



YRITYSTOIMINTALÄHTÖISEN KOULUTUSMALLIN KEHITTÄMINEN

Case Himos oppimisympäristö

Ari Porki

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013
Ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyys ja liiketoiminta-
osaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

ARI PORKKI

Yritystoimintalähtöisen koulutusmallin kehittäminen
Case Himos oppimisympäristö

Opinnäytetyö 73 sivua, josta liitteitä 1 sivua
Marraskuu 2013

Kilpailukyvyyn edistämiseen ammatillisessa koulutuksessa vastataan oppimisympäristöjä kehittämällä. Tärkeänä kehittämistavoitteena on luoda oppimisympäristöjä, joissa hankitaan työelämän tarvitsemaa ammatillista osaamista ja edistetään oppimisvalmiuksiltaan erilaisten opiskelijoiden oppimista. Jyväskylän koulutuskuntayhtymään kuuluva Jämsän ammattiopisto on toteuttanut kehittämistavoitetta Himos oppimisympäristössä vuodesta 2010 alkaen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli nostaa esille oppimisympäristön tärkeimmät kehittämiskohteet ja tuottaa niihin ehdotuksia, joilla toiminnan laatua voidaan edelleen tulevaisuudessa parantaa.

Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus ja lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Menetelminä kehittämistyössä olivat haastattelut, kirjallisuuskatsaus ja osallistuva havainnointi. Teoreettisena viitekehystenä kehittämistyössä oli Michael Porterin kilpailustrategiateoria. Kilpailustrategiateoria on viitekehys, joka kertoo, kuinka organisaatiot voivat löytää oman erityisen asemansa, kilpailuedun ja menestyvän toimintastrategian. Erityisesti nostettiin esille differointi. Se tarkoittaa oman tuotteen tai palvelun erilaistamista niin, että se poikkeaa muista markkinoilla olevista samaa kohderyhmää tavoittelevista tuotteista tai palveluista.

Tärkeimmät Himos oppimisympäristön kokonaisuuden kehittämiskohteet olivat työelämäpedagogiikka, Nuori yrittäjä -toiminnan aloittaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen oppimisympäristössä toimimiseen. Kehittämisen osa-alueita käsiteltiin teoreettiseen viitekehykseen ja kirjallisuuslähteisiin peilaten oppimisympäristön kokonaisuuden näkökulmasta. Keskeisenä kehittämissuunnitelmana oli, että Himos oppimisympäristön toiminta muutetaan kokonaisuudessaan Nuori Yrittäjä -ohjelman mukaiseksi. Lisäksi esitettiin verkostoituneen kulttuurin mallin ja integratiivisen pedagogiikan periaatetta koko Jämsän ammattiopistoon. Muutokset vaativat erilaista henkilöstön osaamisen kehittämistä. Johtopäätös oli, että Himos oppimisympäristö hyvin toimiesseen parantaa Jämsän ammattiopiston kilpailukykyä ja sillä on kehittyessään mahdollisuus koko seutukunnankin kilpailuedun edistämiseen.

Asiasanat: kilpailustrategia, oppimisympäristö, osaaminen, yrittäjyyskasvatus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's Degree

ARI PORKI

Development of a Business-driven Training Model
Case Himos Learning Environment

Master's thesis 73 pages, appendices 1 page
November 2013

Competitiveness in vocational education and training is enhanced through the development of learning environments. An important development target in this regard is to create learning environments for gaining the professional competence required in working life and for facilitating the learning of students with varying learning capabilities. Part of the Jyväskylä Educational Consortium, the Jämsä Vocational College has pursued this development target through the Himos learning environment since 2010. The purpose of this thesis was to pinpoint the principal development targets for the learning environment and to address these targets with proposals by means of which the quality of operations can be further enhanced in the future.

The present thesis is a qualitative survey that draws upon the case-study approach. The methods used in the development work include interviews, a literature review and participatory observation. The theoretical frame of reference for the development work was Michael Porter's competitive strategy theory. The competitive strategy theory serves as a frame of reference that tells how organisations can find their specific position, competitive advantage and successful operating strategy. Special emphasis was put on differentiation. Differentiation means making one's own product or service different so as to stand out from the other products or services on the market that are aimed at the same target group.

The most important development targets for the Himos learning environment as a whole were working life pedagogics, the commencement of the Young Entrepreneur activities, and the development of the competence of the personnel to operate in the learning environment. The development areas were addressed by way of comparison against the theoretical frame of reference and reference literature from the point of view of the learning environment as a whole. A principal development proposal was to rearrange the operations of the Himos learning environment as a whole along the lines of the Young Entrepreneur programme. Additionally, the concepts of networked culture and integrative pedagogics were suggested for the entire Jämsä Vocational College. The proposed changes call for a different kind of competence development of the personnel. The conclusion was that, if functioning well, the Himos learning environment improves the competitiveness of the Jämsä Vocational College and may, through its development, enhance the competitive edge of the entire region as well.

Keywords: competitive strategy, learning environment, competence, entrepreneurship education

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn taustat ja menetelmät.....	5
1.2	Kehittämiskohteet ja niiden valinta	9
2	KILPAILUEDUN EDISTÄMINEN	11
2.1	Kilpailustrategia	11
2.2	Differointi	13
3	HIMOS OPPIMISYMPÄRISTÖ	15
3.1	Avoin ja aito oppimisympäristö	15
3.2	Jämsän ammattiopistosta lyhyesti	16
3.3	Himos oppimisympäristön kuvaus	17
3.4	Palvelukioskista arvoverkoksi	18
3.5	Oppimisympäristön SWOT-analyysi	22
3.6	Ratkaisevat neljä kysymystä.....	24
4	TYÖELÄMÄPEDAGOGIIKAN KEHITTÄMINEN	28
4.1	Integratiivinen pedagogiikka	28
4.2	Kehittämisehdotukset	32
4.3	Yhteenveto.....	35
5	OPPIMISYMPÄRISTÖKSI NY-TOIMINTA.....	37
5.1	Vuosi yrittäjänä	37
5.2	Kehittämisehdotukset	38
5.3	Pedagoginen osuuskunta	42
5.4	Opiskelijatyön hinnoittelusta.....	42
5.5	Yhteenveto.....	44
6	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	45
6.1	Esimiestyön kehittäminen	45
6.2	Käännekohtiin tukeutuva johtaminen.....	48
6.3	Opettajien osaamisen kehittäminen	52
6.4	Personal learning environment (PLE)	55
6.5	Kehittämisehdotukset	56
6.6	Yhteenveto.....	60
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	63
	LÄHTEET.....	70
	LIITE.....	73

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustat ja menetelmät

Lain ammatillisesta koulutuksesta (630/1998) mukaan koulutuksen tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeita sekä edistää työllisyyttä. Tämän edellä mainitun lain vaatimuksen lisäksi tämän opinnäytetyön taustaorganisaation, Jyväskylän koulutuskuntayhtymän, strategiaan linjauksiin kuuluu edistää aktiivisesti alueellista kilpailukykyä ja hyvinvointia. Erityisesti kilpailukyvyn edistämiseen vastataan tulevaisuuden oppimisympäristöjä kehittämällä.

Viime vuosina ammatillisessa koulutuksessa opetuksen tärkeänä kehittämistavoitteena on ollut luoda oppimisympäristöjä, joissa hankitaan työelämän tarvitsemaa ammatillista osaamista sekä edistetään tavoitteiltaan, motivaatioltaan, oppimisvalmiuksiltaan ja kulttuuritaustaltaan erilaisten opiskelijoiden oppimista. Opetuksen yhdeksi viitekehykseksi on muodostunut sosiokulttuurinen näkökulma oppimiseen: oppimista tapahtuu paitsi koulussa, myös ympäröivässä yhteiskunnassa. (Koulutus- ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma.)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymään kuuluva Jämsän ammattiopisto on vuodesta 2010 lähtien toteuttanut edellä mainitun viitekehysten pohjalta perustettua Himos oppimisympäristöä. Sen tavoitteena on yhdessä alueen yrittäjien, muiden julkisyhteisöjen ja yhdistysten kanssa edistää ammatillisen koulutuksen ja työelämän välistä yhteistyötä. Oppimisympäristön palvelukioskista yrittäjät saavat entistä helpommin yhteyden Jämsän ammattiopistoon ja voivat sopia yhteistyöstä erilaisten projektien muodossa. Opiskelijat suorittavat oppimisympäristössä ns. Himospassin. Se on Jämsän ammattiopistossa paikallisesti tarjottava tutkinnon osa, joka koostuu erilaisista palveluosaamisen syventävistä opinnoista. Passiin opiskelija saa opintoviikkoja erilaisista seudun yrittäjien kanssa yhteistyössä järjestettävistä asiakaspalvelutilanteista. Himospassi on ammatillisten opintojen työssäoppimisen lisäksi pääasiallinen työkalu, jolla ammattiopiston ja alueen yrittäjien välistä yhteistyötä tehdään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämisohdotuksia Himos oppimisympäristön toiminnan laadun parantamiseksi. Tavoitteena on kehittää tästä menetelmästä

uudenlaisesta oppimisympäristöstä entistä innovatiivisempi oppilaitoksen palvelukonsepti, joka parantaa toiminnassa mukana olevien osaamista ja kilpailukykyä sekä voi toimia mallina muille ammatillisen koulutuksen järjestäjille.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, ja lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Menetelminä työssä ovat haastattelut, kirjallisuuskatsaus ja osallistuva havainnointi. Työn keskeisenä menetelmänä on oppimisympäristön avainhenkilöiden haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin perusteella selvittää, mitkä ovat tärkeimmät kehittämisen osa-alueet Himos oppimisympäristön toiminnassa.

Teoreettisena viitekehyksenä kehittämistyössä on Porterin kilpailustrategiateoria. Michael Porter on yksi maailman johtavista strategisen liikkeenjohdon ajattelijoista, joka keskittyy erityisesti kysymyksiin, kuinka yritykset ja alueet voivat rakentaa kilpailuedun ja kehittää kilpailustrategiaansa. Kilpailustrategiateoria on viitekehys, joka kertoo, kuinka organisaatiot voivat löytää oman erityisen asemansa, kilpailuedun ja menestyvän toimintastrategian. Erityisesti nostetaan esille ns. tuotedifferointi. Porterin (1991, 51) mukaan differointi tarkoittaa oman tuotteen tai palvelun erilaistamista niin, että se poikkeaa muista markkinoilla olevista samaa kohderyhmää tavoittelevista tuotteista tai palveluista.

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta perustellaan sillä, että sen avulla pyritään ymmärtämään Himos oppimisympäristön toiminnan ja palvelun laatua sekä kehittämään sitä. Laadullinen tutkimusote sopii myös silloin, kun halutaan rohkaista ihmisiä jakamaan kokemuksensa ja osaamisensa. Hirsjärven ym. (2004, 152) mukaan lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on nimenomaan todellisen elämän kuvaaminen.

Ojasalon ym. (2009, 52) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkittava kohde voi olla yritys, tuote, palvelu tai kuten tässä kehittämistehtävässä, toiminta. Tutkimus voi kohdistua useampaankin tapaukseen, mutta tutkimuskohde ymmärretään yhtenä kokonaisuutena. Tutkimus luo tietoa ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Kehittämistyöhön syntyy näin syvällisyyttä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän.

Tapaustutkimus auttaa ymmärtämään yrittäjien, opettajien ja opiskelijoiden välisiä suhteita ja toimintaa Himos oppimisympäristössä. Sen avulla voidaan tutkia myös prosessissa olevia heikosti ymmärrettyjä ja epätyypillisiä tilanteita.

Kehittämistyössä tapaustutkimus vaatii perustakseen kattavan kirjallisuuskatsauksen. Ojasalon ym. (2009, 54) mukaan kirjallisuuteen tutustuminen on samalla myös tutkijan omaan lähestymiseen tutustumista, kun omia ajatuksia verrataan toisten ajatuksiin. Kirjallisuudessa tärkeimmät ovat oppimisympäristö-käsitteen taustat ja menetelmät, joita on ehkä kokeiltu jo muualla.

Ojasalon ym. (2009, 54) mukaan tapaustutkimuksessa lähdetään kuitenkin tyypillisesti liikkeelle kehittämistyön kohteena olevan tapauksen analyysistä, ei pelkästään yleisistä teorioista. Erilaiset haastattelut ovat Helakorven (1999, 34) mukaan käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä tapaustutkimuksessa. Haastateltavat voivat itse kuvata ja arvioida ilmiötä. Haastattelua voidaan lisäksi soveltaa hyvin monella eri tavalla. Ojasalon ym. (2009, 95) mukaan myös tapauksessa, jossa kehittämiskohdetta on vähän tutkittu, kuten tässä kehittämistyössä, haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Lisäksi haastattelulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta.

Kehittämistyössä käytettiin teemahaastattelumenetelmää, joka toteutettiin lukuvuoden 2012–2013 aikana. Haastateltaviksi valittiin Himos oppimisympäristön toiminnan avainhenkilöitä: kehittämissyksikön yksikönjohtaja, toiminnassa mukana olevien koulutusalojen koulutuspäälliköt, 5 keskeistä oppimisympäristön opettajaa, 2 Himospassin suorittanutta opiskelijaa, 3 työelämän edustajaa (yrittäjä, elinkeinoyhtiön koordinaattori, Himoslomien toimitusjohtaja) ja Jämsän ammattiopiston NY-toiminnasta vastaava opettaja.

Haastatteluja tehtiin kaikkiaan 16 kertaa, kestoltaan 1–2 tuntia. Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, joiden kysymysrunko (liite 1) oli johdettu Opetushallituksen arviointikriteeristöä. Ojasalon ym. (2009, 97) mukaan puolistrukturoitu haastattelu on käyttökelpoinen silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Puhtaaksikirjoitus tehtiin yleiskielellä pääpiirteittäin, koska tässä tapauksessa haastattelijaa kiinnosti vain esiin tulevat asiat. Kehittämistyössä haastatteluaineistosta tarkastellaan niitä esiintyviä ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä.

Haastattelujen ja kirjallisuuskatsauksen lisäksi menetelmänä on käytetty havainnointia. Sen avulla on mahdollista saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu

luonnollisessa ympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointiaineistoa voidaan kerätä luonnollisessa ympäristössä. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai yleensä haastattelun lisänä ja tukena. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin, ja se sopii hyvin kehittämistehtävään, jossa kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

Havainnoija voi olla täysin ulkopuolinen tarkkailija tai toisaalta hyvinkin aktiivinen osallistuja. Havainnointi ilman osallistumista sopii hyvin tutkimuksen alkuvaiheeseen, jolloin havainnointi auttaa kehittäjää perehtymään aiheeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija taas osallistuu tutkittavan kohteen toimintoihin esimerkiksi työntekijän tai asiakkaan roolissa. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua eli jäsenneilyä toimintaa tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelmaa jäsenneilyä huolellisesti ennen varsinaista havainnointia ja laaditaan kehittämistehtävään perustuvia luokitteluja. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta. (Ojasalo ym. 2009, 105.)

Havainnoinnissa tulkintaan liittyy aina kerätyn aineiston ymmärtäminen. Uusi tieto ja ymmärrys eivät synny irrallisista ajatuksista vaan tietoon tarvitaan myös kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua. Kerätty aineisto ei ole ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu. (Ojasalo ym. 2009, 106.)

Tämän kehittämistyön aikana havainnointi on ollut osallistuvaa, strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa. Havainnointi on kuitenkin ollut tietyllä tavalla jatkuvaa, sillä opinnäytetyön tekijä toimii työssään koulutuspäällikkönä koulutusosalalla, jonka kaikki peruskoulupohjaiset opiskelijat osallistuvat Himos oppimisympäristön toimintaan ja suorittavat Himospassi-opinnot.

Varsinaisesti jäsenneilyä havainnointia suoritettiin työntekijän roolissa keväällä 2012 yhteispalaverissa oppimisympäristön koordinaattoreiden ja mukana olevien alojen koulutuspäälliköiden kesken, neljään eri otteeseen Himospassin teoriaopettajien kokouksissa, opettajien Projektimaisen oppimisen ohjaaminen -koulutuksessa, asiakkaana Kuu-hullujen yö -tapahtumassa syksyllä 2012 ja talkoolaisena Jämsä-Jukola 2013 -suunnistustapahtumassa kesällä 2013.

1.2 Kehittämiskohteet ja niiden valinta

Haastattelun teemat olivat opiskelija- ja työelämälähtöisyys, oppimisympäristön resurssit, ohjausmenetelmät, oppimisympäristön arviointi, vaikutus kilpailukykyyn ja jatkokehittäminen. Teemat noudattelivat Opetushallituksen arviointikriteerejä ammatillisen koulutuksen oppimisympäristöjen suunnitteluun ja kehittävään arviointiin (Frisk 2010, 188). Haastatteluilla ja muilla menetelmillä kerätty tieto on pyritty järjestämään loogisten kehittämisen osa-alueiden alle sekä löytämään niistä tärkeimmät kohteet, joilla oppimisympäristön laatua voidaan parantaa. Aineistoa on lähestytty ymmärtämiseen pyrkivällä tavalla ja pyritty löytämään sekä erottelemaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat.

Haastatteluaineistosta pystyttiin löytämään ja erottelemaan yli 40 erilaista kehittämiskohdetta. Kohteet olivat sisällöllisesti ryhmiteltävissä viiden eri kehittämisosa-alueen alle:

- yritysysteistyö
- opetussuunnitelmatyö
- yhteistyöprojektit
- oppimisympäristön markkinointi
- Nuori Yrittäjyys -toiminta.

Ryhmittely tehtiin suhteellisen väljästi, koska monet esiin tulleet kehittämiskohteet koskettivat useampaakin osa-aluetta. Lisäksi kaikista viiden osa-alueen kehittämisen kohteista pystyttiin löytämään ja erottelemaan kuudes osa-alue, henkilöstön kehittäminen. Keväällä 2013 Tampereella pidetyssä opinnäytetyöseminaarissa ja Jämsässä työn tilaajan vastuuhenkilön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella todettiin, että 5–6 kehittämisen osa-aluetta on liian laaja kokonaisuus yhteen opinnäytetyöhön.

Tavoitteeksi asetettiin kolme kehittämisen osa-aluetta: työelämäpedagogiikka, Nuori Yrittäjyys ja henkilöstön kehittäminen.

Luvussa 4 käsitellään työelämäpedagogiikan kehittämistä. Luvussa yhdistyvät opetussuunnitelmien kehittäminen ja yritysysteistyö. Yritysysteistyön kehittäminen on koettu osaksi oppilaitoksen toimintaa, ilman sitä ei laadukkaan koulutuksen järjestäminen ole mahdollista. Yritysten kanssa tehdyn yhteistyön tiimoilta on asiakkuuksien hallintaan

tullut yrityksiltä selkeä viesti niiden halusta kehittää yhteistyötä oppilaitoksien kanssa. Toiveena on oppilaitosten entistä aktiivisempi rooli yhteistyön kehittämisessä. Luvussa 5 käsitellään nykyisen oppimisympäristön ja Nuori Yrittäjä -toiminnan yhdistämistä ja lisäksi oppimisympäristön laajentamista koskemaan kaikkia Jämsän ammattiopiston nuorten koulutusaloja. Kehittämisen osa-alue on erittäin ajankohtainen, sillä muutos on jo osittain alkanut syksyllä 2013 ja se edellyttää Jämsän ammattiopistossa lisätyötä: henkilöstön kouluttamista, opetussuunnitelmien ja palvelustrategian päivittämistä sekä sisäistä markkinointia.

Henkilöstö on mille tahansa organisaatiolle se kaikkein tärkein voimavara. Kaikista kehittämisen osa-alueista löytyi henkilöstön kehittämiselle yhteisiä tarpeita. Siksi se on nostettu työn kolmanneksi kehittämisen osa-alueeksi, jota käsitellään luvussa 6. Kehittämisen osa-alueet, jotka koskivat oppimisympäristön projekteja ja markkinointia, eivät jää täysin vaille huomiota tässä opinnäytetyössä. Näihin liittyviä tärkeimpiä kehittämisen kohteita tuodaan esille muiden päälukujen yhteydessä useaan eri otteeseen.

Kolmea kehittämisen osa-alueita peilataan Porterin kilpailustrategiateorian antamaan viitekehykseen; kuinka organisaatiot voivat löytää oman erityisen asemansa ja kilpailuedun. Tuotedifferointi kohdistuu kehittämistyössä yritystoimintalähtöisen koulutusmallin, Himos oppimisympäristön, erilaistamiseen niin, että se poikkeaa omalla, erityisellä tavalla muista ammatillisen koulutuksen malleista.

2 KILPAILUEDUN EDISTÄMINEN

2.1 Kilpailustrategia

Perinteisesti julkishallinto ei ole joutunut kilpailemaan asiakkaista, mutta tämä tilanne on muuttunut paitsi siksi, että virastoja ja laitoksia on liikelaitostettu ja yhtiöitetty, myös siksi, että niukkuuden oloissa kilpaillaan samoista resursseista julkishallinnon sisällä. Lisäksi moni julkisyhteisö kilpailee myös toiminnallisesti toisten samanlaisten, saman ”toimialan” muiden julkisyhteisöiden kanssa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 148.)

Ammatillisen koulutuksen suosio on ollut tasaisessa kasvussa koko 2000-luvun alun ja on ohittanut lukiokoulutuksen nuorten ensisijaisena koulutusvalintana peruskoulun jälkeen. Vuonna 2012 ammatillisen peruskoulutuksen aloitti 50 002 opiskelijaa, kun samanaikaisesti lukiokoulutuksen aloitti 35 959 opiskelijaa (Suomen virallinen tilasto 2012). Samaan aikaan suotuisan opiskelijamäärän kehityksen kanssa ammatillinen koulutus on järjestäytynyt yhä suurempiin yksiköihin. Taloudelliset resurssit koulutuksen laadukkaaseen järjestämiseen ovat olleet hyvät. Vuotuisten aloituspaikkojen ja koulutusmahdollisuuksien suhteen maamme eri alueet ovat kuitenkin olleet hyvin eri asemassa. Suurissa kasvukeskuksissa aloituspaikkoja ei ole ollut riittävästi kaikille hakijoille. Pienemmissä kaupungeissa ja maaseudulla oppilaitokset ovat sen sijaan joutuneet kilpailemaan ja profiloitumaan saadakseen aloituspaikkansa täytettyä. Kilpailu asiakkaista ja profiloituminen korostuvat tulevina vuosina entisestään ammatillisissa oppilaitoksissa. Tässä murroksessa ammatillisten koulutusten järjestäjien on huolehdittava omasta kilpailuedustaan ja päivitettävä strategiansa.

