



Ammatillisen koulutuksen johtaminen nyt ja tulevaisuudessa

Evita Husu

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ammatillisen koulutuksen johtaminen nyt ja tulevaisuudessa

Evita Husu
Estenomi YAMK
Opinnäytetyö
05/2023

Evita Husu

Ammatillisen koulutuksen johtaminen nyt ja tulevaisuudessa

Vuosi

2023

Sivumäärä

71

Ammatillisen koulutuksen johtaminen on osa kasvatuksen ja koulutuksen johtamista, johon vaikuttavat yhteiskunnan muutokset sekä koulutusuudistukset. Kasvatuksen ja koulutuksen johtajalla on oltava valmiuksia muutosjohtamiseen, modernin pedagogiikan johtamiseen sekä yhteisöllisyyden ja opiskelijan hyvinvoinnin tukemisen johtamiseen. Nykyaikainen johtaja hyötyy muuttuvassa maailmassa valmentavasta johtamisotteesta sekä tulevaisuuden ennakointi-osaamisesta. Tulevaisuusajattelu on myös taito, jota ammatillisen koulutuksen tulee opiskelijoissaan auttaa kehittämään. Tulevaisuusajattelua pidetään ydintaitona, jota jokainen ihminen voi kehittää ja josta on hyötyä esimerkiksi kestävän yhteiskunnan rakentamisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea tulevaisuusajattelua ja tuottaa helposti lähestyttävää ennakointikokemusta Stadin ammatti- ja aikuisopiston johtajille ja esihenkilöille. Tarkoituksena oli myös jakaa tietoa minkälaisiin ilmiöihin ja trendeihin johtajan kannattaa varautua vuonna 2035. Tavoitteena oli selventää nykyaikaista johtamismallia valmentavaa johtamista erityisesti ammatillisen koulutuksen johtamisessa sekä ennakoida koulutuspäällikön tulevaisuuden näkymiä tulevaisuudentutkimuksen menetelmillä.

Lähestymistapana käytettiin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä; Futures Platform -ohjelman ennakointikartalla suoritettu äänestyskysely sekä tulevaisuustyöpajassa toteutettu havainnointitutkimus toivat monipuolisesti tietoa koulutuspäällikön tulevaisuudennäköistä. Tutkimusmenetelmien rinnalla kulki Futures Fit 3S -prosessi, jonka avulla tunnistettiin tulevia muutostekijöitä ja visioitiin erilaisia tulevaisuudennäkymiä.

Keskeisimpänä tuloksena selvisi, että koulutuspäällikön työhön vaikuttaa toivotusti elinikäinen oppiminen ja osaamisen jatkuva ajantasaistaminen. Tekoälyn tuottaman tiedon hyödyntäminen vaikuttaisi toivotusti koulutuspäällikön työhön, jos käytössä olisi oikeanlaisia toimivia tietojärjestelmiä. Toisaalta digitalisaation myötä tulevia ei-toivottuja uhkakuvia tunnistettiin tutkimuksessa hyvin. Valmentavan johtamisotteen lisäksi koulutuspäällikön tulee osata tilanteen tarvittaessa hyödyntää myös muita johtamisoppeja. Yhtenä tuloksena syntyi ennakointi-prosessi, jota voi jatkossa hyödyntää sellaisenaan tai kehittää eteenpäin.

Asiasanat: valmentava johtaminen, tulevaisuuden ennakointi, ammatillinen koulutus

Evita Husu

Leadership in Vocational Education: Present and Future Perspectives

Year 2023

Pages

71

Leadership in vocational education is part of educational leadership, influenced by societal changes and educational reforms. An educational leader in the field of education and training must possess the capabilities for change management, leading modern pedagogy, as well as promoting community and supporting student well-being. In a changing world, a contemporary leader benefits from a coaching leadership approach and foresight skills. Future thinking is also a skill that vocational education should help students develop, as it is considered a core competency that can be beneficial, for example, in building a sustainable society.

The purpose of this thesis was to support future thinking and provide easily accessible foresight experience for the leaders and supervisors of Stadin ammatti- ja aikuisopisto (Stadin AO, Helsinki Vocational College and Adult Institute). The aim was also to share information on the phenomena and trends leaders should prepare for in the year 2035. The goal was to clarify the modern coaching leadership model, especially in vocational education leadership, and anticipate the future prospects of an educational manager using future research methods.

Quantitative and qualitative methods were used as an approach; a voting survey conducted on the Futures Platform foresight map and an observational study carried out during a futures workshop provided diverse information on the educational manager's future outlook. Alongside these research methods, the Futures Fit 3S process was employed to identify future change factors and envision various future scenarios.

The key finding revealed that lifelong learning and continuous updating of skills have a positive impact on the work of an educational manager. The utilization of knowledge generated by artificial intelligence would have a positive effect on the work of an educational manager if appropriate functioning information systems were available. On the other hand, the study identified potential undesired threats due to digitalization. In addition to a coaching leadership approach, an educational manager should also be able to utilize other leadership principles as necessary. One of the outcomes was a foresight process that can be utilized as it is or further refined in the future.

Keywords: Coaching Leadership, Foresight, Vocational education

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Johtaminen ja tulevaisuuden ennakointi	7
2.1	Johtamisen taustoja	8
2.2	Nykyajan johtamistrendit	10
2.2.1	Valmentava johtaminen	11
2.2.2	Jaettu johtajuus	13
2.2.3	Tunteiden johtaminen	14
2.2.4	Hyvän johtajan ominaisuuksia ja taitoja	15
2.2.5	Valtakunnalliset ja kaupunkitasoiset johtajuustutkimukset ja hankkeet...	17
2.3	Tulevaisuus ammatillisen koulutuksen johtamisessa	21
2.3.1	Tulevaisuuden ennakointi	22
2.3.2	Tulevaisuusjohtamisen ja ennakkoinnin menetelmiä	24
2.3.3	Koulutuspäällikön työhön vaikuttavia tulevaisuuden ilmiöitä ja trendejä .	27
3	Tutkimusmenetelmät	33
3.1	Triangulaatio.....	34
3.1.1	Kyselytutkimus ennakointikartalla	35
3.1.2	Havainnointi tulevaisuustyöpajassa	36
3.2	Ennakointiprosessi	37
3.3	Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus	46
4	Tutkimuksen tulokset ja analyysi	47
4.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	47
4.2	Havainnoinnin tulokset	53
4.3	Tulevaisuuden näkymiä koulutuspäällikön työssä	57
5	Tulkinta ja pohdinta	59
5.1	Keskeiset löydökset	59
5.2	Tulosten hyödynnettävyys	60
5.3	Johtopäätökset	61
	Lähteet.....	64
	Kuviot	68
	Kuvat	68
	Taulukot	68
	Liitteet	69

1 Johdanto

Ammatillisen koulutuksen johtaminen on osa kasvatuksen ja koulutuksen johtamista, johon vaikuttavat yhteiskunnan muutokset sekä koulutusuudistukset. Kasvatuksen ja koulutuksen johtajalla on oltava valmiuksia muutosjohtamiseen, modernin pedagogiikan johtamiseen sekä yhteisöllisyyden ja opiskelijan hyvinvoinnin tukemisen johtamiseen. (Opetushallitus, 2022.)

Suomessa ammatillisen koulutuksen johtajana toimii rehtori mutta tyypillisesti suuren organisaatiokokonsa vuoksi, johtamisvastuuta on delegoitu myös apulaisrehtoreille, toimialajohtajille sekä koulutuspäälliköille. Usein ammatillisessa koulutuksessa opettajien lähiesihenkilönä toimii koulutuspäällikkö. Koulutuspäällikön tehtävä on varmistaa, että arki ammatillisessa koulutuksessa sujuu. Arjen sujuvuuteen kuuluu sekä opetushenkilöstön että opiskelijoiden tukeminen ja työ- ja opiskeluhuvinvoinnin varmistaminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selventää tämänhetkistä johtamismallia valmentavaa johtamista ammatillisen koulutuksen johtamisessa. Tavoitteena on myös ennakoida koulutuspäällikön tulevaisuuden näkymiä tulevaisuudentutkimuksen menetelmillä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Minkälaiset ilmiöt ja trendit vaikuttavat koulutuspäällikön työhön vuonna 2035?

Minkälaisiin ilmiöihin ja trendeihin johtajan kannattaa varautua kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla vuonna 2035?

Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea tulevaisuusajattelua ja tuottaa helposti lähestyttävää ennakointikokemusta ammatillisen koulutuksen johtajille ja esihenkilöille. Tarkoituksena on myös jakaa tietoa minkälaisiin ilmiöihin ja trendeihin johtajan kannattaa varautua vuonna 2035.

Lähestymistapana käytetään määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmien rinnalla kulkee Futures Fit 3S -prosessi, jonka avulla tunnistetaan tulevia muutostekijöitä ja visioidaan erilaisia tulevaisuudennäkymiä koulutuspäällikön työstä.

Tämä opinnäytetyö antaa katsauksen johtajuuden nykytilasta ja minkälaista se voisi olla tulevaisuudessa kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla sekä erityisesti ammatillisessa koulutuksessa. Opinnäytetyön yhteistyöorganisaationa on Stadin ammatti- ja aikuisopisto, jonka esihenkilöille työn ennakointitutkimus on tehty. Opinnäytetyön teoriapohja käsittelee johtajuuden ajankohtaisia teemoja: valmentavaa johtamista ja tulevaisuusjohtamista.

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä johdantoluvussa esitellään tutkittava kokonaisuus korkealla tasolla. Luvussa 2 tarkastellaan ammatillisen koulutuksen johtamisen järjestelmää Stadin ammatti- ja aikuisopistossa ja siihen liittyviä valtakunnallisia tutkimuksia ja kehittämishankkeita sekä kirjallisuuskatsauksen keinoin perehdytään johtamisen taustoihin, nykyaikaisiin johtamistrendeihin ja tulevaisuudentutkimukseen ennakointiteorioineen. Luvussa 3 esitellään opinnäytetyön tutkimusasetelma, tarkoitus, tavoitteet, kehittämistehtävät sekä käytetyt ennakointimenetelmälliset ratkaisut. Luvussa 4 esitellään kyselytutkimuksen ja havainnoinnin tulokset sekä ennakointiprosessin skenaariomenetelmällinen analyysi. Lopuksi luvussa 5 tarkastellaan saatuja tuloksia, vastataan tutkimuskysymyksiin ja verrataan löydöksiä nykyaajan johtamiseen sekä tulevaisuusnäkyymiin.

2 Johtaminen ja tulevaisuuden ennakointi

Luvussa kaksi kerrotaan osana opinnäytetyön tietoperustaa ammatillisen koulutuksen johtamisen järjestelmästä Stadin ammatti- ja aikuisopistossa sekä siihen liittyvistä valtakunnallisista tutkimuksista ja kehittämishankkeista. Lisäksi tässä luvussa käsitellään johtamisen taustoja, nykyaikaisia johtamistrendejä sekä tarkastellaan tulevaisuuden johtamiseen liittyvää ennakointiteoriaa sekä tulevaisuudenennakointimenetelmiä.

Ammatillisen koulutuksen johtajana toimii rehtori, mutta tyypillisesti johtamisvastuuta on jaettu eri tehtävätason ja -nimikkeen johtajille. Rehtorin tehtävää ja valtaa on hallintosäännön, johtosäännön tai toimintasäännön mukaan delegoitu esimerkiksi toimialarehtorille, apulaisrehtorille, talouspäällikölle, opiskelijapalvelupäällikölle, koulutusalaajohtajalle ja koulutus-
päälliköille. Koulutus-
päällikön tehtävänimikkeellä toimiva on usein ammatillisen koulutuksen opettajien lähiesihenkilö. (Opetushallitus 2022.)

Helsingin kaupungin ammatillisen koulutuksen johtajuusjärjestelmä on organisaation suuren koon vuoksi moniportainen. Stadin ammatti- ja aikuisopisto eli Stadin AO on osa Helsingin kaupunkia ja kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa, joka koostuu kaupungin varhaiskasvatuksesta, esi- ja perusopetuksesta, lukio- ja ammatillisesta koulutuksesta sekä vapaasta sivistystyöstä ja ruotsinkielisistä palveluista. Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimintaa johtaa toimialajohtaja, lukio- ja ammatillisen koulutuksen sekä vapaan sivistystyön palvelukokonaisuutta johtaa palvelukokonaisuuden johtaja ja Stadin AO:ta johtaa ammatillisen koulutuksen päällikkö, joka toimii samalla Stadin AO:n johtavana rehtorina. Stadin AO:n johtavan rehtorin lisäksi johdossa on kaksi apulaisrehtoria sekä viiden kampuksen rehtorit. Johdon tukena ovat johtava taloussuunnittelija sekä erilaisia asiantuntijatiimejä ja -foorumia. Viidellä kampuksella lähiesihenkilötyötä tekevät yhteensä 30 koulutus-
päällikköä, joilla on johdettavanaan noin 30-50 opettajaa.

Stadin AO:ssa työskennellään tiimiorganisaation periaatteiden mukaisesta, jossa tiimi vastaa työn suunnittelua ja toteuttamista. Tiimien työtä tuetaan valmentavan johtamisen keinoin. Valmentava johtaminen on Stadin AO:n työkalu, joka auttaa edistämään hyvää työilmapiiriä, tukee yksilöiden ja tiimien toimintaa ja uudistumista, auttaa tunnistamaan erilaisten osaajien tunnistamista ja kannustaa niiden hyödyntämiseen sekä kehittämiseen. Valmentavalla johtamisella luodaan yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja rakennetaan itsenäistä työntekoa, osaamisen hyödyntämistä ja jakamista sekä työssä onnistumista vastuuta jakaen, luottaen, mahdollistaen ja yhdessä ohjautuen. Stadin AO:n tiedolla johtamisen työkalu on johdon helminauha, jolla kuvataan toimintaa ohjaavia tavoitteita ja mittareita. Tavoitteet ja mittarit pohjautuvat ammatillisen koulutuksen rahoitukseen sekä Helsingin kaupungin strategiaan, joita seurataan tavoitekohtaisesti neljännesvuosittain.

Kasvatuksella ja koulutuksella on tärkeä rooli kestävän tulevaisuuden rakentamisessa koska tarvitsemme jatkuvasti uusia tietoja ja taitoja, joilla ymmärrämme ympärillä tapahtuvia muutoksia. Sivistys ohjaa meitä tekemään eettisesti kestäviä ratkaisuja, joilla voimme vaikuttaa yhteiskunnassa erilaisissa rooleissa työelämässä ja kansalaisena. (Sitra, 2023, 66-67.)

2.1 Johtamisen taustoja

Voidaksemme muotoilla tulevaisuuden näkymiä johtamisen kehityssuunnista, on ymmärrettävä mennyttä aikaa, koska menneisyys vaikuttaa tulevaan. Johtajuus on kehittynyt ajan myötä elinkeinoelämän muutoksista ja edelleen yhteiskunnan muuttujat vaikuttavat tulevaan. Tulevaisuuteen varautuminen helpottuu, kun ymmärtää menneisyyttä. (Jalonen ym. 2017, 12.)

Suomesta löytyy paljon hyvää johtamista, vaikka siitä ei juuri ole hehkutettu maailmanlaajuisesti, eikä suomalaisia johtamiskäytänteitä ole kansainvälisesti omaksuttu. Professori Hannele Seeck (2021) on jaotellut johtamisoppien eli johtamisen teorioiden kehityksen johtamisparadigmojen eli johtamisteorioiden aikakausien näkökulmasta. Suomeen johtamisen ajattelumallit otettiin käyttöön myöhään, vaikka ne tulivatkin melko nopeasti tietoon. Tieteellisen liikkeenjohdon eli Frederick Winslow Taylorin (1856-1915) luomat taylorismin opit levisivät Yhdysvalloissa vuosina 1900-1923, kun Suomessa ne otettiin käyttöön sodan jälkeen teollisuuslaitosten kasvettua jälleenrakennuksen ja sotakorvausten myötä. Tieteellisen liikkeenjohdon tehtävä oli konfliktien ehkäiseminen, sääntöjen selkeyttäminen sekä auktoriteettirakenteen luominen. (Seeck 2021, 285.)

Tieteellisen liikkeenjohdon haasteena tuli hiipivä ajatus työvoiman epäinhimillistämisestä, joka nosti ihmissuhdekoulukuntaa arvostukseen. Suomeen ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat aikavälillä 1940-1950, mutta yleistyivät vasta 1960-luvulla, jolloin sen kannattajia työpsykolo-

gian alalla toimi Suomessa vasta 40 psykologia. Tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta kulkivat vuorovaikutuksessa toisiaan haastaen, kunnes ihmissuhdekoulukunnan ratkaisut koettiin tehottomiksi ja kalliiksi. (Seeck 2021, 289.)

Uutena näkökulmana johtamiseen nousi rakenneanalyttinen paradigma. Organisaatioiden kasvu ja kansainvälistyminen edellytti rakenneteorioiden kehittämistä. Rakenneanalyysi oli käytetty oppi Suomessa 1960-luvulta aina 1990-luvulle asti. Sen mukaan organisaatio oli kokonaisuus, jonka osana oli työntekijät. Rakenneanalyysin aikana teollisuudenalat taantuivat ja palvelujen osuus kasvoi, joka johti työntekijöiden sitoutumisen enemmän ammattikuntaan kuin organisaatioon. Tähän haasteeseen haettiin oppia kulttuuriteorioista, jotka nousivat puheenaiheeksi Suomessa 1980-luvulla. Kulttuuriteorioiden nousuun vaikutti kansainvälistymisen paineet sekä tarve parantaa yritysten kilpailukykyä. (Seeck 2021, 289.)

Suomessa 1990-luvun puolivälissä elektroniikka- ja sähkötuotteiden valmistus oli tärkeä toimiala ja se osaltaan levitti jo 1980-luvulla Suomeen rantautunutta innovaatioteoriaa. Innovaatioparadigma sai jopa valtiolta tuotekehitysrahoitusmuotoja ja se on edelleen 2000-luvulla yksi Suomessa vallitseva ajattelumalli. Innovaatioteorialle ominaista on tilannesidonnaisuus, jonka mukaan etsitään uusia ratkaisuja luovuutta hyödyntäen. (Seeck 2021, 292.)

Johtamisen paradigmat ovat muovautuneet vastaamaan elinkeinoelämän rakennemuutoksiin sekä työllisyysrakenteen muutoksiin. Viimeisimpänä tietotyöntekijöiden määrän lisääntyminen, jatkuvien innovaatioiden luominen sekä kvartaalitaloudessa pärjääminen haastavat hyvinvointijohtamisen. Puhutaan ympäristölähtöisestä hyvinvoinnista, jolla huomioidaan työntekijöiden fyysinen ja henkinen hyvinvointi. Erityisesti julkisen sektorin johtamisen kehittäminen näyttää nousseen suosioon Suomessa 2010-luvulla. Julkishallinnon tehokkuutta ja laatua halutaan parantaa ja sen byrokratiaa vähentää hyvään johtamiseen panostamalla. Niin ikään työhyvinvoinnin parantamiseen esitettiin johtamisen kehittämistä, vaikka Seeckin (2021) mielestä sitä ei voida ulkoistaa johtamiselle, koska lisäksi tarvitaan konkreettisia tekoja ja asioihin tarttumista.

Johtamisteorioiden kehittyessä myös johtamiskäsitys on muuttunut. Bass (1997) jakaa johtamiskäsityksen transaktionaaliseen johtamiseen, mikä tarkoittaa tehtävien johtamista sekä transformationaaliseen johtamiseen, mikä keskittyy syvällisempään ihmisten johtamiseen arvojen ja motivoinnin kautta. Tietotyöntekijöiden johtamiseen 2000-luvulla tarvitaan Bassin mukaan transformationaalista johtamista, joka perustuu inspiroivaan ja motivoivaan vuorovaikutusprosessiin. (Seeck 2021; Bass 1997, 131.)

Johtaminen jaetaan usein kahteen ulottuvuuteen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Tällä jaolla on tarkoitus selvittää johtamisen eri tehtäviä, joita jaetaan organisaatiosta riippuen joko samalle henkilölle tai jopa eri johtamisen tasoille.

Kotter (1996) selventää managementin tuottavan järjestystä ja oikeudenmukaisuutta esihenkilön työhön, kun leadership tuottaa muutoksia ja suuntauksia. Tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudella puhuttiin selkeästi managementista, sillä ihminen nähtiin milteipä koneen jatkeena ja johtaminen asioiden johtamisena. Ihmissuhdekoulukunnan aikaan johtaminen nähtiin enemmän leadershipinä, kun työntekijöiden hyvinvointi nähtiin tärkeänä osana työtä. Johtamiskäsitysten näkökulmasta management on transaktionaalista johtamista ja leadership transformationaalista johtamista. (Kotter 1996; Seeck 2021; Bass 1997.)

Johtamistrendit ovat johtamisen ajankohtaisia työvälineitä, joilla on tarkoitus vaikuttaa organisaation toimintaan. Esimerkkejä johtamistrendeistä ovat prosessi- ja laatujohtaminen. Eskola (2019) selvitti Pro gradu -tutkielmassaan ”Mitä suomalaiset organisaatiot vaativat johtajilta?” tämänhetkisen innovaatioteorian paradigman johtamisvaateita Suomessa. Johtajilta vaadittiin kehittämismyönteisyyttä sekä innovointikykyä ja tutkielmassa esiintyneet innovaatiojohtamisen, tiimijohtamisen ja jaetun johtamisen teemat tukivat tätä johtopäätöstä. (Seeck 2021; Eskola 2019, 50-81.)



JOHTAMISEN PARADIGMA	Tieteellinen liikkeenjohto 1940-60	Ihmissuhdekoulukunta 1940-60	Rakenneteoriat 1960-90	Organisaatiokulttuuri 1990-2000	Innovaatioteoriat 2000
JOHTAMISTRENDIT	Laatujohtaminen		Strateginen johtaminen Muutosjohtaminen Syväjohtaminen Työhyvinvoinnin johtaminen Valmentava johtaminen Tiimijohtaminen ja jaettu johtaminen Eettinen ja autenttinen johtaminen		
TRANSAKTIONAALINEN (MANAGEMENT)	Johtaja suunnittelee ja valvoo työtä		Johtaja on rationaalinen päättaja		Johtaja auttaa keskittämään työntekijöiden panosta ja jäsentämään kaaosta. Näyttää toiminnan suunnan ja vahvistaa työntekijän innovatiivisuutta
TRANSFORMATIONAALINEN (LEADERSHIP)		Johtaja innostaa ja motivoi työilmapiiriin		Johtaja sitouttaa organisaation tehtäviin	Johtajan tehtävä on taata, että työympäristön rakenne, ilmapiiri, kulttuuri ja henkilöstökäytännöt ovat sellaiset, että luovuutta ja innovatiivisuutta on mahdollista esiintyä

Kuvio 1: Johtamisparadigmat (Seeck 2021), johtamiskäsitykset (Bass 1997), johtamisen ulottuvuudet (Kotter 1996) ja johtamistrendit (Eskola 2019)

2.2 Nykyaajan johtamistrendit

Johtamistrendit 2000-luvulla keskittyvät johtamisen kahdesta ulottuvuudesta (Kotter 1996) ensisijaisesti leadershipiin eli ihmisten johtamiseen. Nykyaikaisena johtajuusotteena pidetään valmentavaa johtamista ja jaettua johtajuutta.

2.2.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen liittyy johtamisen kahdesta ulottuvuudesta (Kotter 1996) leadershipiin eli ihmisten johtamiseen, koska valmentavalla johtamisotteella on tarkoitus vaikuttaa ihmisiin. Valmentava johtaminen ei ole johtamisteoria vaan johtamisen työkalu tai johtamisote. (Ristikangas, ym. 2021.)

Valmentava johtaminen on Helsingin kaupungissa tehtyjen kyselyjen perusteella valikoitunut ja suosittu johtamisote. Valmentavaan johtamisajatteluun on tarjottu esihenkilöille johtamiskoulutusta ja sen periaatteet tuodaan vahvasti esille myös erilaisilla henkilöstön kehittämispäivillä.

Ristikangas ym. (2021) kertoo valmentavan johtamisen taustalla olevan ajatus urheilujoukkueen valmentamisesta. Menestyksessä joukkue ei korosta yksilöitä, vaan on yhdessä hyvin toimissaan menestyvä kokonaisuus - enemmän kuin vain osiensa summa. Työelämässä on useamman vuosikymmenen ajan puhuttu tiimeistä, joiden taustalla on niin ikään ajatus urheilujoukkueesta. Tiimi tarvitsee johtamista valmentavalla otteella, kuten urheilujoukkue valmentajaansa. Menestyvällä urheilujoukkueella on tutkimusten valossa ainakin kolme yhteistä piirrettä: yhteinen tavoite ja tulokset, vahvuuksien käyttö sekä yhteinen vastuu. (Ristikangas ym. 2021, 24-40.)

Juuti (2016) kirjoittaa valtuuttavasta johtamistavasta, jolla tarkoitetaan tavoitetta vapauttaa yksilöllinen sekä yhteisöllinen energia työyhteisön päämäärien tavoitteluun. Tällä saavutetaan parhaimmillaan jaettua johtajuutta, mutta sen eteen on tehtävä töitä ja se edellyttää työyhteisön vapaaehtoista johtajan seuraamista ja jaettua vastuunkantoa. (Juuti 2016, 82.)

Valmentava johtaminen tarkoittaa johtamista valmentavalla työotteella. Valmentava työote luottaa johdettavien asiantuntijuuteen ja pyrkii heidän täyden potentiaalin hyödyntämiseen. Valmentavan työotteen tärkeitä elementtejä ovat kannustaminen, motivointi sekä työntekijöiden auttaminen oivaltamaan ja luomaan ratkaisuja. Valmentava johtaja ei yksin määrää ja johda ylhäältä, vaan näyttää tiimille suuntaa ja sopii tavoitteista ja niihin pääsemisestä yhdessä tiimin kanssa. Valmentavan johtajuuden tavoitteena on tiimin tehokas toiminta, johtajuuden jakaantuminen ja yhteisöllinen johtajuus, jonka tuloksena on tiimin yhteisvastuuna ja yhteiseen tavoitteeseen ohjautumisena. (Ristikangas ym. 2021, 15.)

