

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jarkko Koistinen  
Miika Räättäri

VALMENTAVA TYÖOTE JOHTAJUUKSIEN NÄKÖKULMISTA AM-  
MATTIOPISTO JOENSUU, TEKNIikka JA KULTTUURI AUTO- JA  
RAKENNUSALA

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016



**Opinnäytetyö**  
**Toukokuu 2016**  
**Teknologiaosaamisen johtamisen**  
**koulutusohjelma**  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+358 13 260 600

**Tekijät**  
Jarkko Koistinen, Miika Räätäri

**Nimeke**  
Valmentava työote johtajuuksien näkökulmista Ammattiopisto Joensuu, tekniikka ja kulttuuri auto- ja rakennusala  
Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

#### Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymälle. Ammatillisen koulutuksen saralla rahoitusmalli on muuttunut. Ammatillisen koulutuksen valtakunnalliset uudet opetussuunnitelmat tulivat voimaan 1.8.2015. Voimakkaat muutokset ammatillisen koulutuksen tuntikehyksessä vaikuttavat toimintaan. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on laadittu opiskelijan hyvinvointisuunnitelma, ja sen yhtenä keskeisenä nimittäjänä on käsite valmentava työote.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää valmentavan työotteen käytännön toteutusta asiakkuuden, pedagogisen johtajuuden ja esimiestyön aspekteista. Työssä tutkitaan käytännön toimintaa. Tutkimuksessa perehdytään kahden eri tutkinnon valmentavan työotteen toteuttamiseen. Tutkittavan koulutuksen järjestäjänä toimii Pohjois-Karjalan ammattiopisto, Joensuu, tekniikka ja kulttuuri, auto -ja rakennusala. Työllä pyritään selvittämään valmentavan työotteen käsitettä, sen toteutumista käytännössä yksilö- ja työyhteisötasolla eri johtajuuden näkökulmista. Samassa yhteydessä kartoitetaan valmentavan työotteen kehittämisalueita eri tasoilla.

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen toimintatutkimus. Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä havaintoihin perustuvia kenttämuistiinpanoja. Tutkimukseen haastateltiin organisaation 19:ää jäsentä sen eri tasoilta.

Tutkimuksen mukaan valmentavaa työtettä toteutetaan erityisesti asiakkuus-pedagoginen johtaja – asetelmassa, ja vuorovaikutuksen merkitys valmentavan työotteen toteutumiselle on merkittävä. Kehittämistarpeiksi nousivat esimiestyö ja riittävän aikaresurssin lisääminen laadukkaana yksilöllistämisen eli henkilökohtaisen vuorovaikutuksen takaamiseksi.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 87  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 2

Asiasanat; vuorovaikutus, valmennus, esimiestyö, valmentava johtajuus



**THESIS**  
**May 2016**  
**Master's Degree in**  
**Technology Competence Management**  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+358 13 260 600

**Authors**  
Jarkko Koistinen, Miika Räätäri

**Title**  
Coaching Way of Working from the Differ Aspects of Leadership, North Carelia College Joensuu, Technology and Culture, automotive and construction departments. Commissioned by The North Karelia municipal education and training consortium

**Abstract**

This thesis was implemented for the North Karelia municipal education and training consortium. In the branch of vocational education the model of funding has changed. New national curricula of vocational education came into effect on 1 August 2015. Major changes in the time frame of vocational education have an effect on the operation. The North Karelia municipal education and training consortium as an organization have implemented a common welfare plan for students and one of the key concepts there is the concept of the coaching way of working.

The goal of this study is to clarify the practical implementation of the coaching way of working from the aspects of customership, pedagogical leadership and managing. This study deals on the practical state of working as well as orientates on the practical implementation of coaching way of working in two different vocational examinations. The organizer of the education under research is North Karelia College Joensuu, Technology and Culture, automotive and construction departments. The aspiration of the study was to clarify the concept of coaching way of working, the fruition of the coaching way of working on personal level and in the working community, from the different aspects of leadership and management. In the same connection the development areas of coaching way of working in different stages were explored. The method of research was qualitative action research. The research data was collected by using a semi-structured theme interviews and the observation based field notes. The study included 19 members of the organization on its different levels.

According to the study the practical implementation of coaching way of working is highly used especially in customer ship- pedagogical leadership pattern and interaction is important in the realization of the coaching way of working. The needs of development to be mentioned are leadership, the increasing of adequately time resource to ensure the personal interaction.

**Language**  
Finnish

**Pages** 87  
**Appendices** 1  
**Pages of Appendices** 2

**Keywords;** interaction, coaching, leadership, formative leadership

# Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Tutkimuksen tausta ja rajaus .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	5
1.2	Tavoitteet ja rajaus .....	8
1.3	Toteutus, menetelmät ja työn alustava rakenne .....	9
1.3.1	Tutkimuksen toteutus .....	9
1.3.2	Tutkimusraportin rakenne .....	11
2	Valmentava työote .....	12
2.1	Vuorovaikutus valmentavan johtamisen näkökulmasta .....	17
2.2	Johtajuuden vuorovaikuttamisen kaksi tulokulmaa .....	19
2.3	Valmentava esimies .....	20
2.4	Coaching-valmentaminen .....	20
2.5	Manager- leader-coach .....	21
2.6	Suggestiot koulumaailmassa .....	22
3	Vuorovaikutus koulutusyhteisössä .....	26
3.1	Sitoutuminen vuorovaikutus ympäristöön ja toimintaan .....	26
3.2	Johtamisen linjauksen merkitys .....	27
3.3	Epävarmuus ja epätietoisuus .....	27
3.4	Kehityskeskustelut vuorovaikutuksen välineenä työyhteisön kehittämisessä .....	28
3.5	Vuorovaikutuksen merkitys ilmapiiriin työyhteisössä .....	28
4	Pohjois-karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri .....	29
4.1	Autoalan perustutkinnon organisaatio .....	30
4.2	Rakennusalan perustutkinnon organisaatio .....	31
4.3	Opintojen rakenne ja toteutus .....	32
5	Tutkimustyö .....	33
5.1	Tutkimusmenetelmät ja niiden erot .....	33
5.2	Kvantitatiivinen tutkimus .....	33
5.3	Kvalitatiivinen tutkimus .....	34
5.4	Tutkimuksen luotettavuudesta .....	35
6	Tutkimusaineiston keräämismenetelmät .....	36
6.1	Toimintatutkimus .....	36
6.2	Havainnointi .....	37
6.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu .....	37
7	Sisällönanalyysi ja henkilösuhteiden analyysi organisaation valmentavasta työotteesta eri johtamistasojen näkökulmasta. ....	39
7.1	Sisällönanalyysi .....	39
7.2	Henkilöstösuhteiden analyysi .....	40
7.3	Havainnointi ja seurantajakso; rakentamisen perustutkinto .....	41

7.3.1 Tutkimuskysymys; Miten valmentava työote toteutuu käytännössä? .	41
7.3.2 Prosessin kulku, 1. seurantajakso .....	43
7.3.3 Prosessin kulku, 2. seurantajakso .....	45
7.4 Valmentavatyöote käsitteenä .....	49
7.5 Valmentava työote käytännöntasolla.....	53
7.5.1 Valmentavan työotteen toteutuminen yksilötasolla .....	53
7.5.2 valmentavan työotteen ilmeneminen työyhteisössä .....	59
7.5.3 Valmentavan työotteen kehittämisaalueet yksilötasolla .....	62
7.6 Edellytykset valmentavan työotteen toteutumiselle .....	65
7.6.1 Vuorovaikutuksen merkitys .....	65
7.6.2 Edellytykset.....	68
7.7 Valmentajuus esimiestyössä .....	71
7.7.1 Valmentavan työotteen ilmeneminen esimiestyössä .....	71
7.7.2 Valmentavan työotteen kehittämisaalueet esimiestyössä .....	74
7.8 Yleiset mietteet.....	77
7.9 Tutkimuksen tulokset.....	79
8 Pohdinta.....	80
Lähteet.....	83
Liite .....	85

# 1 Tutkimuksen tausta ja rajaus

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Toisen asteen koulutus on voimakkaassa muutoksen tilassa. Tämä vaikuttaa yleisesti ottaen organisaatioiden kaikkiin tasoihin. Ammatillisen koulutuksen rahoitusperustaa muutetaan, aloituspaikkoja vähennetään ja tutkintojenperusteita muutetaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.) Kun ammatillisten toisen asteen tutkintojen perusteet muuttuvat 1.8.2015 lähtien ja opiskelupaikkojen leikkaaminen vaikuttaa koulutuksen järjestäjien rahoituspohjaan, uudistuksen mukanaan tuomassa mallissa opetuksessa korostuu osaaminen, jolloin muun muassa opintojen mitoituspohjaksi muuttuvat osaamispisteet (Rasku 2014). Kun opetusmenetelmät muuttuvat toisella asteella entistä käytäntö- ja työpainotteisemmaksi sekä yksilöllisten opintopolkujen laatiminen kasvaa ja yleistyy, syntyy tarve tutkia ja kehittää yksilöllisen opiskelun ohjaamisen, pedagogisen johtamisen ja yksilön valmentamisen tueksi hyviä käytänteitä.

Pohjois-Karjalankoulutuskuntayhtymän pedagogisen strategian 2015 mukaan koulutuskuntayhtymän kouluttamisen perusta on valmentava työote. Valmentava työote rakentuu neljästä pääkohdasta; vastuullisten valintojen tukeminen, läsnäolo, yhdessä tekeminen ja monipuolinen työskentely. (PKKY 2015.)

Oppilaan aktiivisuus toimijana, halu oppia ja kehittää ammatillista osaamistaan sekä kehittää itseään vastuullisten valintojen tekemisessä omien kykyjensä ja valmiuksiensa mukaisesti ovat valmentavan työotteen lähtökohtana. Laadukas yksilöllistäminen on valmentavan työotteen ydin. (PKKY 2015.)

Tällä hetkellä kuitenkin ensimmäinen merkittävä havaintoihin pohjautuva ongelma on, että vastausta kysymykseen: ”Mitä valmentava opettajuus käytännössä on?”, ei vielä ole tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa selkeästi julkituotu eikä auki kirjoitettu. Tämä toimii pohjana opinnäytetyölle, jossa selvitetään tutkimuksen avulla, mitä valmentava työote opetuksessa ja johtamisessa

käytännön tasolla on, miten se on toteutunut ja toteutettu käytännössä ja miten se näyttäytyy esimiesten ja opetushenkilöstön näkökulmasta katsottuna.

Kokemusta yksilöllistamisestä on ja asiakaspalautteilla pystytään kartoittamaan toiminnan vaikuttavuutta.

Ammatillisen koulutuksen toteuttamista ohjaa ensisijaisesti maakunnan työ- ja elinkeinoelämän sekä nykyisten ja tulevien opiskelijoiden ja tutkinnon suorittajien tarpeet ja odotukset. Jotta pystymme vastaamaan työelämän ja opiskelijoiden tarpeisiin, teemme systemaattisesti koulutustarpeiden määrällistä ja laadullista ennakointia sekä koulutuksemme laadun ja oppimistulosten arviointia yhteistyössä työ- ja elinkeinoelämän toimijoiden, opiskelijoidemme ja henkilöstömme kanssa. (PKKY 2015.)

Tämän työn toimeksiantajaa Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymää (jatkossa PKKY) ammatillisen toisen asteen koulutuksen uudelleenjärjestelyt ja sopeutus-toimet koettelevat voimakkaasti. PKKY on koulutus- ja kehittämisorganisaatio, jonka omistavat 13 alueen kuntaa. Kuntayhtymän tehtävänä on kehittää ammatillista osaamista työelämä- ja yksilökohtaisesti Pohjois-Karjalan hyväksi. Pohjois-Karjalan ammattiopistot Joensuussa, Kiteellä, Lieksassa, Niittylahdessa sekä Pohjois-Karjalan kesäyliopisto ja Pohjois-Karjalan opisto Nurmeksessa, Outokummussa ja Valtimolla sekä Pohjois-Karjalan aikuisopisto toteuttavat koulutusta ja muuta palvelua asiakkaiden tarpeiden mukaan ympäri Suomea. Näihin yhdeksään yksikköön kohdistuvat koulutuspaikkojen vähennykset ovat vuoteen 2016 mennessä 460 opiskelijapaikkaa. (PKKY 2014.) Vuoteen 2015 opiskelijamäärän vähentyminen ja yksikköhinnan leikkaus aiheuttavat yhdessä kuntayhtymän tulojen pienentymisen noin 3 130 000 eurolla (Viestintäpalvelut 2014). Haastavassa taloudellisessa tilanteessa PKKY pyrkii kehittymään ammatillisen koulutuksen laadukkaaksi toimijaksi, joka menestyy, kehittyy ja toimii tehokkaasti. (PKKY 2014.)

Tulevaisuuden haasteista johtuen PKKY:ssä on edessään organisatiokulttuurin muutos, vasta aloitetun sisäisen valmennusohjelman seurauksesta. Valmennusohjelman tavoite on valmentaa opiskelijoista vas-

tuullisia osaajia. Ohjelman seurauksena edessä on muutos aiemmin ryhmiin perustuneesta opetuksesta yksilökeskeiseen, kuten PKKY (2014) määrittelee valmentamista: "Valmentamista voidaan kuvata prosessiksi, jossa valmentaja auttaa yksilöä ottamaan käyttöön voimavaransa siten, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Hyvä valmentaja mahdollistaa myös yksilön oppimisen siten, että yksilö työskentelee osaamisensa ylärajoilla ja sellaisessa ympäristössä, jossa kehittyminen on mahdollista. On olennaista, että yksilön osaamisen kehittymistä ja menestymistä suunnitellaan, rakennetaan ja valmennetaan systemaattisesti ensimmäisestä opintovuodesta alkaen". Yksilöllinen valmennusmenetelmä tulee ennen pitkää koskettamaan kaikkia opiskelijoita. Valmentavan pedagogisen toimintamallin kehittäminen on PKKY:n lähitulevaisuuden keskeinen painostuksen kohde. Tästä syystä nykyistä johtamista ja organisaatiokäytäytymistä on tarkasteltava kriittisesti. (Hankilanoja 2015.)

Voidaan ajatella, että muutoksen johtaminen, muutoksessa johtaminen ja muutoksessa työskenteleminen ensinnäkin vaatii lisääntyvää tietomäärää ja myöskin tuottaa tietoa. Tätä tuotettua tietoa tulisi kerätä ja analysoida. Tavallaan henkilöstö tekee tutkimusta ja kehittämistä koko ajan, mikäli kyse on oma työn tehostamisesta.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaraan mukaisesti:

Tutkimus on syntynyt inhimillisestä käytännöstä. Ihmisillä on aina ongelmia, joiden ratkaisemiseen on pyritty mahdollisimman tehokkain menetelyin. Tutkimukseen ryhdytään usein siksi, että ongelmien ratkaiseminen ei sujukaan aivan jokapäiväisen ajattelun pohjalta. Tarvitaan uutta tietoa, joka auttaa paremmin ymmärtämään ratkaistavien ongelmien luonnetta ja löytämään keinoja ongelmista selviämiseen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2000, 20.)

Edellä mainitun pohjalta voidaan todeta, että kehittämistarve ja kehittämistarpeen luoma tutkimustarve syntyvät arkipäivän ja työyhteisön toiminnan sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden luomista ongelmista, jotka ovat sekä positiivisia, että negatiivisia.



## 1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tämän työn tavoite on jatkaa Aki Hankilanojan 2015 julkaistua tutkimusta; Rakennusalan ammatillisen koulutuksen opiskelijälähtöinen toteutus ja organisointi. Case Pohjois-Karjalan ammattiopisto, Joensuu tekniikka ja kulttuuri 2015. Tarkoituksena on saada aikaan kehittämistyö PKKY:n Amojtk:n opetushenkilöstölle ja ylemmälle johdolle. Tuloksena syntyy kokoelma hyvistä käytänteistä opetuksessa, valmentavaa työotetta selkiyttävä julkilausuma ja työkaluja valmentavaa työotetta varten.

Hankilanoja on paneutunut tutkimuksessaan organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, kun taas tässä työssä paneudutaan toimintaan ja toiminnan toteuttamiseen erilaisista näkökulmista organisaatiossa.

Työssä keskitytään tarkastelemaan PKKY:n Amojtk:n rakennusalan – ja autoalan perustutkintojen opettamisen toteutusta ja toteutuksen johtamista lähiesimies tasolla, erityisesti lukuvuosina 2014–2015 sekä 2015–2016. Kyseisten ajanjaksojen aikana tutkinnon perusteet ovat muuttuneet, ja tällöin saadaan myös kokonaiskuva siitä, onko tutkintojen perusteiden muutoksella ollut vaikutusta toimintaan. Tutkimuksessa tutkitaan Amojtk:n kahden perustutkinnon työotetta ja sen toteutumista. Tutkimuksessa vertaillaan mainittujen perustutkintojen välisiä eroja yksilöllisten opintopolkujen toteuttamisessa käytettävissä käytänteissä valmentavan työotteen suunnassa. Asiakkaan eli opiskelijan ja opettajan kohtaamisessa ja asiakkaan ohjaamisessa on erilaisia hyviä ja vaihtelevia käytänteitä ja näiden tutkimiseen avautuu tilaisuus. Tutkimuksen kohdehenkilöiksi valitaan kouluspäälliköt (lähiesimiehet), opettajat ja opiskelijat. Tämä ei ole taloudellinen tutkimus, vaikkakin opiskelupaikkojen väheneminen, tutkintojen perusteiden muuttuminen sekä lähiovetustuntiresurssin väheneminen vaikuttaa rahoitukseen, palkkoihin ja tämän kautta opetushenkilöstön motivaatioon ja opetuksen laatuun.

Tutkimus rakentuu seuraavista tutkimuskysymyksistä:

- Onko organisaatiossamme valmentavaa osaamista?
- Miten organisaatio pyrkii järjestämään valmentavaa opettajuutta?

- Onko valmentajuus huomioitu henkilöstöressurssin johtamisessa?
- Miten valmentava opettajuus on toteutunut ja toteutuu nykyorganisaatiossa?

### **1.3 Toteutus, menetelmät ja työn alustava rakenne**

#### **1.3.1 Tutkimuksen toteutus**

Tämä tutkimus kohdentuu AmoJtk:n kahteen yksittäiseen perustutkintoon ja niiden toimijoihin. Tutkimusmenetelmäksi muodostuu kvalitatiivinen toimintatutkimus. Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa voidaan käyttää välineinä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimukselle on tyypillistä toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus. Tavoitteena on saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole vain tutkiminen vaan myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. (Aaltola & Valli 2007, 196.)

Toiminnan käsitteellä ei toimintatutkimuksessa tarkoiteta mitä tahansa toimintaa, vaan tavoitteena on sosiaalinen toiminta. Pääasiallisena tarkoituksena toimintatutkimuksessa on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Kyseisessä tutkintamallissa teoriaa ja käytäntöä ei pidetä erillisinä, vaan paremminkin saman asian eri puolina. Kurt Lewinin paljon lainattu lause ”Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria”, kiteyttää tutkintamallin hyvin. (Aaltola & Valli 2007, 197.)

Yksi toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Sen kautta tavoitteena on päästä uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja sen seurauksena toiminnan kehittämiseen. Kouluissa on yleistä, että toimintaan on tullut rutiineja, jotka voivat olla ristiriidassa koulun julkilausuttujen tavoitteiden kanssa. (Aaltola & Valli 2007, 201.) Hyvinkin yleistä on, että tutkimuksissa pyritään objektiiviseen tietoon, jolloin tutkija tutkii kohdettaan pienen välimatkan päästä. Toimintatutki-

mus kääntää tämän asetelman ylösalaisin: siinä tutkija on osa yhteisöä, jota tutkitaan. Toimintatutkimusta tehtäessä on hyvin tyypillistä, että tutkimuskohdetta lähestytään ensimmäisessä persoonassa. Kyseessä ei kuitenkaan ole tutkijan itsetilitys, vaan huomioon tulee ottaa muut mukanaolijat. Tästä syystä tutkimusraportissa tulisi esittää yhteydet, joiden kautta tutkija on suhteessa tutkimuskohteeseensa. Parhaimmillaan tutkimuksessa tulee esille kaikkien asianosaisten äänet. (Aaltola & Valli 2007, 205.)

Aineiston pääasiallinen hankintamenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (1998, 200) määritelmän mukaan haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Metsämuurosen (2006) mukaan erilaiset haastattelututkimukset soveltuvat moniin eri tilanteisiin ja näin ollen niitä pidetäänkin perusmenetelminä. Haastattelututkimuksen tulokset ovat kuitenkin jatkoanalyysien kannalta haasteellisia mutta sitä kannattaa kuitenkin käyttää, vaikka se koetaan työläänä. (Metsämuuronen 2006, 113 – 115.) Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista sekä heidän asioiden antamia merkityksiä. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysellä ihan mitä haluaa, vaan pohjana täytyy kulkea tutkimuksen tarkoitus ja ongelmanasettelu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77 – 78.)

Haastattelut kohdennamme organisaatiomme eri tasoille, koulutuspäällikköihin, opettajiin ja opiskelijoihin. Haastattelut rajataan mahdollisimman lähelle toteuttavaa porrasta, että asian ydin ei karkaisi liian kauas todellisuudesta. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, sillä tutkimuksessa pyritään selvittämään eri osapuolten henkilökohtaisia näkemyksiä.

Tutkimuksessa käytetään myös oppilaitoksen muita dokumentteja, kuten AmoJtk:n toimintaohjeita ja pöytäkirjoja. Aineistoon liittyy myös lisäksi tutkimuksen tekijöiden omia havaintoja tutkimuskohteena olevasta organisaatiosta. Kerätty tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmin käyttäen sekä kvalitatiivista analyysiä että päätelmien tekoa.

### 1.3.2 Tutkimusraportin rakenne

Ensimmäinen luku rakentuu työn taustoista, tavoitteista ja tutkimustehtävän rajauksesta koostuvasta osiosta. Osiossa aukaistaan lyhyesti opinnäytetyön tutkimusmenetelmää sekä työn toteutusta.

Toisessa luvussa kerrotaan ja tehdään katsaus työn pohjana olevaan teoria-aineistoon. Työn kolmannessa luvussa haetaan lähempää viitekehystä edellisessä luvussa mainittuun valmentavan työtteen ytimeen, eli vuorovaikutukseen.

Työn neljäs luku käsittelee tutkimuskohteen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuun tekniikan ja kulttuurin oppilaitoksen auto- ja rakennusalan perustutkinnon rakennetta ja koulutuksen organisointia.

Viides luku käsittelee laadullisen tutkimuksen toteutuksen perusteet sekä tutkimuksen kulun ja siinä vertaillaan laadullista ja määrällistä tutkimusta. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja lähdeaineisto. Työn kuudennessa luvussa esitellään aineiston keräämismenetelmät ja kerrotaan tutkimuksen kulusta ja tutkimuksen toteutuksesta. Seitsemännessä luvussa kerrotaan analysointimenetelmistä, käsitellään toimintatutkimuksessa kerätyt kenttämuistiinpanot sekä haastattelut ja niiden pohjalta tehtävät analyysit. Seitsemännän luvun lopussa, yhteenvetomaisesti kootaan keskeiset tutkimuksessa aikaan saadut tutkimustulokset.

Viimeisessä luvussa saadut tulokset kootaan yhteen ja niiden pohjalta pohditaan tutkimustulosten antamaa viitettä siitä, miten tulokset suhtautuvat tutkimuskysymyksiin. Luvun lopuksi laaditaan valmentavan työtteen ”kymmenen käskyä”.

## 2 Valmentava työote

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä tarjoaa ammatillista koulutusta yhdeksässä eri oppilaitoksessa ympäri Pohjois-Karjalan. Tämän tutkimuksen taustalla ja teoreettisen katsauksen pohjana toimii Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän (PKKY) pedagoginen strategia, joka on laadittu osaksi PKKY:n kehittämissiikirjaa vuosien 2015–2020 väliselle ajanjaksolle. Pedagogisen strategian taustalla on ollut tarve kehittää opetusta työelämän tarpeita vastaavaksi. Tarkastelun kohteena on PKKY:n pedagoginen strategia ja sen yhteinen osa, jonka mukaan kaikkia ammatillisia tutkintoja ja tutkintoihin valmentavaa koulutusta ajavat pedagogisen toiminnan periaatteet ja toimintatavat.

PKKY:n pedagogisen strategian laatimisen taustalla ovat olleet 1.8.2015 käyttöön otetut uudet ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelman perusteet. Ammatillisten tutkintojen mitoitusperustaa on muutettu osaamisperustaiseksi.

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman (Kesu2011–2016) mukaan ammatillista koulutusta tulee kehittää siten, että se vastaa muuttuviin työelämän osaamistarpeisiin, on riittävän joustava mahdollistamaan opiskelijoiden yksilölliset valinnat ja opintopolut ja koko tutkintojärjestelmä muodostaa selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden. Perustutkintojen osaamisperusteisuutta ja osaamisen tunnistamista ja tunnustamista vahvistetaan sekä koulutuksen järjestämismuotoja monipuolistetaan niin, että opiskelija voi suorittaa perustutkintonsa joustavasti oppilaitoksessa, oppisopimuksella, näyttötutkintona tai näitä yhdistellen.

Ammatillisen koulutuksen tutkintorakennetta tulee kehittämissuunnitelman

mukaisesti uudistaa yhdessä työelämän toimijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa niin, että tutkintorakenteesta saadaan selkeämpi ja paremmin työelämän vaatimuksia ja yhteiskunnan muutoksia vastaava.