Porterin (1991, 9) mukaan monen yrityksen strategia epäonnistuu sen vuoksi, että se ei kykene muuttamaan perusstrategiaansa niiksi erityisiksi toimenpiteiksi, joita tarvitaan kilpailuedun saavuttamiseksi. Kilpailustrategian avulla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema toimialan sisäistä kilpailua määrääviä voimia vastaan. (Porter 1991, 13.)

Porterin (1991, 54) mukaan jokainen yritys koostuu joukosta toimintoja, joita tehdään tuotteen suunnittelemiseksi, valmistamiseksi, markkinoimiseksi, toimittamiseksi ja tukemiseksi. Yrityksen arvoketju ja tapa, jolla se suorittaa yksittäisiä toimintoja, kertovat

sen historiasta, strategiasta, tavasta toteuttaa strategiaa ja itse toimintojen taloudellisista lainalaisuuksista.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä tehtiin päätös, että uudessa koulutuspoliittisessa ja talouden niukentumisen tilanteessa oli perusteltua hahmottaa strategisesti tulevia vuosia. Strategiatyötä oli valmisteltu keväällä 2012 nykytila- ja muutostarveanalyysillä. Varsinainen strategiatyö toteutettiin syksyn 2012 aikana. Strategiaproessin valmisteluun, työstämiseen ja seurantaan nimettiin oma strategiaryhmä. Koulutuskuntayhtymän johdolle, luottamushenkilöille ja henkilöstölle järjestettiin strategiaseminaarit. Lisäksi julkistettiin vuorovaikutteinen Strategia 2016+- nettisivusto, joka toimi strategian avoimena työalustana, aineistopankkina ja keskustelufoorumina. Syötteitä strategiatyöhön haettiin laajasti kuntayhtymän koko henkilöstöltä ja eri sidosryhmiltä. Strategiaa jäsennettiin yhteisellä näkemyksellä toiminnan perustasta (arvotavoite, perustehtävä, näkymä 2016+ ja toimintatapa) sekä valitsemalla kuusi näkökulmaa toiminnan suuntaamiseksi sekä resurssien vahvistamiseksi:

- 1) laajeneva opiskelijajakirjo ja erilaistuvat opiskelijat
- 2) työn, yrittäjyyden ja elinkeinoelämän monimuotoistuminen
- 3) alueellinen rakennemuutos
- 4) henkilöstön osaaminen sekä työhyvinvointi toiminnan ja pedagogiikan murroksessa
- 5) julkisen talouden niukkeneminen
- 6) kuntayhtymäkehikon entistä tehokkaampi hyödyntäminen

(Silta 2016+ – Jyväskylän koulutuskuntayhtymän strategia 2013–2016.)

Uuden strategian nimeksi annettiin Silta 2016+ – Jyväskylän koulutuskuntayhtymän strategia 2013–2016, ja se hyväksyttiin koulutuskuntayhtymän luottamuselimissä loppuvuodesta 2012. Strategian ydin muodostuu vuorovaikutteisesti työstetyistä vastaehdotuksista edellä oleviin kuuteen haasteeseen:

- 1) Koulutuskuntayhtymässä on esimerkillisiä toimintatapoja elämänhallinnan taitojen juurruttamisessa huippu- ja moniosaamisen tukemiseen ja korkea-asteen jatko-opintoihin ohjaamiseen.
- 2) Koulutuskuntayhtymä on mukana työelämän muutosten ja tarpeiden ennakoinnissa ja toteuttaa työelämälähtöistä koulutusta ja osaamisen kehittämistä sekä antaa opiskelijoille valmiuksia monimuotoistuvaan työelämään, osaamisen päivittämiseen ja yrittäjyyteen.

- 3) Koulutuskuntayhtymä kehittää määrätietoisesti kilpailu- ja yhteistyökykyistä toisen asteen koulutuksen ja työelämän kehittämisen mallia ja rakennetta Keski-Suomessa.
- 4) Koulutuskuntayhtymä rakentaa osallistavaa ja motivoivaa toimintakulttuuria panostamalla erityisesti kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja henkilöstösuunnitteluun.
- 5) Koulutuskuntayhtymä varmistaa terveen talouden lähtökohdasta tulevaisuuden toiminta- ja kilpailukykyä sekä tekee aktiivisesti ja pitkäjännitteisesti uusia avauksia osaamisen myynnissä.
- 6) Yhteiset palvelut ja prosessit tuotetaan tiiviissä vuorovaikutuksessa kuntayhtymän oppilaitosten (asiakkaat) kanssa, ja ne tuovat yhdessä oppilaitosten lisääntyvän yhteistyön ja työnjaon kanssa lisäarvoa perustehtävän laadukkaalle toteutukselle.
(Silta 2016+ – Jyväskylän koulutuskuntayhtymän strategia 2013–2016.)

2.2 Differointi

Kaikkia yrityksen toimintoja ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta on tutkittava systemaattisesti, jotta pystytään analysoimaan kilpailuedun lähteitä. Arvoketju jakaa yrityksen sen strategisesti tärkeisiin toimintoihin, mikä auttaa ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä ja potentiaalisia differoinnin lähteitä. Yritys saavuttaa kilpailuedun suorittamalla nämä strategisesti tärkeät toiminnot pienemmin kustannuksin tai paremmin kuin kilpailijansa. (Porter 1991, 51.) Monilla organisaatioilla on kannattavuustavoitteen lisäksi muita päämääriä, jotka saattavat heijastua asiakkaan saamassa arvossa. (Porter 1991, 166.)

Silta 2016+ -strategia koskee luonnollisesti myös Jämsän ammattiopistoa. Strategian lisäksi Jämsän ammattiopiston toiminta-ajatusta määritellään vuosittain talousarvion toiminnallisissa tavoitteissa.

Toimintojen suorittaminen pienemmin kustannuksin on talouden näkökulmasta tulevina vuosina tärkeää. Kannattavuustavoitteen lisäksi on kuitenkin toinenkin päämäärä, joka erityisesti heijastuu asiakkaiden saamassa arvossa ja on tarkoitus tehdä kilpailijoita paremmin. Vuodelle 2013 on linjattu, että perustehtävän toteutumisen kannalta on tärkeää vahvistaa ja edelleen kehittää Jämsän ammattiopiston pedagogisen linjauksen, yhteistoiminnallisen projektioppimisen, toteuttamista. Yhteistoiminnallinen oppiminen tulee ulottua kaikkiin koulutuksiin, myös Himos oppimisympäristöön. Ammattiopistossa on

lisäksi tavoitteena kehittää yhteistoiminnallisen oppimisen ohjauksessa käytettäviä ohjauksellisia menetelmiä, ohjausrooleja ja -vastuita.

Yksi kilpailun perusstrategia on differointi. Porterin (1991, 28) mukaan strategiaa noudattava yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa. Yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota monet alan asiakkaat pitävät tärkeänä, ja etsii itselleen aseman, jossa tyydyttää nuo tarpeet. Differoinnin perustana voivat olla esimerkiksi itse tuote, tuotteen jakelujärjestelmä, markkinointi ja monenlaiset muut tekijät. Lisäksi Porterin (1991,190) mukaan yritys voi edistää differointiaan kahdella tavalla. Se voi suorittaa nykyiset arvotoimintonsa ainutlaatuisemmin tai se voi muokata arvoketjuaan jotenkin ainutlaatuisuutta lisääväksi.

Himos oppimisympäristön perustamista voi pitää Jämsän ammattiopiston osalta tällaisena arvoketjuaan ainutlaatuisesti lisäävänä valintana. Lisäksi oppimisympäristö vahvistaa ja kehittää pedagogisen linjauksen mukaista yhteistoiminnallista sekä projektimaista oppimista. Nämä vaativat kehitettäväksi uudenlaisia oppimisen ohjauksessa käytettäviä menetelmiä ja ohjausrooleja.

Differointiin liittyvät tekijät voivat perustua laajaan kilpailukenttään: esimerkiksi kyky palvella asiakkaiden tarpeita kaikkialla, yksinkertaiset huoltotoimenpiteet, yksi paikka, josta asiakas voi ostaa tuotteet, yksi paikka asiakaspalvelua varten tai erinomainen tuotteiden välinen yhteensopivuus. (Porter 1991, 155.)

Himos oppimisympäristö perustettiin vuonna 2010 Jämsän ammattiopiston palvelu- ja hyvinvointialojen yhteiseksi oppimisympäristöksi. Lisäksi siitä tuli 7 koulutusalan yhteinen paikallisesti tarjottava tutkinnon osa. Himos Palvelukioski avattiin Himoksen matkailukeskukseen palvelemaan asiakkaita (yritykset) yhden luukun periaatteella.

3 HIMOS OPPIMISYMPÄRISTÖ

3.1 Avoin ja aito oppimisympäristö

Oppimisympäristö on oppimistarkoitukseen erityisesti suunniteltu ja toteutettu kokonaisuus, jonka luomiseen tarvitaan sekä materiaalisia että ei-materiaalisia asioita. Oppimisympäristö-sanana ympäristö-osa viittaa siihen, että oppi ei ole peräisin pelkästään opettajalta vaan monet muutkin järjestelyt tuottavat tulosta. Jos käsitettä lihotetaan adjektiivilla ”avoin”, oppimista ei haluta rajata vain luokkahuoneessa tapahtuvaksi. (Uusikylä & Atjonen 2005, 156.)

Elämää tai ammatissa toimimista ei voi enää kuvata ratkaistavien ongelmien sarjana vaan vaihtelevien, yllättävien tilanteiden kohtaamisena ilman valmiita malleja. Tarvitaan toimintakykyä, joka on valmiutta toimia luovasti, kehittävästi ja vastuullisesti tehtävissä, tilanteissa ja vuorovaikutusjärjestelmissä. Näille ominaisia ovat muutokset, epävarmuus, ainutlaatuisuus, kompleksisuus, arvo-ongelmat ja henkilökohtainen vastuunotto. Toimintakyky on yksilöllisyyden ja yhteisöllisen tradition vuorovaikutus. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 14.)

Yhteisölliseen työskentelyyn perustuvat oppimisympäristöt voivat parhaimmillaan tukea uuden tiedon tuottamista. Sosiaalisella vuorovaikutuksella voi siis olla, yleisen inhimillisen näkökulman lisäksi, myös tiedon rakennusprosessia tukeva vaikutus. Tästä näkökulmasta keskeisiä kysymyksiä ovat: Voiko ihminen ylittää älyllisen toiminnan rajansa yhteisön avulla? Voiko tiimien ja verkostojen yhteisöllinen osaaminen olla enemmän kuin ”osiensa summa”? Yhteisöllinen oppiminen voi parhaimmillaan olla tiimien ja verkostojen yhteistä tiedon luomista ja jäsentelyä sekä koordinoitua yhdessä työskentelyä. (Pohjola 2011, 53.)

Oppimisympäristö on oppimista edistävä paikka, tila, yhteisö tai toimintatapa, jossa avaintekijöitä ovat tavoitteellisuus ja ohjaus. Avoimessa oppimisympäristössä korostetaan opiskelijakeskeisyyttä, oppimisprosessin tärkeyttä, monipuolisten opetusmenetelmien käyttöä, verkostoitumista todellisiin työympäristöihin ja oppimista tukevia ohjausmenetelmiä. Opiskelijan oppimisessa tavoitellaan itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta.

Oppimisympäristö voi olla aito tai simuloitu. Aidossa oppimisympäristössä opiskeluun liittyy olennaisesti aidot tehtävät työpaikalla ja aitojen ongelmien ratkaiseminen työpaikkojen henkilöstön ja opettajan ohjauksessa. (Frisk 2010, 6.)

Riihimäen (2010, 17) mukaan hyvä oppimisympäristö virittää oppijan monipuoliseen ja syvälliseen toimintaympäristön havainnointiin ja oppija kyseenalaistaa aiemmat toimensa. Lisäksi hyvä oppimisympäristö on turvallinen, hyväntahtoinen, jännittävä, herättää kysymyksiä ja tukee oppimismotivaatiota. Olennaisia tekijöitä ovat toimintakulttuuri, ilmapiiri, vuorovaikutus sekä esteettinen ja kulttuurinen kokemus.

Himos oppimisympäristön toiminnan lähtökohtana alusta lähtien on ollut avoin ja aito oppimisympäristö. Toimintaympäristönä on ollut jokin muu kuin luokkahuone, aidot työelämätilanteet ja yhdessä työelämän kanssa toteutettavat projektit. Nämä ovat olleet hyvin vaihtelevia ja jopa yllättäviäkin tilanteita, jotka kehittävät opiskelijan valmiuksia toimia luovasti ja vastuullisesti. Tilanteet vaativat sekä yksilöllistä toimintakykyä että vuorovaikutusta muiden kanssa. Yhteisöllinen oppiminen on nimenomaan tiimien ja verkostojen yhteistä tiedon luomista ja jäsentelyä sekä koordinoitua yhdessä työskenteilyä.

3.2 Jämsän ammattiopistosta lyhyesti

Jämsän ammattiopisto on Jämsän seutukunnalla toisen asteen ammatillista koulutusta järjestävä oppilaitos ja vuodesta 2009 lähtien osa Jyväskylän koulutuskuntayhtymää. Koulutuksen järjestäjällä on nyt useilla aloilla koulutusta sekä Jyväskylässä että Jämsässä. Koska koko maakunnan vetovoima on tällä hetkellä Jyväskylän seudulla, saattaa se näkyä myös Jämsän seudun koulutustarjonnassa lähitulevaisuudessa. Ammattiopistossa opiskelee vuosittain noin 1 500 nuorta ja aikuista kolmeenkymmeneen eri ammatilliseen tutkintoon. Toisen asteen ammatillisia perustutkintoja on 13, mikä on varsin hyvä tarjonta näin pienellä paikkakunnalla. Henkilökuntaa on noin 140, ja ammattiopisto onkin yksi seudun merkittävistä työnantajista.

Talouden suhdanteet näkyvät koulutustarjonnassa ja opiskelijoiden valinnoissa. Vielä 2000-luvun alussa paperialan perustutkinto oli suosituimpia linjoja Jämsässä. Koulutuksessa tehtiin hyvää yhteistyötä seudun paperiteollisuuden kanssa. Tänä päivänä koulutus

on lopetettu ja yhteistyötä paikallisten paperitehtaiden kanssa tehdään vain aikuiskoulutuksessa. Tehtaiden sijaan merkittäväksi työelämän yhteistyökumppaniksi on noussut Himoksen alue ja sen eri alojen yritykset. Myös muita koulutusaloja on viimeisen kymmenen vuoden aikana jouduttu ajamaan alas yhteiskunnan muutosten mukana. Näitä ovat maatalous- ja vaatetusalan perustutkinnot. Keväällä 2013 jää neljä koulutusalaa pois yhteishausta: kone- ja metalliala, datanomi, muovi- ja kumiala sekä matkailuvirkailijan koulutus.

3.3 Himos oppimisympäristön kuvaus

Jämsän ammattiopisto on tarjonnut vuodesta 2010 lähtien koulutusalojen ja opiskelijoiden palveluita Himoksen yrittäjille ja Jämsän alueen muulle elinkeinoelämälle Himos oppimisympäristön kautta. Oppimisympäristön tavoitteena on edistää seudun ammatillisen koulutuksen ja yritysten välistä yhteistyötä. Oppimisympäristön palvelukioskista yrittäjät saavat entistä helpommin yhteyden Jämsän ammattiopistoon ja voivat sopia yhteistyöstä esimerkiksi opiskelijoiden työssäoppimisen ja erilaisten projektien muodossa.

Himospassi on Jämsän ammattiopistossa paikallisesti tarjottava tutkinnon osa, joka koostuu palveluosaamisen syventävistä opinnoista. Niitä ovat palveluosaaminen, tuoteistaminen sekä turvallisuus- ja kulttuuriosaaminen. Himospassin suorittavat kaikki palvelu- ja hyvinvointialojen peruskoulupohjaiset opiskelijat. Opintojen tarjoamisesta tekniikan ja liikenteen alojen opiskelijoille on jo alustavasti keskusteltu. Himospassiin opiskelija saa opintoviikkoja erilaisista seudun yrittäjien kanssa yhteistyössä järjestettävistä asiakaspalvelutilanteista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi markkinointikyselyt, -tapahtumat, myynnin edistämistempaukset, suuremmat projektit sekä verkostomaiset tapahtuma- ja toimintapäivät. Himospassi on työssäoppimisen lisäksi pääasiallinen työkalu, jolla ammattiopiston ja alueen yrittäjien välistä yhteistyötä tehdään.

Himos oppimisympäristön käynnistämiseen on käytetty hankerahoitusta. Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittaman Moniosaaja muuttaa työelämää -projektin myötävaikutuksella on voitu palkata kaksi osa-aikaista työntekijää vastaamaan oppimisympäristön toiminnan aloittamisesta ja koordinoinnista.

Moniosaaja muuttaa työelämää -projektin tavoitteena on ollut tehdä uusi toimintajärjestelmä ja oppimisympäristö, jolla luodaan koulutuksen järjestäjälle asiakaslähtöinen, moniammatillinen toimintatapa ja -kulttuuri. Moniosaaja-projektin toimenpiteisiin on kuulunut rakentaa vaihtoehtoinen oppimisympäristö, joka sijaitsee fyysisestikin muualla kuin ammattiopiston kampuksella, kuten esimerkiksi yrityksissä tai niiden välittömässä läheisyydessä. Projektin tarve ja kysyntä eivät ole pelkästään koulutuskuntayhtymän intressi. Projektille kerättiin ennakkointitietoa High Quality Himos -hankkeesta sekä Himoksen yritysverkoston tuottavuuden ja toiminnan laadun kehittämisohjelmahankkeesta. Yrittäjien tarvekuvauksien tekemiseen osallistui noin 50 yrityksen ja kehittäjien edustajaa Jyväskylän yliopistosta, Jyväskylän ammattikorkeakoulusta, Jämsän ammattiopistosta ja Jämsän seudun kehittämissyhtiöstä Jämsekistä.

3.4 Palvelukioskista arvoverkoksi

Arvo on tulosta yrityksen sisä- ja ulkopuolisista toiminnoista ja prosesseista sekä niiden rakenteista. Arvonluontimallit lähestyvät liiketoimintamallien rakentamista strategiselta tasolta. Niiden kautta voidaan tunnistaa erityyppisiä liiketoimintamalleja. Liiketoimintamallin avulla voidaan tehdä päätelmiä siitä, että millainen malli on toimiva, millaisia asiakkaita tarvitaan, mitä asiakkaat arvostavat ja miten palvelutarjooma toteutetaan. Arvonluontimalleja ovat esimerkiksi arvoverkko, arvoketju ja arvopaja.

Arvoverkkomallissa arvon luonti perustuu yhteyksien mahdollistamiseen asiakkaiden välillä. Näitä yhteyksiä voi liittyä kommunikointiin, tiedon vaihtoon tai kaupankäyntiin. Esimerkkejä arvoverkkomallista ovat ohjelmatoimistot, varamiespalvelut, erilaiset varausjärjestelmät, kirpputorit, Facebook, postipalvelut ja pankit. Niiden liiketoiminta on jäsenten välisten yhteyksien mahdollistamista tavalla tai toisella. Arvoverkko luo arvoa mahdollistamalla resurssien tai informaation vaihdannan asiakkaiden välillä. Arvoverkko ei ole sama asia kuin liiketoiminta- tai alihankintaverkko.

Pulkkisen ym. mukaan (2005, 31) arvoverkkoa voidaan kuvata eräänlaisena klubina. Verkon haltija toimii välittäjänä ja hyväksyy verkon jäseniksi osapuolia, jotka täydentävät toisiaan. Joissakin tapauksissa se hylkää niitä, jotka eivät sovellu verkostoon. Verkokoston arvo muodostuu riittävästä määrästä oikeita jäseniä. Arvo syntyy arvoverkkomallissa palveluista, palvelukapasiteetista ja palvelumahdollisuuksista.

Yritykset toimivat kasvavassa määrin kumppanuussuhteissa, tarjoavat yhteisiä arvolupauksia, rakentavat monikanavaisia jakeluverkkoja ja hyväksikäyttävät erilaisia ansaintaverkkoja. Yrityksen on tärkeää tunnistaa yrityksen tai sen tietyn liiketoimintayksikön ja liiketoiminnan luonne – onko liiketoiminta arvoketju-, arvopaja- vai arvoverkkotoimintaa – ennen kuin liiketoimintamallia lähdetään luomaan. (Pulkkinen ym. 2005, 9.)

Himos palvelukioskin tarjoamalla palvelulla on oma erityisluonne. Palvelukioskin toiminnan tärkeimpiä tavoitteita alusta alkaen on ollut yhteyksien luominen. Tavoitteena on ollut, että kun seutukunnan yrittäjät, yhdistykset ja muut julkiset toimijat tarvitsevat asiakastapahtumiensa tai muiden projektien tueksi alan opiskelijoita ja opettajia, he voivat olla yhteydessä palvelukioskin henkilökuntaan. Tavoitteena on myös ollut, että kun toiminnassa mukana olevat koulutusalat tarvitsevat koulutusohjelmien tueksi aitoja työelämätilanteita, he voivat niitä etsiä palvelukioskin kautta. Pienellä seutukunnalla toimijat tuntevat toisensa jo ennestään, ja usein yhteydenotot ammattiopiston sekä yrittäjien välillä tapahtuvat suoraan. Toimintamallissa arvon luonti perustuu yhteyksien mahdollistamiseen asiakkaiden välillä.

