

Mikko Saarimaa

**JOHTAMISMALLIN KEHITTÄMINEN POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIOPISTO VALTIMOLLA**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tekniikka ja liikenne  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Kesäkuu 2010



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Tekniikka ja liikenne	Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Mikko Saarimaa	
Työn nimi Johtamismallin kehittäminen Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimolla	
Vaihtoehtoiset ammattipinnot	Ohjaaja(t) kauppätieteiden tohtori Turo Kilpeläinen, tekniikan lisanssiaatti Eero Pikkarainen
	Toimeksiantaja rehtori Tommi Anttonen Pohjois-Karjalan ammat- tiopisto Valtimo
Aika Kesäkuu 2010	Sivumäärä ja liitteet 66 + 6
<p>Ihmisten tieto ja taito kasvaa sekä muuttuu ajan kuluessa, se luo paineita organisaation johdolle muuttaa johtamista muutokseen sopivaksi. Johtamismallin tulisi pysyä mukana tässä jatkuvassa muutoksessa. Muutokseen täytyy vastata kehittämällä organisaation johtamismallia paremmin tulevaisuuteen mukautuvaksi.</p> <p>Tässä tutkimustyössä on tarkoitus kehittää Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimon johtamismallia. Johtamismallilla tarkoitetaan organisaation rakennetta ja johtamistoimenpiteiden sisältöä, aikatauluja sekä työkaluja, jotka on yhteisesti sovittu. Organisaation nykyinen johtamismalli ei ole tuottanut henkilöstölle tunnetta, jossa johdon koetaan olevan paikalla tarvittaessa ja jalkautuvan arjen toimintaan opetuksen johtamisessa. Tutkimuksessa on tarkoitus kehittää ammattiopisto Valtimon johtamismallia, jotta tulevaisuudessa päästään parempiin tuloksiin opetuksen johtamisessa.</p> <p>Tutkimuksessa johtamismallia kehitettiin yksinkertaistamalla organisaatiomallia kahden linjajohtajan mallista yhden koulutusjohtajan malliin. Malli kehitettiin tutkimuksessa käsitellyn teorian, vertailuorganisaation toiminnan tutkimisen sekä henkilökunnan ja rehtorin haastattelututkimuksen pohjalta. Tutkimuksen analyysin pohjalta syntyi johtamismallille työkaluja opetuksen johtamisprosessin hallintaan. Tutkimuksessa kehitetyt työkalut ovat organisaation- ja henkilökohtainen tuloskortti sekä vuosikello opetuksen johtamiseen. Näiden avulla tutkimuksessa kehitetty johtamismalli voi vastata opetuksen kehittyviin haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	johtamismalli, kehittäminen, organisaatio, opetuksen johtaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Master of engineering
Author(s) Mikko Saarimaa	
Title Developing of management model in North Karelia College Valtimo	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Turo Kilpeläinen, Eero Pikkarainen
	Commissioned by Tommi Anttonen, North Karelia College Valtimo
Date June 2010	Total Number of Pages and Appendices 66+6
<p>Human knowledge and know-how to grow and change with time, this will create pressure on the organisation's management. Management model should be to keep up with this constant change. The challenge should be content by developing the organization's management model.</p> <p>The purpose of this thesis is to develop the North Karelia College Valtimo management model. Management model consists of the organization structure, management measures and timetables for the content tools and leadership. The current management model has not produce good results in this site. Research work is to develop new organisations management model for the organisation. In the future organization has to achieve better results in to the education management area.</p> <p>The result of the thesis was that organisational management model is simplified to the one training manager model. Model is result by the research of theory on thesis and by the questionnaire survey to the personnel and head teachers. This research and analysing the survey is base of developing to tools study management model and leadership process. The tools witch are developed to the organisation in this thesis are the organisation's scorecard and the personal scorecard. The annual education management tool is also developed in this thesis. These tools and management model for education can respond to the evolving challenges of today and in the future.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	management model, developing, organisation, study managing
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Ihmisten tieto ja taito kasvaa sekä muuttuu ajan kuluessa, se luo paineita organisaation johdolle muuttaa johtamista muutokseen sopivaksi. Johtamismallin tulee pysyä mukana tässä jatkuvassa muutoksessa. Muutokseen täytyy vastata kehittämällä organisaation johtamismallia paremmin tulevaisuuteen mukautuvaksi.

Johtamis- ja organisaatiomallia kehitettäessä tulee mieleen useita kysymyksiä, kuten mitä johtajuuden näkökulmasta pitäisi saada aikaan. Rakennetaanko organisaatio väkisin johonkin malliin, vai tehdäänkö asiat alhaalta ylös kuntoon periaatteella. Miten järjestäytyään jotta johtaminen, ohjaaminen ja innovointikyky säilyvät? Miten johtamisella voidaan aikaansaada innovatiivisuutta? Miten johtamismallin tulisi vastata tulevaisuuden muutokseen? Muutoksen pelkotilat aiheuttavat puolestaan kysymyksiä. Säilyykö henkilöstön kiinnostus organisaatiota kohtaan vai häviääkö se kokonaan. Entä jos organisaation muutos ei onnistu, eli sillä ei päästä parempiin tuloksiin. Vastaavasti voi kysyä ovatko muutoksen todelliset hyödyt tai tulokset taloudellisesti kannattavia.

Työssä jaksamiseen vaikuttavat tunnetusti hyvä johtaminen, kokemukset oikeudenmukaisuudesta, hyvä tiedonkulku ja oma osaaminen. Kiireestä ja jatkuvasta kehittämisestä huolimatta, myös alaisen on hyvä muistaa olla hyvä johdettava. Jokainen meistä voi ainakin rajallisesti vaikuttaa omaan fyysiseen kuntoon ja vireystilaan. Fyysinen kunto ja vireys koostuvat tietystä tasapainotilasta. Tarvitaan sopiva määrä työtä, lepoa, liikuntaa ja sosiaalista kanssakäymistä. Tasapaino tilaa tavoitellaan myös organisaation toiminnassa sen johtamismallissa sekä vuorovaikutuksessa.

Kiitokset rehtori Tommi Anttoselle tutkimustyön toimeksiannosta ja työn tukemisesta. Kävimme tutkimuksen eri vaiheiden aikana monta hedelmällistä ja kasvattavaa keskustelua. Kiitokset rehtori Jari Jolkkoselle hyvästä bechmarkingista. Ilman tätä tutkimukseen ei olisi tullut riittävää laajuutta. Kiitokset henkilökunnalle antoisista keskusteluista ja ideoista. Ilman niitä tutkimustyö ei olisi suuntautunut oikeaan suuntaan. Kiitokset tutkimustyön ohjaajille rehtori (yliopettaja) Turo Kilpeläiselle sekä tekniikan yliopettaja Eero Pikkaraiselle.

Nurmeksessa 6.6.2010

Mikko Saarimaa

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAJMISMALLI	3
2.1 Organisaatiomalli	3
2.2 Opetuksen johtaminen	5
2.3 Osaamisen johtaminen	7
2.4 Vuorovaikutus	8
2.5 Johtamismallin viitekehys tutkimuksessa	10
2.6 Johtamisen merkitys muutoksessa	12
2.7 Muutoksen johtaminen	12
2.8 Johtamismallin työkaluja	14
3 OMISTAJA OHJAUS SEKÄ VERTAILUORGANISAATIO TUTKIMUKSESSA	15
3.1 Pohjoiskarjalan koulutuskuntayhtymä	15
3.2 Pohjois-Karjalan ammattiopisto Lieksa	16
3.3 Johtamisen järjestelyt Lieksassa	18
3.4 Opetuksenhallinta kuntayhtymä tasolla	20
3.4.1 Opetus	20
3.4.2 Opiskelu	21
3.4.3 Oppiminen	21
4 VALTIMON JOHTAMISMALLI	23
4.1 Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo	23
4.1.1 Ammattiopisto Valtimon tavoitteet koulutusmarkkinoilla	24
4.1.2 Kilpailutilanne ja asema koulutusmarkkinoilla	25
4.2 Toiminnan ohjaaminen	26
4.3 Opetuksen johtamisen organisoituminen	27
4.4 Opetuksen johtaminen	29
4.5 Opetuksen suunnittelu	31
4.5.1 Opetuksen suunnittelu aikuiskoulutuksessa	31
4.5.2 Opetuksen suunnittelu nuorisokoulutuksessa	32
4.5.3 Opetuksen suunnittelun yhdistäminen	32
4.6 Opetuksen arviointi, valvonta ja palaute	34

4.7 Vuoropuhelu	35
4.8 Laadun varmistaminen ja mittaaminen	36
4.9 Muutokseen ajautuminen	38
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>41</b>
5.1 Haastattelututkimus	41
5.2 Haastattelujen analysoinnin periaatteet	42
5.2.1 Ammattitaitoa täydentävät At-aineet	43
5.2.2 Metsäopettajat	44
5.2.3 Tekniikan opettajat	45
5.2.4 Kalustovastaava	46
5.2.5 Linjajohtajat	47
5.3 Yhteenveto haastatteluista	49
5.4 Haastattelutulosten analysointi	51
5.4.1 Organisaatiomalli	51
5.4.2 Työkalujen kehittäminen	52
<b>6 TULOKSET JA TOIMENPITEET</b>	<b>54</b>
6.1 Organisaatiomallin yksinkertaistaminen	54
6.2 Johtamismallin vaikutus hyvään johtajuuteen	56
6.2.1 Organisaationtulokortti	56
6.2.2 Henkilökohtainen tulokortti	57
6.3 Opetuksenjohtamisen vuosikello	57
<b>7 YHTEENVETO</b>	<b>60</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>63</b>
<b>HAASTATTELUT</b>	<b>66</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Organisaatio jossa on osaava henkilökunta ja sen toiminta on laadukasta laatujärjestelmän mittareilla mitattuna, on haastava kokonaisuus kehitettäväksi. Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimon nykyinen johtamismallin ei tuota henkilöstölle tunnetta, jossa johdon koetaan olevan paikalla tarvittaessa ja jalkautuvan arjen toimintaan opetuksen johtamisessa. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus kehittää ammattiopisto Valtimon johtamismallia, jotta tulevaisuudessa päästään parempiin tuloksiin opetuksen johtamisessa.

Johtamismallilla tarkoitetaan organisaation rakennetta ja johtamistoimenpiteiden sisältöä, aikatauluja sekä työkaluja, jotka on yhteisesti sovittu. Valtimon nykyinen johtamismalli ei tuota riittävän hyvää opetuksen johtamista, eivätkä Valtimon työolobarometrin tulokset ole kehittyneet oikeaan suuntaan. Valtimon organisaatiomalli ei ole vastannut koulutuskuntayhtymässä yleisesti käytössä olevaa mallia, joten koulutuskuntayhtymän johtaja suositti Valtimon organisaatiomallin uudistamista syksyyn 2010 mennessä. Tutkimuksessa kehitetään organisaatioon johtamismallia jolla toiminta aloitetaan elokuussa 2010. Tutkijan rooli haastattelututkimuksessa on kerätä tietoa ja aikaan saada positiivista vuorovaikutusta, jotta muutokseen valmistautuminen organisaatiossa alkaa.

Jotta voidaan ymmärtää mitä oppilaitoksen johtaminen on, on ensin selvitettävä mihin oppilaitoksen johtaminen perustuu sekä millainen se on organisaationa. Johtamismalliin liittyvää teoriaa kuvaamalla rakennetaan tutkimuksen viitekehys opetuksen johtamisesta, joka on oppilaitoksen johtamismallin ydin.

Johtamismallin kehittämisen tueksi tutkitaan vertailu organisaationa ammattiopisto Lieksan organisaatiota ja sen johtamismallin toimintaa benchmarking menetelmällä, jotta saadaan riittävästi laajuutta ja näkökulmia tutkimus aineistoon. Vertailuorganisaatio ammattiopisto Lieksan opetuksenjohtamisen malli tukee tiimitoimintaa, vuorovaikutusta ja jatkuvassa muutoksessa elämistä.

Tutkimuksen toiminnallisessa osuudessa haastatellaan ammattiopisto Valtimon johtajia ja opettajia. Haastattelututkimuksen tarkoituksena on organisaation rakenteen sekä johtamismallin kehittämiseen tarvittavan tiedon kerääminen ja tulosten analysointi. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää johtamisen toiminnallinen malli uudelleen organisoitumiseksi sekä kehittää työkaluja johtamismallin tueksi. Johtamismalli kehitetään tutkimuksessa käsitellyn teorian, vertailuorganisaation toiminnan tutkimisen sekä henkilökunnan että rehtorin haastattelututkimuksen pohjalta.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa on myös toiminnallisen tutkimuksen piirteitä, koska tutkimuksen kohdeorganisaatiota pyritään tutkimaan ja kehittämään sen todellisen toiminnallisuuden kautta. Tätä asiaa korostetaan osallistavan ja havainnoivan tutkimusmenetelmän kaltaisella otteella. Haastattelukyselyssä selvitetään, millaisessa organisaatiossa sekä johtamismallin ohjauksessa organisaatiossa halutaan työskennellä tulevaisuudessa. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus selvittää käsiteltävän organisaation henkilövaihtoja.

Muutoksen jälkeen johtamisjärjestelyjen pitäisi vastata siihen, miten tulevaisuudessa päästään henkilöstöä miellyttävimpiin tuloksiin. Lisäksi johtamismallin on tuotettava tunnetta jossa johdon koetaan olevan paikalla tarvittaessa ja johdon koetaan jalkautuvan arjen toimintaan. Työssä on myös keskityttävä parantamaan asioita joilla pyritään johtamismallin kehittämisen kautta organisaation käyttäytymistä parantaviin toiminnallisuuksiin. Todellinen työkalujen jalkauttaminen ja sen onnistumisen tutkiminen on hyvä jatkotutkimuksen aihe.



## 2 JOHTAJMISMALLI

Keskeisenä tavoitteena tässä luvussa on löytää sellainen tulkinnallinen viitekehys, jonka avulla voidaan määrittää, mitä oppilaitosorganisaation johtaminen edellyttää sen johtamismallilta. Johtamismallia tutkitaan erilaisten osa-alueiden avulla joita ovat organisaatio mallit, opetuksen- ja osaamisenjohtaminen sekä vuorovaikutuksen merkitys organisaatiossa. Lisäksi huomioidaan johtamisen haasteita joita kehittämisessä ja muutoksessa tullaan kohtaamaan. Lisäksi käsitellään muutosta helpottavia johtamismallin työkaluja.

### 2.1 Organisaatiomalli

Johtamismallilla tarkoitetaan organisaation johtamistoimenpiteiden sisältöä, aikatauluja ja työkaluja, jotka on yhteisesti sovittu. Organisaation johtamismalli muodostuu sen rakenteesta ja kulttuurista. Organisaatioilla on yksilöllinen rakenne, jota kuvataan organisaatiokaaviolla. Siitä selviävät organisaation;

- **tehtävät:** keskeiset tehtäväalueet ja toiminnot
- **vastualueet:** kokonaisuudet, joihin tehtävät on jaettu
- **tasot:** vastualueiden hierarkkinen jako, joka kertoo muun muassa raportointisuhteet
- **vallanjako:** kokonaisuudet, joilla johtohenkilöt omaavat päätösvaltaa

Koulutusorganisaation rakenne, kulttuuri, asetetut tavoitteet, suhde ympäristöön, käytetyt työmenetelmät ja ihmissuhteet kietoutuvat tiiviisti toisiinsa. Samalla ne muodostavat kokonaisuuden organisaatiokulttuurin, joka on sidoksissa johtajuuteen ja johtamismalliin. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan myös tiedostamattomalla tasolla olevia arvoja, arvostuksia, tapoja ja tottumuksia, eli organisaation kirjoittamatonta tapaa toimia.

Organisaatiot toimivat yleensä jonkin kulttuurin mukaan. Organisaatiota ja sen toiminta kulttuuria kuvataan aina organisaatiokaaviolla. Rakenteet jaetaan neljään ryhmään, joita ovat Byrokraattis-rationaalinen, Tiimi-, Verkosto sekä Prosessi- ja projektiorganisaatiot. (Viitala 2004, 115.) Valtimolla toimintaa kuvataan tyypillisellä linjaorganisaatiolla, jossa toimivalta on keskitetty ylimmälle johdolle byrokraattis-rationaalisen rakenteen tavoin. Organisaation toiminnallisuudessa on kuitenkin havaittavissa tiimi- ja projektiorganisaatiomaista horisontaalista rakennetta. Näiden toiminnallisuus on hankala esittää organisaatiokaaviossa. Juutin mukaan organisaatio kulttuurin ydin on kuitenkin piilossa olevaa kulttuurin syvärakennetta: yh-

teisölle tyypillisiä arvoja, normeja ja oletuksia (Juuti 1995, 72). Organisaatiomallien tai kaavioiden kuvaamisessa onkin ongelmallista kuvata organisaatiossa esiintyvää todellista toiminnallisuutta.

Toiminnallisuutta kuvatessa organisaatiomalli tai -kaavio voi sisältää piirteitä funktionaalisen organisaatiosta (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 22 - 23). Tässä mallissa organisaatio suunnitellaan pääasiallisen toiminnan mukaan. Funktionaalissa organisaatiossa työntekijät ryhmitellään funktioihin osaamisen mukaan, Valtimolla nämä toiminnot voisivat olla esimerkiksi metsäkone - ja metsäkonetekniikan opetus.

Järjestelmäteorian mukaan organisaation on järjestelmä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristöönsä ja muihin organisaatioihin (Harisalo 2008, 195). Valtimolla järjestelmäteoriaan rinnastettavaa toiminnallisuutta ovat yhteydet esimerkiksi metsäkonevalmistajan asiantuntijoihin ja kouluttajiin. Järjestelmäteoreettista toimintaa on myös olemassa metsäopetuksen yhteismarkkinoinnissa valtakunnallisella tasolla.

Johtamismallin rakenne säätelee yksilöiden ja ryhmien toimintaa organisaatiossa. Se jäsentää tehtäviä vastuista ja valtaa (Viitala 2005, 218). Rakenteen lisäksi organisaation toiminta heijastelee käyttäytymismallia johdon toiminnasta. Johtajan käyttäytymisen ja organisaation kulttuurin täytyy sopia yhteen jotta onnistuttaisiin arjen toiminnassa (Sydänmaanlakka 2004, 134). Johtamis- ja organisaatiomallin sekä toimintakulttuurin ylläpitäminen vaatii suurta työpanosta johtamiselta. Esimiehen ja johtajan työ on raskasta ihmissuhdetyötä, jossa oman työn lisäksi olisi kyettävä auttamaan muitakin tekemään työnsä hyvin (Viitala 2004, 103). Organisaation toiminta onkin näin ollen paljon laajempi käsite kuin mitä kaaviossa kuvataan. Organisaation toimintaa täytyy jotenkin kuvata sen toimintojen ja toimintatapojen kautta sekä pyrkiä siinä kuvaamaan selkeästi vastualueet.

Tässä herääkin ajatus miten toiminnallisuus ja vastualueet suhtautuvat organisaatio kaavioon todellisuudessa. Koska virallinen kaavio organisaation toiminnasta ei selitä sitä, miten organisaatiossa todellisuudessa toimitaan. Siellä vallitsee myös aina epävirallinen organisaatio, joka ohjaa toimintaa virallisen organisaation ohella (Viitala & Jylhä 2006, 196). Organisaatio rakennetta ei mielestäni ole järkevää lähteä väkisin muokkaamaan johonkin haluttuun malliin tai rakenteeseen. Organisaatiota ja sen johtamismallin toimintaa täytyy tutkia sekä analysoida ja sitten kuvata sen todellisen toiminnallisuuden kautta. Tämän selvittämisessä tutkimuksessa tehtävät haastattelut ovat avain asemassa. Organisaatiomallien ja niiden tarjoamien mahdolli-

suuksien vuoksi haastateltaville täytyy tarjota ideoita erilaisten organisoitumisvaihtoehtojen avulla. Vaihtoehtojen pitää kuvata erityyppisiä organisaatioita, joissa näkyy tehtävät, vastuualueet, tasot sekä vallanjako. Vaihtoehdot eivät tule olemaan sellaisenaan suoranaisia malleja joista valitaan sopiva käyttökelpoinen ja hyvältä vaikuttava esitys. Tärkeämpää niiden avulla on saada aikaan sosiaalinen suunnitteluprosessi sekä vuoropuhelu organisaation ja henkilöstön välille, jossa henkilöstö mallintaa nykyisen ja tulevan organisaatiomallin eri vaihtoehtojen ja toiminnallisuuksien kautta. Näin henkilöstö sitoutuu muuttuvaan organisaatioon paremmin.

## 2.2 Opetuksen johtaminen

Asiantuntijaorganisaatio tai koulutusorganisaatio jota ammattiopistot Lieksa ja Valtimo edustavat ovat haastavia kokonaisuuksia johdettavaksi. Koulutusorganisaation ydinosuudesta on oppimaan oppimisen käynnistäminen. Uudessa opetussuunnitelmassa tämä määritellään elinikäisen oppimisen avaintaidoksi. Uusi opetussuunnitelma on muuttunut ainesisältöisestä määrittelystä osaamispainotteiseksi kokonaisuudeksi, osaamisen johtamiseksi. Tämä tekee tulevaisuuden opetuksen johtamisen sekä järjestämisen osalta haastavaksi, koska opettajuudessa että opettajuuden ohjaamisessa siirrytään osaamisenjohtamisen haastavaan maailmaan. Opetuksen johtaminen on koulutusorganisaation ydintoimintaa sekä näin ollen johtamismallin ydin.

Koulutuksessa opetuksen, opiskelun ja oppimisen yhdistävää ideaaliteoriaa tai käytäntöä on erittäin vaikea luoda tai kuvata. Johtaminen oppilaitoksessa asettuu suuren kokonaisuuden eteen, jossa kohdataan paljon muuttuvia ja kehittyviä tekijöitä, kuten opetussuunnitelma, toteutussuunnitelma, koulutuksen tarpeet, toimintaympäristö, resurssit, sisällöt, osaaminen ja koulutus- ja ohjausprosessit. Opetuksen johtaminen näyttäytyy kaikissa näissä osa-alueissa.

Arkityössä opettaja kohtaa jatkuvaa muutostarvetta opettajuudessa, tekniikassa ja järjestelmissä. Tämä aiheuttaa jatkuvaa uuden opettelua ja opettajan suunnittelu-aika kuluu monesti uutta opettellessa. Tällöin ei jää aikaa kehittää opetustaan laadukkaaksi tai haluttavaksi. Pedagogisesti ajatellen hyvin usein kohdataan odotuksia, että olisi tietty ihanteellinen tapa opiskella tai opettaa.

Jos pedagogiseen kehittämistyöhön suunnataan riittävästi resursseja, koulutuksen laatu ja sitä kautta oppiminen tehostuvat, mikä on nähtävissä oppimistuloksista. Pedagogisesti ajateltuna tulee hakea sellaisia opetuksen toteutustapojen tai menetelmien yhdistelmiä, jotka soveltuvat parhaiten kulloiseenkin opetustilanteeseen. (Salakari 2009, 206.) Opetustilanteisiin voidaan tuottaa vaihtoehtoisia pedagogisia ratkaisuja opetusta johtamalla. Koulutuksen tärkeimpänä tavoitteena on kehittää osaamista ja aikaan saada oppimisen edellytyksiä.

Didaktiseen näkökulmaan sisältyvät oppimis- ja opettamiskäsitykset, jotka tarjoavat vaihtoehtoisia tapoja opiskeluprosessien organisoitiin erilaisissa ympäristöissä. Didaktiikka on perinteisesti jaettu opetussuunnitelma oppiin mitä opetetaan ja opetusmenetelmäoppiin miten opetan. Näitä edellä mainittuja asioita yhdistämällä luodaan oppimisympäristökäsitettä, joka kriittisesti tarkasteltuna luo opetuksen suunnittelulle ehdon, jotta oppimisympäristön pitää mahdollistaa sosiaalinen vuorovaikutus. Perinteinen opettajajohtoinen ja tietoa välittävä koulu ei tarkkaan ottaen täytä oppimisympäristö määritelmää. Opetuksen suunnittelussa tulisi siirtyä tuntikeskeisestä suunnittelusta opiskeluprosessien suunnitteluun, jossa näkyvänä toimintana on tutkivaa oppimista, sekä kokeilevaa soveltamista, eli mahdollistettaisiin projektiluonteinen opiskelu. Tämä tukisi kokonaisvaltaista ajattelun kasvua esimerkiksi integroitujen kurssien muodossa, jossa vähintään kaksi oppiainetta muodostaa yhden opintojakson, joka palvelee oppimista ja sillä pyritään aikaan saamaan oppia huolenpidosta ja vastuullisuudesta. (Manninen, Burman, Koivunen, Kuittinen, Luukannel, Passi & Särkkä 2007, 108 – 119.)

