

KARELIA - AMMATTIKORKEAKOULU  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mika Tirkkonen

PEDAGOGISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2015



## OPINNÄYTETYÖ

Huhtikuu 2015

Teknologiaosaamisen johtamisen koulu-  
tushjelma  
Ylempi  
ammattikorkeakoulututkinto  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
P. (013) 260 6800 P.(013) 260 6906

Tekijä(t)

Mika Tirkkonen

Nimeke

Pedagogisen johtamisen kehittäminen

Toimeksiantaja Savon koulutuskuntayhtymä

Tiivistelmä

Tämän kehittämistyön tavoitteena on pedagogisen johtamisen kehittäminen. Tällä hetkellä koulutuksessa eletään muutoksessa. Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan miten uusi opetusmalli integroituu tulevaisuuden työelämään. Pedagoginen johtaminen on laaja-alainen käsite ja se perustuu näihin kysymyksiin ja tavoitteisiin. Tavoitteena kehittämistyössä on saada pedagogisen johtamisen kautta pysyviä opetusmalleja niin, että se vastaa tulevaisuuden haasteisiin opetuskasvatuksessa.

Opinnäytetyön kirjallinen työ eteni teoreettiseen kirjallisuuteen ja sen kautta empiiriseen osuuteen. Empiirisessä osuudessa käytin kvalitatiivista tutkimusotetta ja monipuolisia tutkimusmenetelmiä kuten laadullista tutkimushaastattelua. Tutkimuksessa käytin myös benchmarking tutkimusta. Usein benchmarking toteutetaan vierailulla organisaatioon, jonka kanssa omaa toimintaa halutaan vertailla. Ennen vierailua tavoitteiden tulisi olla tarkoin selvillä, ja jotta vierailusta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti.

Kieli

suomi

Sivuja 50

Liitteet 1

Liitesivumäärä 1

Asiasanat

Pedagoginen johtaminen, oppimisympäristöt, integrointi.



**THESIS**  
**April 2015**  
**Degree Programme in Technology Competence**  
**Management**  
**Master`s Thesis**  
**Karjalakatu 3**  
**FIN 80800 JOENSUU**  
**FINLAND**  
**Tel. 358-13-260-6800**

Author(s)

Mika Tirkkonen

Title

Improvement of pedagogical Leadership

Commissioned by Savo Consortium for Education

Abstract

The goal of this development project was to improve pedagogical leadership. At the moment we are living in changing circumstances in education. This thesis concentrates on researching how the new education method integrates in the working life of the future. Pedagogical leadership is a large-scale concept and it is based on these questions and goals. The aim of the development project is to get permanent education methods through pedagogical leading, so that they meet the challenges of education in the future.

The written part of thesis consists of both theoretical literature and empirical part. In the empirical part, qualitative methods and various research methods are used, such as qualitative research interview. This study makes use of benchmarking, which is often accomplished by visiting an organization, with whom one`s own actions can be compared. Before the visit, people should be aware of their goals, so all the possible advantage can be achieved.

Language

Finnish

Pages 50

Appendices 1

Keywords

pedagogical leadership, learning environments, integration

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	5
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	9
2	Organisaation esittely .....	10
2.1	Savon koulutuskuntayhtymä .....	10
2.2	Toimintaympäristön kuvaus .....	11
3	Pedagoginen johtaminen .....	24
3.1	Pedagogisen johtamisen taustoja .....	24
3.2	Pedagogisen johtamisen kehittäminen Savon koulutuskuntayhtymässä .....	27
3.3	Pedagogisen johtamisen menetelmät .....	29
4	Kehittämistyön toteutustapa ja tiedonhankinnan menetelmät.....	31
4.1	Tapaustutkimus.....	31
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	32
5	Kehittämisen toteutus .....	33
5.1	Teemahaastattelu .....	33
6	Tulokset.....	38
7	Johtopäätökset.....	40
7.1	Tulevaisuuden pedagogisen kehittämisen polkuja.....	40
7.2	Kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen .....	43
7.3	Menetelmän ja tulosten kriittinen arviointi.....	46
7.4	Yhteenveto.....	47
8	Loppusanat ja pohdinta .....	48
	Lähteet .....	49

Liitteet: Haastattelulomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Miten maailma makaa tällä hetkellä ammatillisessa koulutuksessa? Elämme tällä hetkellä muuttuvassa maailmassa, jossa tapahtuu ja muuttuu asioita jossa meidän on muututtava mukana ja muutettava toimintatapoja. Yhä enemmän yritykset tekevät supistuksia ja vähennyksiä, koska täytyy saada tuloksellisuutta ja taloudellisuutta.

Tämä näkyy myös ammatillisessa koulutuksessa. Työelämäpalvelun puolella ja nuorisopuolella opiskeluaikoja pitää saada lyhemmiksi ja työelämälähtöisemmiksi. Ammatillisessa koulutuksessa tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä on opiskelijan valmistuminen, minkä perusteella oppilaitos saa rahoitusta.

Työmarkkinoiden muutokset edellyttävät valmiutta ja alttiutta omaksua koulutuksen ja työelämän uusia toimintatapoja. Opinnäytetyön tarkoituksena on esitellä välineitä ja menetelmiä, joiden avulla ammatillisen koulutuksen järjestäjät voivat tunnistaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä ja mukauttaa niitä käytettäväksi omissa organisaatioissaan. Tämä toimii osana koulutuksen järjestäjän pedagogista johtamista.

Vuodelle 2020 esitetyssä visiossa korostetaan osaamistalouteen siirtymisen haastetta (vuonna 2000 Lissabonissa kokoontunut Eurooppa-neuvosto), joka edellyttää ammatillisen koulutuksen järjestelmien nykyaikaistamista ja jatkuvaa parantamista talouden ja yhteiskunnan muuttuessa nopeasti, jotta ammatillisen koulutuksen järjestelmät voivat auttaa lisäämään työllisyyttä ja sosiaalista osallisuutta ja parantamaan elinikäisen oppimisen saatavuutta kaikille sekä edistämään työntekijöiden taitojen kehittymistä joustavuuden ja sopeutuvuuden varmistamiseksi. ( Opetushallitus 2009a)

Koulutusta koskevissa eurooppalaisen yhteistyön strategisissa puitteissa vahvistetaan keskeisten taitojen hankkimisen tarve yhtenä strategisena tavoitteena, jonka mukaan innovointia, luovuutta ja yrittäjyyttä tehostetaan kaikilla koulutuksen tasoilla. Strategisiin tavoitteisiin pyritään mm. uusilla koulutusalan viitearvoilla, joilla seurataan tavoitteiden edistymistä eri puolilla Eurooppaa.

Sekä EQAVET-suosituksessa että koulutusyhteistyön strategisissa puitteissa edellytetään kaikkien ammatillisten koulutusjärjestelmien toimijoiden yhteistä tietoisuutta. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista pidetään yhtenä keskeisenä tekijänä pyrittäessä välttämään kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen ja koulutuksen keskeyttämiseen liittyviä ongelmia, jotka asettavat haasteita ammatilliselle koulutusjärjestelmälle. Toimijoita ovat EU:n jäsenvaltiot, alueviranomaiset ja työmarkkinaosapuolet, joiden lisäksi myös ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat keskeisessä asemassa. (Opetushallitus 2009b)

Pedagoginen johtaminen on laaja käsite ja tässä opinnäytetyössä keskityn tutkimaan oppimismenetelmien ja mallien toiminnallista käytäntöä. Pedagogiseen johtamiseen kuuluu monia eri osa-alueita, joista käytin tutkimuksessa oppimisympäristöjen ja oppimismenetelmien pedagogista johtamista, sekä pedagogisen johtamisen kehittämistä. Toin esille tutkimuksessa myös pedagogisen johtamisen arvoja, käsityksiä sekä etiikkaa.

Kehittämistutkimuksessa on tavoitteena suunnitella ja kehittää ratkaisuja todellisuutta vastaavaksi tilanteiksi tuleviin tämän päivän haasteisiin. Kun saadaan uutta tutkimustietoa opetuksesta, opiskelusta ja oppimisesta, kehitetään uusia innovaatioita. Innovaatio on sosiaalinen ilmiö, joka on olemassa silloin kun ihminen, ryhmä tai organisaatio omaksuu sille uutta asiaa. Opetuksessa käytettävät innovaatiot sekä niiden tutkimuspohjainen kehittäminen ja tutkimuksen tulokset ovat keskeisessä roolissa tässä tutkimustyössä, millaisia tuloksia saamme. Innovaatiota ei voida määritellä taloudellisen menestyksen mukaan mutta tuotto voi olla innovaatioprojektin tavoite. Tällä tarkoitetaan sitä, että opiskelijat voivat valmistua nopeammassa ajassa työelämäänsä kun he työskentelevät yrityksessä jo koulutusaikana. Välttämättä kaikki opiskelijat eivät ole sopivia tähän menetelmään. (Pernaa 2013, 24–28).

Suunnittelumaiseman tutkimus perustuu projektiin liittyvään sosiokulttuuriseen ja teknologiseen ympäristöön tutustumisella eli miten suunnitellaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirto omaan organisaatioon. Meidän tulee ottaa huomioon projektissa keskeisiä asioita kuten pedagogiset mallit, opetuksen ja oppimisen laatu, tieto- ja viestintäteknologia. Näiden avulla voimme rakentaa suunnittelumaiseman. (Pernaa 2013, 76–77).

Innovaation siirtäminen tarkoittaa jossakin organisaatiossa kehitetyn innovaation ottamista käyttöön ja sen soveltamista muissa organisaatioissa. Innovaationsiirto on aina oppimisprosessi. Siirto onnistuu yleensä paremmin, jos se toteutetaan järjestelmällisesti.

Innovaation tavoitteet ja käyttöön ottoon liittyvät suunnitelmat on tarpeen laatia organisaatiossa aiemmin kartoitettujen muutostarpeiden pohjalta. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoa suunniteltaessa on syytä keskustella ja päättää useista asioista ja niihin liittyvistä välitavoitteista.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön varsinainen kehittämistyö tulee keskittymään kone- ja metallialalle. Kehittämistyön tavoite on tutkia uutta oppimismallia, joka on opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama hanke. Hankkeen nimitys ”työ tekijänsä opettaa” johdattaa opetuksen menemistä yhä enemmän työelämälähtöisemmäksi. Tätä hanketyötä on alettu tekemään Savon koulutuskuntayhtymässä. Tavoitteena tässä kehittämistyössä on tutkia miten tämä toiminta palvelee kaikkia organisaation edustajia. Opetuksen kehittäminen on pedagogista toimintaa jota opettajat joutuvat tekemään jatkuvasti työssä.

Kehittämistoiminnan perustehtävä on työ-, elinkeino-, yritys- ja kulttuurielämän kehityksen tukeminen ja osaamisen lisääminen. Kehityshankkeiden toteuttamisessa on olemassa lainsäädännön sanelemat reunaehdot. Julkisella sektorilla käytetään käsitettä innovatiivinen julkinen hankinta. Sillä tarkoitetaan sellaista hankintaa jota ei ole vielä olemassa tai uusien toimintatapojen kehittämistä. Tällä hankkeella on tarkoitus tuoda uutta opetusmallia 2+1. Tämä opetusmalli tarkoittaa sitä, että opiskelija suorittaa kaksi ensimmäistä vuotta oppilaitoksessa ja viimeisen tutkintovuoden työelämässä työpaikalla. Opiskelija voi myös siirtyä aikaisemmin työpaikkakoulutukseen, mikäli hän on siihen valmis.

Nämä innovatiiviset hankkeet ovat nousseet Euroopassa ja Suomessa yhä enemmän keskipisteeksi, koska hankinnoilla on suurempi kannustevaikutus yritysten innovaatiotoimintaan.

Kehityksessä ollaan menossa yhä enemmän kohti hajautuvaa ja monipuolistuvaa verkostopalvelua, jossa ovat mukana useat eri tahot ja tekevät yhteistyötä keskenään. Opetus ja kulttuuriministeriön rahoittamaan hankkeeseen kohdistuu kasvavia vaatimuksia koska niissä korostuu mm. laatukriteerit. ( Aho 2009, 1)



### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen rakenne tulee koostumaan johdannosta, teoriasta ja empiirisestä osasta sekä pohdinnasta. Johdannossa lukijalle tullaan esittämään aihealue ja mistä aihevalinnoista tutkimus koostuu. Teoriaosuudessa tulen esittämään tutkimuksen tietoperustaa ja taustaa. Tietoperusta pohjustaa pedagogisen johtamisen kehittämistä ja osaamista.

Empiirisessä osiossa, joka on käytännön kehittämistehtävä Savon koulutuskuntayhtymän. Esittelen strategian sekä uuden organisaation ja tulevaisuuden näkymiä, miten koulutuksen linjauksia kuntayhtymässä tullaan tekemään seuraavien vuosien aikana. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatio muuttui 1.1.2015.