Ristikankaan ja kumppaneiden (2021, 28) mukaan valmentava johtaja voi tukea tiimiin samaistumista ja hyödyntää halua toimia tiimissä seuraavilla toimilla:

- Tiimin asioiden edistäminen oman agendan edistämisen sijasta
- Tiimin arjessa mukana toimimalla, välittäen omaa positiivista esimerkkiä

- Jokaisen tiimin jäsenen arvostaminen ja kunnioittaminen omana yksilönään osoittaa sen, että jokainen tiimiläinen on tärkeä
- Yhteisen keskustelukulttuurin ja avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen vahvistaa tiimiä
- Tiimin identiteetti rakentuu yhteisellä keskustelulla, jolloin tiimiin on helpompi sitoutua

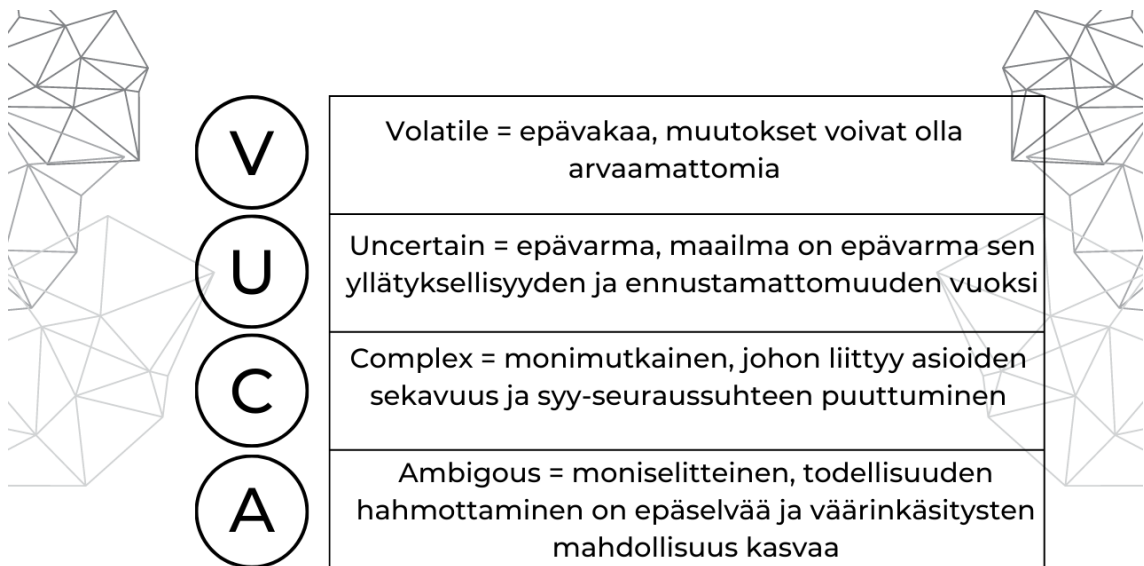
Tiimeihin panostaminen on kannattavaa, sillä se vahvistaa työyhteisössä hyvää tunnelmaa ja hyvinvointia. Tiimien jäsenten tuki vahvistaa onnistumisten kohdalla positiivista energiaa ja toisaalta epäonnistumisten kohdalla tukea. Tekemisen mielekkyys ja merkityksellisyyden kokemus kasvaa ja se kasvattaa motivaatiota. Kun tiimi on vahva, päätöskykyinen ja kykenee ratkomaan ongelmia, myös asiakkaiden tyytyväisyys ja saama laatu on parempaa. (Ristikangas, ym. 2021, 31.)

Päätöskykyisyyteen liittyy myös proaktiivinen ajattelu. Salonen kertoo itsenäiseen ja proaktiiviseen ajatteluun kannustamisen olevan keskeinen työkalu ihmisten johtamisessa. Ihmisten johtaminen on myös tunteiden johtamista, sillä ihmisten ajattelun lisäksi merkittävässä asemassa ovat myös tunteet. (Salonen, 2017, 15.)

Ristikangas ym. (2021) kertoo että valmentavalta tiimin johtajalta edellytetään kykyä systemmiseen ajatteluun ja laajemman kokonaisuuden tarkastelukykyy. Toimintaympäristö on haastava ja sen muutoksia kuvaa käyttöön yleistynyt VUCA-sana. VUCA-ajattelu todentuu esimerkiksi pandemian vaikutuksista tai ilmastonmuutoksista keskusteltaessa. Tällä hetkellä eletävä maailma on epävakaa (Volatile), epävarma (Uncertain), monimutkainen (Complex) ja moniselitteinen (Ambiguous). Korpelainen (2014) puhuu VUCA-johtamisesta 2020-luvulla ja kertoo sen koskettavan erityisesti myös eri sukupolvien välistä johtamistarvetta. Yksilöllistynyt johtaminen edellyttää hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, jotta saadaan ihmiset saatettua yhteen. (Ristikangas ym. 2021; Korpelainen 2014.)

Tanner (2020) kertoo VUCA-johtamisen olevan seuraava askel itseohjautuvan organisaation, palvelevan johtajuuden, kokeilukulttuurin ja psykologisen turvallisuuden teemoista. VUCA-johtaminen on kypsytynyt toimintaympäristön ennalta-arvaamattomuuden ja ennakoimattomuuden myötä ja sen taustalla ovat megatrendit nimeltään globalisaatio, digitalisaatio sekä tietoyhteiskunnan nousu. (Tanner 2020.)

VUCA-lyhennettä käytettiin ensimmäistä kertaa vuonna 1987, kun kaksi taloustieteilijää ja yliopiston professoria Warren Bennis ja Burt Nanus kuvasivat kirjassaan ulkoisten tekijöiden haasteita johdolle ja johtajuudelle. VUCA-sanalla kuvattiin ympäröivän maailman tilannetta, jossa korostuivat jatkuva muutos, organisaatioiden muutoskyvykyys ja epävarmuuden sietäminen. (Gläser 2022.)



Kuvio 2: VUCA-lyhenteellä kuvataan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia (Ristikangas ym. 2021)

Monimutkaista toimintaympäristöä voi myös tarkastella Dave Snowdenin (Snowden 2000) Cynefin-mallilla, jonka tarkoituksena on ymmärtää eri tilanteissa ja toimintaympäristöissä vaadittavat johtamistavat. Kun johtaja tunnistaa sen hetkisen tilanteen, on helpompi valita tilanteeseen sopiva toimintamalli. (Ristikangas ym. 2021, 37.)

Valmentavan johtamisen keskeisimpiä toimintatapoja on toimia tavoitteellisen suunnannäyttäjänä, osallistavana yhteistyön rakentajana sekä säilyttää kaikissa tilanteissa tiimin jäseniä kohtaan arvostava ote (Ristikangas ym. 2021, 53).

2.2.2 Jaettu johtajuus

Työyhteisön hyvien tulosten, ajattelun ja hyvän vuorovaikutuksen saavuttaminen työyhteisössä edellyttää yhteisön vapauttamista johtajan liiallisesta johtamisesta (Juuti 2016, 82).

Juuti (2016) kuvaa johtamisen kehittymisen prosessia kolmiportaiseksi. Ensimmäisellä portaalla on esimiestyön kehittäminen, jonka tarkoituksena on saada henkilöstö innostuneesti toimimaan yhteisiä päämääriä kohti. Toisella portaalla on johtamisen kehittäminen, jonka tarkoituksena on saada henkilöstö työskentelemään yhteisiä päämääriä kohti, jokaisen asiantuntijuutta hyödyntäen. Kolmannella portaalla on jaettu johtaminen, jota tarvitaan, kun halutaan että organisaatio menestyisi monimutkaisissa ja muuttuvissa oloissa. (Juuti 2016, 11.)

Jaetussa johtajuudessa jokainen henkilöstön jäsen hyödyntää omaa asiantuntijuuttaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteistyö on saumatonta ja työyhteisössä jokainen käyttää

tasavertaisesti valtaa sekä asiantuntijuutta, ymmärtäen myös vastuunsa. Edellytyksenä on hyvän vuorovaikutuksen lisäksi keskinäinen luottamus, tasapuolisuuden ja vastavuoroisuuden tunne. (Juuti 2016, 16.)

Jaetussa johtajuudessa esihenkilö ei välttämättä kulje aina työyhteisön edellä, vaan mieluummin sen keskellä, antaen vetovastuun sille, jolla on tilanteen vaatima paras asiantuntijuus kulloinkin. Tämä ei kuitenkaan ole täysin haasteetonta. Johtamisen jakamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen on haastavaa ja siitä saattaa pahimmillaan seurata kateutta, vallan väärinkäyttöä, siiloutumista asiantuntijoissa ja erilaisia ristiriitoja. Jaettu johtajuus pohjautuu erilaisuuden arvostamiselle, jolloin sen ohjaaminen tietyillä säännöillä ja toimintamalleilla on haastavaa. (Juuti 2016, 17.)

2.2.3 Tunteiden johtaminen

Salonen (2017) toteaa johtamisen yhtenä tavoitteena olevan saada työyhteisö toimimaan yhdessä ja yhteisön jäsenet yksilöinä kukoistamaan ja loistamaan. Energisyyden ja tehokkuuden johtaminen ei tapahdu käskemällä, vaan ennemmin kannustamalla, rohkaisemalla, tukemalla ja auttamalla työyhteisöä menestymään ja ottamaan vastuuta. Taustalla tulee olla myös johtajan kiinnostus työntekijöitä sekä heidän hyvinvointiaan kohtaan. Uudistumiskyvyn tukeminen synnyttää uusia lähestymistapoja ja tukee hedelmällistä yhteistyötä. (Salonen 2017, 237.)

Organisaation psykologinen pääoma on uuden ajan johtajan rakennettavissa ja se vaatii johtajalta tunneälyä ja tunteiden johtamisen taitoa. Hyvä johtaja tuntee oman tiiminsä ja ennen kaikkea myös jokaisen johdettavan yksilönä, jotta voi tunnistaa jokaisen erinomaisuudet ja saada heidät loistamaan, vaikka jäisikin itse loisteen varjoon. Tunneälyllä tarkoitetaan Salosen (2017) mukaan seuraavia yksilön kykyjä:

- itsetietoisuus = omien tunteiden tiedostaminen ja tunnistaminen
- itsesäätely = omien tunnereaktioiden hallinta
- motivaatio = omien tunteiden hallinta itsensä motivoinnissa
- empatia = kyky tunnistaa ja tulkita muiden tunteita
- sosiaaliset taidot = oman toiminnan sopeuttaminen muiden tunteisiin

Ihmisten johtaminen ja tunteiden johtaminen ymmärretään nykyään yhtä tärkeäksi johtamisen alueeksi kuin strateginen johtaminen ja talouden tunnuslukujen seuraaminen. Työntekijöiden motivoinnilla ja innostamisella nähdään olevan suora yhteys strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Salonen 2017, 239.)

Tunteiden johtaminen ei kuitenkaan ole Salosen (2017) mukaan täysin haasteetonta vaan se on jatkuva prosessi. Ihmisten tunteet ja tarpeet vaihtuvat ja niiden johtamiseen tarvitaan pelisilmää. Pelisilmää on mahdollista harjoittaa tutustumalla tunteiden maailmaan ja lainalaisuuksiin. Tunteiden seuraamiseen on kehitetty erilaisia sovelluksia, mutta kaikista tärkein on aktiivinen vuorovaikutus. (Salonen 2017, 248.)

Tunteiden johtamisella on suuri vaikutus myös hyvän ilmapiirin luomiseen. Johtajan hyväntuulisuus ja toiveikkuus heijastuvat työyhteisöön, mutta on hyvä tiedostaa, että yhtä lailla myös negatiiviset tunteet, kuten johtajan ärtyneisyys, heijastuvat nopeasti työyhteisöön. (Salonen 2017, 252.)

2.2.4 Hyvän johtajan ominaisuuksia ja taitoja

Juuti (2016) korostaa johtamisen olevan opittu taito, jota voi kehittää eikä siihen liity henkilön ominaisuudet tai taustat. Johtamistaitoa tulisi kehittää ja se on tärkeässä roolissa työyhteisöjen kehittämistä. Johtaminen vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja sillä on keskeinen vaikutus työyhteisön saavuttamaan tulokseen. (Juuti 2016, 7.)

Sivistan johtajuusselvityksessä (2020) puhutaan ominaisuuksista, jotka ovat esihenkilölle tärkeitä. Näitä ovat luotettavuus, vastuullisuus, yhteistyökyky, paineensietokyky, organisointikyky, tunneäly, kuuntelutaito, sitoutuneisuus, kiinnostus ihmisiä kohtaan sekä kyky innostaa. (Sivista 2020.)

Korpelainen (2014) mainitsee kirjassaan esihenkilön ominaisuuksista, joista voi hyötyä johtamistehtävässä. Asiantuntijatiimiä johtaessa on yhtenä hyödyllisenä ominaisuutena **nöyryys**. Esihenkilön ei tarvitse tuntea läpikotaisin asiaa, jota johtaa. Usein voi olla jopa hedelmällisempää nostaa esiin oma osaamattomuutensa, jolloin henkilöstön asiantuntijuus ja osaaminen korostuvat. Tällaisessa asetelmassa on ilmiselvää, että johtaja ei pärjää ilman asiantuntijuutta ja toisaalta asiantuntijat tarvitsevat nimenomaan johtajuutta eivätkä niinkään mekaanisia neuvoja työn suorittamiseen. Yhteisen tavoitteen voi asettaa hyödyntäen yhdessä tiimin osaamista ja johtajuusosaamista. (Korpelainen 2014, 9.)

Suomen ensimmäinen johtamisen kouluttaja opetusneuvos Antero Rautavaara tiivistä johtamisen kahteen sanaan: **luottamus** ja **yhteistyö**. Esihenkilötyöstä tulee johtamista vasta, kun esihenkilö saa johdettavat tekemään yhteistyötä yhteisen tavoitteen eteen ja tämä ei Rautavaaran mukaan ole mahdollista, jos johdettavat eivät luota esihenkilöön, organisaatioon eivätkä toisiinsa. (Juuti 2016, 37.)

Luottamuksen rakentamisen haasteena on johdettavien erilaiset toiveet ja näkemykset siitä, kuinka tulisi toimia. Näkemykset saattavat olla ristiriitaisia toisiinsa nähden ja jos esihenkilö ei niitä huomaa, on hän ajautunut kenties liian kauas henkilöstön toiminnasta ja luottamusta

on yhä vaikeampaa rakentaa. Luottamus voi olla myös näennäistä, koska joskus johdettavat saattavat näytellä esihenkilön edessä. Esihenkilön olisikin tärkeää toimia ristiriitaisten ja mahdollisen näennäisesti rakennetun luottamuksen keskellä eettisesti, oikeudenmukaisesti ja esimerkillisesti. Tämä vaatii esihenkilöltä rohkeutta pohtia myös ylhäältä tulleiden ohjeiden eettisyyttä. Esihenkilö on aina organisaationsa edustaja ja luottamuksen herättämiseksi hänen on aidosti edustettava organisaationsa arvoja ja ihanteita. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa, mutta parhaimmillaan se on vastavuoroista ja luo uskoa siitä, että molemminpuolinen lupaus pitää. (Juuti 2016, 41.)

Luottamus heijastuu yhteisön ilmapiiriin, joka näkyy avoimuutena, arvostuksena ja hyväksyvänä toimintana. Esihenkilön oikeudenmukaisuus ja oikeudenmukainen kohtelu kasvattavat työyhteisön luottamusta häneen ja työyhteisön ilmapiiriin. Esihenkilön tukena ovat työlainsäädäntö ja työehtosopimukset, joiden avulla hän voi toimia oikeudenmukaisesti henkilöstöään kohtaan. Toisaalta hyvä luottamus ja vuorovaikutussuhde henkilöstöön sekä hyvä työilmapiiri ennaltaehkäisee ristiriitoja eikä niiden käsittelyyn tarvitse ryhtyä. Luottamus liittyy myös vahvasti yhteisön yhteisvastuun ottamiseen. (Juuti 2016, 45; Ristikangas, ym. 2021.)

Hyvän ilmapiirin luomiseen työyhteisössä voi johtaja vaikuttaa Juutin (2016, 69) mukaan kehtyskeskusteluja käymällä, pitämällä ovia auki, keskustelemalla runsaasti henkilöstön kanssa, olemalla henkilöstön lähellä, jakamalla tietoa ja edistämällä avuliaisuutta ja yhdessä työskentelyä.

Valmentavan johtamisotteen lisäksi keskeistä johtamisessa on vuorovaikutussuhteiden sekä yhdessä tekemisen johtaminen. Erityisesti tiimiorganisaatiossa yhteistyön ja tiimityön johtaminen korostuvat. Sivistan laatimassa johtajuusselvityksessä (2020) mainittiin yhdeksi esihenkilön tärkeimmistä ominaisuuksista **yhteistyökyky**. Muutostilanteissa esihenkilön tukema yhteisohjautuvuus koettiin tärkeäksi.

Yhteistyö edellyttää hyvää vuorovaikutusta, jotta sen osapuolet pystyvät toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen. Taustalla tulee olla käsitys siitä, että yhteistyö kuuluu jokaiselle eikä se ole asia, jotka joku muu tekee. Toimivan yhteistyön eteen on tehtävä aktiivisesti töitä, jota esihenkilön on tärkeää tukea ja mahdollistaa. Hyvä yhteistyö lisää yhdessä ohjautuvuutta ja sen hyötyjä ovat Ristikankaan ja kumppaneiden (2021, 126) mukaan muiden muassa seuraavat:

- tuloksellisuus vahvistuu
- asiakaskokemus paranee
- innovatiivisuus kasvaa
- merkityksellisyyden kokemus vahvistuu
- ajattelun laatu paranee

- työhyvinvointi paranee

Yhteistyön tavoitteet ovat hyödyllisiä, mutta sen tiedostaminen ei vielä takaa yhteistyön onnistumista. Haasteena on yksilön asenteen valinta yhteistyötä kohtaan. Yhteistyön tasot voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen: ensimmäisellä tasolla yksilö toteuttaa omaa näkemystään ja kulkee omaan suuntaan, toisella tasolla oman suunnan kulkijat tuodaan yhteen, jolloin syntyy kilpailutilanne, kolmannella tasolla työskennellään yhteiseen suuntaan, vaikka vielä yksilöinä eikä synnyttäen uusia ideoita ja neljännellä tasolla työskennellään aidosti yhteistä päämäärää kohti ja yksilöiden erilaisia näkökulmia hyödyntäen. Yhteistyön rakentaminen edellyttää luottamusta ja jatkuvaa vuoropuhelua. Yksilöiden erilaiset tavat toimia, erilaiset asenteet sekä arvostus aiheuttavat väkisin ristiriitoja ja negatiivisia tunteita, mutta lopulta kova työ palkitaan. (Ristikangas ym. 2021, 126.)

Toimiva vuorovaikutus on työyhteisössä yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Hyvät vuorovaikutussuhteet niin johtoryhmässä kuin henkilöstön sisälläkin näkyvät ulospäin menestyksenä ja kunnioituksen toisia kohtaan aina asiakkaallekin asti. Hyvä tapa kommunikoida ja olla keskinäisessä vuorovaikutuksessa helpottaa onnistuneiden ja haasteellisten asioiden käsittelyä. Toimiva vuorovaikutus perustuu luottamukseen ja toisten arvostukseen ja edistää yhteistä ymmärtämistä. (Salonen 2017, 36.)

2.2.5 Valtakunnalliset ja kaupunkitasoiset johtajuustutkimukset ja hankkeet

Sivistystyönantajat julkaisivat vuonna 2020 kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvityksen, jota varten Opetushallitus, Sivistystyönantaja ja Kuntaliitto keräsivät kasvatus- ja koulutusalan johtajilta näkemyksiä johtamisesta muuttuvassa toimintaympäristössä, esimiesidentiteetistä, muutoksen johtamisesta, esimiesuran mahdollisuuksista, etätyön johtamisesta ja tukitarpeista johtamisosaamisen kehittämisessä. Muutoksia koettiin tapahtuneen eniten ammatillisessa koulutuksessa sekä ammattikorkeakouluissa. Muutoksia mainittiin aiheuttaneen digitalisaatio, opetussuunnitelmien ja tutkintojen uudistaminen sekä organisaation sisäiset muutokset. Toimintaympäristön muutoksien koettiin vaikuttaneen työhyvinvointijohtamisen sekä henkilöstön motivoinnin johtamistarpeisiin. Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajien ja esihenkilöiden mukaan työelämän muutokset koskettivat teknologian haltuun ottamista sekä työyhteisön toimintakulttuurin muutosta, joissa esihenkilöiden tuki koettiin merkitykselliseksi. Esihenkilöiden tueksi muutoksessa mainittiin osallistaminen, yhteiskehittäminen sekä vastuuttaminen. (Sivista 2020.)

Johtajuusselvityksessä kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajat ja esihenkilöt mainitsivat esihenkilön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi luotettavuuden, vastuullisuuden, yhteistyökyvyn, paineensietokyvyn sekä organisointikyvyn. Tärkeinä ominaisuuksina mainittiin myös tunneäly,

kuuntelutaito, sitoutuneisuus, kiinnostus ihmisiä kohtaan ja kykyä innostaa. Tärkeimmiksi tehtäviksi nostettiin päivittäisessä työssä strategian mukainen toiminta, toiminnan kehittäminen, oppilaiden ja opiskelijoiden oppimisen ja hyvinvoinnin tukeminen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja työyhteisön toimintakulttuurin tukeminen. Johtajuusselvityksessä esihenkilö- ja johtajaura oli 60 prosentilla vastaajista sattumaa ja 40 prosentilla suunnitelmallista. Etene-
mismahdollisuuksia koettiin olevan kohtuullisesti ja jopa 70 prosenttia vastanneista uskoivat pärjäävänsä johtotehtävissä hyvin tai erinomaisesti muilla aloilla. (Sivista 2020.)

Helsingin kaupungin johtamista on arvioitu myös Kunta10-tutkimuksella. Finnish Public Sector (FPS) eli Kunta10-tutkimus on Espoon, Helsingin, Vantaan, Tampereen, Turun, Oulun, Raision, Nokian, Valkeakosken, Naantalien sekä Virtojen kunta-alan työntekijöille suunnattu tutkimus, jolla seurataan henkilöstön hyvinvointia ja terveyttä sekä työtä ja siihen liittyviä muutoksia. Kysely toteutetaan joka toinen vuosi yli 30 vuoden ajanjaksolla 1.1.1997–31.12.2030. (Työterveyslaitos 2022.)

Kunta10-tutkimuksen vaikuttavuutta on sen keskeisten tulosten tiedottaminen osallistuneille organisaatioille ja niiden henkilöstöille. Tutkimuksella saadaan tärkeää tietoa, mutta sitä myös hyödynnetään henkilöstön hyvinvoinnin sekä työelämän laadun parantamisessa. Tutkimuksen pitkän seurantajakson avulla voidaan paremmin arvioida työelämän muutosten vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. (Työterveyslaitos 2022.)

Kunta10-tutkimuksessa Helsingin kaupungin tulokset paranivat vuonna 2020 erityisesti niissä osa-alueissa, jotka liittyvät työnantajan suositteluun, johtamiseen, päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen, vaikutusmahdollisuuksiin, työn muutoksiin ja muutosten kokemiseen myönteisinä. Helsingin kaupunkistrategia panosti johtamisen kehittämiseen ja valmentavaan otteeseen ja kyselyn tulosten myötä siinä onnistuttiin. (Hel.fi-uutiset 2020.)

Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan osalta vuonna 2022 tehdyn Kunta10-tutkimuksen mukaan lähiesihenkilöiden työhön oltiin tyytyväisiä ja työ koettiin mielekkääksi. Suurin osa kasvatuksen ja koulutuksen vastaajista pitivät työyhteisöä yhteistyökykyisenä ja ilmapiiriä hyvänä. (Hel.fi-uutiset 2023.)

Koko Suomen laajuisesti tarkasteltaessa näkyy Kunta10-tutkimuksen vuosien 2020 sekä 2022 tuloksissa valmentavan johtamisen tulokset positiivisena Kuntatyönantajan (2023) mukaan. Positiivina toimena koetaan valmentavassa johtamisessa kannustaminen sekä tiivis vuorovaikutus. Lähiesihenkilön koetaan vahvistavan työntekijöiden kyvykkyyttä sekä kannustavan itseensä työsken-
telyyn. Esihenkilötyön kehittämistä ja erityisesti lähiesihenkilöiden työhyvinvointiosaamista pidetään merkittävänä jatkossakin. (Kuntatyönantajat 2023.)

Kuten edellä mainittiin, Sivistan johtajuusselvityksessä esihenkilö- ja johtajaura oli 60 prosen-

tilla vastaajista sattumaa ja 40 prosentilla suunnitelmallista. Myös Aaltonen ym. (2014) kertoo, että johtajaksi joko päädytään tai ajaudutaan tai vaihtoehtoisesti tarkoituksellisesti ryhdytään. Taustalla voi olla toive uusista haasteista tai että henkilöä on pyydetty johtamistehävään. Johtamisilmiöön liitetään usein jokin määre esimerkiksi tavoitejohtaminen, arvojohtaminen tai tilannejohtaminen. Uusimpana ovat valmentava johtaminen sekä jaettu johtaminen, joita erityisesti matalat organisaatiot suosivat ja menestyvätkin huikeilla kasvutarinoillaan. Aidointa johtamista on kuitenkin itse sisäistetty johtamisidea ja silloin voidaan puhua myös kutsumusjohtamisesta. (Aaltonen ym. 2014, 40.)

Johtajaksi päädytään erilaisten motiivien johdosta, jotkin niistä ovat hyviä ja toiset motiivit kyseenalaisia ja ne saattavat jopa sekoittaa. Kovassa paineessa kyseenalaiset motiivit saattavat korostua ja johtaja saattaa unohtaa uudistaa itseään. Johtajan tärkein kehittämiskohde on itsensä johtamisen kehittäminen, koska tärkein johdettava on johtaja itse. (Aaltonen ym. 2014, 50.)