Kehittämistyön tavoitteena on ollut toteuttaa Kesu 2011–2016 linjauksia ammatillisen koulutuksen kehittämisessä. Keskeisenä kehittämiskohdeena ja tavoitteena oli

- 1) tutkintojärjestelmän ja tutkintojen kokonaisuuden selkeys
- 2) tutkintorakenteen ja tutkintojen joustavuus
- 3) kyky reagoida muutoksiin
- 4) työelämälähtöisyyden lisääminen
- 5) osaamisperusteisuuden vahvistaminen
- 6) valinnaisuus ja yksilölliset opintopolut

## 7) osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. (OPH 2015, 9.)

PKKY:n pedagogisessa strategiassa esiintyvän työelämälähtöisen opetuksen järjestämisen ja oppilaanohjauksen valmentavan tulokulman pohjana on ollut muun muassa Irja Leppisaaren laatimaa koulutusmateriaalia, jota on käytetty verkkokoulutusta varten ammatillisissa oppilaitoksissa. Mielekkään oppimisen mallissa ohjattava konstruoi tietoa, jossa tiedon ymmärtäminen ja uudistaminen ovat painopisteessä. Mielekkään oppimisen mallissa Patrikaisen, Hakkaraisen et al. 1999 mukaan oppijalle määritetään neljä erilaista roolia.

Ohjattava on tekijä, tiedon muistaja, ajattelija ja asiantuntija. Myös ohjaajalle määritellään eri roolit. Kun ohjattava on tekijä, ohjaajan tehtävänä on oppimisen mallin antaja. Kun ohjattavan roolina on tiedon muistaja, ohjaajan rooliksi tulee tällöin tiedonvälittäjä. Ohjattavan ollessa ajattelija tulee ohjaajan olla ajattelun haastajana, ja kun oppija ottaa asiantuntijan roolin, on ohjaajan toimittava ongelmanratkaisuun ohjaajana. (Patrikainen, Hakkarainen et al. 1999.)

Jonassenin 1995 ja Pohjolaisten 1999, sekä Nevgin ja Tirrin 2001/ 2003 tutkimusten pohjalta on Leppisaari laatinut mielekkään oppimisen malliin 8 pääkohtaa, ja muun muassa näitä on sovellettu laadittaessa PKKY:n pedagogista strategiaa ja näistä pääkohdista löytyvät yhtymäkohdat edellä mainittuun mielekkään oppimisen malliin.

Ensimmäisenä pääotsakkeena on aktiivisuus. Siinä ohjattava kuvataan aktiivisena tekijänä ja subjektina, joka on sitoutunut tietoisesti oppimiseen, ja hän on itse vastuussa tekemisestään.

Seuraavana kohtana on konstruktivisuus joka on tiedon rakentamista ja työstämistä. Uutta tietoa yhdistetään aiemmin opittuun ja pyrkimyksenä on tiedollisen ristiriidan ja ymmärtämisen kautta luoda uutta tietoa.

Kolmantena pääkohtana esitetään yhteistoiminnallisuus, jossa toimitaan tiedon rakentamisyhteisössä, jossa hyödynnetään mallioppimista ja havainnointia. Toiminnassa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys on suuri, kun muodostetaan yhteisöllisellä tasolla jotain yhteistä näkemystä. Ensimmäisen pääkohdan, aktiivi-

suuden jatkeena voidaan pitää tavoitteellisuutta, eli ohjattava on sitoutunut oppimaan. Ohjattava pyrkii rakentamaan itselleen merkityksellisiä kokonaisuuksia ja syventämään ymmärrystään.(PKKY 2015.)

Valmentavan työotteen määrittelyssä ja pedagogisen strategian laatimisessa vahvimpana suunnannäyttäjänä toiminee mielekkään oppimisen mallin mukainen keskustelumuotoisuus ja vuorovaikutteisuus. Oppimis- ja ohjausprosessi on dialogisuuteen perustuvaa toimintaa, jossa ohjattava ja ohjaaja ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Pyrkimyksenä on yhdessä muodostaa yhteisiä oppimisympäristöjä ja rakentaa yhteistyössä uutta tietoa hyödyntämällä ja hyötymällä toisten näkemyksistä ja ajatuksista. Tässä yhteydessä voidaan viitata Allan Collinsin artikkeliin The Cambridge handbook of the learning sciences, jossa tuodaan hyvin esille niin sanottu kognitiivinen kisällisyys, cognitive apprenticeship. Artikkelin mukaan kautta aikojen lapsi on oppinut vanhemman esimerkkiä noudattamalla, ja tämä mestari-kisälli -asetelma on toiminut työelämässä ja toimii edelleen ja on aina ollut mukana myös ammatillisessa opetuksessa.(PKKY 2015.)

Edellä mainittujen tutkimusten pohjalta mielekkään oppimisen malli tuo esiin hiljaisen tiedon, joka muodostuu pitkän kokemuksen omaaville asiantuntijoille. Hiljaisen tiedon siirtäminen tapahtuu mestari-kisälli – asetelmassa. Ohjaajan ja ohjattavan vuorovaikutuksessa näkemyksiä vaihdetaan yksilöllisesti, siirretään ohjattavalle osaamista, keskustellaan ja vuoro vaikutetaan.

Kontekstuaalisuus eli tilannesidonnaisuus kuvataan mielekkään oppimisen mallissa sisäisten mallien luomisen ja muokkaamisen alkupisteenä oppimisen näkökulmasta. Tilannesidonnaisuuden tulisi olla käytäntöön liittyvää learning-by-doing ajatteluun pohjautuvaa monipuolista tekemistä. Kontekstuaalisuuden kautta päästään reflektioon, pohtimiseen joka on mielekkään oppimisen mallin seitsemäs pääotsikko. Vuorovaikutuksessa reflektiivisyyteen haastaminen on onnistuneessa prosessissa tärkeä tunnusmerkki. Vuorovaikutuksessa ohjattava ja ohjaaja pohtivat yhdessä ja erityisesti yksilönä oppimaansa, tekemäänsä ja valmiudet arvioida ja ymmärtää kehittyvät ja näin kehittävät ammatillisuutta.(Kuusinen 1995.)

Viimeinen pääkohta edellä kuvatussa mallissa on siirrettävyys. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä opitun tiedon soveltamista erilaisissa aiemmista

ympäristöistä poikkeavissa tilanteissa. Tällainen poikkeavissa tilanteissa soveltaminen toteutuu monipuolisesti erilaisia töitä tekemällä harjoitustilanteessa esimerkiksi työsalityöskentelyssä ammatillisessa koulutuksessa.

PKKY:n pedagogisessa strategiassa määritellään ammatillista koulututusta ohjaavat pedagogiset periaatteet koskien kaikkia koulutuskuntayhtymään kuuluvia ammatillista koulutusta järjestäviä oppilaitoksia. Strategiassa linjataan henkilöstön toiminta valmentavina ohjaajina ja oppimisen edistäjinä. Strategian linjaukset antavat informaatiota opiskelijoille ja työelämälle tutkintoon johtavan ammatillisen koulutuksen järjestämisen periaatteista.

PKKY:n pedagoginen strategia on osa Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymän kehittämissasiakirjaa. Tasapainotettu tuloskortti ja sen mukaan käytettävät mittarit toimivat organisaation strategian suunnittelun suunnan määrittäjinä.

Laadukas henkilökohtaistaminen on valmentavan työotteen ydin. Valmennuksen kohde laatii itse toiminnalleen tavoitteita, suunnittelee, tekee valintoja ja arvioi itse oman toimintansa etenemistä. (PKKY 2015.)

Perinteisesti johtaminen, valmennus ja opettaminen ovat olleet suorittamisen ohjaamisen ulkoisia työkaluja. Asema, palkka ja luontaisedut ovat olleet työelämän menestyksen mittareita. Tekemisen ja siinä onnistumisen kautta on haettu arvostusta, epäonnistumisen häpeää on pelätty. Tämä on vahvasti heijastunut myös koulumaailmaan. (Tiikkaja 2014.)

Virheeseen puuttuminen ja epäonnistumisen pelko ovat johtaneet selviytymisen varmistamiseen. Tulokseen tähtäävää ja siihen vaikuttavaa oppimista ja kehittymistä kuvaavaa prosessia ei ole huomioitu. (Tiikkaja 2014.)

Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan aktiivisen opettajan ja kasvattajan rooli koetaan merkitykselliseksi, kun taas kasvatettava, ohjattava oppilas on pikemminkin toiminnan kohde kuin aktiivinen subjekti. (Kuusinen 1995.)



Valmentavaa työtettä kohti pyrkivä ja nykyisin opetuksessa ja ohjauksessa vallalla olevat humanistinen- ja konstruktivistinen oppimiskäsitys korostavat ohjauksen kohteen aktiivista roolia, yksilöllisiä tavoitteita, suuntautumista, informaation tulkintaa ja merkityksien muodostamista yksilönä. (Kuusinen 1995.)

Valmentavan työtteen avulla pyritään henkilökohtaiseen, tavoitteelliseen toimintaan. Valmennus eli coaching on vuorovaikutusprosessi, joka tapahtuu mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla ja siinä osallisina ovat valmentaja eli coach ja valmennettava, joka on sitoutunut oppimiseen. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011.)

Ammatillisessa opiskelussa ja ohjauksessa yksilöllistäminen pyritään toteuttamaan asiakas- eli opiskelijälähtöisesti. Opiskelijaa tuetaan kehittymään aktiivisena toimijana. Oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen pyritään kannustamaan, tavoitteellisuuden, yksilöllisen tekemisen, yhteisöllisyyden, yhdessä tekemisen ja toiminnallisuuden kautta, olemalla läsnä ohjauksessa tekemällä yhdessä ja monipuolisesti työskennellen sekä ohjauksessa tukemalla vastuullisten valintojen tekemisessä. (PKKY 2015.)

Laadukas henkilökohtaistaminen, läsnäolo, yhdessä tekeminen ja monipuolinen työskentely ovat valmentavan työtteen neljä peruselementtiä ammatillisessa opetuksessa. (PKKY 2015.)

Henkilökohtaistamisen perustana on vuorovaikutus, dialogisuus asiakkaan (jatkossa opiskelija) ja opettajan välillä, sekä osallistava henkilökohtaistaminen (PKKY 2015).

Opiskelijan luottamuksen ja vuorovaikutuksen aikaan saamisen kannalta tärkeää on läsnäolo, jolloin opettaja huomioi opiskelijan yksilönä, kuuntelee ja kuulee kaikkia, keskustelee ja kyselee. Opiskelija kohdataan avoimesti. (PKKY 2015.)

Tavoitetietoisien henkilökohtaistamisen työkalu; yhdessä tekeminen, konkretisoi- tuu yhteistoiminnallisessa oppimisessa, työskentelyssä yhdessä, niin opiskelun ja opetuksen suunnittelussa kuin toteutuksessa. (PKKY 2015.)

Monipuolinen työskentely erilaisissa oppimisympäristöissä on oppimisen kannalta mielekästä. Erilaisissa oppimisympäristöissä työskentely mahdollistaa ongelmanratkaisutaitojen kehittämisen, yksilöllisen ja yhteisöllisen työskentelyn ja taitojen harjoittelun. Monipuolinen työskentely on tavoitteellista ja ohjattua. (PKKY 2015.)

Oikeudenmukainen ja yhteisiä arvoja kunnioittava toiminta rakentaa luottamusta valmentajaa ja ohjaajaa kohtaan (Tiikkaja 2014). Kun vuorovaikutus opiskelijan ja ohjaajan välillä on laadukasta ja ohjaaja toimii oikeudenmukaisesti, toiminta tapahtuu valmentavan työotteen periaatteiden suuntaisesti.

Perinteiset suorittamisen johtamisen mallit korostivat tasalaatuisuutta ja virheettömyyttä (Tiikkaja 2014). Opetuksessa ja ohjauksessa on ollut aiemmin havaittavissa vastaavanlainen ongelma. Opettajakeskeinen eli behavioristinen oppimiskäsitys korosti oppijan roolia ei-aktiivisena toiminnankohteena, (Kuusinen, toim. 1995) ja valmentavassa työotteessa pyrkimyksenä on opiskelijan aktivoiminen itsenäiseen toiminnallisuuteen. (PKKY 2015.)

## **2.1 Vuorovaikutus valmentavan johtamisen näkökulmasta**

Hyvässä työyhteisössä ja työelämässä toimivuuden tunnusmerkkejä ovat luottamus ja turvallisuus (Palmu 2003, 9). Ihmisen johtamisessa puhutaan suunnan luomisesta, visioimisesta pitkällä tähtäyksellä ja muutokseen tähtäävien strategioiden luomisesta. Ihmisten johtaminen painottaa sitoutumista viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla ja yhteistyön kautta. (Palmu 2003, 16.)

Palmun (2003, 17) mukaan toimintaa säätelee itsemäärämisperiaate, arvostusperiaate ja mielekkyyasperiaate. Sitoutumista ja hyvää tulosta ei synny töissä, toimintatavoissa ja johtamisessa, joissa ei ole mahdollisuutta itsemäärämiseen, arvostuksen saamiseen tai työn mielekkyyteen.

Palmu (Palmu 2003, 17–18) on kuvannut kirjassaan organisaatiota sipulimaisesti kerrostuneeksi. Kerrostumia kuvataan neljä. Uloimmalla kehällä ovat organisaation tehtävä, ympäristö ja visio. Toisella kehällä sisäänpäin mentäessä ovat rakenteet, työkäytännöt ja sisäiset sopimukset. Kolmannella kehällä ovat kulttuuri, vuorovaikutus, yhteisöosaaminen ja viimeisellä, sisimmällä kehällä psyykkisten perusprosessien osa. Työyhteisössä johtaminen ja toiminta keskittyvät uloimman kehän toimintoihin eli tehtäviin, suunnitelmiin, asioiden johtamiseen tai ihmisten johtamiseen. (Palmu 2003, 18.)

Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus ja organisaation toiminnassa mukana kokonaisena ihmisenä. Pelkästään uloimmalla kehällä toiminta ei luo kantavaa pohjaa kokonaisena ihmisenä toimimiseen. Siksi organisaation kerroksisuuden tunnistaminen on keskeistä johtamisessa jossa vuorovaikutus, kuunteleminen ja alaisen aito tunnistaminen ovat keskiössä. (Palmu 2003, 18.)

Nissisen (Nissinen 2007, 44) mukaan Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Vuorovaikutus on yksilöllistä. Esimies muistaa keskustelut, tuntee alaisensa, kohtelee alaistaan tasavertaisena ihmisenä eikä ainoastaan työntekijänä tai alaisena.

Vesa Nissinen tuo Syväjohtaminen kirjassaan esille johtamiskäyttäytymisen käsitteen. Johtamiskäyttäytyminen on tavoitteellista vuorovaikutusta ja vuorovaikutustilanteissa tulee olla läsnä kokonaisena ihmisenä. (Nissinen 2007, 44.)

Tämä edellä mainittu läsnäolo on valmentavassa työotteessa PKKY:n pedagogisen strategian mukaisesti yksi neljästä strategiassa määritetystä valmentavan työotteen elementistä opetuksessa ja ohjauksessa. (PKKY 2015.)

Aidosti läsnä oleva johtaja, joka huomioi alaisensa kokonaisuutena ja huomioi yksilöiden eroavaisuudet, kuuntelee ja kuulee, on kykeneväinen rakentamaan vuorovaikutuksen mahdollistavaa luottamusta.

Nyky-yhteiskunta ja työelämä elävät vahvassa murroksessa. Muutoksessa johtaminen vaatii esimiestyöltä entistä enemmän ihmisläheisyyttä ja ihmisen tunteista. Esimiehen on tärkeää tuntea ensin itsensä, jonka jälkeen toisen ihmisen

kohtaaminen on mahdollista asettaa valmentavan työtteen tavoitteiden suuntaiseksi.

Vuorovaikutuksessa toisten kanssa, keskustelulla on tärkeä merkitys. Ronthy-Östbergin (1998, 12) mukaan keskustelu on kommunikoimisen väline ja tapa käyttää kieltä toisten ihmisten kanssa. Se on toisen kohtaamista ja se mahdollistaa ajatusten, kokemusten ja tunteiden vaihdon sekä itsensä tuntemisen toisen ihmisen tunteiden ja toisen ymmärtämisen kautta. Vuorovaikutuksella ja keskustelulla voidaan siis havaita olevan ihmisen itsensä tuntemusta asteittain kehittävä vaikutus.

Työyhteisö asettaa odotuksia esimiestyölle ja työilmapiiriin kannalta on tärkeää, että esimies luo yhteenkuuluvuutta ja turvallisuuden tunnetta. Kuunteleminen, keskustelu ja aito läsnäolo luovat käsityksen valmentavasta, ihmisläheisestä, inhimillisestä ja läsnä olevasta työtteestä johtajalla ja esimiehellä.

## **2.2 Johtajuuden vuorovaikuttamisen kaksi tulokulmaa**

Sosiaalinen vaihto on vastavuoroista toimintaa, joka on ominaista transaktionaaliselle johtamistavalle. Siinä johtaja ja johdettava tekevät vuorovaikutuksessa vaihtoa, jossa molemmilla osapuolilla on toisen toiminnalle asetettu jokin odotettu tavoite, suorite, palkkio tms. (Nissinen 2007, 127.)

Transformationalista johtamista taas kuvaa se, että johtaja sitoutuu toimimaan johdettavan tarpeita huomioiden ja pyrkii selvittämään johdettavan motiivit ja samanaikaisesti johdettava sitoutetaan kokonaisvaltaisesti yhteiseen toimintaan. Tässä on pyrkimys alaisen henkiseen kasvuun, jossa esimies toimii kasvun mahdollistajana. (Nissinen 2007, 127.)

Organisaatioissa tapahtuva muutos on nykyisin tullut jäädäkseen, on ilmeistä, että vanhakantaisemman johtamisen kulttuurin omaavissa organisaatioissa joudutaan muuttamaan ajattelumalleja ja merkitysperspektiivejä eli skeemoja

transaktioannalisesta johtamistavasta transformationaaliseen johtamisen suuntaan, joka sisältää valmentavalle johtajuudelle tyypillisiä tunnusmerkkejä ja elementtejä. (Nissinen 2007, 44; PKKY 2015.)

### **2.3 Valmentava esimies**

Esimies on nimetty henkilö, tietyn työryhmän johtaja. Johtajalla on vastuu työntekijöiden työpanoksesta. Esimiehellä on velvollisuus ja oikeus kertoa sekä neuvotella alaistensa operatiivisen kenttään liittyvistä yksityiskohdista. Kun ryhdytään pohtimaan valmennus- etuliitettä, esimiehisyyden edessä, määrittää se esimiestyön laatua. Ristikankaan ja Grünhbaumin (Ristikangas & Grünhbaum 2014, 19) mukaan valmentavalla työotteella on pyrkimys kasvattaa entistä parempaa työpanosta ja koko ajan kehittyvämpää osaamista.

Valmentavalla työotteella esimiestyössä kehitetään yksilöiden huippuosaamista ja saadaan ryhmän huippuun kehitettyä osaamista kaikkien työyhteisön jäsenten käyttöön, ryhmän toiminnan tavoitteiden suunnassa. Valmentavan työ- ja johtamisotteen ominaispiirre on, että samanaikaisesti kun kehitetään alaista ja heistä muodostuvan työryhmän osaamista, valmentava esimies kehittää koko ajan myös itseään ja toimintaansa siten, että kehittymisen keskiössä on itsensä johtamisen kasvu. (Ristikangas & Grünhbaum 2014, 19 – 20.)

### **2.4 Coaching-valmentaminen**

Coaching (business-coaching) on tavoitteellista, pitkäkestoista työyhteisössä tapahtuvaa esimiehen ja alaisten välistä toimintaa, joka tähtää muutokseen ja kehitykseen. Pyrkimys on saada aikaiseksi monen suuntaista liikettä organisaatiossa ja tämän erisuuntaisen liikkeen kautta saada aikaan valmennettavan ajattelussa pysyviä muutoksia. Muutostavoitteena valmennettavan kohdalla ovat itsehavainnointikyvyyn, joustavuuden, tahdon ja tietoisuuden lisääntyminen. Tässä menetelmässä tärkeiksi nimittäjiksi nousevat käytännöllisyys ja monitieteisyys.

Psykologian, aikuiskasvatustieteen ja filosofian oppien sekä menetelmien avulla voidaan löytää menetelmällisiä työkaluja käytännön valmentavaan toimintaan. Lähtökohtana on, että valmentavaa työtettä lähestytään kehittämismenetelmänä nojautuen positiivisen psykologian perinteeseen. Ei etsitä ongelmia vaan vahvuuksia ja myönteisiä poikkeuksia. Keskeisimpänä tavoitteena on henkisen kasvun aikaansaaminen ja kyvykkyyden lisääminen valmennettavassa. (Räsänen. toim. 2007, 15 – 16.)

## **2.5 Manager- Leader-Coach**

Valmentava johtaja pyrkii kehittämään työryhmänsä jäsenistä osaavampia ja yhteistyökykyisempiä yksilöitä, joilla on korkea tahtotaso ja halu päästä työyhteisölle asetettuihin tavoitteisiin. Valmentava johtaja omaksuu erilaisia rooleja johtajuuden kannalta ajateltuna. Valmentava johtaja on ihmisten johtaja - leader, asioiden johtaja – manager ja valmentaja – coach. Arjessa toimittaessa roolit painottuvat tilanteiden mukaan. Manager vastaa asioiden sujuvuudesta ja prosessien toiminnasta sekä oikeiden asioiden oikein ja oikeaan aikaan tekemisestä koko työyhteisön toimijoiden toimesta. Managerin roolia kuvaa hyvin sana hallinnollisuus.

Leader eli ihmisten johtaja määrittää työryhmän tai yhteisön suunnan ja varmistaa oikeasuuntaisen työryhmän tai työyhteisön toiminnan kulun. Johtaminen on tavoitteellista, vuorovaikutus, toiminta ja tiedottaminen avointa. Tavoitteiden ja rajojen asettaminen ovat ihmisten johtamisessa leaderin tehtävä.

Coach- valmentaja toimii oivalluttajana ja kannustajana työyhteisön kyvykkyyden, ajattelun, itsetuntemuksen löytämisessä ja kehittämisessä. Hän on kiinnostunut, kuuntelee ja on innostava sekä aidosti läsnä valmennettavan kanssa. (Ristikan- gas & Grünhbaum 2014, 26 – 27.)

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen roolien, käyttäytymismallien, skeemojen ja fyysisten sekä henkisten toimintojen yhteenliittymä. Valmentavan johtajan itsensä johtamistaito ja itsensä tunteminen antavat pohjan toimia työyhteisön kehittäjänä, oivalluttajana ja huippuosaamisen mahdollistajana sekä tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana. Valmentaja etsii alaisestaan vahvuuksia ja kannustaa positiivisella, aktiivisella ja aidolla läsnäololla. Valmentavan johtamisen tarkoitus on mahdollistaa henkinen kasvu positiivisen vuorovaikutuksen kautta.

## 2.6 Suggestiot koulumaailmassa

Ihmisen kehityksen aikana ovat suggestiot toimineet ihmisen mielen virittäjinä ja oppimisen apuna. Oppiminen on opiskelijalle tavoitteellisen muutoksen väline. Oppimisen tietoinen osa on se osa, joka näkyy ulkonaisesti. Oppimisen sisäiset prosessit sen sijaan antavat mahdollisuuksia ja tukevat tätä oppimista. Silloin kun opintoja kohtaa alitajuiset esteet, voidaan näitä esteitä purkaa ja käsitellä parhaiten suggestioiden avulla. Suggestioiden avulla voidaan tehostaa oppimista. Kun suggestion olemus ymmärretään, päästään eteenpäin viestinnän ja opetuksen kehittelyssä. (Kauppila 2010, 10 – 13.) Opetusmaailmassa esimerkiksi suggestioiden avulla pystytään vaikuttamaan negatiivisesti opiskeluun ajattelevan opiskelijan mieleen positiivisesti ja näin muuttaa hänen toimintatapaansa myönteiseksi ja sitä kautta pyrkiä parantamaan oppimistuloksia.

Suggestio on käsitteenä erittäin monimuotoinen ja vaikeasti määriteltävä ilmiö. Sitä on vaikea havaita arkielämässä. Se on ilmiö, joka kietoutuu informaatioon ja ihmisten vuorovaikutukseen salakavalasti. Ihmiset käyttävät suggestioita niin tietoisesti kuin tiedostamatta. Se elää ihmisten mielessä ja kielessä ja sillä on valtavia sekä yksilöllisiä kuin yhteisöllisiä vaikutuksia. (Kauppila 2010, 16.)

Suggestio voidaan määritellä prosessiksi ihmisen mielessä. Suggestiossa ihminen hyväksyy toisen ihmisen ehdotuksen ilman loogista syytä. Toisin sanoen suggestio on eräänlainen informaation ominaisuus, johon yksilö reagoi ilman kriit-

tistä otetta. Suggestiot näkyvät ihmisten jokapäiväisessä arjessa: tuotteiden valinnassa, mielipiteissä, uskomuksissa ja suhtautumistavoissa erilaisiin ilmiöihin. Suggestioiden vallassa oleminen on osallisuutta ryhmä- ja joukkosuggestioihin. Esimerkiksi yhtenäiset myyjien ja työntekijöiden asut viestittävät kuulumista ryhmään kaupassa ja työpaikoilla. Asujen väritkin sisältävät suggestioita. (Kauppila 2010, 16.)