Tutkimus tuli toteutumaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus eli toiselta nimeltä laadullinen tutkimus sisältää useita merkityksiä. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole vain yhdenlainen hanke, vaan joukko useita tutkimuslajeja. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2007, 158.)

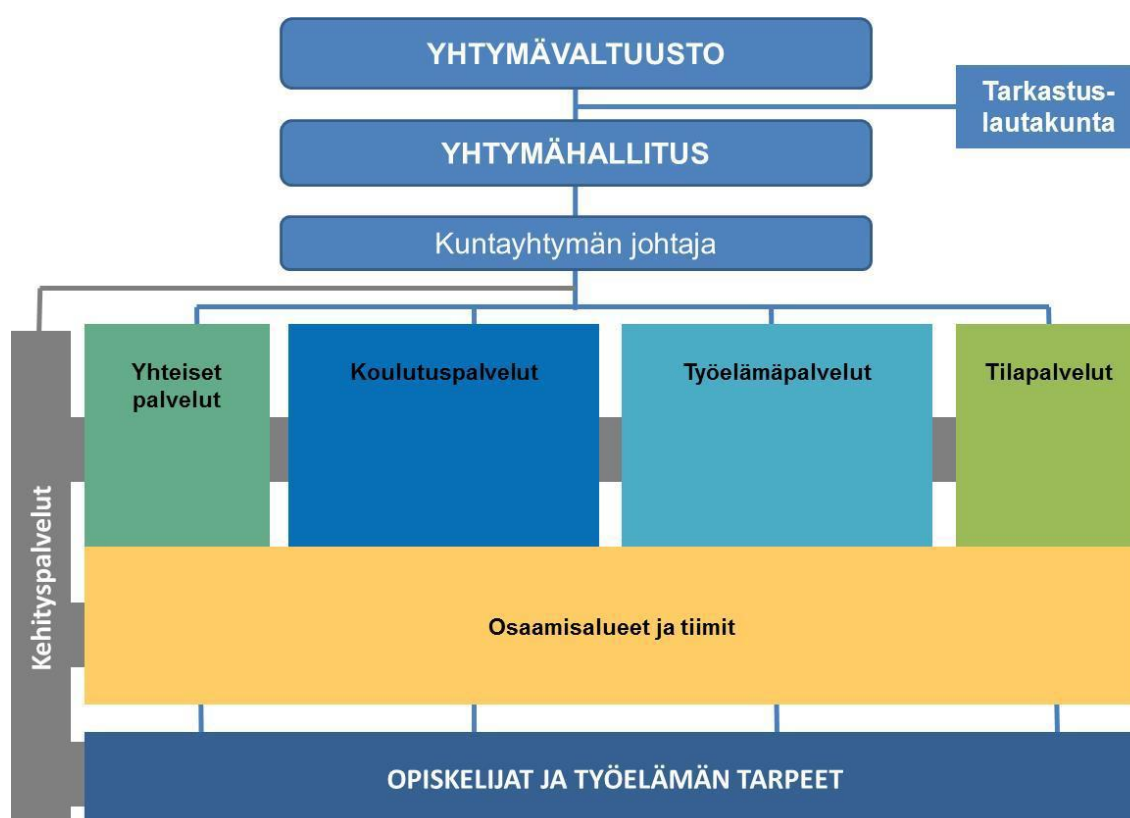
Tutkimus tuli pohjautumaan tapaustutkimukseen ja sen kautta käytän teema-haastattelumenetelmää. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä ja tyypillistä tietoa. Käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden eli tapauksen. Tapaustutkimuksessa on monia eri muotoja josta tutkimuksessa tullaan käyttämään toimintatutkimusta, joka on samalla varsinainen kehittämistyön menetelmä tässä työssä. (Aaltola & Valli 2007, 185).

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruun ja teorian kehittämisen tulee olla luontevaa, näin ollen aineiston ensimmäiset käsitteet eivät välttämättä ole lopullisia. Siksi tulen käyttämään tutkimuksessa benchmarking-menetelmää lisänä. Benchmarking-menetelmällä tehdään vierailu toiseen organisaatioon ja tehdään vertailu. Tutkimuksessa tulen tekemään haastatteluja ja sen kautta määrittelemään miten toimintaa tulisi kehittää.

## 2 Organisaation esittely

### 2.1 Savon koulutuskuntayhtymä

Savon koulutuskuntayhtymä on Suomen suurimpia monialaisia toisen asteen koulutuksenjärjestäjä. Savon koulutuskuntayhtymän sisällä toimii Savon ammatti- ja aikuisopisto, joka toimii koulutuspalvelujen tuottajana. Savon ammatti- ja aikuisopisto toimii yhdeksällä paikkakunnalla, josta pohjoisin on Iisalmi ja eteläisin Varkaus. Ammatillisen peruskoulutuksen järjestämislupa sisältää noin 5900 opiskelijaa, johon lisätään aikuiskoulutuksen opiskelijoita noin 4000 vuositasolla. Henkilöstöä kuntayhtymässä on tällä hetkellä reilu 1100. Kuviossa yksi on esitetty kuntayhtymän organisaatio, joka on uudistettu strategisten toimenpiteiden johdosta.



Kuvio 1. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatio (Savon koulutuskuntayhtymä 2014)

## 2.2 Toimintaympäristön kuvaus

Jäsenkuntien määrä vähenee kuntarakenneuudistuksen vuoksi. Jäsenkuntien yhteenlaskettu väestömäärä pysyy ennallaan tai on lievästi kasvava. Jäsenkunnista suurin väestön kasvu määrällisesti kohdistuu Kuopioon. Useimmissa Pohjois-Savon kunnissa väestön määrä vähenee. Myös nuorten ikäluokka pienenee.

Valtion ja kuntatalous supistuvat ja alueen työttömyysaste on korkealla tasolla. Työttömyysaste vaihtelee jäsenkuntien välillä. Samanaikaisesti työelämästä poistuu ikärakenteen vuoksi enemmän työntekijöitä kuin sinne tulee.

Ammatillisen koulutuksen tarve nuorten osalta ikäluokkakehityksen vuoksi ei kasva ja aikuisten keskuudessa lisääntyy. Ammatillisen koulutuksen määrälliseen lisäämiseen ja sisällölliseen kehittämiseen vaikuttavat oma osaaminen, alueen työ- ja elinkeinoelämässä tapahtuvat muutokset sekä tarve saada kaikille peruskoulunsa päättävälle jatko-opintopaikka.

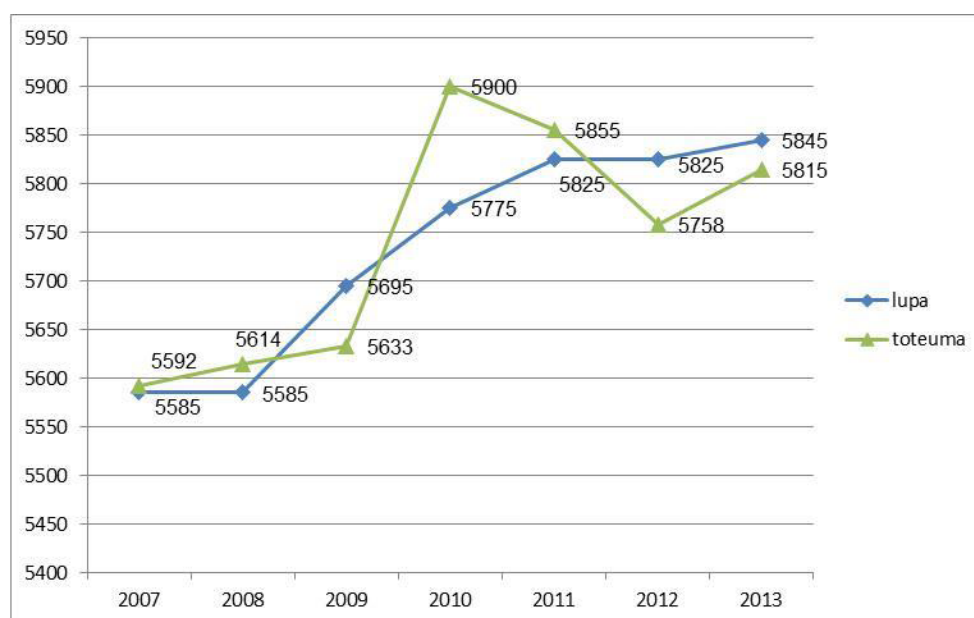
Kuntayhtymän tulokortti					
Näkökulmat	Mittarit	Toteuma	Tavoitearvot		
		2012	2014	2015	2016
Talous	Toimintatuotot (M€, ulk.)	93,8	86,7	83,4	81,0
	Vuosikate toimintatuotoista (%)	8,5	5,2	7,4	7,7
	Investoinnit (M€)	5,9	4,0	8,7	10,3

Kuvio 2. Kuntayhtymän tulokortti (Savon koulutuskuntayhtymä 2014)

Kuviosta 2 näemme, kuinka toimintatuotot vähenevät 8,5 - 10 milj. € vuosina 2014 - 2016. Valtion myöntämä rahoitus koulutukseen vähenee ja rahoituksen perusteet muuttuvat. Rahoituksen perusteena opiskelijamäärän merkitys vähenee ja tutkintasuoritusten sekä koulutuksen vaikuttavuuden merkitys lisääntyy. Koulutuksen järjestäjien tuloksellisuutta ja laatua arvioidaan, järjestäjiä vertaillaan ja tuloksellisuuden onnistumisesta palkitaan. Toiminnan vaikuttavuuden ja rahoitusjärjestelmän muutoksen vuoksi nykyinen tulosrahoituksen trendin on käännyttävä toiseen suuntaan.

Valtion taloudellinen tilanne ja rahoitusjärjestelmän uudistaminen aiheuttaa myös ammatilliselle ja lukiokoulutukselle taloudellisia uhkia. Tarvitsemme toimintojen sopeuttamista perustehtävän turvaamiseksi ja kehittymiseksi alueellamme. On varmistettava, että koko henkilöstö ja luottamushenkilöt ymmärtävät hyvin talouden asettamat haasteet tulevaisuudessa.

Toisen asteen ammatillisen ja lukiokoulutuksen rakenneuudistus tullaan toteuttamaan. Kuvio 3 osoittaa kuinka koulutuksen järjestämisluvat tullaan uusimaan ja järjestäjäverkkoa tiivistetään. Todennäköisesti suuret koulutuksen järjestäjät, kuten Savon koulutuskuntayhtymä, vahvistuvat entisestään ja koulutusvastuu sekä vastuu nuorisotakuun toteuttamisesta lisääntyvät. Koulutuksen järjestäjille tulee yhtiöittämisvelvoite osalle toimintoja. Kuntayhtymän toimipisteverkkoa tiivistetään, toimintoja keskitetään ja tilojen käyttöastetta tehostetaan. Kuntayhtymän tuleviin investointeihin liittyvät ratkaisut ovat vaativia. Yhteistyö koulutuksen järjestäjien ja koulutustasojen välillä lisääntyy. Tutkintojärjestelmä uudistuu ja joustavuus lisääntyy.



Kuvio 3. Ammatillisen peruskoulutuksen järjestämislupa ja toteuma (Savon koulutuskuntayhtymä 2014)

Ammatilliselta koulutukselta edellytetään yhä läheisempää yhteistyötä alueen työ- ja elinkeinoelämän kanssa sekä kykyä vastata työelämän kiihtyviin muutoksiin. Uusia ammatteja syntyy ja vanhoja poistuu. Ammatillinen koulutus nähdään kasvavassa määrin alueen työ- ja elinkeinoelämän voimavarana, kehittäjänä ja osaavan työvoiman turvaajana. Työelämä kansainvälistyy ja se edellyttää ammatilliselta sekä lukiokoulutukselta uudenlaisia kansainvälistymisvalmiuksia.

Työelämävalmiuksien omaksumisen merkitys jo opiskeluaikana lisääntyy. Ammatin ja ammattitaitojen uudistuminen edellyttää muutosvalmiutta ammatillisessa koulutuksessa ja sen opetussuunnitelmissa. Kestävän kehityksen merkitys vahvistuu.

Ammatillisen opettajan työ muuttuu oppilaitoskeskeisestä opetuksesta yhä enemmän työtilanteissa ja työpaikalla tapahtuvaan oppimisen ohjaamiseen ja osaamisen arviointiin. Aikaisemman osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen merkitys lisääntyy. Tieto- ja viestintäteknologian käyttö lisääntyy oppimisessa.