Verkostovaikutuksia on kahdentyyppisiä, suoria ja epäsuoria. Suora vaikutus mahdollistaa suoraan ryhmän toiminnan, epäsuora taas tuottaa lisäominaisuuden, joka puolestaan voi toimia mahdollistajana jollekin muulle palvelulle tai toiminnalle. (Pulkkinen ym. 2005, 32.)

Himos palvelukioskin verkostovaikutukset ovat suoria ja paikallisia. Projekteissa osaamisen vaihto tapahtuu pienissä ryhmissä ja perustuu olemassa oleviin vakaisiin suhteisiin. Verkoston arvo kasvaa asiakkaiden määrän kasvaessa. Palvelukioskillalla on ollut lähes kolmekymmentä työelämän kontaktia kahden vuoden aikana. Puolet näistä on varsinaisia yrityksiä ja toinen puoli julkisyhteisöjä, paikallisia yhdistyksiä sekä järjestöjä. Toiminnassa vaihto on tapahtunut pääsääntöisesti ammattiopiston ja työelämäkontaktien välillä. Yritysten ym. toimijoiden välinen osaamisen ja palvelun vaihto on ollut vähäistä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että Himos palvelukioskin liiketoimintamalli ei ole puhdas arvoverkko. Mallia pitäisi kuitenkin kehittää myös niin, että se mahdollistaisi epäsuorat verkostovaikutukset. Toisin sanoen se mahdollistaisi yhteydet myös toiminnassa mukana olevien yritysten, julkisyhteisöjen ja yhdistysten välillä. Niiden avulla tuotettaisiin lisäominaisuuksina aivan uudenlaisia paikallisia palveluja ja toimintoja sekä edistettäisiin paikallista informaationjakoa. Epäsuorat verkostovaikutukset

mahdollistaisivat uuden toiminnallisuuden, joko yleisesti tai jollekin ryhmälle arvoverkon sisällä.

Pulkkisen ym. mukaan (2005, 73) arvoverkostomallissa halutaan edistää asiakkaiden yhteyksiä toisiinsa asiakkaisiin, toimittajiin jne. Ostomotiivina asiakkaalla on halu luoda näitä yhteyksiä. Mallissa haetaan yhteyksiä, joita voidaan suoraan hyödyntää ja jonka pohjalta voidaan rakentaa liiketoimintaa. Himos oppimisympäristö ei itsessään vielä ole liiketoimintaa. Toiminta pohjautuu tällä hetkellä osaamisen ja palvelun vaihtoon yhden asiakkaan ja kaikkien muiden asiakkaiden välillä. Kuitenkin sen edistämällä yhteyksillä erityisesti yritykset voivat rakentaa liiketoimintaa. Lisäksi oppimisympäristö avaa Nuori Yrittäjä -toiminnalle ja opiskelijoiden mahdollisesti tulevaisuudessa perustamille osuuskunnille aivan uudenlaisen toimintakentän.

Himos oppimisympäristön toimintamallissa arvon luonti perustuu yhteyksien mahdollistamiseen asiakkaiden välillä. Kriittinen tekijä tällaisessa arvoverkkomallissa on arvoverkon jäsenten lukumäärä. Seitsemän koulutusalan opettajan ja opiskelijoiden lisäksi erilaisia työelämäkontakteja tässä arvoverkossa on ollut hiukan hallitsematon määrä. Niitä on kuitenkin lukuvuodesta 2012–2013 lähtien pyritty jäsentämään oman vuosikellon avulla. Tapahtumia vuosikellossa ovat esimerkiksi seuraavat arvoverkkomaista mallia tukevat yhteistyöprojektit:

- Kuuhullujen yö -kulttuuritapahtuma yhdessä Jämsän kaupungin ja Jämsänkosken yrittäjien kanssa
- Täyskäsi liikunnalla -liikuntatapahtuma Jämsän keskustan yrittäjien kanssa
- Erityisryhmien liikuntapäivä Himoksessa yhdessä Jämsän kaupungin kanssa
- Nauti paikallisesta palvelusta -tapahtuma yhdessä Jämsän yrittäjien kanssa
- Kauhujen kaupunki – Halloween-tyylinen markkinointitapahtuma Jämsän yrittäjien kanssa
- Lasten festivaalit Himoksessa syyslomaviikolla yhdessä Himoslomat Oy:n kanssa
- Joulukadun avajaiset yhdessä Jämsän yrittäjien kanssa
- Wanhan ajan joulu -tapahtuma yhdessä Jämsänkosken yrittäjien kanssa
- Kesätyömessut yhdessä Jämsän elinkeinoelämän kanssa

(Työelämäprojektien vuosikalenteri. <http://www.jao.fi/files/20120531195112.pdf>.)

Himos palvelukioskin liiketoimintamalli ei siis vielä ole puhdas arvoverkko. Toiminta pohjautuu tällä hetkellä osaamisen ja palvelun vaihtoon yhden asiakkaan ja kaikkien muiden asiakkaiden välillä. Toimintaa pitää kehittää kohti aitoa arvoverkkoa. Verkoston kehittämisessä on pyrittävä löytämään jo olemassa olevia verkostoja; esimerkiksi kannattaa miettiä, mitkä Jämsän seudun yrityksistä ja muista elinkeinoelämän toimijoista toimivat jo tällä hetkellä yhdessä. Verkoston kehittämisessä on syytä tarkastella jo olemassa olevia suhteita ja pyrkiä hyödyntämään niitä.

Verkoston rakentamisessa voidaan käyttää hyväksi positiivista verkostovaikutusta. Lähtökohtana voi olla paikallinen verkosto, joka laajennetaan globaaliksi ja lisätään samalla lisäpalveluja: "Start locally, grow globally". (Pulkkinen ym. 2005, 36.)

Himos palvelukioskin verkoston rakentamisessa voidaan niin ikään käyttää hyväksi positiivista verkostovaikutusta. Lähtökohtana on Jämsän seudun yhteinen kehittäminen ja siihen liittyvä paikallinen verkosto. Verkostoon liittyy odotuksia palveluista ja hyödyistä, joita käyttäjä olettaa itselleen koituvan. Verkostoon liittymisen hyötyjä voi olla usein vaikea perustella, varsinkin toiminnan alkuvaiheessa. Haasteena on myös, että pystytään kuvaamaan ne hyödyt, jotka täydestä verkostosta syntyvät. Palvelukioski ei kuitenkaan voi elää omaa elämäänsä, vaan sen on otettava huomioon myös muut Jämsän seudun verkostot. Toimintaa kehitettäessä on otettava huomioon, mitä muita verkostoja toiminta tukee ja mistä itse saa tukea. Läheisten verkostojen kanssa on syytä aloittaa yhteistyö.

3.5 Oppimisympäristön SWOT-analyysi

Ihmisten toiminta organisaatioissa perustuu päätöksiin. Päätökset puolestaan perustuvat niihin jatkuviin arviointeihin, joita ihmiset tekevät toimintaympäristöstään ja yrityksestä sekä näiden suhteesta. Tässä mielessä me analysoimme koko ajan; ei ole kysymys tietystä tapahtumasta vaan jatkuvasta prosessista. Päätösten ja toiminnan laatu on ratkaisevasti kiinni siitä, miten hyvä tämä analysointiprosessi on. (Kamensky 2010, 115.)

Kamenskyn (2010, 114) mukaan analyysityö kehittää lähtötilanteen tuntemusta organisaation toimintaympäristöstä ja itse organisaatiosta sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta. On tiedettävä, mistä on tultu ja missä ollaan nyt, ja aivan erityisesti on tiedettävä, mihin ollaan menossa. Analyysityöskentelystä on tullut yhä merkittävämpi kilpailuetujen lähde.

Analyysit jakautuvat kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysihin ja sisäisen tehokkuuden analyysihin. Lisäksi on vielä kolmas analyysiryhmä, synteesianalyysit. Niissä analyysitekniikka yhdistää useita ympäristöön ja sisäiseen tilaan liittyviä tekijöitä. Lisäksi niissä yhdistetään nykyhetken ja tulevaisuuden tarkastelua samaan analyysiin.

Kamenskyn (2010, 192) mukaan SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksittäisistä synteesianalyysin menetelmistä ylivoimaisesti käytetyin. Siinä vahvuudet ja heikkoudet ovat tiivistelmä organisaation sisäisestä tilasta ja mahdollisuudet ja uhat ovat tiivistelmä toimintaympäristöstä. Analyysissä on suhteutettu nykytila ja tulevaisuus. Lisäksi se on helppo tehdä ja sitä voidaan soveltaa monella tavalla.

SWOT-analyysiin liittyy myös sudenkuoppia. Tekijöiltä saattaa puuttua todellinen toimintaympäristön ja organisaation tuntemus, vaihtoehtojen priorisointi ei onnistu, todellista kritiikkiä ei uskalleta esittää ja sen perusteella syntyy liian yleistä, ympäröivää sanahelinää. Lisäksi johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset saattavat jäädä tekemättä tai ovat liian ylimalkaisia. (Kamensky 2010, 193.)

Himos oppimisympäristön SWOT-analyysi (kuvio 1) tehtiin toukokuussa 2012 yhdessä Himos palvelukioskin koordinaattoreiden kanssa. Lisäksi analyysia on täydennetty haastattelujen yhteydessä syksyllä 2012.

Vahvuudet	Heikkoudet
Käytännön läheisyys opiskelijoille Aidot asiakaspalvelukokemukset JAO:n hyvä maine Yhden luukun periaate Booliajattelu Monialaisuus Työelämäkontaktit Pätevä ja kokenut henkilöstö	Kehittämistyön muutosvastarinta Koulutusorganisaation kankeus Perinteinen johtamiskulttuuri Logistiset vaikeudet Ovtes:n rajoitteet Asiakkuuksien hallinta Toiminnan arviointi Kaikki koulutusalat eivät ole mukana
Mahdollisuudet	Uhat
Uudet yhteistyökumppanit Yrittäjyyskasvatuksen toimiva jatkumo NY-yritysten mahdollisuus Avaukset aikuiskoulutuksen suuntaan Uusi pedagoginen toimintatapa Innovatiivinen ilmapiiri Yrittäjien yhteiskuntavastuu Työllisyyden edistäminen Uuden teknologian käyttö oppimisessa	Yhteiskunnan taloudellinen taantuma Koulutuksen rakennemuutokset Jämsän seutukunnan taantuma Himos-alueen kehityksen pysähtyminen Hankkeen päättymisen Kontaktit työelämään menetetään Avainhenkilöt menetetään Osaamisen puute Vanhentunut teknologia

KUVIO 1. Himos oppimisympäristön SWOT-analyysi.

Himos oppimisympäristön toiminta on paikallista, ja sen vahvuuksia ovat käytännönläheisyys sekä työelämäyhteistyö. Opiskelijat saavat toiminnan kautta kokemusta aidoista asiakaspalvelutilanteista. Projektien kautta muutamat opiskelijat ovat saaneet ainakin määräaikaista työpaikkaa heti valmistumisensa jälkeen. Toiminnan alkuvaiheessa on käynyt myös selväksi, että eräänlainen booliajattelu ja yhden luukun toimintaperiaate ovat erityisesti yritysten mieleen. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 153) mukaan ns. yh-

den luukun periaate on hyvin toteutettuna paitsi asiakaslähtöistä myös tuottajaorganisaation toimintaprosessien tehokkuuden kannalta usein hyvin tehokas tapa toteuttaa asioita.

Oppimisympäristön toiminnan mahdollisuudet liittyvät ammatillisen koulutuksen kehittämiseen. Se voi toimia tulevaisuudessa luontevana jatkumona yrittäjyyskasvatuksessa ja Nuori Yrittäjä -toiminnan kenttänä. Se avaa uusia mahdollisuuksia aikuiskoulutuksen puolelle ja voi toimia malliesimerkkinä uudeltaisesta pedagogisesta toimintatavasta. Yrittäjät voivat kokea sen osana omaa yhteiskuntavastuuta.

Oppimisympäristön toiminnan heikkouksia ja uhkia ovat koulutusorganisaation kankeus, johtamiskulttuuri ja vallitseva yleinen muutosvastarinta kehittämistyöhön. Organisaatiossa on vielä vallalla ajattelumallia, että tällainen toiminta ei kuulu koulutuksen järjestäjän perustehtäviin. Toisaalta kuitenkin jo laki ammatillisesta koulutuksesta edellyttää oppilaitoksilta työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää. Myös yrittäjien asenne saattaa olla toiminnan heikko kohta. Yrittäjät saattavat kokea toiminnan kilpailuna tai jopa laadullisesti heikkona.

Koulutusorganisaation toimintavuosi on lukuvuosi, joka alkaa elokuussa ja päättyy useimmilla aloilla toukokuussa. Yrittäjien liiketoimintavuosi on koko kalenterivuosi. Näiden yhteensovittamisesta on syntynyt haaste jo toiminnan alkuvaiheessa. Lisäksi esimerkiksi matkailualalla erityisesti koulujen loma-ajat kuten kesä-, syys- ja talviloma- viikot ovat parasta sesonkia.

Koulutusorganisaation vuosisuunnittelu on joissakin tapauksissa jopa esteenä järkevän toiminnan toteutumiselle. Lisäksi koulutusorganisaation vuosisuunnittelua sitovat erilaiset opettajien virka- ja työehtosopimukset. Palvelukioskin toiminnan kehittämisen painopiste seuraavan kahden vuoden aikana tulee olemaan uudeltaisen toimintamallin ja työkuulttuurin löytäminen tähän ongelmakohtaan.

3.6 Ratkaisevat neljä kysymystä

Chan Kim ja Mauborgne (2005, 51) ovat kehittäneet neljä kysymystä helpottamaan asiakkaan saaman arvon koostumuksen muokkaamista. Differoinnin ja kustannusten väli-

sestä valintapakosta on helpompi irtaantua, kun toimialan strategisen logiikan kyseenalaistaa neljällä kysymyksellä:

1. Mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi toimialan normia vähäisemmiksi?
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin toimialalla on totuttu?
4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

Chan Kimin ja Mauborgnen (2005, 52) mukaan ensimmäinen kysymys pakottaa harkitsemaan sellaisten tekijöiden eliminointia, joilla toimialalla on kilpailtu jo kauan. Näitä tekijöitä pidetään usein selviöinä, vaikka ne ovat jo saattaneet menettää arvonsa tai saattavat jopa vähentää kokonaishyötyä. Toinen kysymys pakottaa miettimään, onko taistelu kilpailijoiden päihittämiseksi johtanut siihen, että tuotteet ja palvelut on suunniteltu turhankin hyviksi. Kolmas kysymys patistaa organisaatiota havaitsemaan ja poistamaan kompromissit, joita toimiala pakottaa asiakkaat tekemään. Neljäs kysymys auttaa löytämään asiakkaille aivan uusia arvonlähteitä ja luomaan uutta kysyntää.

Näihin neljään kysymykseen liittyy työkalu, jota kutsutaan yksinkertaisesti nelikentäksi (kuvio 2). Se asettaa organisaation esittämään ratkaisevat neljä kysymystä ja ryhtymään toimeen niiden toimeenpanemiseksi. Chan Kimin ja Mauborgnen (2005, 57) mukaan nelikentän täyttämistä koituu yritykselle neljä välitöntä hyötyä:

1. Nelikenttä kannustaa yritystä pyrkimään samanaikaisesti differointiin ja kustannusten pienuuteen eli vapautumaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta.
2. Nelikentästä näkyy selvästi, keskittyvätkö yritykset vain korostamiseen ja luomiseen. Mikäli näin on, kustannusrakenne kuormittuu turhaan ja syntyy tuotteita ja palveluja, jotka ovat turhan hyviä tai monimutkaisia.
3. Esimiesten on helppo ymmärtää nelikenttää ja sitoutua toteuttamaan sen mukaisia toimenpiteitä.
4. Nelikentän täyttäminen on haasteellinen tehtävä, joka panee yritykset tutkimaan toimialan kilpailutekijöitä ja kiinnittämään huomiota moniin hiljaisiin oletuksiin, joita tiedostamatta vaalitaan.

Poista	Korosta
”Kynnyspedagogiikka” Luokka- ja auditorio-opetus Lukuvuosiajattelu	Opiskelijalähtöisyys Yritys-yhteistyö Verkostomalli Opettajien työelämäjaksot Opettajien TVT-taidot Vastuu- ja turvallisuuskysymykset
Supista	Luo
Oppilaitoslähtöisyys Opettajajohtoisuus Koulutusaloiteisuus	Verkkokauppa Oppimisympäristön oma CRM Projektisponsorit Monialaiset palvelu- ja tuotepaketit Monialaisen oppimisen toimintamalli Palkitsemisjärjestelmä opiskelijoille

KUVIO 2: Nelikenttä: Himos oppimisympäristö.

Himos oppimisympäristön nelikenttä rakentuu kehittämistyöhön liittyvien haastattelujen perusteella. Toimialalla ajatellaan tässä yhteydessä ammatillista koulutusta yleisesti. Kynnyspedagogiikalla tarkoitetaan tässä yhteydessä oppilaitos- ja opettajakeskeistä opetusta ja mahdollisesti sen heikkoa tai olematonta yhteyttä aitoon työelämään.

Luokka- ja auditorio-opetus viittaavat perinteisessä fyysisessä luokkaympäristössä järjestettävään luentomaiseen opetukseen. Lukuvuosiajattelun poistaminen tarkoittaa siirtymistä joustavaan kalenterivuoden hyödyntämiseen elinkeinoelämän tarpeiden mukaan.

Oppimisympäristössä tulisi supistaa opettajajohtoisuutta ja pyrkiä siihen, että toiminta on yritys- ja opiskelijalähtöistä. Kokonaan ei kuitenkaan opettajajohtoisuudesta voi eikä tule luopua. Opettajaa tarvitaan edelleenkin, mutta enemmänkin ohjaajana ja valmentajana. Koulutusaloiteisuudesta tulee pyrkiä kohti monialaisuutta kuten aidossakin työelämässä. Kuitenkaan kokonaan koulutusaloiteisuudesta ei tule luopua. Monilla koulutusaloilla voi olla loistavia omia erikoisprojekteja toteutettavaksi kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla.

Korostettavia kohteita oppimisympäristössä on useita. Toiminnan tulee olla verkostomalliin perustuvaa sekä yritys- ja opiskelijalähtöistä. Ulkoinen ja sisäinen viestintä ovat tärkeässä roolissa koko toiminnan läpinäkyvyyden kannalta. Opettajien työelämäyhteyksiä tulee erityisesti korostaa, ja tulevaisuudessa myös opettajien tieto- ja viestintätekniset taidot ovat välttämättömät. Vastuu- ja turvallisuuskysymyksiä tulee korostaa, kun toimitaan uudenaikaisessa oppimisympäristössä aidoissa työtilanteissa.

Oppimisympäristöön tulee luoda jotain sellaista, jota perinteisesti ei koulutuksessa ole ollut. Oppimisympäristöön tulee avata verkkokauppa, jossa myydään monialaisia ohjelma-, tuote- ja palvelupaketteja. Tämän johdosta tarvitaan myös asiakkuudenhallintaa. Lisäksi luodaan oppimisympäristön projekteille sponsorointijärjestelmä, ja parhaat yrittäjähenkiset opiskelijat palkitaan vuosittain. Nelikentän korosta- ja luo-toimenpiteet vaativat kuitenkin Jämsän ammattiopiston yhteisen työelämäpedagogiikan kehittämistä.

4 TYÖELÄMÄPEDAGOGIIKAN KEHITTÄMINEN

4.1 Integratiivinen pedagogiikka

Ammattiopistoilta vaaditaan vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä. Kilpailukykyisen toiminnan ydin on laadukas opetus, jonka avulla voidaan varmistaa opiskelijan ammatillinen kasvu. Ammattiopiston toiminnan kriittisiksi menestystekijöiksi voidaan määritellä esimerkiksi työelämälähtöinen opetus, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen. (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2006, 49.)

Yritysten näkökulmasta oman alueen ammattiopiston yhtenäiset ja yritysälhtöiset käytännöt ovat tärkeitä. Jotta erilaisiin odotuksiin voidaan vastata, on tarkoituksenmukaista kuvata työelämäyhteistyön malli. Oppilaitosjohdon rooli työelämäyhteistyön johtamisessa ja kehittämisessä on merkittävä, sillä ilman ylimmän johdon tukea ja sitoutumista ei tarvittavien resurssien suuntaaminen yhteistyön kehittämiseen ole mahdollista. Järjestelmällinen toimintatapa edellyttää, että yhteistyön kehittämiseksi on oppilaitoksessa selkeästi määritellyt vastuut ja toimintatavat ja että jokainen toimija tietää oman roolinsa. Myös yrityksillä on oma roolinsa prosessin kehittämisessä. Yritysten palaute prosessin kehittämiskohteista on tärkeä. Käytäntöjen kehittyminen paikallisesti on mahdollista vain yhteistyön ja palautteen avulla.

Guilen ja Griffithsin (2001, 118) mukaan koulutuksen ja työelämän suhdetta voidaan kuvata viidellä eri mallilla:

1. perinteinen malli, jossa tavoitteena opiskelijan sopeutuminen
2. kokemuksellinen malli, jossa tavoitteena opiskelijan itsetuntemuksen kehittäminen
3. avaintaitomalli, jossa korostuu taitojen kehittyminen ja arviointi
4. työprosessimalli, jossa tavoitteena systeemiajattelun kehittyminen
5. konnektiivinen malli, jossa korostuvat monikontekstuaaliset ja konnektiiviset taidot, reflektiivinen työtä kehittävä ammatilainen, yhteistyö koulutuksen ja työelämän välillä sekä formaalisen ja informaalisen oppimisen kytkentä.

Tynjälän (2012, 3) mukaan erityisesti konnektiivinen malli painottaa koulutuksen ja työelämän yhteistyötä, korostaa eri tiedon muotojen yhteyttä ja yhdistämistä sekä uuden

tiedon ja uusien käytäntöjen kehittämistä. Konnektiivista mallia toteutetaan neljän käytännön avulla:

1. ajattelu – teoreettinen tieto tarjoaa käsitteellisiä välineitä, joiden avulla voidaan ymmärtää, kyseenalaistaa ja jopa kritisoida työpaikan olemassa olevia käytäntöjä
2. dialoginen tutkiva oppiminen – yhteistoiminnallinen tutkiva ote ja käytäntöjen kehittäminen
3. rajojen ylittäminen
4. tietojen ja taitojen käyttäminen eri ympäristöissä.