Aaltonen ja kumppanit (2014, 47) listaavat motiiveiksi olla johtaja:

- Johtaja kykenee vaikuttamaan asioihin
- Johtaja voi toteuttaa itseään laajemmalla alueella kuin toimiessaan asiantuntijana
- Johtajan asemaa arvostetaan
- Johtamiseen liittyvä valta kiehtoo
- Johtaja voi halutessaan aidosti parantaa maailmaa
- Johtaja saa yleensä parempaa palkkaa kuin alainen
- Jotkut haluavat panna itsensä likoon ja kokeilla rajojaan
- Kiinnostus ihmisten kehittymistä ja ryhmien sparraamista kohtaan
- Johtajan roolissa pysymistä tukee kannustava työyhteisö, mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja työn kaikenpuolinen mielenkiintoisuus
- Johtaminen tuntuu kaikin puolin luontevalta
- Vastuun kantaminen ja velvollisuudentunto

Uuden esihenkilön aloittaessa saattaa esiintyä epävarmuutta sekä esihenkilöllä että työyhteisössä. Kun henkilöstö ei vielä tunne uuden esihenkilön toimintatapoja eikä esihenkilö tunne henkilöstöään, eletään jonkinlaisessa odotustilassa. Esihenkilöä saatetaan testata ja häneltä odotetaan johtamista, mikä ilmenee esimerkiksi kokoustilanteissa, kun esihenkilö joutuukin tiedotustilaisuuden vetäjäksi henkilöstön vaiettua. (Juuti 2016, 12.)

Ammatillisen koulutuksen johtamista on kehitetty myös hanketoiminnalla. Opetushallitus rahoitti 1.1.2019-30.6.2021 hanketoimintaa, jonka painopisteinä olivat seuraavat alueet:

- Osaamisperusteisuuden johtaminen osana koulutuksen järjestäjän kokonaisjohtamista

- Asiakkuuksien, kumppanuuksien ja verkostojen rakentamisen ja ylläpidon johtaminen
- Opiskelijakumppanuuksien johtaminen

Hankekokonaisuus toteutettiin valtakunnallisesti, sisältäen kuusi eri ammatillisen oppilaitoksen johtamaa verkostohanketta, Stadin ammatti- ja aikuisopiston koordinoimana. Yhteensä osatoteuttajina koko hankkeessa oli yli 53 ammatillista oppilaitosta. (Johtoboosteri.)

Hankkeen kohderyhmänä olivat seuraavat:

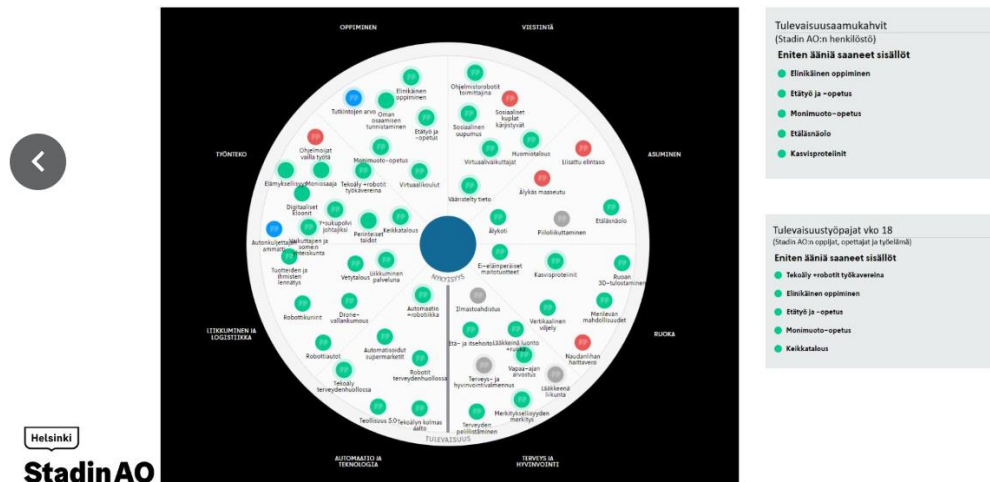
Ammatillisen koulutuksen johtajat ja lähiesihenkilöt ja yrityksissä toimivat johtajat ja esihenkilöt, koulutuksen järjestäjien henkilöstöä osallistaen.

Verkostohankkeiden tavoitteet olivat seuraavat:

Johtamisen toimintakulttuurin uudistus osaamisperusteiden ja asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi. Pedagogisen, verkosto- ja tulevaisuusjohtamisen kehittäminen. Opettajien ohjaus- ja oppimisen johtamisen kehittäminen, opettajien ja ohjaushenkilöstön osaamisen lisääminen, tunnetaitojen vahvistaminen, toimintakulttuurin muutoksen ja muutosjohtamisen tukeminen, valmentavan johtajuuden tukeminen, digitaalisen ympäristön vaikutukset pedagogiseen johtamiseen, osaamisperusteisen ja asiakaslähtöisen palvelukokonaisuuden johtamisen kehittäminen, asiakkuuksien, kumppanuuksien ja verkostojen rakentamisen ja ylläpidon johtamisen kehittäminen. Opiskelijakumppanuuksien johtamisen kehittäminen. Tiedolla johtamisen kehittäminen ja tiedon laadun parantaminen sekä johtamiseen tarvittavien tietojen ja mittareiden kuvaaminen. (Johtoboosteri 2021.)

Hankkeen tuloksina syntyi vahva verkostoyhteistyö, erilaisia innovaatiota sekä muutosta johtamisen toimintakulttuurissa. Tulevaisuusjohtamisen osalta hankkeessa Stadin AO toteutti läpi organisaation kulkevan tulevaisuustyön. Tulevaisuustyön toimenpiteiden avulla monisuuntainen dialogi ja rajat ylittävä yhteissuunnittelu lisääntyi osallisuuden tunne johdon, työntekijöiden, asiakkaiden, opiskelijoiden sekä yhteistyökumppaneiden kesken. Hankkeen aikana otettiin käyttöön Futures Platform -tulevaisuustyökalu, jolla toteutettiin ennakointipajoja Stadin AO:n rehtoreiden, koulutuspäälliköiden, opetushenkilöstön, opiskelijoiden sekä työelämän kanssa. Stadin AO:ssa toteutettiin keväällä 2021 tulevaisuusaamukahveja koko Stadin AO:n henkilöstölle, jonka yhteydessä henkilöstö sai äänestää ennakointikartalla ilmiöitä, joiden koivat vaikuttavan työhön tulevaisuudessa. Eniten ääniä saivat seuraavat ilmiöt: elinikäinen oppiminen, etätö ja -opetus, monimuoto-opetus, etäläsnäolo sekä kasviproteiinit. Tämän lisäksi toteutettiin tulevaisuustyöpaja, johon osallistui eri alojen opiskelijoita, työelämän edustajia sekä opetushenkilöstä keskustelemaan työn tulevaisuudesta. Työpajan aikana ennakointikartalla toteutettiin myös äänestys, jossa eniten ääniä saivat seuraavat ilmiöt: tekoäly ja robotit työkavereina, elinikäinen oppiminen, etätö ja -opetus, monimuoto-opetus sekä keikkatalous. (Johtoboosteri 2021.)

Tulevaisuusjohtamisen kehittäminen Stadin AO:ssa



Kuva 1: Stadin AO:n tulevaisuusaamukahvien äänestystulokset Futures Platform -ennakointikartalla 2021

2.3 Tulevaisuus ammatillisen koulutuksen johtamisessa

Tässä aliluvussa kerrotaan toisena osana opinnäytetyön tietoperustaa mitä tulevaisuuden ennakoinnilla tarkoitetaan ja mihin sitä tarvitaan. Tärkeitä nostoja ovat myös havainnot siitä, minkälaisia työelämän, kasvatuksen ja koulutuksen, johtajuuden ilmiöitä tulisi tulevaisuudessa huomioida ja miten ne vaikuttaisivat koulutuspäällikön työhön tulevaisuudessa.

Helsingin kaupunki ja Stadin ammatti- ja aikuisopisto tekevät ennakointityötä koulutustarjonnan kehittämiseksi muiden koulutuksen järjestäjien ja työelämän toimijoiden kanssa. Ennakointityöllä tunnistetaan tulevaisuuden osaamistarpeita, saadaan ideoita uusien koulutuspalvelujen tuottamiseksi, tuetaan päätöksentekoa opiskelupaikkojen kohdentamisessa sekä investoinneissa. Ennakointityötä tehdään hyödyntämällä monipuolisesti erilaisia raportteja, tutkimuksia ja selvityksiä sekä olemalla mukana Uudenmaan alueen Ennakointikamarissa. Henkilöstölle on tarjottu tulevaisuusaamukahveja ja heillä on pääsy Futures Platform -ennakointikartoille, joita voi hyödyntää esimerkiksi ohjaamalla opiskelijoita tulevaisuusajatteluun.

Hamel (2007) totesi johtamisen kehittämisen vaativan siihen kahlitumatonta ajattelua, tuoreita johtamisperiaatteita sekä ulkopuolelta suodattunutta viisautta. Ajattelua kahlitsee usein piintyneet käsitykset ja uudet johtamisperiaatteet tarvitsevat oivalluksia, joilla voidaan muuttaa vanhoja toimintatapoja dramaattisestikin. Linturi (2022) kertoo koulutusjohtamisen

nykyaikainen näkemys ymmärtää myös tulevaisuusjohtamisen tärkeyden. Oppilaitoksen tulevaisuutta katsotaan nykyään sen hetkistä strategiajaksoa pidemmälle, koska oppilaitoksen on ymmärrettävä toimintaympäristöjen ilmiöitä ja vaikutuksia. Uusia innovaatioita kehitetään jatkuvasti kokeilemalla ja uudistamalla toimintaa. Kokeilukulttuuriin innostava johtaminen koulutusorganisaatiossa tukee tulevaisuusjohtamista ja ilmiöiden havainnointia ja huomiointia arjessa. (Hamel 2007, 153; Linturi 2022, 48-49.)

Suomessa Sitra on julkinen organisaatio, joka on perustettu 5.12.1967 Suomen menestyksen vahvistamiseksi. Sitra tuottaa tärkeää ennakointitietoa yhteiskunnan näkökulmasta ja se valvoo ennen kaikkea tulevien sukupolvien etuja. Sitran julkaisussa Heikot signaalit 2022 kerrotaan tulevaisuustarinoita ja esitellään heikkoja signaaleja, jotka voivat vaikuttaa tulevaisuuteemme. Signaalit sijoittuvat arkipäivään ja tuttuihin paikkoihin: kotiin, työpaikalle, luontoon, kaupungilla käymiseen, päätöksentekoon sekä metaversumiin. (Sitra.)

Tulevaisuuden ennakointi ei ole tutkijoiden yksinoikeus ja vaan sitä pidetään osaamisena, jota jokainen voi kehittää ja hyödyntää. Tulevaisuusajattelua pidetään tärkeänä kansalaistaitona, jopa ydintaitona, jota jokainen ihminen voi kehittää ja josta on hyötyä esimerkiksi kestävän yhteiskunnan rakentamisessa. Sitra on julkaissut tulevaisuusajattelun kehittämistä varten Hyvät kortit -pelin, jonka kehittivät Terhi Ylikoski sekä Liisa Poussa Sitrasta. Tarve pelin kehittämiseksi syntyi nuorten keskuudessa lisääntyneestä ilmastoahdistuksesta sekä koronapandemian myötä lisääntyneestä huolesta tulevaisuudesta. Sitra on lähettänyt Hyvät kortit -pelin suomenkielisiin lukioihin, ammattikouluihin, ammattikorkeakouluihin sekä ammattikorkeakoulujen kirjastoihin. (Sitra; Jalonen ym. 2017, 10.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Opetushallitus ovat muodostaneet Osaamisen ennakointi-foorumin OEF:n, jonka tehtävänä on edistää koulutuksen ja työelämän välistä vuoropuhelua tulevaisuudesta ja tuottaa, analysoida ja levittää ennakointitietoa sekä nostaa esille koulutuksen kehittämistarpeita. Opetushallitus on julkaissut OEF:n tuottaman raportin Osaaminen 2035 (2019), jossa tarkastellaan osaamisen merkitysten muutoksia sekä osaamistarpeita vuonna 2035. Lisäksi on julkaistu yhteisiä osaamis- ja koulutustarvekortteja, joissa esitellään tietoa toimialaryhmittäin vuoden 2016 työvoiman määrästä, 2017-2035 avautuvista työpaikoista ja työpaikoissa tarvittavasta osaamisen tasosta koulutusasteittain. Toimialaryhmien osaamiskorteissa arvioidaan tulevaisuuden osaamisia toimialaryhmittäin ja ammattialojen osaamiskorteissa ammattialoittain. (Opetushallitus.)

2.3.1 Tulevaisuuden ennakointi

Tulevaisuuden ennakointi tarkoittaa tulevien muutosten hahmottamista, niihin varautumista, erilaisten trendien, ilmiöiden, heikkojen signaalien ja villien korttien tutkimista sekä yhteisen

ymmärtämisen jakamista. Tulevaisuuden ennakkointia tarvitaan maailman tilanteen häilyvyyden, epävarmuuden, kompleksisuuden sekä epämääräisyyden vuoksi. Ennakoinnilla seurataan toimintaympäristön muutoksia ja varaudutaan niihin sekä työskennellään systemaattisesti ja tavoitteellisesti. (Jalonen ym. 2017.)

Hiltunen (2017) toteaa, että tulevaisuuden ennakkointia ei pidä sekoittaa tulevaisuuden ennustamiseen. Tulevaisuuden ennakkoinnilla pohditaan useita eri vaihtoehtoja tulevaisuuden tapahtumille, kun taas ennustamisella tarkoitetaan yhden tapahtuman ennustamista. Tulevaisuuden ennakkointi perustuu ennusteiden tekemiseen, joihin hyödynnetään trendejä, megatrendejä, heikkoja signaaleja ja villejä kortteja. Megatrendit ovat suuria muutosten suuntia, jotka määrittelevät nykyhetkeä ja tulevaa. Hiltusen mukaan megatrendit ovat valloillaan kerrallaan viidestä kymmeneen vuotta, ehkä pidempäänkin. Jalonen ym. (2017) toisaalta kertoo megatrendien olevan valloillaan usein vuosikymmeniä. Hiltunen kertoo trendien olevan muutoksen suuntia tilanteissa tai ihmisten käyttäytymisessä. Trendit leviävät flunssan tavoin tarttuen ryhmiin, mutta ne eivät välttämättä juurru ihmisten käytökseen pidemmäksi aikaa. Helpoin tapa havaita tulevia trendejä on mennä seuraamaan muotinäytöstä, sillä muotiala on edelläkävijä trendein haistelussa ja ennakkoinnissa. Heikot signaalit ovat ensimmäisiä merkkejä nousvista ilmiöistä, jotka kertovat uusista asioista maailmassa esimerkiksi lehtijutuilla, huhuilla, twiitauksilla tai oudoilla tarroilla lyhtypylväissä. Havaittaessa heikkoja signaaleja ajoissa, on mahdollista reagoida muutossuuntia. (Hiltunen 2017; Jalonen ym. 2017, 2.)

Tulevaisuuden ennakkointi ja tulevaisuudentutkimus rinnastetaan toisinaan käsitteinä. Näiden erot on kuitenkin hyvä tunnistaa: tulevaisuudentutkimus on systemaattinen, laaja, akateeminen ja käsitteellinen käsite - siinä missä tulevaisuuden ennakkointi on huomattavasti käytännönläheisempää. Tulevaisuudentutkimusta tehdään monesta eri näkökulmasta, jotta saadaan aikaan mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva. Erilaisia tulevaisuuden skenaarioita laaditaan esimerkiksi PESTE-analyysillä, jossa huomioidaan poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset muutostekijät. Skenaario tarkoittaa hahmotelmaa tulevaisuudesta eli tulevaisuuden näkymää, joka voi olla toivottu, ei-toivottu tai jopa täysin yllättävä. Utopialla tarkoitetaan tulevaisuuden ihanneyhteiskuntaa eli ja toivottua tulevaisuudenkuvaa. Dystopialla tarkoitetaan ei-toivottua, jopa kauhukuvaa yhteiskunnasta. Tulevaisuudentutkimusta tehdään pidemmälle aikanäkymälle, kun tulevaisuuden ennakkoinnilla tarkoitetaan lyhyemmän aikanäkymän hahmottamista. (Meristö 2020; Aalto ym. 2022.)

Tulevaisuustietoa löytyy tietokannoista, tilastoista sekä erilaisista raporteista ja julkaisuista mutta sieltä ei löydy kaikkea. Suuri osa tulevaisuuden ilmiöistä on piilossa, ajatuksissa, toiveissa, aikomuksissa, oudoissakin sattumuksissa ja sen vuoksi sitä on vaikeaa ennustaa. Tulevaisuuden tutkimus ja skenaariotyöskentely on pitkäjänteistä ja systemaattista työtä kehittämisen avuksi. Koko maailmaan vaikuttaneista yllättävistä muutosilmiöistä esimerkkinä ovat

esimerkiksi Covid-19 sekä Ukrainan sota, joihin kukaan ei osannut varautua. Koronakriisin aikana alettiin välittömästi laatimaan erilaisia skenaarioita sen vaikutuksista, joka saattoi auttaa esimerkiksi yrittäjiä tulevaisuuden epävarmuuden hallinnassa. (Meristö 2018; Meristö 2020.)

2.3.2 Tulevaisuusjohtamisen ja ennakkoinnin menetelmiä

Tulevaisuuden ennakkointia ja valmentavaa johtamista yhdistää systeeminen ajattelu. Ristikankaan (2021) mukaan systeemisellä ajattelulla pyritään tarkastelemaan yhteyksiä yksilöiden sijaan. Tarkastelun kokonaisuutta voidaan rajata eri tavoin ja niitä voidaan tutkailla eri näkökulmista, jolloin kokonaisuus voikin näyttäytyä eri tavoin. Systeeminen ajattelu liittyy olennaisesti valmentavaan johtamiseen, jonka tavoitteena on, että ihmiset voivat ylittää itsensä. Aallon (2022) mukaan systeemiajattelu on keskeinen osa tulevaisuudentutkimusta kuten myös muita tieteitä. Systeemiajattelulla pyritään ymmärtämään kokonaisuuksia ja niiden osia sekä keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Kiehtovinta tässä on, että ei ole oikeaa eikä väärää systeemiajattelua, vaan erilaisia tapoja painottaa asioita. Tulevaisuudentutkimus ankkuroituu yhteen systeemiin - aikaan. (Ristikangas ym. 2021; Aalto ym. 2022, 80-84.)

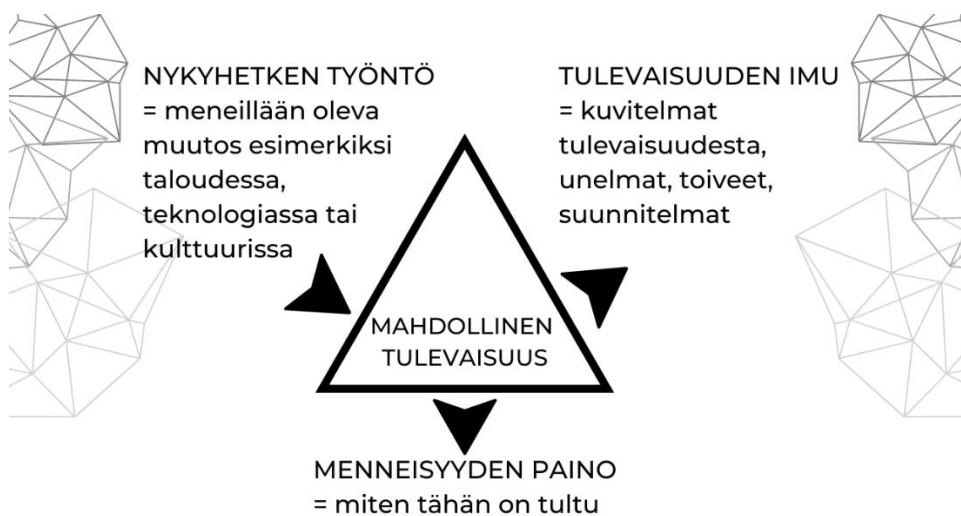
Tulevaisuusjohtaminen ei ole johtamisoppi siinä merkityksessä kuin tämän opinnäytetyön toisessa luvussa esitellyt Seeckin (2021) johtamisopit. Tulevaisuusjohtaminen on ennemminkin strateginen näkemys johtamistoiminnan päällä. Koulut ja oppilaitokset saavat toimintaohjeet yhteiskunnalta, mutta toisaalta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, joten vaikutussuhteiden tulee olla tulevaisuuteen katsovia. (Linturi, 2022, 47-50.)

Tulevaisuudentutkimuksen menetelmien lähtökohtana on moniäänisyyden sallivat menetelmät ja tekniikat, joissa osallistaminen on myös tärkeässä roolissa. Menetelmiä on runsaasti, esimerkiksi erilaiset skenaariomenetelmät ja -tekniikat, monitorointi ja toimintaympäristön analysointi, ristivaikutusanalyysi, Delfoi-menetelmä, tulevaisuuspyörä, erilaiset avoriihimetodit kuten tulevaisuusstudiot tai -verstaat. Tulevaisuudentutkimuksessa voidaan käyttää myös esimerkiksi tilastotieteellisiä analyysimetodeja ja kvantitatiivisia aikasarja-analyysseja. Ennakkointimenetelmien moniäänisyyden varmistavat erilaiset tulevaisuustyöpajat ja tulevaisuusverstaat. Työpajoissa keskitytään usein kuvittelemaan tulevaa ja käyttämään mielikuvitusta. Tulevaisuusverstaiden tavoitteena voi olla asiantuntijamenetelmänä tulevaisuustiedon tuottaminen tai esimerkiksi johtoryhmässä päätöksenteon vauhdittajana. (Aalto ym. 2022, 14, 224-227.)

Tulevaisuuden ennakkointiprosessi on monivaiheinen ja moniääninen. **Futures Fit 3S** -prosessi koostuu kolmesta vaiheesta: sensing (luotaaminen), sensemaking (merkityksellistäminen) ja seizing (haltuunotto). Prosessi alkaa tulevaisuussignaalien tunnistamisella ja ympäristön havainnoinnilla eli monitoroinnilla. Monitoroinnilla havainnoidaan erilaisia signaaleja ja trendejä. Erityisesti signaaleja havainnoimalla on tavoitteena löytää jotain uutta ja yllättävää,

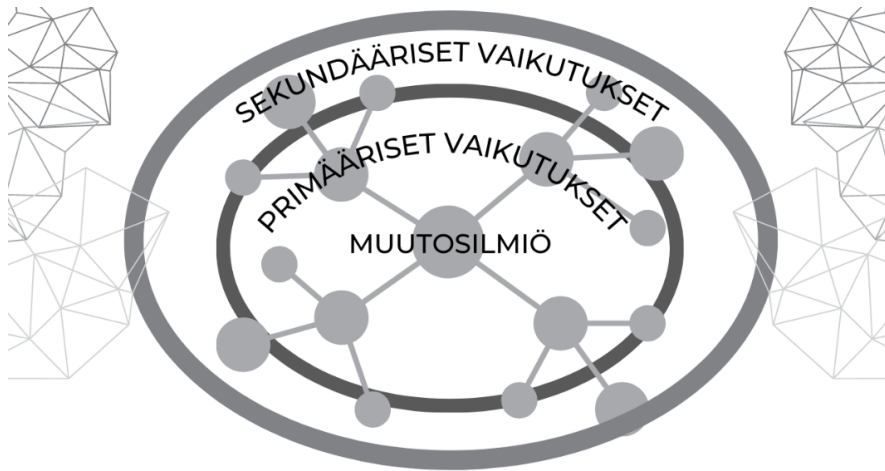
joita löytyy edelläkävijöiltä, innovaattoreilta ja mielipidejohtajilta. Signaaleja voi kerätä esimerkiksi sosiaalisen median alustalla, Pinterestillä. Prosessin seuraava vaihe on analysoida havaitut signaalit ja trendit. Analyysin tavoitteena on koostaa havainnot yhteisten nimittäjien alle ja muodostaa niistä trendikuvauksia. Trendikuvauksista voi laatia trendikortteja tai trendiseiniä, joita tukee visuaalinen ilme. Trendikortteja voi rikastaa ja vahvistaa moniäänisesti esimerkiksi tulevaisuustyöpajassa tai sosiaalisen median alusta. Ennakointiprosessin kolmas vaihe on rakentaa tulevaisuustarinoita trendikorttien avulla. Trendikortteja arvioimalla ja vahvistamalla voidaan muotoilla yhdessä vaikuttavia ja toivottuja tulevaisuuksia. (Jalonen ym. 2017, 26-34.)

Tulevaisuuskolmio on tulevaisuudentutkija Sohail Inayatullahin (2008) menetelmä, joka ohjaa tarkastelemaan muutosta syvällisemmin. Tulevaisuuskolmiolla voidaan tarkastella esimerkiksi megatrendejä olemassa olevan tiedon perusteella menneisyyden paino ja nykyhetken työntö huomioiden. Tulevaisuuskolmion kolmas näkökulma on tulevaisuuden imu, jonka hahmottelu on näkemyksellistä ja siihen tarvitaan kuvitelmia tulevaisuudesta, unelmien, toiveiden ja suunnitelmien hahmottelua. (Sitra 2023.)



Kuvio 3: Tulevaisuuskolmio mukailen (Sitra 2023, Inayatullah 2008)

Tulevaisuuspyörä on tulevaisuudentutkija Jerome Glennin 1970-luvulla kehittämä strukturoitu ennakointimenetelmä, joka toimii työpajoissa ajatuskartan tavoin. Kartan keskiössä on muutosilmiö ja sen ympärille kerätään ilmiön primääriset eli ensisijaiset vaikutukset ja näiden ympärille ilmiön sekundääriset eli toissijaiset vaikutukset. Tulevaisuuspyörällä voi hahmotella vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja ilmiöiden vaikutusten yhteyksiä. Tulevaisuuspyörän hahmottelun jälkeen voidaan tarkastella esimerkiksi megatrendien vaikutuksia tapahtumiin. (Aalto ym. 2022; Glenn 2009; Talvela ym. 2012; Sitra.)