Ammatillinen koulutus on yhä enemmän kokonaisuus, joka edellyttää järjestäjältä joustavaa kykyä palvella sekä työelämään siirtyvien että työssä olevien koulutus- tarpeita. Asiakkuuksien kokonaisvaltaiset osaamisen kehittämiskäsit ja kumppanuuksien rakentaminen kilpailutekijöinä lisääntyy. Nuorten arvopohjan muutokset vaikuttavat oppimiseen ja opetukseen. Opiskelijoiden odotukset ja vaatimukset opiskeluympäristön toiminnallisille puitteille ja opetusjärjestelyjen laadulle lisääntyvät. Yksilöllisten opintopolkujen joustavuuden tarve lisääntyy. Opiskelijoiden tarve vaikuttaa koulutuksen järjestämiseen lisääntyy. Opiskelupaikan valintaan vaikuttaa entistä enemmän koulutuksenjärjestäjän maine ja julkisuuskuva.

Seuraavassa tuon esille Savon koulutuskuntayhtymän perustehtävän, vision ja arvot.

**”Perustehtävässä** lisäämme nuorten ja aikuisten osaamista, vastaamme alueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehitämme alueen työelämää. Edistämme työllisyyttä, yrittäjyyttä ja hyvää elämää”. ( Savon koulutuskuntayhtymä, 2014)

### **Visio Huippukouluttaja 2020**

”Visio on saavutettu, kun kuntayhtymä on tuloksellisuuskriteereissä suurten ja monialaisten koulutuksen järjestäjien 10 %:n kärjessä ja kuntayhtymälle on myönnetty valtakunnallinen laatupalkinto.” ( Savon koulutuskuntayhtymä, 2014)

## Arvot

### Missä onnistumalla saavutamme visiomme?

- ”huolehtimalla oppimisen edellytyksistä ja opiskelijoiden hyvinvoinnista
- opetuksen ja opetusjärjestelyjen korkealla laadulla
- aktiivisilla ja toimivilla alueellisilla työ- ja elinkeinoelämysuhteilla
- jatkuvaan ammattitaidon kehittämiseen johtavilla aktiivisilla kansallisilla ja kansainvälisillä verkostoilla
- perustehtävän tuloksellista toteuttamista palvelevalla kuntayhtymän organisaatorakenteella
- henkilöstön osaamisella ja hyvällä yhteistyökyvyllä
- johtajuuden terävöittämisellä, pedagogisen johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen kehittämällä
- tuloksellisen koulutus- ja kehittämistoiminnan varmistavalla talouden hallinnalla
- toiminnan suunnittelua, kehittämistä ja johtamista ohjaavalla tuloskortilla”  
( Savon koulutuskuntayhtymä 2014)

## Talous

Perustehtävässä onnistumalla varmistamme sen, että kuntayhtymän talous pysyy kunnossa. Kuntayhtymä ei tarvitse jäsenkuntiensa taloudellista tukea. Tarvittaessa sopeutamme toimintamme niin, että talous pysyy aina kunnossa. Kehitämme johdon ja muun henkilöstön taloustietoisuutta. Vahvistamme taloudellista riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa. Vähennämme kuntayhtymän toimitilat lähes puoleen nykyisistä toimitiloista tavoitteena kiinteistökustannusten merkittävä vähentäminen.

Kehitämme oppimisympäristöjä tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi sekä varmistamme terveelliset ja turvalliset toimitilat. Laadimme kuntayhtymälle hankintastrategian, jonka tavoitteena on vähentää hankintakustannuksia suhteessa ulkoisiin toimintatuottoihin. Oppimisen ja opetuksen tulee liittyä kaikkiin toimintoihin ja olla läpinäkyvää. Tarkastelemme asuntolatoiminnan ylläpitämistä eri toimipisteiden osalta ennakoidun tarpeen perusteella. (Savon koulutuskuntayhtymä 2014)

## Asiakas

Järjestämme ammatillisen koulutuksen alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeiden pohjalta. Lisäämme alueen työ- ja elinkeinoelämäyhteistyötä kuntayhtymän kaikilla tulosalueilla. Järjestämme saman opintoalan ammatillista peruskoulutusta vähintään yhdessä Pohjois-Savon toimipisteessä, mikäli se on työ- ja elinkeinoelämän tarpeiden mukaista ja kannattavaa.

Vähennämme ammatillisen peruskoulutuksen paikkoja koulutuksen järjestämisluvan mukaisesti. Kehitämme opiskelijoiden työelämävalmiuksia osaksi ammattitaitoa. Vahvistamme opiskelijakunnan osallistumista ja vaikuttamista kuntayhtymän päätöksentekoon. Kehitämme työ- ja elinkeinoelämän palautejärjestelmän. Lisäämme tutkintojen ja tutkinnon osien suoritusten määrää vuositasolla. Teemme pitkäjänteisiä kumppanuussopimuksia alueen työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Otamme käyttöön kuntayhtymän kaikkia tulosalueita yhdistävän markkinointinimen. (Savon koulutuskuntayhtymä 2014)

### **Prosessi**

Organisoimme toimintamme uudelleen tukemaan paremmin perustehtävän toteuttamista.

Toteutamme ammatillisesta peruskoulutuksesta vähintään 50 % työpaikalla tapahtuvana oppimisena 1.8.2017 jälkeen alkavissa perustutkinnoissa. Tätä ennen lisäämme työpaikalla tapahtuvaa oppimista tavoitteen saavuttamiseksi. Luomme työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen yhteiset käytänteet.

Siirrymme opintoaloilla päivittäiseen kahteen vuoroon tai viikoittaiseen vuorottelujärjestelmään tietopuolisen opetuksen ja työpaikalla tapahtuvan opetuksen välillä. Otamme käyttöön kesälukukauden. Täsmennämme hankkeiden käynnistämiseksi kriteerit ja hankkeiden tulee edistää perustehtävää. Esitämme hankkeiden tulokset tuloskortin näkökulmissa.

Varmistamme koulutuksen järjestäjän opetussuunnitelmien ajantasaisuuden ja opetuksen toteuttamisen opetussuunnitelmien mukaisesti. Vahvistamme koulutuksen järjestäjän toiminnan laadun kehittämistyötä. Tavoitteena on saada valtakunnallinen laatupalkinto. Järjestämme opetuksen ja ohjauksen siten, että opiskelupaikan saaneet suorittavat tutkinnon ja tutkinnon osat säännönmukaisessa ajassa. Parannamme opintojen läpäisyä ja keskeyttämisen ehkäisyä. Päivitämme toimintaympäristön kuvauksen vuosittain.

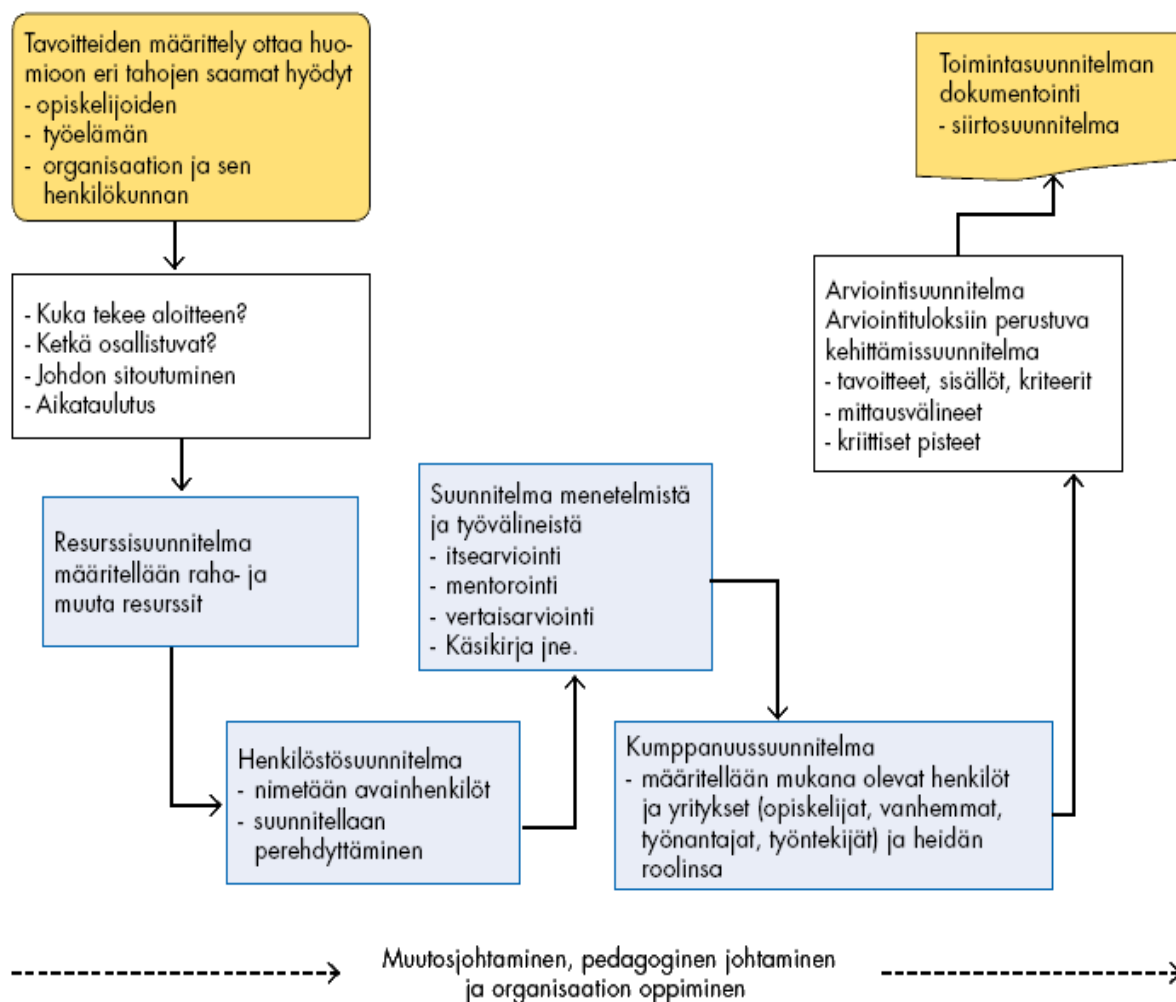
Lisäämme koulutuksen järjestäjien välistä sekä kansainvälistä yhteistyötä perustehtävässä onnistumiseksi. Luomme opiskelijoille edellytykset toimia kansainvälisissä työympäristöissä edistäen alueemme työ- ja elinkeinoelämän kilpailukykyä. Lisäämme nuorten koulutuksessa ja aikuiskoulutuksessa tilojen ja laitteiden yhteiskäyttöä. Lisäämme saumatonta yhteistyötä eri tulosalueiden välille. Tarjoamme vapaasti valittavat opinnot työssäoppimisena, toisen tutkinnon opintoina osallistumalla olemassa oleviin opiskelijaryhmiin, lukio-opintoina tai aikaisemman osaamisen tunnustamisena.

Tehostamme aiemmin hankitun osaamisen tunnustamista ja tunnustamista.

( Savon koulutuskuntayhtymä 2014)



Savon koulutuskuntayhtymässä on tarkoituksena saada aikaan uusi opetusmenetelmä, jonka on määritellyt opetushallitus. Kuviossa viisi on kuvaus prosessista, miten työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtosuunnitelman tekeminen voi edetä. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen siirto sisältää useita suunnitelmia, jotka eivät ole erillisiä vaan ovat osa samaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjen siirtosuunnitelmaa (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Suunnittelumaiseman tekeminen työpaikalla. (Opetushallitus 2009)

Opetushallitus on tuonut uusia säädöksiä joitten mukaan oppilaitoksen tulee voida muuttaa opetusjärjestelmää. Tämä järjestelmä tulee sisältämään 50 % - 50 % opetusmallia, jossa opiskelija suorittaa puolet opinnoistaan työpaikalla.

Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmän kehittäminen on opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemä uudistus. Keskeisenä tavoitteena on vahvistaa ammatillisten tutkintojen (perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot) osaamisperusteista määrittelyä ja tutkinnon osiin perustuvaa rakennetta. Tällä tuetaan joustavien ja yksilöllisten opintopolkujen rakentamista ja edistetään aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamista ja tunnustamista osaksi tutkintoa.

