

**ESIMIEHEN ROOLI JA KEHITTYMINEN
MUUTOSPROSESSIN JOHTAMISESSA**

- **ammattillisen koulutuksen koulutuspäälliköiden
kokemuksia**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Sosiaali- ja Terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2017

Sari Ora

Sosiaali- ja Terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäki

Tekijä	Sari Ora	Vuosi 2017
Työn nimi	Esimiehen rooli ja kehittyminen muutosprosessin johtamisessa - ammatillisen koulutuksen koulutuspäälliköiden kokemuksia	

TIIVISTELMÄ

Opetus- ja kulttuuriministeriön käynnistämän toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformin uudistukset tulevat voimaan vuoden 2018 alusta. Ammatillisen koulutuksen kentällä eletään siis muutoksen aikaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa siitä, minkälaiseksi toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa työskentelevät koulutuspäälliköt kokevat oman roolinsa tämän uudistuksen eteenpäin viemisessä sekä minkälaisia kehittämisen kohtia he kokevat omassa muutosprosessin johtamisosaamisessaan olevan. Opinnäytetyössä ei oltu kiinnostuneita jostakin ammatillisen koulutuksen reformin yksittäisestä uudistuksesta, vaan tarkoituksena oli tuottaa tietoa koulutuspäälliköiden tietoisuudesta roolistaan, osaamisestaan ja osaamistarpeistaan muutosprosessin johtamisessa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu muutosjohtamiseen liittyvistä näkökulmista. Työ on lähestymistavaltaan kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä siinä ollaan kiinnostuneita ammatillisen koulutuksen koulutuspäälliköiden ajatuksista ja kokemuksista. Aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa työskenteleviltä koulutuspäälliköiltä. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua.

Opinnäytetyöstä saatu tieto osoittaa, että koulutuspäälliköt kokevat muutosjohtamisen koostuvan monista samanaikaisesti johdettavista asioista. Tarpeellisena muutosprosessin johtamisessa koettiin oma innostus ja asenne sekä halu kehittyä ja kehittää asioista. Omaan rooliin katsottiin kuuluvan asioiden, ihmisten ja osaamisen johtamisen. Näiden kokonaisvaltaiseen ja onnistuneeseen johtamiseen kaivattiin tukea, etenkin aikaa yhdessä keskustella ja kehittää muutoksen tuomia uudistuksia.

Avainsanat ammatillisen koulutuksen reformi, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen, esimiehen rooli

Sivut 89 sivua, joista liitteitä 6 sivua

Social and Health Care Development and Management (Master's)
Visamäki

Author	Sari Ora	Year 2017
Subject	The role and development of managers in change process - experiences from heads of division in the field of vocational education Supervisors	

ABSTRACT

The reform of the vocational upper secondary education launched by Ministry of Education and Culture will be implemented in the beginning of 2018. This means many changes in the field of vocational education.

The purpose of this thesis was to acquire data on how the heads of training in the field of vocational upper secondary education see their role in promoting this reform and what are the aspects they think need to be developed in their managerial skills as regards the change process. The thesis does not concern any specific reform of the vocational education, rather it aims to produce data on how the heads of division see their role, skills and changes in competences as regards the change process.

The theoretical framework of the thesis is based on aspects of the change process. It is qualitative in nature since it focuses on the thoughts and experiences of the heads of division. The data has been collected through thematic interviews of the heads of division working in the field of vocational upper secondary education. The data was analysed thematically.

The data shows that heads of division see change management consisting of many aspects that need to be managed simultaneously. Enthusiasm, positive attitude and the willingness for self development as well as the willingness to develop other aspects were considered necessary in the change process. Managing issues, people and talent was seen as a part of their role. The heads of division needed more support to be able to manage successfully in a comprehensive manner, more time to discuss things together and further develop the reforms.

Keywords reform of vocational education, change management, talent management, role of manager

Pages 89 pages including appendices 6 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	2
2.1	Opinnäytetyön tausta	2
2.2	Ammatillisen koulutuksen uudistus	3
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
3.1	Muutosjohtaminen	9
3.2	Osaamisen johtaminen	16
3.3	Esimiehen roolit	21
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	25
5	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
5.1	Aineiston hankinta	27
5.2	Aineiston analyysi.....	30
6	TULOSTEN TARKASTELU	34
6.1	Kokemuksia omasta roolista	34
6.1.1	Muutosjohtamisen määrittely.....	34
6.1.2	Oma rooli muutoksen eteenpäin viemisessä	41
6.1.3	Muutosjohtamisen valmiudet	47
6.2	Muutosprosessin johtamisosaamiseen liittyviä kokemuksia.....	50
6.2.1	Oman muutosjohtamisen kehittämisaalueet	51
6.2.2	Muutosjohtamiseen tarvittava tuki.....	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7.1	Esimiehen rooli muutosprosessin johtamisessa	65
7.2	Esimiehen kehittyminen muutosprosessin johtamisessa	68
7.3	Yhteenvedo johtopäätöksistä	70
8	POHDINTA.....	73
8.1	Esimiehen rooli ja kehittyminen muutosprosessin johtamisessa.....	73
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	74
8.3	Jatkotutkimus- ja kehittämissuhteet.....	77
8.4	Lopuksi.....	78
	LÄHTEET	80

Liitteet

Liite 1	Kärkihanke 2: Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformi
Liite 2	Haastattelukutsu
Liite 3	Teemahaastattelutilanteessa tarvittavaa tukena käytetyt, teema-aluetta tarkentavat kysymykset

1 JOHDANTO

Ammatillisen koulutuksen reformi on yksi Sipilän hallituksen kärkihankkeista, jossa uudistetaan koko ammatillinen koulutus. Reformissa uudistetaan ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjärankenteita. Lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistetään uudeksi sekä nuoria että aikuisia koskevaksi lainsäädännöksi, jossa keskeisenä lähtökohtana on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Lisäksi lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä puretaan sääntelyä. Uudistus valmistellaan tiiviissä yhteistyössä ammatillisen koulutuksen kentän ja sidosryhmien kanssa. Uudistukset tulevat voimaan vuoden 2018 alusta. (Opetushallitus, 2016, a.)

Muutoksen johtaminen on ammatillisen koulutuksen reformin yhteydessä ajankohtainen aihe. Murto (2005, 134) toteaa muutosjohtamisessa olevan kyse muutoksen sisällön ja toteutustavan yhtäaikaisesta hallinnasta. Esimiesten tehtävä muutosprosessissa on luoda toimintaedellytyksiä muuttuvaan työhön ja omalla työllään edesauttaa muutosprosessin toteutumista onnistuneesti. Työyhteisön kehittäminen on ensisijaisesti johtajan ja esimiesten vastuulla.

Ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin vieminen edellyttää kaikilta ammatillisen koulutuksen parissa työskenteleviltä kasvamista uuteen toimintatapaan. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien on vietävä reformia eteenpäin yhdessä oppilaitoksissa työskentelevien esimiesten ja henkilöstön kanssa. Reformin alkuvaiheessa johtamisen näkökulma kuitenkin korostuu ja esimiehet ovat merkityksellisessä roolissa uudistusten eteenpäin viemisessä. Tämä edellyttää kykyä tarkastella omaa johtamistapaansa ja tarvittaessa muuttaa toimintaansa. Esimiestehtävässä työskentelevällä henkilöllä on hyvä olla valmius ja tahtotila kehittyä niin ammatillisessa mielessä kuin henkilökohtaisesti ihmisenä.

Toisen asteen ammatillisen koulutuksen uudistus sisältää kaikki ammatillisen koulutuksen osat. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan olla kiinnostuneita jostakin ammatillisen koulutuksen reformin yksittäisestä uudistuksesta, vaan siitä miten johtamisella voidaan tukea ammatillisen koulutuksen reformin toteutumista ja onnistumista. Mielenkiinto kohdistuu siihen, mitä esimiehet ajattelevat omasta roolistaan ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä ja miten he ajattelevat oman johtamistapansa vievän ammatillisen koulutuksen reformia eteenpäin.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön toimintaympäristö on toisen asteen ammatillinen koulutus ja siihen liittyvä uudistus. Opinnäytetyö nojaa vahvasti tähän Sipilän hallituksen osaamisen ja koulutuksen kärkihankkeeseen, Ammatillisen koulutuksen reformiin, jossa uudistetaan kaikki toisen asteen ammatillisen koulutuksen osat. Ks. liite1.

2.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aihe lähti muodostumaan siten, että osallistuin 3.11.2015 – 30.3.2016 välisenä aikana Hämeen ammatillisen opettajakorkeakoulun järjestämään Esimiehet pelinrakentajina koulutukseen. Koulutuksen aiheena oli muun muassa muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen kehittäminen sekä toimintaympäristön ja siinä tapahtuvien muutosten ennakointi ja huomioiminen esimiestyössä. Tämän koulutuksen yhteydessä kerroin opiskelevani HAMKssa Ammatillisen opettajan pedagogisia opintoja sekä Ylemmän ammattikorkeakoulun, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusta. Mainitsin myös olevani vailla opinnäytetyön aihetta YAMK opintoihini liittyen. Tällöin paikalla ollut Ammatillisen opettajakorkeakoulun, Ammatillisen osaamisen tutkimusyksikön tutkimuspäällikkö Leena Nikander lupautui pohtimaan aihetta kanssani.

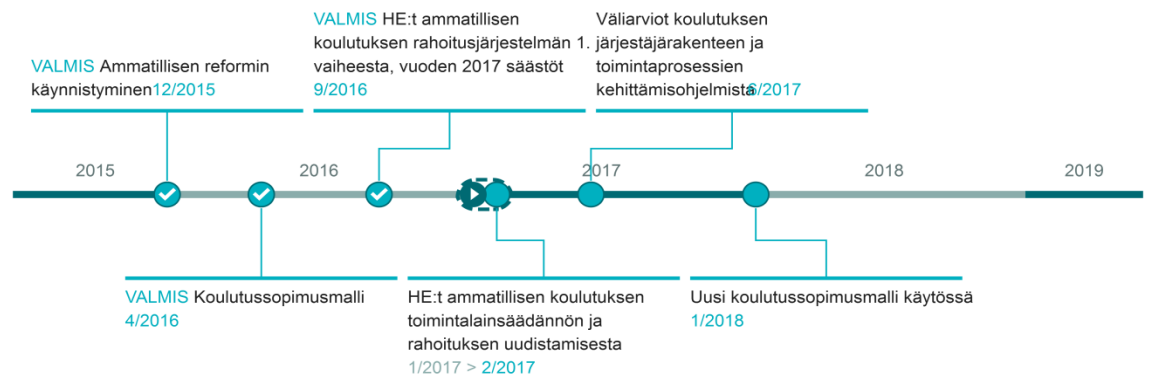
Pohdintojen kautta, opinnäytetyöni yhteistyötahoiksi muodostui HAMKsta Ylemmän ammattikorkeakoulun, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutus, Ammatillinen opettajakoulutus sekä Ammatillisen opettajakorkeakoulun Ammatillisen osaamisen tutkimusyksikkö (AMOS). Opinnäytetyöni lähtökohdat lähtivät rakentumaan halusta yhdistää, hyödyntää ja syventää opintojeni sisältöjä laaja-alaisesti. Kiinnostukseni ammatilliseen koulutukseen on vahvistunut ammatillisten opettajaopintojen kautta. Johtamiseen liittyvät asiat kiinnostavat opiskelija ja työntekijä näkökulmasta, mutta myös oma kokemus esimiestehtävissä toimimisesta ylläpitää kiinnostusta. Ammatillisen koulutuksen uudistus sisälsi kaiken tämän luontevasti. Koulutuskuntayhtymä Tavastiaan kuuluvan Ammattiopisto Tavastian rehtori Heini Kujala mahdollisti toimintaympäristöön linkittymisen siten, että hänen kanssaan sovittiin yhteistyöstä opinnäytetyön aineiston keruusouden toteuttamisen osalta ja tähän liittyen hän on allekirjoittanut tutkimusluvan.

Opinnäytetyön ohjaavina opettajina toimivat Hämeen ammattikorkeakoulusta Sari Miettinen (yliopettaja, Ylemmän ammattikorkeakoulun, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen) sekä Leena Nikander (yliopettaja, tutkimuspäällikkö, Osaamisen johtaminen, Ammatillisen osaamisen tutkimusyksikkö).

2.2 Ammatillisen koulutuksen uudistus

Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus pohjaavat vahvasti ammatillisen koulutuksen uudistukseen. Ammatillisen koulutuksen uudistus on suurin opetus- ja kulttuuriministeriön lainsäädäntöhanke lähes kahteenkymmeneen vuoteen. Hallituksen esitysluonnokset ammatillisen koulutuksen uudistusta koskien annetaan eduskunnalle pääsääntöisesti kevään 2017 aikana. Niitä valmistellaan opetus- ja kulttuuriministeriössä sekä käsitellään ammatillisen koulutuksen reformin seurantaryhmässä. Uuden toimintalainsäädännön on tarkoitus tulla voimaan vuoden 2018 alusta alkaen. Tästä syystä on perusteltua avata uudistuksen sisältöä tarkemmin Opetus- ja kulttuuriministeriön Ammatillisen koulutuksen reformin sivustoon (2017b) kerätyn tiedon sekä lausuntokierros tiedotteen (2016a) avulla.

Seuraava kuvio 1, kertoo ammatillisen uudistuksen vaiheista.



1.2.2017

Kuvio 1. Näin hanke etenee (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017b).

Reformin tavoitteena on uudistaa ammatillinen koulutus niin, että se pysyy aiempaa paremmin ja ketterämmin vastaamaan taloudessamme, työelämässämme ja yhteiskunnassamme tapahtuviin muutoksiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Ammatillisen koulutuksen tehtävänä on taata ammattitaito, jolla voidaan siirtyä nopeasti työelämään sekä tarjota mahdollisuuksia osaamisen jatkuvaan kehittämiseen läpi työuran. Uudistuksen katsotaan olevan välttämätön, koska tulevaisuuden työelämä tarvitsee uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Uudistumista edellyttää myös se, että koulutukseen on käytettävissä aiempaa vähemmän rahaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2016a.)

Toukokuussa 2016 on käynnistynyt koulutuksen järjestäjäarakenteen kehittämissohjelma, jonka tavoitteena on varmistaa, että kaikilla koulutuksen järjestäjillä on riittävät ammatilliset ja taloudelliset toimintaedellytykset toteuttaa lainsäädännön mukaista koulutusta. Järjestäjäarakenteen uudistuksella turvataan mahdollisuus kaikkialla Suomessa hankkia korkeatasoista ja monipuolista ammatillista koulutusta. Ammatillisen koulutuksen säätely- ja ohjausjärjestelmän uudistus tarkoittaa sitä, että jatkos-

sa kaikkea ammatillista koulutusta säädellään yhdellä järjestämisluvalla. Ohjausjärjestelmässä painottuvat tuloksellisuus, laatu ja vaikuttavuus. Järjestämislupien ohella toimintaa tullaan ohjaamaan ohjauskeskusteluilla ja rahoitusjärjestelmällä. Ohjauskeskustelumallia kehitetään yhdessä koulutuksen järjestäjien kanssa.

Ammatillisen koulutuksen reformiin liittyvässä hallituksen esityksessä ehdotetaan säädettäväksi uusi laki ammatillisesta koulutuksesta. Yhdistämällä nykyiset lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta uudeksi laiksi uudistetaan ammatillisen koulutuksen reformissa ammatillisen koulutuksen kokonaisuutta koskeva toimintalainsäädäntö. Osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys ovat lähtökohtana, mutta uudistamisen yhteydessä otetaan huomioon myös työ- ja elinkeinohallinnon asiakkaiden osaamisen kehittämistarpeet, koska osa työvoimakoulutuksesta siirtyy osaksi uutta ammatillisen koulutuksen järjestelmää. Tavoitteena on selkeyttää osaamisen arviointia siirtymällä yhteen näyttöön perustuvaan ja osaamisen hankkimistavasta riippumattomaan tapaan suorittaa tutkinto. Osaaminen osoitettaisiin kaikissa ammatillisissa tutkinnoissa näyttämällä se pääsääntöisesti työelämässä käytännön työtilanteissa. Arvioinnista päättäisi kaksi koulutuksen järjestäjän nimeämää arvioijaa, joista toinen edustaisi koulutuksen järjestäjää ja toinen työelämää. Yhteisissä tutkinnon osissa ja valmentavissa koulutuksissa osaamisen arvioinnista vastaisi ja päättäisi opettaja.

Lainsäädännön esteitä purkamalla edistetään ammatillisen koulutuksen vientiä osana ammatillisen koulutuksen reformia. Tällä hetkellä näyttötutkintojen vienti on todettu joustavammaksi tavaksi myydä ammatillista koulutusta ulkomaille. Eduskunta on hyväksynyt lainsäädäntömuutokset, jotka mahdollistavat esimerkiksi ammatillisen koulutuksen koulutusvientä koskevat kokeilut. Mikäli näyttötutkintojen vienti edellyttää, kokeilussa voitaisiin poiketa esimerkiksi tutkinnon perusteiden kielitaitovaatimuksesta. Koulutusvientikokeilut mahdollistava laki tuli voimaan 1.8.2016. Vientikokeilut käynnistyvät alkuvuodesta 2017.

Rahoituksessa lisätään toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden painoarvoa, minkä lisäksi puretaan asiakaslähtöistä, tuloksellista ja tehokasta toimintaa rajoittavaa sääntelyä. Hallituksen esityksen mukaan, ammatilliseen koulutukseen kohdennettavasta valtion rahoituksesta päätettäisiin vuosittain valtion talousarviossa nykyisen toteutuneisiin kustannuksiin perustuvan rahoituksen sijaan. Rahoituksen painopiste siirtyisi opiskeluun käytetyn ajan laskemisesta painottamaan suorituksia ja koulutuksen vaikuttavuutta uudessa rahoitusjärjestelmässä. Esitys katsoo rahoitusmallin ohjaavan ja kannustavan parantamaan koulutuksen läpäisyä ja vaikuttavuutta, lyhentämään koulutusaikoja ja suuntaamaan koulutusta sellaisille koulutusaloille, joissa on työvoiman tarvetta. Rahoitusjärjestelmässä otettaisiin huomioon myös koulutuksen järjestämiseen liittyvät kustannuserot, kuten tutkinto- tai alakohtaiset kustannuserot, erityisen tuen järjestäminen, työvoimakoulutus ja vankien koulutus. Uudella rahoitusmal-

lilla rahoitetaan jatkossa ammatillista peruskoulutusta ja lisäkoulutusta, erikoisoppilaitosten koulutusta, oppisopimuskoulutusta, tutkintotavoitteista työvoimakoulutusta sekä osaa ei-tutkintotavoitteisesta työvoimakoulutuksesta. Uusi rahoitusmalli koostuisi neljästä peruselementistä (kuvio 2).



Kuvio 2. Ehdotus ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmäksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017b).

Koulutuksen järjestäjien toimintaprosesseja ja oppimisympäristöjä uudistetaan ja digitalisoidaan ammatillisen koulutuksen reformissa. Lisäksi 2018 alkaen otetaan käyttöön kansalaisten ja eri hallinnonalojen tarpeita palveleva kansallinen opinto-oikeuksien ja suoritusten keskitetty integraatiopalvelu (KOSKI). Tätä varten on käynnistetty kehittämisohjelma, jolla uudistetaan ammatillisen koulutuksen toimintaprosesseja osaamispe- rusteisiksi ja asiakaslähtöiseksi sekä tehostetaan ja joustavoitetaan koulu- tuksen järjestäjien toimintaa. Kehittämisohjelman tavoitteena on myös keventää hallintoa sekä vahvistaa opetushenkilöstön osaamista

Nykyisen kolmiportaisen tutkintorakenteen (ammatillinen perustutkinto, ammattitutkinto ja erikoisammattitutkinto) kerrotaan säilyvän. Tutkinto- rakennetta ehdotetaan kehitettävän keventämällä siihen liittyvää säänte- lyä sekä laaja-alaistamalla tutkintoja ja vähentämällä niiden määrää. Kaikkien ammatillisten tutkintojen laajuus määriteltäisiin osaamispistei- nä. Alasta riippumatta ammatillisen perustutkinnon laajuus olisi nykytilaa vastaavasti 180 opintopistettä. Ammattitutkintojen laajuus olisi 120, 150 tai 180 osaamispistettä ja erikoisammattitutkintojen 160, 180 tai 210 osaamispistettä. Jatko-opintokelpoisuus korkeakouluopintoihin säilyy jat- kossakin. Ammatillisena koulutuksena voitaisiin järjestää myös ammatilli- seen koulutukseen valmentavaa koulutusta, työhön ja itsenäiseen elä-

mään valmentavaa koulutusta sekä tutkintoon johtamatonta muuta ammatillista koulutusta. Ammatillisen koulutuksen uudistuksessa tehdään ammatillisen koulutuksen tutkintouudistus laaja-alaistamalla tutkintoja ja vähentämällä erillisten tutkintojen määrää. Tutkintojen uudistamisen lisäksi kevennetään tutkintojärjestelmään liittyvää sääntelyä ja hallintoa. Käytössä on jatkossa yksi yhtenäinen tapa osoittaa osaaminen ja toteuttaa osaamisen arviointi. Pääsääntöisesti osaaminen osoitettaisiin näyttämällä se käytännön työtilanteissa. Käyttöön otetaan samalla kaikille opiskelijoille sopiva yhtenäinen henkilökohtaistamisprosessi, mikä tarkoittaa yksilöllisten ja joustavien opinto- ja tutkintopolkujen rakentamista sekä niitä tukevan ohjauksen ja tuen suunnittelua kunkin opiskelijan tarpeiden mukaan. Koulutuksen järjestäjä päättäisi koulutuksen toteuttamistavoista. Koulutuksen järjestäjällä olisi laajat mahdollisuudet rakentaa yksilöllisiä opintopolkuja ja hyödyntää niissä eri oppimisympäristöjä, koulutuksen toteuttamistapoja ja pedagogisia ratkaisuja, jotka parhaiten tukevat opiskelijan oppimista ja osaamistavoitteen saavuttamista.

Työpaikalla tapahtuvaa opiskelua lisätään ja monipuolistetaan sekä sen ohjausta opettajien ja työpaikkakouluttajien yhteistyönä vahvistetaan ammatillisen koulutuksen uudistuksen myötä. Koulutussopimusmalli, joka mahdollistaa joustavat polut työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja tutkinnon suorittamiseen käytännönläheisesti otetaan käyttöön työpaikalla tapahtuvan oppimisen tueksi. Sen pääasiallisia muotoja olisivat määräaikaiseen työsopimukseen perustuva oppisopimuskoulutus ja ilman työsopimussuhdetta toteutettava koulutussopimus, joka korvaisi nykyisen työssäoppimisen. Oppisopimuksesta työnantajille koituvaa hallinnollista ja taloudellista taakkaa halutaan vähentää ja erityisesti nuorten oppisopimuskoulutusta lisätä, monipuolistaa sekä parantaa sen laatua. Koulutussopimusta ja oppisopimusta olisi mahdollista yhdistellä joustavasti. Oppimisen eri muodoista muodostetaan opiskelijan, työnantajan ja koulutuksen järjestäjän kannalta selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus. Opiskelijoiden ohjausta työpaikalla vahvistetaan opettajien ja työpaikkaohjaajien yhteistyönä. Koulutussopimuksen valmistelun lähtökohtana on ollut, että malli soveltuu kaikille ammatillisen koulutuksen opiskelijoille, myös maahanmuuttajien kotouttamisessa joustavana koulutuspolkuna työelämään.

Osana ammatillisen koulutuksen reformia uudistetaan ammatillisen koulutukseen hakeutumista ja opiskelijavalintoja. Vapaa hakeutumis oikeus koulutukseen säilytetään, pois lukien henkilöstökoulutus. Ammatilliseen koulutukseen hakeutumisen pääväylät ovat jatkuva haku ja valtakunnalliset hakumenettelyt (taulukko 1).

JATKUVA HAKU	
•	ammatilliseen koulutukseen hakeudutaan pääsääntöisesti jatkuvan haun kautta
•	mahdollistaa kaikkeen koulutukseen hakeutumisen joustavasti ympäri vuoden

<ul style="list-style-type: none"> • koulutuksen järjestäjät päättävät hakuajoista ja muista hakemiseen liittyvistä menettelyistä sekä tutkinnon suorittajaksi tai opiskelijaksi ottamisen valintaperusteista
<ul style="list-style-type: none"> • tutkinnon suorittajaksi ja opiskelijaksi ottamisessa on sovellettava yhdenvertaisia valintaperusteita
YHTEISHAKU PERUSOPETUKSEN PÄÄTTÄVILLE
<ul style="list-style-type: none"> • valtakunnallinen yhteishaku järjestetään keväisin toteuttavana yhteishakuna
<ul style="list-style-type: none"> • ensisijaisena kohderyhmänä ovat hakuvuonna perusopetuksen tai valmentavan koulutuksen päättävät nuoret
<ul style="list-style-type: none"> • yhteinen hakumenettely tukee perusopetuksen päättävän suuren ikäluokan välitöntä siirtymistä jatko-opintoihin ja työelämään
<ul style="list-style-type: none"> • valtakunnallisessa ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen yhteishaussa käytetään yhteisiä opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksella säädettyjä valintaperusteita
<ul style="list-style-type: none"> • yhteisten hakujen päättymisen jälkeen ilman opiskelupaikkaa jääneet henkilöt ohjataan hakeutumaan koulutukseen jatkuvan haun kautta
HAKU OPPISOPIMUSKOULUTUKSEEN
<ul style="list-style-type: none"> • hakeuduttaisiin kuten nykyisinkin jatkuvan haun kautta ottamalla yhteyttä suoraan koulutuksen järjestäjään
<ul style="list-style-type: none"> • valtakunnallisessa yhteishaussa on mahdollista ilmaista kiinnostuksensa suorittaa ammatillinen perustutkinto tai tutkinnon osa oppisopimuskoulutuksena
<ul style="list-style-type: none"> • oppilaitokset saavat yhteishausta tiedon niistä hakijoista, jotka mahdollisesti olisivat kiinnostuneita suorittamaan ammatillista koulutusta oppisopimuskoulutuksena ja voivat tarpeen mukaan kertoa lisää oppisopimuskoulutuksen käytännöistä
<ul style="list-style-type: none"> • edellyttää aina soveltuvaa työpaikkaa

Taulukko1. Ammatilliseen koulutukseen hakeutumisen pääväylät (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017b).

Jatkossa opiskelija voisi hankkia osaamista itselleen parhaiten soveltuvalta tavalla. Kaikille opiskelijoille tehtäisiin jatkossa oma henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, jossa valitaan soveltuva tutkinto tai koulutus, tunnustetaan aiemmin hankittu osaaminen ja suunnitellaan, millaista osaamista opiskelija tarvitsee ja miten osaamista hankittaisiin. Henkilökohtaistamisen yhteydessä suunniteltaisiin myös tarvittavat tukitoimet, kuten erityinen tuki. Tämän katsotaan mahdollistavan sen, että opintoja voi suorittaa aiempaa joustavammin ja koulutusajat erityisesti aikuisilla lyhenevät.

Ammatillisen koulutuksen uudistuksen tarkoitus on koota koulutustarjonta, rahoitus ja ohjaus yhtenäiseksi kokonaisuudeksi opetus- ja kulttuuriministeriön alle. Tutkintotavoitteinen työvoimakoulutus ja osa tutkintoon johtamattomasta työvoimakoulutuksesta siirtyvät esityksen mukaan työ-

ja elinkeinoministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön ja osaksi uutta ammatillisen koulutuksen järjestelmää. Ammatillisen koulutuksen reformissa pyritään kiinnittämään huomiota normien keventämiseen siten, että jatkossa koulutuksen järjestäjät saavat tutkintojen myöntämisoikeuden tutkintotoimikuntien sijasta ja rahoitusjärjestelmästä tehdään selkeämpi kokonaisuus purkamalla erilliset kiintiöt oppilaitosmuotoisen koulutuksen sekä ammatillisen lisäkoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen väliltä. Tavoitteena on, että koulutuksen järjestäjien vapaus koulutuksen järjestämiseen kasvavaa, osaamisen hankkimisen ja osoittamisen prosessit selkeytyvät sekä kaikille ammatillisen koulutukseen osallistuville syntyisi yhtenäinen henkilökohtaistamisen prosessi.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Ammatillisen koulutuksen reformi tuo useita muutoksia ammatillisen koulutuksen rakenteisiin. Ammatillisessa koulutuksessa työskentelevät koulutuspäälliköt ovat esimiehiä, joita muutosjohtamisen käsite ja tehtävä koskevat, sillä he ovat näitä muutoksia eteenpäin viemässä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu muutosjohtamiseen liittyvistä käsitteistä. Käsitteet on nostettu tarkasteltaviksi tutkimuskysymyksistä ja niiden kautta muodostetuista haastatteluteemoista käsin. Käsitteitä tarkastellaan yleisellä tasolla, sillä muutosjohtamisen ympärille liittyviä asioita on hyvin runsaasti. Niiden välille on vaikea vetää tarkkoja rajoja myös siitä syystä, että käsitteet kulkevat hyvin lähekkäin ja limittäin toinen toisiansa. Tämä tulee näkyväksi tutkimuskäsitteiden avaamisen yhteydessä, sillä jokaisen käsitteen kohdalla tulee jossain kohdin mainituksi myös joku toinen tarkastelun kohteeksi valituista käsitteistä. Teoreettiseen tarkasteluun aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla nostetaan seuraavat keskeiset käsitteet: muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen, esimiehen roolit.

3.1 Muutosjohtaminen

Muutos on kaikkialla ja koskee jokaista tavalla tai toisella. Jatkuva muutos on pysyvä ja kiihtyvä tila, osa tämän päivän työelämää ja se on tullut sinne jäädäkseen. Muutos on tunnistettavissa ja ennen kaikkea se on tunnistettava sekä hyväksyttävä. Paikalleen pysähtyminen ei ole mahdollista, sillä kaikki muuttuu ja kaikkea muutetaan koko ajan.

Muutos voi käynnistyä organisaatiosta itsestään käsin tai käynnistäjänä voi olla jokin ulkopuolinen tekijä tai taho. Muutoksesta puhuttaessa kannattaa erottaa toisistaan ulkoinen ja sisäinen muutos. Ulkoisella muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi talouden vaihteluita. Ulkoinen muutos on usein annettu fakta, joihin voimme vaikuttaa jonkin verran. Usein joudumme hyväksymään ulkoiset muutokset annettuina. Sisäinen muutos puolestaan on valinta, mikä tarkoittaa sitä, miten me yksilöinä tai yrityksenä reagoimme ulkoiisiin muutoksiin. Sisäiset muutokset ovat näin ollen enemmän omissa käsissämme. (Salminen, 2012, 143.) Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformista puhuttaessa muutoksen johtamisessa on kyseessä uudistuksen eteenpäin viemisestä, mikä tulee organisaation ulkoa eli Opetus- ja kulttuuriministeriön lainsäädäntöhankkeesta.

Alvessonin (2002, 185) mukaan suunnitellutkin muutokset ovat yleensä vaikeita projekteja, sillä muutos tapahtuu usein hitaasti ja muutokset ovat joskus muita kuin suunniteltuja muutoksia. Muutokset edellyttävät luovuutta, johdonmukaisuutta, muutokseen keskittyvän ja sisällöllisen materiaalin yhdistelmää sekä huomattavaa pysyvyyttä. Edetäkseen muutos tarvitsee jonkun joka kulkee edellä, ohjaa ja kehittää toimintaa muutoksen käynnistäjää eli tavoitetta kohti.

Buchanan ja Huczynski (2004, 617) toteavat, että muutokseen liittyy sekä positiivinen että negatiivinen näkökulma. Toisaalta muutos merkitsee kokeilua ja jotain uutta, toisaalta epäjatkuvuutta, tuttujen järjestelyjen ja suhteiden tuhoamista. Positiivisista ominaisuuksista huolimatta muutosta voidaan torjua, koska siihen liittyy tuntemattoman kohtaamista ja tutun kadottamista. Buchanan ja Huczynski (2004, 611) esittävät, että juuri tästä syystä on selvitettävä, millaisesta muutoksesta keskustellaan. Kuinka syvälle muutos esimerkiksi tunkeutuu organisaatioon, sillä jotkut muutokset ovat merkittävämpi, pitkäkestoisempi, kalliimpi ja riskialttiimpi, kuin taas toiset ovat selkeämpiä.

Muutoksiin reagoidaan eri tavoin, mutta useimmiten se mielletään kehittymiseksi, uudistumiseksi, kasvamiseksi ja paranemiseksi – jollain tapaa eteenpäin vieväksi ja positiiviseksi. Muutos on kuitenkin myös taantumista, hiipumista, pysähtymistä, katoamista, kriisejä ja kutistumista. Kumpaankin tahansa suuntaan liikutaankin, edellyttää se sopeutumista. Muutoksissa asiat, tilat, tilanteet, ihmiset tai toimintatavat vaihtuvat uuteen muotoon, laadultaan toisenlaisiksi tai kokonaan toisiksi. Työn vaatimukset haastavat kehittämään ja omaksumaan uutta teknologiaa, uusia menetelmiä ja työtapoja. Taloudelliset puitteet synnyttävät tarvetta organisoida töitä ja työyksiköjä uudelleen, muuttaa hallinnon rakenteita ja yhdistää organisaatioita. Samalla ihmisten asemat ja keskinäiset suhteet muuttuvat, ja erilaisia näkemyksiä ja kulttuureita joudutaan sovittamaan yhteen. (Romppanen & Kallasvuo, 2011, 200.)

Uudistusmuutoksia voidaan johtaa kuten projekteja. Alku- ja lopputila tiedetään. Vanhasta toimintatavasta luovutaan, jotta päästään määritellyyn uuteen tavoitetilään. Erot nykytilan ja tulevan tavoitetilän välillä on hyvä tehdä näkyviksi, sillä erojen näkyväksi tekemisen kautta päästään pohtimaan mistä nykytilan asioista on hyötyä tulevaisuudessa, mitä niistä on hyödyllistä jatkaa tai ehkä vahvistaa, mitkä on poistettava tai lopetettava sekä mitä uusia asioita on otettava käyttöön, jotta asetettu tavoitetilä voidaan saavuttaa. Siirtyminen uuteen tavoitetilään tapahtuu uudistusten kautta. Uudistukset eivät kuitenkaan ole pelkkiä teknisiä suorituksia. Mukana on aina ihmisiä. On tärkeää, että uudistuksen vaikutukset henkilöstöön otetaan huomioon. Syy uudistukseen on viestitettävä perusteellisesti ja uudistuksen etenemisestä on tiedotettava jatkuvasti. Ilman syvälistä tiedottamista uudistus aiheuttaa ahdistusta ja inhimillistä kitkaa. Muutosvastarinnan vähentämiseksi osaamisen kehittämiseen tulee panostaa ja henkilöstö on osallistettava suunnittelemaan sekä toteuttamaan uudistusta. Vastuu uudistuksen toteuttamisesta on oltava yksiköittäin jokaisella esimiehellä. Henkilöstölle on annettava riittävästi aikaa sekä tukea sopeutua ja opetella uutta. (Kvist ja Kilpiä 2006, 29-30.)