Opettajan työ muuttuu valmentajamaisemmaksi, kun opetusmenetelmät muuttuvat enemmän sulautetun oppimisen tapahtumaksi, missä korostuu kokeileva- ja suunnitelmallinen toiminta sekä näiden avulla tapahtuva oppiminen. Opettajien työ muuttuu lähemmäksi tiimityötä ja koulutusorganisaatiosta tuleekin enemmän yhteistyön foorumeita, jossa kohtaavat eri toimijat (Salakari 2009, 205). Tästä syntyy opetuksen johtamiselle haaste hallita kokonaisuutta jossa johtajuus, pedagogiikka ja didaktiikka yhdistyvät oppimisen saavuttamiseksi. Haasteena voidaan pitää tämän voimavaran vieminen opetuksenjohtamisen kautta oppimisen tasolle asti. Johtajan työ muuttuu suorasta johtamisesta yhä enemmän ajatusten ohjaajaksi ja valmentajaksi, jota voidaan myös kutsua osaamisenjohtamiseksi. Mielestäni Perkka-Jortikka määrittelee ajatusta hyvin mietelauseissaan johtajasta työyhteisöasiantuntijaksi;

- Hyvän työyhteisön perusta on ihmisten välisen vuorovaikutuksen ymmärtämisessä (Perkka-Jortikka 2002, 132).

- Osaaminen on tiedon, tietämyksen ja näkemyksen myös hiljaisen tiedon jakamista ja prosessointia yksilöiden yhteisöjen, organisaatioiden ja verkostojen välillä (Perkka-Jortikka 2002, 147).

Onnistunut vuorovaikutus onkin mielestäni todella tärkeä osa onnistunutta organisaatio kulttuuria, tässä korostuvat opettajien ja johtajien valmentaja ominaisuudet. Miten organisaation johtamismalli voi ottaa huomioon muutoksen, jossa opettajan työssä korostuu johtajuus ja johtajien työssä opettajuus. Tätä asiaa Viitala käsittelee hyvin määritelmällään seuraavasti Valmentajat, edistävät työyhteisössä oppimista omalla esimerkillään, selkeyttämällä sen suuntaa, luomalla oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukemalla oppimisprosesseja. Opettajan ja osaamisen johtajan työ, kuten johtamistyö laajemminkin on tavoitteiden asettamista ja niihin auttamista, kommunikaatiota ja vaikuttamista toisiin ihmisiin (Viitala 2005, 335). Tästä voidaan päätellä, että vuorovaikutuksessa on onnistuttava organisaatiossa jokaisella tasolla.

### 2.3 Osaamisen johtaminen

Osaaminen on nykypäivänä organisaation tärkein menestystekijä. Osaamisen johtamisen tulisi näkyä jotenkin oppilaitoksen johtamismallissa. Osaaminen tarjoaa organisaatiolle strategista liikkumavaraa, jolla parhaillaan voidaan luoda ainutlaatuista osaamista, joka syntyy vain intensiivisellä kehitystyöllä ja keskittymisellä. Oppivaa organisaatiota voidaan pitää ihanne-mallina organisaation toiminnasta. Oppivassa organisaatiossa opitaan kokemuksista, tämän lisäksi tulisi kyetä oppimaan ja analysoimaan myös sitä tapaa jolla opitaan (Viitala & Jylhä 2006, 285). Näin toimiessaan oppivaorganisaatio alkaa tuottaa itsestään toimintakulttuuria, joka johtaa jatkuvaan toiminnan parantamiseen. Oppivan organisaation malli voi parhaimmillaan luoda ihmisille sisäisen motivaation tukea opetuksenjohtamisenprosessia.

Ihmiset etsivät organisaatiosta mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan (Harisalo 2008, 100). Tässä asiayhteydessä osaamisen johtamisessa voidaan päästä todella hyviin tuloksiin. Mikäli se onnistutaan kiinnittämään ihmisille luonnolliseen, kokonaisvaltaisen henkisen kasvun prosessiin (Kirjavainen & Manninen 2002, 132). Tässä kehityksessä ja käsityksessä ei mielestäni ole enää kyse pelkästään tiedon ja taidon kehityksestä, vaan enemmän tunneälyn ja hengellisen älykkyyden kasvattamisesta. Tämä vaatii toimiakseen todella avoimen ja joustavan toimintakulttuurin sekä tavan käsitellä asioita. Ruohotien ja Hongan mukaan tällä tavoin toimimalla organisaation osaaminen kehittyisi parempaan suuntaan. Suuntaan jossa suositetaan ja

muokataan joustavia uria yksilöille, ei niinkään tarjota rahaa tai korkeaa statusta. Tässä ajatuksessa luotetaan enemmän ihmisten kykyyn ja haluun oppia, sekä soveltaa ja uusia asioita (Ruohotie & Honka 1997, 21). Osaamisen johtaminen onkin toisaalta osa johtamismallia jolla voidaan tukea opetusta ja opetuksen yhdessä suunnittelua, työssä jaksamista, tiedon kulkua ja vuorovaikutusta sekä päätöksen tekoa. Kaikki tämä tulisi näkyä opetuksenjohtamisen prosesseissa.

Osaamisen johtamisen järjestelmän yleisilmeen pitäisi olla oppimiseen innostava ja kannustava, ei kuitenkaan liikaa vaativa. Ihmisillä on aina pelko kasvojensa menettämisestä työyhteisössä. (Viitala 2005, 161) Osaamisen johtamisen kehittäminen järjestelmänä pitää pystyä tekemään osaksi arkea siten, että sen olemassa oloa ei edes huomaa. Opetuksen onnistumisen seuraaminen oppilaitten suorituksista ja eläminen opetuksen parantamiseksi on välttämätöntä tiedon ylläpitämiseksi. Tämä kuitenkin voidaan kokea turhaksi seurannaksi ja jopa kyttäämiseksi. Pyrkimyksenä on kuitenkin opettajan pedagogisen ajattelun kehittyminen. Jos osaamisen johtamisen järjestelmä pystyy antamaan myönteistä tukea oppimiselle, se kannustaa parhaillaan jokaisen ottamaan suuriakin kehitys askeleita ja pääsemään positiivisen oppimisen kehälle. (Viitala 2005, 162) Kun palautteet opetuksesta paranevat muuttuneen toiminnan myötä, tulee opettajille kertoa sen johtuvan heidän suunnitelmista parannuksista ja kehittämisideoista. Positiivinen asenne ruokkii tekemään nämä asiat vielä paremmin tulevaisuudessa.

#### 2.4 Vuorovaikutus

Keskustelua ja dialogia tarvitaan organisaation johtamismallin toiminnassa joka päivä. Keskustelun tarkoituksena on päätöksenteko, kun taas dialogissa pyritään luomaan mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja. Keskustelussa pyritään pääsemään lopputulokseen ja saamaan käsiteltävä asia päätökseen pikaisesti, dialogissa puolestaan pyritään selvittämään edessä olevan valinnan luonnetta ja tekemään valinta useiden vaihtoehtojen joukosta. Dialogin tarkoituksena on herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoja ja etenkin ihmisten ennakkokäsityksiä voidaan muuttaa (Isaacs 2001, 63). Dialogissa osallistujat joutuvat tutkimaan paitsi toisten käsityksiä myös omaa ajatteluaan ja käsityksiään. Jokainen tulee samalla tietoiseksi omasta ajattelustaan ja toimintaansa rajoittavista tekijöistä (Viitala 2005, 190). Pääosin orga-

nisaatiossa tapahtuva oppiminen syntyy vuorovaikutusprosessissa, joka on yleensä kaiken inhimillisen oppimisen perusta (Viitala 2005, 163).

Dialogin aikaan saaminen organisaatiossa on iso asia tulevaisuuden osaamisen tarpeita ajatellen ja tämä tulee ottaa yhdeksi kehitettäväksi osa-alueeksi tulevaisuudessa. Viitalan mukaan tiimioppiminen perustuu vahvasti keskusteluun ja dialogin osaamiseen. Dialogissa ryhmänjäseneet yhdessä luovat uutta ja jäsentävät todellisuuttaan eteenpäin vievällä tavalla. Se tuottaa yhteistä ja yksilötason oppimista. Keskustelun kautta tuo oppiminen muuntautuu käytännön toimintamalleiksi, sopimuksiksi ja päätöksiksi. Taitava tiimi pystyy liikkumaan joustavasti dialogin ja keskustelun välillä. (Viitala 2005, 44.)

Asiantuntijaorganisaatiossa kuten ammattiopisto Valtimolla koko henkilöstön tulee osallistua dialogiin, jotta saadaan aikaan muutoksia ajattelussa, arvoissa, asenteissa ja toiminannassa. Organisaation johtamismallin kannalta tämä voisi näkyä rakenteellisesti lähiesimiehinä. Lähiesimiehen roolina voi olla esimerkiksi keskustelija ja kuuntelija, joka synnyttää dialogia arjen keskellä ja tukee näin opetuksenjohtamista organisaatiossa.

Johtamismallin kehittämisen keskeisin asia on vuoropuhelun aikaan saattaminen organisaatiossa. Pienistä asioista muodostuu monesti niitä tärkeimpiä koko organisaation onnistumisen kannalta. Oman työyhteisön hyvinvointi koskettaa jokaista, ja usein niin esimiehet kuin työntekijätkin painivat samanlaisten kysymysten edessä toimialasta riippumatta. Erilaisuus työyhteisöissä lisääntyy: ikähaitari levenee, kulttuuritaustat monipuolistuvat ja eri ammattitauostoilla olevat ihmiset toimivat yhdessä. Valtaosin yhteistyön ristiriidat johtuvat viestinnän ongelmista – toisen ihmisen käyttäytymisen vaikutteita ei ymmärretä tai ei haluta ymmärtää. Kaiken organisaation onnistumisen keskiössä on onnistunut dialogi ja sen ylläpitäminen arjessa, niin oppilaiden kuin opettajien ja johdon välillä.

Vuorovaikutusprosessia täytyy yllä pitää organisaatiossa. Lisää avoimuutta tähän voidaan saada sosiaalisen median välinein ja konstein. Sosiaalinen media välineenä ei ole itsetarkoitus, vaan avoimen luonteensa ja toimintatapansa vuoksi se ruokkii avoimeen tiedonvaihdon kulttuuriin hyvään vuorovaikutukseen, joka on oppivaorganisaation eilinehto. Nykyään tätä jo on ruvettu kutsumaan nimellä oppivaorganisaatio 2.0. Ajatuksena tässä on päästä hyödyntämään kaikkea organisaatiossa olevaa osaamista mahdollisimman tehokkaasti yhteisöllisen ja avoimen median kautta, hyvänä esimerkkinä oppilaitoksen oman Wikin käyttö, jolla voidaan jakaa, levittää, hallita ja käyttää olemassa olevaa tietoa (Ojala, Pöysti 2007 s. 45). Tällä oppi-

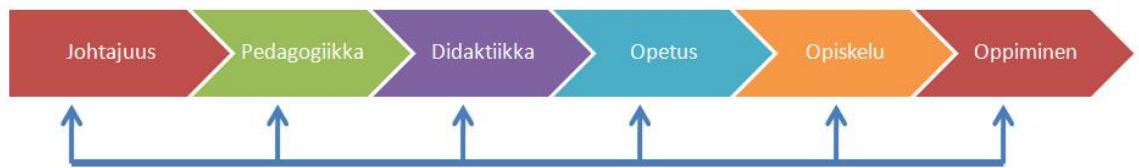
vaorganisaatio 2.0 ajatuksella on valtava potentiaali tulevaisuudessa. Onkin suotavaa päästä tiedon jakamisella, avoimuudella ja ennen kaikkea yhteisöllisyydellä hyvään vuorovaikutukseen, dialogiin ja me hengen luomiseen. Tällä tarkoitetaan niin sanottua ”win win win” periaatetta ja ajatusta, jossa organisaation jäsenet uskaltavat antaa oman osaamisensa organisaation muiden jäsenten tietoisuuteen ja käyttöön. Tästä voi käyttää myös nimeä arvovapaa keskustelu. Tämän aikaansaamisen tuloksena koko organisaation osaaminen ja avoimuus kehittyy, jonka jälkeen tähän osallistuvat henkilöt huomaavatkin saavansa enemmän hyviä ja toimivia ajatuksia aikaan yhdessä, kuin mitä yksin toimiessaan olisi saanut aikaan.

## 2.5 Johtamismallin viitekehys tutkimuksessa

Aiemmin esitetyn perusteella voidaan pelkistäen todeta, että ajatus on suuntautunut mekaanisesta organisaatioajattelusta ja autoritaarisesta johtamistavasta kohti avoimia ja oppivia organisaatiota sekä tilannesidonnaista ja osallistavaa johtamista. Tässä tutkimuksessa pyritään hahmottamaan sitä, miten johtamismalli näkyy organisaatiossa opetuksen johtamisessa ja miten malli tukee tiimitoimintaa, vuorovaikutusta ja jatkuvassa muutoksessa elämistä. Tästä muodostuu tutkimuksen viitekehys opetuksenjohtamiseen, joka on oppilaitoksen johtamismallin ydin. Viitekehukseen tukeutuen tutkitaan ammattiopisto Valtimon opetuksenjohtamista ja suunnata työkaluja opetuksenjohtamisen tukemiseen. Keskeisenä tekijänä tutkimuksessa on myös aikaansaada muutosta tukeva ilmapiiri.

Opetuksen johtamisen tulisi näkyä viitekehyksessä, jossa yhdistyy opetuksen, oppimisen ja opiskelun sujuva arki, joka on työelämälähtöistä, noudattaa laatujärjestelmässä sekä opetussuunnitelmassa sovittuja asioita. Tämä vaatii toimiakseen paljon näkymätöntä ja kirjoittamatonta toimintaa sekä osaamisen hallintaa, joissa yhdistyvät niin opettajien kuin johdon didaktiset sekä pedagogiset näkemykset. Johtajuudella ja onnistuneella vuorovaikutuksella on iso merkitys kokonaisuuden hallinnassa. Opetuksenjohtamista hahmotetaan prosessikaaviolla Kuvassa 1.





Kuva 1. Opetuksen johtamisen prosessi tutkimuksen viitekehyksessä

**Johtajuus**, hallitaan opetuksen toimintoketjua koko organisaatiossa. Johtajuudesta vastaavat rehtori, koulutusjohtaja, koulutussuunnittelija ja opettaja oppilaiden keskuudessa toimissaan.

**Pedagogiikka** on opetuskokonaisuuden hallintaa ja se vastaa kysymyksiin paikka, aika, ajan-kohta, missä järjestyksessä, mitä ja miksi. Pedagogiikasta vastaa rehtori, koulutusjohtaja, koulutussuunnittelija ja opettaja.

**Didaktiikka** on opetuskäytäntöjä ja se vastaa kysymykseen miten opettaa. Didaktiikasta vastaa opettaja, joka hallitsee opetustyyliä ja tavat sekä oppimisympäristö kokonaisuuden kuten luokat, simulaattorit, verkon yms.

**Opetus** ohjautuu lukujärjestyksien mukaan ja on opettajan työtä. Opetuksessa on mukana oppimisympäristö, innostaminen, motivointi, ohjaus ja valmentaminen. Suurimpana voimavarana opetuksessa on tiimityöskentely.

**Opiskelu** on oppijan työtä jossa korostuu vastuu omasta oppimisesta.

**Oppiminen** on haluttu prosessi, joka toteutuu organisaation tasolla. Siitä vastaavat oppilas, opettaja, koulutussuunnittelija, koulutusjohtaja, rehtori.

**Vuorovaikutus** on opetuksenjohtamisen ydin, koska organisaatiossa tapahtuva oppiminen syntyy vuorovaikutus tilanteissa sosiaalisissa prosesseissa. Nuolet kuvassa 1 kuvaavat jatkuvaa vuoropuhelua sekä osaamisen ohjaamista ja jakamista tasojen välillä.

## 2.6 Johtamisen merkitys muutoksessa

Johtamismallissa johtajuudella on tärkeä tehtävä. Johtamisella vastataan organisaation menestyksestä ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Strategisen vastuun lisäksi johdolla on operatiivinen vastuu siitä, että organisaatiossa onnistutaan hyödyntämään aineelliset sekä aineettomat resurssit. Hyvän kilpailukyvyn ylläpitäminen vaatii johtajuutta, jolla rakennetaan yhteisöllisyyttä. Johtamiselle on olemassa tilaus, kun osaaminen ja asenne on saatava kohtaamaan strategia ja visio arkijohtamisessa. (Isoaho 2007, 15 – 16.) Suunnittelu ja toteutus opetuksen johtamisessa tuottavat tulosta, kun johtajuus innostaa opettajat saavuttamaan asetettujen tavoitteiden lisäksi vuorovaikutusta huokuvan ilmapiirin.

Työntekijän tulee ansaita oma ammatillinen arvostus työkavereiden silmissä ja lisäksi hänen on oltava vuorovaikutustaitoinen, jotta työyhteisössä aikaan saadaan molemmin puoleista luottamusta. Työntekijällä on henkinen vastuu asenteensa ja osaamisensa sopivuudesta tehtäviinsä, tätä vastuuta ei välttämättä tunnisteta yhdeksi tärkeimmistä elementeistä työhyvinvoinnin kannalta. Kilpailukyky on mentaalinen voima, joka syttyy vain jos onnistuu sytyttämään työntekijät toteuttamaan arjessa strategiaa ja visiota. Innostus varmistaa kilpailukyvyn lisäksi sen, että kaikki osallistuvat tuntevat voittavansa. Tärkeimmät työkalut menestymisessä ovat riittävän kovat tavoitteet, hyvät työkalut, oikea osaaminen ja aito ponnistelu tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä rohkea ja rohkaiseva johtaminen keskittyy juuri näiden asioiden hoitamiseen. (Isoaho 2007, 17 – 20.) Tämä edellyttää onnistumista vastuullistamisen ja arkijohtamisen osa-alueilla. Johtaminen ei ole itseisarvo, vaan sitä tarvitaan kivijalaksi, jonka päälle voidaan rakentaa hyvä arkijohtaminen, jossa näkyy aito sitoutuminen esim. opetuksen johtamisen prosessissa. Johtaja vaikuttaa suuresti siihen miten yhteisöllisyys näkyy organisaation toiminnassa. Johtaja on kuitenkin se joka asettaa organisaatiolle toiminnan raamit.

## 2.7 Muutoksen johtaminen

Muutosta tulee johtaa tietoisella toiminnalla, jonka visiossa yhdistyy strateginen suunnittelu ja sosiaalinen prosessi. Asiantuntijaorganisaatiossa muutosmenetelmässä koko henkilöstöä on osallistutettava yhteistyöhön, jotta saadaan aikaan muutoksia ajattelussa, arvoissa, asenteissa ja toiminannassa. Muutos on tuotava henkilökunnan pohdintaan, jotta he voivat valmistautua muutokseen. Tämä edellyttää avointa kommunikointia ja yhteistyötä, jolla pyritään luo-

maan ilmapiiri, joka tukee muutosta. Ensin pyritään muuttamaan ajattelua ja sitten vasta toimintaa. Toiminnan johtamisen osalta täytyy selvittää tehtävät, vastuut ja toimintatavat. Ihmisten johtaminen perustuu persoona johtamiseen, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmisiä johdetaan ottamalla huomioon heidän persoonallisuus ja omaleimaisuus. (Tiisanen 2005, 136 – 138.) Tähän vedoten ja aiemmin esitetyn perusteella johtamismallin kannalta organisaation rakenteellisia mahdollisuuksia ja seikkoja täytyy tutkia juuri sosiaalisen prosessin kautta. Sosiaalisen prosessin käynnistämiseen tulee käyttää ohjaamiseen johtamismallin organisaatiomalleja, joiden tarkoitus ei olisi ohjata väkisin johonkin tiettyyn valmiiseen organisaatiomalliin, vaan tarkoituksena on että henkilöstö osallistuu suunnittelullaan muutosprosessiin.

Johtajien tulisi tunnistaa yhteiskunnan ilmiöt, jotka edellyttäisivät muutosta toiminnassa tai organisoitumisessa. Muutostarpeen havaitsemiseen ei välttämättä ole erillistä prosessia tai toimintamallia. Viitalan mukaan vastuu yrityksen tarvitseman osaamisen vaalimisesta on kuitenkin kaikilla ihmisillä, jotka ovat yrityksen palveluksessa. Heidän panoksensa yritykseen ovat paitsi työsuoritus myös sen taustalla oleva osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen yrityksen tahdissa. Muunlainen lähestymistapa ei tämän päivän työelämässä ole enää mahdollista eikä kenenkään kannalta järkevää. (Viitala 2005, 23) Ihmiset etsivät organisaatiosta mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan, eli he haluavat tuoda esille omaa osaamistaan. Tiimityöskentelyn tärkeys korostuu tulevaisuudessa varsinkin oppilaitoksissa. Tiimityöskentelyn lisääminen organisaatiossa sekä sen nostaminen yhdeksi opetuksen johtamisen välineeksi, voisi helpottaa oppilaitoksen johtamismallin toimintaa.

Johtamismallin, organisaatiomallin ja -rakenteen pitää pystyä muodostamaan ja tukemaan hyvää vuorovaikutusta jossa johtamismalli luo mahdollisuuksia kuten aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Työntekijä saa mahdollisuuden tutkia, keksiä, selkeyttää ja oivaltaa. Onnistuessaan se luo toimintakulttuuria, jossa näkyy motivoituminen ja itse ohjautuminen parhaimmillaan voimaantuminen.

Muutoksenjohtaminen voi epäonnistua monesta syystä. Muutoksessa on kyseessä aina monimutkainen prosessi, jonka onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä löytyy yksilö-, yhteisö- ja yritystasolta. Muutosta vastustavia voimia ovat yksilö- ja yhteisötasolla ilmenevät puolustusmekanismit esim. muutosahdistus ja yhteisöllinen toimetttömyys, joita kohdataan jokaisessa muutoksen kohtaamistilanteissa. Esimiesten onkin tärkeää saada aikaan sopiva muutospainne, eli yksilöille ja yhteisölle on myytävä ajatus, jossa he itse kokevat muutoksen olevan välttämätön, jolloin yksilöiden luontainen tarve ja motivaatio ohjaavat muutokseen. Myös yrityskult-

tuuri on saatava muuttumaan myönteiseksi muutokselle, jotta kulttuurin muuttaminen onnistuisi. Tässä tutkimuksessa tätä osuutta huomioidaan haastattelututkimusta toteutettaessa. Organisaatiossa on saatava aikaan riittävästi positiivista eloonjäämisahdistusta, jolla voitetaan muutoksesta johtuva oppiahdistus, johon liittyy pelkoa sekä uuden oppimista että vanhasta pois oppimista. Muutoksen läpivienti vaatii johdolta paljon paneutumista eli tarvitaan aikaa muutoksen analysointiin ja suunnitteluun. Työntekijöiden asenteiden ja yrityksen kulttuurin todellinen muuttaminen, ei käy hetkessä. (Kasslin-Pottier 2009, 129 – 133.) Muutosta pitää johtaa, jotta muutoksessa oleva organisaation uudistus tai johtamismallin muutos tulee hyväksytyksi organisaatiossa. Uudistuksessa on tärkeää saada henkilöstö mukaan ideoimaan tulevaa organisaation mallia sekä sen johtamismallin käyttäytymistä.

## 2.8 Johtamismallin työkaluja

Johtamismalli kaipaa työkalukseen toimintaa ohjaavaa dokumentointia. Tämä lisäksi muutosta tulee johtaa tietoisella toiminnalla, jonka visiossa yhdistyy strateginen suunnittelu ja sosiaalinen prosessi (Tiusanen 2005). Tasapainotettua mittaristoa voivat käyttää julkishallinnot esimerkiksi koulut. Tämä voi olla yksi tapa mitoittaa työpanoksia ja konkretisoida odotuksia ennalta. Sitä voidaan käyttää myös toteutumisen seurantaan. (Olve, Roy & Wetter 1998, 218) Tulokortin käyttö opetuksen johtamisen välineenä tulevaisuudessa onkin perusteltua.

Mittaaminen on osa menestysstrategian laadinta ja toteutusprosessia. Laatujärjestelmän lisäksi voidaan käyttää tasapainotettua tulokorttia. Määttä (2000, 224) mukaan ihmisten osallistuminen strategia prosessiin ei tulisi rajoittua ainoastaan valmiiden strategioiden kommunikointiin ja viestintään, vaan strategian sisällölliseen vaikuttamiseen ja omakohtaiseen sitoutumiseen. Tällä Määttä mielestäni tarkoittaa laatujärjestelmän lisänä olevaa tulokorttikäytäntöä, joka on kytketty laatujärjestelmän prosesseihin. Lisäksi tulokortti täytyy pystyä henkilökohtaistamaan ihmisille ymmärrettävässä muodossa. Tavoitteiden anto ja niiden seuranta liitetään mukaan vuotuisiin kehityskeskusteluihin.