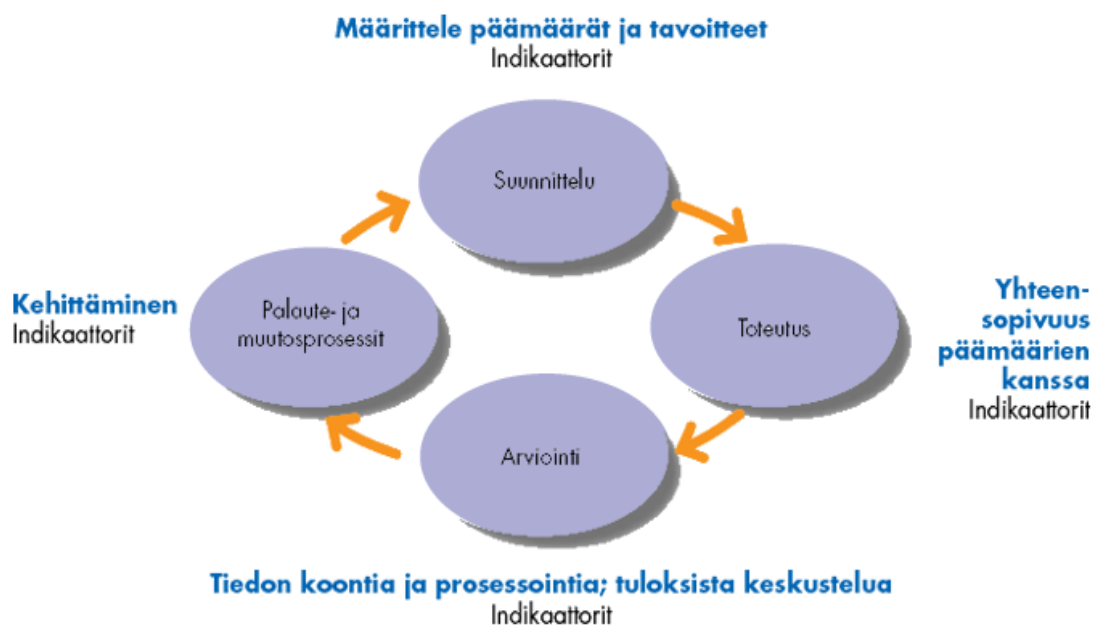
Ammatillisten perustutkintojen mitoituspäätteenä ehdotetaan otettavaksi käyttöön ECVET-suositukseen (European Credits for Vocational Education and Training) perustuvat osaamispisteet, jotka korvaisivat nykyisin käytetyt opintoviikot.

Ammatillisiin perustutkintoihin kuuluvia yhteisiä tutkinnon osia ehdotetaan selkeytettäväksi ryhmittelemällä ne aiempaa laajemmiksi osaamisperusteisiksi tutkinnon osiksi. Yhteisiä tutkinnon osia ovat viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, matemaattis-luonnontieteellinen osaaminen, yhteiskunnassa ja työelämässä tarvittava osaaminen sekä sosiaalinen ja kulttuurinen osaaminen. Erilliset oppiaineet sisällytettäisiin osa-alueina tai osaamistavoitteina näihin tutkinnon osiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2009).

Tämän uudistuksen johdosta on työpaikalla tapahtuva oppiminen tullut yhdeksi keskeiseksi tekijäksi oppilaitoksissa, koska ammattiin valmistuminen tulisi tapahtua vielä nopeammin ja näin saataisiin myös keskeytysmäärä pienemmäksi. Seuraavassa miten innovaation siirtoprosessia parannetaan käyttäen eurooppalaista laadunvarmistuksen viitekehystä (EQAVET).

Laadunvarmistuksen eurooppalainen viitekehys (European Quality Assurance Reference Framework, kuvio 6) on tärkeä työväline työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaatioiden siirtoprosessin laadun varmistamisessa. Laadunvarmistuksen eurooppalainen viitekehys on väline, jolla jäsenvaltioita ja koulutuksen järjestäjiä autetaan arvioimaan ja parantamaan koulutuksen järjestämistä laadunvarmistuksen yhteisten puitteiden pohjalta.

Onnistunut työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaation siirtoprosessi sisältää kaikki EQAVET:n vaiheet (suunnittelu, toteutus, arviointi ja palaute- ja muutosmenettelyt). Tässä keskitytään kuitenkin työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa korostetaan selkeiden, tarkoituksenmukaisten ja mitattavissa olevien päämäärien ja tavoitteiden asettamista suhteessa työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaatioiden siirtoprosessiin liittyviin koulutuspoliittisiin tavoitteisiin, menettelytapoihin, tehtäviin ja henkisiin resursseihin. Suunnitteluvaihe sisältää myös innovaation siirtoprosessin jatkuvan parantamisen.



Kuvio 6. Ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalainen viitekehys (EQAVET).

Ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki sidosryhmät osallistuvat työpaikalla tapahtuvan oppimisen paikallisten ja yksilöllisten erityistarpeiden kartoittamiseen. Työpaikalla tapahtuvalle oppimiselle ja sen kehittämiseksi asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista myös seurataan. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät suunnittelevat aloitteita yhteisesti. Järjestäjäverkosto voi yhdistää voimansa ja määrittellä yhteisiä työssäoppimisen kehittämisalueita sekä niihin soveltuvia hyviä käytäntöjä. Myös yhteistyö innovaatioiden siirtoprosessissa on tärkeää. ( Opetushallitus 2009c)

Työpaikalla tapahtuvaa oppimista aloitetaan toteuttamaan Savon koulutuskuntayhtymässä kone - ja metallialalla nuorisopuolella. Ensimmäiset opiskelijat lähtevät työssäoppimispaikoille keväällä. Tällä menetelmällä on tarkoitus tulla toteuttamaan 50 % -50 % järjestelmää, jolla pyritään siihen, että opiskelijan opinnoista puolet toteutetaan työssäoppimispaikalla. Koulun ja työpaikan välinen yhteistyö on erittäin tärkeä työväline. Oppilaitos ja työssäoppimispaikka laativat yhteistyössä suunnitelman miten opiskelija suorittaa työtehtävät ja miten opiskelija perehdytetään työhön.

Opiskelija tulee suorittamaan etätöinä eli Moodleen kautta ammattiin edistäviä aineita, joita ovat kirjallisia osioita. Opettaja laittaa Moodleen oppimisympäristön, jonne laitetaan eri oppimistehtäviä joita opiskelija suorittaa.

Se miten tämän työn kehittäminen tulee toteutumaan ja kuinka se kehittää pedagogista johtamista omassa yksikössä tulee näkymään kun projekti on päässyt käyntiin ja tulemme saamaan ensimmäisiä tuloksia sekä opettajilta että työntajilta.

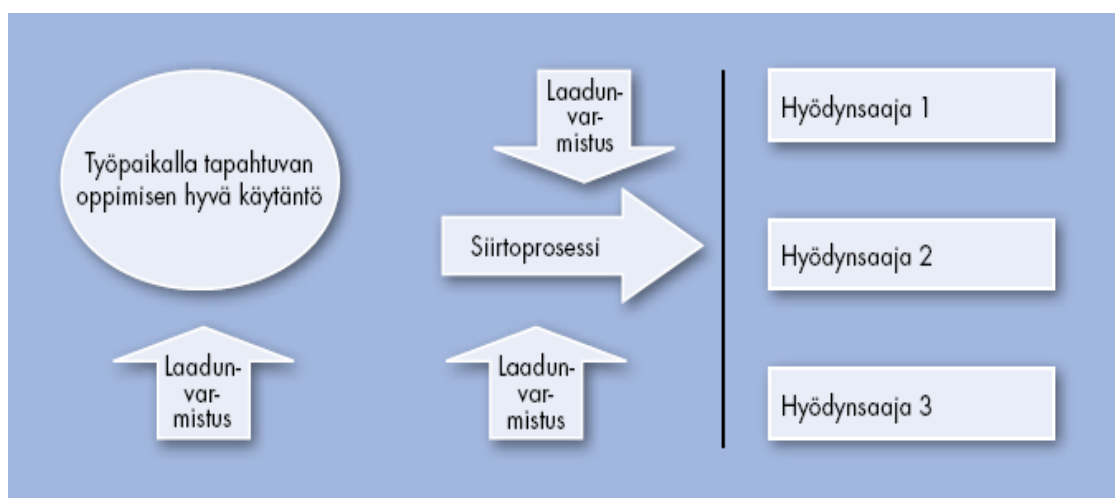
Tässä kehittämistyössä tehtiin tutkimus kyselylomakkeella. Koululaitosten ja heidän antamien vastausten perusteella tuon esille miten heillä opetusmenetelmä on alkanut toimimaan. Tässä kehitystyössä on mukana monia eri koulutuslaitoksia mutta valitsen niistä satunnaisesti joitakin. Tutkimustyön haastatteluissa tuli tuloksissa selville mobiiliohjauksen kehittäminen ja sen toiminta. Toimintaoppimisella viitataan juuri siihen kun kaikki suunnitelmallinen toiminta ja sen teoreettinen osuus sovelletaan käytännön työtehtäviin. Työssäoppimisessä pyritään käsittelemällä uutta tietoa ja kehittämällä uusia työkaluja ja menetelmätapoja sekä käytännön esimerkkejä jota voidaan reflektoida kokemusten mukaan.

Verkko-oppiminen on yleistyvää oppimismuoto ja sen osuus tulee olemaan työ-  
sääoppimisisessa suuressa asemassa. Opiskelija tulee olemaan vuorovaikutuk-  
sessa tietoverkon kautta oman ryhmän ohjaajaan sekä suorittaa hänelle annetut  
tehtävät. ( Viitala 2013, 198).

Laadunvarmistus ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen onnis-  
tunut siirto sisältää yksittäisen siirtoprosessin vaikuttavuuden arviointia ja osana  
organisaation tai ammatillisen koulutuksen järjestäjän laadun varmistusta.

Yksi tapa suunnitella, toteuttaa ja mitata prosessin laatua on asettaa sille organi-  
saation tavoitteista johdettuja vaatimuksia. Lisäksi on erittäin tärkeää tunnistaa  
siirtoprosessin kriittiset kohdat. Nämä vaatimukset muunnetaan erityisiksi laatuin-  
dikaattoreiksi, joita organisaation on mitattava jatkuvasti esimerkiksi sisäisten tai  
ulkoisten arviointien tai katselmusten kaltaisilla arviointimenetelmillä. Tällaisten  
mittausten tulokset voivat paljastaa myös ns. poikkeamia. Työpaikalla tapahtuvan  
oppimisen laatu voi esimerkiksi tarkoittaa opetussuunnitelmien ja yksittäisten  
opiskelijoiden tai muiden hyödynsaajien tavoitteiden saavuttamista. Siirtoproses-  
sin onnistumista tarkastellaan suhteessa prosessin tavoitteisiin.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtoprosessin laadunvar-  
mistus ei kohdistu ainoastaan itse siirtoon ja sen suunnitteluun vaan myös hyvän  
käytännön tunnistamiseen, analysointiin ja valintaan (vrt. siirtoprosessin yleiskat-  
saus).



Kuvio 7. Laadunvarmistuksen osatekijät työpaikalla. (Opetushallitus 2009)

## 3 Pedagoginen johtaminen

### 3.1 Pedagogisen johtamisen taustoja

Mitä pedagoginen johtaminen on? Se tarkoittaa kahta asiaa, pedagogiikan johtamista ja pedagogisesti johtamista. Miten ne erotetaan toisistaan? Pedagogiikan johtaminen on toimintojen johtamista jossa opetuksen kasvutilanteet johdetaan ohjailemalla opetuksen puitetekijöitä kuten opetussuunnitelmat, oppimisympäristöt, oppikirjat. Tässä näkökulmassa pedagogiikka on yksi sektori. Pedagoginen kehittyminen ei ole muuttunut viimeisten vuosien aikana ja sitä olisi aika muuttaa, jotta se vastaisi tämän päivän haasteita. Mielestäni sen kehittämisen aika on tullut nyt. Euroopassa on ollut pitkään käytössä opetuksessa oppiminen työpaikka lähiöisesti jolloin saadaan aikaan parempia tuloksia opetuksen laadusta ja tuotoksesta. ( Eteläpelto1999, 68–69.)

Osaamisen kehittämisessä on kysymys yhteistoiminnasta, kehitystä ylittävän rajojen ylittämisestä. Tyypillisiä muutoksen näkökulmia on suunnittelun ja toteutuksen käytäntöön suuntautuva kehittäminen, suunnittelu jatkuu osana jokapäiväistä käytäntöä. Toisena näkökulmana on strategisen uudelleensuuntautumisen ja toimintatapojen uudistaminen jokapäiväisessä strategisen visioiden kehittämisessä. Kolmantena ja viimeisenä tulee organisaation ja sen ympäristön välinen kehittäminen. Näitä ovat asiakkaiden, alihankkijoiden ja strategisten kumppaneiden harjoittava toimintamalli. Edellä mainitsemat hajauttaa että yhdistää uudella tavalla organisaation asiantuntijuutta. ( Eteläpelto1999, 68–69.)