(Tynjälä 2012, 3.)

Jämsän ammattiopistossa ei ole laadittu koulutusalojen yhteistä kuvausta työelämäyhteistyön mallista. Työssäoppimisen toteuttamiseen ovat yhtenäiset käytännöt ja ohjeet. Sen sijaan koko ammattiopistoa koskevat yritysten kanssa tehtävän yhteistoiminnallisen ja projektimaisen oppimisen käytännöt puuttuvat. Himos oppimisympäristön kautta palvelu- ja hyvinvointialat ovat voineet kehittää näitä toiminnassa mukana olevia aloja koskevan mallin. Sen sijaan tekniikan ja liikenteen aloilla toimitaan edelleen alojen omien käytänteiden mukaisesti. Tämä ei seudun yritysten tai ammattiopistonkaan näkökulmasta ole paras mahdollinen tilanne.

Toimintamalleissa on nykyisellään suuria eroja eri koulutusalojen kesken. Guilen ja Griffithsin viidestä eri mallista erityisesti perinteinen ja avaintaitomallit kuvaavat parhaiten useimpien koulutusalojen työelämäyhteistyötä. Koulutusaloilla, joissa on pitkät perinteet työelämäyhteistyöstä, toimitaan työprosessi- ja konnektiivisen mallin välimaastossa. Tavoitteena täytyy kuitenkin olla konnektiivinen malli, jonka suuntaan monialainen Himos oppimisympäristö on pyrkimässä. Konnektiivisen mallin toteutumiseksi Jämsän ammattiopistossa tarvitaan entistä verkostoituneempi työskentelykulttuuri (kuvio 3).

Tynjälän (2012, 4) mukaan verkostoituneen kulttuurin malli toteutuu käytännössä seuraavasti:

Koulutuksen ja työelämän yhteydet	Upotettu rakenteisiin, perustehtävän määrittelyyn ja opetussuunnitelmaan
Verkostoituminen	Laajat instituutioiden henkilöstön ja opiskelijoiden väliset verkostot
Johtaminen	Laajaa, tietoista, jaettavaa, osallistavaa, strategiat ohjaavat
Työelämätaidot opetussuunnitelmassa	Opetussuunnitelman keskiössä, opetus, oppiminen ja ohjaus upottuneina toisiinsa
Asiantuntemuksen elementit	Teoreettinen, käytännöllinen ja itsesäätelytieto fuusioituneet
Näkökulma työelämätaitojen oppimiseen	Oppiminen autenttisissa oppimisympäristöissä työelämässä
Koulutuksen toimintojen eri suhteet	Koulutus- ja työelämäoppimisympäristöjen rajat lähenevät: opettajien ja opiskelijoiden, työelämän edustajien prosessien lähestyminen
Opettajien, ohjaajien ja opiskelijoiden eri roolit	Opettaja myös oppija ja oppija myös ohjaaja

KUVIO 3. Verkostoituneen kulttuurin malli. (Tynjälä 2012.)

Konnektiivinen malli verkostoituneessa kulttuurissa muodostaa ns. integratiivisen pedagogiikan, jonka tavoitteena on kehittää samanaikaisesti opiskelijoiden substanssitiedon hallintaa teoriaa ja käytäntöä yhdistäen sekä yleisiä työelämätaitoja tavoitteena ammatti taidon kehittäminen (kuvio 4).

Integratiivinen pedagogiikka yhdistää:

- teoriaa, käytäntöä, itsesäätelytaitoja ja sosiokulttuurista tietoa
- ammatillista tietoa ja taitoa sekä yleistaitoja
- oppimista ja työtä
- konkreettista tekemistä
- formaalia ja informaalia oppimista
- yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista
- eri oppiaineita.

Muodollinen (Formaali)	Ei-muodollinen (Nonformaali)	Vapaamuotoinen (Informaali)
- tutkintoon johtavat koulutusjärjestelmät	- koulutusjärjestelmän ulkopuoliset oppimistilanteet, jotka eivät johda tutkintoon ja perustuvat yksilön tai organisaation tarpeisiin	- tekemällä oppiminen - kokemuksellinen oppiminen - harjoittelu - ”yritys ja erehdys” - ongelmien ratkaiseminen - vuorovaikutus yhteistyössä - muutostilanteet

KUVIO 4. Ammattitaidon kehittäminen. (Aarnikoivu 2010.)

Integratiivisen pedagogiikan malli ei esitä mitään yksittäistä opetusmenetelmää, vaan sitä tulee pikemminkin pitää kokoelmana periaatteita, joita noudattamalla voidaan tukea sekä opiskelijoiden että työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Mallia voidaan soveltaa sekä työelämässä että ammatillisessa ja korkea-asteen koulutuksessa. Termi integraatio tulee latinan sanasta *integratio*, joka viittaa kokonaisuuden tuottamiseen ja uudelleen tuottamiseen. (Collin ym. 2010, 80–81.)

4.2 Kehittämisehdotukset

Jämsän ammattiopistossa on syytä laatia työelämäyhteistyön kuvaus. Työelämäyhteistyön mallin kuvaaminen ei voi toteutua johtoryhmätyöskentelynä tai muun pienen piirin puuhasteluna. Mallin kuvaaminen täytyy tehdä koko henkilöstön voimin. Käytännön toteutuksessa voidaan soveltaa Gallery walk -menetelmää, jota on onnistuneesti käytetty Jämsän ammattiopiston muussa vastaavassa koko henkilöstöä koskevassa kehittämisessä.

Työelämäyhteistyön mallissa täytyy ottaa kantaa seuraaviin asioihin:

- Miten työelämäyhteistyön kehittäminen on organisoitu ammattiopistossa?
- Mikä on yritysten ja eri sidosryhmien rooli koulutuksen kehittämisessä?
- Miten yhteistyö sujuu ammattiopiston ja työpaikkojen kesken?
- Miten työelämäyhteistyö on järjestetty tutkintokohtaisesti?
- Millaisille osaajille seudulla on kysyntää?
- Miten opetussuunnitelmat ja koulutus vastaavat työelämän tarpeita?
- Miten opettajien työelämäjaksot palvelevat koulutuksen kehittämistä?
- Miten kehitetään työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen laatua?
- Miten toteutetaan työpaikkaohjaajien koulutus?
- Minkälaiset pelisäännöt tarvitaan yhteistyöprojekteille?

Työelämäyhteistyön mallissa tavoitteena tulee olla, että työelämäsuhteet on upotettu toiminnan perusrakenteisiin ja opetussuunnitelmiin siten, että kaikki opetus kytkeytyy tavalla tai toisella työelämään. Mallin toteuttaminen edellyttää vahvaa verkostoitumista sekä ammattiopiston että työelämän välillä ja myös ammattiopiston sisällä. Mallin toteuttaminen edellyttää, että kaikki tutkintokohtaiset opetussuunnitelmat on tarkasteltava uudelleen. Lisäksi tässä yhteydessä on syytä tarkastella, mitä muita tutkinnon osia, yhteisiä tai alojen omia, voidaan tulevaisuudessa toteuttaa samaan tapaan kuin Himos oppimisympäristö. Äärimmilleen sovellettuna on syytä pohtia, voidaanko joku ammatillinen perustutkinto toteuttaa kokonaisuudessaan Himos oppimisympäristön tapaan yhteistyöprojekteina yritysten kanssa.

Työelämäyhteistyön kehittämiseen Jämsän ammattiopistolla on erilaisia työryhmiä jo olemassa. Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä on kaksi neuvottelukuntaa, joista toinen on ns. Jämsän neuvottelukunta. Sen tehtäväksi on määritelty tukea Jämsän ammattiopis-

toa sen perustehtävän toteuttamisessa. Perustehtäväksi on määritelty työelämä- ja yritys- lähtöinen työyhteisöjen kehittäminen, alueellisen kilpailukyvyn edistäminen sekä ihmisten osaamis- ja oppimistarpeisiin vastaaminen. Neuvottelukunta on tarpeellinen koko seutukunnan kehittämisen kannalta sekä mahdollistaa laajan vuoropuhelun ammattiopiston ja seudun elinkeinoelämän kanssa. Kuitenkin Himos oppimisympäristön näkökulmasta Jämsän neuvottelukunta ei ole paras mahdollinen työryhmä toimintaa kehittämään.

Koulutus- ja tutkintokohtaisia työelämän kehittämisryhmiä kutsutaan ammatillisiksi neuvottelukunniksi. Näitä neuvottelukuntia on lähes kaikilla koulutusaloilla. Nämä neuvottelukunnat keskittyvät koulutusalojen kehittämiseen, ja ryhmien jäsenet ovat omien alojen ammattilaisia työelämästä. Sen sijaan monialaisen Himos oppimisympäristön kehittämiseen tarvitaan oma työelämäyhteistyön laaturyhmä.

Työelämäyhteistyön laaturyhmällä tarkoitetaan säännöllisesti kokoontuvaa opettajien, opiskelijoiden ja oppimisympäristöön osallistuvien yritysten edustajien yhteistyöryhmää, jolle määritellään oma erityinen tehtävä. Ryhmän päätavoitteena on toiminnan kokonaisvaltainen ja teoriaperustainen suunnittelu sekä pitkäjänteinen pedagoginen kehittämistyö. Himos oppimisympäristön toimintamallin kehitystyössä on tultu siihen vaiheeseen, jossa tarvitaan toiminnan syvällistä ja jatkuvaa arviointia mallin edelleen kehittämisen pohjaksi. Lisäksi kehittämistyöhön liittyvissä työelämän edustajien haastatte- luissa nousi vahvasti esille se, että yrittäjät kokevat työelämävuoropuhelun Jämsän ammattiopiston kanssa puuttuvan. Myös vastuukysymykset ja eri toimijoiden roolit yhteisissä projekteissa olivat heidän mielestään epäselviä eikä niistä ole kunnolla missään vaiheessa sovittu.

Himoksen matkailukeskuksen alueella toimii oma laaturyhmä, joka on muodostettu alueen avainyrittäjistä ja muista keskeisistä toimijoista. Jämsän ammattiopistolla ei ole edustusta tässä ryhmässä, vaikka se kaikenlaisen yhteistyön kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää. Jämsän ammattiopiston johdon on syytä ottaa asia esille Himoksen laaturyhmän kanssa ja aloittaa neuvottelut ammattiopiston edustuksen saamiseksi tähän laaturyhmään.

Sen sijaan oppimisympäristön laadunvarmistusta tulee tarkastella kaikkiaan kolmesta näkökulmasta: ammattiopiston, opiskelijan ja työelämän näkökulmasta. Toiminnan laa-

dun varmistaminen edellyttää kaikkien osapuolten yhteistyötä ja sitoutumista erinomaiseen laadunhallintaan. Erinomaisessa laadussa on kysymys organisaation vaikuttavuudesta, kilpailukyvyistä sekä asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyydestä.

Yleisesti koulutuksen laadulla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu koulutuksen suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja kehittämisestä. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksissa laadunvarmistuksen käsite viittaa laatujärjestelmään ja niihin toimenpiteisiin, joiden avulla voidaan varmistaa palvelun tai tuotteen laatu. (Stenvall 2008, 7.)

Laadunhallinnalla tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla turvataan ja kehitetään ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnan laatua. Määritelmä kattaa laadun varmistamisen ja kehittämisen. Tähän kuuluu myös erilaisten arviointien pohjalta tapahtuva jatkuva kehittämistyö ja kumppanuuksiin perustuva verkostoyhteistyö. (Stenvall 2008, 7.)

Työpaikoilla tapahtuvan koulutuksen ja oppimisen laadunvarmistusta tukevat erilaiset työvälineet kuten analyysit, vertailut ja ulkopuolisen tahon suorittamat auditoinnit.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän laadunhallintajärjestelmään kuuluu sisäisten auditointien toteuttaminen vuosittain. Koska on kysymyksessä varsin suuri organisaatio, vuosittain auditoitaviksi koulutusaloiksi ja prosesseiksi täytyy tehdä ennakkoon tiukka valinta. Valinnan päättää koulutuskuntayhtymän laatu tiimi. Jämsän ammattiopistossa sisäisen auditoinnin kohteena on vuosittain 5–6 koulutusala ja 1–2 prosessia. Sisäinen auditointi toteutetaan siten, että auditointiin valitut koulutusalat auditoivat toisensa ns. ristiin. Himos oppimisympäristö ei ole ollut mukana sisäisessä auditoinnissa vielä lainkaan. Kehittämisehdotukseni onkin, että oppimisympäristö on mukana sisäisessä auditoinnissa lukuvuonna 2013–2014 ja siitä eteenpäin joka toinen lukuvuosi 1–2 laatujärjestelmän prosessia kerrallaan ja aina prosesseja vaihdellen.

Sisäistä auditointijärjestelmää tulisi koulutuskuntayhtymässä jatkossa kehittää siten, että Jyväskylässä ja Jämsässä toimivat ammattiopistot auditoivat toisensa ristiin. Tämän lisäksi tulisi toteuttaa säännöllisesti myös ulkoisia auditointeja, joissa laaduntarkastus tapahtuisi koulutuskuntayhtymän ulkopuolelta. Ulkoinen auditointi pitäisi ulottaa myös Jämsän ammattiopistoon ja sitä kautta Himos oppimisympäristöön.

Jämsän ammattiopistossa, kuten myös Himos oppimisympäristössä, täytyy tavoitteeksi ottaa verkostoituneen kulttuurin malli. Ammattiopiston perustehtävä on määriteltävä uudelleen ja kaikki tutkintokohtaiset opetussuunnitelmat on päivitettävä. Koulutuksen ja työelämän yhteydet on oltava selkeästi nähtävissä ja työelämätaitojen tulee olla keskeisenä tekijänä. On mahdollistettava laajat työelämän, opettajien ja opiskelijoiden väliset verkostot ja oppimista on vietävä yhä enemmän autenttisiin ympäristöihin. Tämä koskee myös muutakin oppimista kuin työssäoppimista. Eri oppiaineita, tutkintojen osia ja jopa kokonaisia perustutkintoja on syytä yhdistellä nykyistä huomattavasti rohkeammin.

4.3 Yhteenveto

Ammatillisen koulutuksen kentässä kilpailu asiakkaista kiristyy ja profiloituminen on entistä tärkeämpää kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Porterin (1991, 9) mukaan monen organisaation suunnitelmat epäonnistuvat sen vuoksi, että se ei kykene muuttamaan toimintaansa niiksi erityisiksi toimenpiteiksi, joita tarvitaan kilpailuedun saavuttamiseksi. Kilpailun perusstrategiaa, differointia, noudattava organisaatio pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden arvostamissa suhteissa. Organisaatio valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota asiakkaat pitävät tärkeänä. Perustana voi olla esimerkiksi itse tuote tai palvelu kuten esimerkiksi Himos oppimisympäristö.

Ammatillisen koulutuksen kilpailukykyisen toiminnan ydin on tietysti laadukas opetus, jonka avulla voidaan varmistaa opiskelijan ammatillinen kasvu. Muita kriittisiä menestystekijöitä ovat työelämälähtöinen opetus, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen. Sidosryhmäsuhteiden hoitamista ja työelämälähtöistä opetusta voidaan tehdä näkyväksi kuvaamalla ammattiopiston työelämäyhteistyö ja kehittämällä siitä malli, jota kaikki ammattiopiston koulutusalat ryhtyvät noudattamaan.

Yritysten näkökulmasta oman alueen ammattiopiston yhtenäiset ja yrityslähtöiset käytännöt ovat tärkeitä. Oppilaitosjohdon rooli on merkittävä tässä prosessissa. Järjestelmällinen toimintatapa edellyttää, että yhteistyön kehittämiseksi on oppilaitoksessa selkeästi määritellyt vastuut ja toimintatavat sekä jokainen toimija tietää oman roolinsa ja vastuunsa. Myös yritysten rooli on merkittävä. Käytäntöjen kehittyminen paikallisesti on mahdollista vain yhteistyön ja työelämän palautteen avulla. Yhteistyötä voidaan

edistää verkostoituneen kulttuurin mallilla ja muodostamalla yhteinen työelämäyhteistyön laaturyhmä ammattiopiston ja yrittäjien välillä.

Himos oppimisympäristö on syytä ottaa osaksi Jämsän ammattiopiston laadunhallintajärjestelmää siten, että oppimisympäristöön kohdistetaan sisäinen auditointi joka toinen vuosi. Lisäksi on selvitettävä mahdollisuudet ulkoisen auditoinnin suorittamiseen osana laadunhallintaa. Erityisen tärkeäksi laadunhallinnan asettaa siirtyminen NY-toimintaan. Tähän saakka toteutettu NY-toiminta ei myöskään ole ollut auditoinnin kohteena vielä lainkaan.

5 OPPIMISYMPÄRISTÖKSI NY-TOIMINTA

5.1 Vuosi yrittäjänä

NY-yritys on opiskelijoiden muodostama harjoitusyritys. Yleensä yritys toimii joko oppilaitoksen lukuvuoden tai kalenterivuoden ajan. NY-toiminnan tavoitteena on työelämätaitojen ja yrittäjämäisen toimintatavan oppiminen. NY-yritys toimii oikean yrityksen tapaan ja tarjoaa tuotteitaan tai palveluitaan asiakkailleen maksua vastaan. Aidosti toimiminen lisää opiskelijoiden motivaatiota, toiminnan vaikuttavuutta ja tutustuttaa oikeasti liike-elämään. NY-toimintaa koordinoi Suomessa Nuori yrittäjyys ry, joka on myös selvittänyt toiminnan laillisuuden ja verotuskäytännöt yhdessä Verohallinnon kanssa. Verohallinto on antanut ohjeet toimintatavoista. NY-yrityksen toimintaan pätevät samat lainalaisuudet kuin muuhunkin itsenäiseen tulonhankkimistoimintaan. NY-yritysten oppimisympäristönä verkossa toimii NY-Yritys.fi-sivusto.

Jämsän ammattiopistossa NY-toimintaa on ollut vuodesta 2006 alkaen, ja toteutustapana on NY Vuosi yrittäjänä -ohjelma, joka on tarkoitettu toisen asteen opiskelijoille. Ohjelman tavoitteena on oppia yrittäjyysasennetta, oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta ja työelämätaitoja. Harjoitusyritysten määrä ammattiopistossa on vaihdellut ja ollut vuosittain 2–10, joissa kussakin on toiminut 2–13 opiskelijaa. Yritysten määrää voidaan pitää melko pienenä, mutta se on suhteessa kokonaisopiskelijamäärään samaa tasoa kuin muissakin vastaavissa ammattiopistoissa. Esimerkiksi samaan koulutuskuntayhtymään kuuluvassa Jyväskylän ammattiopistossa NY-yrityksiä on vuosittain ollut noin kaksikymmentä, mutta myös kokonaisopiskelijamäärä on nelinkertainen verrattuna Jämsään.

Yrittäjyys on yksi Jyväskylän koulutuskuntayhtymän keskeisistä strategisista painopistealueista. Kaikissa ammatillisissa perustutkinnoissa opiskellaan vähintään viisi opintoviikkoa kaikille pakollisia yrittäjyysopintoja. Näissä opinnoissa opiskelijat saavat perustiedot yrittäjyydestä. Lisäksi Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä voi opiskelija halutesaan valita erilaisia valinnaisia yrittäjyysopintoja kaikissa perustutkinnoissa:

Ammatilliset tutkinnon osat

- Yrittäjyys 5 ov, sisältyy kaikille pakollisiin yrittäjyysopintoihin, oltava näkyvillä opetussuunnitelmissa
- Yrittäjyys 10 ov, valinnainen tutkinnon osa
- Yritystoiminta 10 ov, ammatillista osaamista yksilöllisesti syventävä tutkinnon osa, valinnainen

Ammattitaitoa täydentävät tutkinnon osat

- Yritystoiminta 0–4 ov, valinnainen tutkinnon osa
- Yritys-, yhteiskunta- ja työelämä tieto 1 ov, pakollinen.

Jämsän ammattiopistossa on hyvä perusta NY-toiminnalle kokemuksista kuluneen seitsemän vuoden ajalta. Lisäksi toiminta on alusta lähtien viety osaksi ammattiopiston arkea, eikä sen rahoittamiseksi ole käytetty mitään ulkopuolista projektirahoitusta. Toiminnalla ei kuitenkaan ole tähän mennessä ollut varsinaista kosketuspintaa Himos oppimisympäristön kanssa. Nämä kaksi innovatiivista uutta koulutuksen toteutustapaa ovat edenneet omia polkujaan, vaikka molemmissa tavoitteet ovat samat ja vieläpä hyvin samanlaisessa ympäristössä. NY-toimintaa ammattiopistossa koordinoi tehtävään koulutuksen saanut opettaja. Hänen panostaan tarvitaan tämän kehittämis ehdotuksen toimeenpanemiseksi myös jatkossa, ja lisäksi kaikille koulutusaloille tulee valita ja nimetä erillinen NY-vastuuopettaja.

5.2 Kehittämis ehdotukset

Perusajatus kehittämis ehdotuksessa on, että Himos oppimisympäristö muutetaan kokonaisuudessaan NY-yritystoiminnaksi ja lisäksi, että tämä uusi toimintamuoto laajennetaan koskemaan kaikkia Jämsän ammattiopiston nuorten koulutusaloja. Muutos edellyttää tekniikan ja liikenteen koulutusalojen tutkintokohtaisten opetussuunnitelmien päivittämistä tältä osin.

Himos oppimisympäristössä toimivat opiskelijat ovat tähän saakka olleet nuorten ammatillisen perustutkinnon peruskoulupohjaisia opiskelijoita seitsemältä eri koulutusalueelta:

- hotelli-, ravintola- ja catering-ala
- liiketalous
- luonto- ja ympäristöala (siirtyi Jyväskylään 2010)
- matkailuala
- nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaus
- puutarhatalous
- sosiaali- ja terveysala.