Yksinkertaistamalla ajatusta aloitetaan toiminnan ohjaaminen siten että ensin sovitaan mitä tehdään ja sitten tehdään se mitä sovittiin. Tämä on tietysti helpommin sanottu kuin tehty. Ensimmäiseksi tehdään vaikeasti ymmärrettävät asiat helpommaksi käsittää yksinkertaistamalla niitä, esimerkiksi kehitettävien tulokorttien muodossa.

### 3 OMISTAJA OHJAUS SEKÄ VERTAILUORGANISAATIO TUTKIMUKSESSA

Tässä luvussa käsitellään Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymää ja sen omistajaohjauksen yleisiä tavoitteita oppilaitosten laadun sekä kilpailukyvyn ylläpitämiseen. Tutkittaessa organisaation johtamismallin toimintaa näkemystä laajennetaan vertailuorganisaation kautta. Vertailuorganisaation toimintaa selvitetään benchmarking - menetelmällä.

#### 3.1 Pohjoiskarjalan koulutuskuntayhtymä

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on koulutus organisaatio, jonka omistaa 16 kuntaa Pohjois-Karjalassa. Jäsenkuntien väkiluku on noin 168 600. Koulutuskuntayhtymä ylläpitää koulutusyksiköitä Pohjois-Karjalassa. Opiskelijoita koulutusyksiköissä on n. 7800. Henkilökuntaa on noin 1200, josta opetushenkilöstöä on noin 690. Koulutuspaikkakuntia ovat Joensuu, Kitee, Lieksa, Outokumpu, Nurmes, Ilomantsi, Pyhäselkä ja Valtimo. Keskeisiä koulutusmuotoja ovat: ammatillinen peruskoulutus, ammatillinen aikuiskoulutus, oppisopimus-koulutus, vapaa sivistystyö ja kesäyliopistotoiminta. Koulutuskuntayhtymä on myös mukana ammattikorkeakoulutuksessa.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on vahva alueellinen ja maakunnallinen vaikuttaja. Koulutuskuntayhtymän toimintaan osallistuu paljon alueellisia päätöksentekijöitä. Johtajat pitävät aktiivisesti yhteyttä keskeisiin asiakas- ja sidosryhmiin ja heillä on kiinteät yhteydet maakunnallisiin toimijoihin.

Koulutuskuntayhtymän suorituskykyä seurataan tavoitteellisesti ja määrätietoisesti. Suorituskyvylle asetetaan tavoitteita ja tuloksia mitataan vuosittain kuntayhtymä-, oppilaitos- ja tiimitasolla. Tuloksellisuus ja itsearviointiviitekehys on keskeinen osa kuntayhtymän johtamismallia ja vuotuista toiminnan niin talouden suunnittelu- kuin myös arviointiprosessia.

Opetusministeriö on palkinnut Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän Ammatillisen koulutuksen laatupalkinnolla kahdesti. Vuonna 2008 laatupalkintokilpailun erityisteemana oli työpaikalla tapahtuva oppiminen. Lisäksi erityishuomiota kiinnitetään laadunhallintatyön kokonaisvaltaisuuteen ja henkilöstön mukaan ottamiseen. Edellisen kerran laatupalkinto myönnettiin koulutuskuntayhtymälle vuonna 2004.

Koulutuskuntayhtymässä on toteutettu monia parannustoimia arviointitulosten pohjalta. Esimerkiksi organisaatorakennetta ja tehtäviä on arviointien tulosten pohjalta selkiinnytetty koulutusala-kohtaisten ohjaus- ja suunnittelujärjestelmän sekä näiden tiimien vetäjien osalta. Yhtenäisiä toimintatapoja on kehitetty koko koulutuskuntayhtymään sekä henkilöstöä että johtoa on koulutettu.

Koulutuskuntayhtymässä toteutetaan vahvaa strategista ja tulevaisuuteen suuntautunutta johtajuutta. Strategian suunnittelussa sekä määrällisessä että laadullisessa ennakoinnissa ovat mukana maakunnalliset ammatillisen koulutuksen ohjausryhmät niin koulutusala- kuin opintoalakohtaiset tiimit kuin myös opiskelija- ja työelämäasiakkaat, oppilaitokset, henkilöstön edustajat ja johtokunnat.

### 3.2 Pohjois-Karjalan ammattiopisto Lieksa

Vertailuorganisaation toimintaa selvitetään benchmarking - menetelmällä. Tämä toteutetaan haastattelemalla ammattiopisto Lieksan rehtoria. Benchmarkkauksen tarkoituksena on löytää vastauksia mihin Valtimon johtamismallia tulee kehittää ja mitä toimenpiteitä se tulee vaatimaan.

Lieksa on oppilasmäärältään Valtimoa noin puolet suurempi. Siellä on 420 oppilasta. Opettaja määrältään se on kuitenkin samankokoinen, Lieksassa ja Valtimolla molemmissa työskentelee 40 opettajaa. Tämän lisäksi oppilaitokset ovat alueellisesti samankaltaisia. Molemmat oppilaitokset sijaitsevat maakunnan reuna-alueilla. Suurimpana toiminnallisena erona on kuitenkin, että Lieksassa on kolme eri koulutus alaa, jotka jakaantuvat yhdeksään eri tutkintoon. Tekniikan ala suurimpana on melkein yksinään koko Valtimon oppilaitoksen suuruinen 170 oppilaalla.

Valtimo puolestaan on erikoistunut kouluttamisessa metsäkoneopetukseen. Valtimon koulutus jakaantuu viiteen eri tutkintoon harvesteri- ja ajokonekuljettajiin, metsäkoneasentajiin, metsäpalvelujen tuottajiin ja puutavara-autonkuljettajiin. Opetuksellisesti koulutus on jakaantunut yleis-, tekniikka- ja metsäaineiden opetukseen. Periaatteessa näistä voidaan muodostaa Valtimolle samankaltainen kolmijako kuin Lieksassa.

Oppilaitosten opetuksen toiminnallisista eroista huolimatta koulutuskuntayhtymää ajatellen voidaan olettaa, että oppilaitosorganisaatioitten täytyy olla samankaltaisia organisaatiomalliltaan ja nimikkeistöltään.

Lieksassa organisaatiota on uudistettu vuodesta 2006 lähtien. Lieksan toiminnassa on luovuttu koulutusjohtajaorganisaatiosta. Muutoksessa on luovuttu kolmesta koulutusjohtajasta ja –linjasta. Tätä toimintaa käytännössä on helpottanut ajankohtaan sattuneet eläkejärjestelyt. Kolmen johtajan mallin heikoin puoli on ollut kolmessa eri tavassa johtaa opetusta ja koulutusjärjestelyjä opetuksen arkeen. Tämä aiempi järjestely on tuottanut opettajien keskuudessa eriarvoisuuden tunnetta erilaisissa johtamiskäytännöissä. Lieksassa oppilaitoksen johtoa on kevennetty ja siellä on siirrytty yhden koulutusjohtajan malliin, jolle on siirretty myös osittaista ratkaisuvalltaa rehtorilta.

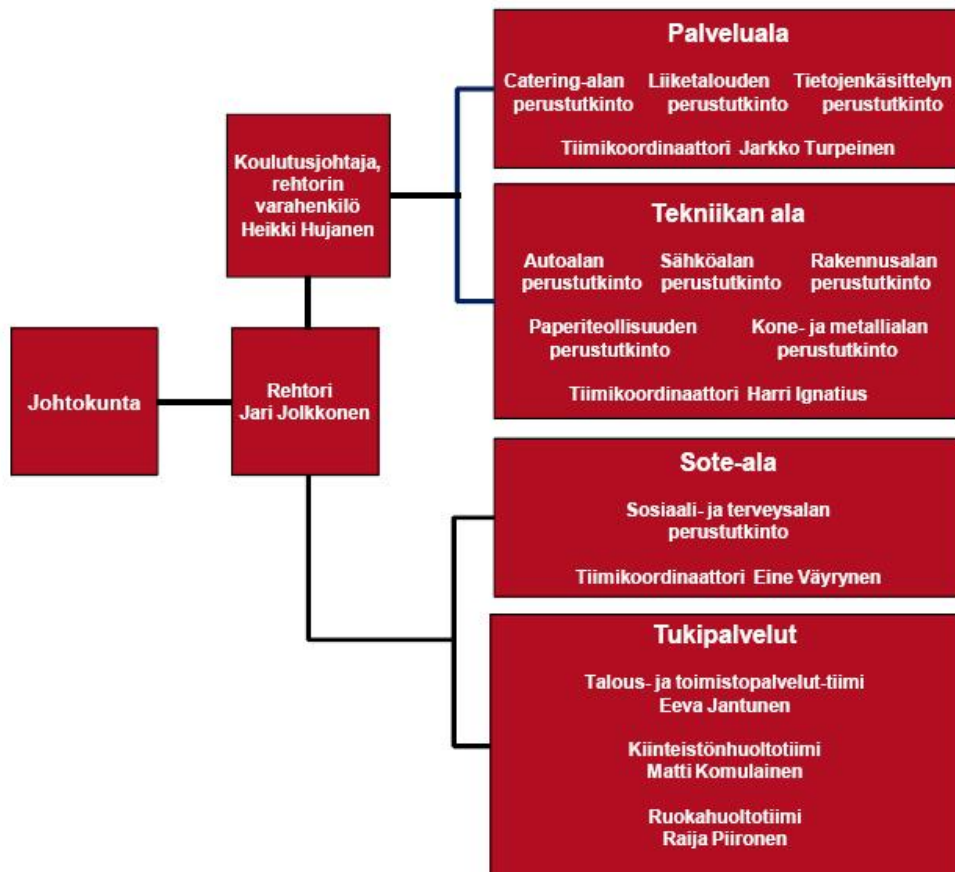
Koulutusalojohtajien tilalle on kehitetty opintoalatiimit, jotka ovat itsenäiseen tiimitoimintaan perustuvia toiminnallisia yksiköitä. Tämän järjestelyn kohdalla voidaan puhua lisääntyneeseen ratkaisuvalltaan perustuvasta tiimiorganisaatiosta. Tavoitteena on ollut organisaation madaltaminen sekä vähenevien resurssien hyödyntäminen opetukseen ja sen kehittämiseen, sekä samankaltaisen opetuksen johtamisen ja ohjaamisen prosessin aikaan saaminen. Koulutusjohtajien osittaisia tehtäviä ovat siirtyneet hoitamaan tiimivetäjät, jotka toimivat lähiesimiesasemassa tiimeissään. Tällä järjestelyllä lähiesimies on arjessa paikalla ja lähellä toteutusta eli opetusta ja johtamismalli tukee näin ollen opetuksen johtamista.

Liekka on menestynyt hyvin organisaationa kuntayhtymän laatu järjestelmän mittaamisissa tuloksissa. Liekka saa kuntayhtymän parasta tulosta ja palautetta koulutustoiminnastaan oppilaita ja opettajilta laatu järjestelmän mittareilla mitattuna.

Ammattiopisto Lieksan organisaatiokaaviossa toimintaa kuvataan vaakatasossa Kuvassa 2. Aiemmin kaavio on ollut pystysuuntainen. Vaakataso kuvaus on otettu käyttöön vasta sitten, kun organisaation käyttäytyminen on asettunut kuvatulle tasolle. Ajatuksena on ollut päästä byrokraattis-rationaalista vallan käsitteestä eroon. Nykyinen horisontaalinen kuvaustapa organisaatiota on otettu käyttöön helmikuussa 2010. Horisontaalinen tapa kuvata johto, rehtori ja koulutusjohtaja toiminnan sivuun ovat osa organisaation toiminnallista kuvaamista. Toiminnallisesti johto tukee ja seuraa sivusta opetuksen toteutusta ja onnistumista. Koulutusalat ovat palvelu, tekniikka, sosiaali- ja terveysala sekä tukipalvelut. Huomion arvoista on se, että Lieksassa on alakohtaiset tiimikoordinaattorit eli vastuuhenkilöt merkitty suoraan or-

ganisaatiokaavioon. Toiminnallisen tason kuvausta kaaviossa on lisätty kuvaamalla esimerkiksi tekniikanalan haaraan kaikki sen sisältämät tutkinnot.

## AmoL –organisaatio 2009 - 2010



Kuva 2. Ammattiopisto Lieksan organisaatiokaavio

### 3.3 Johtamisen järjestelyt Lieksassa

Oppilaitoksen toiminnasta vastaa rehtori, opetuksen johtaminen tapahtuu rehtorin ja koulutusjohtajan tukemana opetuslatiimeissa. Rehtori, koulutusjohtaja ja tiimivetoiset muodostavat oppilaitoksen kehittämis- ja johtotiimin, jossa opetuksenjohtamiseen liittyviä asioita tehdään ja päätetään yhdessä.



Tiiminvetäjä koordinoi ja huolehtii yhdessä tiimin kanssa määrällisten, laadullisten ja taloudellisten tulostavoitteiden saavuttamisesta. Tiimin vetäjällä on pedagoginen vastuu ja ohjaus opetustoiminnan arjessa. Käytännössä tiimivetäjät seuraavat koulutusten onnistumista, suorittavat ohjaavia toimenpiteitä ja tekevät kannanottoja. Tiimivetäjät toimivat esittelijänä oman tiiminsä asioissa johtotiimissä. Tiimivetäjällä ei ole suoranaista esimiesasemaa eikä vastuuta.

Tiimit vastaavat ydinprosessin toteutumisen eli opetuksen, sen valvonnan ja kehittämisen toteutuksesta. Koulutuslatiimeissa vastuuna on toiminnallinen ja taloudellinen hoitamisvastuu opetuksen käytännön järjestämisestä. Tiimit;

- Valmistelevat toimintaansa liittyviä asioita ja sopivat työnjaosta oman tiimin sisällä.
- Hoitavat yhteisten opintojen jaksotukset, sekä huolehtivat opintoalakohtaisen työnjaon opettajien välillä ja yksittäisten opintojaksojen osalta.
- Osallistuvat henkilökunnan ja opiskelijoiden rekrytointiin sekä valintaan.
- Koordinoivat opintokäyntejä ja yritys yhteistyötä työelämän kanssa.
- Huolehtivat henkilökunnan koulutustarpeesta ja sisäisen koulutuksen esim. työpaikkaohjaajille.
- Vastaavat kehittymisestään ja osallistumisesta erilaisiin kehitys hankkeisiin.
- Seuraavat opiskelijaryhmien tilanteen opintoaloittain ja hoitavat koti-koulun yhteistyö/tiedotteet/tapahtumat.
- Tekevät koulutuksen aloituspaikkaesitykset.
- Valitsevat keskuudestaan oppilaitoksen edustajat koulutuslakohtaiseen suunnittelu- ja ohjausjärjestelmän opintoalatiimeihin.
- Toimivat yhteistyössä keskenään.

Rehtori ja koulutusjohtaja osallistuvat arjessa opetuksen johtamiseen osallistumalla säännöllisesti opintoalatiimien kokouksiin. Koulutusjohtaja toimii kokousten koollekutsujana ja -vetäjänä. Tarkoituksena rehtorin kokouksiin osallistumisessa on seurata ja johtaa oppilaitoksessa sovittujen pedagogisten asioiden toteutumista. Puuttumiskynnys opetukseen liittyviin asioihin on matalalla tasolla. Rehtori kutsuu säännöllisesti eri opintoalojen ja luokkien vastuu-

henkilöt koolle varmistaakseen opetuksen toteutuksen onnistumisen oppilaitten näkemyksen mukaan. Jos oppilaat ovat kokeneet jonkin opetuksellisesti tärkeän asian jääneen toteuttamatta, kutsuu rehtori asianosaisen opettajan tai opettajat keskustelemaan aiheesta. Keskustelussa käydään asiaa läpi näkökulmasta, että oppilaille on muodostunut sellainen tunne tai käsitys ettei esimerkiksi henkilökohtaistamissuunnitelmia ei ole käsitelty riittävästi. Sitten yhdessä voidaan pohtia ratkaisua, jolla kyseinen epäkohta saadaan hoidettua ajan tasalle.

Lieksassa organisaation toiminnassa näkyy sen organisaatio kaavioonkin kuvattu horisontaalinen rakenne, joka kuvastaa opetuksen tukemista ja ohjaamista. Organisaatio ja vastuun siirtäminen tiimeille saa aikaan johtamismallin kannalta tärkeää ylläpitävää ja hyvää vuoropuhelua opetuksen arjessa.

### 3.4 Opetuksenhallinta kuntayhtymä tasolla

Aiemmin esitetyn perusteella voidaan todeta että opettajan rooli on muuttumassa perinteisestä sisällön asiantuntijasta pedagogiseksi asiantuntijaksi. Opetuksenhallintaan on julkaistu vuonna 2010 uudet määritteet. Ne on esitetty kuntayhtymän hallituksen päätöksessä. Nämä määritteet on otettava huomioon johtamismallia uudistettaessa ja ne tulee tehdä ymmärrettäviksi asioiksi opettajille ja oppilaille. Mielestäni nämä ovat hyviä ja ennen kaikkea strategiaa tukevia työkaluja. Niillä voidaan varmistaa organisaation toiminnan laatua opetuksen johtamisessa. Kuvauksista käy ilmi mitä on hyvä opetus, opiskelu ja oppiminen. Näitä kuvauksia tulisi organisaatiossa tarkastella tietyin väliajoin. Tämän kaltaisella järjestelyllä niistä voidaan muodostaa työkaluja johtamismalliin. Seuraavaksi esitetään päätöksessä esitetyt hyvän opetuksen, - opiskelun ja - oppimisen määritteet (Kuntayhtymän hallituksen päätös 2010).

#### 3.4.1 Opetus

Opettamisen ammattitaito hankitaan joka päivä uudelleen, auktoriteettiasemaa ja asiantuntijuutta ei ole annettu etukäteen. Hyvä opetus sisältää aina hyvän opiskelijälähtöisen ennakkosuunnittelun, joka pohjautuu opetus-, toteutus- sekä henkilökohtaistamissuunnitelmiin. Opetus pitää sisällään alan uusimman sisältötiedon ja opetus suunnataan tutkinnon perusteissa määriteltyihin ammattitaitovaatimuksiin. Sisältötiedossa näkyy myös työelämäntuntemuksen

kautta saatu uudistuva tieto, joka todentuu oppilaitoksen opetuksessa ja oppimisen ohjauksessa. Opetus sisältää myös vaihtelevia ja älyllisesti vaativia opetusmenetelmiä. Opettajan osaaminen näkyy huomioonottamisena, välittämisenä, arvostamisena, kunnioituksen ilmapiirinä, omana esimerkkinä, vahvana henkilökohtaistamisena ja eriyttämistaitona. Kysymyksessä on työ persoonan kautta - yhtä ja oikeaa opettajapersonaa ei ole.

Opetukseen kuuluu olennaisena osana yhteinen suunnittelu, toteutus, arviointi ja toisten tukeminen sekä verkostoituminen. Yhteistyö oppilaiden kanssa nuorten koulutuksessa antaa paljon. Myös odotukset siellä ovat suuret. Hyvä opetus tähtää yhteiskunnallisiin tavoitteisiin, joita ovat mm. oman elämän hallinta, opintojen läpäisy aika, jatko-opintoihin ohjaaminen ja työllistyminen.

### 3.4.2 Opiskelu

Opiskelu on oppijan työtä. Se on työn kaltaista toimintaa yhdessä muiden oppijoiden kanssa eli koulu- ja oppimisympäristö on yhtä kuin työpaikka. Opiskelu on ensisijassa vuorovaikutusta. Se on vaativa mahdollisuus ja se tuottaa parhaimmillaan iloa. Laadukas opiskelu on tiedonhankintaa, ammattitaidon kehittämistä, sosiaalisten taitojen harjoittamista ja opette- lua. Se on toimintaa henkilökohtaisella tasolla, mitä varten tulee saada aikaan motivaatio oppimiselle. Opiskelijan tulee sitoutua oppimiseen. Näin vastuu oppimisesta on oppijalla. Oppimisympäristössä tapahtuu hyvää opiskelua, kun suunnitelmat oppimiselle ovat selkeät. Laadukas opiskelu korostaa oppijan aktiivista roolia siten, että opiskelija itse vaikuttaa oppimistapahtumaan sekä lisää oppijan itseohjautuvuutta. Opiskelu tapahtuu ainakin osittain joko simuloitussa tai todellisessa työelämän tilanteessa. Laadukkaassa opiskelussa harjoitellaan ongelmien ratkaisua ja se on ajallisesti pitkä prosessi yksittäisten oppituntien sijaan.

### 3.4.3 Oppiminen

Oppiminen rakentuu aiemmin opittujen tietojen pohjalle. Se vaatii sekä sopivan motivaation että oikean asenteen oppimista kohtaan. Oppijan oma aktiivinen rooli korostuu laadukkaassa oppimisessa. Oppimisella tulee aina olla yhteys todellisuuteen. Vuorovaikutus muiden oppijoiden kanssa edistää oppimista ja toivottua muutosta ymmärryksessä ja kehittyvissä taidois-

sa.. Oppiminen on sisäinen tapahtuma, joka tuottaa iloa yhteisen pohdiskelun kautta, jolloin se näkyy ulospäin mm. opetetun asian ymmärtämisenä ja käyttäytymisen muutoksena. Oppimisessa on korostettu useimmiten tietojen oppimista, nyttemmin ovat painottuneet myös taitotiedon, taitojen ja asenteiden oppiminen. Laadukas oppiminen haastaa oppijan älyllisesti ja tukee oppijan ajattelua ja taitojen kehittymistä. Samalla se kannustaa vaihtoehtoisten näkökulmien ja ratkaisujen testaamista. Hyvässä oppimisessa oppijat arvioivat opetuksen sisältöjä ja omaa oppimistaan.

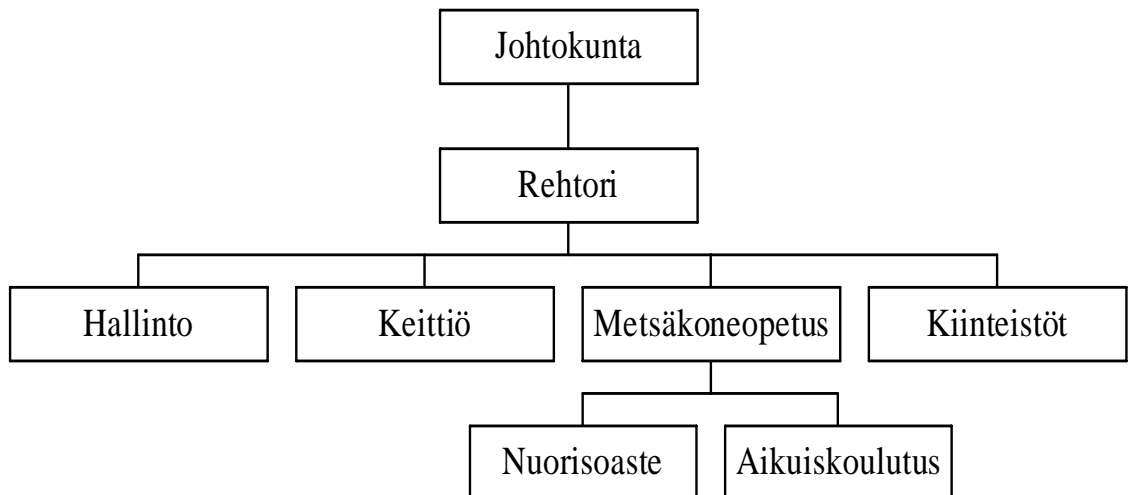
## 4 VALTIMON JOHTAMISMALLI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimintaorganisaatio ja selvitetään mitä johtamismallin osa-alueita siellä on olemassa. Tarkasteltavia osa-alueita ovat organisaatiomalli ja sen toiminnanohjaus sekä opetuksenjohtaminen että siellä oleva vuorovaikutus. Lisäksi tarkastellaan näiden osa-alueiden tämän hetkistä tilaa, jotta voidaan kehittää johtamismallia ja sen työkaluja.

### 4.1 Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo kouluttaa metsäkoneammattilaisia: metsäkoneenkuljettajia, metsäkoneasentajia ja puutavara-autonkuljettajia. Valtimon yksikössä opiskelee noin 250 oppilasta, opettajia on noin 40 ja muuta henkilökuntaa on noin 20. Koulun johtoon rehtorin lisäksi kuuluu nuoriso- ja aikuisosaston linjajohtajat.

#### Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo



Kuva 3. Organisaatiokaavio Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo (Laatujärjestelmän toiminnan yleiskuvaus 2009, 1.)