Esimiehen on tärkeä tiedostaa, että muutos koetaan eri tavoin. Esimiehen on hyväksyttävä muutoksen hitaus ja pysähtymisen tarve, sillä jokainen työntekijä on muutoksen keskellä eri vaiheessa ja omassa henkilö-

kohtaisessa vaiheessaan. Muutosprosessin luonteen ja vaiheiden ymmärtämisestä on apua johtamistyössä. Muutosprosesseille on luonteenomaista alun innostus, keskivaiheen pohjalla käynti ja sieltä taas todellisuuteen nouseminen. Esimiehen tehtävä on tukea tätä prosessia sen eri vaiheissa. Uusi tilanne tuo kaikille omat haasteensa ja vaatii uudelleen asemoitumista kokonaisuuteen. Myös koko johdon on tuettava muutosprosessia ja sille on annettava aikaa. Johdon oma sitoutuminen ja asenne muutokseen ovat edellytys onnistuneeseen muutokseen. (Romppanen & Kallasvuo, 2011, 201-204.)

Buchanan ja Huczynski (2004, 605, 607) esittävät, että jokaisen muutoksen myötä ihmisillä kuluu aikaa uusien tehtävien oppimiseen, uusien järjestelmien ja menettelyjen käyttöönottoon, uusien tietämyksen kehittämiseen, uusien taitojen ja käyttäytymismallien kehittämiseen. Kaikki tämä tehdään heidän mukaansa yleensä paineen alla, koska organisaatio ei voi pysähtyä ja lakata muutoksesta huolimatta toimimasta. Muutos saattaa epäonnistua, jos näihin asioihin ja lisäksi esimerkiksi rekrytointiin, koulutukseen, palkitsemiseen, johtamisen kehittämiseen ei kiinnitetä huomiota henkilöstöjohtamisen avulla.

Ammatillisessa koulutuksessa esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden, on työnkuvansa puitteissa väistämättä pohdittava ammatillisen koulutuksen reformin tuomien muutosten viemistä käytäntöön. Johdettaessa muutosta, esimiesten tehtävänä on tehdä näkyväksi muutoksen sisältö sekä toteutustapa. Heidän tulee luoda toimintaedellytyksiä muuttuvaan työhön sekä omalla työllään edesauttaa muutosprosessin toteutumista onnistuneesti. Murto (2005, 134) toteaa, että työyhteisön kehittäminen on ensisijaisesti johtajan ja esimiesten vastuulla. Schaupp, Koli, Kurki ja Ala-Laurinaho (2013, 11) pohtivat samaa asiaa toteamalla, että esimiestyö on nykyisin yhä enemmän muutosten hallintaa ja toteuttamista.

Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck, 2008, 18.)

Tirkkonen (2014, 75) toteaa, että johtaminen on vaikutusyritys toiseen henkilöön. Johtajan on tärkeää hallita organisaation näkyvää osaa mutta etenkin näkymätöntä osaa. Johtamisessa merkityksellistä on se, miten johtaminen johdettavien mielestä koetaan ja minkälainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee. Johtajan on kyettävä luomaan sellainen työilmapiiri, jossa työntekijät haluavat työskennellä ja jossa luovuus ja ideat saavat vapaasti virrata. (Helakorpi & Mahlamäki – Kultanen, 2009, 11.)

Mintzberg (1989, 272) esittää, että organisaatiossa jonka toimintakulttuurista löytyy yhteistyön voimaa, kollegiaalisuutta ja yhteisymmärrystä, ajatellaan yhteistä hyvää. Tällaisessa organisaatiossa ajatellaan hänen mukaansa, että olemme tässä yhdessä. Mintzbergin mielestä tällainen toimintakulttuuri syntyy tavallisesti karismaattisen johtajan avulla, jolla on visio organisaatiosta.

Johtamisen voidaan katsoa olevan organisaation tavoitteiden mukaisesti tehtävää arvioivaa tai ohjaavaa toimintaa, jolla täsmennetään päämääriä ja tavoitteita, luodaan toimintaedellytyksiä ja ohjataan varsinaista toimintaa. On organisaation tilanne mikä tahansa, johtamisella on pyrittävä tukemaan organisaation toimintaa siten, että työn tekemiselle luodaan mahdollisimman hyvät, laadukkaat ja tuottavat edellytykset. Johtamisella tulee pyrkiä vaikuttamaan siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu eikä keskittyä vain nykytilaan. Johtamisen avulla organisaation on mahdollista määritellä toiminnalleen suunta johon hakeutua sekä keinot, joiden käyttöönottamisella mennä kohti tuota valittua suuntaa eli tavoitteita. Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 17) toteavat, että hyvä johtaminen yhdistettynä selkeään tavoitteellisuuteen niin toiminnassa kuin kehittämisessäkin tuottaa väistämättä myös hyviä tuloksia.

Juutin (2016, 47, 74) mukaan johtamiseen liittyy keskeisesti kaksi englanninkielistä sanaa: managemet (asioiden johtaminen) ja leadership (ihmisten johtaminen). Näillä kahdella näkökulmalla on keskeinen merkitys, kun kuvataan johtamista. Työ johtamista voidaan jakaa asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen tehtävän mukaan. Tällainen jako auttaa ymmärtämään johtajan johtamistehtävän monipuolisuutta. Organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallinta, suunnittelu, organisointi, kontrollointi sekä niihin liittyvä päätöksenteko voidaan liittää asiajohtamiseen kuuluiviin tehtäviin. Toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaminen liittyy ihmisten johtamiseen. Tärkeää on saada organisaatiossa työskentelevät ymmärtämään ja hyväksymään mitä ja miten on tehtävä, jotta johtamistehtävään kuuluva pyrkimys kehittää ja mahdollistaa toimintoja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuu.

Voidaan myös ajatella, että johtamisen jakaminen ihmisjohtamiseen ja asiajohtamiseen on tarpeetonta, sillä molemmissa on joka tapauksessa mukana ihminen. Työn tavoitteena harvemmin on vain pelkkä yhdessä-olo, vaan mukana on asioita, jotka on pakko ottaa huomioon. Tai toisinpäin. Harvoin on asiaa ilman ihmistä. Tästä näkökulmasta kaikki lähtee ihmisestä ja ihmisistä. Ilman ihmisiä ei ole johtamista tai asiaa, jota johtaa. Joskus toimitaan siten, että mennään ihmiset edellä ja välillä taas niin, että mennään asiat edellä. Johtamisessa tulee huomioida tilanne ja voidaankin puhua tilannejohtamisesta, jossa eteen tuleviin haasteisiin yritetään vastata kaivamalla ihmisistä esiin tilanteen vaatimia kykyjä ja ominaisuuksia. (Saarikoski, 2015, 197-198.)

Ihmisten johtaminen muutoksissa on perusasioiden tekemistä. Työntekijä haluaa päästä vaikuttamaan muutokseen, saada aikaan onnistumisia ja kokea itsensä arvokkaaksi ja tarpeelliseksi. Muutoksissa esimiehellä ei aina riitä tarpeeksi aikaa työntekijöilleen, vaikka juuri silloin he tarvitsevat eniten läsnäoloa, huomiota ja tukea. Esimies, joka on kiinnostunut työntekijöistään, löytää heille myös aikaa. Muutos onnistuu vain ihmisten kautta. Muutoksessa tarvitaan kaikkia organisaation tai yrityksen työntekijöitä, ylintä johtoa, keskijohtoa ja sidosryhmiä. Yhteistyö ja vastuun kantaminen ovat onnistuneen muutosprosessin edellytyksiä. (Pirinen, 2014, 9-10, 21.)

Onnistuakseen ja eteenpäin mennäkseen muutos vaatii siis yhdessä tekemistä. Leinon (2009, 17) mukaan muutosjohtaminen edellyttää muutosasioiden rinnalla henkilöstön tilanteeseen paneutumista, sillä muutosvaiheiden läpikäynti koskee kaikkia työyhteisön jäseniä. Yksilöiden tulkinat tilanteesta, työyhteisön vuorovaikutusilmiöt, johtamisen ratkaisut ja toimintaa koskevat päätökset määrittävät tekemistä. Muutosjohtamiseen voidaan katsoa kuuluvaksi myös tunnereaktioiden tunnistamisen ja ymmärtämisen. Tunteet ovat osa muutosprosessia ja siksi niille tulee tehdä tilaa, sekä ymmärtää niiden kytkennät muutoksen eri vaiheissa. Muutosta koskevia väärinkäsityksiä voidaan ehkäistä huolellisella tiedottamisella sekä kouluttamisella. Tiedon avulla uhan ja epävarmuuden kokemukset voidaan kääntää aktiivisuudeksi. Muutokseen tarvitaan riittävästi myös siirtymäaikaa sekä oikeaa ajoitusta tapahtumien ja viestinnän suhteen. Luopumisen, sitoutumisen ja uuteen kiinnittymisen mahdollistaa aika. Itsetunnon järkkymisiltä vältytään ja uuden ammattiroolin omaksumisen nopeutuu, kun muutostilanteessa henkilöstölle osoitetaan arvostusta ja heitä kannustetaan. Yhteisöllinen tuki vähentää eristymistä ja työyhteisöjen yhteistoiminta tehostuu. Tukea tulisi suunnata erityisesti niille, joiden on vaikea ajan kulumisesta huolimatta saada tunnereaktioitaan hallintaan.

Muutosten johtamisella on merkittävä rooli esimiehen perustehtävässä ja työssä. Pirisen (2014, 13) mukaan asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi se olisikin syytä nostaa johtamiskeskustelun kolmanneksi osa-alueeksi. Esimiesten arki on hyvin pitkälle erilaisten muutosten johtamista, joita täytyy johtaa tavoitteellisesti ja tuloksellisesti.

Salmisen (2012, 139) mukaan esimiehet palkataan organisaatioihin johtamaan muutoksia eli saneeraamaan, uudistamaan organisaatioita, kehittämään uusia tuotteita sekä tehostamaan toimintaa ja prosesseja. Muutoshankkeen onnistumiselle esimiehen merkitys on olennainen. Salminen toteaa, että esimiehen on aktiivisesti johdettava muutosta. Se ei riitä, että hän pitkin hampain sopeutuu muutokseen. Hän kuvaa esimiestä matkaoppaaksi, joka tietää, minne ollaan menossa, mitä kautta ja milloin ollaan perillä sekä osaa tämän muille myös kertoa. Tehtävä ei Salmisen mukaan ole helppo, sillä ihmiset ovat väsyneet jatkuviin muutosproses-

seihin. Tämän vuoksi myös muutoksen johtamisen taito on keskeinen osa esimiehen osaamista.

Nykyiset muutoksenhallinnan tai muutosjohtamisen teorit perustuvat pitkälti vaiheittain suoritettaviin ja vahvasti johdettuihin muutoksiin, niin sanottuun prosessiajatteluun. Strategisen muutoksen onnistuneessa toteuttamisessa vaaditaan kuitenkin yhteisöllisyyttä sekä vuorovaikutusta organisaation jäsenten kanssa. Kun koko organisaatio osallistuu muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, se myös sitoutuu muutokseen. (Peltonen, 2015, 7.)

Strateginen johtaminen on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä sopeutumalla ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaamalla ympäristöä ja vaikuttamalla siihen sekä valitsemalla oman toimintaympäristönsä. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut kannattavuus- jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky, 2014, 18-20.)

Filanderin (2000, 42-43) mukaan muutosjohtaminen on työkäytäntöjen uudistamista. Tuloksellista se on silloin, kun henkilöstö löytää itse omat voimavaransa ja hyödyntää niitä. Muutosjohtajuutta määrittää kovien ja pehmeiden kehittämistavoitteiden rinnakkaisuus ja toisiinsa kytkeytyminen. Kovista tavoitteista nousee toiminnan tuottavuus ja pehmeillä asioilla tavoitellaan henkilöstön inhimillistä kasvua, kehitystä ja huolenpitoa. Pehmeät asiat tuovat prosesseihin emotionaalisuutta ja inhimillisyyttä, auttaen sitoutumaan ja jaksamaan haasteellisissakin prosesseissa.

Matikainen (2012, 47-48) esittää, että johtamistyyli ja johtajan käyttäytyminen vaikuttavat alaisten sopeutumiseen muutoksessa, suoriutumiseen muutostilanteessa ja alaisten oppimiseen. Lisäksi esimiehen johtamistyyllillä on hänen mukaansa vaikutusta alaisten kokemaan turvallisuudentunteeseen. Lisääntyessään tämä vähentää puolustavia rutiineja, luo tilaa avoimelle arvioinnille, uusien asioiden kokeilulle ja yleensäkin oppimista mahdollistavan kulttuurin kehittymiselle työyhteisössä.

Esimies voi vähentää työntekijän epävarmuuden tunnetta muutoksessa ennakoimalla muutosta ja selventämällä työntekijöille muutoksen keskeisiä tavoitteita. Purkamalla auki tavoitteet työntekijän lähtökohdista ja työtehtävistä käsin esimies auttaa työntekijää hahmottamaan, mitä muutos tarkoittaa käytännössä hänelle ja mitä häneltä odotetaan. Kun yhteinen ymmärrys tavoitteista on selkeä, voi työntekijä yhdessä esimiehen kanssa miettiä, mikä vaikutus muutoksella on työntekijän työtehtäviin ja tekemisiin tulevaisuudessa sekä miten niihin voi valmistautua. Näin esimies luo ennakoitavuutta, varmuutta ja turvallisuuden tunnetta muutokseen. (Pirinen, 2014, 16.)

Muutosjohtajien yksi keskeisin tehtävä on pitää kirkkaana muutoksen sisältämää perusajatusta, ja perustella se työntekijöille toistuvasti. Ihmisillä on taipumus suhtautua myönteisesti muutokseen, jonka hyödyt he pystyvät hahmottamaan ja jonka he hahmottavat kokonaisuutena. Muutosjohtajien tulee olla kykeneviä muovaamaan organisaation jäsenten mielenlaatua muutosten toteuttamiselle suopeaksi. (Stenvall & Virtanen, 2007, 37.) Muutostilanteissa tarvitaan muutoksen johtajia, jotka pystyvät hallitsemaan muutokseen liittyvää epävarmuutta tuomalla tilanteeseen varmuuden illuusion (Leino, 2009, 15).

Pirisen (2014, 10) mukaan muutos tarvitsee johtajia sekä suunnannäyttäjiä ja siksi muutoksissa kaivataan jämäkkyyttä, määrätietoisuutta ja suunnitelmallisuutta. Työelämässä tarvitaan vahvoja ja karismaattisia muutosjohtajia. Heitä, joita työntekijät kunnioittavat ja seuraavat. Mattila (2011, 185) esittää, että muutostilanteissa organisaation ja työyhteisön monilla rutiineilla on tavallisen tehtävänsä lisäksi myös rauhoittava, turvallisuuden ja hallinnan tunnetta luova vaikutus ja siksi niistä on erityisen tärkeä pitää kiinni. Muutostilanteissa johto ja esimiehet ovat suurennuslasin alla ja heidän esimerkkiään seurataan.

Filander (2000, 42-43) määrittelee muutosjohtajan henkilöksi, joka pystyy nousemaan edelläkävijäksi, ja jonka tärkein tehtävä on muuttaa henkilöstön muutokseen suostuminen sitoutumiseksi. Hän esittää, että muutosjohtajan tehtävä on luoda tietoisella tavalla uudenlaista organisatorista sitoutumisen kulttuuria, jota tarjotaan perinteisten identiteettirakenteiden ja professionaalisesti eriytyneiden ammatti-identiteettien tilalle. Hallitussa muutosprosessissa työorganisaatioiden, kokonaisuuden ja kulttuurin ohjaaminen tulee tietoiseksi ja ohjatuksi toiminnaksi. Entistä tarpeellisemmaksi tilanteessa, jossa organisaatio orientoituu asiakkaiden ja yhteiskunnan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin tulevat moniammatillinen osaaminen, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen organisaation kokonaisuuteen.

Matikaisen (2012, 48) muodostaman käsityksen mukaan hyvä muutosjohtaja on ystävällinen, tasaveroinen, avoin, reilu sekä luotettava ja tarvittaessa myös vaativa. Hän asettaa korkeita ja selkeitä tavoitteita sekä tukee alaisiaan neuvomalla, auttamalla, opettamalla ja kiinnittämällä heihin huomiota. Hyvä muutosjohtaja antaa tilaa itsenäiselle toiminnalle ja tukee henkilökohtaista kehittymistä.

Muutoksen toteuttajien tulee toimia reflektiivisesti. Heidän tulee koko ajan kriittisesti tarkastella omaa toimintaansa suhteessa muihin, suhteessa muutokseen sinänsä sekä suhteessa muihin toimijoihin. Oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja oman toiminnan kehittäminen sisältää oman toiminnan sanoittamista. (Stenvall & Virtanen, 2007, 41.)

Mikäli esimies haluaa pärjätä työelämän muutoksissa ja niiden johtamisessa, on hänen hankittava taitoja siinä selviytymiseen. Esimies tarvitsee

muutoksissa erilaista osaamista riippuen muutoksesta ja sen vaiheista, työntekijöistä, tiimin dynamiikasta ja yrityksen elinkaaresta. Esimiesten taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. (Pirinen, 2014, 14.)

Muutosta tapahtuu nykypäivän työelämässä jatkuvasti. Tämän vuoksi muutosjohtamisen taitoja edellytetään esimiehiltä ja osana johtajan ammattitaitoa. Muutosjohtamiseen sisältyy muutosprosessin suunnitteluun, hallintaan ja toteuttamiseen liittyviä asioita ja työtehtäviä. Useat eri tekijät ovat vaikuttamassa muutoksen onnistumiseen. Ensisijaisen tärkeitä ovat henkilöstön kehittämiseen, vision avulla johtamiseen, valtuuttamiseen, riittävän tuen antamiseen sekä tehokkaaseen viestintään kuuluvat tekijät. Muutoksen onnistumisen lopputulokseen vaikuttavat myös johdon sitoutuminen, henkilöstön kuuntelu, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen, systemaattisuus toiminnassa sekä riittävät resurssit. Kvistin & Kilpiän (2006, 17) mukaan, tärkeintä muutoksen onnistumisen kannalta on määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan toteuttaa.

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on johtamisen kokonaisuus, jolla vahvistetaan ja varmistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä sekä osaamis pohjaa. Osaamisen johtamisella viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Se sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Se on systemaattista johtamistyötä, jonka tavoitteena yhteisten tavoitteiden ja päämäärien edellyttämän osaamisen turvaaminen. Organisaation oppimista edistää sellainen johtaminen, jossa esimies työntekijöidensä kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo yhteisössään oppimista edistävää ilmapiiriä ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. (Viitala, 2005, 9.) Seuraavien asioiden toteutuessa (taulukko 2), yrityksen kulttuuri on Viitalan mukaan osaamisen tietoista vaalimista tukeva.

TIETOINEN OSAAMISEN JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> osaamisen johtaminen on osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa
<ul style="list-style-type: none"> osaaminen on samanlaisen huomion ja systemaattisen tarkastelun ja toiminnan kohteena kuin muutkin yrityksen menestymisen perustekijät (asia esimerkiksi näkyy yrityksen toimintaa rytmittävässä vuosikellossa)
<ul style="list-style-type: none"> yrityksen rakenteet ja järjestelmät tukevat osaamisen kehittymistä
<ul style="list-style-type: none"> osaaminen sekä sen edistämiseksi tehtyjen toimien tehokkuus

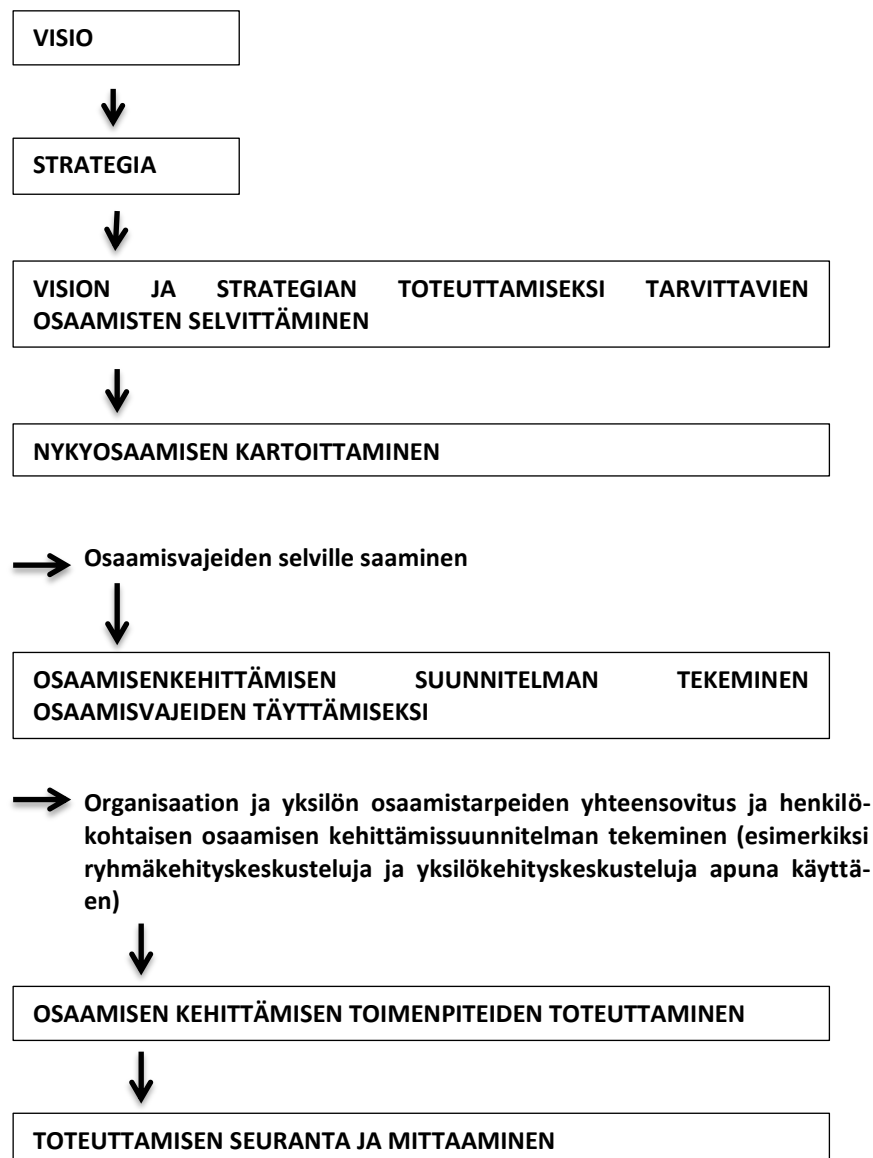
ovat jatkuvan arvioinnin kohteena
<ul style="list-style-type: none"> • osaaminen ja sen edistäminen on huomioitu palkitsemisjärjestelmissä
<ul style="list-style-type: none"> • yrityksessä on ammattitaitoa osaamisasioiden hoitamiseen
<ul style="list-style-type: none"> • kaikki esimiesasemassa toimivat henkilöt on valmennettu osaamisen johtamiseen ja se muodostaa luonnollisen osan heidän työtään
<ul style="list-style-type: none"> • yrityksessä on osaamisen johtamisen erityisosaajia tukemassa muuta organisaatiota (esim. henkilöstöammattilaisissa ja tietohallintohenkilöstössä)
<ul style="list-style-type: none"> • asiaa käsitellään yrityksen viestinnässä

Taulukko 2. Tietoinen osaamisen johtaminen (Viitala, 2005, 16).

Yrityksessä on selkiytettävä yhteistä näkemystä siitä, missä aiotaan olla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. On arvioitava nykyistä toimintaa sekä selkiytettävä tarvetta tavoiteltavasta tilasta tulevaisuudessa. Kun tiedetään mitä aiotaan tehdä, tiedetään myös millaista osaamista tarvitaan. Tällöin on mahdollista kartoittaa olemassa oleva osaaminen sekä tarvittaessa hankkia tarvittavaa osaamista lisää. Yrityksen kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista, kun tunnistetaan nykytila ja valitaan tulevaisuuden suunta. Yrityksen tulevaisuuden tahtotila on osaamisen johtamisen kiinne kohta. Yhteiseen näkemykseen siitä, mitä tavoitellaan ja mihin pyritään, voidaan päästä määrittelemällä toiminnalle päämäärä, visio tai tahtotila. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sellaisia yksilöllisiin osaamisiin ja työyhteisölliseen kyvykkyyteen liittyviä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on varmistaa sekä organisaation nykyinen että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (Viitala, 2005, 10-11).

Osaamisen kehittäminen on varautumista tulevaan, jotta osaamistarpeisiin voidaan vastata jo ennakoivasti. Perinteisesti puhutaan osaamisen johtamisesta, mutta dynaamisempi ilmaisu voisi olla oppimisen johtaminen, sillä osaaminen on tuotos, joka syntyy oppimisesta. Tätä oppimisen prosessia voidaan edistää ja ohjata sekä tukea johtamisen avulla. Oppiminen on muuttumista, uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Sen avulla hankitaan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja verkostoja, jotka aikaansaavat muutoksia yksilön toiminnassa. Yksilön toiminnan tasolla tapahtuvat muutokset eivät kuitenkaan organisaation menestymisen kannalta riitä, vaan tarvitaan myös työyhteisön oppimista. Organisaation on seurattava oman alansa kehittymistä ja olla selvillä tulevista tarpeista, jotta se pysyy kilpailukykyisenä ja voi menestyä. Oppimista edistävässä organisaatiossa, yritys ja työyhteisö pystyvät ennakoivasti tekemään osaamisen kehittämissuunnitelmat, jotka on johdettu yrityksen visiosta ja strategiasta. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju, 2010, 45-46.)

Alla esitettynä kuvio 3, minkä mukaan oppimisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen voivat Mankan ym. (2010, 46) mukaan esimerkiksi tapahtua.



Kuvio 3. Osaamista voi parhaiten kehittää oppimalla työssä

Osaamisen johtaminen käsikirjassa (2015, 14) todetaan, että osaaminen on ilmiönä monimuotoinen. Yksilön osaaminen on tietoa ja taitoa sekä asennetta, jolla suoriudutaan tehtävistä ja saavutetaan niille asetetut tavoitteet. Osaaminen on myös käytännön kokemusta, kykyä löytää tietoa ja tietäjiä, solmia kumppanuussuhteita ja toimia verkostoissa. Se näkyy toiminnassa ja käyttäytymisessä selviytymisenä, onnistumisena ja kehittymisenä. Sen avulla voidaan jatkuvasti uudistaa valmiuksia kohdata muuttuvan työn ja työympäristön haasteita. Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä omasta osaamisesta huolehtiminen on osa ammattitaitoa, jota edellytetään kaikilta. Organisaatioiden sekä yksilöiden menestys ja tulevaisuuden turva rakentuu osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä.

Johtamisen ja esimiestyön perustehtäviin kuuluu ihmisten osaamisen johtaminen sekä erilaisiin osaamisiin ja tilanteisiin sopivien rakenteiden, prosessien ja tukijärjestelmien tarvittavan tahtotilan luominen. Sovittujen päämäärien saavuttamiseksi johtajan ja esimiehen vastuulla on sovittaa myös erilaista osaamista yhteen toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi. Yksilöiden ja organisaation osaamisia tulee jatkuvasti arvioida, kehittää ja uudistaa, koska päämäärä ja siihen vaikuttavat tekijät ovat jatkuvassa liikkeessä.

Paane-Tiainen (2016) toteaa osuvasti, että elämme murroksen aikaa ja viisiot ovat yhtä aikaa sekä lupaavia että haastavia. Osaaminen kytkeytyy hänen mukaansa tiukasti organisaation toimintarakenteisiin ja yhteistyöverkkoihin kaikilla tasoilla. Osaamista tulisikin Paane-Tiaisen mukaan katsoa ikään kuin sipulina, jossa ydin muodostuu yksilön osaamisesta ja sipulin seuraavat kerrokset yhteisön, toimialan ja organisaation osaamisesta. Huippuosaaminen näkyy hänen mukaansa parhaiten yhteisötasolla, johon panoksensa tuovat muut, yksilöt ja hallinnolliset rakenteet.

Heidi Ahokallio-Leppälän (2016, 196) mukaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli tarkoittaa entistä kokonaisvaltaisempaa näkemystä organisaation tulevaisuudesta ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Tästä johtuen osaamisen johtamista voidaan hänen mielestään pitää myös vaativana strategista ajattelua kehittävänä johtamisosaamisena. Osaamisen strategista johtamista tarvitaan tulevaisuudessa kaikissa niissä oppilaitoksissa, joissa on käytössä tuloksellisuusperustainen rahoitusmalli tai kilpailun lisääntymisen kautta muuten toimitaan strategista johtamista edellyttävässä kilpailutilanteessa.

Osaamisen johtaminen on laaja käsite, sillä se sisältää työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen tunnistamisen, arvioinnin ja kehittämisen lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin liittyviä tehtäviä ja osa-alueita. Osaamisen johtamisessa henkilöstön osaaminen nähdään resurssina ja kilpailukeinona. Johtamisessa korostuu ihmisten tiedon ja osaamisen johtaminen ja suuntaaminen sovitun strategian mukaisesti. Osaamisen johtaminen on tulevaisuusorientoitunutta johtamista, jossa organisaation ja sen toimintaympäristön sekä esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on merkityksellisessä roolissa. Osaamisen johtamisen pyrkimyksenä on kehittää organisaatiolle merkityksellistä osaamista, toiminnan sujuvuutta ja rakentaa oikeanlaista ilmapiiriä hyödyntäen erilaisia toimenpiteitä ja osaamista. Parhaimmillaan organisaatiossa tapahtuva osaamisen johtaminen on selkeää ja suunnitelmallista osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hankintaan, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen tähtäävää toimintaa. (Osaamisen johtaminen käsikirja, 2015, 16-17.)

Tuulia Paane-Tiainen (2016) toteaa, että osaamisen johtamisen keskeiset tasot ovat johtaminen, hallinta ja kehittäminen. Hänen mukaansa johtaminen onnistuu silloin, kun eritasojen väliset osaamiskäsitykset ja –pyrkimykset ovat yhdenmukaiset ja erilaista osaamista pystytään yhdistä-

mään kokonaisuudeksi. Paane-Tiainen määrittelee osaamisen hallinnan tarkoittavan osaamistavoitteiden ja osaamisen kriittisten tekijöiden yhdistämistä henkilöstön osaamisessa. Osaamisen kehittäminen on siis konkreettisia tekoja ja toimia kuten eri kehittämismetodien käyttöä, koulutusta, valmennusta ja kehittämishankkeita sekä työn rikastuttamista. Artikkelissaan hän nostaa esiin osaamisen johtamisen merkityksellisyyden myös työhyvinvoinnin rakentajana, niin yksio- kuin yhteisötasolla. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin perustekijänä on tunne siitä, että osaan ja osaamisellani on merkitystä, minua arvotetaan ja minun kehittymistäni tuetaan.

Osaaminen ei Viitalan, Mäkelän ja Hölsön (2010, 198) mukaan kehity, uudistu, siirry eikä tule tehokkaasti hyödynnettyä organisaatiossa ilman työhyvinvointia. He esittävät, että työhyvinvointi on tärkeä elementti organisaatioiden inhimillisen pääoman sekä kyvykkyyden muodostumisessa ja siksi sen edistäminen on välttämätön osa osaamisen johtamista. Vain hyvinvoiva yhteisö ja yksilö voivat heidän näkemyksensä mukaan oppia, kehittyä ja kehittää.

Yhdessä tekemisen, henkilöstön kehittämistyöhön osallistamisen, yhteisten tavoitteiden asettamisen sekä näiden tavoitteiden saavuttamista tukevan osaamisen kehittämisen edistämisen, tulisi olla organisaatioiden johtamis- ja esimiestyön keskiössä. Esimiehen tehtävänä on hahmottaa tulevaisuutta yhdessä organisaation henkilöstön kanssa, vahvistaa osaamisen kehittymistä tukevia olosuhteita sekä muuttaa strategiaa jatkuviksi osaamistarpeiksi. Organisaatioissa tarvitaan myös luovuutta ja innovatiivisuutta, jolloin esimiehen tehtävänä on kannustaa ja tukea kokeilukulttuuria sekä mahdollistaa yli oppi- ja organisaatorajojen käytävä keskustelu. Johdon- ja esimiesten tulee omassa johtamistoiminnassaan kiinnittää huomiota erityisesti yhteisölliseen osaamisen rakentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen strategioiden ja tavoitteiden suuntaisesti. (Ahokallio-Leppälä, 2016, 196-197.)

Paane-Tiainen (2016) toteaa, että osaamisen johtaminen on merkittävä organisaatioiden menestystekijä, joka korostuu strategisessa toiminnassa. Osaavien ihmisten rekrytointi organisaatioon ei siis riitä, vaan täytyy myös osata pitää huolta osaamisen kehitymisestä, laadusta ja jakautumisesta organisaation kaikilla tasoilla. Työnantajalla on hänen mukaansa tänä päivänä merkittävä vastuu henkilöstönsä ammattitaidon ylläpitämisestä ja samalla organisaation menestymisestä. Tietotaidon päivittäminen silloin tällöin ei riitä, vaan jokainen on myös henkilökohtaisesti vastuussa ammattitaitonsa kehitymisestä. Työntekijätkään eivät siis voi enää tyytyä siihen tai olettaa, että kerran hankittu ammatillinen pätevyys kantaa koko työelämän.

3.3 Esimiehen roolit

Esimiehet kuvaavat usein asemaansa puun ja kuoren välissä olemiseksi. Työ on jatkuvaa tasapainottelemista monien erilaisten asioiden, työnantajan edustamisen ja omien työntekijöiden välillä. Johtajan tehtävät ja johtajuuden luonne vaihtelevat sen mukaan, missä muutosprosessin vaiheessa ollaan menossa. (Juppo, 2011, 64.) Esimies joutuu jatkuvasti pohtimaan, ketä ja miten palvelee.

Johtajaroolin rakentuminen on monen samanaikaisesti vaikuttavan tekijän summa. Johtaja itse rajaa rooliaan tietoisesti ja tiedostamattaan. Oma persoona sisäisine tekijöineen antaa rajat sille, millainen rooli itselle on mahdollinen ja vaikuttaa siihen, miten kestää omaan johtajarooliinsa kohdistuvat odotukset. Rooliin vaikuttaa myös se, millaisten asioiden varaan johtaja rakentaa omaa auktoriteettiaan, esimerkiksi osaamiseen, koulutukseen, kokemukseen, karismaan, ikään, sukupuoleen tai asemaan. Kukaan ei voi valita tai rakentaa rooliaan yksin ja pelkästään omista lähtökohdistaan käsin. Työntekijöiden odotukset vaikuttavat roolien muodostumiseen yhdessä johtajan omien odotusten kanssa. Organisaatio kuitenkin määrittelee rajat, joiden puitteissa johtaja voi toimia, sillä roolin arvioimisen perustana tulee olla jokin määrätty tehtävä, jonka on tuettava organisaation päätehtävää. Johtajaroolin määrittelyllä organisaatio rajaa johtajan virallisen aseman, vallan ja vastuun sekä rooliin kuuluvat tehtävät. Johtajarooliin välittyy odotuksia ja paineita myös kulttuurisesti, osin sanallisesti ilmaistuina periaatteina ja osin hiljaisina odotuksina. Johtajaroolin ottamiseen ja sen toteuttamiseen vaikuttavat lisäksi toimintaympäristön tilanne, jossa työtä tehdään. Johtajaa kohtaan kohdistuvat vaatimukset ovat erilaisia silloin, jos organisaatio, työyhteisö on vakaassa tilassa, muutoksen keskellä tai kriisissä. (Romppanen & Kallasvuo, 2011, 20-21.) Olennaista on se, miten johtaja näihin kaikkiin odotuksiin suhtautuu.