Edellä mainittujen alojen opiskelijoista on vuosittain muodostunut reilun sadan hengen ryhmä, joka viikon pituisen orientaatiojakson jälkeen on jatkanut pienemmissä ryhmissä yhteisissä projekteissa seudun yrittäjien, julkisyhteisöiden ja yhdistysten kanssa. Työpanoksesta näissä projekteissa ei ole laskutettu yrittäjiä tai muuta toimijoita.

NY-yrityksen on voinut perustaa toisena opiskeluvuotena kaikkien alojen opiskelijat. Edellä mainittujen alojen lisäksi Jämsän ammattiopistossa ovat auto-, logistiikka-, metsä-, rakennus-, sähkö- ja tietoliikenteen alat.

Uuden Himos oppimisympäristön toteuttajat ovat siis näiden kahdentoista koulutusalan peruskoulupohjaiset opiskelijat. Näistä opiskelijoista muodostuu vuosittain yli 200 nuoren ryhmä, joka aloittaa oppimisympäristössä Palveluosaamisen syventävien opintojen (Himospassi) suorittamisen. NY-yritykset muodostetaan koulutusaloittain toisin sanoen yksi perustutkintoryhmä muodostaa yhden yrityksen. Näin ollen vuosittain Jämsän ammattiopistossa toimii vähintäänkin 12 NY-yritystä, ja näin toiminnalle saadaan myös näkyvyyttä.

Himos oppimisympäristön projektit ovat olleet joko monialaisia tai sitten kohdistuneet niille seitsemälle alalle, jotka ovat olleet toiminnassa mukana. Uusien koulutusalojen mukaan tuleminen avaa oppimisympäristöön aivan uudenlaisia projekteja, joita NY-yritykset voivat tarjota ja toteuttaa.

Yritystoiminnan lähtökohtana on aina toimiva yritysidea. Tämä lähtökohta pätee myös NY-yrityksiin. Opinnäytetyön mallissa NY-yritykset ovat perustutkintokohtaisia eli eri

koulutusaloille syntyviä yrityksiä. Näin olleen yritysideoina olisivat esimerkiksi rakennusalan, autoalan, puutarha-alan ja matkailualan NY-yritykset. Kuitenkin yritysideoita täytyy hakea myös omalta tai läheisiltä ammattialoilta sovellettuna, kuten esimerkiksi:

- uuden tekniikan tarjoamat mahdollisuudet omalla koulutusallalla
- kestävä kehitys ja ekoajattelu omalla koulutusallalla
- omaan koulutusalaan liittyvät kehitysideat
- opiskelijoiden harrastuksien hyödyntäminen NY-yritystoiminnassa
- oman koulutusalan tuotteiden ja palvelujen ongelmat
- mahdolliset puutteet oman alan tuotteissa ja palveluissa
- uudet tuotteet ja palvelut.

Ammattiopiston rooli NY-toiminnassa:

- järjestää opettajille aikaa suunnitella opetusta ja projekteja yhdessä
- kouluttaa opettajia yrittäjyyskasvatukseen ja projektitoimintaan
- edellyttää, että opettajat tutustuvat työelämään
- keskittyä nuoren ammatillisen kasvun tukemiseen
- huolehtia, että opetussuunnitelmissa on yrittäjyyskasvatukseen konkreettisia toimenpiteitä ja niihin on varattu tarvittavia resursseja
- pitää huolta, että jokainen opiskelija saa käsityksen yrittäjyydestä
- pitää huolta, että yrittäjyydestä kiinnostuneet opiskelijat saavat tietoa ja mahdollisuuden kokeilla yrittäjyyttä
- antaa opiskelijoille mahdollisuuden ansaita rahaa yritystoiminnallaan
- antaa opiskelijoille mahdollisuuden harjoittaa yritystoimintaa koulun tiloissa

Opettajan rooli NY-toiminnassa:

- innostaa ammattiin
- luoda näkymiä ammatin suomista mahdollisuuksista toimia yrittäjinä
- integroida yrittäjyyskasvatuksen ammatin oppimiseen
- antaa opiskelijan kokeilla siipiä yritystoiminnassa
- toimia valmentajana
- kulkea rinnalla, mutta ei tehdä puolesta
- pyrkiä tavoitteellisuuteen, mutta sietää kaaosta
- sallia erehdyksiä ja virheitä
- kannustaa itsenäisyyteen ja vastuunottoon

- tehdä yhteistyötä muiden opettajien kanssa.

(Kasvun yrittäjyyteen -hanke 2011, 16.)

Jämsän ammattiopisto ja Jämsän lukiokoulutus kehittävät ja tiivistävät yhteistyötä. Molemmilla ollaan nyt siirtymässä malliin, jossa pääsääntöisesti ensimmäinen opiskeluvuosi ollaan omassa oppilaitoksessa. Ensimmäisen vuoden keväällä tehdään suunnitellut toiseen oppilaitokseen. Koko lukuvuoden vaihdoilla jatketaan, kunnes sekä ylioppilastutkinto että ammatillinen perustutkinto ovat valmiina. (Jämsän Seutu 10.6.2013.)

Jämsän seudun ammatillinen koulutus ja Jämsän kaupungin omistama lukio ovat tehneet tiivistä yhteistyötä aina 1990-luvulta lähtien. Tähän yhteistyöhön ovat kuuluneet opiskelijavaihdot, kaksoistutkintojen suorittaminen ja vuosittain toteutettu yhteinen valinnaisjakso, Seutuviikko. Himos oppimisympäristö ja siinä toteutettava NY-toiminta ovat oivallinen lisä oppilaitosten väliselle yhteistyölle, ja se osaltaan parantaa koko seutukunnan kilpailuetua. Suunnitteilla oleva koko lukuvuoden kestävä opiskelijavaihto antaa myös lukiolaisille mahdollisuuden osallistua toisena opiskeluvuotena oppimisympäristön ja NY-yritysten toimintaan sekä suorittaa Palveluosaamisen syventävät opinnot (Himospassi).

Eräs haastattelemani yrittäjä nosti esille mielenkiintoisen kehittämisidean, joka sopii hyvin myös NY-yritystoimintamalliin. Tässä ideassa perusajatuksena on, että kaikille oppimisympäristön projekteille pyritään hankkimaan elinkeinoelämästä sponsori. Valkaman (2003, 16) mukaan sponsorointi merkitsee käytännössä julkisen tuen, valtion ja kunnan avustuksen ulkopuolelta hankittua tukea, joka on kahdenkeskiseen sopimukseen perustuvaa vastikkeellista tukea. Näkyvyys ja imago vaikutus ovat yritysten tavoittelemia sponsoroinnin seurauksia, tapahtumille ja niitä toteuttaville NY-yrityksille se on taloudellinen tai muu tuki. Myös tässä tapauksessa yrityksiin suuntautuva vuorovaikutuskenttä on merkityksellinen.

5.3 Pedagoginen osuuskunta

Osuuskunta on jäsentensä yhteisesti omistama ja demokraattisesti hallitsema yhteisyri-tytys, jossa omistajat päättävät asioista tasa-arvoisesti ”jäsen ja ääni” -periaatteella, eivät omistusosuuden mukaan. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten talouden tukeminen, ei voiton tavoittelu sijoitetulle pääomalle. Osuuskunta harjoittaa taloudellista toimintaa jäsenten hyväksi. Hyödyn saavat ne, jotka osallistuvat yrityksen toimintaan tai käyttävät hyväksi sen palveluja. Jäsenet voivat olla asiakassuhteessa omistamaansa osuuskuntaan kuluttajina, tuottajina tai palvelusten käyttäjinä. (Pellervo 2010, 8.)

Jämsän ammattiopisto osallistuu syksyllä 2013 Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän hallinnoiman Hope OSK -hankkeen valmennukseen. Hope-hankkeen tavoitteena on yrittäjyyden oppimisympäristöjen synnyttäminen oppilaitoksiin ja koulutuskuntayhtymiin ja lisäksi, että nimenomaan oppilaitokset haastavat itsensä oman oppimisympäristönsä synnyttämiseen, sen toiminnan käynnistämiseen ja edelleen kehittämiseen. Syksyn valmennuksen tavoitteena, että oppilaitoksiin suunnitellaan ja perustetaan osuuskuntia. Jämsän ammattiopistossa osuuskuntatoiminta aloitetaan aikuisopiskelijoiden koulutuksessa, mutta tavoitteena on kokemusten myötä laajentaa sitä myös osaksi Himos oppimisympäristön toimintaa NY-yritysten jatkumona. Koska osuuskuntatoiminnan kehittämiseen on varattu oma valmennus ja ohjelma, se ei sisälly tämän opin- näytetyön kehittämisen osa-alueisiin.

5.4 Opiskelijatyön hinnoittelusta

Kun opiskelijatöistä peritään maksuja, hintojen tulisi vastata mahdollisimman pitkälle käypiä markkinahintoja, sillä alle käypien markkinahintojen hinnoitellut hyödykkeet aiheuttavat usein kilpailuvinoutumia. Hinnoittelussa voidaan kuitenkin ottaa huomioon opiskelijatöiden luonne, usein alempi laatutaso, pidemmät toimitusajat ja koulutusvai- heesta johtuva työn suorittajien vähäisempi ammattitaito. (Kilpailuvirasto 15.10.1998.)

Kilpailuvirastoon tulee aika ajoin yhteydenottoja yrityksiltä, jotka ovat kokeneet julki- silla varoilla toimivien oppilaitosten työtoiminnallaan vääristävän kilpailua paikallisilla markkinoilla. Perussyynä on pidetty oppilaitosten alhaista ja kustannuksia vastaamatonta hinnoittelua, jonka tekee mahdolliseksi niiden saama julkinen tuki. Kilpailuvirastossa

ymmärretään, että osaaminen ja ammatilliset valmiudet ovat kilpailukyvyn perustekijöitä ja että koulutuksen järjestäjien ensisijainen tehtävä on huolehtia näiden valmiuksien harjaannuttamisesta sekä kehittämisestä käytännössä. Kilpailuvirasto on antanut kuitenkin suosituksia opiskelijatöiden ja oppilaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden hinnoittelusta. Niiden mukaan opiskelijatöistä perittävien maksujen tulisi vastata mahdollisimman pitkälle käypiä markkinahintoja. Hinnoittelussa voidaan kuitenkin huomioida opiskelijatöiden luonne, usein alempi laatutaso, pidemmät toimitusajat ja koulutusvaiheesta johtuva työn suorittajien vähäisempi ammattitaito. Kilpailuvirasto kuitenkin muistuttaa, että myös oppilaitoksen sijoitetun pääoman tuottovaatimukset, kuten esimerkiksi opiskelijatyössä käytettyjen tilojen ja koneiden käyttö, tulee huomioida hinnoittelussa jollakin tavalla.

Jotkut koulutuksen järjestäjät ovat laatineet aiheesta ohjeistusta ja suosituksia henkilöstölleen sekä opiskelijoille. Jämsän ammattiopistosta tällainen ohjeistus kuitenkin puuttuu. Useilla aloilla tämä on koettu ongelmaksi. Esimerkiksi NY-yrityksissä opiskelijat hinnoittelevat tuotteensa tai palvelunsa itse. Lisäksi opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluisissa eräs yritysälämän edustaja koki kyseisen asian jopa uhkatekijänä yhteistyölle.

Hinnan muodostuksessa on hyvä huomioida ainakin seuraavia tekijöitä:

- hinnoittelussa lasketaan asiakastilaukseen kohdentuvat todelliset materiaalikustannukset verottomina
- työn osuus lasketaan yhteisesti alojen kesken sovitulla ohjeellisella opiskelijatyön hinnalla, joka on x euroa/tunti
- työajan arvio lasketaan kuitenkin ammattimiehen työhön käyttämän aika-arvion mukaisesti
- yleiskustannuksia, joissa on mukana mm. ammattiopiston laite- ja tilakustannuksia sekä hallinnollisia kuluja, lisätään verottomaan materiaali- ja työkustannusarvioon 20 %
- ala- ja tapauskohtaiset mahdolliset muut kulut
- nettohintaan lisätään voimassa oleva alv
- laskelman tuloksena syntynyttä hintaa verrataan yleiseen markkinahintaan. Hinta ei saisi olla 30 % edullisempi kuin tuotteesta tai palvelusta pyydettyä käypä hinta on.

(Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä, 2012.)

5.5 Yhteenveto

NY-toiminnan tavoitteena on työelämätaitojen ja yrittäjämäisen toimintatavan oppiminen. Yritykset toimivat oikeiden yritysten tapaan ja tarjoavat tuotteitaan tai palveluitaan asiakkailleen maksua vastaan. Aidosti toimiminen lisää opiskelijoiden motivaatiota, toiminnan vaikuttavuutta ja tutustuttaa oikeasti liike-elämään.

Jämsän ammattiopistolla on kokemusta toiminnasta jo seitsemän vuoden ajalta. Toiminnalla ei kuitenkaan ole tähän mennessä ollut paljonkaan tekemistä Himos oppimisympäristön kanssa. Nämä kaksi innovatiivista uutta koulutuksen toteutustapaa on syytä saattaa yhteen. Perusajatus kehittämisehdotuksessa on, että Himos oppimisympäristö muutetaan kokonaisuudessaan NY-yritystoiminnaksi ja lisäksi, että tämä uusi toimintamuoto laajennetaan koskemaan kaikkia Jämsän ammattiopiston nuorten koulutusaloja.

Himos oppimisympäristössä NY-toiminta parantaisi myös opiskelijoiden projektituntien suorittamisen laatua. Havainnointien mukaan useat oppimisympäristössä toimivat opiskelijat suorittavat varsin runsasta heille määritellyä projektituntien määrää vain mekaanisesti suorittamalla ja usein vailla kontaktia projektien asiakkaisiin. Havainnointien aikana tavattiin opiskelijoita, jotka esimerkiksi keräsivät tapahtuman taustalla jätteitä tai ohjasivat liikennettä. Nämä tehtävät ovat toki tarpeellisia ja kuuluvat jokaiseen suurelle yleisölle järjestettävään tapahtumaan, mutta enemmän pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että opiskelijoille syntyy myös aitoja asiakaskohtauksia.

Porterin (1991, 190) mukaan organisaatio voi muokata arvoketjuaan jotenkin ainutlaatuisuutta lisääväksi. Himos oppimisympäristö ja siinä toteutettava NY-toiminta sopii myös Jämsän lukion kanssa tehtäväksi yhteistyöksi, ja se parantaa koko seutukunnan kilpailuetua. Suunnittelema oleva koko lukuvuoden kestävä opiskelijavaihto antaa myös lukiolaisille mahdollisuuden osallistua toisena opiskeluvuotena oppimisympäristön ja NY-yritysten toimintaan sekä suorittaa Palveluosaamisen syventävät opinnot (Himospassi). Lisäksi tällainen ammatillisen- ja lukiokoulutuksen yhteistyö olisi maamme koulutus kentässä varsin harvinaista. Yhteistyö ja NY-toiminta yleensäkin vaativat kuitenkin henkilöstön osaamisen kehittämistä.

6 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

6.1 Esimiestyön kehittäminen

Jokainen pohdinta siitä, miksi oma organisaatio on olemassa, pitää aloittaa asiakkaan todellisuudesta, hänen tilanteestaan, toiminnastaan ja tarpeistaan. Julkishallinnon organisaatioiden johdon on kyettävä muuntamaan yhteiskunnan niille määrittämät perustehdävät asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 17.)

Grönroosin (2009, 486) mukaan palvelukeskeisen yrityksen toiminta-ajatuksena on tukea asiakkaiden toimintoja ja prosesseja siten, että niissä kehittyy arvoa asiakkaille. Tuki voi olla monenlaista, mutta tärkeintä on, että kun asiakkaat käyttävät sitä, muodostuu arvoa. Yritysassiakkaille tämän arvotuen tulisi vaikuttaa myönteisesti asiakkaiden liiketoimintaprosessiin ja jopa asiakkaiden omien asiakkaiden prosesseihin. Palvelustrategiassa on määritettävä toiminta-ajatukseseen ja strategiaan liittyvät palveluajatukset. Palveluajatus kertoo, mitä olisi tehtävä, kenelle, miten ja millä resursseilla ja mitä hyötyjä asiakkaille tulisi tarjota. Ellei näitä asioita selvitetä, henkilöstö ei voi ymmärtää, mitä sen odotetaan tekevän.

Asiakkaan määrittäminen Himos oppimisympäristön tapauksessa ei ole aivan yksiselitteistä. Asiakkaita palvelukonseptissa ovat yhteiskunta, alueen yrittäjät ja heidän asiakkaansa. Yhteiskunta maksaa ammatillisen koulutuksen ylläpidon ja toteutuksen sekä näin ollen myös Himos oppimisympäristön toiminnan. Palveluna yhteiskunta odottaa saavansa koulutettua työvoimaa työmarkkinoille ja toisaalta toimivaa järjestelmää nuorten ikäluokasta huolehtimiseen. Alueen yrittäjät, järjestöt sekä eri yhteisöt ovat oppimisympäristön asiakkaita ja maksavat esimerkiksi tapahtumien sekä projektien läpiviemisestä aiheutuneita kustannuksia. Tapahtumiin osallistuvat ja seutukunnan asukkaat ovat yritysten asiakkaita, jotka maksavat erilaisista palveluista tapahtumissa. Palvelun erityisluonne on pitkä ja monimutkainen tuotantoprosessi, joka alkaa yhteiskunnan vuosittain koulutukseen asettamista tavoitteista sekä resursseista ja päättyy esimerkiksi opiskelijoiden toteuttamaan projektiin sekä sen jälkeiseen arviointiprosessiin.

Palvelukokemusta mittaavat kaikki prosessin asiakkaat tahoillaan. Tapahtumiin osallistuneet arvioivat kokemustaan, opiskelijat arvioivat oppimisprosessia, yrittäjät arvioivat taloudellista onnistumista ja yhteiskunta arvioi oppimistuloksia.

Himos oppimisympäristön ja sen palvelukioskin toiminta-ajatusta on henkilöstölle esitelty useaan otteeseen yhteisissä koulutustilaisuuksissa. Lisäksi palvelukioskin koordinaattorit ovat kiertäneet koulutusaloilla esittelemässä toimintaa, on ylläpidetty omia nettisivuja, painettu esitemateriaalia jne. Kuitenkin haastattelujen perusteella näyttää siltä, että Himos oppimisympäristön palveluajatus vaatii vielä täsmentämistä niin ammattiopiston omalle henkilöstölle, opiskelijoille kuin seutukunnan yrittäjillekin. Työelämän edustajien haastatteluissa tuli esille, että he eivät vielä täysin ymmärrä nimenomaan oppimisympäristön palvelukioskin toiminta-ajatusta. Lisäksi eri toimijoiden vastuut koko oppimisympäristön toiminnassa vaikuttavat olevan osalle mukana olevista tahoista epäselviä.

Organisaatioissa, joissa on selkeitä palvelun vastaisia arvoja ja palvelulle vieraita normeja, on odotettavissa muutosvastarintaa. Vastarinta on kuitenkin ainakin osittain asennekysymys. Jos organisaatio on toiminut pitkään byrokraattisesti, ei ole helppoa saada ihmisten ajattelutapaa muuttumaan. Tämä pätee niin johtoon kuin muuhunkin organisaatioon. (Grönroos 2009, 491.)

Myös Jämsän ammattiopistossa on esiintynyt toiminnan alkuvaiheessa jopa voimakastakin vastarintaa uudenlaista koulutusmallia kohtaan. Haastattelujen perusteella asenteet ovat kuitenkin kehittyneet parempaan suuntaan kolmen toimintavuoden aikana. Vastarinta ainakin tässä tapauksessa on ollut siis enemmän asennekysymys. Koulutuksen toteutus on aikojen alusta lähtien ollut luokkaopetukseen perustuvaa ja työelämäyhteydet ovat joissakin tapauksissa olleet olemattomat tai rajoittuneet vain ammatillisen työssäoppimisen järjestämiseen minimivaatimuksin. Uudenlainen toimintamalli on ollut osalle ammattiopiston henkilöstöä vaikea omaksua, mikä on osaltaan jonkin verran vaikeuttanut toimintamallin sisäänajoa.

Henkilöstö on mille tahansa yritykselle strateginen resurssi. Jos työntekijöitä on koulutettu puutteellisesti, jos he asennoituvat työhönsä ja sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin penseästi ja jos he saavat liian vähän tukea järjestelmiltä, tekniikoilta, sisäisiltä palvelun

tarjoajilta ja esimieheltään, yritys ei menesty. Tästä syystä sisäinen markkinointi on johtamisstrategia. (Grönroos 2009, 446.)

Koulutuskuntayhtymän järjestelmät, lukuvuosisuunnittelu, työajat, tietojärjestelmät ja ehkäpä jotkut esimiehetkin ovat olleet osin joustamattomia tällaisen uuden toimintamallin edessä. Jämsän ammattiopistossa on kuitenkin asiaan liittyvää tiedotusta ja koulutusta järjestetty säännöllisesti ja näin pyritty tehostamaan sisäistä markkinointia. Himos oppimisympäristöön liittyvä sisäinen markkinointi on kuitenkin nostettava yhdeksi kehittämiskohteeksi ja sitä on vieläkin syytä parantaa.

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään uusi toiminta-ajatus, luoda myönteisiä suhteita henkilöstön kesken, saada esimiehet omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli ja opettaa henkilöstölle palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Asennejohtaminen on jatkuva prosessi; viestintäjohtaminen taas voi olla irrallisempi prosessi, johon kuuluu tiettyinä aikoina toteutettavia toimia. (Grönroos 2009, 449–450.)

Hyvän palvelun johtamista edistetään palvelukeskeisellä johtajuudella. Todelliselle palvelukulttuurille ominaiset arvot eivät leviä läpi organisaation eivätkä pysy voimassa ilman kaikkien esimiesten neuvoja ja tukea. Esimiehet johtavat organisaation ihmisiä ja vaikuttavat samalla myös kulttuuriin, joten heillä on ratkaiseva asema palvelukulttuurin kehittämisessä. Esimies, joka ei tätä tiedosta, joutuu kulttuurin ohjailemaksi. Teknisen johtajan roolin omaksuminen ilman valmentajan ja johtajan roolia ei edistä palvelukulttuuria. Pelkän teknisen johtamisen sijaan tulee uudenlaista johtajuutta ja valmennusta. (Grönroos 2009, 489.)