Ammattiopisto Valtimo sijaitsee Pohjois-Karjalassa. Valtimo on noin 2500 asukkaan yläkarjalainen pääosin maa- ja metsätaloudesta elantonsa saava kunta, joka tarjoaa alueen nuorisolle monipuoliset koulutuspalvelut. Koulutusjärjestelmän muodostavat peruskoulu, lukio ja ammattiopisto. Valtimon lisäksi koulutusta annetaan Joensuussa ja Kajaanissa.

#### 4.1.1 Ammattiopisto Valtimon tavoitteet koulutusmarkkinoilla

Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimon tarkoitus on tuottaa osaavia, itsenäiseen työhön pystyviä ja työelämään hyvin sijoittuvia ammattilaisia. Lisäksi Valtimolla pyritään huomioimaan yksilöllisten tarpeiden mukaista erikoisosaamista ja koulutusta. Koulutuksen järjestämisessä Valtimolla panostetaan hiljaisen tiedon hyödyntämiseen, työn kautta oppimiseen, sekä yksilöllisten tarpeiden toteuttamiseen. Tämän seikan vuoksi metsäkoneenkuljettajaksi, metsäkoneasentajaksi ja puutavara-autonkuljettajaksi opiskelevien suuntautumisopinnot aloitetaan jo opintojen alussa, jotta kasvuaikaa tavoiteltuun ammattiin jäisi mahdollisimman paljon. Oppilaitoksesta valmistuneet työelämän vaatimusten mukaiset metsäkonealan ammattilaiset työskentelevät korkeatasoista osaamista vaativissa tehtävissä sekä Suomessa että ulkomailla. (Laatujärjestelmän toiminnan yleiskuvaus 2009, 2.)

Opiskelijoiden työllistyminen on parasta tasoa maakunnan koulutuksen järjestäjien keskinäisessä vertailussa. Tavoitteena on oikean tiedon välitys metsäalasta, oikeanlaisen oppilasaineiksen rekrytointi, opetuksen kehittäminen vastaamaan työelämän ja yhteiskunnan tarpeita ja työelämäyhteyksien hyödyntäminen ammattiosaamisen kehittäjänä. Toiminta perustuu kustannustehokkaaseen, paikalliset olosuhteet huomioivaan ja vuorovaikutteiseen yhteistoimintaan. Osaava, tuloshakuinen ja kehityskykyinen henkilöstö mahdollistaa nykyaikaisen ja havainnollistavan opetusvälineistön käytön opetustyössä. Pitkäjänteinen toiminta yhteistyökumppanien kanssa kotimaassa sekä ulkomailla tukee ja mahdollistaa osaltaan laadukkaan ja ajanmukaisen opetuksen. (Laatujärjestelmän toiminnan yleiskuvaus 2009, 3.)

Pohjois-Karjalan ammattiopiston toimintaa ohjaa;

- Arvo:** Toimintaamme ohjaava arvo on vastuullisuus.
- vastuu työelämän tarpeita vastaavan työvoiman kouluttamisesta
  - vastuu yksilöllisten valintojen mahdollistamisessa koulutuksessa

- vastuu kasvatukseen ja sivistykseen osallistumisesta
- vastuu taloudellisten resurssien tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta käytöstä
- vastuu opiskelijoista
- vastuu henkilökunnasta

**Missio:** Tehtävämme on kehittää työelämä- ja yksilölähtöisesti ammatillista osaamista metsä- ja metsäkonealan hyväksi.

- koulutus palvelee metsä- ja metsäkonealan alkutuotantoa, kuljetusta, valmistusta ja palveluita
- koulutus luo opiskelijalle kyvyn hyödyntää taipumustensa ja mielenkiintonsa mukaista osaamista erityisesti metsä- ja metsäkonealalla

**Visio:** Olemme ammatillisen osaamisen mestareita.

- tunnemme työelämän nykyiset ja lähitulevaisuuden osaamistarpeet
- opettajamme pystyvät itse osallistumaan metsä- ja metsäkonealan töihin kaikilla tuotannon tasoilla
- hyödynnämme opettamisessa ja kasvatuksessa tarkoituksenmukaisia, luovuu-delle tilaa antavia menetelmiä

(Laatujärjestelmän toiminnan yleiskuvaus 2009, 4.)

#### 4.1.2 Kilpailutilanne ja asema koulutusmarkkinoilla

Valtakunnallisesti metsäkonekoulutusta toteutetaan kahdeksassa eri oppilaitoksessa. Ammattiopisto Valtimo toimii itäisessä Suomessa ja opiskelijat tulevat pääosin Pohjois-Karjalasta, Ylä-Savosta ja Kainuusta. Kilpailu metsäkonealan opiskelijoista ammattiopisto Valtimon toimialueella on kiristynyt. Metsäalan perus- ja ammattitutkintoja koulutetaan yhä enemmän kiinteässä toimipaikassa Siilinjärvellä ja työvoimapolitiittisia koulutuksia toteutetaan aiempaa enemmän Pohjois-Karjalassa ja Kainuussa.

Valtimolla toimitaan Suomen metsäkonekoulutuksessa esimerkillisenä ja kehitystä seuraavana oppilaitoksena. Menestymisen edellytyksenä on laaja-alainen yhteistyö metsäkoneyrittäjien, konevalmistajien, metsäkonekoulujen ja muiden metsäalan toimijoiden kanssa. Markkinoinnin tehostamisella vaikutetaan opiskelijahankinnan onnistumiseen kaupunkikeskuksissa. (Laatujärjestelmän toiminnan yleiskuvaus 2009, 6.)

Koulutustilanne Valtimolla on hyvä. Koulu on saanut kaikki hakemansa perustutkintojen ja ammattitutkintojen näyttötutkintojen järjestämisoikeudet metsäalalle. Tällä hetkellä koululla on metsäalan perustutkinnon metsäkonealan koulutusohjelman koneenkuljettajan tutkinnon, metsäkoneenkuljettajan ammattitutkinnon, metsäkoneasentajan ammattitutkinnon ja puutavaran autokuljetuksen ammattitutkinnon järjestämisoikeus. (Laatujärjestelmän toiminnan yleiskuvaus 2009, 6.)

Koulun julkisuuskuva on myönteinen ja asiakasuskollisuus on hyvällä tasolla. Koulu on tehnyt usean vuoden tiivistä yhteistyötä Valmet, Ponsse ja John Deere metsäkonevalmistajien kanssa. Yritykset ovat tilanneet koululta koulutusta omille sekä kotimaisille että ulkomaisille asiakkailleen. (Laatujärjestelmän toiminnan yleiskuvaus 2009, 7.)

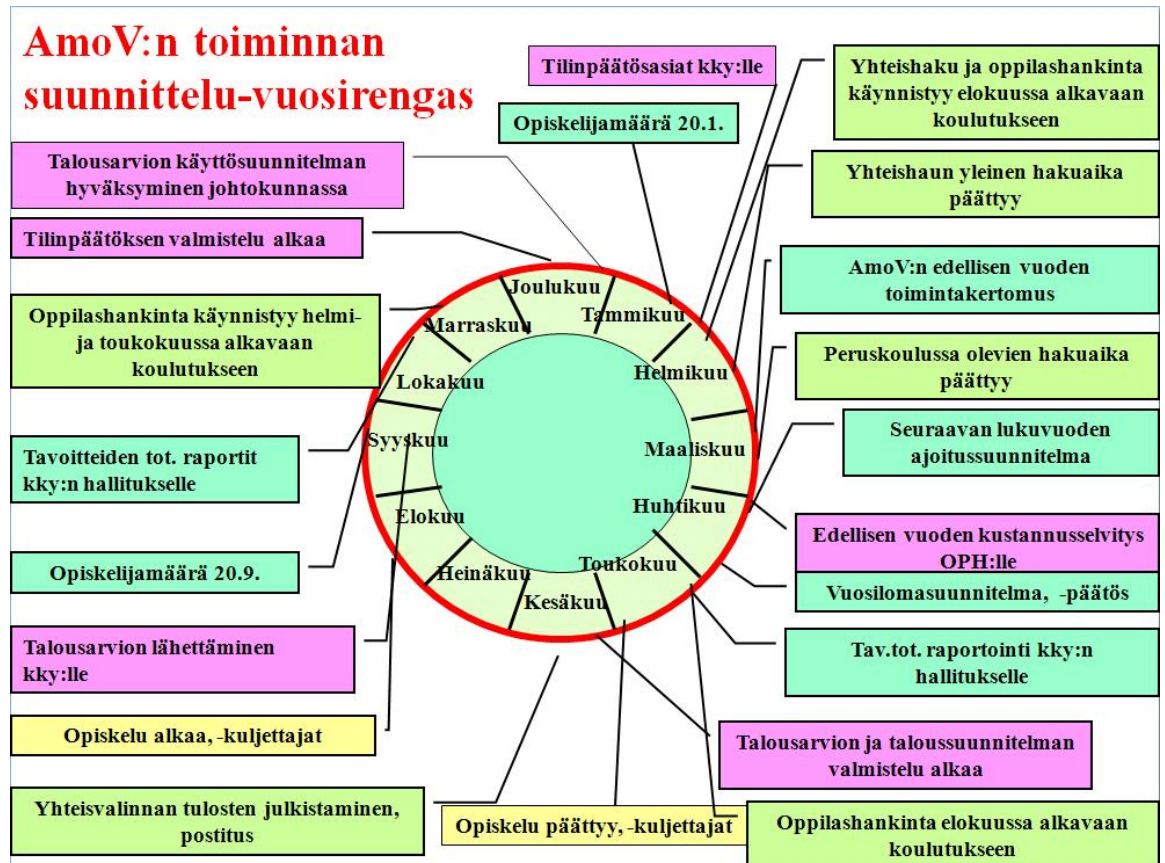
Valtimon asema ja maine metsäkoneopetuksessa on hyvä ja vakaa. Asema halutaan säilyttää edelleen hyvänä. tulevaisuudessa uhkana voidaan pitää mm. pieneneviä ikäluokkia. Taistelu oppilaista ammatillisessa koulutuksessa kovenee omalla koulutusallalla. Ennakoimalla tulevaisuutta pitää Valtimon organisaationa varautua tulevaan muutokseen muuttamalla organisaatiota ja sen johtamismallia herkemmin tilanteisiin mukautuvaksi.

## 4.2 Toiminnan ohjaaminen

Organisaatioissa toiminnanohjaamiseen ja kuvaamiseen voidaan käyttää niin sanottua vuosikelloa, jossa on vuoden sykliin sijoitettu kaikki johtamisen kannalta tärkeimmät johtamismallissa säännöllisesti toistuvat teot (Viitala, Jylhä 2006, 267). Kuvassa 4 kuvataan Valtimon vuosikello. Vuosikellon toiminnot eivät tue opetuksen johtamista arjessa, mikä olisi tärkeää organisaation johtamismallin kannalta. Vuosikellon toiminnanohjaus Valtimolla keskittyy enemmän hallinnollisiin asioihin. Vuosikellossa on määritelty isolta osalta talouden hallintaa sekä jossain määrin oppilashankintaa. Johtamismallin näkökulmasta vuosikellon toiminnot eivät tue opetuksen johtamista. Tämä olisi kuitenkin tärkeää oppilaitoksen arjessa.



Jos vuosikellon toimintaa suunnattaisiin opetuksen johtamisen malliin, se voi tukea organisaatiossa tapahtuvaa opetusta ja sen suunnittelua. Siitä olisi hyötyä myös työssä jaksamiseen, tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen sekä päätöksien tekemiseen.



Kuva 4. ammattiopisto Valtimon vuosikello

#### 4.3 Opetuksen johtamisen organisoituminen

Organisaatorakenne on oppilaitoksessa linjaorganisaatio jossa on vahvasti mukana myös tiimitoimintaa. Organisaatorakennetta kehitetään sekä koulun että koulutuskuntayhtymän lähtökohdista. Osa koulutuskuntayhtymätason päätöksistä vaikuttaa myös mahdollisuuteen tehdä koulukohtaisia päätöksiä. Kuntayhtymätason linjauksiin vaikutetaan johtoryhmätyöskentelyssä. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Johtajuus 2009, 2.)

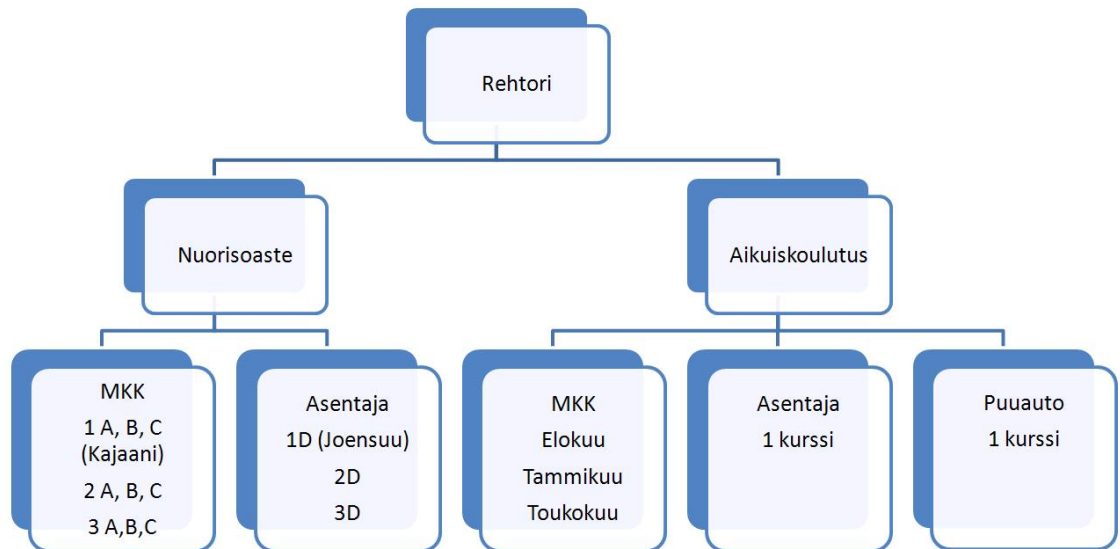
Nykyisessä organisaatiomallissa johtaminen toteutuu niin, että aikuiskoulutus ja nuorisoste toimivat rehtorin ohjauksessa. Aikuiskoulutuksessa on aikuiskoulutusjohtaja, joka hoitaa koulutuksen suunnittelun, markkinoinnin ja ohjauksen opintojen aikana aikuisopiskelijoille. Nuorisosteetta johtaa nuorisosteelinjajohtaja yhdessä ammattiaineiden - ja ammattitaitoa täydentävien opettajien kanssa. Opetus ohjataan opettajille rehtorin ja linjajohtajien kautta. Metsävastaava vastaa metsäopetuksesta ja huolehtii metsäopetustyömaiden käytännön järjestelyistä sekä luo osaltaan yhtenäistä toimintakulttuuria opetustyömaille.

Tekniikan opetuksessa toimintakulttuuria ja toiminnallisuutta hoitaa kalustovastaava, joka huolehtii normaalin opetustoiminnan lisäksi koneiden ja tilojen ylläpitoon tarvittavien huolto- ja korjaus kustannuksien sekä tapahtumien kirjaamisesta. Tämä tarkoittaa näiden kustannusten kohdistamisesta mm. yksittäiseen koneeseen tai rakennukseen. Kalustovastaava ei virallisesti toimi esimiehenä vaan toimii lähiesimiehenä ja tekniikan asiantuntijana. Kalustovastaava toimii opettajien tukena ja turvana ongelmatilanteissa sekä auttaa asiantuntijuudellaan teknisissä ongelmissa ja varaosahankinnoissa. Myös uusissa kone- tai laitehankinnoissa kalustovastaavan mielipiteellä on iso merkitys organisaatiossa. Laajasta toimenkuvasta johtuen ei aikaa toimintakulttuurin muodostamiseen ja ohjaamiseen riitä. Aika kuluu lähinnä jonkin asteisen hallitun kaaoksen pyörittämiseen.

Metsäopetus jakaantuu merkkiopetustyömaihin, joissa merkkitiimi huolehtii opetuksen toteutumisesta maastossa. Teoriaopetusta puunkorjuuseen, puunkorjuukoneiden tekniikkaan tai ohjelmistoihin liittyen annetaan jonkin verran myös luokkatiloissa sekä metsäkonesimulaattoreilla. Puunkorjuun opetus sisältää metsäkoneen käytön opetuksen sen toimintaympäristössä. Se sisältää koneen käyttökunnossa ja toimintakyvyn ylläpidon sekä metsälliset asiat joita tarvitaan erityyppisissä metsätyypeissä ja kuvioissa. Näiden opintojen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat merkkitiimit. Nämä ovat pitkälti merkkitiimin itse huolehdittavia opetuksellisia asioita eikä toteutusta valvota kovin tarkkaan. Opiskelijoiden ammattitaito mitataan näyttökokeissa.

Kuvassa 5 on kuvattu organisaatiokaaviossa ammattiopisto Valtimon opetuksen johtamisen nykytila. Koulutus on jaettu kahdeksi eri linjaksi joita ovat aikuiskoulutus ja nuorisoste. Linjoilla on omat esimiehet aikuiskoulutusjohtaja ja nuorisosteelinjajohtaja. Aikuiskoulutuksessa hallitaan metsäkoneenkuljettajan (MKK) tutkintoon -, metsäkoneasentaja - ja puutavara-auto ammattitutkintoon johtavaa koulutusta. Nuorisosteella tutkintoja ovat metsäkoneenkuljettajaopiskelijat (MKK) ja metsäkoneasentajan tutkinto.

Aikuis- ja nuorisoasteenoppilaat käyttävät samoja opetus- ja koulutusresursseja metsä-, metsäkoneenkäytön- ja metsäkonetekniikan opiskelussa, jolloin johtamismallissa on havaittavissa hallinnollisia ongelmia. Opettajat ovat yhteydessä linjajohtajien sijasta suoraan rehtoriin päätöksentekoon liittyvissä asioissa.



Kuva 5. Opetuksen johtamisen linjaorganisaatio

Opiskelijoiden hallinnointiin nykyinen johtamismalli sopii melko hyvin, mutta opetuksen johtamisen osalta tätä mallia ei pystytä hyödyntämään. Metsäopetuksessa hyödynnetään merkkitiimityömaita, joissa tietyt opettajat opettavat molempien linjojen opiskelijoita. Johtamismallin näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että johtamiseen riittäisi organisaatiomalli, jossa koulutuksen suunnittelusta vastaisi yksi henkilö yhdessä opettajien tai opetustiimien kanssa nykyisen kahdenlinjan sijasta.

#### 4.4 Opetuksen johtaminen

Valtimolla johtamisen tavoitteena on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tämä pyritään saavuttamaan niin että, jokaisen työntekijän resurssit saadaan käyttöön niin, että ne palvelevat koulutuskuntayhtymän ja koulun tavoitteita. Mahdollisuuksia antavalla ja ohjaavalla johtamistavalla pyritään luomaan ideointia ja oman työn suunnittelua kannustava ilmapiiri ja

johtamisen pääasialliseksi tehtäväksi jäisi suunnan ja toimintarajojen osoittaminen. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Johtajuus 2009, 1.)

Koulutuksen pedagogiset ja didaktiset toteuttamistavat määräävät pitkälle sen miten hyvin oppimista autetaan. Valtimolla opettajapalavereja johtaa rehtori tai linjajohtaja, rehtorilla ei ole säännöllisiä tapaamisia opettajien tai esimerkiksi ryhmäohjaajien kanssa. Asioita hoidetaan niin sanotusti sammuttamalla tulipaloja ja käymällä tilaisuuden tullen kahdenkeskisiä keskusteluja, sama tilanne on molemmilla linjoilla. Rehtorilla on apuna johtoryhmä johon kuuluu rehtori, linjanjohtajat, toimistopäällikkö ja kalustovastaava. Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti kerran kuukaudessa johtoryhmän kokoukseen ja kerran tai kaksi vuodessa strategian päivitykseen.

Päivittäisjohtamisessa käytössä on viikkopalaveri, johon osallistuu keittiön emäntä ja toimistopäällikkö tai heidän sijaisensa sekä linjajohtajat ja rehtori. Linjajohtajat vievät johtoryhmässä sovitut tai päätetyt asiat opetukseen omien opiskelijoidensa osalta. Rehtorilla ja linjajohtajilla ei ole säännöllisiä ryhmätapaamisia opettajien kanssa. Nämä ovat tärkeitä asioita opetuksenjohtamisen kannalta ja ne täytyy kytkeä jotenkin vuosikellomaiseen toiminnanohjaukseen, jotta opetuksenjohtamisen prosessi toteutuu.

Valtimolla ei ole tehty opettajien ja muun henkilökunnan työaika suunnitelmia. Tavoitteet muusta kuin opetuksesta ja opetuksen valmistelusta ovat usein vähäisiä. Palautteen antaminen Valtimolla on vähäistä ja usein kielteistä vaikka osa organisaation toiminnasta onkin hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Niihin asioihin, joihin oikeasti pitäisi suunnittelussa puuttua, ei puututa, näitä asioita on yleensä hankalia käsitellä yksiselitteisesti. Lähtökohdat pedagogiselle ja didaktiselle opetuksen suunnittelulle, johtamiselle ja kehittämiselle eivät ole kovin hyvät. Työyhteisössä koetaan, että suunnittelussa ei puututa oikeisiin asioihin ja yleensä nämä asiat ovat sellaisia joita on hankala käsitellä. Tähän kaivataan tulostarkentamista dokumentointi välinettä tai työkalua.

Opetuksen johtamisen prosessia ei ole kuvattu Valtimolla. Tämä asia pitää ottaa tutkimuksessa huomioon johtamismallin kehittämisessä. Tämän lisäksi opetuksen johtamista helpottavia työkaluja täytyy kehittää, jotta oppilaitoksen tärkeä asia opetuksen johtaminen ja hallinta tulisi osaksi uudistuvaa johtamismallia. Opetuksenjohtamisen prosessi tulisi olla osa laatujärjestelmää ja sen tulisi olla mukana vuosisuunnittelussa.

## 4.5 Opetuksen suunnittelu

Opetusta hallitaan opetuksen suunnittelulla. Sen perustana ovat opetussuunnitelmassa määritetyt tavoitteet, joista tehdään opetuksen toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelmassa huomioidaan tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit kuten opettajat, opetus- ja opiskeluympäristöt sekä opiskelijat. Valtakunnallinen opetussuunnitelma (OPS) toimii opetusta ohjaavana tekijänä ja dokumenttina. PKKY:n kaikille aloille yhteinen opetussuunnitelman osa käsittelee aiheet ihmiskäsityksestä, sekä miten opiskelijaa käsitellään yksilönä ja ihmisenä koulutuksessa ja yhteiskunnassa. Opetus jaetaan opetussuunnitelmissa oleviin aihekokonaisuuksiin joita ovat mm. ammatti- ja ammattitaitoa täydentävät aineet. Opetussuunnitelman toteutusta käytännössä on haastavaa seurata suunnittelun näkykulmasta.

### 4.5.1 Opetuksen suunnittelu aikuiskoulutuksessa

Opetettavan ja hallinnoitavan kokonaisuuden aikuispuolella muodostaa kurssi. Kurssien pituudet ovat metsäkoneasentajalle kaksi vuotta, koneen- ja puutavara-autonkuljettajille yhdeksän kuukautta. Koulutukset alkavat elo-, tammi- ja toukokuussa. Ulkopuolelle myytävä koulutus ja lyhytkurssitoiminta ovat kestoltaan päivästä muutama viikkoon. Aikuiskoulutusjohtaja huolehtii pitkien kurssien markkinoinnin, oppilashankinnan, ohjaamisen opintojen aikana sekä vastaanottaa ammattitutkinnot. Opetustoimintaan aikuiskoulutusjohtaja osallistuu puutavaranlaadun opettajana. Opetusta johdetaan kurssikohtaisella suunnitelmalla, jotka toistuvat samankaltaisina kurseilta toisille. Kurssien opetussuunnitelmaa voidaan muokata oppilas tai opettajapalautteen myötä. Aikuisoppilaille on hyvää palvelua tietää kurssin opetussuunnitelma kokonaisuutena, kurssilaiset pystyvät näkemään koko kurssin tapahtumat päivittäin ja sovittamaan näihin omia tarpeitaan. Opintoihin kuuluvat puunkorjuukoneisiin kutsutut merkkitiimi työmaat ja maansiirtokoneen käyttö jakaantuu samoille koneille ja työmaalle nuorisostaan kanssa. Järjestelyissä ei ole ollut ongelmaa, eikä opetusta haluta hajauttaa omalle aikuiskoulutuksen työmaalle.

