

# Työelämäyhteistyö ammattillisessa koulutuksessa ja työyhteisöjen oppiminen

TAITAVA KESKI-SUOMI -TUTKIMUS  
OSA II



KOULUTUKSEN  
TUTKIMUSLAITOS  
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Päivi Tynjälä ● Pentti Nikkanen ● Matti Vesa Volanen ● Sakari Valkonen

Koulutuksen tutkimuslaitos  
Tutkimusselesteita 24

# **TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA JA TYÖYHTEISÖJEN OPPIMINEN**

**Taitava Keski-Suomi -tutkimus**

**Osa II**

**Päivi Tynjälä**

**Pentti Nikkanen**

**Matti Vesa Volanen**

**Sakari Valkonen**



**KOULUTUKSEN TUTKIMUSLAITOS**  
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Julkaisujen toimituskunta:

Jouni Välijärvi

Pirjo Linnakylä

Päivi Häkkinen

Päivi Tynjälä

Jouni Sojakka

JULKAISUN MYYNTI:

Koulutuksen tutkimuslaitos

Asiakaspalvelu

PL 35

40014 Jyväskylän yliopisto

Puh. (014) 260 3220

Faksi (014) 260 3241

Sähköposti: [ktl-asiakaspalvelu@ktl.jyu.fi](mailto:ktl-asiakaspalvelu@ktl.jyu.fi)

[www.ktl-julkaisukauppa.fi](http://www.ktl-julkaisukauppa.fi)

© Päivi Tynjälä, Pentti Nikkanen, Matti Vesa Volanen, Sakari Valkonen ja Koulutuksen tutkimuslaitos

Kansi: Marianna Rantanen, Outi Tuomainen ja Päivi Vähämaa / Jyväskylän ammattiopisto, Tekninen oppilaitos

Kannen kuva: Teemu Matilainen ja Neo Kekkonen Jyväskylän ammattiopisto, Tekninen oppilaitos, Av-viestintä

Ulkoasu: Martti Minkkinen

Taitto: Virpi Kupari

ISSN 1456-5153

ISBN 951-39-2302-9 (nid.)

ISBN 951-49-2314-2 (pdf)

Gummerus Oy

Jyväskylä 2005

# Sisältö

TIIVISTELMÄ .....	8
SAMMANFATTNING .....	10
ABSTRACT .....	12
ESIPUHE .....	15
1 JOHDANTO .....	17
1.1 Taitava Keski-Suomi -hankkeen tausta ja tarkoitus .....	17
1.2 Taitava Keski-Suomi -työn tutkimuksellinen arviointi .....	19
2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	21
2.1 Verkostot ja verkostoasiantuntijuus .....	21
2.1.1 Verkostojen rakenteet ja tiedonkulku verkostoissa .....	21
2.1.2 Verkostot ja innovatiivisuus .....	24
2.2 Verkostojen ja työyhteisöjen oppiminen .....	27
2.2.1 Yhteisöllisen oppimisen muodot .....	27
2.2.2 Tiedon luominen ja oppimisen tilat .....	30
2.2.3 Osaamisen ja oppimisen johtaminen organisaatioissa ja verkostoissa – toimintakulttuurien kehittäminen .....	31
2.2.4 Opetustyön kulttuurit ja verkosto-oppiminen .....	33
2.2.5 Oppiva alue ja klusteroitunut aluetalous .....	35
2.3 Yhteenvetoa .....	38
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	39
3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	39
3.2 Tutkimusasetelma ja aineiston keruu .....	40
3.3 Aineistojen analysointimenetelmät .....	42

4	TULOKSET .....	45
4.1	Oppilaitosten ja työelämän verkostoituminen .....	45
4.1.1	Opettajien näkökulma työelämäyhteistyöhön .....	45
4.1.1.1	Opettajien verkostot .....	45
4.1.1.2	Verkostoyhteistyö ammatillisten aineiden ja yhteisten aineiden opettajilla .....	47
4.1.1.3	Verkostoyhteistyö eri koulutusaloilla ja alueilla .....	48
4.1.1.4	Minkälaista yhteistyötä opettajat tekevät eri tahojen kanssa? .....	49
4.1.1.5	Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön tuntemus opettajilla .....	52
4.1.2	Työpaikkaohjaajien verkostot .....	53
4.1.2.1	Työpaikkaohjaajien verkostot eri aloilla .....	53
4.1.2.2	Työpaikkaohjaajien verkostoyhteistyön sisällöt .....	55
4.1.2.3	Työpaikkaohjaajien verkostoituminen ja asema työyhteisössä .....	57
4.1.3	Työpaikkaohjaajat ja opettajat verkostoissa – vertailevaa tarkastelua .....	58
4.1.3.1	Onko työpaikoilla ja verkostoissa innovatiivisia tieto- yhteisöjä? .....	58
4.1.4	Verkostoituneen toiminnan laadullisia piirteitä .....	64
4.1.4.1	Yhteistyötä vai kilpailua? .....	64
4.1.4.2	Tiedon kulku verkostoissa .....	66
4.1.4.3	Verkostoyhteistyön merkitys työssäoppimisen kehittämisessä .....	71
4.1.4.4	Verkostoitumisen ja työssäoppimismallien yhteydestä .....	72
4.1.4.5	Verkostoyhteistyön ongelmia ja haasteita .....	75
4.1.4.6	Johtamisen merkitys verkostoituneen toiminnan kehittämisessä .....	86
4.1.4.7	Oppilaitosten ja työelämän yhteistyössä aikaansaadut muutosprosessit .....	87
4.1.4.8	Innovaatioiden synty ja leviäminen verkostossa .....	88
4.1.4.9	Verkosto-oppimisen ilmenemisen muodot Taitava Keski-Suomi -toiminnassa .....	94
4.1.4.10	Yhteenvedoa verkostoitumisesta – Verkostoyhteistyön tavoitteet ja niiden toteutuminen Keski-Suomessa .....	101
4.2	Oppiminen oppilaitosten ja yritysten työyhteisöissä .....	103
4.2.1	Oppiminen oppilaitoksissa .....	104
4.2.1.1	Oppilaitosten työyhteisöjen toimintakäytännöt .....	105
4.2.1.2	Oppilaitosten työyhteisöjen sosiaaliset vuorovaikutus- suhteet .....	112

4.2.1.3	Oppilaitosten työyhteisöjen toiminnan kehittäminen .....	119
4.2.1.4	Opettajien ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä .....	126
4.2.1.5	Muutokset opettajien työssä ja työympäristössä .....	132
4.2.1.6	Opettajien ammattitaidon kehittyminen ja oppiminen työyhteisössä .....	139
4.2.2	Oppiminen yrityksissä .....	145
4.2.2.1	Yritysten työyhteisöjen toimintakäytännöt .....	145
4.2.2.2	Yritysten työyhteisöjen sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ...	153
4.2.2.3	Yritysten työyhteisöjen toiminnan kehittäminen .....	160
4.2.2.4	Työpaikkaohjaajien ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä .....	166
4.2.2.5	Muutokset työpaikkaohjaajien työssä ja työympäristössä ..	172
4.2.2.6	Työpaikkaohjaajien ammattitaidon kehittyminen ja oppiminen .....	180
4.2.2.7	Opiskelijoiden työssäoppiminen yritysten oppimisen kannalta .....	188
4.3	Taitava Keski-Suomi -hanke vastauksena maakunnan kehityshaasteisiin ...	194
4.3.1	”Poreileva” koulutusorganisaatio .....	195
4.3.2	Mitä jatkossa? .....	215
5	YHTEENVETOA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ .....	217
	LÄHTEET .....	225
	LIITTEET .....	229
	LIITE 1: Kyselylomakkeet ja haastattelurungot .....	229
	LIITE 2: Yhdistelmämuuttajat .....	265
	LIITE 3: Liitetaulukot .....	274

# Tiivistelmä

Tynjälä, P., Nikkanen, P., Volanen, M.V. & Valkonen, S. 2005. Työelämäyhteistyö ammatillisessa koulutuksessa ja työyhteisöjen oppiminen. Taitava Keski-Suomi -tutkimus. Osa II. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuslauseita 24.

ISSN 1456-5153

ISBN 951-39-2302-9 (nid.)

ISBN 951-49-2314-2 (pdf)

Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuus muodostuu joukosta kehittämishankkeita, joita yhdistää pyrkimys ammatillisen koulutuksen laadun ja arvostuksen kohottamiseen sekä työelämäyhteistyön kehittämiseen. Tämän osatutkimuksen tarkoituksena oli analysoida toiminnan käynnistysvaiheen tuloksia oppilaitosten ja työelämän verkostoitumisen sekä työyhteisöjen oppimisen kannalta. Tietoa kerättiin kyselylomakkein ja haastatteluin. Kyselyihin vastasi 330 opettajaa (42 % kaikista opettajista) ja 420 työpaikkaohjaajaa (53 % otoksesta). Lisäksi haasteltiin opettajia, työpaikkaohjaajia, toimialojen kehittämispäälliköitä sekä Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön keskeisiä johtohenkilöitä ja muita toimijoita, yhteensä 28 henkilöä.

Tutkimustulosten perusteella oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden työyhteisöjä voidaan pääosin kuvata yhteisöllisen oppimisen kannalta hyvin toimiviksi ja ammattitaidon kehittämistä edistäviksi. Työyhteisöjen toimintatapoja on kehitetty, ja uudenlaisten työskentelytapojen soveltaminen on lisääntynyt viime vuosien aikana sekä oppilaitoksissa että yrityksissä. Oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden työyhteisöissä ja niiden keskinäisissä verkostoissa havaittiin monia oppivan organisaation ja innovatiivisen tietoyhteisön piirteitä: laajat yhteistyöverkostot, avoin tiedonkulku ja tiedon jakaminen yhteisön sisällä, tiedon hankkiminen myös yhteisön ulkopuolelta, innovatiivisuutta kannustava työilmapiiri, tasa-arvoisuus, toimiva johtaminen, runsas ryhmätyö ja tiimityö, runsaat informaalit eli epäviralliset kontaktit, nuorempien työyhteisön jäsenten tuoreen näkökulman hyödyntäminen sekä progressiivinen ongelmaratkaisu eli pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen yksilötason työasenteena ja yhteisötason toimintatapana. Monissa piirteissä työelämän organisaatioissa innovatiivisen tietoyhteisön ominaisuudet ilmenivät vahvempina kuin oppilaitoksissa. Kaikilla työpaikoilla sekä oppilaitoksissa että yrityksissä ilmeni myös työyhteisöjen oppimisen kannalta haitallisia tekijöitä, kuten vanhoista toimintatavoista kiinnipitämistä, ideoiden hyödyntämättä jättämistä ja työyhteisön keskinäisten ongelmien ratkaisemisen vaikeutta. Osa vastaajista koki myös kehittämistoiminnan ylimääräisenä rasitteena.

Oppilaitosten toimintakulttuurit näyttävät työyhteisön oppimisen näkökulmasta varsin samanlaisilta riippumatta siitä, millä Keski-Suomen alueella oppilaitos sijaitsee. Sama koskee työelämän organisaatioita. Maakunnan eri osien välillä ei siis ole merkittäviä eroja työyhteisöjen oppimisen edellytyksissä. Jossain määrin kuitenkin Jämsän seudun koulutuskeskus poikkei muista edukseen oppilaitosten työyhteisöjen toimintaan liittyvissä kysymyksissä. Työssäoppimisjärjestelmän käyttöönotolla ja toteuttamisella havaittiin olevan positiivista merkitystä työyhteisöjen oppimisen kannalta. Kehittämishaasteina oppilaitosyhteisöissä nousivat esiin

1) johtamisen tehostaminen ja selkiyttäminen 2) tiimimäisen päätöksenteon lisääminen, 3) yleensä yhteistyön ja avoimuuden kehittäminen sekä 4) ulkopuolisen tuen hyödyntäminen kehittämistyössä. Myös hyvien käytäntöjen tallentamista ja levittämistä on syytä kehittää.

Tutkimus osoitti myös, että opettajien ja oppilaitosten verkostoituminen sekä oppilaitosten sisällä että työelämän suuntaan on melko runsasta, mutta että yhteistyön lisääminen voisi olla tarpeelliselta 1) ammatillisten aineiden ja yhteisten aineiden opettajien välillä, 2) koulutusalojen ja toimialojen välillä sekä 3) alojen sisällä eri oppilaitosten välillä maakunnallisesti. Lisäksi työpaikoilla kaivattiin usein oppilaitosten suunnalta entistä aktiivisempaa yhteydenpitoa ja yhteistyötä.

Verkostotoiminnan yleisinä piirteinä hahmottuivat seuraavat: 1) oppilaitosten välisissä verkostoissa kilpailuverkostojen ominaisuudet ovat alkaneet korvautua yhteistyöverkostojen piirteillä, vaikkakin myös kilpailua esiintyy, 2) maakunnallinen vuorovaikutus on selvästi lisääntynyt, 3) toimialojen välinen yhteistyö on lisääntynyt, 4) koulutuksen ja työelämän välisten yhteisten hankkeiden määrä on lisääntynyt, 5) yhteyksiä on luotu myös korkeakoulupuolelle sekä peruskoulu- ja vapaan sivistystyön kentälle, 6) työssäoppimisessa on siirrytty perinteisestä mallista kohti muita yhteistyömalleja ja 7) opettajien työkuulttuurissa on tapahtunut selviä muutoksia individualistisesta kulttuurista yhteistyökulttuuriin suuntaan.

Taitava Keski-Suomi -kehittämistoiminnan organisoinnissa ja johtamisessa voidaan tunnistaa vahvoja organisaatio- ja verkosto-oppimisen piirteitä. Tutkimuksen tuloksena hahmotui malli innovaatioiden synnystä ja leviämisestä verkostoissa. Keskeinen Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön tulos onkin kokonaisvaltaisen, puolivirallisen innovaatiojärjestelmän aikaansaaminen, joka mahdollistaa yksilöiden ja työyhteisöjen piirissä syntyvien kehittämisideoiden jalostamisen eri keskustelufoorumeilla ja niiden edelleen levittämisen alalta toiselle. Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuuden puitteissa harjoitettavaa toimintaa voidaan kuvata innovaatioita synnyttäväksi toiminnaksi.

Toiminnan keskeisillä osa-alueilla eli työssäoppimisessa, verkostoitumisessa ja työyhteisöjen oppimisessa, on saatu aikaan merkittäviä tuloksia. Asetettujen tavoitteiden suunnassa on huomattavasti edetty, mutta kaikkiin tavoitteisiin ei ole vielä päästy. Maakunnallisen yhteistyön idea on johtotasolla vahvaa, mutta ruohonjuuritasolla eli toimijatasolla kehitys on edennyt hitaammin, ja opettajien sitoutuminen on vaihtelevaa. Lisäksi koulutusalojen ja toimialojen välillä on eroja verkostoitumisen laajuudessa ja toimintatavoissa. Työelämä on vielä melko vähän mukana opetus suunnitelmatyössä. Tärkeitä kehittämishaasteita tulevaisuudelle ovat 1) johtotason ja ruohonjuuritason vuorovaikutuksen lisääminen ja sitä kautta 2) luottamuksen ja motivaation lisääminen yksittäisten toimijoiden tasolla sekä 3) ruohonjuuritason toimijoiden paremman sitoutumisen aikaansaaminen, 4) organisaationaalisten rakenteiden kehittäminen joustavaa kehittämistyötä paremmin tukeväksi sekä 5) yhteisöllisyyden korostaminen. Tässä vuorovaikutus kehittämistyön johdon ja perustoimijoiden välillä on tärkeää. Keskeinen kehittämistyön haaste liittyy perustoimijatason eli opettajien sitoutumiseen. Yhteisten kehittämisen ydinkäsitteiden muodostaminen voisi lieventää pirstoutumisen vaikutelmaa, joka monitahoisesta kehittämistyöstä voi syntyä. Tämänkaltaisiksi peruskäsitteiksi nousivat "oppimispaikan" ja "yhteisen laatukuvan" käsitteet.



# Sammanfattning

Tynjälä, P., Nikkanen, P., Volanen, M.V. & Valkonen, S. 2005. Samarbete med arbetslivet inom yrkesutbildningen och lärande arbetsplatser. Undersökningen Det kunniga Mellersta Finland. Del II. Jyväskylä universitet. Pedagogiska forskningsinstitutet. Forskningsrapporter 24.

ISSN 1456-5153

ISBN 951-39-2302-9 (häftad)

ISBN 951-49-2314-2 (pdf)

Projekthelheten Det kunniga Mellersta Finland består av ett antal utvecklingsprojekt som förenas av strävan att förbättra kvaliteten på yrkesutbildningen och höja dess status samt förbättra kontakterna med arbetslivet. Syftet med denna delundersökning var att analysera resultaten av verksamhetens startskede med avseende på nätverksbildning mellan skolorna och arbetslivet samt lärande arbetsplatser. Informationen samlades in med hjälp av frågeformulär och intervjuer. Frågorna besvarades av 330 lärare (42 % av alla lärare) och 420 arbetsplatshandledare (53 % av samplet). Dessutom intervjuades lärare, arbetsplatshandledare, utvecklingschefer inom branscherna samt centrala personer inom ledningen för utvecklingsarbetet Det kunniga Mellersta Finland och andra aktörer, totalt 28 personer.

Undersökningsresultaten visar att skolornas och arbetslivsorganisationernas arbetsplatser när det gäller det gemensamma lärandet framför allt kan beskrivas som välfungerande och främjande för yrkesskicklighetens utveckling. Arbetsplatsernas arbetssätt har utvecklats och under de senaste åren har det blivit allt vanligare att tillämpa nya sätt att arbeta både i skolorna och i företagen. På skolornas och arbetslivsorganisationernas arbetsplatser och i deras inbördes nätverk observerades många av den lärande organisationens och den innovativa kunskapsgemenskapens drag: omfattande samarbetsnät, informationsflödet och informationsförmedlingen sker öppet inom gemenskapen, information skaffas även utanför gemenskapen, ett arbetsklimat som inspirerar till innovation, jämlikhet, välfungerande ledning, mycket arbete sker i grupper eller team, stort antal informella eller inofficiella kontakter, arbetsplatsens yngre medlemmars fräscha synvinkel utnyttjas samt progressiv problemlösning, dvs. att fortlöpande utveckling är den rådande attityden bland medarbetarna och den rådande arbetsmetoden på arbetsplatsen. Ofta framträdde den innovativa kunskapsgemenskapens egenskaper starkare hos arbetslivsorganisationerna än hos skolorna. På alla arbetsplatser, både i skolorna och i företagen, framträdde även drag som är negativa för den lärande arbetsplatsen, till exempel att man höll fast vid gamla arbetssätt, inte utnyttjade idéer och hade svårigheter att lösa inbördes problem på arbetsplatsen. En del av dem som svarade ansåg även att utvecklingsverksamheten var en onödig belastning.

Ur perspektivet den lärande arbetsplatsen ser skolornas verksamhetskulturer ut att vara ganska likartade oavsett var i området Mellersta Finland skolan finns. Samma sak gäller arbetslivets organisationer. Det finns således inga väsentliga skillnader mellan landskapets olika delar när det gäller de lärande arbetsplatsernas förutsättningar. Jämsåregionens utbildningscentrum avvek dock i någon mån från de andra till sin fördel i frågor gällande verksamheten på arbetsplatserna. I bruktagandet och införandet av systemet för lärande i arbetet konstaterades ha en positiv innebörd för den lärande arbetsplatsen. Följande utvecklingsutmaningar kom fram för skolornas del: 1)

effektivare och tydligare ledning, 2) ökat beslutsfattande i form av lagarbete, 3) bättre samarbete och mer öppenhet överlag samt 4) utnyttjande av externt stöd i utvecklingsarbetet. Det vore också viktigt att bättre än förr ta vara på och sprida god praxis.

Undersökningen visade också att lärarnas och skolornas nätverksbildning både inom skolorna och i riktning mot arbetslivet är relativt aktiv, men att det skulle behövas mer samarbete 1) mellan lärare i yrkesämnen och gemensamma ämnen, 2) mellan utbildningsområdena och branscherna samt 3) inom branscherna mellan olika skolor i landskapet. Dessutom önskade man ofta på arbetsplatserna ännu mer kontakt och samarbete från skolornas håll.

De vanligaste dragen i nätverksbildningen var följande: 1) i nätverken mellan skolorna har dragen av konkurrensnätverk börjat ersättas med drag av samarbetsnätverk, även om det också förekommer konkurrens, 2) samverkan inom landskapet har ökat tydligt, 3) samarbetet mellan branscherna har ökat, 4) antalet projekt som är gemensamma för utbildning och arbetsliv har ökat, 5) kontakter har skapats även till högskolorna samt till området grundläggande utbildning och fritt bildningsarbete, 6) inom lärande i arbetet har man övergått från den traditionella modellen till andra samarbetsmodeller och 7) i lärarnas arbetskultur har det skett tydliga förändringar från en individualistisk kultur mot en samarbetskultur.

I organiseringen och ledningen av utvecklingsverksamheten Det kunniga Mellersta Finland kan starka drag av lärande organisationer och nätverk identifieras. Som resultat av undersökningen växte en modell för hur innovationer uppkommer och sprids i nätverk fram. Det viktigaste resultatet av utvecklingsarbetet Det kunniga Mellersta Finland är ett helhetsbetonat, halvofficiellt innovationssystem som gör det möjligt att i olika diskussionsforum förädla utvecklingsidéer som föds i kretsen av individer och arbetsplatser och sprida dem vidare från ett område till ett annat. Den verksamhet som bedrivs inom projekthelheten Det kunniga Mellersta Finland kan beskrivas som innovativ verksamhet.

Betydelsefulla resultat har åstadkommit inom verksamhetens väsentliga områden, dvs. lärande i arbetet, nätverksbildning och lärande arbetsplatser. De uppställda målen har kommit märkbart närmare, men alla mål har inte nåtts än. Tanken om samarbete inom landskapet är stark på ledande nivå, men utvecklingen har gått långsammare på gräsrotsnivå, dvs. bland aktörerna, och lärarnas engagemang är av varierande art. Dessutom finns det skillnader mellan utbildningsområdena och branscherna i fråga om hur omfattande nätverksbildningen är och vilka arbetssätt som används. Arbetslivets medverkan i arbetet med läroplaner är ännu i relativt liten. Viktiga utmaningar för den framtida utvecklingen är att 1) öka växelverkan mellan den ledande nivån och gräsrotsnivån och därigenom 2) öka förtroendet och motivationen bland de enskilda aktörerna samt 3) åstadkomma större engagemang bland aktörerna på gräsrotsnivå, 4) utveckla de organisationella strukturerna till att bättre stöda ett flexibelt utvecklingsarbete samt 5) understryka sammanhållningen. Här är samverkan mellan ledningen för utvecklingsarbetet och huvudaktörerna viktigt. Den viktigaste utmaningen i utvecklingsarbetet hänför sig till engagemanget bland huvudaktörerna, dvs. lärarna. Att bilda gemensamma kärnbegrepp för utvecklingen skulle tona ner intrycket av splittring som lätt uppkommer i ett komplext utvecklingsarbete. Begreppen "inlärningsplats" och "gemensam kvalitetsbild" är grundbegrepp som har uppstått i sammanhanget.

# Abstract

Tynjälä, P., Nikkanen, P., Volanen, M.V. & Valkonen, S. 2005. Networked Learning and Working Life Co-operation in Vocational Education and Training. "Skilled Central Finland" Research Report. Part II. University of Jyväskylä. Institute for Educational Research. Research Reports 24. ISSN 1456-5153

ISBN 951-39-2302-9 (printed version)

ISBN 951-49-2314-2 (pdf)

"Skilled Central Finland" (SCF, Taitava Keski-Suomi) is a comprehensive development scheme composed of a number of projects aiming at improved quality and status of vocational education as well as better connections with the industries. The present study is an attempt to analyse the outcomes of such development activities at the outset in terms of networking between educational institutions and the industries as well as from the viewpoint of learning of work communities. Data were collected by means of questionnaires and interviews. Altogether 330 teachers (42% of all teachers) and 420 workplace trainers (53% of the sample) filled in the questionnaire. In addition 28 persons were interviewed, including teachers, workplace instructors, development managers of particular fields, as well as the leading developers and other persons involved in the SCF activities.

Based on the findings, as far as organisational learning is concerned, the work communities of the educational institutions and working life organisations studied can be described mainly as well functioning and promotive to professional development. They have been improving their practices, and new ways of working have been introduced increasingly in recent years both in educational institutions and in companies. The work communities of educational institutions and working life organisations, as well as their mutual networks, showed many features of learning organisation and innovative knowledge community: large co-operation networks, openly shared and flowing information within the community, obtaining information also from outside the community, working climate encouraging innovation, equity, well-functioning management, plenty of group and team work, plenty of informal contacts, making use of the fresh perspectives of the junior members in the work community, and progressive problem solving, i.e. adopting striving for continuous development as an approach to work at the level of individuals as well as a policy at the community level. In many respects, the innovative qualities were more strongly present in working life organisations than in educational institutions. At all workplaces, whether in educational institutions or in companies, there were also inhibitive factors to organisational learning, such as sticking to outdated practices, ignoring feasible ideas, and having difficulties in solving mutual conflicts in the work community. Some respondents also saw development activities as an extra burden.

The work cultures of educational institutions seem to be quite similar from the viewpoint of organisational learning, regardless of the location within Central Finland. This applies to the working life organisations as well. In other words, there are no major differences between different parts of the region with respect to prerequisites for organisational learning in work communities. To some degree, however, the Education Centre of Jämsä District stood out positively as regards

the operation of work communities. The system of students' workplace learning had positive effects on the learning of work communities. Major developmental challenges for educational organisations include 1) making management clearer and more effective 2) increasing team-like decision-making, 3) enhancing co-operation and openness in general, and 4) making use of external support in development work. Development efforts are also needed for collecting and disseminating good practices.

The study also showed that teachers' and schools' networking both within educational institutions and towards workplaces is fairly extensive, already, but might need increasing 1) between teachers of vocational and general subjects, 2) between educational fields and respective industries, and 3) within the fields between different educational institutions of the region. Furthermore, the workplaces often wished for more active contacts and co-operation from the educational institutions.

Networking activities could be described by the following general features: 1) In networks between educational institutions the competitive aspects are being replaced by co-operative ones, although some competition does exist, as well; 2) regional interaction has clearly increased; 3) co-operation between different industries has increased; 4) the volume of joint efforts between education and workplaces has grown; 5) contacts have also been established with the university sector as well as with the respective fields of basic and liberal education; 6) students' workplace learning schemes have shifted from the traditional model towards other co-operation models; and 7) teachers' work culture indicates clear changes from the individualistic approach towards more collaborative one.

In the organisation and management of the SFC activities some strong traits of organisational and network-based learning can be identified. The study outlines a model of the origin and spreading of innovations in networks. A major achievement of the SCF efforts is, indeed, the creation of a comprehensive, semiformal innovation system with various forums, which makes it possible to elaborate, refine and disseminate development ideas coming from individuals and work communities across various fields. In short, SFC is about generating innovations.

In the main domains of SFC activities, i.e. students' workplace learning, networking and organisational learning, the results have been promising. Considerable progress has been made towards the goals set, even if not all of them have been reached, as yet. The idea of regional co-operation is strongly supported at the management level, but at the shop-floor level it has taken longer to develop and teachers' commitment does vary. In addition, there are differences in the extent and practices of networking in different educational fields and vocational sectors. The industries are still rather little involved in curricular design. Major challenges to future development include 1) increasing interaction between management and the shop-floor level, and thereby 2) increasing trust and motivation at the level of individual participants and 3) achieving better commitment at the shop-floor level, 4) enhancing organisational structures to better support flexible development activities, and 5) emphasising collectivity. In all this, interaction between the developmental management and basic operators is crucial. A central challenge relates to the commitment of the prime practitioners, i.e. teachers. Constructing shared key concepts for development could mitigate the apparent fragmentation that may come up in complex development schemes. In this study, basic concepts of this kind included "learning site" and "shared image of quality".



## Esipuhe

Tämä tutkimusraportti on toinen osa Jyväskylän koulutuskuntayhtymän tilaamasta Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön arviointitutkimuksesta. Raportti käsittelee ammatillisen koulutuksen työelämäyhteistyötä, koulutuksen ja työelämän verkostoitumista sekä työyhteisöjen oppimista oppilaitoksissa ja niiden yhteistyöorganisaatioissa Taitava Keski-Suomi -hanketyöhön osallistuneissa koulutuskuntayhtymissä, Jyväskylän, Jämsän seudun ja Pohjoisen Keski-Suomen alueilla. Tutkimuksen ensimmäinen osa, joka käsittelee työssäoppimisen toteuttamista, on julkaistu erillisenä raporttina. Tutkimuksen toteutti Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos ja sitä ovat rahoittaneet Keski-Suomen Liitto, Länsi-Suomen lääninhallitus ja Keski-Suomen alueen koulutuskuntayhtymät.

Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuuden arviointitutkimus käynnistyi 1.1. 2004. Tutkimukselle asetettiin johtoryhmä, joka valvoi tutkimuksen etenemistä ja otti kantaa prosessin eri vaiheissa nousseisiin kysymyksiin. Johtoryhmään kuului rahoittajan edustajana koulutuspäällikkö Rauli Sorvari Keski-Suomen liitosta, tilaajan edustajina Jyväskylän koulutuskuntayhtymän johtaja Hannu Salminen ja Taitava Keski-Suomi -hankkeen projektinjohtaja Terttu Kiviranta Jyväskylän ammattiopistosta, Koulutuksen tutkimuslaitoksen edustajina johtaja, professori Jouni Välijärvi ja tutkimusprofessori Päivi Tynjälä sekä yhteistyökumppaneiden edustajina johtaja Ulla Mutka Jyväskylän ammatillisesta opettajakorkeakoulusta ja johtaja Matti Valta Jämsän seudun koulutuskeskuksesta. Johtoryhmän puheenjohtajana toimi Matti Valta ja sihteerinä tutkija Anne Virtanen Koulutuksen tutkimuslaitoksesta.

Koulutuksen tutkimuslaitoksessa tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistivat tutkimusprofessori Päivi Tynjälä, joka toimi myös tutkimuksen vastuullisena johtajana, erikoistutkija, dosentti Pentti Nikkanen, tutkijat Kaija Collin, Anne Virtanen ja Matti Vesa

Volanen sekä tutkimusamanuenssi Kaisa Leskinen (1.3.-12.7.2004). Kyselylomakkeiden ja otannan suunnittelussa ja toteutuksessa olivat mukana myös erikoistutkija Kari Törmäkangas ja sovellussuunnittelija Sakari Valkonen, joka osallistui myös tilastollisten analyysien tekemiseen. Tutkimussihteeri Virpi Kupari on avustanut taulukoiden ja kuvioiden tekemisessä sekä avointen vastausten koodauksessa ja on taittanut julkaisun.

Tutkimushankkeen toteuttaminen on ollut verkostoyhteistyötä parhaimmillaan, ja tutkimuksen kokonaisuus on hahmottunut mielenkiintoisessa dialogisessa prosessissa eri osapuolten kesken. Suuren panoksen yhteyksien luomisessa tutkijoiden ja oppilaitosten välille antoi Taitava Keski-Suomi -hankkeen projektinjohtaja Terttu Kiviranta, jota haluamme lämpimästi kiittää. Samalla kiitämme toimivasta yhteistyöstä kaikkia tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olleita. Erityisen kiitoksen kohdistamme tutkimuksen informanteille eli kaikille opiskelijoille, opettajille, työpaikkaohjaajille, Taitava Keski-Suomi -hankkeen projektipäälliköille ja muille avaintoimijoille, jotka kiireidensä keskellä löysivät aikaa tutkimuslomakkeiden täyttämiseksi ja haastatteluille. Kiitämme lämpimästi myös Jyväskylän graafisen alan opiskelijoita, jotka opettajiensa Esa Saksolan ja Eija Väliahon johdolla suunnittelivat eri vaihtoehtoja tutkimusraporttien kansiksi. Hyvistä vaihtoehtoista valitsimme toteutuksen, jossa mielestämme parhaiten heijastui työssäoppimisen ja työelämäyhteistyön idea. Kannet ovat suunnitelleet Marianna Rantanen, Outi Tuomainen ja Päivi Vähämaa.

Tutkimusraportin luvun 1 sekä luvut 2, 2.1-2.2.4, 2.3, 3, 4.1-4.1.4.10 sekä 4.2.2.7 ja luvun 5 on kirjoittanut Päivi Tynjälä, luvut 4.2-4.2.2.6 pääosin Pentti Nikkanen ja osittain myös Päivi Tynjälä ja luvut 2.2.5 ja 4.3 Matti Vesa Volanen. Sakari Valkonen on tehnyt kaikki tilastolliset ajot, konsultoinut tutkijoita tulkinnoissa sekä tarkastanut tilastollisia tuloksia koskevat tekstit.

Toivomme, että tutkimus tarjoaa käsitteellisiä välineitä ja hyödyllistä tietoa ammatillisen koulutuksen ja työelämän yhteistyön edelleen kehittämiseksi Keski-Suomessa ja koko valtakunnassa.

Jyväskylässä syksyllä 2005

Tekijät



# 1 Johdanto

Tämä tutkimusraportti on toinen osa Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön arviointitutkimuksesta. Raportissa tarkastellaan ammatillisten oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden verkostoitumista sekä työyhteisöjen oppimista opettajien, työpaikkaohjaajien ja Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön muiden asiantuntijoiden näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään Taitava Keski-Suomi -hanketyön tavoitteita ja tutkimuksen lähtökohtia. Teksti on näin ollen pääosin samaa kuin ensimmäisessä osaraportissa (Tynjälä, Virtanen & Valkonen 2005).

## 1.1 Taitava Keski-Suomi -hankkeen tausta ja tarkoitus

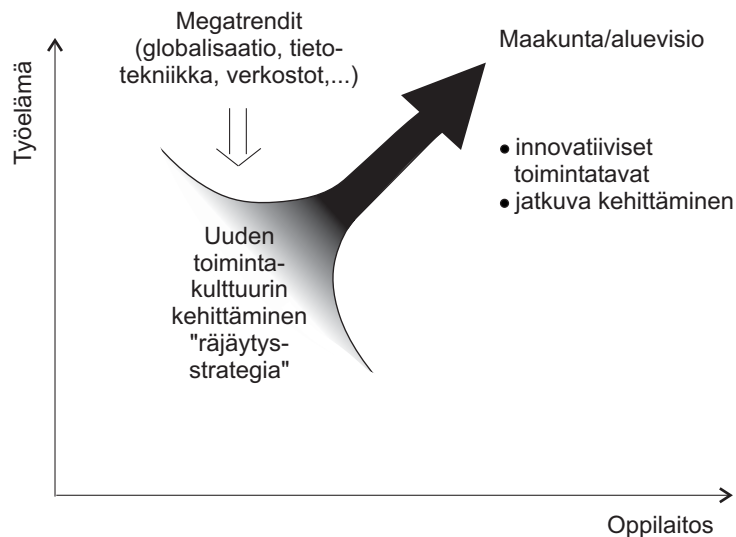
Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuus muodostuu joukosta kehittämishankkeita, joita yhdistää pyrkimys ammatillisen koulutuksen laadun ja arvostuksen kohottamiseen. Hankkeilla pyritään myös parantamaan koulutuksen kykyä reagoida työelämän muutoksiin ja ennakoida Keski-Suomen alueen elinkeinorakenteen uudistumista ja osaltaan myös ohjata muutosta alueen elinehtoja vahvistavaan suuntaan. Keskeisenä pidetään tällöin ammatillisen koulutuksen työelämäyhteyksien kehittämistä. Hankkeita on rahoitettu monesta lähteestä, mutta erityisesti Euroopan sosiaalirahastosta.

Taitava Keski-Suomi kattaa Jyväskylän, Jämsän seudun ja Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymät eli koko Keski-Suomen alueen. Hankkeen tavoitteena on myös vahvistaa näiden alueiden yhteistyötä siten, että Keski-Suomen ammatillisen koulutuksen palveluja voitaisiin alueellisesti kattavasti rikastuttaa ja monipuolistaa verkottamalla eri alueiden toimintaa ja erityisesti hyödyntämällä kunkin alueen erityisosaamista.

Hankkeen taustalla on mm. ammatillisen koulutuksen perustehtävän muuttuminen 1.1.1999 alkaen voimaan tullessa lainsäädännössä. Kun aikaisemmin ammatillisen



koulutuksen tehtävä määriteltiin ammatillisen perusopetuksen ja lisäkoulutuksen järjestämiseksi, uudessa laissa todetaan seuraavasti: "Ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeita sekä edistää työllisyyttä" (Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998). Työelämän voimakkaat muutokset, globalisaatio, tietoyhteiskuntakehitys, verkostoituminen, jne ovat luo- neet työelämään entistä voimakkaampia oppimistarpeita samalla kun koulutussektorilla on kehitetty erilaisia innovatiivisia toimintatapoja. Hankkeessa pyritäänkin kehittämään uudenlaista toimintakulttuuria työn ja oppimisen yhdistämiseksi työelämän organisaatioi- den ja oppilaitosten yhteistyöllä. (Kuvio 1).



**Kuvio 1.** Työn ja oppimisen yhdistämisen idea Taitava Keski-Suomi -hankkeessa (hankkeen esittelymateriaali)

Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuuden kehittämisen strategiaa on hankkeessa kuvattu "kolmen räjäytyksen strategialla":

- 1) Työssäoppiminen osaksi kaikkien oppilaitosten opetuksen ja työelämysuhteiden kehittämistä (kaikki oppilaitokset ja opettajat yhdessä) – oppilaitosverkosto
- 2) Yritysten, työyhteisöjen ja työpaikkakouluttajien laaja verkosto ammatillisen koulutuksen kehittämisen ja toteutuksen perusta (2000 yritystä, 2500 työpaikkakouluttajaa)
- 3) Työelämysuhteesta ammatillisen koulutuksen ydin sekä nuorisoasteella että aikuis- koulutuksessa – osaamistarve

(Lähde: Hankkeen esittelymateriaalit)

## Taitava Keski-Suomi -hankkeen osa-alueet

Taitava Keski-Suomi -hanke on koostunut neljästä osahankkeesta (suluissa ohjelmapapereissa esiinnostetut strategiat) [hakasuluissa ESR-toimenpidekokonaisuus]:

- 1) *Osaamisen kehittäminen* (maakunnallinen yhteistyö, toimialayhteistyö, ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuus, yrittäjyys)[Koulutuksen työelämäyhteyksien ja työllistymisen vahvistaminen]
- 2) *Työssäoppimisen laatu* (työssäoppimisen kehittäminen, opettajien työelämäjaksot) [Uudet toimintatavat koulutuksesta työelämään siirtymiseksi]
- 3) *Henkilöstön kehittäminen* (yrityslähtöiset henkilöstökoulutukset, näyttötutkinnot henkilöstön kehittämisessä) (Osaavan työvoiman ja teknologian kehittäminen]
- 4) *Työelämän kehittäminen* (samat kuin edellä) [Yritysten henkilöstön kehittäminen ja yrittäjyyden edistäminen]

Hankkeet on toteutettu 10 toimialalla (graafinen, auto- ja kuljetus, matkailu-, ravitsemis- ja talous, sosiaali- ja terveys, luonnonvara, kone- ja metalli, puu-, rakennus ja sähkö, hallinto- ja kauppa). Yhteisenä elementtinä kaikille osahankkeille on *koulutuksen ja työelämän välinen yhteistyö* sekä *työn ja oppimisen yhdistäminen*.

Taitava Keski-Suomi -kehittämistyössä on kyse pitkäkestoisesta prosessista, jota on määrätietoisesti toteutettu vasta muutaman vuoden ajan ja joka tulee jatkumaan edelleen tulevina vuosina. Tutkimusta voidaanakin pitää prosessin käynnistämisvaiheen arviointina, jolla pyritään tuottamaan tietoa kehityksen suunnasta ja siitä, mitä asioita on syytä jatkossa huomioida kehitystyössä.

## 1.2 Taitava Keski-Suomi -työn tutkimuksellinen arviointi

Kokonaisuutena Taitava Keski-Suomi -kehittämistyö on sisältänyt hyvin laajoja ja monentasoisia prosesseja: pedagogisia, instituutioiden välisiä, alueellisia, jne. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei ole ollut mahdollisuuksia koko hankekokonaisuuden arviointiin, vaan lähtökohtana on ollut kohdentaa vaikuttavuuden tarkastelua erityisesti niin, että se tuottaa käytökelpoista tietoa oppilaitoksissa toimivien ja niiden toimintaa ohjaavien henkilöiden ja ryhmien käyttöön. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole ollut Taitava Keski-Suomi -hankkeen kokonaisarviointi. Tutkimuksen rajaukset perustuvat hankekokonaisuuden painopistealueiden identifiointiin sekä ammatillista koulutuksen työelämysuhteita käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen ja sieltä nostettuihin käsitteisiin.

Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuuden neljä osahanketta ovat olleet tavoitteiltaan ja kohderyhmiltään paljolti päällekkäisiä. Niiden tarkoituksena on ollut kehittää sellaisia

## Johdanto

toimintamalleja, joiden avulla voidaan edistää koulutuksen ja työelämän välistä yhteistyötä ja parantaa sekä oppilaitoksen opiskelijoiden työssäoppimisen laatua että kehittää yritysten henkilöstön kouluttautumismahdollisuuksia. Keskeiset teema-alueet ja käsitteet tällöin ovat *työssäoppimisen laatu, osaamisen kehittäminen ja henkilöstön kehittäminen*. Näitä teemoja yhdistävänä tekijänä voidaan nähdä *oppilaitos- ja työelämäverkosto ja sen toimivuus*. Tutkimus rajattiin keskeisimpiin teema-alueisiin eli työssäoppimiseen, oppilaitos-työelämäverkoston toimivuuteen sekä työyhteisöjen oppimiseen. Tässä raportissa käsitellään kahta viimeksimainittua.

Tutkimusraportin seuraavassa luvussa kuvataan tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ja keskeisiä käsitteitä, joihin aineistojen keruu on perustunut. Tämän jälkeen esitetään tutkimusongelmat ja kuvataan tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheineen. Luvussa 4 esitetään tutkimuksen tulokset. Ensin tarkastellaan koulutus-työelämä-verkostoja, tämän jälkeen yhteisöllistä oppimista oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden työyhteisöissä ja lopuksi Taitava Keski-Suomi -työn kriittisiä kohtia oppivan alueen näkökulmasta. Lopuksi keskeisten tutkimustulosten perusteella esitetään yleisiä johtopäätöksiä ja ehdotuksia kehittämistyön painopisteiksi tulevaisuudessa.



## 2 Teoreettiset lähtökohdat

Taitava Keski-Suomi -hankkeen teema-alueet, työssäoppiminen sekä osaamisen ja henkilöstön kehittäminen, edellyttävät toimivaa yhteistyöverkosta koulutuksen ja työelämän välillä. Hankkeen keskeisenä ajatuksena onkin palvella tällaisten verkostojen syntymistä ja niiden kautta edistää työyhteisöjen oppimista. Tässä luvussa tarkastellaan verkostoasiantuntijuuden ja työorganisaatioiden oppimisen tutkimuksessa esiin nostettuja keskeisiä näkökohtia, jotka ovat tämän tutkimuksen toteutuksen lähtökohtina.

### 2.1 Verkostot ja verkostoasiantuntijuus

#### 2.1.1 Verkostojen rakenteet ja tiedonkulku verkostoissa

Verkostot muodostuvat itsenäisistä osallistujista, jotka voivat olla joko yksilöitä tai organisaatioita. Toisaalta verkostoja sinänsä voidaan tarkastella eräänlaisina organisaatioina ja verkostojen oppimista eräänä organisationaalisen oppimisen muotona (Sorama 2005). Verkostolle tyypillistä on tiedon ja menetelmien vaihto, joka ei ole pelkästään kahdenkeskistä vaan monenkeskistä eikä välttämättä symmetristä. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden osapuolen panostus verkostoon voi olla jotain täysin erilaista kuin sen itsensä saama anti verkostoyhteistyöstä. Verkostoituneelle toimintamallille on olennaista erilaisissa konteksteissa toimivien henkilöiden välinen tiedon välittyminen, mikä laajentaa osaamisen hyödyntämismallisuuksia (Lehtinen & Palonen 1997). Koulutuksen ja työelämän välisissä verkostoissa on tällöin kyse toisaalta opettajien asiantuntijuuden välittymisestä työpaikoille ja toisaalta työpaikoilla esiintyvän osaamisen välittymisestä oppilaitoksille sekä – ihanneta-

pauksessa – molempien osapuolten vuorovaikutuksessa syntyvän uudenlaisen tiedon syntymisestä ja soveltamisesta.

Verkostot voivat olla rakenteeltaan joko *yhteistyöverkostoja* tai *kilpailuverkostoja* (Lehtinen & Palonen 1997, 40). Koulutus-työelämäverkostoissa molempien esiintyminen lienee mahdollista. Ensin mainittuja voivat olla koulutuksen ja työelämän väliset yhteisiin tavoiteisiin pyrkivät tiiviit yhteistyösuhteet, kun taas esimerkiksi koulutus- tai työmarkkinat, joilla kilpaillaan parhaasta opiskelija- ja työntekijäaineksesta, voidaan katsoa muodostavan eräänlaisen kilpailuverkoston. Yhteistyöverkostolle on tyypillistä sitoutuminen keskinäisiin normeihin ja sopimuksiin ja tavoitteena yhteinen hyöty.