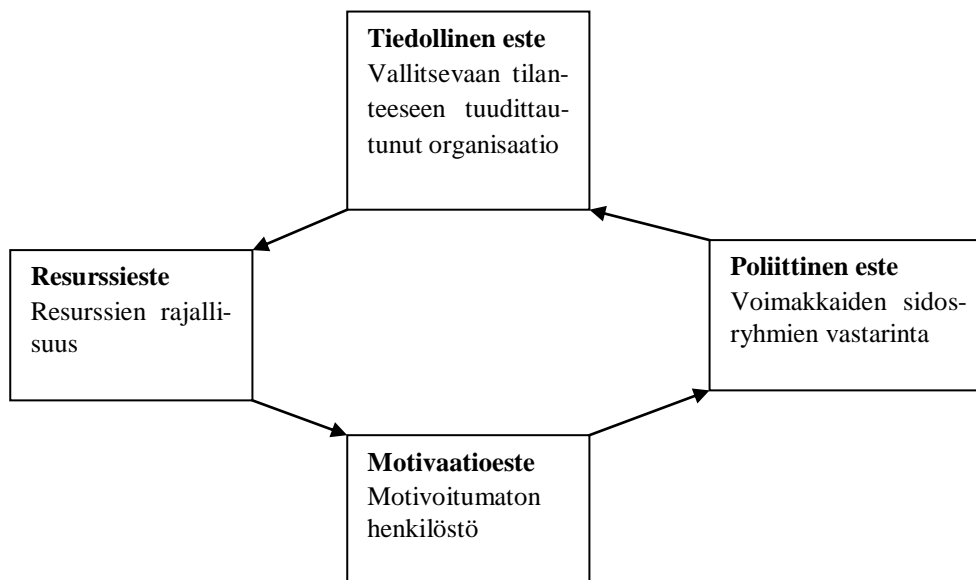
Uudenlaiselle johtajuudelle ja esimiehen valmentajan roolille Jämsän ammattiopistossa on ainakin annettu mahdollisuus. Kaikki esimiehet ja opettajat ovat suorittaneet yhdessä kuuden opintopisteen laajuisen Yhteistoiminnallisen pedagogiikan kehittäminen-valmennuksen. Valmennuksen tavoitteena on ollut opettajien ja esimiesten osaamisen kasvattaminen yhteistoiminnalliseen, osallistavaan ja valmentavaan suuntaan niin, että yhteistoiminnallisuus näkyisi kaikissa arkitoiminnoissa ja myös opiskelijoiden oppimisessa. Lisäksi valmennuksen tavoitteena on ollut ammatillisten yhteistyötaitojen ja keinojen kehittäminen sekä mahdollistaminen opettajien ja esimiesten välillä. Valmennus

on vielä kaikilla tuoreessa muistissa, ja sen tuomat hyödyt on otettava täysimääräiseen käyttöön sekä huolehdittava sen osalta myös jatko- ja täydennyskoulutuksesta.

6.2 Käännekohtiin tukeutuva johtaminen

Himos oppimisympäristön yritystoimintalähtöinen koulutusmalli on suuri muutos kaikille koulutusaloille verrattuna perinteiseen koulutuksen järjestämistapaan. Muutos haastaa myös esimiehet voittamaan kaikki siihen liittyvät esteet. Erityisesti haaste koskee lähitulevaisuudessa tämän kehittämistyön mukaan Jämsän ammattiopiston tekniikan ja liikenteen koulutusalojen koulutuspäälliköitä. Palvelu- ja hyvinvointialoilla on jo kolme vuoden kokemus oppimisympäristön toiminnasta, mutta haastattelujen perusteella myös näillä koulutusaloilla muutos on vielä osittain kesken.

Onnistuakseen voittamaan esteet (kuvio 5) organisaation on hylättävä muutosten toteuttamista koskevat totunnaiset opetukset. Yleinen käsitys on, että mitä suurempi muutos, sitä enemmän tarvitaan resursseja ja aikaa ennen kuin saavutetaan tuloksia. Tämä käsitys pitää kuitenkin kääntää pääläelleen ja soveltaa käännekohtiin tukeutuvaa johtamista. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 176.)



KUVIO 5: Strategian toteutuksen neljä organisatorista estettä. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 179.)

Muutoshankkeissa keskitytään yleensä saamaan massa liikkeelle. Siihen tarvitaan huomasti resursseja ja aikaa – ylellisyyttä, johon harvalla johtajalla on varaa. Käännekohtiin tukeutuva johtaja valitsee päinvastaisen etenemistien. Hän pyrkii muuttamaan massaa kohdistamalla huomionsa ääripäihin: sellaisiin ihmisiin, tekoihin ja toimintoihin, joilla on poikkeuksellisen suuri vaikutus tuloksiin. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 199.)

Käännekohtiin tukeutuvan johtamisen perustana on oivallus, että missä tahansa organisaatiossa voi tapahtua perinpohjaisia muutoksia nopeastikin, jos kriittisen massan käsitykset ja tarmo panevat alulle suorastaan epidemianomaisen liikkeen kohti jotain ideaa. Tällaista liikettä ei käynnistä hajaantuminen, vaan keskittyminen. Lähtökohtana on se harvoin hyödynnetty tosiasia, että jokaisessa organisaatiossa on ihmisiä, tekoja ja toimintoja, joilla on poikkeuksellisen suuri vaikutus tuloksiin. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 179–180.)

Haastatteluissa nousi usein esille kysymys siitä, että miten kaikki opettajat saadaan oppimisympäristön toimintaan mukaan. Kyseessä on kuitenkin ainakin vielä tässä vaiheessa vain 10 opintoviikon kokonaisuus, joten on mahdoton ajatella, että kaikki yli 100 Jämsän ammattiopiston opettajaa olisivat tässä mukana. Toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys on silti tärkeää. Toimintamalli täytyy kuitenkin tehdä kaikille tutuksi sisäisen markkinoinnin keinoin, jotta mallin laajeneminen esimerkiksi muihin tutkinnon

osiin tai peräti kokonaisiin perustutkintoihin olisi mahdollista. Kuitenkin on selvää, että uusia opettajia tarvitaan nykyiselläänkin toimintaan mukaan, erityisesti tekniikan ja liikenteen koulutusaloilta.

Käännekohtiin tukeutuvassa johtamisessa strategisen toteutuksen tiedolliset esteet pyritään kaatamaan poikkeuksellisella tavalla: annetaan ihmisten itsensä nähdä ja kokea. Myönteiset kokemusärsykkeet vahvistavat käyttäytymistä. Sellaisten kokemusten, joihin ei liity todellisten tulosten koskettamista, näkemistä ja tuntemista, on osoitettu jäävän vaille vaikutusta ja unohtuvan helposti. Käännekohtiin tukeutuvassa johtamisessa ei pyritä murtamaan organisaation tiedollista estettä PowerPoint-esitysten voimalla vaan saada ihmiset kokemaan muutoksen tulokset tai sen tarve. Opettajille täytyy järjestää mahdollisimman helposti mahdollisuus osallistua Himos oppimisympäristön projekteihin joko asiakkaana tai olemalla itse projektin tilaajana.

Muutoksen aikana useimmat johtajat törmäävät karuun todellisuuteen: vähäisiin resursseihin. Miten organisaatio saadaan toteuttamaan muutos vähemmillä resursseilla? Käännekohtiin tukeutuvat johtajat eivät keskity lisäresurssien hankkimiseen, vaan olemassa olevien resurssien arvon lisäämiseen. Näitä keinoja ovat resurssipesäkkeet, hukkaputket ja vaihtokaupat. Resurssipesäkkeet ovat toimintoja, joihin tarvitaan vähän resursseja, mutta joiden mahdolliset tuloshyödyt ovat huomattavia. Hukkaputket ovat toimintoja, joihin käytetään paljon resursseja, mutta joiden tulosvaikutus jää vähäiseksi. Vaihtokauppa tarkoittaa oman yksikön ylimääräisten resurssien luovuttamista toisille yksiköille näiden luovuttaessa vastavuoroisesti käyttöön omia ylimääräisiä resurssejaan. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 186.)

Haastattelujen perusteella oppimisympäristön nykyinen resursointi koetaan riittävänä. Itse asiassa resursseja vaikuttaisi riittävän nykyisessä toimintamallissa uusienkin opettajien mukaantuloon. Sen sijaan kokonaisten koulutusalojen mukaan tulo aiheuttaa niillä aloilla lisäresurssin tarvetta. Kuitenkin ennen uuden tuntiresurssin asettamista olisi jokaisella koulutusallalla syytä pohtia, missä ovat meidän resurssipesäkkeet, hukkaputket tai miten voisimme käydä vaihtokauppaa toisten alojen kanssa resursseista. Tämä pohdinta on syytä laajentaa koskemaan koko ammattopiston koulutuksen järjestämistä, ei pelkästään Himos oppimisympäristöä.

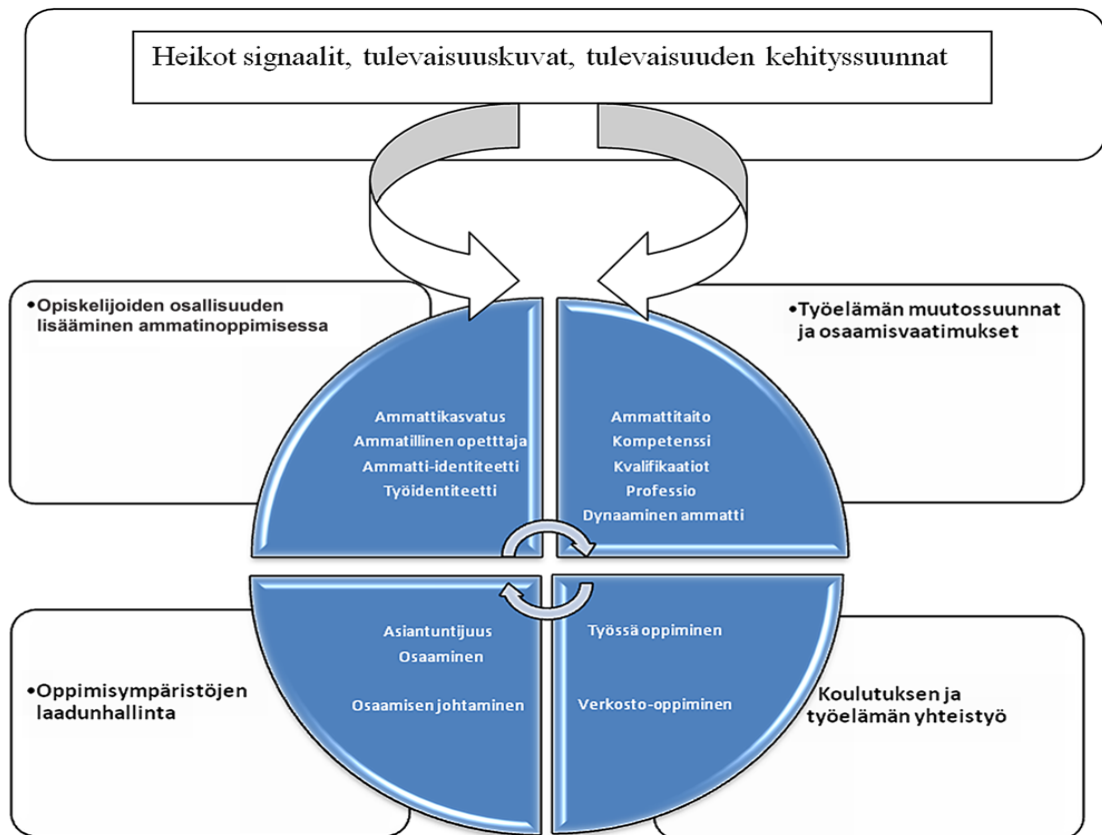
Miten työntekijät voi motivoida nopeasti ja vähin kustannuksin? Käännekohtiin tukeutuvat johtajat eivät levitä muutoshankkeita laajalti, vaan päinvastoin pyrkivät tehokkaiisiin täsmäiskuihin. He keskittyvät kolmeen tekijään, joilla on poikkeuksellisen suuri vaikutus työntekijöiden motivointiin: avainvaikuttajat, läpinäkyvyys ja pilkkominen.

Jotta positiivinen energia saataisiin leviämään, kannattaa keskittyä henkilöstössä organisaation avainvaikuttajiin. He ovat luontaisia johtajia, heitä kunnioitetaan, he ovat vakuuttavia ja heillä on kyky taata tai estää tärkeiden resurssien käyttö. Avainvaikuttajien pysyvän ja mielekkään motivoinnin kannalta on ensiarvoisen tärkeää saattaa heidän toimintansa mahdollisimman läpinäkyväksi, toistuvasti ja näkyvästi valokeilaan. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 192.)

Viimeinen vaikutuksiltaan poikkeuksellinen mittava tekijä on pilkkominen. Se liittyy strategisen haasteen muotoiluun, joka on käännekohtiin tukeutuvan johtajan hienovaraisimpia ja eniten herkkyyttä vaativia tehtäviä. Elleivät ihmiset usko, että strategiseen haasteeseen on mahdollista vastata, muutos todennäköisesti ei onnistu. Usein muutoshankkeissa otetaan heti alkuun liian iso pala organisaatiolle purtavaksi. On syytä pohtia, miten muutoshanke voidaan pilkkoa pienempiin, helpommin vastattaviin osiin ja näin lähteä viemään muutosta eteenpäin pala kerrallaan.

6.3 Opettajien osaamisen kehittäminen

Paason (2011, 17) mukaan ammatillisen opettajan dynaaminen tulevaisuuden työnkuva tulee muuttumaan työssäoppimisen ohjaajasta koulutuksen ja työelämän verkosto-osaajaksi.



KUVIO 6. Tulevaisuuden ammatillista osaamista luovan ammatillisen koulutuksen haasteet. (Paaso 2011, 4.)

Paason (2011, 17) mukaan koulutuksen ja työelämän verkosto-osaajan työnkuva muotoutuu aineistolähtöisesti koulutuksen ja työelämän yhteistyöosaamisen toivottavan tulevaisuuden mukaan seuraavaksi:

- Opettajilla on aitoa työelämäntuntemusta ja työelämälähtöisen osaamisen ennakoitavalmiuksia.
- Opettajien ohjausrooli opiskelijoiden työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen järjestämisessä, aikuisopiskelijoiden yksilöllisten oppimispolkujen henkilökohtaistamisessa ja työpaikkaohjaajien ohjaamisessa on vahva.
- Opettajat toimivat saumattomassa yhteistyössä työelämän verkostojen ja työpaikkaohjaajien kanssa.

- Opettajien ja työpaikkaohjaajien vaihdot, tet-jaksot, ammatinopetus työpaikoilla, kansainvälinen yhteistyö ja taitajakisat lisäävät yhteistyötä koulutusorganisaatioiden ja työpaikkojen välillä.
- Opettajat vastaavat työelämän tarpeisiin, suunnittelevat ja toteuttavat yrityskohtaista, alakohtaista koulutusta ja yhteisiä projekteja työelämän kanssa.

Opettajien työelämäjaksot ovat yksi henkilöstön kehittämiskeino. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen mukaan koulutuksen järjestäjän tulee kartoittaa säännöllisesti henkilöstönsä osaamista ja laatia kartoituksen pohjalta henkilöstölleen kehittämissuunnitelmat. Suosituksessa kehoitetaan lisäksi koulutuksen järjestäjää luomaan opettajille edellytykset osallistua työelämäjaksoille ja mahdollistamaan työelämäyhteysien jatkuva kehittäminen.

Osaamisen arviointien pohjalta tehdään suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi. Näin mm. opettajan työelämäjaksoa suunnitellaan yhdessä esimiehen ja työntekijän kanssa. Tällöin suunnitellaan mm. se, miten työelämäjaksojen tavoitteet asetetaan, jotta jaksot palvelevat yksittäisen opettajan osaamisen kehittämisen lisäksi myös koko työyhteisön kehittämistarpeita. (Frisk 2012, 11–12.)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä opettajien työelämäjaksoille on ollut mahdollisuus päästä vuosittain toimintaan varattujen määrärahojen puitteissa. Vuodelle 2013 on varattu 18 opettajan työelämäjaksoihin rahoitus. Määrää voidaan pitää tarpeeseen nähden alimitoitettuna, sillä henkilökuntaa kuntayhtymässä on noin 1 200, joista suurin osa opettajia. Työelämäjaksoja on voinut toteuttaa vain sellaisissa yrityksissä, joissa on tai tulee olemaan työssäoppijoita nuorisoasteelta. Työelämäjaksot ovat olleet opettajalle palkallista täydennyskoulutusta, mutta siitä huolimatta työelämäjaksoille ei opettajien keskuudessa ole ollut suurta innostusta.

Opetushallitus on laatinut perusteet opettajan työelämäosaamisen 25 opintopisteen laajuiselle täydennyskoulutukselle. Työelämäosaamisen täydennyskoulutus koostuu neljästä osasta: työelämälähtöinen ammatillinen koulutus (6 op), oppimisen ja osaamisen arviointi (6 op), työelämäyhteistyö ja toiminta työpaikoilla (6 op) sekä alan kehittäminen ja yrittäjyys (7 op). Osat voidaan suorittaa halutussa järjestyksessä ja joustavasti monimuoto-opiskeluna. Työelämäjakson tulee perusteiden mukaan olla vähintään kahden kuukauden mittainen, jotta kaikki neljää osaa voivat toteutua.

NY-opinto-ohjelmien toteutukseen on saatavilla myös koulutusta. Nuori Yrittäjyys ry:llä ei ole alueellisia toimistoja vaan NY-opinto-ohjelmien yhteistyötahona toimii YES-verkosto. YES on valtakunnallinen palvelu, joka tarjoaa opettajille koulutusta ja työkaluja yrittäjyyden kehittämiseen oppilaitoksissa sekä tukea yritys yhteistyöhön. Verkosto järjestää maksuttomia NY-ohjelmakoulutuksia lukuvuoden aikana ympäri Suomen tai vaihtoehtoisesti tilauksena koulutuksen järjestäjän luona.

Opinnäytetyöhön liittyvien haastattelujen perusteella koettiin niin ikään ongelmaksi opettajien TVT-taidot. Mediateknologiaa ei kuitenkaan tule hankkia oppilaitoksiin pelkästään teknologian vuoksi, vaan silloin kun se on pedagogisesti perusteltua. Teknologiaa ei tule käyttää vailla sen arviointia, miten sitä tulee käyttää, jotta se tukisi oppimista. Kuitenkin yhteisölliseen työskentelyyn ja oppimiseen opetusteknologia tarjoaa modernit välineet.

Kauppalehden (5.2.2013) mukaan suomalaisopettajien valmiudet digitaalisen mediateknologian hyödyntämisessä opetuksessa ovat huolestuttavat. Ohjelmistoyhtiö Adoben tekemän tutkimuksen mukaan lähes 90 % opettajista ilmoitti, ettei heillä ole tarvittavia taitoja. Peräti 93 % opettajista ilmoitti, että he hyödyntäisivät digitaalista mediateknologiaa opetuksessaan enemmän, jos he saisivat siihen tukea ja koulutusta. Pahimmat ongelmat löytyivät puuttuvista tai vanhentuneista laitteista, paikan puuttumisesta opetus suunnitelmista sekä opettajien opetustaidoista.

Pohjolan (2011, 52) mukaan tieto- ja viestintäteknikka voi parhaimmillaan olla tuke-
massa tulevaisuuden avaintaitojen kehittämistä ja arviointia. Opettajan työtä oppimisen
tukijana haastaa tänä päivänä erityisesti keskustelu niin sanotuista tulevaisuuden avain-
taidoista ja tietoyhteiskuntavalmiuksista, niiden kehittämisestä ja arvioinnista. Keskei-
simmiksi avaintaidoiksi on nostettu:

- ajattelun tavat (luovuus, innovatiivisuus, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, oppimaan oppiminen ja metakognitio)
- työskentelyn tavat (kommunikaatio, kollaboraatio ja tiimityö)
- työskentelyvälineet (informaation lukutaito, tieto- ja viestintäteknikka)
- maailmassa eläminen (kansalaisuus, ura, henkilökohtainen ja sosiaalinen vastuullisuus).

6.4 Personal learning environment (PLE)

Tiedon perustan muuttuminen ilmenee muun muassa tiedon hankkimisen ja tuottamisen demokratisoitumisena ja oppimisen kaikkiallistumisena, osaltaan myös mediakulttuurin kentille. Tästä seuraa, että niin pedagogiikan kuin didaktiikankin on taivuttava ja kehitettävä lasten ja nuorten tämän päivän luontaisiin tapoihin oppia ja hankkia tietoa. Yhtenä esimerkkinä oppimiseen liittyvästä kulttuurisesta muutoksesta on, että nuoret eivät tulosta dokumentteja, vaan lukevat ruudulta ja suosivat kannettavia laitteita. Kouluun tullessaan oppilaat pitkälti joutuvat luopumaan suuresta osasta omiksi kokemistaan ajattelun apuvälineistä. (Pohjola 2011, 8.)

Sosiaalisen median kehittyminen ja yleistyminen ovat vaikuttaneet oppimisympäristöihin. Erilaiset websovellukset, kuten blogit, wikit ja verkkoyhteisöt ovat merkittävä osa nuorten vapaa-aikaa. Tiedonrakentelu on yhä merkittävämpi osa myös vapaa-aikaa, ja on alettu ymmärtää, että keinotekoisia rajoja oppilaitosten, oppijayhteisöjen, ainerajojen sekä informaalin ja formaalin oppimisen välillä tulisi häivyttää. (Pohjola 2011, 54–55.)