Lyhytkurssitoimintaa hoitavat muutamat niihin erikoistuneet opettajat. Markkinoinnista vastaavat aikuislinjajohtajan lisäksi myös opettajat. Tarjoukset kurseista ja kurssien sijoittamisen muun opetuksen rinnalle hoitaa ensisijaisesti aikuislinjajohtaja. Lopullisen lukujärjestys sovittelee tekee nuorisolinjajohtaja.

#### 4.5.2 Opetuksen suunnittelu nuorisokoulutuksessa

Nuorisoasteen koulutuksessa opetusta suunnitellaan kolmen eri vuoden opiskelijoille. Rinnakkaisluokkia ovat A, B, C kuljettaja ja D asentaja oppilailla. Opetuksensuunnittelun tasoja on kolme strateginen joka on vuosisuunnitelma, taktinen joka on noin kahden kuukauden jakso ja operatiivinen joka on noin kahden viikon mittainen.

Taktinen taso muodostaa viisi eri jaksoa vuoteen. Syyslukukaudella jaksojen pituudet ovat 10 ja 8 viikkoa ja kevätlukukaudelle 8, 7 ja 7 viikkoa yhteensä 40 opintoviikkoa, joka on opetuksessa vuositason määrä. Operatiivinen taso käytetään viikkolukujärjestyksien suunnitteluun. Suunnittelun avulla pyritään tuottamaan teoriaopettajille tasaista työmäärää noin 20 – 24 tuntia viikossa. Metsäopettajien opetusta pyritään jaksottamaan niin että 4 viikkoa opetusta ja yksi vapaa, näin opettajille jäisi aikaa suunnitella opetustaan. Opetuksensuunnittelusta ylijäävää aikaa ei ohjata erikseen vaan opettajilla on tästä toiminnasta vastuu.

#### 4.5.3 Opetuksen suunnittelun yhdistäminen

Osastonjohtajat tekevät tulevaa lukuvuotta koskevat koulutusohjelmat keväällä yhdessä opetushenkilöstön kanssa. Kehityskeskusteluissa esille tulleet toiveet ja ajatukset työjärjestelyistä pyritään huomioimaan koulutusohjelmia laadittaessa. Koulutusohjelmien tekemiseen käytettävä aika ei ole riittävä. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Henkilöstö 2009, 1.)

Opetus toteutetaan opetussuunnitelmien mukaisesti. Vuosisuunnitelma seuraavalle lukuvuodelle laaditaan edellisenä keväänä. Siinä jaetaan mm. metsäopetuksen koneresurssit eri opetusryhmille. Vuosisuunnitelma elää kuitenkin käytännössä opintovuoden aikana muutamien viikkojen verran. Asennusopetukseen, joka järjestetään hallissa, ei ole erillistä koneresurssi-suunnitelmaa.

Opettajat suunnittelevat opetuksensa lukujärjestyksen mukaan. Lukujärjestykset ovat nähtävillä noin kahdesta kolmeen viikkoon etukäteen. Yhtä oppiainetta voi opettaa useampi opettaja, jolloin opetettujen asioiden tiedot siirtyvät toiselle opettajalle opettajien välisissä keskusteluissa. Merkkitiimien opetusta yhtenäistetään viikkopalaverissa, joissa päätetään tarvittaessa viikon opetusteemoista, joihin opetusta painotetaan. Toteutussuunnitelmien puuttuessa ei ole varmuutta, tuleeko kaikki asiat opetettua. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Prosessit

2009, 3-4.) Kehityskeskusteluissa esille tulleet toiveet ja ajatukset työjärjestelyistä pyritään huomioimaan koulutusohjelmia laadittaessa, mutta koulutusohjelmien tekemiseen käytettävä aika ei ole riittävä. Opettajat tekevät omasta työnjaostaan esityksiä linjajohtajille, jotka tekevät vuosisuunnitelman ja viikko-ohjelmat pyrkien henkilöstön tasapuoliseen ja tasaiseen kuormitukseen. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Henkilöstö 2009, 1.)

Viikko-ohjelmat tekee nuoriasteen linjajohtaja. Vaikka tasapuoliseen työnjakoon pyritään, ei tämä käytännössä kuitenkaan toteudu. Osittaista turhautumista onkin havaittavissa opettajien ja oppilaitten käyttäytymisessä, mikä voi johtua myös opetusjärjestelyn suunnittelemattomuudesta. Oppilaille tämä näkyy esimerkiksi tietämättömyytenä lähitulevaisuuden opetuksesta. Tämä voi johtua siitä, että lukujärjestykset suunnitellaan viikoittain, jolloin jokainen viikko on erilainen opettajille ja oppilaille. Positiivista tällaisessa järjestelyssä on ketteryys ja muutos herkkyys opetuksensuunnittelussa. Haittana voidaan pitää epätietoisuutta tulevista viikoista ja opetusjärjestelyistä.

Opetuksen vuosisuunnittelua hallitaan Excel - ohjelmalla. Suunnittelun perustana ovat opetussuunnitelmassa määritetyt tavoitteet, joista tehdään opetuksen toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelmassa huomioidaan, tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit kuten opettajat, opetus- ja opiskeluympäristöt sekä opiskelijat. Linjajohtaja määrittelee opiskelijaryhmän ja opettajan mukaisesti opiskelutilat ja ajankohdan sekä seuraa tarvittaessa opetuksen etenemistä. Tämän pohjalta tehdään Excel taululukkoon vuosisuunnitelma. Linjajohtajat katsovat, että opetukseen on riittävä määrä opettajia. Opettajat vastaavat yksin tai yhdessä toisten opettajien kanssa opetuksen toteutuksesta. Opetuksen suunnitteluprosessia ei ole kuvattu laatujärjestelmään kovin hyvin. Vuosisuunnitteluun kaivataan selkeitä etappeja, joilla suunnittelua voidaan jakaa useampaan osaan. Selkeä vuosikello toiminnanohjauksessa tuo apua tähän puutteeseen.





vaan onnistumista arvioidaan kyselyjen perusteella opintojen alussa, keskellä ja lopussa. Tällöin palaute ei yksilöidy ainekohtaiseen kurssiin tai opettajaan. Opetuksen johtamisen näkökulmasta oppilaitoksen johto ei jalkaudu järjestetyn opetuksen arkeen tutkimaan miten opetuksen arki sujuu. Johto toimii opetuksen johtamisessa opettajien kanssa käytävien kehityskeskustelutietojen varassa. Näin toimittaessa johtamismalli ei tue kovin hyvin opetuksen johtamisen prosessia.

#### 4.7 Vuoropuhelu

Henkilöstö keskustelee opetukseen liittyvissä asioissa päivittäin henkilökohtaisesti, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Rehtori kannustaa ja vaatii henkilöstöä keskustelemaan asioista kanssaan. Laaja-alaisempi tiedottaminen hoidetaan pääasiassa sähköpostin välityksellä ja tällä turvataan viestin dokumentointi mahdollisuutta. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Henkilöstö 2009, 3.) Valtimolla yritetään ylläpitää keskustelua kehittämisideoista, mutta kehittämisideointia vähentää hyväksytyjen tai kokeiltavien ideoiden vähäinen toteuttaminen. Henkilöstön osallistuminen ideointiin perustuu kuitenkin vapaaehtoisuuteen ja niin kutsuttuja pakollisia keskustelutilaisuuksia on harvoin. Kaikille pakollinen keskustelu on vuosittain suoritettava kehityskeskustelu.

Innovatiivisuuteen kannustetaan epäsuorasti antamalla toimintavapauksia mm. kokeilevan toimintaan tai jonkin asian kehittämiseen kuten simulaatio-opetus, aamupalaveri käytäntöön ja tiimiopetukseen. Uuden kokeilua hidastaa kuitenkin johdon muutospelko, koska on epävarmaa ovatko tulokset myönteisiä vai maksavatko ne enemmän suhteessa saatuihin hyötyihin.

Rehtorin aika on aina käytettävissä silloin kun hän on paikalla. Johtoryhmän päätökset ovat pöytäkirjojen muodossa kaikkien luettavissa verkkokansiosta. Rehtori tekee lähes joka kuukausi tiedotteen, jossa käsittelee ajankohtaisia ja muuten henkilöstölle tiedotettavia asioita. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Johtajuus 2009, 4.)

Vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden kesken käydään, mutta siihen ei erityisesti varata aikaa tai paikkaa. Henkilöstöpalaverit ovat enemmän tiedonjako tilaisuuksia kuin keskustelu tai kehittämistilaisuuksia.

Vuoropuhelun onnistuminen ja aikaan saaminen on iso asia organisaatiossa. Tämä on osaamisen tarpeita, mikä tulee ottaa yhdeksi kehitettäväksi asiaksi tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa on mahdollista, että Valtimon organisaation osaaminen ei rajoitu enää oppilaitokseen. Opettajat ovat tulevaisuudessa enemmän yhteydessä konevalmistajien kouluttajiin, urakoitsijoihin ja niiden kuljettajiin. Yhteydenpito tulee olemaan enemmän dialogin tunnusmerkkejä täyttävää toimintaa, sekä yhteisten asioiden kanssa toimimista. Tällä toiminnalla opetuksen toiminta tulee muuttumaan enemmän yhteiseksi ”metsäkoneopetuksiksi”, jossa opettaja tukee esim. urakoitsijaa hallitsemaan kuljettajien osaamista tai konevalmistajan kouluttajan opettajamaisen koulutustavan opastamista.

#### 4.8 Laadun varmistaminen ja mittaaminen

Laatujärjestelmällä EFQM varmistetaan laatua. Johtamismallintoiminnan kannalta laatujärjestelmä on todella tärkeä osa kokonaisuutta. Laatujärjestelmällä pyritään kertomaan arjen toiminta organisaatiossa. Organisaation toiminta on kuvattu prosesseihin, joita tarkastellaan vuosittain laatupalaverissa.

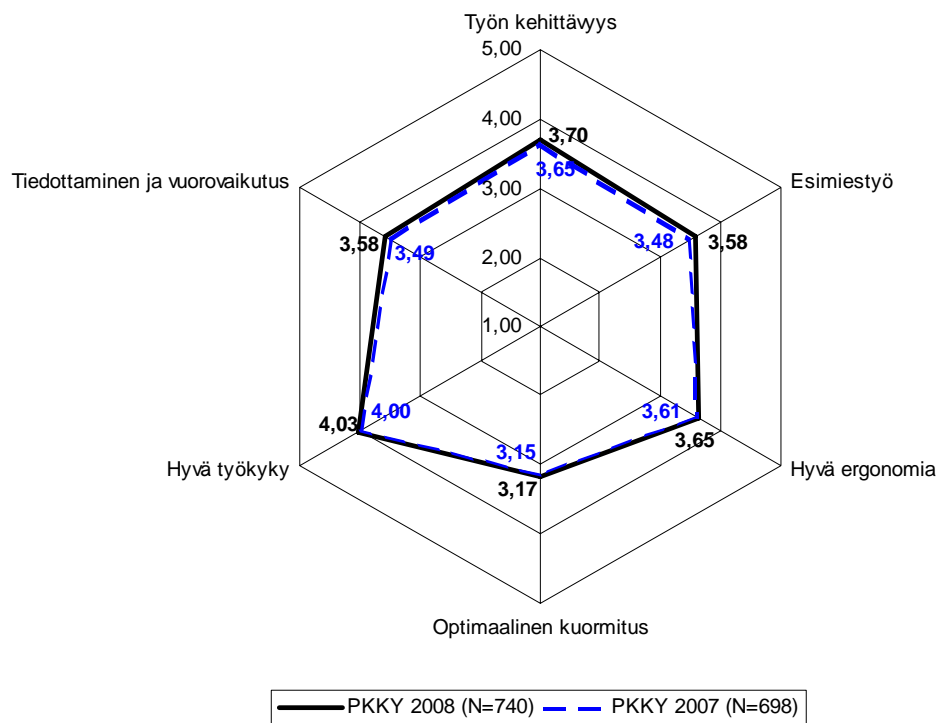
Valtimolla on runsaasti prosesseja, joita toteutetaan päivittäisessä arjessa. Niitä ei ole kuvattu kirjallisesti kuin osittain, mikä tarkoittaa jonkin prosessin osaan liittyvää toiminta- tai arviointiohjetta. Prosessit ovat vahvasti henkilösidonaisia ja siten herkkiä henkilöstössä tapahtuville muutoksille. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Prosessit 2009, 1.) Laatujärjestelmässä edetään EFQM mallin mukaan ja pisteytetään eri toiminnot. Toiminnoista valitaan kehityskohdeet ja kirjataan asiat edelleen laatukäsikirjaan, ensinnäkin siksi että toiminta ja toiminnot kehittyvät ja toiseksi ja toiseksi toiminta on laatujärjestelmän mukaan kuvattua.

Laatujärjestelmänprosesseissa Valtimolla kuvataan toimintaa liikaa kertomalla toimintakuvauksessa, miten jokin asia ei toteudu. Toimintakuvauksissa on kait parempi kertoa asiat miten niiden kuuluu toimia, koska laatujärjestelmä on johtamismallille tärkeä työkalu. Työkalua laatuprosessin parantamiseen tarvitaan, jos käy niin, että arjen toiminta ei täytä tätä kuvattua toimintaa. Tätä puutteellista prosessia pitäisi ohjata dokumentilla jossa kerrotaan miten ja miksi prosessi ei toimi. Tämä toiminnan muutos kohdennetaan prosessista vastuussa olevalle henkilölle tai organisaation toiminnalliselle osalle, joka voi kantaa vastuun muutoksesta. Tähän johtamismallin epäkohtaan täytyy kehittää jokin työkalu, jolla ohjataan toimintaa vuositasolla.

## Laadun mittaaminen

Työolobarometrillä mitataan henkilöstön ja organisaation kyvykkyyttä ja jaksamista. Tiedot kerätään kyselyn kautta ja niistä eri mittareiden kautta rakennetaan tunnuslukuja, joita peilaamalla laatujärjestelmän toimintakuvauksiin. Näin voidaan päästä toiminnanohjauksellisiin asioihin käsiksi. Valtimolla on toteutettu työolobarometrikysely neljä kertaa. Neljän vuoden aikana on kyselyyn vastanneiden osuus kasvanut koko ajan. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Tulokset 2008, 6.) Osa henkilökunnasta ei ole vielä vakuuttunut oman äänensä merkittävyydestä oppilaitosta kehitettäessä. Riippumatta vastanneiden määrästä on tulokset pysyneet samalla tasolla, timanttimalli ei ole muuttunut sanottavasti. Vuoden 2009 tulokset eivät olleet valmistuneet tutkimuksen teoriaosuuden keräämisen aikana.

Kuvassa 7 kuntayhtymän tärkeimmät mitattavat tulokset on yhdistetty timanttimallin kuvioon. Valtimon yksikön tulokset eivät paljon poikkea kuntayhtymän keskimääräisistä. Ne ovat kuitenkin jämähtäneet tasolleen eivätkä ole kehittyneet positiiviseen suuntaan. Tuloksissa on työn kehittävyys (0,13) huonompi, esimiestyö (0,20) huonompi, hyvä ergonomia (0,12) parempi, optimaalinen kuormitus (0,17) parempi, työkyky (0,12) huonompi ja tiedottaminen ja vuorovaikutus (0,05) huonompi kuin keskimäärin. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Tulokset 2008, 6.)



Kuva 7. Kuntayhtymän tärkeimmät työolobarometrin tulokset timanttimalissa

Taulukossa 1 on nähtävissä Valtimon henkilöstöilmapiirin kehittyminen vuosien 2006 – 08 välisenä aikana. Henkilöstöilmapiirissä Valtimo on jäljessä kuntayhtymän keskimääräisestä tuloksesta. Kehittyminen ei ole oikean suuntaista. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Tulokset 2008, 6.)

Taulukko 1. Henkilöstöilmapiiri Valtimolla vuosien 2006 – 08 välisenä aikana

Henkilöstöilmapiiri	2006	2007	2008	PKKY 2008
- hyvä esimiestyö	3,4	3,4	3,4	3,6
- hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus	3,3	3,5	3,4	3,6
- työn kehittävyys	3,5	3,6	3,6	3,7

#### 4.9 Muutokseen ajautuminen

Toiminnan kehittämiseen liittyviä prosesseja ei ole kuvattu. Käytännössä rehtori valtuuttaa linjanjohtajien kautta ja hankkii uusien opetukseen liittyvien menetelmien, materiaalien tai toimintamallien kehittämistä. Kehittäminen painottuu opetukseen liittyvien toiminnallisten uudistusten aikaansaamiseen. Osa prosesseista on kuvattu. Käytännössä rehtori tai prosessin omistaja käy ongelmatapauksissa esimiehen tai ylemmän tason prosessinomistajan kanssa neuvottelut ongelmatilanteen ratkaisemiseksi ja tarvittaessa kutsuu tarpeellisen määrän prosessissa tai eri prosesseissa työskenteleviä yhdessä ratkaisemaan akuutin ongelman. Varsinaista prosessien sisäistä tai niiden yhteistoimintaa edistävää prosessia ei ole olemassa. (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Johtajuus 2009, 3) Prosessien toimivuuden merkitystä periaatteiden toteutumisessa emme ole analysoineet eikä prosessien kehittäminen perustu suoraan toimintaperiaatteiden toteutumisesta saatavaan satunnaiseen palautteeseen (Laatujärjestelmän toimintakuvaus Toimintaperiaatteet ja strategiat 2009, 3).

Tulosten systemaattinen hyödyntäminen oppilaitostasolla on jäänyt vähäiseksi. Toiminta Valtimolla on muuttunut suuntaan, jossa organisaatio ei tuota opetuksenjohtamisen kannalta palvelua, mikä edesauttaisi opetusta ja opetuksen yhdessä suunnittelua, työssä jaksamista, tiedon kulkua ja vuorovaikutusta sekä päätöksen tekoa. Johtamismallilla organisaatiossa ei

ole seurantajärjestelmää tai dokumentaatiota toiminnastaan. Organisaatiolta puuttuu peruski-  
vi minkä päälle rakentaa ja kehittää toimintaansa hallitusti. Ongelmat ovat olleet havaittavissa  
jo aiemmin. Kahtena edellisenä vuonna 2008 ja 2009 parannuskohteiksi ovat nostettu seu-  
raavat asiat;

### **Parannuskohteet 2008:n**

- opiskelijoiden tasapuolinen kohtelu
- henkilöstön kuuleminen
- esimiestyö.

(Laatujärjestelmän toimintakuvaus Kehittämiskohteet 2008.)

### **Parannuskohteet 2009**

#### **Suunnitelmallisuus**

Kehitetään vuosisuunnitelma, joka voidaan henkilökohtaistaa viikkotasolla ja opiskelijoille  
opintotavoitteittain (etenemisesteet, työssäoppimisen -jaksot).

Opetuksen suunnitteluun lisätään vuosikelloon arvioinnit ja opetuksen palautteen ottoajat.

#### **Johdon jalkautuminen**

Johto on enemmän mukana arjessa ja opettajien parissa niin, että voi keskustella miten ope-  
tuksen suunnittelulla voidaan parantaa oppimistavoitteisiin pääsyä.

Johdon tulee jalkautua opiskelijoiden pariin jotta se saatuntuma opiskelijoiden piirissä liikku-  
viin ajatuksiin ja tarpeisiin. Rehtorin tulisi toteuttaa tämä ottamalla joku osa opetusta itsel-  
leen.

#### **Markkinointi**

Sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa jo alasta kiinnostuneisiin ja siitä myönteisesti  
ajatteleviin ja näin saada heidät välittämään myönteistä tietoa koulusta.

(Laatujärjestelmän toimintakuvaus Kehittämiskohteet 2009.)

Tässä on koostettu luettelomaisesti syyt miksi johtamismallin kehittäminen on Valtimolla tarpeen:

- Työolobarometrin kyselyn tulokset eivät ole kehittyneet oikeaan suuntaan, mikä on osittain johtanut muutoksen tarpeeseen.
- Toimeenpanovalta on keskittynyt opetuksenhallinnan ja lukujärjestysuunnittelun osalta.
- Alaisten lukumäärä esimiestä kohti on lisääntynyt.
- Koulutusohjelmien määrä on lisääntynyt uuden opetussuunnitelman myötä.
- Merkkitiimijärjestelyn käyttöönotto on aiheuttanut uusia tiimijärjestelyjä.
- Osittainen vastuun pakoilu työtehtävistä on mahdollista, koska laatuprosesseilla ei ole omistajia.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään haastattelututkimuksen toteuttamista sekä analysoidaan haastatteluja. Tutkimuksella pyritään selvittämään mihin johtamismallia tulee kehittää, jotta sillä päästään parempiin tuloksiin tulevaisuudessa. Haastattelujen analyysin pohjalta etsitään johtamismallin organisaatiomallia ja työkaluja. Nämä esitellään tämän luvun lopussa.

### 5.1 Haastattelututkimus

Haastatteluiden avulla on tarkoitus aloittaa koko työyhteisön valmistautuminen organisaation johtamismallin muutokseen. Haastattelututkimuksen tarkoituksena on organisaation rakenteen sekä johtamismallin kehittämiseen tarvittavan tiedon kerääminen ja analysointi. Tulokset yhdistetään ensin organisaatio kuvioksi, jota analysoidaan ja kehitetään rehtorin kanssa. Haastattelututkimuksen tarkoituksena on auttaa johtamismallin kehitystyössä löytämään toiminnallista mallia uudelleen organisoitumiseksi. Haastattelut toteutetaan joulukuussa 2009.

Organisaation tulevan muutoksen ja toiminnallisuuden selvittämiseksi haastatellaan tutkimuksessa Valtimon johtajia ja opettajia. Johtajistoa edustivat rehtori, aikuiskoulutuksen linjajohtaja ja nuorisosaasteen linjajohtaja. Niin kutsuttua lähiesimies johtoa edustivat kalusto- ja metsävastaavaa, joista metsävastaava ohjaa metsäopetuksen työmaajärjestelyjä ja kalustovastaava ohjaa tekniikan opetuksessa tarvittavaa hallitilaa ja sen toimintakulttuuria. Opettajistoa edustivat kaksi opettajaa at- aineista, tekniikan aineista ja metsäopetuksen aineista.

Haastattelut nauhoitetaan videokameralla vain äänien osalta jälkitarkastelun mahdollistamiseksi. Luonne haastatteluissa on vapaa. Haastatteluissa pyrittiin kehityskeskusteluun jossa henkilökunta kävi vuoropuhelua organisaation kanssa. Haastattelussa on tarkoitus saada aikaan hyvä dialogi (Isaacs 2001) henkilöstön kanssa. Tarkoituksena on herättää oivalluksia ja ideoita, joiden pohjalta kartoitetaan tietoja ja mahdollisuuksia jotka ovat välttämättömiä organisaation muutoksessa. Haastatteluilla käynnistetään myös muutoksen ohjaamisessa, johtamisessa ja aikaansaamisessa (Tiusasen 2005) mainitsemaa tietoista muutoksen vaatimaa sosiaalista prosessia.

Haastatteluissa keskityttiin tutkimuskysymyksiin;

- Mikä tukee opetusta, opetuksen yhdessä suunnittelua, työssä jaksamista, tiedon kulua ja vuorovaikutusta sekä päätöksen tekoa.
- Miten uudelleen organisoitumalla suoriudutaan opetuksesta, opetuksen suunnittelusta ja itsensä kehittämisessä.

Ennen haastattelua haastateltaville esitetään tutkimuskysymykset ja organisoitumismahdollisuuksia erilaisilla organisaatiomalleilla. Mallien käyttö on perusteltua haastateltavien ajatusten suuntaamiseksi vaihtoehtoisiin organisatorisiin tekijöihin ja mahdollisuuksiin. Mallien avulla herätetään keskustelua ja ideoita, miten erilaisten organisaatiomallien tuomia mahdollisuuksia voidaan huomioida tulevaan organisaatio uudistukseen. Mahdollisuuksia tulevan organisaation toiminnallisuuden osalta herätettiin ennen haastattelua neljällä esimerkkimallilla. Liitteet 2/1 – 4.

## 5.2 Haastattelujen analysoinnin periaatteet

Tutkimuksessa haastateltavia pyritään osallistamaan keskusteluun ja kehittämiseen, koska osaaminen syntyy vuorovaikutustilanteissa sosiaalisissa prosesseissa. Jokaisen ryhmän kanssa hahmotellaan organisaatiomallia ja opetuksenjohtamista toiminnallisen kuvion avulla. Tutkimusaineistoa pyritään näin pelkistämään ja luokittelemaan jo haastattelun aikana. Kuviota suunnitellaan ja piirretään haastattelussa syntyneitten havainnointien, ideoitten, analysoinnin ja näistä syntyneen synteessin pohjalta. Piirroksen merkitään ydinkohtia lyhyillä lauseilla. Lauseita ja piirroksia analysoidaan niin pitkään, ettei analysointi tuota enää uutta aineistoa tutkimukseen.