Heini Kujala (2012) on selvittänyt Pro gradu tutkielmassaan, jossa toimintaympäristö ja haastateltavat ovat samat kuin tässä oppilaitetyössä, oppilaitoksen lähiesimiesten käsityksiä työnsä tavoitteista, tehtävistä ja osaamisesta. Hän toteaa (2012, 2-3), että työelämän kiihtyvä muutos haastaa johtamista monin tavoin ja esimiehiltä edellytetään kykyä johtaa laajoja prosesseja, joissa yhdistyy opiskelijoiden, työelämän, opettajien ja sidosryhmien odotukset. Samalla esimiesten on otettava huomioon oppilaitoksen strategiset linjaukset, opetuksen puitteet ja yhdessä sovitut toimintatavat.

Ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin vieminen edellyttää kaikilta ammatillisen koulutuksen parissa työskenteleviltä kasvamista uuteen toimintatapaan. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien on vietävä reformia eteenpäin yhdessä oppilaitoksissa työskentelevien esimiesten ja henkilöstön kanssa. Reformin alkuvaiheessa johtamisen näkökulma kuitenkin korostuu ja esimiehet ovat merkityksellisessä roolissa uudistusten eteen-

päin viemisessä. Tämä edellyttää kykyä tarkastella omaa johtamistapaansa ja tarvittaessa muuttaa toimintaansa. Voidakseen toimia menestyksellään esimiestehtävissä, on esimiehen kyettävä kehittymään koko ajan niin ammatissaan kuin ihmisenä (Juuti & Rovio, 2010, 9.)

Laurilan (2011, 55) mukaan esimiehillä on keskeinen rooli muutoksen johtajina ja erityisesti keskijohdon rooli muutoksen tukijana on merkityksellinen. Käytännön esimiestyössä tämä tarkoittaa ennen kaikkea organisaatiossa olevan tiedon, taidon ja osaamisen kehittymisen edistämistä sekä yhteisten merkitysten luomista erilaisissa kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstö tarvitsee sitoutuakseen ja motivoituakseen yhteisen näkemyksen siitä, mitä muutoksella voidaan tai halutaan saada aikaan.

Esimiehen tehtäviin sisältyy monenlaisia johtamistoimintoja ja toimimista samanaikaisesti monissa eri rooleissa. Esimiehen tehtävä on haastava ja häneen kohdistuu monenlaisia odotuksia eri tahoilta. Yrityksen näkökulmasta esimies vastaa organisaationsa toiminnasta ja edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa. Esimiehen päätehtävä on toteuttaa yrityksen strategiaa oman organisaationsa kautta. Esimies antaa organisaatiolleen suunnan ja reagoi poikkeamiin. Ilman määrätietoista johtamista henkilöstön energiaa ei kyetä suuntaamaan strategisesti tärkeisiin päämääriin, vaan energia hajoaa, mikä synnyttää tehottomuutta, epäselvyyttä ja turhautumista. (Salminen, 2012, 20-24.)

Esimiestyötä voi pilkkoa moniin eri sisältöihin tai vastapoleihin. Johdetaanko asioita vai ihmisiä? Onko näkökulmana organisointi vai strategisuus? Hyvä esimiestyö määritellään ensisijaisesti organisaatiossa ja sen tavoitteista käsin. Yhteistä monenlaiselle esimiestyölle erilaisissa organisaatioissa on asioiden edistäminen. Jos esimiehellä on alaisia, edistämässä tarvitaan myös ihmisten kehittämistä. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 14.)

Esimiehen on Juutin (2016, 22) mukaan saavutettava niitä päämääriä ja tavoitteita, joita hänen vastuualueelleen on asetettu. Tämä vaatii sitä, että esimies hallitsee asioita ja on kiinnostunut niistä. Näitä asioita tekevät vastuualueella olevat ihmiset ja siksi esimiehen on oltava kiinnostunut myös ihmisistä ja heidän työstään sekä kyettävä kannustamaan heitä. Esimiestyöhön kuuluu siis asioiden että ihmisten johtamista rinnakkain.

Muutostilanteissa, jotka nykyisin ovat lähes jatkuvia, on välitettävä viestejä, tulkettava ylimmän johdon toiveita ja strategialinjauksia työntekijöille ja toisaalta vastattava työntekijöiden kysymyksiin, pelkoihin ja odotuksiin. Pelkkä asioiden johtaminen ja pomottaminen eivät ole tätä päivää, on osattava kuunnella, tukea, ohjata, kannustaa ja valmentaa. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho, 2013, 6.)

Eräs tärkeä johtamiseen liittyvä edellytys on Jupon (2011, 64) mukaan johdon kyky toimia esimerkillisesti ja esimerkkinä läpi muutosprosessin. Hän toteaa, että johtajan roolilla on vaikutusta merkitysten muovaajana sekä yhteisön yhteisten ajattelutapojen perustana ja vain itse olleessaan esimerkillinen muutoksen toteuttaja, johtaja toimii muutoksen keulakuvan roolissa.

Esimiesten rooli muuttuu yhä selvemmin asioiden valvojasta työyhteisön muutoksen tukijaksi, minkä vuoksi tarvitaan uudenlaisia valmiuksia ja toimintamalleja muutosten läpivientiin. Lähiesimiehet, joiden tehtävänä on ohjata ja tukea alaisiaan muutoksessa ovat siis erityisen haasteen edessä. Tästä syystä olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota lähiesimiesten muutosjohtamistaitojen kehittämiseen. (Laurila, 2011, 52.)

Esimiestyössä on kyse matkanjohtajuudesta. Suunta on nykytilanteesta siihen tilanteeseen, jota tavoitellaan. Polku ei ole suoraviivainen, matkalla tapahtuu monenlaista, eikä kaikkeen voi vaikuttaa. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 15.) Merkityksellistä onkin siis se, mihin vaikutetaan.

Muutostilanteissa esimiehen rooli korostuu. Asema alaisten, esimiesten ja muiden yhteistyökumppaneiden välissä oma asema voi käydä muutoksista johtuvissa ristiriitatilanteissa tuuliseksi. Hyvä esimies johtaa alaisensa läpi muutosprosessista, mutta pitää huolta myös omasta pärjäämisestään. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä, 2011, 8.)

Esimiehen perustehtävänä on saada sovitut tehtävät tehdyiksi eikä tehdä itse kaikkea. Esimiehen on edistettävä sekä sitä, että hänen yksikkönsä ja tiiminsä etenee tavoitetta kohti, että sitä, että työntekijöiden taidot ovat käypiä myös tilanteen muuttuessa. Tämän kaiken keskellä, esimiehen tulisi myös osata huolehtia omasta roolistaan tavoitteen saavuttamisessa sekä omista taidoistaan. Esimies, joka kehittyy, osaa myös kehittää johdettaviaan. Esimiehenä onnistuminen edellyttää sitä, että hyväksyy roolinsa ja on valmis kehittämään alaisiaan, samalla kun kehittää itseään. Omassa roolissaan kehittyvä ja oppiva esimies on paras esimerkki. Kun tunnistaa oman tapansa oppia, helpottaa se alaisten kehittämistä. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 14, 16-19.)

Oman johtajaroolin omaksuminen ja siinä kehittyminen edellyttää johtajalta itsetuntemusta. On kyettävä löytämään itsestään aina uusia puolia ja käyttämättä olevia voimavaroja. Johtajaroolin omaksuminen on oman johtajuuden kanssa sinuiksi tulemistä ja luontevan johtajana olemisen tavan etsimistä sekä sen hyväksymistä, että johtajaan kohdistuu ristiriitaisia toiveita, vaatimuksia ja paineita. Se on oman paikan löytymistä organisaatiosta, sillä se muokkautuu ja muovautuu, uudistukin pitkin matkaa. Rooliin vaikuttavien tekijöiden tunteminen, vastaan tulevien tilanteiden ennakoiminen, oman johtamiskäsityksen pohtiminen ja roolissa kehittymisen suuntaviivojen tiedostaminen auttavat oman johtajuuden rakentamisessa ja rakentumisessa. Johtajarooliaan kannattaa pohtia, sillä tie-

toisen pohtimisen avulla on helpompi löytää omaan rooliin tasapainoa ja välttyä ajautumasta toimimattomiin johtajarooleihin. (Romppanen & Kallasvuo, 2011, 11, 16, 19, 20.) Tehokkaan ja onnistuneen johtajuuden ydin kiteytyy Heikan (2008, 38) mukaan siihen, kuinka hyvin johtaja kykenee toimimaan erilaisissa rooleissa ja tarvittaessa yhdistämään eri rooleissa toimimisen. Roolien ymmärtäminen edesauttaa jäsentämään organisaation johtajiin kohdistamia odotuksia.

Esimiehenä ihminen ei koskaan ole valmis ja tästä syystä esimiesten tulee jatkuvasti kehittää omia johtamistaitojaan. Kehittämisen tarvetta lisää se, että tutkimuksissa on havaittu johtamisen hyvyyden vaikuttavan työyhteisön tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä ihmisten työelämän laatuun. Johtamistaito on opittu taito ja siksi sitä voidaan myös kehittää. Johtaminen ei riipu esimiehen ominaisuuksista eikä siitä, millainen tausta hänellä on. Sen sijaan se riippuu siitä, miten paljon esimies on kehittänyt johtamistaitojaan ja missä määrin hän on jatkossakin valmis niitä kehittämään. (Juuti, 2016, 7.)

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa toisen asteen ammatillisen koulutuksen koulutuspäälliköiden kokemuksista roolistaan ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä sekä tavastaan johtaa muutosta.

Lähestyn opinnäytetyöni aihetta seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. minkälaiseksi esimiehet kokevat oman roolinsa ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä
2. minkälaisia kehittämisen kohtia esimiehet kokevat omassa muutosprosessin johtamisosaamisessaan olevan

5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusotteeltaan tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa työskentelevien koulutuspäälliköiden tietoisuudesta rooleistaan, osaamisestaan sekä osaamisen kehittämistarpeistaan muutosprosessin johtamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Kananen (2008, 24-25) toteaa laadullisen tutkimuksen olevan usein kuvailevaa ja tutkijan olevan kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön syvällisestä ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. Pyrkimyksenä on näin aikaan saada ilmiöstä syvälinen ymmärrys sekä mielekäs tulkinta. Opinnäytetyössä tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti sekä tutkittavaa ilmiötä kuvamaan, selittämään ja ymmärtämään tutkittavan näkökulmasta. Koulutuspäälliköiden sekä heidän esimiestensä on toivotavasti mahdollista kehittää omaa sekä organisaation tapaa toimia muutosprosessin johtamistilanteissa opinnäytetyön tuloksista saadun tiedon avulla.

Kanasen (2008, 44-46, 50) mukaan ilmiöitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Hänen mukaansa ratkaisevaa on aiheen rajaaminen, aiheeseen perehtyminen ja lukeneisuus. Teorian rooli tutkimuksessa voi olla keino ymmärtää ilmiötä ja se auttaa ilmiön muuttujien ja suhteiden hahmottamisessa ja tulkinnan kirjoittamisessa. Teoria voi olla myös tutkimuksen tavoite eli kehitetään uutta teoriaa. Tiedonkeruu- ja analyysivaihe kulkevat laadullisessa tutkimuksessa myös käsi kädessä ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Tässä opinnäytetyössä teoria on keino ymmärtää ilmiötä ja sitä hyödyntämällä pyritään kirjoittamaan tulkintaa tutkittavasta aiheesta.

Alasuutarin (1994) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Välittömän havainnon tavoittamattomissa olevat asiat ovat kuin arvoituksia ja tutkimuksen tavoite on näiden arvoitusten ratkaiseminen tutkimuksessa. Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan johtolankoja ja vihjeitä, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja eli ratkaista arvoituksia. (Vilkkä, 2015, 120.) Totuuden etsiminen ei ole tämän opinnäytetyön tavoite vaan se, että tutkimustulosten kautta avautuvia havaintoja voidaan tulevaisuudessa käyttää työn kehittämisen tukena.

5.1 Aineiston hankinta

Hakala (2015, 22) toteaa, että laadulliselle tutkimukselle on usein tyypillistä tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostaminen ja tunnustaminen. Kaikki ihmisen tuottama materiaali kertoo jotakin niistä laaduista, joita ihmiset eläessään ovat kokeneet, toteaa Viikka (2015, 122) ja jatkaa, että usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. Puusan (2011, 73) mukaan haastattelun tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä on mahdollista tehdä.

Tämän opinnäytetyön aineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Haastattelun idean mukaisesti, esitin haastateltaville tutkimuskysymyksiin ja tätä kautta tutkittavaan ilmiöön liittyviä kysymyksiä käyttäen apunani teemoja. Puusan (2011, 81) mukaan teemahaastattelun pyrkimyksenä on ihmisten tulkintojen ja merkityksenantojen huomioiminen. Teemahaastatteluun kuuluu, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty ja sitä kautta tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua ilman, että kontrolloi sitä kokonaan. Teemojen lisäksi, myös vapaalle puheelle annetaan tilaa. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tässä aineiston hankintamenetelmässä korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyön aineiston hankintaa ohjasi haastattelurunko, joka rakentui viidestä teemasta. Aineistonkeruun tapahtuessa teemahaastattelulla, aineisto pilkotaan teemojen mukaan eli teemahaastattelu antaa valmiin jäsenyyksen aineistoon. Opinnäytetyössäni teemahaastattelun teemat muodostivat siis jo eräänlaisen aineiston jäsenyyksen, josta lähdin liikkeelle. Eskola ja Suoranta (1998, 152) ovat todenneet, että tällä tavalla koko aineisto tulee ensin läpi käydyksi ja aineiston lukeminen on helpompaa ja kiinnostavampaa, kun lukiessaan pystyy keskittymään johonkin tiettyyn teemaan. Kananen (2008, 73-74) esittää, että haastattelut ovat yleensä teemahaastatteluja siksi, koska ne tarjoavat tutkijalle väljyyttä sekä antavat mahdollisuuden rajata aihetta teemojen avulla. Kun haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat ja kaikkien tutkittavaan ilmiöön liittyvien osa-alueiden sivuaminen haastattelun aikana mahdollistetaan sekä varmistetaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 48, 66.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimushaastattelun teemat muotoutuivat teoreettisen tarkastelun käsitteistä sekä tutkimuskysymyksistä käsin seuraavanlaisiksi:

1. muutosjohtamisen määrittely
2. oma rooli muutoksen eteenpäin viemisessä
3. muutosjohtamisen valmiudet

4. oman muutosjohtamisen kehittämisalueet
5. muutosjohtamiseen tarvittava tuki

Teemahaastattelu on keruumenetelmänä joustava. Teemat mahdollistivat aiheen rajaamista ja niiden avulla tutkimuskysymyksiä oli mahdollista saada sekä tehdä haastateltaville helpommin lähestyttäviksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48) toteamukset siitä, että teemahaastattelu ei ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään, vaikuttivat tässä työssä siihen, että haastattelin koulutuspäälliköitä vain kertaalleen.

Teemahaastattelua käytettäessä haastattelulle laaditaan runko, joka sisältää etukäteen tietyt aihealueet ja alakäsitteet, joita haastattelussa halutaan käsitellä ja joihin haastattelukysymykset tarkentuvat. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti teemojen mukaan, mutta jouduin myös hypäämään joidenkin aihealueiden yli, kun haastateltava vastasi haluttuun kysymykseen jo aiemmin, jonkin toisen teeman yhteydessä. Teemahaastattelu ei siis ole tarkoin muodostettu ja järjestelty, mutta se ei myöskään ole täysin vapaa haastattelumuoto.

Haastattelun teemojen ja teemoja tukevien apukysymysten avulla pyrin pitämään haastattelutilanteen hallinnassa sekä rajaamaan myös aineiston runsautta. Haastateltavat olivat tässä tutkimuksessa oman kokemuksensa asiantuntijoita. Tarkoituksena oli saada tietoon ja tätä kautta käyttöön heidän kokemuksensa ja näkemyksensä tutkittavaan asiaan liittyen. Olin ennen kaikkea kiinnostunut heidän kokemuksistaan ja tästä syystä mietin myös kysymysmuotoja etukäteen. Kananen (2008, 103) toteaa, että teemahaastattelu sisältää hahmotelman siitä, mitä kysyä, mutta ei kovinkaan tarkkarajaista suunnitelmaa siitä, miten kysyä. Haastattelu on viime kädessä kysymysten esittämistä ja vastausten saamista. Kysymysmuotoja tulee Kanasen mukaan hahmotella niin pitkälle, että turvataan tarvittavan tiedon saanti. Kysymyksillä haastattelija ohjaa tilannetta, esimerkiksi siinä tilanteessa, jos haastattelu ei lähde sujuvasti käyntiin. Eskola ja Suoranta (1998, 87) puhuvat tukilistasta käsiteltäviä asioita.

Tapasin jokaisen ryhmähaastatteluryhmän vain yhden kerran, joten oli tärkeää tällä yhdellä haastattelukerralla saada mahdollisimman tarkka ja riittävä aineisto. Nauhoitin haastattelut, mikä auttoi minua taltioimaan haastateltavien kokemukset ja näkemykset juuri siten, kuten he ne haastattelutilanteessa minulle kertoivat. Haastattelun nauhoittaminen antoi minulle myös mahdollisuuden keskittyä haastateltavien kuuntelemiseen.

Kanasen (2008, 37) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien valintaan tulee kiinnittää huomiota ja tutkittavien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon eli heidän tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksikköjä. Tavoitteena on valita juuri ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten.

Ammattiopisto Tavastia kuuluu Koulutuskuntayhtymä Tavastiaan, mikä on toisen asteen ammatillinen oppilaitos. Ammattiopisto Tavastian organisaatioon kuuluu rehtori, aikuiskoulutusjohtaja sekä 11 eri koulutusalan koulutuspäällikköä. Opinnäytetyöni aineisto kerättiin haastatteleamalla Ammattiopisto Tavastiassa työskenteleviä koulutuspäälliköitä. Päädyin rajaamaan haastateltavat koulutuspäälliköihin, sillä heitä oli riittävä määrä haastateltavaksi yhteen tutkimukseen. Kaikkien haastateltavien asema organisaatiossa on samanlainen, he ovat esimiesasemassa ja johtamisen asiantuntijoita. Irrotin haastateltavien joukosta myös esimiesasemassa olevat ja johtamistyötä tekevät rehtorin ja aikuiskoulutusjohtajan. Vaikka he eivät olleet osallisina tutkimuksen aineiston keräämisen kohdassa, heidän on mahdollista käyttää tuloksia hyödykseen omassa esimiestyössä koulutuspäälliköiden hyväksi sekä tätä kautta myös opettajien ja opiskelijoiden hyväksi.

Osastojako on seuraava:

1. Hotelli, ravintola, catering ja elintarvike
2. Kauppa ja tietojenkäsittely
3. Kone, metalli ja sähkö
4. Käsi- ja taideteollisuus, hius sekä vaatetus
5. Matkailu, ravitsemis-, hotelli- sekä puhdistus- ja kotityöpalvelut
6. Prosessi-, kemian- ja materiaalitekniikka, ajoneuvo ja logistiikka
7. Rakennus ja maanmittaus, talotekniikka ja kiinteistöpalvelut
8. Sosiaali ja terveys, ammatillinen peruskoulutus
9. Sosiaali ja terveys, näyttötutkinnot
10. Valmistavat ja valinnaiset
11. Yhteiset tutkinnon osat

Lähetin kutsun haastatteluun (Liite 2) kaikille 11 koulutuspäällikölle toukokuussa 2016 sovittuani asiasta ensin Ammattiopisto Tavastian rehtorin Heini Kujalan kanssa. Rehtori oli kertonut koulutuspäälliköille tutkimuksestani alustavasti, joten lähestyin heitä toukokuussa 2016 sähköpostitse sopiakseni haastatteluajat. Haastattelun muodoksi muotoutui koulutuspäälliköiden kiireisen aikataulun vuoksi ryhmähaastattelu. Rehtori kertoi, että yksi koulutuspäälliköistä on todennäköisesti estynyt osallistumaan haastatteluun. 11 koulutuspäälliköstä 9 onnistui järjestämään kalenteristaan aikaan haastattelulle. Ryhmähaastatteluita oli lopulta neljä, joissa oli haastateltavana 2-3 koulutuspäällikköä.

Sähköpostiviestin tarkoituksena oli sopia vain haastattelu-aika. Vasta itse haastattelutilanteen alussa, ennen varsinaista haastattelua, kävin haastateltavien kanssa läpi haastattelun teemat. Tällöin kerroin myös sen, että käytän tarvittaessa haastattelun tukena teema-alueita tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on auttaa keskustelun syntymistä sekä haastateltavia kertomaan ajatuksistaan. Apukysymykset mahdollistivat myös sen, että minun oli mahdollista seurata haastateltavan kertomuksen kulua, pysyä aiheessa sekä tarkistaa nouseeko haastateltavan kertomuksessa esiin riittävästi tutkimuskysymyksiin liittyvää tietoa.

5.2 Aineiston analyysi

Eskolan ja Suorannan (1999, 138) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja tuottaa tutkittavasta asiasta uutta tietoa. Analyysin avulla pyritään aineiston tiivistämiseen, luomalla siitä selkeää ja mielekästä tietoa, kuitenkin kadottamatta sen sisältämästä tiedosta mitään. Kananen (2008, 24-25) esittää, että laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe ei suinkaan ole analyysi, vaan se on koko tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana oleva toiminta, joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta.

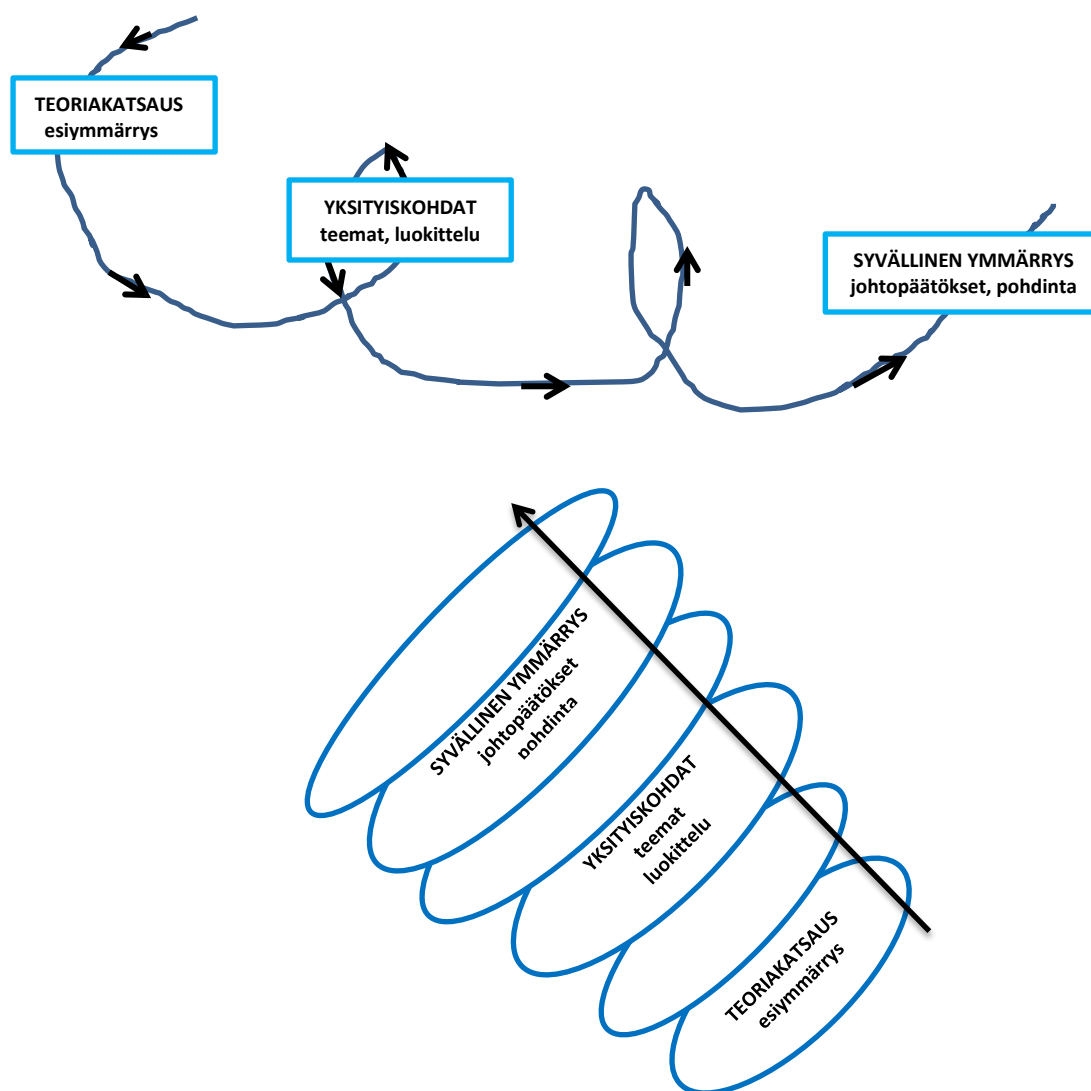
Laadullisessa tutkimuksessa ei tarvitse seurata vain yhtä polkua vaan polkuja voi olla useampia. Useamman menetelmän käyttöä voidaan perustella esimerkiksi luotettavuuden parantamisella. Ei ole eikä tarvitse olla vain yhtä ainutta oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta. Menetelmät ovat tekniikoita, joilla aineisto kerätään ja analysoidaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ohjaa tutkimusta ja ilmiön kerroksellisuutta kuori-taan sipulin tavoin lähestyen ydintä eli totuutta. (Kananen, 2008, 56-59, 126.) Tätä laadullisen tutkimuksen joustavuutta, mutta myös haasteelli-suutta on tässä opinnäytetyössä hyödynnetty sekä työstetty.

Opinnäytetyössäni on tunnistettavissa piirteitä teoriasidonnaista että hermeneuttista kehää noudattelevista analyysitavoista. Teoria on ollut mukana alusta asti. Mahdollisuus siihen, että aineistosta nousee esiin uusia näkökulmia jotka edellyttävät teoriakatsauksen täydentämistä on tiedostettu ja otettu opinnäytetyössä huomioon alusta asti. Opinnäyte-työn aineiston hahmottuessa, aineistonkeruumenetelmänä käytetty tee-mahaastattelu ohjasi aineistonanalyysitavan teemoitteluun. Laadullisen analyysin perusmenetelmä, teemoittelu, on luonteva etenemistapa tee-mahaastatteluaineiston analysoimisessa, koska haastateltavien kanssa puhutut teemat löytyvät yleensä kaikista haastatteluista, tietysti eri ta-voin ja vaihtelevassa määrin.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 95-100) puhuvat teoriasidonnaisesta lähesty-mistavasta aineistoon, silloin kun tutkijalla on valmiina joitakin teoreetti-sia johtoideoita ja hän pyrkii niitä aineistonsa avulla todentamaan. Teo-riasidonnainen tutkimus on teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välis-sä oleva tutkimus. Tällöin aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät ovat siihen havaittavissa eli aineistosta tehdyille löydök-sille etsitään tulkintojen tueksi selityksiä tai vahvistusta teoriasta. Kana-nen (2008, 90–91) on todennut, että teoriaa voidaan kehittää myös tut-kimuksen kuluessa, koska tulkinta perustuu aineistoon, ollen teoreettisen ajattelun lähtökohta ja apuväline. Hän puhuu abduktiivisesta analyysistä, mikä on aineistolähtöisen (induktio) ja teorialähtöisen (deduktio) analyys-in sekoitus. Analyysi lähtee aineistosta, teoriaa käytetään analyysissa apuna, mutta ei varsinaisesti testata. Abduktiivinen analyysi luo enem-män mahdollisuuksia ja tulkintoja sekä sävyjä tutkittavalle asialle. Aikai-

seksi saadaan uutta, mutta ei menetetä vanhaa, vuorovaikutus ja erilaisuus saavat mahdollisuuden.

Hermeneuttista kehää (kuvio 4) opinnäytetyön analyysi noudattelee siten, että esiymmärryksen kautta on siirrytty yksityiskohtien tarkasteluun ja edelleen kokonaisuuden analyysiin muodostaen syvempi ymmärrys tutkimuksen kohteesta (Kananen 2008, 57).



Kuvio 4. Opinnäytetyön analyysi ja hermeneuttinen kehä kahdella tavalla

Teemoittelussa teeman sisältö korostuu eli se, mitä teemasta on sanottu tai mitä asioita siihen katsotaan sisältyvän. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaan. Pyrkimyksenä on nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja sekä löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet ja tieto. Kyse on pelkistämisestä, jossa edetään teemojen muodostamisen ja ryhmittelyn kautta yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Eskola ja Suoranta, 1998, 175-181.)

Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on Puusan (2011, 73) mukaan näytteeseen valittujen henkilöiden tekemiä tulkintoja asioista, tapahtumista ja ilmiöistä. Tutkijan tekemä analyysi näistä ajatuksista, kokemuksista ja käsityksistä on tutkijan omaa puhetta niistä. Tavoitteenani on ollut systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida haastatteluista saamaani aineistoa ja olen pyrkinyt haastattelujen sisältöä sanallisesti kuvaamalla päätelmiin. Haastatteluaineiston analyysi on lopulta minun tulkintaani, vaikka olen pyrkinyt tuomaan analyysissäni haastateltavien näkökulman esiin mahdollisimman tarkasti.

Aineiston analyysin vaihe on ollut pitkä ja kestänyt lähes työn loppuun asti. Aloitin analyysin heinäkuussa 2016 haastattelujen jälkeen litteroimalla haastatteluaineiston tekstiksi eli olen kirjoittanut aineiston puhtaaksi siten, että sen hallitseminen ja analysoiminen olisi helpompaa. Litteroitua aineistoa kertyi fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5 yhteensä noin 45 sivua (A4), sillä kirjoitin haastatteluaineiston ensin sanatarkasti eli niin, kuinka haastateltavat haastattelun aikana ovat minulle tutkittavasta aiheesta kertoneet. Tarkastin haastattelun ja kirjoituksen yhdenmukaisuuden useampaan kertaan. Rajaukset olen tehnyt vasta myöhemmin huolellisen harkinnan jälkeen. Huomasin aineiston sisältävän tunnistettavuutta esimerkiksi haastateltavien puheessa toistuvien maneerien käytön tai puheen murteen tunnistettavuuden suhteen. Tästä johtuen olen kirjoittanut aineistoa siten, että olen poistanut tekstistä mahdollisimman paljon sellaisia ilmaisuja, joista haastateltavat saattaa tunnistaa. En myöskään koodannut puheenvuoroja kirjaimen tai merkin avulla, jotta puheenvuorojen määrää haastateltavaa kohden ei voida yrittää tulkita. Tunnistettujen häivyttämisellä pyrkimykseni on ollut taata haastateltaville tietojen luottava käsittely ja mahdollisuus säilyttää anonymiteetti.

Litteroinnin jälkeen etsin aineistosta ensin teemahaastattelun teemojen mukaisia ilmaisuja siten, että jaoin aineiston ensin teemahaastattelun teemojen alle ja tämän jälkeen tutkimuskysymysten alle. Teemat 1-3 ovat tutkimuskysymyksen 1 alla ja teemat 4 ja 5 ovat tutkimuskysymyksen 2 alla. Tällä tavalla pyrin löytämään aineistosta keskeisen sisällön eli teemaurunon mukaiset yläteemat, joista on huomioitu aineistosta käsin nousevat alateemat. Ne ilmaisut, jotka eivät löytäneet aineiston analyysin kautta paikkaansa, hylkäsin. Tämän jälkeen tiivistettyä tekstiä jäi käytettäväksi 25 sivua, A4, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 173) esittävät, että teemahaastattelusta saadun aineiston järjestelyn tapahtuessa teemojen mukaan, jokaisen teeman alle kootaan jokaisesta haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. Teemoittelun analyysivaiheessa tarkastellaan usealle haastateltavalle yhteisiä, aineistosta nousevia piirteitä. Osa näistä piirteistä saattaa nousta teemahaastattelun teemoista, mutta näiden lisäksi esille nousee myös muita teemoja, jotka voivat olla lähtöteemoja kiinnosta-

vampia. Teemat siis nousevat esiin aineistosta, eivätkä suoraan haastattelun teemarungosta.

Teemat hahmottuivat haastatteluaineistoa litteroidessa ja muodostuivat litteroinnin jälkeen, kun luin tekstiä kerta toisensa jälkeen. Teemat muodostuivat lukemisen lisäksi tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen, mutta myös aivan perinteisen saksilla ja liimalla tekemisen kautta. Tekstinkäsittely mahdollisti sen, että teemojen alle sain koottua sellaisiakin kohtia, jotka kuuluivat johonkin tai joihinkin muihin teemoihin. Järjestelin aineiston teemojen mukaan, kooten jokaisesta haastattelusta ne kohdat, joissa kyseisestä teemasta puhuttiin. Tällä tavalla samaan aiheeseen liittyvät vastaukset löysivät vaiheittain samojen teemojen alle ja pääsin tutkailemaan näiden yhteneväisyyksiä. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät haastatteluista vaihtelevassa määrin ja eri tavoin. Osa teemoista on aineistonkeruussa käytetyn teemarungon mukaisia, mutta aineistosta löytyi myös uusia teemoja.

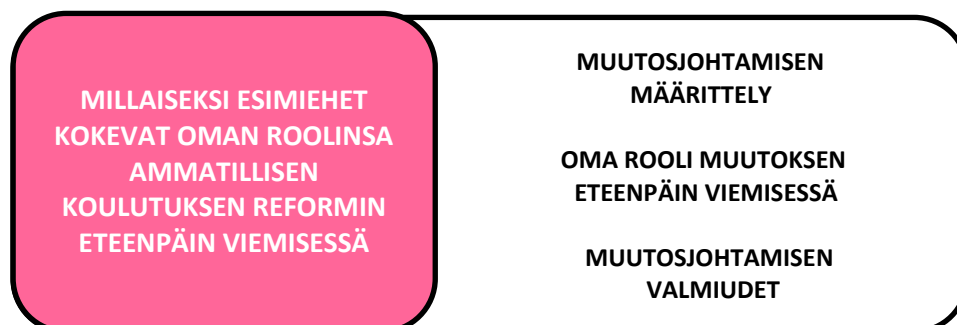
Tulkintojen ja johtopäätösten tulkintojen tukena voidaan käyttää sitaatteja. Aineiston alkuperäisillä sitaateilla eli sanatarkoilla lainauksilla alkuperäisistä teksteistä, pyrin kuvailemaan teemojen sisältöä, kuvaamaan aineistoa ja siinä esiin tulleita teemoja. Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan useimmiten aineistolähtöisesti siten, että tekstimassasta etsitään sen eri haastatteluja, vastauksia tai kirjoitelmia yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Tässä tutkimuksessa teemat etsittiin teemahaastattelun rungon mukaisesti. Teorialähtöisyys tulee esiin tutkimuksessa siten, että teemat ovat rakentuneet tutkimuksen aloittamisen vaiheessa aiheesta käsin, josta taas on muodostettu tutkimuskysymykset ja teemat haastatteluun. Teoria on etsitty teemojen mukaisesti ja mahdollinen tarve teorian täydentämiselle on tiedostettu tutkimuksen alusta asti mikäli aineiston analyysin tulokset edellyttävät.