Kuvio 4: Tulevaisuuspyörä mukaillen (Glenn 2009)

Tulevaisuustaulukkoa käytetään erilaisten tulevaisuuskuvien eli skenaarioiden rakentamiseen. Tällaisia tulevaisuuskuvia ovat toivotut, ei-toivotut ja epätodennäköiset skenaariot. Tulevaisuustaulukon pystyakselille laitetaan erilaisia tekijöitä ja vaaka-akselille erilaisia muuttujien tiloja, jotka kuvaavat tekijöiden arvoja. Taulukon täytön jälkeen voidaan yhdistellä erilaisia tulevaisuuskuvia siten, että jokaisen muuttujan riviltä valitaan yksi arvo, mieluummin eri arvo kuin edelliseltä riviltä, jotta saadaan mahdollisimman erilaisia polkuja, kun arvot liitetään yhteen lopuksi. Tulevaisuustaulukko vaatii menetelmänä taustatyöskentelyä taulukon rakentamiseen. (Talvela ym. 2012, 50-52; Aalto ym. 2022, 119-121.)

	Toivottu vaikutus	Ei-toivottu vaikutus	Neutraali vaikutus
Rekrytointi	Hyvä ja sopiva työntekijä	Ei työntekijöitä	Kelpoinen työntekijä
Palkanmaksu	Palkka maksetaan oikein ja ajallaan	Palkanmaksussa on virheitä	Palkka maksetaan
Hankinnat	Hankinnat ovat viisaita ja ne tehdään ennakoiden	Hankinnat ovat turhia ja niihin kuluu rahaa	Hankintoja tehdään

Kuvio 5: Tulevaisuustaulukko mukaillen (Aalto ym. 2022)

Futures Platform on tulevaisuudentutkimuksen asiantuntijoiden perustama ennakointityökalu, joka on myös Stadin ammatti- ja aikuisopistossa käytössä. Futures Platformissa on saatavilla futuristien jatkuvasti päivittyvät trendianalyytit, ennakointialustat, konsultointi sekä tuki. Ohjelma on yhteiskäyttöinen työkalu, jota voi käyttää strategia- ja ennakointitiimeissä, johtajat ja hallituksen ammattilaiset päätöksenteon tueksi. Futures Platform -ohjelmalla rakennettua ennakointikartan avulla voi toteuttaa virtuaalisesti ennakointipajan, jossa yhteisö voi rikastuttaa yhteistä ennakointikarttaa äänestämällä ja kommentoimalla ilmiöitä ja trendejä, sekä lisäämällä omia ilmiöitä. (Futures Platform 2023.)

2.3.3 Koulutuspäällikön työhön vaikuttavia tulevaisuuden ilmiöitä ja trendejä

Tässä osiossa esitellään koulutuspäällikön työhön vaikuttavia megatrendejä sekä tulevaisuuden ilmiöitä ja trendejä. Koulutuspäällikön työssä korostuneet näkökulmat ovat erityisesti työelämään, kasvatukseen ja koulutukseen, oppimiseen, yhteiskuntaan sekä hyvinvointiin liittyvät muutokset. Ammatillisen koulutuksen johtaminen, johon myös koulutuspäällikön työ kuuluu, on osa kasvatuksen ja koulutuksen johtamista. Tähän vaikuttavat yhteiskunnan muutokset sekä koulutusuudistukset. Koulutuspäälliköllä on oltava valmiuksia muutosjohtamiseen, modernin pedagogiikan johtamiseen sekä yhteisöllisyyden ja opiskelijan hyvinvoinnin tukemisen johtamiseen. Hiltusen (2017) mukaan seuraavat kymmenen megatrendiä vaikuttavat tulevaan. (Opetushallitus 2022.)

Väestönkasvuun vaikuttaa muuttujista syntyvyys, jonka määrä on laskenut globaalilla tasolla voimakkaasti sekä ihmisten elinikä, joka on kasvanut huomasti viime vuosina. Vuonna 2050 maailman väkiluku voi olla YK:n ennusteen mukaan jotain kahdeksan ja yhdentoista miljardin välillä.

Väestön ikääntyminen tulee YK:n ennusteen mukaan kasvamaan ja yli satavuotiaiden ihmisten määrän odotetaan kasvavan yli 1 000 prosenttia vuoteen 2050 mennessä. Myös yli 65-vuotiaiden määrän odotetaan olevan tuplamäärä alle viisivuotiaisiin verrattuna.

Globalisaatiota eli kansainvälistymistä edistää teknologian kehittyminen, koulutuksen tason kasvu, kielitaidon parantuminen, yleistietämyksen kasvu, varallisuuden kasvu sekä rajojen aukeaminen.

Kaupungistuminen kiihtyy globaalien väkiluvun kasvaessa. Vuoteen 2050 mennessä ennakoitaan jopa 66 prosentin ihmisistä asuvan kaupungeissa. Megakaupunkien määrän odotetaan kasvavan vuonna 2030 jopa 41 megakaupunkiin.

Varallisuuden ja keskiluokan kasvun odotetaan jatkavan kasvuaan jatkossakin. Vuonna 2030 odotetaan globaaliin keskiluokkaan kuuluvan 4,9 miljardia ihmistä kun sen koko oli vuonna 2009 1,8 miljardia.

Kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen on seurausta varallisuuden kasvusta ja globaalin kotitalouksien kulutuksen kasvettua 1960-luvulta jopa nelinkertaiseksi 2000-luvulla. Tärkeä rajallinen resurssi on puhdas vesi, jonka pulasta kärsii YK:n ennusteen mukaan vuonna 2030 noin puolet maailman ihmisistä. Muita kriittisiä raaka-aineita on EU listannut olevan harvinaiset maametallit, beryllium, antimoni, kromi, koboltti, indium, germanium, koksikivihiili, litium ja magnesium. Litiumista on viime aikoina ollut suuri kysyntä esimerkiksi lisääntyneiden sähköautojen akkujen valmistuksessa.

Eriarvoisuuden kasvuun vaikuttavat varallisuuden lisäksi esimerkiksi politiikka ja kansainvälistyminen, koulutuksen puute. Myös nuorisotyöttömyys on lisännyt eriarvoistumista. Eriarvoisuutta pidetään suurena yhteiskunnallisena ja taloudellisena haasteena, joka lisää maapallon turvattomuutta. Maailman pankki tavoittelee äärimmäisen köyhyyden poistamista vuoteen 2030 mennessä.

Ilmastonmuutos ja ympäristön saastuminen vaikuttaa elinympäristöömme. Tutkijat ennustavat vahinkojen muuttuvat peruuttamattomiksi, jos lämpötilan nousu ylittyy $2,5^{\circ}\text{C}$. Ilmastoa lämmittävät fossiilisten polttoaineiden käytön seurauksena kasvuhuonepäästöt eli hiilidioksidi ja metaani. Ilmaston lämpeneminen nostaa merenpintaa jäätiköiden sulassa, mikä tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa kansainvaelluksiin pois alueilta, joissa kuumuus ja kuivuus vaivaavat ja vedestä on pula. Myös muovijäte tulee pilaamaan ympäristöä ja vuonna 2050 ennustetaan merissä olevan enemmän muovia kuin kaloja.

Digitalisaatio vaikuttaa digitaalisen tiedon lisääntymiseen, joka haastaa tiedon säilömistä, kyberuhat, joita ovat esimerkiksi tietovuodot, identiteettivarkaudet, hakkerointi ja virukset.

Teknologian kehitykseen vaikuttaa tietokoneiden laskentakapasiteetin kasvu ja tiedon saatavuus laajemmin sekä teknologian hinnan lasku ja sen saavutettavuus kaikille. Teknologian kehitysalueita Hiltunen (2017) kertoo olevan seuraavilla alueilla:

- virtuaalitodellisuus ja laajennettu todellisuus
- 3D-tulostus
- puettava elektroniikka ja terveysmonitorit
- robotiikka: nanorobotit, droonit, palvelurobotit, parvirobotit ja klaytroniikka
- automaattiliikenne
- tekoäly
- kvanttietokoneet
- tulevaisuuden ruokateknologia: ruuan 3D-tulostus, vertikaalinen viljely, geenimuuntelu ja soluviljely
- uusiutuvat energiamuodot

- lääketieteen kehityssuunnat, kantasolututkimus, kudiskasvatus, kloonauk, robotiikka

Sitran mukaan elämme postnormaalia aikaa, jota kuvastaa yllätykset, kuten koronapandemia, Venäjän hyökkäyssota, ruoka- ja energiakriisi sekä sään ääri-ilmiöt. Yllätysten ajassa Suomi menestyy rakentamalla reilua, kestävä ja innostavaa tulevaisuutta. Sitra julkaisi 2023 Megatrendit -raportin, jossa megatrendien kerrotaan olevan useista ilmiöistä koostuvia kehityssuuntia. Sitran (2023) Megatrendit 2023 -julkaisussa jaetaan muutosten suuntia viiteen teemaan:

- Luonnon kantokyky murenee
- Hyvinvoinnin haasteet kasvavat
- Demokratian kamppailu kovenee
- Talouden perusta rakoilee
- Kilpailu digivallasta kiihtyy

Sitran (2023) ensimmäisessä teemassa **luonnon kantokyky murenee** koska elämme keskellä ekologista kestävyyskriisiä ja ihmisen toiminta kuormittaa sekä elollista että elotonta luontoa ja vaarantaa sitä kautta talouden sekä hyvinvoinnin pohjan. Ekologinen jälleenrakentaminen on tarpeellista ja se tarkoittaa luonnon siirtymän tilaa sekä ihmisten hyvinvointia parantavaa yhteiskuntaa. Tulevaisuuden näkymässä kannattaisi unohtaa tuhailukulttuuri ja sen sijaan keskittyä ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin parantamiseen. Ekologisen jälleenrakentamisen edellytyksenä on energiajärjestelmien muutokset, jotka vaikuttaisivat todennäköisesti myös koulutukseen sekä hallintoon. Teknologian kehittyminen tarjoilee myös erilaisia utopioita ja ratkaisuja mutta myös dystopioita aina yhteiskunnan toiminnan halvaantumiseen asti. Toivotavan tulevaisuuden tähän teemaan on Sitran mukaan ekologinen jälleenrakennus. (Sitra 2023, 17-20.)

Sitran (2023) toisessa megatrendien teemassa **hyvinvoinnin haasteet kasvavat** koska väestö ikääntyy, monimuotoistuu ja keskittyy kasvukeskuksiin. Työelämä ja toimeentulo ovat epävarmaa ja ekologinen kestävyyskriisi ja pandemia lisäävät mielenterveysongelmia. Tulevaisuuden näkymässä kestävämpi tulevaisuus edellyttää muutosta ajatusmalleihin ja ihanteisiin. Hyvinvointi on kokonaisvaltaista ja siihen liittyy eettinen toiminta ja osallisuuden, yhteisöllisyyden sekä onnellisuuden vahvistaminen. Hyvinvointia suojaavia tekijöitä ovat suvaitsevaisuus ja yhteisön tuki, turvallisuuden tunne, oppimisen ja elämänhallinnan taidot. Elinikäisen oppimisen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen rooli vahvistuvat entisestään. Työllä nähdään olevan vaikutuksia ekologisen ja sosiaalisen pääoman uusintamiseen. Toimeentulokeskeisyyden rinnalle muodostuu yksilön hyvinvointiin vaikuttava elämänlaatuskeisyys. Toivottava tulevaisuus tähän teemaan on Sitran mukaan kokonaisvaltainen hyvinvointi. (Sitra 2023, 27-35.)

Sitran (2023) kolmannessa teemassa **demokratian kamppailu kovenee**. Yhteiskuntajärjestelmät ja toisinaan myös demokratiat ovat koetuksella. Kriisit keskusteluttavat kärjistäen ja hämmentäen mikä luo tarvetta päätöksenteon uudistamiselle, demokratian sekä osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistamiselle. Tulevaisuuden näkymässä autoritäärisyys nähdään dystopiana ja yhdeksi tärkeimmistä asioista nousee luottamuksen vahvistaminen niin instituutioissa ja päätöksenteon rakenteissa kuin ihmisten välillä. Uusina vaikuttamisen tapoina nähdään osallistava budjetointi, kansalaisraadit ja digitaalisten alustojen käyttö, mikäli ne kytkeytyvät päätöksentekoon. Uhkakuvina tähän teemaan liittyen voidaan esitellä kolmas maailmansota tai esimerkiksi ihmiskuntaa osittain tuhoava ydinsota. Toivottava tulevaisuus tähän teemaan on Sitran mukaan vahva luottamus ja osallisuus. (Sitra 2023, 37-41.)

Sitran (2023) neljännessä megatrendien teemassa **kilpailu digivallasta kiihtyy**. Tärkeimpänä osana on datan keruu ja sen hyödyntäminen esimerkiksi uusien palveluiden tarjoamiseen organisaatioille ja yksilöille. Digitaalinen valta puhututtaa, kun epäselvänä on digimaailman pelisäännöt, resurssit sekä kehityssuunnat ja esimerkiksi kysymys siitä kuka kerää ja hyödyntää dataa. Valta-asetelmat saattavat tasapainottua, kun web 3.0 eli hajautettu internet ja lohkoketju eli hajautettu digitaalinen lokikirja uusine älysopimuksineen mahdollistavat hajautetun itsenäisen organisaation (DAO). Hajautettua digimaailmaa ja sen muodostumista määrittelevät tällä hetkellä osaava vähemmistö. Tulevaisuuden näkymään liittyy ihmisen älykkyyden ylittävä kaikkivoipa tekoäly ja utopioissa teknologia ratkaisee kaikki ongelmat tarjoten hyvinvointia kaikille. Toivottava tulevaisuus tähän teemaan on Sitran mukaan reilu digimaailma. (Sitra 2023, 47-55.)

Sitran (2023) viides megatrendien teemassa **talouden perusta rakoilee**. Talouden uudistamiselle syntyy tarve globaalin eriarvoisuuden kasvaessa, kun vauraus keskittyy yhä pienemmälle joukolla ihmisiä ja ekologisessa kestävyyskriisissä äärisääolosuhteiden lisääntyessä ja luonnon tarjoamien palveluiden romahtaessa. Tulevaisuudessa tarvitaan korjaavaa ja uusintavaa taloutta, jolla ylläpidetään ja kehitetään tulevaisuuden rakennusaineita, kuten ekologista ja sosiaalista pääomaa. Ympäristölle aiheutettujen haittojen eli jalanjäljen lisäksi on alettu puhumaan kädenjäljestä eli toiminnalla aikaansaaduista hyvistä vaikutuksista ympäristöön ja hyvinvointiin. Vihreään siirtymään liittyvät investoinnit kasvattavat taloutta ja luovat työpaikkoja pidemmällä tähtäimellä. Uudenlaiseen talousajatteluun liittyvät trendit kuten tavaroiden vaihtaminen, vuokraaminen ja yhteisomistaminen. Ekologiset näkökulmat vaikuttavat osaamistarpeisiin uudenlaisten työnkuvien muodostuessa. Toivottava tulevaisuus tähän teemaan on Sitran mukaan korjaava ja uusintava talous. (Sitra 2023, 58-65.)

Seuraavassa käsitellään Sitran (2022), Opetushallituksen Osaamisen ennakointifoorumin (2019) sekä muiden medioiden kautta löytyneitä trendejä ja heikkoja signaaleja, jotka vaikuttavat tulevaan.

Työssä viihtyvyyttä arvostetaan niin paljon, että toimistolle pääsevät sisään vain hymyilevät työntekijät, jotka tarkistetaan ovikameroilla. Työn fyysistä kuormitusta tasataan ja ergonomiaa parannetaan jakamalla työtehtävät algoritmeilla. Työntekijöille järjestetään latautumishuoneita raskaan työpäivän aikana vietettäviin lepohetkiin, joissa kuuluu luonnon ääniä. Työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin kiinnitetään enemmän huomiota erilaisia älylaitteita hyödyntäen. (Sitra 2022; Tanner 2020.)

Etätyöpisteitä järjestetään metsiin ja puistoihin. Tapaamispaikkoja kokouksille perustetaan myös puistoihin ja toreille. Esihenkilö tarkkailee työntekijän aktiivisuutta seuraamalla osallistumista ryhmäkeskusteluihin tai kommenttien määrää. Työntekijöitä tarkkaillaan myös nanosensoreilla. (Sitra 2022.)

Etä- ja hybridityö muuttavat työmarkkinoita, kun työskentely on mahdollista hajautetusti globaalisti. Myös työn tekemisen seurantamenetelmät kehittyvät digiloikan myötä mutta herättävät myös kysymyksiä työnantajan ja työntekijän luottamuksesta. Työelämän kohtaanto-ongelmat lisääntyvät, kun osaamista vastaavaa työtä ei löydy ja toisaalta uusille työnkuville ei löydy tekijöitä. Myös joiden työtehtävien automatisointi tai ulkomaille vienti vie työpaikkoja. (Sitra 2023.)

Jatkuvan osaamisen kehittäminen korostuu muuttuvan yhteiskunnan ja työelämän myötä. Myös työurien pidentyminen lisää tarvetta osaamisen kehittämiseksi. Puettavien älylaitteiden käytössä on haasteita esimerkiksi niiden eettisyyden vuoksi. Osana kestävämpää elämää ja hyvinvointia pidetään ”pötkötisaatiota”, jossa pötkötellään liiallisen suorittamisen estämiseksi. Opettajat harkitsevat alan vaihtoa. (Sitra 2022.)

Pandemian jälkeinen työperäinen stressi ja motivaation puute on herättänyt ilmiön quiet quitting eli hiljaista irtisanoutumista. Quiet quitting on vastavoima touhukulttuurille, jossa odotetaan työntekijän uhraavan aikaa ja terveyttä työn eteen. Työn tekemisen vapaus ja joustavuus vähentävät loppuunpalamisen mahdollisuutta. (Sterling 2022.)

Liiallinen hektinen elämä ja informaatiotulva ovat aiheuttaneet tylsyyden puutetta ja sen myötä luovuuden vähenemistä. Rekrytointi, palkanlaskenta sekä älykkäät hankinnat siirtyvät tekoälylle. Esihenkilöiden rooli muuttuu perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta työyhteisön osaamisen, hyvinvoinnin, motivaation ja luovuuden valmentamiseen. Henkilöstön työssä korostuvat pehmeät arvot, jotka liittyvät kommunikointiin, luovuuteen, tiimityöhön, konfliktien hallintaan, esiintymiseen, neuvotteluihin ja johtamiseen. (Sitra 2022; Opetushallitus 2019.)

Johtaminen muuttuu perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta kohti autonomista tiimityötä ja holakratiaa. Holakratia on hallintomalli, jossa auktoriteetti on jaettu ja joka pyrkii joustavuuteen sekä dynaamisuuteen vähentäen alaisten kontrollia ja byrokratiaa. Työskentelytavat

muuttuvat yrittäjämäisemmäksi ja organisaatiot madaltuvat, jolloin työntekijöillä on suurempi vastuu työstään, mikä edellyttää monipuolisempia itsensä johtamisen taitoja. (Kim 2022; HolacracyOne 2022.)

Johtajuuskriisissä johtajat kohtaavat epäluottamusta, jos eivät päästä irti hierarkkisesta johtajuudesta, eivätkä sopeudu monimuotoisuuteen. Myös epäluottamus erityisesti naisjohtajia kohtaan on kasvanut, vaikka johtavatkin suurimpia yrityksiä, mikä saattaa johtua epävarmojen aikojen ja pandemian jälkeisen maailman turvattomuuden tunteeseen ja naisjohtajia ei koeta niin turvalliseksi kuin perinteisesti miehiä. (Cox 2022; Dickson 2022.)

Osaamisen ennakkoinnin foorumin (OEF) tekemän Osaaminen 2035 -raportin (Opetushallitus 2019) mukaan julkisen hallintoon sekä koulutukseen ennakoidaan yli 10 prosentin työllisten määrän vähentymistä. Vähennysten ennakoidaan kuitenkin kohdistuvan matalan koulutustason tehtävissä. Sen sijaan kasvualoja ennakoidaan olevan kemiallisten tuotteiden valmistus, malmin louhinta ja metallin jalostus, henkilökohtaiset palvelut, urheilu- ja virkistyspalvelut sekä puutavaran ja sahatavaran valmistus. Kasvualoille ennakoidaan työllisten määrän kasvua johto- ja asiantuntijatehtävissä. Näille tehtäville kuvataan osaamistarpeita etä- ja virtuaalipalveluiden hallintaan, tiedon arviointitaitoja, digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisaosaaminen, verkostojohtaminen sekä digitaalisten toimintojen kehittämisosaaminen. (Opetushallitus 2019, 35-38.)

Työelämän ja osaamisen muutostarpeiden myötä tarvitaan jatkuvaa oppimista ja osaamisen päivittämistä. Henkilöstökoulutuksessa on huomioitava jatkuvan oppimisen näkökulma, jotta voidaan luoda motivoiva ja kannustava urapolku jokaiselle tekijälle. Näin myös johto- ja asiantuntijatehtävissä olennaisena osana on digiosaamisen jatkuva kehittäminen, nopea oppimiskyky, ohjelmiin sekä alustoihin perehdyttämistä ja esimerkiksi tekoälyn tuottaman tiedon tulkintaosaaminen. (Opetushallitus 2019, 37-38.)

Osaaminen 2035 -raportin (Opetushallitus 2019) mukaan julkisen hallinnon tärkeimmät osaamistarpeet ovat vuonna 2035:

- Analyttiset ajattelutaidot
- Digitaalinen aktiivinen kansalaisuus
- Digitaalisen sisällön kehittämiskyky
- Digitaaliset prosessi- ja ratkaisutaidot
- Digitaalisten välineiden ja sisältöjen suojeleosaaminen
- Ennakointiosaaminen
- Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen
- Innovaatio-osaaminen
- Kognitiivinen ergonomia

- Luovuus
- Neuvonta-, opastus- ja ohjaustaidot
- Oppimiskyky
- Tiedon arviointitaidot
- Tiedon digitaaliset jakamistaidot

3 Tutkimusmenetelmät

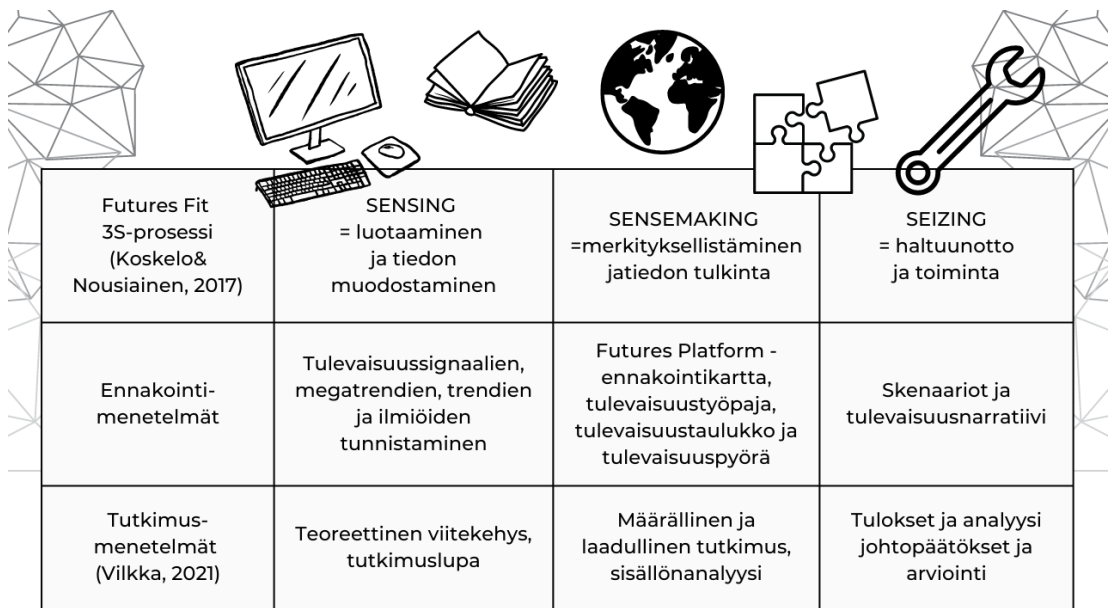
Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusasetelma, tarkoitus, tavoitteet, kehittämissuhteet sekä käytetyt ennakoitimenetelmälliset ratkaisut, joita käytetään asetettujen kysymysten vastausten selvittämiseen. Aliluvussa 3.3 kerrotaan miten etiikka ja luotettavuus on huomioitu tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää valmentavan johtamisen johtamismallia sekä ennakoida koulutuspäällikön tulevaisuuden näkymiä tulevaisuudentutkimuksen menetelmillä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälaiset ilmiöt ja trendit vaikuttavat koulutuspäällikön työhön vuonna 2035. Lisäksi tarkoituksena on saada tietoa minkälaisiin ilmiöihin ja muutuksiin johtajan kannattaa varautua kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla vuonna 2035. Tutkimuskysymyksiä on siis kaksi:

1. Minkälaiset ilmiöt ja trendit vaikuttavat koulutuspäällikön työhön vuonna 2035?
2. Minkälaisiin ilmiöihin ja trendeihin johtajan kannattaa varautua kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla vuonna 2035?

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea tulevaisuusajattelua ja tuottaa helposti lähestyttävää ennakoitkokemusta Stadin ammatti- ja aikuisopiston johtajille ja esihenkilöille. Tavoitteena on myös jakaa tietoa Stadin AO:n esihenkilöille, minkälaisiin ilmiöihin ja trendeihin johtajan kannattaa varautua vuonna 2035.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa on kaksi ulottuvuutta. Tutkimuksessa noudatetaan tutkimusprosessia, johon liittyy sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Lisäksi rinnalla kulkee Futures Fit 3S -ennakoitiprosessi, jossa hyödynnetään erilaisia ennakoitimenetelmiä.