Pedagogisen johtamisen kehittämiseen kuuluu neljä erilaista näkökulmaa, jotka kaikki sitoutuvat toisiinsa. Näitä osa-alueita ovat ohjaamisosaaminen ja tulkitsemisosaaminen sekä arviointi- ja kehittämisaosaaminen. Pedagogisen kehittämisen on tällä hetkellä alue, jota tulee kehittää ja uudistaa tämän päivän haasteiden mukaisesti. Se miten saadaan integroitua tämän hetkinen opetus ja tulevaisuuden oppimisvaatimukset toisiinsa on olennaista ja haasteellista. ( Mäki & Palonen 2012, 60–62).

Pedagoginen johtaminen liitetään yleensä koululaitoksen johtamiseen, jonka tavoitteena on varmistaa opetussuunnitelmat ja niiden opetus- ja kasvatus tavoitteiden saavuttaminen. Pedagogisessa johtajuudessa vuorovaikutuksella on keskeinen rooli ja oleellista tässä on miten hän pystyy luomaan kommunikaatiokenteet ja kanavat, jotka edistävät pedagogisia prosesseja organisaatiossa sekä kykyä oppia ja uudistaa pedagogista johtamista. Tavoitteena on tietysti koko työyhteisön osaaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen siten, että henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä ja pätevoityä tehtävien vaatimalla tavalla.( Kyllönen 2011, 73–74)

Pedagoginen johtaminen on prosessien kokonaisvaltaista johtamista, jossa toimijat ohjataan tiiviissä yhteistyössä ja yhteistoiminnassa. Kyseessä on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa yhdessä yhteisön ja asiakkaiden kanssa etsitään merkityksiä ja rakennetaan yhteistä tahtotilaa. Selkeät ja konkreettiset osatavoitteet mahdollistavat johtajan siirtymisen taustalle tukemaan henkilöstöä ja auttamaan sitä toimintaa koskevia päätöksiä. Pedagogista strategiajohtajuutta tarvitaan erityisesti muutoksessa kun tiimissä tai verkossa toimivien asiantuntijoiden osaaminen kasvaa.( Kyllönen 2011, 75)

Pedagogiseen johtamiseen kuuluu oppimisympäristöjen määrittelemisen ja niiden kehittäminen. Globalisaation kehittyessä oppimisympäristöt siirtyvät yhä enemmän määrin oppilaitos toiminnasta ulkopuoliseen oppimiseen. Informaatioteknologian kautta oppimisympäristökäsitys on saanut uusia kehittymismahdollisuuksia ja sen kautta opetusta voidaan antaa myös opettajan läsnäoloa. Osana rakenteellisia muutoksia teknologinen kehitys ja sen mukana tuoma tietorakenteiden nopea kehitys on johtanut siihen, että oppimista ja tiedon prosessointia tapahtuu koulun ulkopuolisissa oppimisympäristöissä. ( Kuuskorpi 2012, 63)

Opettajajohtoinen ja suunnitelmallisen opetustoiminnan rinnalle on kehittynyt informaaleja virtuaalisia ja työelämälähtöisempiä oppimisympäristöjä, jotka haastavat perinteisen luokkahuone opetuksen. Muuttuvassa toimintaympäristössä koulutyön ja oppilaiden intressien kohtaaminen opetus- ja oppimisprosesseissa koulutyön tulee lisätä yhä enemmän resursseja maailmankuvasta ja koulun ulkopuolelta, tämän seurauksena oppimisympäristöt ovat myös fyysisen oppimisympäristön osalta laajentuneet. Oppimisympäristö ei enää rajoitu koulun sisälle vaan siihen kuuluu välineet ja informaatiolähteet, joita voidaan seurata ja käyttää eri medioiden kautta ja joihin opiskelijat voivat osallistua suoraan tai virtuaalisesti. ( Kuuskorpi 2012, 64–65)



### **3.2 Pedagogisen johtamisen kehittäminen Savon koulutuskuntayhtymässä**

Savon koulutuskuntayhtymässä pedagoginen kehittäminen ja sen toteuttaminen on yksi tärkeimpiä tavoitteita. Miten sitä kehitetään ja miten tavoitteisiin päästään oli tämän opinnäytetyön yksi tavoite. Pedagoginen johtaminen on käsitteenä vaikiintumaton. Se liittyy yleisiin oppimisen ja opetuksen prosesseihin sekä johtamisteorioihin. Se liittyy kasvatuksen prosessin luontiin, arviointiin ja koordinointiin. Pedagoginen johtaminen on käsite, jolla pyritään kehittämään opetustavoitteiden saavuttamista eli opetussuunnitelman toteuttamista. Lähtökohtana on tässä mallissa kasvamisen- ja oppimistapahtuman kehittäminen, siinä päädytään analyysin kautta koulun toiminta-ajatukseen ja uudistamiseen opetussuunnitelmassa.

Tässä opetusmallissa tarvitaan henkilöstön kehittämistä, opetussuunnitelmien muokkaamista, fyysisestä ympäristöstä huolehtimisesta ja yhteydenpitoa ympäröivään yhteiskuntaan. Koulutus elää tällä hetkellä murroksessa ja tarvitsemme opetukseen ja sen kautta pedagogisen kehittämiseen uusia menetelmiä. Kehittämisen keskeisenä tavoitteena on kehittää oppilaitosta ja hallita muutosprosessia joka on käynnissä joka hetki ja varsinkin nyt kun eletään muuttuvassa maailmassa eli jos käytetään termiä uudistuva koulu. Se tarkoittaa myös ulkoapäin tuleville impulsseille eli työelämästä tulevat haasteet. (Helakorpi 2001, 129–134).

Savon koulutuskuntayhtymässä pedagogisen kehittämisen lähtökohtia ovat: lisätään henkilöstön valmiuksia osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen, oppimista tukevaan arviointiin sekä osaamisen arviointiin. Kehityshankkeissa kehitetään erilaisia työssäoppimiseen ja työvaltaiseen oppimiseen liittyviä käytäntöjä. Kehitetään moni ammatillisena verkostotyönä yhteistyökäytäntöjä ja toimintamalleja, joilla vahvistetaan opiskelukuntaa ja mahdollistetaan yksilölliset elämäntilanteet huomioivia joustavia opintopolkuja.

Lisäksi päivitetään Savon ammatti- ja aikuisopiston ammatillisten perustutkintojen opetussuunnitelmat vastaamaan osaamisperusteisia tutkinnon perusteita huomioiden säädösmuutokset. Ammattiosaamisen näyttöjen oppimistulostietoja ja koulutuksen järjestäjän palautekyselyissä sekä sisäisissä arvioinneissa saatua tietoa hyödynnetään opetussuunnitelma sekä osaamisen arviointien kehittämisessä niin, että varmistetaan ammattiosaamisen näyttöjen laatuvaatimusten täyttyminen.



Kuvio 4. Savon koulutuskuntayhtymän kehitysohjelmat 2014–2016. (Savon koulutuskuntayhtymä 2014)

### 3.3 Pedagogisen johtamisen menetelmät

Pedagogisen johtamisen kehittäminen on kokonaisvaltaista toimintaa, johon kytkeytyy monia eri menetelmiä ja yksi siinä on opetuksen kehittäminen. Kehittämiseen liittyy eri menetelmä tyyppiä kuten seuraavassa tuon esille. Savon koulutuskuntayhtymän pedagogisen lähtökohtana on tullut työpaikalla oppiminen ja sen kautta oppiminen ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua ja se tapahtuu työssä ja työpaikalla. Sitä painottaa yrityskulttuuri, jonka sisällä tapahtuva sosiaalinen toiminta alkaa toimia oppimisfoorumina. Myös oppiminen tapahtuu tahattomasti ja ennakolta, ihminen oppii vahingossa. Pedagoginen johtaja seuraa johtamisteknisen toiminnan loogista suuntaviivaa, jotka ovat muotoutuneet tutkimuksessa että käytännössä. Toiminta lähtee perus asiasta, filosofiasta tai olemassaolon oikeutuksesta. Jollakin menetelmillä on tarkoituksensa eli tahdotaan tuottaa jollekulle jotakin, tarjota sellaista, jota joku tarvitsee. ( Their 1994, 89).

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on neljää eri tyyppiä:

1. Oppiminen tapahtuu koulutusorganisaation piirissä, opiskelu tapahtuu määrämuotoisena ja johtaa tutkintoon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen.
2. Oppiminen sisältää yrityksen itsensä järjestämiä tai ulkopuolelta hankkimia oppimistapahtumia, jotka eivät johda muodollisiin tutkintoihin.
3. Oppiminen ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua ja se tapahtuu työssä ja työpaikalla. Sitä painottaa yrityskulttuuri, jonka sisällä tapahtuva sosiaalinen toiminta alkaa toimia oppimisfoorumina.
4. Oppiminen tapahtuu tahattomasti ja ennakolta suunnittelemattomasti. Yleensä se tulee ahaa elämyksenä. Ihminen oppii vahingossa, edessä oleva haaste pakottaa oppimaan.

Oppiminen tulee siirtymään yhä enemmän työpaikalla tapahtuvaksi oppimiseksi. Tästä johtuen henkilöstön kehittämistoiminta on organisaatiossa yleensä tarpeellinen ja toteutettava suunnitellusti. Tässä opetuksessa tulee kysymykseen kohdan kolme tyyppi, oppiminen ei ole systemaattisesti suunniteltua. ( Viitala 2013, 191–192).

### *Oppiminen, teoria vai käytäntö*

Oppiminen on muutosta, johon sisältyy erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Oppiminen voidaan tarkastella prosessiksi, jossa jonkin merkitys kokemukseen tulkitaan uudelleen ja sen tulkintaa tarkastellaan siten, että syntynyt uusi tulkinta ohjaa myöhempää ymmärrystä ja tulkintaa. Tässä painottuu oppimisen tavoitteellisuus, konstruktivisuus, tilannekohtaisuus ja sosiaalinen luonne. Ihminen rakentaa omaa kompetenssia tietyssä olosuhteissa.

Oppiminen on muutoksen mekanismi jossa voidaan väittää, että oppiminen muutosta muutos oppimista. Kun ihminen oppii hänen ajattelunsa ja sisäinen toimintamallissa tapahtuu muutoksia. Näitä muutoksia alkaa tapahtumaan myös itse työssä muuta se tulee vaatimaan myös koko organisaatio, työyhteisö ja henkilökohtaiset toiminnot sallivat muutoksen. Oppiessaan ihminen rakentaa itseään jatkuvasti uudelleen. Vanhat ajatukset jäävät syrjään uuden opin tullessa tilalle. Muutoksen rakenne jakautuu kahteen lajiin: Uusiutuva oppiminen, jossa asioita toistetaan, silloin tietty asia tulee tutiksi ja se voidaan suorittaa nopeammin. Uudistuva oppiminen tarkoittaa, että opetellaan kokonaan uusi asia. (Jalava & Vikman 2003, 81–82)

Johtamisella on keskeinen asema organisaatiossa sen toiminnan tuloksellisuus vaikuttaa koko työyhteisön elämään ja hyvinvointiin. Mutta johtaminen on myös oman työn johtamista varsinkin opettajan ammatissa missä sinä johdat oman työn tuloksia. Johtamista on jatkuvasti kehitettävä, jotta motivaatio ja innovaatio pysyisivät omassa työssä. Johtaminen on ihmisten tuottamaa toimintaa, joka voi kohdistua joko toiseen henkilöön tai oman itsensä johtamiseen.

Meidän tulee määritellä mitä johtaminen oikeastaan on? Johtamista on tutkittu monista eri näkökulmista, mutta siinä ei ole voitu kumuloida uutta tietoa rakentamalla jo aiemmin todennettujen hypoteesien varaan. Myöskään yhtä parasta johtamistyyliä ei ole pystytty löytämään. Johtaminen määräytyy kontekstin sisällä olevien ihmisten tuotokseksi ja suhteeksi heidän välillään. Onnistunut johtaminen on jonkun ongelman ratkaiseminen ja suunnan määrittämistä. (Juuti 2011, 154–156).

## **4 Kehittämistyön toteutustapa ja tiedonhankinnan menetelmät**

Tutkimuksen kohteena oli uuden opetusmallin kartoittaminen ja kehittäminen. Miten tämä opetusmalli tulee toimimaan tulevaisuudessa Savon koulutuskuntayhtymässä. Tutkimus oli aluksi kartoittava, jossa katsottiin mitä tapahtui, etsittiin näkökulmia ja kehitetään hypoteeseja. Tavallisimmin tämän tyyppiseen tutkimus- ja kehittämistoimintaan sopii kvalitatiivinen tutkimus, tapaustutkimus. Lisäksi on tarkasteltava miten opetusmalli tulee toteutumaan organisaatiossa, sekä miten sitä tulisi kehittää toimivaksi kokonaisuudeksi kone - ja metallialalla. Tutkimuksessa otin kohteeksi ulkopuolisia oppilaitoksia, jotka olivat jo kokeilleet uutta opetusmallia ja tein heidän kanssa haastatteluja ja keräsin sen kautta kokemusta heidän näkökulmasta. Kehittämistyössä toin esille tapaustutkimusta ja teemahaastattelua laadullisena tutkimuksena.