6 TULOSTEN TARKASTELO

Teemahaastatteluun osallistuneet koulutuspäälliköt ovat kaikki esimiehiä ja johtajia. Tutkimuskysymyksissä käytetään nimitystä esimies. Opinnäytetyön tulosten tarkasteluosiossa käytän haastateltavista nimitystä koulutuspäällikkö, koska siinä organisaatiossa jossa he työskentelevät, heistä käytetään tätä nimitystä. Haastatteluun osallistuneiden koulutuspäälliköiden avulla kerätty aineisto tuotti runsaasti tietoa heidän kokemuksistaan omasta roolistaan ammatillisen koulutuksen uudistuksen eteenpäinviemisessä sekä oman muutosprosessin johtamisosaamisen kehittämisen kohdista. Opinnäytetyön tulokset esitetään teemahaastattelussa käytetyn rungon eli teemojen mukaan, joista myöhemmin, tulosten yhteenvedon yhteydessä, nostetaan esiin erikseen aineistosta nousseet uudet teemat. Koulutuspäälliköiden vastauksia tuodaan tulosten tarkastelun yhteydessä esiin suorina lainauksina, jotka on kirjoitettu ja erotettavissa *kursivoidulla* tekstillä.

6.1 Kokemuksia omasta roolista

Haastatteluun osallistuneiden koulutuspäälliköiden kokemuksia omasta roolistaan ammatillisen reformin eteenpäin viemisessä, etsittiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen (vaaleanpunaisella pohjalla) ja sen alle muodostettujen kolmen teeman (valkoisella pohjalla) avulla (kuvio 5).



Kuvio 5. Kokemuksia omasta roolista kolmen teeman avulla

6.1.1 Muutosjohtamisen määrittely

Haastateltavat eivät juuri pohtineet tai nostaneet esille muutosjohtamisen virallisia määrittelyjä. Määrittelyt olivat omakohtaista pohdintaa tässä ja nyt tai kokemuksen ja ajan kanssa kertynyttä ajatusta, sillä pitkään työuraan katsottiin väistämättä sisältyvän muutosta. Koulutuspäälliköt määrittelivät muutoksen kokonaisvaltaiseksi ja kaikkia koskevaksi asiaksi.

”Ajattelin niin, että muutosjohtaminen on johtamisen semmoinen erityistehtävä, joka tulee siinä vaiheessa, kun joku siinä työyhteisössä, organisaatiossa tai sitten taustajutuissa, niin kun meillä nyt tämä reformi, niin

siinä tulee iso muutos. Jolloin pitää varautua tietynlaisin jutuun ja sitten myös huomioida se, että mitä se tarkoittaa sille porukalle, joka tekee sitä työtä. Että minkälaisia asioita he sitten siinä tarvitsevat. Näkisin, että se on niin kun esimiestyön rooli silloin, kun siihen työyhteisöön tulee merkittävän isoja muutoksia.”

Muutosjohtamisen määrittelyssä haastateltavien puheessa toistui usein se, että nykyisessä työelämäärjessä muutos on jatkuvaa. Koulutuspäälliköt toivat vahvasti esille, että muutos on tullut jäädäkseen ja siltä ei voi välttyä. Heidän kokemuksensa oli, että muutos ei ole uusia asia, vaan se on ollut osa esimiestyötä jo aikaisemminkin ja tulee olemaan sitä myös jatkossa. Heidän mukaansa on tärkeää mennä eteenpäin hyväksyen muutoksen läsnäolo osana työelämäärkeä. Vastaajien mukaan muutokselle ei voi sanoa ei.

”Ei me voida sanoa, että ei me oteta tätä.”

Muutosjohtamisen määritelmää etsittäessä koulutuspäälliköt nostivat esiin oman asenteen merkityksen sekä motivaation lähteä tekemään muutosta ja muutosjohtamista. Asenteen ja motivaation kohdilleen saamisessa vastauksissa korostuu ja nousee esille muutoksen tarkoituksen ja perimmäisen merkityksen esille saaminen eli tavoite. Vastauksista nousi esiin, että on tärkeää miettiä mikä on tavoite ja nykytila sekä mitä tarvitaan, jotta tavoitteeseen päästään. Erään koulutuspäällikön kokemuksen mukaan on tärkeää ensin määritellä muutos ja sen tavoitteet, askelmerkit sekä vastata kysymyksiin, miksi muutosta tarvitaan. Tämän jälkeen on mahdollista vastata miten kysymyksiin ja päästä pohtimaan kuinka muutos toteutetaan. Tähän liittyen aineistosta nousi esiin myös itsensä johtamisen taito. Tämä koettiin tarpeelliseksi muutoksen sisäistämisen vaiheessa, jotta muutosta voi lähteä johtamaan ja työstämään, ikään kuin markkinoimaan.

”No jos on joku suunta, johon halutaan mennä ja sinne päin pitäisi jollain ilveellä päästä, niin sitä hän se sitten on, että yritetään sinne muutoksen suuntaan johtaa ihmisiä ja asioita.”

Ilman selkeää suuntaa ja päämäärää johon ollaan menossa, haastateltavat kokivat muutoksen johtamisen olevan vaikeaa. Eräässä haastattelutilanteessa haastateltavat kokivat, että etenkin isossa organisaatiossa työkenneltäessä tämä korostuu. Haastateltavat tuovat vastauksissaan esiin, että muutoksen johtamisessa on tärkeää asioiden esittäminen samanlaisten viestien avulla ja asioista samaan suuntaan puhuminen. Nämä luovat kentälle yhtenäistä toimintakulttuuria sekä tuovat tietoa, joka pitää muutokseen liittyvät asiat kasassa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että muutokseen liittyvässä suunnittelussa otetaan huomioon työntekijöiden tarvitsema tuki sekä se, että suunnitelmat ovat muutokseen liittyvien tavoitteiden mukaisia.

”Miksi me tehdään se, mihin me oikeastaan pyritään tai mitä hyötyä meille siitä on.”

”Itsessä tosiaan pitää ensin tapahtua sitä muuttumista ja sitten se muutos pitäisi pystyä siirtämään alaisille tähän järjestelmään, että se järjestelmä lähtee toimimaan. Ja tuota se on jonkun näköistä markkinointia myöskin.”

Ammatillisessa koulutuksessa koettiin reformin myötä monen asian muuttuvan lyhyessä aikavälissä, jolloin myös johtamisen on koulutuspäälliköiden mukaan muututtava osana tätä prosessia. Yhteiskunnan jatkuva muutos, jossa työelämä, järjestelmät, ammatit, ihmisten käyttäytyminen, osaamistarpeet muuttuvat edellyttää heidän mukaansa sitä, että osaamisen tulee muuttua vastaamaan näihin tarpeisiin.

Jokaisessa haastattelussa nousi esille jossain kohtaa käsitteet asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen sekä osaamisenjohtaminen. Haastateltavat kokivat asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen kulkevan rinnakkain ja kokivat erottamisen tai rajaamisen vaikeaksi, koska molempia tarvitaan. Asioiden johtamista ei koettu vaikeana tai pahana, vaikka uudistusten tekemisen vaativuus pienentyvin resurssein todettiin. Koulutuspäälliköt toivat vastauksissaan esille, että ihmisten johtaminen korostuu muutoksen alkuvaiheen hämmennyksessä, jolloin läsnäoloa ja keskustelua kaivataan. Ihmisten johtamisen todettiin aineistossa vaikuttavan myös taloudellisiin seikkoihin kuten työterveyskustannuksiin, jolloin se koettiin yhtä kuin työhyvinvoinnin johtamisena. Ihmisten johtaminen nousi vastauksissa esiin myös siten, että työntekijöitä koettiin olevan vaikea edes saada saamaan muottiin, koska he ovat niin erilaisia sekä erilaisissa vaiheissa työuraansa ja elämänkaartaan. Tämä tulee vastaajien mukaan huomioida ja ymmärtää johtamiseen yleisesti kuuluvan asiana, ei vain muutosjohtamisen yhteydessä.

”Minä koen, että kaikki johtaminen lähtee siitä työhyvinvoinnin johtamisesta eli sieltä ihmisten johtamisesta. Kun se puoli on kunnossa, niin usein numerotkin ovat sitten kunnossa.”

Yksi vastaajista pohti osaamisen johtamisen tarkoittavan, että esimies sekä tukee että asettaa rajoja työntekijöilleen. Hän kuvasi asiaa siten, että työyhteisössä on erilaisilla motivaatiotasoilla olevia työntekijöitä, joilla on erilainen tarve kehittyä työssä ja kehittää työtä, mitkä hän osoittaa esimerkiksi koulutusvalinnoillaan. Toinen työntekijä tekee valinnat puhtaasti henkilökohtaisen motivaation kautta ja toinen työmotivaation kautta, jolloin hän miettii miten koulutus hyödyttää häntä opettajana sekä tätä kautta opiskelijoita. Mikäli työntekijä valitsee työnantajan mahdollistamat koulutuksensa vain henkilökohtaisen motivaation kautta, on hänen mukaansa esimiehen tehtävä tällöin puuttua ja rajata tätä.

”Mutta sitten vaikka, että me pystytään välillä olemaan vaikka ikäviä esimiehiä ja sanomaan, et hei, nyt riitti tämä roolitanssikurssitus. Että sitä on nyt sopivasti sinulla.”

Muutamit haastateltavat määrittivät osaamisen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa siten, että tiedetään mitä pitää opettaa ja huolehditaan tutkinnonperusteiden sisällön toteutumisesta. Lähihoitajalla tulee olla lähihoitajan osaaminen eikä lastentarhanopettajan osaaminen taikka rakentajalla rakentajan osaaminen eikä rakennusmestarin tai insinöörin osaaminen. Pedagoginen osaaminen kuuluu vahvasti ammatilliseen koulutukseen ja eräs haastateltavista koki, että myös tätä osaamista tulee johtaa. Koulutuspäälliköiden mukaan muutoksen johtaminen ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä tarkoittaa, että johtaja ymmärtää esimerkiksi mitä reformin tavoitteissa esitetty osaamisperusteisuus tarkoittaa. Esimiehen tulee erään vastaajan mukaan ymmärtää mitä osaamisella tarkoitetaan, miten osaaminen saavutetaan ja nähdä tässä taustalla asiakas eli opiskelija ja mitä opiskelija tarvitsee, haluaa tai mikä on hänelle parasta. Tämän tulisi ohjata omaa esimiestoimintaa, jonka jälkeen esimies voi lähteä viemään asiaa henkilöstölle ja saada heidät ymmärtämään sama asia sekä toimimaan yhteisillä pelisäännöillä.

”Ja opettajuus tulee muuttumaan. Se muuttuu aivan täysin. Muuttuu ohjaavammaksi. Se aiheuttaa muutosta.”

”Eli kyllä tässä on se muutosjohtamisen vaikein asia oikeastaan, että saadaan kaikki ymmärtämään ja löydetään jonkinlainen kultainen keskitie hommaan, että näin pitäisi toimia.”

Pohdittaessa muutoksen johtamista reformin eteenpäin viemisen näkökulmasta, koulutus­päälliköt kokivat uudistuksen olevan iso muutos, johon liittyy paljon asioita. Vastauksista nousi esiin, että haastateltavilla oli hyvin erilaisia tietoja uudistuksen sisällöstä, johtuen esimerkiksi työtilanteen luomasta motivaatiosta. Joku saattaa olla jäämässä eläkkeelle kesken uudistuksen, jolloin asiaan ei välttämättä enää koe merkitykselliseksi perehtyä tai laittaa työpanostaan. Haastateltavat kokivat, että muutoksen johtaminen reformin tässä vaiheessa on elämistä vanhan että uuden tiedon välissä. Esimerkiksi he nostivat sen, että tällä hetkellä on toimittava voimassa olevan opetussuunnitelman mukaisesti ja samanaikaisesti pohdit­tava ja opiskeltava uutta opetussuunnitelmaa.

”Nythän me eletään sellaista vaihetta, että me olemme kuulleet ne valtakunnalliset teesit. Me olemme nyt semmoisessa ison määrän tietoa keskellä ja meidän rooli on, että kun me olemme kuulleet ne teesit, niin me yhdessä henkilökunnan kanssa opiskellaan niitä. Ja sitten me niin kun henkisesti valmistaudutaan.”

Koulutus­päälliköt kokivat, että reformiin liittyvässä muutoksen johtamisessa on huomioitava yhä tarkemmin kustannustehokkuus sekä pitää

mielessä muuttamisen ja muuttumisen näkökulma monella tavalla ja joka hetki. Eräs haastateltavista pohti muutoksen johtamisen olevan jatkuvaa ja päivittäistä asioiden eteenpäin viemistä. Asioita joutuu kertomaan monta kertaa ja valmistautumaan reformin tuomiin muutoksiin kaikin mahdollisin tavoin. Haasteltavat pohtivat, että heidän on etsittävä johtamiseksi uusia malleja ja suostuttava siihen, etteivät asiat ja ihmiset mene samalla tavalla. Haasteltavat kuvasivat johtamista myös päätösten tekemiseksi, keskustelemiseksi, kouluttautumiseksi, hämmennyksen kestämiseksi, epävarmuuden sietämiseksi, asenne muokkaukseksi ja kärjessä kulkemiseksi. Johtajuuteen katsottiin vastausten perusteella kuuluvan joustavuuden, asennoitumisen, valmistautumisen ja positiivisella asenteella asioiden eteenpäin viemisen. Koulutuspäälliköt toivat esiin, ettei positiivinen ote ole aina helppoa, sillä uudistukset eivät välttämättä ole aina heillekään mieluisia tai asioita, joita voi hyväksyä tai ymmärtää nopealla tahdilla. Kaikkea ei voi suunnitella välttämättä loppuun asti ja epävarmuus on läsnä myös heillä.

”Me olemme vähän niin kun lipunkantajia, että ollaan siellä kärjessä ja otetaan siihen rinnalle ihmisiä, nimenomaan siltä kannalta, että mitä tämä tarkoittaa meillä.”

Muutosjohtamisvalmius koettiin asenteeksi sekä ennen kaikkea jatkuvaksi ja koko ajan läsnä olevaksi asiaksi. Haastateltavat kokivat, että koulutuspäällikön työ edellyttää valmiutta johtaa muutoksia. Keskeisiksi johtamisen haasteiksi vastaajat mainitsivat ammatillisen koulutuksen uudistuksen eteenpäin viemisessä muun muassa suunnitteluun käytettävän ajan löytymisen, säästöjen tuomat muutokset, yhteisten tavoitteiden löytäminen niin valtakunnallisesti, organisaation kuin työelämän kesken.

”Meidän täytyy itse suhtautua positiivisesti. Meidän täytyy itse löytää, että mitkä tässä on ne mahdollisuudet, eikä tukeutua vanhaan, eikä lähteä siitä, että tuottaako tämä minulle nyt vaivaa tai tämmöistä. Sanoisin, että ei meillä vielä ihana valmiina ole muuta kun kokeilua.”

Johtamisen haasteiden koettiin syntyvän myös opiskelijoita koskevista haasteista. Itseohjautuvuus, yksilölliset polut, valmistumisen varmistaminen ja tukeminen, edellyttävät koulutuspäälliköiden mukaan uusien menetelmien, työtapojen ja -otteen etsintää ja käyttöönottoa koko organisaation tasolla. Johtamisen on haastateltavien mukaan tuettava opiskelijoita saamaan tarvitsemansa tuen ja tuettava myös heitä opettavia opettajia antamaan tätä tukea. Osa koulutuspäälliköistä esitti huolensa siitä, että luotetaanko liikaa siihen, että viisitoistavuotias opiskelija on itseohjautuva ja kykenevä etsimään tietoa ilman, ettei tarvitse siihen tukea. Huolta herätti se, että yksilöllisyyttä korostetaan ja edellytetään, mutta riittävätkö resurssit kuitenkin.

Työelämän kanssa haasteellisiksi koettiin tilanteet, joissa opiskelija tarvitsee erityistä tukea työssäoppimisjaksonsa aikana, esimerkiksi huonosti

kieltä osaavat, hitaasti tai huonosti suoriutuvat opiskelijat tai muuten vain kouluallergikot. Yksi koulutuspäälliköistä nosti esille työssäoppimiseen liittyen myös opiskelijoiden arvioinnin, koska reformin tavoitteissa on lisätä työelämäyhteistyötä ja tällöin myös arviointi siirtyy enemmän ja enemmän työelämään. Hän koki opiskelijoiden olevan eriarvoisessa asemassa työpaikkojen arvioidessa heidän oppimistaan ja tähän esimiestyöllä täytyy yrittää vaikuttaa jo opiskelijan edun nimissä. Työelämän ymmärretään olevan omien haasteidensa ja paineidensa alla ja ymmärretään heidän kokevan saavan ikään kuin opetusvelvollisuutta oman työnsä lisäksi erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden osalta. Koulutuspäälliköt miettivät myös yhdeksi haasteeksi sen, että opettajat ovat tottuneet siihen, että opettavat vain oman asiansa eikä muuta, jolloin opiskelijan haasteeksi jää koota kaikesta kokonaisuus.

”Siinä on myös sellainen asia, että mikä minun mielestä ihan perustellusti tulee esiin välillä, että palveleeko tämä reformi sitten loppujen lopuksi meidän 16-18-vuotiaita opiskelijoita. Tai että kun nähdään, että tänä päivänä luku-, kirjoitus-, laskutaito, varsinkin pojilla, se vähenee vähenemistään. Ja se on kuitenkin tämmöinen fundamentti kaikelle opiskelulle ja kaikelle työelämälle. Että ollaanko menossa kuitenkin tässä yksilöllistämässä ja asiakaslähtöisyydessä, niin välillä sitä kritisoidaan, että ollaanko menossa liian pitkälle, liian nopeasti. Että opiskelijat ei siinä niin kun oman vastuun ottamisessa opinnoistaan pysy oikein perässä.”

Koulutuspäälliköt mainitsivat reformin tuomiin muutosjohtamisen haasteisiin kuuluvan myös ikäjohtamisen, vuosityöaikamuutoksen, digiloikan sekä erääksi haasteeksi vastaajien keskuudesta nousi myös ajatus siitä, että muutosta ei tehtäisi vain muutoksen takia. Haastateltavat kokivat, että johtamisessa on oltava rohkeutta tehdä valintoja, määritellä tavoitteita ja asioiden tärkeysjärjestyksiä. Koulutuspäälliköt arvioivat työntekijöiden keski-ikänsä olevan 50- vuoden paikkeille. He pohtivat muutoksen markkinoinnin olevan vaikeampaa vanhemmille työntekijöille ja toivat esiin, että ikäjohtamiseen liittyy omat haasteensa. Se vaatii omalta osaltaan myös pohdintaa siitä, että missä mennään ja kuinka mikin asia hoidetaan.

”Nuoret vastavalmistuneet opettajat, he ovat jo tottuneet muutoksiin ja tuovat sitä uusinta uutta taloon, mutta sitten kokeneemmalla väellä voi olla jo ikään kuin hyväksi havaittuja tapoja toimia ja niistä luopuminen sitten, niin se vaatii sitten vähän enemmän sitä motivointia”.

”Ja tuota kyllä sitä itsekin miettii kriittisesti, että jos mainitsit palveleeko se oikeata asiaa eli mennäänkö tuota liian hurjaa vauhtia jalat tukevasti ilmassa niin, en ole ihan itsekään vakuuttunut tästä järjestelmästä, mutta minun pitäisi se kumminkin markkinoida ja johtaa.”

Yhdeksi keskeiseksi johtamishaasteeksi reformiin liittyen haastateltavat kokivat uudistukseen liittyvät säästöt, joka tarkoittaa heidän mukaansa

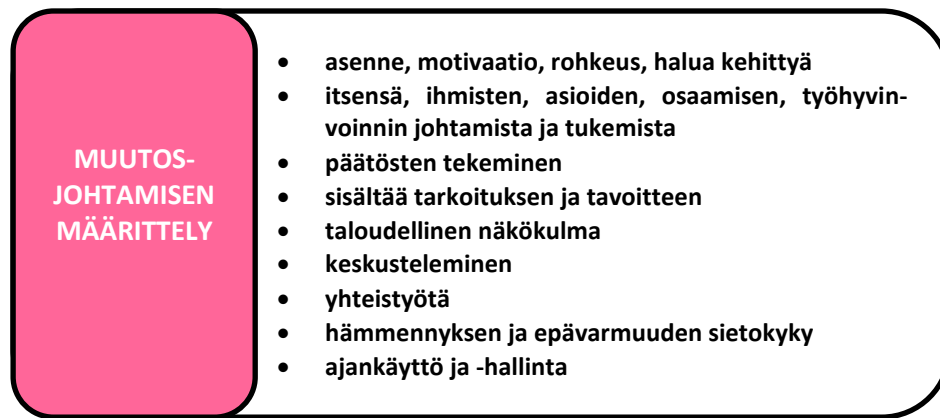
ammattillisen koulutuksen toiminnan tekemistä vähemmällä kaikessa suhteessa. Tämä tuo heidän mukaansa toimintaan lisäulottuvuuden, että miten voidaan tehdä vähemmillä resursseilla ja rahalla. Tätä heidän mukaansa tulee tarkkaan miettiä sekä pohtia. Koulutuspäälliköt kokivat, että rahaa otetaan pois, mutta uutta pitää saada aikaan. Erään vastaajan mukaan tämä liittyy reformiin pakolla tekemisen ajatuksen. Hän koki, että kun pitää tehdä entistä tehokkaammin vähemmällä, niin se myös luo enemmän painetta tekemiseen. Koulutuspäälliköt pohtivat, miten tukea opettajia ja heidän jaksamistaan, työmotivaation säilymistä, ja kehittymistä. Haastateltavien mielestä opettajat ovat niitä, jotka joutuvat prosessiin ehkä kaikkein kovimmin.

”Ja se, että miten sen saa sitten, että me jotka ei olla niin opetuksessa kiinni, että me ei nähdä sitä arkea aina. Mutta sitten kun se pitää siirtää se toiminta sinne lattiatasolle, että siellä onkin niin kun paljon enemmän opiskelijoita ja siellä on vähemmän vetäjiä, niin miten se sitten saadaan toimimaan? Ja sitten hekin kokisivat sen, et se ratkaisu olisi hyvä, eikä vaan hirveänä painolastina ja stressinä, että tämä tulee niin kun siihen lisäksi. Että tuota kyllä siinä kenttää on ja johtamista vielä kyllä.”

Osa haastateltavista koki, että reformilla on huono maine nimenomaan siihen liittyvien säästöjen takia. He olivat harmissaan siitä, että kun uudistus nähdään pelkinä säästönä, niin silloin uudistuksen myönteiset asiat jäävät huomiotta. Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin, että muutos on aina myös mahdollisuus. Uudistus nähtiin mahdollisuudeksi ja mahdolliseksi, jossa on paljon hyviä elementtejä, mutta onnistuakseen se vaatii keskustelua, mietintöjä, suunnittelua ja asioiden vertailua. Vastaajat pohtivat, että mikäli reformi ajatellaan pelkkänä säästönä, niin silloin saattaa moni uudistuksen myötä työtä helpottava asia jäädä huomioimatta, kuten työnkuvanmuutokset.

”Ja muutos on aina mahdollisuus. Se on mahdollisuus miettiä niitä toimintatapoja mitä on tehty nyt. Ja ehkä sitten pölyyttää vähän olemassa olevia systeemeitä. Siinä on aina mahdollisuus ja siinä on aina se kehittäminen, että jotain hyvää tapahtuu silloin, kun tapahtuu muutosta. Ja joskus se pakkokin on ihan hyvä siellä, se moottori siihen muutokseen.”

Haastatteluun osallistuneet koulutuspäälliköt määrittelevät ensimmäiseen haastatteluteemaan liittyen vastauksissaan sitä, mitä muutoksen johtamisella tarkoitetaan heidän mielestään yleisesti sekä ammatillisen koulutuksen uudistuksen eteenpäin viemisessä. Kuvio 6. pitää sisällään näitä koulutuspäälliköiden kertomia asioita ja kuvaavat hyvin sitä, kuinka laaja ja monitasoinen muutosjohtamisen käsite on.



Kuvio 6. Muutosjohtamisen määrittely

6.1.2 Oma rooli muutoksen eteenpäin viemisessä

Ammatillisen koulutuksen reformin tuomaan muutokseen useat koulutuspäälliköt vastasivat asennoituvansa positiivisuudella. He kokivat, että on turha taistella vastaan, koska muutos tulee hallitukselta. Koulutuspäälliköt toivat esiin, että heidän työhönsä ja rooliinsa kuuluu viedä ammatillisen koulutuksen reformia eteenpäin sekä oman osaston että koko organisaation näkövinkkelistä. Johtajan rooliin katsottiin kuuluvan erimielisyyksien selvittämisen ja etenkin sen, että näkemyserotilanteissa ei lähde niitä korostamaan ja aiheuttamaan lisää hämmennystä. Johtajan rooli nähtiin hyvin keskeisenä muutoksen eteenpäinviemisessä sekä onnistumisessa.

”Ei ainakaan lietsota mitään tappiomielialaa. Vaan niin kun kuljetaan sen verran kun ikinä pystyy, niin hymyssä suin.”

”Se työmieli pitää ottaa sieltä, muuten tässä työssä ei pärjää. Aivan sama se on opettajan työssä. Se on ajan haaskausta, että ennemminkin nähdä se, että siitä voi lopun kaiken syntyä, voi ajan kuluessa oikeasti tulla tosi hyvää.”

Haastateltavat näkivät oman roolinsa esimerkkinä olemisena, johon kuuluu rohkeus kokeilla ja erehtyä. Oma rooli nähtiin mahdollistajana ja koettiin tärkeäksi, että mikäli jokin kokeilu ei ole hyvä tai onnistu, niin sitten on oltava lupa kokeilla uudestaan. Osa haastateltavista pohti, että silloin kun joku kokeilee ja tekee jotain, niin siinä koulutuspäällikön on oltava tekijän selän takana kalliona eli olla sen päätöksen takana ja tukena, vastuussa. Tekijää ei saa jättää yksin jos hän epäonnistuu, vaan koulutuspäällikön on kannettava vastuu siitä huolimatta, että kokeiltiin ja se epäonnistuttiin. Koulutuspäälliköt pohtivat asian toimivan myös toiseen suuntaan ja kokivat sen hyvin tärkeäksi johtamisen kannalta. Esimiehen rooliin kuuluu koulutuspäälliköiden mielestä ohjauksen vahvistaminen, seurata mitä muualla tapahtuu, uskoa eteenpäin ajettaviin asioihin sekä huolehtia siitä, ettei kukaan putoa systeemistä.

”Kyllähän meidän pitää uskoa siihen täysin, jos me lähdetään sitä niin kun ajamaan oikeasti eteenpäin. En minä voi ajaa semmoista asiaa eteenpäin, johon minä en usko.”

Koulutuspäälliköt pohtivat, että substanssi ja sisällön osaaminen aloittain on vahvinta opettajilla, jolloin luottamuksen rakentaminen opettajiin ja heidän osaamiseensa on tärkeää. Esimiehen rooliin koettiin olennaisesti kuuluvan, että osaamiseen luotetaan sekä sitä ohjataan ja tuetaan. Oman roolin muutoksen eteenpäin viemisessä vastaajat kokivat olevansa enempi mahdollistaja sekä työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista huolehtija, joka nostaa myös muutosjohtamiseen tarvittavia ideoita, motivaatiota näkyviksi teoiksi ja toiminnaksi. Tehokkuuden nostaminen ja taloudelliset asiat kuuluvat vastaajien mukaan esimiehen työrooliin poikkeuksetta kuten opetussuunnitelman ydinasioiden esiin nostaminen sekä esillä pitäminen katsomalla ja varmistamalla osaamisen koostuminen vaadittavalla tavalla. Tehokkuuden etsimiseen liitettiin päällekkäisyyksien poistaminen.

Uudistuksen aikataulun sekä epämääräisyyden osa haastateltavista koki omaa rooliaan sekä uudistuksen eteen eteenpäin viemistä vaikeuttavaksi seikaksi. Kysymysmerkillä olevia asioita koettiin olevan uudistukseen liittyen vielä useita, joista yritetään rakentaa kompromissien kautta sopivia vaihtoehtoja. Huomio kiinnittyi tässäkin opettajiin. Osa koulutuspäälliköistä koki epämääräisyyden koskettavan myös heitä. Koulutuspäälliköt kokivat, että mikäli työn jatkumista pitää pohtia, se saattaa mahdollisesti vaikuttaa myös työhön sitoutumiseen heikentävästi. Säästöjen vaikutus koettiin haasteellisena ja muutosjohtamista vaikeuttavana seikkana. Kriittisiä mielipiteitä uudistukseen liittyen uskallettiin sanoittaa, vaikka vastaajat kokivatkin asenteensa muutokseen olevan kohdillaan.

”Se on ehkä jollei meille, siinä mielessä raskasta, vaan sille henkilökunnalle joka siellä on kun tulee sitä tekemään, että ne ovat epätietoisia, että mikä se heidän kohtalo on jatkossa. Ja kuinka paljon ne haluaa panostaa tässä vaiheessa siihen tekemiseen, kun he eivät tiedä ollenkaan, että mitä, liittyvätkö he tähän työhön sitten jatkossa ollenkaan, vaan onko heidät ulkoistettu niin kun jonnekin ihan muualle tai muihin tehtäviin. Niin se on niin kun hankala yhtälö sen johtamisen kannalta. Sanot, että nyt alat tekemään sitä, tätä ja tuota, mutta sitten sinua ei tarvitakaan.”

Koulutuspäälliköt kuvasivat johtavansa ammatillisen koulutuksen uudistuksen tuomaa muutosta olemalla itse innostuneita asiasta, miettimällä ja tekemällä muutosta yhdessä ja yhteistyössä kaikkien kanssa. Tärkeäksi koettiin yhteistyö työelämän kanssa sekä se, että opettajat saadaan puhaltamaan yhteen hiileen ja tekemään asioita yhdessä ja yhteisellä tavoitteella. Haastateltavat kertoivat johtamisessaan olevan tärkeää kiinnittää huomiota sekä tukea opettajia tekemään asioita yhdessä kollegiaalisesti, opiskelijoiden ja työelämän kanssa. Vanhan koulumaisuuden häviäminen oppimisympäristöjen muutoksen kautta nähtiin myös johtamisessa huomioitava asiana. Oman asenteen lisäksi tärkeäksi koettiin oma aktiivisuus

etsiä tietoa uudistukseen liittyen. Vastaajat kokivat, että johtajan avoimuus, rehellisyys ja myönteinen sävy asioiden esittämisessä ja eteenpäinviemisessä on johtamisen kulmakiviä.

*”Että muuten ehkä ajautuu vähän väärille raiteille siinä koko muutokses-
sa, ellei ole koko ajan aktiivinen ulospäin.”*

*”Asenteen johtamisessa on se iso rooli minun mielestä meillä kaikilla tai
ainakin sitten omasta, että ei tässä mitään muita rooleja oikein voida kat-
soa.”*

Reformin johtamisessa on koulutuspäälliköiden vastausten mukaan huomioitava tavoitteet, joita kohti mennään yhdessä tekemällä ja ideoimalla. Työntekijöille on tuotava rehellisesti tiedoksi, ettei uudistuksen tekemiseen ole selkeää työkalupakkia, minkä mukaan on toimittava, vaan jokainen organisaatio joutuu miettimään uudistuksen käytäntöön viemisen itse. Uusien tapojen ideoiminen ja kokeileminen on uudistukseen jokaiselle kuuluvaa työtä, jota koulutuspäälliköt kokevat johtavansa. Etenkin positiivisten kokeilujen tuloksien avulla ja ne avoimesti esille tuoden, voidaan erään vastaajan mukaan kannustaa työyhteisöä muuttamaan ja muuttamaan reformin vaatimaan suuntaan.

*”Ei mitään korukieltä. Sanotaan, että tämä on meille vaativaa, vaikeaa ja
meidän tarvitsee tehdä tähän ehkä eri tavalla, enemmän hommia. Kes-
kustellaan opettajien kanssa ja kannustetaan.”*

Vastaajat kokivat, että kertomalla työntekijöille avoimesti, tietoja pimitämättä mitä nyt tapahtuu, mitä on tulossa ja mitä tiedetään tällä hetkellä, johdetaan työntekijöitä muutosta kohti pikkuhiljaa valmistellen ja turvallisesti. Yhtä tärkeäksi vastaajat kokivat myös sen, että mietitään kuitenkin mikä on oleellista ja tärkeää tietoa, ettei kerrota keskeneräisiä asioita ja aiheuteta epätoivoa ja ahdistusta.

*”Se, että kertoo missä mennään ja minne päin ollaan menossa. Ei siinä
sen ihmeempää ole.”*

”Niin sehän tietysti se keskustelu on ainoa ja tuo ne asiat mitä on.”

Yksi koulutuspäälliköistä kertoi johtamisensa perustuvan kahdelle asialle, riippumatta reformeista tai muista. Ensimmäiseksi asiaksi hän mainitsi ajatuksen siitä, että kaikki hyvä johtaminen perustuu henkilöstön johtamiselle, työhyvinvoinnin rakentamiselle. Toiseksi asiaksi hän kertoi pyrkivänsä ratkaisukeskeiseen johtamiseen ja tätä kautta pyrkivänsä keskittymään enemmän ratkaisuun kuin ongelmaan. Ratkaisua hän pyrkii kysymään niiltä, joita se asia koskee. Omalla johtamisella voi koulutuspäälliköiden mukaan tukea ammatillisen koulutuksen reformin muutoksen onnistumista siten, että pyrkii tukemaan tulevaa muutosta kaikin mahdollisin tavoin, esimerkiksi tekemällä ohjeistusta, lomakkeistoa, aineistoja.

Tärkeää on tarkistaa, että kaikki tällainen olisi kunnossa ja ohjeistuksen mukaista katsoen, että ollaan linjassa muutoksen kanssa käytännön asioissa. Tärkeimmäksi vastaajat kuitenkin nostivat keskustelun ja läsnäolon sekä pyrkimyksen mahdollistaa tämä arjen kiireiden keskellä. Yksi vastaajista kertoi muuttaneensa tapaansa resurssoida opettajien työtä siten, että se aiheuttaa hänelle itselleen vähemmän työtä. Hän kertoi myös sopineensa työntekijöidensä kanssa säännölliset palaveriajat, ajatuksenaan läsnäolon lisääminen sekä asioista yhdessä keskustelemisen mahdollistaminen.