Suggestioherkkyys on sitä, kuinka herkästi ihminen reagoi informaatioon. Ihmisen suggestiivisuus tulee esille tavasta, jolla toinen ihminen ottaa vastaan toisen esittämän idean ja informaation. Yhä useammin suggestio käsite tulee esille arkielämän tilanteissa. Tietoista suggestiota on arkielämässä esimerkiksi mainostaminen. Mainokset luodaan usein ottamalla huomioon niiden suggestiivinen vaikutus. televisiossa nähty mainos vaikuttaa meihin ja sopivan tilaisuuden tullen ostamme tuotteen vaikka emme sitä erityisesti tarvitsisikaan. (Kauppila 2010, 16 – 17.)

Lapset ja nuoret ottavat vastaan ryhmätilanteissa erilaisia suggestioita. Suggestioiden määrään ja voimakkuuteen vaikuttaa luokka ja ryhmätilanteiden koko. Isot ryhmät luonnollisesti muodostavat vahvan suggestiivisen kentän. Yksilöt havainnoivat jatkuvasti toisiaan, näin syntyy sosiaalisia malleja, joiden epäsuorat ja suorat verbaaliset ja nonverbaaliset viestit toisesta yksilöstä toimivat suggestiona ja vaikuttavat toisiin oppilaisiin. Esimerkiksi käyttäytyminen, eleet, toiminta ja pukeutuminen ovat asioita joita, ihmiset toisissa havainnoivat. (Kauppila 2010, 48.)

Ryhmäytyminen on suggestiivinen prosessi. Suggestioilla on yhdenmukaisuutta ja erilaisuutta luova merkitys. Toiset haluavat erottautua ja toiset sen sijaan luoda yhdenmukaisuutta. Erityisen konkreettisesti tämä näkyy esimerkiksi pukeutumisessa. (Kauppila 2010, 48 – 49.)

Kouluissa oppimisen kannalta vaikuttavat suggestiot toimivat vaihtelevasti. Oppikelijan joutuessa sosiaalisten paineiden takia ryhmään, jonka oppimistavoitteet ovat alhaisia, hänen oppimistuloksensa heikkenevät. Ryhmän asenteet oppimista ja koulua kohtaan säätelevät oppimismotivaatiota. Tärkeämpänä pidetään



opiskelijoiden keskinäistä oppimista koskevia suggestioita kuin opettajan opettamisen ohessa antamat suggestiot. Mikäli luokassa on oppimista kohtaan negatiivisia suggestioita, opettajat saattavat kokea, että luokka tuntuu niin raskaalta kuin kivirekeä vetäisi. Opettaja kuitenkin itse voi kylvää koko ajan positiivista suggestiota. Toisille opettajille tämä on hyvin luonteenomaista. Joitakin opettajia voidaan sanoa suggestiivisiksi opettajiksi. Heillä on luonnostaan kykyä peittää negatiivisia suggestioita omalla positiivisella tyyllillään. Se on mukaansa tempaavaa ja vaikuttavaa. Suggestiiviseen opetustyyliin kuuluu vetoaminen. Vetoava opetustyyli sisältää hyvän sosiaalisen kontaktin kuulijoihin. Siinä on tiedon argumentointia ja suostuttelua. (Kauppila 2010, 49 – 51.)

Ihmisen valmentamisessa tärkein työväline on valmentaja itse. Tämä pätee hyvin myös opetusmaailmassa. Ihmisen toimintatapoihin ja käyttäytymisen vaikuttaminen edellyttää kykyä tunnistaa omaa käyttäytymiseen ja toiminnan taustalla olevia tekijöitä. Täytyy osata ohjata omaa toimintaa valmennettavien tarpeiden ja odotusten suhteessa sekä täytyy olla kykyä kehittää toimintaympäristöä ja toimintaa itsessään valmennettavan toimintatapojen kehittymistä tukevalla tavalla. (Tiikkaja 2014, 23 – 24.)

Suggestio on mukana tiedon konstruoinnissa. Konstruktiivisen näkemyksen mukaan ihminen muodostaa aisteillaan keräämänsä tiedon perusteella sisäisiä malleja maailmasta ja sen ilmiöistä. Tiedon ja suggestion ero ihmisten tiedollisen tai näkemyksellisen konstruktion muodostamisessa on se, että suggestioon kuuluu suostuttelevan kommunikaation piirre. Sen vaikutus joko vääristää tietoa tai lisää sen omaksuvuutta. Se tieto otetaan vastaan, joka vahvistaa tai laajentaa omaa näkemystä jo vallitsevasta tiedosta. (Kauppila 2010, 50 – 51.)

Sosiaalinen asema vaikuttaa suggestion tehoon. Esimerkiksi omilla vanhemmilla ja opettajilla on aina ollut vahva mahdollisuus suggestoida lapsia ajattelemaan ja uskomaan heidän tavallaan. Opettajaa, kouluttajaa tai valmentajaa pidetään luotettavana ihmisenä ja heidän antama ja välittämä tieto on opiskelijan mielestä oikeaa. Tämän luottamuksellisen ilmapiirin säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Sitä voidaan kuvata siltana, jolla suggestiot kulkevat. Kun esimerkiksi opettaja antaa tunnustusta opiskelijalle; ”Olet tehnyt hyvin nämä tehtävät”, motivoi

tämä opiskelijaa yrittämään myös seuraavalla kerralla hyvää ellei jopa parempaa tulosta. Opiskelijan itseluottamus on luonnollisesti joskus kovilla. Hän tarvitsee vahvistusta sille, että selviytyy tehtävistään. Juuri suggestioilla opettaja ylläpitää käsitystä siitä, että opiskelija on onnistuva ja menestyvä. Jos opettaja sen sijaan välittää suggestioillaan opiskelijalleen, että tämä on huono tai heikko, tämä välittyy opiskelijan oppimistuloksiin ja opiskelijan suorituskyky laskee. Opettajan negatiiviset suggestiot tekevät nopeasti tuhoa, kuten jos opettaja sanoo: ”sinä unohdat aina tehdä tehtäväsi” tai ”et ole koskaan kunnolla” Nämä lauseet tuhoavat opiskelijan itseluottamusta. Oppimista edistävät suggestiot toimivat parhaiten myönteisessä ilmapiirissä. (Kauppila 2010, 52 – 56.)

Opiskelijalla täytyy olla omaa halua opiskella, että opettajan oppimista vauhdittavat suggestiot voivat toimia. Ei ole olemassa laiskoja opiskelijoita, on huonosti motivoituneita opiskelijoita. Taitava opettaja käyttää suggestiivisia keinojaan opiskelijan motivoimiseen. Opettajan suggestiot toimivat parhaiten, jos opiskelija on itse motivoitunut. (Kauppila 2010, 56.)

On myös olemassa epäeettisiä suggestioita. Niihin kuuluvat epäsuorat ja negatiiviset lausumat, jossa opiskelijan mahdollisuuksia aliarvioidaan tai itsetuntoa loukataan. Opiskelijan voivat myös antaa toisilleen epäeettisiä suggestioita. Niitä ovat mm. negatiiviset vihjailut rodusta, vaatteista tai perheiden erilaisista tavoista. Koulukiusaamisen ja ongelmakäyttäytymisen taustalla on usein opiskelijan pettyämyksiä itseensä ja toisiin ihmisiin. Opettajan toiminta on esimerkkinä ja hänen käyttäytymisensä viestii opiskelijoilleen hänen ajattelustaan ja arvoistaan. (Kauppila 2010, 66 – 67.)

Suggestiivisen opetuksen perustana on vuorovaikutus. Se on olennainen osa suggestiivista opetusta, joka tehostaa oppimista. Suggestiivinen vuorovaikutus vahvistaa opettajan roolissa olevan henkilön kontaktia opiskelijaan. Vuorovaikutus voi olla sanallista tai sanatonta. Suggestiiviseen opetukseen kuuluu muutakin kuin rationaalinen ja looginen tieto. Luovuus, mielikuvitus ja tunteet ovat voimakkaasti mukana suggestiivisessa oppimisessä. Suggestiiviseen opetukseen kuuluu myös olennaisena osana visualisointi. Sillä voidaan tehostaa myöskin oppimista. (Kauppila 2010, 68 – 70.)

### 3 Vuorovaikutus koulutusyhteisössä

#### 3.1 Sitoutuminen vuorovaikutusympäristöön ja toimintaan

Ihmisillä on tutkimusten mukaan todettu taipumus huomata toisten virheet helposti, mutta olla sokea omille virheilleen. Hyvä esimerkki tästä on, kun opettaja soittaa vanhemmille ja kertoo heidän lapsellaan olevan jonkin ongelman, yleensä vanhemmat kieltävät asian. Oli kyseessä sitten opettaja, oppilas, esimies tai työntekijä, niin näillä kaikilla tuntuu olevan lukuisia selityksiä sille, miksi eivät ole täysin vastuussa jostain. (Furman ym. 2014, 36 – 37.)

On helppoa löytää tekosyitä, miksi joku ei sitoudu yhdessä sovittuihin toimintamalleihin. Kun sekä esimiehet että johdettavat välttävät vastuutaan asioista, on ongelma valmis. Myös useasti ei kukaan halua myöntää, että työpaikalta puuttuu valmentamisen taito. Tämä on harmillista, koska silloin suurin kärsijä on asiakas. Muutos tapahtuu ainoastaan muuttamalla omia toimintatapoja. Voimme jokainen ottaa vastuun omasta toiminnastamme asemasta riippumatta. (Furman ym. 2014, 37- 40.)

Julkisuudessa tänä päivänä puhutaan paljon negatiivisuudesta ja työuupumuksesta. Hyvän ilmapiirin luominen on huonoina aikoina vieläkin tärkeämpää kuin hyvinä. Se, mikä meitä ihmisiä koskettaa on arvostus. Sanonta kuulukin, että kehittyäkseen ja oppiakseen ihminen tarvitsee yhtä moitetta kohti viisi kehua. Eli toisin sanoen ihmissuhteessa tarvitaan viisi rakentavaa toimenpidettä sen korjaamiseen, mitä yksi negatiivinen sai aikaan. Me haluamme kuulla onnistuneemme. Arvostus on oleellinen osa kaikkea sellaista vuorovaikutusta joka edistää ihmisten henkistä hyvinvointia. (Furman ym. 2014, 18.)

Ongelmatonta elämää, perhettä tai työpaikkaa ei ole olemassakaan. Ongelmat kuuluvat luonnollisena osana elämään siinä, missä hyvät hetket ja onnistumiset. Useimmiten ratkaisemme ongelmat edes kokematta niitä ongelmiksi. Usein ongelmanratkaisussa ensisijaisesti haluamme etsiä syyllistä tai syyllisiä. Syiden ja

syyllisten etsimisen sijaan olisi järkevämpää keskittyä ratkaisuihin. (Furman ym. 2014, 53 – 54.)

### **3.2 Johtamisen linjauksen merkitys**

Suuri merkitys kaikkeen onnistumiseen on se, johdetaanko työntekijöitä kurinalaisesti vai annetaanko asioiden vaan olla. Hippie Management tarkoittaa käytäntöä, jossa kaikki saavat vain olla ja tehdä mitä huvittaa. Alisuorittaminen sallitaan ja kun väärään toimintatapaan ei puututa ajoissa, työntekijä saa liian vähän aikaiseksi. Tämän seurauksena jokainen alkaa tehdä mitä huvittaa, ja näin ei saavuteta korkealaatuista tekemistä ja tulosta. Työntekijöiden motivaatio kärsii, mikäli johtajan ja johdettavien yhteys ei toimi. Ja tästä seuraa se, että mikäli henkilökunta ei viihdy työpaikassaan, he eivät myöskään palvele asiakkaitaan. (Furman 2014, 54 – 56.)

Hyvää johtajuutta on myös oikean ilmapiirin luominen. Virheiden tekeminen tulisi sallia. Esimies voi itse vapauttaa ilmapiiriä kertomalla avoimesti muille omista virheistään. Näin virheiden näkeminen voidaan pitää mahdollisuutena. (Furman 2014, 59.)

### **3.3 Epävarmuus ja epätietoisuus**

Jokainen toimija on vastuussa työpaikalla vallitsevasta hengestä. Ei ole aina automaattisesti esimiehen tai opettajan vika, jos ryhmä ei toimi. Useimmiten työntekijöiden asenteessa voi olla korjattavaa. Mikäli työntekijä ei tietoisesti kykene johtamaan itseään, hän ei myöskään pysty tunnistamaan omia heikkouksiaan. Silloin hän ei ole kykenevä muuttamaan omia toimintatapojaan ja kehittämään itseään niissä asioissa, joissa hänellä olisi opittavaa. (Furman 2014, 61 – 64.)

Puhutaan muutosvastarinnasta ja yleensä ajatellaan sen olevan syynä negatiiviseen kierteeseen. Näin ei kuitenkaan ole. Ihminen selviää kaikenlaisista muutoksista mutta epätietoisuus on asia, jota ihminen ei pysty sietämään. Esimerkiksi,

jos elämänkumppani sanoo puolisolleen, että ei ehkä halua olla enää sinun kanssasi. Tuolloin tekee mieli vastata, että päätä heti, että haluatko vai etkö. Tärkeää työpaikalla on pitää ihmiset ajan tasalla. Epätietoisuus työpaikalla vaikuttaa asiakkaisiin. Esimerkiksi jos olemme vihaisia työnantajallemme, annamme asiakkaidemme kärsiä. Monesti muuttuneessa tilanteessa nopealla päätöksen teolla ja ripeällä toiminnalla on mahdollisuus saada enemmän hyvää aikaan kuin jarrutteleamalla. (Furman 2014, 66.)

### **3.4 Kehityskeskustelut vuorovaikutuksen välineenä työyhteisön kehittämisessä**

Usein kehitys- ja valmennuskeskustelut kulkevat tietyn raamin mukaan, joista on jo valmiiksi tehty erilaisia lomakkeita ja dialogeja. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin oiva tilaisuus kuunnella toista ihmistä herkällä korvalla. Voidakseen olla hyvä kuuntelija, on oltava hyvä kyselijä. Hyvässä keskustelussa osoitetaan kunnioitusta keskustelukumppania kohtaan esittämällä oikeita kysymyksiä sopivalla tavalla. Mikäli esität kysymykset kielteisellä sävyllä, todennäköisesti valmennettava lopettaa kuuntelemisen. (Furman 2014, 67 – 69.) Opetusmaailmassa ohjeistetaan käymään henkilökohtainen opiskelun suunnittelukeskustelu (myöhemmin HOPS-keskustelu) opiskelijan kanssa vähintään kerran vuodessa. Tutkimuksen aikana tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, kollegiaalista otantaa vasten peilattuna, että HOPS-keskusteluita käydään asiakkaiden kanssa useasti lukuvuoden aikana. Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa sen sijaan käydään kerran vuodessa.

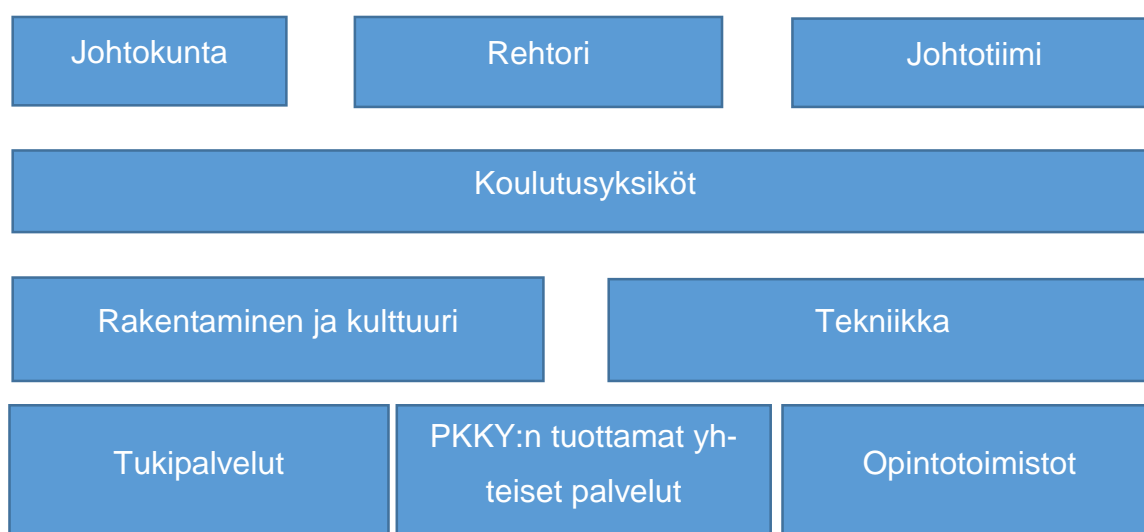
### **3.5 Vuorovaikutuksen merkitys ilmapiiriin työyhteisössä**

Koulumaailmassa opettajan omat toimintatavat vaikuttavat osana luokan työilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri muodostuu hyvästä vuorovaikutuksesta opettajien ja oppilaiden kesken eli asiakkaan pedagogisen esimiehen ja asiakkaan välillä. Avain

asemassa on arvostus toisia kohtaan. Syylisten etsimiseen ongelmia ratkottaessa olisi syytä kuitenkin kiinnittää huomiota ongelman itsensä sisältämiin erilaisiin ratkaisuihin. Hyvä opettaja luo oikeanlaisen ilmapiirin, jossa virheiden teko sallitaan ja niistä opitaan. Omien toimintatapojen muuttaminen ja kehittäminen sekä omien virheiden huomaaminen on avainasemassa myös oikeanlaiseen ilmapiiriin. Opettajan oma taito hyvänä keskustelijana ja kuuntelijana antaa opiskelijoille kannustusta ja tukea opintoihin.

#### 4 Pohjois-Karjalan ammattiopisto, Joensuu tekniikka ja kulttuuri

Ympäri Pohjois-Karjalaa koulutuskuntayhtymä tarjoaa ammattilista koulutusta yhdeksässä eri oppilaitoksessa. Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri on yksi näistä. Oppilaitos tarjoaa viisitoista erilaista tekniikan ja liikenteen sekä kulttuurialan tutkintoa. Tutkinnot muodostavat organisaatioon kaksi hallinnollista koulutusyksikköä, jotka ovat osaltaan tulosvastuullisia. Ammatilliset perustutkinnot, jotka sisältävät 180 osaamispistettä (osp) jakautuvat 26 erilaiseen koulutusohjelmaan. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 1) on esitetty oppilaitoksen organisaation hallintorakenne. (PKKY 2015.)



Kuvio 1. Ammattiopisto Joensuu Tekniikka ja kulttuuri organisaatiokaavio (PKKY 2015.)

Ammatillisia tutkintoja ja perustutkintoihin valmentavaa koulutusta ohjaavat pedagogisen toiminnan periaatteet ja menettelytavat, jotka määritellään Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän pedagogisessa strategiassa. Asiakirjaan on linjattu henkilöstön toimintaa ohjaavat menetelmät osaamisen valmentajina ja oppimisen mahdollistajina. Ne kertovat myös opiskelijoille ja työelämälle painotuksista tutkintoon johtavassa ammatillisessa ja siihen valmentavassa koulutuksessa. Pedagogisen strategian avulla on integroitu kuntayhtymän kehittämissiisikirjan strategiset linjaukset 2015 – 2020 osaksi perustehtävää. Erialaisten ulkoisten ja sisäisten arviointien avulla pystytään kehittämään pedagogista toimintaa ja parantamaan tuloksia, että saavutetaan visiotilanne 2020. Olennainen osa toimintaa ja kehittämistä on kansainvälistyminen. Kansainvälisyyttä opetuksessa ja ohjauksessa määrittää kuntayhtymän strategiset linjaukset. Tavoitteena on antaa kaikille ammatillisen tutkinnon suorittaneille kansainvälistyvän työelämän ja monikulttuuristuvan yhteiskunnan edellyttämät tiedot ja taidot. (PKKY 2016)

#### **4.1 Autoalan perustutkinnon organisaatio**

Tässä tutkimuksessa keskitytään kahteen AmoJtk:n perustutkintoon, jotka ovat autoalan ja rakennusalan perustutkintoon. Autoalan perustutkinto sisältää neljä eri koulutusohjelmaa; ajoneuvon asentaja, autokorikorjaaja, ajoneuvomaalari ja pienkonekorjaus. Autoalalla aloittavia ryhmiä on vaihtelevasti. Ajoneuvoasennusryhmiä aloittaa 1-2 ryhmää vuodessa. Ajoneuvomaalarit ja autokorikorjaajat otavat ryhmiä sisään vuorovuosin. Pienkonekorjaukseen sen sijaan otetaan ryhmiä joka toinen vuosi. Yhteensä autoalan perustutkinnossa opiskelee tällä hetkellä 400. Ryhmiä on 12, joissa toimii 16 opettajaa. AmoJtk:ssa Opiskelee tällä hetkellä noin 1330 opiskelijaa ja henkilökuntaa on 160, joista opettajia on 140. (PKKY 2016)

Autoalan koulutusyksikköä johtaa koulutusjohtaja joka toimii rehtorin alaisuudessa yksikön hallinnollisena johtajana. Koulutusjohtajan alaisuudessa toimii koulutuspäällikkö. Koulutuspäällikkö sen sijaan toimii perustutkintojen ammatillisten aineiden opettajien lähiesimiehenä. Heidän vastuulleen kuuluu hankinnat, työjärjestyksen muutokset, opiskelijoiden poissaolojen myöntäminen ja opettajien vapaiden kuten lomien myöntäminen, sekä virka- ja koulutusmatkojen myöntäminen. Ammatillisten aineiden opettajat sen sijaan toimivat omien opiskelijaryhmiensä ryhmänohjaajana. (PKKY 2016.)

## **4.2 Rakennusalan perustutkinnon organisaatio**

Rakennusalan perustutkinto sisältää kolme eri koulutusohjelmaa; talonrakentaja, kivirakentaja ja maarakennuskonekuljettaja. Talonrakentamisen koulutusohjelmassa aloittavia ryhmiä on kolme, maarakennuskonekuljettajia on yksi aloittava ryhmä. Yhteensä rakennusalan perustutkinnossa opiskelee tällä hetkellä n. 170 opiskelijaa. Ryhmiä on 11 joissa toimii 11 opettajaa. Amojtk:ssa Opiskelee tällä hetkellä noin 1330 opiskelijaa ja henkilökuntaa on 160, joista opettajia on 140. (PKKY 2016.)

Myös rakentamisen ja kulttuurin koulutusyksikköä johtaa koulutusjohtaja, joka toimii rehtorin alaisuudessa yksikön hallinnollisena johtajana. Koulutusjohtajan alaisuudessa toimii koulutuspäällikkö. Koulutuspäällikkö sen sijaan toimii perustutkintojen ammatillisten aineiden opettajien lähiesimiehenä. Heidän vastuulleen kuuluu hankinnat, työjärjestyksen muutokset, opiskelijoiden poissaolojen myöntäminen ja opettajien vapaiden kuten lomien myöntäminen, sekä virka- ja koulutusmatkojen myöntäminen. Ammatillisten aineiden opettajat sen sijaan toimivat omien opiskelijaryhmiensä ryhmänohjaajana. (PKKY 2016.)



### 4.3 Opintojen rakenne ja toteutus

Tutkinnon perusteet muuttuivat syksyllä 2015 ja kaikki opiskelijat siirtyivät tämän myötä suorittamaan opintonsa uuden opetussuunnitelman perusteiden mukaisesti. Opiskelijoiden opintosuoritukset muutettiin opintoviikoista osaamispisteiksi. 120 opintoviikkoa (ov) muuttuivat 180 osaamispisteeksi (osp). Ammatilliseen perustutkintoon 180 (osp) kuuluu ammatilliset tutkinnon osat 135 (osp), joka sisältää pakolliset tutkinnon osat sekä valinnaiset tutkinnon osat, yhteiset tutkinnon osat 35 (osp) ja vapaasti valittavat tutkinnon osat 10 (osp). Tutkinnon osien osaamispisteet määräytyvät sen mukaan kuinka, kattavaa ja laaja-alaista osaamista siinä hankitaan. Autoalalla ja rakennusalan perustutkinnolla tavoiteltu työssäoppimisen määrä on 36 (osp). Työssäoppiminen on opiskelua alan eri yrityksissä.

Opiskelu koostuu myös yhteisten eli y-aineiden kuten matematiikan, äidinkielen, englannin, ruotsin, fysiikan ja kemian sekä liikunnan ja terveystiedon opiskeluista.

Vapaasti valittavat opinnot sen sijaan voivat olla oman koulutusalan tai muiden koulutusalojen ammatillisia opintoja, lukio-opintoja, työkokemusta tai ohjattua harrastustoimintaa. (PKKY 2016.)

Kevään 2016 kuluessa Ammattiopisto Joensuu, Tekniikan- ja kulttuurin johtotiimi teki päätöksen kontaktiopetuksen määrän leikkaamisesta 18 tunnista 16 tuntiin (1osp).

Kontaktiopetuksen määrän vähentäminen siis tarkoittaa sitä, että entisen yhden osaamispisteen aikaansaamiseksi opiskelija oli kontaktiopetuksessa eli opettajan kanssa luokka tai työsalityöskentelyssä 18 tuntia / viikko. Ennen 1.8.2015 entinen yksi opintoviikko vastasi 40 tuntia työskentelyä viikossa, josta 28 tuntia oli vuorovaikutuksessa opettajan ja ryhmän mukana tehtävää kontaktiopetusta ja 12 tuntia omatoimista opiskelua, joita ovat esimerkiksi kotitehtävät ja työsaliraportit ja oppimispäiväkirjan ylläpito. 1 opintoviikko vastaa nykyisin 1,5 osaamispistettä (OPH 2014). Lukuvuoden 2015–2016 opetuksen toteutus tehtiin siis 18h/ 1osp ja tällöin  $1,5 \text{ osp} \times 18\text{h} = 1 \text{ Ov} = 27\text{h/ viikko} + 13\text{h omatoimista opiskelua}$ .