Ammatillisia perustutkintoja suorittavat nuoret ovat syntyneet 1990-luvun puolessavälissä ja sen jälkeen. Erilaiset websovellukset ja sosiaalinen media ovat luonteva osa heidän elämäänsä. Älypuhelimesta on tullut heidän tärkein päivittäinen käyttöväline. Yhtenä ratkaisuna tähän haasteeseen voidaan nähdä henkilökohtaisen oppimisympäristön käsite (personal learning environment, PLE).

Henkilökohtaisuus, yhteisöllisyys, oppimiskeskeisyys, oppimisen keinotekoisten rajojen rikkominen informaalin ja formaalin rajapinnassa ja ainerajojen välillä ovat PLE-ajattelussa keskeisiä. PLE on siis ennen kaikkea ideologia, joka ponnistaa oppijakeskeisyydestä ja tavoittelee uudenlaisia oppimisen tapoja. Sen toteuttamiseen ei ole olemassa valmiita malleja, vaan ratkaisut vaihtelevat työkalukokoelmista teknisiin alustoihin ja laajennettuihin portfolioihin. Yksinkertaisimmillaan PLE on löyhähkö kokoelma työkaluja, jotka oppija mieltää itselleen tärkeiksi ja joita hän käyttää opiskeluprosessina osana. (Pohjola 2011, 56.)

Formaalin koulutuksen puitteissa PLE voi toteutua esimerkiksi organisaation tarjoamassa virtuaalitulassa, johon opiskelijat voivat koota käyttämiään palveluita ja välineitä. Jämsän ammattiopistolla on tähän tarkoitukseen varattu suljettu virtuaalinen Optima-

alusta. Sillä on kuitenkin omat rajoitteensa ja käytöllä tietyt reunaehdot. Lähes kaikilla nuorilla on jo käytössään omia sosiaalisen median ja erilaisten pilvipalveluiden alustoja kouluun tullessaan. Näitä ovat esimerkiksi Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Vimeo, SoundCloud ja Googlen erilaiset alustat. PLE:n ideologiassa tulisi näitä jo opiskelijoiden käytössä olevia virtuaalisia ”portfolioita” hyödyntää henkilökohtaisen oppimisympäristön luomisessa. Niiden tarkoitus ei kuitenkaan ole korvata oppilaitoksen tarjoamia oppimisympäristöjä vaan täydentää niitä.

6.5 Kehittämisehdotukset

Esimiesten sitoutuminen oppimisympäristön toteuttamiseen on avainasia. Himos oppimisympäristön laatu ei voi parantua ilman kaikkien esimiesten sitoutumista ja tukea. Esimiesten omista kehityskeskusteluissa asiaa on syytä käydä läpi. Esimiesten antama tuki oppimisympäristön toiminnalle voi olla laadultaan monenlaista:

- opettajien aktiivinen rohkaisu jokapäiväisen johtamisen yhteydessä
- opettajien ottaminen mukaan heitä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon
- opettajille annettava palaute, tiedottaminen ja kaksisuuntainen viestintä virallisissa ja epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa
- avoimen ja rohkaisevan sisäisen ilmapiirin luominen.

Himos oppimisympäristön ja palvelukioskin suhteen on määritettävä uudelleen ja vielä kerran toiminta- ja palveluajatus, jo pelkästään NY-toimintaan siirtymisen johdosta. Palveluajatuksessa on kerrottava selkeästi, mitä tehdään, kenelle, miten ja millä resursseilla sekä ennen kaikkea, mitä hyötyjä eri asiakasryhmille, kuten yrittäjät ja opiskelijat, tarjotaan. Palveluajatuksen työstämiseen on koottava kattavasti oppimisympäristössä tähän saakka toimineita avainhenkilöitä, esimiehiä, koordinaattoreita, opettajia, ja toivon mukaan siihen löytyisi mahdollisuus myös joiltakin työelämän edustajilta. Työelämän edustajat täytyy saada myöhemmässä vaiheessa tavalla tai toisella yhdeksi päiväksi samaan tilaisuuteen, jossa palveluajatus ja palvelukioskin toiminta sekä lisäksi eri toimijoiden vastuut käydään yhdessä läpi.

Oppimisympäristössä toimiville opettajille tulee tarjota työelämäjaksoja oppimisympäristön yrityksiin. Opettajien esimiehillä on keskeinen rooli työelämäjaksojen suunnitte-

lussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Esimiesten sitoutuminen työelämäjaksojen tavoitteisiin, suunnitteluun, toteutukseen ja opittujen asioiden hyödyntämiseen on tuloksellisen ja tehokkaan työelämäjakson edellytys. Työelämäjakson sopiva pituus tässä tapauksessa on yksi kuukausi. Siihen liittyen on myös mahdollisuus suorittaa Opetushallituksen perusteista osiot Työelämäyhteistyö ja toiminta työpaikoilla (6 op) ja Alan kehittäminen ja yrittäjyys (7 op). Kokemuksesta tiedämme, että kaikki opettajat eivät ole halukkaita lähtemään työelämäjaksoille tai arvokas jakso haluttaisiin suorittaa muualla kuin Jäm-sän seudulla. Työelämäjakson voisi suorittaa myös kahdessa kahden viikon jaksossa tai jopa neljässä erillisessä viikon jaksossa, mikäli siihen olisi tarvetta. Haastattelujen perusteella myös yrittäjät toivovat opettajien jalkautuvan yhä enenevässä määrin yrityksiin.

Opettajalle voidaan asettaa jonkin verran lisäresurssia, mikäli työpaikan vastuuhenkilön työpaikkaohjaajakoulutus toteutuisi työelämäjakson aikana. Oppimisympäristössä toimiviin yrityksiin ja muihin organisaatioihin tulee saada ainakin yksi koulutettu työpaikkaohjaaja. Tämä kohottaa koko oppimisympäristön laatutasoa merkittävästi. Työelämän edustajia on vaikea saada työpaikkaohjaajakoulutukseen oppilaitokseen tai edes suorittamaan aiheesta verkkokurssia, mutta opettajan ja tulevan työpaikkaohjaajan toimiessa yhdessä työpaikalla koulutus toteutuisi joustavasti.

Oppimisympäristön toimintamuodon muuttuessa NY-toimintalähtöiseksi tarvitaan myös siihen ainakin koulutusaloille valittavien NY-opettajien ohjelmakoulutusta. Nuori Yrittäjyys ry:llä ei ole alueellisia toimistoja, vaan NY-opinto-ohjelmien yhteystahona toimii YES-verkosto, joka tarjoaa myös monia muita yrittäjyyskasvatuksen palveluja opettajille. Valtakunnallinen YES ry on yrittäjyyskasvatuksen palvelu opettajille, ja se tarjoaa koulutusta ja työkaluja yrittäjyyden kehittämiseen oppilaitoksissa. Lisäksi se vastaa Nuori yrittäjyys ry:n aluepalvelusta. YES-verkosto järjestää maksuttomia NY-ohjelmakoulutuksia pitkin lukuvuotta, myös Keski-Suomessa. Lisäksi koulutuksen järjestäjä voi tilata YES-keskuksesta ohjelmakoulutusta vaikka omissa tiloissa järjestettäväksi henkilöstökoulutukseksi. Tämä on usein helpoin tapa järjestää koulutusta opettajaryhmälle.

Miten sitten kehittää opettajien valmiuksia digitaalisen mediateknologian hyödyntämisessä oppimisympäristössä? Haastattelujen perusteella myös Himos oppimisympäristön opettajat hyödyntäisivät digitaalista mediateknologiaa opetuksessaan enemmän, jos he

saisivat siihen tukea ja koulutusta. Kauppalehden (5.2.013) mukaan pahimmat ongelmat löytyivät puuttuvista tai vanhentuneista laitteista, paikan puuttumisesta opetussuunnitelmista sekä opettajien opetustaidoista. Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä modernien digitaalisten laitteiden saatavuus on ollut huono, opetussuunnitelmissa asiaa ei ole huomioitu mitenkään ja opettajat ainakin kokevat osaamisen puutetta.

Opetushallitus järjestää osana opetustoimen henkilöstölle suunnattua koulutuskokonaisuutta *TVT ja sosiaalinen media työssäoppimisen ohjaamisessa ja työelämäyhteistyössä*. Koulutuksessa kehitetään verkko- ja mobiiliohjaukseen liittyvää osaamista sekä lisätään edellytyksiä yksilöllisten opintopolkujen tukemiseen tieto- ja viestintätekniikkaa sekä sosiaalista mediaa hyödyntäen. (Opettaja-lehti 23.8.2013.)

Myös Jyväskylän koulutuskuntayhtymä järjestää osana henkilöstökoulutusta lukuvuonna 2013–2014 ns. Taitokursseja, joissa tutustutaan tieto- ja viestintätekniikan välineisiin ja opitaan soveltamaan niitä oppimisen tukena. (<https://intra.jao.fi>.)

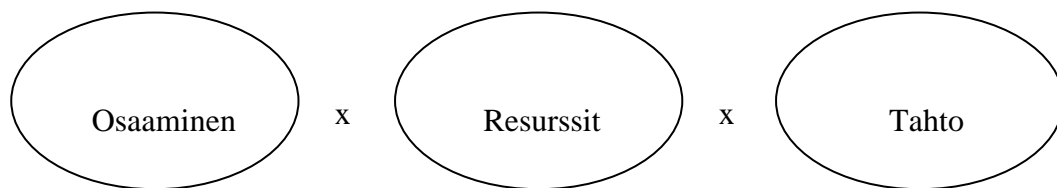
Nuorten käytössä olevat sosiaalisen median ja erilaisten pilvipalveluiden alustat hyödynnetään oppimisympäristössä PLE-ideologian mukaisesti. Näitä jo opiskelijoiden käytössä olevia virtuaalisia ”portfolioita” voidaan hyödyntää henkilökohtaisen oppimisympäristön luomisessa ja ylipäättänsä koko oppimisympäristön toiminnassa. Näiksi ”portfolioiksi” valitaan enemmistön käyttämät sosiaalisen median ja muiden pilvipalveluiden alustat, joita todennäköisesti ovat esimerkiksi Facebook, Instagram ja Youtube. Himos oppimisympäristön tapauksessa niillä voidaan korvata jonkinlaisen siirtymäajan kuluessa nykyisin käytössä oleva Optima-alusta kokonaan. Lisäksi vielä Internetissä olevat palvelukioskin Pedanet-sivut poistetaan, koska viimeiset päivitykset näille sivuille on tehty vuosina 2010–2011. Näihin uusiin virtuaalisiin oppimisympäristöihin opettajien on hankittava uutta osaamista, mikäli sen suhteen on puutteita.

Lisääntyvän yhteistyön ja yhteistyöorganisaatioiden määrän vuoksi tarvitaan oppimisympäristön palvelukioskissa jonkinlainen keskitetty, systemaattinen järjestelmä (CRM) asiakastietojen kirjaamiseen ja tietojen hyödyntämiseen. Järjestelmästä tai paremminkin tietokone-ohjelmasta ei ole syytä tehdä liian raskasta. Yksinkertaisimmillaan se voi olla vaikka Excel-taulukko tai jo muussa hallintokäytössä oleva MultiPrimus. Harkitsemisen arvoinen vaihtoehto on Jyväskylän aikuisopiston käyttämä HIP-asiakashallinta, jonka on kehittänyt jyväskyläläinen yritys HUMAP. HIP on kohtuulli-

sen kevyt käyttää, ja se toimii Internetissä eli sitä voidaan käyttää jokaiselta nettiyhteyden omaavalta koneelta. Ohjelman voi räätälöidä omien tarpeiden mukaan ja vain todelliseen tarpeeseen.

Muutokset organisaation toimintaprosesseissa edellyttävät aina jotain uutta osaamista. Mikäli toteutetaan koulutuksia, kuten tämän opinnäytetyön kehittämis ehdotuksiin kuuluu, on koulutusratkaisut syytä suunnitella tarkasti. Osaamisen kehittäminen on erityisen hankalaa, mikäli joukossa on henkilöitä, jotka eivät uutta asiaa halua oppia. Usein suunnitelmissa on otettu kantaa, miten osaamista ja resursseja tulisi kehittää, mutta henkilöstön motivaation ja tahtotilan (kuvio 7) kehittäminen on unohdettu.

Suoritustaso =



KUVIO 7. Henkilön suoritustasoon vaikuttavat tekijät. (Lindroos ja Lohivesi 2010.)

Kaikkien kuvion tekijöiden on oltava kohdallaan, jotta henkilöstöltä voidaan odottaa jatkuvasti korkealaatuista panosta työtehtävissään. Osaamisen kehittäminen edellyttää, että organisaation käsitys sen henkilöstön nykyisistä taidoista on kohdallaan. Käsitys voidaan päivittää esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla. Siinä jokaiselle henkilölle luodaan hänen oma yksilöllinen taitoprofiili. Näin toimimalla voidaan usein vähentää erilaisia koulutustarpeita, koska kyetään hyödyntämään aiempaa paremmin jo olemassa olevaa osaamista esimerkiksi siirtämällä henkilöitä sellaisiin tehtäviin, joihin heillä on jo tarvittava osaaminen. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 168.)

Jämsän ammattiopistossa on tarpeen laajemminkin pohtia, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Niitä tarpeita on verrattava olemassa olevaan osaamiseen. Vuoden 2013 aikana aloitettu työ henkilöstön osaamiskartoitukseksi on syytä saattaa loppuun saakka ja ylläpitää kartoituksen tuloksia jatkossa. Kartoituksen perusteella saattaa löytyä osaamisalueita ja henkilöitä, joilla on välttämätön lisäkoulutuksen tarve. Vastaavasti saattaa löytyä henkilöitä, joiden osaamista ei ole tähän mennessä riittävästi hyödynnet-

ty. Useimmissa tapauksissa asianomaisten henkilöiden työmotivaatio kehittyi suotuisasti, mikäli kyvyt ja haasteet saadaan kohdalleen.

6.6 Yhteenveto

Julkishallinnon organisaation johdon on kyettävä muuntamaan yhteiskunnan sille määrittämät perustehtävät asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Grönroosin (2009, 486) mukaan palvelukeskeisen yrityksen toiminta-ajatuksena on tukea asiakkaiden toimintoja ja prosesseja siten, että niissä kehittyy arvoa asiakkaille. Yritysassiakkailta tämän arvotuen tulisi vaikuttaa myönteisesti asiakkaiden liiketoimintaprosessiin. Palvelustrategiassa on määritettävä toiminta-ajatukseseen ja strategiaan liittyvät palveluajatuskset. Palveluajatus kertoo, mitä olisi tehtävä, kenelle, miten ja millä resursseilla ja mitä hyötyjä asiakkaille tulisi tarjota.

Hyvän palvelun johtamista edistetään palvelukeskeisellä johtajuudella. Todelliselle palvelukulttuurille ominaiset piirteet vaativat esimiesten sitoutumista, neuvoja ja tukea. Esimiehillä on ratkaiseva asema palvelukulttuurin kehittämisessä. Pelkän teknisen johtajan roolin omaksuminen ilman valmentajan roolia ei edistä palvelukulttuuria. Teknisen johtamisen sijaan tulee uudenlaista johtajuutta.

Käännekohtiin tukeutuvan johtamisen perustana on oivallus, että missä tahansa organisaatiossa voi tapahtua perinpohjaisia muutoksia nopeastikin, jos kriittisen massan käsitykset ja tarmo panevat alulle liikkeen kohti jotain uutta. Tällaisen liikkeen aikaansaamiseksi vaaditaan johtamisessa hajauttamisen sijaan keskittämistä. Lähtökohtana on Chan Kimin & Mauborgnen (2005, 179–180) mukaan se harvoin hyödynnetty tosiasia, että jokaisessa organisaatiossa on ihmisiä, tekoja ja toimintoja, joilla on poikkeuksellisen suuri vaikutus tuloksiin. Nämä ihmiset ovat keskeisessä asemassa muutoksen aikaansaamiseksi. Positiivinen energia saadaan leviämään keskittämällä henkilöstössä organisaation avainvaikuttajiin. He ovat luontaisia johtajia, heitä kunnioitetaan, he ovat vakuuttavia ja heillä on kyky taata tärkeiden resurssien käyttö.

Käännekohtiin tukeutuvat johtajat eivät keskity lisäresurssien hankkimiseen, vaan olemassa olevien resurssien arvon lisäämiseen. Näitä keinoja ovat resurssipesäkkeet, hukkaputket ja vaihtokaupat. Lisäksi käännekohtiin tukeutuvassa johtamisessa strategisen

toteutuksen tiedolliset esteet pyritään kaatamaan poikkeuksellisella tavalla: annetaan ihmisten itsensä nähdä ja kokea.

Grönroosin (2009, 449–450) mukaan sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään uusi toiminta-ajatus, luoda myönteisiä suhteita henkilöstön kesken, saada esimiehet omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli ja opettaa henkilöstölle palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Vaikka Jämsän ammattiopistossa on Himos oppimisympäristöön liittyvää tiedotusta ja koulutusta järjestetty säännöllisesti, niin oppimisympäristöön liittyvä sisäinen markkinointi on kuitenkin nostettava yhdeksi kehittämiskohteeksi ja sitä on syytä vielä entisestäänkin parantaa.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen mukaan koulutuksen järjestäjän tulee kartoittaa säännöllisesti henkilöstönsä osaamista ja laatia kartoituksen pohjalta henkilöstölleen kehittämissuunnitelmat. Opettajien osaamisen arviointien pohjalta tehdään suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi. Opettajien työelämäjaksot ovat yksi henkilöstön kehittämiskeino.

Muutokset organisaation toimintaprosesseissa edellyttävät aina jotain uutta osaamista. Mikäli toteutetaan koulutuksia, kuten tämän opinnäytetyön kehittämis ehdotuksiin kuuluu, on koulutusratkaisut syytä suunnitella tarkasti. Työelämäjaksojen lisäksi oppimisympäristössä toimiville opettajille tulee taata mahdollisuus koulutukseen Nuori Yrittäjä -toiminnan ja opettajien henkilökohtaisten tietoteknisten taitojen lisäämiseksi. Osaamisen kehittäminen edellyttää myös opettajien sitoutumista, motivaatiota ja tahtotilaa. Usein suunnitelmissa on otettu kantaa, miten osaamista ja resursseja tulisi kehittää, mutta henkilöstön motivaation ja tahtotilan kehittäminen on unohdettu.

Myös opiskelijan sitoutuminen, motivaatio ja tahtotila ovat avainasemassa. Personal Learning Environment on ideologia, joka ponnistaa oppijakeskeisyydestä ja tavoittelee uudenlaisia oppimisen tapoja. Henkilökohtaisuus, yhteisöllisyys, oppimiskeskeisyys, oppimisen keinotekkoisten rajojen rikkominen informaalin ja formaalin rajapinnassa ja ainerajojen välillä ovat PLE-ajattelussa keskeisiä. Sen toteuttamiseen ratkaisut vaihtelevat erilaisista työkalukokoelmista teknisiin alustoihin ja laajennettuihin portfolioihin. Nuorten käytössä olevat sosiaalisen median ja erilaisten pilvipalveluiden alustat hyödynnetään oppimisympäristössä nykyistä paremmin. Näitä jo opiskelijoiden käytössä

olevia virtuaalisia ”portfolioita” voidaan hyödyntää henkilökohtaisen oppimisympäristön luomisessa ja ylipäättänsä koko oppimisympäristön toiminnassa.

Jämsän ammattiopistossa aloitettu työ henkilöstön osaamiskartoitukseksi on syytä saattaa loppuun saakka ja ylläpitää kartoituksen tuloksia jatkossa. Kartoituksen perusteella saatetaan erilaiset osaamistarpeet ja oikeat henkilöt yhteen. Henkilöstön työmotivaatio kehittyy suotuisasti, kunhan kyvyt ja haasteet saadaan kohtaamaan toisensa.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön taustaorganisaatio, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, ei ole voittoa tuottava yritys ja yhteiskunnan talouskasvunkin moottori vain välillisesti. Koulutuskuntayhtymä on kuitenkin yksi Suomen suurimpia koulutuksen järjestäjiä. Nykyiseen laajuuteensa organisaatio kasvoi vuosina 2009–2010. Yhteen sulautuivat Jyväskylän ja Jämsän ammattiopistot, Jyväskylän aikuisopisto ja Jyväskylän seudun lukiot. Näiden hyvin erilaisten koulukulttuurien yhteensovittaminen tässä julkisen sektorin toimijassa ei ole ollut aivan ongelmaton. Koulutuskuntayhtymän organisaatorakenne on tyypillinen suuren julkisen organisaation linjamalli. Toisaalta malli voi olla perusteltukin, sillä koko organisaatiossa toimii 1 300 työntekijää ja 22 000 opiskelijaa. Lisäksi toiminta kattaa maantieteellisesti koko eteläisen Keski-Suomen, ja kilpailua tällä toimialalla alueella ei ole. Joka vuosi noin tuhat hakijaa jää ilman opiskelupaikkaa, koska aloituspaikkoja ei ole kaikille riittävästi.

Vaikka koulutuksen järjestäjän kohdalla ei voi puhua kilpailukyvästä samalla tavalla kuin yritysten kohdalla, toimintaa yritetään silti parantaa kaikilla tasoilla jatkuvilla pienillä parannuksilla. Innovaatiot ovat päivän sana myös koulutusorganisaatioissa. Lisäksi on myös ymmärretty, että innovaatioita tarvitaan sekä johtamisessa että prosesseissa ja ennen kaikkea koulutustuotteissa ja -palveluissa. Syksyllä 2012 aloitettiin strategiatyökentely, johon kutsuttiin koko henkilöstö mukaan. Yhteisellä strategiatyöllä haettiin taloudellista ja organisaation tehokkuutta, mutta myös kilpailukykyä suhteessa muihin maamme koulutuksen järjestäjiin.

Yritysyhteistyön kehittäminen on koettu osaksi ammatillisten oppilaitosten toimintaa, ilman sitä ei laadukkaan koulutuksen järjestäminen ole mahdollista. Yritysten kanssa tehdyn yhteistyön tiimoilta on tullut yrityksiltä selkeä viesti myös niiden halusta kehittää yhteistyötä oppilaitoksien kanssa. Toiveena on kuitenkin oppilaitosten entistä aktiivisempi rooli yhteistyön kehittämisessä. Yhteistyötä voidaan tehdä enemmän esimerkiksi lisäämällä opettajien työelämäjaksoja, jolloin kehittyä avoin keskustelu työelämästä opetuksen suunnittelusta.