Tutkimuksessa käytetään aikaa kaksi tuntia ryhmää tai henkilöä kohden. Haastattelut kuvataan tutkimusaineistoksi paperille. Aineisto luokitellaan ja pelkistetään ydinkohtiin, joita ovat organisaation toiminnalliset kuviot ja niihin liittyvät kommentit. Ryhmäkohtaiset ydinkohdat esitetään omina kappaleina tutkimuksessa, jotta niistä voidaan nähdä ryhmän mielipiteen vaikutusta organisaation muotoutumiseen ja sen johtamismallin kehittämiseen.

Analysoinnin tuloksena syntyneet toiminnalliset kuviot pelkistäen organisaation osat yhdistetään yhdeksi organisaatiokuvioksi, joka esitetään rehtorille tutkimuksen tuloksena syntyneenä



organisaatiomallina. Lopullinen organisoitumiseen ja sen kuvaamiseen tarvittava kuvio tuotetaan rehtorin kanssa tehtävässä erillisessä analysointi- ja kehitysvaiheessa.

### 5.2.1 Ammattitaitoa täydentävät At-aineet

At-aineitten opettajia haastattelussa oli kaksi. Alussa haastateltavia huolestutti se, etteivät At-aineet olleet mukana ideoita herättävissä organisaatiomalleissa. Tämän ilmitulleen seikan vuoksi on tärkeää esitellä organisaatio mahdollisuuksia esimerkeillä. Tutkimuksen tarkoituksena on herättää ja kerätä kaikki mahdollisuudet sekä toiminnallisuudet mitä johtamismallin kehittämisessä tullaan kohtaamaan. Haastattelu onnistui hyvin ja keskustelu oli vilkasta ja dialogin tunnusmerkit täyttävää. Organisaatiokuvion hahmottaminen ja piirtäminen onnistui todella hyvin ja hyvässä yhteisymmärryksessä.

Toiminnallinen jako oppiaineittain tiimeissä lähiesimiehillä varustettuna kuten tekniikka, metsä jne. sai kannatusta. Oma lähiesimies At-aineissa ei saanut kovin vankkaa kannustusta. Asia tuli kuitenkin esille myöhemmin terminä luottohenkilö, opettaja joka kantaa yhteissuunnitteluvastuuta. At-aineissa kaivattiin opetuksen johtamiseen selkeää koulutuksen suunnittelua koko vuodenaikajanelle esimerkiksi aiemmin esitetyn vuosikellon muodossa. Mutta ei Lieksan kaltaisena kiinteänä lukujärjestys käytäntönä, eli yhtenä lukujärjestyksenä koko periodille. Selkeää varaopettaja käytäntöä myös kaivataan.

Opetuksen suunnitteluun esitettiin seuraavia ydinkohtia;

- Opettajilla on tieto opetuksen tarpeista (aika/jako/luokka). Tarpeesta syntyy raamit, joista muodostuu sopivan kokoinen hallittava paketti, joita voisi sijoittaa tasaisesti 5 periodin jokaiselle jaksolle.
- Opetusta suunniteltaessa otettava huomioon ryhmäkoot. Jossain tilanteissa ryhmiä kannattaa yhdistää isommiksi kokonaisuuksiksi esimerkiksi kaksi pienempää luokkaa tai ryhmää muodostaa isomman opetettavan kokonaisuuden. Näin saataisiin vapautettua pienryhmä opetuksessa tarvittavaa resurssia.
- Luokanvalvojat pitäisi olla mukana organisaatiokaaviossa. Luokanvalvojat tiedottavat ja huolehtivat oppilaista. Ovat näin ollen opetuksen johtajia.

- Vuosi suunnitelma opettajalle, jossa on eritelty opetus, opetuksen suunnittelu ja muut työt. Henkilökohtaista toimintaa ohjaava dokumentti, jota käsitellään ja kehitetään vuosittain kehityskeskusteluissa.
- Koulutussuunnittelijalla täytyy olla riittävä valta antaa raamit opetukseen aineryhmittäin sekä päätöksentekoon opetuksen ohjaamisessa.
- Erityisopettaja ja opinto-ohjaaja ovat hallinnollisesti erillään, At-aineista näitä tarvitaan kaikessa koulutuksessa ja sen vaiheissa. Näillä pitää olla kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa kokonaisuuteen
- Muutoksessa johtamisen lisäksi tulee huomioida se, että tulee johdetuksi. Opetus pitää olla itseohjautuvaa, josta vastuu on opettajalla. Johtamisella huolehditaan se, että asiat tapahtuvat ajallaan, mistä vastuu on johdolla.

### 5.2.2 Metsäopettajat

Metsäopettajia haastattelussa oli kaksi, joista toinen toimii metsävastaavana. Haastattelu onnistui hyvin ja keskustelu oli vilkasta ja dialogin tunnusmerkit täyttävää. Organisaatiokuvio hahmottui hyvin haastattelujen aikana.

Toiminnallinen jako oppiaineittain tiimeihin lähiesimiehillä varustettuna tekniikka, metsä jne. sai kannatusta. Metsäkonetekniikan opetuksesta on järkevää muodostaa oma kokonaisuus. Tekniikan opettajien työn kuva ja oppimisympäristö on erilainen metsäopetukseen verrattuna. Aikuis- ja nuorisopiskelijat voitaisiin hallinnoida edelleen niin kuin ennen. Opetuksellisesti niitä johdettaisiin luokanvalvoja tai vastaava periaatteella.

Opetuksen johtamiseen kaivattiin selkeää koulutuksen suunnittelua sopiville aikajanoille tai periodeille koko vuoden ajalle.

Ajokoneopetuksen järjestäminen ja ylläpitäminen eivät onnistu puunkorjuun merkkityömaalla kovin hyvin. Opettajan aika kuluu pitkälti harvestereitten käyttökunnossapitoon ja puunkorjuun suunnitteluun usealle koneelle sekä oppilaalle. Tästä syystä uudessa organisaatiossa opetus on jaettava erilleen ajokone- ja harvesteri opetukseen sekä erilliseen alkuopetus järjestelyyn. Metsäopetus on näin ollen järkevää jakaa pienempiin kokonaisuuksiin opetustiimeihin

joita on helpompi hallita ja joissa on vastuuhenkilö tai tiimin esimies. Opetuslatiimit metsäopetuksessa olisivat:

- Koneellisen puunkorjuun merkkitiimit Valmet, Ponsse ja John Deere, joilla suoritetaan puunkorjuun opetusta. Jokaisella tiimillä on oltava nimetty vastuuopettaja.
- Alkuopetus, jossa suoritetaan puunkorjuun alkuopetus aikuisille ja nuorille.
- Energiapuu ja maanparannuskoneen käyttö, jossa suoritetaan opetusta aikuisille ja nuorille.
- Ajokoneopetus, jossa suoritetaan puutavaran lähikuljetusta aikuisille ja nuorille.
- Kurssi toiminta tarkoittaa ulkopuolisille tahoille myytävää lyhytkurssitoimintaa. Järjestetään tarvittaessa merkkitiimityömailla, luokka- tai hallitiloissa.
- Puuauto kurssi, oma hallittava tiimi jolla on esimies tai vastuuopettaja.

### 5.2.3 Tekniikan opettajat

Tekniikan opettajia haastattelussa oli kaksi. Keskustelu aiheesta oli vilkasta ja dialogin tunnusmerkit täyttävää. Organisaatio kuvion hahmottelu ja sen mallintaminen haastattelun aikana onnistui hyvin.

Ideana lähiesimies ja koulutusjohtaja saivat kannatusta. Toiminnallinen jako oppiaineittain tiimeihin lähiesimiehillä varustettuna kuten tekniikka, metsä jne. sai kannatusta. Koulutusala tekniikanopetus voitaisiin jakaa samankaltaisiin osiin kuin metsäkoneenkäyttö. Osia olisivat tekniikanalkuopetus, tekniikkaopetus ja syvälinen tekniikanopetus. Syvälinen tekniikan opetus on Valtimon voimavara ja tulevaisuudessa juuri syvälinen tekniikanopetus on kuitenkin ulkopuoliselle taholle myytävää koulutusta. Aikuis- ja nuoriso-opiskelijat voitaisiin hallinnoida edelleen aikuisluokkana, kuitenkin tekniikanopettajien opetuskokonaisuuden kautta. Eli tekniikanopetus hoitaisi tekniikan opetuksen kokonaisuuden aikuisille ja nuorille, sekä ulkopuolisille tahoille kurssitoimintana. Koulutuspalveluna tekniikan opetus voisi tuottaa organisaatioon;

- Alkuopetus, olisi selviytymiskoulutus opintojen alussa, jolla varmistettaisiin perusedellytykset työkalujen, -vaatteiden ja huoltohalleissa toimimiseen.
- Tekniikan opetus, koostuu esimerkiksi kokonaisuudesta metsäkoneen hydraulikka, jota jo nyt opettaa yksi aiheeseen vihkiytynyt opettaja. Opetus annettaisiin aikuisille ja nuorille saman opettajan kautta.
- Syvälinen tekniikanopetus, kattaisi myytävänkursssitoiminnan. Syvälinen tekniikkaa opettaa siihen erikoitunut opettaja merkkiasiantuntija. Merkkiasiantuntijaa käytetään myös omanhenkilökunnan tietolähteenä ja sisäisenä kouluttajana.

Palveluna opetuksen johtamiseen organisaation johtamismallilta tekniikanopetus kaippaa;

- Opetuksen johtamiseen kaivattiin selkeää koulutuksen suunnittelua sopiville aikajanoille tai periodeille koko vuoden ajalle. Selkeää lukujärjestysuunnittelua.
- Vastuuopettajaa tekniikan osa-alueille esimerkiksi hydraulikka, sähkö jne. sairastapauksissa olisi varamies käytäntö.
- Koulutussuunnittelijan pitää omata riittävä valta päätöksentekoon opetuksen arjessa.

#### 5.2.4 Kalustovastaava

Kalustovastaavan kanssa käyty haastattelu sujui hyvin. Haastattelu ei synnyttänyt dialogimaisia ajatusten virtaa. Tärkeimmät ja tarvittavat asiat joka tapauksessa käytiin läpi. Haastattelu oli kestoltaan noin tunnin mittainen. Organisaatiokuvion hahmottaminen onnistui myös hyvin.

Koulutuslajako tekniikka ja metsäkoneenkäyttö saivat kannatusta. Kalustovastaavan mielestä ne on jo nykyään käytännössä järjesteltykin pitkälti tämän suunteisesti. Koulutuslajako tekniikanopetus voitaisiin jakaa samankaltaisiin osiin kuin metsäkoneenkäyttö. Osia olisivat tekniikanalkuopetus, tekniikkaopetus ja syvälinen tekniikanopetus. Metsäopetus on järkevää jakaa pienempiin kokonaisuuksiin opetustiimeihin joita metsäopetuksessa ovat metsäkoneittenkäyttö, puunkorjuun opetus simulaattoreilla ja merkkitiimityömailla sisältäen ajokoneet ja harvesterit. Alkuopetus toteutuisi omalla työmaalla. Lisäksi annettava energia puu ja maanpa-

rannuskoneen käyttö on hyvä olla omina yksiköinä. Kurssi toiminta on kalustovastaavan mielestä tulevaisuudessa pakko saada toimimaan. Myytävä kurssitoiminta on elinehto pienevien ikäluokkien edessä, sekä työelämäyhteyksien ylläpitämisessä.

Metsäopetus sisältäisi seuraavat kokonaisuudet:

- koneellisenpuunkorjuun merkkitiimit Valmet, Ponsse ja John Deere tiimeissä on mukana harvesteri ja ajokoneopetus
- alkuopetus, oma hallittava työmaa
- energia puu ja maanparannuskoneen käyttö oma hallittava työmaa
- puuauto kurssi, oma hallittava tiimi jolla esimies.

Tekniikan opetus olisi oma hallittava kokonaisuus

Kurssitoiminta toimisi omana hallittavana kokonaisuutena, tarkoittaa ulkopuolisille tahoille myytävää lyhytkurssitoimintaa. Järjestetään tarvittaessa merkkitiimityömailla, opetus ja hallitiloissa.

### 5.2.5 Linjajohtajat

Molemmat haastatteluista onnistivat hyvässä ja rakentavassa hengessä. Dialogimainen vaihtoehtojen ja ajatusten virran käynti ei kuitenkaan ollut paras mahdollinen. Organisaatiokuvion hahmottaminen puolestaan onnistui hyvin molemmissa haastatteluissa.

Muutoksena linjaorganisaatiosta yhden koulutusjohtajan käytäntöön sai kannatusta. Koulutuksen markkinointi ja ohjaaminen näyttöineen eivät suoranaisesti siirtyisi uudelle koulutusjohtajalle, vaan aikuiskursseja johdettaisiin vastuuhenkilönimikkeellä luokanvalvoja periaatteella. Toiminnallisesti markkinointi ei sisältyisi ryhmäohjaamiseen vaan organisaatiossa pitää olla toiminnallinen markkinointi ”osasto”.

Opetuksen johtamiseen linjajohtajat kaipaavat opettajilta ennakosuunnittelua, jossa näkyy:

- Mitä halutaan toteuttaa?

- Milloin ja missä halutaan toteuttaa?
- Minkä pituisina kokonaisuuksina, halutaan toteuttaa?

Lukujärjestysten suunnitteleminen tulee edelleen säilyttää yhden tekijän vastuulla. Näin voidaan välttyä päällekkäisyyksiltä tilojen tai opettajien suhteen. Yhden henkilön on helpompi toteuttaa muutokset ohjelmiin.

Parannuksina ehdotettiin, että pitää järjestää kerran vuodessa ideointiseminaari, jossa on vapaa mielipiteiden esitys ja jakaminen. Toimintojen johtamisen kannalta vastuun jakamisen ja päätösvallan tulisi siirtyä mukana. Esimerkiksi viikko-ohjelmaan tulisi näkyviin opetusteema tällä viikolla. Linjajohtajia huolestti se, ettei opettajan oman työn merkitys tule näkyviin kokonaisuudessa.

Organisoidumisessa on seuraavat toiminnallisuudet;

Metsäopetus sisältää seuraavat kokonaisuudet;

- koneellisenpuunkorjuun merkkitiimeissä Valmet, Ponsse ja John Deere on mukana harvesteri ja ajokoneopetus
- alkuopetus on oma hallittava työmaa
- energiapuu ja maanparannuskoneen käyttö on oma hallittava työmaa
- puuautokurssi on oma hallittava tiimi jolla esimies.

Tekniikan opetus olisi oma hallittava kokonaisuus jossa:

- alkuopetus ja
- tekniikan opetus.

Kurssitoiminta toimii omana hallittavana kokonaisuutena

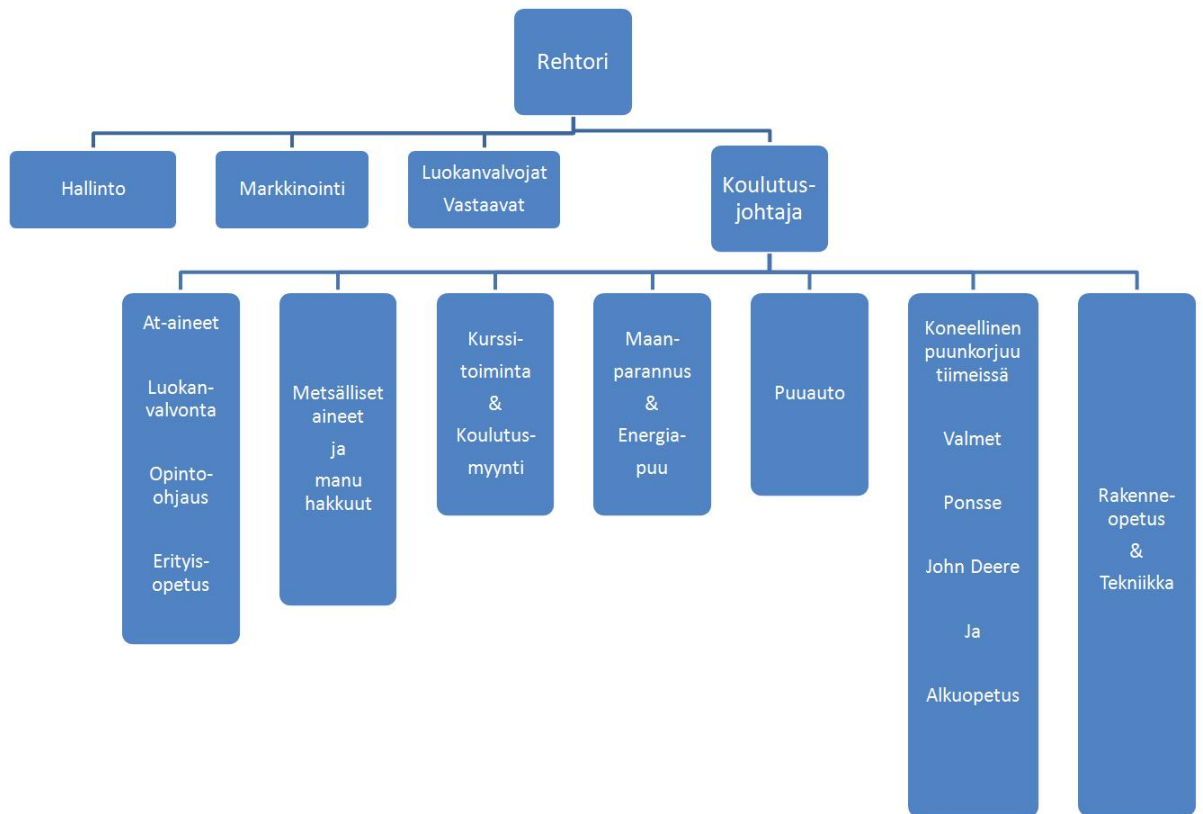
Luokan valvojat, metsä-, kalusto-, markkinointi- ja aikuiskoulutusvastaava on oma hallinnollinen haara. Tämä toimisi rehtorin alaisuudessa.

### 5.3 Yhteenveto haastatteluista

Haastateltavana tutkimuksessa oli yhteensä 11 henkilöä. Aikaa haastatteluun varattiin kaksi tuntia. Haastattelut suoritettiin ja ne kuvattiin nauhalle joulukuun lopussa 2009. Haastattelut sujuivat suunnitelmien mukaisessa aikataulussa. Haastatteluissa ilmeni paljon samankaltaisia asioita joiden perusteella aineistoa pystyi pelkistämään. Aineiston keruu onnistui kokonaisuudessaan hyvin.

Organisaatiomallin piirtäminen ja ydinkohtien kirjaaminen paperille yhdessä haastelun aikana oli todella hyvä keino pelkistää aineistoa. Tällä käytännöllä voi hahmottaa asioita ja pitää yllä vuorovaikutusta. Piirtämisen avulla pystytään haastattelun aikana ohjaamaan keskustelu organisaationosaan tai – malliin, jolloin asiayhteys säilyy hyvänä. Asiaa tukee tutkijan usein kokemus tunne, että puhutaan samasta asiasta haastateltavien kanssa. Tästä on myös se hyöty, että asioita voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta menettämättä paikkaa ja yhteisymmärrystä. Näin syntyi arvokasta tietoa ja ymmärrystä, mitä ei välttämättä synny ohjatussa teema haastattelussa tai kyselytutkimuksessa.

Haastattelujen aikana tehdyistä organisaatio kuvioista on paljon apua tutkimusaineiston luokittelussa ja yhdistämisessä. Aineistosta muodostui organisaatiota koskeva kokonaisuus, koska syntyneissä piirroksissa olevissa ydinkohdissa on paljon samankaltaisia ratkaisuja organisoitumisesta. Kuvassa 8 on selvitetty haastattelujen yhteenvedosta ja analysoinnista syntyneet organisaatiokaavio, joka esitetään rehtorille.



Kuva 8. Haastattelujen tuloksena syntynyt organisaatiokaavio

Tässä kuviossa toiminta jakaantuu seuraavasti:

- Rehtori vastaa hallinnosta, markkinoinnista sekä strategisesta johtamisesta. Vastaavat edustavat tässä kaaviossa niin aikuis- ja lukujärjestysvastaavia kuin metsä- ja kalustovastaavia. Lisäksi rehtorilla on kytkentä opetuksen johtamisen varmistamiseen luokanvalvojien kautta.
- Koulutusjohtaja vastaa operatiivisesta toiminnasta eli opetuksen johtamisesta. Opettajat on jaettu opetusaineitten mukaan tiimeihin. Opettajat tiimeissään muodostavat opetusalokokonaisuuden. Opetuksessa on lähiesimiehet koneellisessa puunkorjuussa tiimeissä ja alkuopetuksessa. Lähiesimies löytyy myös rakenneopetuksesta. Lähiesimiehillä pienennetään hallinnoitavien henkilöiden määrää koulutusjohtajalle. Lähiesimiehillä on vastuuta opetuksen johtamisesta omassa tiimissään.



## 5.4 Haastattelutulosten analysointi

Johtamismallissa johtajuudella on tärkeä tehtävä. Johtamisella vastataan organisaation menestyksestä ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Strategisen vastuun lisäksi johdolla on operatiivinen vastuu siitä, että organisaatiossa onnistutaan hyödyntämään aineelliset sekä aineettomat resurssit, jossa yhdistyvät niin opettajien kuin johdon didaktiset sekä pedagogiset näkemykset opetuksenjohtamisen prosessissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatioon kaivataan selkeämpää johtamismallia, joka näkyy opetuksen johtamisessa. Tämän kokonaisuuden hallinta ei onnistu ilman työkaluja.

Johtamismallia varten tarvitaan peruskiveksi organisaation hallinnollinen malli sekä työkalut, joilla organisaatiota pidetään toimintakykyisenä.

### 5.4.1 Organisaatiomalli

Rehtorin kanssa keskustelu käytiin viimeisenä, koska rehtori vastaa organisaatiosta sekä sitä koskevasta muutoksesta. Rehtorin kanssa keskustelua käytiin tammikuun 2010 aikana. Rehtorin kanssa keskusteltiin organisoitumisesta muulta henkilöstöltä koostettujen ideoiden ja piirrosten avulla. Näin johtamismallin tarvittavaa organisaation rakennetta voitiin ruveta hahmottamaan. Keskustelu jakaantui pidemmälle aika välille kuin muut haastattelut. Analysoimisessa ja organisaationrakenteen kehittämisessä eteen tuli asioita, jotka kaipasivat yhden ja jopa useamman yön yli nukkumista.

Yhden koulutusjohtajan malli ei ole rehtorin mieleen. Silloin hallinnollinen vastuu kokonaisuudessa sekä myös opetuksen johtamisesta olivat liian suuret. Lieksassa oppilaitoksen johtoa on kevennetty ja siellä on siirrytty yhden koulutusjohtajan malliin, jolle on siirretty myös osittaista ratkaisovaltaa rehtorilta. Peilaten tulevaa organisaatiomallia Lieksan organisaatiomalliin rehtorin ja koulutusjohtajan vallanjako opetuksen johtamiseen on järkevää ottaa huomioon tulevassa Valtimon mallissa. Vastuunjakoon opetuksen johtamisessa sekä johdettavien henkilöiden määrä tulee puolittaa rehtorin ja koulutusjohtajan välillä. Lieksassa organisaatiossa vastuun siirtäminen tiimeille on saanut aikaan johtamismallin kannalta tärkeää ylläpitävää ja hyvää vuoropuhelua opetuksen arjesta.

Koulutusjohtajan sijasta organisaatiossa on parempi käyttää apulaisrehtori nimikettä, koska kuntayhtymässä käytetään tällaista nimikkeistöä. Apulaisrehtorin virkanimike sisältää enemmän hallinnollista valtaa kuin koulutusjohtajan. Tällöin ei tarvitse viran perustamisen ja henkilövalinnan jälkeen tehdä erikseen ratkaisuvallan siirtopäätöstä.

Johtokunta puuttuu aiemmin esitetystä kaaviosta. Se pitää huomioida organisaation kuvaamisessa. Johtokunta on hallinnollisesti organisaation ylin päättävä elin. Johtokunta tekee päätökset Valtimoa koskevista asioista. Päätettävät asiat johtokunnalle valmistelee ja esittelee rehtori.

#### 5.4.2 Työkalujen kehittäminen

Organisaatio mallin toteuttamisen tueksi tarvitaan työkaluja kuten tuloskortti ja vuosikello. Opetuksen johtamisen tulisi näkyä organisaation työkaluissa, missä yhdistyvät yhteinen suunnittelu, toteutus, arviointi ja toisten tukeminen. Näillä pitää pystyä hallitsemaan opetuksen rytmitystä vuosittain vuosikellomaisesti. Lisäksi tarvitaan työkalua laatujärjestelmän prosesseja eli toimintakuvauksissa kerrotun toiminnan ja sen kehittämisen liittämistä lähemmäksi ja ymmärrettävämmäksi osaksi johtamismallia.