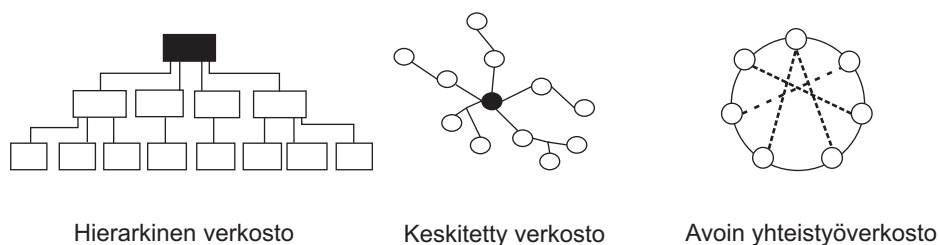
Verkostojen rakenteeseen liittyvät myös verkoston jäsenten keskinäiset suhteet, kontaktit ja sidokset sekä sidosten tai kontaktien puuttumiset (eli ns. rakenteelliset kolot; Burt 1992). Kontaktien puuttumista on tutkittu erityisesti kilpailuverkostojen toimintaan liittyen (Burt 1992, ks. myös Lehtinen & Palonen 1997, 40). Jotkut saavat hyötyä siitä, että tietyt toimijat eivät ole yhteydessä toisiinsa. Toisaalta voisi olettaa, että kontaktien puuttumisen analyysia voisi soveltaa myös yhteistyöverkostojen tutkimiseen. Tällöin näkökulma olisi päinvastainen: mitä ongelmia aiheutuu tiettyjen yhteyksien puuttumisesta?

Verkostojen rakenteisiin liittyy myös *formaaleja* eli muodollisia ja *informaaleja* eli epämuodollisia piirteitä (Lehtinen & Palonen 1997, 41). Formaali organisaatio pystyy hyödyntämään lähinnä hyvin jäseneltyä tietoa, mutta informaali organisaatio myös huonosti jäseneltyä tai puutteellista informaatiota. Tyypillinen esimerkki informaalisesta verkostotoiminnasta ovat epäviralliset kahvipöytäkeskustelut tai saunaillat, joissa syntyy uusia ideoita tai yhteistyösuhteita. Informaalille toiminnalle on tyypillistä vastavuoroisuus, jolloin eri osapuolet ovat vuorollaan saavana ja antavana partnerina. Informaaleilla verkostoilla on tärkeä merkitys asiantuntijatoiminnassa. Niiden kautta saadaan tietoa ja vastavasti omaa tietämystä jaetaan muille. Informaalit verkostot ovat vahvoja myös organisaatiomuutoksessa. Palosen (2003) tutkimuksessa havaittiin, että organisaation rakenteen muuttuessa informaaleissa kommunikaatioverkostoissa tiedonvaihto tapahtui kuitenkin pitkälti vanhojen rakenteiden mukaisesti.

Keskeisessä asemassa verkostoissa ovat ns. gatekeeperit, ”portinvartijat” joiden kautta olennaisin tieto kulkee. Tietoyhteiskunnassa myös elektronisilla tietoverkoilla ja tietokannoilla on keskeinen merkitys verkostojen toiminnassa. Näitä voidaan hyödyntää ”kollektiivisen muistin” (Weldon & Bellinger 1997) apuvälineenä. Kollektiivinen muisti tarkoittaa sellaista tietoa, joka on hajautettuna yhteisön jäsenten välille. Se sisältää jaetut uskomukset ja normit, toimintatavat, rutiinit ja työntekijöiden piirissä kulkevat kertomukset merkittävistä menneistä tapahtumista kuten menestyksistä tai epäonnistumisista. Moderni tietoverkkotekniikka mahdollistaa tällaisenkin tiedon tallentamisen elektroniseen muotoon, jossa se on tietoteknisten apuvälineiden kautta käytettävissä. Verkostoasiantuntemus muodostuu myös vuorovaikutuksesta yksilöiden, yhteisöjen ja laajempien verkosto-

jen välillä että erilaisten työvälineiden ja käsitteellisten välineiden muodostamasta sosiaalisesti jaetusta ja jakautuneesta kokonaisuudesta (Hakkarainen ym. 2003).

Tiedon kulku verkostossa voi vaihdella ja se on kytköksissä verkoston johtamistapaan. Verkostojen johtamista voidaan havainnollistaa kuviossa 2 esitettyjen mallien avulla. Vasemmanpuoleinen malli edustaa hierarkkista johtamistapaa. Mikäli tiedonkulku ei toimi avoimesti, verkostoihinkin voi muodostua hierarkioita, jotka säätelevät informaation virtaamista (Mizruchi 1994). Keskimmäisessä mallissa verkoston johtaminen ja tiedon kulku on keskitetty tietyn henkilön tai solmukohdan ympärille, kun taas oikean puoleisessa verkostomallissa verkostoa ei varsinaisesti johdeta vaan se perustuu eri osapuolten välisiin keskinäisiin kontakteihin.



**Kuvio 2.** Esimerkkejä erilaisista verkstorakenteista (Hietanen 2005)

Verkostotoiminnan tuloksellisuuden tärkeä edellytys on yhteistyökykyisyys eli kyky rakentaa luottamukseen, kommunikaatioon ja sitoutumiseen perustuvia verkostosuhteita. Käikentyypisissä verkostoissa toiminnan onnistumisten ehtona on *luottamus* (Blomqvist 1995, 2005). Se voi olla sekä yksilötasoista että organisaatiotasoista (Doney & Cannon 1997). Varsinkin pienissä organisaatioissa yksilö- ja organisaatiotason luottamus voivat yhdistyä luottamuksen henkilöitymisen kautta (Sorama 2005, 112). Luottamuksen puutteen on todettu liittyvän heikkoon kommunikaatioon, väärinkäsityksiin, tehottomuuteen, heikkoon sitoutumiseen ja yhteistyön epäonnistumiseen. Hyvä luottamus taas aikaansaa tehokasta kommunikaatiota, oppimista, rakentavia ristiriitojen ratkaisua, toimii johtamisen työkaluna, lisää sitoutumista, edistää tuloksellisuutta ja tehokkuutta ja mahdollistaa innovatiivisuuden. (Blomqvist 2005).

Verkoston jäsenten tasavertainen osallistuminen edellyttää avointa informaation kulkua. Tiedon välittyminen ja soveltaminen eri konteksteissa voi tapahtua erilaisten strategioiden kautta. Lehtinen ja Palonen (1997, 25-27) ovat kuvanneet näitä strategioita Fogelin ja Madhavanin (Fogel & Madhavan 1994) esittämän mallin pohjalta. Tässä mallissa tiedon siirron strategiat voidaan jakaa konsultoiiviin, johtaviin, mukauttaviin ja välittäviin. *Johtavassa strategiassa* tiedon konteksti ja sisältö pysyvät suhteellisen muuttumattomina. Esimer-

kiksi oppilaitoksesta toiseen sellaisenaan siirretty koulutuskokeilu edustaa tällaista strategiaa. Tällöin voidaan hyvin ennakoida mitä kokeilusta seuraa eikä riski epäonnistumiselle ole kovin suuri. *Välittävästä strategiasta* on kyse, kun tiedon sisältö ei pysy samana, vaan muuttuu kontekstin kuitenkin pysyessä melko muuttumattomana. Tällöin esimerkiksi kahdessa samantapaisessa oppilaitoksessa tai työpaikassa toteutetaan samaan perusideaan pohjautuvaa kokeilua tai uudistusta eri tavalla toteutettuna. *Konsultoivassa strategiassa* taas tiedon sisältö pysyy samana, mutta konteksti muuttuu. Tästä voisi olla esimerkkinä konsultti, joka välittää samaa ideaansa, vaikkapa tulosjohtamista, erilaisiin toimintaympäristöihin, sekä liike-elämän että julkisen sektorin ja koulutusalan organisaatioihin. Välittävässä ja konsultoivassa mallissa epävarmuustekijät ovat suuremmat, mutta toisaalta myös positiivisten seurausten mahdollisuus innovatiivisuuden merkityksessä on suurempi. *Mukauttavassa strategiassa* tietoa ei pyritä siirtämään sellaisenaan kontekstista toiseen vaan nähdään sekä tiedon sisältöön että kontekstiin liittyvät asiat muuttuvina ja mukautettavina. Tällöin käytettävä tieto, vaikkapa pedagoginen uudistus muovautuu toimintaympäristöstä toiseen. Tällöin mahdollisuudet sekä onnistumiselle että epäonnistumiselle ovat olemassa.

## 2.1.2 Verkostot ja innovatiivisuus

Verkostoitunut toimintaympäristö luo mahdollisuuksia erityisesti edellä kuvatun mukautettavan tiedonvälittämisstrategian toteuttamiseen, jossa yhteistyökumppaneilta saatujen virikkeiden pohjalta kehitellään uutta tietoa ja toimintatapoja omassa organisaatiossa. Tämä strategia on lähellä asiantuntijuustutkimuksessa esiintuotua tiedonluomisen näkökulmaa, jossa asiantuntijuutta ei nähdä pelkästään yksilöllisinä kognitiivisina ominaisuuksina vaan yhteisöllisenä uuden tiedon ja toimintatapojen luomisena. Hakkarainen, Palonen, Paavola ja Lehtinen (2004; ks myös Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002) ovat kuvanneet tällaista asiantuntijuutta *innovatiivisen tietoyhteisön* käsitteellä. Innovatiivisille tietoyhteisöille on tyypillistä, että niissä pyritään tietoisesti uuden tiedon ja uudenlaisten käytäntöjen luomiseen. Innovatiiviset tietoyhteisöt luovat erilaisia yhteisen toiminnan välineitä, käytäntöjä ja menetelmiä. Lisäksi niille on tyypillistä, että ne kohtaavat jatkuvasti ongelmia, joita kukaan yhteisön jäsen ei ole aiemmin joutunut ratkaisemaan. Tämän vuoksi tällaiset yhteisöt joutuvat hakemaan uusia käytänteitä tai toimintavälineitä.

Esimerkkeinä innovatiivisista tietoyhteisöistä Hakkarainen ym. (2004, 109-133; 2002, 459) mainitsevat Carl Bereiterin kuvaaman tiedonrakenteluyhteisön (Bereiter 2002; Bereiter & Scardamalia 1993), Yrjö Engeströmin (Engeström 1999, 2004) ekspansiivisen oppimisen yhteisön sekä Ikujiro Nonakan ja Hirotake Takeuchin (1995) tietoa luovan organisaation. *Tiedonrakenteluyhteisön* idea on syntynyt alun perin kouluoppimisen tutkimuksessa, kun opiskelijoiden toimintaa on pyritty organisoimaan uudella tavalla siten, että tavoitteena ei ole "päähän pönttääminen" vaan tiedon tuottaminen. Tällöin on luovuttu perinte-

sestä yksilöllisestä työskentelystä ja sen sijaan on kehitetty toimintamalli, jossa jokaisen yksilöllistä tietoa voidaan hyödyntää yhteisen tiedon kehittelyyn, jonka tuloksena on konkreettisia "tietotuotteita". Tiedon rakentelu (knowledge building) on siis yhteisöllistä toimintaa, jonka kautta tuotetaan ajatuksia ja suunnitelmia, joissa päästään aikaisempaa tietoa pitemmälle. *Eksplisiivisessa oppimisessa* on samoin kyse toiminnasta, jossa tavoitteena on uuden tiedon ja uudenlaisten toimintamallien tuottaminen. Lähtökohdana on esimerkiksi työyhteisössä havaittu ongelma ja sen analysointi tarkoituksena kehittää uudenlainen käytäntö vallitsevan käytännön tilalle. Japanilaisten Nonakan ja Takeuchin *tietoa luovan organisaation* kuvauksessa keskeistä on toisaalta eksplisiittisen tiedon (eli ilmaistavissa olevan tiedon) sisäistäminen sanattomaksi tiedoksi, toisaalta implisiittisen, sanattoman eli hiljaisen tiedon (tacit knowledge) eksplikoiminen eli tekeminen näkyväksi tai sanalliseksi. Tiedon luomisen prosessi on siis vuorovaikutusta hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä. Innovatiivisessa toiminnassa keskeistä on se, että yksilöiden hiljaista tietoa voidaan eksplikoida ja saattaa koko ryhmän tai yhteisön käyttöön ja vastaavasti, että työyhteisössä olevaa eksplisiittistä tietoa taas voidaan muuntaa yksilölliseksi osaamiseksi.

Yhteistä edellä kuvatuille toimintamalleille, joita Hakkarainen kumppaneineen nimitävät innovatiivisten tietoyhteisöjen malleiksi, on se, että kaikissa niissä painottuu *informaalisen eli epämuodollisen tiedon merkitys* uuden tiedon luomisessa. Informaali tieto on usein hiljaista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Esimerkkinä voidaan käyttää vaikkapa tietoa äidinkielen säännöistä. Jos meille annetaan omalla äidinkielellämme kaksi lausetta, joista toinen on kieliopillisesti virheellinen ja toinen kieliopin mukainen, pystymme yleensä helposti tunnistamaan ja erottamaan virheellisen lauseen oikeasta, vaikka emme olisi koskaan opiskelleet kielioppia emmekä pystyisi perustelemaan ratkaisuamme. Tällainen hiljainen tieto syntyy nimenomaan kokemuksen kautta, ei siis tavoitteellisen opettelun kautta, ja juuri tästä syystä tätä tietoa on vaikea pukea sanoiksi. Myös rutinitoiminnat, intuitiivinen päätöksenteko (joka usein on oikeaan osuvaa) tai asioiden kokonaisvaltaiset arvioinnit perustuvat hiljaiseen tietoon. Tällaista tietoa on paitsi yksilöillä, myös sitoutuneena yhteisöjen toimintakäytäntöihin. Innovaatioiden syntymisen kannalta on tärkeää, että keskustelujen ja yhteisen toiminnan kautta hiljaista tietoa eksplikoidaan ja jaetaan. Tähän liittyy toinen edellä kuvattujen mallien keskeinen piirre: *uudet ideat syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa* pikemmin kuin yksilöissä sinänsä. Innovaatioiden syntyminen nähdäänkin näissä malleissa olennaisesti kollaboratiivisena, yhteiseen toimintaan perustuvana prosessina.

Innovatiiviselle tietoyhteisölle on tyypillistä sellainen asiantuntijuus, jota Bereiter ja Scardamalia (1993) ovat kutsuneet asteittain eteneväksi eli *progressiiviseksi ongelmanratkaisuksi*. Tämä tarkoittaa sitä, että kun ekspertti on ratkaissut jonkun työhönsä liittyvän ongelman, siitä ei seuraa rutinoituminen, vaan uuden, entistä monimutkaisemman ongelman asettaminen. Toki asiantuntijallakin tietyt perustaidot ovat rutinoituneet, mutta keskeistä



on se, että perusrutiinien hallitseminen mahdollistaa eksperteiltä henkisten voimavarojen sijoittamisen uusien haasteellisten ongelmien identifiointiin ja ratkaisemiseen. Tällä tavoin asiantuntija jatkuvasti työskentelee osaamisensa ylärajoilla, ylittää rajojaan ja oppii uutta. Ekspertit ovat siis henkilöitä, jotka ratkaisevat ongelmia yhä korkeammalla ja monimutkaisemmalla tasolla, ylittävät aikaisemman osaamisensa rajoja, oppivat sekä menestyksestään että virheistään ja jatkuvasti kehittävät työtään ja omaa osaamistaan. Tällaisesta eksperttiydestä voidaan puhua sekä yksilötasolla että yhteisöllisellä tasolla. Edellä kuvatuille innovatiivisten tietoyhteisöjen malleille on yhteistä se, että niissä asiantuntijuutta ei nähdä pelkästään yksilön vaan pikemminkin ryhmän tai yhteisön ominaisuutena.

Hakkarainen ym. (2003) ovat tutkineet asiantuntijuutta erilaisissa organisaatioissa. Tutkimuksessa organisaatiot luokiteltiin a) perinteisiin prosessorientoituneisiin organisaatioihin, b) stabiileihin tietointensiivisiin organisaatioihin sekä c) dynaamisiin tietointensiivisiin organisaatioihin. Tietointensiivisissä organisaatioissa tiedonhallintaan pyrittiin tavoitteellisesti ja työyhteisössä tuettiin yhteisöllisyyttä. Tietointensiivisille organisaatioille oli tyypillistä, että niiden työntekijät osallistuivat progressiiviseen ongelmanratkaisuun ja kollaboratiiviseen tiedonrakenteluun, erityisesti dynaamisissa tietointensiivisissä organisaatioissa. Todennäköistä onkin, että ollakseen dynaaminen organisaatio tarvitsee progressiivista ongelmanratkaisua. Samaa ajatusta voidaan soveltaa myös esimerkiksi koulutus-työelämäverkoston tarkasteluun: todennäköisesti verkostot, joissa ei tyydytä vanhoihin ratkaisuihin vaan joissa pyritään luomaan uudenlaisia käytäntöjä ja ideoita, tuottavat dynamiikkaa ja muutosta toimintakäytänteisiin. Palonen ym. (2003) tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että erityisesti sellaiset ekspertit, jotka toimivat "gatekeepereinä" tai keskeisinä tiedonvälittäjinä, eivät pystyneet löytämään tarvitsemaansa tietoa omasta organisaatiostaan. Heidän oli oltava vuorovaikutuksessa oman organisaationsa ulkopuolelle, millä he kokivat olleen selvän yhteyden asiantuntijuutensa syvenemiseen. Dynaaminen asiantuntijuus onkin yhteydessä laajoihin ja tavoitteellisiin verkostoyhteyksiin. Sekä yksilötasolla että yhteisöllisellä tasolla asiantuntijuuteen liittykin usein rajojen ylittäminen erilaisten kontekstien välillä, minkä seurauksena syntyy usein uudenlaisia ajattelumalleja ja toimintatapoja. Verkostojen toiminnan vaikuttavuutta voidaankin arvioida esimerkiksi niiden puitteissa syntyneiden uusien ideoiden, innovaatioiden, suunnitelmien tms. kautta.

Innovatiivisten tietoyhteisön keskeisiä piirteitä voidaan tiivistää seuraavasti (Hakkarainen ym. 2004, 135-147):

- Progressiivinen ongelmaratkaisu, yhä uusien ja entistä monimutkaisempien ongelmien ratkaiseminen
- Tavoitteellinen pyrkimys uuden tiedon luomiseen, innovaatioihin ja asiantuntijuuden kehittämiseen
- Tietoinen pyrkimys poistaa tiedon luomisen esteitä
- Jatkuva toiminnan kehittäminen

- Kollektiivinen vastuu oppimista ja kehittämisestä; pyrkimys varmistaa jokaisen osallistujan mahdollisuudet tiedon ja osaamisen kehittämiseen
- Tietoinen pyrkimys monipuolisten verkostojen luomiseen
- Erilaisten kompetenssien hyödyntäminen, mm. tulokkaiden tuoreen tiedon ja näkökulmien arvostaminen ja hyödyntäminen

Innovatiivisen tietoyhteisön lisäksi kollektiivisen ja verkostoasiantuntijuuden tutkimuksessa on esitetty myös toisenlaisia käsitteitä ja yhteisöllisen asiantuntijuuden muotoja. Tunnetuin näistä on Wengerin (Wenger 1998) *käytännön yhteisön* käsite, jolla viitataan melko informaaleihin (epävirallisiin) yhteisöihin, joissa ihmiset toimivat yhdessä yhteisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Käytännön yhteisöt ovat usein melko pysyviä, vaikka niiden rajat ovatkin häilyviä ja muuttuvia. Nopeampaan muutokseen viittaavia käsitteitä ovat esimerkiksi *intensionaalisen verkoston* käsite, jolla viitataan työntekijän omaan henkilökohtaiseen sosiaaliseen verkostoon (Nardi ym. 2000). Myös tässä korostuu epävirallisten ja työpaikan ulkopuolisten suhteiden merkitys. Vastaavasti Engeström ym. (1999) ovat puhuneet *solmutyöskentelystä*, jossa muutoin erillään työskentelevät ja toisiaan tuntemattomat toimijat työskentelevät verrattain lyhyen aikaa yhdessä jonkin tietyn tehtävän toteuttamiseksi. Solmutyöskentely liittyy työntekemisen tyyppiin, jota Engeström (2004) nimittää yhteiskehittelyksi. Siinä kyse on tavallisesti monen eri osapuolen tuottama tuote- tai palvelukokonaisuus, jossa on sekä vakioelementtejä että erikseen kutakin tarvetta varten räätälöitäviä osia. Yhteistä näille kaikille edellä kuvatuille käsitteille on, että niiden avulla pyritään kuvaamaan asiantuntijayhteisöjen ja verkostoituneen asiantuntijuuden ilmenemistä ja piirteitä. Nyt toteutetussa tutkimuksessa on hyödynnetty erityisesti innovatiivisen tietoyhteisön käsitettä ja pyritty kyselylomakkeiden ja haastattelujen kysymysten avulla selvittämään, löytyykö näitä piirteitä Keski-Suomen ammatillisten oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden muodostamista verkostoista.

## 2.2 Verkostojen ja työyhteisöjen oppiminen

### 2.2.1 Yhteisöllisen oppimisen muodot

Oppimista voi tapahtua työyhteisössä ja verkostoissa monella eri tavalla, ja sitä on kuvattu tutkimuksissa erilaisten teorioiden ja käsitteiden avulla. Näitä ovat esimerkiksi informaali oppiminen, organisaationaalinen oppiminen, uutta luova tai uudistava oppiminen ja tiedon tuottaminen. Näiden lisäksi työyhteisön oppimista ja sen organisoimista voi kuvata erilaisen työn ja oppimisen verkostojen avulla.

Työssä tapahtuvaa *informaalia oppimista* (Marsick & Watkins 1990) on ei-muodollinen ja ei-tarkoituksellinen, satunnainen, työn ohessa tapahtuva oppiminen, jota voi tapahtua

sekä yksilön että organisaation tai jopa koko profession (esim. opettajaprofession) tasolla. Tällainen oppiminen ei ole tarkoituksellista, vaan sitä voi tapahtua ikään kuin työn sivutuotteena. Viime aikoina on kritisoitu työpaikoilla tapahtuvan oppimisen leimaamista pelkästään informaalisiksi, suunnittelemattomaksi ja satunnaiseksi oppimiseksi, koska itse työ on kuitenkin tavoitteellista ja strukturoitua toimintaa, johon usein keskeisenä elementtinä ja edellytyksenä kuuluu myös jatkuva osaamisen kehittäminen (Billett 2004). Uusissa työssä oppimisen tutkimuksissa onkin tuotu esille oppimisen vankka kytkeytyminen työyhteisöjen sosiaaliseen ja jaettuun toimintaan (Collin 2005).

Organisationaalaisella oppimisella (esim. Argyris & Schön 1978, 1996; Senge ym. 1994; Nikkanen 2001 a) tarkoitetaan ammatillisten ja organisationaalisten käytänteiden kautta tapahtuvaa oppimista, jonka kautta organisaatio parantaa kapasiteettiaan luoda omaa tulevaisuuttaan. *Oppiva organisaatio* on määritelty mm. organisaatioksi, joka tukee kaikkien jäsentensä oppimista ja jatkuvasti muovaa itseään (Pedler ym. 1991). Tämä vaatii muutostykyä, avointa kommunikaatiota sekä kollaboratiivista, yhteistoiminnallista kulttuuria. Oppiminen voi olla *yksikehäistä*, jolloin se tapahtuu olemassa olevan strategian puitteissa tavoitteenaan organisaation tehokkuuden lisääminen. Organisaation oppiminen voi olla myös *kaksikehäistä*, jolloin toimintaa ohjaavia normeja ja toimintatapoja arvioidaan ja muutetaan, minkä kautta voidaan tuottaa uudenlaisia käytäntöjä tai toimintamalleja. Organisaation oppimista on kuvattu mm. kolmen vaiheen kautta (Appelbaum & Reichart 1998). Ensimmäinen vaihe on kognitiivinen: yhteisön jäsenten ajattelutavat muuttuvat ja he luovat uutta tietoa. Toisessa vaiheessa työntekijät alkavat sisäistää uusia näkemyksiä soveltamalla niitä työkäytäntöihinsä. Kolmas vaihe on suorituksen paraneminen, joka näkyy toiminnan muutoksissa, paremmissa tuloksissa ja laadussa, kasvaneina markkinaosuuksina tai muissa konkreettisissa hyödyissä.

Sorama (2005) on soveltanut ideoita oppimisen kehittä verkostojen oppimiseen (Taulukko 1). Yhteistyöverkostoissa yksikehäisestä oppimisesta voidaan puhua silloin, kun yhteistyökumppanit pyrkivät lisäämään verkoston sisäistä tehokkuutta kehittämällä verkoston yhteistä toimintatapaa. Kaksikehäistä oppimista verkostoissa tapahtuu taas silloin, kun verkoston toimintaa ohjaavia normeja pystytään muuttamaan ja kehittämään tällä tavoin uudenlaista yhteistyön toimintakulttuuria. Monikehäinen verkosto-oppiminen on kyseessä silloin kun yhteistyökumppanit muodostavat verkoston yhteiset tavoitteet ja päämäärät ja oppivat luomaan yhteisiä strategioita muuttuvissa tilanteissa. Verkostojen sisällä oppimista tapahtuu monella eri tasolla: yksilötasolla, ryhmien tasolla, organisaation tasolla ja koko verkoston tasolla (Knight 2002).

Työyhteisön oppimista voidaan kuvata myös oppimisen ja työn verkostoilla. Poell (1998) on kuvannut neljä erilaista oppimisverkostotyyppiä: vertikaalinen, horisontaalinen ja eksternaalinen ja liberaali eli itseohjautuva. Oppimisverkostotyyppien ajatellaan olevan yhteydessä erilaisiin työn muotoihin siten, että vertikaalinen eli ylhäältä käsin johdettu op-

ppimisverkosto syntyy todennäköisimmin ns. kone-byrokraattisessa työssä, joka on tarkasti säädeltyä. Horisontaalisessa oppimisverkossa työntekijät ovat enemmän tasavertaisessa asemassa ja oppiminen on ongelmalähtöistä. Tämän tyyppinen oppimisverkosto esiintyy todennäköisimmin ryhmätyössä, jossa työntekijät ovat tasavertaisia. Eksternaalisessa oppimisverkostossa aloitteet tulevat organisaation ulkopuolelta, esim. ammattijärjestöjen kehittämisenä uusina työmetodeina. Tällaista oppimisverkostoa ilmenee erityisesti professionaalissa työssä (esim. lääkärikunnassa, opettajilla). Liberaalissa eli itseohjautuvassa oppimisverkostossa työntekijät ovat itse vastuussa omasta työstään ja oppimisestaan, ja tätä oppimisverkoston muotoa esiintyy erityisesti yrittäjämäisessä työssä

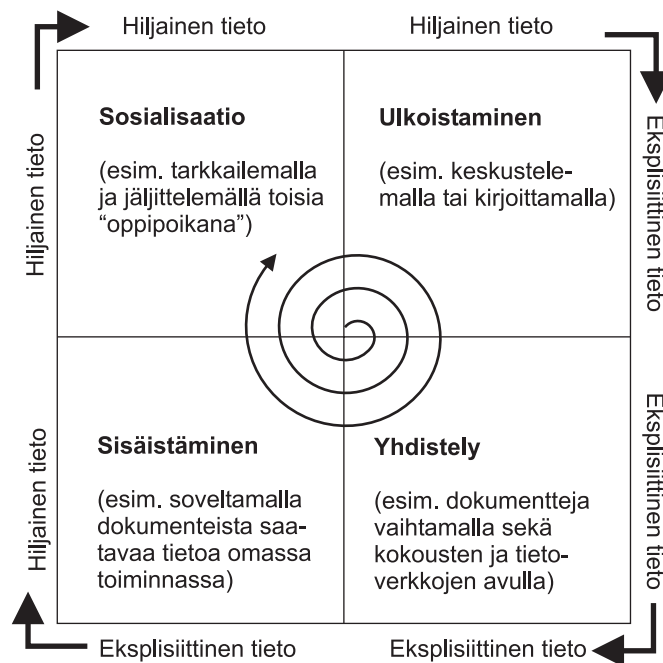
*Taulukko 1. Yhteistyöverkoston oppimisen kehät (Soramaa 2005, 113 mukaillen)*

	<b>Yksikehäinen oppiminen</b>	<b>Kaksikehäinen oppiminen</b>	<b>Monikehäinen oppiminen</b>
<b>Yksittäisten organisaatioiden sisäinen oppiminen</b>	Oman olemassa olevan strategian puitteissa työn ja tehokkuuden lisääminen	Omien toimintaa ohjaavien normien muuttaminen	Omien tavoitteiden ja päämäärien sekä omien strategioiden yhteensovittaminen verkoston muiden toimijoiden kanssa
<b>Yhteistyöverkoston oppiminen</b>	Omien olemassa olevien strategioiden puitteissa verkoston sisäisen tehokkuuden lisääminen	Verkoston toimintaa ohjaavien yhteisten normien kehittyminen	Verkoston yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Yhteisen strategian kehittäminen muuttuvien tilanteiden mukaan

Edellä kuvatut oppimisen verkostot eivät ole välttämättä tavoitteellisesti muodostettuja verkostoja vaan työn organisoinnin tuloksena syntyneitä rakenteita, joiden kautta oppiminen on ajateltu tapahtuvan. Viime aikoina oppimisverkostoja on ryhdytty rakentamaan myös tavoitteellisesti. Suomessa esimerkiksi työministeriön työelämän kehittämisohjelmaan kuuluu yhtenä osana oppimisverkosto-ohjelma, jonka kautta organisaatiot voivat saada rahoitusta oppimisverkostojen rakentamiseen ja kehittämiseen. Myös EU on toiminut tärkeänä oppimisverkostotoiminnan rahoittajana. Vaikka Taitava Keski-Suomi -hanketoiminta ei toimi oppimisverkoston nimellä, sen tavoitteet ja toimintatavat muistuttavat paljolti oppimisverkostojen toimintoja.

## 2.2.2 Tiedon luominen ja oppimisen tilat

Työyhteisön oppimisessa keskeisellä sijalla on tiedon hallinta ja uuden tiedon tuottamisen potentiaali. Organisaatiossa, sen yksilöillä ja toimintakäytänteisiin sitoutuneena, on paljon hiljaista tietoa, joka on luonteeltaan subjektiivista ja intuitiivista tietoa, jota on vaikea eksplikoita. Kuten aiemmin tuli ilmi, tällaisen hiljaisen tiedon ulkoistaminen, sen eksplisiittiseksi tekeminen, on avainasemassa organisaation kehitykselle (Nonaka & Takeuchi 1995). Organisaation tiedon muodostuksen prosessi sisältää toisaalta eksplisiittisen tietämyksen sisäistämistä hiljaiseksi tiedoksi, toisaalta hiljaisen tiedon ulkoistamista eli eksplikoitua. Hiljaista tietoa voidaan eksplikoita esimerkiksi keskustelemalla työtilanteista ja työhön liittyvistä ongelmista, kirjallisella ilmaisulla tai tarkastelemalla sellaisia teoreettisia käsitteitä, jotka auttavat ihmisiä ymmärtämään kokemuksiaan. Hiljaista tietoa voidaan myös välittää toisille ilman kielellistä ilmaisua sosialisointin prosessin kautta vaikkapa oppipoika-mestari asetelmaa käyttämällä, työtoimintoja tarkkailemalla ja käytännössä harjoittelemalla. Eksplisiittistä tietoa taas voidaan yhdistellä toisenlaisen eksplisiittisen tiedon kanssa ja synnyttää tätä kautta uutta tietoa. Sosiaalistamisen, sisäistämisen, ulkoistamisen ja yhdistelyn kautta organisaatiossa siis syntyy uutta tietoa. Tämä edellyttää hiljaisen tiedon jakamista, käsitteiden luomista ja hyväksymistä, mallien rakentamista ja tietämyksen verkottamista. (Nonaka & Takeuchi 1995). Näitä tiedon muuntamisen eri muotoja on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Tiedon muuntamisen eri muodot (Nonaka & Takeuchi 1995)

Keskeinen uuden tiedon luomisen edellytys on *oppimisen tila*. Nonaka ja Konno (1998) kuvaavat oppimisen tilaa japanilaisen käsitteen ”Ba” avulla. ”Ba” on yhteinen jaettu tila, jossa olennaista on ihmisten välinen vuorovaikutus. Japanin sana ”Ba” ei tarkoita pelkästään fyysistä tilaa vaan paikan ja ajan muodostamaa kokonaisuutta. ”Ba” onkin samalla kertaa fyysinen, virtuaalinen ja mentaalinen tila. Sen osatekijöitä voivat olla mentaaliset elementit kuten jaetut ideat, virtuaaliset elementit kuten sähköposti tai internet sekä fyysiset elementit kuten toimisto, työpaja tai ryhmätyöhuone. Nämä kaikki yhdessä voivat muodostaa oppimisen tilan. Keskeistä on, että tila mahdollistaa vuorovaikutuksen, jossa uuden tiedon luominen on mahdollista.

Tiedon luomisen prosessin eri vaiheissa ”Ba” saa erilaisia muotoja. *Hiljaisen tiedon jakamisen tila* on tiedon luomisen kannalta primäärinen ja keskeinen. Tiedon jakaminen ei ole yksipuolista vaan edellyttää vastavuoroisuutta ja luottamuksellista ilmapiiriä. Tiedon jakamista seuraavassa prosessissa tarvitaan dialogia, joka tapahtuu *vuorovaikutuksen tilassa*. Kolmas oppimisen tilan muoto on *harjoituksen tila*, jossa voidaan soveltaa käytäntöön niitä käsitteitä tai malleja, joita dialogissa on yhteisesti tuotettu. Dialogisen vuorovaikutuksen tila ja harjoituksen tila edellyttävät yhteisöltä valmiutta osallistua keskusteluun ja yhteiseen kehittämiseen. Tällä tavoin kuvattu oppimisen tila vastaa kokemuksellisen oppimisen teorioissa esiin tuotuja oppimisen periaatteita, joita ovat avoimuus, vastavuoroisuus, demokraattisuus ja dialogisuus (Malinen 2000).

### 2.2.3 Osaamisen ja oppimisen johtaminen organisaatioissa ja verkostoissa – toimintakulttuurien kehittäminen

Organisaatioiden ja verkostojen oppiminen ei ole mahdollista, jos vallitseva toimintakulttuuri ei tue oppimista. Toimintakulttuurin muotoutumisessa johtamisella ja esimiestoiminnalla on tärkeä merkityksensä. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja oppimisprosessien edistäminen ovatkin olennaisia osaamisen johtamisen näkökulmasta (Viitala 2002).

Oppimista edistävää organisaatiokulttuuria on kuvattu edellä jo mainitun oppivan organisaation käsitteen avulla. Sengen (1990) mukaan oppivan organisaation keskeisiä elementtejä ovat seuraavat viisi: 1) asioiden henkilökohtainen hallinta eli selkeä näkemys nykytilasta ja visio tavoitteista ja jatkuva pyrkimys oppimiseen, 2) mentaaliset mallit eli ajatusmallit, joiden avulla ymmärrämme maailmaa sekä kyky kyseenalaistaa ja keskustella ongelmista, 3) yhteinen, jaettu visio eli yhdessä sovitut pitkän tähtäimen tavoitteet ja niihin sitoutuminen, 4) tiimioppiminen eli yhdessä oppiminen sekä 5) systeemiajattelu eli asioiden hahmottaminen kokonaisuutena ja systeeminä jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa.

Organisaation kehittyminen oppivaksi organisaatioksi edellyttää toiminnan kriittistä tarkastelua eli reflektiota sekä avointa keskusteluilmapiiriä, jossa uskalletaan puhua myös ongelmista (ks. myös Nikkanen & Lyytinen 1996.). Erityistä huomiota on kiinnitettävä toiminnan johtamiseen ja johtamiselle on varattava riittävästi aikaa.

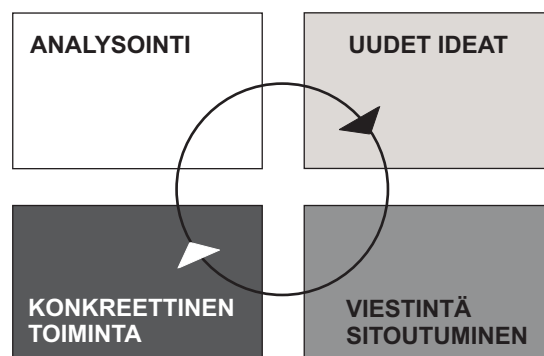
Viime aikoina on yhä enemmän korostettu strategisen johtamisen merkitystä osaamisen kehittämisessä ja oppimiskulttuurien luomisessa. Organisaation kehittäminen oppimisen näkökulmasta sisältää Alavan (1999, 2004) mukaan kolme keskeistä elementtiä: 1) ulkoisen dynamiikan oppimista, 2) sisäisen dynamiikan oppimista ja 3) kehittämisprosessin dynamiikan oppimista. Näiden osatekijät on lueteltu taulukossa 2.

Muutosdynamiikan aikaansaamista organisaatiossa tai verkostossa voidaan kuvata strategisen oppimisketjün avulla Alava (1999, 2004) (Kuvio 4). Muutoksen ja oppimisen lähtö-

*Taulukko 2. Organisaation kehittämiseen liittyvän oppimisen osa-alueet (Alava 2004)*

<b>Ulkoisen dynamiikan oppiminen</b> <b>- strategisen valmiuden lisääminen</b>	<b>Sisäisen dynamiikan oppiminen</b> <b>- sisäisen yhtenäisyyden lujittaminen</b>	<b>Kehittämisprosessin dynamiikan oppiminen</b> <b>- organisaation oppimisprosessin tiedostaminen ja hyödyntäminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• intensiivinen toimintaympäristön havainnointi</li> <li>• aktiivinen ulkoiseen toimintaan osallistuminen</li> <li>• kaikkien avainhenkilöiden osallistuminen ulkoisen ympäristön tulkintaan</li> <li>• perustarkoituksen ja vision kirkastaminen</li> <li>• tarkka strategisen aseman määrittäminen</li> <li>• organisaation ulkoisen rakenteen jäsentäminen vastaamaan toimintaympäristöä</li> <li>• laajan organisaatiotasoisesta verkoston rakentaminen ja sen hyödyntäminen</li> <li>• keskeisen aseman saavuttaminen oleellisissa verkostoissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jaetun johtajuuden periaatteen toteuttaminen</li> <li>• luottamuksen, motivaation ja itseluottamuksen rakentaminen</li> <li>• kaksisuuntaisen viestintäkulttuurin luominen</li> <li>• sisäisten ongelmien suora kohtaaminen</li> <li>• kriittisen ajattelun ja rakentavan kritiikin kehittäminen</li> <li>• yhteisen kehittämis-kielen luominen</li> <li>• laaja osallistuminen visioiden ja strategioiden luomisessa ja toteutuksessa</li> <li>• arvojen ja etiikan voimakas korostaminen</li> <li>• yhteisöllisen tiimityön korostaminen</li> <li>• tiimien ymmärtäminen ongelmanratkaisun välineenä ja organisaation oppimisen paikkana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaation avainhenkilöiden yhteisen kognitiivisen kartan luominen</li> <li>• sekä leadership (ihmisten johtaminen) että management (asioiden johtaminen) -ulottuvuuksien tasapainoisen hyödyntäminen</li> <li>• aikuisten oppimisprosessin ymmärtäminen</li> <li>• hankkeiden loppuunsaattaminen</li> <li>• sisäisten tutoreiden ja konsulttien osaamisen varmistaminen sekä näiden hyödyntäminen kehittämisessä</li> <li>• yhteisöllisyyden merkityksen korostaminen kehittämisessä</li> </ul>

kohtana on olemassa olevan toiminnan analysointi, jota seuraa uusien ideoiden kehittäminen sekä vision hahmottaminen ja tavoitteiden asettaminen vision suunnassa. Seuraavassa oppimisen kehän vaiheessa tarvitaan monipuolista ja vastavuoroista viestintää visioon ja tavoitteisiin sitoutumisen aikaansaamiseksi. Viimeisenä oppimiskehän vaiheena on konkreettinen toiminta, jota seuraa jälleen kriittinen analysointi. Kaikki oppimiskehän vaiheet ovat tärkeitä. Mikäli toimintaa ei kriittisesti analysoida, uudistaminen rakentuu hataralle pohjalle ja utopioihin. Jos taas visiointia ja ideoiden kehittelyä ei harjoiteta, päädytään vanhojen asioiden tekemiseen ja entisten käytäntöjen jatkamiseen. Jos aito keskustelu, dialogi ja vuorovaikutus puuttuu, henkilöstö ei sitoudu uudistuksiin, koska niitä ei koeta omiksi. Mikäli oppimiskehän viimeinen vaihe, konkreettinen toiminta puuttuu, uudet ideat jäävät toteuttamatta.



*Kuvio 4. Strateginen oppimiskehä (Alava 2004)*

Kaiken kaikkiaan organisaatioiden ja verkostojen arvot, normit, toimintakäytännöt ja toimintakulttuuri muodostavat yhdessä joko oppimista tukevan tai sitä ehkäisevän tilan. Strateginen johtaminen on avainasemassa, kun halutaan tuottaa oppimista edistävää verkostokulttuuria. Soraman (2005, 120) mukaan keskeisiä yhteistyöverkostojen strategisia kehittämisen alueita olisivat osaamisen yhteinen kehittäminen, prosessien hyvä suunnittelu, ja oleellisen tiedon, esimerkiksi ennakoitietojen, jakaminen yhteistyökumppaneiden välillä sekä uusien yhteisten toimintatapojen kehittäminen.

#### 2.2.4 Opetustyön kulttuurit ja verkosto-oppiminen

Tämän tutkimuksen kohteena ovat ammatillisen koulutuksen organisaatiot ja niiden yhteistyö työelämän kanssa. Organisaatiokulttuurit voivat vaihdella merkittävästi eri aloilla ja



tällä on merkitystä siihen, miten tehokkaasti uutta tietoa luodaan ja välitetään. OECD:n selvityksessä tiedon hallinnasta oppivassa yhteiskunnassa todettiin, että opetuslalla tiedon tuottaminen, välittäminen ja soveltaminen oli hitaampaa ja tehottomampaa kuin terveyssektorin ja insinööritieteiden alueella (OECD 2000). Tähän saattaa yksi selitys löytyä opetustyön kulttuureista. Hargreaves (1994; ks. myös Tynjälä 2004) on identifioinut viisi erilaista opetustyön kulttuuria. Ensimmäistä hän nimittää *individualistiseksi opetuskulttuuriksi*, jolle on ominaista opettajien työskentely toisistaan erillään. Opettaja on luokassaan yksin ja valmistee opetuksensa yksin. *Kollaboratiivinen yhteistyön kulttuuri* soveltuu paremmin nykypäivän koulun toimintaan ja opetussuunnitelman kehittämistyöhön. Kun valtakunnallinen opetussuunnitelma tarjoaa vain yleiset raamit ja kehikon, jokaisessa oppilaitoksessa on tehtävä omat tulkintansa ja sovelluksensa. Opettajien yhteistyön ei tarvitse kuitenkaan rajoittua opetussuunnitelman tasolle vaan se voi liittyä myös päivittäisen työn suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Opettajat voivat yhdessä toteuttaa integroituja opetuskokonaisuuksia ja tiimiopetusta, seurata toistensa opetusta ja antaa siitä palautetta, tehdä kollaboratiivista toimintatutkimusta, käydä epävirallisia keskusteluja jne. Hargreavesin mukaan todellisessa kollaboratiivisessa kulttuurissa yhteistyösuhteet ovat spontaaneja, vapaaehtoisia ja kehittämisorientoituneita. Tällainen aito yhteistyö on myös epämuodollista, informaalia, eikä se ole sidottua esimerkiksi säännöllisiin kokoontumisaikoihin.

Todellisen kollaboratiivisen kulttuurin lisäksi Hargreaves erottaa *teennäisen kollegiaalisuuden kulttuurin*, joka pinnallisesti saattaa näyttää kollaboratiiviselta toiminnalta, mutta syvemmin tarkasteltuna paljastuu ulkoapäin ohjatuksi tai pakotetuksi toimintatavaksi. Kun todellinen kollaboraatio on spontaania ja vapaaehtoista, teennäinen kollegiaalisuus on hallinnollisesti säädeltyä ja pakollista. Todellinen kollaboraatio on kehittämisorientoitunutta, mutta teennäinen kollegiaalisuus on toteuttamisorientoitunutta: sen virikkeenä toimivat hallinnolliset säädökset. Teennäinen kollegiaalisuus on myös muodollista ja tiettyyn aikaan ja paikkaan, esimerkiksi virallisiin kokouksiin sidottua.