Uusi malli, joka otetaan käyttöön lukuvuodelle 2016–2017, muuttuu peruskehyseltään 16 tuntiin/ 1osp ja tällöin,  $1,5 \text{ osp} \times 16\text{h} = 1 \text{ Ov} = 24 \text{ h} / \text{viikko} + 16 \text{ h}$  omatoimista opiskelua. (PKKY 2016.)

## **5 Tutkimustyö**

### **5.1 Tutkimusmenetelmät ja niiden erot**

Teoriassa tutkimusmenetelmiä on olemassa kaksi. Näitä ovat kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavaa kohdetta ulkopuolelta. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on objektiivisuuteen pyrkivä ja suhde tutkittaviin jää etäiseksi.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan nostaa tutkimuskohteista erilleen eriytyneitä esi-olettamuksia joiden varassa edetään aktiivisen tutkimuksen keinoin. (Valli & Aaltola 2015, 20- 25.)

### **5.2 Kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on menetelmäsuuntaus tieteellisessä tutkimuksessa. Se perustuu kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Silloin, kun kyse on määrällisestä tutkimuksesta, ollaan kiinnostuneita vertailusta, erilaisista luokitelluista, syy- ja seuraussuhteista sekä numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Kvantitatiiviseen tutkimukseen sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Keskeisiä piirteitä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, koejärjestelyjen ja aineiston keruun suunnitelmat, joissa on tärkeää, että aineisto soveltuu määrälliseen tai numeeriseen mittaukseen, aineisto on mahdollista muuttaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsijärvi ym. 2000, 129.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa teoriat eivät synny itsestään. Ne ovat jonkin toiminnan tuloksia joita pystytään arvioimaan. Monien mielestä tutkimus on tieteellinen silloin, kun puhutaan teorioista tai käytetään teorioita tutkimuksen lähtökohdaksi. Näin ei kuitenkaan ole syytä olettaa, sillä teoriat eivät koostu sellaisista täsmällisistä laeista kuin luonnontieteissä. (Hirsijärvi ym. 2000, 135 – 140.)

### **5.3 Kvalitatiivinen tutkimus**

Laadullinen tutkimus on tulkinnallista tutkimusta eli kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole selkeitä omia metodeja. Hypoteesien avulla selitetään käsitteitä ja testataan väitteitä. Näiden avulla lähestytään tutkimusaiheita ja metodi valitaan, kun löydetään jo ennen teoreettista katsausta laadittu tai laaditut kysymykset ja ongelmat. Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tiedetään valitaanko tutkimuksen menetelmäksi kvantitatiivinen eli määrällinen vai laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. (Metsämuuronen 2009, 218 – 219.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa myös voidaan käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa käyttämiä menetelmiä. Määrällinen tutkimus nojaa positiiviseen ja postpositivistiseen tieteen filosofiaan. Positivistinen tieteen filosofia perustuu ajatukseen; mikä näkyy ja on tavoitettavissa, on totta. Positivistinen tieteenfilosofia on ollut kritiikin kohteena ja rinnalle on syntynyt ajatus, että näkyvä ja konkreettisesti tavoiteltava on totta, mutta ilmiöiden joskus hankalan hahmottamisen takia jotkin asiat, joita emme pysty tavoittamaan, jäävät ymmärryksen ulkopuolelle ja tätä ajattelua kutsutaan postpositivistiseksi tieteenfilosofiaksi. (Metsämuuronen 2009, 218–219.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen filosofisena pohjana on Eksistentiaalis- fenomenologis-hermeneuttinen eli olemassaoloon, ilmiöihin, toimintaan ja kulttuuriin pohjautuvat tieteenfilosofia. Kvalitatiivisen tutkimusotteen kiinnostuksen kohteet ovat relevantteja. Kvalitatiivista tutkimusotetta sovelletaan, kun ollaan kiinnostuneita yksityiskohtaisista rakenteista, tapahtumissa ja toiminnassa mukana olleiden henkilöiden merkitysrakenteesta. Myöskin jos halutaan tutkia aitoja tilanteita, joita ei rakenneta tutkimusta ja koetta varten eikä kaikkea vaikuttavaa ainesta voida tarkkailla, ja halutaan saada tietoa syy-seuraussuhteista, jotka liittyvät tiettyyn spesifiin tapaukseen. (Metsämuuronen 2009, 219–220.)

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuudesta**

Tieteellisen tutkimuksen keskiössä oleva osa on luotettavuuden arviointi. Tutkimus pyrkii tiettyihin normeihin ja arvoihin, jotka sille on asetettu. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat keskeisiä käsitteitä luotettavuuskysymyksissä, kun arvioinnin kohteena on kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa reliabiliteetti ja validiteetti termin käytön sopivuuskäsitykset vaihtelevat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Validiteetin käsitettä käytetään silloin kun tutkimusteksti heijastaa todellisuutta. Tällöin on kysymyksessä realistinen luotettavuusnäkemys. Validiteetti voidaan ja kahteen eri kerrostumaan sekä ulkoiseen, että sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti eli pätevyys viittaa teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun tutkimuksen osalta. Ulkoinen validiteetti määrittää tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten kuin myös aineiston välisen suhteen pätevyyttä.

Kun tutkittava aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia, sanotaan aineiston tulkinnan olevan reliaabeli. Tällöin puhutaan reliabiliteetista. Reliabiliteetti on myös realistisen luotettavuusnäkemysnä sanastoon kuuluva käsite. (Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Metsämuuronen kuvaa kirjassaan käytännön läheisesti validiteetin ja reliabiliteetin eroavaisuuksia. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta. Reliabiliteetti kuitenkin kuvaa enemmän luotettavuutta silloin, kun tutkitaan samaa ilmiötä samalla menetelmällä useampaan kertaan. Vastaukset reliaabelissa tapauksessa ovat eri kerroilla hyvin samanlaisia. (Metsämuuronen 2009, 125.)

Tutkija itse on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline, kun kysymyksessä on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkija joutuu pohtimaan omia ratkaisujaan ja jatkuvasti ottamaan yhtä aikaa kantaa tekemänsä työn luotettavuuteen ja analyysin kattavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kriteeri onkin tutkija itse. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen tunnustaminen, että tutkija itse on tärkein tutkimuskohde. (Eskola ja Suoranta 1998, 209 – 211.)

## **6 Tutkimusaineiston keräämismenetelmät**

### **6.1 Toimintatutkimus**

Tutkimuksemme lopulliseksi menetelmäksi muotoutui laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusote. Toimintatutkimusaineiston keräämiseen valikoituivat kyseiselle tutkimusotteelle tunnusomaiset aineiston keräämismenetelmät; ympäristön seuranta ja toiminnan havainnointi. Havainnointi sekä haastattelut toimivat tutkimuksen runkona.

Toimintatutkimus on arkitutkimusta. Arkitutkimuksessa tutkimustyö tavallaan syntyy oman toiminnan ja ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena. Aineiston keräämisen tärkeimpänä metodina oli puolistrukturoitu teemahaastattelu ja sekundäärisinä tiedonhankintamenetelmänä toimivat edellä mainitut havainnot ja keskustelut.

Toiminnan käsitteellä ei toimintatutkimuksessa tarkoiteta mitä tahansa toimintaa, vaan tavoitteena on sosiaalinen toiminta. Pääasiallisena tarkoituksena toimintatutkimuksessa on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Kyseisessä tutkintamallissa teoriaa ja käytäntöä ei pidetä erillisinä, vaan paremminkin saman asian eri puolina. Kurt Lewinin paljon lainattu lause ”Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria” kiteyttää tutkintamallin hyvin. (Aaltola & Valli 2007, 197.)

## **6.2 Havainnointi**

Havainnoinnin suhteen jouduttiin tekemään valintoja. Havainnointi ilman osallistumista on järkevää niissä tilanteissa kun kysymyksessä on etnografinen tutkimus. Kun etnografinen tutkimus aloitetaan, on viisasta aluksi tutustua henkilöihin ja tilanteisiin ulkopuolisen tarkkailijan kannalta, mutta kyseisessä tapauksessa tutkimuksen kohteen käytännöllisestä luonteesta johtuen, tulimme siihen tulokseen, että on viisainta käyttää osallistuvaa havainnointia, koska silloin tehdään havainnointia tutkimus kohteessa olemassaololla, eli havainnoitsija on osallistujana, ja hän toimii tutkimuksen kohteen yhteydessä. (Metsämuuronen 2009, 249.)

## **6.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu**

Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa on teemahaastatteluksi kutsuttu haastattelutapa. Haastattelussa halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Kaiken yksinkertaisin tapa on kysyä asia tai joskus asiaa ei voi suoraan kysyä vaan teemme päätelmämme asiantilasta etsimällä erilaisia merkkejä. Kyseessä on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta. Keskustelussa tutkija pyrkii saamaan selville haastateltavilta heitä kiinnostavat asiat, jotka kuuluvat tutkimuksen piiriin. (Aaltola & Valli 2007, 25 – 27.)

Haastattelutyyppejä on erilaisia. Yksi jako saadaan esimerkiksi, kun katsotaan kuinka tiukasti kysymykset on etukäteen muotoiltu, ja kuinka paljon haastatteliija ohjaa haastattelutilanteessa. Strukturoidussa haastattelutavassa on kaikille samat kysymykset. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Esimerkiksi vastaajaa pyydetään valitsemaan erillisillä korteilla itselleen mieluisin vastausvaihtoehto. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin, ettei valmiita vastausvaihtoehtoja ole määritetty. (Aaltola ym. 2007, 26 – 27.)

Teemahaastattelussa teema-alueet eli haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määrätty. Haastateltavan kanssa käydään läpi kaikki päätetyt teema-alueet, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastatteliija käyttää yleensä tukilistaa apuna, mutta käytössä ei ole valmiita kysymyksiä (Aaltola ym. 2007, 27.) Teemahaastattelu on tiedonkeruumuotona varsin vaativa. Teemahaastattelussa esiin nostettavat teemat ovat tarkoin määritellyt ja pohdittu. Tutkimusongelma voi kuitenkin vaatia asioiden käsittelyn etukäteen määrättyssä järjestyksessä. (Tilastokeskus)

Haastattelun vaikeimpana vaiheena pidetään aikataulujen sovittamista haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelun onnistumiseen vaikuttavat jossain määrin se, kuinka ensimmäinen haastattelupyyntö lähtee haastateltavalle. Haastattelijan kannattaa varautua kaikkeen, sillä haastatteliija voi joskus joutua hankaliinkin tilanteisiin. (Aaltola ym. 2007, 39 – 41.)

Haastattelujen jälkeen aineisto puretaan ja puhtaaksikirjoitetaan. Myös tässä vaiheessa valitaan käytettävät analyysimenetelmät. Teemahaastattelussa vahvuutena pidetään sitä, että kynnys aineistosta analyysiin ei ole niin korkea kuin laadullisen aineiston kanssa. (Aaltola ym. 2007, 40 – 42.)

## **7 Sisällönanalyysi ja henkilösuhteiden analyysi organisaation valmentavasta työtöteesta eri johtamistasojen näkökulmasta**

### **7.1 Sisällönanalyysi**

Analysoidessa kvalitatiivista eli laadullista aineistoa, voidaan apuna käyttää sisällönanalyysia. Se on yksi laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysi voi olla joko laajemmin ymmärrettävä analyysikokonaisuuksien teoreettinen kehys, tai se voi olla täysin yksittäinen metodi. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota. Tietoa-aineisto, joka kerätään sen avulla, voidaan tiivistää niin, että tarkastelun kohteeksi jää tutkittavien ilmiöiden ja asioiden merkitykset, seuraukset ja yhteydet. Sisällönanalyysissä erotetaan tutkimusaineistosta erilaisuudet ja samanlaisuudet. (Tampereen teknillinen yliopisto 2016.)

Syrjäläisen (1994) mukaan sisällönanalyysin lopullinen analyysi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin. Tutkijan herkistyminen, tämä edellyttää oman aineiston perinpohjaista tuntemista sekä käsitteiden hallitsemista. Herkistymisen jälkeen tulee aineiston sisäistäminen ja teoretisointi eli ajattelutyö. Tämän jälkeen aloitetaan aineiston karkea luokittelu, jolloin esiin nostetaan keskeisimmät teemat. Kun aineisto on saatu luokiteltua teemoihin, voidaan tutkimustehtävä ja sen käsitteet täsmentää. Sitten seuraa ilmiöiden esiintymistiheyden toteaminen ja poikkeusten toteaminen, jonka jälkeen tehdään uusi luokittelu. Tämän jälkeen on ristiin validointi eli saatujen luokkien puoltaminen ja horjuttaminen aineiston avulla. Viimeiseksi tulevat johtopäätökset ja tulkinta, näin analyysin tulos siirretään laajempaan tarkastelukehikkoon. (Metsämuuronen 2006, 124.)

Minkä tahansa dokumentin analysoinnissa voidaan ottaa menettelytavaksi sisällönanalyysi. Dokumenttina voi olla keskustelu, puhe, haastattelu, kirje, päiväkirja, artikkeli, kirja, raportti tai mikä tahansa muu kirjalliseen muotoon saatettu materi-

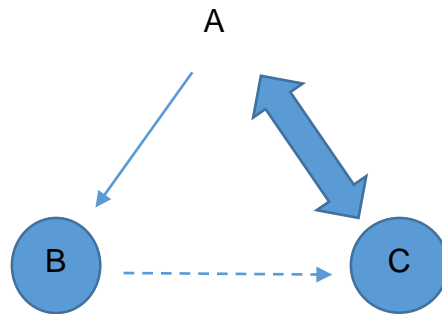


aali. Sisällönanalyysin tarkoitus on pyrkiä luomaan hajanaisesta aineistosta yhtenäistä ja selkeää, jotta tutkimuksen tulkinta ja johtopäätösten teko on mahdollista. Laadullisen aineiston analyysissä voi päättelyn logiikka olla induktiivinen eli aineistolähtöinen, deduktiivinen eli teorialähtöinen tai abduktiivinen eli teoriaohjaava. (Tampereen teknillinen yliopisto 2016.)

Sisällönanalyysin onnistuminen edellyttää, että aineiston on oltava objektiivista. Vastaus saadaan ennakoita asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teksti koodataan omiin kategorioihin, jotka vastaavat asetettuihin kysymyksiin. Sisällönanalyysin tulee olla systemaattista toimintaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki aineisto otetaan huomioon, ettei edes hypoteesien vastaista aineistoa jätetä analyysin ulkopuolelle. Sisällön analyysin periaatteena on tähdätä ilmiön kattavaan kuvaukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ilmiön taustalla on jokin olemassa oleva teoria tai että sillä rakennetaan yhteyttä tulevaan teoreettiseen ajatteluun. Tavoitteena tulee olla enemmän kuin vain sisällön kuvaus, tuloksen tulee liittyä laajemmin ilmiön määrittelyyn tai sen taustalla oleviin henkilöihin. (Anttila 2005, 293 – 294.)

## **7.2 Henkilöstösuhteiden analyysi**

Henkilösuhteiden analyysillä tarkoitetaan tutkimuskentässä esiintyvien henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteiden verkon kartoitusmenetelmää. Tutkimuksessa voi olla hyödyllistä kuvata ja pohtia eri ihmisten välillä olevia vuorovaikutussuhteita. Esimerkiksi voidaan tutkia tutkittavien henkilöiden väliltä, kuka tekee aloitteen, ja kuinka paljon ja miten yhteyttä pidetään. Yhteydet voidaan Metsämuurosen (2006) mukaan kuvata esimerkiksi seuraavan kaavion avulla:



(KUVIO 2 henkilösuhteiden kuvaus, Metsämuuronen 2006)

Kuviossa halutaan tuoda esille, että henkilöiden a ja b välillä oleva nuoli tarkoittaa a:n ottavan yhteyttä b:hen päin vähintään kerran viikossa, mutta ei kuitenkaan päivittäin. Sen sijaan a:n ja c:n välillä on kiinteä yhteydenpito, joka on molemmin puolinen. Katkoviiva b:n ja c:n välillä kuvaisi yhteydenpitoa harvemmin kuin kerran viikossa. (Metsämuuronen 2006, 122 – 123.)

Tavallisin tapa tehdä henkilösuhteiden analyysi on laatia henkilöiden henkilösuhteiden verkosto. Tätä verkostoa kutsutaan myös egokeskeiseksi verkostoksi. Mikäli tutkittava yhteisö on pieni ja kiinteä, niin sisäiset ja ulkoiset henkilösuhteet pystytään kartoittamaan kokonaisuudessa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tietoa kuka pitää yhteyttä kenenkin kanssa. Löytyneet osaryhmittymät voidaan rajata suhteellisen tarkasti tämän analyysin avulla. (Grönfors 2011)

### 7.3 Havainnointi ja seurantajakso; rakentamisen perustutkinto

#### 7.3.1 Tutkimuskysymys; Miten valmentava työote toteutuu käytännössä?

Valmentavan työotteen käytännön havainnoimiseen valikoitui työskentely työsalissa ja harjoitustyömaalla. Havainnoin pohjana on opettajan ja opiskelijan välinen toiminta. Tässä yhteydessä se on nimetty pedagoginen johtajuus – asiakas- ase-

telmaksi. Seuraavassa esitellään ensin teoreettinen väittämä havaintojen analysoinnin pohjaksi. Ja havainnointiosioiden lopuksi kenttämuistiinpanojen pohjalta tehdään yhteenveto, toteama.

Asetelma: Pedagoginen johtajuus- asiakas

Väittämä:

Sosiaalinen vaihto on vastavuoroista toimintaa, joka on ominaista transaktionaaliseen johtamistavalle. Siinä johtaja ja johdettava tekevät vuorovaikutuksessa vaihtoa, jossa molemmilla osapuolilla on toisen toiminnalle asetettu jokin odotettu tavoite, suorite, palkkio tms. (Nissinen 2007, 127)

Transformationalista johtamista taas kuvaa se, että johtaja sitoutuu toimimaan johdettavan tarpeita huomioiden ja pyrkii selvittämään johdettavan motiivit ja samanaikaisesti johdettava sitoutetaan kokonaisvaltaisesti yhteiseen toimintaan. Tässä on pyrkimys alaisen henkiseen kasvuun, jossa esimies toimii kasvun mahdollistajana. (Nissinen 2007, 127)

Laadukas henkilökohtaistaminen, läsnäolo, yhdessä tekeminen ja monipuolinen työskentely ovat valmentavan työotteen neljä peruselementtiä ammatillisessa opetuksessa (PKKY 2015).

Henkilökohtaistamisen perustana on vuorovaikutus, dialogisuus asiakkaan (jatkossa opiskelija) ja opettajan välillä, sekä osallistava henkilökohtaistaminen (PKKY 2015).

Opiskelijan luottamuksen ja vuorovaikutuksen aikaansaamisen kannalta tärkeää on läsnäolo, jolloin opettaja huomioi opiskelijan yksilönä, kuuntelee ja kuulee kaikkia, keskustelee ja kyselee. Opiskelija kohdataan avoimesti. (PKKY 2015.)

Havainnointi suoritettiin kahdessa eri kohteessa 3:n ja 5:den päivän mittaisena seurantajaksona. 1. seurantajakso suoritettiin entisen Pohjois-Karjalan prikaatin varuskunta-alueella Kontiorannassa Kontiolahden kunnassa, jossa talonrakentamisen perustutkinnon 1. vuoden opiskelijat suorittavat opintojensa ensimmäisen vaiheen perustustyöt. Perustustöiden tutkinnonosa koostuu 4 eri osa-alueesta, jotka ovat; pohjatyöt, muotti- ja raudoitustyöt, harkkomuuraus ja betonointi sekä rakentamisen perustaidot. (OPH 2015.)

Opiskelijat harjoittelevat opettajiensa johdolla näitä edellä mainittuja osa-alueita 1. syksyn ajan ja syyslukukauden loppupuolella jokainen suorittaa perustustöiden

ammattiosaamisen näytön, jossa näytetään koko tutkinnonosan, eli kaikkien osa-alueiden osaaminen

### **7.3.2 Prosessin kulku, 1. seurantajakso**

Talonrakentamisen 1. vuoden opiskelijat aloittivat perustustöiden opiskelun harjoitustyömaalla Kontiorannan vanhalla varuskunta-alueella. Käytäntöpainotteinen opiskelu hyvin suunnitellussa työympäristössä vie ohjausta mielekkään oppimisen suuntaan. Harjoitustyömaalla tehdään perustustöihin liittyviä harjoituksia jotka liittyvät muottitöihin, raudoittamiseen, betonointiin ja harkkomuuraukseen. Perustustöiden opintojakson päätteeksi suoritetaan myös ammattiosaamisen näyttö samalla harjoitustyömaalla pienemmissä ryhmissä. Toiminnan tarkoitus on opettaa rakentamisen – ja perustustöiden perustaitoja. Teoriaopetusta on integroitu työmaaopetukseen siten, että kohteessa työskenneltäessä opetetaan myös teoriaa, keskustellen, havainnoiden ja omaa työtä dokumentoiden.

Myöhemmin lukuvuoden kuluessa ja perustustöiden opintojakson päätyttyä, opiskelija ryhmät siirtyvät oppilaitoksen omiin työsaleihin jatkamaan runkovaiheen opintoja. Runkovaiheentöiden opintojaksolla opiskellaan ulkoseinä- ja väliseinä-töitä, vesikattorakenteiden, sekä täydentävien rakenteiden rakentamista. Toimintamalli opintojaksoissa ohjauksellisesti on samanlainen.

Kenttämuistiinpanot Kontioranta 2.9.2015–4.9.2015:

Anturan paikalleen mittaaminen ja anturamuotin rakentaminen sekä raudoittaminen:

2.9.2015- 4.9.2015

Ammatilliset opettajat toimivat työnjohtajina. Oppimisympäristö on rakennettu virallisen työmaan olosuhteita vastaavaksi.

Opiskeltava asia valmistellaan ja opiskellaan ensin teoreettisesti, kuitenkin niin, että se kerrotaan ja esitetään kohteessa.

2.9.2015 Havainto 1:

Anturan paikalleen mittaaminen

- Opiskelijaryhmä kerääntyneenä työnjohtajan eli opettajan ympärille työpöydän ääreen, siten että kaikki näkevät opettajan vanerilevyille piirtämät kaaviot.
- Suoritettavan tehtävän alustus ja yksinkertainen havainnollistaminen kuvin ja varmistaminen, ovatko kaikki tekijät ymmärtäneet tehtävänannon.
- Ryhmä jaetaan pienempiin ryhmiin ja työskentely aloitetaan.
- Ohjaava opettaja kulkee työpisteillä ja keskustelee toiminnan etenemisestä, esittää kysymyksiä ja kannustaa opiskelijaa haastamaan itseään käytännön ongelman ratkaisussa.

Aloitusvaiheessa ohjaaja rakentaa orientaatioperustaa ja pyrkii motivoimaan ohjattavia. Ohjaajan ja ohjattavien välillä säilytetään keskusteluyhteys. Harjoitusten luonne on yhdessä tekemiseen pohjautuvaa toimintaa. Ohjattavien jakaminen pienempiin ryhmiin mahdollistaa ohjattavien vahvemman osallistamisen, koska vastualueet lisääntyvät työtehtävien määrän lisääntyessä.

### 3.9.2015 Havainto 2:

#### Anturamuotin valmistus

- Edellisen päivän tapahtumat kerrataan aamupalaverissa edellä mainitun työpöydän ääressä.
- Palaverissa käydään läpi onnistuneet suoritukset ja kehittämisalueet.
- Samalla pohditaan ryhmädialogissa onnistumisiin johtaneita tekijöitä ja pohditaan ratkaisuja kehittämisalueille.
- Tarkastetaan kuluvan työpäivän tavoitteet ja suoritettavat tehtävät.
- Alustetaan ensimmäisen uuden suorituksen teoria.
- Työskentely jatkuu pienryhmissä.
- Työnjohto kohteessa mukana ja jokaisen tekijän kanssa käydään dialogi onnistumisista ja kehittämiskohteista.

Edellisen päivän tapahtumien kertaus ja toiminnan arviointi ryhmäkeskustelun avulla seuraavana aamuna antaa toimijoille lisää perspektiiviä reflektoida omaa toimintaansa ja samalla tarkastetaan ja vahvistetaan tavoitteiden mukainen osallistamisen saavuttaminen. Edellä opitun tiedon käyttö ja uuden teorian yhdistäminen vahvistavat hahmottamista. Osallistaminen mahdollistetaan edelleen, ja jokainen toimija saa vastuuta. Toiminnan ytimenä on vuorovaikutus. Keskusteluyhteys ohjaajan ja ohjattavien välillä on toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeä. Vuorovaikutuksella on tärkeä rooli.

#### 4.9.2015 Havainto 3:

##### Anturan rauditus

- Edellisen päivän tapahtumat kerrataan aamupalaverissa edellä mainitun työpöydän ääressä.
- Palaverissa käydään läpi onnistuneet suoritukset ja kehittämisalueet.
- Samalla pohditaan ryhmädialogissa onnistumisiin johtaneita tekijöitä ja pohditaan ratkaisuja kehittämisalueille.
- Tarkastetaan kuluvan työpäivän tavoitteet ja suoritettavat tehtävät.
- Alustetaan ensimmäisen uuden suoritteiden teoria.
- Työskentely jatkuu pienryhmissä.
- Työnjohto kohteessa mukana ja jokaisen tekijän kanssa käydään dialogi onnistumisista ja kehittämiskohteista.
- Työnjohto tarkkailee jokaisen ryhmän edistymistä suoritteissa ja käy ryhmäkohtaisesti paikan päällä tavoitteet ja aikataulutuksen läpi.
- Päivän lopuksi työnjohtaja käy kontrolli- ja palautekeskustelun koko ryhmän kanssa.