Koulutukseen liittyviä innovaatioita on kehitetty ennenkin, mutta se on ollut lähinnä koulutussuunnittelijoiden ja -päälliköiden vastuulla. Jämsän ammattiopiston Himos op-

pimisympäristön toiminnan lähtökohtana alusta lähtien on ollut avoin ja aito oppimisympäristö. Oppimisympäristössä on pyritty pois opettajajohtoisuudesta, ja toimintaympäristönä on ollut jokin muu kuin luokkahuone: aidot työelämätilanteet ja yhdessä työelämän kanssa toteutettavat projektit. Oppimisympäristössä toimivat opiskelijat ovat suorittaneet tällä tavoin, projekteissa toimien, 10 opintoviikon laajuiset Palveluosaamisen syventävät opinnot eli Himospassin.

Tämä opinnäytetyö oli ensimmäinen suoraan Himos oppimisympäristöön kohdistuva tutkimus. Idean työn aiheesta esitti Jämsän ammattiopiston kehittämissyksikönjohtaja syksyllä 2011. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa käytettyjen tutkimusmenetelmien pohjalta kehittämis ehdotuksia oppimisympäristön toiminnan laadun parantamiseksi. Keskeisinä menetelminä kehittämistyössä olivat kirjallisuuskatsaus, avainhenkilöiden teemahaastattelut ja havainnointi oppimisympäristön eri tilanteissa. Haastattelujen jälkeen tehtiin päätös, että kehittämistyössä ei hiota detaljeja kuten esimerkiksi kysymyksiä, missä oppimisympäristön palvelukioskin pitäisi fyysisesti sijaita tai onko Himospassi sopiva nimi oppimisympäristössä suoritettavalle tutkinnon osalle. Kehittämistyössä keskityttiin Himos oppimisympäristön toiminnan kokonaisuuden parantamiseen. Työhön liittyvien haastattelujen perusteella nousi esille viisi kehittämisen osa-aluetta, joita rajaamalla ja yhdistämällä valittiin kolme tärkeintä: työelämäpedagogiikka, Nuori Yrittäjyys ja henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Teoreettisena viitekehyksenä kehittämistyössä oli Porterin kilpailustrategiateoria. Michael Porter on yksi maailman johtavista strategisen liikkeenjohdon ajattelijoista, joka keskittyy erityisesti kysymyksiin, kuinka yritykset ja alueet voivat rakentaa kilpailuedun ja kehittää kilpailustrategiaansa. Kilpailustrategiateoria on viitekehys, joka kertoo, kuinka organisaatiot voivat löytää oman erityisen asemansa, kilpailuedun ja menestyvän toimintastrategian. Erityisesti nostettiin esille tuotedifferointi, joka tarkoittaa oman tuotteen tai palvelun erilaistamista niin, että se poikkeaa muista markkinoilla olevista samaa kohderyhmää tavoittelevista tuotteista tai palveluista. Organisaatio valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota asiakkaat pitävät tärkeänä. Perustana voi olla esimerkiksi itse tuote tai palvelu kuten esimerkiksi Himos oppimisympäristö.

Opinnäytetyön luvussa 4 käsiteltiin työelämäpedagogiikan kehittämistä. Kehittämisehdotuksina luvussa olivat:

- Jämsän ammattiopiston perustehtävän uudelleenmäärittely
- ammattiopiston työelämäyhteistyön kuvauksen laadinta
- Himos oppimisympäristön työelämäyhteistyön laaturyhmän perustaminen
- ammattiopiston edustus Himoksen laaturyhmässä
- sisäisten ja ulkoisten laatuauditointien toteuttaminen oppimisympäristössä
- verkostoituneen kulttuurin mallin käyttöönotto ammattiopistossa
- tutkintokohtaisten opetussuunnitelmien päivitys
- toimintaperiaatteeksi integratiivinen pedagogiikka.

Yritysten näkökulmasta oman alueen ammattiopiston yhtenäiset ja yrityslähtöiset käytännöt ovat tärkeitä. Järjestelmällinen toimintatapa edellyttää, että yhteistyön kehittämiseksi on oppilaitoksessa selkeästi määritellyt vastuut ja toimintatavat ja että jokainen toimija tietää oman roolinsa ja vastuunsa. Edellä mainituilla kehittämisehdotuksilla Jämsän ammattiopiston ja seutukunnan elinkeinoelämän yhteistyötä voidaan entisestään tiivistää ja oppimisympäristön laatua parantaa. Kaikessa toiminnassa ja tutkintokohtaisissa opetussuunnitelmissa on syytä ottaa toimintaperiaatteeksi työelämlähtöinen pedagogiikka. Himos oppimisympäristön toiminnan ohjaukseen ja arviointiin tarvitaan oma ammattiopiston henkilöstöstä, opiskelijoista ja työelämän edustajista muodostettava laaturyhmä. Ammattiopiston ja erityisesti Himoksen alueen yritysten vuorovaikutusta on parannettava yhteistyössä.

Luvussa 5 käsiteltiin nykyisen oppimisympäristön ja ammattiopiston NY-toiminnan yhdistämistä sekä lisäksi oppimisympäristön laajentamista koskemaan kaikkia Jämsän ammattiopiston nuorten koulutusaloja. Kehittämisehdotuksina luvussa olivat:

- Himos oppimisympäristö Nuori Yrittäjä -toiminnaksi
- kaikki ammattiopiston koulutusalat mukaan
- 12 NY-yritystä
- uudet yritysideaat
- lukion 2. vuoden opiskelijat mukaan
- projektisponsorit.

Jämsän ammattiopisto voi differoida eli muokata arvoketjuaan jotenkin ainutlaatuisuutta lisääväksi yhdistämällä Himos oppimisympäristön ja NY-toiminnan. Nämä kaksi uudenlaista ammatillisen koulutuksen mallia tulee saattaa yhteen. Toiminnan yhdistyminen ei tarkoita, etteikö NY-yrityksiä voisi toimia oppimisympäristön ulkopuolella tai vastaavasti oppimisympäristössä olla muutakin projektitoimintaa. Koulutusmallien yhdistäminen olkoon kuitenkin se pääasiallinen toimintatapa. Lisäksi ehdotettiin sitä myös Jämsän lukion kanssa tehtävälle yhteistyölle ja näin osaltaan parantamaan koko seutukunnan kilpailuetua. Opinnäytetyön mallissa NY-yritykset ovat perustutkintokohtaisia eli eri koulutusaloille syntyviä yrityksiä. Näin olleen yritysideoina olisivat esimerkiksi rakennusalan, autoalan, puutarha-alan ja matkailualan NY-yritykset. Kuitenkin uusia, hyviä yritysideoita tulisi hakea myös monialaisesti. Mukaan tulee ottaa myös ne Jämsän lukion toisen vuoden opiskelijat, jotka ovat valmiita kokonaisen lukuvuoden vaihtoon ammattiopiston kanssa jo olemassa olevien visioiden mukaan. Tämä opiskelijajoukko on todennäköisesti melko pieni, mutta se parantaisi oppilaitosten välistä yhteistyötä ja myös koko seutukunnan kilpailuetua.

Luvussa 6 käsiteltiin henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kehittämisehdotuksina luvussa olivat:

- oppimisympäristön palveluajatuksen päivittäminen
- sisäisen markkinoinnin tehostaminen
- käännekohtiin tukeutuva johtaminen
- henkilöstön osaamiskartoitukset
- opettajien työelämäjaksot
- NY-ohjelmakoulutus
- erilaiset TVT-koulutukset
- Personal learning environment -periaate
- oppimisympäristön asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Himos oppimisympäristö on erinomainen koulutusinnovaatio koko valtakunnankin tasolla. Sen palveluajatus vaatii vielä kuitenkin tarkentamista ja jatkuvaa päivittämistä myös tulevaisuudessa. Sisäisen markkinoinnin keinoin myös ammattiopiston henkilöstö sitoutetaan toimintaan mukaan. Henkilöstön osaamisen kehittäminen yritystoimintalähtöisiin koulutusmalleihin ja teknologian hyödyntämiseen ovat avainasemassa. Perinteisellä luokkaopetukseen ja luennointiin perustuvalla didaktiikalla ei näissä ympäristöissä enää voi selvitä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia Himos oppimisympäristön toiminnan laadun parantamiseksi. Lisäksi tavoitteena oli kehittää tästä menetelmänsä uudenlaisesta oppimisympäristöstä entistä innovatiivisempi oppilaitoksen palvelukonsepti, joka parantaa toiminnassa mukana olevien osaamista ja kilpailukykyä sekä voi toimia mallina muillekin ammatillisen koulutuksen järjestäjille. Opinnäytetyössä esitetyt kehittämis ehdotukset eivät kuitenkaan tuo mitään nopeita ratkaisuja laatutason nostamiseen vaan kaikki vaativat ammattiopistolta panostuksia ja aikaa. Useat esitetyistä ehdotuksista ovat suhteellisen laajoja, mutta ammattiopiston kokoluokassa toteuttamiskelpoisia. Lisäksi useat kehittämis ehdotukset koskettavat muutakin ammattiopiston kehittämistä kuin pelkästään Himos oppimisympäristöä.

Teemahaastattelujen ja työhön liittyvien havainnointien perusteella Himos oppimisympäristössä oli menty aimo harppauksin eteenpäin siitä tilanteesta, jossa oltiin toiminnan alkaessa vuonna 2010. Oppimisympäristön positiivisen kehityksen tunnustivat haastattelujen perusteella poikkeuksetta kaikki haastateltavat. Siitä huolimatta 16 haastateltua avainhenkilöä nimesi yhteensä yli 40 yksittäistä kehittämisen kohdetta oppimisympäristön toiminnassa. Näistä muodostettiin kehittämistyöhön kolme keskeistä kehittämisen osa- aluetta. Kuitenkin yksittäisetkin kehittämiskohteet on syytä käydä vielä läpi ja tämä tehtävä sopii perustettavalle työelämäyhteistyön laaturyhmälle.

Kolmen toimintavuoden jälkeen tarvitaan jatkuvaa arviointia edelleen kehittämisen pohjaksi. Opinnäytetyössä ehdotettiin, että oppimisympäristön toiminnan arviointivastuun ottaa työelämäyhteistyön laaturyhmä. Arviointimallina voidaan käyttää valmista Opetushallituksen arviointikriteeristöä oppimisympäristöjen suunnitteluun ja arviointiin. Mikäli halutaan kehittää oma arviointimalli, niin se voi olla sopiva oma ammattikorkeakoulutason tai ammatillisen opettajakoulutuksen opinnäytetyöaihe oppimisympäristön kehittämiseksi seuraavalle henkilöstön edustajalle, joka lähtee jatkokoulutukseen.

Myös tämä opinnäytetyö oli oppimisympäristöön kohdistuvaa arviointia. Työn saavutuksena oli, että ensimmäistä kertaa saatiin koottua syvällistäkin tietoa oppimisympäristön toimintaan osallistuneilta avainhenkilöiltä tähän asti toteutuneesta toiminnasta ja tulevasta kehittämisestä.

Työhön liittyi laaja katsaus aiheen kirjallisuuteen ja siihen, miten muut ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat kehittäneet omia oppimisympäristöjään. Oppimisympäristö-

jen ja yrittäjyyden kehittäminen on kärkihankkeita lähes kaikilla koulutuksen järjestäjillä oman kilpailuedun kehittämiseksi.

Mikä merkitys sitten oli tämän kehittämistyön tuloksilla? Kaikkein vaikeinta oli hahmottaa työelämäpedagogiikan olemusta. Aiheesta löytyi hyvin vähän kirjallisuutta tai muita lähteitä. Termiä viljellään mielellään puheissa, mutta sen tarkoitus ja merkitys kehittämisen näkökulmasta ei ehkä tämänkään työn aikana avautunut. Ammatilliset oppilaitokset ovat aina tehneet jossakin määrin työelämäpedagogiikkaa tekemällä yhteistyötä eri muodoissaan työelämän kanssa. Viime vuosikymmenellä käyttöön otetut työsäöppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen järjestelmät ovat työelämäpedagogiikkaa parhaimmillaan. Uudenlaista työelämäpedagogiikkaa ovat mallit, joissa kokonaisia tutkinnon osia, koulutusohjelmaopintoja tai kokonaisia tutkintoja aletaan toteuttaa yhteistyössä työelämän kanssa. Tällaiset mallit lähestyvät jo oppisopimuskoulutusta. Muutamilla koulutuksen järjestäjillä on ollutkin kokeilussa ns. 2+1-malli. Tässä opinnäytetyössä luotiin sellaisia kehittämis ehdotuksia, joilla Jämsän ammattiopistossa voidaan syventää ja kehittää työelämäpedagogiikka rakenteita muuttamatta.

Tuloksilla on merkitystä vain, jos niitä seuraa konkreettista tekemistä kehittämis ehdotusten mukaisesti. NY-toiminnan ulottaminen Himos oppimisympäristöön edellyttää myös konkreettisia toimenpiteitä, muuten ei tuloksilla ole merkitystä. Erityisesti tämä koskettaa tekniikan ja liikenteen aloja. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi tälläkin hetkellä. Opinnäytetyö toi tähän nimenomaan Himos oppimisympäristöä koskevia ehdotuksia osana muuta ammattiopiston henkilöstön kehittämistä.

Jäikö kehittämistyössä jotain saavuttamatta? Useat haastateltavat odottivat luonnollisesti kehittämis ehdotuksia omaa työtään koskeville osa-alueille, joiden tarpeet olivat monessa tapauksessa varsin pienimuotoisia ja yksityiskohtaisia. Kuten aiemmin todettiin, työssä on keskitytty kokonaisuuden kannalta tällä hetkellä merkityksellisiin kohtiin. Lisäksi kehittämisen osa-alueet, työelämäpedagogiikka, NY-toiminta ja henkilöstön osaaminen eivät saavuttaneet päätepistettään vielä kukaan. Osa-alueet ovat ammatillisen koulutuksen arkipäivää ja vaativat jatkuvaa kehittämistä sekä elävät ajan hengen mukana.

Johtopäätöksenä kirjallisuuskatsauksen tietoja ja omia havainnoiteja vertailemalla oli, että Himos oppimisympäristö vastaa erinomaisesti haasteeseen tulevaisuuden oppi-

misympäristöjen kehittämisestä. Toiminta myös osaltaan parantaa hyvin toimiessaan Jämsän ammattiopiston kilpailukykyä, ja sillä on kehittyessään mahdollisuus koko seutukunnankin kilpailuedun edistämiseen. Yksin Jämsän ammattiopisto ei tästä haasteesta selviä, vaan seutukunnan yrityksillä ja muilla toimijoilla on oma roolinsa. Opinnäytetyön perusteella näytti myös siltä, että oppimisympäristön palvelukioskin perustaminen oli parantanut ammattiopiston ja paikallisen työelämän vuoropuhelua, sillä yrittäjät saivat entistä helpommin yhteyden ammattiopistoon. Palvelukioskin tehtävänkuva on edelleenkin tehtävä seutukunnan elinkeinoelämälle tutuksi. Oppimisympäristölle perustamisvaiheessa asetettu tavoite edistää seudun ammatillisen koulutuksen ja yritysten välistä yhteistyötä oli kohtuullisen hyvin toteutunut.

Johtopäätöksenä lisäksi oli, että Himos oppimisympäristö osaltaan parantaa toiminnassa mukana olevien osaamista ja sitä kautta myös kaikkien osapuolten kilpailukykyä. Koulutusmalli voi toimia jatkossa hyvänä esimerkkinä myös muille koulutuksen järjestäjille. Koulutusmallissa Jämsän ammattiopisto on differoinut oman palvelunsa niin, että se vaikuttaa poikkeavan muiden koulutuksen järjestäjien samaa kohderyhmää tavoittelevista palveluista. Jämsän ammattiopiston vuodelle 2013 asetetuissa toiminnallisissa tavoitteissa oli linjattu, että perustehtävän toteutumisen kannalta oli tärkeää vahvistaa ja edelleen kehittää yhteistoiminnallisen projektioppimisen toteuttamista. Himos oppimisympäristö toteutti omalta osaltaan kyseistä linjausta erinomaisesti.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Talentum.
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. 2006. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki. Kansanvalistusseura 14.
- Frisk, T. (toim.) 2012. Opas ammatillisten opettajien työelämäjaksojen toteuttamiseen. Educa-Instituutti.
- Frisk, T. (toim.) 2010. Oppimisympäristöjä avartamassa. Oivalluksia, ideoita ja esimerkkejä oppimisympäristöiksi ammatillisessa koulutuksessa. Opetushallitus. Oppaat ja käsikirjat 2010:1.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Guile, D. & Griffiths, T. 2001. *Learning through work experience*. Journal of Education and Work, 14 (1).
- Hahtola, I., Kettula, J., Laakso, S. & Pajaanen, I. 2011. Monialaisten oppimisryhmien pedagoginen kehittäminen. Kehittämishanke. TAMK. Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakouluissa. HAMK.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymän hallituksen kokouksen 28.11.2012 pöytäkirja § 145.
- Jämsän Seutu. 10.6.2013. Artikkel: Yhdistelmätutkintoihin uusi malli.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum.
- Kasvu yrittäjyyteen -hanke. 2011. Opetuksen yrityspalat – käytännön malleja yrittäjyyskasvatukseen. Tammerprint.
- Kauppalehti 5.2.2013. Artikkel: Adobe tutki: Opettajien digitaidot lähellä nollaa.
- Kilpailuvirasto 15.10.1998. Tiedote oppilaitoksille ja muille keskeisille sidosryhmille: Suositus opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden hinnoittelusta. Dnro 915/71/1998, 15.10.1998.
- Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriö.

- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Laatu-keskus.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630.
- Lappalainen, H., Lehto, A. & Penttilä, T. 2012. Yrittäjyyden jäljillä, työelämän poluilla. Innovaatiopedagogiikka ja yrittäjyys Turun ammattikorkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 139.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Opettaja-lehti. 23.8.2013. Ilmoitus: Opetushallituksen rahoittamaa koulutusta opetus-
toimen henkilöstölle.
- Paaso, A. 2011. Ammatillisen opettajan osaamisen tulevaisuus. Luento Otavan opistolla
10.11.2011.
- Pellervo. 2010. Osuuskunnan perustajan opas.
- Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä. 2012. Opas maksulliseen opiskelijatyötoi-
mintaan.
- Pohjola, K. (toim.) 2011. Uusi Koulu. Oppiminen mediakulttuurin aikakaudella. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Porter, Michael, E. 1991. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös.
- Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liike-
toimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Teknologiateollisuuden julkaisu
8/2005.
- Riihimäki, S. 2011. Vain taivas kattona. Matkailualan oppimisympäristöajattelu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK: Opinnäytetyö.
- Saarikoski, V. 2012. Luento 6.9.2012. Jyväskylä. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä: Strategia 2016+.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Tietosanoma.
- Silta 2016+ Jyväskylän koulutuskuntayhtymän strategia 2013–2016.
- Stenvall, K. 2008. Työpaikalla tapahtuvan koulutuksen ja oppimisen laadunvarmistus. Taustaselvitys. Opetushallituksen moniste 3/2008.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Ammatillinen koulutus [verkkojulkaisu]. ISSN=1799-196X. Oppisopimuskoulutuksen opiskelijat ja tutkinnon suorittaneet 2012, Liitetaulukko 1. Opetussuunnitelmaperusteisen ammatillisen peruskoulutuksen uudet opiskelijat ja opiskelijat maakunnittain 2012 1). Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 7.8.2013]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/aop/2012/01/aop_2012_01_2013-06-19_tau_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): Lukiokoulutus [verkkojulkaisu]. ISSN=1799-1633. 2012, Liitetaulukko 1. Lukiokoulutuksen uudet opiskelijat, opiskelijat ja tutkinnon suorittaneet 2012. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 7.8.2013]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/lop/2012/lop_2012_2013-06-12_tau_001_fi.html

Taloudellinen tiedotustoimisto (TAT). 2006. Ammatillisesta neuvottelukunnasta työelämäyhteistyön laaturyhmäksi.

Taloudellinen tiedotustoimisto (TAT). 2006. Työssäoppimisen prosessi kuntoon. Opas työssäoppimisen kehittäjille

Tynjälä, P. 2012. Näkökulmia työelämäpedagogiikkaan. Luento LCCE-seminaarissa Kouvolassa 28.3.2012.

Työelämäprojektien vuosikalenteri. <http://www.jao.fi/files/20120531195112.pdf>.

Uusikylä, K. & Atjonen, P. Didaktiikan perusteet. Porvoo. WSOY.

Valkama, L. 2003. Musiikkifestivaalit yritysten sponsoroinnissa. Jyväskylän yliopisto. Musiikkitieteen laitos. Musiikkitieteen liseansiaattityö.

http://fi.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter. Hakupäivä 20.8.2012.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuotedifferointi>. Hakupäivä 20.8.2012.

<http://intra.jao.fi>. Hakupäivä 5.8.2013.

www.ammatillisetoppimisymparistot.wikispaces.com. Hakupäivä 5.8.2013.

www.businessballs.com. Hakupäivä 1.10.2013.

www.ny-yritys.fi. Hakupäivä 17.6.2013.

www.opefoorumi.fi. Hakupäivä 5.8.2013.

www.oph.fi. Hakupäivä 5.8.2013.

LIITE

Teemahaastattelu

1. OPISKELIJALÄHTÖISYYS (mitä, miten)
2. TYÖELÄMÄLÄHTÖISYYS (mitä, miten, missä)
3. OPPIMISYMPÄRISTÖN RESURSSIT (mitä, missä, miten)
4. OPETUS- JA OHJAUSMENETELMÄT (mitä, missä, miten)
5. ARVIOINTI (mitä, missä, miten)
6. KILPAILUKYKY ja OSAAMINEN (mitä, miten, miksi)
7. OPPIMISYMPÄRISTÖN JATKOKEHITTÄMINEN (mitä, missä, miten, miksi)