Neljättä kuvaamaansa opetuskulttuuria Hargreaves nimittää *”balkanisaatioksi”*. Termillä on juurensa entisen Jugoslavian etnisten ryhmien voimakkaassa nationalismissa ja eri leireihin jakaantumisessa. Opetuksen balkanisaatio on Hargreavesin mukaan sellaista kollaboraatiota, joka jakaa opettajat erillisiin ryhmiin. Balkanisoituneessa opetuskulttuurissa esimerkiksi suurten oppilaitosten eri aineiden opettajat eristyvät omiksi ryhmikseen ja muodostavat keskinäisiä kuppikuntia. Näillä on taipumus muuttua pysyviksi, eikä liikkuvuutta ryhmien välillä tueta. Koulutyön ja opetuksen kehittämisen kannalta tällainen klikkiytyminen voi olla haitallista.

Vastaläkkäänä balkanisoituneelle koulukulttuurille Hargreaves esittää vielä viidennen kulttuurin, jota hän nimittää *liikkuvaksi mosaiikiksi*. Samoin kuin Balkanilla, myös mosaiikissa on erillisiä alueita tai ryhmiä. Erona on kuitenkin se, että liikkuvassa mosaiikissa nuo ryhmät eivät ole yhtä kiinteitä ja pysyviä, vaan ne ovat ainerajat ylittäviä ja niiden välillä

tapahtuu liikettä. Tällaiset ryhmät ovat pikemminkin projektiluonteisia ja ne liittyvät erilaisiin koulun kehittämistehtäviin tai hankkeisiin. Ne muodostavat monimuotoisia ja dynaamisia kollegiaalisia verkostoja, joissa ajatusten vaihto voi synnyttää uudenlaisia ratkaisuja koulutyön ongelmiin.

Edellä kuvatuilla opetustyön kulttuureilla on suuri merkitys yksittäisen opettajan työn kuvan muovautumiseen – ja toisaalta jokainen yksittäinen opettaja on myös omalta osaltaan muovaamassa tuota kulttuuria. Eri asemassa olevilla opettajilla saattaa kuitenkin erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa yhteisön kulttuurin muotoutumiseen. Keskeistä onkin, otaanko esimerkiksi vastavalmistuneen opettajan tuoreet ideat huomioon vai nähdäänkö uudet ja mahdollisesti entisiä käytäntöjä kritisoivat näkemykset uhkana työyhteisössä. Kuten edellä on käynyt ilmi, innovatiivisen tietoyhteisön piirteisiin kuuluu mm. nuorten työntekijöiden tuoreiden näkökulmien hyödyntäminen tiedon luomisen prosessissa.

Opetustyön kulttuureista liikkuvan mosaiikin mallin mukainen yhteistyön kulttuuri tarjoaa verkosto-oppimisen kannalta lupaavimman vaihtoehdon. Sen mukaisessa toiminnassa toimijat tutustuvat uusiin ihmisiin ja saavat tietoa monelta eri taholta. Ammatillisen koulutuksen osalta liikkuvan mosaiikin osat eivät rajoitu vain oppilaitoksen sisälle vaan ulottuvat myös ulkopuolelle, toisiin oppilaitoksiin ja työelämän organisaatioihin.

## 2.2.5 Oppiva alue ja klusteroitunut aluetalous

Oppimista ei tätänykyä tarkastella vain yksilön, ryhmän tai organisaation piirteenä, vaan myös määritetyllä maantieteellisellä alueella olevat toiminnot voidaan organisoida oppimisen periaatteiden mukaan. Oppiva alue voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti (Lyytinen 2004): "Alueella on oppimisen turvaamiseksi

- identiteettiperustainen ja alueen omaleimaisuuteen pohjautuva tarve ja valmius kehittää kilpailukykyään panostamalla väestönsä voimavarojen (inhimillinen, osaamis- ja sosiaalinen pääoma) kehittämiseen oman tulevaisuutensa turvaamiseksi,
- alueen sisäisten ohjausjärjestelmien avulla luotu yhteinen haasteellinen visio ja siitä johdetut kehittämisstrategiat (oppivan alueen toimintamalli),
- toimijat, jotka ovat tavoitteellisesti ja monipuolisesti verkostoituneet paikallisesti, seudullisesti, alueellisesti ja globaalisesti uuden osaamisen ja innovaatioiden tuottamiseksi,
- hyvin kehittyneet alueellista oppimista tukevat verkostotieto- ja arviointijärjestelmät ts. alueella tiedetään, mitä osaamista siellä on ja mitä taas täytyy kehittää ja
- kehittämisstrategiat, jotka ovat itsestään uudistuvia ja toimintaympäristön muutoksia ennakoivia."

Tässä luonnehdinnassa on keskeistä alueidentiteetti ja sen pohjalta määritetty toiminnallinen visio. Sen pohjalta tapahtuu strategiseen yhteistyöhön tukeutuva toimijoiden verkostoituminen. Tämä ei merkitse eristäytymistä muusta maasta tai maailmasta, vaan tietoista ja yksituumaista suhtautumista ulkoapäin tuleviin uhkiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Oppivaa aluetta koostaavat yhteen vielä seuraavat Heikki Lyytisen havaitsemat piirteet (Lyytinen 2004):

- “Alueen innovaatiokapasiteetti (kyky tuottaa uusia tuotteita, prosesseja, toimintatapoja tai innovatiivista käyttäytymistä) ja kilpailukyky ovat enemmän kuin osiensa summa
- Vakiintunut julkisen ja yksityisen yhteistyön infrastruktuuri
- Alueellista kilpailukykyä tukeva koulutuksen tulevaisuutta ennakoiva osuvuus
- Keskinäiseen luottamukseen perustuva verkostotiedon monipuolinen hyödyntäminen, jolloin verkosto toimii oppimisjärjestelmänä tiedon ja osaamisen siirtyessä paikkakunnalta toiselle ja organisaatiosta toiseen
- Erityisesti koulutusjärjestelmän ja työnantajien tiedonkulku toimii tehokkaasti niin, että osaaminen ja osaamistarpeet kohtaavat viiveettä
- Inhimillisten voimavarojen kehittäminen on kiinteä osa alueen kehittämisstrategiaa
- Alueen opetushallinnolla on ajantasainen tietämys alueen tulevista työmarkkinoista ja tehokkaat mekanismit koulutuksen säätelyyn.”

Tällainen alueellisen yhteistyön toiminnallinen luonnehdinta lähestyy jo perinteistä klustroitumisajatusta: lähes kaikki alueen eri toimijat liittoutuvat luottamuksen pohjalta toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, klusteriksi. Taloudellisen kehitystyön tekeminen toiminnallisten klustereiden<sup>1</sup> kautta sai keskeiset teoreettiset perustelunsa jo 1980-luvun lopulla (Porter 1990). Tällöin tarkastellaan talouden olemassa olevia avainalojen ja/tai syntymässä olevien toimialojen kokonaisuuksia. Kolmas tapa on hahmottaa talousklusteiden ja niiden vaatimien monien tukitoimintojen suhdetta alueellisesti. Tämä on ollut viime vuosina Keski-Suomenkin kehittämisen keskeinen lähtökohta.

Suomen tuotannollisiksi *avainklustereiksi* voidaan määritellä seuraavat (Rantala 2001):

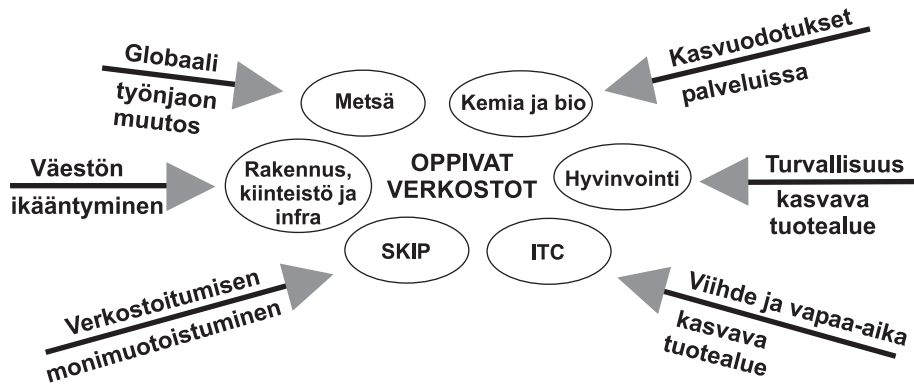
- ICT -klusteri
- metsäklusteri
- metallinjalostus-, kone- ja kulkuneuvoteollisuus
- liike-elämän palvelut
- rakennusklusteri
- muut toimialat

---

<sup>1</sup> cluster < clot, paakku, hyytymä.

Klustereilla on erilainen vaikutus työllisyyteen ja arvonmuodokseen. Hyvä arvonmuodostus ei kuitenkaan takaa työllisyysvaikutusta eikä hyvä työllisyys takaa korkeata arvonmuodostusta. Keski-Suomen kansantuote on suhteessa koko maan vastaavaan ollut viime vuosina laskusuunnassa.

Jos klusteroitumista tarkastellaan talouden tulevaisuuden kannalta, hahmottuu hieman toisenlainen kokonaisuus (ks. kuvio 5). Hahmotelmassa keskeisen osan muodostavat *oppivat verkostot*, joiden avulla luodaan klustereiden välistä koheesiota ja toiminnallisia etuja. Ulkoiset tekijät tulkitaan mallissa neutraalisti ”muutosvoimiksi”, joihin on kuitenkin tavalla taikka toisella sopeuduttava.



Kuvio 5. Suomen menestysklusterit ja niiden muutosvoimat 2015 (EK 2004)

Alueellisen toiminnallisen klusterikokonaisuuden muodostaminen edellyttää kuuden eri toimintapiirin yhteensovittamista (Sölvell ym. 2003):

- tutkimus ja verkostotyö
- poliittinen toiminta
- taloudellinen yhteistyö
- koulutus
- innovaatiot ja teknologia
- klustereiden muodostus ja laajentaminen

Klusteroituneessa taloudessa on yhteistyöllä, verkottumisella ja keskinäisillä sopimuksilla keskeinen asema. Työtä tehdään tunnistetun ja tunnustetun yhteisen edun lähtökohdasta. Rajankäyntiä joudutaan jatkuvasti käymään työnjaon ja kustannusjaon osalta. Olennaista on tehtyjen sopimusten pitäminen ja siten luottamuksen, siis alueellisen sosiaalisen pääoman, kehittyminen.

Oppivan alueen – ja klusteroituneen aluetalouden – konseptit muodostavat sen toiminnallisorganisatorisen ympäristön, jossa Taitava Keski-Suomi on toteutettu. Niiden taustalla on maakunnan yhteinen huoli talouden perustasta ja sen kestävydestä sekä kansallisessa että kansainvälisessä kilpailussa. Taitava Keski-Suomi -hanke onkin ollut väline uudelleenorganisoida perinteinen, sisältöperustainen, hierarkkinen ja osin suljettu ammattikoulutusjärjestelmä vastaamaan klusterisoituneen aluetalouden kehitystä.

## 2.3 Yhteenvetoa

Edellä on kuvattu tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia eli verkostoasiantuntijuuteen, työyhteisöjen oppimiseen ja oppivan alueen ideaan liittyviä malleja. Nämä ovat olleet ohjaamassa tutkimuksen aineiston keruun eli kyselylomakkeiden ja haastattelujen suunnittelua ja myös tutkimusaineiston tulkintaa. Ammatillisten oppilaitosten ja työelämän verkostoitumisen osalta keskeistä huomiota kiinnitetään verkostojen luonteeseen (esim. yhteistyöverkostot vs. kilpailuverkostot; informaalit vs. formaalit verkostot; luottamus verkoston sisällä) sekä innovatiivisten tietoyhteisöjen ominaisuuksien ilmenemiseen työyhteisöissä ja niiden verkostoissa (esim. avoin tiedon jakaminen, oman työyhteisön ulkopuolelle ulottuvat yhteistyösuhteet; progressiivinen ongelmaratkaisu). Innovatiivisten tietoyhteisöjen muodostamisessa verkostoissa koko työyhteisö oppii ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Tällaisia yhteisöllisen oppimisen prosesseja on kuvattu oppivan organisaation teorioissa, joissa huomiota kiinnitetään erityisesti työyhteisöjen toimintakulttuureihin ja osaamisen johtamiseen. Taitava Keski-Suomi -kehittämistyössä ei ole kuitenkaan kyse pelkästään organisaatioiden vaan koko alueen kehittämisestä. Tällöin myös oppivan alueen käsitteestä nousevat näkökulmat, kuten kehittämisstrategiat ja visiointi, keskinäiseen luottamukseen perustuvat verkostot, ennakkointijärjestelmät jne. tarjoavat välineitä tarkastella kehittämistyön tilaa.



## 3 Tutkimuksen toteuttaminen

### 3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön vaikuttavuudesta kolmella keskeisellä kehittämistyön osa-alueella, jotka ovat *työssäoppimisen laatu, oppilaitos-työelämä verkostojen toimivuus ja työyhteisöjen oppiminen*. Nyt käsillä olevassa tutkimuksen toisessa osaraportissa tarkastellaan kahta viimeksi mainittua teema-alueita, eli keskeisenä sisältönä on organisaatio- ja verkostotason oppiminen. Organisaationaalisen oppimisen tutkimus on pääasiassa kohdistunut siihen oppimiseen, jota tapahtuu organisaatioiden sisällä. Sen sijaan verkostoissa tapahtuvan oppimisen tutkimus on uusi tutkimusalue, ja tälläkin alueella tutkimus on kohdistunut lähinnä liiketoimintayritysten välisiin yhteistyöverkostoihin (esim. Sorama 2005; Vesalainen & Strömmer 1999). Nyt toteutettu tutkimus lienee ensimmäisiä, jossa tutkimus kohdistuu koulutuksen ja työelämän välisiin verkostoihin ja verkosto-oppimiseen sen eri tasoilla. Tutkimusta ovat ohjanneet seuraavat tutkimuskysymykset:

*Koulutus-työelämä verkostojen toimivuus*

- 1) Minkälainen oppilaitos-työelämä-verkosto alueelle on syntynyt?
- 2) Millainen verkosto on rakenteeltaan?
- 3) Minkälaisia tiedonvälittämisen strategioita verkostossa ilmenee?
- 4) Onko verkostossa löydettävissä innovatiivisen tietoyhteisön piirteitä?
- 5) Miten verkosto palvelee työssäoppimista?
- 6) Minkälaisia muutosprosesseja on saatu aikaan?

### *Työyhteisöjen oppiminen*

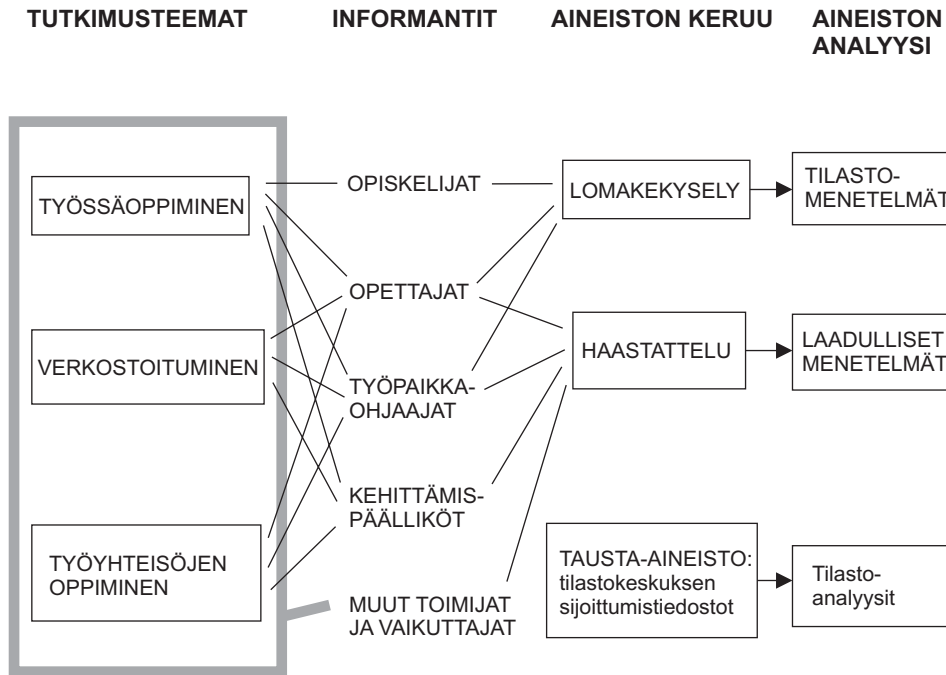
- 1) Minkälaisia ovat työyhteisöjen toimintakäytännöt oppimisen kannalta oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden työyhteisöissä?
- 2) Minkälaisia ovat työyhteisöjen sosiaaliset vuorovaikutussuhteet oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden työyhteisöissä?
- 3) Miten työyhteisöjä ja niiden jäsenten ammattitaitoa kehitetään?
- 4) Millaisia muutoksia on tapahtunut työssä ja työympäristössä oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden työyhteisöissä?
- 5) Millä tavalla työyhteisöjen oppimista johdetaan?
- 6) Mitä oppimisen muotoja, työn ja oppimisen verkostoja ja muutosprosesseja esiintyy?
- 7) Mitä hyväksi havaittuja käytäntöjä on kehitetty työyhteisöissä?
- 8) Millä tavalla opiskelijoiden osallistumista on hyödynnetty työn kehittämisessä?
- 9) Mitä kehittämistarpeita työpaikoilla on havaittu?

Eri osa-alueiden tutkimuskysymysten tematiikka on paljolti päällekkäistä ja limittäistä, koska verkostoituminen ja työyhteisöjen oppiminen ovat toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä. Käytännössä tutkimuksellista analyysia varten ilmiöitä on kuitenkin usein tarkasteltava eri osatekijöitä eritellen ja tämän vuoksi tutkimustulokset tullaan esittämään tämän kahtiajattelun puitteissa. Raportin johtopäätösosassa tehdään yhteenvetoa näitä tuloksia toisiinsa kytkien.

## **3.2 Tutkimusasetelma ja aineiston keruu**

Taitava Keski-Suomi -tutkimuksen kokonaisuuden tutkimusasetelma on esitetty kuviossa 6. Tutkimuksessa kerättiin aineistoa siis kolmeen teema-alueeseen eli työssäoppimiseen, oppilaitosten ja työelämän verkostoitumiseen sekä työyhteisöjen oppimiseen liittyen. Tietoa kerättiin kaikilta mahdollisilta osapuolilta: opiskelijoilta, opettajilta, työpaikkaohjaajilta, Taitava Keski-Suomi -hankkeen kehittämisspälliköitä sekä hankkeen keskeisiltä toimijoilta ja sidosryhmien edustajilta.

Tutkimuksen pääaineisto kerättiin kyselylomakkeilla ja haastatteluilla. Lomakekysely tehtiin opiskelijoille, opettajille ja työpaikkaohjaajille. Opiskelijakysely suunnattiin niille opiskelijoille, joilla on eniten kokemusta työssäoppimisesta eli kolmannen vuoden opiskelijoille. Kyseessä oli opiskelijoiden osalta kokonaistutkimus, eli otantaa ei tehty, vaan kaikkia opiskelijoita pyydettiin vastaamaan. Opiskelijakysely toteutettiin internet-kyselynä, mutta osa opiskelijoista sai myös paperimuotoisen lomakkeen. Opiskelijakyselyn toteutusta on kuvattu tarkemmin osaraportissa I (Tynjälä, Virtanen & Valkonen 2005). Myös opettajien lomakekysely toteutettiin internet-kyselynä, mutta työpaikkaohjaajien kysely



Kuvio 6. Tutkimusasetelma

toimitettiin vastaajille paperimuodossa. Kyselyt toteutettiin kevään 2004 aikana siten, että opiskelijakyselyn varsinainen vastausaika internetissä oli maaliskuun alusta huhtikuun puoliväliin ja opettajien ja työpaikkaohjaajien kyselyn vastausaika huhtikuun puolivälistä toukokuun puoliväliin. Kaikkien ryhmien osalta vastausaika kuitenkin jouduttiin pidentämään riittävän vastausprosentin saamiseksi. Taulukossa 3 on esitetty vastausprosentit kunkin vastaajaryhmän osalta. Opiskelijoista lähes 60 % ja työpaikkaohjaajista yli 50 % vastasi kyselyyn. Sen sijaan opettajien vastausprosentti jäi 42:een, mitä voidaan pitää korkeintaan tyydyttävänä.

Taulukko 3. Kyselylomaketutkimukseen vastanneiden määrät ja vastausprosentit eri vastaajaryhmissä

	Opiskelijat	Opettajat	Työpaikkaohjaajat
Perusjoukon koko	1824	796	2478
Otoskoko			800
Vastanneiden määrä	1072	330	420
Vastausprosentti	59 %	42 %	53 %



Haastatteluja tehtiin opettajille, työpaikkaohjaajille, Taitava Keski-Suomi -hankkeen kehittämispäälliköille sekä hankkeen muille keskeisille toimijoille ja vaikuttajille. Haastattelujen tarkoituksena oli syventää kyselylomakkeiden avulla kerättävää tietoa. Sekä opettajia että työpaikkaohjaajia otettiin kolme Jyväskylän ammattiopiston alueelta, yksi Jämsän seudun koulutuskeskuksen alueelta ja yksi Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen alueelta. Opettajat haastateltiin toukokuussa ja työpaikkaohjaajat touko-kesäkuussa. Taitava Keski-Suomi -hankkeen keskeiset toimijat ja vaikuttajat, yhteensä 10 henkilöä, haastateltiin touko-kesäkuussa. Kehittämispäälliköiden haastattelu toteutettiin toukokuussa ryhmähaastatteluna, jossa oli paikalla kahdeksan kymmenestä eri toimialan kehittämispäälliköstä. Lisäksi kehittämispäälliköiltä kerättiin joihinkin kysymyksiin kirjallisia vastauksia. Kaikkiaan haastateltavia henkilöitä oli 28.

Kyselylomakkeiden ja haastattelujen sisällöt johdettiin tutkimussuunnitelmassa (ja I-raportin ja tämän raportin luvussa 2) esitetyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta kolmelle eri teema-alueelle eli työssäoppimiseen, verkostoitumiseen ja työyhteisöjen oppimiseen liittyen. Kyselylomakkeet ja haastattelurungot löytyvät raportin liitteestä.

### 3.3 Aineistojen analysointimenetelmät

Kyselylomakeaineistot on analysoitu kvantitatiivisin menetelmin ja haastatteluaineistot kvalitatiivisesti. Tilastomenetelmistä on käytetty frekvenssejä, prosenttijakaumia, ristiintaulukointeja, korrelaatiota, faktorianalyysia, varianssianalyysia ja regressioanalyysia. Informaatiota on tiivistetty ensin esittämällä frekvenssit ja prosenttiluvut. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan vertailla tutkittavien asioiden jakautumista eri ryhmien välillä. Tässä tutkimuksessa ristiintaulukointia on käytetty pääasiassa eri koulutusalojen ja alueiden välisiin vertailuihin. Korrelaatioanalyysilla voidaan taas tarkastella eri muuttujien välisiä yhteyksiä.

Faktorianalyysia käytetään tutkimuksessa silloin, kun halutaan selvittää, onko mitattujen asioiden taustalla joitakin latenteja eli piilomuuttujia. Faktorianalyysi perustuu muuttujien välisten korrelaatioiden tarkasteluun. Jos esimerkiksi havaitaan, että työyhteisöjen toimintaa mittaavista muuttujista ”keskustelu”, ”avoin tiedon jakaminen” ja ”toiminnan analysointi” korreloivat voimakkaasti keskenään, on syytä olettaa, että taustalla on näitä yhdistävä muuttuja, joka voidaan nimetä vaikkapa ”työyhteisön avoimuudeksi”. Faktorianalyysin avulla voidaan tällä tavoin tiivistää informaatiota ja muodostaa yhdistelmämuuttujia. (Metsämuuronen 2003, 435–439.) Tässä tutkimuksessa yhdistelmämuuttujia on muodostettu sekä verkostoitumisen että työyhteisöjen oppimiseen liittyvistä muuttujista, minä jälkeen näitä yhdistelmämuuttujia on hyödynnetty jatkoanalyysissa ja tutkittu esimerkiksi niiden keskiarvojen eroja eri koulutusalojen välillä.

Yhdistelmämuuttujataulukoiden yhteydestä löytyy sarake, jossa on mainittu Cronbachin alpha. Se on luku, joka kertoo mittarin sisäisen yhtenäisyyden. Mitä suurempi tämä

luku on, sitä paremmin yhdistelmämuuttuja mittaa kyseistä ominaisuutta. Suurin mahdollinen alphan arvo on 1. (Metsämuuronen 2003, 386.) Käytännössä yli .60 arvoa voidaan pitää riittävänä yhdistelmämuuttujalle.

Yhdistelmämuuttujien keskiarvojen erojen tarkastelussa on käytetty yksisuuntaista varianssianalyysia. Prosenttilukujen erojen merkitsevyyttä taas tutkitaan khin neliö -testillä. Näiden avulla voidaan tutkia, ovatko ryhmien väliset keskiarvojen tai jakautumien erot tilastollisesti merkitseviä, eli voidaanko olettaa, että havaitut erot eivät ole sattuman aiheuttamia. Periaatteessa tilastollisia merkitsevyytestejä ei tarvita kokonaistutkimuksessa, vaan testejä käytetään silloin, kun aineisto pohjautuu satunnaisotantaan. Tässä tutkimuksessa opettajien ja opiskelijoiden kyselytutkimuksen olivat kokonaistutkimuksia, joten niissä ei merkitsevyytestejä tarvita. Joissakin yhteyksissä testejä kuitenkin käytettiin kadon vuoksi ja toisaalta havainnollistamaan saatujen tulosten suuruusluokkaa. Työpaikkaohjaajien aineisto perustui otantaan, minkä vuoksi tilastollisten merkitsevyytestien käyttäminen tämän aineiston osalta oli välttämätöntä.

Tilastollisten merkitsevyytestien tulokset ilmaistaan todennäköisyysluvulla, joka on ilmaistu taulukoiden sarakkeissa merkillä Sig (significance) tai Merk. (merkitsevyys). Testin tuloksen sanotaan olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä, kun se on .001 tai alle (voidaan merkitä myös kolmella tähdellä \*\*\*). Kun tulos on .01 tai alle (\*\*), tulos on tilastollisesti merkitsevä, ja kun se on .05 tai alle (\*), tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero tarkoittaa sitä, että 99,9 prosentin todennäköisyydellä tulos ei ole sattuman aiheuttamaa, ja vastaavasti tilastollisesti melkein merkitsevä tulos tarkoittaa, että se 95 prosentin varmuudella ei ole sattuman aiheuttama. Kun tilastollisen merkitsevyytestin tulos antaa alle 95 prosentin todennäköisyyden, tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä, ja se on merkitty taulukoihin merkinnällä ns (=non significant, ei tilastollisesti merkitsevä).

Keskiarvojen vertailutaulukoissa esiintyy myös keskihajontasarake. Keskihajonta kuvaa havaintoarvojen keskimääräistä etäisyyttä keskiarvosta, eli keskimääräistä vaihtelua. Mitä pienempi keskihajonta on, sitä lähempänä keskiarvoa havaintoaineisto on kokonaisuudessaan. Vastaavasti suuri keskihajonnan arvo kertoo, että mitattu ominaisuus vaihtelee runsaasti tutkimusjoukossa.

Regressioanalyysin avulla taas voidaan selvittää, millä muuttujilla ja kuinka voidaan selittää jonkin tietyn muuttujan vaihtelua. (Metsämuuronen 2003, 577.) Tässä tutkimuksessa regressioanalyysia käytettiin ainoastaan tutkittaessa, mitkä tekijät selittävät eniten työssäoppimisessa menestymistä (tämä analyysi on esitetty I-raportissa).

Kyselylomakkeessa oli myös muutamia avoimia kysymyksiä. Ne on luokiteltu ja tarkasteltu tämän jälkeen prosenttijakaumina.

Haastatteluaineistot on analysoitu käyttäen hyväksi laadullista teemoittelua ja luokitte-  
lua. Analyysit ovat pääosin aineistolähtöisiä. Toisin sanoen aineistoa ei ole tällöin luokitel-

tu teorian pohjalta etukäteen muodostetun luokituksen avulla vaan luokitukset syntyivät aineiston analyysin kuluessa itse aineistosta nousseiden teemojen pohjalta. Aineiston teemoittelussa ja luokittelussa hyödynnettiin monien laadullisten lähestymistapojen, kuten grounded theoryn (Strauss & Gorbini 1994) ja fenomenografian (Marton 1994) piirissä kehitettyjä luokittelun menettelytapoja. Näiden mukaisesti analyysin alkuvaiheessa keskityttiin havainnoimaan ilmausten eroja ja samankaltaisuuksia alustavien teemojen identifiointiksi, minkä jälkeen analyysin abstraktitasoa nostettiin ja muodostettiin yleisemmän tason luokituksia. Aineistoa koodattiin kahdessa vaiheessa: 1) avoimen koodauksen vaiheessa etsittiin aineistosta keskeisiä teemoja, 2) aksiaalisessa koodauksessa tutkittiin ja identifiointiin tuotettujen luokkien tai käsitteiden välisiä suhteita ja muodostettiin näiden pohjalta teoreettinen malli. Viimeksi mainittu vaihe koski tutkimusta innovaatioiden syntymistä verkostoissa.

Jossain määrin laadullista aineistoa on analysoitu myös teorialähtöisesti. Tällöin tarkoituksena on ollut tutkia, esiintyykö tiettyjä teoreettisten mallien osatekijöitä aineistossa. Tällaista analyysia on tehty esimerkiksi tarkasteltaessa, millä tavalla Taitava Keski-Suomi –toiminnassa ovat esillä tietyt verkosto-oppimisen elementit.

Laadullisen aineiston analyysien tuloksia esitellään kolmella tavalla: 1) kvantitatiivisista analyyseistä saatuja tuloksia syvennetään ja havainnollistetaan laadullisen aineiston esimerkkien avulla, 2) esitetään laadullisen analyysin tuottamia luokituksia ja 3) esitetään malleja, joissa kuvataan ilmiöiden välisiä suhteita.



## 4 Tulokset

### 4.1 Oppilaitosten ja työelämän verkostoituminen

Tässä luvussa tarkastellaan opettajien ja työpaikkaohjaajien verkostoitumista oppilaitoksissa ja työpaikoilla sekä näiden välillä. Aluksi kuvataan opettajien ja työpaikkaohjaajien kokemuksia yhteistyöstä ja verkostoituneesta toiminnasta kyselylomakeaineiston pohjalta ja tämän jälkeen teeman tarkastelua syvennetään haastatteluaineistosta nousevilla näkökulmilla.

#### 4.1.1 Opettajien näkökulma työelämäyhteistyöhön

##### 4.1.1.1 Opettajien verkostot

Opettajien verkostoitumista erilaisten tahojen kanssa tiedusteltiin kysymyksellä, jossa oli lueteltuna 12 mahdollista yhteistyötahoa. Vastajia pyydettiin merkitsemään lomakkeelle, kuinka usein he ovat yhteydessä kuhunkin tahoon. (Liite 1, kyselylomake, kysymys 34). Faktorinalyysin perusteella muodostettiin neljä yhdistelmämuuttujaa, jotka on esitetty taulukossa 4. Faktorirakenne eli neljän eri yhdistelmämuuttujan muodostuminen kuvaa opettajien yhteistyöverkostojen rakennetta. Tämä muodostuu neljästä erilaisesta yhteistyökumppanien ryhmästä: 1) oman oppilaitoksen opettajista, 2) muiden oppilaitosten opettajista, 3) hankeyhteistyökumppaneista ja korkeakouluväestä sekä 4) työelämän yhteistyökumppaneista. Yhteistyön määrää eri kumppaneiden kanssa mitattiin viisiluokkaisella asteikolla, jonka arvot olivat "en koskaan" "pari kertaa vuodessa", "kuukausittain" "viikoittain" ja "päivittäin tai lähes päivittäin". Näin ollen mikäli yhteistyömuuttujan keskiarvo

Tulokset

**Taulukko 4.** Opettajien verkostoja kuvaavat yhdistelmämuuttujat ja niiden keskiarvot koko aineistossa

Yhteistyökumppaneita kuvaavat yhdistelmämuuttujat	Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttujaan*	Cronbachin alfa	Keskiarvo koko aineistossa
<b>Oman oppilaitoksen opettajat</b>		.65	4.1
- ammatillisten aineiden opettajat	.49		
- yhteisten aineiden opettajat	.49		
<b>Muiden ammatillisten oppilaitosten opettajat</b>		.70	2.1
- ammatillisten aineiden opettajat	.53		
- yhteisten aineiden opettajat	.53		
<b>Hankeyhteistyökumppanit ja korkeakouluväki</b>		.58	1.9
- ammattikorkeakoulujen opettajat	.41		
- yliopistoväki, tutkijat	.41		
- kehittämishankkeiden henkilöstö	.39		
<b>Työelämän yhteistyökumppanit</b>		.70	2.3
- työpaikkaohjaajat	.50		
- muut työelämän edustajat	.63		
- ammatilliset järjestöt	.40		
- ammatilliset neuvottelukunnat	.47		

\* Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttujaan, josta ko. osio on poistettu.

ylittää 2.5 yhteistyökontakteja kyseiseen yhteistyökumppaniin on ollut vähintään kuukausittain. Kun keskiarvo on alle kahden, kontakteja on ollut keskimäärin pari kertaa vuodessa tai vähemmän. Keskiarvon käyttäminen tässä yhteydessä ei anna parasta mahdollista kuvaa verkostoitumisen määrästä, koska käytetty asteikko ei ole välimatka-asteikko, joka keskiarvon käyttämiseen vaaditaan. Keskiarvoa voidaan kuitenkin tässä pitää suuntaa-antavana

indikaattorina. Keskiarvot osoittavat, että oman oppilaitoksen opettajat ovat luonnollisesti tärkeimpiä opettajien yhteistyökumppaneita, joiden kanssa ollaan yhteistyössä päivittäin. Muut keskiarvot jäävät alle 2.5, mikä merkitsee sitä, että opettajilla on kontakteja näihin tahoihin keskimäärin harvemmin kuin joka kuukausi. Kontaktien määrä vaihtelee luonnollisesti eri tahojen suhteen (esim. työpaikkaohjaajat / muut työelämän edustajat), minkä vuoksi seuraavassa eri tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä tarkastellaan tarkemmin eri opettajaryhmissä ja eri aloilla. Nämä tarkastelut pohjautuvat prosenttilukujakaumiin.

#### 4.1.1.2 Verkostoyhteistyö ammatillisten aineiden ja yhteisten aineiden opettajilla

Taitava Keski-Suomi tutkimusraportin I-osassa kuvatus konnektiivisen työssäoppimismallin toteuttaminen sisältää yhtenä keskeisenä periaatteena yleisten aineiden opetuksen kytkeämisen ammattiopetukseen ja työssäoppimiseen. Tämän edellytyksenä on luonnollisesti yhteisten aineiden ja ammatillisten aineiden opettajien keskinäinen yhteistyö. Samalla mallin toteuttaminen edellyttää opettajien yhteistyötä työelämän edustajien kanssa ja työssäoppimisen huomioimista sekä ammattiaineiden että yhteisten aineiden opetuksesta. Seuraavassa tarkastellaan tämän yhteistyön toteutumista opettajien kontaktien määrää tarkastelemalla.

Tulosten mukaan ammatillisten aineiden opettajat ovat päivittäisissä kontakteissa enemmän ammatillisten aineiden opettajien kanssa ja yhteisten aineiden opettajat enemmän yhteisten aineiden opettajien kanssa (Liitetaulukko 1). Noin 70 % yhteisten aineiden opettajista ilmoitti olevansa päivittäin kontaktissa yhteisten aineiden opettajien kanssa ja puolet ammattiaineiden opettajien kanssa. Vastaavasti ammatillisten aineiden opettajista yli 70 % ilmoitti olevansa päivittäin yhteydessä ammatillisten aineiden opettajiin. Kuitenkin vain 23 % ammatillisten aineiden opettajista ilmoitti olevansa päivittäin yhteyksissä yhteisten aineiden opettajiin. Mielenkiintoista on, että yhteisten aineiden opettajat ilmoittavat huomattavasti useammin olevansa kontaktissa ammatillisten aineiden opettajiin kuin ammatillisten aineiden opettajat yhteisten aineiden opettajiin. Tämä voi johtua tutkimuksen kadosta: kyselyyn ovat ehkä vastanneet sellaiset yhteisten aineiden opettajat, jotka ovat keskimääräistä aktiivisempia yhteistyökontakteissaan.

Opettajaryhmät poikkesivat myös yhteyksissä toisten oppilaitosten opettajiin. Ammatillisten aineiden opettajilla oli yhteisten aineiden opettajia enemmän kontakteja muiden oppilaitosten opettajiin. Molemmista opettajaryhmistä 42 % ilmoitti olevansa pari kertaa vuodessa yhteydessä muiden oppilaitosten ammattiopettajiin. Yli kolmannes yhteisten aineiden opettajista ilmoitti kuitenkin, ettei ole koskaan yhteydessä muiden oppilaitosten ammattiopettajiin ja neljännes, ettei ole yhteydessä myöskään muiden oppilaitosten yhteisten aineiden opettajiin. Vastaavasti lähes puolet ammattiaineiden opettajista ilmoitti, ettei ole koskaan yhteydessä muiden oppilaitosten yhteisten aineiden opettajiin, ja 10 % ei

## Tulokset

myöskään ollut yhteyksissä ammatillisten aineiden opettajiin, jotka työskentelevät toisissa oppilaitoksissa.

Hankeyhteistyössä ammattiaineiden ja yhteisten aineiden opettajien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Suurimmalla osalla opettajista ei ollut yhteyksiä yliopistopuolelle, sen sijaan ammattikorkeakouluihin suurin osa ilmoitti olevansa yhteydessä ainakin pari kertaa vuodessa. Vastanneista opettajista 85 % oli yhteistyössä erilaisten kehittämishankkeiden henkilöstön kanssa vähintään pari kertaa vuodessa. Suurin ero opettajaryhmien välillä on työelämäyhteistyössä: Kaikkiaan 38 % vastanneista yhteisten aineiden opettajista ilmoitti, ettei ole koskaan yhteydessä työpaikkaohjaajiin, kun taas vain 7 % ammatillisten aineiden opettajista ilmoitti vastaavasti. Lähes 40 % ammattiaineiden opettajista on yhteydessä työpaikkaohjaajiin kuukausittain ja 25 % viikoittain. Yhteisten aineiden opettajista 38 % ilmoitti olevansa yhteydessä työpaikkaohjaajiin pari kertaa vuodessa. Vastaavanlaiset erot koskivat myös muita työelämän edustajia. Suurin osa molemmista opettajaryhmistä ei ole koskaan yhteydessä ammatillisiin neuvottelukuntiin. (Liitetaulukko 1.)

### 4.1.1.3 Verkostoyhteistyö eri koulutusaloilla ja alueilla

Koulutusalojen välillä ei ollut eroa vastaajien kontaktien määrässä ammatillisten aineiden opettajien kanssa. (Tässä ei ole eroteltu, onko vastaaja itse yhteisten aineiden vai ammattiaineiden opettaja. Vastaajista 15 % (n=49) oli yhteisten aineiden opettajia ja 85 % (271) ammattiaineiden opettajia.) Sen sijaan kontaktit yhteisten aineiden opettajien kanssa eroavat jossain määrin eri koulutusaloilla (Liitetaulukko 2.). Eniten yhteisten aineiden opettajiin oltiin yhteydessä matkailu-ravitsemus- ja talousalalla sekä kaupan ja hallinnon alalla, joilla reilusti yli 70 % vastaajista ilmoitti olevansa yhteydessä yhteisten aineiden opettajiin vähintään viikoittain. Sosiaali- ja terveysalalla näin vastasi 60 % vastaajista. Vastaava osuus luonnonvara-alalla oli 58 % ja tekniikan ja liikenteen alalla 48 %. Opettajien keskinäisen yhteistyön keskiarvo oli korkein matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla (4.5) ja matalin tekniikan ja liikenteen alalla (3.8). Muilla aloilla keskiarvot vaihtelivat 4.1 ja 4.2 välillä. Myös työelämäyhteistyön keskiarvo oli korkein matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla (2.4). Erot työelämäyhteistyön määrässä alojen välillä olivat vähäiset. Matalin keskiarvo oli kaupan ja hallinnon alalla (2.0); muiden alojen keskiarvot olivat noin 2.3. (Liitetaulukko 3.)

Alat eivät eroa toisistaan korkeakoulu- tai kehittämishankeyhteistyön määrässä. Kaikilla aloilla suurin osa opettajista ilmoitti, ettei ole koskaan yhteydessä yliopistoväkeen ja 30-56 % ettei ole yhteydessä ammattikorkeakouluihin. Kehittämishankkeisiin sen sijaan osallistuu suurin osa opettajista kaikilla aloilla. Työelämäyhteistyössä on tilastollisesti merkitseviä eroja koulutusalojen välillä. Tiiviimmät yhteydet opiskelijoiden työpaikkaohjaajiin oli sosiaali- ja terveys- sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla, joilla lähes 40 % vastaajista ilmoitti olevansa yhteydessä työpaikkaohjaajiin vähintään viikoittain. Tekniikan ja lii-

kenteen alalla vastaava luku oli reilu 30 %. Sen sijaan luonnonvara- ja kaupan ja hallinnon alalla luvut jäivät alle 20 %:n.

Keski-Suomen eri alueiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja opettajien yhteistyön määrässä eri tahojen kanssa. Toisin sanoen opettajien verkostoutuminen ja työelämäyhteistyö on yhtä vilkasta maakunnan eri osissa.

#### 4.1.1.4 Minkälaista yhteistyötä opettajat tekevät eri tahojen kanssa?

Opettajien verkostoyhteistyön sisältöjä selvitettiin kysymyksellä, jossa opettajia pyydettiin vastaamaan kuinka hyvin 17 erilaisia yhteistyömuotoja koskevaa väittämää pitivät heidän kohdalla paikkansa (Liite 1, kyselylomake, kysymys 35). Jakaumat koko aineiston osalta on esitetty liitetaulukossa 4. Taulukosta käy ilmi, että kaikista opettajista

- 94 % keskustelee oman yksikkönsä kollegoidensa kanssa työhönsä liittyvistä asioista
- 88 % on suunnitellut opetustaan yhdessä muiden opettajien kanssa
- noin 80 % on käynyt tutustumassa alueensa työpaikkoihin
- 76 % ilmoittaa, että hänellä on laaja yhteistyöverkosto
- 74 % ilmoittaa, että hänellä on paljon kontakteja oppilaitoksen ulkopuolelle
- 68 % kertoo, että hänellä on kontakteja myös muihin kuin oman alan ihmisiin
- yli puolet keskustelee myös muiden kuin oman yksikön kollegoiden kanssa työstään
- yli puolet osallistuu usein työryhmiin, joissa tapaa uusia ihmisiä eri aloilta
- puolet opettajista on yhteydessä työpaikkoihin, jotka ovat yksikön yhteistyökumppaneita
- puolet on suunnitellut opetusta yhdessä opiskelijoiden kanssa
- 43 % ilmoittaa, että työpaikoilta on käynyt vierailijoita yksikön kokouksissa
- 37 % kertoo, että työpaikat ovat yhteydessä opettajaan
- 35 % on suunnitellut opetustaan yhdessä työpaikkojen edustajien kanssa
- 38% on käynyt työpaikoilla opastamassa työpaikkaohjaajia
- kolmannes on toiminut kouluttajana työelämän edustajien koulutustilaisuuksissa
- kolmannes ilmoittaa, että työpaikoilta on käynyt vierailijoilta opetustilanteissa
- 27% on toiminut kouluttajina opettajien koulutustilaisuuksissa

Vastausten perusteella opettajien kollegiaalinen yhteistyö näyttää hyvin vilkkaalta. Valtaosa vastaajista suunnittelee työtään yhdessä kollegoiden kanssa ja pitää yllä laajoja ja monipuolisia verkostoyhteyksiä. Yhteydet työpaikkoihin ovat hieman vähäisempiä. Esimerkiksi vain kolmannes opettajista on suunnitellut opetustaan yhdessä työpaikkojen edustajien kanssa. Seuraavassa tarkastellaan faktorianalyysiin perustuvien yhdistelmämuuttujien pohjalta (taulukko 5) yhteistyön sisältöjä eri aloilla, alueittain sekä ammatillisten ja yhteisten aineiden opettajien osalta. Taulukossa on esitetty kunkin yhdistelmämuuttujan keskiarvot. Verkostoyhteistyötä koskevat kysymykset esitettiin neliluokkaisella asteikolla,



Tulokset

*Taulukko 5. Faktorianalyysin pohjalta muodostetut yhdistelmämuuttujat opettajien verkostoyhteistyöstä sekä niiden keskiarvot (max 4)*

Yhdistelmämuuttujat ja niiden osiot	Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttujaan*	Cronbachin alfa	Keskiarvo koko aineistossa
<b>Työssäoppimiseen liittyvä yhteistyö</b>		.86	2.5
- Otamme usein yhteyttä työpaikoille, jotka ovat yksikköme yhteistyökumppaneita	.83		
- Työpaikoilta otetaan usein yhteyttä minuun	.76		
- Olen suunnitellut opetustani yhteistyössä työpaikkojen edustajien kanssa	.67		
- Olen käynyt tutustumassa alueemme työpaikkoihin	.60		
- Olen ollut työpaikoilla opastamassa työpaikkaohjaajia	.54		
<b>Laaja yhteistyöverkosto</b>		.85	2.9
- Minulla on paljon kontakteja oppilaitoksemme ulkopuolella	.86		
- Minulla on suhteellisen laaja oma henkilökohtainen yhteistyöverkosto	.76		
- Minulla on paljon kontakteja myös muihin kuin oman alan ihmisiin	.72		
- Osallistun usein työryhmiin, joissa tapaan uusia ihmisiä eri tahoilta	.44		
<b>Toimiminen kouluttajana</b>		.78	1.9
- Olen toiminut kouluttajana opettajien koulutustilaisuuksissa	.80		
- Olen toiminut kouluttajana työelämän edustajien koulutustilaisuuksissa	.73		

<b>Opetuksen yhteissuunnittelu</b>	.67	2.9
- Keskustelen usein oman yksikköni kollegoiden kanssa työhöni liittyvistä asioista	.69	
- Olen suunnitellut opetustani yhdessä muiden opettajien kanssa	.64	
- Keskustelen usein muiden oppilaitoksemme yksiköiden kollegoiden kanssa työhöni liittyvistä asioista	.54	
- Opiskelijat ovat osallistuneet opetuksen suunnitteluun	.37	

\* Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttujaan, josta ko. osio on poistettu.

mikä merkitsee sitä, että keskiarvon ylittäessä kahden suurin osa opettajista on vastannut kysymykseen myönteisesti. Yhteistyöverkoston laajuuden ja opetuksen yhteissuunnittelun keskiarvot olivat 2.9 ja työssäoppimiseen liittyvän yhteistyön keskiarvo 2.5. Opettajien verkostoyhteistyö näiltä osin on siis varsin vilkasta. Sen sijaan kouluttajana toimiminen opettajien tai työpaikkaohjaajien koulutuksessa on harvinaisempaa (keskiarvo 1.9).