Arviointikeskustelut ja toiminnan kokoaminen sekä osaamisen kontrollointi auttavat toimijoita jäsentämään ja suunnittelemaan seuraavan vaiheen toimintoja. Toiminnan tavoitteiden asettaminen ja niihin pääsemisen kontrollointi lisäävät ohjattavalla kokonaisuuksien syvemmän ymmärtämisen ja osaamisen vahvistamisen.

### 7.3.3 Prosessin kulku, 2. seurantajakso

Kenttämuistiinpanot Ammattiopisto, Joensuu tekniikka ja kulttuuri Rakentamisen osasto, työsalin. 11.4- 15.4.2016:

Tuulettuvan lattiarungon mitoitus, elementtien valmistus ja seinärungon mitoitus ja rakentaminen:

11.4- 15.4.2016

Ammatilliset opettajat toimivat työnjohtajina. Oppimisympäristö on rakentamisen osaston työsalin.

Opiskeltava asia valmistellaan ja opiskellaan ensin teoreettisesti, alustukset luokassa ja myös kohteessa.

11.4.9.2016 Havainto 1:

Lattiarungon mitoitus

- Luokkatilassa opiskellaan kantavan lattiapalkiston mitoituksen perusteet. Samalla lattia mitoitetaan kahteen osa-elementtiin.
- Suoritettavan tehtävän alustus luokkatilassa ja yksinkertainen havainnollistaminen kuvin ja varmistaminen, ovatko kaikki tekijät ymmärtäneet tehtävänannon.
- Ryhmä jaetaan kahteen ryhmään, ja lattiarunko jaetaan kahteen osaan ja elementtityö aloitetaan.
- Ohjaava opettaja kulkee työpisteillä ja keskustelee toiminnan etenemisestä, esittää kysymyksiä ja kannustaa opiskelijaa haastamaan itseään käytännön ongelman ratkaisussa.

Kuten edellä, toiminnan malli jatkuu samankaltaisena. Ohjattaville alustetaan asia ja luodaan orientaatiooperusta ja samalla pyritään motivoimaan. Yhdessä tekeminen ja jokaisen osallistaminen ovat toiminnan peruslähtökohdat. Kaikissa toiminnoissa on merkille pantavaa kontekstuaalisuus. Ammatillisessa koulutuksessa kontekstuaalisuus on helppoa toteuttaa, koska teoria ja käytäntö kohtaavat aina ja ovat alinomaa läsnä. Ohjaajien pyrkimys teorian yksinkertaiseen havainnollistamiseen antaa viitteitä siitä, että ohjattavalle annetaan mahdollisuus haastaa itsensä siinä vaiheessa, kun ryhdytään tehtävään työhön ja aletaan ratkoa työn kuluessa syntyviä ristiriitoja ja ongelmia.

12.4.2016 Havainto 2:

Lattiarunkoelementtien rakentaminen

- Edellisen päivän tapahtumat kerrataan aamupalaverissa työsalissa, opettajalla valkotalu salissa johon tehdään merkinnät.
- Palaverissa käydään läpi onnistuneet suoritukset ja kehittämisalueet.
- Samalla pohditaan ryhmädialogissa onnistumisiin johtaneita tekijöitä ja pohditaan ratkaisuja kehittämisalueille.
- Tarkastetaan kuluvan työpäivän tavoitteet ja suoritettavat tehtävät.
- Alustetaan ensimmäisen uuden suorituksen teoria
- Työskentely jatkuu pienryhmissä.
- Työnjohto kohteessa mukana ja jokaisen tekijän kanssa käydään dialogi onnistumisista ja kehittämiskohteista.
- Päivän päätteeksi kerätään tilanneinformaatio ja sen pohjalta ryhmitäin keskustellaan seuraavan päivän suunnittelusta.

Jokaisessa seurantajakson vaiheessa käydään kokoavia ryhmäkeskusteluita ja toiminnan arviointia valmentavalta kannalta ajateltuna. Etsitään onnistumisia ja mietitään kehittämiskohteita. Virheisiin puuttumista ei havaita ja toiminta on huomaania. Pedagoginen johto kuitenkin kontrolloi tavoitteisiin pääsemistä ja siitä johtuen käy vuoropuhelua koko ajan ohjattavien kanssa.

13.4.2016 Havainto 3:

Seinäelementtien mitoitus ja rakentaminen

- Luokkatilassa opiskellaan kantavan seinärungon mitoituksen perusteet. Seinäelementeistä piirretään rakennepiirustukset ja elementit mitoitetaan. Työskentely tapahtuu ryhmissä.
- Suoritettavan tehtävän alustus luokkatilassa ja yksinkertainen havainnollistaminen kuvin ja varmistaminen ovatko kaikki tekijät ymmärtäneet tehtävänannon.
- Työskentely työsalissa voidaan aloittaa.
- Työnjohto kohteessa mukana ja jokaisen tekijän kanssa käydään dialogi onnistumisista ja kehittämiskohteista.
- Työnjohto tarkkailee jokaisen ryhmän edistymistä suoritteissa ja käy ryhmäkohtaisesti paikan päällä tavoitteet ja aikataulutuksen läpi.
- Päivän loppuksi työnjohtaja käy kontrolli- ja palautekeskustelun koko ryhmän kanssa.

14.4.2016

- Aamupalaveri. Tilanneinformaatio. Työt jatkuvat
- Työnjohto kohteessa mukana ja jokaisen tekijän kanssa käydään dialogi onnistumisista ja kehittämiskohteista.
- Työnjohto tarkkailee jokaisen ryhmän edistymistä suoritteissa ja käy ryhmäkohtaisesti paikan päällä tavoitteet ja aikataulutuksen läpi
- Uuden teorian opiskelu tapahtuu kohteilla yksilöllisesti ryhmittäin. Keskustelua rakenteiden toiminnasta ja mitkä asiat vaikuttavat ratkaisuihin.
- Päivän loppuksi työnjohtaja käy kontrolli- ja palautekeskustelun koko ryhmän kanssa.

Toiminnan pitkäkestoisuus ja jatkuvuus antavat kuvan siitä, että oppimisympäristöt ja oppimistehtävät ovat rakennettu ja suunniteltu laajempien kokonaisuuksien ymmärtämistä varten ja yhteistoiminnallisuuden ylläpitämiseen. Laajemmat oppimistehtävät projektiluontoisina antavat mahdollisuuden yhteistoimintaan eli yhdessä tekemiseen ja tämän kautta vuorovaikutuksen ylläpitämiseen.



15.4.2016

- Uuden teorian opiskelu tapahtuu luokkatilassa.
- tehdään uusi runkojen ja lattian rakenne- ja mitoituspiirros yksilötehtävänä.
- Päivän lopuksi työnjohtaja käy kontrolli- ja palautekeskustelun koko ryhmän kanssa.

Kaikkien seurantajaksojen aikana on samalla harjoitustyömaalla ja työsalissa 2-3 aloittavaa ryhmää ryhmänohjaajineen. Ryhmänohjaajat toimivat yhtenäisenä pedagogisena johtoryhmänä ja työnjohtona. Tällöin mahdollistuu se, että ohjausta annetaan eri ryhmille työskentelyn aikana eri ohjaajien toimesta.

Toteama:

Aloitukset suoritetaan yhdessä ja asiat havainnollistetaan ennen tekemiseen ryhtymistä, tällä toiminnalla luodaan orientaatioperusta, joka toimii pohjana tekemisen motivaatiolle (Engeström 1984). Siirrytään pienryhmiin, joissa työharjoitetta tehdään yhdessä. Työnjohtaja eli ohjaava opettaja on koko ajan läsnä ja käy keskustelua vuorovaikutuksessa oppijoiden kanssa.

Suorituksen aikana käydään vuorovaikutuksessa tapahtuvaa keskustelua yksilöllisesti ja ryhmäkohtaisesti. Työnjohto on läsnä, kuuntelee ja myös kontrolloi osaamisen kehittymistä. Täydellisen oppimisen mallista (Engeström 1984) voidaan poimia seuraavat toiminnan vaiheet.

1. Orientoituminen: opittava ja suoritettava asia pohjustetaan.
2. Motivoiminen, suoritettavalle ja opittavalle asialle annetaan merkitys.
3. Sisäistäminen, opetellaan teoria havainnollistavien piirroksien, tehdään tarvittaessa muistiinpanoja.
4. Ulkoistaminen, suorite tehdään ja opetellaan käytännössä.
5. Kontrolli, suoritetta tehtäessä ohjaaja tarkkailee osaamisen kehittymistä ja samalla nostetaan esiin vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kontrollin ilmenemisenä toimii myös palautekeskustelu, joka on suotavaa tehdä ryhmässä, mutta myös yksilöllisesti.

Käytännön tasolla havainnointien pohjalta voidaan huomata valmentavan työotteen esiintyminen selkeästi käytännön toiminnassa. Keskustelu, vuorovaikutus, kuunteleminen, mielekkäät työmenetelmät, monipuolinen työskentely, yhdessä tekeminen ja yksilöllinen kohtaaminen esiintyvät taajaan työmaa-oppimisympäristössä.

Valmentavan työotteen käytännön toteutuksessa on selkeästi havaittavissa mestari-kisälli-asetelma. Niin ei kuitenkaan tapahdu, että ainoastaan työnjohto, tässä tapauksessa ohjaava opettaja ja ohjaavat opettajat toimisi mestarina, vaan yhdessä tekemisen ja ryhmäytymisen avulla haastetaan opiskelijat ottamaan ryhmän toiminnasta vastuuta.

Työnjohdon tehtävänä on kontrolloida oppimisen etenemistä ja haastaa tekijät ongelmanratkaisuun ja yhdessä tekemällä oppimaan ammattitaitoa.

#### **7.4 Valmentava työote käsitteenä**

Haastatteluiden analysoinnin perusteella, Amojtk:n rakennusalan ja autoalan henkilökunnan näkemys valmentavasta työotteesta oli hyvin samansuuntainen. Toiminta on molemmilla osastoilla asiakkuuden hoitamisessa samanlaista. Asiakasta (opiskelija) osallistetaan, kuunnellaan ja ollaan häntä varten läsnä.

--Valmentava työote? Sellanen mitä meillä nyt pitäis tehdä kuulemma. Miun mielestä siinä on kysymys, ytimekkäästi siitä että, ku opiskelija esimerkiksi kyssyy jottai niin et vastaa sille suoraan vaan kerrot mistä se löytää sen tiedon, jotta se voi seuraavan kerran löytää sen ilman kysymistä.

--En mä nyt tiä se kai se on se ydin. Kyllähän sitä tietysti muutenniinni, vaikkei opiskelijat kysyiskään niin aina yrittää neuvoo mistä vois löytää parempia toimintatapoja tai muuta.

--Ei anneta valmista, opiskelija osallistuu tiedon hankintaan ja sen soveltamiseen (=tavoite, toteutuuko on toinen juttu..) Oppilas osallistutetaan

(ehkä ns. väkisin) tunnin kulkuun. Hankalampi toteuttaa teoriatunneilla mutta onnistuu sielläkin sopivilla tehtävillä/ryhmätyöskentelyllä.

--Valmentava työote? Se on opiskelijan osallistamista, siihen tekemiseen ja opiskeluun. Elikä asioita ei oo, ei oo tehty valmiiksi opiskelijalle vaan se joutuu oikeesti konkreettisesti ite hakemaan sitä tietoo tekemään osoittamaan ja, valmentaja siinä vaan sitten ohjaa ja tukee, mahdollistaa sitä opiskelijan tekemistä, materiaalin muodossa, tiedonhankinnan muodossa. Mut ei tee valmiiks. Ja, opiskelijan ja sen valmentajan suhde on avoin, avoin silleen että molemmat tuntee toisensa tietävät kuviot miten mennee. Se ei oo välttämättä aikaan eikä paikkaan sidottua vaan opiskelu voi tapahtua missä vaan millon vaan, voi olla missä vaan.

Avoimuus pedagogisen johtajan ja asiakkaan välillä luo yhteistoiminnallisuutta ja luottamusta toimijoiden välillä.

Hyvässä työyhteisössä ja työelämässä toimivuuden tunnusmerkkejä ovat luottamus ja turvallisuus (Palmu 2003, 9). Ihmisen johtamisessa puhutaan suunnan luomisesta, visioimisesta pitkällä tähtäyksellä ja muutokseen tähtäävien strategioiden luomisesta. Ihmisten johtaminen painottaa sitoutumista viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla ja yhteistyön kautta. (Palmu 2003, 16.)

Palmun (2003, 17) mukaan toimintaa säätelee itsemäärämisperiaate, arvostusperiaate ja mielekkyyasperiaate. Sitoutumista ja hyvää tulosta ei synny töissä, toimintatavoissa ja johtamisessa, joissa ei ole mahdollisuutta itsemäärämiseen, arvostuksen saamiseen tai työn mielekkyyteen.

--Ainakin kannustava sillee että kehuu sitä oppilasta ja että saapi sillee uskomaan ihteensä se oppilas ja että tuntee ittestä että osais jotain.

--No aika pitkälti tuo ja sitte just et se on semmosta opettavaista et sen myös tajuukin että, siitä hänestä itestä onkin johonkin että ei vaan mieti sitä että no en mie osaakaan tuota, just se että kannustaa.

--Kyllähän tuo aina kehuu ja, kannustaa.

Asiakkuuden näkökulmassa esiintyy pedagoginen johtajuus kannustavana ja motivoivana. Asiakkaan itseluottamuksen nostaminen ja omaan tekemiseensä uskomiseen kannustaminen ovat havaittavissa käytännön toiminnassa.

--tää valmentava opettajuus, työote siinä niin mielestäni se on semmosta, oppilaan kanssa tehtävää vuorovaikutusta ja, ohjaamista totta kai jotenkin että, ehkä semmosta prosessia suorastaan että se ois ei niin ku, jotain semmosta mä näkisin sen olevan. Kuitenkin semmosta vuorovaikutusta ja ohjaamista oppilaan, se on ehkä pääajatus.

--Opiskelijan kanssa semmonen keskusteleva työote on valmentavaa työtettä.

--Kyllä miusta se on kanssakäymistä opiskelijoiden kanssa. Ja opiskelijoitten, opiskelijoista välittäminen. Ja missä mennään mitä kuuluu, koska opiskelijoista hyvin selvästi näkee yleensä jos joku asia ei ole kunnossa niin kyllä sen naamasta näkee niin ku meistäkin näkee että asiat ei oo kondiksess

Kanssakäyminen ja toisesta välittäminen nousevat esiin, kun puhutaan yleisesti valmentavan työtteen käsitteestä. Vuorovaikutuksessa toimimisen kautta ja keskustelemalla kohdataan jokainen yksilöllisesti ja yksilönä. Toisaalta valmentava työote nähdään prosessina, jossa yksilölle asetetaan tavoitteita ja yksilö pyritään sitouttamaan asetettuihin tavoitteisiin.

--V: No se et täytyy olla joku prosessi, jossa lähetään jostakin ja saavutaan jonneki.

--K: Miten sinä lähdet jonnekin ja miten sinä saavut jonnekin?

--V: Prosessi eli se on semmonen..

--K: Ja ketä siinä prosessissa on? Oletko sinä siinä prosessissa?

--V: Tietenkin ohjaaja ja tässä meidän tapauksessa opiskelija, ja tietenkin prosessissa pyörii kaikki muutkin ympäristötekijät, kollegat ja niin pois päin. Prosessi, sen jälkeen se lienee jonkinmoinen, tavotehan siinä täytyy olla. Lähtötilanne pitää olla, mitäs muuta?

--K: Niin. Onko se useamman ihmisen välistä toimintaa vai onko se kahden ihmisen välistä?

--V: Joo siitäpä tuli mieleeni, totta kai se on vuorovaikutus, vuorovaikutusprosessi.

--Se sitouttaa nuorta paremmin saavuttamaan tavoitteensa ja auttaa kehittämään osaamisensa syventämisessä ja nostaa esille jatkokehittämisen tarpeita--on toimiva työmenetelmä yksilöä huomioiva ohjaajan ja nuoren yhteistyöhön pohjautuva menetelmä--työtteen avulla nuori löytää itse ratkaisun eri vaihtoehdoista keskusteluiden aikana.

### Johtajuuden näkökulma:

--Valmentava työote mielestäni se on esimerkin mukaan, tehtävää hommaa missä suuri painoarvo on tuolla, sen valmennettavan toiminnan mahdollistamisena, missä valmentaja tai se kuka toimii onko se ny valmentaja vai mikä kuka valmentavalla työotteella niin se on siinä aktiivinen toimija toimii niin ku esimerkin mukaan ja mahdollistaa sen valmennettavan täyspäisen toiminnan, sen mihkä ollaan harjaantumassa.

--Valmentava työote opiskelijan ohjauksessa on opiskelijan kokonaisvaltaista huomioon ottamista. Tähän vaikuttaa opettajan/valmentajan asenne, suhtautuminen, kiinnostus opiskelijaa kohtaan. Siihen vaikuttaa myös opiskelijan asenne, kiinnostus ja motivaatio vastaanottaa ohjausta. Yhteisenä liimana tämän yhteistyön onnistumiseen on opiskelijatuntemus ja ennen kaikkea luottamus henkilöiden välillä. Siinä syntyy molemmille osapuolille tahto tehdä ja näyttää parastaan.

Haastettuluiden pohjalta voidaan havaita, että käsitys valmentavasta työotteesta oman toiminnan reflektoinnin kautta on linjassa valmentavan työotteen viitekehysten kanssa ja käytännön tasolla toimitaan vuorovaikutuksessa, keskustellaan. Käytännön tasolla ymmärretään vuorovaikutuksen, motivoinnin ja sitouttamisen merkitys. Valmennus pidetään prosessina ja kokonaisuutena jossa on alku ja loppupiste ja jonka tuloksen käsitys itsestä kasvaa. Eri haastateltaville esitetty sama kysymys ja sen antamien vastausten samansuuntaisuus antaa reliabiliteetin kuvan.

## 7.5 Valmentava työote käytännön tasolla

### 7.5.1 Valmentavan työotteen toteutuminen yksilötasolla

Parhaimmillaan valmentava työote toimii käytännön työtilanteissa. Olipa kyseessä harjoitus- tai asiakastyö, opiskelijan tulisi näissä tapauksissa ottaa vastuuta tekemisestään. Opettaja/valmentaja ei tee työtä opiskelijan puolesta vaan tukee häntä työn onnistumisessa. Uniikit asiakastyöt ovat valmentamista parhaimmillaan, koska siinä toteutuu hyvin ohjattuna prosessi, jossa lähdetään liikkeelle asiakaspalvelusta, oirekuvauksesta, syyn selvittämisestä ongelman ratkaisuun ja vaihtoehtojen vertailuun. Taustalla näissä ratkaisuissa on teorian hallinta ja molempien kokemus asiasta. Tämä vaatii opettaja/valmentajalta uskallusta heittäytyä tilanteeseen, mutta on myös opiskelijalle motivoiva kokemus ja sen kruunaa onnistuminen. Pitää olla myös vara epäonnistumiseen ja siitä ei tule rangaista. Ryhmäyttäminen eli ryhmän yhteenkuuluvuuden lisääminen kannustaminen yhteistoimintaa antaa hyvän pohjan valmentavalle työotteelle, koska tällöin hyvin ryhmäytyneet ryhmä jakaa sisällään hyviä käytänteitä ja ohjaa toimintaansa itsenäisesti. Tämä mahdollistaa myös valmentajan monipuolisemman heittäytymisen eri tilanteisiin.

--Esim. hallissa asiakas- tai harjoitustyöt, oppilas suoriutuu pitkälti oma-toimisesti työstä. Kun ongelmia ilmenee, häntä ohjataan sen verran että homma etenee (mistä löytyy tietoa/ratkaisu). Ei anneta suoraan ohjeita etenemiseen vaan jos mahdollista ohjataan kyselemällä ja johdattelemalla ratkaisun jäljille. Oppilaalle syntyy näin mahdollisesti myös osamisen elämys, hän saattoi tietää ratkaisun vaikka ei sitä hoksannut käyttää.

Tässä havaitaan ongelman ratkaisemiseen haastaminen. Ohjaaja ei tee valmiita vastauksia. Pyritään osallistamaan ohjattava johdattelevilla kysymyksillä ongelman ratkaisuun.

--Käytännön toiminnassa, no ryhmäyttäminen suoritetaan perusteellisesti kun uusi ryhmä aloittaa. Elikä tämä tutustuminen ja suhteen luominen aloitetaan heti siellä opiskelujen alussa. Tavallaan luodaan pohja sille tulevalle opiskelulle ja tälle valmentavalle työlle.

--K: Tukkeeko hyvä ryhmähenki valmentavaa opettajuutta millä tavalla mielestäsi elikä, kun ryhmä on ryhmäytynyt hyvin niin..?

--V: Tavotehan meillä on että opettaja istuu kahvikuppi kourassa hallin nurkassa ja oppilaat opettavat asiat toisilleen elikä opiskelijat ohjaavat toisiaan.

--K: Ja tähän tarvitaan hyvä ryhmäyttäminen?

--V: Hyvä ryhmähenki mahdollistaa sen, koska jos siellä ei oo sitä ryhmähenkeä niin kaikkihan omissa oloissaan sulkevat tiedon, ja se on hyvin takkusta sitten se opiskelu. Hyvä ryhmähenki niin kaikki auttaa tukee toisiaan.

Yhteistoiminnallinen ongelman ratkaisu ja yhdessä tekeminen tuottavat tietoa ja toisaalta hyvien käytänteiden jakaminen auttavat ongelmien ratkaisemisessa ja asioiden eteenpäin viemisessä. Kuten edellä mainitaan, mikäli ryhmää ei saada toimimaan yhteisöllisesti, ei myöskään tieto kulje eteenpäin ja oppimistapahtumien mahdollisuus vähenee. Valmentajan merkitys tällaisissa tilanteissa nousee tärkeäksi.

--K: Onko mittään viel esimerkkei tosta esimerkiks hyvästä ryhmäyttämisestä?

--V: Hyvä ryhmäyttäminen on tämmöne yön yli yhdessä, teltassa puoljoukkueteltassa nukkuminen muun muassa ja siihen ympärille liittyvien tehtävien tekeminen, yhdessä. Ja ryhmä joutuu väkisinkin näissä tehtävissä toisiaan tukemaan, se on hyvää ryhmäyttämistä.

--V: Se hyvä ryhmäyttäminen on sitä että se porukka hitsautuu, tutustuu toisiinsa.

Ryhmän toiminnan edellytys on hyvä ryhmähenki ja sen taustalla puhutaan paljon ryhmäytymisestä. Valmentavassa työotteessa yhteistoiminta on ryhmän toimintaa ja ryhmäytymisellä tällöin tavoitellaan hyviä toiminnan edellytyksiä. Seuraavissa vastauksissa voidaan myös nähdä, että ohjaajalla eli valmentajalla on merkityksellinen rooli ryhmän hengen kannalta ja kuinka erilaisia valmentajia työyhteisössä on.

--K: Onkos tää ohjaava henkilö siinä ryhmäyttämisessä mukana vai onko se ryhmä yksinensä tässä?

--V: Totta kai mukana, kaikessa tekemisessä mukana. Niin ku tämmönen yön yli ryhmäytyminen niin totta kai siellä valmentaja on ryhmänsä mukana.

--K: Täähkö toteutuu teidän yksikössä kaikilla?

--V: Ei toteudu että se on hyvin pitkälle tästä valmentajasta ites tään kiinni.

--K: Elikä valmentajalla on aika iso rooli?

--V: Erittäin iso rooli. Täytyy heittäytyä siihen tekemiseen.

Ohjaajan eli valmentajan persoonan merkitystä korostetaan ja sitä miten henkilö heittäytyy tehtäväänsä ja laittaa koko persoonansa käyttöön.

--Hyvinhän meidän luokalla minun mielestä ainakin toimii tuo homma, suurimmalla osalla.

--V: Ja alussa just ei niin paljon näitä, se enempi että pitäis ite ottaa selvää siitä asiasta ennen ku sitte, ni (se onnistuu) ni sit yleensä, tulee enemmän apuja, jos tulee.

--K: Missä vaiheessa tulee, vai onko se miten pitkälle viety elikkä osataanko johdatella tarpeeks pitkälle et työ ite löydätte sen ahaa-elämyksen että vitsi näinhän se on?

--V: No sitähan se opettaja hakee aina että, siinähan siinä oppii eniten, ku saa ite löytää.

--K: Elikä siihen tähdätään. Pystyyks siitä kertoo tuleeks mieleen esimerkki miten ois teidän kohalla toteutunu?

--V: No esimerkiks ku tuolla noita vanteita tehtailtiin niin kaikkihan siinä teipattiin ensin ihan normimaalarinteipillä ja sitten kysäisin opelta oisko semmosta ohutta rajausteippiä ni, sitähan se ope oli oottanutkin että joku tulis kysymään, että siinä esimerkiks.

--V: Nii sit sen huomaa itekin että ois ollu paljon helpompi tehdä sillä toisella ja onnistuu paremmin.

--O: Jääkö se mieleen paremmin?

--V: Jääpi.

--K: Vai oisko se ollu parempi ku opettaja ois heti alussa sanonu että..

--V: No oishan se ollu sillon helpompi mutta sitä ei saattais tulevaisuudessa muistaa nii helposti, se jääpi tommonen mieleen hyvin.