Kuvio 6: Tutkimusprosessin ja ennakointiprosessin kuvaus

3.1 Triangulaatio

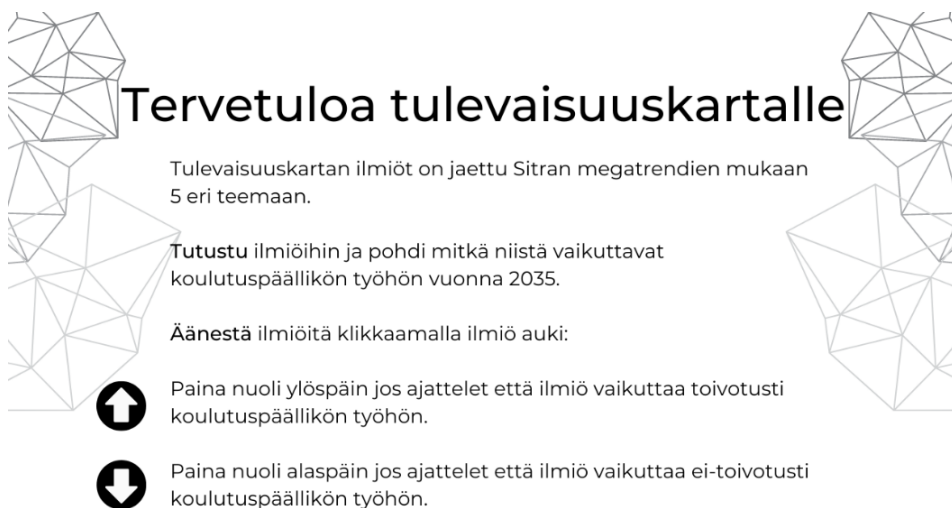
Opinnäytetyön tutkimushankkeessa käytetään triangulaatiota eli tutkimuksen lähestymistapa on monimetodinen. Triangulaation toteutan yhdistämällä erilaisia tutkimusmetodeja, tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä, määrällisiä sekä laadullisia tutkimusmenetelmiä sekä erilaisia analyysimenetelmiä. Triangulaatiosta tarkemmin käytän menetelmätriangulaatiota sekä metoditriangulaatiota. Menetelmätriangulaatiolla tarkoitetaan kahden erilaisen menetelmän, määrällisen ja laadullisen menetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Metoditriangulaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi laadullisen tutkimuksen sisällä kahden erilaisen analyysimenetelmän käyttämistä. Monimetodinen tutkimustapa voi olla aikaa vievää ja haastavaa ja siihen ei tulisi päätyä vain halusta käyttää erilaisia tutkimustapoja. Tässä tutkimuksessa triangulaatioon olen päätenyt sen tarpeellisuuden vuoksi. Tulevaisuudentutkimuksessa voi tarkoituksenmukaisesti hyödyntää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä ja aineiston analyysimenetelmiä voi olla useampia. Ennakointimenetelmissä moniäänisyys varmistuu työpajamaisessa toteutustavassa, joissa kuvitellaan tulevaa ja kannustetaan mielikuvituksen käyttöön. (Vilkkä 2021; Aalto ym. 2022.)

Opinnäytetyön tutkimus on kaksiosainen, joista ensimmäisessä suoritetaan kyselytutkimus ennakointikartalla ja toisessa havainnointi tulevaisuustyöpajassa. Näissä käytetään tutkimusmenetelmistä määrällistä kyselytutkimusta sekä laadullista havainnoinnin tutkimusmenetelmää.

3.1.1 Kyselytutkimus ennakointikartalla

Kyselytutkimus ennakointikartalla on tutkimuksen ensimmäinen osa, joka teetetään määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Kyselyn tarkoitus on selvittää mitkä ilmiöt ja trendit vaikuttavat koulutuspäällikön työhön vuonna 2035. Määrällinen menetelmä toteutuu jakamalla äänestysalusta tutkittaville sähköpostin välityksellä.

Kyselytutkimus ennakointikartalla toteutetaan kokonaisotantana, koko tutkimuksen perusjoukolle. Kyselytutkimus teetetään kaikille Stadin ammatti- ja aikuisopiston koulutuspäälliköille sekä rehtoreille joukkokyselynä (gallup), jossa vastaajat äänestävät Futures Platform -alustalle laaditun ennakointikartan erilaisia trendejä ja ilmiöitä. Ilmiöt ennakointikartalle on koostettu Sitran megatrendit 2023 teemojen mukaisesti ja niihin on mahdollista tutustua nopealla vilkaisulla. Jokaisesta ilmiöstä on oma ilmiökortti, jonka avaamalla tapahtuu äänestäminen ja vastaajan halutessa myös syvällisempi ilmiöön tutustuminen. Vastaajat saavat kutsun ennakointikartalle sähköpostitse, jossa samassa on ohjeet kyselyyn vastaamiseen eli äänestämiseen. Esittelen ennakointikartan ja ohjeet sen käyttöön annan myös yhteisessä esihenkilökokouksessa, jolla varmistan vastaamisen onnistumisen. Futures Platform -alustan ennakointikartta kerää ääniä ilman, että äänestäjän henkilöys näkyy. Vastaajan taustatiedoilla ei tässä tutkimuksessa ole merkitystä tutkimuskysymyksen kannalta. Ääniä on mahdollista antaa kahdenlaisia, kun ilmiön vaikutusta koulutuspäällikön työhön voi vastaaja äänestää olevan joko toivottu tai ei-toivottu. Aineistona syntyy toivottuja ja ei-toivottuja ääniä saaneita ilmiöitä, jotka ennakointikartta lajittelee automaattisesti järjestykseen. Näin ollen tulosten tulkitseminen helpottuu. (Vilka 2021.)



Kuva 2: Ennakointikartan äänestysohjeet

Tutkimuksen ensimmäinen osa on määrällinen tutkimus sen vuoksi, että se antaa parhaiten vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen:

Minkälaiset ilmiöt ja trendit vaikuttavat koulutuspäällikön työhön vuonna 2035?

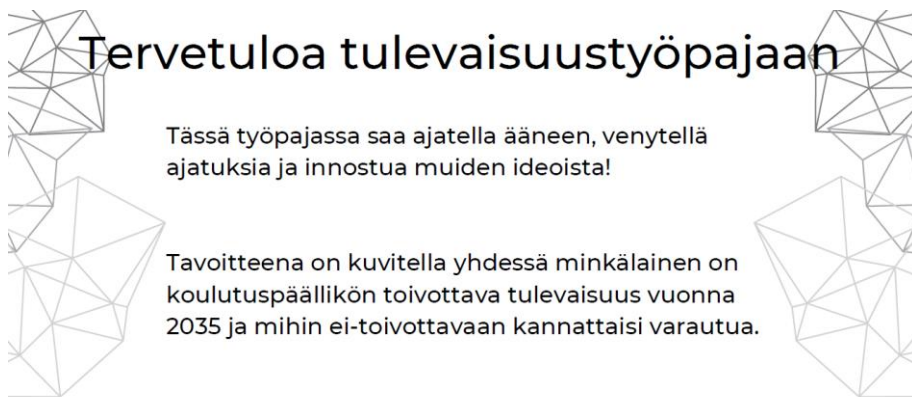
Kyselytutkimuksella äänestäen saadaan vastaus siihen mitkä ilmiöt ja trendit vaikuttavat koulutuspäällikön työhön ja samalla saadaan vastaus minkälaiset, kun niillä tarkoitetaan tässä kohtaa toivottuja ja ei-toivottuja ilmiöitä. Tutkimuksen toisessa osuudessa, joka on laadullinen tutkimusosa, saadaan lisää täsmennystä kysymykseen minkälaiset.

3.1.2 Havainnointi tulevaisuustyöpajassa

Ensimmäisen tulevaisuustyöpajan äänestyksen tuloksia hyödynnetään ja jatkotyöstetään tutkimuksen toisessa osiossa pienemmällä otoksella. Tulevaisuustyöpaja on laadullisen tutkimusmenetelmän mukainen, joka toteutetaan etäyhteyksin järjestettävässä osallistuvassa työpajassa. Laadullisen tutkimuksen aineiston voi kerätä havainnoimalla joka osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa. Osallistuvalla työpajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että tutkija osallistuu työpajaan ohjeistaen ja kannustaen tutkittavia keskusteluun ja tulevaisuuden visiointiin mutta ei itse osallistu keskusteluun. Tutkija havainnoi keskustelussa erityisesti sitä, mitä ihmiset sanovat eikä niinkään miksi jotain sanotaan. Työpajassa tutkija kerää havaintoja ilmiöiden vaikutuksista, kun osallistujat pohtivat tulevaisuuden työn näkymiä. (Vilkkä 2021.)

Laadullisella tutkimuksella voidaan pohtia merkitysten maailmaa, jossa merkitykset ilmenevät suhteina ja merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ajatuksina, tapahtumina, toimintoina tai esimerkiksi visioina. Laadullisella tutkimuksella voidaan tavoittaa ihmisten merkityksellisiksi kokemia asioita. Tärkeää onkin muistaa, että vastauksissa piilee aina jokaisen vastaajan omakohtaisuus ja oma ajatus, mikä saattaa muodostua tulkinalliseksi haasteeksi. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tulevaisuudentutkimukseen, kun tarkoituksena on laatia yhteistä näkemystä ja visiota tulevaisuudesta omien ajatusten ja merkitysten siivittämänä. Tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa ei ole löytää totuuksia vaan erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. (Vilkkä 2021.)

Tulevaisuustyöpaja toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teams -kokouksena ja aineiston kerääminen toteutettiin nauhoittamalla keskustelu. Tulevaisuustyöpajassa tutkittavat pohtivat eniten ääniä saaneita ilmiöitä ja niiden toivottuja sekä ei-toivottuja vaikutuksia koulutuspäällikön työhön keskustelemalla keskenään. Työpajan keskustelussa osallistujat kartoittivat vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen eli *minkälaisiin ilmiöihin ja trendeihin johtajan kannattaa varautua kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla vuonna 2035?*



Kuva 3: Tulevaisuustyöpajan ohjeet

Osallistuvan havainnoinnin edellytyksenä on ryhmään pääsy, mutta tässä tutkimuksessa sitä ei ollut, koska tutkittavat olivat ennalta tuttuja. Haasteeksi voi tosin muodostua tutkijan tuttuus ja mahdollinen epäuskottavuus tutkijan roolissa. Tutkimusaineiston anonymisointi ei ole haasteena, koska tutkimus keskittyy tulevaisuuden kuvitteluun eikä henkilöille tapahtuneisiin asioihin. Havainnointiaineistoa käsitellään otoksen yhteisenä näkökulmana eikä siinä korosteta yksittäisten vastaajien näkemyksiä. Havainnointiaineistona nauhoitettu keskustelu litteroitiin osittain, jolloin sitä on helpompi käsitellä tekstimuodossa. Osittaiseen litterointiin sisältyi tulevaisuustyöpajaan osallistuneiden keskustelut, mutta ei tutkijan ohjeistuksia. (Vilkkä 2021.)

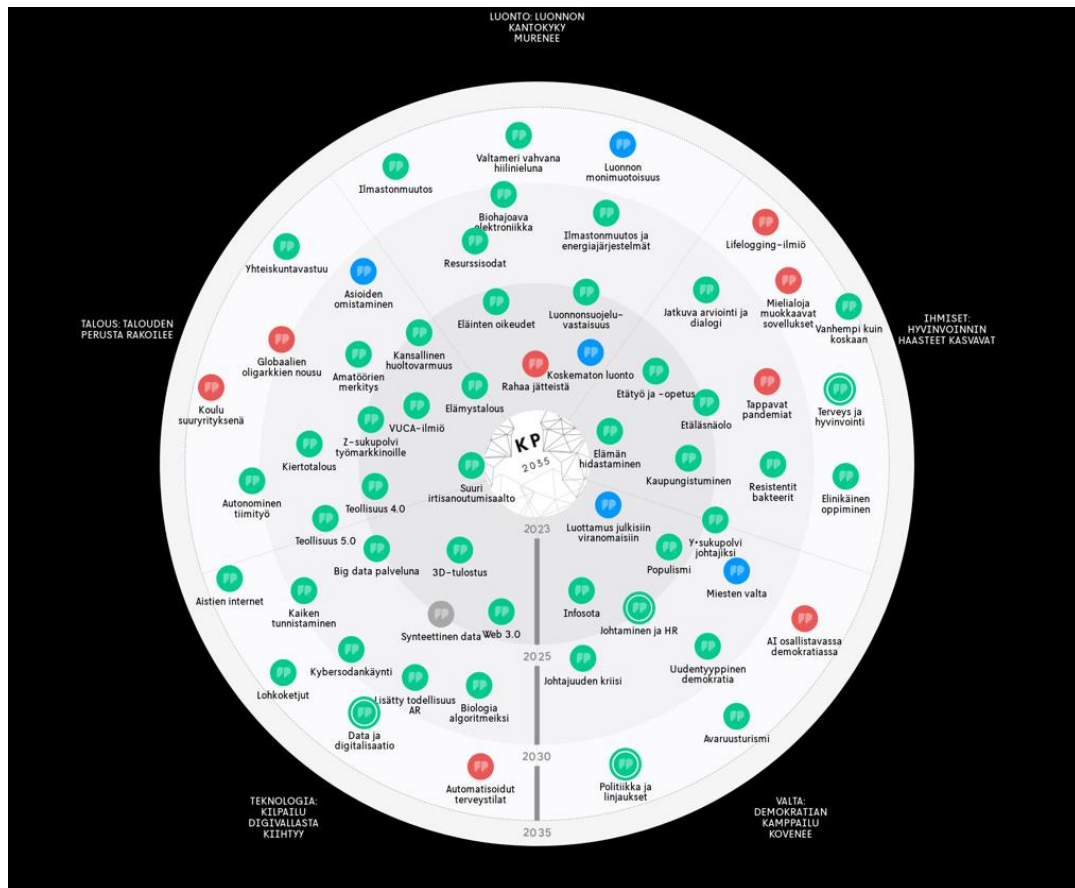
Laadullisessa tutkimuksessa tehdään sisällönanalyysi (Vilkkä 2021), jonka tavoitteena on löytää merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Tutkimusaineiston sisällönanalyysi tehdään aineistolähtöisesti, jossa tutkijan tavoitteena on löytää jonkinlainen toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus. Aineistosta karsitaan pois epäolennainen informaatio ja tutkimusaineistoa tiivistetään. Tutkimusaineiston tiivistämistä ohjaa tutkimuskysymys: Minkälaisiin ilmiöihin ja trendeihin johtajan kannattaa varautua kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla vuonna 2035? Aineisto ryhmitellään ilmiöiden erilaisiin vaikutuksiin, jotka auttavat ymmärtämään ilmiöiden merkityksiä ja miten niihin tulevaisuudessa kannattaa varautua. Aineisto ryhmitellään tulevaisuustaulukkoon, jonka riveille asetetaan eniten ääniä saaneet ilmiöt ja sarakkeisiin toivotut sekä ei-toivotut vaikutukset. Lisäksi aineistoa analysoidaan tulevaisuuspyörää hyödyntäen asettamalla ilmiöiden ensisijaisia ja toissijaisia vaikutuksia kuvioon. (Aalto ym, 2022; Vilkkä 2021.)

3.2 Ennakointiprosessi

Ennakointiprosessin taustalla käytetään Futures Fit 3S prosessia, joka koostuu kolmesta vaiheesta: sensing (luotaaminen), sensemaking (merkityksellistäminen) ja seizing (haltuunotto).

Ensimmäisen vaiheessa **sensing** (luotaaminen) on tarkoituksena tutkia ympäristöä, kerätä ja muodostaa tietoa eri tavoin. Tiedon muodostamisvaiheessa monitoroidaan ympäristöä ja tutkitaan erilaisia tulevaisuuden raportteja kuten Sitran (2023) Megatrendit sekä Sitran (2022) Heikot signaalit ja Opetushallituksen osaamisen ennakkointifoorumin OEF:n (2019) tuottamaa raporttia Osaaminen 2035. Monitorointiosuuden käynnistetään menneisyyteen katsomisella eli tässä teoreettisen viitekehyksen rakentamisella ja nykytilanteen kartoittamisella. Menneisyyteen katsomisella perehdytään johtamisoppien taustoihin ja historiaan. Nykytilanteen kartoittamisen toteutaan perehtymällä nykyaikaiseen johtamiskäsitykseen, transformationaliseen johtamiseen, valmentavaan johtamiseen, Stadin ammatti- ja aikuisopiston johtamisen periaatteisiin sekä Kunta10-kyselyn tuloksiin.

Ennakkointiprosessi jatkuu tulevaisuustiedon etsimisellä sekä trendien ja signaalien tunnistamisella. Johtamiseen ja koulutuspäällikön työhön liittyviä ilmiöitä ja muuttujia löytyvät eri medioiden tulevaisuuskatsauksista ja raporteista, kuten Sitran Heikot signaalit (2022) ja Megatrendit (2023) sekä Opetushallituksen ennakkointi foorumin Osaaminen 2035 (2019) -raportista. Trendit ja ilmiöt kootaan yhteiselle ennakkointikartalle, hyödyntäen Futures Platform -ohjelman työkalua. Ennakkointikartta jaetaan viiteen sektoriin Sitran Megatrendien (2023) teemojen mukaisesti ja ilmiöt asetetaan teemoittain kartalle. Ennakkointikartan keskellä on nykyhetki ja sen reunalla on vuosi 2035, johon tulevaisuusnäköymien hahmottelu asettuu.



Kuvio 7: Futures Platform -alustalla luotu ennakointikartta

Ennakointikartalle valitut ilmiöt Futures Platform -ohjelman ilmiökirjastosta Sitran Megatrendit 2023 -ilmiöitä mukaillen on jaoteltu PESTE-analyysin mukaisesti viiteen eri sektoriin seuraavasti (Meristö 2020; Aalto ym. 2022):

1. LUONTO: Luonnon kantokyvyn mureneminen (ekologiset muutostekijät)

ylimitoitettuja ja rajoitusten haittaavan yksilön vapauksia. (Futures Platform 2023.)

Resurssien saatavuus muuttuu epävarmemmaksi mikä toisaalta lisää korvaavien materiaalien sekä kierrätyksen ja uusiokäytön kehittämistä. Resurssien väheneminen saattaa johtaa myös resurssisotiin. (Sitra 2023, 25; Futures Platform, 2023.)

Ilmastonmuutos ja äärimmäiset sääilmiöt haastavat energijärjestelmiä ja infrastruktuuria. Pahimmillaan ilmiöt johtavat sosiaaliin ja taloudellisiin hankaluuksiin ja yhteiskunnat alkavat kiinnittämään enemmän huomioita säänkestävään infrastruktuuriin. Pahimmillaan ilmastonmuutos voisi johtaa 4,4 °C korkeampaan lämpötilaan, joka tarkoittaisi vuonna 2035 intensiivisiä helleaaltoja, kuivuutta, tulvia ja myrskyjä alueilla, missä ne eivät ole tyypillisiä. (Sitra 2023, 25; Futures Platform 2023.)

Merten tila huononee ja niiden kyky sitoa hiiltä heikkenee. Toisaalta valtameren pitämisestä vahvana hiilinieluna saattaa lisätä vääränlaista turvallisuuden tunnetta. (Sitra 2023, 25; Futures Platform 2023.)

Luonnon monimuotoisuus eli biodiversiteetti heikkenee kiihtyvää vauhtia sekä koskemattomat luontoalueet häviävät. Seuraavien vuosikymmenien aikana arvioidaan miljoonan lajin kuolevan sukupuuttoon. (Sitra 2023, 24; Futures Platform 2023.)

2. IHMISET: Hyvinvoinnin haasteet kasvavat (sosiaaliset muutostekijät)

Elämän hidastaminen on vastavoima kiihtyvälle työelämälle. Ihmisten hyvinvointikäsitys laajenee ja sitä ei enää mitata vain rahassa vaan lisäksi muilla tekijöillä kuten kestäville elämäntavoilla, sosiaalisilla suhteilla sekä merkityksellisyyden kokemuksilla. (Sitra 2023, 35; Futures Platform 2023.)

Etätyö ja -opetus on yleistynyt ilmiö, joka kasvattaa suosiotaan. Etä- ja hybridityö muuttavat työmarkkinoita, kun työskentely on mahdollista hajautetusti globaalisti. Myös työn tekemisen seurantamenetelmät kehittyvät digiloikan myötä mutta herättävät myös kysymyksiä työnantajan ja työntekijän luottamuksesta. Etätyö ja -opetus lisäävät osaamistarpeita etä- ja virtuaalipalveluiden hallintaan. Etäläsnäolon ilmiössä läsnäolon tunnetta luodaan erilaisilla teknologisilla ratkaisulla, kuten esimerkiksi lisätyllä todellisuudella ja hologrammeilla. (Sitra 2023; Opetushallitus 2019; Futures Platform 2023.)

Kaupungistuminen jatkuu ja ennusteiden mukaan vuonna 2050 melkein 70 prosenttia maailman ihmisistä asuu kaupungeissa (Sitra 2023, 35; Futures Platform 2023).

Y-sukupolvi eli milleniaalit siirtyvät johtaviin asemiin ja vanhat tehottomat johtamistavat joutuvat väistämään. Liittyvänä ilmiönä Z-sukupolvi siirtyy työelämään. Tulevaisuuden johtajan on hyvä ymmärtää myös eri sukupolvia, jotka ovat oman aikansa muovaamia. Demokraattisen työilmapiirin luominen, jossa kaikki tulevat kuulluksi, on yksi hyvän johtajan tärkein tehtävä. (Futures Platform, 2023; Filby 2023.)

Resistenttien bakteerien ja eläimistä ihmisiin tarttuvien tautien yleistyminen muuttaa terveyteen liittyvää ajattelua. Sairauksien hoidon lisäksi rinnalle kehittyvät ennaltaehkäisevät toimet koska antibioottiresistenssi saattaa muodostua haasteeksi. Myös pandemiat ja epidemiat lisääntyvät ilmastomuutoksista johtuvan kuumenemisen ja tulvien vuoksi. Pandemioiden ehkäisemiseksi tulee vaalia luonnon monimuotoisuutta ja eläinten elinympäristöjä. Uudenlaisiksi uhkaksi saattaa muodostua bioterrorismi. (Sitra 2023, 34; Futures Platform 2023.)

Jatkuva arviointi ja dialogi on vahvistuva ilmiö, jonka mukaan kehityskeskustelut ja määrällinen mittaaminen poistuu ja tilalle tulee ketterämpi tapa toteuttaa suoritus-ten mittaaminen; mahdollisesti jatkuva keskustelu, vertaisarviointi sekä itsearviointi. (Futures Platform 2023.)

Elinikäinen oppiminen on vahvistuva ilmiö, jonka mukaan tulevaisuuden työelämässä ihmisiltä vaaditaan yhden tutkinnon lisäksi jatkuvaa oman osaamisen päivittämistä. Kehittyvän teknologian ja tekoälyn kehityksen lisäksi muuttuvat työmarkkinat edellyttävät uusien taitojen oppimista ja päivittämistä. (Futures Platform 2023.)

Mielenterveysongelmien lisääntyminen kohdistuu erityisesti nuoriin koska kuormitusta aiheuttavat informaatiotulva, kriisit, kilpailuyhteiskunta ja elämän monimutkaistuminen. Mielialoja muokkaavat sovellukset on Futures Platformin villikortti-ilmiö jonka mukaan tulevaisuudessa mielialoja ja tunteita voisi muokata digitaalisesti aivojen ja tietokoneen välisen käyttöliittymän avulla. (Sitra 2023, 34; Futures Platform 2023.)

Elinikä pitenee ja väestö tulee olemaan vanhempi kuin koskaan, mikä lisää ikääntyvien ihmisten palvelun tarvetta. Toisaalta toimintakyky voisi olla ikää tärkeämpi määrittelevä tekijä tulevaisuudessa. (Sitra 2023, 34.)

3. VALTA: Demokratian kamppailu kovenee (poliittiset muutostekijät)

Luottamus julkisiin viranomaisiin sekä poliittisiin päätöksentekijöihin on koetuksella.

Luottamuksessa on väestöryhmien välissä eroja ja luottamuksen rakentaminen nähdään kuitenkin tärkeänä tekijänä yhteiskunnassa. Luottamus on joutunut koetukselle esimerkiksi covid-19 -pandemiasta aiheutuneiden myllerryksien vuoksi. (Sitra 2023, 44; Futures Platform 2023; Edelman 2023.)

Infosota on ilmiö, jossa teknologia ja mediat mahdollistavat informaation hyödyntämisen vaikuttamisessa, painostamisessa ja sodankäynnissä. Yksityinen toimija voi olla osana valtataistelua ja konflikteja. (Futures Platform 2023.)

Populismin ennakoitaan kasvavan, jos tulevaisuuden epävarmuus ja monimutkaistuvan maailman kokemus saa monet kaipaamaan yksinkertaisia asioita. Populistipuolueet nousevat kantamaan vastuuta. Poliitiikkaan kohdistuu muutospainetta yhteisöllisyyden lisäämiseksi koska vaarana on erimielisyyksien johtaminen sisäisiin konflikteihin yhteiskunnissa. (Sitra 2023, 44; Futures Platform 2023.)

Johtaminen ja HR on yhteenveto-ilmiö johtamisen kehittymisestä 2020-luvulla keskittyen tiimien koordinoitaitoon ja johtamiseen, ennakoitaitoon, jatkuvaan oppimiseen, ketterään sopeutumiseen ja uteliaisuuteen, haastaen työntekijöiden motivaation rakentamiseen. 2030-luvulla suora käskyttäminen poistuu ja tilalle tulee avoin reaaliaikainen tiedon jakaminen tekoälyn linkittyessä toimintoihin, tuotantoprosesseihin ja palveluihin. Päätöksenteko on kevyttä ja nopeaa ja rutiinitehtävät automatisoidaan. (Futures Platform 2023.)

Valta henkilöityy, kun yksittäiset poliitikot näkyvät mm. sosiaalisessa mediassa. Sitä myöden myös politiikka viiheistyy. Sukupuolienormien murros lisää naisten edustusta työmarkkinoilla ja johtavissa asemissa. Johtajuuden kriisi syvenee kun valta-asemien saavuttaminen vaikeutuu. (Sitra 2023, 44; Futures Platform 2023.)

Uudentyyppinen demokratia ja demokratian kehittäminen vaatii toimia osallisuuden vahvistamiseksi ja rakenteiden kehittämiseksi. Demokratian heikentyminen jatkuu globaalisti ja autoritaarisuus lisääntyy. Tulevaisuudessa demokraattiset instituutiot saattavat korostaa ihmiskeskeisiä lähestymistapoja lisäten yhteisöllisyyden tunnetta. Tekoälyllä saattaa olla tulevaisuudessa osuutta osallistavassa demokratiassa. (Sitra 2023, 44; Futures Platform 2023.)

Avaruuden valloitus kiihtyy ja ihmisten aktiivisuus avaruudessa kasvaa. Erilaiset toimijat ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen saattaa kasvattaa avaruuden aseistamista.

Yhtenä toimijana saattaa olla avaruusturismia tarjoavat yritykset. (Sitra 2023, 45; Futures Platform 2023.)