Opettajien verkostoyhteistyötä kuvaavissa yhdistelmämuuttujissa eri keskiarvoissa ei havaittu eroja Keski-Suomen eri alueiden välillä. Toisin sanoen opettajien yhteistyöverkostojen laajuus, työssäoppimiseen liittyvä yhteistyö, opetuksen yhteissuunnittelu sekä toimiminen kouluttajana ovat Jyväskylän, Jämsän ja Pohjoisen Keski-Suomen seudulla samalla tasolla.

Varianssianalyysin avulla (Liitetaulukko 5) tarkasteltiin, onko verkostoitumiseen liittyvien yhdistelmämuuttujien keskiarvoissa eroja ammatillisten aineiden ja yhteisten aineiden opettajien välillä eri aloilla. Kaikkien muuttujien paitsi kouluttajana toimimisen keskiarvot koko aineistossa olivat yli kahden. Tämä merkitsee vastausten painottuneen positiiviselle puolelle, eli kuvastaa verkostoyhteistyön suhteellista laajuutta opettajilla. *Työssäoppimiseen liittyvässä yhteistyössä* yhteisten aineiden opettajien ja ammatillisten aineiden opettajien välillä oli eroa siten, että työssäoppimiseen liittyvää yhteistyötä kuvaava keskiarvo oli odotetusti korkeampi ammattiaineiden opettajilla. Eroa oli myös alojen välillä: Korkein keskiarvo työssäoppimiseen liittyvässä yhteistyössä oli sosiaali- ja terveysalalla, matalin kaupan ja hallinnon alalla. Kaikilla aloilla keskiarvo oli kuitenkin yli kahden, mikä merkitsee sitä, että suurin osa vastanneista opettajista osallistui aktiivisesti työelämäyhteistyöhön. Varianssianalyysissä ei havaittu yhdysvaikutusta, mikä merkitsee sitä, että tilanne yhteisten aineiden ja ammatillisten aineiden opettajien yhteistyössä ei poikkea eri aloilla, vaan kaikilla aloilla trendit ovat samanlaiset eli ammatillisten aineiden opettajat ovat yhteistyössä aktiivisempia.

*Laajaa yhteistyöverkoston* kuvaavan yhdistelmämuuttujan keskiarvot poikkesivat samalla tavoin yhteisten aineiden ja ammatillisten aineiden opettajien välillä. Ammatillisten ai-

## Tulokset

neiden opettajien keskiarvo oli korkeampi. Tässä yhteydessä havaittiin myös yhdysvaikutus, eli alojen välillä oli ero ammatillisten aineiden ja yhteisten aineiden opettajien osalta. Useimmilla aloilla opettajien yhteistyöverkoston laajuutta kuvaavan yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli korkeampi ammatillisten aineiden opettajilla, mutta tekniikan ja liikenteen alalla yhteisten aineiden opettajien keskiarvo oli korkeampi. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomattava, että vastaajien määrät yhteisten aineiden osalta tässä ovat erittäin pienet; kyse on vain muutamasta vastaajasta, mikä saattaa vääristää tulosta.

*Kouluttajana toimiminen* poikkesi myös yhteisten aineiden ja ammatillisten aineiden opettajilla siten, että ammatillisten aineiden opettajien keskiarvot olivat korkeammat. Alojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. *Yhteissuunnittelun* osalta eroa myöskään ollut ero alojen välillä, eikä myöskään yhteisten aineiden ja ammatillisten aineiden opettajien välillä. Toisin sanoen molemmilla opettajaryhmillä opetuksen suunnittelu yhteistyössä opettajien ja työelämän edustajien kanssa melko oli tavallista.

### 4.1.1.5 Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön tuntemus opettajilla

Taitava Keski-Suomi -kehittämistyö näyttää opettajien keskuudessa olevan hyvin tunnettua (taulukko 6). Kaikista opettajista 89 % ilmoitti tuntevansa hankekokonaisuutta kohtalaisesti tai hyvin. Ammattiaineiden ja yhteisten aineiden opettajien välillä hankekokonaisuuden tuntemuksessa oli tilastollisesti merkitsevä ero: ammatillisten aineiden opettajat ilmoittivat yhteisten aineiden opettajia useammin tuntevansa kehittämistyötä hyvin tai kohtalaisesti, ja vastaavasti yhteisten aineiden opettajissa oli suhteellisesti enemmän niitä, jotka ilmoittivat, etteivät lainkaan tunne Taitava Keski-Suomi -toimintaa. Yhteensä viimeksi mainittuja opettajia oli 11 % kaikista opettajista. Toimialojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja, eikä myöskään Keski-Suomen eri alueiden välillä.

**Taulukko 6.** *Yhteisten aineiden ja ammatillisten aineiden opettajien vastaukset kysymykseen "kuinka hyvin tunnet Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuutta"*

		Yhteisten aineiden opettaja	Ammatillisten aineiden opettaja	Yhteensä
En ollenkaan	f	111	24	35
	%	23	9	11
Kohtalaisesti	f	34	197	231
	%	71	75	75
Hyvin	f	3	41	44
	%	6	16	14
Yhteensä	f	48	262	310
	%	100	100	100
merk. = **				

## 4.1.2 Työpaikkaohjaajien verkostot

Työpaikkaohjaajien verkostoitumista eri tahojen kanssa tiedusteltiin kysymyksellä, jossa oli 13 mahdollista yhteistyötahoa. Kunkin yhteistyötahon kohdalta vastaajia pyydettiin merkitsemään kuinka usein he ovat yhteydessä kyseisiin tahoihin (Liite 1, kyselylomake, kysymys 36). Faktorianalyysin perusteella muodostettiin kolme yhdistelmämuuttujaa, joiden lisäksi kolme yksittäistä muuttujaa käytetään analyyseissä. Muodostetut yhdistelmämuuttujat ja yksittäiset muuttujat on esitetty taulukossa 7. Muodostettujen yhdistelmämuuttujien rakenne kuvaa työpaikkaohjaajien verkostojen rakennetta. Verkostot muodostuvat neljästä yhteistyökumppaniryhmästä: 1) ammatillisten oppilaitosten opettajista, 2) oman ammattialan edustajista, 3) hankeyhteistyökumppaneista sekä 4) yksittäisistä kontakteista. Viimeksi mainittuja ovat työtoverit sekä muut työpaikkaohjaajat omalla työpaikoilla ja muilla työpaikoilla.

Yhteistyön määrää eri kumppaneiden kanssa mitattiin viisiluokkaisella asteikolla, jonka arvot olivat "en koskaan" "pari kertaa vuodessa", "kuukausittain" "viikoittain" ja "päivittäin tai lähes päivittäin". Näin ollen, mikäli yhteistyömuuttujan keskiarvo ylittää 2.5 yhteistyökontakteja kyseiseen yhteistyökumppaniin on ollut vähintään kuukausittain. Kun keskiarvo on alle kahden, kontakteja on ollut keskimäärin pari kertaa vuodessa tai vähemmän. Taulukosta 4 havaitaan, että työpaikkaohjaajilla on kontakteja luonnollisesti eniten omiin työtovereihinsa sekä muihin saman työpaikan työpaikkaohjaajiin. Muihin ammattialansa edustajiin työpaikkaohjaajat ovat yhteydessä keskimäärin pari kertaa vuodessa, samoin kuin ammatillisten oppilaitosten opettajiin. Vieläkin harvemmin yhteistyötä on hankekumppaneiden ja muiden työpaikkojen työpaikkaohjaajien kanssa.

### 4.1.2.1 Työpaikkaohjaajien verkostot eri aloilla

Liitetaulukossa 6 on esitetty työpaikkaohjaajien ilmoittamat kontaktien määrät eri tahoihin koulutusaloittain. Oppilaitosten opettajiin liittyvissä kontakteissa ei ollut alojen välillä eroa. Kaikilla aloilla työpaikkaohjaajilla on kontakteja eniten työssäoppimista ohjaaviin opettajiin ja ammatillisten aineiden opettajiin. Työpaikkaohjaajista 85 % ilmoitti olevansa yhteydessä työssäoppimista ohjaavaan opettajaan pari kertaa vuodessa. Kuitenkin 7 % (n=28) työpaikkaohjaajista ilmoitti, ettei ole koskaan yhteydessä työssäoppimista ohjaavaan opettajaan, lähes puolet (49 %, n=166) ilmoitti, ettei ole koskaan yhteydessä ammatillisten aineiden opettajaan ja hieman yli 40 % ilmoitti olevansa yhteydessä ammatillisten aineiden opettajiin pari kertaa vuodessa. Nämä luvut tuntuvat yllättäviltä verrattuna opettajien ilmoittamiin kontaktien määrin, sillä työssäoppimista ohjaavista opettajista yli 70 % ilmoitti olevansa yhteydessä työpaikkaohjaajiin vähintään kuukausittain. Vastausten erot saattavat selittyä sillä, että kysymys on ymmärretty niin, että sillä tarkoitetaan sellaista yhte-

Tulokset

**Taulukko 7.** Työpaikkaohjaajien verkostoja kuvaavat yhdistelmämuuttujat ja yksittäiset muuttujat

Yhteistyökumppaneita kuvaava yhdistelmämuuttujat	Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttujaan*	Cronbachin alfa	Keskiarvo koko aineistossa
<b>Opettajat</b>		.76	1.7
- työssäoppijoiden ammatillisten aineiden opettajat	.67		
- työssäoppijoiden yhteisten aineiden opettajat	.55		
- opiskelijoiden työssäoppimista ohjaava opettaja	.58		
<b>Oman ammattialan edustajat</b>		.62	1.8
- ammatilliset järjestöt	.56		
- ammatilliset neuvottelukunnat	.43		
- kollegat muilla työpaikoilla	.44		
<b>Hankeyhteistyökumppanit ja korkeakouluväki</b>		.63	1.4
- ammattikorkeakoulujen opettajat	.47		
- erilaisten kehittämishankkeiden henkilöstö	.45		
- yliopistoväki, tutkijat	.39		
<b>Yksittäiset muuttujat</b>			
- Muiden työpaikkojen työpaikkaohjaajat			1.3
- Muut työpaikkaohjaajat omalla työpaikalla			2.9
- Työtoverit omalla työpaikalla			4.7

\* Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttujaan, josta ko. osio on poistettu.

ydenpitoa, jossa vastaaja itse on ollut aloitteentekijänä. Työpaikkaohjaajien ja opettajien kontaktit ovat useimmiten opettajien aloitteesta syntyviä.

Tilastollisesti merkitsevä ero koulutusalojen välillä oli siinä, kuinka paljon työpaikkaohjaajat ovat yhteydessä erilaisten kehittämishankkeiden henkilöstöön sekä yliopistoväkeen ja tutkijoihin. Kaikkein eniten näitä kontakteja oli kaupan ja hallinnon alan yrityksissä työskentelevillä työpaikkaohjaajilla (lähes kolmanneksella vähintään pari kertaa vuodessa yliopistokontakteja ja yli 40 %:lla kehittämishankekontakteja) ja toiseksi eniten so-

siaali- ja terveysalalla (17 % ja 28 %). Luonnonvara-alalla työpaikkaohjaajilla ei ollut lainkaan kontakteja yliopistoväkeen, mutta lähes 40 % heistä ilmoitti, että heillä on pari kertaa vuodessa yhteyksiä kehittämishankkeiden henkilöstöön. Muilla aloilla kontaktit yliopistoväkeen olivat harvinaisia. Kehittämishankekontakteja oli kuitenkin kaikilla aloilla vähintään pari kertaa vuodessa vähintään neljänneksellä työpaikkaohjaajista.

Kontaktien määrä omiin työtovereihin tai saman alan kollegoihin muilla työpaikoilla ei eronnut määrällisesti eri aloilla. Lähes kaikki työpaikkaohjaajat toimivat yhteistyössä omien työtovereidensa kanssa ja noin 80 % on ainakin pari kertaa vuodessa yhteydessä muilla työpaikoilla toimiviin saman alan ihmisiin. Noin kaksikymmentä prosenttia vastanneista työpaikkaohjaajista toimii ammatillisissa neuvottelukunnissa, eniten näitä vastaajia oli kaupan ja hallinnon alalla (35 %), tekniikan ja liikenteen alalla (25 %) sekä sosiaali- ja terveysalalla (20 %).

Edellä olevan tarkastelun perusteella näyttää siltä, että työpaikkaohjaajien verkostoissa omien työtovereiden jälkeen eniten yhteydenpitoa on työssäoppimista ohjaavien opettajien kanssa, kuitenkin niin, että aloitteentekijänä on lähes aina opettaja. Vilkkainta verkostoituminen oppilaitoskontaktien ulkopuolelle on kaupan ja hallinnon alalla ja seuraavaksi vilkkainta sosiaali- ja terveys- sekä tekniikan ja liikenteen aloilla.

#### 4.1.2.2 Työpaikkaohjaajien verkostoyhteistyön sisällöt

Työpaikkaohjaajien verkostoyhteistyön sisältöjä selvitettiin samanlaisella kysymyksellä kuin opettajien yhteistyömuotoja eli 17 eri väittämän avulla (tpo-kyselylomake, kysymys 36). Jakaumat koko aineiston osalta on esitetty liitetaulukossa 7. Taulukosta voidaan havaita, että kaikista työpaikkaohjaajista

- 95 % keskustelee usein työtovereidensa kanssa työhönsä liittyvistä asioista
- 74% ilmoittaa että hänellä on paljon kontakteja työpaikan ulkopuolelle
- 63% kertoo, että on suunnitellut työssäoppimisen ohjausta yhdessä muiden työntekijöiden kanssa
- 72 % ilmoittaa, että hänellä on laaja yhteistyöverkosto
- 68 %:lla on paljon kontakteja myös muihin kuin oman alan ihmisiin
- puolet kertoo, että oppilaitoksista on käynyt vierailijoita omalla työpaikalla
- 47 % ilmoittaa, että opiskelijat ovat osallistuneet työssäoppimisen suunnitteluun
- 42 % ilmoittaa osallistuvansa usein erilaisiin työryhmiin, joissa tapaa uusia ihmisiä eri tahoilta
- 40 % kertoo suunnitelleensa työssäoppimisen ohjausta yhteistyössä oppilaitosten kanssa
- kolmannes kertoo, että oppilaitokset ovat usein ottaneet häneen yhteyttä
- 17 % ottaa usein yhteyttä oppilaitoksiin, jotka ovat työpaikan yhteistyökumppaneita

Tulokset

- 14 % on ollut opastamassa muita työpaikkaohjaajia
- 5 % on toiminut kouluttajana opettajien koulutustilaisuuksissa

Verkostoyhteistyön sisältöjä kuvanneiden muuttujien faktorianalyttinen tarkastelu tuotti samantapaisen faktorirakenteen kuin opettajien aineistossa. Faktorianalyysin pohjalta muodostettiin yhdistelmämuuttujat, jotka on koottu taulukkoon 8. Kyseessä oli neliluok-

**Taulukko 8.** Työpaikkaohjaajien yhteistyöverkostoja kuvaavat yhdistelmämuuttujat ja niiden keskiarvot (max 5)

	Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttujaan*	Cronbachin alfa	Keskiarvo koko aineistossa
<b>Laaja yhteistyöverkosto</b>		.83	2.7
- Minulla on paljon kontakteja työpaikkani ulkopuolelle	.90		
- Minulla on suhteellisen laaja oma henkilökohtainen yhteistyöverkosto	.73		
- Minulla on paljon kontakteja myös muihin kuin oman alan ihmisiin	.69		
- Osallistun usein työryhmiin, joissa tapaan uusia ihmisiä eri tahoilta	.49		
<b>Työssäoppimisen ohjauksen yhteissuunnittelu</b>		.68	2.4
- Olen suunnitellut ohjaustani yhteistyössä oppilaitosten kanssa	.70		
- Opiskelijat ovat osallistuneet työssäoppimisen suunnitteluun.	.65		
- Olen suunnitellu ohjausta yhdessä muiden työntekijöiden kanssa	.53		
- Keskustelen usein työtovereideni kanssa työhöni liittyvistä asioista	.32		
<b>Yhteydenotto oppilaitoksiin</b>		-	1.9
- Otan usein yhteyttä oppilaitoksiin, jotka ovat työpaikkani yhteistyökumppaneita	-		

\* Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttujaan, josta ko. osio on poistettu.

kainen asteikko, mikä merkitsee sitä, että kun keskiarvo on yli kahden, suurin osa on vastaajista on ilmoittanut asian pitävän omalta kohdaltaan paikkansa melko hyvin tai täysin. Yhdistelmämuuttujien keskiarvojen perusteella työpaikkaohjaajilla on opettajien tavoin laaja yhteistyöverkosto ja he ovat hyvin aktiivisia eri tahojen kanssa tehtävässä yhteistyössä. Lisäksi suurin osa työpaikkaohjaajista suunnittelee ja toteuttaa työssäoppimisen ohjausta muiden tahojen, opettajien, muiden työntekijöiden että oppilaiden kanssa yhteistyössä. Oppilaitoksiin yhteydenpito on kuitenkin useimmiten opettajan varassa, tämän keskiarvo jäi alle kahden.

#### 4.1.2.3 Työpaikkaohjaajien verkostoituminen ja asema työyhteisössä

Työpaikkaohjaajia toimii työpaikoilla kaikilla organisaatiotasolla: johtotasolla, lähiesimiestasolla sekä työntekijätasolla. Työntekijän asemalla voidaan olettaa olevan yhteyttä hänen mahdollisuuksiinsa muodostaa ja ylläpitää kontakteja sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Tässä tutkimuksessa työpaikkaohjaajan asema organisaatiossa oli yhteydessä verkostoitumiseen seuraavin tavoin (tähän on koottu vain tilastolliset merkitsevät keskiarvojen erot eri työntekijäryhmien välillä, ks. liitetaulukko 8):

- Työntekijäasemassa olevat työpaikkaohjaajat arvioivat kouluoppimisen ja työssäoppimisen välisen yhteyden tiiviimmäksi kuin esimies- ja johtotehtävissä olevat työpaikkaohjaajat.
- Työntekijäasemassa olevat arvioivat esimiehiä ja johtotehtävissä olevia useammin, että koulusta on annettu opiskelijoille tehtäviä työssäoppimisjaksolle.
- Työpaikkaohjaajan verkostot ovat sitä laajempia mitä korkeammassa asemassa hän on organisaatiossa, ts. työntekijöillä verkostoitumisen keskiarvo oli matalampi kuin esimiehillä ja heillä taas matalampi kuin johtotasolla.
- Johtajatasolla työskentelevät työpaikkaohjaajat ottivat useimmin yhteyttä oppilaitoksiin kuin esimiesasemassa olevat ja nämä taas useammin kuin työntekijäasemassa olevat työpaikkaohjaajat.
- Vaikutusmahdollisuuksia koettiin olevan sitä enemmän mitä korkeammassa asemassa työpaikkaohjaaja organisaatiossa toimii.
- Johtaminen työyhteisössä koettiin sitä toimivammaksi mitä korkeammassa asemassa vastaaja organisaatiossa oli (toisin sanoen johtajat ja esimiehet arvioivat sen toimivammaksi kuin työntekijät).
- Johtaja- ja esimiestasolla toimivat ilmoittivat solmineensa enemmän uusia kontakteja oppilaitoksiin kuin työntekijät.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että työntekijät arvioivat työssäoppimisen toteutuksen useammin konnektiivisen mallin mukaisesti toteutetuksi kuin esimies- ja johtotasolla toimivat vastaajat. Työyhteisön sisäinen ja ulkoinen verkostoituminen sen sijaan oli johto- ja esimiestasolla odotetusti työntekijätasoa vilkkaampaa.



### 4.1.3 Työpaikkaohjaajat ja opettajat verkostoissa – vertailevaa tarkastelua

Opettajien ja työpaikkaohjaajien verkostoyhteistyön sisältöjä on verrattu taulukossa 9. Opettajien ja työpaikkaohjaajien välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja yhteistyöverkoston laajuudessa, työpaikan ulkopuolisissa kontakteissa, verkostoitumisessa muiden kuin oman alan ihmisten kanssa eikä työhön liittyvissä keskusteluissa työtovereiden kanssa. Näissä suhteissa oppilaitokset ja työpaikat ovat verkostoitumiseltaan siis toistensa kaltaisia aktiivisia, monipuolista yhteistyötä harjoittavia työpaikkoja. Sekä työpaikkaohjaajilla että opettajilla yhteistyötä on luonnollisesti eniten oman työpaikan kollegoiden kanssa. Opettajat ilmoittivat työpaikkaohjaajia useammin osallistuvansa työryhmiin, joissa tapaavat uusia ihmisiä eri tahoilta. Työpaikan sisäinen yhteistyö liittyy opettajilla työpaikkaohjaajia useammin nimenomaan työssäoppimisen suunnitteluun ja toteuttamiseen, kun taas työpaikoilla luonnollisesti työssäoppimisen ohjaus on vain yksi osa arkityötä. Molemmissa ryhmissä selvä enemmistö vastaajista ilmoitti suunnitelleensa työssäoppimista yhdessä kollegojensa kanssa, opettajista 88 %, työpaikkaohjaajista 63 %. Reilu kolmannes opettajista ilmoitti suunnitelleensa työssäoppimista yhteistyössä työpaikkojen kanssa ja vastaavasti reilu kolmannes työpaikkaohjaajista ilmoitti suunnitelleensa työssäoppimista yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Opettajista 80 % kertoo käyneensä vierailulla työpaikoilla, työpaikkaohjaajista puolet kertoo opettajien vierailuista työpaikoillaan. Selkeä ero opettajien ja työpaikkaohjaajien verkostoyhteistyössä on yhteydenotossa oppilaitoksiin tai työpaikoille. Opettajista yli puolet ilmoitti olleensa yhteydessä työpaikkoihin, kun taas 17 % työpaikkaohjaajista kertoi ottaneensa yhteyttä oppilaitoksiin. Yhteydenpito oppilaitosten ja työpaikkojen välillä näyttääkin olevan enemmän opettajien aloitteellisuuden varassa. Samoin koulutustehtävissä (sekä työpaikkaohjaajien että opettajien koulutustilaisuuksissa) opettajat toimivat työpaikkaohjaajia useammin.

#### 4.1.3.1 Onko työpaikoilla ja verkostoissa innovatiivisia tietoyhteisöjä?

Verkostoyhteistyöhön liittyen tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita verkostojen toiminnasta innovaatioiden lähteenä. Luvussa 2.1.2 kuvattiin innovatiivisen tietoyhteisön ideaa ja siihen liittyviä työyhteisöjen ominaisuuksia. Seuraavassa tarkastellaan opettajien ja työpaikkaohjaajien näkemyksiä oppilaitosten ja työelämän verkostoitumiseen liittyvissä kysymyksissä erityisesti innovatiivisten tietoyhteisöjen ominaisuuksiin liittyen. Liitetäulukkaan 9 on koottu opettajien ja työpaikkaohjaajien vastausten keskiarvot tätä koskevien kysymysten osalta. Suurimmassa osassa näitä kysymyksiä opettajien ja työpaikkaohjaajien välillä ei ollut eroja, joten monessa suhteessa työpaikat sekä oppilaitoksissa että työelämän organisaatioissa näyttävät toimivan samansuuntaisesti toiminnan kehittämisessä

Taulukko 9. Opettajien ja työpaikkaohjaajien verkostoyhteistyön eri muodot

		Opettajat	Työpaikkaohjaajat	Merk.
Osallistuminen työryhmiin, joissa tapaa uusia ihmisiä	f	176	174	***
	%	55	42	
Laaja yhteistyöverkosto	f	244	300	ns.
	%	76	73	
Paljon kontakteja työpaikan ulkopuolelle	f	237	304	ns.
	%	74	74	
Paljon kontakteja muihin kuin oman alan ihmisiin	f	217	279	ns.
	%	68	68	
Keskustelu työtovereiden kanssa työhön liittyvistä asioista	f	301	392	ns.
	%	94	95	
Yhteydenotto oppilaitoksiin/työpaikoille	f	171	70	***
	%	53	17	
Oppilaitoksista/työpaikoilta otetaan usein yhteyttä	f	118	136	ns.
	%	37	33	
Työssäoppimisen suunnittelu kollegoiden kanssa	f	281	258	***
	%	88	63	
Työssäoppimisen suunnittelu yhdessä oppilaitosten/työpaikkojen kanssa	f	111	163	ns.
	%	35	40	
Opiskelijoiden osallistuminen työssäoppimisen suunnitteluun	f	159	192	ns.
	%	49	47	
Työpaikkaohjaajien opastus	f	120	57	***
	%	38	14	
Kouluttajana toimiminen opettajien koulutustilaisuuksissa	f	86	22	***
	%	27	5	
Opettajien vierailut työpaikoilla	f	255	206	***
	%	80	50	

vastaajien arviointien mukaan. Keskeisiä yhteisiä piirteitä oppilaitoksissa ja muilla työpaikoilla ovat seuraavat:

- vastaajien yhteistyöverkostot ovat keskimäärin laajat
- työyhteisöt koetaan yleensä avoimiksi

## Tulokset

- työyhteisöt koetaan useimmiten innovatiivisuutta kannustaviksi
- työyhteisöissä on usein käytetty ulkopuolista apua toiminnan kehittämiseen
- työyhteisöjen jäsenet kokevat useimmiten itsensä tasa-arvoiseksi yhteisössään
- työyhteisöjen jäsenet ovat useimmiten sitä mieltä, ettei yhteisössä puhuta toisista pahaa
- vastaajat näkevät johtamisen työpaikoillaan useimmiten toimivaksi
- vastaajien mukaan uudet ideat syntyvät useimmiten ryhmätyön tuloksena
- työyhteisöissä rohkaistaan esittämään uusia ideoita
- päätöksiä tehdään usein tiimeinä
- muiden oppilaitosten / työpaikkojen kehittämisideoita on usein sovellettu kehittämistyössä
- opettajat ja työpaikkaohjaajat kokevat useimmiten ammattitaitonsa kehittyneen viime aikoina
- vastaajien mukaan yhteistyö ja uudet kontaktit ovat lisääntyneet viime aikoina
- työpaikoilla yleensä hyödynnetään työyhteisön jäsenten erilaista osaamista ja edistetään työyhteisön jäsenten oppimista toisiltaan
- useimmiten myös uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa hyödynnetään

Toisaalta useimmat vastaajista oppilaitoksissa ja muilla työpaikoilla olivat myös sitä mieltä siitä että

- henkilöstön useat jäsenet pitävät jäykästi kiinni vanhoista toimintatavoistaan
- hyvät ideat jäävät usein hyödyntämättä
- parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi
- työyhteisö ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti

Yllä kuvattujen tulosten ristiriitaisuus osoittaa, että vaikka suurin osa vastaajista arvioi työyhteisön sosiaalisia olosuhteita ja verkostoyhteistyötä positiivisesti, useimmissa oppilaitoksissa ja työpaikoilla löytyy myös kehittämisen kohteita ja ongelmakohtia. Kokonaisuutena tulokset kuitenkin ovat innovatiivisten verkostojen kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta erittäin positiiviset. *Sekä oppilaitosten että työpaikkojen vastauksissa painottuvat juuri ne tekijät, jotka ovat innovatiivisten verkostojen kannalta keskeisiä: avoin tiedonkulku, monipuoliset yhteistyösuhteet ja ryhmätyöskentely, innovatiivisuutta ja ideointia kannustava ilmapiiri jne.*

Edellä kuvattiin niitä innovatiivisten verkostojen piirteitä, jotka olivat yhteisiä oppilaitosten ja muiden työpaikkojen työyhteisöille. Kuvioon 7 on koottu puolestaan ne teemat, joissa työpaikkaohjaajien ja opettajien näkemykset poikkesivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

Tulosten mukaan työpaikkaohjaajat näkevät työssäoppimisen toteutuksen enemmän konnektiivisen mallin mukaisena kouluoppisen ja työssäoppimisen kytkemisenä toisiinsa kuin opettajat. Asiaa koskevissa kysymyksistä opettajilta kysyttiin mm. sitä, missä määrin he ovat antaneet opiskelijoille tehtäviä työssäoppimisjaksolle tehtäväksi ja missä määrin



## Tulokset

työssäoppimisjaksojen tilanteita on käsitelty heidän opetuksessaan. Työpaikkaohjaajilta kysyttiin vastaavasti, heidän näkemyksiään siitä, missä määrin nämä asiat toteutuvat. Näkemysten erot eivät selity sillä, että opettajien joukossa oli yhteisten aineiden opettajia, koska ero säilyi merkitseväenä myös silloin, kun yhteisten aineiden opettajat poistettiin tarkastelusta.

Opetuksen tai työssäoppimisen ohjauksen yhteissuunnittelun keskiarvo oli sekä opettajilla että työpaikkaohjaajilla yli kahden, eli enemmistö vastasi kysymykseen positiivisesti molemmissa ryhmissä. Opettajilla keskiarvo oli kuitenkin korkeampi kuin työpaikkaohjaajilla, opettajilla 2.9, työpaikkaohjaajilla 2.4.

Työyhteisön toimintatapoihin liittyvissä kysymyksissä oli runsaasti eroja opettajien ja työpaikkaohjaajien näkemyksissä. Työpaikkaohjaajien keskiarvot olivat tilastollisesti merkitsevästi korkeammat kuin opettajilla seuraavien kysymysten osalta:

- työpaikalla rohkaistaan esittämään uusia ideoita
- työpaikalla päätökset tehdään tiimeinä
- yhteistyön lisääntyminen
- työyhteisön jäsenten oppimista toisiltaan suunnitellaan järjestelmällisesti
- työyhteisön kokemuksia ja kuvauksia parhaista käytänteistä talletetaan muistiin mahdollista myöhempää käyttöä varten
- työyhteisön jäsenten erilaista osaamista hyödynnetään toiminnan kehittämisessä
- uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään työyhteisössä

Kaikki edellä luetellut teemat liittyvät innovatiivisten tietoyhteisöjen ominaisuuksiin. Tulosten perusteella voidaankin päätellä, että oppilaitosten työyhteisöissä nämä innovatiivisuuden edellytykset näyttävät olevan hieman heikommat kuin työelämän organisaatioissa. On kuitenkin huomattava, että vaikka näissä kysymyksissä oli eroa työpaikkaohjaajien ja opettajien välillä, keskiarvot olivat kuitenkin molemmilla ryhmillä positiivisella puolella (eli yli 2 asteikolla 1–4) kaikissa kysymyksissä. Näin ollen innovatiivisuuden edellytykset ovat keskimäärin hyvät kaikilla työpaikoilla, sekä työelämässä että oppilaitoksissa.

Kun opettajilta ja työpaikkaohjaajilta kysyttiin vastauksia väittämään kontaktien lisääntymisestä työelämään/oppilaitoksiin, opettajat vastasivat työpaikkaohjaajia useamman uusien kontaktien lisääntyneen viime vuosina. Opettajien keskiarvo oli työpaikkaohjaajien keskiarvoa korkeampi myös kolmen negatiivisen väittämän kohdalla:

- työyhteisöni ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti
- työni kannalta tärkeimmät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina
- käsitteet ja menetelmät alallani vaihtuvat niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla

Oppilaitoksissa on siis ehkä muita työpaikkoja enemmän sellaisia tekijöitä, jotka voivat toimia innovatiivisuuden esteinä. Kaikissa näissä keskiarvot jäävät kuitenkin alla 2.5, eli

useimmat vastaajat eivät yhdy näihin väittämiin. Kyse on siis selvän vähemmistön näkemyksestä myöskin oppilaitoksissa.

Opettajien ja työpaikkaohjaajien verkostoitumiseen liittyen vastaajilta tiedusteltiin myös kuulumista työpaikan ulkopuolisiin ammatillisiin yhdistyksiin, verkostoihin tai sähköisiin postituslistoihin. Tulokset on esitetty taulukossa 10. Taulukon mukaan opettajat ovat työpaikkaohjaajia aktiivisempia ammatillisten yhdistysten ja sähköisten verkostojen jäseniä. Noin puolet kaikista opettajista ilmoitti kuuluvansa johonkin ammatilliseen verkostoon ja lähes 40 % johonkin sähköiseen postituslistaan, kun taas työpaikkaohjaajista ammatillisiin verkostoihin kuului alle kolmannes ja sähköisille listoille reilusti alle viidenes.

**Taulukko 10.** Opettajien ja työpaikkaohjaajien kuuluminen ammatillisiin verkostoihin

		Opettajat n = 306 %	Työpaikkaohjaajat n = 408 %
Kuuluu ammatilliseen verkostoon/yhdistykseen	Ei	50	71
	KYLLÄ	50	29
Kuuluu ammatilliseen sähköiseen verkostoon/postituslistaan	Ei	62	83
	KYLLÄ	38	17

Taitava Keski-Suomi -verkostoyhteistyön tuntemusta kysyttiin erillisellä kysymyksellä. (Taulukko 11). Opettajien keskuudessa Taitava Keski-Suomi -kehittämistyö tunnetaan hyvin: Suurin osa opettajista vastasi tuntevansa hanketyötä kohtalaisesti ja vain 11 % ilmoitti, ettei tunne sitä lainkaan. Työpaikkaohjaajista sen sijaan yli puolet ilmoitti, ettei tunne lainkaan Taitava Keski-Suomi -hankkeiden toimintaa.

**Taulukko 11.** Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuuden tuntemus opettajilla ja työpaikkaohjaajilla

Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuuden tuntemus	Opettajat n = 320 %	Työpaikkaohjaajat n = 398 %
Ei ollenkaan	11	54
Kohtalaisesti	75	44
Hyvin	14	2

## Tulokset

Edellä esitetyt keskiarvotarkastelut osoittavat, että sekä työelämän organisaatioissa että oppilaitoksissa verkostoitumisen, työyhteisöjen oppimisen ja innovatiivisten tietoyhteisöjen kehittämisen kannalta useimmat asiat ovat ”hyvällä mallilla”, eikä suuria eroja oppilaitosten ja muiden työpaikkojen välillä ole verkostoyhteistyön ja innovatiivisuuden edellytyksissä. Kuitenkin havaitut erot tukevat sitä useimmissa haastatteluissa esitettyä käsitystä, että oppilaitoksissa toimintakulttuurin muutos tapahtuu ehkä hieman hitaammin kuin työelämän organisaatioissa (ks. tarkemmin luku 2.2.4.). Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu tuloksia, joiden mukaan opetusalaalla uuden tiedon tuottaminen, levittäminen ja hyödyntäminen tapahtuvat hitaammin kuin joillakin muilla aloilla (OECD 2000). Toisaalta suurin osa opettajista näyttää olevan erittäin aktiivisia verkostojen luomisessa, tiedon jakamisessa ja erilaisissa kehittämissä, mitkä kaikki ovat innovaatioiden syntyminen edellytyksiä. Verkostoyhteistyötä innovatiivisuuden kannalta tarkastellaan perusteellisesti luvussa 4.1.4.8

### 4.1.4 Verkostoituneen toiminnan laadullisia piirteitä

Seuraavassa tarkastellaan opettajien, työpaikkaohjaajien, toimialapäälliköiden ja Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuuden toimijoiden haastattelujen pohjalta ammatillisen koulutuksen ja työelämän välisten verkostojen toimivuutta. Ensin tarkastellaan verkostojen luonnetta ja tiedonkulkua verkostoissa, tämän jälkeen verkostoyhteistyön merkitystä työ-oppimisen kehittämisessä. Esiin nostetaan myös verkostoyhteistyön ongelmia ja haasteita. Tämän jälkeen käsitellään johtamisen merkitystä verkostoituneessa toiminnassa. Lopuksi tarkastellaan Taitava Keski-Suomi -verkostossa aikaansaatuja muutosprosesseja ja esitellään malli innovaatioiden synnystä ja leviämisestä verkostoissa.

#### 4.1.4.1 Yhteistyötä vai kilpailua?

Verkostot voivat olla rakenteeltaan joko *yhteistyöverkostoja* tai *kilpailuverkostoja* (Ks. luku 2.1; Lehtinen & Palonen 1997, 40). Yhteistyöverkostolle on tyypillistä keskinäisten normien ja sopimusten noudattaminen yhteisen hyödyn tavoittelemiseksi. Kilpailuverkostossa taas verkoston osapuolet kilpailevat keskenään esimerkiksi markkinoista tai koulutus-työelämäverkostoissa parhaista opiskelijoista tai työntekijöistä. Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön myötä oppilaitosverkostojen luonne on muuttunut kilpailuverkostoista yhteistyöverkostoiksi, jotka pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin. Tätä kuvaavat mm. seuraavat haastattelukatkelmat. (Haastateltavien identifioinnin estämiseksi raportissa esitettävissä haastattelukatkelmissa ei yleensä mainita, mitä haastateltavien ryhmää haastateltavat edustavat. Esimerkeissä käytetään seuraavia lyhenteitä: H= haastattelija, V= vastaaja.)

H: *Joo, no mitäs mitäs muuta kun näitä kehittämispäälliköitä, mitä muita tällaisia mistä tää näkyy tää yhteistyö?*

V1: *No, näkyyhän se tietysti sitten opettajien puolella ja oppilaitosten johdon puolella selvästi, minä oon sen huomannu, että tilanne on kymmenen vuoden takaseen muuttunu kyllä huomattavasti. Ei nähdä enää toista oppilaitosta kilpailijana vaan nähdään se yhteistyökumppanina. Toisilla oppilaitoksella voi olla jotain uutta annettavaa meillekin.*

V2: *Tässä yhteistyössä ollaan aikaisemmin oltu sellaisen ongelman kanssa, että näähän on kilpailevia, nää oppilaitokset ja kuntayhtymät on kilpailijoita toistensa kanssa ja nyt kun sitä avataan niin - kaikilla aloilla ollaan varmaan näitä opettajien yhteisiä maakunnallisiakin toimialapäiviä, tai millä nimellä ne nyt on kullakinollut, järjestetty sillä tavalla, että ollaan päästy yhteisistä asioista juttelemaan.*

V3: *Vielä voisin lisätä tähän kuvioon sen verran, että tässä on toinenkin asia mikä on hyvää. Tätä ei oo tehtykkään yhden koulutuksen järjestäjän toimesta, vaan tässä on kaks koulutuskuntayhtymää ne toimijat, jotka on yhdessä tehneet tämän asian. Siinä on löytynyt tää yhdessä tekemisen hyvä ilmapiiri ja se luottamus on rakentunut niin, että ei tartte pelätä, että toinen vetää välistä vaan siellä on tutkinnonanto-oikeuksia voitu hakee yhdessä ja toinen antaa valmistavaa koulutusta, toinen ottaa tutkintoja vastaan. Siinä on kyräily loppu!*

Kilpailuverkoston kehittyminen yhteistyöverkoston suuntaan on tapahtunut maakunnallista yhteistyötä korostamalla. Tätä on tapahtunut mm. seuraavilla alueilla: opetussuunnitelmatyö, yrittäjyyskasvatus (yrittäjyyskoulu: koko maakunnassa kaikille järjestettävää yrittäjyyskoulutusta), näyttötutkintojen kehittäminen, työssäoppimispaikkojen laatuksiteeristön kehittäminen, maakunnalliset toimialapäivät, oppilaspaikeista sopiminen.

Toimintakäytäntöjen muuttaminen ja yhteistyöverkoston muodostaminen ei kuitenkaan ole ongelmatonta ja muutos on pitkä prosessi. Tästä johtuen oppilaitosten keskinäisissä verkostoissa esiintyy samanaikaisesti sekä kilpailuverkoston että yhteistyöverkoston piirteitä, kuten seuraavista katkelmista käy ilmi.

V4: *...olla kokeiltu sitä, että [oppilaitosten ulkopuolisiin työryhmiin] valitaan yks yhteinen edustaja ja se edustaa sitten koko alaa ja ammatillista koulutusta Keski-Suomessa, mutta se on sellainen asia, että pitää opetella, et se on aika vaikeeta. Siinähan tulis selkee säästö, jos vaikka viis-kuus työryhmää, joissa halutaan olla mukana niin kolmella kuntayhtymällä on siellä yhteinen edustaja, joka tavallaan*



## Tulokset

*ajaa kaikkien etuja. Mutta se oma oppilaitos on vielä tällä hetkellä niin lähellä, että sitä ollaan melkein aina sen oman oppilaitoksen edustaja eikä alan edustaja.*

H: *Joo, aivan, no entäs sitten tämä oppilaitosten keskinäinen yhteistyö, minkäläinen kuva sulla siitä on?*

V5: *Hmm. Vaihtelee toimialoittain, mutta sellainen yleiskuva on sellainen, että se yhteistyön niin kun merkitys ruvetaan ehkä näkemään tarkemmin kuin aikaisemmin. Sitä ei nähdä pelkästään niin kun, että et se vie resursseja. Kyllä sitäkin keskustelua vielä käydään ja musta ihan aiheellisestikin, että missä kaikessa voi olla mukana ja mitä kannattaa tehdä yhdessä. Sellaiseen syvällisempään sen toimialan kehittämiseen tällaisiin, sanotaan vähän syvällisemmän tason pohdintoihin, niin ei ehkä ihan vielä ole päästy kuitenkaan. Se, mutta sellaisella niin kun toiminnan tasolla kyllä niin kun tehdään yhteistyötä ja tuota, otetaan vaikka esimerkki sieltä kaupan taitajien puolelta, kävin ihan sellaisessa yhdessä palaverissa tässä hiljakoin, niin siellä tuli selkeesti esille, että meidän on kyllä nyt tultava Äänekoski, Jämsä ja Jyväskylän, sitä on tehty yhdessä, mutta sitten ne toteutukset on totta kai ollut paikallisesti, et meidän täytyykin tulla kyllä teille vielä, sitä ja sitä asiaa opettajien kanssa kattomaan, että miten te ootte sen tehneet. Et selvästi niin kun siihen suuntaan mun mielestä ollaan enempi menossa...*

*...Kyllä myöskin jonkun verran varmaan vielä varjellaan tällaisia, että otetaan vaikka aikuiskoulutuksen puolelta, niin esimerkkejä, että joo, me on tuotekehitelty ja tehty tämmönen, et voidaan kokea kilpailijaksi, et annetaanks nyt sitten tällaiset suunnitelmat... kyllä siinä toimialojen välillä on varmaan eroja siinä suhteessa. Jossakin on oltu vahvassa kilpailuasetelmassa, varsinkin kun puhutaan aikuiskoulutuksen puolelta., ja kyllä sitä kilpailuasetelmaa on ollut opiskelijoista myöskin nuorisokoulutuksen puolella, kieltämättä. Silloin niin kun jos sää siirryt kilpailuasetelmasta yhteistyöasetelmaan, siinä on niin kun monta vaihetta ja tuota niin.*

### 4.1.4.2 Tiedon kulku verkostoissa

Tiedon kulkua verkostoissa voidaan kuvata erilaisten strategioiden avulla (ks. luku 2.1). *Johdattavassa strategiassa* tieto kulkee ylhäältä alas ja tiedon konteksti ja sisältö pysyvät muuttumattomina, kun tietoa sovelletaan käytäntöön (esim. oppilaitoksesta toiseen sellaisenaan siirretty kokeilu). *Välittävässä strategiassa* tiedon sisältö muuttuu, konteksti ei. Tällöin jokin uudistus toteutetaan eri tavalla kahdessa eri paikassa. *Konsultoiva strategiassa* tiedon sisältö pysyy samana eri konteksteissa: konsultti vie tiedon eri ympäristöihin. *Mukauttavassa strategiassa* sekä sisältö että konteksti muuttuvat, jolloin uuden tiedon pohjalta kehitellään ai- van erilaisia ratkaisua eri ympäristöissä.