Koulutuskuntayhtymän suorituskykyä seurataan tavoitteellisesti ja määrätietoisesti. Suorituskyvyille asetetaan tavoitteita, ja tuloksia mitataan vuosittain kuntayhtymä-, oppilaitos- ja tiimitasolla. Tuloksellisuus ja itsearviointiviitekehys on keskeinen osa kuntayhtymän johtamismallia ja vuotuista toiminnan ja talouden suunnittelu- ja arviointiprosessia. Lieksassa oppilaitoksen johtaminen on saatu tasolle, jolla se tuottaa hyviä tuloksia laatujärjestelmän mittareilla mitattuna.

Johtamismallin pitää pystyä muodostamaan ja tukemaan hyvää vuorovaikutusta jossa; luodaan mahdollisuuksia kuten aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Työntekijät saa mahdollisuuden tutkia, keksiä, selkeyttää ja oivaltaa. Tämä luo toimintakulttuuria, jossa näkyy motivoituminen ja itse ohjautuminen aikaan saa parhaimmillaan voimaantumista. Näin ollen vuosikellon ja tuloskorttikäytännön kehittäminen johtamismallintyökaluiksi on perusteltua.

## Tuloskorttikäytäntö osaksi organisaation arkea

Tuloskortti käytäntö on hyvä keino lisätä henkilökunnan sitoutumista vuosittain organisaatiota koskeviin asioihin henkilökohtaisella tasolla. Tämä on hyvä konsti lisätä vastuuta organisaatiossa Viitalan mainitseman lempeän pakottamisen kautta. Tällä tavoin osaamisen johtamisen kehittäminen tehdään osaksi oppilaitoksen arkea siten, että sen olemassa oloa on vaikea huomata. Tällä organisaatiossa päästään avoimeen tiedonvaihdon kulttuuriin sekä hyvään vuorovaikutukseen. Harisaloon mukaan ihmiset etsivät organisaatiosta mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan. Tärkeimmät työkalut menestymisessä ovat riittävän kovat tavoitteet, hyvät työkalut, oikea osaaminen ja aito ponnistelu tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä asiayhteydessä osaamisen johtamisessa tuloskorttikäytännön avulla voidaan onnistuessaan päästä hyviin tuloksiin.

## Vuosikellokäytännön käyttöönotto ja suunnittelu organisaatiossa

Vuosikellon toiminta suunnataan opetuksenjohtamisen prosessiin, jotta se tukee organisaatiossa tapahtuvaa opetusta ja sen yhdessä suunnittelua. Opetuksen onnistumisen seuraaminen oppilaitten suorituksissa ja opetuksen parantamisessa on välttämätöntä tiedon ylläpitämiseksi. Vuosikellon avulla rakentuu organisaatioon oppivan organisaation toimintakulttuuria. Viitalan & Jylhän mukaan oppivassa organisaatiossa opitaan kokemuksista. Tämän lisäksi tulisi kyetä oppimaan ja analysoimaan myös sitä tapaa jolla opitaan. Tämän ylläpitämiseen juuri vuosikellon suunnitellut jaksot ja etapit ohjaavat ylläpitämään näitä asioita. Näin toimiessaan oppivaorganisaatio alkaa tuottaa itsestään toimintakulttuuria, joka johtaa jatkuvaan toiminnan parantamiseen. Tästä on apua tiedonkulun, vuorovaikutuksen sekä päätöksen tekemisen tukemiseen, kun ne osataan kytkeä sopiviin etappeihin. Vuosikellon jaksotuksella ja sen toiminnan opettelulla päästään tiedon jakamisella, avoimuudella ja ennen kaikkea yhteisöllisyydellä hyvään vuorovaikutukseen. Tällä toteutetaan niin sanottua arvovapaata keskustelua, jossa organisaation jäsenet uskaltavat antaa oman osaamisensa organisaation muiden jäsenten tietoisuuteen ja käyttöön.

## 6 TULOKSET JA TOIMENPITEET

Organisaatio, jossa asiat on hyvällä tasolla mittareilla mitattuna, on haastava kokonaisuus kehitettäväksi. Kehitettävät asiat näin ollen eivät voi kerrallaan olla kovin suurta toiminnallista muutosta aiheuttavaa toimintaa. Onkin keskityttävä parantamaan asioita joilla pyritään organisaation käyttäytymistä parantaviin toimintoihin.

### 6.1 Organisaatiomallin yksinkertaistaminen

Organisaation rakennetta on yksinkertaistettava, jotta se tukee opetuksen johtamisen prosessia, sekä vuorovaikutusta. Organisaatiossa luovutaan kahdenlinjan linja organisaatiosta. Lisäksi organisaation toiminta kaipaa toimintaansa seurantajärjestelmää ja työkaluja, joilla voidaan varmistaa tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja henkilöstön työpanoksen hallintaa. Näillä muutoksilla johtamismallin luodaan peruskivi, jonka pohjalta opetuksen johtamisen prosessia on tulevaisuudessa helpompi koordinoita.

#### Vallanjako organisaatiomallissa

Rehtori käyttää organisaatiossa ylintä valtaa. Opetuksenjohtamiseen rehtori osallistuu pienenpien opetuspalveluja tuottavien yksiköitten hallinnoijana. Opetuspalvelua organisaatiolle tuottavat Metsäaineet, At-aineet, Opintojen ohjaus ja erityisopetus, Puuautokurssi, Maanparannuskone opetus, Energiapuu opetus, Metsäkoneenkäyttö (OPS 4.4.4 5ov) ja myytävä kurssitoiminta Opettajia tässä kokonaisuudessa on noin 20 henkilöä. Lisäksi rehtori hallinnoi organisaation tukipalvelua joita ovat; Toimisto & talous, Markkinointi, Ryhmäohjaajat & vastaavat, Ruoka & siivous, Asuntila ja Kiinteistö. Nämä kaikki ovat palveluja mitä Valtimon organisaatio tarvitsee koulutuksen järjestämiseen.

Apulaisrehtori hallitsee kahta erillistä koulutusala Koneellinen puunkorjuu ja koneellisen puunkorjuukoneen tekniikka. Opettajia hallittavan on 20 henkilöä. Opetuksenjohtamisen näkökulmasta tiimit tuottavat opetuspalveluja organisaatiolle.

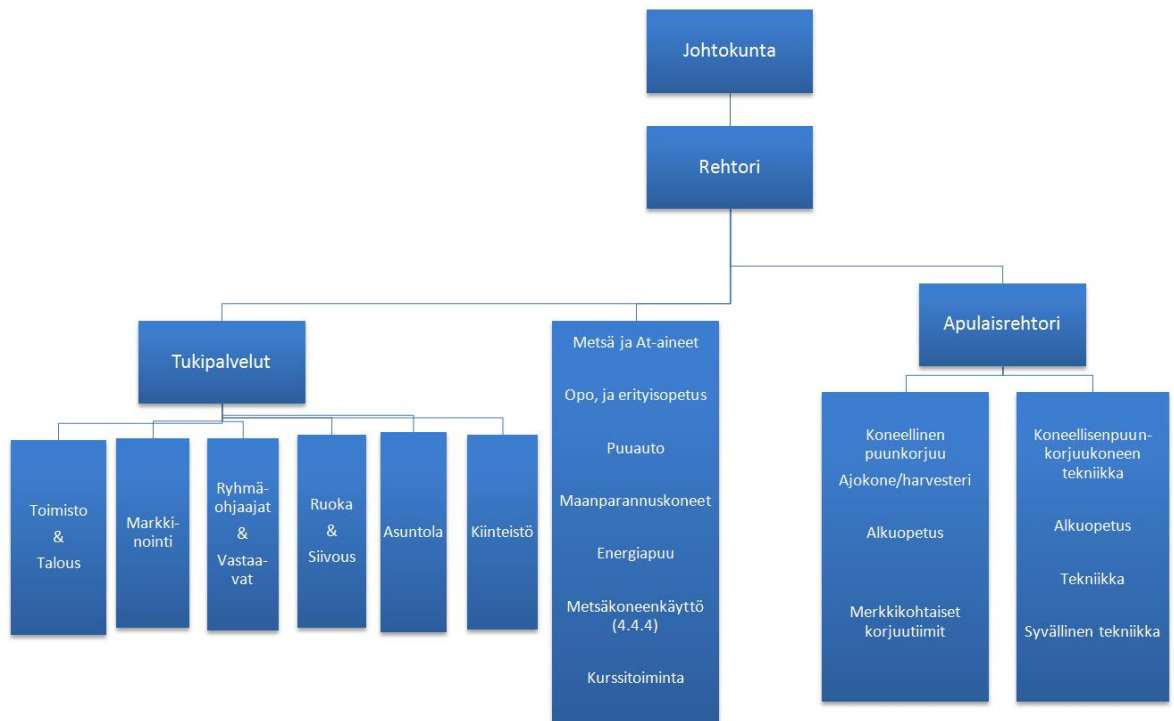
- Koneellinen puunkorjuu sisältää toiminnallisuudet ja tiimit; alkuopetus ja merkkikohtaiset konetiimit. Kokonaisuutena puunkorjuuopetus tuottaa organisaatioon ajokoneen- tai

harvesterinkäytönopetusta. Nämä opetukselliset toiminnallisuudet hoidetaan opetustiimeissä jo nykyään, joten tiimeistä täytyy nimetä vielä vastuu henkilöt jokaiseen ikään kuin koulutusalaan, Lieksan mallin mukaan. Tiimeihin on nimettävä vastuuhenkilöt, joiden nimet myöhemmin sijoitetaan organisaatiokaavioon.

- Koneellisen puunkorjuukoneentekniikka sisältää toiminnallisuudet ja tiimit; Alkuopetus, tekniikan ja syvälinen tekniikka. Kokonaisuutena nämä yksiköt tuottavat koulutuspalvelua tekniikan aineitten osalta, joko kuljettaja tai asentajaoppilaille. Tiimeihin on nimettävä vastuuhenkilöt, joiden nimet myöhemmin sijoitetaan organisaatiokaavioon.

Näin organisoitumalla johtamisella päästään lähemmäksi opetuksenjohtamista ja organisaatio voi tuottaa sisäistä johtamista. Organisaatiolla on selkeämpi vallanjako sekä malli, joka on yhdenmukainen kuntayhtymän nimeämismallien kanssa. Organisaatio ei lisää johtamismallin käytettäviä hallinnollisia kustannuksia.

Rehtori esitti organisaatiokuvion henkilöstölle 15.1.2010 henkilöstöpalaverissa. Organisaatio uudistuksen vuoksi apulaisrehtorin virka laitettiin haettavaksi maaliskuun 2010 aikana.



Kuva 9. Ammattiopisto Valtimon tuleva organisaatiokuvaus

## 6.2 Johtamismallin vaikutus hyvään johtajuuteen

Johtamismallin, organisaatiomallin ja -rakenteen pitää pystyä muodostamaan ja tukemaan hyvä vuorovaikutus. Tämän synnyttämiseen ja varmistamiseen tarvitaan työkaluja johtamismallin. Vuorovaikutuksen opetuksen johtamisessa tulisi näkyä viitekehyksessä, jossa yhdistyy opetuksen, oppimisen ja opiskelun sujuva arki. Toimintakulttuurin luomisen kannalta organisaatiossa on peruskäsitteiden ymmärtäminen tärkeää, onko kyseessä palaveri, keskustelu-, päätöksenteko-, vai tiedotustilaisuus. Kaikilla näillä tilaisuuksilla on erilainen luonne ja käytäytymisen sääntömaailma. Tämä sääntömaailma täytyy luoda organisaatioon määrittelemällä ne työkaluiksi. Työkalut esitetään rehtorille huhtikuussa 2010 ja uudelle apulaisrehtorille toukokuussa 2010. Työkalut pyritään jalkauttamaan osaksi organisaation johtamismallia vielä kuluvan kevätkauden aikana, viimeistään kesäkuussa ennen kesäloman alkua. Syyslukukauden 2010 alusta lähtien niitten tulee olla mukana johtamismallin ohjauksessa.

### 6.2.1 Organisaationtulokortti

Organisaation tulokortilla jossa kuvataan organisaation arvot, missio ja visio, lisäksi kerrotaan organisaation keskeiset menestystekijät ja organisaation päämäärät. Tärkeimpänä kortissa esitetään vuosittaista tavoitetilaa ajatuksella mitä tehdään jotta organisaatio voi hyvin ja kehittyä oikeaan suuntaan. Vuosittainen tavoitetila poimitaan laatujärjestelmän prosesseissa kuvatuista tärkeimmistä asioista ja laatuprosessiin kohdistuvasta kehittämiskohteista, jotka näkyvät tulokortissa organisaation kehittämistoimenpiteinä. Vuosittainen organisaatiota koskeva tavoitetila tarkistetaan vuosittain sekä se esitetään ja selvitetään henkilökunnalle, samalla voidaan tutkia edellisen vuoden suorituskykymittareiden kehittymistä ja onnistumista.

Tulokortti on tehty soveltamalla Opetushallituksen verkko sivustolla olevien, opetuksen laatutyökalujen avulla (Opetushallitus 2009). Esimerkki organisaation tulokortista on liitteenä Liite 2/5.

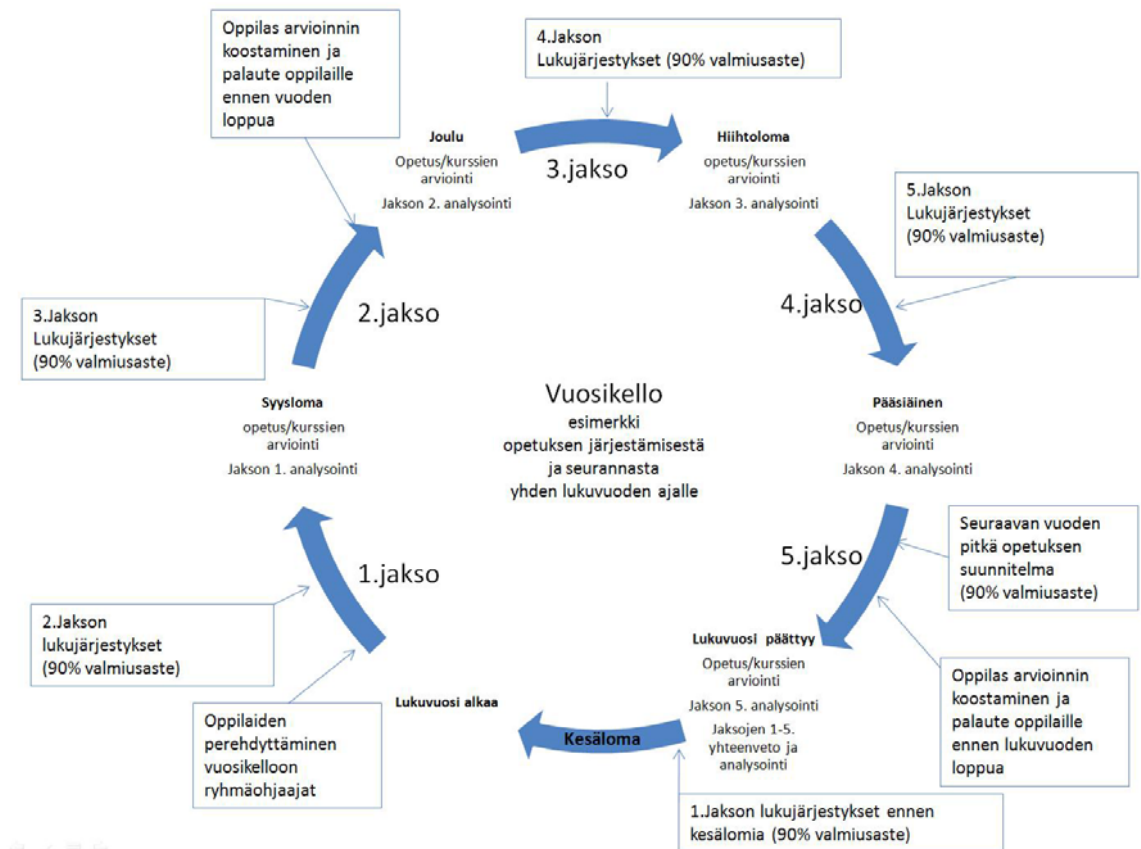
### 6.2.2 Henkilökohtainen tulokortti

Muutosta pitää johtaa, jotta organisaation vuosittainen tahtotila ja johtamismallinohjaus tulevat hyväksytyiksi. Henkilökohtainen tulokortti on hyvä työkalu henkilökohtaistaa vuosittainen tavoitetila. Kortissa kuvataan ydinkohdilla vuosittaista henkilökohtaista tavoitetilaa ajatuksella, mitä minä teen jotta organisaatio voi hyvin ja kehittyy oikeaan suuntaan. Tavoitetila rakennetaan opetuksenjohtamisenprosessia tukevaksi kokonaisuudeksi. Päämäärät ja tavoitteet näin ollen tulevat näkyviksi ja niistä keskustellaan sopivissa tilaisuuksissa, joita ovat esimerkiksi kehityskeskustelut ja vuosikelloon määritetyt etapit.

Kuntayhtymässä on käyttöön otettu tulospalkkiojärjestelmä, joka mahdollistaa taloudellisen palkitsemisen hyvistä organisaation aikaan saamista tuloksista. Tulokorttia voisi näin ollen käyttää välineenä tavoitteen asetteluun ja tulosten mittaamiseen. Tulokortti on tehty soveltamalla Opetushallituksen verkko sivustolla olevien, opetuksen laatutyökalujen avulla (Opetushallitus 2009). Esimerkki henkilökohtaisesta tulokortista on liitteenä. Liite 2/6.

### 6.3 Opetuksenjohtamisen vuosikello

Osaamisen johtamisen järjestelmän yleisilmeen pitäisi olla oppimiseen innostava ja kannustava, ei kuitenkaan liikaa vaativa (Viitala 2005, 161). Näitä 3. luvussa teoriassa esitettyjä asioita huomioidaan vuosikellossa. Vuosikellossa kuvassa 10 esitetään opetuksenjohtamiseen tarvittavat etapit. Etappeja ovat esim. jaksojen päättymiset, jolloin on aika analysoida jakson onnistumiset ja epäonnistumiset. Jakson päätymisessä vuosikelloon merkitty analysointi tarkoittaa vuoropuhelun käyntiä opetuksen osalta. Tämä pitää olla kirjattuna organisaation laatujärjestelmän prosesseissa toimintakuvauksissa, jotta siitä tulee työkalu osaksi johtamismallia.



Kuva 10. Vuosikello opetuksen järjestämiseen ja seurantaan

Johdolle vuosikellossa näkyvät asiat suunnittelun tasolta, milloin jaksot alkavat ja päättyvät. Missä vaiheessa seuraavan jaksos suunnittelu pitää olla valmis, opettajien mielipiteet mukaan huomioituna. Suunnittelussa on huomioitava 90 prosentin valmiusaste, koska Valtimolla ulkopuolelle myytävä koulutus lyhytkurssien muodossa muuttaa kuitenkin pitkässä suunnitelmassa sovittuja asioita jaksos sisällä. Tällöin 10 prosentin liikkumavara suunnittelussa on perusteltua. Näin siitä ei tule liian ohjaava tai vaativa kokonaisuus.

Johdolle vuosi kello on opetuksenjohtamisen työkalu. Opetukseen kuuluu olennaisena osana yhteinen suunnittelu, toteutus, arviointi ja toisen tukeminen. Opettajilta voi odottaa omaa suunnitelmaa esim.2 jaksos tuntisuunnitelmaa 1jakson puolivälissä. Pedagogiset ja didaktiset ratkaisut tulevat näin paremmin huomioitua.

Opettajille vuosikellossa tarkastellaan opetuksen onnistuminen, esim. miten opetus tuntien jaksotus poikkesi halutusta. Mitä korjauksia tehdään seuraavalle kerralle, jotta opetuksellisesti asiat menisivät paremmin. Analysoinnissa koostetaan oppilaita varten väliarviot nämä voi



olla pienimmillään, hyväksytty jatkamaan seuraavalle jaksolle. Jos oppilaalla vajetta suorituksissa tehdään selkeä suunnitelma korjattavista tai korvattavista asioista seuraavalle jaksolle oppilasta ja luokanvalvojaa varten.

Oppilaille vuosikello tuo selkeitä lyhyempiä etappeja, joissa on tavoite ja päämäärä selvemmin esillä. Esim. matikka1 kurssi suoritetaan jaksolla 2. Kun jaksot ovat suoritettu hyväksytysti, voi keskittyä huolettomammin tuleviin jaksoihin.

Vuosikellon analysointi kohdat on paikka tutkia opetuksenjohtamisenprosessia. Silloin tutkitaan onko opetuksessa onnistuttu ja onko kuntayhtymän määreet hyvästä opetuksesta, opiskelusta ja oppimisesta täyttyneet.

Vuosikellon jalkauttaminen organisaatioon on hyvä jatkotutkimuksen aihe.

## 7 YHTEENVETO

Johtamismallin kehittämistyötä ei ole kahta samanlaista, koska ideaaliteoriaa tai mallia tähän ei ole olemassa. Kehittämistehtävän ja tutkimustyön suunnittelu ja toteutus on luovuutta, kehityskykyä, taustoihin perehtymistä ja paljon työtä vaativa projekti. Ensin oli perehdyttävä laajasti taustoihin sekä teoriaan, jotta pystyttiin kehittämään sellainen tutkimuksellinen viitekehys, millä tutkimus- ja vertailuorganisaation opetuksenjohtamista lähdetään tutkimaan ja analysoimaan.

Kehitystehtävän aihe löytyi syyskuussa 2009. Alussa työtä piti ajatuksissa jäsentää ja rajata ettei se kasvaisi liian suurkesi. Työnnimenä oleva johtamismallin kehittäminen on laaja käsite, joka täytyi ottaa huomioon tutkimusta määriteltessä. Tutkimus rajattiin käsittelemään johtamismallin kehittämistä, jossa kiinnekohtina oli organisaatiomalli sekä johtamismallia koskevat työkalut. Tutkimuksen viitekehys pohjautui opetuksen johtamisprosessin hallintaan. Tutkimus täytti hyvin sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksella kehitettiin ammattiopisto Valtimon johtamismallia.

Tutkimuksessa johtamismallia kehitettiin yksinkertaistamalla organisaatiomallia kahden linja-johtajan mallista yhden koulutusjohtajan malliin. Malli kehitettiin tutkimuksessa käsitellyn teorian, vertailuorganisaation toiminnan tutkimisen sekä henkilökunnan että rehtorin haastattelututkimuksen pohjalta.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2009 ja tammikuussa 2010. Organisaatiomallin kehittäminen oli suuri ja mielenkiintoinen työosuus, jossa rehtorin kanssa kävimme monta hedelmällistä keskustelua ja ideointi palaveria. Tutkimuksen analysoinnin tuloksena syntyi organisaatiomalli, jonka oppilaitoksen johtokunta hyväksyi tammikuussa 2010. Virkaan haettiin apulaisrehtori maaliskuussa 2010. Virka täytettiin toukokuussa 2010.

Tutkimuksella selvittiin myös miten johtamismallia tulee kehittää, jotta sillä päästään parempiin tuloksiin. Tutkimuksen analyysin pohjalta syntyi johtamismallille työkaluja opetuksen johtamisprosessin hallintaan. Tutkimuksessa kehitetyt työkalut ovat organisaation- ja henkilökohtainen tulokortti sekä vuosikello opetuksenjohtamiseen.

Tutkimusmenetelmä sopi hyvin tutkimuksen toteuttamiseen. Menetelmällä aikaan saatiin organisaation muutosta koskeva sosiaalinen prosessi, jossa henkilöstö itse osallistuu muutok-

sen luomiseen ja aikaan saattamiseen. Tämä oli tutkimuksen onnistumisen keskeisin voimavara. Sosiaalisessa prosessissa syntyi tutkimuksen kannalta parhaat ideat johtamismallin tueksi rakennettavista työkaluista. Ilman henkilöstön ideoita ja näkemystä organisaatio muutoksesta olisi tullut pakon omainen muutos organisaatiossa. Nyt muutosta ajettiin henkilökunnan osallistamisen kautta. Idea tähän syntyi Tiiasen väitöskirja tutkimuksesta, jossa käsiteltiin työyhteisön kehittäminen ja tärkeimpiä muutosvälineitä. Tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta tämän tutkimuksen huomioiminen oli tärkeää. Tutkimus menetelmällisesti on toistettavissa samankaltaisessa oppilaitoksessa. Tutkimuksen toiminnallisuudessa on paljon henkilökohtaista tapaa toimia ja ohjata vuorovaikutteista keskustelua, jotka luultavasti vaikuttavat tuloksiin.