4. TEKNOLOGIA: Kilpailu digivallasta kiihtyy (teknologiset muutostekijät)

3D-tulostus muuttaa tuotantoa, kun uusiutuvia ja kierrätettäviä raaka-aineita käytetään tulostamisessa. Vaikutukset ovat myös ekologisesta tärkeitä, kun 3D-tulostaminen vähentää kuljetuskustannuksia ja varastointitarpeita, kun tavaroita voidaan tulos-
taa tarpeen mukaan. (Sitra 2023, 55; Futures Platform 2023.)

Web 3.0 eli lohkoketjut, metaversumi, datan määrän kasvu, avoimet rajapinnat ja hajautetut palvelut muuttavat toimintatapoja. Datatalous yleisesti kasvaa ja sen tulevaisuuteen ja kasvupotentiaaliin liittyy suuria odotuksia. Datatalouden yhteiskunnan ja yksilön kannalta reilut pelisäännöt saattavat olla kuitenkin epäselvät. Datan keruun lisääntymiseen myös liittyy tarve sen oikeaan hyödyntämiseen ja tulkintaan. Tulevaisuuden osaamistarve on selkeästi myös tekoälyn tiedon tulkintataidossa. Synteettinen data on myös mahdollinen ilmiö, jossa keinotekoisia dataa pystytään rakentamaan jo pienemmällä määrällä reaali maailmasta saatua dataa. Big data -palveluna liittyy tulevaisuuden kasvavaan liiketoimintaan missä massadataa tuotetaan myytävänä palveluna. (Sitra 2023, 54-55; Futures Platform 2023; Opetushallitus 2019.)

Fyysisen ja virtuaalisen maailman rajat hämärtyvät, kun ihmiset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa digitaalisen maailman kanssa. Lisätty todellisuus ei kohdistu pelkästään viihdekäyttöön vaan siitä hyötyvät niin työelämä kuten myös koulutusala. Lähtöleveysuudessa saatetaan siirtyä näyttöpohjaisesta maailmasta muilla aisteilla koettavaan maailmaan kun tekoälyn, AR:n, VR:n ja 5G:n tuomien hyperyhteyksien avulla voimme haistaa, maistaa ja koskettaa digitaalisesti. (Sitra 2023, 55; Futures Platform 2023.)

Kansainvälinen kybersodankäynti saattaa olla mahdollista tulevaisuudessa ja kyberhyökkäykset voivat lamaannuttaa yhteiskunnan. Tiedetään, että digitalisoituva maailma on entistä haavoittuvampi ja kyberturvasta huolehtiminen liittyy huoltovarmuuteen sekä toimintakyvyn varmistamiseen. Haasteena on jäljittää verkkohyökkäyksen tekijät, mikä saattaa houkuttaa pelimaailmasta intoutuneita toimijoita. (Sitra 2023, 55; Futures Platform 2023.)

Tekoälysovellukset läpäisevät yhteiskunnan ja algoritmeille annetaan yhä enemmän päätäntävaltaa. Kaiken tunnistaminen tekoälyn avulla on mahdollista tulevaisuudessa

mihin vaikuttaa myös terveysteknologian yleistyminen. Villi kortti-ilmiönä on automatisoidut terveystilat esimerkiksi hoitavat röntgen-kuvaukset, diagnoosin laatimisen ja rokotteiden antamisen tulevaisuudessa. (Sitra 2023, 54; Futures Platform 2023.)

Data ja digitalisaatio on yhteenveto-ilmiö, jonka mukaan 2020-luvulla digitalisaatio tehostaa toimintaa, mutta myös lisää mahdollisuuden digirikollisuudelle ja sen osalta lainsäädännön tarkastelulle. Digitalisaatio vaikuttaa digitaalisen tiedon lisääntymiseen, joka haastaa tiedon säilömistä, kyberuhat, joita ovat esimerkiksi tietovuodot, identiteettivarkaudet, hakkerointi ja virukset. (Futures Platform 2023; Hiltunen 2017.)

Lohkoketjut eli hajautetut digitaaliset lokikirjat muuttavat toimintaa, kun ne poistavat tarpeen kolmansista osapuolista. Lohkoketjut mahdollistavat hajautetut itsenäiset organisaatiot ja ovat turvatumia tallentamisen järjestelmiä, jolloin hakkerointi on vaikeampaa. (Sitra 2023, 55; Futures Platform 2023.)

5. TALOUS: Talouden perusta rakoilee (taloudelliset muutostekijät)

Suuri irtisanoutumisaalto.

VUCA-ilmiöllä tarkoitetaan maailman tilannetta, jossa korostuu jatkuva muutos ja epävarmuuden sietäminen. VUCA-johtamisella tarkoitetaan itseohjautuvan organisaation, palvelevan johtajuuden, kokeilukulttuurin ja psykologisen turvallisuuden teemojen johtamista. (Tanner 2020.)

Teollisuus 4.0 yhdistää eri teknologioita ulottuvuuksia. Muutoksentekijänä on vahvasti kasvava digitalisoituminen. Seuraava teollisuuden vaihe 5.0 yhdistää teknologian ja inhimillisyyden. (Futures Platform 2023.)

Talouden arvoketjuja kehitetään kestävimiksi koska esimerkiksi koronakriisin myötä huomattu huoltovarmuuden tärkeys on kasvanut. Myös ymmärrys globaalin talouden vaikutuksesta ihmis- ja ympäristöoikeuksiin on kasvanut. (Sitra 2023, 65.)

Kiertotaloudesta tulee välttämättömyys joka kierrätettävien materiaalien ja tuotteiden lisäksi johtaa uusien toimintamallien kehittämiseen kuten palveluiden jakamiseen, tuotteiden lainaamiseen ja vuokraamiseen. Kiertotaloudessa pyritään jätteen vähentämiseen. Rinnalle kehittyy myös elämystalous, jossa korostuu kokemukset ja elämykset asioiden omistamisen sijaan. (Sitra 2023, 64; Futures Platform.)

Globaalien oligarkkien eli rikkaiden henkilöiden vaikutusvalta voi nousta. Myös kuluttajien merkitys vaikuttajina huomioidaan tulevaisuudessa. Erityisesti naisten ja senioriväestön merkitys kulutuspäätösten tekijöinä on merkityksellistä. Amatöörien merkitys vaikuttajina. (Sitra 2023, 65; Futures Platform 2023.)

Autonominen tiimityö on vahvistuva ilmiö, jolla tarkoitetaan hallintomallia, jossa auktoriteetti on jaettu ja joka pyrkii joustavuuteen sekä dynaamisuuteen vähentäen alaisten kontrollia ja byrokratiaa. Työskentelytavat muuttuvat yrittäjämäisemmäksi ja organisaatiot madaltuvat, jolloin työntekijöillä on suurempi vastuu työstään, mikä edellyttää monipuolisempia itsensä johtamisen taitoja. (Kim 2022; HolacracyOne 2022.)

Yhteiskuntavastuu on ilmiö, joka määrittelee yritykset ja sidosryhmänsä toimistaan vastuulliksi yhteiskunnallisella tasolla. Yhteiskuntavastuuta saatetaan tulevaisuudessa velvoittaa lailla tai sitten hävitä, jos sääntöihin perustuva järjestys heikentyy riittävästi. (Futures Platform 2023.)

Koulu suuryrityksenä on villi kortti -ilmiö, jonka mukaan seuraavan vuosikymmenen ajan tarvittava lapsille ja nuorille suunnattu peruskoulutus ja ammatillinen koulutus sekä työikäisille suunnattu uudelleen koulutus lisääntyvät. Lisääntynyt koulutustarve voi nostaa koulutuksen kasvavaksi taloudenalaksi, jos se siirtyy suuryritysten haltuun. (Futures Platform 2023.)

Ennakointiprosessin toisessa vaiheessa **sensemaking** (merkityksellistäminen), on tarkoitus merkityksellistää sekä tulkita kerätty tieto. Tässä tulkintavaiheessa toteutan opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden, joka koostuu kahdesta tulevaisuustyöpajasta. Ensimmäinen työpaja toteutetaan Futures Platform -ennakointikartalla, joka jaetaan tutkimuksen koko kohderyhmälle, eli Stadin ammatti- ja aikuisopiston koulutuspäälliköille sekä rehtoreille. Ennakointikartalla toteutetaan kyselytutkimus, kun tutkittavat äänestävät kartan ilmiöitä pohtien niiden toivottavia ja ei-toivottavia vaikutuksia koulutuspäällikön työhön vuonna 2035.

Toinen työpaja toteutetaan perusjoukon otokselle ja sen toteutan osallistavalla työpajamenetelmällä. Tutkittavat työstävät ennakointikartalta saatuja äänestystuloksia keskustellen. Eniten ääniä saaneita toivottavia ja ei-toivottavia vaikutuksia tuoneita ilmiöitä käsitellään pohtimalla niiden vaikutuksia koulutuspäällikön työhön vuonna 2035. Ennakointimenetelmänä käytetään tulevaisuuden kuvittelua, jossa osallistujia rohkaistaan kuvittelemaan ilmiöiden vaikutuksia tulevaisuuden työhön. Tulevaisuustyöpajasta havaitut ilmiöt ja ilmiöiden vaikutukset koostetaan tulevaisuustaulukkoon toivottujen ja ei-toivottujen vaikutusten sarakkeisiin. Lisäksi vaikutukset koostetaan tulevaisuuspyörään, jossa ilmiöt ja niiden vaikutukset asettuvat ensisijaisiin sekä toissijaisiin vaikutuksiin.

Ennakointiprosessin kolmannessa vaiheessa **seizing** (haltuunotto), otetaan haltuun saadut tulokset ja niiden perusteella muotoillaan koulutuspäällikön tulevaisuudennäkymiä ja erilaisia skenaarioita vuodelle 2035. Ennakointikartalle muodostettu tieto on äänestyksen tuloksen sekä tulevaisuustyöpajan keskustelun myötä tulkittu, joten tässä vaiheessa se muotoillaan toiminnaksi. Työpajojen tulosten analysoinnin myötä, tulevaisuustaulukon ja tulevaisuuspyörän avulla luon tulevaisuuden narratiivia, joka kuvaa tulevaisuuden toimintaa ja erilaisia tulevaisuusnäkymiä.

3.3 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuksessa on noudatettu opetus- ja kulttuuriministeriön tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittämää hyvää tieteellistä käytäntöä sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Nämä ovat ohjanneet tutkimuksen tekijän eettistä toimintaa. Hyvä tieteellinen käytäntö vaikuttaa eettiseen tapaan toteuttaa tutkimus, tiedonhankintaan ja tutkimusmenetelmien valintaan. Hyvä käytäntö edellyttää rehellisyyttä ja huolellisuutta tutkimusta tehdessä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019; Vilkkä 2021.)

Opinnäytetyön tutkimusta varten on haettu tutkimuslupa Helsingin kaupungilta ja tutkimukseen osallistuvia tiedotettu avoimesti kaikissa vaiheissa tutkimustuloksien käyttöperiaatteista. Tutkimukseen osallistuvilla on ollut mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen ja peruuttaa osallistumisensa missä tahansa vaiheessa. Tutkimuksessa ei ole kerätty henkilötietoja eikä annettuja vastauksia pysty yksilöimään. Tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota anonyymiteetin turvaamiseen.

Tutkimukseen osallistuvia tiedotettiin tutkimuksesta ja tutkimustulosten käyttötarkoituksista Stadin AO:n johdon kokouksessa sekä erikseen sähköpostitse. Tiedottamisen on hoitanut tutkimuksen tekijä ja näin ollen tiedot tekijästä ja yhteystiedoista ovat tulleet tutkimukseen osallistuville tiedoksi.

Tutkimuksen määrällisen tutkimuksen osuus, joka suoritettiin ennakointikartalla äänestäen, ohjeet testataan, jolloin varmistetaan, että ohjeet ovat selkeät, helppolukuiset, eivätkä ne johdattele tutkimukseen osallistuvia. Myös tutkimuksen laadullisen osuus, jossa toteutetaan ennakointityöpaja keskustellen, ohjeet testataan, jolloin varmistetaan niiden selkeys ja ymmärrettävyys, jotta ne eivät johdattele tutkimukseen osallistuvia.

Opinnäytetyön tuloksista ei kirjoiteta negatiiviseen eikä epäkunnioittavaan sävyyn. Tuloksista ei pysty tunnistamaan yksittäisten tutkittavien vastauksia, mutta epäkunnioittavalla kirjoitus-tyylillä voisi olla negatiivisia vaikutuksia tutkimuksen kohderyhmään eli koulutuspäälliköihin ja rehtoreihin. Opinnäytetyön tutkimuksessa keskitytään tulevaisuuden ilmiöiden mahdollisiin toivottaviin ja ei-toivottaviin vaikutuksiin koulutuspäällikön työhön, joten tuloksissa kuvataan erilaisia skenaarioita koulutuspäällikön työstä.

4 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

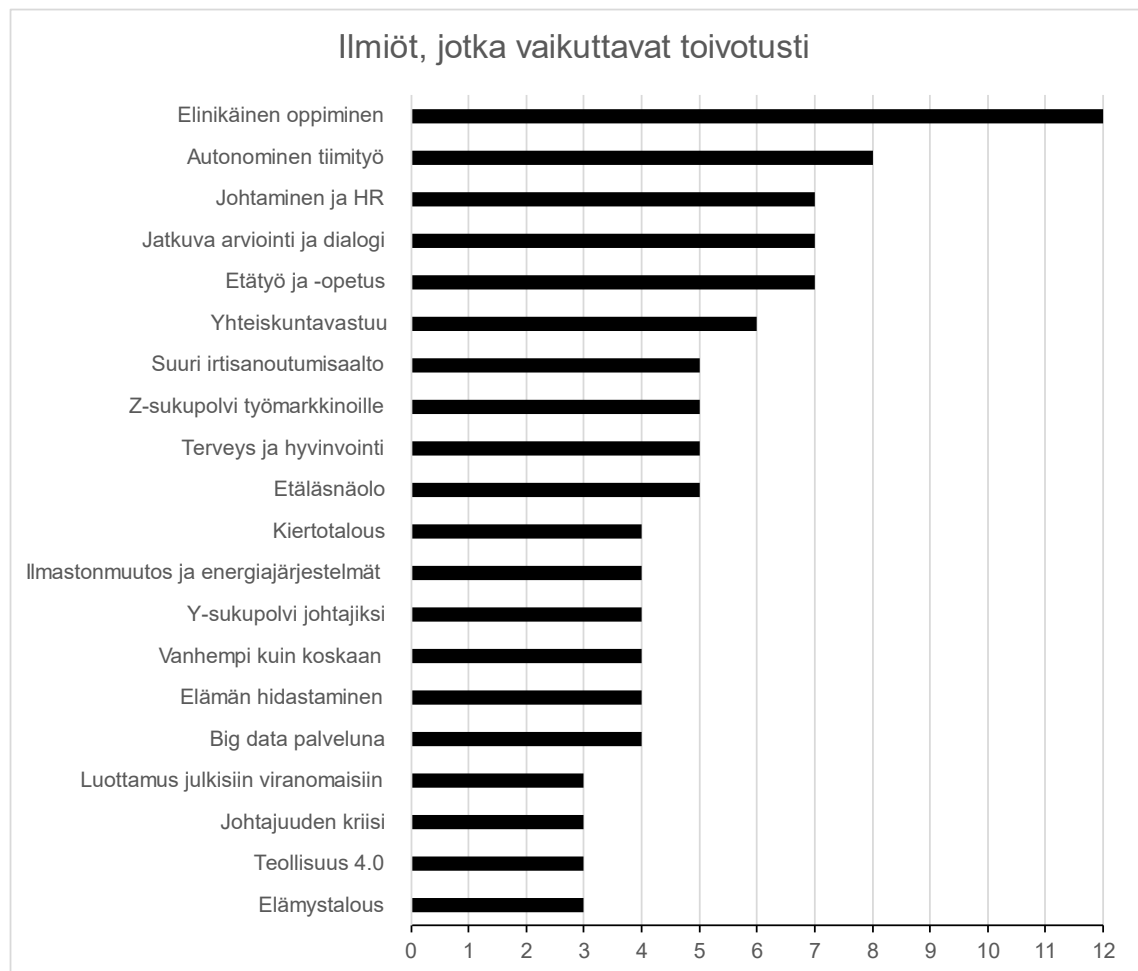
Tässä luvussa selvitetään opinnäytetyön kyselytutkimuksen ja havainnoinnin tulokset sekä ennakointiprosessin skenaariomenetelmällinen analyysi. Tulosten esittelyssä on huomioitavaa, että kyselytutkimuksen ja havainnoinnin tulokset esitetään toisiaan täydentäen. Tuloksissa huomioidaan myös ennakointiprosessin näkökulma.

4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimuksen ensimmäinen osio, määrällinen kyselytutkimus eli ennakointikartan äänestys toteutettiin huhtikuussa 2023. Ennen kyselyn julkaisua, ohje ja ennakointikartta testattiin ja siihen tehtiin muutoksia huomioiden perusteella. Testaus suoritettiin kahteen kertaan ja siinä käytettiin testivastaajina alan ammattilaisia.

Ennakointikartan linkki ja ohjeet esiteltiin Stadin AO:n johdon Microsoft Teams -etäkokouksessa ja sen lisäksi linkki ja ohjeet lähetettiin sähköpostitse jokaiselle koulutuspäällikölle sekä rehtorille. Ennakointikartalla sai äänestää ilmiöiden toivottua ja ei-toivottua vaikutusta koulutuspäällikön työhön vuonna 2035. Äänien antamisen määrää ei rajoitettu mutta jokaiselle ilmiölle pystyi kuitenkin antamaan vain joko yhden toivotun tai ei-toivotun vaikutuksen äänen. Ennakointikartalle oli sijoitettu yhteensä 59 ilmiötä, joista 53 ilmiötä sai joko toivottujen vaikutusten tai ei-toivottujen vaikutusten ääniä. Ilmiöistä 44 sai toivottuja ääniä ja ilmiöistä 22 saivat ei-toivottuja ääniä, ilmiöistä 6 ei saanut lainkaan ääniä.

Ennakointikartalla toteutetun äänestyksen mukaan ilmiöistä toivottujen vaikutusten ääniä saivat eniten kuviossa esitetyt ilmiöt. Kuviossa näkyy 3 tai enemmän ääniä saaneet ilmiöt. Toivottuja ääniä sai yhteensä 44 ilmiötä, joista 20 ilmiötä sai 3 tai enemmän ääntä. Kaksi tai vähemmän ääntä sai 24 ilmiötä; 13 ilmiötä sai 2 ääntä ja 11 ilmiötä sai 1 äänen.



Kuvio 8: Ennakointikartalla äänestetyt ilmiöt, joilla on toivottuja vaikutuksia koulutuspäällikön työhön vuonna 2023 (vähintään kolme ääntä saaneet ilmiöt)

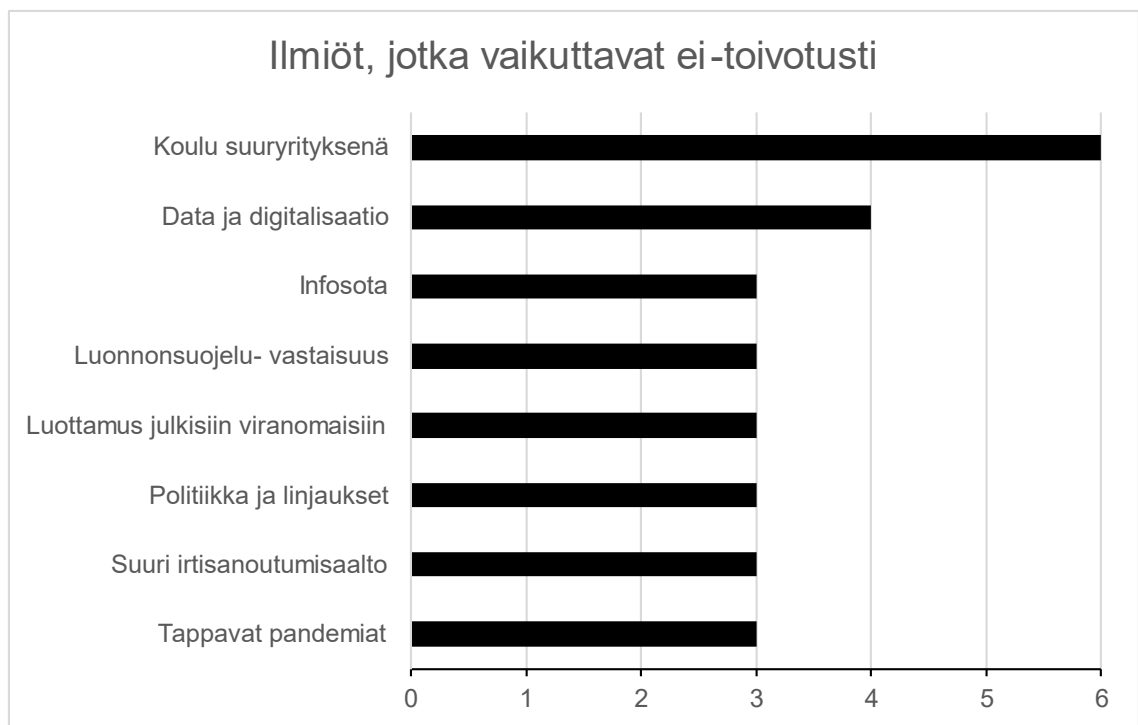
Ilmiöt, joille äänestettiin olevan toivottuja vaikutuksia koulutuspäällikön työhön vuonna 2035, olivat elinikäinen oppiminen, autonominen tiimityö, johtaminen ja HR, jatkuva arviointi ja dialogi, etätyö ja -opetus, yhteiskuntavastuu, suuri irtisanoutumisaalto, Z-sukupolvi työmarkkinoille, terveys ja hyvinvointi, etäläsnäolo, kiertotalous, ilmastonmuutos ja energiajärjestelmät, Y-sukupolvi johtajiksi, vanhempi kuin koskaan, elämän hidastaminen, Big data palveluna, luottamus julkisiin viranomaisiin, johtajuuden kriisi, teollisuus 4.0 ja elämystalous.

Ennakointiprosessin tiedon muodostamisen myötä hankitun tulevaisuustiedon ja ennakointikartan eniten saatujen toivottujen vaikutusten äänen myötä, koulutuspäällikön työtä vuonna 2035 voisi kiteyttää seuraavanlaisesti: Tulevaisuuden työelämässä koulutuspäälliköltä vaaditaan jatkuvaa oman osaamisen päivittämistä kehittyvän teknologian ja tekoälyn sekä muuttuvien työmarkkinoiden myötä. Työskentelytapojen muuttuessa yrittäjämäisemmäksi, työntekijän vastuu kasvaa ja itseohjautumisen ja itsensä johtamisen taitoja tarvitaan. Johtamismalli pyrkii joustavuuteen ja tukemaan autonomista tiimityötä ja suora käskyttäminen poistuu. Työsuorituksia mitataan ketterästi, jatkuvasti keskustellen ja työtä itsearvioiden. Etätyön

myötä myös etä- ja virtuaalipalveluiden hallintaan tarvitaan uutta osaamista. (Futures Platform 2023; Sitra 2023; Kim2022; HolacracyOne 2022.)

Ennakointiprosessin tiedon tulkinta -vaiheen tulevaisuustyöpajan myötä toivottujen vaikutusten ääniä saaneita ilmiöitä kommentoitiin seuraavasti: Kehittyvä teknologia ja tekoälyn kehitys toisi koulutuspäällikön työhön toivottuja vaikutuksia, jos tietojärjestelmät keskustelisivat luotettavasti keskenään ja rutiinitöistä saisi automatisoituja. Esimerkiksi tekoälyn automaattisesti täyttämä palkkahallintajärjestelmä ja työajan suunnittelu- sekä lukujärjestysohjelmistot helpottaisivat koulutuspäällikön työtä. Työn tavoitteet näkyisivät tekoina, jolloin henkilöstön olisi niitä helpompi ymmärtää dialogin avulla. Osaamisen ajantasaistaminen olisi mahdollista, jolloin vastattaisiin paremmin myös työelämän jatkuvaan muutokseen.

Ennakointikartalla toteutetun äänestyksen mukaan ilmiöistä eniten ei-toivottujen vaikutusten ääniä saivat kuviossa esitetyt ilmiöt. Kuviossa näkyy 3 tai enemmän ääniä saaneet ilmiöt. Ei-toivottuja ääniä sai yhteensä 22 ilmiötä, joista 8 sai 3 tai enemmän ääntä. Kaksi tai vähemmän ääntä sai 14 ilmiötä; 4 ilmiötä sai 2 ääntä ja 10 ilmiötä sai 1 äänen.