### **4.1 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimuksessa tuotetaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksessa tuon esille kone – ja metallialalla olevia opiskelijoita ja heidän näkemyksiä ja kokemuksia, miten ovat kokeneet uuden opetusmallin oppimismuotona. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden eli siis tapauksen. Tapaustutkimuksesta ei ole yksiselitteistä määritelmää, koska sitä voi tehdä monella eri tavalla. Tapaustutkimuksessa tulee tehdä prosessi siten, että lukijan on sitä helppo tulkita ja tehdä johtopäätökset. Tapaustutkimuksessa keskitytään kysymyksiin kuinka ja miksi. ( Hirsijärvi & Remes 2009, 134 -135.)

Tutkimuksen yksi vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus, tutkimus voi olla tapauksenkin keskittyessään selektiivistä, kun tutkimuskohde laajenee voi keskittyä tutkittavaan aihealueeseen. Tapaustutkimuksen tutkimuskohteen valinta perustuu joko teoreettiseen tai käytännölliseen intressiin, kohteen valitseminen on olennainen osa. Tutkimuksessa voidaan tutkia yhtä tai useampaa tapausta, niinpä tietoa voidaan kerätä useammasta yksiköstä. Tapaus ja tutkimustyö eivät ole välttämättä sama asia. Tapaustutkimuksessa tapaus voi olla yksilö, perhe, yhteisö tai organisaatio. ( Hirsijärvi & Remes 2009, 134–135 ).

## 4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää erilaisia piirteitä. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisessa tilanteessa. Tiedon keruussa haetaan tietoa työpaikalla tapahtuvan opetusmallin näkökulmasta jossa suositaan ihmistä instrumenttina. Tutkimuksessa luotetaan omiin havaintoihin ja keskusteluihin. Näkemys on, että ihminen on joustava vaihteleviin tilanteisiin. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja tuotokset tulevat esille selvästi. Näitä ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelu ja erilaisten dokumenttien analysointi.

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei kuitenkaan satunnaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja sitä voidaan muokata joustavasti olosuhteiden mukaan. Käsitellään aineistoa ainutlaatuisena ja tulkitaan sitä sen mukaisesti kuin se on kirjoitettu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin ja toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja viimeisenä reflektiosta. ( Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160–161).

## 5 Kehittämisen toteutus

### 5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu oli kohdennettu haastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille samanlaiset. Haastattelut tulevat olemaan sekä opiskelijoille että opettajille. Se oli tarkoitettu henkilöille, joilla on kokoemusta kyseistä asiasta tai tilanteesta tai kuuluvat kyseiseen ammattiryhmään. Teemahaastattelulla on etuna, että se ei kuulu kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, eikä ota kantaa haastattelukertojen määrästä. Haastattelun keskeisin asia on, että haastattelu etenee kyseisen teeman mukaan erilaisten kysymysten kautta. Teemahaastattelussa huomioidaan ihmisten tulkinnat asioista ja heidän merkityksistä sekä kokemuksista, jotka ovat syntyneet vuorovaikutuksen kautta. Haastattelulle on ominaista, että siihen osallistuvat henkilöt pyrkivät välittämään omaa mielellistä kokemusta maailmaan. Haastattelijan tavoitteena on saada selville, miten haastattelevalta jonkin objektin tai asiointilan merkitykset rakentuvat. Kuitenkin on muistettava, että haastattelussa luodaan myös uusia ja yhteisiä merkityksiä. ( Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–49).

Haastattelut kohdistuivat satunnaisesti eri oppilaitoksiin. Haastattelu lomakkeessa kysymykset koskivat kehittämishankkeen jo saavutettuja tavoitteita. Haastattelu ajankohta oli tammikuu 2015. Suurimmalla ryhmällä ei ollut saavutettu tähän mennessä kovinkaan paljon, koska heillä tämä hanke oli vasta suunnitteilla. Savon koulutuskuntayhtymän kone - ja metallialalla oli jo tässä vaiheessa kolmetoista opiskelijaa kehittämishankkeen sisällä. Haastattelussa tuli esille myös resurssien pula eli opettajilla ei ollut aikaa riittävästi tähän toimintaan muun työn ohella.

Haastattelu keskittyi oppilaitoksiin, joilla on meneillään opetusmalli työ tekijänsä opettaa. Tarkoituksena on saada selville jo olemassa olevia toimintamalleja ja niiden kehittämistä. Haastattelussa käytin kolmikantajärjestelmää, jossa oli mukana opettaja, opiskelija ja työelämän edustaja.

Tutkimustyön tavoitteena oli saada aikaan kokemuksia uuden opetusmallin onnistumisissa tavoitteista, joilla voidaan kehittää opetusta opiskelijan ja opettajan välisessä vuorovaikutuksessa. Opetuksen kehittäminen on pedagogista toimintaa ja sen kehittämistä, jota tekevät opettajat jatkuvasti työn ohessa. Omien havaintojen perusteella, pedagoginen johtaminen on jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Opetuksen uusia malleja tulee kehittää ja integroida siten, että ne nostavat opetuksen tasoa.

Haastattelu kysymykset keskittyivät toiminnan kehittämiseen ja siinä tuleviin ongelmiin eli pullonkauloihin. Ensimmäisenä tuli esille benchmarking tutkimushaastattelun. Kysymykset määräytyivät kehityshankkeen työ tekijänsä opettaa keskeisiin sisältöihin.

Mikä on opetusmallin näkökanta työnantajan kannalta?

Millaisia pullonkauloja opetusmalli pitää sisällään?

Millainen näkökanta on työ tekijänsä opettaa opetusmallille?

Mikä siinä on positiivista ja mikä negatiivista?

**Benchmarking tutkimuksen** kohteena oli Ylä -Savon koulutuskuntayhtymä lisäsalmissa. Haastateltavana henkilönä toimi hanke koordinaattori Anna-Riitta Koski-Vähälä. Ylä-Savon ammattiopisto on 50 -vuotias oppilaitos, jonka ikävuodet eivät näy toiminnassa. Oppilaitoksemme on aktiivinen ja vireä toimija ja sen päätehtävänä on kouluttaa osaavia ammattilaisia työelämän tarpeisiin. Oppilaitoksessamme työskentelee noin 290 eri alojen ammattilaista opetuksen, kehittämisen sekä erilaisen palvelutuotannon piirissä. Teemme aktiivisesti yhteistyötä eri tahojen kanssa ja yhtenä tavoitteenamme on auttaa seutukuntaamme menestymään myös tulevaisuudessa. Keskeiset painopistealamme vastaavat Ylä-Savon elinkeinoelämän tarpeisiin ja olemme myös aktiivinen toimija Ylä-Savon elinkeinostrategian toteuttamisessa.



## **Arvot**

Annamme koulutusta, teemme kehitys- ja yhteistyötä ihmisten osaamisen ja toimeentulon sekä elinkeinoelämän kilpailukyvyn turvaamiseksi.

Tämän tehtävän toteuttamiseksi kuntayhtymä ylläpitää ja omistaa Ylä-Savon ammattiopiston. Ylä-Savon ammattiopisto huolehtii laaja-alaisesti niin nuorten kuin aikuisten ammatillisesta peruskoulutuksesta, lisäkoulutuksesta ja oppisopimus-koulutuksesta sekä osallistuu alueellisiin kehittämishankkeisiin.

## **Visio 2019**

Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä on toiminta-alueensa arvostettu osaamisen ja hyvinvoinnin monialainen edistäjä.

## **Ylä-Savon koulutuskuntayhtymän toimintaa ohjaavat arvot ovat luottamus ja vastuullisuus.**

Luottamuksella tarkoitamme lupauksen pitämistä kaikessa toiminnassamme ja sellaista toimintaa, että asiakas voi luottaa tuottamamme palvelun tasoon. Vastuullisuudella tarkoitamme vastuun kantamista omasta tekemisestämme ja kehitymisestämme sekä vastuuta muista. Koko henkilöstö toimii työssään vastuullisesti strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä on vastuullinen osaamisen kehittymisen edesauttaja, toimintaamme luotetaan aina.

Seuraavana esittelen tutkimushaastattelussa mukana olevat yritykset ja niiden toimintaa. Sekä neljä opiskelijaa jotka ovat työssä oppimassa hankkeen sisällä. Lisäksi haastattelussa oli mukana kaksi oppilaitosta.

**Työelämän edustajan kohteena** toimi lisäalmainen alihankintakonepaja Timanco Oy ja haastattelu henkilönä toimi toimitusjohtaja Jouko Tiainen. Timaco Oy on lisäalmassa vuodesta 1996 asti toiminut konepaja. Yrityksellä on vahva kokemus ja osaaminen koneistamalla tehtyjen tuotteiden valmistuksessa. Toimialaan kuuluu CNC-jyrsintä ja -sorvaus. Yritys valmistaa korkeaa laatua ja tarkkuutta vaativia pieniä ja keskisuuria kappaleita metalliteollisuuden tarpeisiin.

Toisena työntekijän edustajina toimi **Pajava kuljetinhuolto** Siilinjärveltä. Haastateltava oli toimitusjohtaja Tapio Valkonen. Pajava Oy on kuljetinasennuksia ja -huoltoja tekevä metallialan yritys Siilinjärvellä Pohjois-Savossa. Pajava tekee huoltoja ja asennuksia pääasiassa voimalaitoksilla sekä kaivos- ja prosessiteollisuudessa. Pajava on vakiinnuttanut asemaansa kuljetinhuoltotoimijana. Pajava tunnetaan pitkästä kokemuksesta, vahvasta ammattitaidosta, luotettavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä ja innovatiivisesta ajattelusta.

Kolmantena työntekijän edustajina toimi **ISS palvelu Oy**. Haastateltava henkilö oli Jouni Karpp. ISS Palvelut on Suomen johtava kiinteistö- ja toimitilapalveluyritys, joka toimittaa kaikki kiinteistöjen tarvitsemat ylläpito- ja tukipalvelut. Yritys työllistää 12 000 henkilöä Suomessa. Palvelutuotanto vastaa asiakkaitten satojen tuhansien työntekijöiden terveellisestä, viihtyisästä ja turvallisesta työympäristöstä. Yritysvastuullisuus kiteytyy ISS:n toiminta-ajatuksessa ja arvoissa, jotka muodostavat toimintamme perustan ja ovat kiinteä osa johtamisjärjestelmäämme ja päivittäistä palvelutuotantoamme. Yli 50 maassa toimiva ISS on sitoutunut kestävän taloudellisen kehityksen ja vastuullisten liiketoimintatapojen edistämiseen. Seuraamme taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä tavoitteita osana kestävästä liiketoimintaa.

Neljäntenä työnantajan edustajina toimi **Hydroline Oy** Siilinjärveltä. Haastateltava henkilönä oli Eero Ruotsalainen. Hydroline Oy on vaativaan käyttöön tarkoitettujen hydraulisylintereiden suunnitteluun ja valmistukseen erikoistunut perheyrittäjä. Yhtiö on alallaan Suomen johtava yritys ja yksi nykyaikaisimmista hydraulisylintereitä valmistavista yrityksistä koko maailmassa.

Viidentenä työntäjän edustajina toimi **SP Stainless** Toivalasta. Haastateltava henkilö oli toimitusjohtaja Arto Koljonen. Yritys valmistaa putkistoja, putkistoeseivalmisteita ja laitteistoja prosessiteollisuuden tarpeisiin. Yritys valmistaa pääasiallisesti putkistoja, putkistoeseivalmisteita ja laitteistoja prosessiteollisuuden tarpeisiin lähinnä ruostumattomista ja haponkestävistä materiaaleista.

Opiskelijoitten edustajina haastatteluissa toimi neljä opiskelijaa. Heitä olivat opiskelija Sami Pääkkönen, hän työskenteli työssä oppimassa Pajava kuljetinhuolto yrityksessä. Opiskelija Sampo Voutilainen, hän työskenteli työssä oppimassa Iss Palvelut yrityksessä. Opiskelija Toni Poikonen, hän työskenteli työssä oppimassa Hydroline Oy yrityksessä sekä viimeisenä haastateltavana Sami Kuoppamaa, hän työskenteli työssä oppimassa Sp Stainless yrityksessä.

**Oppilaitoksen haastattelussa** oli mukana kaksi oppilaitosta. **Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä**. Kysely suoritettiin kyselylomakkeella. Haastattelussa toimi henkilönä Anne Eteläaho. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä eli KPEDU on perustettu vuonna 1995. Se on 14 kunnan omistama maakunnallinen koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Toiminta-alueellamme on n. 110 000 asukasta, joista n. 25 % on ruotsinkielisiä. Järjestämme ammatillista koulutusta kuudessa (6) eri koulutusyksikössä Kokkolassa ja maakunnassa. Vuosittain noin 4 000 opiskelijaa opiskelee eri koulutusohjelmissa ja kehittämishankkeissa.