”Sieltä se lähtee. Koska ihan samassa muutoksen prosessissa on ollut meidän porukatkin monta kymmentä vuotta ja aina ollaan niistä kiperistä tilanteista ja ahdinkotilanteista ja uusista jutuista porukalla selvitty. Ja just tällä tavalla, että mitä sieltä sitten porukalla on mietitty, niin ihan samalla tavalla nytkin.”

”Minä ajattelen sen, että minun pitää olla aika hyvin itse selvillä, että mihinkä ollaan menossa, että sillä lailla tietää vähän syvemmältäkin sen asian. Ja sitten sen, että sen osaa sitten esittää tietysti noille meidän opettajille ja henkilökunnalle ja sitten perustella ja sitten tosiaan sitä semmoisella yhteisellä eteenpäin, että kaikki samaan rekeen.”

Keskustelussa, miten minä johdan ammatillisen koulutuksen uudistusta, ei myöskään vältytty pohtimasta säästöjen vaikutusta ammatilliseen koulutukseen. Asia koettiin johtamisen kannalta merkitykselliseksi. Koulutuspäälliköt kokivat säästöistä puhumisen kuuluvan tehtäviinsä. Heidän mukaansa on tärkeää tuoda esille avoimesti sekä rehellisesti se, mitä, miten ja mihin rahat tulevaisuudessa riittävät.

”Kyllä se on kanssa yksi meidän homma, että me osaamme sitten sanoa, että laitetaan ne rajat. Että jos me saadaan Ladan hinta, niin ei tehdä enää sitä Mersua vaan Mersun tekemisen ilosta, vaan tehdään maailman paras Lada sillä resurssilla.”

”Ja että porukoillekin tulisi tieto, että mihin se raha riittää. Että se kirkastus, että nyt on ollut tiukkaa ja sitten otetaan 25% pois, niin on vielä tiukempaa.”

”Jos lähtisi se ajatus, että kun tulee näin vähän rahaa, niin miten me voitaisiin tämä tehdä. Että ideoita lähtisi tulemaan sieltä siltä sakilta, että no mehän voidaan tehdä tätä yhdessä. Ja voisiko nämä olla yhdessä ja noita voi jakaa ja jotenkin, että se lähtisi. Aina muutamakin hyvä idea, joka tulisi sieltä, siltä porukalta, niin se antaa sille omalle porukalle voimaa, että tuo on hyvä juttu, otetaan se käyttöön. Niin sitten sieltä saattaa tulla se toinen ja taas lisää, että siinä on.”

Yksi haastateltavista koki, että vain asiasta puhumalla voidaan työntekijöillekin saada kirkastumaan ajatus uusien ideoiden ja työtapojen uudis-

tamisen merkityksellisyydestä. Vastauksissa pohdittiin reformin säästö-paineita ja niiden vaikutusta työntekijöiden suuntaan. Vastaajat kokivat, että tällä hetkellä varmasti jokainen pyrkii pitämään omasta paikastaan kiinni ja tekemään parhaansa, kun joka paikassa on yt- neuvottelut käynnissä ja tiedetään, ettei ylimääräisiä paikkoja ole. Koulutuspäälliköt pohtivat, että tästäkin syystä johtamisessa on pyrittävä motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä työhön ja muutokseen.

”Pitää uskaltaa sanoa ääneen, että voi olla, että jossakin se taso laskee. Mahdollisimman hyvään pyritään, mutta täytyy olla realistinen siinä, että jos ei ole mahdollisuuksia eikä pelimerkkejä, niin joltakin osin se saattaa laskea, mutta joltakin osin joku osa saattaa noustakin.”

”Ihmisten johtaminen korostuu, ettei ihmisen työkyky mene, että sillä on se pieni mahdollisuus, että minun työt päättyvät. Pitää pystyä puhumaan siitä ihmisten johtamisesta sillä lailla, että ihminen tajuaa, että minulla ei ole mitään hätää tässä. Koska se on kauhean lamauttavaa asioiden kehittämisen kannalta, jos täytyy puolustaa reviiriään. Että olen nyt tätä mieltä siksi, että minun työ säilyy. Ei se niin saa olla. Se talous ei saa olla se ykkönen. Enemmän se, että tehdään kustannustehokkaammin, tehdään asiakaslähtöisemmin.”

Koulutuspäälliköt kokivat, että muutoksen lähteminen eteenpäin vaatii johtajalta sitä, että uskaltaa antaa työntekijöiden itse keksiä ja tehdä asioita. Johtajan rooliin ja tehtäviin katsottiin kuuluvan, että hän kulkee lipunkantajana edessä ja on aktiivinen asioiden organisoija, yhteisen näkemyksen linjaaja ja ylläpitäjä. Laadusta vastaaminen koettiin kuuluvan johtajan rooliin. Hänellä nähtiin olevan pedagoginen, taloudellinen ja todellinen esimiesvastuu, jossa hänen tulee nähdä erilaiset tavat toimia sekä tukea erilaisuutta mahdollistajana. Oma roolia ammatillisen koulutuksen reformin tuoman muutoksen eteenpäin viemisessä koko organisaation tasolla kuvattiin keulakuvana olemisena. Rooliin kuvattiin kuuluvan henkilöstön rinnalla kulkeminen siten, että koulutuspäälliköt ovat aloitteen tekijöitä, tukijoita, tiedon jakajia ja myös ideoijia. Rooliin nähtiin kuuluvan vahvasti se, että koulutuspäälliköllä on langat käsissä, mutta yhdessä henkilöstön kanssa ja rinnalla.

”Mutta se on totta, että kun on kaksyötä maisteria alaisena, niin ei niitä voi ruveta pomottaan. Ihan totta. Niillä nousee karvat pystyyn välittömästi. Että kyllä se pitää niin kun olla semmoinen... Pitää antaa niitten keksiä.”

”Ja yhdessä henkilöstön kanssa. Me ei voida yksin niitä ideoida. Sitten se menee pieleen. Että se henkilöstön pitää olla mukana niissä tekemässä sitä asiaa. Muuten se tulee semmoiseksi ulkoa tulleeksi ja ei välttämättä tule semmoiseksi, että se opettaja hyväksyy, että tämä on hyvä. Vaan kun ne sanoo, että tehdään nyt sitten näin, vaikka pieleen menee. Se täytyy tulla sieltä päin.”

Tärkeäksi nähtiin, että johtaja osaa huomioida, linkittää asioita ja kokonaisuuksia niin työntekijöihin, opiskelijoihin, työelämään kuin itse työhön nähden, kuten esimerkiksi opintokokonaisuuksien ylläpitämisen ja rakentamisen tai jatko-opintokelpoisuudesta huolehtimisen. Koulutuspäälliköt kokivat, että heille on organisaatiossa annettu paljon vastuuta ja vaikutusvaltaa, johon ylin johto monissa asioissa heidän mielestään myös tukeutuu sekä näkee koulutuspäälliköiden olevan linkki organisaation ylimmän johdon, opettajien ja opiskelijoiden välillä. Koulutuspäälliköt kokivat tämän olevan merkityksellistä kollegiaalisessa että vertaisosaamisen ja – oppimisen ja johtamisen näkökulmasta.

”Meillä on yhteydet opettajiin, mutta myös opiskelijoihin ja opettamiseen. Ja sitten taas toisaalta tunnetaan ne ylempää tulevat tavoitteet ja strategiat. Eli koen, että meidän rooli on hyvin keskeinen ja tärkeä tässä muutoksessa. Riippuu aika pitkälti meistä, että kuinka tämä onnistuu.”

Koulutuspäälliköiden vastauksissa korostui työelämävastaavuudesta huolehtiminen. Tärkeäksi koettiin, että opiskelijoista valmistuu työelämään sellaisia työntekijöitä, joita työelämä tarvitsee eli valmistuvilla työntekijöillä on perusammattillinen hallinta, ammatilliset taidot hallinnassa ja jatkokelpoisuusopinnot tehtynä. Koulutuspäälliköt olivat huolissaan, että toteutuuko tämä työelämänkin vaatimus ja kuinka uudistuksen tuomat muutokset esimerkiksi resurssointiin ja rahoitukseen liittyen vaikuttavat ammatillisen osaamisen perustaitojen opetukseen.

”Että meiltä tulee semmoista porukkaa, johon työnantajat on tyytyväisiä ja ne odottavat niitä. Niin kun nyt on kirjoitettu sitä, että se laatu ei vastaa odotusta taidoista, että se laatu on sitä mitä odotetaan ja tuota siihen liittyy sitten hirveen paljon asioita.”

”Näen oman roolini siinä, että luoda niitä perusvalmiuksia tietoja, taitoja, osaamista opiskelijoille, joiden varaan ja päälle sitten rakentuu se ammattiosaaminen. Eli hyvin tärkeänä osana sitä ammatillista kasvua mihin sitten pyritään tällä reformillakin.”

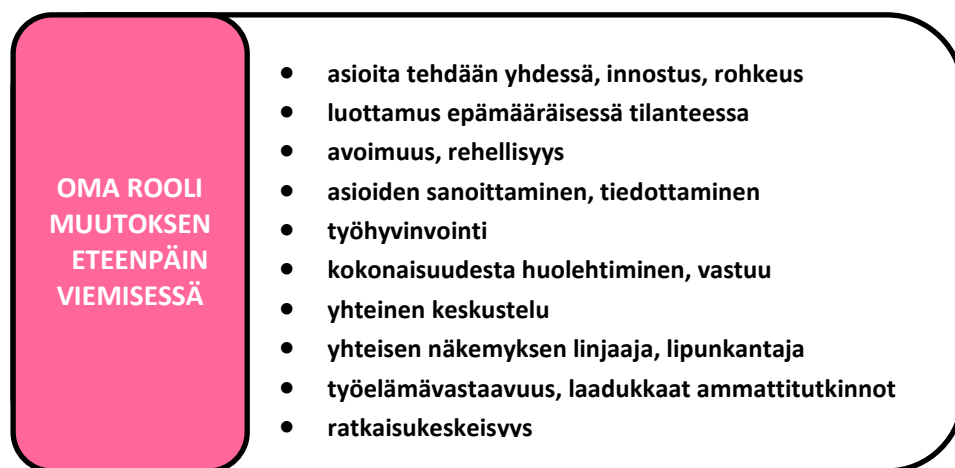
”Ja se, että ei ole ihan itsestään selvää tämä jatko-opintokelpoisuus. Että vaikka se sanana mainitaan, niin siitä pitää ihan tosissaan pitää huolta. Ja minä koen voimakkaasti, että se on yhteisten tutkinnon osien sisään rakennettu tämä jatko-opintokelpoisuus, koska tänä päivänä kuitenkin niitä valmiuksia siellä jatko-opinnoissa kysytään. Että mitä tarvitaan: kielitaitoa, kirjoittamista, laskemista ongelman ratkaisutaitoa ja muuta. Ja niiden päälle aletaan sielläkin sitten taas rakentamaan sitä ammatillista osaamista.”

Omaan rooliin ammatillisen koulutuksen reformin muutoksen onnistumisessa ja eteenpäin viemisessä koulutuspäälliköt kiteyttivät kuuluvan muun muassa päätöksen tekemisen, asenteiden muuttamiseen liittyviä

asioita, osaamisperustaisuuden eteenpäin vieminen, rinnalla kulkijan roolin, yhteisöllisyyden luomisen. Yksi vastaajista sanoi laskevansa nuorten, innokkaiden opettajien varaan, jotka ovat vielä pitkään työelämässä mukana, että *”heidän avullaan sitä muutosta ruvetaan sitten tekemään”*.

”Ja tuota, että ihmisiä saa tekemään työtä, niin kyllä me ollaan niitä linjaajia ja sitten kannustajia ja tavallaan tiedonkin tuojia.”

Johtajan rooli nähtiin hyvin keskeisenä muutoksen eteenpäin viemisessä sekä onnistumisessa. Kuvio 7. sisältää asioita, joita koulutuspäälliköt kokevat omaan rooliinsa muutoksen eteenpäin viemisessä liittyvän.



Kuvio 7. Oma rooli muutoksen eteenpäin viemisessä

6.1.3 Muutosjohtamisen valmiudet

Koulutuspäälliköt kokivat, että koulumaailmassa viimeiset kolmekymmentä vuotta on ollut jatkuvaa muutosta. Muutos koettiin normaaliksi olotilaksi ja sellaista tilaa, jossa mikään ei muuttuisi, ei heidän näkemyksensä mukaan ole enää olemassa tai tulossa. Aina muuttuu jokin, tulee isompaa ja pienempää muutosta. Yksi vastaajista pohti, että muutosjohtamisvalmius hänen kohdallaan tarkoittaa sitä, että hän pyrkii ensin itse ymmärtämään ja sisäistämään mikä tämä muutos, uudistus on ja tekemään sen itselleen *”kristallin kirkkaaksi”*. Vasta tämän jälkeen hän lähtee *”vetämään siihen joukkoja mukaan”*. Hän koki, että muutoksen johtamista edistää itsestä löytyvä tekemisen meininki ja innostus, jolloin se ei tule jostain annettuna pakkona johdettaville.

”Ja monesti kuulee sanottavan, että voitaisiinko hengähtää, pysähtyä välillä, mieltä vähän mitä tehdään. Että sillä lailla tämä muutosjohtajuuteen valmistautuminen tai valmentautuminen, niin me on sitä jo vuosia harrastettu.”

Muutoksen johtamisen vahvuksiinsa koulutuspäälliköt kertoivat kuuluvan sen, että ovat mahdollisimman lähellä työntekijöitään, tavoitettavissa

ja pyrkivät kuuntelemaan sekä ymmärtämään työntekijöitään. Ihmisläheinen johtaminen koettiin merkitykselliseksi. Neuvojen antaminen ja kantaa ottaminen koettiin tärkeäksi silloin, kun työntekijöillä on siihen tarvetta. Eräs vastaajista pohti, että usein keskustellaan asiakkaan, opiskelijan kohtaamisesta, mutta vähän taka-alalle jää heidän kollegoiden, koulutuspäälliköiden kohtaaminen. Hän koki, että tärkeä vahvuus liittyy nimenomaan näihin kohtaamisiin.

”Osataan kohdata itsemme ja toisemme oikealla tavalla. Minun mielestä se ei ole ihan itsestään selvää, että jokaisella olisi se taito.”

”Ja mitä sitten tämä paljon vaatisi, päälliköiden niin kun henkilökohtaista läsnäoloa ihmisten kanssa ja keskustelua. Ja sitten ei kai meillä kellään lisäänny aika, resurssit. Että kyllä se vaatii meiltä itseltämme aika paljon töitä ja uudelleen järjestelyä tai jotakin täytyy tehdä toisin, että aikaa vapautuu tälle asioitten niin kun keskustelulle.”

Haastateltavat kokivat muutoksen johtamisen vahvuuksien syntyneen osin pitkän työuran – ja kokemuksen kautta. Osa vastaajista kertoi työskennelleensä pitkään saman porukan kanssa ja käyneen läpi yhdessä monet muutokset. Koulutuspäälliköt kokivat, että tällä tavalla syntynyt luottamus auttaa reformin johtamistyössä, kun työntekijät uskaltavat purkaa ajatuksiaan ja tuntojaan. Tärkeäksi koettiin se, että keskustelu ja vuorovaikutus ovat avointa, että kerrotaan ja puhutaan asioista, kuunnellaan ja perustellaan, että miksi. Eräs vastaaja mietti, että jos tähän nykyiseen tilanteeseen olisi nyt tullut mukaan uutena, niin *”ei kyllä olisi niin ihanaa.”* Jatkuvassa muutoksessa eläminen ja työskenteleminen ovat vastaajien mukaan myös lisänneet muutosjohtamisen valmiuksia, edellyttäen edelleen jatkuvaa kehittymistä ja kouluttautumista sekä yhteistyötä.

”Mistä minä olen omalta porukalta saanut palautetta, on se, että minä kerron, puhun ihan suoraan kaikki asiat, ne vaikeatkin ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Että ei kantautuisi korviin jotakin muuta kautta. Sitä minä olen yrittänyt käyttää.”

Koulutuspäälliköiden vastauksissa nousi usein esiin, että ilmapiiri heidän organisaatiossa on sellainen, jossa on mahdollisuus kokeilla, katsoa mikä toimii sekä yhdessä miettiä vaihtoehtoja. Vastauksissa korostui kollegoiden tuki sekä se, etteivät rakenteet ole kiveen hakattu.

”Kyllä minä koen, että meidän esimiehet ovat mahdollistajia. Ja se tietysti tarttuu. Että ensimmäisenä ei ole se ei, ei onnistu.”

”Ihan samaa mieltä, että meille annetaan mahdollisuus kehittyä, viedä eteenpäin asioita ja muuttaa asioita. Ja jos me emme sitä pysty tekemään, niin meidän esimiehet tukevat kumminkin sitä. Ja sitenhan me ollaan aika ahkerasti kaikissa hankkeissa ja kehitysprosesseissa mukana.”

Että siinä mielessä minä tarkoitin sitäkin asiaa, että tämä on koko ajan muutosta.”

Koulutuspäälliköt miettivät, että heidän yhteisiin muutosjohtamisen vahvuuksiin ja valmiuksiin kuuluu ehdottomasti se, että osa asioista, joita reformissa mainitaan, on tavallaan jo tehty. Koska on osattu ennakoida, kaikki asiat eivät ne ole uusia. Innovatiivisuus, rohkeus heittäytyä ja kokeilla asioita mainittiin myös vahvuuksina sekä sallivuus, avoin mieli ideoille ja rehellisyys.

”Joo innovatiivisuus. Kyllä on sitä, että rohkeus kokeilla.”

”Ja jos minä ajattelen omia vahvuuksiani, niin ehkä semmoinen sallivuus. Että minulla ei itselläni esimiehenä niin semmoista ajatusta, että minä tiedän tämän parhaiten ja minun mukaan vaan mennään. Ja otan avoimin mielin ideoita, että miten halutaan nyt lähteä opetusta kehittämään. Näen, että opettaja on kuitenkin oman opetuksensa asiantuntija ja omistaja, niin kokeillaan erilaisia asioita. Että tuen sellaista.”

”Jotkut minun alaiset sanovat, että on hyvä toimia, kun heitä hyvin harvoin kielletään jos on uusia ideoita. Että minä en kiellä tekemästä, vaan kannustan kokeilemaan.”

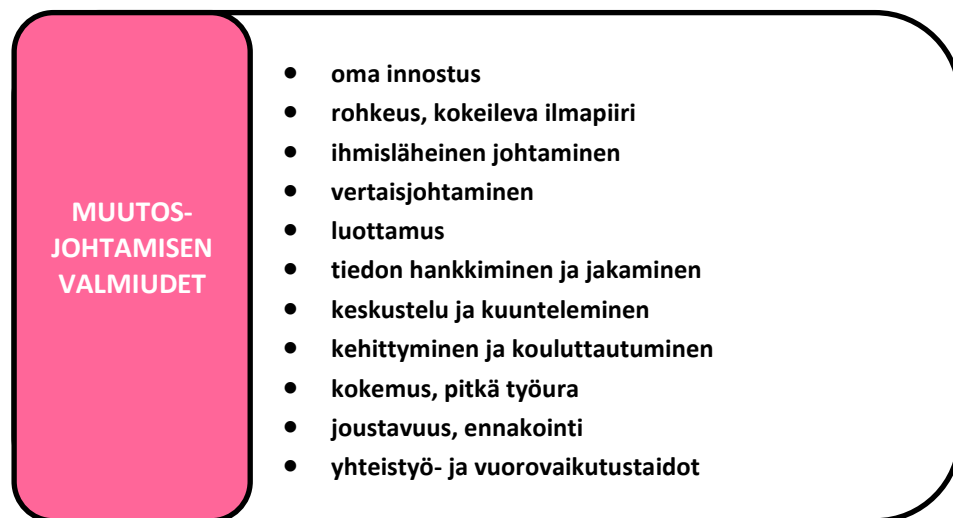
Vahvuudeksi koettiin ja nähtiin vastaajien kesken myös se, että uskalletaan kulkea omia polkuja osastoittain, tehdä päätöksiä sekä tuetaan toisia, sanoitetaan asioita ja ollaan yhdessä rohkeita tai tarvittaessa varovaisia. Vastaajat näkivät vahvuuskikseen sen, että ymmärtävät asioita jouduttavan tekevän eritavalla, koska kaikki tavat ei toimi kaikkien kanssa ja kaikkien erilaisilla osastoilla.

”Minä olen hyvä tekemään päätöksiä. Teen äkkiä päätöksiä, enkä jätä yleensä mitään epävarmaksi. Joku kysyy, niin minä teen kyllä aika äkkiä päätöksen. Se on yksi minun ominaisuus.”

Koulutuspäälliköiden haastatteluista nousi esille, että he hyödyntävät ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä tiedon jakamista sekä asioiden kokeilemista yhdessä. Osa vastaajista mainitsi vertaisjohtamisen sekä kehityskeskusteluiden hyödyntämisen. Opetushallitusta kuunnellaan herkällä korvalla ja digilaitteita hyödynnetään koko ajan enemmän. Koulutuspäällikön työn koettiin olevan vastuullista ja itsenäistä, johon liittyy päätöksen tekemistä, valtaa ja vapautta. Vastaajat miettivät, ettei kukaan heistä pystyisi yksin työtään hoitamaan, jolloin jokaisella on oltava valmius sekä taito pyytää apua ja tukea, silloin kun sitä tarvitsee. Uuteen mukaan lähteminen nähtiin vahvuutena sekä valmiutena johtaa muutoksia. Uuden luominen tyhjästä ja nopeasti koettiin vahvasti myös tavalliseen johtamiseenkin kuuluvana asiana, ei vain muutosjohtamiseen liittyvinä vahvuuksina tai valmiuksina.

”Ei kai meillä kellään lisääny aika, resurssit. Että kyllä se vaatii meiltä itseltämme aika paljon töitä ja uudelleen järjestelyä tai jotakin täytyy tehdä toisin, että aikaa vapautuu tälle asioitten keskustelulle.”

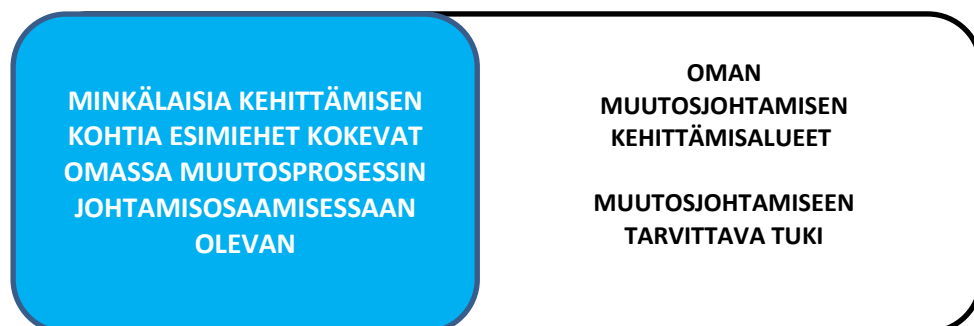
Muutosvalmiutta tarkasteltiin itsen, vertaistukeen ja organisaatioon liittyvien näkökulmien kautta. Kuviossa 8. kuvataan muutosjohtamisen valmiuksiin liittyviä asioita, jotka nousivat esiin koulutuspäälliköiden kanssa käydyistä haastatteluista.



Kuvio 8. Muutosjohtamisen valmiudet koulutuspäälliköiden kokemana

6.2 Muutosprosessin johtamisosaamiseen liittyviä kokemuksia

Esimiesten kokemuksia oman muutosprosessin johtamisosaamisen kehittämisen kohdista etsittiin toisen tutkimuskysymyksen (sinisellä pohjalla) ja sen alle muodostetun kahden teeman (valkoisella pohjalla) avulla. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Kahden teeman avulla kehittämisen kohtiin

6.2.1 Oman muutosjohtamisen kehittämisalueet

Kaikki työtehtävät eivät tunnu esimiehistä aina mieluisilta. Erään vastaajan mukaan *”mieli välillä pistää sillä tavalla hanttiin, ettei kaikkea ole niin innokas tekemään”*. Toisinaan siis tarvitaan oman asenteen etsimistä ja itsensä motivointia, jotta työtehtävänsä voi hoitaa ammatillisesti ja varmana. Vastaajat kokivat, ettei heillä ole oikeutta vältellä mitään tehtäviä, sillä esimiehen tehtävänkuvaan määritellyt tehtävät on hoidettava. Koulutuspäälliköt kokivat, että usein uusien asioiden edessä, kun lähdetään uuteen prosessiin ja viemään jotakin uutta eteenpäin, ei välttämättä olla kenenkään mukavuusalueella. Koulutuspäälliköt pohtivat, että muutos koetaan useimmissa tapauksissa sellaiseksi, jossa mennään oman osaamisen ääri rajoille ja ehkä vähän ylikin, jolloin se vaatii myös itsensä johtamista. Motivaatiovaihe on löydettävä itsestä. Tällöin käydään usein myös kriittisimmät keskustelut. Kaikesta ei välttämättä olla samaa mieltä, mutta työ pitää kaikkien hoitaa ammatillisesti, asia asiana, työ työnä.

”Me ollaan tässä asemassa, se opettaja on tässä asemassa, tässä työasemassa, se pitää olla työrooli siinä.”

Esimiehet kokivat, että toisinaan on haasteellista saada ihmiset työskentelemään muutoksen suuntaisesti. Yksi vastaajista koki, että työn tekemiseen liittyvien vaihtoehtoisten tapojen löytäminen olisi hyödyllistä. Hän koki, että tällä hetkellä sitä käytetään liian vähän. Vastaajat miettivät, että kehitettävää olisi kaikilla organisaation tasoilla muutoksen hallinnassa ja etenkin siinä, miten kukin itse voisi kehittää omaa työtään ja tätä kautta esimerkiksi opetussuunnitelmaa. Kehittämisestä puhuttaessa, erään vastaajan vastauksessa nousi esiin dokumentoinnin merkitys työssä. Hänen mukaansa dokumentit ohjaavat työtä vahvasti ja siksi niiden kirjaamiseen liittyviä taitoja on kehitettävä. Vastaajat toivat esiin, että on tärkeä pohtia yhdessä ratkaisuja ja tapoja tehdä asioita. Yhteisten tekemisen tapojen löytäminen koettiin tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Esimiehet kokivat, että siten useimmiten löytyy myös se paras ratkaisu.

”Tämmöisen yhteisöllisen päätöksenteon merkitystä ja sen mahdollistamista, niin sitä minä haluaisin lisätä eli ottaa mukaan ne, joita asia koskee siihen päätöksen tekoon ja suunnitteluvaiheeseen. Että silloin tulee sille muutokselle joku semmoinen pohja ja perustus, se motivaatio ja sitä kautta osallistetaan.”

”Ehkä meillä on liika vähän sitä, että en nyt haluaisi sanoa sanelupolitiikkaa, mutta tahtomattamme on vähän liikaa sitä, että se jota asia koskee, kuulee asiasta vasta viimeisenä, että tehdään näin. Se vaara on aina ole-massa, varsinkin kun johdetaan asioita, jotka tiedetään, ettei ole niin kauhean mukavia kaikkia koskien.”

”Mitä ehkä kaipaisi, niin miksei ehkä semmoista asiantuntija kontaktia enemmän. Meillä on ollut vertaisjohtamiseen liittyvää koulutusta, yhtei-

siä asioita, mutta ei lisä varmaan olisi pahitteeksi. Minä toin tämän asian esille kehityskeskustelussa ja sille luvattiin jotakin tehdä.”

Eräissä haastattelussa kehittämisen kohteeksi nostettiin myös oman roolin ja arvomaailman pohtiminen. Vastaajat kokivat tärkeänä, että yleisesti ja yhteisesti koko organisaation tasolla puhuttaisiin työrooliin kuuluvista arvoista, mikäli ne poikkeavat henkilökohtaisista arvoista. Keskustelussa nousi esiin esimerkiksi suhtautuminen maahanmuuttajiin. Oma mielipide maahanmuuttajia kohtaa ei saa vaikuttaa työnantajan mielipiteeseen negatiivisesti. Vastaajat kokivat, ettei tässä suhteessa ole kahta roolia vaan henkilökohtaisen- ja työmielipiteen on oltava linjassaan.

”Maahan muuttajat tulevat lisääntymään, ovat meillä asiakkaina, tuovat rahaa, tuovat työpaikkoja. Vaikka minulla kuinka olisi mielipide, että mitä ne tänne tulee, niin se mielipide ei saa olla minulla, kun olen työssä.”

Säästöihin liittyvät tehtävät vastaajat kokivat kaikkein epämiellyttävimmiksi ja vaikeimmiksi. Vaikeaksi koettiin se, kuinka rahat saadaan riittämään ja kuinka se organisoidaan työntekijöiden suuntaan ilman irtisanomisia. Vastaajat kokivat säästöjen vaikuttavan reformiin liittyvään muutoksen johtamiseen. Osa vastaajista koki, että reformissa on järki, mutta sen yhtä aikaa säästöjen kanssa päällekkäin tuominen vaikeuttaa muutoksen johtamista. Yksi haastatteluihin osallistuneista vastaajista koki, että jos ministeriö olisi alkanut puhumaan reformista silloin kun taloudellisesti meni hyvin, niin olisi ollut helpompi lähetä kehittämään. Nyt hän pohti, että kumpi tehdään ensin, reformi vai säästöt.

”Mikä tässä on se moottori? Sitähän sitä pohtii, että kumpi se moottori tässä on, että päätettiin säästää ja sitten meidän pitää keksiä joku kiva sana vaikka reformi ja sitten alkaa tulemaan siihen niitä keinoja.”

Vastaajat kokivat, etteivät ole onnekseen joutuneet kovinkaan paljon irtisanomisiin vakituisten kohdalla. Ikärakenne koettiin sellaiseksi, että vaihtuvuutta syntyy lähivuosien aikana luontaisesti eläköitymisen kautta ja irtisanomisten sijaan tullaan rekrytoimaan työntekijöitä. Työn loppumisen pelkoa ei pidetty kovinkaan suurena, mutta ei myöskään kovin laajalla mittalla todennäköisenä. Sijaisten ja tuntiopettajien kohdalla tämän on tavallisempaa, ettei työsuhde jatku. Vastaajat pohtivat, että määräaikaisten lähtiessä, työyhteisöstä lähtee usein myös innokkaimmat ja eniten käytettävimmät ihmiset. Tällöin he kokivat, että jäljelle jäävällä porukalla on paljon uusia haasteita, koska toimintatapa, joka on ollut, usein myös poistuu. Näiden tilanteiden kehittämiseen vastaajat kokivat tarvitsevansa apua, jotta jollain tavalla tulisi ylläpidetyksi tai sitten paremmaksi muutetuksi tapa toimia jatkossakin.

”No ei ole kyllä kauhean kiva kertoa jollekin, että sinut on lomautettu tai joudut jäämään veke tai jotakin. Ja sitten ihmisten rektiöt on yllättäviä, että niiden kestäminen sitten. Ja kuitenkin ovat omalla tavallaan läheisiä

ihmisiä. Ja aina huomaan tässä, että ei voi olla alaistensa kanssa kovin ystävällinen tai muuten ei pysty tekemään mitään, että sitoo kätensä. Ei siitä sitten tule mitään.”

Koulutuspäälliköt toivat avoimesti ja rehellisesti esille itseensä liittyviä kehittämisen kohtia. Muutamalla vastaajalla katse oli jo eläkeajassa ja kehittymisen kohdiksi mainittiin esimerkiksi isovanhemmuus. Haastattelut kertoivat haluavansa kehittyä tavassaan osallistaa työntekijöitä tekemään asioita yhdessä. He kokivat, että alat ja työntekijät ovat erilaisia, jolloin porukka lähtee mukaan erilailla.

”Kyllähän meilläkin, jos mieltii tätä henkilökohtaista muutosprosessia meidän koulutuspäällikköporukassa, niin tässä muutaman vuoden sisällä tapahtuu muutoksia tässäkin, kun on eläköityviä joukossa ja sattuvat just tähän 2018 muutosprosessi-aikaan.”

Koulutuspäälliköt pohtivat, että toisinaan yhdessä tekemään lähtemisen käynnistäminen on todella työn takana. Itsessään on kehitettävä taitoa ja rohkeutta varata aikaa työn erilaisiin tehtävänkuviiin liittyen. Kokonaisvaltaisen kuvan hahmottamisen ja askelmerkkien laittaminen omalle sekä yhteiselle työlle nähtiin myös kehittämisen kohteena. Tukena tähän esitettiin yhteisen ajan ja keskustelujen lisääminen arkeen, mikä vastaajien mukaan tarkoittaa jälleen asioiden priorisoinnin taidon kehittämistä. Ajatusmallin muutos nousi vastauksista esiin tässäkin kohdassa. Oma asenne koettiin tärkeimpänä kehittäjänä niin henkilökohtaisesti kuin yhteisestikin. Tähän liittyen vastaajat pohtivat myös, kuinka kehittyisivät esimiehinä erilaisen osaamisen hyödyntämisessä, ohjaamisessa ja kannustamisessa uuden oppimiseen että myös poisoppimiseen.

”Poisoppiminen. Meillä on ikäjakauma kyllä sellainen, että se tapahtuu osittain luonnollisesti se poisoppiminen. Ja tulee uutta porukkaa, jota ei toivottavasti keritä apina opettamaan.”

”No kyllä minä edelleenkin peräänkuulutan sitä ajatusmallin muutosta. Oppimaan uudenlaista ja se ratkaisee, mitä se ihminen osaa. Pitää löytää keinot, miten se ne osaamisensa näyttää. Joudutaan vaan välineitä kehittämään.”

Vastaajat nostivat kehittämisen kohteeksi myös ammatillisen koulutuksen reformissa mainitun osaamisperusteisuuden. Osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen liittyvässä ohjaamisessa ja johtamisessa vastaajat kokivat tarvetta kehittää taitojaan. He pohtivat oman osaamisensa kartuttamista siinä, kuinka joustavoittaa, poistaa päällekkäisyyksiä, löytää aikaisemmin ja muualla hankittu osaaminen siten ettei tehdä turhaa työtä. Eräs vastaajista toi esille, että on toimintakulttuurissa on vielä syvässä se, että osaaminen näytetään vain olemalla läsnä tunneilla ja kuuntelemalla opettajaa sekä osallistumalla näiden pohjalta tentteihin. Pohdintaa aihe-

uttaa se, että voiko opiskelijaa päästää läpi, mikäli hän osallistuu vain tenttiin ja osoittaa osaavansa asiat näin, mutta ei ole ollut läsnä.

”Niin minä ajattelen, että no ilman muuta läpi, kun se osasi. Mutta kun se ei ollut kuuntelemassa niitä minun kultaisia lauseita, se osasi siitä huolimatta. Niin, että se on niin syvässä meissä, että pitää olla minun opetussessani, että minä päästän tästä kurssista läpi. Tai jotta minä voin päästää hänet tenttiin näyttämään osaamista, niin pitää olla minun kurssilla, on niin syvässä meissä ja siitä on hirveän vaikea pois oppia, että meidän, minun ja hänen tehtävä on puhua, et kyllä sinä voit päästää läpi jos osaa.”