Kuvio 9: Ennakointikartalla äänestetyt ilmiöt, joilla on ei-toivottuja vaikutuksia koulutuspäällikön työhön vuonna 2023 (vähintään kolme ääntä saaneet ilmiöt)

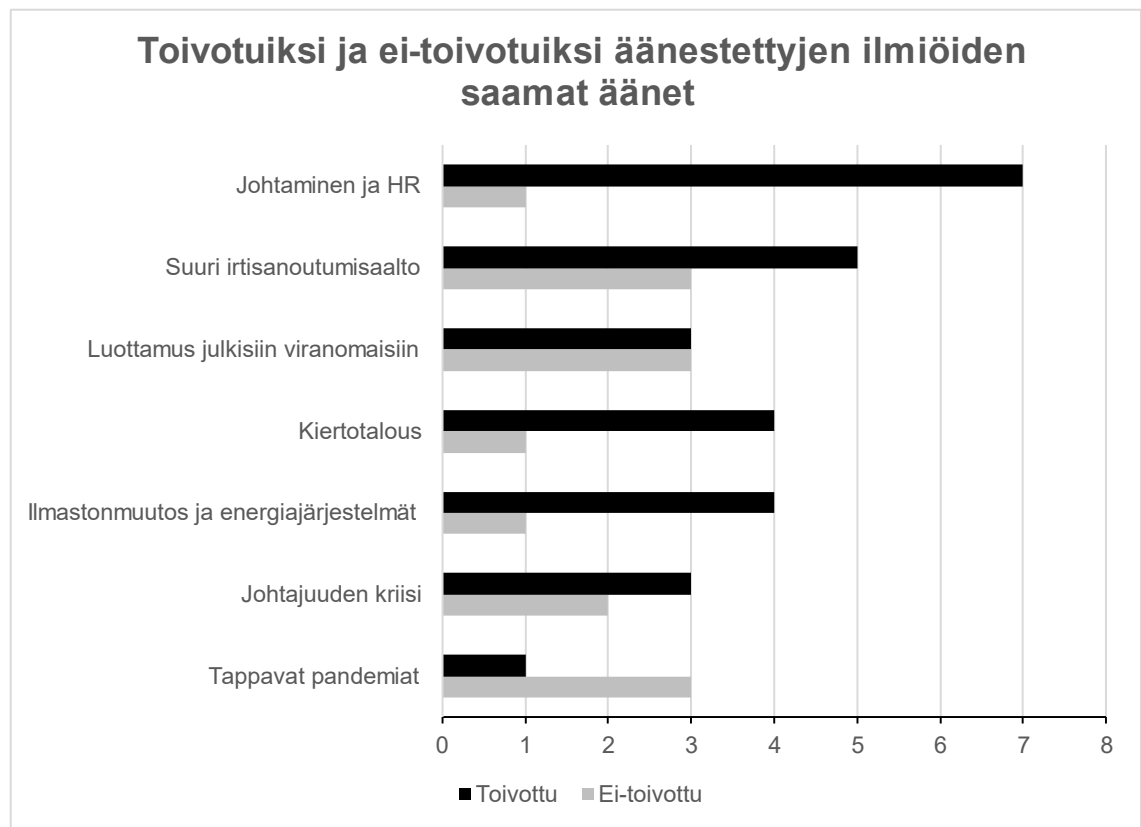
Ilmiöt, joille äänestettiin olevan ei-toivottuja vaikutuksia koulutuspäällikön työhön vuonna 2035 olivat koulu suuryrityksenä, data ja digitalisaatio, infosota, luonnonsuojeluvastaisuus,

luottamus julkisiin viranomaisiin, politiikka ja linjaukset, suuri irtisanoutumisaalto ja tappavat pandemiat.

Ennakointiprosessissa hankitun tulevaisuustiedon ja ennakointikartan eniten saatujen ei-toivottujen vaikutusten äänten myötä, koulutuspäällikön työtä vuonna 2035 voisi kiteyttää seuraavanlaisesti: Tulevaisuudessa lapsille ja nuorille suunnattu ammatillinen koulutus sekä työikäisille suunnattu uudelleen koulutus lisääntyvät, joka voi nostaa koulutuksen kasvavaksi taloudenalaksi ja mahdollisesti suuryritysten haltuun. Digitalisaatio lisää mahdollisuutta digiriikollisuudelle, esimerkiksi tietovuodoille, identiteettivarkauksille, hakkeroinnille ja viruksille. Teknologian ja median myötä informaatiota voi hyödyntää painostamiseen, vaikuttamiseen sekä sodankäyntiin. Luottamus julkisiin viranomaisiin heikkenee ja mahdollistaa konfliktien syntymisen. (Futures Platform 2023; Sitra 2023; Hiltunen 2017.)

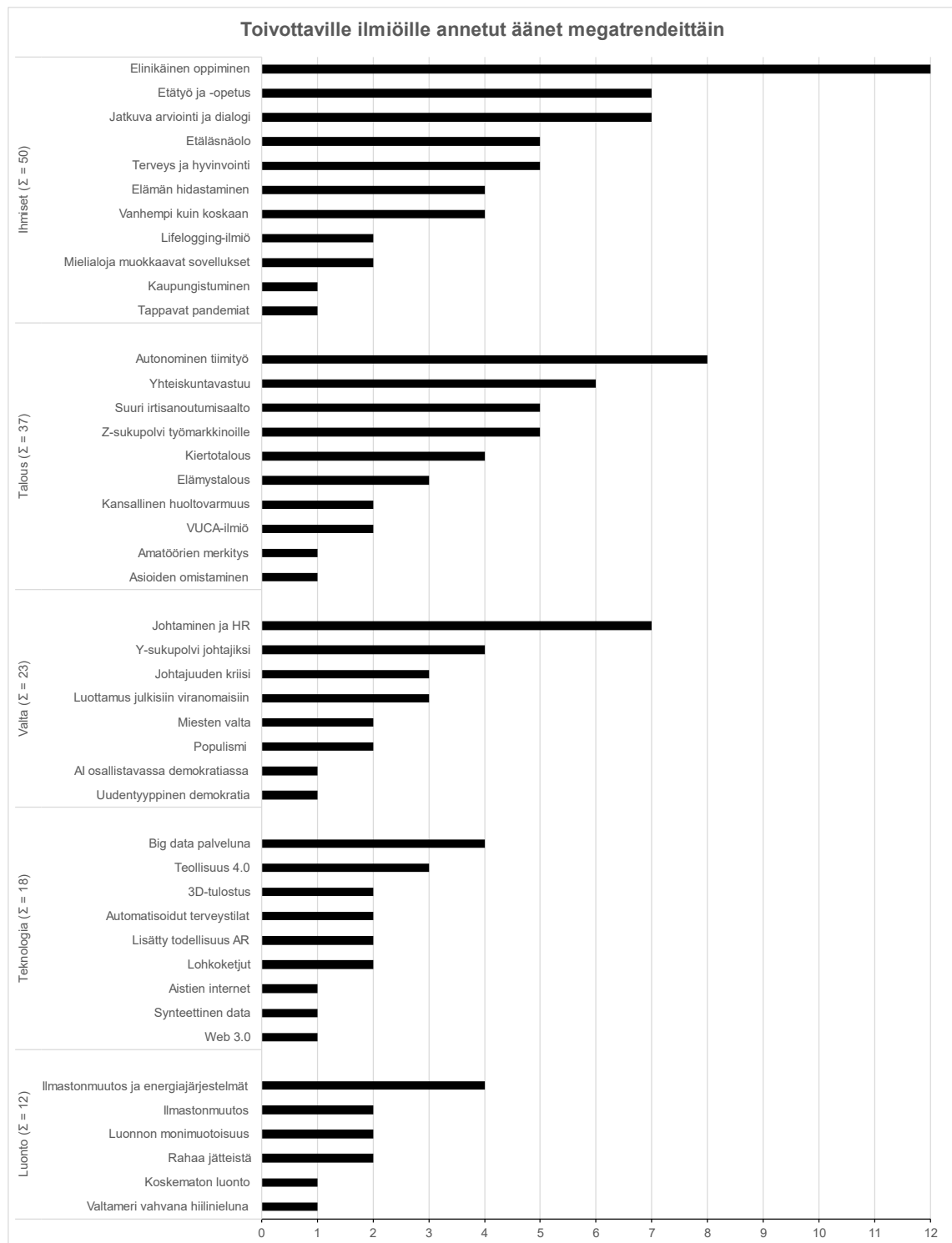
Ennakointiprosessin tiedon tulkintavaiheessa toteutetun tulevaisuustyöpajan myötä ei-toivottujen vaikutusten ääniä saaneita ilmiöitä kommentoitiin seuraavasti: Oppilaitos pörssiyrityksenä tiukentaisi johtamistavoitteita selkeästi voittoa tuottavia tuloksia havittelevaksi. Riippumaton yleissivistävä koulutus olisi uhattuna, jos yhteiskunnallinen vastuu ja koulutuksen kasvatustehävä jäisi pois. Tietovuotouhka on todellinen uhka jo nyt ja palvelunestohyökkäys vaikuttaisi kaikkeen.

Ennakointikartalla toteutetun äänestyksen mukaan jotkut samat ilmiöt saivat sekä toivottujen että ei-toivottujen vaikutusten ääniä. Kuviossa näkyy ilmiöt, jotka saivat vähintään 3 toivottua tai ei-toivottu ääntä ja sen lisäksi yhden tai useamman toivotun tai ei-toivotun äänen.



Kuvio 10: Ilmiöt, jotka saivat sekä toivottuja että ei-toivottuja ääniä

Ennakointikartan ilmiöt sijoitettiin Sitran megatrendit 2023 -teemojen sekä PESTE-analyysin mukaisesti mukaan viiteen eri muutostekijöiden sektoriin.



Kuvio 11: Ilmiöt megatrendeittäin ja annettuine toivotun vaikutuksen äänineen

Megatrendeistä ”Ihmiset: Hyvinvoinnin haasteet kasvavat” sai eniten toivottujen vaikutusten ääniä, toiseksi eniten sai ”Talous: Talouden perusta rakoilee”, kolmanneksi eniten ”Valta: Demokratian kamppailu kovenee” ja vähiten saivat ”Teknologia: Kilpailu digivallasta kiihtyy”

sekä ”Luonto: Luonnon kantokyvyn mureneminen”. Äänestystuloksen mukaan megatrendi-tee-
moista ihmiset, talous sekä valta sisältävät eniten ilmiöitä, joilla on toivottavia vaikutuksia
koulutuspäällikön työhön vuonna 2035. PESTE-analyysia mukaillen, tämän äänestystuloksen
mukaan, sosiaaliset muutostekijät vaikuttavat eniten toivotunlaisesti koulutuspäällikön työ-
hön. Lisäksi toivottuja vaikutuksia on taloudellisilla sekä poliittisilla muutostekijöillä mutta
vähiten toivottuja vaikutuksia tämän äänestystuloksen mukaan on teknologisilla sekä ekologi-
silla muutostekijöillä. (Meristö 2020; Aalto ym. 2022.)

PESTE-analyysin sosiaalisia muutostekijöitä ovat Aalto ym. (2022) mukaan väestörakenne, ter-
veys, kuluttajakäyttäytyminen, ihmisten asenteet, koulutus, uskonnot ja elämäkatsomukset
ym. Sosiaalisista muutostekijöistä tämän tutkimuksen mukaan vaikuttaa toivotusti koulutus-
päällikön työhön vuonna 2035 elinikäinen oppiminen, etätyö ja -opetus, jatkuva arviointi, etä-
läsnäolo, terveys ja hyvinvointi, elämän hidastaminen ja vanhempi kuin koskaan. Elinikäinen
oppiminen nähdään selkeästi koko äänestystulosten ykkössijalla, joten se ilmiselvästi nähdään
tärkeimpänä ja vaikuttavimpana muutostekijänä tulevaisuuden työssä. Myös OEF:n Osaaminen
2035 -raportissa jatkuvan oppimisen tarpeita korostetaan huomattavasti. (Aalto ym. 2022,
108; Opetushallitus 2019; Sitra 2023.)

PESTE-analyysin taloudellisia muutostekijöitä Aalto ym. (2022) mainitsee olevan kansantalou-
den kehityssuunta ja vakaus, kilpailukyky, ostovoima, työllisyys, toimialat, alueellinen kehi-
tys, lainansaannit, investointi ym. Taloudellisista muutostekijöistä autonominen tiimityö, yh-
teiskuntavastuu, suuri irtisanoutumisaalto, Z-sukupolvi työmarkkinoille sekä kiertotalous sai-
vat eniten toivotun vaikutusten ääniä. PESTE-analyysissä näkökulmasta koulutuksen taloudelli-
set muutostekijät autonominen tiimityö sisältäen itseohjautuvuuden ja yhteiskuntavastuu
nähdään vaikuttavina. Yhteiskuntavastuun eri osa-alueet ympäristövastuu, eettinen vastuu ja
taloudellinen vastuu nähdään tärkeinä. (Aalto ym. 2022; Sitra 2023.)

4.2 Havainnoinnin tulokset

Tutkimuksen toinen osio, laadullinen havainnointitutkimus, toteutettiin tulevaisuustyöpajana,
jonka aikana keskusteltiin tarkemmin minkälaisia vaikutuksia äänestetyillä ilmiöillä olisi kou-
lutuspäällikön työhön vuonna 2035. Tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa oli löytää erilai-
sia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja ilmiöiden vaikutuksiin. Tulevaisuustyöpaja toteutettiin
toukokuussa 2023 Microsoft Teams -etäkokouksena. Työpaja nauhoitettiin, litteroitiin ja sii-
hen tehtiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä käytettiin tulevaisuustaulukkoa, johon muuttu-
jat eli eniten ääniä saaneet ilmiöt laitettiin allekkain pystyakselille ja niiden vaikutuksia eli
arvoja arvioitiin vaaka-akselilla. Arvoiksi asetettiin tutkimuksessa käytettyjä vaikutuksia: toi-
vottu vaikutus ja ei-toivottu vaikutus.

Vaikutukset/ muuttujat	Toivottu vaikutus	Ei-toivottu vaikutus
Elinikäinen oppiminen	Osaamisen ajantasaistaminen työelämän muutosten mukana. Tekoälyn avulla ajankohtainen tarvetieto työelämästä saatavilla.	Työelämään tekijöitä kapealla osaamisella. Työelämän sirpaleiseen tarvetietoon ei pystytty vastaamaan.
Autonominen tiimityö	Autonominen tiimityö asiantuntijajh-teisöissä. Tavoitteet näkyvät tekoina.	Itsenäinen tiimityö mahdollonta erilaisten jännitteiden ja kulttuuristen vuoksi. Yrittäjämainen ote, jossa sitoudutaan itseensä - ei työnantajaan.
Johtaminen ja HR	Rutiinitehtävät automatisoituvat.	Päätöksenteko hidasta.
Jatkuva arviointi ja dialogi	Dialogin kautta on helpompi ymmärtää tavoite	Tietojen puuttuminen, virheen mahdollisuus tekoälyn käytössä.
Etätyö- ja opetus	Työn jakautuminen työhön, jotka ei tunne paikkaa/aikaa/rajaa ja työhön, jossa työaika ja työtehtävät on selkeästi rajattu.	Rajaton työ, jota on vaikeaa rajata.
Koulu suuryrityksenä	Kaupalliselle toimijalle positiivinen mahdollisuus.	Sivistyksen kapeneminen. Eriytyminen.
Data ja digitalisaatio	Tekoäly automatisoi rutiinitehtävät. Tekoälyn täyttämä Kurre ja Sarastia. Ketterät työkalut julkisen sektorin käyttöön. Sirpaleisen tiedon koostaminen ja hyödyntäminen.	Tietovuoto, palvelunestohyökkäys, todistusten tehtaileminen, identiteettivarkaus. Tiedon jatkuva varmistaminen.

Infosota	Tiedolla vaikuttamisen mahdollisuudet.	Radikalisoitumisen mahdollisuus, hallinnan vaikeus internetistä saatavan tietomäärän vuoksi.
Luonnonsuojelu-vastaisuus	Yksilönvapaus säilyy.	Polarisoituminen ääriajattelun myötä.
Luottamus julkisiin viranomaisiin	Palvelut paranevat ja teknologia tuottaa läpinäkyvyyden vähentäen korruptiota.	Julkisten palveluiden toimimattomuus. Palvelut ei toimi koska niitä tuottavat lyhytkoulutetut osaamattomat.
Suuri irtisanoutumisaalto	Koulutukseen hakijoiden määrä lisääntyy.	Lisää työmäärää kasvavan rekrytointitarpeen myötä.

Taulukko 1: Tulevaisuuspajassa nousseet ilmiöiden vaikutukset tulevaisuustaulukossa

Tulevaisuustyöpajassa käsiteltiin ensin eniten toivottujen vaikutusten ääniä saaneita ilmiöitä, sen jälkeen eniten ei-toivottujen vaikutusten ääniä saaneita ilmiöitä ja lopuksi vielä ristiriitaisia ääniä saaneista ilmiöistä suuri irtisanoutumisaalto. Kaikista ilmiöistä pohdittiin toivottuja sekä ei-toivottuja vaikutuksia. Elinikäinen oppiminen nähtiin tuovan positiivista vaikutusta esimerkiksi osaamisen ajantasaisuuden säilyttämiseen ja pajassa visioitiin ammatillisten opettajien työelämäjaksoja, jolloin opetus keskittyisi entistä paremmin ajantasaisten taitojen opettamiseen. Haasteena ja ei-toivottuna vaikutuksena nähtiin ketterät ja nopeat koulutuspolut, jotka pahimmillaan vaikuttaisivat osaamisen kaventumiseen ja lopulta esimerkiksi julkisen sektorin palveluiden heikentymiseen. Keskustelussa myös luottamus julkiseen viranomaiseen koettiin heikentyvän, jos nopeat koulutuspolut tuottaisivat entistä heikompia tekijöitä, jolloin julkisen palvelun tuottajat muuttuisivat epävarmemmiksi. Autonominen tiimityö koettiin toimivaksi johtamismalliksi asiantuntijoiden työyhteisöissä, mutta keskustelua herätti sen toimivuus kaikissa yhteisöissä. Itseohjautumisen taitoja pidettiin haastavana tavoiteltavana, sillä niitä ei koettu olevan automaattisesti kaikissa työyhteisöissä. Myös erilaisten työyhteisön sisäisten jännitteiden koettiin haastavan autonomista tiimityötä. Kulttuuriset erot nostettiin myös huomioon otavaksi asiaksi, sillä itseohjautuvuutta ei mielletä toteutuvan joka puolella maailmaa saman kaltaisesti kuten Suomessa. Työpajassa yrittäjämäinen työote kyseenalaistettiin ja sen vastavoimana nostettiin vapaa-ajan merkitys ja siten myös työtahdin hidastaminen. Keskustelussa valmentavan ja jaetun johtamisen lisäksi nostettiin tarvelähtöisesti käskyttävää

johtaminen. Työpajassa käskyttämisen tuovan turvaa ja selkeyttävän toimintaa mutta toisaalta tavoitteiden näkyminen tekoina koettiin vähentävän käskyttämisen tarvetta. Teiloristisen johtamismallin tarvetta perusteltiin myös itseohjautuvuuden puuttumisena ja tulevan entistä enemmän tarpeeseen, jos osaaminen tulevaisuudessa kapenisi.

Johtamiseen arkea helpoksi ilmiöksi nimettiin digitalisaatio ja tekoäly. Tekoälyn visioitiin automatisoivan rutiinitöitä erilaisissa järjestelmissä, joka toisi johtajille enemmän aikaa kohtamiseen ja vuorovaikutukseen. Toivottujen vaikutusten mahdollisuutena koettiin myös sirpaleisen työelämän tarvetiedon koostaminen ja ajantasaisen koulutustarpeen huomioinnin. Toisaalta samassa ilmiössä huomioitiin olevan mahdollisia ei-toivottuja vaikutuksia, jotka edetessään johtaisivat mahdolliseen tietovuotoon, palvelunestohyökkäyksiin, identiteettivarkauksiin ja todistusten väärentämiseen. Äärimmäisenä ei-toivottuna vaikutuksena mainittiin myös info-sodan myötä radikalisoituminen ja toiminnan lamahtuminen. Työpajassa kuitenkin suhtauduttiin epäilevästi julkisen sektorin kehityksessä mukana pysyminen, kun ketterimpiä järjestelmiä ei saataisi kaupungin käyttöön.

Työpajassa käsiteltiin myös ilmiötä koulu suuryrityksenä, joka sai eniten ei-toivottujen vaikutusten ääniä. Huomioitavaa oli mahdollinen tulosvastuu johtajilla, jos koulu olisikin pörssiyrityksen omistama. Uhkakuvina nähtiin riippumattoman yleissivistävän kouluttajan häviäminen ja sitä kautta sivistyksen kapeneminen. Julkisen sektorin tuottama koulutus koettiin tärkeäksi yhteiskunnalliseksi vastuunkantajaksi ja yhteisen hyvän tekijäksi ja sen lakkautuminen nähtiin mahdollisena koulujen muuttuessa suuryrityksiksi. Tämä saattaisi johtaa myös julkisten viranomaisten luottamuksen heikkenemiseen.

Tulevaisuustaulukon lisäksi eniten puhuttaneet ilmiöt asetettiin tulevaisuuspyörän keskiöön ja niiden ensisijaiset ja toissijaiset vaikutukset kehälle. Tulevaisuuspyörän koostamisessa hyödynnettiin myös Futures Platform -ennakointiohjelman ehdotettuja liittyviä ilmiöitä.



Kuvio 12: Tulevaisuuspajassa eniten puhuttaneet ilmiöt ja niiden vaikutukset

Tulevaisuuspajassa eniten keskustelua herätti tekoälyn tuomat toivotut ja ei-toivotut vaikutukset. Tekoäly liittyi useampaan äänestettyyn ilmiöön, kuten elinikäinen oppiminen, johtaminen ja hr, data ja digitalisaatio sekä jatkuva arviointi ja dialogi. Tekoälyn koettiin vaikuttavan ensisijaisesti tietojärjestelmien hyödyntämiseen sekä rutiinitöiden automatisointiin mutta toissijaisesti tietovuotouhkiaan, palvelunestohyökkäyksiin, todistusten tehtailuun, identiteetti-varkauksiin ja lopulta myös mahdolliseen toiminnan lamautumiseen sekä infosotaan. Toisaalta tekoälyn hyödyntäminen koettiin myös tuovan enemmän aikaa johtamiselle, mahdollisesti kohtaamiselle sekä vuorovaikutukselle, jos tietyt aikaa vievät rutiinityöt automatisoituisivat. Elinikäinen oppiminen koettiin vaikuttavan ajantasaisen osaamisen hallintaan sekä tekoälyn myötä ajantasaisen työelämän tarvetiedon saantiin. Sen vaikutuksena koettiin nopeiden koulutuspolkujen tuottavan tekijöitä kapeammalla osaamisella. Koulu suuryrityksenä vaikutuksia oli tulosjohtaminen ja luottamuksen heikkeneminen julkiseen viranomaiseen. Nämä voisivat vaikuttaa yhteiskunnan heikkenemiseen sekä sivistyksen häviämiseen.

4.3 Tulevaisuuden näkymiä koulutuspäällikön työssä

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena syntyi tulevaisuusnäkymiä koulutuspäällikön työstä vuonna 2035. Tämä osio tutkimuksesta oli myös Futures Fit 3S -ennakointiprosessin kolmas vaihe eli toiminta. Ennakointikartalla teetetyssä kyselytutkimuksessa sekä tulevaisuuspajan havainnoinnissa tehdyt huomiot asetettiin tulevaisuustaulukkoon sekä tulevaisuuspyörään. Näiden skenaariotyökalujen myötä syntyi koulutuspäällikön työstä toivottu ja ei-toivottu skenaario.

Työn toivottu tulevaisuus

Vihdoinkin ketterät digitaalisten työkalujen viimeisimmät versiot ovat tulleet julkisen sektorin käyttöön ja näin ollen myös helpottavat koulutuspäällikön työtä huomattavasti. Tekoälyn automaattisesti täyttämät tietojärjestelmät, jotka keskustelevat keskenään, hoitavat luotettavasti talousasiat, hankinnat, rekrytoinnin, vuosisuunnittelun ja työntekijöiden palkanmaksun ja muutokset sekä työsuunnitelmat. Tietojärjestelmien taustalla toimii myös tuki, joka on aina tarpeen mukaan saatavilla. Tieto annetaan helposti ymmärrettävässä ja hyödynnettävässä muodossa siten, että se aidosti antaa lisää tarvittavaa tietoa johtamiseen.

Myös tieto työelämän muuttuvista tarpeista ja osaajatarpeista on saatavilla, joka auttaa oikeanlaisen koulutuksen suunnittelussa ja opiskelijamäärien hallinnassa. Opiskelijoiden hallintajärjestelmä saa tekoälyn avulla hyödynnettävää tietoa, jolloin voidaan keskittyä aidosti osaamisen ajantasaistamiseen ja puuttuvan osaamisen hankintaan. Tie koulutukseen ja työelämään on joustavaa mutta osaaminen on kuitenkin perusteellista ja riittävän laajaa.

Rutiinitehtävien automatisoitumisen myötä koulutuspäällikölle jää enemmän aikaa vuorovaikutukselle ja dialogille. Itseohjautuvien tiimien käytössä on tarvittava tieto, jota osataan tulkita ja hyödyntää työn ja koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Ihmiset ja koneet muodostavat tehokkaita tiimejä. Johtaminen on tarpeet huomioiden jaettua johtajuutta mutta tarvittaessa myös ohjaavampaa. Johtamisessa huomioidaan inhimillisyys ja yksilöiden erilaisuus, jolloin johtamistyökalujen käyttö on monipuolisempaa. Henkilöstön osaaminen on työelämän tarpeet huomioivaa ja osaamista ajantasaistetaan jatkuvasti.

Luottamus julkiseen viranomaiseen palautuu ja läpinäkyvyys kasvaa esimerkiksi lohkoketjujen hyödyntämisen avulla. Korruptio vähenee ja luottamus hallintaan vakautuu. Johtaminen on nöyrää, läpinäkyvää ja osallistavaa milleniaalien noustessa johtaviin asemiin. Luovuutta, yhteistyökykyä ja innovaatioita hyödynnetään hyvin.

Työn ei-toivottu tulevaisuus

Käyttöön tulee jatkuvasti heikosti ja epävarmasti toimivia tietojärjestelmiä, jotka eivät keskustele keskenään, joita ei osata käyttää, tai niiden tuottama tieto on vääränlaista. Aikaa kuluu puuttuvien tietojen selvittämiseen ja työmäärä kasaantuu jatkuvasti. Henkilöstöllä on

vääränlaista osaamista tai ei osaamista lainkaan, koska osa on tullut palkatuksi tekaistulla todistuksella. Kehnoihin tietojärjestelmiin kohdistuu kyberhyökkäyksiä ja toiminta lamaantuu ajoittain kokonaan.

Johtamisen kriisi syvenee ja suuria ongelmia aiheuttaa kasvava epäluottamus, kun johtajat eivät kykene päästämään irti minäkeskeisestä ja hierarkkisesta johtajuudesta. Organisaatioiden kasvu hidastuu ja niistä tulee haavoittuvampia.

Työelämästä tuleva sirpaleinen tarvetieto osajista aiheuttaa painetta nopeiden koulutusten järjestämiseen, jolloin osajia valmistuu liian kapealla osaamisella työelämään. Julkisen sektorin palvelut heikentyvät entisestään, koska osaamista ei ole riittävästi tarvittavan palvelun tuottamiseen. Luottamus julkiseen viranomaiseen heikkenee laajemmin, jonka johdosta syntyy sisäisiä konflikteja ja epäluottamus syvenee. Populismi ja poliittinen polarisaatio nousee ja syntyy hallituksen kaatamista tähtäävää terrorismia. Epävakaiden aikojen myötä radikalisoituminen lisääntyy.