Tiedon kulun strategioita ja tiedon välittymistä tutkittiin sekä kyselylomakkein että haastattelujen avulla. Kyselylomakeaineistoista kävi ilmi, että sekä oppilaitoksissa että työpaikoilla johtavan strategian ja konsultoivan strategian käyttäminen oli melko harvinaista. Molempien keskiarvot olivat alle 2, ja yli 80 % molemmista vastaajaryhmistä oli eri mieltä väitteiden kanssa, että kaikki uudet ideat tulisivat johtotasolta tai työyhteisön ulkopuolelta, esimerkiksi konsultilta. Samoin enemmistö opettajista ja työpaikkaohjaajista oli eri mieltä väitteestä, että oppilaitos tai työyhteisö olisi omaksunut toimintatapoja suoraan jonkun toisen oppilaitoksen tai työyhteisön mallin mukaan. Tiedon kulku Keski-Suomen alueen oppilaitoksissa ja työpaikoissa näyttääkin noudattelevan välittävää ja mukauttavaa strategiaa, jossa hyödynnetään olemassa olevaa tietoa ja muissa ympäristöissä kokeiltua tietoa, mutta sovelletaan sitä omaan toimintaympäristön olosuhteita vastaavaksi. Tätä mieltä oli yli 70 % opettajista ja yli 80 % työpaikkaohjaajista. (Liitetaulukko 10.) Välittävää strategiaa kuvaa seuraava haastatteluesimerkki, jossa kuvataan yhden idean toteuttamista eri tavoin eri yksiköissä:

*“Tää yrittäjyyden oppimispaikka sitä ruvettiin tekemään tuossa puolitoista vuotta sitten ihan tyhjältä pöydältä. Ja siihen järjestettiin, siinä on mukana Jämsästä, Jyväskylästä, Äänekoskelta opettajia, jotka rupes sitä rakentaa. Se alkuvaihe oli pikkusen niin kun tuskanenkin, koska ei ole niin kun mitään ja mitä tää nyt vois olla. Et siellä voitais pilotoida. Siihen haettiin vielä ihan erillisrahoitustakin, ja sen liiton, Keski-Suomen liiton kautta ja nyt viime lukuvuoden aikana sitä kokeiltiin kaikilla näillä kolmella paikkakunnalla hiukan eri tavoin toteutettuna.”*

Verkostojen toiminnan kannalta olennaista on tiedon kulun ja informaation virtaamisen avoimuus (Mizruchi 1994). Innovatiivisille tietoyhteisölle on tyypillistä sellainen verkostoituminen, jossa tietoa aktiivisesti haetaan myös oman työyhteisön ulkopuolelta (Hakkarainen ym. 2004). Edellä kävi ilmi että ammatillisten oppilaitosten opettajista kolme neljänestä kuvasi yhteistyöverkostojaan laajaksi ja saman verran ilmoitti, että heillä on runsaasti kontakteja oman oppilaitoksen ulkopuolelle. Haastattelujen pohjalta saadaan oppilaitosten ulkopuolisesta verkostoitumisesta hieman täydentävä kuva, jota tarkastellaan seuraavassa.

*Tiedon kulkua eri alojen välillä on pyritty tietoisesti edistämään.* Esimerkiksi kullekin toimialalle palkattujen kehittämispäälliköiden sijoittaminen fyysisesti samoihin tiloihin on ratkaisu, jolla on pyritty edistämään toimialojen ja koulutusalojen välistä tiedonkulkua ja yhteistyötä. Tässä on onnistuttu hyvin. Eri alojen välistä yhteistyötä on monen eri toiminnan ja erilaisten hankkeiden piirissä. Edellä kuvattujen maakunnallisten opetussuunnitelmien, yrittäjyyskasvatukseen, näyttötutkintojen kehittämiseen ym. liittyvän yhteistyön lisäksi eri alojen välistä yhteistyötä ovat olleet mm. seuraavat:

## Tulokset

- eri alojen neuvottelukunnat, jotka kokoontuvat muutaman kerran vuodessa
- eri alojen opettajien yhteiset kokoukset
- koulutusmallit-hanke, jossa yritysten henkilöstölle on viety koulutuskokonaisuuksia työpaikoille
- Keski-Suomen yrittäjien kokoontumiset oppilaitoksilla ja tutustuminen oppilaitosiin
- yrittäjäraati: iltatilaisuuksia, joissa tiettyyn liittyvää keskustelua
- yhteiset maakunnalliset toimialapäivät

Kaikki kehittämispäälliköt olivat yksimielisiä siitä, että kehittämispäälliköiden sijoittaminen samoihin tiloihin oli kehittämistyön kannalta onnistunut ratkaisu. Tämä näkyy selvästi seuraavasta kehittämispäälliköiden yhteishaastattelun katkelmasta (V=vastaaaja, H=haastattelija) (kyseisen teeman kannalta keskeiset ilmaisut lihavoituna):

V1: .. kyllä minun näkemys on se, että keskustelujen pohjalta ja mitä siellä mietitään, niin ne on kaikille yhteisiä asioita ja ne ongelmat on samoja kaikilla toimialoilla. Ja itse siitä saa hyvin paljon ideoita ja hyviä vinkkejä ja ajatuksia, että puhuu sitten sosiaalipuolelta tai marata-puolelta tai metalli- ja puupuolen ja autopuolen kanssa, niin aina sieltä tämmöisiä yhteisiä juttuja ja samoja asioita käydään läpi. Kyllä mä koen sen erittäin antoisana ja hyvänä.

V2: Kyllä se on erittäin merkittävää, että ollaan... vielä samassa huoneessakin, vielä niin tuota se korostuu vielä tuolla maakunnan reuna-alueilla kun on pieniä toimipisteitä, niin siellähän täytyy niitä voimia yhdistää tiettyihin toimintoihin. Kyllä esimerkiksi pohjoisessa Keski-Suomessa puualan kanssa yhdessä järjestetään tilaisuuksia ja kehitysjuuttuja. Kyllä ne siitä samasta huoneesta lähtee yhdessä tekemällä. Erittäin merkityksellinen.

V3: Erittäin positiivinen vaikutus on sillä, että ollaan samassa ja käydään ns. kahvipöytäkeskusteluja ja tietenkin sitten järjestellään asioita yhdessä, niin sehän on paljon antanut tukea totta kai. Mutta että se, että taas, että meillä tämmöiset säännölliset kehittämispäällikkö-kokoukset, mitkä on ollut ohjatusti toimittu, niin niistä tällei yhtäkkiä aatellen en kyllä omalle toimialalleni oo paljoakaan saanut.

H: Eli voitko tarkentaa... kahvipöytäkeskusteluista on ollut enemmän hyötyä kuin virallisista?

V: Mää oon kokenut sen näin.

V1: Viralliset menee yleensä talouteen ja siihen liittyviin asioihin.

V3: *No se on hankebyrokratian pyörittämistä, niin mitä hyötyä siitä on toimialoille, muuta kuin se että ne ehkä siellä on rahoitus kunnossa. Mutta ei se innovaatioita tuo lisää.*

V4: *Ottaisin esille vielä sen, että oon ymmärtänyt näin, että ennekuin tehtiin päätös siitä, että meidät sijoitetaan fyysisesti samaan yksikköön niin keskusteltiin ilmeisesti myös siitä, että jokainen kehittämisspäällikkö olis sijoitettuna jossakin oman alansa oppilaitoksessa... Mutta mä ehdottomasti nään tän ratkaisun hirveen hyvänä, että me ollaan tällä tavalla koolla ja ollaan etäänpästä tai etäällä fyysisesti näistä kaikista oppilaitoksista, tasapuolisesti ja kuitenkin voidaan koota joukot samalle riville tai samalle viivalle. Mun mielestä tää koko idea menis sekaisin, jos meidät olis sijoitettu johonkin yhteen tiettyyn oppilaitokseen.*

V5: *Mää oon samaa mieltä siitä, että jos me oltais tuolla oppilaitoksissa niin, me oltais äkkiä osa vain sitä oppilaitoksen toimintaa ja meillä tää maakunnallinen näkökulma tähän herkästi häviäis. Ja toinen mikä mä koen ... niin meillä on erilaisia vahvuuksia tässä porukassa, tässä kehittämisspäällikkö porukassa ja silloin kun me pystytään niitä jakamaan vahvuuksia, mä uskon, että me ollaan vahvempi joukko kuin jos me oltais yksin toimijoina.*

V2: *Yksi näkökulma vielä on se, että me ollaan tavallaan näiden koulutuskuntayhtymien keskellä tällainen puolueeton elin, eli me voidaan kutsua tuonne meidän toimiston tiloihin ja meitä käytetään tällaisina lainausmerkeissä puolueettomina kokoonkutsujina eri asioiden tiimoilta, jotka on sen luonteisia. Ja siitä on varmaan apua.*

Edellä olevasta haastattelukatkelmasta nousee esille monia innovatiivista tietoyhteisöä kuvaavia piirteitä:

- tietoa jaetaan avoimesti kollegoiden välillä
- kollegoilta saadaan uusia ideoita
- työtä tehdään yhdessä
- erityisesti epäviralliset, ns. kahvipöytäkeskustelut, ovat tärkeitä innovaatioiden kehittelylle
- yksilöiden erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen
- ryhmä saa aikaan enemmän yhdessä toimien kuin yksilöt erikseen toimien

Seuraavasta keskustelukatkelmasta käy ilmi, että tiedonkulkua on pyritty edistämään sekä vertikaalisesti, ylhäältä alas, että horisontaalisesti, "ruohonjuuritasolla" keskinäisiä foorumeja järjestämällä. Tiedonkulku alhaalta ylöspäin etenee sekä kehittämisspäällikköiden että erilaisten yhteisten foorumien välityksellä.

## Tulokset

H: ... millä tavalla se tieto kulkee millä tavalla ne käytännöt leviää?

V1: Ainakin meillä ne leviää väkisin... jos mä jotain puhun, se kuuluu koko konttoriin (naurua!) Kyllä mun mielestä me keskustellaan aiheesta, ja esim tää oppiminen osaksi työtä niin ei oo pelkästään vaan minun ja meidän toimialan idea vaan siitä on keskustelu laajemmin ja siihen on saatu kommentteja monelta eri toimialalta ja kehitysideoita ja myös toteutuksia. Esimerkiksi autoalalla on toteutettu samalla lailla ryhmiä. Ainakin yks foorumi on tää taitava Keski-Suomi joukko.

V2: Tässä hankkeessahan on tää levitys sovittu sillä tavalla, että tietenkin me tehdään keskenään yhteistyötä, kun me ollaan eri toimialojen edustajia, mutta näissä oppilaitos-organisaatioissa tää menis tää tiedonkulku tän linja-organisaation kautta, eli ylempää alemmaksi. Se on sellainen asia, jossa on kehittämisen varaa ja siihen on kovasti kiinnitetty huomiota. Ihan opettajien välillä on ollut hirveen hyviä tilanteita ja niitä on ollut eri yhteyksissä, tossa yrittäjyyskoulussa ja monessa muussa, eli kokoonnutaan yhteen. Opettajat esim. kokoontuu yhteen ja vaihtaa ajatuksia, että se on yks sellainen levittämisen muoto. Ei niin, että toiset kertoo toisilleen, että me ollaan näin tehty vaan ihan yhdessä vaihdetaan kokemuksia ja tehdään yhdessä. Suunnitellaan yhdessä, että se on ollut sellainen vähän ehkä uuskin asia täällä Keski-Suomessa, että opettajat on niin kuin keskenään yhdessä säännöllisesti jonkun asian tiimoilta. Nimenomaan eri alojen opettajat. Tietenkin myös saman alankin, mutta tämä eri alojen opettajien yhteistyö on uutta.

V3: Tuohon liittyen äskeiseen tämmöinen koulutusmallit – hanke on menossa ja siinä on tässä vaiheessa mukana metalli-ala ja marata-ala. Siinä sekä suunnittelu että toteutustyöryhmät toimivat yhdessä. Ja ajatus on, että se levitetään muillekin aloille ja ennen kaikkea nämä kaks aika vierasta toisilleen olevat alan ihmiset toimii tässä.

Oppilaitosten ja työpaikkojen välisessä tiedonkulussa avaintoimijoita ovat opettajat ja työpaikkaohjaajat. Eri alojen, työpaikkojen ja oppilaitosten tilanne luonnollisesti vaihtelee ajantasaisen tiedon ja osaamisen suhteen. Joissakin yhteyksissä korostuu työpaikkojen edelläkäyminen uuden tiedon hallinnassa, kun taas toisissa oppilaitosten vahvuudet. Seuraavassa haastatteluesimerkissä on kyse viimeksi mainitusta tilanteesta.

V: .. Ja työpaikkaohjaajan rooli tulee siinäkin tärkeäksi, että kun opettaja vierailee tässä yrityksessä ja saa ajantasaista tietoa, mutta tämä on ehkä aikaisempiin haasteisiin verrattuna poikkeava, meillä on täällä tapauksia, että meidän opettajien osaaminen on ollut parempaa kuin monella yrityksessä toimivalla henkilöllä. Meidän opetushenkilöstössä on huippuosaamista jo nyt ja nyt tämä ei ole ollenkaan

*huono asia, että työpaikkaohjaajien verkosto voi hyödyntää sitten sitä, että tämän järjestelmän kautta täällä olevaa osaamista voidaan siirtää myöskin sinne yrityksen käyttöön. Tästä on meillä ihan esimerkkejä.*

*H: Ohjaukseen liittyen opettajat siis menee syrjässä olevaan yritykseen, niillä on saattanut olla koulutusta sille yritykselle siellä paikan päällä. Eli on yhdistetty tämä, että osaamista on jaettu sinne yritykseen?*

*V: Kyllä, tässä on tapahtunut myös niin, että pienten yritysten henkilöstöt ovat koontuneet täällä jollekin osastolle ja siellä on käyty läpi niitä uusia, jopa tulevaisuuden asioita, koska on tullut esille, että ei kaikilla pienillä yrityksillä ole varaa hankkia viimeistä teknologiaa olevia laitteita, mutta me koitamme niitä pitää ja tätä kautta on hyöty saatu. Tämä on monipuolinen asia ja kyllä työpaikkaohjaajat on avainasemassa.*

Työssäoppimiseen liittyvä opettajien ja työpaikkaohjaajien yhteistyö nähdään merkittävänä väylänä tiedon välittymiselle oppilaitosten ja työpaikkojen välillä. Seuraavassa tarkastelemme verkostoyhteistyötä työssäoppimisen näkökulmasta.

#### 4.1.4.3 Verkostoyhteistyön merkitys työssäoppimisen kehittämisessä

Maakunnallisen yhteistyön toteuttaminen Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön merkeissä on ollut työssäoppimisen organisoimisen ja kehittämisen kannalta merkittävää sekä hallinnollisesti, toiminnallisesti että pedagogisesti. Hallinnollista näkökulmaa tarkastellaan hieman myöhemmin kappaleessa "Kehittämistyön johtaminen". Tässä kappaleessa nostetaan esiin verkostoyhteistyön tuottamia toiminnallisia ja pedagogisia etuja. Haastatteluiden analyysin pohjalta on hahmotettu seitsemän erilaista työssäoppimiseen liittyvää maakunnallisen verkostoyhteistyön muotoa, jotka on koottu taulukkoon 12. Näitä ovat 1) eri toimialojen välisen yhteistyön edistäminen organisatorisin ratkaisuin, 2) työssäoppimiseen liittyvien yhteisten toimintakäytäntöjen kehittäminen, 3) yhteisten pedagogisten periaatteiden sopiminen, 4) opettajien työelämävalmiuksien kehittäminen, 5) työpaikkojen valmiuksien kehittäminen työssäoppimisen ohjauksessa, 6) maakunnallisen opetussuunnitelmatyön käynnistäminen ja 7) sopimukset resurssien ja opiskelupaikkojen yhteisestä käytöstä. Taulukossa 12 on esitetty esimerkkejä kustakin sekä kuvattu saavutettuja hyötyjä. Seuraavassa haastattelukatkelmassa korostetaan toimialojen välisen yhteistyön edistämistä organisatorisin ratkaisuin eli kehittämispäälliköiden palkkaamista:

*H: No, mennään tähän yhteistyön oppilaitosten ja työelämän yritysten organisaatioiden välillä. Miten te näette sen yhteistyön tällä hetkellä?*

## Tulokset

*V: Minusta se on kehittynyt todella valtavasti viimeisen viiden vuoden aikana. Ja varmasti tämä projekti [=Taitava Keski-Suomi] on ollut kaikkein keskeisin sitä eteenpäin vienyt voima. Ja nimenomaan tämä, että nämä projektipäälliköt, jotka istuvat Jyväskylässä, niin ne valittiin kuitenkin eri oppilaitoksista tai eri firmoista, mutta ne toimivat, sitten yksi toimiala vetää sekä Äänekosken, Jyväskylän että Jämsän seudun oppilaitoksissa samoja asioita. Siinä ne joutuvat neuvottelemaan keskenään asioista, että mitenkä tämä viedään eteenpäin. Se on tuonut minun mielestä tätä yhteistyötä tosi paljon.*

Seuraavassa haastattelussa taas nousee esiin esimerkki yhteisten pedagogisten periaatteiden sopimisesta:

*V: Kaikilla aloilla on sellainen käytäntö, että työssäoppimista ohjaava opettaja on yhteydessä työpaikkaan ainakin kolme kertaa, eli aina kun aloitetaan työssäoppimisyksikkö, sitten kun on joku tällainen väliarviointi opiskelija ja työpaikkaohjaajan kanssa ja sitten päättökeskustelu.*

Tämän tutkimuksen yhteydessä toteutetun opiskelijoille suunnatun työssäoppimista koskevan kyselyn tulosten mukaan maakunnan eri osien välillä ei ollut merkittäviä eroja työssäoppimista koskevissa järjestelyissä, ohjauksessa tai oppimistuloksissa (ks. Taitava Keski-Suomi -tutkimus, raportti I). Voidaankin päätellä, että toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen maakunnallisesti on tuottanut siinä määrin yhtenäisiä käytäntöjä, että opiskelijat maakunnan eri osissa ovat tasavertaisessa asemassa työssäoppimisen laadun suhteen.

Työssäoppimiseen liittyvällä verkostoyhteistyöllä havaittiin olevan selvää merkitystä myös työpaikkojen oppimiskulttuurin kehittymiselle. Tätä tarkastellaan myöhemmin luvussa 4.2.2.7.

### 4.1.4.4 Verkostoitumisen ja työssäoppimismallien yhteydestä

Taitava Keski-Suomi -tutkimus, raportin I osassa (luku 3.4) on kuvattu erilaisia työssäoppimismalleja. Eri tutkimusaineistojen rinnakkainen analyysi viittaa siihen että eri aloilla toteutuneet työssäoppimismallit ja verkostoitumisen aste liittyvät toisiinsa. Tietyllä tavalla tämä on rakennettu sisään jo työssäoppimismallien määrittelyihin. Esimerkiksi perinteisessä mallissa työpaikalla oppiminen nähdään kouluoppimisesta täysin erillisenä jaksena, minkä vuoksi oppilaitosten ja työpaikkojen väliselle yhteistyölle ei juuri ole tarvetta. Konnektiivisessa mallissa taas korostuu kouluoppimisen ja työssäoppimisen kytkeminen toisiinsa sekä yhteinen kehittäminen, mikä luonnollisesti edellyttää aktiivista verkostoitumista oppilaitosten ja työpaikkojen välillä.

**Taulukko 12.** *Maakunnallisen verkostoyhteistyön muodot ja niistä saavutetut toiminnalliset ja pedagogiset hyödyt*

Yhteistyön muoto	Esimerkkejä	Saavutetut hyödyt
Eri toimialojen välisen yhteistyön edistäminen organisatorisin ratkaisuin	Toimialapäälliköiden sijoittaminen samaan yksikköön	Edistää hyvien käytäntöjen leviämistä alalta toiselle
Työssäoppimiseen liittyvien yhteisten toimitakäytäntöjen kehittäminen	Työssäoppimisen sopimuslomakkeet, työpaikkaohjaajakansio, työssäoppimisen ohjeistukset	Koulutusyksiköissä ei tarvitse käyttää resursseja hallinnollisten papereiden suunnitteluun Työpaikoilla kohti yhtenäisiä käytäntöjä Lomakekirjavuuden väheneminen (samallakin työpaikalla ollut aiemmin erilaisia lomakkeita, jos opiskelijoita eri oppilaitoksista)
Yhteisten pedagogisten periaatteiden sopiminen	“Kolmikantaistunto” (ohjaava opettaja, opiskelija, työpaikkaohjaaja) kolme kertaa työssäoppimisjakson aikana	Opettajien tiiviimpi kontakti työelämään (sopimuksia ei välttämättä aina kuitenkaan noudateta)
Opettajien työelämävalmiuksien kehittäminen	Opettajien työelämäjaksot Opettajien työelämäosaaminen - diplomii	Opettajien tiiviimpi kontakti työelämään ja kasvanut työelämäntuntemus
Työpaikkojen valmiuksien kehittäminen työssäoppimisen ohjauksessa	Työpaikkaohjaajakoulutus	Työssäoppimisen ohjaajien pedagogisten valmiuksien kehittyminen Ohjaukseen käytäntöjen ja opiskelijoiden arviointien yhdenmukaistaminen
Maakunnallisen opetussuunnitelmatyön käynnistäminen	Ma-ra-ta –alalla toteutettu alan oppilaitosten yhteistyönä – laajenemassa muillekin aloille	Tavoitteena taata saman tasoista koulutusta maakunnan eri oppilaitoksissa
Sopimukset resurssien ja opiskelupaikkojen yhteisestä käytöstä	Opiskelupaikkojen antaminen määräajaksi toisen koulutuksen järjestäjien käyttöön - kehittämistoiminnan kulujen jakaminen suhteessa opiskelijapaikkoihin (60/20/20%)	Maakunnan opiskelupaikat saadaan täysmääräisesti käyttöön Kehittämistoiminnan resurssoinnin jakautuminen tasapuolisesti



## Tulokset

Edellä kävi ilmi (luku 4.1.1.3), että opettajien työelämäyhteistyössä oli tilastollisesti merkitseviä eroja koulutusalojen välillä. Kaikkien tiiviimmät yhteydet työpaikkoihin oli tilastoaineiston perusteella sosiaali- ja terveysalalla sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla. Näitä vähemmän yhteyksiä oli tekniikan ja liikenteen alalla ja kaikkein vähiten luonnonvara- sekä kaupan ja hallinnon alalla. Kehittämispäälliköiden haastattelujen yhteydessä tehdyn toimialojen työssäoppimisen malleja koskevan lomakearvioinnin tulokset (ks. raportti I, luku 5.6.1) tukevat näitä tuloksia. Kolmen toimialan kehittämispäälliköt arvioivat nykyisen tilanteen pääasiallisesti vastaavan perinteistä mallia. Nämä toimialat olivat puu-paperi- ja kemia, sähkö sekä auto- ja kuljetus. Kaikki nämä kuuluvat tekniikan ja liikenteen koulutusalaan. Luonnonvara-alan ja kaupan ja hallinnon alan pääasiallinen työssäoppimisen mallin arvioitiin vastaavan kokemuksellista mallia. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalalta löytyi konnektiivisen mallin piirteitä, ja ainoana alana sosiaali- ja terveysalan arvioitiin pääasiallisesti toteuttavan työssäoppimista konnektiivisen mallin mukaisesti. Myös haastatteluaineistosta saatiin tukea tälle arviolle. Seuraavassa on esimerkki sosiaali- ja terveysalan edustajan haastattelusta, jossa hän kuvaa monipuolista verkostoyhteistyötä.

*V: Me ollaan aika pitkälti nyt verkostoissa, ollaan kovasti yritetty, itse teen esim. jalkautumista, että käyn työpaikoilla ja meillä on paljon opettajat olleet työelämässä ... Verkostoituminen tuo sitä, että aletaan näkemään niitä rakenteita, mutta aikuiskoulutuksen näkökulmasta ja näyttöjen näkökulmasta tää tutkinto-toimikuntasysteemi, niin hehän keräävät aikalailla ja sitten on nämä valtakunnalliset päivät aina, missä keskustellaan niistä ja jaetaan asioita. Kyllä tää varmaan on kaikilla tasoilla kehittymässä.*

*H: Verkostoitumiseen mennään syvemmin, eli minkälaisia yhteistyökumppaneita teillä on, muita kuin työssäoppimispaikat?*

*V: Nuo oli nuo ulkomaiset tuli, mitä on ollut. Sitten meillä on Tiimiakatemia kanssa tiivistä yhteistyötä, eli meillä on yrittäjäyyskoulumahdollisuus meidän koulun sisällä [Tiimiakatemia on Jyväskylän Ammattikorkeakoulun yksikkö]. Meillä on nyt vuoden toiminut sellainen, että Tiimiakatemia opiskelijat ja meidän opiskelijat yhdessä näitä yrittämispaikkoja järjestää. Itte en kuulu siihen, mutta tiedän tästä ja opiskelijat on hyvin motivoituneita, jotka on tässä mukana. Tiimiakatemia on toisellakin tavalla, eli he saattavat tulla esim. vanhustyön erikoissammattitutkinto, mitä minä toisena olen vetämässä, niin siihen he tuovat opettajan näkökulmaa myös. Sitten on nämä erilaiset sairaalat ja laitokset, ollaan tehty voimakkaasti jalkautumisia ja meillähän on työssäoppimisjaksojen aikana, kun esim, menen sinne, en oikeestaan ikinä käy kattomassa vaan "Pekkaa" kun Pekka on siellä työpaikalla, vaan ainahan mä menen kokonaisuena ihmisenä*

*sinne työyhteisöön, kaikki tuntee mut, kun olen ollut se kouluttajana, niin aina tulee heidän näkökulmiaan mitä koulutusta tarvittais taikka mitä olis nyt menossa ja se viedään koululle. Nämähän on kaikki meidän kumppaneita. Sitten on erilaisia, esim. näkövammaisten leirillä meidän opiskelijat saattaa olla tukihenkilöinä, auttajina. Eli kolmannen sektorin erilaiset ja sitä vois vielä kehittää enemmän ja luulen tän tiimikoulun myötä sen alkavan tulla luontevasti vielä selkeämmäksi. Sitten on ollut parina syksynä Kilpisjärvellä leirikoululla, Kilpisjärven koulun kanssa yhteistoiminnassa ja paikallisten... ens syksynä on taas tarkoitus, mikä ryhmä saadaan kokoon, niin ollaan tunturissa siellä kolme yötä muu aika ollaan Kilpisjärven koululla, opetetaan ensiapua ja terveystietoa ja toisaalta hotellilla annetaan hierontaa, jalkahoitoja ja mitä osataan. Tämöisiä. Sitten projektit eri työpaikoille, opinnäytetyöt. Yhteistyökumppaneita on todella valtava määrä!*

Eri aineistojen pohjalta voidaan vetää johtopäätös, että verkostoituminen ja työssäoppimisen mallit kytkeytyvät toisiinsa: kaikkein pisimmälle oppilaitosten ja työpaikkojen välinen verkostoituminen ja konnektiivinen työssäoppimisen malli on viety sosiaali- ja terveystalalla.

#### 4.1.4.5 Verkostoyhteistyön ongelmia ja haasteita

Haastattelujen perusteella voidaan nostaa esiin useita eri toimijoiden havaitsemia ongelmia ja haasteita verkostoituneen toimintatavan toteuttamisessa. Havaitut ongelmat voidaan luokitella seuraavasti:

1. Muutosvalmiuden vaihtelu oppilaitoksissa
2. Oppilaitosten ja opettajien toimintaa säätelevien normien ja säädösten jäykkyys
3. Opettajien työn perinteinen individualistinen kulttuuri
4. Eri alojen välisen tiedonvaihdon kehittämistarpeet
5. Ajankäyttö ja kehittämistyön kokeminen irralliseksi muusta toiminnasta
6. Kehittämistyön byrokraattisuus

Seuraavassa kuvataan tarkemmin haastatteluissa esiin tuotuja esimerkkejä näistä verkostoyhteistyön haasteista.

##### 1. Muutosvalmiuden vaihtelu oppilaitoksissa

Suurin osa kaikkiaan 28 haastateltavasta toi esiin oppilaitosten muutosvalmiuden vaihtelun ja sen että muutosta on tapahtunut oppilaitoksissa hitaammin kuin työelämässä. Muutosvalmiuden ongelma nähtiin toisaalta yksilötason ongelmana, toisaalta rakenteellisena ongelmana. Yksilötason ongelmana sitä käsiteltiin yksilöiden välisenä erona halukkuudes-

## Tulokset

sa osallistua erilaisten verkostojen toimintaan tai esimerkiksi ikäkysymyksenä: joskus ajateltiin, että monet ikääntyneet opettajat eivät enää ole halukkaita toimintatapojen muutokseen.

V10: *Totta... No tuota niin, sanotaan, että tietyillä opettajilla on tietty vastustus kaikkee uutta kohtaan. Elikkä, joillekin joku projekti tai EU-hanke on kiro-sana jo sinänsä, tietämättä edes mitä se sisältää. Se riittää jo pelkästään, jos siinä on eu mukana, niin taas tulee hankkeita tai projekteja, niin se on semmoinen asia.*

H: *Mitkä ovat olleet suurimpia ongelmia tai haasteita tässä kehittämistyössä?*

V11: *No. ...niin sehän on se sama ongelma kun kaikessa koulutuksessa aatellaan työelämässä olevien koulutusta, että jos nyt tulee ne mielellänsä aktiivisin, innokkain porukka mukaan, jotka ehkä muutenkin jo paremmin osaavat tätä alaa. Että se hiljainen vähemmistö, joka ei osallistu mihinkään, niin tuntuu, että ne ei kovin helpolla lähe tähänkään mukaan. Tarkoiton nimenomaan opettajapuolelta.. Että yritysten puolella se ehkä ei ole, en ole ainakaan törmänny siihen, koska se on organisaatio erilainen,.*

V12: *... se tosiasia että meillä on hirveen paljon osa-aika-eläkeläisiä ja ollaan sillai, että odotellaan mielummin sitä eläkepäätöstä*

Seuraavassa haastattelukatkelmassa tulee esiin näkemys, että vaikka työelämän muutos on ollut nopeampaa kuin toimintakulttuurien muutos oppilaitoksissa, tällä hetkellä oppilaitoksissa tehdään runsaasti kehittämistyötä. Samalla tuodaan esiin vaihtelu yksilöiden, oppilaitosten ja alojen välillä:

V: *Onhan se selvää, että työelämä ja elinkeinoelämä on nopeemmin muuttuva, onhan ne rakenteetkin pelkästään uudistunut viime vuosina merkittävästi, no viitataan tähän verkostoitumiseen ja ehkä tää globalisaatio ja kansainvälistyminen on ollut äärettömän nopeeta ja yritysrakenteiden muuttuminen. Että onhan se selvä asia, että on ilmiöitä, jotka on ollut siellä paljon nopeempia kuin koululaitoksessa, joka on toiminut aika perinteisellä rakenteella. Se on selvä asia. Sitten toisekseen näähän on aika isoja organisaatioita. Mutta en minä sitä kuitenkaan... sanoisin, että tänä päivänä ei oppilaitoksetkaan ole tän kehittymisen este missään tapauksessa. Aika tasapainoisesti, käsikädessä tätä kehitystä viedään eteenpäin. Ja kun elinkeinoelämän kumppanuuksia on alkanut löytyyn ja se vuoropuhelu on lisääntynyt ja puolin ja toisin on nähty mitä itse kukin osaa ja minkälaisia mahdollisuuksia meillä ja oppilaitoksilla on tuoda tähän yhteiseen kehittämiseen. Kyllä siltä osin se*

*käsitys, että oppilaitokset olis perässä, niin en siihen enää tänä päivänä yhtyis. Oppilaitokset on isoja organisaatioita ja niiden sisällä on sellaisia toimijoita, jotka on hyvin edistyksellisiä, jopa yksilöitäkin ja alojenkin välisiä eroja on olemassa. Ja siten on taas sellaisia, jotka toimii hirveen perinteisellä opettajamaisella tavalla ja tykkäis siitä, että sais panna ovet lukkoon. Että sisällä on eroja...*

Rakenteellisina yhteistyön ja kehittämistyön ongelmina nähtiin oppilaitosorganisaatio ja sen toimintatapojen erilaisuus työelämän organisaatioihin verrattuna. Tähän viitattiin jo aikaisemmassa haastattelukatkelmassa, mutta seuraavassa tätä tuodaan esiin vieläkin painokkaammin:

*V: Se paljonko on tehty työtä tässä oppilaitosympäristössä niin yritysten kanssa ei oo mitään ongelmaa näissä asioissa, ongelmat on näissä oppilaitoksissa ja näitten oppilaitoksien organisaatioissa. Ja se työpanos, jos tää resurssi ois laitettu jossain yrityksessä asioitten kehittämiseen niin oltais melkein Nokia. Että se suhde on sellainen, minun mielestä... Tuloksia on saatu aikaan, mutta vaikee ja raskas organisaatio on tämä oppilaitosmaailma.*

*H: Eli tulkitsetko niin, että oppilaitokset on hitaampia muuttumaan ja kehittämään toimintaansa?*

*V: Kyllä.*

## 2. Toimintaa säätelevien normien jäykkyys

Tyypillisenä ongelmana työelämäyhteistyön kehittämiseksi koettiin opettajien työaikaa ja palkkausta koskevien säädösten jäykkyys.

*H: Mainitsit, että opettajien taholta tulleessa palautteessa puhutaan normaalitoiminnan lisäksi tulleesta kehittämishaasteesta, että se koetaan rasitteeksi. Niin onko se yleinen käsitys vai joillakin yksittäisillä opettajilla?*

*V15: Joillakin yksittäisillä, minusta se on näin. Sitä on aika vaikea täsmällisesti määritellä, mutta näen sen ihan normaalina ilmiönä opetuslalla, se kokemus mikä mulla on, kun pitäis muuttaa toimintoja ja opettajuuteen keskittyvä järjestelmä, ei niitä niin vaan nopeasti muuteta. Ja siinä on tietysti nämä voimassaolevat työ- ja virkaehtosopimukset, kaikkihan ne tavallaan vahvistaa sitä, että pitäis olla kohtalaisen stabiilia se tilanne. Ei ne totta vieköön ole mitenkään joustavia ne nykyiset järjestelmät. Tää on tietysti aika hassulta tuntuu, että toi-*

*saalta perätään muutosherkkyttä ja joustavuutta ja niin edelleen ja sitten keskeinen lainsäädäntö ei ole suosi tämmöisiä. Meidän pitää kuitenkin vastuullisina virkamiehinä noudattaa niitä. Ei ole kaunkaan, kun kuntayhtymän lehdessä jossakin oli kirjoitus, jossa pohdittiin opettajan työn sisältöä suhteessa sopimuksiin.*

*V3: Yleisesti meidän keskusteluissa on ollut se, että yks kehittämisen esteenä on nähty opettajien työaika. Ne tekee tuntityönä... Opetustyö... se arvostuskin tulee sieltä, että kun mää teen opetustyön mää saan siitä palkan. Kaikki muu on ylimääräistä. Sotella suuri osa on kokonaistyöajassa, niin siellä kehittyminen on tehokkaampaa. Täällä se on repimistä ja varmaan nää EU-rahast on mahdollistanut sen, että pystytään repimään niitä opettajia siitä tuntityöstä ja siitä huolimatta voidaan maksaa niille palkkaa.*

*V4: Ne on taas sillä tavalla että osa opettajista, jotka on aina joka paikassa aktiivisia, niin ne on tässä mukana ja ne tekee sitä työtä ihan oikein. Mutta ne opettajat jotka on halunnut, että ei heitä kiinnosta tuo homma ja jotka tuntee että se on ollut tosiaan sitä riistoa, että heidän opetusaikaa on riistetty työssäoppimiselle, niin ei ne edelleenkään tee sitä työtä.*

*V2: Mää näen edelleen sen arvostuksen lisäämisen myös tässä yhteisössä ja se pitäis näkyä ihan myös siihen käytettävissä resursseissa ja miten sitä niinku arvostetaan tässä, sanoisko niinku oppimistapana ja näin että... Se ei oo mitään sanoisko opettajan työajasta mitään semmoista aikaa josta leikataan opettajan työaika vaan mieluummin niin, että ne säästökohteet on jossakin muualla vaan halutaan kehittää tätä ja annetaan mieluummin vaikka lisäresursseja siihen.*

*V4: ... vieläkin tulee, onneks vähenemässä määrin, tulee vielä opettajien suunnasta sellaista katkeraa, että heiltä riistettiin 20 opintoviikkoa opetusta. Elikkä ei uskota tähän työssäoppimiseen. Elikkä heiltä on nyt riistetty nämä ja hän joutuu supistamaan ja nyt sitten kun vielä näitä hankkeita jotenkin sellainen rauhattomuus tuntuu siellä olevan, että kun työssäoppimisesta ollaan nyt jollakin tavalla päästy vauhtiin niin sitten taas tulee uusia juttuja.*

*V15: niin opettajuuteen kuuluvat rajat tulee vastaan. Ei tarttis ottaa kuin ammattioppilaitoksen ja kauppaoppilaitoksen virkaehtosopimus, niin opettajan palkka määräytyy opetusvelvollisuuden mukaan, niin onhan se hankala asia, mutta se on sitä työmarkkinapolitiikkaa. Ja meilläkin osassa oppilaitoksia opettaja on kokonaistyöajassa ja osassa on näin jne.*

Opettajat esittivät erilaisia näkemyksiä siitä, missä määrin työssäoppimisen ohjaukseen varattu tuntimäärä riittää. Toiset opettajat kokivat, ettei se riitä lainkaan, toiset taas kokevat sen riittävän, tosin juuri ja juuri. Seuraavassa on kaksi näkemystä:

V16: *opettajille on tässä kuntayhtymässä periaatteellinen päätös, että yhdestä oppilaasta saa yhden tunnin per viikko ja sehän menee oikeestaan siinä, että selvittää ne työpaikat ja sopii ja käy etukäteen kattomassa sen, että se ei missään tapauksessa, ainakaan meidän alalla riitä, mutta sillä on vaan pärjättävä... Että mun mielestä tää on selvästi lisännyt työtä. Nytkin kävin vähän aikaa sitten [toisella paikkakunnalla], niin siinä palo koko luokan viikon tunnit. Kävin siellä kolme-neljä tuntia.*

V17: *Meillä on resurssoitu sillä tavalla, että se on 1 tunti per opiskelija per viikko, maksetaan palkkaa siitä työssäoppimisen ohjaamisesta. Eli jos on kuuden viikon jakso niin kuusi tuntia per opiskelija on sitten se palkka mikä siitä tulee. Ja jos ajatellaan mitä siinä ajassa ehtii tekemään niin, ehtii perehdyttämään opiskelijan, tekemään koulutussopimuksen, pitämään yhteyttä sen jakson aikana kerran tai kaksi ja sitten pitämään sen arviointi tai palautekeskustelun.*

H: *Onko tää aika riittävä?*

V17: *Se riippuu siitä, mitä halutaan että se opettaja tekee. Kyllä se siihen riittää mitä mä äsken sanoin.*

### 3. Opettajien perinteinen individualistinen työkuulttuuri

Opettajien työkuulttuuria on perinteisesti kuvattu individualistiseksi (Hargreaves 1994; Tynjälä 2004; ks. luku 2). Opettaja on suunnitellut ja toteuttanut työnsä yksin. Uudenlainen opetussuunnitelmakulttuuri ja ammatillisessa koulutuksessa erityisesti työelämäyhteistyö ja työssäoppimisen organisoiminen ovat radikaalisti lisänneet tarvetta opettajien väliseen keskinäiseen yhteistyöhön samoin kuin yhteistyöhön muiden partnerien kanssa. Verkostomainen toimintatapa edellyttääkin vahvaa yhteistyön toimintakulttuuria. Työkuulttuurien muutokset ovat kuitenkin hitaita prosesseja, ja tässäkin tutkimuksessa voitiin havaita perinteisen yksilöllisen työkuulttuurin vaikutuksia. Seuraavassa esimerkissä kuvataan tämän ilmenemistä siten, että yhteistyössä laadittuja sopimuksia ei välttämättä yksilötasolla noudateta. Tässä koulukulttuuria verrataan työpaikkojen kulttuuriin, jossa sopimusten noudattamatta jättäminen ei olisi mahdollista ilman seuraamuksia.

V3: *Mää sanoisin tuohon niin, että oon toiminut aiemmin aika paljon yrityselämän palveluksessa niin tää mallihan on aivan erilainen. Täällä [=oppilaitoksessa] on*

## Tulokset

*niin varmat työsuhteet että täällä saa olla niin kuin jotain mieltä, vaikka esimies olis eri mieltä. Voi toimia niin kuin, sanoisko, niitä näkemyksiä vastaan mitä on sovittu. Se tuo tähän määrätynlaisen jäykkyyden. Yrityselämässä jos riittävän usein toimit vasten, niin kohta et toimi siinä yhteisössä, vaan toimit jossain muussa yhteisössä. Täällä tuntuu, että voi toimia vasten niitä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Toinen mikä on niin, mikä mun mielestä vaivaa vielä enemmän, se on meidän kaikkien ongelma varmaan, mutta sovituista asioista kiinnipitäminen. Täällä voi sopia ja jättää toteuttamatta, taas sopia, taas jättää toteuttamatta, vielä kerran sopia ja sitten unohtaa se koko juttu. ... Eikä mitään sanktioita tule.*

*V7: Mun mielestä tässä ollaan opettelemassa verkostotyöskentelytapaa ja oppilaitokset on ollut, vaikka työelämäyhteistöitä on ollut, niin aika sillein siellä omassa linnoituksessaan. Kun tehdään verkostossa töitä niin työskentelytapana on erilainen, että silloin pitää kiinni niistä yhteisistä päätöksistä, että kun sovitaan että tätä asiaa viedään eteenpäin, jos yks taho ei sitä vie eteenpäin niin kaikki muu kärsii siitä. Se aiheuttaa tempoilua täällä ja tuntuu että mitään ei tapahdu. Uskon kyllä siihen, että jos tota niin vaan sitkeästi jatketaan, niin täällä tapahtuu muutoksia.*

*V4: Tähän pätee vähän sama kuin niiden opiskelijoiden kohdalla siellä työyhteisössä, että kyllä oppilaitosorganisaatiossa nää opettajatkin niin ei ne tunne siinä mielessä vastuuta, miten heidän toimintansa vaikuttaa tähän koko yhteisöön ja siihen alaan. Koska ei heidän kavereidensa työpaikatkaan ole riippuvaisia heidän toiminnastaan.*

Perinteiseen yksilölliseen työkuultuuriin ammatillisessa koulutuksessa on kuulunut myös ammattiaineiden ja yhteisten aineiden opetustyön erillisuus. Kuten edellä on todettu, konnektiivisen mallin mukaisessa koulutuksen järjestämisessä yksi tärkeä idea on monensuuntainen integraatio, joka käsittää myös yhteisten aineiden opiskelun integroimisen ammatitiopintoihin ja työssäoppimiseen. Konnektiivisen mallin toteuttamiseen sisältyy mm. yhteisten aineiden opettajien osallistuminen työssäoppimisen ohjaukseen, työelämäntuntemuksen kehittäminen sekä oppimistehtävien järjestäminen työssäoppimisjaksoille. Kaikki tämä edellyttää yhteisten aineiden ja ammatillisten aineiden opettajien yhteistyötä. Kyselylomakeaineiston tarkastelun yhteydessä kävi edellä selville, että ammatillisten aineiden ja yhteisten aineiden opettajien välisen yhteistyön määrä vaihteli joissain määrin aloittain. Yhteistyön lisäämiseen on selvää pyrkimystä, mutta usein haastatteluissa tuli esille, että monin paikoin yhteistyö jää vähäiseksi.

*H: Opettajista kun puhutaan, niin tuli mieleen tuohon työssäoppimisaiheeseen liittyen, että miten paljon olette tekemisissä yhteisten aineiden opettajien kanssa.*

V: Siis työssäoppimisen yhteydessä... no äikän opettaja lukee ne raportit ja ei me muuten oikeen olla.

H: Tavallaan siis yhteisten aineiden opettajat ei ohjaa opiskelijoita työssäoppimisessa?

V: Ei, tällä hetkelläkin se luokka mikä on työssäoppimassa, niin englanninkielen opettaja on heidän luokanvalvoja, niin on katottu, että englanninkielen opettaja ei itse halunnut, eikä tunne tai tiedä näitä yrityksiä eikä tiedä, kun aletaan sopimuksia tekemään... eihän englanninopettaja voi tietää mitä yrityksissä tehdään. On sovittu, että ammatillisen puolen opettajat hoitaa sen. Jos ne menee ulkomaille, niin sitten kieltenopettajat tietenkkin.