Toinen oppilaitos oli **Lapin ammattiopisto** ja haastattelussa toimi henkilönä Jari Koivumaa. Lapin ammattiopisto on suurin Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kolmesta ammatillisesta oppilaitoksesta. Ammattiopistossa voit opiskella ja hankkia ammatillista perus- ja aikuiskoulutusta niin oppilaitoksessa kuin oppisopimuksella kaikilla koulutusaloilla lukuun ottamatta liikunta-alaa ja matkailu-, ravitsemus- ja talousalaa.

## 6 Tulokset

**Benchmarking tutkimuksessa** tuli selkeästi esille työpaikkojen saanti opetusmallin toteuttamisessa Ylä – Savon ammattiopistossa. Tämän hetkinen yleinen taloudellinen tilanne ei anna tilaa toteuttaa tämän tyylistä oppimistoimintaa. Haastateltavan henkilön mielestä työnantajia ei ole niin paljon kuin se vaatisi ja toiset työnantajat eivät ole kiinnostuneita tämän tyylisestä opetusmallista.

Toisena ongelmana tuli esille resurssien hallinta. Hankkeen toimijoille on annettu liian vähän aikaa toteuttaa tätä hanketta muun työ lomassa. Haastattelussa tuli myös selkeästi esille, että opetusmalli ei tule toimimaan isoille ryhmille vaan yksittäisille opiskelijoille, joilla on perusosaaminen hallussa.

**Työntäjän edustajan näkökanta** opetusmallista oli myönteinen. Haastateltavan myönteinen kanta oli, että työpaikalla oppiminen antaa paljon enemmän kuin oppilaitoksessa oppiminen. Opiskelijalla tulee olla perusvalmiudet niin, että opiskelija pystyy harjoittamaan opiskelua työn ohessa. Mutta hänen mielestä se ei sovi niin, että siinä on suuri ryhmä kerralla vaan kaksi tai kolme opiskelijaa kerrallaan. Toiminta työpaikalla tulee tapahtumaan vähän niin kuin isä poika malli. Eli opiskelija tekee työtä vanhemman työntekijän seurassa koska se siinä on kysymyksessä työturvallisuustekijä. Työnantajilla ei ole resursseja palkata työnhajajaa opiskelijan ohjaamiseen. Eikä se ole tarkoituskaan.

**Pajava kuljetinhuolto** työnantajan näkökannassa tuli esille ikäraja esteenä asiakkaille, koska heidän asiakkaat vaativat, että työntekijät ovat täysi-ikäisiä. Opetusmalli on osoittautunut erittäin hyväksi ja opiskelijan työllistyminen yritykseen on todennäköistä. Sama näkökanta tuli esille myös **Iss palvelun** työnantajan näkökannassa. Haastattelussa tuli selkeästi esille myös toimintamallin laajentaminen muihin yrityksiin eli puskaradio toimii. Toi esille myös opettajan ammattitaidon opiskelijan ja työpaikan valinnassa niin että oikea kaveri on oikeassa paikassa.

**SP Stainless** työnantajan haastattelussa tuli korostui työpaikan sääntöjen noudattaminen opiskelijan puolelta. Motivaatiota pitää olla opiskelijalla. Työllistyminen on mahdollinen jos opiskelija osoittautuu hyväksi. **Hydroline Oy** näkökannassa tuli esille opiskelijan kannalta, että oppii talon tavoille jo oppimisvaiheessa. Negatiivisena asiana toi esille, että ei ole aina mahdollista tarjota sitä oman alan työtä.

**Oppilaitoksen tuloksissa** tuli esille seuraavia seikkoja: Pullonkaulana hankkeessa oli resursointi tai työaika, jos paljon opetusta on vaikea irrottautua kehittämistyöhön ainakaan heti, riittävä työaika resursointi varhaisessa vaiheessa. Opettajille ylimääräistä hankeaikaa kehittää opetusta ja ohjausta. Haasteena on kehittää toimivia tapoja mobiilin soveltamiseen ohjauksessa niin, että sekä opettajat että opiskelijat ovat aktiivisia toimijoita. Kannustavana tekijänä tuli esille seuraavaa. Näyttää, että opettajat ovat aidosti mukana kehitystyössä. Mikä ei ole hankkeissa aina itsestäänselvyys?

**Opiskelijoitten haastattelu tuloksien** yhteenvetona tuli selkeästi esille opetusmallin näkökulmana seuraavaa. Työpaikalla oppiminen on loistava opetusmalli ja oppi paremmin käytännön kokemusta kuin oppilaitoksessa. Teoria aineiden opetus jää joittenkin mielestä vajaaksi, koska se joudutaan suorittamaan mobiiliohjasta hyväksikäyttäen. Tässä tapauksessa moodle oppimisympäristössä. Esimerkkinä tuli esille vieraan kielen oppiminen osoittautui hankalaksi. Haastattelussa toisen mielestä moodle oppimisympäristö osoittautui hyväksi, koska ei tarvitse käydä oppilaitoksessa suorittamassa teoria oppiaineita. Työnantajan ja opiskelijoitten välinen yhteistyö on heidän mielestä erittäin hyvä ja on osoittautunut hyväksi. Työpaikalla tapahtuvaa ohjaus on osoittautunut mielekkääksi sekä opiskelijan että työnantajan puolelta.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Tulevaisuuden pedagogisen kehittämisen polkuja

Tässä osiossa esittelen kehittämistyön tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinnan. Kehittämistyön ja tutkimuksen kohteena oli Työ tekijäänsä opettaa -hanke. Tuon esille eri vaihtoehtoisia pullonkauloja, jotta voidaan kehittää uudenlaista oppimismenetelmää. Haastattelujen perusteella sain selville seuraavia asioita.

Yksi ongelma on digitaalisen ja verkostoituvien opetusympäristöjen mallintaminen eri työpaikoille. Tulisiko se toteuttaa yksilöllisesti vai yleisesti. Yksilöllisesti jos sitä lähdetään kehittämään, siinä tulee vastaan ongelmana resurssipula. Siten, että jos jokaiselle tehdään henkilökohtainen verkostoympäristö, ajan puute ei riitä opettajilla kehittämään verkosto oppimisympäristöä. Jos verkostoympäristöä lähdetään kehittämään yleisesti, tuleeko tässä ongelmaksi työssäoppimispaikan tilannesidonnaisuus eli tuleeko teoria ja käytäntö kohtaamaan toisensa siten, että oppiminen tulee oppilaalle olemaan motivoivaa ja aktivoivaa. Pedagogiselta toiminnalta katsottuna tämä on opetusmenetelmän kehittämistä ja sitä tullaan kehittämään tulevaisuudessa kun verkosto menetelmät kehittyvät.

Työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa tulee eteen määritelmä ” tiedon tilanne sidonnaisuus”. Miten tämä saadaan toimimaan siten, että opiskelija saavuttaa jo opitun asian sisällyttämisen työhön ja että opiskelija osaa hyödyntää sitä ja integroida sen työssä tapahtuvaan toimintaan. Työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa voidaan saavuttaa se siten, että siellä olevat vanhemmat työntekijät toimivat yhteistoiminnallisesti eli ohjaavat opiskelijaa toimimaan siten kuin he sen tekevät mutta siten, että opiskelija joutuu itse sitä pohtimaan ja miettimään eli opiskelija rakentaa omaa tietoonsa ei pelkästään matkimalla toisilta vaan myös oivaltamalla uusia työskentelymenetelmiä. Tämä toiminta tulee vatimaan työantajalta sitoutumista siihen, että opiskelija ei joudu tekemään vain yhtä työtä vaan opiskelijan työn kuva muuttuu vaativammaksi kun opiskelijan ammattitaito kasvaa. Näin myös opiskelijan motivaatio kasvaa ja tiedon halu luo aktiivista ja sosiaalista toimintaa yrityksen työntekijöiden välillä.

Seuraavaksi tuon esille kolme keskeistä oppimisperiaatetta, jotka tulevat työpaikalla oppimisessa keskeiseksi asiaksi.

### ***Ihminen rakentaa itse oman tietonsa***

Nykyisen oppimiskäsityksen mukaan ihminen rakentaa itse oman tietonsa. Tietoa ei voi siirtää toiselle vain kertomalla jonkin asian vaan se vaatii opiskelijalta aktiivista prosessin rakentamista, joka perustuu aikaisemman tietoon. Aktiivisuudella tarkoitan omaa pohdintaa, keskustelua, kyselyä sekä uuden asian kokeiltavaa toimintaa uuden idean perusteella. Näin voidaan määritellä, että uusi tieto rakentuu aikaisemman tilalle. Lisäksi ihminen määrittelee uuden tiedon laatua ja määrittelee sen mukaan mikä on tärkeää ja vähemmän tärkeää ja karsii sen ympäriltään pois. Eri henkilöt voivat päätyä tiedon hankinnassa erilaisiin lopputuloksiin ja tästä seuraa käsitys, että henkilöillä on erilaiset havainnot ja erilaiset käsitykset asiasta. (Jalava & Vikman 2003, 82–83)

### ***Tiedon tilannesidonnaisuus***

Tilannesidonnaisuus lähtee liikkeelle havainnoinnista, jonka määritelmän mukaan tietämistä ja tekemistä ei voida käytännössä erottaa toimivasti toisistaan. Se on kokonaisvaltainen kehitysprosessi, jonka työntekijät toteuttavat siinä ympäristössä jossa työskentelevät. Siinä kerätty tieto kerätään yhdeksi kokonaisuudeksi joka ei ole pelkästään teoreettinen tai käytännöllinen vaan näiden yhdistelmä. Tilannesidonnainen oppimisen näkökulmassa työtapojen kehittäminen ja mallien rakentaminen sekä soveltaminen nähdään toisiinsa kietoutuneena prosessina. Voidaan siis todeta, että tilannesidonnainen oppiminen on työpaikalla oppimista ja siellä tapahtuvaa oppimista missä opiskelija käyttää opittuja toimintatapoja hyväksi. (Jalava & Vikman 2003, 83 – 84)

### ***Tiedon sosiaalisuus, yhteisöllisyys ja yhteistoiminnallisuus***

Yhteistoiminnallisuus määritellään tässä siten, että toimitaan yhdessä toisten kanssa ja jaetaan tietoa. Sosiaalisuus tulee esille vuorovaikutuksen kautta jossa tapahtuu uuden tiedon rakentaminen ja tällöin ihmisten muodostama yhteisö muodostaa yhteistoiminnallisen järjestelmän jossa ratkotaan ongelmia ja tuotetaan uutta tietoa yhteisölle ja uusia toimintatapoja. Yhteisöllisyys merkitsee kulttuuria jossa tulee keskeiseksi ajattelu- ja toimintatapa työpaikkakulttuurin ytimeksi. Työpaikassa toimintatavat ovat perintöä, jossa vanhat työntekijät opettavat nuoremmille. Toimintatapojen omaksuminen ja niihin sopeutuminen on sosiaalista oppimista. (Jalava & Vikman 2003, 84 – 85)

Työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa opiskelija rakentaa omaa tietoa. Tällä toiminnalla oppiminen on motivoivaa ja se myös opettaa opiskelijan sitoutumaan työtapojen omaksumiseen. Työssä oppimisessa ja työpaikalla toimitaan niin kuin siellä on sovittu ja se opettaa sosiaalisuutta missä opiskelija joutuu niitä noudattamaan. Oppilaitosopetuksessa monesti sosiaalisuus menee siihen, että siellä toimitaan ryhmänä ja monet opiskelijat ottavat toisista mallia ja toimivat sen mukaisesti. Vain yksi opiskelija voi pilata opetustoiminnan jos hän saa muut siihen mukaan. Työpaikka opetuksessa tämä ei ole mahdollista koska opiskelija toimii yksilöllisesti ja joutuu itse päättämään mikä on oikein ja mikä väärin. Tässä on esimerkiksi työpaikalle tulo aamuisin. Sinne on tultava siten kun on sovittu tai muuten työpaikka oppiminen loppuu.

Tällä työpaikalla tapahtuvalla oppimisella on se tavoite, että opiskelijan valmistuminen saavutettaisiin nopeammin ja oppimisessa saavutettaisiin se tavoite minkä opetushallitus on määrännyt. Tänä päivänä opetusministeriö on supistanut määrärahoja ja näin ollen opiskelijoiden valmistuminen on myös siinä pääroolissa siten, että opiskelijan tulisi valmistua määrä ajassa ja että se ei ainakaan pidentyisi. Tavoitteena tässä opetusmenetelmässä on, että työnantaja työllistäisi opiskelijan oppisopimuksella vuodeksi ja sen jälkeen työllistäisi opiskelijan.