Koulutusta ryhtyy järjestämään suuryritykset, jotka haalivat parhaat koulutettavat opiskelijoiksi ja tekijät opettajiksi. Yleissivistävän koulutuksen vaihtuminen yritysten tarvelähtöiseen koulutukseen kaventaa nuorten mahdollisuuksia rakentaa omaa urapolkuaan. Yhteiskunta eriarvoistuu ja koulutukseen ei pääse kaikki sinne haluavat. Osaaminen kapenee ja sivistys katoaa pikkuhiljaa.

5 Tulkinta ja pohdinta

Tässä osiossa kerrotaan johtopäätöksiä peilaten nykyajan johtamiseen sekä tulevaisuusnäkömiin.

5.1 Keskeiset löydökset

Nykyaikainen johtamisoppi perustuu innovaatioteoriaan, johon on päädytty työelämän ja yhteiskunnan muutosten myötä. Innovaatioteoriaan sisältyviä johtamistrendejä ovat esimerkiksi valmentava johtaminen, tiimijohtaminen, jaettu johtaminen, syväjohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen, jotka sisältävät ihmisten johtamisen (leadership) ja transformationaallisen ulottuvuuden. Aikaisemmat johtamisopit lähestyivät johtamista enemmän asioiden johtamisen (management) ja transaktionaallisen ulottuvuuden kautta. (Seeck 2021; Kotter 1996; Eskola 2019.)

Johtaminen tänä päivänä tukeutuu usein valmentavaan johtamisotteeseen. Valmentava johtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen eli leadershipiin ja se on koettu parhaimmaksi keinoksi saada parhain hyöty työntekijöiden vahvuuksista ja potentiaalista. Valmentavalla johtamisella

kannustetaan tekijöitä myös itseohjautuvuuteen ja muutosvalmiuden kannattamiseen muuttuvassa maailmassa, jossa teknologian kehittyminen ja digitalisaatio ovat kiihtyvässä vauhdissa. Valmentavasta johtamisesta seuraava tavoiteltava askel voisi olla jaettu johtajuus, jossa johtaja kulkee työyhteisön keskellä, antaen vetovastuun sille, jolla on tilanteen vaatima paras asiantuntijuus kulloinkin. Tämän päivän johtajalta odotetaan siis joukkojen johtamistaitoa sellaisella otteella, jolla tunnistaa ihmisten osaaminen ja kykenee hyödyntämään osaamista parhaimmalla tavalla. Johtajan tulee myös ennakoida tulevaa yhdessä johdettavien kanssa, jolloin muutoksiin pystytään varautumaan mahdollisimman hyvin. (Ristikangas ym. 2021; Korpelainen 2014; Juuti 2016.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää mitkä ilmiöt ja trendit vaikuttavat koulutuspäällikön työhön vuonna 2035 ja minkälaisia vaikutuksia niillä on koulutuspäällikön työhön. Tavoitteena oli laatia tulevaisuudennäkymiä koulutuspäälliköiden työstä ja tukea Stadin AO:n koulutuspäälliköiden ja rehtoreiden tulevaisuusajattelua sekä lisätä ennakoitkokemuksia Futures Platform -työkalua hyödyntäen. Ennakointitutkimus esiteltiin ja toteutettiin yhdessä Stadin AO:n koulutuspäälliköiden ja rehtoreiden kanssa ja tuloksia esiteltiin Stadin AO:n koko henkilöstölle suunnatulla tulevaisuuskahveilla.

Kun pohditaan johtamisen tulevaisuuden osaamistarpeita, on huomioitavaa, että Opetushallituksen osaamisen ennakointifoorumin Osaaminen 2035 -raportin (2019) mukaan työelämän muutostarpeiden myötä tarvitaan tulevaisuudessa jatkuvaa oppimista ja osaamisen päivittämistä. Tämä korostuu henkilöstökoulutuksia suunniteltaessa sekä henkilöstön kannustamisessa ja urapolkujen mahdollistamisessa. Yksi työelämän muutostekijä on digitalisoituminen sekä tekoälyn tuomat mahdollisuudet. Näiden myötä johto- ja asiantuntijatehtävissä tulee kehittää tekoälyn tuottaman tiedon tulkintaosaamista sekä digiosaamista. (Opetushallitus 2019, 37-38.)

5.2 Tulosten hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön ennakointitutkimus on osa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa tehtyä ennakointityötä, jossa on pohdittu työn tulevaisuutta henkilöstölle suunnatuilla tulevaisuusmukahveilla. Konkreettisina toimeksiantajan hyötyinä voidaan pitää:

1. Päätöksenteon tukeminen

Tulevaisuus ei ole ennalta kirjoitettu, vaan meillä on mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen oman toimintamme ja tekemiemme päätösten kautta. Tutkimuksen tuloksia, eli arvioita tulevaisuuden työhön vaikuttavista ilmiöistä, hyödynnetään Stadin AO:n ennakointityössä, jota ohjaa ennakointikyvykkyyden ohjausryhmä. Ennakointikyvykkyyden ohjausryhmä koordinoi Stadin AO:ssa tehtävää ennakointityötä, tulevaisuusohjauksen kehittämistä sekä erilaisia tule-

vaisuusprojekteja kampusten välillä, yrittäjäyyskasvatuksen verkostossa, kansainvälisissä hankkeissa ja kestäväen kehityksen projekteissa. Tutkimuksessa tunnistetut toivotut ja ei-toivotut tulevaisuudenkuvat voidaan huomioida päätöksenteossa ja siten muovata tulevaisuutta toivotun kaltaiseksi.

2. Ennakointiosaaminen ja menetelmällinen kehys

Tutkielman keskeisimpänä antina voidaan Stadin ammatti- ja aikuisopiston näkökulmasta pitää ennakointiosaamisen karttumista ja menetelmällisen ennakointikehyksen kehittämistä. Arvioidut ilmiöt eivät sellaisenaan tuota pitkällä tähtäimellä merkittävää arvoa, mutta toistettava menetelmä tarjoaa keinot jatkaa ennakointityötä. Ennakointitutkimus on osa Stadin AO:n johdon perehtymistä ja sitouttamista ennakointityöhön ja Futures Platform -ohjelman käyttöön.

Syksyllä 2023 ennakointityön on tarkoitus jatkua opettajavetoisesti opiskelijoille suunnatuissa *Leirinuotio*-pajoissa, jossa opiskelijat pohtivat työn tulevaisuutta oman koulutusalan näkökulmasta ja jakavat tulevaisuustietoa vuorovaikutteisesti Futures Platform -ennakointiohjelman avulla. Tavoitteena on, että tulevaisuusohjausta hyödynnetään yli oppiainerajojen ja sillä voidaan kehittää opiskelijoiden itseohjautuvuutta, sitoutumista opintoihin, tulevaisuusajattelua ja tulevaisuuspolkujen rakentamista. Opinnäytetyön ennakointiprosessin aikana Futures Platform -ohjelmalla rakennettua ennakointikarttaa voidaan hyödyntää jatkossa opiskelijoille suunnatuissa *Leirinuotio*-pajoissa. Karttaa voidaan kopioida, muokata, kehittää ja sillä voi luoda uusia äänestyksiä, joiden tuloksia voi esimerkiksi verrata johdolle teetettyyn äänestykseen.

3. Koulutus ja osaamisen kehittäminen

Ennakoinnin avulla voidaan tunnistaa tulevaisuuden tarpeisiin liittyviä osaamisalueita. Stadin ammatti- ja aikuisopisto voi hyödyntää tutkielman tuloksia ja ennakointia suunnitellessaan koulutusohjelmia ja henkilöstön kehittämistä vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Samoin johto, opettajat ja oppilaat voivat hyödyntää ennakointimenetelmää suunnitellessaan oman osaamisensa päivittämistä ja kehittämistä vastaamaan tulevaisuuden työelämän vaatimuksia.

5.3 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset olivat Osaaminen 2035 -raportin kanssa saman suuntaiset. Koulutuspäällikön työhön tulevaisuudessa vaikuttaa tämän tutkimuksen mukaan toivotusti ilmiöistä elinikäinen oppiminen, autonominen tiimityö, johtaminen ja HR, jatkuva arviointi ja dialogi sekä etätyö ja -opetus. Erityisesti tekoälyn tuottaman tiedon hyödyntäminen tuottaisi tämän tutkimuksen mukaan positiivisia vaikutuksia koulutuspäällikön työhön.

Toisaalta digitalisaation myötä tulevia ei-toivottuja uhkakuvia tunnistettiin tutkimuksessa myös hyvin. Ei-toivotun vaikutuksen varautumiseen ei kuitenkaan löytynyt keinoja, vaan toivottiin julkisen sektorin saavan käyttöön tulevaisuudessa sellaiset tietojärjestelmät, joista saataisiin oikeanlaista tietoa ja apua johtamisen tueksi.

Ei-toivotusti vaikuttavat ilmiöt olivat tämän tutkimuksen mukaan koulu suuryrityksenä, data ja digitalisaatio, infosota, luonnonsuojeluvastaisuus sekä luottamus julkisiin viranomaisiin, joka oli äänestetty myös toivotun vaikutuksen ilmiönä.

Tutkimusmenetelmien valinta oli tarkoituksenmukainen. Määrällisellä tutkimuksella, joka toteutettiin ennakointikartalla äänestäen, saatiin napakasti näkyviin koulutuspäällikön työhön vaikuttavat toivotut ja ei-toivotut ilmiöt. Laadullisella tutkimuksella, joka toteutettiin tulevaisuustyöpajassa havainnoiden, saatiin täydennystä ja lisää tulkittavaa määrällisen tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen edetessä ilmeni kuitenkin, että ennakointikartalla toteutettu äänestys ei välttämättä vastannut tutkimuksen tulevaisuustyöpajaan osallistuvien mielipiteitä. Työpajan keskustelussa äänestettyjen ilmiöiden vaikutuksista nousi enemmän ei-toivottuja vaikutuksia ja kriittisiäkin näkökulmia. Esimerkiksi autonominen tiimityö, itseohjautuvuus ja jaetun johtajuuden malli sai äänestyksessä runsaasti toivotun vaikutuksen ääniä, mutta työpajassa nostettiin esille tarve myös toisentyyppiselle, tayloristiselle johtamiselle, jossa korostuu enemmän asioiden johtaminen (management) auktoriteettisen selkeällä otteella. Yhtenä johtopäätöksenä voisi todeta, että tämän tutkimuksen tuloksena tulevaisuudessa tarvitaan sellaista muutettavaa johtamista, joka tilanteen tarvittaessa hyödyntää erilaisia johtamisoppeja.

Tutkimuksen tuloksissa huomioitavaa on, että tutkimuksen ennakointikartalla toteutettua äänestystä ei rajattu ajankäytöllisesti. On mahdollista, että osa äänestykseen osallistuneista käytti enemmän aikaa ennakointikartan ilmiöihin tutustumiseen ja osa äänesti kenties aikaisempaan tietoon perustuen ilmiöitä. Voi olla, että kaikilla äänestäjillä ei ollut samanlainen näkemys ennakointikartan ilmiöistä ja siten tulos toivotuista ja ei-toivotuista äänistä voi olla harhaanjohtava. Tutkimuksen työpajassa ilmiöiden kuvaukset kuitenkin selitettiin ennen tulevaisuuden kuvittelua ja visiointia. Näin voidaan arvioida, että työpajaan osallistuneilla oli edes lähes samankaltainen näkemys ilmiöiden merkityksistä. Voi olla, että tutkimuksen äänestäjien ja työpajaan osallistuneiden käsitykset ilmiöistä kuitenkin poikkesivat toisistaan. Työpajan keskustelun aikana, tämän tyyppisiä huomioita ei kuitenkaan noussut, sillä osallistujat mainitsivat, että eivät välttämättä muistaneet mitä itse äänestivät. Nämä seikat huomioiden, voidaan kuitenkin todeta, että ennakoinnissa voi olla merkitystä sillä, tehdäänkö sitä yksin äänestäen vai yhdessä keskustellen ja tietoa rakentaen. Kuitenkin keskustelun pohjalla ollut äänestyskokemus ja tulokset herättivät mukavaa keskustelua ja innostusta tulevaisuuden visiointiin.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli tuoda ennakointikokemuksia Stadin AO:n koulutuspäälliköille ja se toteutui niiden osalta, ketkä tutkimukseen halusivat vapaaehtoisesti osallistua. Tutkimuksesta saatua tietoa tuloksista ja ennakointiprosessin kulusta jaettiin henkilöstölle.

Tutkimuksen yhtenä tuloksena syntyi ennakointiprosessi, joka oli yhdistetty tieteellisiin tutkimusmenetelmien prosessiin. Tätä ennakointiprosessia tai ennakointiprosessin aikana käytettyjä tulevaisuuden ennakointi- ja skenaariomenetelmiä voisi hyödyntää jatkossa sellaisenaan tai eteenpäin kehittäen. Mielenkiintoista voisi olla teettää vastaavanlainen ennakointitutkimus Stadin ammatti- ja aikuisopiston henkilöstölle ja vertailla henkilöstön näkökulmia siitä, minkälaista johtamista he voisivat tulevaisuudessa tarvita. Johtajien ja johdettavien yhteinen keskustelu tulevaisuuden työn näkymistä voisi tuoda lisää läpinäkyvyyttä organisaatioon ja kenties vaikuttamisen mahdollisuus voitaisiin kokea motivoivaksi ja kannustavaksi.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.

Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi - Perusteita ja menetelmiä. Turku: Grano.

Escobar, A. 2022. Global Higher Education in 2050: An Ontological Design Perspective. Critical times (Berkeley, Calif.).

Eskola, S. 2019. Mitä suomalaiset organisaatiot vaativat johtajilta? Pro Gradu -tutkielma. Tampereen Yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede. Tampere.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Glenn, J. & Gordon, T. 2009. Futures Research Methodology - Version 3.0. World Federation of United Nations Associations.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Jyväskylä: Docendo.

Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen, A K. & Jäppinen, T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin: Ennakoinnin lyhyt käsikirja. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf>

Kilpimaa, A. 2014. Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt. Tampere: Suomen Yliopistopaino.

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

Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen. Helsinki: Talentum.

Lencioni, P. 2019. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Tampere: Päivä Osakeyhtiö.

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

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen, Helsinki: Alma Talent.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin. Tallinna: Gaudeamus.

Silander, P. (toim.) 2022. Tietojohtamisella tulevaisuuden koulutusorganisaatioon - näkökulmia ammatillisen koulutuksen tieto-ohjautuvaan kehittämiseen. Helsinki: Grano.

Sowcik, M. 2015. Leadership 2050: Critical challenges, key contexts, and emerging trends. Emerald.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS Kustannus

Sähköiset

Arter 2021. VUCA-malli auttaa selkeyttämään toimintaa ja johtamista jatkuvassa muutoksessa. Viitattu 28.12.2022. <https://www.arter.fi/vuca-malli-auttaa-selkeyttamaan-toimintaa-ja-johtamista-jatkuvassa-muutoksessa/>

Chamie, J. 2020. By 2050, 90 countries will have an ageing population. Here's why such demographic figures matter. Today-lehti. Viitattu 5.1.2023. <https://www.todayonline.com/commentary/2050-90-countries-will-have-ageing-population-heres-why-such-demographic-figures-matter>

Cox, J. 2022. The trust crisis facing women leaders. BBC. Viitattu 5.1.2023. <https://www.bbc.com/worklife/article/20221129-the-trust-crisis-facing-women-leaders>

Dickson, J. 2022. What's Going On?" Leadership in Crisis. Alloy. Viitattu 5.1.2023. <https://alloy.institute/publishing/whatsgoingon>

Dufva, M. & Rowley, C. 2022. Heikot signaalit 2022: Tarinoita tulevaisuuksista. Sitra. Viitattu 10.4.2022. https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/01/sitra_heikot_signaalit_2022_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Sitra. Viitattu 6.1.2023. https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarysta-yllytysten-aikaan.pdf

Edelman, D. 2023. The 2021 Edelman Trust Barometer. Viitattu 19.2.2023. <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>

Filby, E. 2023. Dr Eliza Filby. Viitattu 13.5.2023. <https://www.elizafilby.com/>

Futures Platform, 2023. Viitattu 1.2.2023. <https://www.futuresplatform.com/>

Gläser, W. 2022. The US-military did not invent the term VUCA! VUCA-World. Viitattu 28.12.2022. <https://www.vuca-world.org/the-us-military-did-not-invent-the-term-vuca/>

HolacracyOne 2022. How Holacracy Works. Viitattu 5.1.2023. <http://www.holacracy.org/how-it-works/>

Johtoboosteri 2021. Viitattu 1.10.2022 ja 23.4.2023. www.johtoboosteri.fi

Kaskon uutiskirje 2023. Viitattu 30.4.2023. <https://www.kaskonuutiskirje.fi/etusivu/tyoyhteison-kehittamiskohteet-valitaan-kunta10-tuloksista.html?p79=19>

Komulainen, K. 2020. Johtaminen VUCA-ajassa. Laurea Journal. E-julkaisu. Viitattu 27.12.2022. <https://journal.laurea.fi/johtaminen-vuca-ajassa/#1f6e0bb7>

Kim P. 2022. Decentralized autonomous organizations (DAOs) are non-hierarchical communities operating on blockchain technology. Business Insider -lehti. Viitattu 5.1.2023. <https://www.businessinsider.com/personal-finance/what-is-a-dao?r=US&IR=T>

Kuntatyönantajat 2023. Viitattu 30.4.2023. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2023/tutkimukset-tyoelama-paranee-pitkajanteisella-kehittamisella>

Laurea 2020. Trendikortit. <https://trendikirjasto.laurea.fi/category/kaikki-trendikortit/syky-2020/>

Meristö, T. 2020. Skenaariotyöskentely auttaa tulevaisuuden epävarmuuden hallinnassa. Laurea Journal. E-julkaisu. Viitattu 27.12.2022. <https://journal.laurea.fi/skenaariotyoskentely-auttaa-tulevaisuuden-epavarmuuden-hallinnassa/>

Meristö, T. 2018. Tulevaisuuden ennakkoinnista uutta puhtia kehittämiseen. Laurea Journal. E-julkaisu. Viitattu 27.12.2022. <https://journal.laurea.fi/tulevaisuuden-ennakkoinnista-uutta-puhtia-kehittamiseen/#c4dc3c57>

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Viitattu 30.12.2022. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Opetushallitus 2022a. Osaamisen ennakkointifoorumi (OEF). Viitattu 20.12.2022. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/osaamisen-ennakkointifoorumi-oef>

Opetushallitus 2022b. Johtaminen ammatillisessa koulutuksessa. Viitattu 18.7.2022. <https://www.oph.fi/fi/kehittaminen/johtaminen-kasvatus-ja-koulutusallalla>

Opetushallitus 2022c. Osaamisperusteisuuden, asiakkuuksien ja kumppanuuksien johtaminen. Viitattu 1.10.2022. <https://www.oph.fi/fi/funding/osaamisperusteisuuden-asiakkuuksien-ja-kumppanuuksien-johtaminen>

Ruralization 2022. Trendikortit suomeksi. <https://ruraltrends.eu/lyhyet-trendikortit/>

Sitra 2022. Heikot signaalit. Viitattu 1.10.2022. <https://www.sitra.fi/julkaisut/heikot-signaalit-2022/>

Sitra 2023. Megatrendit 2023. Viitattu 18.1.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Sivista 2020. Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitys 2020. Viitattu 18.7.2022. <https://www.sivista.fi/kasvatus-koulutus-ja-tutkimusalan-johtajuusselvitys-2020/>

Sterling, S. 2022. Quiet Quitting: What to Know & How to Prevent It. Arkansas Business, Vol.39, 29. Viitattu 1.2.2023. <https://www.arkansasbusiness.com/article/141395/quiet-quitting-what-to-know-how-to-prevent-it-sabrina-starling-commentary>

STT-info 2020. Viitattu 18.7.2022. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/kunta10-tutkimus-helsingin-kaupungin-johtaminen-parani-ja-strateginen-uudistuminen-eteni?publishe-rld=60590288&releaseld=69896256>

Talvela, J. & Stenman, K. 2012. Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.1.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47132/tutu_kirja_web_ver3.pdf

Tanner, R. 2020. Johdon agendalla 2020. Bonfire. Viitattu 27.12.2022. <https://bonfire.fi/johdon-agendalla-2020/>

Työterveyslaitos 2022: Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 6.1.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: TENK. Luettu 23.2.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Johtamisparadigmat (Seeck 2021), johtamiskäsitykset (Bass 1997), johtamisen ulottuvuudet (Kotter 1996) ja johtamistrendit (Eskola 2019)	10
Kuvio 2: VUCA-lyhenteellä kuvataan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia (Ristikangas ym. 2021)	13
Kuvio 3: Tulevaisuuskolmio mukaillen (Sitra 2023, Inavatullah 2008).....	25
Kuvio 4: Tulevaisuuspyörä mukaillen (Glenn 2009)	26
Kuvio 5: Tulevaisuustaulukko mukaillen (Aalto ym. 2022)	26
Kuvio 6: Tutkimusprosessin ja ennakointiprosessin kuvaus	34
Kuvio 7: Futures Platform -alustalla luotu ennakointikartta	39
Kuvio 8: Ennakointikartalla äänestetyt ilmiöt, joilla on toivottuja vaikutuksia koulutuspäällikön työhön vuonna 2023 (vähintään kolme ääntä saaneet ilmiöt)	48
Kuvio 9: Ennakointikartalla äänestetyt ilmiöt, joilla on ei-toivottuja vaikutuksia koulutuspäällikön työhön vuonna 2023 (vähintään kolme ääntä saaneet ilmiöt)	49
Kuvio 10: Ilmiöt, jotka saivat sekä toivottuja että ei-toivottuja ääniä	51
Kuvio 11: Ilmiöt megatrendeittain ja annettuine toivotun vaikutuksen äänineen	52
Kuvio 12: Tulevaisuuspajassa eniten puhuttaneet ilmiöt ja niiden vaikutukset	57

Kuvat

Kuva 1: Stadin AO:n tulevaisuusaamukahvien äänestystulokset Futures Platform -ennakointikartalla 2021	21
Kuva 2: Ennakointikartan äänestysohjeet	35

Taulukot

Taulukko 1: Tulevaisuuspajassa nousseet ilmiöiden vaikutukset tulevaisuustaulukossa.....	55
--	----

Liitteet

Liite 1: Tutkimustiedote	70
Liite 2: Ennakointialustan äänestysdata	71

Liite 1: Tutkimustiedote



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Tiedotuskirje tutkittaville
Opinnäytetyö / estenomi yamk

Evita Husu

4.2.2023

Hei,

teen estenomi (YAMK)-tutkinnon opinnäytetyönä kehittämistyön aiheesta ”Ammatillisen koulutuksen johtaminen nyt ja tulevaisuudessa”. Osana kehittämistyötä teetän kyselytutkimuksen Futures Platform -ennakointikartalla sekä kerään tulevaisuustyöpajassa havainnointimateriaalia siitä, minkälaiset ilmiöt ja trendit vaikuttavat koulutuspäällikön työhön vuonna 2035. Tutkimukseen osallistuvia käsitellään isompana joukkona ja henkilötunnistetoja ei kerätä.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujalla on oikeus keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa tahansa.

Kiitos yhteistyöstä!

Evita Husu

Estenomi (YAMK) -opiskelija, Laurea

Liite 2: Ennakointialustan äänestysdata

Äänestetyt sisällöt

[LIIKAA](#)

Listan järjestys: äänimäärä > plus-äännet > aakkosjärjestys

Elinikäinen oppiminen	12	(+12 +0)	
Autonominen tiimityö	8	(+8 +0)	
Etättyö ja -opetus	7	(+7 +0)	
Jatkuva arviointi ja dialogi	7	(+7 +0)	
Johtaminen ja HR	6	(+7 +1)	
Yhteiskuntavastuu	6	(+6 +0)	
Etäläsnäolo	5	(+5 +0)	
Terveys ja hyvinvointi	5	(+5 +0)	
Z-sukupolvi työmarkkinoille	5	(+5 +0)	
Big data palveluna	4	(+4 +0)	
Elämän hidastaminen	4	(+4 +0)	
Vanhempi kuin koskaan	4	(+4 +0)	
Y-sukupolvi johtajiksi	4	(+4 +0)	
Elämystalous	3	(+3 +0)	
Ilmastonmuutos ja energiajärjestelmät	3	(+4 +1)	
Kiertotalous	3	(+4 +1)	
Teollisuus 4.0	3	(+3 +0)	
3D-tulostus	2	(+2 +0)	
Automatisoidut terveystilat	2	(+2 +0)	
Kansallinen huoltovarmuus	2	(+2 +0)	
Lohkoketjut	2	(+2 +0)	
Luonnon monimuotoisuus	2	(+2 +0)	
Mielialoja muokkaavat sovellukset	2	(+2 +0)	
Miesten valta	2	(+2 +0)	
Populismi	2	(+2 +0)	
Rahaa jätteistä	2	(+2 +0)	
Suuri irtisanoutumisaalto	2	(+5 +3)	
VUCA-ilmiö	2	(+2 +0)	
Ilmastonmuutos	1	(+2 +1)	
Johtajuuden kriisi	1	(+3 +2)	
Kaupungistuminen	1	(+1 +0)	
Koskematon luonto	1	(+1 +0)	
Lifelogging-ilmiö	1	(+2 +1)	
Lisätty todellisuus AR	1	(+2 +1)	
Synteettinen data	1	(+1 +0)	
AI osallistavassa demokratiassa	1	(+1 +0)	
Uudentyyppinen demokratia	1	(+1 +0)	
Valtameri vahvana hiilinieluna	1	(+1 +0)	
Web 3.0	1	(+1 +0)	
Aistien internet	0	(+1 +1)	
Amatöörien merkitys	0	(+1 +1)	
Asioiden omistaminen	0	(+1 +1)	
Luottamus julkisiin viranomaisiin	0	(+3 +3)	
Globaalien oligarkkien nousu	-1	(+0 +1)	
Resistentit bakteerit	-2	(+0 +2)	
Avaruusturismi	-2	(+0 +2)	
Resurssisodat	-2	(+0 +2)	
Tappavat pandemiat	-2	(+1 +3)	
Infosota	-3	(+0 +3)	
Luonnonsuojelu- vastaisuus	-3	(+0 +3)	
Poliittikka ja linjaukset	-3	(+0 +3)	
Data ja digitalisaatio	-4	(+0 +4)	
Koulu suuryrityksenä	-6	(+0 +6)	