#### 4. Eri toimialojen välisen tiedonkulun kehittämistarpeet

Kuten edellä on käynyt ilmi, toimialojen välillä on yhteistyötä ja tiedonkulkua kehitetty monin eri tavoin. Kuitenkin tässä koetaan vielä suuria kehittämisen mahdollisuuksia ja tarpeita. Toimialojen välisen yhteistyön tarpeellisuus nousi esille monissa yhteyksissä eri haastatteluissa. Seuraavassa esitetään esimerkkejä tästä:

V3: Mulla on sellainen tuntuma että liian vähän opettajat ottaa eri toimialojen kesken oppia toistensa työssäoppimiskäytänteistä, eli ei tietoa siitä mitenkä jollain toisella alalla toimitaan ja liian vähän.

V5: Toinen semmoinen vähän ongelmallinen asia, missä ei oo tehty yhteistyötä niin näillä eri koulutuskuntayhtymillä on yhteisiä työssäoppimispaikkoja, niin jokainen on sinne erikseen yhteydessä, eli sitä olla pystytty organisoimaan.. Mekin ollaan mietitty sitä, että jos olis esimerkiksi verkossa oleva rekisteri tai joku muu tällöinen tietopankki minkä kautta sitä yhteistyötä voitais tehdä. Jossain vaiheissa kun oli kaikilla kuntayhtymillä erilaiset lomakkeet niin sitten sinne tuli opiskelijoilta eri kuntayhtymistä, jokaisella omat lomakkeet ja sitten siellä työpaikassa on myös muitten koulutustasojen opiskelijoita, eli siellä voi olla amk-opiskelijoita, yliopisto-opiskelijoita ja sitten muista maakunnista olevia. Eli se on aika sellainen sekava käytäntö. Sen takia varmaan täällä on lähdetty näitä lomakkeita yhdenmukaistamaan, että se vähän helpottaisi sitä tilannetta. Mutta vieläkin on niin, että sinne ollaan hirveen paljon yhteydessä sinne työpaikkaan... että tosi moni taho.

Työssäoppimisen järjestämiseen liittyen pidettiin tärkeänä monialaisten työssäoppimispaikkojen järjestämistä, mutta tässä ongelmallisena koettiin oppilaitosten toimintakäytännöt, jois-



## Tulokset

sa tähän asti ei ole kovin paljon ollut työssäoppimiseen liittyvää toimialojen välistä yhteistyötä. Seuraavassa esimerkissä haastattelija nostaa esille oppilaitoksissa tapahtuvan opetussuunnitelmallisen ja pedagogisen toimialojen välisen yhteistyön monialaisen työssäoppimisen järjestämisen ehtona. Haastateltavat pitävät tätä tärkeänä, mutta katsovat, että tämänkaltainen yhteistyö ei oppilaitoksissa ole vielä tavallista ja edellyttäisi erityisiä toimenpiteitä:

H: *Kuulostaa mielenkiintoiselta ajatukselta, että samassa yrityksessä oliskin hyvin eri alan opiskelijoita, mutta sehän tarkoittaa myös sitten teidän ops- puolella täällä koulussa pitäis mieltä sitä uudelta kantilta. Se tarkoittais pedagogisesti montaa asiaa, sekä koulupuolella että siellä työpaikalla. Sen sijaan vois olla moottori koulun puolelta tän yhteistyön rakentamiseen. Se kuulostaa viehättävältä, mutta toisaalta aika vaativalta.*

V1: *Niin se ainakin logistiikassa on nähtävissä tietyllä tavalla tuommoista integroitumista, että eri toiminnot erilaisten yritysten toiminnot integroituu toisiinsa, että tota... tapahtuuko se sitä kautta se sysäys tähän vai että voisko se tapahtua jo ennen täältä meidän toimesta tietyllä tavalla sysäämistä siihen moniosaamiseen jonkin tietyn asian ympärille.*

V2: *Kyllä varmasti suuntaus siihen menee... työssäoppimispaikat on monellakin alalla kortilla ja niitä pitää niinku saada, pitäis saada lisää ja tulis niinku monipuolisempia. Kyllä silloin hyödyntämätön on just nää muitten toimialojen vastaavat työssäoppimispaikat... Melkein lähes kaikissa toimialoissa on jonkinlaisia viestinnällistä toimintaa olemassa ja niin pois päin... johon tämä minun toimiala vois tulla ja taas näissä minun toimialan yrityksissä on paljon sellaisia asioita on ravitsemuspuolta sun muuta, mihin vois muut toimialat tulla... Toi on... teidän näkemyksenne on hirveen hyvä siitä ja musta tuntuu että tuolla kentällä tää homma vois jollain tavalla toimia, mutta kouluorganisaatiossa se on minun nähdäkseni tänäkin päivänä niin jäykkä, että sitä on vaikea ajaa sisään niinku täällä, että toimialat tekis täällä sitä yhteistyötä. Kyllä ne on niin omiin bunkkereihinsa sijoittunut... Mutta musta tuntuu että tuo työelämä on se mahdollisuus että jos sieltä jos tulis se esimerkki, niin se vois kehittyä myös täällä päässä.*

V3: *Mää nään kans, ettei se tämmöisenä omaehtoisena hommana – vaikka me sovittais me oltais tässä ja sovittais, että näin ruvettais toteuttamaan, vaan siihen pitäis jotenkin, sanoisko mahdollistaa tai organisoida, että näin alkais tapahtuu. Siihen pitäis niinku selkeesti antaa viesti, että näin pitää tapahtua ja siihen joku, sanoisko resurssi tai joku joka alkaa tekeen sitä... Se ajatus että yhtäkkiä oivaltaittais ja alettais tekeen, nii siihen mäkään en jaksa usko.*

## 5. Ajankäyttö ja kehittämistyön kokeminen irralliseksi muusta toiminnasta

Lähes kaikissa haastatteluissa tuli yhtenä perusongelmana esiin verkostoyhteistyön kehittämisen mieltäminen "normaalista toiminnasta" eli päivittäisestä työstä irralliseksi ja ylimääräiseksi työksi. Seuraavassa on muutamia haastattelukatkelmia tähän liittyen.

H: *Yleisiä kysymyksiä Taitava Keski-Suomen kehittämistyöhön, eli miten näet sen vaikuttaneen oppilaitoksen toimintaan kokonaisuudessaan ja sitten toisaalta työelämään?*

V16: *No työelämä ja oppilaitos on varmaan lähentynyt, että meilläkin projekti-päällikkö on saanut paljon aikaan. Yhteistyötä on tullut paljon lisää. Just tää, että järjestetään niitä kursseja.*

H: *Onko se hyvä asia?*

V16: *No on ja on. Me ollaan kuitenkin oppilaitos ja mä en muista milloin ollaan puhuttu varsinaisesti opetuksen kehittamisestä. Kaikkia projekteja on ollut, mutta jotenkin tuntuu, että työelämäyhteistyöt ja tämmöiset ajaa monen mielestä ohi sen perustyön mitä me ollaan täällä tekemistä. Aina ei tiedetä mitä projekteja talossa on ja kuullaan, että ne on isoja projekteja niin tuolla kahvipöydässä herää kysymys, että kuinkas paljon tuokin projekti vie taas opetuksesta varoja.*

H: *Eli on projekteja ja hankkeita, mutta pitkäjänteistä opetuksen kehittämistä ei ole?*

V16: *Ei ole ollut sillai. Et se, että pidetään joku pedagoginen iltapäivä koko porukalle, niin mun mielestä se on aivan turhaa. Että missä on 200 ihmistä paikalla ja yks iltapäivä vuodessa niin ei siitä paljon jää käteen.*

H: *Minkälaista opetuksen kehittämistyötä toivoisit?*

V16: *Enemmän pedagogista koulutusta. Eihän oppilaitos pysty tarjoamaan ammattillista koulutusta, toki siihenkin pitäis olla enemmän varoja, että pystyis pitämään itensä ajan tasalla.*

H: *No mitkä on ollut suurimpia ongelmia tai haasteita tässä kehittämistyössä?*

V10: *Kyllä se varmaan on tää kehittämistoiminnan niinkun paikan, siis en tarkoita organisatoorista paikka, vaan tilaa niin kun tietyllä lailla löytäminen tässä koko koulutuskentässä. Mitä se nyt sitten on kun siinä on kehittämistoiminta on tämmöinen kokonaisuus ja sen ymmärryksen laajentaminen siihen koko työyhteisöön kaikkiin näihin oppilaitoksiin, mitä se on. Että varmaan on tälläkin hetkellä vielä sellaista näkemystä, että ahaa, se on se kehittäjäjoukko siellä, että okei mitä se nyt meille kuuluu.*

## Tulokset

Joskus käytännössä käy niin että "riviopettajat" hoitavat oman opetuksensa, eivätkä välttämättä edes tiedä, mitä hankkeita oppilaitoksessa on meneillään:

H: *Mitäs jos ajatellaan tätä teidän ...alaa, niin onko teillä paljon sellaisia yhteisiä tilaisuuksia, joihin esimerkiksi työelämän edustajat tulee ja jossa yhteistyötä viritellään?*

V: *Ne menee tonne hankepuolella ja mää en oikeen ole siitä selvillä...*

Kehittämistyön irralliseksi kokemiseen liittyy ajankäytön ongelma. On erikseen "normaalistyö" ja "kehittämistyö", ja kun "normaalistyöhön" jo kuluu koko työaika, kehittämistoiminnalle ei löydy aikaa. Maakunnallisessa työssä tämä korostuu erityisesti Jyväskylän alueen ulkopuolella, koska yhteiset kokoukset järjestetään useimmiten Jyväskylässä ja jo matkustamiseen menee aikaa.

V17: *Tää ehkä tää, että on tullut näitä ylimääräisiä juttuja niin paljon. Jollakin tavalla tuntuu, että tuolta johdon puolelta vaan päätetään vaan, että tehdääs tammoinen ja tammoinen homma ja sitten ei ajatella, että loppupeleissä joku ihminen sen joutuu tekemään. Se kuitenkin on niin, että jotkut tekee enemmän sellaista työtä ja jotkut sanoo, että en mää kerkee. Onkohan ihan kaikki tarpeellista ja onko kaikki sellaista asiaa, jossa opettaja tai joku muu on paras tekemään.*

V18: *...ja toinen mikä on aiheuttanut vastarintaa on se, että on koettu hankalana se, että meidän pitää lähteä täältä Jyväskylään yhteisesti sitä asiaa pohtimaan, siihen menee matkoihin kaks tuntia jne ja tässä tullaan edelleen opettajuuden muutoksiin ja siihen, että milloinkas minä sitä oikeaa työtä saan tehdä, kun näissä hankkeissa ja muissa ollaan...*

H: *Onko tämä yleisempikin ongelma tähän Taitava Keski-Suomeen liittyen ja varmaan vastaat tän kysymyksen yhteydessä, että onko Jyväskyläkeskeisyys tässä ongelma.*

V18: *Tästä on monenlaisia mielipiteitä, mutta minullekin tulee kohtuullisen usein palautetta tästäkin asiasta. ... tässä tulee sellaista palautetta, että joko taas yksi hanke... Yksinkertaisesti aika ei tahdo riittää. Tämä on sitten tavallaan tullut esille tässä yhteydessä, osin ehkä se liittyy siihen, että ne on fyysisesti siellä Jyväskylässä.*

H: *Tulee mieleen videoneuvotteluasiaa, että onko tätä hyödynnetty?*

V18: *xx-hankkeessa on meneillään sellainen hanke, jotta saataisiin videoneuvottelumahdollisuus tänne. Tämä on asia, joka varmaan auttais tässä ja meidän täytyy ottaa se käyttöön...*

V19: *...Musta tuntuu, tää on mun oma mielipide, että tulokset jää suhteellisen pieniksi verrattuna siihen käytettyyn aikaan. Mutta se johtuu varmasti ihan siitä, että samaan aikaan on niin paljon muutakin, kun on tällainen hanke menossa. Ja sitten se, että ihmiset ei sitoudu näihin. Hyvähän asia tämä oppilaitosten ja työelämän verkostoituminen on. Ja sehän mahdollistais meillä kaiken näköistä asiaa. Siihen varmasti työnantajatkin lähtis hyvin mukaan, mutta se edellyttäis tältä koulutuspuolelta, että pystyis ihan oikeesti irrottautumaan siihen, ettei siinä ole 27 muuta asiaa yhtä aikaa. Mutta se ei varmaan käytännössä ole mahdollista ainakaan tällaisessa pienessä yksikössä, mitä me täällä ollaan.*

## 6. Kehittämistyön byrokraattisuus

Kehittämistyön hoitaminen EU-hankerahoituksen kautta sisältää tunnetusti yksityiskohdaisen raportointivelvollisuuden. Tämä koetaan kentällä melkoisena lisärasituksena:

H: *No, mitäs sitten tähän Taitava Keski-Suomi -kehittämistyö näkyy?*

V11: *No lomakkeissa ja ylimääräisessä työssä. No silloin kun olin ite töissä niin kyllä sitä lippua ja lappua sai täyttää aivan joutavan päivistäkin.*

H: *Onko siitä ollut jotain hyötyä, tästä Taitava Keski-Suomi -hankkeesta?*

V11: *No onhan se mahdollistanut nämä opettajien työelämäkäynnit, ainakin osaltaan. Se, että kaikki raportit piti kauheen tarkkaan kirjoittaa, että vahvasti epäilen, että lukeeko niitä kukaan...ainakaan kaikkia. Ajopäiväkirjaa ja matkalaskua ja muuta...*

V3: *... Toisaalta se että me toimitaan väliportaana kanssa; koulutuspäälliköitten ja näitten kanssa paljon ja opettajien kanssa, jolloinka resurssikysymys on semmoinen, että se vaikuttaa hyvin paljon siihen toimimiseen. Voiko opettajat lähteä johonkin ja voiko ne osallistua johonkin asiaan ja mitä se meillä vaikuttaa... Siellä ollaan niin kuin puun kuoren välissä, jolloinka se hidastuu se, se on kauhee juttu tehdä siellä se läpi, että joku voi jonnekin lähteä. Just nää raportointiasiat, mitä tommoinen hankemaailma tarkoittaa, elikkä täytyy sitä lomaketta ja lippualappua täyttää, jos jonkinmoista, niin se koetaan rasitteena.*

## Tulokset

*Jos nyt joudut 15 lappua täyttämään yhden työelämäjakson aikana ja raportit siihen päälle, niin kyllä se minustakin tuntuu aika raskaalta, mutta tää byrokratia on tämmöinen kun rahoitus on haettu tuota niin semmoiselta taholta, että nää raportit joudutaan tekemään.*

### 4.1.4.6 Johtamisen merkitys verkostoituneen toiminnan kehittämisessä

Viime vuosina organisaatioita koskevassa kirjallisuudessa on yhä enemmän kiinnitetty huomiota osaamisen johtamiseen, jossa keskeisenä nähdään oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja oppimisprosessien edistäminen (Viitala 2002). Vaikka verkostoille on usein tyypillistä tietynlainen organisoimattomuus ja monensuuntainen tiedonvaihto, Taitava Keski-Suomi -verkostojen piirissä nähdään tärkeänä verkostoituneenkin toiminnan johtaminen. Haastatteluisa tuli monella taholla esille johtamisen merkitys ja johtamisen haasteet verkostopohjaisessa kehittämisessä. Seuraavat haastattelukatkelmat liittyvät tähän.

H: Suurimmat haasteet tai ongelmat?

V: *Kyllä se on tämä johtamisjärjestelmä. Käytännössä se on ilmennyt siten, että miten saadaan ihmisiä mukaan tähän kehittämiseen ja miten ihmiset jaksaa. Se on johtamiskysymys, eli miten johtamisen käsitys ja toimintatapa viedään kuntayhtymän johdosta rehtoritasolle ja koulutuspäällikkötasolle saakka. Heidän alla on opettajat. Tulee rehtori- koulutuspäällikkö. Aikuisopiston puolella se on rehtori- yksikön johtajat ja koulutuspäälliköt. Jos johtamisen tasot saadaan tähän hommaan mukaan, niin tämä homma toimii varmuudella. Mut jos ei, niin homma ei toimi systemaattisesti, vaan pelkästään yksilöiden varassa. Jos yksilöt lähtee niin se kehitys loppuu siihen. Tästä pitää tulla osa johtamisjärjestelmää, joka on vaikeeta asia, jossa ollaan vahvoja hierarkisten organisaatioiden eläjiä ja sitten mennään koulutuspäällikkötasolle, niin nehan on määräaikaista hommia ja vaihtuvia, niillä on neljän vuoden pätkiä, kuitenkin se kehittäminen ja muu vie pitkän aikaa.*

*...Johtajan näkökulmastahan tää on täysi kaaos, sillä sadoilla ihmisillä on valtavat verkostot ja kun johtaminen perustuu siihen, että ne yksilöt haluaa toteuttaa ja toimia sillä tavalla, että ne tuo sen oman verkostonsa tän tehtävän hoitamiseen, niin tähän on kaaos. Ja jotain rakenteita pitäis olla, millä tämmöistä johtaa ja siinä pitää hyväksyä paljon erilaisia asioita, menen tähän johtamispuoleen rakenteellisesti ja tää tuo juuri sen, mikä on kovin kysymys, että **miten tämmöinen vanha hierarkkinen johtamisjärjestelmä taipuu tämmöiseen, jossa on moniulotteista ohjausta. Se on vaikein asia. Ei tämä ole yksilön pulma, tää on johtamisjärjestelmän pulma.***

Johdon ja ruohonjuuritason näkökulmat voivat toiminnan organisoimiseen olla myös toisistaan poikkeavat. Tämä nousee esiin seuraavasta katkelmasta:

*H: Osaatko mainita mitään sellaista muutosta, joka olis koskenut koko teidän taloa. Onko siinä tapahtunut jotain positiivisia tai negatiivisia muutoksia?*

*V: No ehkä toi jotenkin tuntuu toi konsernin vaikutus ja voima siellä takana. Se tuntuu tietyllä tapaa hyvältä, mut sitten se että mitkä on ne aikaansaannokset resurssihin nähden, niin sitä tässä välillä ihmettelee. Kuitenkin se raha tähän toimintaan tulee oppilaspäiden (opiskelijajalkm) kautta, että mihin se raha sitten käytetään. Ruohonjuuritasolla se tarkoittaa siis täällä missä minä toimin, se tarkoittaa sitä, että oppilasryhmäkoko kasvaa, mun työmäärä lisääntyy... tavallaan paine opetuksen ja oppimisen laadun suhteen kasvaa... hankalammin hallittava ryhmä. Ja sitten mää saan vastapainoksi konsertilta tai muilta ihmisiltä jotain palvelua. Tietysti se on hyvää, mutta jotenkin tuntuu, että se vedetään väärästä päästä se resurssi siihen*

*H: Sanoit, että negatiivisena muutoksena on tullut levottomuus ja kiire ja jonkun näköinen poukkoilu. Mistä nämä vois johtua?*

*V: En tiedä. Siellä on projektia, kokousta, palaveria, neuvonpitoa. Hyvin vähän matkaa tiedetään eteenpäin mitä tapahtuu, ennen tiedettiin aika tarkkaan vuos eteenpäin miten eletään,*

#### 4.1.4.7 Oppilaitosten ja työelämän yhteistyössä aikaansaadut muutosprosessit

Haastattelujen pohjalta voitiin hahmottaa laadullisesti erilaisia muutosprosesseja, joita koulutuksen ja työelämän välisissä verkostoissa on Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön piirissä tuotettu. Osa muutosprosesseista liittyy laajempiin valtakunnallisiin koulutuksen kehittämisteemoihin kuten työssäoppimisjärjestelmän kehittämiseen. Osa taas on paikallisesti ja maakunnallisesti ideoituja. Edellä on tullut jo joitakin muutosprosessien piirteitä esiin, mutta kokonaisuuden hahmottamisen vuoksi tässä nostetaan esiin jo aikaisemminkin mainittuja muutostrendejä. Havaitut muutokset voidaan luokitellaan seuraavasti:

- 1) Oppilaitosten välisen verkoston kehittäminen kilpailuverkostosta yhteistyöverkostoksi.
- 2) Maakunnan eri osien välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen
- 3) Eri toimialojen ja toimialojen sisällä eri koulutusalojen välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen
- 4) Erilaisten koulutuksen ja työelämän yhteistyönä toteutettujen hankkeiden määrän lisääntyminen

## Tulokset

- 5) Yhteistyön kehittäminen ammattikorkeakoulun, yliopiston sekä peruskoulun ja vapaan sivistystyön kanssa
- 6) Työssäoppimisessa (ent. harjoittelussa) tapahtuneet muutokset
- 7) Opettajien työkuulttuurin muuttuminen

*Tiivistetysti kaikkia muutosprosesseja yhdessä voitaisiin kuvata radikaaliksi toimintakulttuurien muutokseksi sekä oppilaitoksissa että työpaikoilla. Kulttuurin muutos on hidaskäyttöprosessi ja tällä hetkellä ollaan monessa suhteessa vielä alkutaipaleella. Myös alojen välillä on eroja muutosten etenemisessä. Kuitenkin selkeät suuntaukset ovat näkyvissä kaikilla koulutus- ja toimialoilla. Taulukkoon 13 on koottu esimerkkejä eri tyyppisiin muutosprosesseihin liittyvistä hankkeista ja toiminnoista.*

On huomattavaa että taulukkoon on koottu esimerkkejä useilta eri toimialoilta. Monien asioiden suhteen toimialojen, koulutusyksiköiden tai yksittäisten toimijoiden välillä voi olla suuriakin eroja siinä, millä tavalla kuvatut muutosprosessit näkyvät käytännössä. Esimerkiksi kysyttäessä saman alan oppilaitosten välisestä maakunnallisesta yhteistyöstä, toisella alalla kerrotaan vilkkaasta yhteistyöstä, kun taas jonkun toisen alan tilannetta voidaan kuvata seuraavasti:

*V3: Oppilaitosten välinen yhteistoiminta ja saatujen kokemusten siirtäminen on ollut vähäistä.*

*V4: Tätä asiaa ollaan oppimassa. Perinteisesti yhteistyötä ei juuri ole ollut. Joidenkin yritys-oppilaitosten väliset yhteydet toimivat, mutta toisilla ei. Syy johtunee henkilöistä ja työyhteisön hengestä, joskus myös ikärakenteesta*

*V5: Verkostoissa on eroja. Toimijoiden aktiivisuus vaihtelee.*

*V11: Se on raadollista ja aikaisemmin sanoin, kun oppilaitokset ei tee yhteistyötä keskenään, niin mulla on tältä keväältä semmoinen hyvä esimerkki. Että teen xxx opetussuunnitelmaa tänä keväänä ja laitoin alueen samaa opettaville viestin, että voitaisko tavata ja vaihtaa materiaalia ja sain ensimmäisen vastauksen kolmen viikon päästä siitä, ja se vastaus oli että ei, ei ole aikaa. Vastasin vaan, että on mahdoton tehtävä yhteistyötä tehdä, jos sitä aikaa ole.*

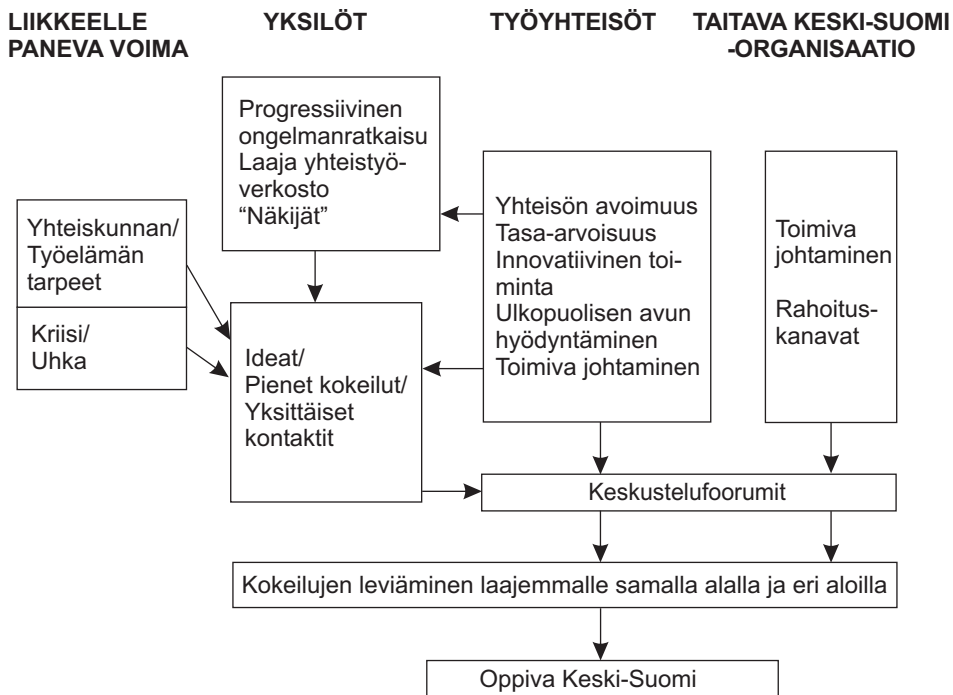
### 4.1.4.8 Innovaatioiden synty ja leviäminen verkostossa

Eri toimijatahojen haastatteluaineiston sekä opettajien ja työpaikkaohjaajien kyselylomakeaineistojen analyysien pohjalta voidaan esittää synteettinen malli siitä, millä tavalla innovaatiot näyttävät syntyvän ja leviävän Taitava Keski-Suomi -verkostoissa. Malli on esitetty kuviossa 8.

**Taulukko 13.** Havaittuja muutosprosesseja Keski-Suomen ammatillisessa koulutuksen järjestämisessä

Muutosprosessi	Esimerkkejä toiminnoista/hankkeista
Kilpailuverkostoista yhteistyöverkostoihin	Maakunnallisen opetussuunnitelmatyön käynnistäminen Alojen neuvottelukunnat ja opettajien yhteiset tapaamiset
Maakunnallinen vuorovaikutuksen lisääntyminen	Taitava Keski-Suomi kokonaisuudessaan Maakunnalliset toimialapäivät
Toimialojen ja koulutusalojen välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen	Työpaikkaohjaajakoulutus Työpaikkaohjaajakansion kehittäminen Yhteiset sopimuslomakkeet ja ohjeistukset Yrittäjyyskoulu (kaikkien alojen kaikille opiskelijoille yrittäjyysopinnot, osa pakollisia) Työssäoppimispaikan laatukriteeristön luominen Eri aloja yhdistäviä tutkintoja: maatalouskoneasentaja; eräkokki
Koulutus-työelämä -hankkeiden lisääntyminen	Matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla tilaustöiden tuottaminen asiakkaille Graafinen ala: Imago-hanke: alan markkinointi peruskoulun päättävälle Metalli: oppimispaikka (työpaikkojen ja oppilaitosten yhteistyönä hankitut koneresurssit opiskelijoiden, opettajien ja henkilöstön yhteiskäyttöön tuotannossa) - Metallin koulutusmallit työssäkäyväälle väestölle -hanke: ammatitutkintokoulutus viety pienyrityksiin, jotka muodostavat yhteistyöverkoston Luonnonvara-ala: Aikuiskoulutuksen näyttötutkinnot Sähköala: Yhteistyö koulutuksen suunnittelussa Paperi-puu-kemia-ala: Työssä olevan henkilöstön tutkintokoulutus Auto- ja kuljetusala: "Volvo-4.luokka" valmistuneille Autoalan aikuiskoulutuksen käynnistäminen maakunnassa Sosiaali- ja terveysala: SOTEKA-tiimikoulu: tiimitoimintaa ja yrittäjyys. Liikkuvat hyvinvointipalvelut Työssäoppimisen ohjaus verkon kautta. Yrittäjyyden oppimispaikka - Eri aloilla erilaisia yhteistyöryhmiä
Yhteyksien luominen ja yhteistyö ammattikorkeakoulun ja yliopiston kanssa sekä peruskoulu- ja vapaan sivistystyön kentälle	Elinkeino- ja osaamisstrategioihin liittyvää maakunnallista yhteistyötä Rekrytointitapahtumiin liittyvää yhteistoimintaa Koulutuksellista yhteistyötä joillakin aloilla Yhteiset fyysiset toimintaympäristöt joillakin aloilla Yrittäjyysopintoihin liittyvää yhteistyötä Tietoverkkojen opetuskäytön hyödyntämiseen liittyvää yhteistyötä Työvoimatarpeen ja osaamistarpeen ennakointiin liittyvää yhteistyötä SKY-hanke: seudun koulutuksellinen yhteistyö ja yrittäjyys
Työssäoppimisessa tapahtuneet muutokset (verrattuna entisiin työharjoittelukäytäntöihin): perinteisestä mallista kohti työprosessi- ja konnektiivista mallia	Systemaattisuus, järjestelmällisyys, ohjauksen tehostuminen, työpaikkaohjaajaverkosto, kolmikanta-arviointi, jne. (ks. tarkemmin raportti I)
Opettajien työskentelytavan muuttaminen	Opettajien työelämäjaksot, opettajien koulutus, yhteinen suunnittelu ja yhteistyön lisääntyminen eri tahojen kanssa





**Kuvio 8.** Innovaatioiden synty ja leviäminen Taitava Keski-Suomi -verkostoissa

Uusien toimintatapojen ja sosiaalisten innovaatioiden liikkeelle panevana voimana on ollut usein jokin työelämästä tai jopa yksittäisestä yrityksestä nouseva tarve. Tällainen saattaa olla vaikkapa havainto yrittäjyyden edellytysten tehostamisen tarpeesta tai esimerkiksi työntekijöiden ikääntymisestä johtuva työvoiman tarve, minkä vuoksi on ollut tarpeellista kehittää uusia toimintatapoja uuden työvoiman rekrytoimiseksi ja osaamisen jatkuvuuden varmistamiseksi. Toisaalta uusia toimintatapoja voi syntyä myös pakon edessä, kun esimerkiksi yrityksen tai oppilaitoksen toiminta on akuutissa kriisissä tai lopettamisuhan alla. Alla olevissa haastattelukatkelmissa mainitaan esimerkkejä näistä molemmista. Samalla katkelmissa tulee esiin myös muita kuvion 8 elementtejä, kuten yksilöiden merkitys kokeilujen käynnistämisessä ja rahoituksen merkitys toteutuksen edellytyksenä.

H: ... millä tavalla kehitysprosessi on saatu aikaiseksi? Voit sää sanoa näistä tiimioppimismallista ja...

V7: Tiimioppimismallissa tällainen sitkee ja periks antamaton työ, että muutokset tapahtuu hirveen hitaasti ja oppilaitoksissa on satsattu kovasti opettajien koulutukseen ja siellä on kannustettu sekä opiskelijoita että opettajia valitsemaan uu-

denlaisia oppimismalleja. Se vie aikaa... **se on lähtenyt pienestä kokeilusta ja levinnyt sitten koko organisaatioon ja sen jälkeen myös muihin organisaatioihin. Pitkäjänteistä ja sinnikästä työtä.**

H: Mistä kokeilu on saanut alun perin alkunsa... Onks se ihan yksittäisten ihmisten ideoita?

V7: **Kyllä ihan yksittäisten ihmisten ideoista.** Ja siitä että on ottanut niitä yksittäisiä koolle vähän enemmän jossain yhteydessä. Ja siinä on ollut mukana oppilaitoksen ulkopuolisiakin tahoja tukemassa sitä toimintaa mm. **rahottajat on uskoneet tähän ajatukseen, että sellaista tukeehan siihen tarvitaan.** Ja tää toinen asia tän hyvinvointialan yrittäjyyden tukeminen **lähtenyt ihan yhteiskunnallisesta paineesta.** On ihan selkee paineet kehittää sitä toimintaa niin että esim. laadusta pidetään kiinni, ettei tulis sellaista tilannetta että kuka tahansa minkälaisella ammattitaidolla tahansa pystyy pienen hyvinvointialan firman pistään pysyy. Elikkä siinä on taas yhteiskunnallinen paine ja myöskin kunnat, jotka ostaa näitä palveluita on ollut myötävaikuttamassa, että se on lähtenyt eteenpäin. Siinä on kaikilla ollut intressit, sekä yrittäjillä, oppilaitoksilla että sitten kunnilla ja siinä on kuntienkin tahoja mukana, jotka päättää esim. ostopalveluiden myöntämisestä.

V6: Oppilaitoksissa, missä kehitys on lähtenyt vauhdilla eteenpäin niin useimpien ne on ollut pieniä ja sitten ne on ollut jonkun uhan alla, käytännössä lopettamisuhan alla. Kriisistähän se kehitys lähtee kaikkein voimakkaimmin liikkeelle ja silloin on syntynyt se yhdessä tekemisen henki, varsinkin jos siellä on ollut tämäminen X:n mainitsema persoona, joka on ottanut ruorin käsiinsä ja sitten lähde-tään soutamaan samaan suuntaan. Eli ihan perinteinen uhka, joka panee ihmisen toimimaan yrittäjämäisesti.

Seuraavasta katkelmasta tulee esiin yksilötasolla "näkiöiden" merkitys, eli sellainen toimintamalli, jota Bereiter ja Scardamia (1993) kutsuvat *progressiiviseksi ongelmanratkaisuksi*. Keskeistä siinä on, että yksilö ei rutinoitu työssään vaan ratkaisee jatkuvasti yhä monimutkaisempia ongelmia. Kun yksi ongelma on ratkaistu, yksilö hahmottaa edessään jo uutta ongelmaa, joka on edellistäkin haasteellisempi. Asiantuntija toimii työssään osaamisensa ylärajoilla ja ylittää näitä rajoja. Asiantuntija jonka työtä voi kuvata progressiiviseksi ongelmanratkaisuksi katsoo eteenpäin ja näkee sellaisiakin toimintamalleja, prosesseja tai tuloksia, joista ei vielä ole olemassa.

*Mä näkisin niin, että tällaisissa tapauksissa aina on niin, että siellä yhteisössä on joku tai joitakin, jotka on erittäin positiivisia ja vahvoja **näkiöihmisiä**, jotka*

## Tulokset

*toiminnassaan ja ajattelussaan pystyy sivuuttamaan lillukan varret ja olemaan takertumatta menneisyyden rasitteisiin. Nää ajattelevat yksinomaan ja kulkevat eteenpäin ja näkevät tavoitteet selkeesti ja pystyy kannattelemaan sitä koko yhteisöä.*

Progressiivisen ongelmanratkaisun tyyppinen toimintatapa on selkeästi havaittavissa Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön keskeisten toimijoiden kuten johdon ja kehittämisspääliköiden toimintatavasta. Kyselylomakeaineiston pohjalta tutkittiin myös "ruohonjuuritason" avaintoimijoiden eli opettajien ja työpaikkaohjaajien toimintatapaa progressiivisen ongelmanratkaisun osalta. Molemmilla ryhmillä progressiivista ongelmanratkaisua kuvaavan yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli yli 3 (maksimi 4). Tämä osoittaa, että myös kentän toimijoiden keskuudessa työskentelyä voidaan hyvin kuvata progressiivisena ongelmanratkaisuna, mitä voidaan pitää yhtenä keskeisenä innovatiivisuuden ehtona. (Progressiivista ongelmanratkaisua käsitellään jatkossa tarkemmin työyhteisöjen oppimista koskevassa luvussa 4.2.)

Yksilötasolla ilmenevä progressiivinen ongelmanratkaisu ei kuitenkaan yksin riitä tuottamaan pysyviä toimintamalleja tai muita innovaatioita, jos työyhteisön tuki puuttuu. Yhteisön toimintatapojen merkitys onkin keskeinen siinä, jäävätkö yksittäiset ideat toteuttamatta vai kehitelläänkö niitä eteenpäin yhteisissä keskusteluissa. Yhteisön merkitystä kuvaa esimerkiksi seuraava haastattelukatkelma:

*V4: Mä korostaisin mikä on siellä kaiken takana ja syvemmällä. Semmoinen toisia kuunteleva ja arvostava keskustelu pelaa ja se että jokainen osapuoli luottaa itseensä sen oman alansa tekijänä, mutta ennen kaikkea toisiinsa. Että se yhteisö sallii kriittisen ja välillä aika kipakankin keskustelun, ilman että se hajoaa tai ilman että sinne jää mitään tulipesäkkeitä.*

*V3: Toistan lukemalla melkein edellisen puheenvuoron, elikkä aktiivinen ja avoin kanssakäyminen, molemminpuolinen tarve ja luottamuksellinen yhteistyö. Tähän miinunmerkikiseen niin oppilaitosten toimintatavat jotka ei ole valmiita yhteistyöhön tai kumppanuuteen. Seinät on niin korkeet.*

Keskeinen innovatiivisen toiminnan edistämisen edellytys on toimiva johtaminen, mikä merkitsee selkeätä visiota ja tavoitteellisuutta, avoimen tiedonkulun edistämistä ja yhteistyötä. Opettaja- ja työpaikkaohjaajakyselyjen perusteella sekä oppilaitosten että työelämän organisaatioiden johtamisilmapiiri oli kehittämiselle ja innovatiiviselle toiminnalle otollinen (ks. tarkemmin luku 4.1.) Innovatiivisuutta edistävää johtamista kuvattiin mm. seuraavasti:

*Sen verran tähän asiaan liittyen vois sanoa, että kyllähän näissä organisaatioissa on paljon tapahtunut eteenpäin menoa tän taitava Keski-Suomi hankkeen aikana. Sanotaan viimeiseen viiteen kuuteen vuoteen. Miten minä oon sen nähnyt, niin meillä on tuo ylin johtokin on muuttunut ja sinne on tullut dynaamisuutta ja tiimijattelua ja laatuajattelua ja tän tyyppistä.... Annetaan mahdollisuuksia, jos on hyvä idea niin se pyritään järjestämään keinolla millä hyvänsä ja niinpoispäin. Niin kyllä tää ruokkii siihen henkilöstöönkin semmoista, että ei olla kuin semmoisessa paikassa, missä sun työllä ei oo merkitystä teet sää sitä paremmin tai enempi tai teet jotakin hyviä oivalluksia, niin nyt niitä huomioidaan ja niistä saa palautetta ja niistä voidaan tehdään käytäntöjä. Selkeesti nään tuosta 90-luvun loppupuolelta kun ollaan menty eteenpäin, niin tää on ihan kuin eri organisaatio, ihan sen tunnettuuden ja brändiä ja kaikkeen muuten mukaan ja henkilöstönkin toimintatapojen mukaan. Poikkeuksia aina on, mutta pääsääntöisesti näin on.*

Jotta innovatiivisista ideoista voisi syntyä innovatiivista toimintaa tai tuotteita, tarvitaan usein rahoitusta ja tietynlainen organisaatio, joka edesauttaa kehittelyä. Taitava Keski-Suomi -organisaatio EU-hankkeineen on tarjonnut tämän elementin maakunnallisessa kehittämistyössä, ja sillä koetaan olevan tärkeä merkitys kaikilla toimijatasoilla. Seuraavissa haastattelukatkelmissa kuvataan kehittämisorganisaation ja rahoituksen hankinnan osuutta innovaatioiden syntyemisessä:

*V1: Suurin vaikuttaja kehittämistyöhön on EU, joka tähän tuli. Oppilaitoksella ei ole ollut resursseja niistä vuosirahoista tehdä yleensä työelämän kehittämiseen tai mihinkään muuhunkaan kehittämiseen olevia asioita kovin paljon. Sen avulla (EU) on saatu hankerahaa ja voitu työelämän kanssa yhdessä kattoo kehittämis-kohteita ja -malleja ja ne on pystytty toteuttamaan. Toinen asia on oppilaitosten painoarvo yrityselämään päin on kasvanut suuresti, koska oppilaitoksen välineistöä on pystytty näillä rahoilla korjaamaan ja se on vastannut työelämän odotuksiin.*

*V12: ..esim yrittäjyyskoulu joka on syntynyt on sellainen idea ... Porukat sanoo, että hyvä juttu ruvetaan tekemään ja mietittiin ketä se koskee, kutsutaan koolle, onko ajatus hyvä, ok. Mikä on seuraava askel. Asioille ei ole ollut valmista mallia, mutta kun meillä on tämä Taitava Keski-Suomi -kehittämiskuvio, meillä on kehittämisspälliköt, on joku kanava... Organisaatio tietää, että täällä on kehittämisspällikkö joka tietää eri hankkeista... Hyvien innovaatioiden siirto paikasta toiseen on vaikeaa, joka tarkoittaa että pitää olla resurssi joka kattoo asiaa ja pitää*

## Tulokset

*huolen sen edistymisestä, jos se heitetään normaaliorganisaatioon ja sanotaan, että siirtäkääpä se sinne, niin ei tapahdu mitään. Näin se on muissakin organisaatioissakin. ...*

*Jos puhutaan edelleen johtamisjärjestelmästä, niin johtamisen kyky ja mahdollisuus ei synny hierarkkisesta järjestelmästä, vaan se syntyy asemasta verkostossa. Ja kehittämispäälliköllä on keskeinen asema, koska ne toimii suoraan kuntayhtymän johtajan alla.*

Yksi tärkeä kuvion 2 innovaatioiden synnyn ja levittämisen elementeistä on myös keskustelufoorumit. Jotta yksilöiden esittämiä ideoita voidaan testata, edelleen kehittää ja levittää muihin organisaatioihin ja eri aloille tarvitaan sellaisia foorumeita, joissa ajatusten vaihtaminen ja ideoiden kehittäminen on mahdollista. Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön puitteissa tällaisia foorumeita on järjestetty aktiivisesti. Seuraavassa esimerkissä haastateltava korostaa keskustelufoorumien merkitystä:

*Niin kyllä kai ne ratkaisut syntyvät niin, että ne niin kun ne ongelmat tiedostetaan ja sitten sellainen foorumi, jotka sille asialle niin kun jotain voi tehdä, niin keskustele ja kattoo, että mikä se ratkaisu on, ja sovitaan ja katotaan miten niin kun mennään. Mutta siinäkin tulee sitten se, se ei riitä, että se kehittäjäjoukko sen nyt tekee, vaan sen täytyy käydä sen koko laajemman porukan kanssa. Mun mielestä se, kyllä se, ensiksi se lähtee siitä tunnistamisesta ja sitten, että siihen löydetään niin kun semmoinen, että se nähdään sen jälkeen haasteena. Tunnistetaan ne ongelmat, että nää on nyt ne haasteet, jotka lähetään. Ja tiedetään, että mihin asioihin voi vaikuttaa, ja mihin ei kannata puuttua, vaan niissä puitteissa. Se on aika vapauttava piste.*

### 4.1.4.9 Verkosto-oppimisen ilmenemisen muodot Taitava Keski-Suomi -toiminnassa

Verkosto-oppimisen tasoina on kirjallisuudessa esitetty yksilötaso, ryhmätaso, organisaation taso sekä verkoston taso. Taitava Keski-Suomi -työssä yksilöiden oppimisen tasolla toimijoita ovat opiskelijat, opettajat, koulutuspäälliköt, oppilaitosten johto, työpaikkaohjaajat, muut työntekijät, esimiehet, työnantajat ja kehittämishenkilöstö. Opiskelijoiden oppimistulokset oppilaitosten ja työelämän rajapinnalla eli työssäoppimisessa ovat hyvät (raportti I). Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin opettajien ja työpaikkaohjaajien yksilöllisen oppimisen edellytyksiä työyhteisöissä. Tulokset ovat lupaavia, vaikka kehittämisen tarpeita työyhteisöissä vielä ilmenee. Yksilötason oppimisessa ehkä parhaat oppimisen tilaisuudet ovat lopulta kehittämishankkeiden keskeisillä toimijoilla kuten kehittämispäälliköillä ja oppilaitoksissa aktiivisesti toimintaan osallistuvilla opettajilla ja koulutuspäälli-

köillä. Keskeistä kehittämistyön kannalta on, kuinka tämä yksilötason oppiminen saadaan siirtymään ryhmien, organisaation ja verkoston tasolle. Tässä haasteeksi nousee innovatiivisten tietoyhteisöjen ominaisuuksien kehittäminen työyhteisöissä: avoimuus, tiedonjako, pyrkimys jatkuvaan kehittämiseen, jne.

Tämän tutkimusraportin luvussa 2 (s. 32-33) kuvattiin verkoston strateginen oppimiskehä (Alava 1999, 2004), jonka keskeisiä elementtejä ovat 1) toiminnan, toimintamallien, prosessien ja tuotosten analysointi, 2) uusien ideoitten kehittäminen analyysien pohjalta, 3) vuorovaikutus ja viestintä – kaikkien osapuolten sitoutuminen ja 4) konkreettinen toiminta – ideoitten toteuttaminen käytännössä. Oppimiskehän viimeistä vaihetta seuraa jälleen ensimmäinen vaihe, toiminnan analysointi. Taulukkoon 14 on koottu strategisen oppimiskehän eri vaiheiden toteutuminen tai ilmeneminen Taitava-Keski-Suomi -kehittämistoiminnassa.