--K: Mites sitte jos aina annettais kaikki valmiina, opitteko työ ikinä ajattelemaan asioita?

--V: Niin no sit ei osaa aatella sillee laatikon ulkopuolisesti tai, et ehkä parempi ku, mut ehkä vaikka tuollai että välillä tekee vähän väärin tai.

--V: Parhaiten ehkä se toteutuu tuolla työsalitehtävissä ku ollaan oppilaitten kanssa, ja siellä nimenomaan sitä tulee sitä vuorovaikutusta erittäin paljon oppilaitten kanssa ja myös sitä ohjaamista totta kai. Ihanpa oikeestaan se tuli semmosena esimerkkinä tää työsalityöskentely. Teoriatunneillakin toki ohjataan ja vuorovaikutusta tulee sieltäkin mutta jotenkin se konkretisoituu mun mielestä työsalissa.

Yksilötasolla voidaan havaita, että työsaliopeutus ja siellä yhdessä asioiden pohtiminen mahdollistaa valmentavan työtteen toteuttamisen yksilötasolla paremmin kuin luokkaopetus. Kun opetellaan ammattia, tekemisensä oppii usein parhaiten tekemällä asioita käytännössä. Samoin on työn tekemisessä, tilanteessa toimiminen ja hetkessä tapahtuva asioiden käsittely mm. esimiestyössä ovat parempia keinoja kuin palaverien pitäminen tai yhteiskoulutukset. Tällöin myös yksilöllinen vuorovaikutus on oikeassa suunnassa.

--V: Se on semmosta oppimisympäristön rakentamista, oppimista tukevaksi ympäristöksi, missä opiskelija jo sen ympäristön kautta.

--V: Käytännön esimerkkejä..siihen vois vetää tämän meidän työ paikalla tapahtuvan oppimisen-järjestelmän tähän, eli rakennusala on laaja alammisä me toimimme ja siellä, oppimista täytyy tapahtuu hyvin monenlaisilla alueilla. On vaikka VR:lle radan rakentamista, tai kaupungille siltojen rakentamista, omakotitalojen rakentamista, pihojen rakentamista, rakennustuoteteollisuutta. Se on hyvin laaja.

--V: Ne tapahtuu aidoissa ympäristöissä sitten. Ja sinne pitää saaha sitten toimimaan myöskin tämä teoriaopetus.

--V: Miusta se kyllä näyttää tosi hyvältä ku tossa, ite en sillä tavalla oo opiskelujen työn kanssa tekemisissä mutta kun tuolla kattoo niin kollegat, nehän koko ajan on opiskelijoiden kanssa tekemisissä jotain siellä. On kuvien kanssa, taululle piirretään. Ja mikäs sen parempaa tai mukavempaa on, että siinä sen opiskelijan kanssa tehään ja tulee se konkretia sitten. Koska tämmönen jos ajatellaan rakentamista niin kuvathan on se A ja O et pystyy jotain tekemään

Toiminnan tavoitteellisuuden määrittäminen johdettavalle ja siihen kannustaminen nousevat tärkeiksi tekijöiksi yksilötason valmentavan työotteen toteuttamisessa kuin myös se, miten kukin ymmärtää erilaisia oppimistapoja. Tällä tavoin yksilöllistämisen laatu pystytään pitämään korkealla.

-- No katotaan missä mennään otetaan tilanne haltuun, otetaan kaveri haltuun keskustellaan missä mennään, haluatko sä oikeesti tätä vai haluatko sä jotakin muuta, eli tämmönen tilannekartotus. Nää on näitä haastatteluita ja koko aika ollaan, siinä juonessa mukana. Alkukartotus mistä tullaan minne ollaan menossa, mikä sua kiinnostaa, mitä menetelmiä käytetään jotta mahdollisesti jos sulla oli tavote tulla hyväks rakentajaks niin millä tavalla siihen päästään ja millä menetelmillä, mikä sinun tapauksessa valitaan menetelmäks. Eli koko aika keskustellaan tämän, kyseessä olevan opiskelijan kanssa. Hän heittää omia ideoita, minä heitän raamit, resursseja katotaan. Ja ollaan eri mieltä ja sieltä haetaan sitten näitä toimintatapoja, ja onpa ne sitten toimintatavat missä tahansa niin jossakin meillä väikkyy mielessä se että sinusta tulee hyvä veronmaksaja, hyvä rakentaja.

--K: Eli siinä on tavoitteellisuutta?

--V: Totta kai, se on enssijanen juttu ei muuten voi ollakaan. Sanotaan näin että, valmentava työote loppuu siihen jos huomataan että kaverilla ei oo tavoitetta tässä eikä sitä saaha muodostettua sitä tavoitetta niin sillon meillä on hukkaan heitettyä hommaa se

Kanssakäyminen ohjattavien kanssa ja yksilöllinen tavoitteiden suunnittelu ohjaajan ja ohjattavan kesken henkilökohtaisesti auttavat ohjattavan motivoimisessa. Toiminnan kartoitus yksilöllisesti pitää sisällään myös sen, että jokaisen ohjattavan henkilökohtaiset valmiudet, osaamisen tasot ja kehittämisalueet selvitetään ja tällöin tavoitteiden asettamisesta tulee selkeämpää. Tavoitteisiin pääsemisen seuranta on tällöin myös kanavoidumpaa, koska kun lähtökohdat tiedetään, valmennusprosessin aikana on helpompi reflektoida lähtötasoon ja tarvittaessa muuttaa tavoitteita tilanne kohtaisesti, jos prosessin aikana on esim. tapahtunut muutoksia henkilökohtaisessa elämässä.

--Toteutuu jo harjaantuneen opiskelijan ohjauksessa-- valmista ratkaisua ei kerrota vaan opiskelija voi itse harkintansa pohjalta valita vaihtoehtoista soveltuvimman ratkaisun tehtävän suorittamiseksi esimerkiksi CNC työstökoneen käytössä.

## Johtajuuden näkökulma:

--V: Se valmentava työotehan näkyy kaikessa toiminnassa ja, omalla esimerkillä jokainen tavallaan ryhmänohjaaja valmentaja opettaja mitä meillä toimii toimii oman persoonan pohjalta esimerkillisesti antaen, ensin käytännön töistä esimerkit työsuoritteen tai malliosan ja sen jälkeen mahdollistaa sen yksilön tekemisen ja harjaantumisen siinä kyseisessä suoritteessa mitä ollaan tekemässä et se on, oli se tutkinnon osa tai tutkinnon osan osa tai, joku ihan käytännön työtehtävä muurausharjoitus tai tämän, vaikka matematiikan tehtävä luokassa niin annetaan se esimerkimalli ja sen jälkeen mahdollistetaan se harjaantuminen siinä. Näin se miun mielestä näkyy siellä.

--Parhaimmillaan valmentava työote autoalalla toimii käytännön työtilanteissa. Olipa kyseessä harjoitus-tai asiakastyö, opiskelijan tulisi näissä tapauksissa ottaa vastuuta tekemisestään. Opettaja/valmentaja ei tee työtä opiskelijan puolesta vaan tukee häntä työn onnistumisessa. Uniikit asiakastyöt ovat valmentamista parhaimmillaan, koska siinä toteutuu hyvin ohjattuna prosessi, jossa lähdetään liikkeelle asiakaspalvelusta, oirekuvauksesta, syyn selvittämisestä ongelman ratkaisuun ja vaihtoehtojen vertailuun. Taustalla näissä ratkaisuissa on teoretiedon hallinta ja molempien kokemus asiasta. Tämä vaatii opettaja/valmentajalta uskallusta heittäytyä tilanteeseen, mutta on myös opiskelijalle motivoiva kokemus ja sen kruunaa onnistuminen. Pitää olla myös vara epäonnistumiseen ja siitä ei tule rangaista.

Valmentava työote toteutuu aidoissa ympäristöissä. Pedagoginen johtajuus-asiakkuus asetelmassa käytännössä ja yksilötasolla on helpompi havaita vuorovaikutusta ja yhteistoiminnallisuutta kuin esimies-alainen -asetelmassa. Valmentava työote on koko ajan mukana arjen työtoiminnassa. Ammatillisessa koulutuksessa se määrittää toiminnan perusteet. Se asettaa samalla myös vaatimuksia esimiehelle ja valmentavaa työtettä toteuttaville henkilöstön edustajille. Vuorovaikutuksessa oleminen ja ihmisten kanssa käyminen vaatii sosiaalista luonnetta ja havaintoihin perustuen paljon aktiivisuutta ja kehittämisideoita pedagogiselta johtajuudelta.

### 7.5.2 Valmentavan työotteen ilmeneminen työyhteisössä

Havaintojen pohjalta työyhteisötasolla toiminnan mallit ovat hyvin samanlaisia jokaisella toimijalla. Vaikkakin vanhat käytänteet ja asenteet voivat jarruttaa uusien valmentavien työmenetelmien kehittämistä, voidaan todeta, että taitojen lisääminen vaatii käytännön harjoitusta ja osallistamista sekä valmennettavan haastamista.

--Pyrin kyselemään oppilaalta paljon, paha kyselyikä nääs. Kyselemällä johdatellen hommissa eteenpäin ja joskus vähän pakkiakin ja voihan se tietysti olla niinkin ettei toteudu mitenkään kun olen ymmärtänyt tämän valmentavan opettajuuden aivan väärin, ei nimittäin ihan helppoa vanhuksen surffata nykysuuntauksien mukana

Kyseleminen, keskusteleminen ja ohjattavan haastaminen johtavat ongelman ratkaisemisen taitojen kehittymiseen. Työyhteisötasolla voidaan havaita myös se, että ohjaajat pyrkivät osallistamaan omalla toiminnalla kaikkia ohjattavia. Pyritään luomaan tilanne, jossa ensin haastetaan ohjattava ratkaisemaan ongelmia, oppimaan ja sen jälkeen annetaan vastuuta ja annetaan ohjattavalle mahdollisuus ohjata toisia ohjattavia.

--No esimerkiksi oppilas opiskelee jonkun asian, opettajan tai valmentajan kanssa ja opettaa sen sitte seuraavalle. Ja opettaja taikka valmentaja on siinä ohjaamassa ja tukemassa sitä ohjaustilannetta kun se voi olla vähän uus ja jännä tilanne opiskelijalle, niin sitten siinä sopivasti tukea annetaan. Mutta kun näitä tehtäviä tehhään useita niin se koko ajan tulee enemmän luonnollisemmaksi ja luonnollisemmaksi. Toinen on tietysti että keskustellaan jostain asiasta jota sitten opiskellaan ensin pohjustetaan se hyvin että minkä takia jotain asiaa opiskellaan. Mitä järkeä siinä on, mitä hyötyä siitä on tavallaan opiskelijan opiskelulle ja sille työllistymiselle ja, sen jälkeen oppilaat hakevat sitä tietoa, opiskelevat. Harjoitellaan käytännössä ja sit mahdollisesti käydään jopa katsomassa työelämässä paikan päällä kuinka se toimii siellä työelämässä. Ja sit voi olla silleestikin että oppilas opiskelee jonkun asian ja esittelee sitten sen oman juttunsa muulle ryhmälle. Esimerkiksi vaikka näytön suorittaja siitä tekee raportoinnin ja esittelee sitten sen raportoinnin muulle ryhmälle, siinä kaikki oppii.

Yllä olevasta vastauksesta voidaan päätellä, että erilaisia menetelmiä valmentavan työtteen toteuttamiseksi käytetään. Opiskelijoiden osallistamista ja ongelmien ratkaisemista yhdessä sekä yhdessä tekemistä tapahtuu. Myös taitojen vahvistamista toistamiseen perustuvalla menetelmällä käytetään apuna.

-- Se nyt oikeestaan olikin jo mun mielestä se asia vähän niin ku siinä, että jos nyt vaikka oppilaan kanssa lähetään tonne työsalin tekemään joku vaikka työpukki, niin asiasta tietysti on olemassa piirustukset pohjana mitä tehdään mut sitten se itessään se valmentava ote tulee siinä että se käyään yhdessä läpi, keskustellaan se tekemisen alottaminen, eri työvaiheet siinä ja ei niinkään, eikä viedä sitä maaliin asti sitä asiaa vaan käyään se asia yhdessä läpi, prosessoiaan siinä sitä ja annetaan valmiudet sille oppilaalle lähtee toteuttamaan sitä ajatusta mikä oli tarkoitus tehdä elikä puhuin työmaapukista niin vaikka sellasen tekeminen. Mun mielestä se on semmonen konkreettinen esimerkki tästä valmentavasta työtteestä

--Ite kun opetan matemaattisia aineita tuolla ja ammatillisia myös niin, mie oon jotenki tarttunu tähän ilmiöoppimiseen. Se on tämmönen, en tiedä onkse uus juttu mutta luin mielenkiintosen jutun olikohan Opettaja-lehessä tuolla etelässä, matematiikan opettaja käyttää nimenomaan tätä, ilmiöoppimista. Siitä sain semmosen kipinän että mitä hitto minä tuolla rupeen paasaan opiskelijoille kirjoittaan jonnekin taululle tai muuta, mä annan opiskelijoille tehtävät. Kattoo netistä, kattoo meidän kirjastosta tai jostain muusta ja ettii sen tiedon, ja keskustelevat keskenään. Mulle jää paljon enemmän aikaa pyörii sen ryhmän ympärillä ja kun jollakin on ongelmia niin tarttuu heti siihen.

Edellisessä vastauksessa viitataan Ilmiöoppimiseen perustuvaan yhteistoiminnallisuuteen. Vastauksesta ilmenee myös tieto –ja viestintätekniikan hyväksikäyttö opetuksessa.

--K: Ja siinä pystyy sitten toiminnan ohessa käymään keskustelua, tarkistaan tilanteita?

--V: Kyllä.

--K: Ollaan kuitenkin koko ajan yksilöllisesti läsnä?

--V: Kyllä nimenomaan. Mie oon kattonu et se on, ainakin meikäläisen kohalla toiminu tosi hyvin. Ja opiskelijat käyttävät näitä mobiililaitteita, kun tänä päivänä meillä se digiloikka se on tärkeätä.

Haastatteluiden pohjalta työyhteisötason havainnot antavat ymmärtää, että oppimisympäristöissä ja toiminnoissa pyritään rakentamaan mestari-kisälliasetelma, mutta siten, että valmentaja eli tässä kohtaa opettaja olisi ainoastaan mestarin asemassa. Toiminnan käyntiin saamisen kannalta on tärkeää, että ohjaaja toimii ensin mallina ja antaa esimerkin, mutta ohjattavien harjaantuessa johtaja voi antaa vastuuta.

--V: On varmaan, no siis se, ehkä meidän historiassa. Mutta kyllähän vanha opetustyylihän lähtee aika pitkälle siitä että opettaja on se viisas ja oppilas on tyhmä, eli siitä asetelustahan se on perinteisesti aina lähtenyt, ja jos et saa just oikein niin saat [napauttaa pöytää] näpilles kartta-kepillä.

--K: Eikös tässä juuri ole tämä mestari- kisälliasetelma?

--V: Joo siellä kyllä.

--K: Sehän on kuitenkin, vuosisatoja vanha.

--V: Kyllä siellä vanhastaan. Mutta kyllähän ammattiopissakin aikasempina vuosina oli enempi sitä, ”opettaja määräämis” -mentaliteettia

--Kun opiskelija on kykenevä, halukas ja itseensä luottava-- pystyy ohjaaja olemaan neuvonantaja esimerkiksi pöytätason reuna työstö koneella-- opiskelija pystyy itsenäisesti suorittamaan tehtävän annettujen lähtö arvojen ja laatuksiteereiden pohjalta ohjaaja tarkistaa kriittisten kohtien ymmärtämisen.

Johtajuuden näkökulma:

--Pyrin omassa toiminnassani kiinnittämään huomion yksilön tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin. Pyrin luomaan luottamukselliset suhteet ja antamaan vastuuta toteuttaa omaa visiota ja näkemystään. Yhteinen päämäärä ja tavoite oltava selkeästi määriteltynä.

--Se valmentava työotehan näkyy kaikessa toiminnassa ja, omalla esimerkillä jokainen tavallaan ryhmänohjaaja valmentaja opettaja mitä meillä toimii toimii oman persoonan pohjalta esimerkillisesti antaen, ensin käytännön töistä esimerkit työsuorituksen tai malliosan ja sen jälkeen mahdollistaa sen yksilön tekemisen ja harjaantumisen siinä kyseisessä suoritteessa mitä ollaan tekemässä et se on, oli se tutkinnon osa tai tutkinnon osan osa tai, joku ihan käytännön työtehtävä muurausharjoitus tai tämän, vaikka matematiikan tehtävä luokassa niin annetaan se esimerkkimalli ja sen jälkeen mahdollistetaan se harjaantuminen siinä. Näin se miun mielestä.

Työyhteisötasolla valmentavan työtteen toteutuminen näkyy työsaliharjoitteissa, tehtävien ohjeistuksissa. Valmennettavaa haastetaan tekemään itse ja keräämään tietoa tehtävien ratkaisuksi itsenäisesti. Ohjauksen ja valmennuksen edellytyksenä on kuitenkin se, että valmennettavalla on perusteet toimia ja perusteet osataan. Työyhteisössä pyritään rakentamaan oppimisympäristöjä jotka mahdollistavat erilaisten etenemisväylien käytön, että oppimistapahtumia syntyy. Suunnitelmallisuus, keskustelu ja ohjeistukset antavat pohjan tehtävien suorittamiselle, mutta valmennettavan tulee pyrkiä selviytymään itseohjautuen maaliin saakka. Valmentajan rooli on olla tukena ja kannustaa sekä motivoida. Mestari-kisälli asetelma nousee vastauksista esiin, ja tämän pohjalta valmentavaa työtettä voidaan todeta olleen työyhteisöissä pitkään.

### **7.5.3 Valmentavan työtteen kehittämisalueet yksilötasolla**

Oman toiminnan kehittämiseen oli vaikea kuitenkin antaa selkeitä vastauksia. Vastausten suunta lähti helposti yleiselle tasolle. Kuitenkin kehittämistarpeita havaittiin. Verkostoituminen, yhteistyö muiden tahojen kanssa ja lisäajan järjestäminen nousivat esiin.

--Vanhan kansan ihmisenä sanoisin että virheistä oppii- eli yrityksen ja erehdyksen kautta. Ehkä vaikea asia kehittää mutta varmaan parhaiten oppisi esimerkkitapausten kautta, haetaan hyviä ja onnistuneita ceissejä malliksi. Näistä jää aina jotain takaraivoon.

--Miten kehittäisit omaa valmentavaa työtettäsi, ainakin tää yhteistyö eri tahojen kanssa, eri verkostot. Kollegat työelämä opiskelijat tuki, ylleensä kaikki ketä sinne nyt kenen kanssa vaan ollaan tekemisissä niin sitä yhteistyötä ja just sitä tunnettavuutta, että pystyy sitten tarjoamaan sille oppilaalle enemmän. Ja nimenomman oikeenlaista juttuasiasia oikeenlaiselle henkilölle, että siellä ei sitten laiteta opiskelijaa semmoseen paikkaan vaikka työharjotteluun mikä ei hänelle sovellu ollenkaan. Ja siellä työharjottelupaikoilla sitten on oikeenlaiset henkilöt ohjaamassa ja valmentamassa taas siellä etteenpäin, ja tietysti tuo vuorovaikutustaidot yhteistyötaidot, niitä ei varmaan voi liikaa, tai olla ikinä valmis. Et sitä kehitetään jatkuvasti.

Kehittämisen kannalta tärkeäksi koetaan verkostoituminen, niin työelämän, kollegoiden kuin asiakkaiden kanssa.

--Harjotuksellahan se paranee. Sitähän tässä harjotellaan koko ajan. Kyllä varmaan, mie oon siitä sen verran jo lukenu noita tarinoita että mie en tiiä auttaako se enää minnuu hirveesti mutta varmaan monelle muulle se vois auttaa niin tietäis vähän tuota teoriataustaaki.

--V: On ehtomasti kehittämistä totta kai että, tämä niin ku sanoin tää voi olla sisään rakennettuki mekanismi mutta, viime syksyn tiimityöskentely tuolla Kontiorannassa kollegoitten kanssa ja sekä myös oppilaitten kanssa oli erittäin antoisaa ja miellyttävääkin tietysti ja tunsii oppivansa itsekin koko, viikottain uutta ja koki mielihyvää siitä kun tiimityöskentely lähti lentoon eli toimi tosi hyvin. Sitä mielihyvää oli sitten mukava jakaa myös oppilaille elikä kertoo heillekin sitä ilosanomaa [naurahtaa] tästä valmentavasta työotteesta että se todellakin toimii.

--opiskelijan kehittymisen myötä voidaan siirtyä valmentavaan mukaan-- siihen ajankäyttöön pitäisi saada enemmän ja muuten kyllä toimii tälläkin hetkellä

Tavoitteiden asettamisen kautta tullaan harjaantumiseen, joka mahdollistaa valmentajuuden lisäämisen. Ensin tavoitteeksi asetetaan perustason saavuttaminen. Kohtaamiset vaativat aikaa.

--Kyllä se vaan varmaan ois niin että enemmän vaan opiskelijoitten kanssa, vaikka olen minä aika paljon, kyllä teen tämmöstä hyvinkin läheistä ja tämmöstä vois sanoo jopa intiimiä siinä mielessä että koko ajan ollaan siinä mut et eihän sitä koskaan oo tarpeeks kiinnostunu opiskelijoista Siinä mielessä että, niin. En ossaa oikein sen tarkemmin tässä vaiheessa sanoo

Yhteistyötä asiakkaan ja pedagogisen johtajan välillä tulisi lisätä. Samoin ohjaajan läsnäolon määrän lisäämiseen tulisi kiinnittää huomiota.

--V: Kyl mä en tiiä muuten mutta, kyllähän jotain pitää mainita, avata ja keskustella sitä ja oikeesti olla myöskin johdon puolelta se et ne tavoitteet tiedossa. Mut jos tääl lillutaan vaan jollakin tavalla, päivästä toiseen jollakin tavalla että mitenkä sinä teet ja mitä minä teen ja katotaan mitä siitä tulee, niin se ei oo sitä mitä nyt se tässä pitäis olla. Vaikuttaa siltä että esimiestyössäkään sitä ei, sitä tavoitetta ei oo mietittykkään koskaan. Ehkä se tietään mutta, ei sitä sillä tavalla oo ikään kun tuotu siihen kehityksen, uraan jossa oikeesti myöskin koko porukka tietäis sen tavoitteen mihinkä tässä pyritään, missä vaiheessa ollaan menossa, mitä tarvittais jotta siihen tavoitteeseen päästään. Kaikkihan nää on olevinaan tietään,



johto tietää ja myö tietään mutta ei niitä vaan oo kasattu missään vaiheessa jossa oikeesti näitä asioita ois hyvässä hengessä mietiskely.

K: Onko niin että esimerkiks tällöinen keskustelun avoimuus?

V: No ei kai se avoimuus ja kyllähän täällä pystytään keskustelemaan mistä tahansa et ei oo siitä kiinni varmaan mutta, ehkä tällöinen keskustelun, ohjaaminen. Jos kerta joku jottain asiaa käsitellään niin silloin meidän tietyllä uralla pitää pysyä siinä asiassa, että se nyt ei toisaalta oo sitten ihan mitä tahansa. Jos halutaan tavoitteeseen totta kai niin pitää olla ura aika, merkattu.

Näkemyksiä myös ylemmän johtamisen suuntaa esitetään, ja vastauksista käy ilmi toive keskustelun suuntien määrittämiseen ja päämäärien selkeyttämiseen.

--Se on sitä positiivisen uskon luomista-- opiskelijan kuuntelemista ymmärtämistä ja uskomista jokaiseen omalla tavallaan.

Johtajuuden näkökulma:

--Tää on paha rasti. Omalta kohdalta esimiestyössä, annan semmosia pieniä käytännön esimerkkejä siitä mitenkä, otetaan esimerkki tossa työsalissa ollaan tehty järjestelyitä muutoksia siinä nii oon ite pistänyt muutosprosessin käyntiin näyttänyt esimerkinomaisesti mitenkä noita voitais esimerkiks jotain työkaluja säilyttää ja varastoida ja tämän jälkeen oon koittanu mahdollistaa sitte tämän alaisten ja muitten jatkaminen siitä sen esimerkin pohjalta ja mahdollistaa sitte erilaiset variaatiot ja pääsee harjaantumaan siinä ja löytämään sitte sen uuden uoman ja tällä lailla sitä kehitystä on viety eteenpäin.

--Enemmän aikaa kuuntelulle, läsnäololle. Kykyä vastaanottaa vastaan palautetta, antaa sitä rakentavasti ja rohkaista eteenpäin.

Henkilökohtaisella tasolla avoimuuden omakohtainen lisääminen koettiin tärkeäksi, kuitenkin samanaikaisesti ylemmän johdon lähentymistä kaivataan. Keskustelun ja keskustelumahdollisuuksien lisääminen koettiin kehittämistarpeeksi. Itsensä kehittäminen, eli elinikäisten avaintaitojen ylläpitäminen ja kehittäminen luovat pohjaa tehokkaalle toiminnalle ja valmentavan työotteen toteuttamiselle. Monilla tasoilla voidaan havaita myös tarve lisätä hyvien käytänteiden jakamista,

eli siirrytään pois vanhoista käytänteistä. Asenneilmapiirin muutos vaikuttaa juuri hyvien käytänteiden jakamiseen positiivisesti.