Työnantajien ja opiskelijoiden välinen sosiaalinen toiminta oli haastattelujen perusteella erittäin myönteinen. Työnantajat korostivat opetusmallia erittäin positiiviseksi.

Taloudellinen matala työllisyystilanne on kuitenkin tällä hetkellä niin heikko, että monet työnantajat eivät pysty tai pikemminkin saa ottaa oppisopimusopiskelijoita jos yrityksen oma työllisyystilanne on heikko.

## **7.2 Kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen**

Pedagogisen johtamisen kehittämisen tavoitteiden toteutuminen on tullut esille mielestäni toivotulla tavalla. Olen tuonut kehittämistyössä esille monia asioita, jota kehittämishanke työ tekijänsä opettaa tulee vaatimaan ja sitä tullaan kehittämään jatkossa. Tämä opetusmalli eli työ tekijänsä opettaa opetusmalli tulee sisältämään moninaisia kehitystoimia pedagogisen johtamisen näkökulmasta katsottuna. Keskeisempinä asioina toin esille opetusmenetelmää, joka tapahtuu työpaikalla. Tähän sisältyy oppimisympäristöt, verkostoituminen ja laadullisen opetuksen mallintamien.

Kehittämistyön tutkimuksessa määrittelin pedagogisen johtamisen taustatekijöitä ja sen sisältämiä tavoitteita. Kehittämistyön tutkimuksessa joka kohdistuu työpaikalla oppimiseen, tulee näkymään kolme keskeistä oppimisperiaatetta ja ne ovat jo edellä mainitut: Ihminen rakentaa itse oman tietonsa, tiedon tilannesidonnaisuus ja viimeisenä tiedon sosiaalisuus, yhteisöllisyys ja yhteistoiminnallisuus.

Pedagogista johtamisen kehittämistä tulee jatkaa ja sitä pitää kehittää mutta olen rajannut tämän tutkimuksen Savon Koulutuskuntayhtymän kone – ja metallialalle.

Laadullisen opetuksen mallintamisen keskeinen toiminta on, että ammatillisessa koulutuksessa kaikki sidosryhmät osallistuvat työpaikalla tapahtuvan oppimisen paikallisten ja yksilöllisten erityistarpeiden kartoittamiseen. Työpaikalla tapahtuvalle oppimiselle ja sen kehittämiseksi asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista myös seurataan. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät suunnittelevat aloitteita yhteisesti. Järjestäjäverkosto voi yhdistää voimansa ja määritellä yhteisiä työssäoppimisen kehittämisalueita sekä niihin soveltuvia hyviä käytäntöjä. Myös yhteistyö innovaatioiden siirtoprosessissa on tärkeää.

Verkostoitumisen keskeinen tavoite on sen kehittäminen ja teoria aineiden opettaminen mobiiliverkoston kautta. Haastattelututkimuksessa tuli selkeästi esille, että joidenkin aineiden oppiminen verkko-opiskelun kautta on vaikeaa ja hankalaa. Esille tuli vieraiden kielten opiskelu, jossa opiskelija tarvitsee opettajan opastusta. Verkostoituminen työnantajien ja oppilaitoksen välillä olisi myös erityisen tärkeää siinä määrin, että työnantajat ja ohjaavat opettajat olisivat yhteyksissä toisiinsa kuinka opiskelija on edennyt työnantajan puolelta. Opiskelijat eivät välttämättä itse näe omaa edistymistä työssä oppimisessa, eivätkä näin ollen osaa arvioida omaa osaamista omasta näkökulmasta. Savon ammatti ja aikuisopistossa opettaja Sirpa Maurasen opiskelija kone – ja metallialalta tekee teoria opiskeluja verkoston kautta siten, että opiskelija ottaa kuvia työpäivän aikana tehdyistä työtehtävistä ja kommentoi niitä omin sanoin mitä on niissä tehnyt. Tämä on oikeanlaista ja rakentavaa opetustoimintaa verkosto oppimisessa.

Verkostoituminen työnantajien välillä voisi tuoda uusia näkökulmia työnantajille työ tekijänsä opettaa mallin kehittämisessä. Työnantajat voisivat keskenään tuoda esille asioita, mitä toimintoja oppilaitoksen tulisi syventää opetuksessa jotta opiskelijat olisivat valmiimpia työssä oppimiseen.

Oppimisympäristöjä terminä voidaan käyttää hyvin monessa asiayhteydessä. Tässä tapauksessa se tulee olemaan työpaikalla olevan opetuksen yhteydessä ja on erittäin merkittävässä pääosassa. Työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa oppimisympäristö antaa opiskelijalle todellisen kuvan työn onnistumisesta ja sen kehityksestä. Näin ollen opiskelija näkee itse konkreettisesti oman onnistumisen ja oppimisen.

### 7.3 Menetelmän ja tulosten kriittinen arviointi

Työ tekijänsä opettaa oppimismallin toteuttaminen ja sen kriittinen arviointi perustuu oletuksiin, koska tämä malli on vasta aloitettu Savo koulutuskuntayhtymässä kone - ja metallialalla. Pedagogisen johtamisen näkökulmasta itse näkisin tämän mallin kriittisenä pisteenä sen, että nykyisen taloudellisen tilanteen vallitessa työnantaja on liian vähän eli ei saada opiskelijoita niihin yrityksiin mihin he opinnoissa tähtäävät. Sekä jos yritykset joutuvat lomauttamaan omaa henkilökuntaa he eivät voi ottaa tilalle työssä oppijaa koska se katsotaan vakituisen korvaajaksi. Työantajilla on myös se negatiivinen puoli, että jos he vain haluavat saada käyttöön ilmaista työvoimaa eikä ole tarkoitusta työllistää opiskelijaa. Työnantaja saa valtiolta opiskelijasta korvauksen ja se houkuttaa monia työllistämään tällä keinolla.

Toisena kriittisenä pisteenä katsoisin asiaa opiskelijan näkökulmasta. Saako opiskelija sellaista opetusta joka johtaa hänet siihen ammattiin mihin hän on tähtäämässä? Jos opiskelija joutuu valitsemaan työntäjän, jolla ei ole tarjota sitä työtä, jota hän haluaa opiskella. Se ei motivoi opiskelijaa ja näin ollen hänen kiinnostus työssäoppimiseen katoaa.

Kolmantena kriittisenä pisteenä tuon esille opiskelijan, joka ei haluaisi lähteä työssä oppimiseen vaan haluaisi opiskella oppilaitoksessa. Opiskelijan opettaminen työpaikalla pakottamalla ei tuo hyvää tulosta opiskelijalle eikä työnantajalle. Kun työnantaja saa opiskelijasta huonon kuvan se saa aikaan sen, että hän ei jatkossa ota muita opiskelijoita työssäoppimiseen.

Neljäntenä kriittisenä pisteenä tuon esille työnantajan toiminnan. Tämän hetkinen taloudellinen tilanne vaatii monessa yrityksessä jokaisen työntekijän tuotannollisen panostuksen yrityksen kilpailussa pysymiseen. Onko yrityksellä resursseja lähteä ohjaamaan opiskelijaa koska opettajat eivät voi olla yrityksissä joka hetki. Opiskelijaa ei voi jättää valvomatta koska se on työturvallisuus tekijä. Aina pitää olla jonkun lähellä.

Pedagogisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta kriittinen toiminta kohdistuu verkoston opettamisen kehittämiseen. Toiminnaltaan sen tulisi olla sekä opiskelijan että ohjaavan opettajan helposti toteutettavissa oleva ohjelma. Tulisiko verkosto opetuksen olla pelkästään ATTO aineita vai voidaanko siellä opiskella esimerkiksi muuta ammattiin liittyvää? Tällä hetkellä siellä opiskellaan muutamia ATTO aineita mutta se mielestäni se voisi olla muutakin opiskelijan ammattiin liittyvää.

#### **7.4 Yhteenveto**

Kehittämistyön tutkiminen ja sen tekeminen on ollut haasteellista työtä. Pedagoginen johtaminen on laaja käsite ja sen kehittäminen vaatii kärsivällisyyttä. Mutta kärsivällisyys aina palkitaan. Kehittämistyön tutkimuksen alussa ajattelin mihin olen käteni laittanut koska pedagoginen johtaminen oli aika vieras käsite minulle. Mutta työn edetessä olen oppinut sitä ymmärtämään ja käsittämään.

Tämän kehittämistyön teki vaikeaksi se, että joudun tutkimaan jo kehitettyä työtä. Koska tämä kehittämistyö on uusi ja vasta alkanut Suomessa oli vaikea lähteä sitä hahmottamaan ja tutkimaan sen pedagogista toimintaa.

Maailmantalouden kehitys ja sen mukana tuomat jännitteet heijastuvat myös Suomeen ja sen myötä koulutukseen. Tulevaisuudessa osa koulutuksesta saattaa ohjautua markkinavaroin ja osa edelleen julkisin varoin joka muuttaa julkisen vallan roolia koulutuksen järjestämisessä. Koulutus tulee tulevaisuudessa yhä enemmän siirtymään työpaikkakohtaiseksi niin kuin on Saksassa ollut jo pitkään.

## 8 Loppusanat ja pohdinta

Lopuksi haluan kertoa miten tämä työ on antanut enemmän tietoa pedagogisesta johtamisesta ja sen toiminnasta. Tänä päivänä menemme yhä enemmän siihen suuntaan jossa oppilaitos opettaminen on siirtymässä työelämä lähtöiseksi. Se tarkoittaa sitä, että opettajien työ siirtyy enemmän työpaikka ohjaajan rooliin. Globalisaatio on keskeisiä megatrendejä ja tässä työssä se on kokonaisvaltainen muutostekijä. Sen merkitys tulee näkymään taloudellisissa ja toiminnallisissa muutoksissa ja vaatii toimijoilta myös arvokannanottoa tulevaisuuden kehityksen suunnan suhteen. Pedagoginen johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa vahvasti esillä ja sen kehittäminen uusien opetusmenetelmien luominen kasvaessa. Työ vaativuus oli mielestäni melko korkea, koska en ole aikaisemmin ollut kyseisen hankkeen kanssa tekemisissä.

Haluan kiittää Joensuun Karelia ammattikorkeakoulua hyvästä opetuksesta ja ennen kaikkea opinnäytetyön ohjaajaa Kim Wrangea sekä Savon koulutuskuntayhtymän ohjaajaa Jukka-Pekka Soinnista. Kiitokset myös vaimolleni, että on kannustanut tässä työssä.

Kuopiossa 2015

Mika Tirkkonen

## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. I metodin valinta ja aineiston keruu. virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS- kustannus.

Aaltola, J & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. II Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS- kustannus

Aho, T. 2009. Innovaatio ja julkinen hankinta. Helsinki: Tekes

Eteläpelto, A. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 1999

Helakorpi, S. 2001. Koulun johtamishaaste. Pedagogia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi 2001

Hirsijärvi, S. & Remes P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi 2007

Hirsijärvi, S & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki 2000

Innovaation siirtoprosessi käyttäen eurooppalaista laadunvarmistuksen viitekehystä (EQAVET), 2009, Opetushallitus 2009. Helsinki: Opetushallitus 2009

Jalava, U & Kyllönen, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Vantaa.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa 2011

Laadun varmistaminen ja kehittäminen työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessissa, Opetushallitus, 2009a.

Miten suunnitellaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirto omaan organisaatioon, Opetushallitus, 2009b.

Mäki, K. & Palonen, T. 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansanvalistusseura 2012

Kuuskorpi, M. 2012. Tulevaisuuden fyysinen oppimisympäristö. Kasvatustieteen väitöskirja. Turun Yliopisto 2012

Kyllönen, M. 2011. Tulevaisuuden koulu ja johtaminen, Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto 2012

Savon koulutuskuntayhtymä 2014, Strategiset toimenpiteet 2014–2016 Kuopio

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus opetuslalla. PS-kustannus 2000

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Maarianhamina: Siv Their 1994

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi 2005

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy 2013



## TYÖ TEKIJÄNSÄ OPETTAA KEHITTÄMISTYÖ KYSELYLOMAKE:

1. Milloinka hanke on aloitettu?
2. Miten hanke on lähtenyt toimimaan?
3. Kuinka suuri määrä opiskelijoita hankkeessa on mukana?
4. Kuinka suuri määrä opetushenkilöitä hankkeessa työskentelee ja mikä on heidän rooli?
5. Mitkä ovat pullonkauloja hankkeessa, eli haitta tekijöitä ja miten niitä tulisi kehittää?
6. Mitkä ovat positiivisia tekijöitä hankkeessa?

Kiittäen Mika Tirkkonen