**Taulukko 14.** Verkoston strategisen oppimiskehän (Alava 1999, 2004) vaiheet ja Taitava Keski-Suomi -toiminta

Verkoston oppimiskehän vaihe	Esimerkkejä toiminnoista/hankkeista
Toiminnan, toimintamallien, prosessien ja tuotosten analysointi	- keskustelufoorumit - tutkimuksen tilaaminen
Uusien ideoitten kehittäminen	- yhteiset keskustelufoorumit, toimialapäivät yms.
Vuorovaikutus, viestintä ja sitoutuminen	- johto sitoutunut, toimijatasolla sitoutumisen puutetta → vuorovaikutuksen kehittämisen tarve?
Konkreettinen toiminta	- lukuisat hankkeet

Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että Taitava Keski-Suomi -työssä toiminnan ja toimintamallien analysointia harjoitetaan aktiivisesti erilaisilla keskustelufoorumeilla. Myös tämän tutkimuksen tilaaminen yliopistolta on yksi indikaattori toiminnan analysoinnista: tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan analysoida kehittämistyön tilaa ja tuloksia ja tuottaa tällä tavoin tietoa kehittämistyön pohjaksi. Strategisen oppimiskehän toiseen vaiheeseen kuuluva ideoitten kehittäminen näyttää myös toimivan Taitava Keski-Suomi -verkostossa. Lukuisat määrät erilaisia kehittämisideoita on tuotettu monilla eri keskustelufoorumeilla. Tällaisten keskustelufoorumeiden järjestäminen on jatkossakin erittäin tarpeellista. Kolmannessa strategisen oppimiskehän vaiheessa, vuorovaikutuksessa ja sitoutumisessa näyttäisi olevan puutteita. Toiminnan johto ja keskijohto ovat vahvasti sitoutuneita, kun taas keskeisellä toimijatasolla sitoutuminen vaihtelee huomattavasti. Oppimiskehän neljäs vaihe, konkreettisen toiminnan vaihe on kehittämistyössä erittäin vahvaa, ja tästä ovat osoituksena lukuisat erilaiset hankkeet ja projektit, joita oppilaitosten ja työelämän

Tulokset

verkostoissa on kehitetty. Kaiken kaikkiaan verkosto-oppimisen kannalta haasteeksi nousee toimivan vuorovaikutuksen lisääminen ruohonjuuritasolla.

Seuraavassa verkosto-oppimista tarkastellaan vielä Alavan (1999; 2004) esittämien organisaation kehittämiseen liittyvän oppimisen osa-alueiden kautta. Taulukoissa 15-17 on koottu yhteen verkosto-oppimisen näkökulmat ja niiden toteutuminen Taitava Keski-Suomi -työssä haastatteluaineistojen pohjalta. Taulukoita tarkastelemalla käy ilmi, että sekä ulkoisen dynamiikan, sisäisen dynamiikan että kehittämisdynamiikan oppimisen piirteet

*Taulukko 15. Ulkoisen dynamiikan oppiminen verkostossa*

<b>Ulkoisen dynamiikan oppiminen</b>	<b>Miten toteutuu Taitava Keski-Suomi -työssä?</b>
1. Toimintaympäristön aktiivinen havainnointi	- Ammatillisen koulutuksen lainsäädännön muutosten vahva huomioonottaminen - Työelämän muutosten ja tarpeiden systemaattinen seuraaminen - Vahva näkökulma ja suuntaus maakunnalliseen kehittämiseen (evidenssi: haastattelut)
2. Aktiivinen osallistuminen ulkoiseen toimintaan	- Aktiivinen yhteydenpito opetusministeriöön ja Opetushallitukseen - Työelämäyhteyksien aktiivinen kehittäminen (työssäoppiminen, näytöt, erilaisten työssä olevien koulutusjärjestelyt, hankkeet yms.) (haastattelut, lomakekyselyt)
3. Kaikkien avainhenkilöiden osallistuminen ulkoisen ympäristön tulkintaan	- Hankeorganisaatiossa ohjausryhmä (oppilaitosten ulkopuolisia), projektiryhmä (kuntayhtymien johto), projektipäällikkö ja kehittämispäälliköt (kuntayhtymän johdon alla) kaikki osallistuvat (haastattelut)
4. Perustarkoituksen ja vision kirkastaminen	- Eksplikoitu visio yhteisestä ammatillisen koulutuksen laatukuvasta ja sen paikallisesta toteutuksesta (haastattelut, lomakeaineistot)
5. Organisaation ulkoisen rakenteen jäsentäminen vastaamaan toimintaympäristöä	- Jäykkien organisaatorakenteiden tiedostaminen ja verkostoituneen toiminnan kehittäminen vastapainoksi (haastattelut)
6. Laajan organisaatiotasoisien verkoston rakentaminen ja sen hyödyntäminen	- Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön ja oppilaitosten perustoiminnan puitteissa kehitetyt työelämäverkostot - oppilaitosten keskinäinen verkostoituminen hitaampaa (haastattelu, lomakeaineistot)
7. Keskeisen aseman saavuttaminen oleellisissa verkostoissa	

esiintyvät erittäin vahvoina Taitava Keski-Suomi -kehittämistyössä. Taulukoiden väleissä on haastattelukatkelmia, joissa havainnollistetaan joitakin näkökulmia.

Seuraavassa esitetään haastattelukatkelmia ulkoisen dynamiikan oppimisen eri osa-alueista.

## 1. Toimintaympäristön aktiivinen havainnointi

*...Kyllä siihen selkeästi liittyy vahva maakunnan kehittämisen näkökulma ja sitä on alkuvaiheessa vahvasti johtanut työssäoppiminen ja työelämäkonteksti, jota kautta sitä on vahvasti lähdetty kehittämään. Tuskin ammatillisen koulutuksen rakenteet olis lähtenyt tällä tavalla kehittymään, jollei siinä olis vahva maakunnan kehittämisen aspektia mukana... ei ammatillisten koulutusten oma aktiiviteetti olis siinä vaiheessa riittänyt tämmöisten käynnistämiseen ja synnyttämiseen. Kyllä näyttää toimintaympäristöissä olevia ilmiöitä, joita ei tässä nyt sen tarkemmin kannata lähteä luettelemaan, niin niillä on ollut hirveen vahva vaikutus siihen, että ammatillisten koulutusten kuntayhtymien yhteistyötä on ruvettu tarkastelemaan. Ja työelämä on ollut vahva... totta kai siellä on tää ammatillisen koulutuksen muutokset, jossa on vähän ruvennut sikiämään tätä ajatusta työelämän yhteydestä ja voimistumaan ja se on alkanut tulemaan esiin.*

...

*Et niin kuin tänäkin päivänä ammatillisen koulutuksen tehtävä, niin tähän kolmioon se rakentuu; aluekehittämistyö tehtävä, työelämän kehittämistehtävä ja sitten tämä kolmastehtävä on tää oppimispolut, yksilöllisten oppimispolkujen mahdollistaminen... kaikki nää asiat on tänä päivänä on luettavissa jopa ammatillisen koulutuksen laista tai viimeistään sitten opm:n hyväksymistä aluestrategioista tai kesusta tai erilaisista lakia seuraavista tai täydentävistä muista strategisista asiapapereista.*

## 2. Aktiivinen osallistuminen ulkoiseen toimintaan

*V11: No sitten neljäntenä maakuntatasolla oleva, että on saatu käyntiin, toivottavasti jatkossa vielä parempia tuloksia antava aito vuoropuhelu opm:n ja oph:n suuntaan, koskien koko valtakunnan ammatillisen koulutuksen kehittämistä. Niin, että sieltä ei vain yhdeltä suunnalta tule, että tehdään sitä ja tätä, vaan aikaisempaa enemmän otetaan huomioon ne kokemukset, mitä esim. tästä on saatu, jotka on todella hyviä jotka ohjaisivat valtakunnan tasolla ammatillisen koulutuksen kehittämisen suuria linjoja. Tämä on tärkeä asia ja tähän kohtaan sanon, että jos Suomi niminen valtio aikoo pärjätä kansainvälisessä kilpailussa, niin tällä ammatiosaamisella se pärjää.*



## Tulokset

V14: *On se varmasti se, että on keskusteltu maakunnassa myöskin laajasti päättäjien ja omistajakuntien ja luottamushenkilöiden aina maakuntavaltuustoa myöten siitä, että mitä on tämä osaaminen ja ammatillinen osaaminen, miten sitä järjestetään ja miten ne resurssit suunnataan. Semmoinen keskustelu on varsin perusteellista, ainakin se on tuonut ammatillisen koulutuksen... ainakin merkitystä korostanut päättäjille. En mä tiedä onko tämän tuon tulosta, ei varmasti ole,*

### 4. Perustarkoituksen ja vision kirkastaminen

V: *Tämän päivän Taitava Keski-Suomen visio tai päämäärä on kehittyvä asia, mutta tänä päivänä se on, niin se kuvataan näin (osoittaa monistetta, jossa visio kuvattu) haetaan yhteistä laatukuvaa ja kun kysytään, mitä se laatukuva tarkoittaa eri näkökulmista, opettaja, opiskelija, työelämä, rehtorit, koulutuspäällikkö, johto, aluekehitystoimija, opm, oph, muut koulutuksen järjestäjät (osoittaa toista monistetta) Niin tätä kautta se visio on kuvattu ja todettu, että mitä se edellyttää, niin se edellyttää sitä, että me kehitetään yhteistä suunnittelu- ja ohjausjärjestelmää, tätä on tehty kokoajan, mutta kun ollaan opittu jonkun verran, niin me pystytään pukemaan sanoiksi sellaisia asioita, joita me ei muutama vuosi sitten pystytty, koska meillä ei ollut käsitteitä, nyt meillä on.*

### 5. Organisaation ulkoisen rakenteen jäsentäminen vastaamaan toimintaympäristöä

V: *Mää sanoisin, että kyllä meidän tätä organisaatiota pitäisi muuttaa. Että tämän organisaatio ei millään tavalla vastaa modernia ajattelua. Tämä vastaa aluekehittämisen ajatteluun huonosti, se ei näy meidän organisaatiossa, jonka pitäis näkyä...*

H: *Mut että kuitenkin organisaatorakenteet on sellaiset, että ne vaatis jonkinlaista...*

V: *No joo, jos ajatellaan sillä lailla, että on organisaatorakenteet on rakennettu suljettuja oppilaitoksia varten, ja sitten me ollaan menossa maailmaan, jossa sen perustehtävän rinnalle tullut kaksi merkittävää uutta tehtävää ammatilliselle koulutukselle; on työelämän kehittäminen ja aluekehittämistehtävä. Näitä näkökulmia ei ole huomioitu hallinnollisen pysyvän organisaation rakentamisessa. Se on sellainen juttu, josta ei kannata edes puhua, jos siitä alkaa puhumaan, niin meidän energia on kaikki siinä ja tää varsinainen kehittäminen unohtuu.*

V: *No, ehkä tää on toisaalta tässä ei, on tietenkin ollu näitä jarruja, sanotaan näin, että etupäässä on **byrokratia**, joka sitä asiaa hoitaa, tota ehkä valtion hallintokin*

siinä, mutta tää on kuitenkin. No sanotaa näin, että sellainen byrokraattisuus on tässä ollu hieman haittaavana tekijänä, mutta kun tää Taitava Keski-Suomi –hanke on ollut semmosta, että se on koottu eri tämmösista toimista, jotka ei välttämättä sitä byrokraatiaa rakasta, niin tota, se on niinku antanu mahdollisuuden toimia nopeammin, ei tarvitse semmosia inhottavia poliittisia päätöksiä tehdä, vaan voidaan niinku tätä kautta viedä asioita eteenpäin ja sitten kun siihen on saatu rahoitusta, niin se Taitava Keski-Suomi, Työssä oppiva Keski-Suomi voidaan niinku ite nopeilla päätöksillä käyttää sitä rahaa oikeisiin kohteisiin. Sanotaan nyt, mihinkä mikä on ehkä voinut jarruttaa sitä, on tämmönen byrokraatia.

Seuraava esimerkki liittyy sisäisen dynamiikan oppimiseen verkostossa (ks. Taulukko 16). Haastattelukatkelmassa viitataan jaetun johtajuuden periaatteen toteuttamiseen.

V: Haetaan yhteistä ohjausjärjestelmää ja sen kehittämistä, jolla ohjataan tätä opetussuunnitelmatyötä ja näyttösuunnitelmien kehittämistä, oppimispaikkojen kehittämistä, markkinointia, toiminta- ja laatuohjelmia on pakko olla, yhteiset tietojärjestelmät. Ja miten suunnitellaan resurssit sillä tavalla, että voimavarat voidaan kohdentaa sinne, missä ne maakunnan tai alueen näkökulmat on kulloinkin tarpeen. Yhteinen ohjausjärjestelmä, ei keskitetty maantieteellisesti, vaan sisällöllisesti, tehdä yhdessä, tulee tiimijohtamisen näkökulma ja sitten kysymys, miten itse kukin toteuttaa sitä alueella, paikallisesti, niillä oppimispaikoilla joita me kehitetään.

V: Joo ja johtaminenhan ei ole perinteistä johtamista, vaan sitä, että luodaan tilanteita tai olosuhteita, niillä on aika formaali muoto kuiteskin olemassa, jossa ihmiset kokoontuu ja se päätöksenteko on erilaisten asioiden sopimista, enempi-kin. Kuitenkin sellainen, jossa päätöksenteko on vähäisempää, mutta asioista sopiminen on sellaista, jolla sitä johtamista tehdään. Ja sillä tavalla ne osin sekoittuu toisiinsa ja sitten se, että johtaminen ei ole yksilöjohtamista, vaan puhutaan tiimityöstä, niin yhtäkaikki on tiimijohtaminen. Totta kai on erilaisia yksilöitä, otetaan vaikka taitava Keski-Suomen jossa on kuntayhtymien johto, niin sehän on yks foorumi. Kukaan ei käytä legitiimiä toimivaltaa muuta kuin oman kuntayhtymänsä osalta, mutta keskinäisillä sopimuksilla sovitaan, miten me sitä toimivaltaa käytetään. Toisen asteen yhteys, ne ohjausryhmät pitäis olla periaatteessa sama, että siellä eri koulutuksen järjestäjät sopii ja sitten ne sitoutuu tekemään päätöksiä oman toimivaltansa puitteissa, kuten on sovittu. Se on olennainen lähtökohta. Tiimijohtamista. Johtaminen on yks muiden tehtävien joukossa ja sitä tehdään porukalla.

## Tulokset

Kaiken kaikkiaan verkoston oppimisessa näyttää ulkoisen dynamiikan oppiminen olevan kaikkein vahvinta. Sisäisen dynamiikan osalta kehittämistarpeita näyttäisi olevan enemmän, esimerkiksi luottamuksen ja motivaation luomisessa sekä vuorovaikutuksen lisäämisessä. Kehittämisen prosessin dynamiikka tuntuu olevan hyvin hallussa Taitava Keski-Suomi -työssä.

*Taulukko 16. Sisäisen dynamiikan oppiminen verkostossa*

<b>Sisäisen dynamiikan oppiminen</b>	<b>Miten toteutuu Taitava Keski-Suomi -työssä?</b>
Jaetun johtajuuden periaatteen toteuttaminen	Tiimijohtaminen, ohjausryhmä
Luottamuksen, motivaation ja itseluottamuksen rakentaminen	Ilmeisesti kehittämisen tarvetta
Kaksisuuntaisen viestintäkulttuurin luominen	Ilmeisesti kehittämisen tarvetta
Sisäisten ongelmien suora kohtaaminen	Työyhteisötulosten (luku 4.2) perusteella useimmissa yhteisöissä hyvä tilanne – kehittämishanketasolla samoin
Kriittisen ajattelun ja rakentavan kritiikin kehittäminen	Työyhteisötulosten (luku 4.2) perusteella useimmissa työyhteisöissä ilmapiiri mahdollistaa rakentavan kritiikin
Yhteisen kehittämiskielen luominen	Kehittämistyön johdossa ja kehittämispäällikötasolla luotu yhteistä kieltä Keskeisten ydinkäsitteiden identifiointi tärkeää
Laaja osallistuminen visioiden ja strategioiden luomisessa ja toteutuksessa	Osallistumisen taso vaihtelee: kyselytulosten mukaan osallistumismahdollisuuksia on, mutta niitä ei välttämättä käytetä
Arvojen ja etiikan voimakas korostaminen	Tästä ei ole näyttöä
Yhteisöllisen tiimityön korostaminen	Kyselytulosten mukaan tiimityötä tehdään paljon
Tiimien ymmärtäminen ongelmanratkaisun välineenä ja organisaation oppimisen paikkana	Edellisen pohjalta näin ilmeisesti on

Taulukko 17. Kehittämisprosessin dynamiikan oppiminen Taitava Keski-Suomi -työssä

Kehittämisprosessin dynamiikan oppiminen	Miten toteutuu Taitava Keski-Suomi -työssä?
Verkoston avainhenkilöiden yhteisen kognitiivisen kartan luominen	Ohjausryhmän ja projektiryhmän keskustelujen avulla Toimialojen kehittämispäälliköiden keskinäisen yhteistyön avulla yhteisten näkemysten luomiseen
Sekä leadership- (ihmisten johtaminen) että management- (asioiden johtaminen) –ulottuvuuksien tasapainoinen hyödyntäminen	Kehittämistyön johtotasolla näkyy vahva management-johtaminen ja leadership-johtamisen merkityksen tunnistaminen. Oppilaitostasolla molemmat näyttäytyvät. Lienevät tasapainossa?
Aikuisten oppimisprosessien ymmärtäminen	Selkeä pyrkimys oppimisprosessien monitasoiseen ymmärtämiseen yksilöiden, ryhmien ja yhteisöiden tasolla
Sisäisten tutorien ja konsulttien osaamisen varmistaminen sekä näiden hyödyntäminen kehittämisessä	Kehittämispäällikköjen ja opilaitostasolla koulutuspäälliköiden merkitys keskeinen. Osaamisen tasoa tuotu esiin
Yhteisöllisyyden merkityksen korostuminen kehittämisessä	Toimintatavat osoittavat yhteisöllisyyden painotukset

#### 4.1.4.10 Yhteenvetoa verkostoitumisesta – Verkostoyhteistyön tavoitteet ja niiden toteutuminen Keski-Suomessa

Edellä on tuotu esiin haastatteluaineistojen pohjalta hahmoteltuja ammatillisten oppilaitosten verkostoitumisen liittyviä piirteitä. Keskeisinä tuloksina hahmottuivat verkostojen kehittyminen kilpailuverkostoista kohti yhteistyöverkostoja, tiedonkulun edistämisen pyrkimykset organisatorisin ratkaisuin, monet muutosprosessit joita on saatu aikaan sekä verkostoyhteistyön toimiminen puolivirallisena innovaatiojärjestelmänä. Seuraavassa tarkastellaan verkostoyhteistyölle asetettuja keskeisiä tavoitteita ja niiden toteutumista. Näitä on koottu taulukkoon 18.

Keskeiseksi tavoitteeksi asetettu maakunnallinen yhteistyö näyttää haastattelujen pohjalta olevan erittäin vahvaa johdon ja keskijohdon tasolla, mutta oppilaitosten tasolla yhteistyö ei ole edennyt odotetulla tavalla. Oppilaitosten verkostoituminen työelämän kanssa on laajaa ja monipuolista, mutta tässä voidaan havaita selkeitä eroja koulutusalojen ja toimialojen välillä verkostojen tiivyydessä laajuudessa ja toimintatavoissa. Työelämän roolia on haluttu lisätä opetussuunnitelmatyössä, mutta tässä tavoitetta ei ole saavutettu. Työelämän panostus on jäänyt vielä melko vähäiseksi. Taitava Keski-Suomi -työssä ei ole virallisesti asetettu mitään erityistä toimintamallia työssäoppimisen järjestämiseksi, mutta ke-

## Tulokset

hittämispäälliköiden haastattelujen pohjalta voitiin tavoitemalleiksi hahmottaa useimmilla aloilla työprosessimalli ja konnektiivinen malli (joita on tarkemmin kuvattu osaraportissa I, luvussa 3). Konnektiivista mallia pidetään tutkimuskirjallisuudessa ihanteellisena työssäoppimisen mallina ja siinä korostuu informaalisen ja formaalisen oppiminen integroiminen ja vahva oppilaitosten ja työelämän yhteistyö oppimisympäristöjen luomiseksi ja työyhteisöjen kehittämiseksi. Konnektiivinen työssäoppimisen malli näyttää toteutuneen toistaiseksi vain sosiaali- ja terveysalalla. Useimmilla aloilla ilmenee kuitenkin mallin piirteitä, joten suuntaus on selvä. Joillakin aloilla ilmenee vielä jäänteitä perinteisestä työssäoppimisen mallista, jossa kouluoppiminen ja työssäoppiminen nähdään erillisinä eikä työssäoppimista juuri ohjata.

Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön keskeisimpänä saavutuksena näyttäisi olevan *kokonaisvaltaisen innovaatiojärjestelmän aikaansaaminen*. Tämän järjestelmän keskeisenä piirteenä on foorumien luominen *erilaisten toimijoiden kohtaamiselle*, jonka seurauksena on saatu aikaan eri toimijoiden välistä vuoropuhelua ja tiedon vaihtoa. Järjestelmän kehittämisen kannalta olennaista on ollut *vahva johtamisen malli*, joka perustuu selkeään vision rakentamiseen ja tiimijohtamiseen. Organisaation rakenteet ja toimintajärjestelmät toimivat toisaalta kehittämistä tukevin rakenteina, joiden kautta innovaatioita levitetään, toisaalta ne voivat olla kehittämistä jarruttavia rakenteita. Verkostomuotoisen toiminnan kautta on kuitenkin mahdollista jossain määrin ylittää jäykistä organisaatorakenteista aiheutuvia ongelmia.

Verkostotoiminnan haasteita näyttää olevan koko henkilöstön saaminen mukaan, henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvointi sekä teknisten apuvälineiden käyttö (videoneuvottelu) maakunnallisissa kokouksissa.

**Taulukko 18.** Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön tämänhetkinen tila suhteessa asetettuihin tavoitteisiin

Ihanne / Tavoite	Tämän hetkinen tila
Maakunnallinen yhteistyö	- johtotasolla vahvaa - oppilaitosten keskinäisen yhteistyön kehitys toiminnallisella tasolla odotettua hitaampaa
Laaja ja toimiva verkostoituminen työelämän kanssa	- oppilaitosten verkostot laajoja ja toimivia - koulutus- ja toimialojen välillä kuitenkin eroja verkoston laajuudessa ja toimintatavoissa
Työelämän vahva rooli opetussuunnitelmien kehittämisessä	- työelämän rooli ops-työssä vielä vähäinen
Konnektiivinen malli ja työprosessimalli työssäoppimisen järjestämiseen	- joillakin aloilla jäänteitä perinteisestä mallista - useimmilla aloilla ilmenee piirteitä työprosessimallista ja konnektiivisesta mallista

### Yhteenvetoa

- Opettajilla näyttää olevan taipumusta eriytyneisiin työkulttuureihin siinä mielessä, että ammattiaineiden opettajat ja yhteisten aineiden opettajat ovat ryhmittyneet omiksi ryhmikseen kontaktien suhteen.
- Keski-Suomen alueet eivät eroa toisistaan opettajien yhteistyön määrässä.
- Koulutusalojen välillä on eroja: sosiaali- ja terveystieteiden opettajilla on työelämäyhteistyö vilkkainta.
- Oppilaitosten ja työelämän verkostoissa ilmenee innovatiivisten tietoyhteisöjen piirteitä.
- Oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden työyhteisöissä esiintyy myös innovatiivisuuden ja työyhteisön oppimisen kannalta haitallisia piirteitä.
- Oppilaitosten verkostot ovat kulkemassa kilpailuverkostoista kohti yhteistyöverkostoja.
- Tiedon kulkua alojen välillä on pyritty edistämään.
- Maakunnallista yhteistyötä korostetaan johtotasolla, mutta toimijatasolla toteuttaminen hidasta.
- Verkostoyhteistyössä on useita ongelmia, kuten muutosvalmiuden vaihtelu, perinteinen individualistinen työkuulttuuri ja byrokraattisuus.
- Johtamisen merkitys on olennaista innovatiivisessa verkostotoiminnassa, keskeistä johtamisessa on oppimista tukevan kulttuurin luominen – tässä on onnistuttu melko hyvin.
- Taitava Keski-Suomi -työn keskeinen saavutus on puolivirallisen innovaatiojärjestelmän kehittäminen.
- Verkosto-oppimisen muodot esiintyvät vahvoina, erityisesti ulkoisen dynamiikan oppiminen korostuu. Sisäisen dynamiikan oppimisessa on kehittämishaasteita etenkin luottamuksen ja motivaation lisäämisessä sekä monisuuntaisen vuorovaikutuksen kehittämisessä.

## 4.2 Oppiminen oppilaitosten ja yritysten työyhteisöissä

“Oppiva organisaatio on visio siitä, mikä voisi olla mahdollista myös meidän omassa organisaatiossamme” (Pedler ym. 1991, 1). Kun organisaatio pyrkii kehittymään oppivaksi organisaatioksi, se ponnistelee kyetäkseen vastaamaan ulko- ja sisältäpäin tuleviin muutosvaatimuksiin ja kehityshaasteisiin. Jokainen kehittymään pyrkivä organisaatio on oppiva organisaatio. Siitä ei voi tulla “oppinut organisaatio”, koska aina voi oppia lisää ja aina voi jotain tai joitakin piirteitä kehittää pidemmälle ja pidemmälle. Jos organisaatiosta voisi tulla

täysin oppinut, se ei voisi enää kehittyä. Se olisi paikalleen jähmettynyt organisaatio. Puhuttaessa oppivasta organisaatiosta tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa työskentelevien ihmisten muodostama työyhteisö oppii, ei mikään fyysinen rakenne. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa käytetään usein samaa tarkoittaen termiä 'oppiva työyhteisö'.

Työyhteisön oppiminen määritellään tässä prosessiksi, jonka kautta organisaatio kehittää oppivalle organisaatiolle luonteenomaisia piirteitä ja jossa yksittäiset jäsenet oppivat oppimaan toinen toiseltaan. Yksittäisessä oppilaitos- tai yritysorganisaatiossa voi olla yksi tai useampia työyhteisöjä riippuen organisaation rakenteellisista seikoista: miten organisaatio on mahdollisesti jaettu osastoiksi tai tiimeiksi, miten huonetilat sijaitsevat toisiinsa nähden ja miten ihmiset ovat sijoittuneet niihin. Kunkin erillään olevan rakennuksen ihmiset muodostavat usein oman työyhteisönsä. Luvussa 2.1.2 kuvattiin oppivan organisaation ominaispiirteitä sekä puhuttiin myös innovatiivisesta tietoyhteisöstä. Kirjallisuudessa esitetyt oppivan organisaation kuvaukset (esim. Senge 1990; Pedler ym. 1991) ja innovatiivisen tietoyhteisön määrittelyt (Hakkarainen ym. 2004) muistuttavat paljolti toisiaan. Molemmissa korostuu pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen, yhteisöllisyys ja tiedon jakaminen. Oppivan organisaation ominaispiirteet kuvaavat sitä oppimiskontekstia, jossa oppimisen transformaatio yksilöllisestä yhteisölliseksi ja päinvastoin voivat tapahtua suotuisasti.

Tässä tutkimuksessa työyhteisöjen oppimista tarkasteltiin sekä ammatillisissa oppilaitoksissa että niiden yhteistyökumppaneina toimivissa yrityksissä verkostoitumisen ja verkosto-oppimisen näkökulmasta, jolloin huomiota kiinnitettiin erityisesti innovatiivisuuden ehtoihin Taitava Keski-Suomi -verkostossa. Käsillä olevassa luvussa siirretään tarkastelun näkökulmaa enemmän oppilaitos- ja työelämäorganisaatioiden tasolle ja analysoidaan oppivan organisaation piirteiden esiintymistä erikseen oppilaitoksissa ja työelämän organisaatioissa. Analyysi perustuu opettajien ja työpaikkaohjaajien kyselylomakeaineistoon. Lomakkeet löytyvät liitteestä 1. Kyselylomakkeen mittarien väittämistä eli alkuperäismuuttujista muodostettiin faktorianalyysien jälkeen ns. yhdistelmämuuttujia (Liite 2). Niille annettiin nimet niiden sisältämien muuttujien sekä niiden faktorianalyysien varimax-rotatioissa saamien painotusten perusteella. Seuraavassa tarkastelu aloitetaan oppilaitoksista.

#### 4.2.1 Oppiminen oppilaitoksissa

Oppimista oppilaitoksissa tarkastellaan aluksi vertaamalla Keski-Suomen ammatillisen koulutuksen kolmea maantieteellistä aluetta toisiinsa. Vertailuja tehdään 1) Jyväskylän ammattiopiston (JAO), 2) Jämsän seudun koulutuskeskuksen (JKOUKE) ja 3) Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen (POKE) välillä. Vertailuja tehdään seuraavien seikkojen suhteen: 1) Työyhteisöjen toimintakäytännöt, 2) Oppilaitosten työyhteisöjen sosiaaliset vuorovaikutussuhteet, 3) Oppilaitosten työyhteisöjen toiminnan kehittäminen, 4) Opetta-

jien ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä, 5) Muutokset opettajien työssä ja työympäristössä sekä 6) Opettajien ammattitaidon kehittyminen ja oppiminen.

Vertailujen jälkeen tulosten tarkastelua syvennetään kunkin kolmen pääalueen osalta erikseen. Yhdistelmämuuttujia avaamalla kuvataan painottuneiden alkuperäismuuttujien avulla, ”miten maa makaa” eli saadaan tietoa kunkin kolmen koulutusalueen kyseisten organisaatioiden sisäistä kehittämistä varten.

Organisaatioiden työyhteisöjen piirteitä tutkittiin kyselylomakkeella pääasiassa työyhteisöjen toimintaa koskevien väittämien avulla. Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väittämisiin ns. Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä). Yleisesti ottaen on lähes aina niin, että kaikkiin Likert-asteikon vastausvaihtoehtoihin tulee vastauksia. Se kertoo siitä, että työyhteisössä on vallalla erilaisia näkemyksiä. Oppivassa organisaatiossa ei suinkaan pyritä ’liikuttavaan yksimielisyyteen’, vaan sujuvaan ja rohkeaan keskusteluun, jossa voi perustellusti olla myös eri mieltä. Erilaisuus ei ole eriarvoisuutta. Prosenttijakaumat kertovat lähinnä sen, missä määrin työntekijöiden näkemykset hajaantuvat organisaatioon ja voivat osoittaa, mitkä asiat kaipaisivat erityistä huomiota työyhteisön kehittämisessä. Jakaumatietoja täydennetään joiltakin osin myös tekemällä taustamuuttujittaisia tarkasteluja sekä esittämällä tarkasteltavia asioita valaisevia kommentteja haastatelluilta opettajilta.

#### 4.2.1.1 Oppilaitosten työyhteisöjen toimintakäytännöt

Oppilaitoksen työyhteisön toimintakäytännöllä tarkoitetaan tässä niitä toimintatapoja, jotka ovat tyypillisiä työntekijöiden arkipäivässä. Näihin kuuluu esimerkiksi keskustelukulttuuri: missä määrin työyhteisön jäsenet keskustelevat keskenään työstään ja miten avoimesti tietoa jaetaan kollegoiden kesken. Toimintakäytäntöihin kuuluvat myös toiminnan kehittämiseen liittyvät käytännöt.

Toimintakäytäntöjä mitattiin 11 kysymyksellä (Liite 1, opettajien kyselylomake, kysymys 42). Faktorianalyysin pohjalta näistä muodostettiin kolme yhdistelmämuuttujaa: 1) Työyhteisön avoimuus, 2) Työyhteisön innovatiivinen toiminta ja 3) Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä. Työyhteisön avoimuus -yhdistelmämuuttuja koostuu seuraavista väittämistä: ”Työyhteisöni jäsenet keskustelevat paljon työhön liittyvistä asioista”, ”Työyhteisöni jäsenet jakavat avoimesti tietojään ja kokemuksiaan toistensa käyttöön” ja ”Työyhteisössäni analysoimme ajoittain omaa toimintaamme”. Työyhteisön innovatiivinen toiminta -yhdistelmämuuttuja koostuu seuraavista väittämistä: ”Työyhteisössäni kannustetaan uusien toimintatapojen kehittelyyn”, ”Otamme jatkuvasti ratkaistavaksemme yhä haasteellisempia ongelmia” ja ”Työyhteisössäni tehdään töitä usein pienissä ryhmissä”. Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä -yhdistelmämuuttuja koostuu seuraavista väittämistä: ”Työyhteisössäni on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita toiminnan



kehittämiseksi” sekä ”Työyksikössäni tehdään aktiivisesti yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa”. Yhdistelmämuuttujien Gronbachin alfa-arvot on esitetty liitteessä 2.

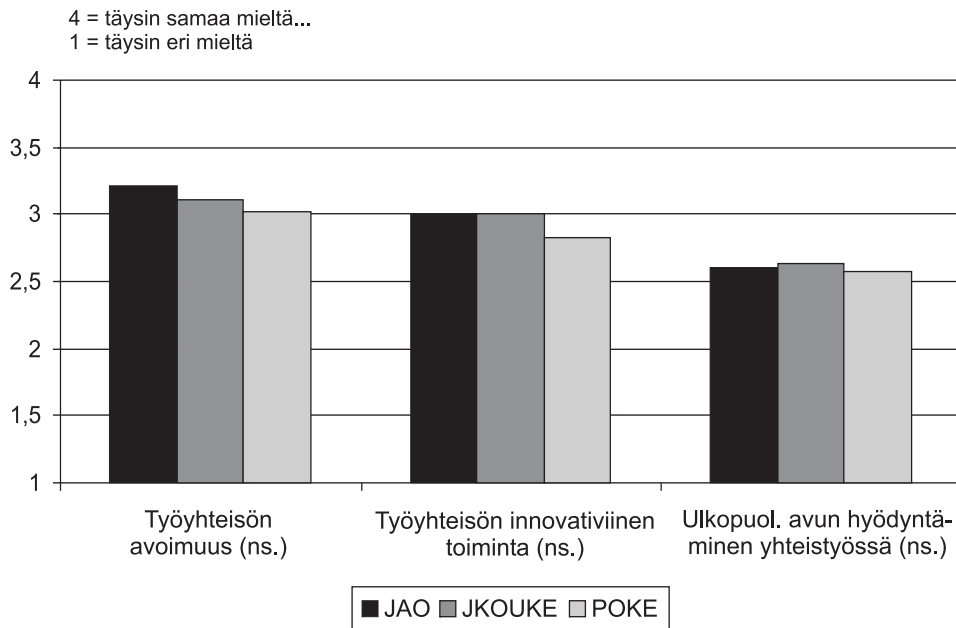
Seuraavassa puhuttaessa oppilaitosten työyhteisöistä on muistettava, että tässä Taitava Keski-Suomi -projektissa työyhteisötarkastelu ei ulottunut niin sanottuun muuhun henkilöstöön: opetusta ja oppimista avustava henkilöstö jouduttiin rajaamaan jo muutenkin mittavan tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimus suuntautui pitkälti työssäoppimiseen, ja siksi kyseisessä hankkeessa kiinnitettiin huomio Taitava Keski-Suomi -hankkeen toteuttajiin, jotka voidaan ryhmitellä varsinaisessa työssäoppimisprosessissa toimiviin opiskelijoihin, opettajiin ja työpaikkaohjaajiin, organisaatioiden kehittämistyössä oleviin sekä johtotehtävissä toimiviin osallistuvien yritysten johtohenkilöihin ja hankkeen johtoryhmään. Oppivan organisaation kehittämisen kannalta on tärkeä korostaa kaikkien toimijoiden yhteistyötä, kollaboraatiota.

Työyhteisön avoimuuden ja innovatiivisen toiminnan keskiarvot oppilaitoksissa (opetushenkilöstön arvioimina) olivat keskimäärin 3 (maksimiarvon ollessa 4). Tulos kertoo, että oppilaitosten kehittämissilmapiiri oli enemmistön mielestä hyvä. Ulkopuolisen avun hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä sen sijaan oli harvinaisempaa. Kaikkien opettajien vastausten keskiarvo tämän yhdistelmämuuttujan osalta oli 2,6. Dynaamiselle innovatiiviselle tietoyhteisölle on tyypillistä runsaat ulkopuoliset kontaktit, joten tässä suhteessa oppilaitoksilla näyttää vielä olevan kehittämisen varaa.

Keski-Suomen eri alueiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja työyhteisön toimintakäytäntöjä mittaavien yhdistelmämuuttujien ”Työyhteisön avoimuus”, ”Työyhteisön innovatiivinen toiminta” ja ”Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä” suhteen ( $p=ns.$ ; Kuvio 9). Toisin sanoen Jyväskylän, Jämsän ja Pohjoisen Keski-Suomen seudulla ammatillisten oppilaitosten työyhteisöjen toimintatavat ovat pääpiirteissään varsin samankaltaiset.

Seuraavassa työyhteisöjen toimintakäytäntöjä tarkastellaan hieman yksityiskohtaisemmin, eli yksittäisten kysymysten tasolla (Liite 3; Liitetaulukot 11-30). Yksityiskohtaisemman tarkastelun pohjalta on mahdollista paremmin identifioida niitä asioita, jotka on syytä nostaa kehittämiskeskusteluihin ja mahdollisesti keskustelujen tuloksena ottaa kehittämisen kohteeksi.

Oppilaitosten sisäisessä kehittämistyössä on paljon erilaisia näkökulmia ja tekijöitä, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Työyhteisö ei pysty yhdellä kertaa kiinnittämään huomiota läheskään kaikkiin ilmenneisiin kehittämiskohteisiin. Kun seuraavassa tarkastellaan yhdistelmämuuttujien sisältämien alkuperäismuuttujien prosentti jakaumia, tulee eteen sama kysymys kuin yleensä aina oppilaitoksissa sisäisen kehittämisen yhteydessä: Paljonko on niin paljon, että tietty kehittämiskohde tai -alue pitäisi valita tarkastelun kohteeksi ja syventyä siihen erityisesti? Vastaukseksi voidaan todeta, että kukin kehittämisasiä päätetään aina



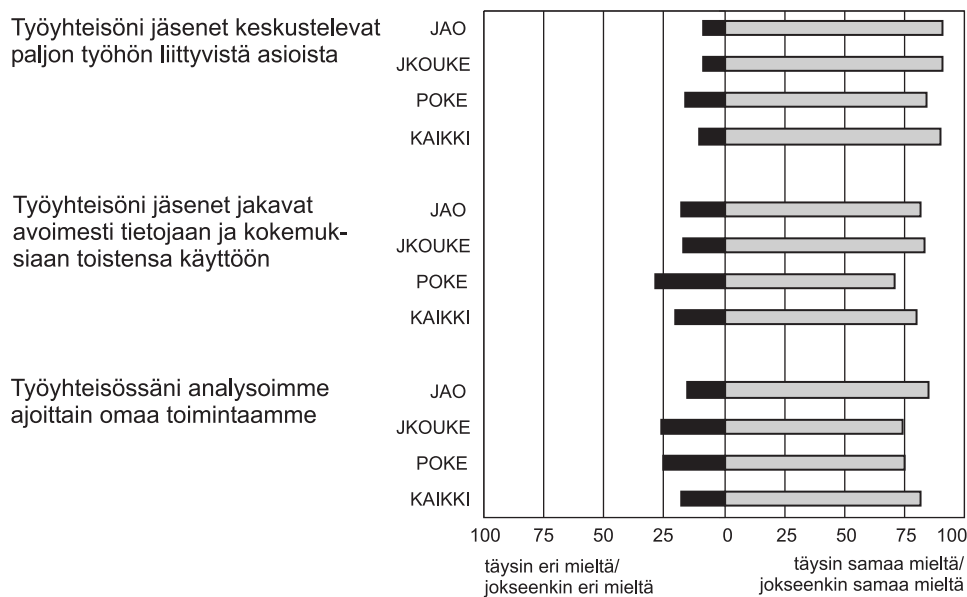
*Kuvio 9. Oppilaitosten yhteistyön toimintakäytännöt: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä*

kussakin työyhteisössä erikseen. Työyhteisöissä on yleensä paras kulloistenkin asioiden syyseuraus -tuntemus paikan päällä. Kehittämiskokemusten mukaan ei ole järkevää valita yhdellä kertaa viittä useampaa kehittämiskohdetta tarkasteluun (Esim. Nikkanen 1992, 40).

Koko työyhteisön muuttujittain saamat prosenttiosuudet Likert-asteikollisiin väittämiin eivät myöskään suoraan kerro sitä, että kehittämistoimia tarvittaisiin kyseisessä asiassa tarkasteltavana olevassa työyhteisössä. Tulkintoja täsmentävä taustamuuttujittainen tarkastelu voi nimittäin osoittaa, että tarkasteltava ongelmallinen asia ei olekaan koko työyhteisöä koskeva, vaan vain jotakin tiettyä työyhteisön ryhmää koskeva. Silloin on turha johtaa sellaiset ryhmät, joille tarkasteltava asia ei ole ongelmallinen, toimimaan näennäisen ongelman poistamiseksi. Myös tietyssä asiassa erimielisyyttä tai samanmielisyyttä osoittavan prosenttiluvun suuruus ei suoraan määrää, pitäisikö kyseinen asia valita erityistarkasteluun. Esimerkkinä tästä voisi mainita erään tutkimustuloksen (Nikkanen 2004, 86) työturvallisuutta koskevasta väitteestä: jos 15 % vastaajista on eri mieltä väitteestä ”Työturvallisuuteen liittyvät asiat on otettu täällä vakavasti huomioon”, on opettajan järkevää tarttua pikaisesti asiaan ja jo ennakolta pyrkiä estämään todennäköisesti tuleva tapaturma. Koska kehittämiskohteita yleensä on tarjolla runsaasti, niin kunnossa olevien asioiden kannattaa antaa edelleen olla kunnossa ja keskittyä pikemminkin asioihin, jotka hiertävät, estävät sujuvaa työskentelyä ja joista ihmiset ovat eri mieltä (ks. Nikkanen 1992).

Tulokset

**Työyhteisön avoimuus:** Kuviosta 10 ja liitteestä 2 ilmenee, että ammatillisissa oppilaitoksissa vallitsee varsin keskustelevala työkuulttuuri. Yli 90 % kaikista vastaajista oli samaa mieltä väittämästä 'työyhteisöni jäsenet keskustelevat paljon työhön liittyvistä asioista'. Kaikilta osin keskustelua ei kuitenkaan aina ole koettu avoimeksi, sillä esimerkiksi Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen kyselyyn vastanneista opettajista lähes joka kolmas oli eri mieltä väittämästä "Työyhteisöni jäsenet jakavat avoimesti tietoaan ja kokemuksiinsa toistensa käyttöön".



**Kuvio 10.** Yhdistelmämuuttujan "Työyhteisön avoimuus" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 211; JKOUKE: n = 46; POKE: n = 56)

Opintoaloittaisessa tarkastelussa löytyi tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < .05$ ) ero: kauppan ja hallinnon alan opettajat kokivat työyhteisönsä avoimemmaksi ja keskustelevammaksi kuin muiden opintoaloittaisten opettajaryhmien opettajat; luonnonvara-alueen opettajat kokivat kyseisen asian suhteellisesti ottaen muita ryhmiä negatiivisemmin. Seuraavissa haastatteluesimerkeissä opettajat kuvaavat näkemyksiään työyhteisöjen avoimuudesta. Esimerkiksi käy ilmi, että työyhteisön avoimuuden aste ei ole kohtalon sanelema pysyvä työyhteisön piirre, vaan sitä voidaan yhdessä kehittää.

*“No, mää olen ollut täällä vasta 5 vuotta, mun mielestä meidän toiminta tuolla omalla osastolla se on ainakin sellaista avointa ja reilua nykyään. Siellä uskalletaan sanoa jos sanomista on, eikä kukaan siitä loukkaannu, mutta ilmeisesti se ei joskus ennen ollut sellaista. Elikkä siellä on ollut ennen jotain muuta, mitä mää olen vain kuullut. Mutta tällä hetkellä se on hyvä asia, eli siellä ihan oikeesti viihtyy, jos työssä voi viihtyä.”*

*“Joo, mun mielestä se (avoimuus ja reiluus) paranee koko ajan. Siellä on taustaltaan hyvin erilaisia ihmisiä tuolla meilläkin, kuitenkin siellä pärjätään ja pärjätään toisaalta tosi hyvin.”*

*“Joo, meillä on aina puhuttu paljon, en tiedä ihan tarkkaan, mitä se tarkoittaa, mutta sellaisesta avoimuudesta, että pitäis viestiä avoimesti eikä kuiskutella selän takana. Mää olen siinä mielessä eri mieltä, jos ite on avoin ja avoimesti ihmettelee, kysyy ja lukee tosiaan ne sähköpostit, niin kyllä vastauksia saa.”*

Avoimuus tuleekin aloittaa itsestään – ja kannustavaa ilmapiiriä tulisi jokaisen omalta osaltaan vaalia. Avoimessa, luottamuksellisessa hyvässä keskusteluilmapiirissä on mahdollista rohkeasti keskustella mistä tahansa hiertävästä asiasta ja kysyä: “Mitä me voisimme yhdessä tehdä kyseessä olevalle asialle?”