## **7.6 Edellytykset valmentavan työtteen toteutumiselle**

### **7.6.1 Vuorovaikutuksen merkitys**

Vuorovaikutus nousi valmentavan työtteen merkityksekkäimmäksi elementiksi käytännön toiminnassa havaintojen ja haastatteluista saatujen tietojen pohjalta.

--Osallistuttaminen, oppilas käyttää aivojaan kykynsä mukaisesti

--Merkitys suuri, vaatii opettajalta paljon, on oltava samalla aaltopituudella ohjattavan--öh--VALMENNETTAVAN kanssa. Huumori auttaa monesti. On saatava valmennettava kiinnostumaan opittavasta, osattava perustella ja kiinnittää opittava asia oikeaan työelämään, perusteltava ymmärrettävästi sen merkitys ja tärkeys, saada valmennettava kiinnostumaan asiasta. Ei onnistu muutamalla sanalla vaan vaatii vuoropuhelua, kysymistä ja vastaamista, verbaalisia taitoja luoda opiskelijalle mielikuva siitä miten opittava asia liittyy tulevaan ammattiin ja tässähän onnistumme vaihtelevasti.

Valmentajan on heittäydyttävä tilanteisiin ja osattava ottaa jokainen kohdattava ohjattava yksilönä. Tilanteiden keventämiseksi ja vaikeidenkin hetkien laukaisemiseksi huumorintaju, tilannekomiikantaju sekä tilan haltuunottotaito auttavat luomaan hyvää ja yhteisöllistä ilmapiiriä.

--Työtteen ydin, täytyy tuntea tietää opiskelija, elikä just tän ryhmäytymisen kauttahan tutustutaan, helppo tie tutustuu oppilaaseen. Silloin tietää miten toimia kyseisen henkilön kanssa. Toinen kaveri on erilainen oppija, erilaisilla oppimismenetelmillä. Sillon kun tuntee ja tietää minkälainen kaveri siinä on nyt opiskelemassa ja tekemisissä niin tietää suhtautuu sitte siihen että millä oppimismenetelmillä lähetään etenemmään, ja

valmentamaan. Vuorovaikutus, se on avainasemassa. Jos ei oo vuorovaikutustaitoja niin ei oo mahdollista miun mielestä toimii yleensäkin opettajana.

Vuorovaikutusta voidaan pitää valmentavan työtteen ytimenä. Toisaalta se vaatii tekijältään paljon. Ohjaajan on kyettävä vuorovaikutuksen avulla saamaan aikaan orientaatio – ja motivaatioperusta ja pystyttävä luomaan järkevää kontekstuaalisuutta. Verbaaliset taidot ja keskustelutaito sekä keskustelun johdattelutaito, perustelut, rehellisyys ja avoimuus nousevat esiin, kun pohditaan vuorovaikutuksen merkitystä ja sen asettamaa vaatimusta ohjaajalle.

--Mm. Pitäis tietysti olla, tasapuolisesti kaikille samanlainen että jos toiselle ei anna alussa heti neuvoja ni sit ei pitäis antaa muillekaan, et se ois samalla tavalla. Tuo toinen ei kyllä, tuo vuorovaikutus ni miulla ei ainakaan leikkaa.

--Kyllähän se varmaan aika tärkeätä on, ainaki luulisin että ois, tuo vuorovaikutus.

--Siellä se on just semmonen tönkkö ja että opettaja ei sillee, kaikille siellä peruskoulussa, että ei just tuu juteltuu kaikille toisin ku täällä aina kiertelee ja tulee neuvomaan ja juttelemaan, toisin ku siellä koko luokalle vaan puhuu.

--Motivoi, on. Siis on se paljon parempi ku semmonen niin ku oli esim. meillä peruskoulussa.

--Varmaan juurikin se, tai se periaate on se mielestäni että kerrotaan mistä tieto löytyy mutta kyllähän se, kommunikaatiohan siinä korostuu huomattavasti. Pienellä kommunikaatiomäärällä pitäis saaha oikee viesti perille.

--Se on tosiaan se miun mielestä korostuu siinä että pitäis opiskelijalta saaha se tieto ensinnäki että kun se sanoo jotakin niin sitte huomata kehonkielestä mitä se oikeesti tarkoittaa ja sitten taas osata itekin tuoda esille asia oikeella tavalla.

Vastauksista käy myös ilmi vuorovaikutuksen vaikeus. Joskus tulee tilanteita, että annettu informaatio ei ole saavuttanut kohdettaan. Toisinaan ollaan tilanteessa, että asiakas ei välttämättä osaa kertoa kaikkia tarpeitaan tai syntyneitä tiedon ristiriitoja. Tämä kuitenkin vahvistaa käsitystä vuorovaikutuksen merkityksestä valmentavassa työtöteessä.

--V: Minun mielestä juuri tämä vuorovaikutus on se yks ydinasia ja sitten se ohjaaminen ja, vuorovaikutuksella on erittäin suuri merkitys ja yhtä lailla toimitaanko sitten opettajien kollegoitten pomojen kanssa tai oppilaitten kanssa että, keskustelemalla nää asiat menee eteenpäin ja prosessi etenee. Mun mielestä vuorovaikutus on ihan ykkösasia ehdottomasti siinä jutskassa. Ja pitää pystyy keskustelemaan kaikenlaisten oppilaittenki kanssa ja vähän mukautua sitten eri oppilaitten kanssa, se ei vaan toimi kaikkien kanssa samalla sapluunalla.

--Se on yksilöllisen oppimisen ohjausta, eli yksilöllinen oppiminen. Jokaiselle rakennetaan omaa polkua. Ohjaaja on käytettävissä aina siellä tavallaan pulmakohdissa, tulee semmosia pulmakohtia esteitä oppimiselle, niin ohjaaja on silloin tavattavissa ja käytettävissä.

--K: Siinä ilmeisesti sitten on havaittavissa vuorovaikutusta aika paljon?

--V: Nimenommaan sitähan se on. Yksilötasolla että sitten ryhmätasolla.

--V: Ehdottomasti se on sitä ydintä.

--K: Keskustelu, kohtaaminen?

--V: Kyllä kyllä, just näin. Nämä ne on.

--V: Valmentavassa kanssakäymisessä niin ku kaikessa muussakin. En voi kuvitella muuten, siis muutenhan se menis tämmöseks katetriluennoks että, otetaan kaveri tai kaverit oppilaat luokkaan ja opettaja ruppee paasaamaan muut kuuntelee ja ihmettelee mistä tässä on kysymys. Toinen ei-vuorovaikutustapa eli opettaja tietää kaiken opettaja kertoo kaataa sulle kaiken, tyhjentää pajatson. Ja tää itse asiakas tai kohde ihmettelee että mistä tässä on oikein kysymys, mitä se höpöttää. Eli se ois se vastapää tälle vuorovaikutus että täytyyhän sitä totta kai elämässä pitää olla vuorovaikutteisuutta muutenhan se ei toimi missään, ei opetuksessa eikä, missään muussakaan elämän alalla.

--Se rakentuu toimivalle vuorovaikutukselle ohjataan opiskelija itsenäisesti ja sitoutuneesti päämäärään ja otetaan huomioon vastuullisuus opiskelija eli ohjattava on itseohjautuva, ohjaaja toimii neuvonantajana, asiakaskeisyydestä mennään ihmiskeskeisyyteen delegeoiva ja dialoginen tyyli.

Johtajuuden näkökulma:

--Valmentavan työtteen ydin on ihan ehdottomasti se motivaatio ja sitoutuminen, sekä sieltä valmentajalta tai oliko se opettaja tai valmentaja mitä termiä käytetäänkään käytetään nyt tässä vaikka sitä valmentaja-

termiä, niin motivaatio yhtä lailla sillä valmentajalla kun valmennettavalakin. Lisäksi sitten toinen on sitoutuminen, eli motivaatio ja sitoutuminen siihen työskentelyn tekemiseen, ne on ne, se on ihan keskeinen ydin miun näkemyksen mukaan. Ja jotta se motivaatio ja sitoutuminen sitte toteutuu ja ne on mahdollista niin siihen tarvitaan tätä vuorovaikutusta. Ilman tämmöstä vuorovaikutusta, vuorovaikutuksellista suhdetta sen valmentajan ja valmennettavan kanssa se motivaatio ja sitoutuminen ne ei oo sataprosenttisella tasolla, ne ei pysty olemaan, mikä on ihan ehdon edellytys tälle valmentavalle työotteelle ja sen toteutumiselle.

Johtajuuden näkökulmasta tuodaan ensin esille motivoiminen ja sitoutuminen. Näiden tärkeimpänä edellytyksenä kuitenkin puhutaan molemminpuolisesta arvostuksesta ja luottamuksesta sekä siitä, kuinka ilman vuorovaikutusta nämä edellä mainitut eivät toteudu.

--Parhaimmillaan se on opiskelijan henkilökohtaistamisen kautta ja hänen tasoltaan ja motivaatiostaan käsin tapahtuvaa kehittävää potentiaalin löytämistä. Vuorovaikutuksessa näkyy molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus.

Yleisellä tasolla voidaan vastausten pohjalta havaita, että vuorovaikutus koetaan valmentavan työtteen ytimeksi ja toiminnan kannalta tärkeimmäksi elementiksi. Tällöinhän mahdollistetaan keskustelu, ihmisen kohtaaminen ja näiden pohjalta voidaan kartoittaa tavoitteet, sitouttaa asiakas, orientoida ja motivoida. Vuorovaikutuksen kautta opitaan tuntemaan asiakkaan tarpeet, ja niiden pohjalta laadullinen yksilöllistäminen on helpompaa. Myös esimies – alainen – asetelmassa vuorovaikutus on toiminnan ydin, koska keskustelu ja yhdessä asioiden pohtiminen luovat avoimuutta toimijoiden välille ja luovat lisää molemminpuolista luottamusta, joka lisää työhön sitoutuneisuutta.

### **7.6.2 Edellytykset**

Haastatteluista kävi ilmi, kuinka tärkeää on hyvä yhteys opettajan ja opiskelijan välillä. Yhteistyö ja sen sujuvuus valmentajan ja valmennettavan välillä on avain

asemassa valmentavan työtteen toteutumiseen. Työympäristön tulee olla kunnossa, jotta tämä mahdollistaa hyvän oppimisen. Opettajan ammattitaito korostuu ja auktoriteettia vaaditaan opettajan roolin säilymiseen.

--Oppilaaseen on saatava jokin yhteys, kaikki lähtee siitä, näkisin. Myös tietynlainen auktoriteetti on saavutettava jotta oppilas kuuntelee, opettajalla on varmaan oltava opetettavasta asiasta vahva ammattitaito.

--Toteutuminen, no saumatonta yhteistyötä sen valmentajan ja oppilaan välillä. Ja jotta se voidaan toteuttaa se mitä ollaan harjoittelemassa niin esimiehen pitää mahdollistaa se tekeminen eli sulla täytyy olla ympäristöpalikat mahdollista tehdä, tehdä sitä tai toteuttaa. Ja jotta kun oppilas saapuu paikalle ja jotain asiaa ruvetaan siinä tekemään niin kaikki täytyy olla valmiina, elikä se valmistautuminen täytyy tehdä hyvin pitkälle, että ei ruveta sitä ihmettelemään kun oppilas on siinä paikan päällä että mistä hankitaan tavarat ja tuotteet.

Valmentavassa työtöteessä on tärkeää opiskelijan oma-aloitteisuus. Tämä mahdollistaa myös koulun ulkopuolella, esimerkiksi työpaikoilla tapahtuvan oppimisen. Haastatteluissa korostui, kuinka tärkeää opettajan oma valmistautuminen tunneille on. Opettajan kuuluu hankkia tarvittava tietotaito ennen tunneille saapumista sekä hankkia tarvittavat tavarat ja laitteet. Tässä on myös hyvin esillä opettajan roolin tärkeys.

--Ei, ei tuua niin ku Manulle illallista. Opiskelija joutuu sen sitte ite kaivelemaan ja harjottelemaan ja hakemaan sitä tietoo.

-- Mutta valmentaja on kuitenkin jo asiaan panneutunu ja tutustunu niin että hän pystyy sen homman viemään maaliin?

--Kyllä, valmentajalla täytyy olla kaikki speksit selvillä ja olla kokeiltuna oikeestaan koeponnistettu se juttu.

--Elikä tää ei oo semmonen helpotus omiin työtehtäviin?

--Ei todellakkaan, päinvastoin. Täytyy valmistautua todella hyvin siihen ennakkoon. Ja yks mikä on kanssa tuohon toteutumiseen että ei välttämättä tuijoteta paikkaa eikä aikaa. Et se, toteutus voijaan suorittaa josain muulla paikkakunnalla tai maastossa tai ihan missä vaan, mitä se on sitte tuolla työelämässäki.

--Pitää varmaan mukautuu siihen tilanteeseen ja siis sillee että just kuuntelee sitä opettajaa ja sit kehuu ja ottaa ne sillee.

--Pitää ottaa itteensä niskasta kiinni että ei mee ihan leikiks se homma

--Opettajalta se edellyttää miun mielestä aktiivisuutta tuossa, jotkut on ehkä virheellisesti ymmärtäny että se on helpompaa ku ei tarvi ku, mutta miun mielestä se vaatii sen että pittää etukätteen olla paremmin valmistautunu vielä entistä paremmin tietää. Osaa ennakoia ensinnäki mitä ongelmia niille tulee etteen, mahdollisesti on miettiny valmiiks että mistä se tieto varmasti löytyy niille ja noin poispäin. Hyvä valmistautuminen pitää olla ja tietysti semmonen asenne koko ajan, millä männään.

Luottamussuhde valmentajan ja valmennettavan välillä on kaiken onnistumisen edellytys. Avoin mieli oppimiselle ja hyvät vuorovaikutustaidot molemmin puolin luovat turvallisen ja hyvän oppimisympäristön. Yhteydenpitoa opiskelijan ja kodin välillä pidetään tärkeänä. Opettajan tulee ottaa huomioon yksilöllinen oppiminen ja pyrkiä tarjoamaan yksilöllistä ohjausta tarvittaessa. Tämän mahdollistaa molemminpuolinen sitoutuminen. Sama luottamussuhteen merkitys on havaittavissa myös esimies-alainen -suhteessa.

--Ainakin siinä pitää olla avoimin mielin ja halu kehittää jotenkin tätä asiaa että, vaikka tää nyt voi olla meille sisäänrakennettuki mekanismi tämmönen valmentava ote mutta kuitenkin ajatuksellahan siihen on lähettävä ja, jos sen saa automaatiotasolle niin se on tosi hieno asia kylläkin sitten. Eli..kyllä se vaan on edelleenkin sen vuoropuhelun kautta liikkeelle lähtö hyvä siinä.

--Se edellyttää aikaa. Edellyttää, opiskelijan on annettava tilaa sille oppimiselle, on annettava aikaa. Jotkut niistä opiskelijoista oppii nopeemmin, jotkut oppii hitaammin, ja se tilan ja ajan antaminen on edellytys.

--No niitä kontakteja, ja varsinkin opiskelijoitten kanssa me tehään niitten meidän asiakkaitten kanssa niin se on se kontaktien pitäminen, yhteyden pitäminen, niin opiskelijan kun kotiin myös.

--Kyllähän se edellyttää opettajalta tai ohjaajalta tietysti semmosta ikään kuin asettumista vähän toisenlaiseen rooliin kun siihen, siihen viisastelijan rooliin elikä tavallaansa tullaan, auktoriteetti pitää säilyttää mutta tullaan kuitenkin iholle ja ollaan kuitenkin siinä höpöttelemässä niitä näitä asioita, mutta kuitenkin se pittää muista että siinä ollaan kuitenkin auktoriteetteja, muuten siitä ei tule mittään että valmentaja on aina valmentaja, jolla on, pitää olla sanansija ja ohjaamisrooli siinä. Mutta tietysti herkällä korvalla kuunnella että mitä sieltä kuuluu sieltä nurkan takaa.

Johtajuuden näkökulma:

--Molempien osapuolien välille pitää syntyä luottamus. Muuten homma ei tule onnistumaan.

--Niin ku tossa mainitsin jo niin se sitoutuminen on, ihan ehton juttu. Ja luottamus niin ku oli puhetta kanssa niin, se luottamus on siinä ja mitä mä tähän oon muistilappuun kirjottanu muuta, vastuunkantamista no sitä justiin elikä sitä sitoutumista että valmentavassa työotteessa esimies antaa alaisille vastuuta vapauksia. Totta kai vastapainona edellytetään sitoutumista, luottamus on siinä keskeisessä osassa ja, näitä asioita siinä edellytetään.

## **7.7 Valmentajuus esimiestyössä**

### **7.7.1 Valmentavan työotteen ilmeneminen esimiestyössä**

Valmentavan työotteen ilmeneminen esimiestyössä antaa haastatteluiden pohjalta viitteitä, että työntekijöiltä puuttuu esimiehen antama tuki. Paljon korostetaan, kuinka opettajan tulee tukea opiskelijaa. Kuitenkin opettajan saama tuki omalta esimieheltä on puutteellista tai puuttuu kokonaan. Yleisesti koetaan vastuun siirtämistä alaisille, jopa liiankin kanssa. Valmentava työote esimiestyössä koetaan epäselvänä, ja monien mielestä selkeä konkreettinen esimerkki puuttuu, myös valmentavan työotteen näkyminen on heikkoa. Valmentavan työotteen yksilöllinen toteuttaminen koetaan resurssien takia haasteellisena. Opettajia kuitenkin pidetään asiantuntijoina ja heille annetaan vapaus toimia ja toteuttaa työtään resurssien sanelemissa rajoissa. Tämä kertoo kuitenkin suuresta luottamuksesta.

Seuraavat neljä vastausta kuitenkin linjaavat toisen puolen. Vastauksista välittyi huoli siitä annetaanko alaisille jopa liikaa vastuuta. Samalla välittyi tietämättömyys ja linjauksien puute valmentavasta työotteesta käsitteenä.



--Täähän se ongelma onnii että se ei tänä päivänä vielä näy, ei sieltä lähiesimiehiltä juurikaan tukea saa siihe, päinvastoin oikeestaan että, kun jotain tukea tai apua sieltä tarvii nii sieltä ylleensä heitetään pallo takas että selvitä itse ja se tuki puuttuu, tai sitten siellä esimiehellä on joku itseään kiinnostavimmat asiat, vähän semmoset mukavat hommat niin ku monella tahtoo olla että se mikä itseensä kiinnostaa niin siihen panostetaan ja tehdään sit sen etteen töitä enemmän.

--Mitähän tuohon sanois. Aika paljon se ainakin vastuuta on siirtäny alaisilleen, sanosin jotta huomattavan paljon liianki paljon mutta, se on en tiiä oikeestaan onko se sit valmentavaa työtettä vai omaa laiskuutta tässä tappauksessa vai mitä se on mutta miun mielestäni, kyllä sitä varmaan voi nätisti sanna valmentavaksi työtteeksiki, kyllä aika paljon siirretään vastuuta alaisille. Vaikka jonku ongelman tois esiin niin sit siihen tulloo hyvin nopeesti semmonen että miten voit itse sen asiiasi hoitaa.

--Se on kyllä aika hankala kysymys koska tää valmentava työote on ollu aika semmonen epäselvä asia niin meille opettajille kuin vähän tuntuu että myös tuonne johdolleki elikä, en oikeestaan oo nähny selkeetä esimerkkii tai semmosta että tuntus että nyt on valmentava työote menossa tässä johdolla. Toki he keskustelevat vuorovaikuttavat prosessoivat ja prosessi esiin mutta, ehkä sitä konkreettisesti nää sitten kuitenkin näin opettajana sitä valmentavaa työtettä

--Lähiesimiehen on annettava myös opettajille tilaa rakentaa sitä oppimisympäristöä, suunnitella omaa työtään ja suunnitella näitä oppimiskolkuja. Eli vähän samalla tavalla kun opettajaohjaaja antaa opiskelijoille tilaa rakentaa sitä oppimistaan, niin lähiesimiehen on annettava opettajille tilaa rakentaa sitä omaa työtään.

Vapauden ja vastuun antaminen alaisille ovat merkityksellisiä valmentavan esimiestyön onnistumisen kannalta. Myös se, että esimiesten toivotaan olevan kiinnostuneita alaisistaan, koetaan merkitykselliseksi.

--Ja henkilöstön kohalla, kyllä henkilöstön esimiesten kiinnostus alaisistaan. Sehän on myös tämmöstä valmentavaa, eri tasolla vaan. Ja se on meillä kyllä ollu kautta aikojen sen aikaa kun minä täs oon ollu lähes 30 vuotta nii se on ihan sama juttu, et aina tästä puhutaan mut mitään ei tehdä

--Joo ja näitähän ei oo keskusteltu koskaan täältä, näistä lähtökohista. Ei oo koskaan keskusteltu, se vaan tulee joksikin pikkuhiljaa muuttuu, mutta

eihän tämmösiä pedagogisia keskusteluja oo koskaan kenenkään kanssa käyty muuta ku ehkä myöhemmin omissa oloissa purppastu.

Vastauksista käy ilmi, että esimiehen tulee olla lähellä alaisiaan ja läsnä. Luottamus ja kiinnostus alaisia kohtaan ovat tärkeitä. Luottamus alaisten osaamiseen ja erilaisten ympäristöjen tekemisen mahdollistaminen sekä avoimuus luovat hyvät edellytykset työyhteisön hyvälle ilmapiirille ja valmentavan työotteen toteutumiselle.

--Meillä on vapaus toimia ja meidän tekemiseen luotetaan meitä pidetään asiantuntijoita meidät koetaan asiantuntijoina ja sitten saamme vapauden toimia ja toteuttaa opetusta niin kuin se tällä aika resurssilla on mahdollista tosin tällä aika resurssilla pedagogisen johtamisen toteuttaminen ja yksilöllisen valmentavan työotteen toteuttaminen on äärimmäisen haastavaa.

Johtajuuden näkökulma:

--Toivottavasti se näkyy molemminpuolisena kunnioituksena ja arvostuksena, jota kautta syntyy luottamus. Tätä kautta voidaan vastuuttaa ja kehittää työtä työyhteisön sisällä ja se luo vuorovaikutteista toimintatapaa työyhteisön sisälle.

--Yks on se että ollaan läsnä. Yhtä lailla se tohon aikasempiinkin kohtiin voitais rinnastaa mutta tässä erityisesti mie nostasin sen läsnäolon ja kuuntelemisen, merkittävään osaan että lähiesimiehen pitää olla läsnä, kuunnella alaisia, sillä lailla luoda pohjaa sille yhteiselle työlle, rakentaa sitä luottamusta. Samalla se rakentaa, kasvattaa motivaatiota alaisten osalta kun häntä kuunnellaan ja keskustellaan niin ehkä sitten on mielekkäämpää se työn tekeminen ja, muutenkin esimerkkinä olemalla niin ku mie tossa totesin, sen muutosprosessin käynnistäminen niin pyrkii olemaan tämmösissä muutostilanteissa edelläkävijä ja esimerkin näyttäjä ja koittaa sillä vetää muita perään ja tavallaan herättää sitä alaisissa semmosta, että lähtee mukaan ja on niin ku yhdessä rintamassa siinä viemässä asioita eteenpäin. Että ei olla niin sanotusti ei johdeta takaa vaan ollaan siinä edessä.

Valmentava esimiestyö ilmenee työyhteisössä samankaltaisena toimintana kuin asiakkuuksienkin johtaminen. Esimies – alainen – suhteessa kyseisessä organi-

saatiossa annetaan vastuuta ja toimintaa rakennetaan luottamukselle. Vuorovai-  
kutuksen merkitys korostuu myös esimiestyössä. Luottamuksen rakentaminen ja  
alaisen sitoutuminen perustuvat keskusteluyhteydelle, kuuntelemiselle ja läsnä-  
ololle. Alaisten vapaus toimia ja sopiva kuormittaminen sekä vastuuttaminen an-  
tavat kuvan valmentavasta esimiestyöstä.

### **7.7.2 Valmentavan työotteen kehittämisalueet esimiestyössä**

Haastattelujen pohjalta ei selkeästi tullut esille eri kehittämisalueita vaan esille  
tuli se, kuinka toivotaan johtoporras mukaan valmentavaan työotteeseen ja sen  
toteutumiseen. Toiveena oli luoda sama linja kaikille ja että jokainen pääsee mu-  
kaan yhteiseen suunnitteluun. Valmentava työote tulisi tuoda konkreettisemmin  
esille. Hyvä ilmapiiri, inhimillisuus, alaisten kohtaaminen ja positiivisen palautteen  
antaminen on kantava voima työyhteisössä.

--Ainakin olla mukana siinä toiminnassa, suunnittelussa yhteisessä suun-  
nittelussa. Ja toteutuksessa että, mahdollistaa tää opettajan tai valmen-  
tajan työnteko. Että sieltä niitä kantoja kaskesta raivata tieltä, mahdollis-  
taa tekeminen.

--Mie luulen että oppilaitostasolla, ensimmäinen askel ois se että ois sel-  
keät, tällä hetkellä siitä vaan puhutaan palavereissa että valmentava työ-  
ote ja sitten ku joku kyssyy että mitä se käytännössä tarkoittaa niin ei esi-  
telmöijä osaa vastata. Joku semmonen ohjenuora olla että mitä, esimer-  
kiks esimerkkien kautta että miten tilanteessa voi toimia valmentavalla  
työotteella ja miten se menis noin niin ku perinteisesti niin sanotusti. Se  
varmaan selkeyttäis aika monelle sitä ku musta tuntuu että moniki tekkee  
valmentavalla työotteella mutta ei tiä siitä ku ei kukkaan oo oikein ker-  
tonu että mitä se on. Se ois varmaan se selkee.