Ajallisesti tutkimus eteni hyvin aikataulussa haastattelujen toteuttamisen suhteen. Haastattelut suoritettiin ennen joulua 2009. Tutkijana pystyin orientoitumaan hyvin haastatteluihin, sekä saamaan hyvän ja vuorovaikutteisen ilmapirin aikaan, joka sai aikaan hyviä käytännön läheisiä ideoita johtamismallin kehittämiseen. Tämä antoi työn tekemiseen paljon lisäarvoa.

Tutkimuksen kirjoittamisvaihe venyi yli aikataulusta. Tutkimuksen kannalta tärkein organisaatio uudistukseen tarvittavan mallin kehittäminen ja aikaan saaminen vei kirjoittamiseen varattuja resursseja tammi- ja helmikuussa, joten kirjoittaminen pääsi alkuun kunnolla vasta maaliskuussa 2010. Kirjoitusvaiheessa tutkimukseen liittyvänä kehitettävänä asiana oli mukana johtamismallin työkalujen luominen. Tämä kehitysvaihe vei myös kirjoitukseen suunniteltua resurssia. Tosin täytyy myöntää, että olen parempi suorittavana tutkijana kuin kirjoittajana.

Tutkimuksen jälkeen johtamisjärjestelyjen pitäisi vastata siihen, että tulevaisuudessa päästään henkilöstöä miellyttävimpiin tuloksiin. Johtamismallin on tuotettava tunnetta jossa johdon koetaan olevan paikalla tarvittaessa ja johdon koetaan jalkautuvan arjen toimintaan. Tähän asiaan mittaaminen ei onnistu tässä tutkimuksessa. Tämän asian onnistuminen ja mittaaminen on monivuotinen tapahtuma ja täten jää nähtäväksi tulevaisuudessa. Tämän onnistumisessa on suuressa roolissa organisaation nykyinen johto ja heidän sitoutuminen tutkimuksessa aikaan saatuun johtamismallin kehittämiseen ja sen ylläpitoon.

Kun tarkastellaan johtamismallin tulevaisuutta tutkimusorganisaatiossa ja sen edelleen kehittämistä, tärkeimmäksi jatkokehitys ja -tutkimus aiheeksi nousevat tutkimustulosten käytännön jalkauttaminen arkeen. Tämä on hyvä ja tarkoituksenmukainen jatkotutkimuksen aihe.

Kokonaisuudessaan tutkimustyön suorittaminen oli mielenkiintoinen prosessi, jossa pääsi hyödyntämään lähes kaikkia opinnoissa käytyjä kokonaisuuksia. Tutkimuksen tekeminen tuntui opintokokonaisuuteen nähden suurehkolta, mutta ei kuitenkaan liian suuritöiseltä.

## LÄHTEET

Harisalo, R. 2008, Organisaatioteoriat, Tampereen Yliopisto paino Juvenes print OY, Tampere

Isaacs W. 2001, Dialogi yhdessä ajattelemisen taito, Gummerus kirjapaino OY, Jyväskylä

Isoaho M. 2007, Rohkea johtaja hyödynnä kritiikki ja villit ideat, WSOYpro, Porvoo

Juuti P. 1995, Johtaminen ja organisaation alitajunta, Otava, Keuruu

Karlöf B. 2006, Helin Lövingssön F. Organisaation olemus, Edita Prima OY, Helsinki

Kasslin-Pottier H. 2009, Reilu ja rohkea esimies, Yrityskirjat, Helsinki

Kirjavainen P. 2002, Laakso-Manninen R., Strategisen osaamisen johtaminen, Edita, Helsinki

Kuntayhtymän hallituksen päätös, helmikuu 2010.

Laatujärjestelmän toiminnan yleiskuvaus, 2009.

Laatujärjestelmän toimintakuvaus, Henkilöstö, 2009.

Laatujärjestelmän toimintakuvaus, Johtajuus, 2009.

Laatujärjestelmän toimintakuvaus, Kehittämiskohteet, 2008.

Laatujärjestelmän toimintakuvaus, Kehittämiskohteet, 2009.

Laatujärjestelmän toimintakuvaus, Kumppanuudet ja Resurssit, 2009.

Laatujärjestelmän toimintakuvaus, Prosessit, 2009

Laatujärjestelmän toimintakuvaus, Toimintaperiaatteet ja strategiat, 2009.

Manninen J., Burman A., Koivunen A., Kuittinen E., Luukannel S., Passi S., Särkkä H. 2007  
Oppimista tukevat ympäristöt – johdatus oppimisympäristö ajatteluun, Opetushallitus

Määttä S. 2000 Tasapainoinen menestysstrategia balanced scorecardin tuolla puolen, WS  
Bookwell OY, Juva

Olve N. G., Roy J., Wetter M. 1998, Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä, WSOY, Porvoo

Opetushallitus, BSC -mallin soveltuminen ammatilliseen koulutukseen  
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360>, 3.11.2009.

Opetushallitus, BSC -työkalut  
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47368> , 3.11.2009.

Otala L., Pöysti K. 2008, Wikimaniaa yrityksiin, WSOY, Porvoo

Perkka-Jortikka K. 2002, Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä, Edita, Helsinki

Ruohotie P. 1997, Honka J., Osaamisen kehittäminen organisaatiossa, R&T Consulting Team, Saarijärvi

Salakari H. 2009, Toiminta ja oppiminen – koulutuksen kehittämisen suuntaviivoja ja menetelmiä, Eduskills Consulting, Hakapaino OY, Helsinki

Sydänmaanlakka P. 2004, Älykäs johtajuus, Talentum, Helsinki

Tiusanen O. 2005, Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet, Akateeminen Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos, Sähköinen väitöskirja Acta Electronica Universitatis Tampereensis 488, <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6473-7.pdf>

Viitala R. 2006, Eila J., Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta, Edita, Helsinki

Viitala R. 2004, Henkilöstöjohtaminen, Edita, Helsinki

Viitala R. 2005, Johda osaamista, Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, Otavan kirjapaino OY, Keuruu

## HAASTATTELU

Anttonen T. 2010, Rehtori, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Heikkinen M. 2009, Opettaja, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Heikkinen V. 2009, Metsävastaava ja Opettaja, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Hitunen R. 2009, Nuorisoasteen linjavetäjä, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Ikonen K. 2009, Opettaja, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Jolkkonen J. 2010, Rehtori, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Lieksa

Korhonen A. 2009, Aikuiskoulutusjohtaja, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Korhonen R. 2009, Kalustovastaava ja Opettaja, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Nevalainen P. 2009, Opettaja, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Partanen M. 2009, Opettaja, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo

Savonen H. 2009, Opettaja, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo



LIITTEIDEN LUETTELO

HAASTATTELUISSA KÄYTETYT ORGANISAATIOMALLIT

ORGANISAATIONTULOSKORTTI

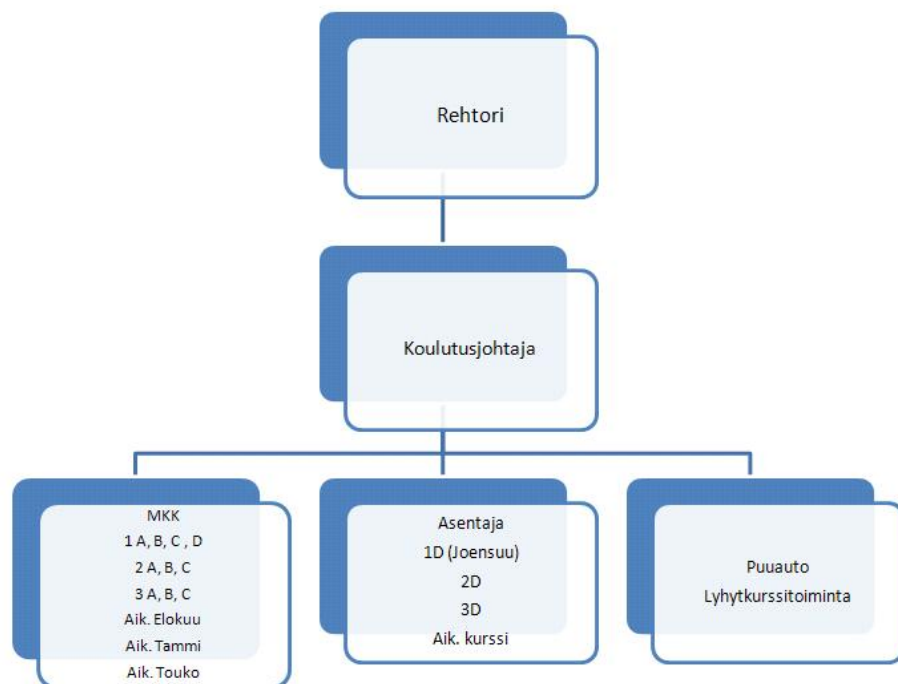
HENKILÖKOHTAINENTULOSKORTTI

## HAASTATTELUISSA KÄYTETYT ORGANISAATIOMALLIT

### Organisaatiomalli 1

Rehtori vastaisi hallinnosta sekä strategisesta johtamisesta. Koulutusjohtaja vastaisi operatiivisesta toiminnasta eli opetuksen johtamisesta. Opettajat olisi jaettu opetusaineitten mukaan tiimeihin. Opettajat opintoala tiimeissä muodostaisivat opetusalakokonaisuuden.

- Metsäkoneenkuljettajaopettajat, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista.
- Tekniikanopetus, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Puuauto ja lyhytkurssitoiminta, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista, lyhytkurssit ovat lähinnä yrityksille suunnattua koulutuspalvelua.
- Ammattitaitoa täydentävät aineet, hallitaan kokonaisuudessa vaikka niitä ei hallinnollisesti tässä näy



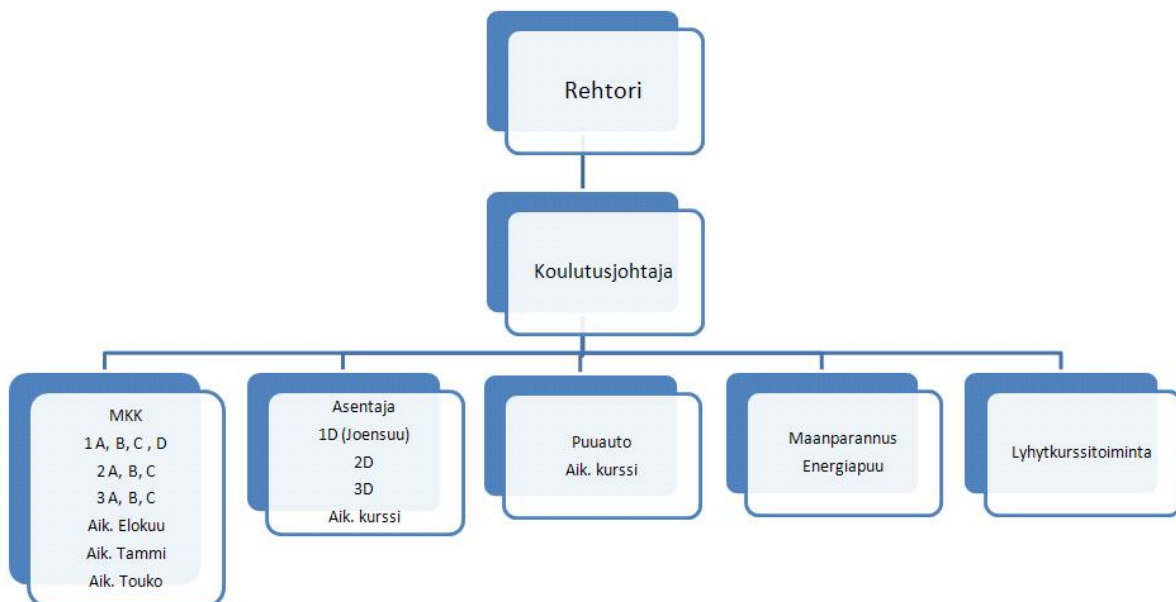
Kuva Organisaatiomalli 1

## HAASTATTELUISSA KÄYTETYT ORGANISAATIOMALLIT

### Organisaatiomalli 2

Rehtori vastaisi hallinnosta sekä strategisesta johtamisesta. Koulutusjohtaja vastaisi operatiivisesta toiminnasta eli opetuksen johtamisesta. Opettajat olisi jaettu opetusaineitten mukaan tiimeihin. Opettajat tiimeissä muodostaisivat opetusalakokonaisuuden.

- Metsäkoneenkuljettajaopettajat, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista.
- Tekniikanopetus, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Puuauto, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Maanparannus, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Lyhytkurssit ovat yrityksille suunnattua koulutuspalvelua.
- Ammattitaitoa täydentävät aineet, hallitaan mukana kokonaisuudessa vaikka niitä ei hallinnollisesti tässä näy



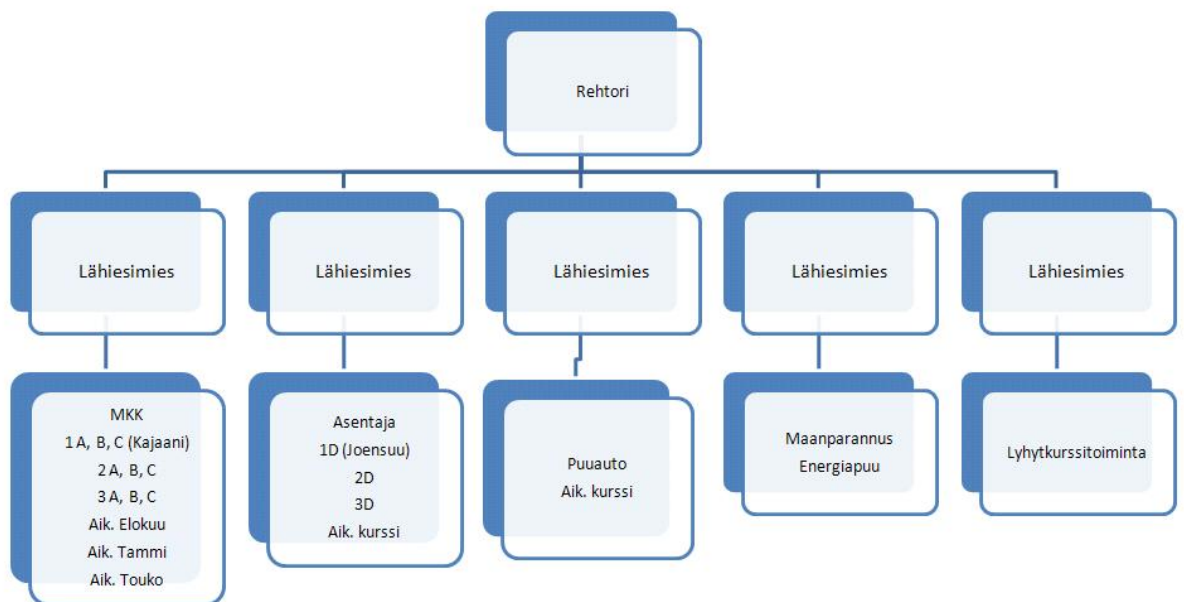
Kuva Organisaatiomalli 2

## HAASTATTELUISSA KÄYTETYT ORGANISAATIOMALLIT

### Organisaatiomalli 3

Rehtori vastaisi hallinnosta sekä strategisesta johtamisesta. Lähiesimiehet vastaisivat operatiivisesta toiminnasta eli opetuksen johtamisesta. Lähiesimiehet olisivat esimerkiksi tiimijohtajia, tukijoita, kehittäjiä tai toimeenpanijoita. Opettajat olisi jaettu opetusaineitten mukaan tiimeihin. Opettajat tiimeissä muodostaisivat opetusalakokonaisuuden.

- Metsäkoneenkuljettajaopettajat, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista.
- Tekniikanopetus, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Puuauto, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Maanparannus, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Lyhytkurssit ovat yrityksille suunnattua koulutuspalvelua.
- Ammattitaitoa täydentävät aineet, hallitaan mukana kokonaisuudessa vaikka niitä ei hallinnollisesti tässä näy



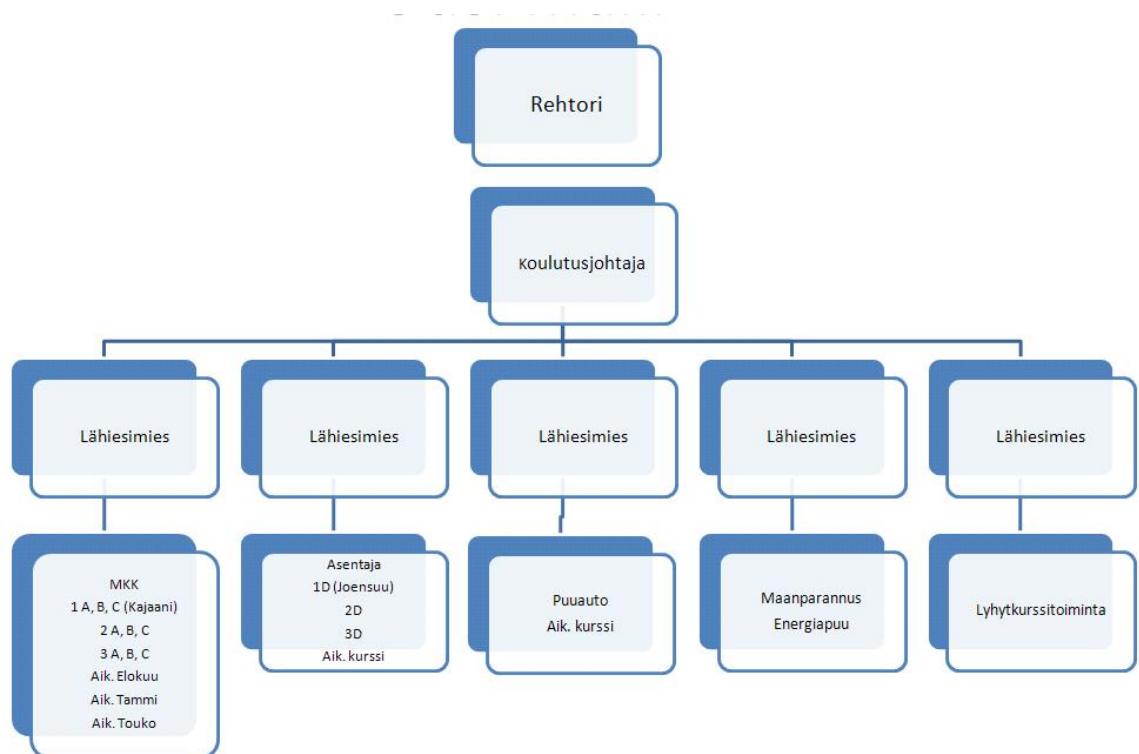
Kuva Organisaatiomalli 3

## HAASTATTELUISSA KÄYTETYT ORGANISAATIOMALLIT

### Organisaatiomalli 4

Rehtori vastaisi hallinnosta sekä strategisesta johtamisesta. Koulutusjohtaja vastaisi operatiivisesta toiminnasta eli opetuksen johtamisesta. Lähiesimiehet olisivat tiimijohtajia, tukijoita, kehittäjiä tai toimeenpanijoita. Opettajat olisi jaettu opetusaineitten mukaan tiimeihin. Opettajat tiimeissä muodostaisivat opetusalakokonaisuudet.

- Metsäkoneenkuljettajaopettajat, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista.
- Tekniikanopetus, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Puuauto, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Maanparannus, opiskelijat muodostuvat aikuisista ja nuorista
- Lyhytkurssit ovat yrityksille suunnattua koulutuspalvelua.
- Ammattitaitoa täydentävät aineet, hallitaan mukana kokonaisuudessa vaikka niitä ei hallinnollisesti tässä näy



Kuva Organisaatiomalli 4

## ORGANISAATIONTULOSKORTTI

### Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo 2010 – 2011:

#### 1. Arvot, Missio ja Visio

Arvot: vastuullisuus

Missio: tehtävänä on tuottaa ammatillista osaamista koneelliseen puunkorjukseen

Visio: olemme valtakunnallisesti arvostettu metsäkone- ja maaseutualan ammatillinen kouluttaja.

#### 2. Organisaation keskeiset menestystekijät

Tuotamme luonnonvara-alan ammatillisia toimintaympäristömme yrittäjien tarpeisiin. Koulutustarjontamme on asiakaslähtöistä, nykyaikaista ja joustavaa. Osaava, tuoloshakuinen ja kehityskykyinen henkilöstö mahdollistaa nykyaikaisen ja havainnollistavan opetusvälineistön käytön opetustyössä. Oppimista tukevat monipuoliset tukipalvelut. Pitkäaikainen yhteistyö sidosryhmien kanssa kotimassa sekä ulkomailla takaa osaltaan laadukkaan opetuksen.

#### 3. Organisaation päämäärät

Koulutustarjontamme on asiakaslähtöistä, nykyaikaista ja joustavaa. Pitkäaikainen yhteistyö sidosryhmien kanssa kotimaassa sekä ulkomailla takaa osaltaan laadukkaan opetuksen. Koulutuksen järjestämisessä uskomme hiljaisen tiedon hyödyntämiseen, ammatilliseen kasvuun pitkällä ajalla, työn kautta oppimiseen ja yksilöllisten tarpeiden toteuttamiseen.

#### 4. Organisaation tavoitteet

Oppilaitoksestamme valmistuneet kentän vaatimusten mukaiset metsäkonealan ammatillaiset työskentelevät korkeatasoista osaamista vaativissa tehtävissä sekä Suomessa että ulkomailla. Opiskelijoidemme työllistyminen on parasta tasoa maakuntamme koulutuksen järjestäjien keskinäisessä vertailussa. Pyrimme hyvän vuorovaikutuksen aikaansaamiseen organisaatiossa.

#### 5. Organisaation suorituskykymittarit

Oppilaiden läpäisyaste ja työllistyminen

Ulkopuolisten koulutuksien määrä

Laatujärjestelmän pisteet TOB -kyselyn tulokset

#### 6. Organisaation kehittämistoimenpiteet.

Opetuksen johtamisen kehittäminen, vuoropuhelun parantaminen organisaatiossa johdon jalkautuminen arjen pariin

Organisaatio uudistuksen aikaansaaminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Oppilasviihtyvyyden parantaminen

Opetusjärjestelyjen uudistaminen ja erityisopetuksen järjestäminen

Työelämään harjaantuminen sekä opettajien työelämäyhteyksien ylläpitäminen

## HENKILÖKOHTAINENTULOSKORTTI

### Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo 2010 - 2011: Esimerkki Opettaja

Asia keskustellaan esimiehen kanssa kehityskeskustelussa, jonka jälkeen kortti dokumentoidaan osaksi opetustoiminnan ohjausta

#### 1. Missio, visio ja roolit

Missio: Tehtävänä on suorittaa laadukasta ja ajanmukaista metsäkoneasentaja kouluttamista, sekä opetuksen kehittämistä niin oppilaitoksessa, kuin työelämässä.

Visio: olla organisaatiossa arvostettu opettaja, sekä koulutuksen kehittäjä.

Roolit: Opettaja ja opetuksen kehittäjä

#### 2. Tulokortin näkökulmat

Painottaa henkilön työajan hallintaa, työ hyvinvointia ja työssä jaksamista

#### 3. Keskeiset menestystekijät

Kouluttaminen on ajantasaista, laadukasta ja oppimisprosessin ohjaamiseen perustuvaa, herättää oppilaissa oppilaan oppimaan oppimista

#### 4. Päämäärät

Oppimisprosessien hallinta, ammattiin kasvattaminen pitkäjänteisellä toiminnalla, työn kautta oppimiseen ja yksilöllisten tarpeiden toteuttamiseen, elinikäisen oppimisen avaintaidon opettaminen

Yhteistyön ja vuoropuhelun ylläpito sidosryhmien sekä toisten opettajien kanssa

#### 5. Suorituskykymittarit

Opetustuntien määrän toteutumisaste

Koulutuksen myynti, ulkopuoliset kurssit sekä koulutukset koti- ja ulkomailla

Oppilaiden läpäisyaste kursseilta

Asiakas ja oppilas palautteet

#### 6. Tavoitteet

Opetuksellisen kehitys keskustelun (vuorovaikutuksen) ylläpitäminen omassa opintoalatiimissä

Omaehtoinen kouluttautuminen syvällisen tekniikan opetukseen

Työelämäjakson toteuttaminen vuoden 2010 aikana

Työkyvyn ylläpitäminen

Yhteistyö kumppaneiden yhteyksien ylläpito

#### 7. Kehittämistoimenpiteet

Oman opetuksen kehittäminen hyvän opetuksen määritteet täyttäväksi

Osaamisen ylläpitäminen metsäkonetekniikan ja opetustaidon osalta, osallistumalla omatoimisesti tarpeellisiin koulutuksiin