”Niin kun se nyt on meidän päivän sana se osaaminen, niin miten me tunnustetaan sitä osaamista ja miten me tunnustetaan se sitten, niin kyllä sitä asiaa me opetellaan. Ja sitä niin tästä paljon keskustellaan opettajien kanssa, että mitä ne opiskelijat osaa ja miten me osataan se tunnistaa.”

Omien kehittämisen kohteiden löytymiseen vastaajat kokivat saaneensa jonkin verran vinkkejä muiden palautteen perusteella. Eräs vastaajista kertoi saaneensa työntekijöiltään palautetta, että hän puhuu suoraan, kertoo kaikista asioista ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, etteivät asiat kantautuisi korviin jostakin muuta kautta. Tätä hän kertoi yrittäneensä edelleenkin toteuttaa, koska koki, että *”se on ehkä vähän helpotanut, että minä kerron myös ne vaikeat asiat.”* Osa vastaajista koki saaneensa palautetta, mutta se koettiin ristiriitaiseksi, sillä jonkun mielestä tehdään oikein ja toisen mielestä väärin.

”Ainakin minä saan niin ristiriitaista palautetta, että jonkun mielestä tehdään oikein ja seuraavan mielestä tehdään väärin ja hyvä, että on avoin ja toisen mielestä on huono, että on avoin ja toisten mielestä liian vähän saa infoa ja toisten mielestä saa liikaa.”

Monet haastateltavista nostivat kehittämisen kohdikseen ajanhallintaan liittyvät asiat. Deadlainien koettiin tulevan eteen usein liian aikaisin. Suunnitelmallisuus koettiin vahvuudeksi, mutta asioiden loppuun viemisessä nähtiin haasteita. Tässäkin vastaajat kokivat, että työtehtävien laaja-alaisuus asettaa toisinaan haasteensa saada asioita ajallaan hoidetuksi. Nopeiden muuttuvien tilanteiden mukana on mentävä ja tehtävä valintoja, mitä asioita hoitaa ensin. Pitkäjänteisyys koettiin sekä henkilökohtaisena kehittämisen kohteena mutta tärkeäksi koettiin myös sen mahdollistaminen arjen kiireessä yleisestikin. Oman työn priorisointi, asioiden tekeminen paineen alla, tietotekniset taidot koettiin vastauksissa johtamista tukeviksi valmiuksiksi. Valmiudeksi mainittiin myös taito katsoa, mitä asioita ei tarvitse saada valmiiksi juuri tässä ja nyt.

”Oman työn priorisointi ja miten paljon asioita. Pitää tehdä hyvin silleen sujuvasti, jotta kaikkeen jää aikaa. Ja joutuu sanomaan myös ei. En lähde

siihen tai tähän hommaan. Helposti meille tulee kaikenlaisia, sellaisia pikku lisä, että kuka tekisi tämän niin. Ja niitä on ihan loputon suo.”

”Ajan määrittely ja just se priorisointi ja, että kaikkea ei tarvitse saada valmiiksi just tässä hetkessä.”

Ammatillisen koulutuksen uudistuksen eteenpäinviemisen johtamisen valmiuksiin haastateltavat pohtivat kuuluvan esimerkiksi omasta jaksamisesta huolehtimisen. Yksi vastaajista totesi, että *”se oma jaksaminen on se niin kun se tukipilari, että ilman itsestään huolehtimista tai omasta jaksamisestaan huolehtimista, niin ei tästä tule mitään”*. Vastaajat pitivät tärkeänä, että silloin kun muutosta haetaan ja muutoksesta puhutaan, keskustelun tulee olla avointa ja mahdollisimman laajaa. Johtamisen valmiuksia lisää esimiesten kokemusten mukaan yhteiset tilaisuudet, joissa yhdessä pohditaan asioiden eri puolia ja kuinka erilaisissa tilanteissa mahdollisesti toimitaan. Ennakointi lisää vastaajien mielestä valmiuksia johtaa sekä asioiden läpinäkyvyys. Kuten kehittämisen kohdissa, myös valmiuksissa esimiehet kokivat tärkeäksi kyvyn hallita aikaa ja lisäsivät valmiuksien kohdalla myös ajanhallinnan yhteyteen taidon delegoida asioita ja tehtäviä.

”Tuota ajan hallintaa ja delegointitaitoa. Että pitäisi osata delegoida määrättyjä tehtäviä muille, että jäisi aikaa tekemiseen.”

Osa haastateltavista koki, että omassa muutosjohtamisosaamisen kehitettävää listassa on huomioitava myös reformin tuoma työaikamuutos. He kokivat työaikamuutoksen olevan hyvä asia, mutta pohtivat sen eteenpäinviemiseen liittyvään suunnitteluun ja kehittämiseen tarvittavan aikaa sekä taitoja, joilla asiaa viedä työntekijöiden suuntaan. Vastaajat kokivat, etteivät työntekijät ehkä aivan ole vielä ymmärtäneet sen tulevan ja tuovan muutoksia lukuvuoden rakenteeseen.

”Ajatellaan vaikka tätä opettajien vuosityöaika. Jos siihen nyt ollaan siirtymässä, niin se on semmoinen muutos, että silloinhan me otetaan myös kesäajat käyttöön. Elikä tämä perinteinen kesäajan käyttö opettajille muuttuu. Tosin se opetuksen aika ei vähene opettajalla, se säilyy siinä 12 viikon paikkeilla, mutta se jakautuu nyt erilailla kun aikaisemmin. Ja tuota kyllä se vaatii valmiutta monelta siltäkin puolelta sitten, mutta se on minun nähdäkseni väistämätön muutos. Mietitään tätä taloudellista tehokkuutta kanssa sitten siinä.”

Koska arki on hektistä ja etenee nopeassa tahdissa, kehittämisen kohdaksi mainittiin yhteisen ajan löytäminen. Toinen usein esiin tullut kehittämisen kohde oli vastaajien mielestä sanoittamiseen ja etenkin sen ajoittamiseen liittyvä. Kehittämisen kohteeksi koettiin se, että malttaisi ensin kuunnella loppuun ja ehkä hetken pohtiakin asiaa, ennen kuin kommentoi tai vastaa. Vastaajat kokivat, että toimivat laaja-alaisesti sekä spontaanisti, jolloin toisella tavalla sanomisen oppimisen tai sanomisen ajoit-

tamisessa kehittyminen helpottaisi työtä. Esimiehet pohtivat valmiuksien karttuvan työkokemuksen myötä sekä yhteistyössä muiden esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Muutamissa vastauksissa tuotiin esille tarvetta ulkopuolisiin kouluttajiin, joilta voisi saada uudenlaista vauhtia ja näkökulmia johtamiseen.

”Kun se on niin, kun me ollaan vaan siinä omassa ringissä. Siinä olisi joku ulkopuolinen hyvä, joka vähän näkisi, että missä tilassa me ollaan. Ollaanko me jo kääriytytty jonkunlaiseen kuoreen, että miten me viedään. Siinä mielessä joku ulkopuolinen voisi olla ihan hyväkin, joka vähän katsoisi, pääsisi myös keskustelemaan.”

”Ja itse kyllä koko ajan kasvaa esimiehenä tällaisissa tilanteissa. Niin et kun on kun pakko, on aika hyvä semmoinen kasvun paikka.”

Reformista koettiin tietoa tihkuneen pitkään, mutta asian silti olleen hie-man taka-alalla. Koulutuspäälliköt toivat esiin vastauksissaan, että tähän mennessä ammatillisen koulutuksen reformin muutostilanteessa on toimittu ja selvitty pitkälti keskustelemalla. Vastauksista nousi esiin, että osin reformia kohti on jo menty paljon aikaisemmin ennen uudistuksen tuloa ja niistä on selvitty hyvin sekä saatu tuloksiakin. Vastaajat kokivat, että heidän rakenteissaan toimenpiteitä on tehty ja sieltä löytyy jo esimerkiksi reformissa mainittuja työelämälähtöisiä kokonaisuuksia, yhteisiä tutkinnonosia osana ammatillisia opintoja, osaamisperusteisuutta ja osaamispisteitä, erilailla ja eritahtisesti valmistuvia opiskelijoita, nuoriso- ja aikuiskoulutuksen yhdistämistä, asiakaslähtöisyyttä, joustavuutta. Koulutuspäälliköt kokivat, että sanansaattajia asian suhteen alkaa olla jo sen verran, että kaikki ovat siitä kuulleet ja siinä ”moodissa”, että asia otetaan tosissaan ja jokaisen on siitä jo otettava selvää ja syvennettävä tietämystään asian suhteen. Vastaajat kertoivat, että viimeisimmissä kokouksissa reformista on keskusteltu, rehtori on tuonut esille, mitä asiasta tietää ja on selville saanut, taloushallinto tuo tietoa miten reformi vaikuttaa talouteen sekä ”vähän jotain työpajaakin ollut”.

”No eihän tässä nyt asiat oikeasti ole uusia. Että nämä asiat on olleet jo kuinka kauan niin kun, että meidän pitäisi toimia näin. Ja nyt jos sitten tulee jonkunlainen pakko siihen kohtaan, niin ne jotka ei ole mitään muutosta tehneet sinne suuntaan, niin on kovemmassa paikassa, ja ne jotka jo vähän hiipii sinne suuntaan, niin se ei ole niin kamalaa, ehkä niin.”

”On sillain pystytty ennakoimaan asioita. Tavastiassa lähdetään jo sinne päin, että voisiko tämä olla ja tämä voisikin olla hyvä näin. Ja lähdetään kokeilemaan ja suuntaviiva sinnepäin.”

Vastaajat kertoivat, että jokaisella on omia ”tiettyjä kanavia, mistä voi kysyä ja keskustella”, kuten kollegoiden kanssa muista ammatillisista oppilaitoksista. Toisaalta vastaajat kokivat, että vaikka keskusteluja paljon käydään, niin yksityiskohdat ovat avoimia ja näin ollen käsitys siitä, mikä

konkreettisesti muuttuu, on vielä epäselvä. Muutama vastaaja koki, että uusia asioita voi tulla vielä useita.

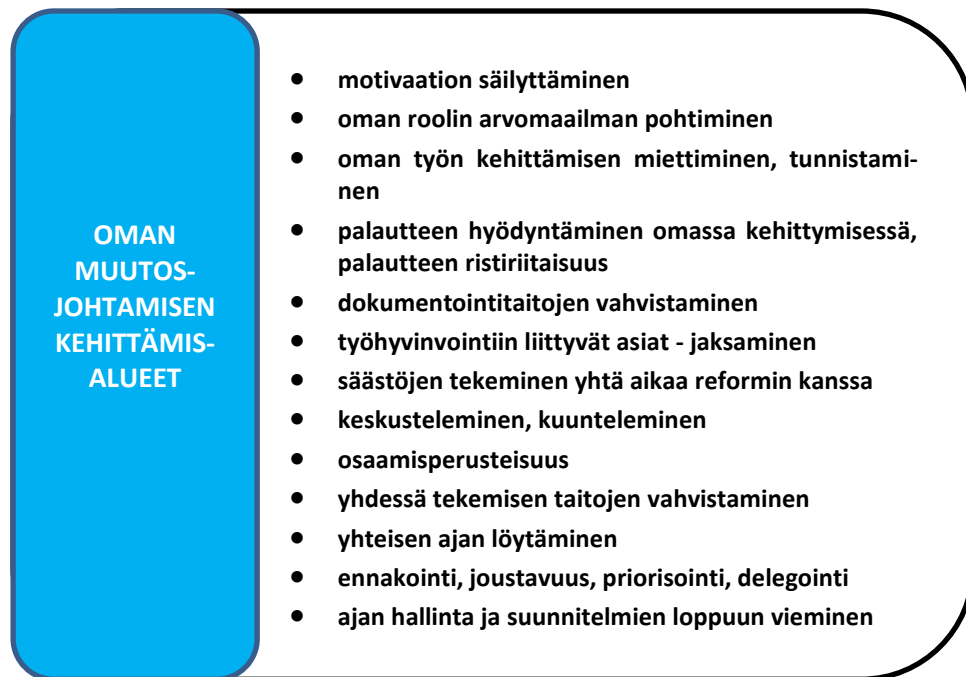
”Me ollaan puhuttu, mutta eihän me olla sillä lailla tehty mitään, koska ei me edes tiedetä vielä, että miten tutkinnot yhdistyvät, taikka onhan niistä kai ehdotuksia, mutta ei ole mitään varmuuksia. Onhan jotkut käyneet koulutuksissa ja kuuntelemassa niitä juttuja. Ja dioja on jaettu, mutta semmoista se on ollut tähän asti. Tässä niin kun mennään aina päivä kerrallaan ja viikko kerrallaan, että se on reformi, se on vasta 2018.”

Eräs vastaajista odotti esimerkiksi rahoituslakia mielenkiinnolla. Rahoituslaki mainittiin vastauksissa useamminkin ja sen koettiin olevan sellainen asia, mikä tulee puhututtamaan. Vastaajat kokivat kuitenkin, että se on myös asia, jossa tapahtuu koko ajan muutoksia. Toinen asia, mitä vastaajat miettivät oli miten näyttötutkinto tulee uudistuksen myötä muuttumaan vai muuttuuko lainkaan.

”Lain muutokset tulevat voimaan, ammatillinen laki muuttuu, menee kaikki saman alle sitten ja tutkintojärjestelmät muuttuu ja näyttötutkintojärjestelmä muuttuu ja tuota tutkintotoimikuntien määrät muuttuu ja niitten toimivaltuudet muuttuu ja. Että tuota elämme nyt sellaista muutosprosessia, mutta onhan tämä nyt aikaisemminkin koettu, mutta ei ehkä näin suuressa mittakaavassa.”

Esimiehet kokivat oman valmiuden ja tahtotilan muutokseen olevan välttämättömyys, jotta esimiestyössä voi onnistua ja menestyä. Omien asenteiden kautta he kokivat olevansa esimerkkinä työntekijöille sekä myös organisaation ulkopuolelle. Muutokseen tulee vastaajien mielestä olla valmis, eikä siltä voi kieltäytyä, mutta kokivat, että on oltava myös valmis pitämään kiinni jo hyvin toimivista käytänteistä, luotettava kokeneen väen näkemyksiin ja näyttöihin eikä ryhtyä muutokseen vain muutoksen takia. Vastaajat kokivat, että muutokselle on oltava hyvät perustelut, joita on mahdollista ymmärtää ja joiden mukaan muutosta voi lähetä rakentamaan. Koulutuspäälliköiden vastauksista nousi useita ajatuksia omaan muutosjohtamisen kehittämisalueisiin liittyen, joita esitellään kuviossa 10.

”Sitten kun näiden muutosten lisäksi, niin meillä kaikilla on lisäksi omat henkilökohtaiset muutosprosessit, jos ei meneillään niin ainakin jossakin tulevaisuudessa ja nekin tarvitsee sitten nivoa tähän. Sama koskee opettajia ja koko henkilökuntaa.”



Kuvio 10. Oman muutosjohtamisen kehittämisalueet

6.2.2 Muutosjohtamiseen tarvittava tuki

Ammatillisen koulutuksen reformin muutoksen johtamiseen liittyvissä tuen tarpeissa nousi selkeästi esille aika, tieto sekä resurssit. Vastaajat erosivat erilaisten muutosten tarpeet sekä tavoitteet ja korostivat, että arjessa on paljon muutoksia jotka tulevat yllättäen, kuten sairauspoissaolot. Vastaajat kokivat tärkeäksi kaikkien, osallistujien että osallistettavien kannalta, että reformin sisällöstä ja sen tuomista muutoksista saataisiin tarvittava tieto ja ohjeistus siten, että asioiden tiedottamiseen ja muutosten toimeenpanemiseen jäisi riittävästi aikaa. Sen, että tietoa ei saada tarvittavaa määrää ja tarpeeksi ajoissa katsottiin hidastavan ja hankaloittavan muutoksen johtamista.

Muutoksen johtamisen haasteisiin koettiin usein kuuluvan, että tieto tulee ikään kuin jälkikäteen eli sitten kun muutos on jo tehty. Tavoitteen ja suunnan hämärtyminen koettiin riksitekijöiksi muutoksen johtamiselle, koska tällöin esimiehen on vaikea näyttää työntekijöilleen mihin suuntaan ollaan menossa. Aika nousi esille myös resursseissa. Vastaajat toivat esille, että reformiin liittyvät säästöt ja niiden vaikutus näkyy osittain myös työmäärän lisääntymisenä ja työajan riittämättömyytenä. Kukaan ei halua tehdä työtä ilmaiseen eli omalla ajalla.

”Ainakin kunnon ohjeita ja hyvissä ajoin mielellään, että on enemmän kuin yksi kuukausi aikaa valmistella asioita.”

”Tärkeintä on se tieto, että tiedetään mihin mennään.”

”Kumminkin meidän pitäisi elää tässäkin suurin piirtein puoli vuotta ennakkoon. Jos me mietitään syksyä, niin meidän pitäisi edellisenä keväänä olla jo asiat aika pitkällä valmiina. Että jos kesäkuun puolella ennen juhannusta tulee tieto ja ne koskettaa syksyä, niin ollaan aika myöhässä.”

Muutokseen liittyvän informaation toivottiin olevan selkeää kautta linjan. Eräs vastaaja kuvasi asiaa nostamalla esille kommunikaation. Vastaajan mielestä kaikkeen kommunikaatioon lienee kuuluvan sen ongelman, että viestintä ei koskaan ole selkeää ja kaunista kaikille osapuolille. Hän koki, ettei tämä ole uusi asia vaan tyypillinen ongelma kaikessa vuorovaikutuksessa. Kurjimmaksi tunteeksi osa vastaajista koki sen, että kun muutosta tehdään ja ne jotka sitä eteenpäin ovat viemässä, eivät omaa minkäänlaista käsitystä siitä, mitä oikeasti pitää ja halutaan tehdä. Eräs vastaajista koki, että muutoksia tehdessä olisi hyvä tiedottamisessa saada näkyviin, että *”tässä on joku järki taustalla”*. Tällöin usko muutokseen ei hänen mielestään horju niin helposti. Yksi vastaajista koki, että esimiehet valmistelevat joukkoja muutokseen ja tähän valmisteluun on hyvä saada tukea ja tarpeeksi tietoa.

”Itse kaipaen, että löytyisi oikeasti se konkreettinen eri asioista. Että tapa tehdä muuttuisi niin, että tulisi siihen joustavuutta. Ja asiakaslähtöisyyteen ja osaamisperustaisuuteen, että voitaisiin selkeästi sanoa, että tämä on nyt meillä kehittynyt, muuttunut ja kasvanut.”

”Pitäähän sitä olla faktaa. Että siinä vaiheessa, kun lakipykälät ovat pöydässä, että näin on päätetty, niin sitenhän se on helppoa. Nythän tämä on vaan vähän tämmöistä höttöä, mututuntumaa, että johda tässä nyt sitten vielä kauheasti. Me valmistelemme joukkoja. Valmistellaan ja sitten ruvetaan tekemään niitä strategisia siirtoja. Valmistellaan maihinnousua. Mutta ei me vielä voida tehdä sitä maihinnousua, kun meillä ei ole mitään vielä, et minne.”

Vastaajat kokivat tueksi myös sen, että reformi tulee organisaation ulkoa, ei sisältä. Käsky, velvoite annetaan kaikille ja se tulee ministeriöstä, ope-
tushallitukselta. Tämän he kokivat antavan itselleen jonkinlaisen selkänöjan ja mahdollisuuden selkeästi osoittaa johonkin suuntaan, josta muutoksen sisällön voidaan kertoa tulevan ja jonka mukaan tulee toimia.

”Minun mielestä se on helpottava tekijä, että se on kaikille niin kun valtakunnallinen. Ei tarvitse selittää alaisille, että tuota me ollaan täällä nyt keksitty jotakin.”

Muutosjohtamiseen tarvittavaa tukea vastaajilta kysyttäessä, esimiesten vastauksissa korostui kautta linjan, että tuki tulee hyvin läheltä. Tuki koettiin kollegiaaliseksi, keskustelun ja kuuntelemisen kautta konkreettisesti esiin tulevaksi. Toisinaan vain *”kuuntelu oppilaaksi”* lähteminen koettiin tärkeäksi tueksi, jotta voi vain kuunnella ja havainnoida miten muualla kehitetään ja toimitaan. Vastaajat mainitsivat, että asioista puhutaan

suoraan ja rehellisesti ja tämä voidaan myös katsoa työtä tukevaksi asiaksi.

”Se tuki tulee minun mielestä tästä meidän porukasta.”

Vastauksista oli vahvasti kuultavissa, että koulutuspäälliköiden kesken sekä kaikkien organisaation johtoon kuuluvien kesken vallitsee luottamuksellinen ja hyvä ilmapiiri, josta löytyy tukea ja ajatuksia pystytään vaihtamaan. Nykyinen organisaatiomalli koettiin koulutuspäälliköiden keskuudessa hyväksi ja johtamista tukevaksi malliksi. Koulutuspäälliköt mainitsivat useampaan kertaan, että rehtorin tuki on saatavilla koko ajan ja ajatuksia vaihdetaan ja vaikuttamisen mahdollisuuksia on. Yhteisissä säännöllisesti pidettävissä kokouksissa koulutuspäälliköt kertoivat keskusteltavansa siitä, miten eri osastoilla asiat näyttäytyvät ja miten niitä hoidetaan sekä minkälaisia ongelmia kenelläkin työhön liittyen on. Koulutuspäälliköt pohtivat, että näissä keskusteluissa voi ikään kuin heittää avunpyyntöjä yhteisesti pohdittavaksi ja siten saada tietoa, tukea ja apua muilta. Tukea koettiin olevan saatavilla, kun sitä ymmärtää pyytää. Kollegan ja esimiehen tuki nousi vastauksissa esiin hyvin merkityksellisenä asiana vastaajille.

”...tietysti sitten mitä tarvitaan, niin meidän pomojen tuki. Me tarvitaan yhtälailla, niin kuin meidän omilla joukoilla pitää olla tuki meistä, niin meillä taas täytyy olla tuki siellä organisaatiossa, että rehtori ja meidän johtavat viranhaltijahan tässä pelissä mukana.”

”Minä saan hirveän paljon tietoa kollegoilta, mutta myös meidän rehtorilta ja sitten kuntayhtymäjohtajalta. Meillä on tosi usein johtoryhmä, missä me koulutuspäälliköt ja rehtori mietimme asioita ja sitten aikuiskoulutuspäällikkö tai toimitusjohtaja tuolta Vanaja Oystä. Niin sinällään se tieto on meidän yhteistä.”

”Meillä ei jokainen osasto toimi erillisinä omina juttuina, vaan meillä on ja me tehdään linjassa yhteisten päätösten mukaan ja haetaan niitä, että kuinka me tehdään. Meillä ei niin kun tapahdu sillain salassa mitään, vaan meillä tehdään yhtenäisesti. Se on minun mielestä sellainen meidän voimavara.”

Muutaman koulutuspäällikön vastauksista nousi muutosjohtamista tukeviksi asioiksi vierailut muihin ammatillisiin oppilaitoksiin sekä yhteistyötaapaamiset muiden ammatillisen koulutuksen tekijöiden kanssa. Näiden vierailujen aikana on mahdollista nähdä ja kuulla, miten muualla asiat ovat ja miten niitä hoidetaan. Tähän kokemukseen ja näkemykseen voi peilata miten omassa organisaatiossa asiat ovat ja miten siellä asiat hoidetaan. Tueksi koettiin myös se, että osataan nostaa onnistuneet asiat esille ja kehua silloin kun siihen on aihetta. Samantapaista tukea saadaan myös siitä, että hyödynnetään omassa organisaatiossa oleva erilaisuus. Vastaajat kokivat esimiehinä olevansa erilaisia, mutta sen olevan hyödyll-

linen tuki. Eräs vastaaja nosti myös työntekijöiden erilaisuuden eli opettajien erilaisuuden hyödyntämisen esiin. Hän koki, että henkilökunnan osaaminen sekä tietämys tulisi saada näkyviin että kaikki ja kaikkialta tuleva tieto ja osaaminen ovat yhtä arvokasta.

”Ja sitten porukassa on aina niitä, jotka ovat todella tiedon haluisia ja haluavat kehittää itseään. En minä näe koulutuspäällikkönä, että minä olen se tietävin, vaan nimenomaan opettaja on se tietävin.”

Muutaman vastaajan vastauksissa nousi esiin, että muutokseen johtamiseen ja johtamiseen yleensäkin liittyvissä asioissa esimiehille saattaisi olla hyötyä ulkopuolisesta asiantuntijasta, sparraajasta. Tällainen sparraaja voisi tuoda organisaatioon uusia näkökulmia ja innostaa uuden edessä ja uuden alkuun. Vastaajat pohtivat, että sparraajasta saattaisi olla suurin hyöty uuden muutoksen alkuvaiheessa, jolloin kaikki on vielä auki ja tavallaan *”levällään”*. Sparraajan koettiin voivan olla avuksi muun muassa siinä, miten uutta asiaa *”markkinoidaan”* työntekijöille. Tukea toivottiin siihen, että miten avoimesti ja osallistavasti saataisiin uusi asia työntekijöiden keskuuteen etenkin silloin, jos aikaa sekä selkeää tietoa muutoksen tekemiseen liittyen on vähän.

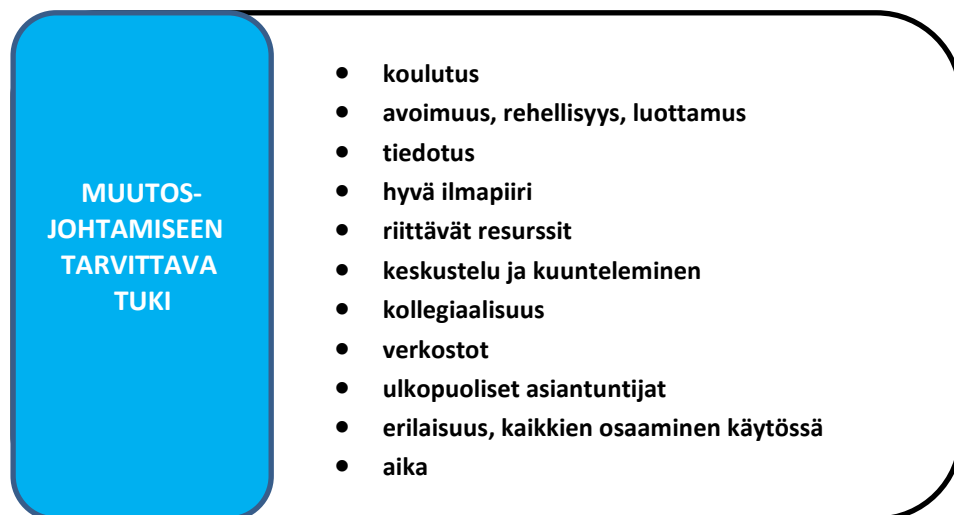
”Mutta jotakin semmoista, joku jolla on jo tietoa, miten tämmöisiä prosesseja viedään eteenpäin. Olisi semmoinen niin kun innostava tyyppi. Koska nyt monta kertaahan se menee siihen, että miten me viedään niitä meidän joukkoja eteenpäin ja miten me toimitaan heidän kanssa, niin sitten unohtuu se, että hei, mekin tarvittaisiin ihan oikeasti jotain pelimerkkejä. Tai ainakin sitten jotain sellaista, mikä tukisi sitä, että hei, jes, olette oikeaan suuntaan menossa.”

Muutosjohtamiseen liittyviksi yhteyshenkilöitä vastaajat mainitsivat toiset koulutuspäälliköt, rehtorin, johdon, opetushallituksen, kollegiaalisen tuen. Vastaajat kertoivat kuuluvansa erilaisiin hankkeisiin, yhteistyöryhmiin ja verkostoihin, jotka koostuvat eri oppilaitosten työntekijöistä sekä oman alan koulutuspäälliköistä. Verkostoituminen koettiin merkitykselliseksi tiedon jakamisen ja erilaisten näkökulmien syntyminen vuoksi. Muutama vastaajista koki oman alan verkostot todella tärkeiksi, ja nostivat tässä yhteydessä esiin jälleen sen, ettei yksin pärjää. Tällä tavalla syntyy näkemys siitä, mitä ja miten muualla tehdään ja vastaajat kokivat sen merkittävänä tukena omalle työlleen. Eräs vastaajista mainitsi tukeutuneensa myös johtamisen asiantuntijoiden ja ammattilaisten ajatuksiin viime vuosia enemmän kuin aikaisemmin sekä kaipaavansa asiantuntija ohjaamista työnsä tueksi. Yksilöllinen ja yhteisöllinen vahvistaminen koettiin myös johtamisen kannalta merkitykselliseksi ja tarpeelliseksi tukivoiksi ja vastaajilla oli vahva yhteinen kokemus ja näkemys siitä, etteivät he yksin pärjää, sillä jokaisen voimavarat ovat rajalliset. Vastauksista oli poimittavissa yhdessä tekemisen ja selviytymisen tahtotila.

”Esimies, rehtori on sellainen tuki ja täytyy sanoa, että jos tukea ja apua hakee, niin kyllä meidän tämä koko organisaatio ihan huipulle asti on valmis. Kaikilta saa tukea ihan kuntayhtymän johtajaan asti sitä löytyy.”

”No verkostojahan meillä on tietysti kaikilla. Minä olen yhdessä hankkeessa, jota kautta kuulee paljon. Mutta se on kivaa, koska tulee vinkkejä ja niitä sitten levitetään.”

Esimiehet kokivat, että pystyvät halutessaan vaikuttamaan siihen, minkälaista ulkopuolista tukea työnsä tueksi tarvitsevat. Useampi vastaajista kertoi kehityskeskusteluissa keskustelleensa esimiehensä kanssa erilaisen ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttömahdollisuuksista ja koulutuspäivistä työnsä tukena. Vastauksista muodostui käsitys, että vastaajat kokivat oman verkostonsa hyväksi, apua saa kun sitä pyytää ja sitä on omassa organisaatiossa helppo pyytää. Eräs vastaajista totesi, että *”Kyllä se niin kun on sitä kuuntelemista”*, johon kiteytyy hyvin se, että keskustelu ja kuunteleminen nähtiin merkityksellisinä tuen muotoina. Esiin nousi myös sen kaltaisia vastauksia, että jokainen pyytää apua *”kuka mistäkin”* tai *”tämä on ihan herrassa”*. Tämän kaltaisista vastauksista huolimatta, tärkeimmän tuen koettiin tulevan ennen kaikkea läheltä eli omasta työyhteisöstä, toisilta koulutuspäälliköiltä ja omalta esimieheltä. Kuvioon 11. on nostettu koulutuspäälliköiden vastauksista muutosjohtamisen tukeen liittyviä asioita, joita he kokevat tarvitsevansa tai kokevat, että ne edistävät muutoksen johtamista.



Kuvio 11. Muutosjohtamiseen tarvittava tuki

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset ovat syntyneet koulutuspäälliköiden haastatteluista saadun aineiston avulla ja ovat näin aineistosta tehtyä tulkintaa. Tämän tulokinnan tarkoituksena on selittää ja pohtia aineiston analyysin tuloksia sekä muodostaa johtopäätöksiä, joista voidaan muodostaa vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin liittyen. Palaan myös opinnäytetyön teoriaan johtopäätöksiä tehdessäni.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa siitä, minkälaiseksi toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa työskentelevät koulutuspäälliköt kokevat oman roolinsa ammatillisen koulutuksen uudistuksen eteenpäin viemisessä ja minkälaisia kehittämisen kohtia he kokevat omassa muutosprosessin johtamisosaamisessaan tässä yhteydessä olevan. Opinnäytetyössä ei oltu kiinnostuneita jostakin ammatillisen koulutuksen uudistuksen yksittäisestä uudistuksesta, vaan siitä miten johtamisella voidaan tukea ammatillisen koulutuksen reformin toteutumista ja onnistumista. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa koulutuspäälliköiden tietoisuudesta roolistaan, osaamisestaan ja osaamistarpeistaan muutosprosessin johtamisessa.

Koulutuspäälliköiden vastauksista on pääteltävissä, että he ovat työskennelleet pitkään ammatillisen koulutuksen parissa sekä myös yhdessä Ammattiopisto Tavastian organisaatiossa. Aineistossa tämä näkyy mielestäni siten, että koulutuspäälliköiden vastauksista nousee esiin hyvin samankaltaisia asioita. Heidän oli myös hyvin helppo keskustella haastattelutilanteissa aidosti ja omina itsenään kollegoiden läsnäollessa. Luottamuksellinen ilmapiiri oli aistittavissa jokaisessa haastattelutilanteessa.

Haastatteluiden avulla saatua aineistoa oli runsaasti. Jokaisen haastatteluteeman alle kerääntyi enemmän kuin riittävästi aineistoa, josta on pyritty nostamaan esiin keskeiset asiat. Nämä esiin nostetut asiat on taulukoitu (taulukko 3) tutkimuskysymysten sekä haastatteluteemojen alle. Apuna olen käyttänyt värejä havainnollistamaan samankaltaiset asiat. Taulukoinnin tarkoituksena on tuoda esiin myös se, että samankaltaisia asioita esiintyy jokaisen teeman sekä molempien tutkimuskysymysten alla.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 3) on merkitty tutkimuskysymykset 1 ja 2 ja niihin kuuluvat teemahaastattelussa käytetyt teemat eri värein. Nämä värit löytyvät myös tulosten tarkasteluosiosta. Taulukkoon 3 on merkitty eri väreillä (5 eri väriä) tulosten tarkastelun yhteydessä esiin nousseita asioita. Vaaleanpunaisella on merkitty asioita mitkä liittyvät asenteeseen, kuten motivaatio, innostus ja esimerkkinä oleminen. Lilalla merkityt asiat liittyvät keskustelemiseen sekä kuuntelemiseen ja oranssilla merkityt asiat vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin. Keltaisella on asioiden

johtamiseen katsottavissa olevia asioita ja vihreällä ajan käyttöön liitettäviä asioita.