Valmentavalle työotteelle ei aiemmin ole ollut selkeää määritelmää, joka täsmen-  
täisi toiminnan suuntia. Päämäärättömyys ja linjauksien puute valmentavan työot-  
teen määrittämisestä esimiestasolla koetaan puutteeksi.

--Onhan se kehittämisen paikka ilman muuta että, yleensä ottaen asiat  
otetaan esiin ja tältä pohjalta lähetään sitte myöskin näitä resursseja ke-  
hittämään. Koska jos meillä on joku, joku valmentava työote käytössä tai  
pitäis olla niin, totta kai silloin pitää myös keskustella näistä resursseista  
ja näistä äsken mainituista jutuista. Mutta monta kertaahan se just on

taas että joku juttu meillä on ja sitten siitä, ajaudutaan johonkin tilaan pikkuhiljaa tietämättä mihin tilaan.

--Mun mielestä olis varmasti että, ensinnäki se ois pitäny mun mielestä alkujaankin heidän tehtävä ois ollu selvittää ja selittää tämä, valmentava työote paremmin meille, ja antaa riittävät pohjatiedot oikeestaan siitä. Nyt vähän meni siksi tää homma että jokainen opettaja keräili omanlaisia näkemyksiä asiasta tai, on vähän suuri kirjo tavallaan tästä ei oo semmosta ehkä se niin on tarkoituskin mutta, siitä ei oo semmosta selkeetä ohjeistusta että sit jokainen toimii vähän niin ku itse näkee sen valmentavan työotteen sitten siinä. Kehitettävää nii varmaan ihan aiheestakin vois keskustella esimerkiksi tuolla työ- meidän omassa tiimipalaverissa, ja sitten keskustelua vuorovaikutusta tiimityöskentelyä kaikkee tämmöistä että, saatas tota vähän juurrutettuu ihan sillain et se lähtis oikeesti toimimaan meiänki osastolla se, valmentava työote.

Keskustelua ja aitoa alaisen kohtaamista toivotaan. Samoin myös palautteen antamisella koetaan olevan merkitys niin positiivisella kuin negatiivisellakin.

--Enemmän keskustelua, kysymistä että miten menee, mitä tarttee, mitä on ongelmia. Kaikkee tämmöistä. Ja sehän on tosiasia että kehuminenhan on niin ku bensaa moottorille, ja myös negatiivinen hei, se palaute on sitä kehittävää. Että jos koko ajan tulee suitsutusta niin se kärsii inflaation jossain vaiheessa.

Johtajuuden näkökulma:

V: Enempi pitäis olla läsnä, keskustella asioista alaisten kanssa se on ihan selvä. Luoda sitä luottamusta, rakentaa sitä. Se on miun mielestä omalta osaltani heikkous on se että liian vähän tulee oltua tässä vuorovaikutussuhteessa alaisten kanssa että enempi keskustelua ja luoda sitä pohjaa sitä kautta.

V: Se on, vois sanoo sillä lailla että ajankäytön hallintahan se on yks keskeinen osa tätä esimiestyötä ja myös siinä vois omalta osalta olla petratavaa mutta taas toisaalta osaltaan tuo oma persoona on vähän semmoinen että se on siinä tietyllä tavalla kanssa jarruna sitte. Mutta en voi kieltää sitä.

Johtajuuden omasta näkökulmasta läsnäolo ja ajankäyttö tulevat esiin kehittämisalueina. Samoin johtajuudessa nähdään tavoiteltavaksi linjakkuus ja luottamuksen ansaitseminen.

--Johtamisen tulisi olla samassa linjassa opiskelijoiden ohjauksen kanssa kaikissa portaissa. Luottamus pitää syntyä kaikkien osapuolien välille. Luottamusta ei saavuteta vaan se pitää ansaita.

Vastausten pohjalta voidaan valmentavassa esimiestyössä kuitenkin nostaa esiin muutamia kohtia, joiden kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Vastauksista käy ilmi, että esimiestyössä on laajemminkin havaittavissa päämäärättömyyttä. Ollaan ikään kuin tilanteessa, jossa kukaan ei selkeästi tiedä mitä tehdään, saati kenen tulisi ottaa vastuu johtajuudesta. Selkeät tavoitteiden määrittämiset eivät aina onnistu. Toisaalta johtamisen näkökulmasta juuri itsensä johtamisen ja ajanhallinnan kehittämiseen tulisi joka tasolla panostaa entistä enemmän toiminnan tehostamiseksi. Läsnä olemisen lisääminen ja lähentyminen asiakkuuden suuntaan, positiivisen ilmapiirin luominen ja henkilöjohtamisen lisäämisen tarve nousevat vastauksista esille. Tällä hetkellä johtajuudessa, esimies – alainen – asetelmassa havaitaan hallintotyön määrän olevan suurempi kuin henkilöjohtamisen.

Yksilöllisen kohtaamisen edellytyksiä ovat juuri edellä mainittu vuorovaikutus kaikista johtamisen näkökulmista tarkasteltuna. Vastauksissa tulee tähän liittyen myös vastaan sekä esimiestyössä että yksilötason valmentavan työtteen kehittämisessä, aikaresurssin puute, koska yksilötason kohtaamisia tarvitaan tulevaisuudessa monin verroin enemmän ja tämä tarkoittaa myös aikaresurssin lisäämisen tarvetta.

## 7.8 Yleiset mietteet

Vapaamuotoisissa vastauksissa kerrattiin ja vahvistettiin edellä keskusteltuja asioita. Vanhat tottumukset ja asenteet sekä toimintaympäristöt ovat kehityksen esteinä. Valmentava työote koetaan kuitenkin mielekkäämmäksi toimintamalliksi kuin esimerkiksi peruskoulu tyyppinen ohjaaja vetoinen behavioristinen malli.

Valmentavaa työtettä pidetään yleisesti asiana, joka on jotakin suurta ponnisteluvaativaa tai paljon ohjausta ja resursseja vaativaa toimintaa. Moni kokee, että tänä päivänä valmentavaa työtettä painotetaan jokaisessa oppilaitoksessa määrärahojen vähenemisen takia, ja että näin saadaan opettaja auttamaan tuntien lomassa niitä opiskelijoita, jotka apua tarvitsevat. Uskotaan, että olosuhteet, vanhat kaavat, toimintaympäristö ja muut vaikuttavat tekijät ohjaavat toimintaa suuremmin kuin opettaja itse.

--On huomioitava että monesti olosuhteet, vanhat kaavat, toimintaympäristö tai muut vaikuttavat tekijät ohjaavat toimintaa enemmän kuin opettaja ja hänen metodinsa niin että.

--No ei mulla muuta ku että tuo just tuo valmentava työote ni kyllä se on minun mielestä parempi ku on semmonen peruskoulun, että sitä vuorovaikutusta just ei tuu siellä, ni on tää minusta silleen paljon mukavampi ja oppii tässä paremmin kun ainakin ite henkilökohtasesti.

Opiskelijat olivat asian suhteen positiivisin mielin. He kokivat oppivansa enemmän, kun saivat ottaa itse vastuuta asioista. He kokivat myös valmentavan työtteen valmentavan heitä tulevaisuutta varten paremmin, koska eihän kukaan työpaikallakaan pidä kädestä kiinni. Opiskelijat myös toivoivat opettajan pystyvän auttamaan ja antamaan enemmän tukea niille opiskelijoille, jotka sitä oikeasti tarvitsevat. Näin pystytään etenemään opinnoissa samoilla viivoilla kaikkien kanssa.

--Eipä siitä ny varmaan ihmeempää, se on varmaan se mihin meidän on pakko mennä ku resurssit vähenee ja se kuitenkin auttaa sitte keskittymään niihin mitkä tarvii enemmän sitä apua ja, sitten kun saa hyvin pyörimään hommat niin, puolet porukasta melkein ne mennee ihan omalla painollaan siinä. Se on varmaan meillä se mihin rahotuksen kautta väkisin ajaututaan ja toisaalta kyllähän se valmentaa opiskelijoita ku eihän siellä työpaikallakaan olla neuvomassa vieressä nii, kyllä se valmentaa siihen aika hyvästi.

Valmentava työote tulee usealla täysin luonnostaan. Se on toisin sanoen täysin luonnollinen toimintatapa. Monesti ihmisen oma persoonallisuus ohjaa toimintaa juuri oikealla tavalla. Näin on työskennelty kautta aikojen mutta ihmiset eivät sitä tiedosta. Johtajien esimerkkiä kaivataan kovasti myös valmentavassa työtöteessä.

Laadullinen yksilöllistäminen vaatii enemmän aikaa yksilöä kohden, ja nykytilanteen mukainen aikaresurssin vähentäminen (luku 4.3) johtaa siihen, että erityistä tukea tarvitsevat ja heikommin menestyvät asiakkaat vievät suurimman osan valmennukseen käytettävästä ajasta.

-- Mainitsinki tossa jo aikasemmin että tässä nyt jäi liikaa ehkä opettajille tämä valmentavan työtöteen etsiminen että ois enempi kaivannu sitä tietoa tuolta ylemmältä johdolta et ois edes kerrottu periaatteita että se oli niin alku ainakin tai itse olin kyllä vuorotteluvapaalla vuoden että ehkä se on silloin avattu paremmin mutta, silloin ku tästä asiasta alotettiin keskustelu niin kovin hyvin se ei kyllä tullut esille ja, ihmetystä lähinnä herätti mutta, varmaanki se meillä on käytössä kaikilla ollu jo iät ja ajat ja toivotavasti ku tähän saadaan lisää faktatietoa niin saahaan sitte ihan tietoisestikin se homma toimimaan. Tämmösiä ajatuksia oli mulla.

Valmentavan työtöteen käsittettä ei ole työyhteisötasoilla avattu riittävästi ja ylemmän johdon tiedottamisen avoimuuden kehittäminen nousee vastauksista esiin.

--V: Iso kuva aina pitäs olla. Johtohan on sitä varten että niillä on se iso kuva ja ne, ikään ku koko aika pittää sen paketin kasassa. Se miun mielestä heiän tehtävä onkin, myö vaan täällä toimitaan sitten kenttätasolla, ratekiatasolla.

### Johtajuuden näkökulma

--V: Valmentavasta työtöteesta semmonen että tätähän on kautta historian tehty ja nyt se on vaan tavallaan nostettu uudella termillä pintaan ja täähän on ihan, mennään sinne historiaan oppipoika kisällä, sitä hommaa tää ihan käytännössä on tällasilla kädentaitoteknisillä aloilla ei tää mikään uus juttu, nyt se on vaan terminä nostettu ja ollaan tavallaan niitä kanteja hiomassa ja pyöristelemässä mitä mahdollisesti vanhoissa malleissa ollu. Mie nään että tää on juuri sitä mitä meiän pitää tehdä, enempi yksilökeskeiseen ohjaamiseen ja valmentamiseen. Ainut siinä on mitä se tarvii, että päästään yksilön kanssa niin sanotusti pinta syvemmälle mihkä se

pitäis tässä valmentavassa opettelussa mennä että se on huomionarvoinen asia.

Valmentava työote on ollut olemassa kautta aikojen, se on saanut erilaisia nimiä vuosien saatossa. Valmentava työote käsitteenä kuitenkin kuvastaa hyvin inhimillisempää esimies – alainen – suhdetta, erityisesti puhuttaessa työelämän valmentajuudesta ja johtajuudesta.

## 7.9 Tutkimuksen tulokset

Puolistrukturoitujen haastatteluiden ja havaintojen sekä niiden perusteella tehtyjen tutkimusanalyysien pohjalta voidaan todeta seuraavaa: Käytännössä tapahtuva valmentava työote eri johtamisen näkökulmista korreloi voimakkaasti kirjallisuuden pohjautuvan teorian ja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän pedagogisen strategian kanssa. Yhteneväisyyksiä löytyy joka tasolla kuten edellä mainittu vuorovaikutuksen merkitys, yhdessä tekeminen, keskustelu, yksilön huomiointi ottaminen sekä mielekkäiden ja monipuolisten työmenetelmien käyttö ovat olleet jo hyvin pitkään havaittavissa kontaktiopetuksessa. Esimiestyössä pystytään havaitsemaan monenlaisia kehittämisalueita. Muun muassa vuorovaikutuksen lisääminen, lähentyminen henkilöstöä kohtaan, hallinnollisuuden vähentäminen ja taas toisaalta ihmisjohtajuuden lisääminen ovat polttopisteessä. Näiden havaintojen ja haastattelussa tehtyjen analyysien pohjalta valmentavaa työotetta on käytännössä tehty hyvin pitkään sekä rakentamisen, että autoalan yksiköissä. Haastattelujen ja kenttämuistiinpanojen pohjalta käy ilmi, että esimiesten valmentavaa työotetta tulisi kehittää ja heidän valmentavaan työotteeseensa pitäisi ottaa hyviä käytänteitä juurikin pedagogisen johtajuus -asiakkuus -aspektin suunnasta. Valmentavaa työotetta on tehty vuosikausia ja vuosikymmeniä, mutta sen nimi on aina vaihdellut.



## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitettiin seuraavat tutkimusta ohjanneet tutkimuskysymykset:

- Onko organisaatiossa valmentavaa osaamista?
- Miten organisaatio pyrkii järjestämään valmentavaa opettajuutta?
- Onko valmentajuus huomioitu henkilöstöresurssinjohtamisessa?
- Miten valmentava työote on toteutunut ja toteutuu nykyorganisaatiossa?

Valmentavaa osaamista on organisaatiossa paljon ja se on monipuolista. Jokainen haastateltu toimija sai tutkijat ymmärtämään sen, että oma osaaminen valmentajuuden suhteen on myös erittäin korkealla tasolla, joskin aina on kehittämisalueita löydettävissä. Tutkimuksessa tutkituilla kaikilla kolmella tasolla, jotka ovat asiakas, pedagoginen johtajuus eli opettajat sekä esimiehet, jokaisella voidaan todeta olevan valmentavaa osaamista. Tämä käy ilmi mm. haastatteluissa mainituista ryhmäytymisistä ja asiakkaiden keskinäisestä ohjaamisesta. Eniten valmentajuuden osaaminen näkyy pedagogisessa johtamisessa, koska haastateltavista kaikilla oli jo kattavasti kokemusta ohjaamisesta.

Organisaation pyrkimykset järjestää valmentavaa opettajuutta ovat vahvoja. Sen onnistuminen vaihtelee ja on sidonnainen vahvasti käytettävissä olevaan aikaresurssiin. Esimiesten luottamuksellinen suhtautuminen alaisten toimiin mahdollistaa valmentavaan työotteeseen tähtäävien ympäristöjen kehittämisen ja molemmissa tutkimuksen kohteena olleissa työyhteisöissä lähiesimiehet luottavat alaisiinsa.

Monessa kohtaa haastatteluissa reliaabelisti toistui sama käytännön ongelma, henkilöstöresurssien huomioiminen tai pikemminkin onko henkilöstöresurssin käyttöön annettu aikaa. Valmentavan työotteen ydin on vuorovaikutus ja ihmisen kohtaaminen yksilöllisesti, ja jokaista kohden pitäisi olla riittävästi aikaa niin asiakkaille kuin alaisillekin. Nykytilanteessa asiakaskunta on hyvin heterogeenistä

ja on asiakkaita jotka tarvitsevat yksilöllistämiseen ja vuorovaikutukseen merkityksellisesti enemmän aikaa. Voitaneen todeta, että tämä ei nykyisin toteudu. Toisaalta tutkimuksen aikana käytiin keskusteluja arjessa toimimisesta ja aikaresurssin pienentämisen vaikutuksista toimintaan. Tämän tiimoilta on tehty tutkimuksen ulkopuolisissa keskusteluissa ja mietinnöissä paljon pohdintoja. Tilanne näyttää kuitenkin sellaiselta, että jotain on tehtävissä. Toki on todettava, että laadullisen yksilöllistämisen paradoksi kulminoituu juuri siihen, että vuorovaikutus vaatii henkilökohtaista aikaa, ja sitä ollaan kuitenkin viemässä pois.

Valmentava työote toteutuu nykyorganisaatiossa tutkimuksen perusteella siten, että jokainen valmentaja eli ohjaaja paneutuu tehtäväänsä antaumuksella. Kokeemus ja asenne valmentajuuteen sekä ohjaajuuteen on vahva, ja omaan tekemiseen ja osaamiseen uskotaan. Työyhteisössä molemmissa tutkituissa yksiköissä luottamus toisten toimijoiden tekemiseen on vahva ja mahdollistaa hyvien oppimis- ja valmennusympäristöjen rakentamisen. Missään kohtaa ei puhuttu kustannuksista tai varojen vähyydestä tai paljoudesta, joka toisaalta antaa myös kuvan sitoutumisesta, joka kaikilla työyhteisössä on.

Esimiestyöhön toivottiin kehitystä yleisellä tasolla siten, että havaintojen mukaan nykyinen hallintojohtaminen tulisi saada pienemmäksi ja sen pitäisi muuntua enemmän henkilöjohtamisen suuntaan. Esimiehiä haastatellessa he itse toivat kantansa esiin, että pitäisi kyetä tulemaan lähemmäksi alaista ja keskustella enemmän yksilötasolla.

Tutkimus kesti n. 11 kuukautta. Sen olisi voinut saada nopeamminkin valmiiksi, mutta koko lukuvuoden aikana tehdyt havainnot, keskustelut ja haastattelut sekä alitajunnalle annetut mahdollisuudet työstää näkemäänsä ja kokemaansa ovat mahdollistaneet tutkimustulosten jalostumisen. Vielä tärkeämpänä tutkijat kokevat sen, että tutkimusprosessin pitkä kesto on ollut omiaan vahvistamaan omaa osaamista ja ymmärtämään paremmin johtajuuden monia näkökulmia sekä sen, että johtajuus vaatii vahvaa osaamista ja persoonaa sekä heittäytymistä. On helppoa antaa alaisena negatiivisia näkemyksiä johtamisesta, jos ei tiedä, mitä johtaminen on ja mitä se oikeasti vaatii.

Raportin lopuksi on laadittu valmentavan työtteen ”kymmenen käskyä” ja ne esitellään seuraavaksi:

1. Rakenna avoimuudelle, ole avoin
2. Kuule ja kuuntele
3. Keskustele
4. Kannusta
5. Tule lähelle
6. Ota toisen erilaisuus huomioon
7. Ole läsnä
8. Tee yhdessä
9. Kohtaa kaikki yksilönä
10. Jaa hyviä käytänteitä

## **KIITOKSET**

20.5.2016 JARKKO KOISTINEN JA MIIKA RÄÄTÄRI

## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Uudistettu painos. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Ps – kustannus.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Tallinna: Akatiimi oy
- Engeström, Y. 1984 Mielekäs oppiminen ja opetus. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Furman, B. & Rubanovitsch, M. & Pinjola, N. 2014. Valmenna onnistumaan nyt. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.
- Grönfors, M. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. <https://books.google.fi/books?id=F3oaCwAAQ-BAJ&pg=PA2&lpg=PA2&dq=henkil%C3%B6suhteiden+analyysi&source=bl&ots=Yf0qSn-FAIR&sig=0i61unGKXFynM463o1BPmm9JF8o&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwjn8emJo8LMAhWL-KCwKHfAEB8IQ6AEIQTAG#v=onepage&q=henkil%C3%B6suhteiden%20analyysi&f=false>. viitattu 5.5.2016
- Hankilanoja Aki, 2015 Opinnäytetyö Karelia ammattikorkeakoulu. Rakennusalan ammatillisen koulutuksen opiskelijalähtöinen toteutus ja organisointi: Case Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88065/Hankilanoja\\_Aki.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88065/Hankilanoja_Aki.pdf).
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. viitattu 27.4.2016
- Kauppila, R. 2010. Mielen voima. Suggestiot opetuksessa ja ohjauksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuusinen, J. 1995. Kasvatuspsykologia. Porvoo: Wsoy.
- Nevri, A. & Tirri, K. 2003. Hyvää verkko-opetusta etsimässä. Suomen kasvatustutkimuksia 15. Turku: Finnish Educational Research Association.
- Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: International Methelp.
- Opetushallitus. 2015. Ammatillisten perustutkintojen perusteiden toimeenpano ammatillisessa koulutuksessa. Oppaat ja käsikirjat 2015:10A
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014. Ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijamäärät vuosina 2014 - 2016. [http://okm.fi/OPM/Koulutus/amatillisenkoulutus/hallintoohjaus\\_ ja\\_ rahoitus/opiskelijamaarat.html](http://okm.fi/OPM/Koulutus/amatillisenkoulutus/hallintoohjaus_ ja_ rahoitus/opiskelijamaarat.html). 5.9.2014.
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: kirjapaja.

- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2015. Pedastrategia 2015, [http://stp.pkky.fi/yhteiset\\_toiminnot/muut\\_palvelut/kehittaminen/ops\\_tyotyotila/Jaetut\\_asiakirjat/PKKY\\_pedastrategia.doc](http://stp.pkky.fi/yhteiset_toiminnot/muut_palvelut/kehittaminen/ops_tyotyotila/Jaetut_asiakirjat/PKKY_pedastrategia.doc). Viitattu 21.1.2016
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2011. Kehittämisasiakirja 2012–2015, <https://stp.pkky.fi/materiaalipankki/Documents/Markkinointi%20ja%20viestintä/Esittelymateriaali/PKKY-kehittämisasiakirja.pdf>. Viitattu 21.1.2016
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2016. Ammattiopisto Joensuu, Tekniikka ja kulttuuri 2016. ([http://pkky-sharepoint/pkky\\_yksikot/ammattiopisto\\_joensuu\\_tekniikka\\_ja\\_kulttuuri/Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fpkky%5Fyksikot%2Fammattiopisto%5Fjoensuu%5Ftekniikka%5Fja%5Fkulttuuri%2FDocuments%2FTy%C3%B6ryhm%C3%A4t%2FJohtotiimi%2F2016](http://pkky-sharepoint/pkky_yksikot/ammattiopisto_joensuu_tekniikka_ja_kulttuuri/Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fpkky%5Fyksikot%2Fammattiopisto%5Fjoensuu%5Ftekniikka%5Fja%5Fkulttuuri%2FDocuments%2FTy%C3%B6ryhm%C3%A4t%2FJohtotiimi%2F2016))
- Rasku, S. 2014. Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmän kehittäminen: säädösmuutokset. [http://oph.fi/download/154732\\_rasku\\_160102014.pdf](http://oph.fi/download/154732_rasku_160102014.pdf). 11.12.2014. Viitattu 3.2.2016
- Ristikangas, M – L. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: Tietosanomana.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 15.9.2014.
- Tampereen teknillinen yliopisto. Verne liikenteen tutkimuskeskus. Tiedon analysointi. <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/> viitattu 3.5.2016.
- Tiikkaja, J. 2014. Ihmisen valmentaminen. Juva: Auditorium.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tilastokeskus. [Strukturoitu haastattelu - Tilastokeskus](https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/) <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>. viitattu 27.4.2016.
- Johtotiimin pöytäkirja Ammattiopisto Joensuu, tekniikka ja kulttuuri ([http://pkky-sharepoint/pkky\\_yksikot/ammattiopisto\\_joensuu\\_tekniikka\\_ja\\_kulttuuri/Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fpkky%5Fyksikot%2Fammattiopisto%5Fjoensuu%5Ftekniikka%5Fja%5Fkulttuuri%2FDocuments%2FTy%C3%B6ryhm%C3%A4t%2FJohtotiimi%2F2016](http://pkky-sharepoint/pkky_yksikot/ammattiopisto_joensuu_tekniikka_ja_kulttuuri/Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fpkky%5Fyksikot%2Fammattiopisto%5Fjoensuu%5Ftekniikka%5Fja%5Fkulttuuri%2FDocuments%2FTy%C3%B6ryhm%C3%A4t%2FJohtotiimi%2F2016)). Viitattu 13.4.2016.

## Liite

### Haastattelupyyntö

Hyvä vastaanottaja, olemme suorittamassa Karelia ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulun opintoja, teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa. Teemme opintoihimme liittyen opinnäytetyötä aiheesta valmentava opettajuus ja valmentavan opettajuuden johtaminen; Case Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri. Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa kohteeksi on valikoitunut Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksen auto- ja rakennusala. Tutkimuskohteeksi olemme määrittäneet Amojtk:n koulutusorganisaation auto- ja rakennusalanperustutkinnon lähiesimiehet, opettajat ja opiskelijat.

Toivon mahdollisuutta haastatella sinua seuraaviin asioihin liittyen:

1. Millaista tai mitä on mielestäsi valmentava työote?
2. Miten valmentava työote toteutuu käytännön toiminnassa yksikössäsi? Kerrotko jonkin esimerkin.
3. Mikä on mielestäsi valmentavan työtteen ydin? Mikä mielestäsi on vuorovaikutuksen merkitys valmentavassa työtöteessä?
4. Miten valmentava työote toteutuu omalla kohdallasi käytännössä? Kerrotko jonkin esimerkin.
5. Mitä valmentavan työtöteen toteutuminen edellyttää?

6. Miten valmentava työote näkyy lähiesimiestyössä?
7. Miten kehittäisit omaa valmentavaa työtettäsi (opettajille ja lähiesimiehille)?
8. Miten kehittäisit valmentavaa esimiestyötä/johtamista?

Mitä muuta haluaisit sanoa valmentavasta työotteesta tai haluatko vielä kertoa jotain valmentavasta työotteesta sellaista, mitä emme ymmärtäneet sinulta kysyä?

Haastattelu- ym. perusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti sekä nimettömästi, eikä aineistoa luovuteta kolmannelle osapuolelle. Haastattelun arvioitu kesto on noin tunti.

Ystävällisin terveisin:

Miika Räätäri

Jarkko Koistinen