TUTKIMUSKYSYMYS 1 Minkälaiseksi esimiehet kokevat oman roolinsa ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä			TUTKIMUSKYSYMYS 2 Minkälaisia kehittämisen kohtia esimiehet kokevat omassa muutos- prosessin johtamisosaamisessaan olevan	
TUTKIMUSKYSYMYS 1 HAASTATTELUTEEMAT			TUTKIMUSKYSYMYS 2 HAASTATTELUTEEMAT	
MUUTOS- JOHTAMISEN MÄÄRITTELY	OMA ROOLI MUUTOKSEN ETEENPÄIN VIEMISESSÄ	MUUTOS- JOHTAMISEN VALMIUDET	OMAN MUUTOS- JOHTAMISEN KEHITTÄMIS- ALUEET	MUUTOS- JOHTAMISEN TARVITTAVA TUKI
AINEISTOSTA ESIIN NOSTETUT ASIAT			AINEISTOSTA ESIIN NOSTETUT ASIAT	
MAHDOLLI- SUUS	POSITIIVINEN ASENNE	OMA INNOSTUS, MOTIVAATIO	MOTIVAATIO ASENNE	KOULUTUS
ASENNE, MOTIVAATIO	ROHKEUS KOKEILLA JA EREHTYÄ	INNOVA- TIIVISUUS	OMAN TYÖROOLIN JA ARVOJEN POHTIMINEN	AVOIMUUS, REHELLISYYS, LUOTTAMUS
ROHKEUS	ORGANISOIJA, LINJAAJA	ROHKEUS	ROHKEUS	KESKUSTELEMI- NEN, KUUNTELEMI- NEN
KOULUTTAU- TUMINEN	ESIMERKKI JA MAHDOLLISTAJA	KEHITTYMINEN, KOULUTTAU- TUMINEN	AVOIMUUS, LUOTETTAVUUS	HYVÄ ILMAPIIRI
ESIMERKKINÄ JA TUKENA OLEMINEN	ALOITTEEN TEKIJÄ	LUOTTAMUS	KESKUSTELEMI- NEN, KUUNTELEMI- NEN	RIITTÄVÄT RESURSSIT
KESKUSTE- LEMINEN	IDEOIJA	LÄSNÄOLO, TAVOITETTA- VUUS, KOHTAAMINEN	TYÖHYVIN- VOINTIIN LIITTYVÄT ASIAT	TIEDOTUS, VIESTINTÄ
OPISKELIJOI- DEN TUKEMINEN	LUOTTAMUS, AVOIMUUS, REHELLISYYS	KESKUSTELU, KUUNTELEMINEN	SÄÄSTÖJEN VAIKUTUSTEN JALKAUTTA- MINEN	KOLLEGAN JA ESIMIEHEN TUKI
TARKOITUS JA TAVOITE	KESKUSTELIJA KUUNTELIJA	VERTAIS- JOHTAMINEN	DOKUMENTOIN- TITAIKOT	ULKOPUOLISET ASiantuntijat
TALOUDELLI- NEN NÄKÖKULMA	LÄSNÄOLO RINNALLA KULKIJA	ASIOIHIN KANTAA OTTAMINEN	OSAAMIS- PERUSTEISUUS – OSAAMISEN TUNNISTAMINE N JA TUNNUSTAMI- NEN	VERKOSTOT
PÄÄTÖSTEN TEKEMINEN	OHJAAMINEN, TUKEMINEN	TIEDON HANKKIMINEN JA JAKAMINEN	YHDESSÄ TEKEMINEN, OSALISTAMINEN	KEHUMINEN - ONNISTUMISET ESIIN
ITSENSÄ,	ASIOIDEN	KOLLEGOIDEN	ERILAISEN	ERILAISUUDEN

IHMISTEN, ASIOIDEN, OSAAMISEN, TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	SANOITTAMINEN, TIEDON HANKINTA JA JAKAMINEN	TUKI	OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN	HYÖDYNTÄMINEN
TYÖELÄMÄ YHTEISTYÖ	TYÖHYVINVOINTI	AVUN JA TUEN PYYTÄMINEN	ENNAKOINTI, SUUNNITELMALISUUS, JOUSTAVUUS, VALINTOJEN TEKEMINEN	KAIKKIEN OSAAMINEN, TAIDOT NÄKYVIIN JA YHTEISEEN KÄYTTÖÖN
HÄMMENNYKSEN JA EPÄVARMUUDEN SIETOKYKY	TEHOKKUUS JA TALOUDELLISUUS	YHTEISTYÖ- JA VUOROVAIKUTUSTAITOT	PRIORISOINTI, ASIOIDEN JA TEHTÄVIEN DELEGOIMINEN	YHDESSÄ TEKEMINEN
JATKUVAA	TYÖELÄMÄVASTAAVUUDESTA HUOLEHTIJA	KOKEMUS	KOKONAISKUVAN HAHMOTTAMINEN JA ASKELMERKKIEN LAITTAMINEN	MAHDOLLISUUKSIA VAIKUTTAA
AJAN KÄYTTÖ, TYÖAIKAMUUTOKSET	YHTEISTYÖ VERKOSTOITUMINEN	JOUSTAVUUS, ENNAKOINTI,	PITKÄJÄNTEISYYS, ASIOIDEN TEKEMINEN PAINEEN ALLA	RIITTÄVÄSTI AIKAA
	ERILAISUUDEN YMMÄRTÄJÄ JA HYÖDYNTÄJÄ		AJANKÄYTTÖÖN LIITTYVÄT ASIAT	

Taulukko 3. Teemahaastattelussa käytetyt teemat ja niiden kautta aineistosta esiin nostettuja asioita

7.1 Esimiehen rooli muutosprosessin johtamisessa

Haastatteluiden tuottaman aineiston perusteella koulutuspäälliköt kokevat omaan rooliinsa ammatillisen koulutuksen uudistuksen eteenpäin viemisessä kuuluvan innostuksen ja esimerkkinä olemisen, keskustelemisen ja kuuntelemisen, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, asia johtamisen ja ajan käyttöön liitettävät asiat. Koulutuspäälliköiden vastauksissa esimerkkinä, mahdollistajana ja ideoijana oleminen kuuluu esimiehen työrooliin ja näiden asioiden avulla työntekijöitä voi motivoida uudistuksen suuntaan positiivisella otteella.

Johtajan työkuva piirtyi vastausten perusteella monipuoliseksi, osittain jopa haasteelliseksi. Sen katsottiin vastausten perusteella sisältävän itsensä johtamista, ihmisten ja asioiden johtamista sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamista. Koulutuspäälliköt eivät niinkään tuoneet vastauksissaan esiin johtamisen virallisia määrittelyjä vaan omasanaisesti ja konkreettisin esimerkein kuvasivat omaa kokemustaan asiaan liittyen.

Johtamisen rooliin koettiin kuuluvan edellä mainittujen asioiden lisäksi myös tehokkuus ja taloudellisuus sekä ohjaaminen ja tukeminen. Vastauksissa toistui usein tiedon hankintaan ja viestintään liittyvät asiat. Näiden koettiin etenkin muutoksen johtamisessa korostuvan, jotta muutoksen tavoite ja tarkoitus tulee selkeästi esille ja toimintaa voidaan suunnata oikein. Ajankäyttöön liittyvissä asioissa ajateltiin, ettei aikaa ole koskaan liikaa. Koulutuspäälliköt kokivat, ettei heillä aina ole riittävästi aikaa muutosten eteenpäin viemiseen liittyen, mikä vaikeuttaa esimiehen rooliin ja työnkuvaan kuuluvien asioiden hoitamista.

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot voidaan koulutuspäälliköiden vastausten perusteella liittää esimiehen rooliin monestakin yhteydestä. Niiden koetaan olevan tärkeitä johtamiseen liittyviä asioita, mitkä esimerkiksi haasteellisissa tilanteissa korostuvat. Keskustelemisen ja kuuntelemisen merkityksellisyys korostui jokaisessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvässä teemassa. Romppasta ja Kallasvuota (2011, 201-204) lainaten, muutos ja sen synnyttämät uudet tilanteet tuovat kaikille omanlaisensa haasteet ja vaativat uudelleen asemoitumista kokonaisuuteen. Johdon on ylintä porrasta myöten tuettava muutosprosessia ja annettava sille aikaa. Johdon oma sitoutuminen ja asenne muutokseen ovat edellytys onnistuneeseen muutokseen.

Koulutuspäälliköt toivat vastauksissaan useasti esiin, että kokevat Ammattiopisto Tavastian johdon olevan saatavilla ja tukena haasteellisissa tilanteissa. Koulutuspäälliköt kokivat kollegiaalisen tuen olevan vahvaa ja helpottavan omaa roolia muutosjohtamisen tehtäviin liittyen. Haasteelliseksi koettiin se, että ammatillisen koulutuksen uudistus on iso muutos, johon liittyy useita asioita samanaikaisesti. Kaikki tapahtuu myös nopeasti ja saatavilla oleva tieto ei pysy tai saavuta ajan tasaisesti kaikkia. Vastauksissaan koulutuspäälliköt toivat esiin, samoin kuin Kvist ja Kilpiä (2006, 29-30) ovat todenneet, että syy uudistukseen on viestitettävä perusteellisesti ja uudistuksen etenemisestä on tiedotettava jatkuvasti.

Muutosprosessissa esimiehen roolin voidaan todeta olevan koulutuspäälliköiden vastausten perusteella johtamista, johtamista ja vielä kerran johtamista. Esimiehet ovat omalla työllään edesauttamassa onnistuneen muutoksen toteutumisessa, sillä ensisijaisesti heidän vastuullaan on työyhteisön kehittämiseen kuuluvat tehtävät. Tämän päivän esimiehiltä edellytetään kykyä yhdistää asioiden ja ihmisten johtaminen toinen toisiinsa saumattomasti. Erilaisten kokonaisuuksien ja prosessien yhdistäminen sisältää odotuksia, linjauksia useilta tahoilta. Tärkeää on saada työyhteisö mukaan muutokseen ja kiinnostumaan siitä siten, että muutos koetaan mahdollisuutena. Haasteellista on se, että muutokseen kuuluvat asiat itsessään saattavat olla jo moninaisia ja myös työyhteisössä on erilaisia ihmisiä. Tällöin yhteisen sävelen löytäminen vaatii kärsivällisyyttä, hämmennyksen ja epävarmuuden sietokykyä sekä kykyä vuorovaikutukseen ja päätöksen tekoon. Johtamisella tulee pyrkiä vaikuttamaan tulevaisuuteen. Pelkästään nykytilaan keskittyminen ei johda mihinkään. Johtami-

sen avulla määritellään suunta johon mennään ja keinot jolla kuljetaan. Hyvän johtamisen katsotaan tuottavan hyviä tuloksia, kun se yhdistetään selkeään tavoitteellisuuteen niin toiminnassa kuin kehittämisessäkin. Muutos tarvitsee johtajia sekä suunnannäyttäjiä, jotka ovat vahvoja ja karismaattisia. Jämäkkyys, määrätietoisuus ja suunnitelmallisuus auttavat muutosjohtajaa itseään muutoksen eteenpäin viemisessä sekä johdettavia. (Pirinen, 2014, 10.)

Johtamistehtävä muodostuu asioiden, ihmisten ja osaamisen johtamisesta. Koulutuspäälliköt kuvasivat vastauksissaan, että asioiden, ihmisten ja osaamisen johtamisen erottaminen toisistaan on haasteellista. Vastauksen perusteella merkitykselliseksi nouseekin se, että esimies kykenee johtamaan useita asioita samanaikaisesti rinnakkain, jotta asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Siksi merkityksellistä ei ole pelkkä asioiden tai ihmisten johtaminen, vaan se kuinka esimies yhdistää johtamisen eri osa-alueet tavassaan johtaa. Esimiehen on löydettävä sekä valittava tapansa johtaa (Salminen 2012, 33).

Johtamistehtävän kokonaisvaltaisuus ja monipuolisuus tarvitsee kuitenkin raamit ja rajat. Juutin (2016, 74) mukaan työnjohtamisen jako asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen auttaa ymmärtämään johtamistehtävän monipuolisuutta. Asioiden, ihmisten ja osaamisen johtamisessa on kaikissa mukana ihminen. Tällöin merkityksellistä on se, että johtaja osaa kuunnella, tukea, ohjata, kannustaa ja valmentaa.

Muutos on haaste, joka vaatii uskallusta ja asennoitumista uuteen. Se ei ole kenellekään yksinkertainen tai helppo asia. Johdon on ylittä porrasta myöten tuettava muutosprosessia ja annettava sille aikaa. Johdon sitoutuminen ja asenne muutokseen ovat edellytys onnistuneeseen muutokseen. Koulutuspäälliköt toivat vastauksissaan useasti esiin, että kokevat Ammattiopisto Tavastian johdon olevan saatavilla ja tukena haasteellisissa tilanteissa. Koulutuspäälliköt kokivat kollegiaalisen tuen olevan vahvaa ja helpottavan omaa roolia muutosjohtamisen tehtäviin liittyen.

Muutoksen kannalta merkityksellistä on se, miten johtaja kykenee yhdistämään, hyödyntämään ja jakamaan erilaista osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Helakorpi ja Mahlamäki-Kultanen (2009, 11) toteavat, että johdettavien kannalta merkityksellistä on työilmapiiri, jossa on mielekästä työskennellä. Se sallii luovuuden, ideat, kokeilemisen, erilaiset asiat ja ihmiset sekä myös epäonnistumisen. Se, minkälaiseksi johtaminen koetaan vaikuttaa siihen, miten johdettavat lähtevät mukaan muutokseen. Koulutuspäälliköt nostivatkin esiin omaan rooliinsa liittyen myös innovatiivisuuden ja rohkeuden merkityksen. Yhdessä tekemällä ja vuorovaikutuksessa yli rajojen synnytetään koulutuspäälliköiden mukaan uusia käytäntöjä, palveluja, tuotteita, joiden avulla ollaan kilpailukykyisiä ja askel edellä. Asenteen ja motivaation rinnalla innovatiivisuus ja rohkeus koikeilla että myös erehtyä antavat mahdollisuuden kehittää, vaikuttaa ja ennen kaikkea tehdä asioita yhdessä. Huomioitavaa on se, että esimer-

kiksi eri aloilla, ikäryhmissä, työvuosilla saattaa olla merkitystä siihen, miten innostuneesti mukaan uskaltaudutaan.

7.2 Esimiehen kehittyminen muutosprosessin johtamisessa

Koulutuspäälliköiden vastausten perusteella, oman muutosprosessin johtamisosaamiseen liittyvät kehittämisen ja kehittymisen kohdat muodostuvat seuraavista asioista: oman työroolin ja arvojen pohtimisen, vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä tarvittavien taitojen, työhyvinvointiin liittyvien asioiden sekä valmistelun ja jakamisen taitojen että osaamisen kehittämisestä.

Yhdessä tekemiseen, osallistamiseen ja erilaisen osaamisen hyödyntämiseen liittyvien taitojen kehittäminen nostettiin vastauksissa selkeästi esiin. Kehittämisen kohdiksi esitettiin myös asioiden priorisointiin ja delegointiin, kokonaiskuvan hahmottamiseen ja askelmerkkien laittamiseen, ajankäyttöön liittyviä kokonaisuuksia. Keskusteleminen, kuunteleminen sekä siihen liittyen avoimuus, rehellisyys ja luottamus koetaan sellaisina kehittämisen kohtina, joissa ei koskaan voi olla liian hyvä. Rohkeutta, asennetta ja oman työroolin ja arvojen pohtimista ei koulutuspäälliköiden kokemuksen mukaan ole liikaa ja niitä voi kehittää esimerkiksi koulutuksen avulla, mutta myös yhteistyön avulla. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 78, 217) ovatkin todenneet, että kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja jokaisesta eteenpäin menneestä askeleesta on syytä olla tyytyväinen. Heidän mukaansa kehittävä ajattelu- ja toimintatapa on juurrutettava koko työyhteisöön, jotta opitaan uutta yhdessä.

Kehittyminen edellyttää avoimuutta, rehellisyyttä ja luottamusta. Nämä asiat korostuvat koulutuspäälliköiden vastauksissa. Johtajalta kysytään asennetta, sitä miten hän suhtautuu ympärillä tapahtuvaan ja miten käsittelee asioita ja miten johtaa, vie ne työntekijöille. Oman mielen johtaminen korostuu, henkinen joustavuus ja luovuus uusien asioiden kohtaamisessa. On uskallettava kyseenalaistaa olemassa olevaa ja mietittävä uusiksi totuttuja toimintatapoja, malleja ja ajattelutapoja ja kaiken tämän lisäksi kannustettava muita samaan. Johtaja tarvitsee työlleen perustan, jonka varassa toimia ja ohjata työyhteisöään. Tätä perustaa on yhä useammin etsittävä muualta kuin pysyvistä rakenteista ja suunnitelmista. Johtaja, joka tuntee ja tietää itsensä kykenee luomaan asioille yhteisiä merkityksiä ja löytämään suunnan toiminnalleen. Se taas kasvattaa työntekijöiden uskoa tulevaan ja luo työyhteisöön toivoa. Hyvä johtamistyö sisältää rinnalla kulkemista ja työyhteisön kannattelemista, jossa ollaan tekemisissä aivan tavallisten arjen asioiden kanssa. Asiat tulevat tavallisesti eteen yllättävinä ryppäinä, suhteutuen usein vielä monimutkaisesti muihin asioihin. Harvoin ne tulevat vastaan ja ratkaistavaksi sellaisinaan tai erillisinä. Romppasen ja Kallasvuon (2011, 223) mukaan johtaminen ei ole ennalta arvattavaa, vaan asioiden kohtaamista ja vastaanottamista sellaisina kuin ne eteen tulevat.

Ammatillisen koulutuksen reformissa uudistetaan koko ammatillinen koulutus ja muutoksen yhteydessä muutoksen johtamisessa on kysymys muutoksen sisällön ja toteutustavan yhtäaikaisesta hallinnasta. Tehtävä on vastuullinen ja haasteellinen sekä edellyttää kaikilta ammatillisen koulutuksen parissa työskenteleviltä kasvamista uuteen toimintatapaan. On tärkeää huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja pysyvän muutosvalmiuden luomisesta jatkuvien muutosten keskellä. Tätä koulutus­päälliköt toivoivat. He kokivat, että yhdessä tekemisen ja kehittämisen lisäksi on tärkeää kouluttautua organisaation ulkopuolella muiden alalla työskentelevien, työelämä yhteistyötahojen tai ulkopuolisten kouluttajien kanssa. Laurila (2011, 56) esittää, että työntekijöiden kouluttamisen ohella on tärkeää mahdollistaa myös lähiesimiesten kouluttautuminen, esimerkiksi muutosjohtamistaitojen kehittämisen osalta. Lähiesimiesten kouluttamisessa on olennaista opettaa esimiehille teoreettisen tiedon soveltamista käytäntöön sekä tarjota käytännönläheisiä työvälineitä muutosjohtamisen tueksi. Jatkuvien muutosten vuoksi organisaatioihin on kyettävä luomaan pysyvä muutosvalmius kannustamalla ihmisiä luovuuteen, riskinottoon, perinteisten toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja virheistä oppimiseen.

Muutos ei ole koulutus­päälliköiden kokemuksen mukaan riippuvainen yksittäisistä tekijöistä vaan on moninaisessa suhteessa ympäristöönsä nähden. Yhteinen vastuu tavoitteesta on heidän mukaansa edellytys muutosprosessin onnistumiselle. Muutos tarvitsee onnistukseen kaikkia organisaation työntekijöitä, ylintä johtoa, keskijohtoa ja sidosryhmiä myöten. Koulutus­päälliköt kokivat vahvasti, että onnistunut muutos tehdään yhdessä ja se onnistuu vain ihmisten avulla. Organisaation toimintakulttuurista löytyvän yhteistyön, kollegiaalisuuden ja yhteisymmärryksen myötä vahvistuu yhdessä tekemisen toimintakulttuuri (Mintzberg, 1989, 272).

Koulutus­päälliköiden vastausten perusteella Ammattiopisto Tavastialla muutos koetaan työelämä arkeen kuuluvaksi asiaksi, jolta ei voi välttyä eikä sille voi sanoa ei. Asenne muutokseen on hyväksyvä. Koulutus­päälliköiden vastauksissa tulee monesti esiin työyhteisön tukena ja esimerkkinä olemisen merkityksellisyys. Omalla asenteella, motivaatiolla ja innostuksella voi vastausten perusteella synnyttää työyhteisössä luottamusta ja rohkeutta muutosprosessissa kulkemiseen. Ilman keskustelemisen ja kuuntelemisen taitoa, läsnäolon ja vuorovaikutuksen taitoja asenne ja innostus eivät kuitenkaan työyhteisöön tietään löydä. Kuten Salminen (2012, 47) toteaa, ajatuksilla on melkoinen voima asenteisiimme ja siksi olemmekin usein itse suurin este muutosprosessissa etenemiselle.

Koulutus­päälliköt toivat esiin, että muutokseen liittyvä vastustus johtuu usein siitä, että ihmiset eivät hahmota suuntaa tai suurempaa kuvaa, johon ollaan menossa, eikä siitä koeta olevan henkilökohtaista hyötyä. Koska esimies johtaa muutoksessa asioiden rinnalla samanaikaisesti myös ihmisiä, tunteita ei voida jättää huomioimatta. Salmimies ja Ruutu (2013, 179) toteavat, että silloin kun ihmisiltä puuttuu sekä tietoa itseä koskevis-

ta muutokseen liittyvistä seikoista, että selkeät tavoitteet, saattavat he kokea muutoksen tarpeettomaksi.

On luonnollista, että muutoksen edessä koetaan tunnetasolla epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkoa. Selkeät tavoitteet sekä tieto itseä koskevista asioista muutokseen liittyen vähentää muutoksen edessä koettavaa epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkoa. Esimiehen on kyettävä asioiden sanoittamiseen, selvittämiseen ja tiedottamiseen, mutta myös vastaamaan kysymyksiin, pelkoihin ja odotuksiin. Koulutuspäälliköiden vastauksissa ei suoranaisesti puhuttu tunteista, vaan erilaisesta tavasta reagoida muutokseen tai erilaisesta asenteesta. Silloin kun paikalla on ihmisiä, läsnä on myös tunteita. Tunteet vaikuttavat tällöin myös organisaation toimintaan ja siksi esimiesten on niitä osattava johtaa. Myönteisten tunteiden synnyttäminen ja vahvistaminen luovat organisaatioon innostusta, jota muutosprosesseissa tarvitaan. (Salminen, 2012, 108.)

7.3 Yhteenveto johtopäätöksistä

Ammatillisen koulutuksen uudistuksen eteenpäin viemisessä koulutuspäälliköt kokevat rooliinsa kuuluvan innostuksen ja esimerkkinä olemisen, keskustelemisen ja kuuntelemisen, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, asia johtamisen ja ajan käyttöön liitettävät asiat. Omaan muutosprosessin johtamisosaamiseen liittyvät kehittämisen kohdat muodostuvat oman työroolin ja arvojen pohtimisen, yhdessä tekemisen ja osaamisen kehittämisestä. Rooliin kuuluu olla ihmisläheinen johtaja, joka johtaa niin itseään, joukkojaan ja asioita innostavalla otteella. Kehittämisen kohdat eivät koske vain omaa johtamistapaa vaan jälleen myös johdettavia joukkoja ja asioita. Aineistosta esiin nousseiden asioiden pohjalta voidaan todeta, että Ammattiopisto Tavastian koulutuspäälliköt johtavat muutosprosessissa niin asioita, ihmisiä kuin osaamista tasaisesti, yhdessä ja innostuneesti. Kehittämisen kohtia tiedostetaan ja niitä uskalletaan tuoda esiin. Yhteisen keskustelun ja tekemisen kautta asioihin etsitään ratkaisuja ja jaksetaan muutosarkea.

Koulutuspäälliköiden vastauksista on tulkittavissa, että oma rooli ja johtamisosaamisen kehittämisen kohdat ammatillisen koulutuksen uudistuksen eteenpäin viemiseen liittyen tunnustetaan ja tunnustetaan. Aineistosta nousi esiin useita mielenkiintoisia ja tärkeitä asioita liittyen esimiehen rooliin ja kehittymisen kohtiin muutosprosessiin johtamisessa. Vastausten perusteella asiat ovat monisyisiä, mutta toisaalta muodostuvat hyvin samankaltaisten asiasisältöjen kautta. Koulutuspäälliköiden kokemukset muutosjohtamisen rooleista ja kehittymisen kohdista voidaan kuitenkin pelkistetysti jaotella ihmisten, asioiden ja osaamisen johtamiseen. Tämä havainnollistetaan taulukon 4 avulla, jossa ihmisten johtamiseen liittyviä asioita on merkitty pinkillä, asioiden johtamiseen liittyviä asioita sinisellä ja osaamisen johtamiseen liittyviä asioita vihreällä värillä. Myös tähän taulukkoon 4 on merkitty tutkimuskysymykset 1 ja 2 sekä niihin kuuluvat teemahaastattelussa käytetyt teemat kahdella eri värillä.

TUTKIMUSKYSYMYS 1 Minkäläiseksi esimiehet kokevat oman roolinsa ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä			TUTKIMUSKYSYMYS 2 Minkälaisia kehittämisen kohtia esimiehet kokevat omassa muutos- prosessin johtamisosaamisessaan olevan	
TUTKIMUSKYSYMYS 1 HAASTATTELUKATEEMAT			TUTKIMUSKYSYMYS 2 HAASTATTELUKATEEMAT	
MUUTOS- JOHTAMISEN MÄÄRITTELY	OMA ROOLI MUUTOKSEN ETEENPÄIN VIEMISESSÄ	MUUTOS- JOHTAMISEN VALMIUDET	OMAN MUUTOS- JOHTAMISEN KEHITTÄMIS- ALUEET	MUUTOS- JOHTAMISEN TARVITTAVA TUKI
AINEISTOSTA ESIIN NOSTETUT ASIAT			AINEISTOSTA ESIIN NOSTETUT ASIAT	
MAHDOLLI- SUUS	POSITIIVINEN ASENNE	OMA INNOSTUS, MOTIVAATIO	MOTIVAATIO ASENNE	YHDESSÄ TEKEMINEN
ASENNE, MOTIVAATIO	ERILAISUUDEN YMMÄRTÄJÄ JA HYÖDYNTÄJÄ	YHTEISTYÖ- JA VUOROVAIKU- TUSTAIDOT	ROHKEUS	AVOIMUUS, REHELLISYYS, LUOTTAMUS
ROHKEUS	ESIMERKKI JA MAHDOLLISTAJA	ROHKEUS	KESKUSTELEMI- NEN, KUUNTELEMI- NEN	KESKUSTELEMI- NEN, KUUNTELEMI- NEN
KESKUSTE- LEMINEN	LÄSNÄOLO RINNALLA KULKIJA	KOLLEGOIDEN TUKI	AVOIMUUS, LUOTETTAVUUS	HYVÄ ILMAPIIRI
ESIMERKKINÄ JA TUKENA OLEMINEN	KESKUSTELIJA KUUNTELIJA	LUOTTAMUS	YHDESSÄ TEKEMINEN, OSALISTAMINEN	KOLLEGAN JA ESIMIEHEN TUKI
TALOUDELLI- NEN NÄKÖKULMA	LUOTTAMUS, AVOIMUUS, REHELLISYYS	LÄSNÄOLO, TAVOITETTA- VUUS, KOHTAAMINEN	TYÖHYVIN- VOINTIIN LIITTYVÄT ASIAT	KEHUMINEN - ONNISTUMISET ESIIN
OPISKELIJOI- DEN TUKEMINEN	ORGANISOIJA, LINJAAJA	KESKUSTELU, KUUNTELEMINEN	SÄÄSTÖJEN VAIKUTUSTEN JALKAUTTA- MINEN	TIEDOTUS, VIESTINTÄ
TARCOITUS JA TAVOITE	YHTEISTYÖ VERKOSTOITU- MINEN	VERTAIS- JOHTAMINEN	DOKUMENTOIN- TITAIIDOT	RIITTÄVÄSTI AIKAA
AJAN KÄYTTÖ, TYÖAIKA- MUUTOKSET	TYÖELÄMÄ- VASTAAVUUDESTA HUOLEHTIJA	ASIOIHIN KANTAA OTTAMINEN	AJANKÄYTTÖÖN LIITTYVÄT ASIAT	VERKOSTOT
PÄÄTÖSTEN TEKEMINEN	TEHOKKUUS JA TALOUDEL- LISUUS	TIEDON HANKKIMINEN JA JAKAMINEN	OMAN TYÖROOLIN JA ARVOJEN POHTIMINEN	RIITTÄVÄT RESURSSIT
ITSENSÄ, IHMISTEN, ASIOIDEN, OSAAMISEN, TYÖHYVIN- VOINNIN JOHTAMINEN	ASIOIDEN SANOITTAMINEN, TIEDON HANKINTA JA JAKAMINEN	JOUSTAVUUS, ENNAKOINTI	PITKÄJÄNTEI- SYYS, ASIOIDEN TEKEMINEN PAINEN ALLA	MAHDOLLI- SUUKSIA VAIKUTTAA
TYÖELÄMÄ	TYÖHYVIN-	AVUN JA	ENNAKOINTI,	KAIKKIEIN

YHTEISTYÖ	VOINTI	TUEN PYYTÄMINEN	SUUNNITELMAL- LISUUS, JOUSTAVUUS, VALINTOJEN TEKEMINEN	OSAAMINEN, TAIDOT NÄKYVIIN JA YHTEISEEN KÄYTTÖÖN
HÄMMEN- NYKSEN JA EPÄVARMUU- DEN SIETOKYKY	ROHKEUS KOKEILLA JA EREHTYÄ	INNOVA- TIIVISUUS	PRIORISOINTI, ASIOIDEN JA TEHTÄVIEN DELEGOIMINEN	KOULUTUS
JATKUVAA	OHJAAMINEN, TUKEMINEN	KOKEMUS	KOKONAI- KUVAN HAHMOTTA- MINEN JA ASKELMERKKIEN LAITTAMINEN	ULKOPUOLISET ASiantuntijat
KOULUTTAU- TUMINEN	ALOITTEEN TEKIJÄ	KEHITYMINEN, KOULUTTAU- TUMINEN	ERILAISEN OSAAMISEN HYÖDYNTÄMI- NEN	ERILAISUUDEN HYÖDYNTÄMIN EN

Taulukko 4. Koulutuspäälliköiden kokemus muutosjohtamisen rooleista ja kehittymisen kohdista muodostuu ihmisten johtamisesta (pinkki), asioiden johtamisesta (sininen) ja osaamisen johtamisesta (vihreä).

Vastausten perusteella voidaan siis todeta, että koulutuspäällikön rooli ja kehittymisen kohdat muutosprosessin johtamiseen liittyen muodostuvat hyvin pitkälti samankaltaisista asiakokonaisuuksista. Koulutuspäälliköiden kokemus on, että näiden johtamiseen keskeisesti kuuluvien asiakokonaisuuksien välille rajojen vetäminen on haasteellista. Taulukon 4 perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Ammattiopisto Tavastian koulutuspäälliköt johtavat tasaisesti asioita, ihmisiä ja osaamista.

8 POHDINTA

On helppo olla samaa mieltä Salmisen (2012, 14) kanssa siitä, että esimiestyö on vastuullista sekä haastavaa ja ihan varmasti, ainakin toisinaan myös raskasta. Salminen esittää, että esimiestyön monenlaisia haasteita ei silti kannata säikähtää. Ihmisillä kun on taipumus kasvaa haasteidensa mittaisiksi. Työ opettaa ja johdettavat yleensä tukevat esimiestä, joka yrittää parhaansa. Jokainen esimies valitsee itse asenteensa ja ennen kaikkea sanansa.

8.1 Esimiehen rooli ja kehittyminen muutosprosessin johtamisessa

Tämän päivän työelämässä tasapainoillaan monien erilaisten asioiden välillä ja useimmiten samanaikaisesti. Tästä syystä jokainen joutuu pohtimaan yhä uudestaan ja uudestaan työhönsä liittyen omaa rooliaan sekä kehittymisen kohtiaan. Koulutuspäälliköt muodostavat vastauksillaan kuvan itsestään esimiehenä, jolla on tämän päivän jatkuvasta muutoksesta johtuen työssään useita rooleja ja tästä johtuen myös kehittämisen kohtia johtamisosaamiseensa liittyen. Koulutuspäälliköiden vastauksista syntyy kuva, että esimiehen rooli ja kehittyminen muutosprosessin johtamisessa rakentuvat monista asioista rinnakkain ja samanaikaisesti. Opinnäytetyön vastauksista on löydettävissä runsaasti johtamiseen kuuluvia tehtäviä ja koulutuspäälliköiden voidaan todeta olevan hyvin tietoisia omasta roolistaan, osaamisestaan ja kehittymisen kohdistaan muutosprosessin johtajina.

Koulutuspäälliköt toivat esiin, että muutokseen liittyvä vastustus johtuu usein siitä, että ihmiset eivät hahmota suuntaa tai suurempaa kuvaa, johon ollaan menossa, eikä siitä koeta olevan henkilökohtaista hyötyä. Koska esimies johtaa muutoksessa asioiden rinnalla samanaikaisesti myös ihmisiä, tunteita ei voida jättää huomioimatta. Selkeät tavoitteet sekä tieto itseä koskevista asioista muutokseen liittyen vähentää muutoksen edessä koettavaa epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkoa. Esimiehen on kyettävä asioiden sanoittamiseen, selvittämiseen ja tiedottamiseen, mutta myös vastaamaan kysymyksiin, pelkoihin ja odotuksiin. Koulutuspäälliköiden vastauksissa ei suoranaisesti puhuttu tunteista, vaan erilaisesta tavasta reagoida muutokseen tai erilaisesta asenteesta. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa tunnejohtamista on vain sivuttu. Aihe on kuitenkin tärkeä ja liittyvä väistämättä johtamiseen, jossa asioiden rinnalla kulkevat aina ihmiset tai toisinpäin. Tunteet ovat osa muutosprosessia.

Merkityksellistä on, että esimies ymmärtää yhden tärkeimmistä rooleistaan muutoksen keskellä olevan kuuntelija ja keskustelija. Merkityksellistä on myös se, että hän löytää aikaa ja paikkoja kuunnella ja keskustella. Koska muutoksiin reagoidaan hyvin eri tavoin, ne edellyttävät aina jonkinlaista sopeutumista johonkin uuteen. Muutosasioiden toteuttamisessa keskeisessä roolissa ovat esimiehet, jotka omalla toiminnallaan luovat

edellytyksiä muiden toimia muutoksessa. He ovat peilejä, joista työyhteisö ottaa mallia sopeutuessaan muutokseen.

Johtajan eteen tulee koko ajan uusia haasteita työelämän jatkuvan muutoksen myötä. Muuttuminen ja totutusta poisoppiminen on hidasta usein kaikille, myös johtajalle. Ihminen on aina keskeneräinen eikä tule valmiiksi koskaan. Se kannattaa hyväksyä ja nauttia oppimisprosessimatallaan olemisesta. Esimiehenä onnistuminen edellyttää, että esimies hyväksyy roolinsa ja on valmis kehittymään yhtäläillä kun odottaa sitä johdettaviltaan. Olemalla esimerkki, esimies helpottaa omaa työtään sekä johdettaviensa kehittämistä ja kehittymistä. Johtaja, joka toimii esimerkillisesti ja esimerkkinä läpi koko muutosprosessi, on paras keulakuva muutokselle.

Organisaation oppimista edistää sellainen johtaminen, jossa esimies työntekijöidensä kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo yhteisössään oppimista edistävää ilmapiiriä ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Osaaminen on tuotos, joka syntyy oppimisesta. Tätä oppimisen prosessia voidaan edistää ja ohjata sekä tukea johtamisen avulla. Muutos vaatii kaikilta siihen osallistuvilta yhteistä keskustelua ja yhteisiä näkemyksiä. Johtamisessa tarvitaan selkeitä päätöksiä ja jatkuvaa tiedottamista ja hyvää tiedonkulkua. Yhteisöllisessä prosessissa on kokeilua, yhteisten kokemusten keräämistä, niiden arviointia ja analysointia. Tarvitaan myös oivalluksia ja epäonnistumisista oppimista, seuranta sekä sitoutumista ja sinnikästä työskentelyä kohti päämäärää.

Kehittyminen edellyttää avoimuutta, rehellisyyttä ja luottamusta. Nämä asiat korostuvat koulutuspäälliköiden vastauksissa. Johtajalta vaaditaan asennetta, sillä häneltä kysytään jatkuvasti monesta suunnasta, kuinka hän suhtautuu ympärillä tapahtuvaan ja miten käsittelee asioita sekä kuinka on ajatellut vievänsä tai jo vienyt asioita johdettaviensa keskuuteen. Johtajan on osattava johtaa myös itseään. Oman mielen hallinta, joustavuus ja luovuus uusien asioiden ja kysymysten kohtaamisessa on tärkeää.

Oman toiminnan kehittäminen edellyttää esimieheltä jatkuvaa reflektointia. Myös hän tarvitsee kuuntelijaa ja keskustelijaa, jotta oman työn sanoittaminen ja peilaaminen mahdollistuu. Kaikki muutokset ovat erilaisia, jolloin myös tarpeet ovat erilaisia. Hankittavat ja kehitettävät taidot ovat sidoksissa johtamisen erilaisiin tilanteisiin ja ympäristöihin, joissa mukana on ihmisiä ja asioita. Oppiminen on prosessi, jossa asenne ja tahtotila kehittyä ja kehittää ovat merkityksellisiä asioita tavoitteeseen pääsemisen sekä tuloksen kannalta.

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Laadullinen tutkimus pyrkii olemaan todellisuudelle uskollinen: se on tilannekohtaista, autenttista, ymmärrettävää ja yksityiskohtaista. Se on re-

hellistä ja syväluotaavaa ja merkityksellistä. (Cohen, Manion & Morrison 2000, 120.)

Olen saanut tutkimusluvan tämän opinnäytetyön aineiston keräämiseen Ammattiopisto Tavastian rehtorilta Heini Kujalalta. Opinnäytetyön aineisto on kerätty haastattelemalla yhdeksää Ammattiopisto Tavastiassa työskentelevää koulutuspäällikköä. Vain kaksi koulutuspäällikköä ei aikatauluhaasteiden takia osallistunut aineiston tuottamiseen. Aineistosta löytyy hyvin tutkimuskysymyksiin vastaavaa tietoa. Tietoa voidaan pitää luotettavana vain näiden yhdeksän henkilön kohdalla, sillä se on heidän kertoma kokemustaan. Tästä johtuen, tietoa ei ole mahdollista yleistää.

Eskolan ja Suorannan (1998, 212-213) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisiä luotettavuuskriteerejä ovat tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuus tarkoittaa Eskolan ja Suorannan mukaan tutkijan kykyä tarkistaa, vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä aiheesta. Laadullisen tutkimuksen tulosten siirrettävyys toteutuu tiettyjen reunaehtojen puitteissa, koska katsotaan, etteivät yleistyksiset ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. Varmuutta tutkimukseen voidaan lisätä pyrkimyksillä huomioida tutkimuksen kannalta ei-odotettuja seikkoja. Vahvistavuus merkitsee sitä, että tutkijan tekemät tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelevista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 212-213).

Lincolnin ja Guban (1985, 300-317) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus koostuu sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista, reliabiliteetista ja objektiivisuudesta. Sisäisellä validiteetilla he tarkoittavat sitä, että tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat sitä, mitä tutkittavat tarkoittivat. Ulkoisella validiteetilla he puolestaan tarkoittavat tutkimuksen sovellettavuutta. Tulosten siirrettävyys samankaltaisiin tilanteisiin tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sovellettavuutta. Tutkijan on siis kuvattava tutkimuksensa niin hyvin, että lukijan on mahdollista arvioida siirrettävyyttä.

Tutkimuksen kokonaisuutta ja tuloksiin vaikuttaneita tekijöitä arvioimalla mitataan tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkija voi turvata tutkimuksensa reliabiliteettia eli luotettavuutta kuvaamalla tutkimustilanteen, ilmiön luonteen ja tutkijan toiminnan. Objektiivisuuden vaatimusta on vaikea saavuttaa, jopa lähes mahdotonta. Objektiivisuus koostuu tutkijan luotettavuudesta, uskottavuudesta, rehellisyydestä ja tasapuolisuudesta. Tutkijan on oltava riippumaton. Hänen on kyettävä tarkastelemaan tutkimansa ilmiötä riittävän etäältä. Tutkijan on raportissaan avattava tutkimusprosessinsa riittävällä tavalla, jotta lukija voi arvioida objektiivisuutta. (Lincoln & Guba 1985, 300- 317.)

Olen pyrkinyt tarkastelemaan aiheitani eri näkökulmista. Olen halunnut tuoda lukijan tietoisuuteen Opetus- ja kulttuuriministeriön Ammatillisen koulutuksen reformin sivuston avulla tietoa ammatillisen koulutuksen uudistukseen liittyen. Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt avaamaan lukijalle

työn teoreettisen taustan. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui hyvin pitkälle ennen aineiston keräämistä. Tätä kerättyä teoreettista viitekehystä on tiivistetty ja tarkennettu aineiston keräämisen jälkeen, mutta kuitenkin ennen tulosten johtopäätösten ja pohdintaosuuden kirjoittamista. Teoreettisen viitekehysten rajaaminen oli haasteellista, sillä johtamiseen liittyvää aineistoa on runsaasti saatavilla. Vaikeaa oli löytää teoreettista aineistoa ammatillisen koulutuksen esimiestyötä koskien. Siitä oli löydettävissä tietoa, mutta lähinnä sellaista mikä koskee rehtorin työtä.

Olen pyrkinyt selostamaan ja tekemään opinnäytetyöprosessia näkyväksi työn jokaisessa vaiheessa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 232) toteavat, että tämä parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Etenkin opinnäytetyön aineiston hankinta ja analyysi kohtien selostamisen pyrkimyksenä on ollut opinnäytetyön luotettavuuden lisääminen. Haastattelujen analysointiprosessin olen pyrkinyt kuvaamaan siten, että lukija pystyy seuraamaan tekemiäni tulkintoja. Haastattelussa käyttämäni teemat olen pyrkinyt pitämään esillä tulos- ja tulosten tarkasteluosioissa sekä taulukoissa 3 ja 4. Samalla olen pyrkinyt havainnollistamaan lukijalle pääteemoja tukevien löydösten rikkauden ja runsauden. Itselläni tämän opinnäytetyön tekijänä ja aineiston hankinnan aikana ei ollut Ammattiopisto Tavastiaan sellaista suhdetta, kuten työsuhdetta, mikä voitaisiin katsoa eettisyyden tai luotettavuuden kannalta haasteelliseksi.

Haastattelurungon valmisteluun käytin aikaa, miettien teemoja sekä varalle lisäkysymyksiä (Liite 3). Haastattelutilanteisiin valmistauduin aina hyvin. Kaikki haastateltavat olivat tietoisia haastattelun nauhoittamisesta. Minulla oli haastattelun teemat kirjoitettuna pienille lapuille, jotka haastateltavat saivat eteensä haastattelun ajaksi. Tarkistin myös aina nauhurin toimivuuden ja varapattereiden mukana olon jo ennen haastatteluun lähtöä. Aineiston kerääminen teemahaastatteluilla antoi kaikille haastateltaville mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan samojen keskeisten teemojen kautta. Haastattelutilanteet olivat kuitenkin aina omanlaisiaan ja tästä syystä haastateltavien ajatuksia on mahdotonta välittää sellaisenaan. Ryhmähaastattelutilanteet tapahtuivat koulutuspäälliköille tutuissa tiloissa, mikä lisäsi haastattelutilanteen rentoutta ja luontevuutta. Tilat olivat akustiikaltaan hyviä, jolloin nauhoitusten laatu oli hyvää. Litteroin aineiston melko pian haastatteluiden jälkeen, mutta analyysi vaihe on ollut pitkä. Aineisto eli koulutuspäälliköiden tallennetut kertomukset, on tuhottu aineiston analyysin jälkeen asianmukaisesti.

Aineistosta nousee esille, että Ammattiopisto Tavastian koulutuspäälliköt ovat rohkeita keskustelijoita ja heillä on keskenään sekä esimiehensä suuntaan luottamukselliset välit. Tämä on todentunut jo Kujalan (2012, 58) tekemän tutkimuksen yhteydessä, sillä Kujala on omaa tutkimustaan varten haastatellut Tavastian koulutuspäälliköt esimies – alaisuhteessa ja toteaa, että koulutuspäälliköt puhuivat tästä huolimatta hyvin avoimesti.

Ennen opinnäytetyön julkaisua, opinnäytetyö on annettu luettavaksi Ammattiopisto Tavastian rehtorille Heini Kujalalle ja olen saanut häneltä luvan julkaista työni siten, että siinä on esillä hänen nimensä sekä käy ilmi yhteistyö Ammattiopisto Tavastian kanssa aineiston keräämisen osalta. Koulutuspäälliköiden nimet sekä heidän osastoalansa on jo ennen haastattelutilanteita sovittu jätettävän työstä pois. Tulosten tarkasteluosiossa suorissa lainauksissa ei ole minkäänlaisia identifiointitunnuksia. Näillä seikoilla olen pyrkinyt minimoimaan mahdollisuutta tunnistettavuuteen sekä takaamaan haastateltaville ja heidän omakohtaisille kokemuksilleen nimettömyyttä.

8.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset

Johtamiseen liittyvää aineistoa on runsaasti saatavilla, mutta oli vaikeaa löytää teoreettista aineistoa ammatillisen koulutuksen lähiesimiestyötä koskien. Aihe on kuitenkin tärkeä ja ajankohtainen, eikä ajankohtaisuus aivan heti häviä, sillä ammatillisen koulutuksen uudistukset tulevat voimaan vuoden 2018 alusta. Tämänkin jälkeen kuluu aikaa, jotta uudistuksen tuomat asiat saadaan kentällä asettumaan uomiinsa.

Mielenkiintoista sekä työn kehittämisen kannalta varmasti merkityksellistä ja antoisaa olisi verrata tämän opinnäytetyön kautta saatuja vastauksia vastaavanlaisen työn tuloksiin, jossa olisi selvitetty minkälaiseksi opettajat kokevat koulutuspäälliköiden eli esimiestensä roolin ja kehittämisen kohdat muutosprosessin johtamiseen liittyen.

Olen itse osallistunut uutena ammatillisena opettajana työyhteisössäni vertaismentorointi ryhmään ja näkisin, että mentoroinnin kaltaista menetelmää olisi hyvä hyödyntää muutosjohtamiseen liittyvässä prosessissa. Vertaismentorointiryhmissä kehitetään oman työn toimintamalleja, opitaan toisilta ja jaetaan hyviä käytänteitä yli yksikkö- ja organisaatorajojen. Vertaismentoroinnin avulla on nimenomaan mahdollista kehittää ja jakaa osaamista. Yhtenä tavoitteena on tukea ryhmään osallistuvien ammatillista kasvua, omien työtehtävien hoitamista, ongelmienratkaisua ja yhteisen arjen jakamista. Menetelmässä osallistujat ovat tasavertaisia kollegoita ja asiantuntijoita. Oman toiminnan arviointi ja keskinäisten verkostosuhteiden vahvistaminen, arjen työtä tukevien ja konkreettisten työkalujen sekä käytäntöjen rakentaminen onnistuu tällaisissa ryhmissä.

Yhden haastattelukerran jälkeen, haastateltavat antoivat palautetta ja kiitosta hyvästä haastattelurungosta ja keskustelusta. Heidän mielestään harvoin on mahdollisuutta ja aikaa pohtia omaa johtamista tällä tavalla. He kokivat, että haastattelusta oli hyötyä omaan johtamistapaan liittyvässä pohdinnassa ja jäsentelyssä. Tämän kaltaista keskustelua ja pohdintaa olisi helppo toteuttaa esimerkiksi mentoroinnin avulla.

Koulutuspäällikkö on lähiesimiehenä ennen kaikkea työyhteisön muutoksen tukija ja siksi tarvitsee valmiuksia ja toimintamalleja muutosten läpi-

vientiin. Muutosjohtamistaitojen kehittäminen keskustelemisen ja asioiden sanoittamisen avulla on tärkeä ja todennäköisesti taloudellisin sekä yksinkertaisin tapa kehittää taitoja. Työyhteisöt omaavat useimmiten valtavan paljon osaamista sisällään. Tämän osaamisen jakamisen ja yhteisten tavoitteiden asettamisen kautta on mahdollisuus kehittyä ja kehittää koko organisaation osaamista ja menestystä.

8.4 Lopuksi

Opinnäytetyöprosessini on ollut pitkä. Tutkimussuunnitelmani hyväksyttiin toukokuussa 2016. Tutkimusluvan sain kesäkuussa 2016. Opinnäytetyösopimus tehtiin kesäkuussa 2016. Haastatteluaineisto kerättiin kesäkuussa 2016. Haastatteluaineiston käsittely- ja analyysivaihe ovat pitkitäneet opinnäytetyöprosessiani, sillä 1.8.2016 aloittamani uusi työ toisen asteen ammatillisen koulutuksen opettajana, on vienyt enemmän aikaa ja energiaa kuin saatoin kuvitella. Kerta toisensa jälkeen olen huomannut pohtivani, mitä jätän pois tai tekemättä, jotta jaan itseni ja itsestäni kaikkeen ja kaikille tarvittavan ja vaadittavan. On siis ollut pakko pohtia ajankäyttöä, omaa jaksamista ja resursseja. Opinnäytetyön aineiston tulosten kirjoittamisen olen päässyt aloittamaan kunnolla vasta 2017 vuoden alusta ja kevät on ollut pätkittäin ja vaihteittain kirjoittamista kaiken muun ohella. Opinnäytetyö on kuitenkin ollut ajatuksissani koko ajan ja olen sitä varmasti alitajuisesti työstänyt jatkuvasti.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut opiskelun, työ- ja perhe-elämän jatkuvaa yhteensovittamista. Haasteellisinta on ollut aikataulujen rakentaminen siten, että kaikelle ja kaikille löytyisi riittävästi aikaa. Oma perhe ansaitsee äärettömän suuren kiitoksen siitä, että ovat kärsivällisesti jaksaneet uppoutumistani opiskeluihini. Opinnäytetyöprosessini on kysynyt voimavaroja ja joustoa myös heiltä, ei vain minulta.

Opinnäytetyöni aihe on ollut valtavan mielenkiintoinen ja opettavainen sekä ennen kaikkea ajankohtainen. Tuoreena ammatillisten aineiden opettajana olen saanut uusia näkökulmia ja etenkin haastattelutilanteista vinkkejä työhöni ammatillisena opettajana toimimiseen. Ammatillisessa koulutuksessa työskenteleminen on avannut opinnäytetyöni aiheita aivan uudella tavalla ja uskon saaneeni opinnäytetyöni tekemiseen tätä kautta sellaista näkemystä ja kokemusta, josta on ollut hyötyä etenkin pohtiesani työn aineiston tuloksia.

Opinnäytetyöni ohjaajilta olen saanut kannustavaa ja rohkaisevaa palautetta ja ohjausta. He ovat ymmärtäneet sen, että opiskelu ja opinnäytetyöprosessi eivät ole koko elämä vaan siihen on vaikuttamassa monet asiat. Onnekseni ja ilokseni ympärilläni on ollut myös ystäviä, jotka ovat olleet kiinnostuneista opinnäytetyöni aiheesta sekä työn etenemisestä. Heitä on kiittäminen kannustavista keskusteluista, konkreettisesta avusta ja tuesta silloin, kun omat silmät ovat sokeutuneet lukemaan työn kirjal-

lista versiota tai olen kokenut olevani umpikujassa. Keskustelu- ja ajatus-
tenvaihtokumppaneista on ollut suurta apua!

”Minä haluan kaikki nämä muutokset nähdä, että sitten kun on maailma valmis, niin minä jään eläkkeelle.” Tämä koulutuspäällikön toteamus on kiehtonut minua haastatteluhetkestä lähtien. Toteamukseen kiteytyy positiivisen asenteen ja motivaation merkitys työtä ja itsensä kehittämistä kohtaan. Tällaisella asenteella muutoksen johtamisessa voi olla ylämäkiä, mutta varmasti enemmän alamäkiä. Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä. Vaikka matkaan on mahtunut mukaan haasteellisiakin ylämäkiä, niin koen alamäkivauhtien olleen myötätuulella mukavia ja innostavia hetkiä, joiden voimalla ajatukset pohdiskelevat jo uusia opiskeluhaasteita.

LÄHTEET

Ahokallio-Leppälä, H, 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alvesson, M. 2002. Understanding organizational culture. London: SAGE Publications Ltd.

Buchanan, D. & Huczynski, A. 2004. Organizational Behaviour an introductory text. Spain: Graficas Estella.

Cohen, L., Manion, L. ja Morrison, K. 2000. Research Methods in Education. London: RoutledgeFalmer.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Filander, K. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990- luvulla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Hakala, J.T. 2015, Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden laitos, Terveystieteiden tiede, Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis d medica 968. Oulu: Oulu University Press. [Viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>

Helakorpi, S. & Mahlamäki - Kultanen, S. 2009. Johtajuus ja koulun uusi toimintakulttuuri. Teoksessa Helander, J. (toim.) Ammatillisen opettajan käsikirja. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu 1/2009. Hämeenlinna: Publisher.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopiston filosofinen tiedekunta. [Viitattu 23.3.2017]. Saatavissa:
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS- kustannus.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Julkaisija: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. [Viitattu: 25.2.2017]. Saatavissa:
http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio_esimiehenty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 93. Jyväskylän yliopistopaino.

Lincoln, Y. S. ja Guba, E. G. 1985. Naturalistic Inquiry. Newbury Park : Sage Publications.

Kujala, H. 2012. Koulutuspäällikön tehtävät ja työelämäosaaminen ammatillisessa oppilaitoksessa. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus Pro Gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.). Ikkunoi- ta henkilöstötyön tulevaisuuteen, Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. [Viitattu 25.2.2017]. Saatavissa:
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf

Leino, J. 2009. Lastensuojelulain uudistus. Muutosjohtaminen ja uudet toimintatavat lastensuojelun organisaatiossa. Sosiaali- ja terveys- hallintotieteen pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. [Viitattu 22.5.2016] Saatavissa:
<https://www.tritonia.fi/download/gradu/3440>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto ja Kuntoutussäätiö. Tammerprint Oy, Tampere. [Viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Matikainen, A. 2012. Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. [Viitattu 22.5.2016] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83699/gradu06011.pdf?sequence=1>

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mintzberg, H. 1989. Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations. London: Collier Macmillan Publishers.

Murto, K. 2005. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2016a. Ammatillisen koulutuksen reformi lausuntokierrokselle. [Viitattu 11.12.2016]. Saatavissa: http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattillisen-koulutuksen-reformi-lausuntokierrokselle

Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017b. Ammatillisen koulutuksen reformi. [Viitattu 11.3.2017]. Saatavissa: <http://minedu.fi/amisreformi>

Osaamisen johtaminen –käsikirja, 2015. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. [Viitattu 25.2.2017]. Saatavissa: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Paane-Tiainen, T. 2016. Artikkelit: Osaamisen johtaminen. [Viitattu 6.3.2017]. Saatavissa: <http://www.luotain.net/osaamisen-johtaminen/>

Peltonen, J. 2015, Vakiintuneiden muutosjohtamisen mallien soveltuvuus tietojärjestelmiin kohdistuvan organisaatiomuutoksen johtamiseen – esimerkkinä Kotterin 8 vaihetta onnistuneeseen muutokseen. [Viitattu 22.5.2016] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46468/URN:NBN:fi:juu-201507032511.pdf?sequence=1>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. EU: WSOY.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salminen, J. 2012. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisessa teoriasta käytäntöön. [Viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Riitta_Viitala/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtamisen_teorista_kaytantoon/links/57ffc8d508aec3e477eac58c.pdf

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Teoksessa Uotila, T-P., (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Artikkelikokoelma. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293. Vaasa, 2010. [Viitattu 28.2.2017]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS- kustannus.

KÄRKIHANKE 2: TOISEN ASTEEN AMMATILLISEN KOULUTUKSEN REFORMI

OSAAMINEN JA KOULUTUS - KÄRKIHANKE 2 – TOIMENPITEET

Opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laasonen

Tavoitteena on uudistaa ammatillinen koulutus osaamisperustaiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi ja tehostaa sitä. Lisäksi lisätään työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä puretaan sääntelyä ja päällekkäisyyksiä.

Toimenpiteet

1. Uudistetaan toisen asteen ammatillista koulutusta vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeita
2. Tehdään ammatillisen koulutuksen rahoitus- ja ohjausjärjestelmästä yhtenäinen kokonaisuus

Toimenpide 1: Uudistetaan toisen asteen ammatillista koulutusta vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeita

Poistetaan koulutuksen päällekkäisyyksiä. Poistetaan nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen raja-aidat ja kootaan koulutustarjonta, rahoitus ja ohjaus yhtenäiseksi kokonaisuudeksi opetus- ja kulttuuriministeriön alle. Uudistetaan ammatillisen koulutuksen järjestäjästruktuureita sekä toimintaprosesseja.

Tuetaan työllisyysasteen nostamista ja edistetään nopeaa työllistymistä parantamalla työttömien koulutuksen ja omaehtoisen koulutuksen sekä kotoutumiskoulutuksen työelämävastaavuutta, yhteistyötä ja synergiaa. Varmistetaan, että ammatillinen koulutus ja sen tarjoamat osaamisen kehittämispalvelut ottavat huomioon ja vastaavat nopeasti elinkeinoelämän muuttuviin osaamistarpeisiin. Palveluita voivat järjestää myös muut kuin nykyiset koulutuksen järjestäjien saaneet järjestäjät.

Uudistetaan ammatillisen koulutuksen kokonaisuutta koskeva toimintalainsäädäntö ja puretaan päällekkäisyyksiä yhdistämällä nykyiset lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta uudeksi laiksi, jossa keskeisenä lähtökohtana on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys.

Tehdään ammatillisen koulutuksen tutkintouudistus sekä kevennetään tutkintojärjestelmään liittyvää sääntelyä ja hallintoa tutkintoja laaja-alaistamalla ja erillisten tutkintojen määrää vähentämällä sekä siirtymällä yhteen tapaan osoittaa osaaminen ja toteuttaa osaamisen arviointi. Samalla selkeytetään henkilökohtaistamiseen liittyviä prosesseja siten, että ne soveltuvat kaikille asiakasryhmille.

Lisäksi uudistetaan ammatillisen koulutuksen opiskelijavalintoja ja hakupalveluja. Luodaan ja otetaan käyttöön uusi koulutussovitussopimusmalli, joka mahdollistaa joustavat polut työpaikalla tapahtuvan oppimisen edistämiseen ja tutkinnon suorittamiseen käytännönläheisesti. Keskeisenä kohderyhmänä otetaan huomioon myös maahanmuuttajat. Ammatillisen koulutuksen lainsäädännön uudistamista koskeva HE annetaan 1/2017. Hallituksen esitykseen kytkeytyy myös ammatillisen koulutuksen rahoitusta koskevan lainsäädännön uudistaminen, jonka aikataulu on sama. Uudistettu lainsäädäntö tulee voimaan 1/2018. Toimenpide on valmis 12/2018.

Käynnistetään koulutuksen järjestäjäjärjestelmän kehittämishanke, jolla turvataan koulutuksen järjestäjäverkoston palvelukykyä sekä koulutuksen saavutettavuutta ja alueellista kattavuutta järjestäjäjärjestelmää uudistamalla. Koulutuksen järjestäjiä kannustetaan vapaaehtoisin fuusioihin ylläpitäjäneutraaliteetti huomioon ottaen. Järjestäjäjärjestelmän uudistamista tuetaan lisäksi siten, että valtion korvauksella luovuttamien kiinteistöjen käyvän arvon palauttamista ei vaadita, mikäli kiinteistöjen myynnistä saatava kauppahinta tai muusta olosuhteiden muutoksesta johtuva omaisuuden käypä arvo käytetään ensisijaisesti ammatillisen koulutuksen kehittämiseen. OKM sitoutuu käsittelemään hakemukset viivytyksettä. Koulutuksen järjestäjäjärjestelmän kehittämishanke käynnistyy 3/2016 ja väliarvio valmistuu 6/2017, valmis 12/2018.

Uudistetaan ja digitalisoidaan ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintaprosesseja ja oppimisympäristöjä. Käynnistetään kehittämishanke, jonka puitteissa uudistetaan ammatillisen koulutuksen toimintaprosesseja osaamisperusteisiksi ja asiakaslähtöisiksi, tehostetaan ja joustavoitetaan koulutuksen järjestäjien toimintaa, kevennetään hallintoa ja vahvistetaan opetushenkilöstön osaamista (työelämäyhteistyö; oppimisympäristöt; osaamisen tunnustamista, henkilökohtaistamista ja oppimista tukevat palvelut; oppimateriaalit ja simulaattorit; oppisopimuskoulutuksen prosessin digitalisointi; koulutuksen järjestäjien ohjaus ja toiminnan tehostaminen).

Otetaan käyttöön kansalaisten ja eri hallinnonalojen tarpeita palveleva kansallinen opinto-oikeuksien ja suoritusten keskitetty integraatiopalvelu (KOSKI) suunnitellussa aikataulussa 2018 alkaen. Vahvistetaan ammatillisen koulutuksen työelämäyhteisyyttä ja edistetään nopeaa työmarkkinoille siirtymistä lisäämällä ja monipuolistamalla työpaikalla tapahtuvaa opiskelua ja vahvistamalla sen ohjausta opettajien ja työpaikkaohjaajien yhteistyönä. Lisätään erityisesti nuorten oppisopimuskoulutusta, vähennetään työnantajille siitä koituvaa hallinnollista ja taloudellista taakkaa sekä parannetaan työpaikalla tapahtuvan opiskelun laatua. Lisätään koulutuksen järjestäjien yhteistyötä nuorten työpaja-toiminnan kanssa osana ammatillisen koulutuksen reformia yksilöllisten opintopolkujen ja erilaisten oppimisympäristöjen rakentamiseksi. Kehitetään ja otetaan laajasti käyttöön näitä tavoitteita tukevia digitaalisia palveluita ja oppimisympäristöjä sekä vahvistetaan opetushenkilöstön osaamista.

Toimintaprosessien kehittämisohjelma käynnistyi 4/2016, väliarvio valmistuu 6/2017, valmis 12/2018.

Toimenpide 2: Tehdään ammatillisen koulutuksen rahoitus- ja ohjausjärjestelmästä yhtenäinen kokonaisuus

Uudistetaan ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi yhdistämällä nykyiset ammatillisen peruskoulutuksen, ammatillisen lisäkoulutuksen, oppisopimuskoulutuksen ja ammatillisten erikoisoppilaitosten rahoitusjärjestelmät

mät. Sisällytetään rahoitusjärjestelmään myös tutkintotavoitteisen työvoimakoulutuksen rahoitus ja osa tutkintoon johtamattoman työvoimakoulutuksen rahoituksesta. Ko. rahoitusosuus kohdennetaan TE-palvelun asiakaskunnan koulutukseen. Lisätään toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden painoarvoa koulutuksen järjestäjien rahoituksessa ja puretaan asiakaslähtöistä, tuloksellista ja tehokasta toimintaa rajoittavaa sääntelyä.

Uudistetaan ammatillisen koulutuksen säätely- ja ohjausjärjestelmää siten, että kaikkea ammatillista koulutusta säädellään jatkossa yhdellä järjestämisluvalla. Uudistetaan ohjausjärjestelmää tuloksellisuuteen, laatuun ja vaikuttavuuteen painottuvaksi ja virtaviivaistetaan koulutuksen järjestäjien toiminnan ohjausta.

Osana ammatillisen koulutuksen säätely- ja ohjausjärjestelmä uudistusta turvataan ilman toisen asteen tutkintoa olevien aikuisten ammatillisen koulutuksen saatavuus myös erityisissä oppimisympäristöissä, kuten vankilassa. Vankien koulutus on tutkimusten mukaan yksi vaikuttavimmista ja kustannus-hyötysuhteeltaan tehokkaimmista keinoista vähentää uusintarikollisuutta ja sen yhteiskunnalle aiheutuvia kustannuksia.

Lisätään oppisopimuskoulutuksen ja työpaikoilla tapahtuvan oppimisen houkuttelevuutta työnantajan, koulutuksen järjestäjän ja opiskelijan näkökulmista.

Ammatillisen koulutuksen vuodelle 2017 päätettyjen säästöjen toimeenpanoon liittyvä, rahoitusjärjestelmän uudistamisen ensimmäistä vaihetta koskeva HE annetaan eduskunnalle 9/2016. Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmän uudistamisen toista vaihetta koskeva HE annetaan eduskunnalle 1/2017. Sääteily- ja ohjausjärjestelmän uudistaminen kytkeytyy ammatillista koulutusta koskevan lainsäädännön uudistamiseen, jota koskeva HE annetaan samaan aikaan 1/2017. Uudistettu rahoituslainsäädäntö tulee kokonaisuudessaan voimaan ja suunniteltu toimenpide on toteutettu 1/2018.

HAASTATTELUKUTSU

Hei!

Opiskelen HAMKssa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, johon liittyen teen nyt opinnäytetyötä. Heini Kujalan kanssa olen keskustellut yhteistyöstä, sillä olen opinnäytetyössäni kiinnostunut siitä, mitä esimiehet ajattelevat omasta roolistaan ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä ja miten he ajattelevat oman johtamistapansa vievän ammatillisen koulutuksen reformia eteenpäin? Tässä opinnäytetyössä ei olla kiinnostuneita jostakin ammatillisen koulutuksen reformin yksittäisestä uudistuksesta, vaan siitä miten johtamisella voidaan tukea ammatillisen koulutuksen reformin toteutumista ja onnistumista.

Tarvitsisin apuanne! Te koulutuspäälliköt olette näitä esimiehiä, jotka viette ammatillisen koulutuksen reformia eteenpäin organisaatiossanne. Näkemyksenne asiaan liittyen ovat merkityksellisiä! Kerään aineiston ryhmähaastatteluina, jotta aineiston määrä pysyy hallittavissa. Tekisin kanssanne kolme ryhmähaastattelua. Heiniltä saamani tiedon mukaan, teitä koulutuspäälliköitä olisi yhteensä 10, joita pääsisin haastattelemaan. Tällöin yhdessä ryhmässä haastateltavia olisi neljä ja kahdessa kolme. Haastattelut ovat teemaahaastatteluita ja jokaisen ryhmän haastatteluteemat ovat samat. Saatte teemat tietoonne ennen haastattelun alkua.

Tiedän teidän olevan kiireisiä ennen kesälomien alkua. Toivon teidän kuitenkin vielä ennen kesälomianne löytävän kalenterista aikaa haastatteluun. Seuraavassa taulukossa on mahdolliset haastattelupäivät sekä niille sopivat haastatteluajat. Haastattelun kesto on noin yksi - kaksi tuntia, joka sisältää alkuinfon haastattelun teemoista.

Merkitse nimesi taulukon jokaiseen lokeroon joka käy sinulle ja palauta taulukko minulle

2.6. mennessä sähköpostiosoitteeseeni: xxxxx@xxxxx

Ilmoitan haastattelupäiväsi, kellonajan sekä paikan sinulle 3.6. sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin Sari Ora

HAASTATTELU Päivä	kellonaika 8-10	kellonaika 10-12	kellonaika 12-14	kellonaika 14- 16
ma 6.6.				
ke 8.6.				
to 9.6.				
ti 14.6.				
ke 15.6.				
to 16.6.				
pe 17.6.				
ma 20.6.				
ti 21.6.				
ke 22.6.				

TEEMAHAASTATTELUTILANTEESSA, TARVITTAESSA TUKENA KÄYTETYT, TEEMA-
ALUETTA TARKENTAVAT KYSYKYSKSET

1. Muutosjohtamisen määrittely
 - mitä muutoksen johtamisella tarkoitetaan mielestäsi yleisesti
 - mitä muutoksen johtamisella tarkoitetaan ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä
 - mitä tarkoittaa mielestäsi muutosjohtamisvalmius ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä
 - mitkä ovat keskeisimmät johtamishaasteita aiheuttavat muutokset ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä
2. Oma rooli muutoksen eteenpäin viemisessä
 - kuinka itse asennoidut ammatillisen koulutuksen reformin tuomaan muutokseen
 - kuinka sinä johdat ammatillisen koulutuksen reformin tuomaan muutosta
 - minkälaisena koet oman roolisi ammatillisen koulutuksen reformin tuoman muutoksen eteenpäin viemisessä omalla koulutusallalla
 - minkälaisena koet oman roolisi ammatillisen koulutuksen reformin tuoman muutoksen eteenpäin viemisessä koko organisaation tasolla
3. Muutosjohtamisen valmiudet
 - mitkä ovat muutoksen johtamisen vahvuutesi ammatillisen koulutuksen reformin osalta muihin verrattuna
 - mitkä ovat vahvuutesi ammatillisen koulutuksen reformin tuoman muutoksen johtamisessa muiden mielestä
 - millainen on oma roolisi ammatillisen koulutuksen reformin muutoksen onnistumisessa
 - miten voit omalla johtamisella tukea ammatillisen koulutuksen reformin muutoksen onnistumista
 - mitä uusia muutoksen johtamisen trendejä voit hyödyntää ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä
4. Oman muutosjohtamisen kehittämisalueet
 - mitä muutosjohtamiseen liittyviä tehtäviä itse välttelet ja miksi
 - mitä parannettavaa ympärillä olevat ihmiset näkevät muutosjohtamisen taidoissasi
 - mistä tavastasi johtaa muutoksia olet saanut kritiikkiä
 - minkälaisia valmiuksia koet tarvitsevasi ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä oman koulutusallasi edustajana
 - minkälaisia valmiuksia koet tarvitsevasi ammatillisen koulutuksen reformin eteenpäin viemisessä koko organisaation tasolla
 - miten ammatillisen koulutuksen reformin muutostilanteessa on tähän mennessä toimittu ja miten niistä on selvitty

Liite 3 (2/2)

- miten ammatillisen koulutuksen reformin muutoksen johtaminen halitaan esimiestyössä
 - miten valmis sinä olet muuttamaan ja muuttamaan itseäsi sekä omia asenteitasi ja miksi
5. Muutosjohtamiseen tarvittava tuki
- minkälaista apua kaipaisit ammatillisen koulutuksen reformin muutoksen johtamiseen
 - mitkä tekijät estävät sinua johtamasta ammatillisen koulutuksen reformin muutosta menestyksellä läpi
 - ketä muutosjohtamiseen liittyviä yhteyshenkilöitä sinulla on yleisesti
 - ketä ammatillisen koulutuksen reformin muutosjohtamiseen liittyviä yhteyshenkilöitä sinulla on
 - mihin muutosjohtamisverkostoihin itse kuulut
 - mihin ammatillisen koulutuksen reformin muutosjohtamisverkostoihin kuulut
 - osaatko tarvittaessa pyytää apua ammatillisen koulutuksen reformin muutoksen johtamiseen
 - keneltä voit pyytää apua