Kolmas työyhteisön avoimuuteen liittyvä väittämä koski työyhteisön oman toiminnan arviointia; Opettajista 82 % oli samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on tapana arvioida sen omaa toimintaa ajoittain. Tässä kysymyksessä vallitsi suurin yksimielisyys Jyväskylän ammattioppilaitoksessa.

**Työyhteisön innovatiivinen toiminta:** Kuviosta 11 nähdään, että kyselyn tapahtuessa samanmielisyyttä oli kaikkien innovatiivisuuteen liittyvien väittämien osalta varsin korkea tarkasteltavilla Keski-Suomen alueilla. Ainut merkillepantava poikkeama on Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen opettajien vastaukset väittämään “Otamme jatkuvasti ratkaistavaksemme yhä haasteellisempia ongelmia”: opettajista 38 % oli erimielisiä ja 62 % samanmielisiä kyseisestä asiasta. Naisopettajien vastaukset olivat miesopettajien vastauksia myönteisempiä kyseiseen väittämään ( $p < .05$ ). Kaiken kaikkiaan innovatiivisuuden edellytykset, kuten kannustaminen uusien ideoiden kehittelyyn, työskentely pienryhmissä ja progressiivinen ongelmanratkaisu eli yhä haasteellisempien ongelmien käsittely, näyttävät olevan melko hyvässä kunnossa oppilaitoksissa, vaikka myös selvää kehittämisen varaa on. Luovuuteen voikin kannustaa, tukea ja rohkaista, kuten käy ilmi seuraavasta haastatteluvastauksesta:

*“Muutosta ainakin on ollut. Kyllä meillä ainakin semmoinen vire on, että saa tehdä ja ideoida mikä on tärkeää. Jos sulla on jotakin ideoita ja haluat ne toteuttaa,*

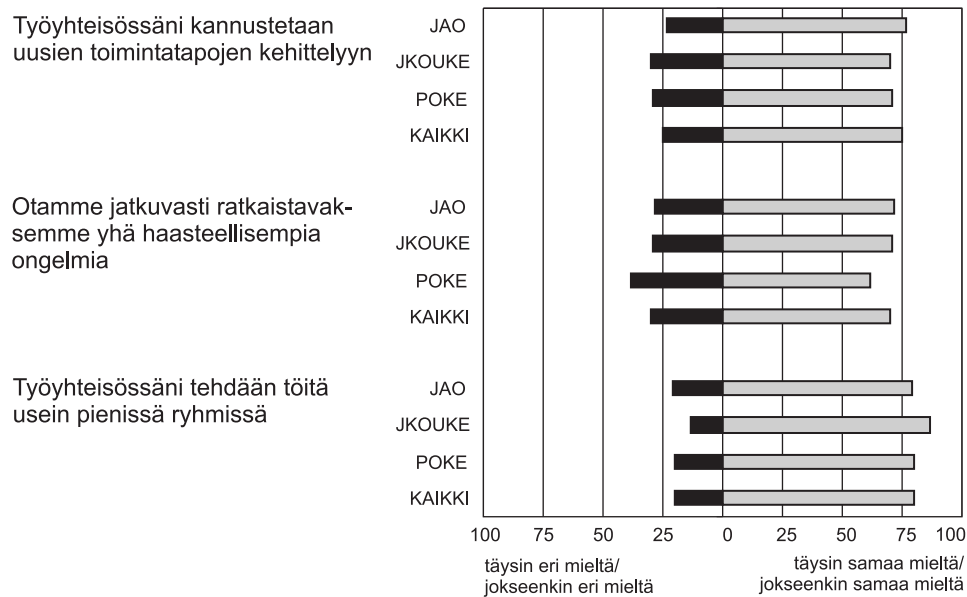
## Tulokset

*niin johto ei niitä estä, mutta mun mielestä tämä on ollut aina. Se on talon kulttuurissa. Varmasti on työssäoppimisen myötä verkostot lisääntynyt, se mitä on viime vuosina tapahtunut tai on ollut aina, niin ollaan saatu käydä koulutuksissa ja päivittää tietoja. Jos on halunnut kielitaitoa tai ammatillista osaamista kehittää, niin siihen on annettu mahdollisuus."*

Työyhteisöjen jäsenten olisi tärkeä muistaa, että paljon on itsestä kiinni, miten asiat kehittyvät työpaikalla. Positiiviset kehittämismuutokset koskevat kaikkia:

*"Koskee kaikkia niitä, jotka ite on aktiivia ja haluaa. Avaa sähköpostit esimerkiksi ja kattoo mitä siellä on tarjolla ja ilmaisee halunsa. Ketään ei tulla rukoilemaan mihinkään."*

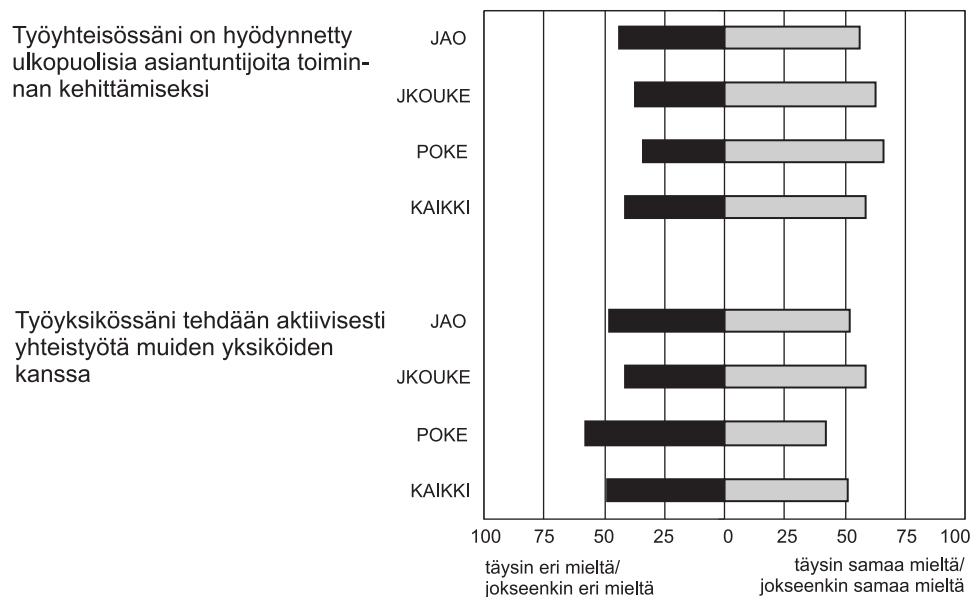
Kaupan ja hallinnon alan opettajat kokivat työyhteisönsä innovatiivisemmaksi kuin muiden alojen opettajat. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < .001$ ). Pie-



**Kuvio 11.** Yhdistelmämuuttujan "Työyhteisön innovatiivinen toiminta" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 211; JKOUKE: n = 46; POKE: n = 56)

nin keskiarvo innovatiivisuudessa oli luonnonvara-alan opettajilla. Seuraavaksi pienin keskiarvo oli tekniikan ja liikenteen alan opettajilla.

**Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä:** Kuvio 12 kertoo, missä määrin oppilaitoksissa on hyödynnetty ulkopuolista asiantuntemusta toiminnan kehittämiseksi ja tehty yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. Kyselylomakkeen väittämiin liittyvää erimielisyyttä osoittavat mustat palkinosat ovat suhteellisesti ottaen suuria. Esimerkiksi Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen kyselyyn vastanneista opettajista yli puolet (58 %) kertoi olevansa eri mieltä siitä, että heidän työyksikössään tehtäisiin aktiivisesti yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. Kaikkien vastaajien osalta vastaava erimielisyys oli 49 %, mikä kertoo, että ulospäinsuuntautuva yhteistyö ei ole kovin aktiivista ja että se on selvä kehittämiskohde. Taustamuuttujittain tehdyssä tarkastelussa erotteleviksi tekijöiksi osoittautuivat ensinnäkin se, onko opettaja yhteisten vai ammattiaineiden opettaja sekä opintoala, jolla opettaja opettaa: yhteisten aineiden opettajat hyödyntävät suhteellisesti ottaen paremmin ulkopuolista apua yhteistyössään verrattuna ammattiaineiden opettajiin. Kaupan- ja hallinnon alalla ulkopuolista apua hyödynnettiin yhteistyössä aktiivisimmin ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla vähemmän aktiivisesti ( $p < .01$ ).



**Kuvio 12.** Yhdistelmämuuttujan "Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

### Yhteenvetoa

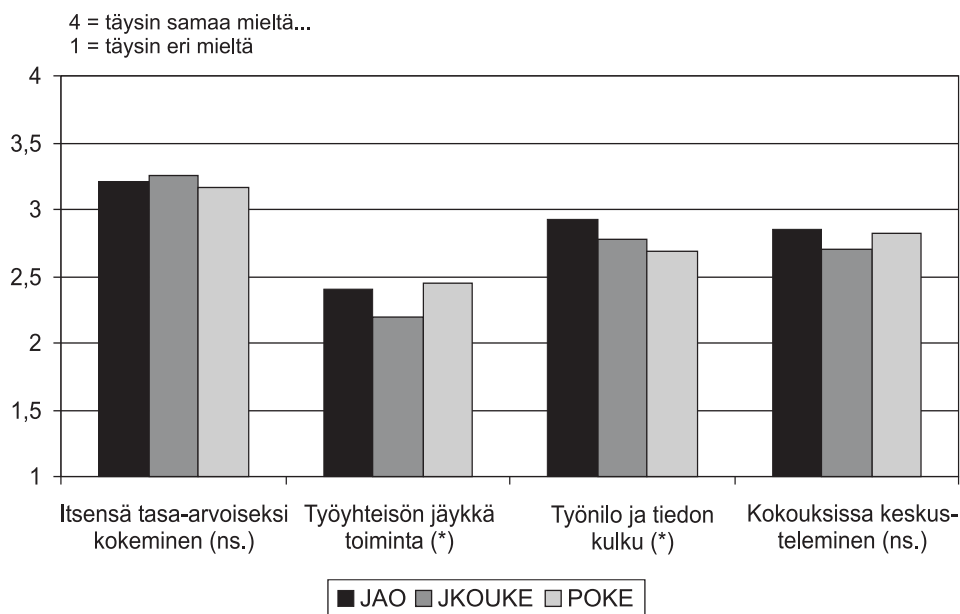
- Oppilaitosten työyhteisöjen toimintakäytännöissä ei Keski-Suomen kolmella alueella (JAO, JKOUKE ja POKE) ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.
- Vaikka oppilaitosten kehittämissilmapiiri oli hyvä, niillä oli yleisesti ottaen vielä parantamisen varaa työyhteisön avoimuudessa ja innovatiivisessa toiminnassa.
- Työyksiköiden välistä yhteistyötä ja ulkopuolisia asiantuntijakontakteja voisi oppilaitoksissa todennäköisesti hyödyntää entistä enemmän.

#### 4.2.1.2 Oppilaitosten työyhteisöjen sosiaaliset vuorovaikutussuhteet

Ihmisten hyvät keskinäiset vuorovaikutussuhteet kertovat vallitsevasta hyvästä sosiaalisesta ilmapiiristä ja ovat keskeinen oppivan organisaation piirre. Jos työyhteisön sosiaalinen vuorovaikutus ei toimi, niin helposti ei työyhteisössä kovin hyvin toimi moni muukaan asia. Psykologis-sosiaalista ilmapiiriä määräävät muun muassa työ rakenne, vuorovaikutusrakenne, valtarakenne, normirakenne ja tunnerakenne (Ks. Nikkanen 2001b, 237 – 247). Käytännössä toiminnan ja ihmisten vuorovaikutussuhteiden välillä on positiivinen yhteys.

Hyvässä sosiaalisessa vuorovaikutussuhteessa ihmiset voivat kokea itsensä tasa-arvoisiksi muiden työyhteisönsä jäsenten kanssa. Jos vuorovaikutussuhteet eivät ole hyvät, niin jännitteisissä suhteissa koetaan tiedon kulunkin olevan kankeaa. Myöskään jäykkä ja joustamaton toiminta ei ole omiaan parantamaan tiedon kulkua.

Työyhteisön sosiaalisia suhteita mitattiin tutkimuksessa 19 väittämän avulla (Liite 2, Opettajien kyselylomake, kysymys 44). Seuraavassa (Kuvio 13) osallistujien vuorovaiku-



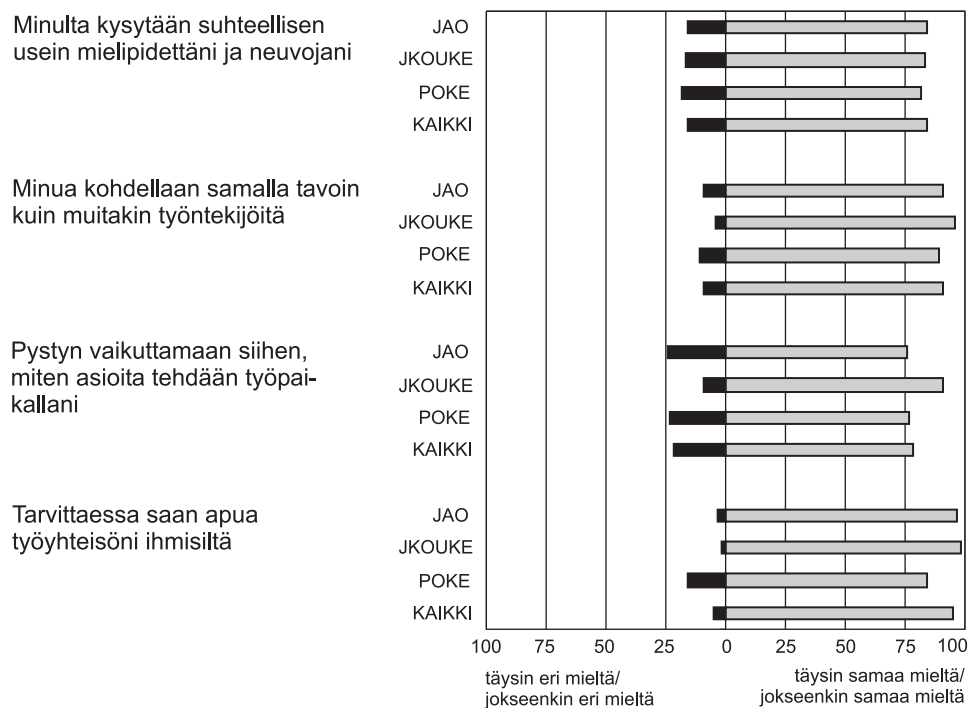
**Kuvio 13.** Työyhteisön sosiaaliset vuorovaikutussuhteet: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä

tussuhteita valotetaan faktorianalyysin pohjalta muodostettujen neljän yhdistelmämuuttujan avulla: "Itsensä tasa-arvoiseksi kokeminen", "Työyhteisön jäykkä toiminta", "Työn ilo ja tiedon kulku" sekä "Kokouksissa keskusteleminen".

**Itsensä tasa-arvoiseksi kokemisen** suhteen ei alueiden välillä ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ( $p=ns.$ ; Kuvio 13). Kaikilla kolmella koulutuksen järjestäjällä (JAO, JKOUKE, POKE) suuri enemmistö opettajista koki, että heiltä kysytään suhteellisen usein heidän mielipidettään ja neuvojaan, heitä kohdellaan samalla tavoin kuin muitakin työntekijöitä, he pystyvät vaikuttamaan asioihin ja että he tarvitessaan saavat apua työyhteisönsä ihmisiltä (ks. myös Kuvio 14).

Yleensä työelämässä arvostetaan sitä, että esimiehet ovat alaistensa mielipiteistä kiinnostuneita ja että työntekijöitä kuullaan. Haastatelluista opettajista eräs totesi asiasta varsin mielenkiintoisesti:

*"Kysytään hirveesti opettajien mielipidettä, ja välillä tuntuu, että vähän liikaakin..."*



**Kuvio 14.** Yhdistelmämuuttujan "Itsensä tasa-arvoiseksi kokeminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

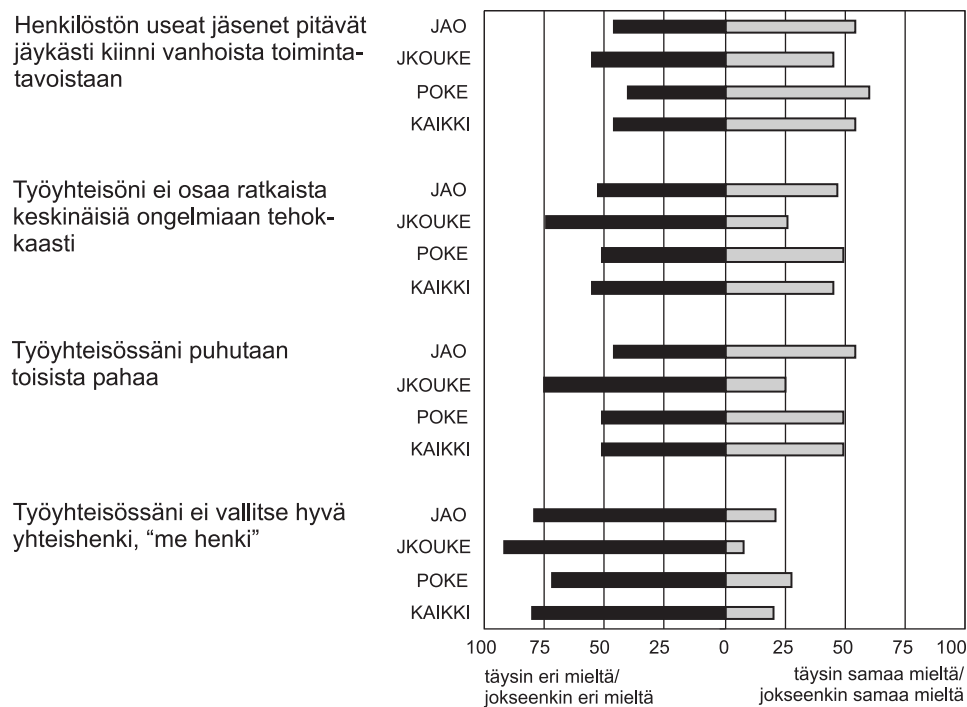


## Tulokset

**Työyhteisön jäykäksi toiminnaksi** määritellään tässä alkuperäismuuttujien mukaisesti joustamaton vanhoista käytänteistä kiinni pitäminen, heikko ongelmanratkaiseminen, pahan puhuminen toisista ja huono yhteistyön ilmapiiri. Työyhteisön jäykän toiminnan suhteen oli kolmen alueen välillä tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p < .05$ ). Jämsän seudun koulutuskeskuksen opettajilla tämän yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli matalampi kuin Jyväskylän ammattiopiston ja Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen opettajilla (Kuvio 13).

Kuviossa 15 näkyy yksittäisten väittämien tasolla Jämsän seudun opettajien muita opettajia myönteisemmät käsitykset työyhteisönsä toiminnasta. Kun lähes puolet kaikista kolmen alueen opettajista koki, että heidän työyhteisöissään puhuttiin toisista pahaa, Jämsän seudulla vain neljännes oli tätä mieltä. Kuviota tarkasteltaessa on hyvä huomata, että väittämät ovat negatiivisessa muodossa, jolloin lukijan on tulkinassaan oltava huolellinen.

Kaupan ja hallinnon alan opettajat kokivat keskimäärin työyhteisönsä toimintatavoiltaan joustavammaksi, ongelmanratkaisussa tehokkaammaksi ja ilmapiiriltään myönteis-



**Kuvio 15.** Yhdistelmämuuttujan "Työyhteisön jäykkä toiminta" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

semmäksi kuin muiden opintoalojen opettajat ( $p < .001$ ). Muiden alojen opettajien näkemykset olivat suhteellisesti ottaen samanlaiset.

Haastatteluaineistosta poimitut seuraavat mietelmät ilmentävät edellä mainittua oppilaitoksen työyhteisön jäykkää ja kangistunutta toimintaa:

*“... sanotaan, että ne on opettajia, jotka on ollut kauan töissä täällä, jotka ei ole ikinä oikeissa töissä, vaan ne on ollut aina opettajina. Ne, en tiedä miksi se on sellaista, mutta niillä on sellainen luontainen vastustus kaikkee uutta kohtaan, oli se hyvää tai huonoa. Ja heitä on hyvin vaikeeta saada sitoutumaan mihinkään uusiin juttuihin.”*

*“Täällä on panostettu henkilökunnan hyvinvointiin siltä, että tehdään erilaisia tutkimuksia, kyselyjä, että mitä voitaisiin parantaa, mut sit niiden analysointi tai tulokset... Että tapahtuuko oikeesti mitään, niin mun mielestä ei riittävästi.”*

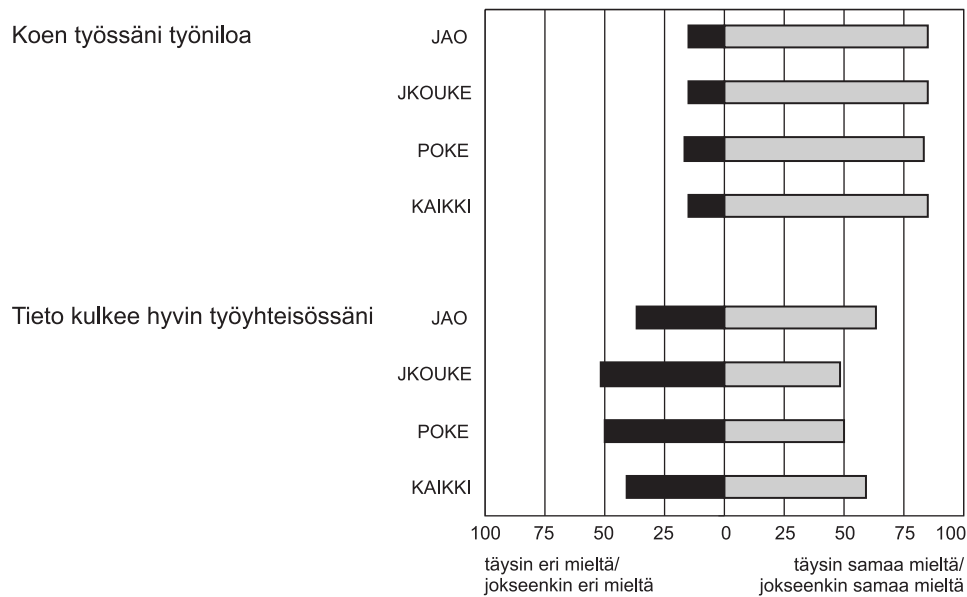
Jämsän seudun koulutuskeskus poikkesi myönteisesti kahdesta muusta alueesta: vastausten mukaan pahan puhumista vältetään siellä parhaiten ja ehkä osin siksi myös heidän vastustensa mukaan (92 %) siellä vallitsee hyvä “me-henki”. Lisäksi tulosten mukaan Jämsän seudun koulutuskeskuksessa pidetään vähemmän kiinni vanhoista perinteistä sekä osataan tehokkaammin ratkoa keskinäisiä ongelmia muihin kahteen alueeseen verrattuna. Jämsästä saatuihin myönteisiin tuloksiin saattaa vaikuttaa osaltaan se, että aiempi Jämsänjokilaakson ammattioppilaitos oli edelläkävijä, pioneeri, koulun sisäisen kehittämisen alueella jo ainakin 1980-luvun alusta lähtien (ks. Nikkanen & Piirainen 1991; Nikkanen 1992; Nikkanen & Valta 1985).

Taustamuuttujittainen tarkastelu osoitti, että mies- ja naisopettajat kokevat työyhteisönsä jossain määrin eri tavalla: Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen naisopettajat kokivat työyhteisönsä joustavampana ja ilmapiiriltään parempana kuin sen miesopettajat. Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < .001$ ).

**Työn ilo ja tiedon kulku** -yhdistelmämuuttujan suhteen oli kolmen Keski-Suomen alueen välillä tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p < .05$ ; ks. Kuvio 13). Yhdistelmämuuttujassa näyttää painotuseroja tuottaneen enemmän näkemykset tiedon kulkemisesta. Kuvio 16 ilmenee, että kaikkien alueiden opettajista runsas enemmistö (85 %; 83 % - 85 %) koki työn iloa. Jyväskylän ammattiopiston opettajista suhteellisesti ottaen useampi opettaja kuin kahden muun alueen opettajista koki tiedon kulkevan työyhteisössään hyvin ( $p < .05$ ).

Taustamuuttujittain tehdyt lisätarkastelut osoittivat, että yhteisten aineiden opettajat kokivat työn iloa hieman enemmän kuin ammattiaineiden opettajat ( $p < .01$ ). Naisopettajat ja ne, jotka eivät toimineet työssäoppimista ohjaavina opettajina, suhtautuivat positiivisem-

Tulokset



**Kuvio 16.** Yhdistelmämuuttujan "Työnilo ja tiedon kulku" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 211; JKOUKE: n = 46; POKE: n = 56)

min tiedon kulkuun työyhteisössä. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ( $p < .01$ ). Kaupan ja hallinnon alan opettajat kokivat suhteellisesti ottaen enemmän iloa työssään sekä tiedon sujuvampaa kulkua työyhteisössään verrattuna muiden alojen opettajiin; alhaisin keskiarvo oli luonnonvara-alan opettajilla ( $p < .001$ ).

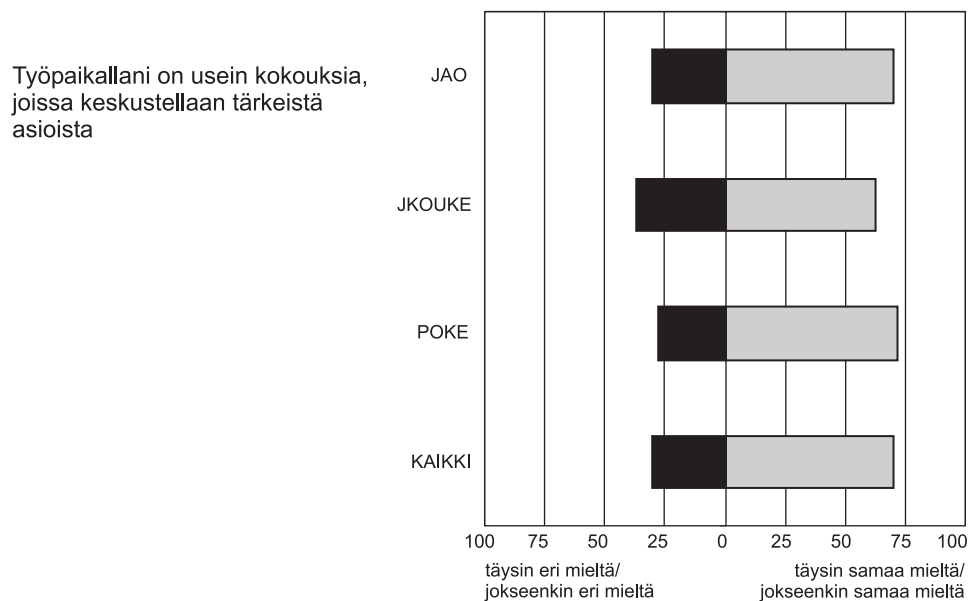
Kielteisissä kokemuksissa tiedon kulusta on usein pitkälti kyse henkilön asenteesta ja omasta aktiivisuudesta. Voidaan usein kysyä, mistä henkilö tietää, että tieto ei kulje, jos se todella ei kulje. Tietysti tiedottamista voidaan aina parantaa, mutta yksilön oma aktiivisuus on myös hyvin tärkeä seikka. Tiedon kulun parantumista omassa työyhteisössä kuvaa eräs opettaja seuraavasti:

*"Koko oppilaitoksen tasolla johdon suhtautuminen on muuttunut, eli me tiedetään asioita paljon enempi kuin ennen, eli meille tiedotetaan. Meillä on infotilaisuuksia, joita talon johto pitää, eli missä mennään. Ennen me ei hirveesti tiedetty ton pään (viittaa johdon suuntaan) sieltä sitä aina vaan tuli käskyjä ja määräyksiä. Nyt me tiedetään ihan oikeesti, missä mennään, on säännölliset infotilaisuudet ja tälläi. Tiedotus on parantunut ja se on hyvä asia. Avoimuus heijastuu myös tähän."*

**Kokouksissa keskusteleminen** -yhdistelmämuuttujan osalta ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja kolmen alueen välillä ( $p=ns.$ ; Kuvio 13). Kuviosta 17 käy ilmi, että selvä enemmistö opettajista oli samaa mieltä väittämästä ”Työpaikalla on usein kokouksia, joissa keskustellaan tärkeistä asioista”. Lisäksi voidaan päätellä, että joko noin neljänneksellä opettajista ei ole tällaisia kokoukokemuksia tai että heidän mielestään niissä ei käsitellä tärkeitä asioita. Kaupan ja hallinnon alan opettajat kokivat kokouksensa keskusteluineen suhteellisesti ottaen tärkeämmiksi kuin muiden opintoalojen opettajat; alhaisin keskiarvo kyseisessä kokemisessa oli luonnonvara-alueiden opettajilla ( $p < .001$ ).

Eräs opettaja tiivistä mainiosti hyvän keskustelemisen edellytyksiä seuraavasti:

*”En näe muutakaan kuin tuon keskustelun, ensin pitää tiettenkin olla se, että asenne on kohdallaan, että on valmis miettimään uutta ja avautumaan ja kertomaan omia mielipiteitään ja sitten sellaiset tiimit, ryhmät, yhdessä mietittäis joku opintokokonaisuus tavoitteineen, toteutuksineen...”*



**Kuvio 17.** Yhdistelmämuuttujan ”Kokouksissa keskusteleminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

## Tulokset

Toinen opettaja kuvaili oppilaitoksen ja yritysten yhteisiä keskusteluja seuraavasti:

*“Meillä on tän työpaikkakoulutuksen sisällä syntynyt tarve, että me pidetään joka kevät sellainen iltapäivä, jonne me kutsutaan työpaikkaohjaajat oppilaitokseen ja keskustellaan... Yleensä kokoonnutaan aluksi auditorioon noin 15 minuutiksi, missä kerrotaan oppilaitoksen kuulumiset kaikille ja siinäkin on mahdollisuus, jos työpaikkaihmiset ilmoittaa jotain, mitä haluavat kaikille ilmoittaa. No sitten ha- jaannutaan pikkuryhmiin, tavallaan aihealueiden opettajat menee aina niihin työ- elämänedustajien kanssa samoihin luokkiin, missä olis mahdollisesti yhteistä kes- kusteltavaa.”*

Oppivassa organisaatiossa työyhteisön jäsenet eivät kompastu erimielisyyksiinsä, vaan osaa- vat keskustellen mennä eteenpäin. Eräs miesopettaja totesi, että keskinäinen pedagoginen pohdiskelu on tarpeen arkielämässä jatkuvasti:

*“Enemmän aikaa yhteinäisten linjojen sopimiseen, yks kieltää että ei saa olla hattu päässä ja toinen antaa olla hatun päässä... ihan arkielämään liittyviä. Kyllähän niistä aina sovitaan, että ei saa olla hattu päässä, mutta... (katso luokkaan) olen miettinyt sitäkin, että jos sen nuoren kulttuuriin kuuluu, että se hattu päässä tekee hyvin hommia, niin onko se sitten paha asia. En ota sen enempiä kantaa.”*

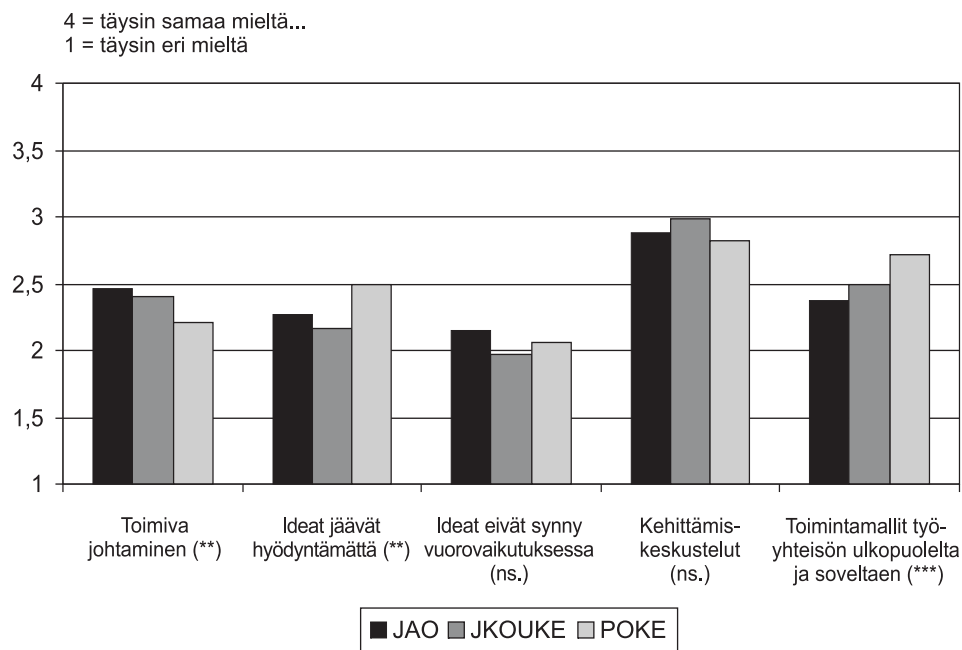
## Yhteenvetoa

- Kaikkien kolmen koulutuksen järjestäjän (JAO, JKOUKE, POKE) opettajien suuri enemmistö koki työyhteisönsä toiminnan tasa-arvoiseksi.
- Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksessa opettajat kokivat muiden alueiden opettajia suhteellisesti useammin työyhteisön toiminnan jäykäksi; työniloa ja tie- donkulkua arvioitiin siellä kielteisemmin kuin muilla alueilla.
- Lähes puolet kaikista kolmen alueen opettajista koki, että heidän työyhteisöissään puhuttiin toisistaan pahaa.
- Jämsän seudun koulutuskeskuksen opettajilla oli muita vähemmän negatiivisia työ- yhteisökokemuksia.

#### 4.2.1.3 Oppilaitosten työyhteisöjen toiminnan kehittäminen

Opettajien mielipiteitä kyseltiin myös oman työyhteisönsä toiminnan kehittämistä. Väitettämiä vastauksineen ryhmiteltiin faktorianalyysin avulla ja niistä muodostettiin seuraavat viisi yhdistelmämuuttujaa: "Toimiva johtaminen", "Ideat jäävät hyödyntämättä", "Ideat eivät synny vuorovaikutuksessa", "Kehittämiskeskustelut" ja "Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen". Näiden yhdistelmämuuttujien avulla tarkastellaan seuraavassa työyhteisön kehittämistä.

Keski-Suomen kolmen alueen välisiä tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p < .01$ ) löydettiin yhdistelmämuuttujien "Toimiva johtaminen" ja "Ideat jäävät hyödyntämättä" osalta (Kuvio 18). Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero alueiden välillä oli "Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen" -yhdistelmämuuttujan suhteen ( $p < .001$ ). Muiden yhdistelmämuuttujien ("Ideat eivät synny vuorovaikutuksessa" ja "Kehittämiskeskustelut") suhteen erot alueiden välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ( $p = ns.$ ).



Kuvio 18. Työyhteisön toiminnan kehittäminen: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä

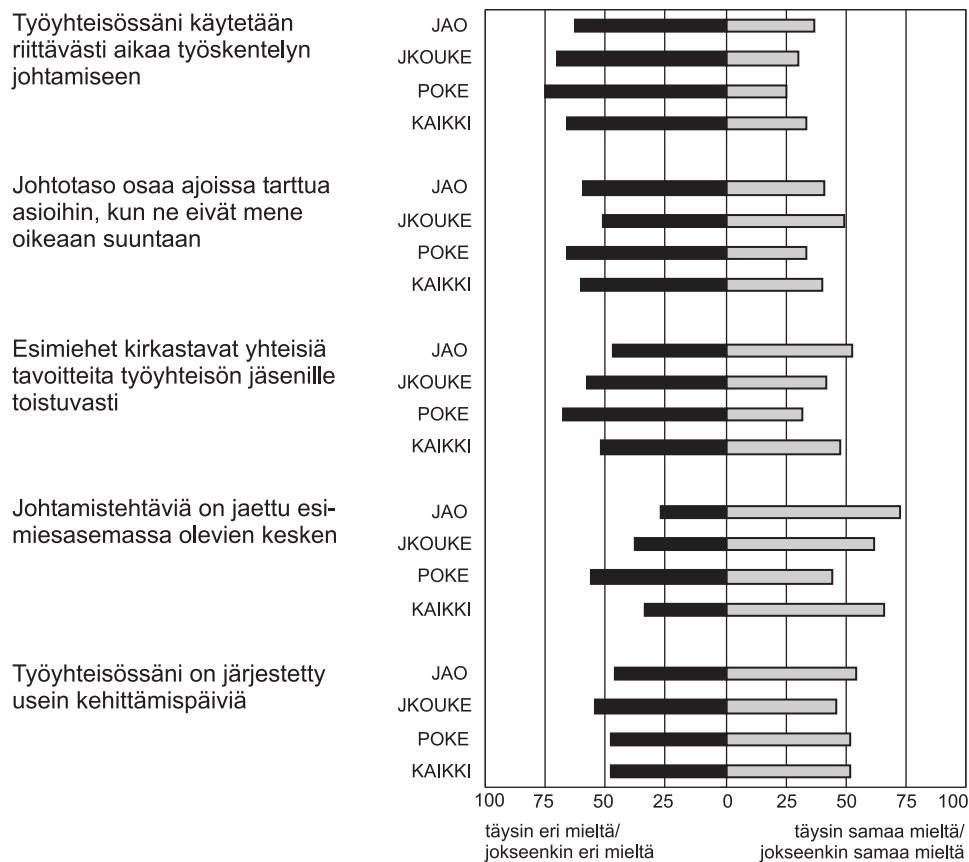
**Toimiva johtaminen:** Oppivassa organisaatiossa parhaimmillaan ja asioiden sujussa johtaja kykenee kuin taka-alalta seuraamaan, kuinka asiat ja toiminnot sujuvat. Riippuen siitä, millainen kehitysvaihe on meneillään organisaatiossa, määräytyy myös johtamistapa ja se, kuinka paljon johtajan on oltava esillä. Johtajan tärkeiksi tehtäviksi nykyaikaisen johtamiskäsityksen mukaisesti nähdään tavoitteiden kirkastaminen ja täsmentäminen sekä ikään kuin ovien avaaminen henkilöstön jäsenille niin, että kukin heistä voisi paremmin saavuttaa paitsi organisaationsa, niin myös omat tavoitteensa. Ruohotien (2005, 196) mukaan "johtajan keskeisenä haasteena on saada aikaan muutoksia alaisten sisäisissä mekanismeissa ja prosesseissa". Johtajan tulee johtaa sekä asioita (management) että ihmisiä (leadership). Johtaja omalta osaltaan vaikuttaa tärkeällä tavalla siihen, onko työpaikan ilmapiiri työskentelyä tukeva, rohkaiseva ja kannustava. Toimiva johtaminen liittyy keskeisesti innovatiiviseen toimintaan ja on luovan toiminnan yksi tärkeä edellytys (ks. myös Tynjälä ym. 2005, 34).

Jyväskylän ammattiopistossa oli suhteellisesti ottaen eniten niitä opettajia, jotka kokivat johtamisen toimivana. Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksessa oli suhteellisesti ottaen eniten niitä opettajia, jotka näkivät oppilaitoksensa johtamisen vähemmän toimivana. Toimiva johtaminen -yhdistelmämuuttuja sisältää kuvioista 19 ilmenevät väittämät.

Johtamisen saamiseksi toimivaksi on kaikilla tarkastelussa mukana olevilla Keski-Suomen alueilla haasteita: Vaikka opettajat ovat varsin itsenäisiä työssään, he toivoivat enemmän johdon läsnäoloa. Kaikista opettajista kaksi kolmesta toivoi enemmän aikaa työskentelynsä johtamiseen; Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen opettajista jopa kolme neljästä. Opettajat toivoivat johtotason puuttumista ajoissa asioihin, kun asiat eivät mene oikeaan suuntaan.

Kaikista vastanneista opettajista 48 % oli sitä mieltä, että esimiehet kirkastavat yhteisiä tavoitteita työyhteisön jäsenille toistuvasti; Jyväskylä ammattiopiston opettajista näin arveli yli puolet, Jämsän seudun koulutuskeskuksen opettajista 42 % ja Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen opettajista noin joka kolmas (32 %). Johtamistehtäviä oli opettajien arvioinnin mukaan jaettu esimies-asetmassa olevien kesken: suhteellisesti ottaen eniten Jyväskylän ammattiopistossa (73 %) ja suhteellisesti ottaen vähiten Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksessa (44 %). Väittämästä "Työyhteisössäni on järjestetty usein kehittämispäiviä" oli kaikista opettajista samaa mieltä 52 % ja eri mieltä 48 %. Taustamuuttujittainen tarkastelu ei osoittanut tilastollisesti merkitseviä eroja "Toimiva johtaminen" -yhdistelmämuuttujan suhteen eri ryhmien välillä ( $p = ns.$ ).

Kaupan ja hallinnon alan opettajat kokivat johtamisen toimivampana kuin muiden alojen opettajat, joiden näkemykset keskenään olivat samalaiset ( $p < .05$ ).



**Kuvio 19.** Yhdistelmämuuttujan "Toimiva johtaminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 211; JKOUKE: n = 46; POKE: n = 56)

Seuraavat haastatteluvastaukset viestivät siitä, että johtajan merkitys kehittämiselle ja kehittymiselle on tärkeä:

*"No kyllähän tässä nyt sanotaan että hyvään suuntaan ollaan menossa, mutta sanotaan että muutama vuos taaksepäin oli vähän vaikeeta. Oli porukat aika väsyneitä. Ja meillä on nää päälliköt vaihtunut, ja nää (uudet johtajat) tuntuu ihan hyviltä tyypeiltä, niin ollaan menossa parempaan suuntaan."*

*"Kyllä määh uskon, että uudet tuulet on alkanut puhalttaa, täältä on vanhoja jäänyt pois ja uusia tullut tilalle, niin kyllä ne aina jotain uutta siihen tuo. Pikkuhiljaa tuommoinen muutos tapahtuu, ei se ole sillai niks naks, tosta vaan."*

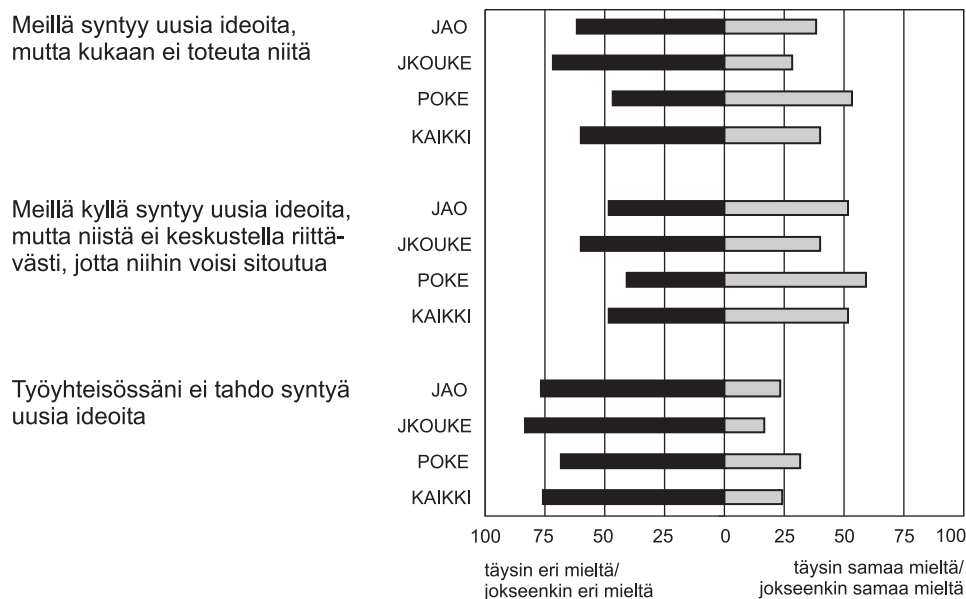


## Tulokset

**Ideat jäävät hyödyntämättä:** Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksessa oli kahteen muuhun alueeseen verrattuna suhteellisesti ottaen eniten niitä opettajia, joiden mielestä ideat jäävät heidän oppimiskeskuksessaan hyödyntämättä ( $p < .01$ ; Kuvio 18). Erityisesti miesopettajat olivat sitä mieltä ( $p < .05$ ). Positiivisin tulos tähän yhdistelmämuuttujaan saatiin Jämsän seudun koulutuskeskuksen opettajien vastauksista. Kuvioista 20 käyvät ilmi tämän yhdistelmämuuttujan yksittäisten muuttujien jakaumat.

Kaikista kyselyyn vastanneista opettajista suuri enemmistö (76 %) oli eri mieltä opettajia koskevasta väittämästä ”Työyhteisössäni ei tahdo syntyä uusia ideoita”. Opettajista yli puolet (52 %) arveli, että ideoita kyllä syntyy, mutta tarvittaisiin enemmän keskustelua ideoista, että ihmiset voisivat sitoutua niihin. Jos sitoutumista ei synny, niin toteutuskin jää vähäisemmäksi.

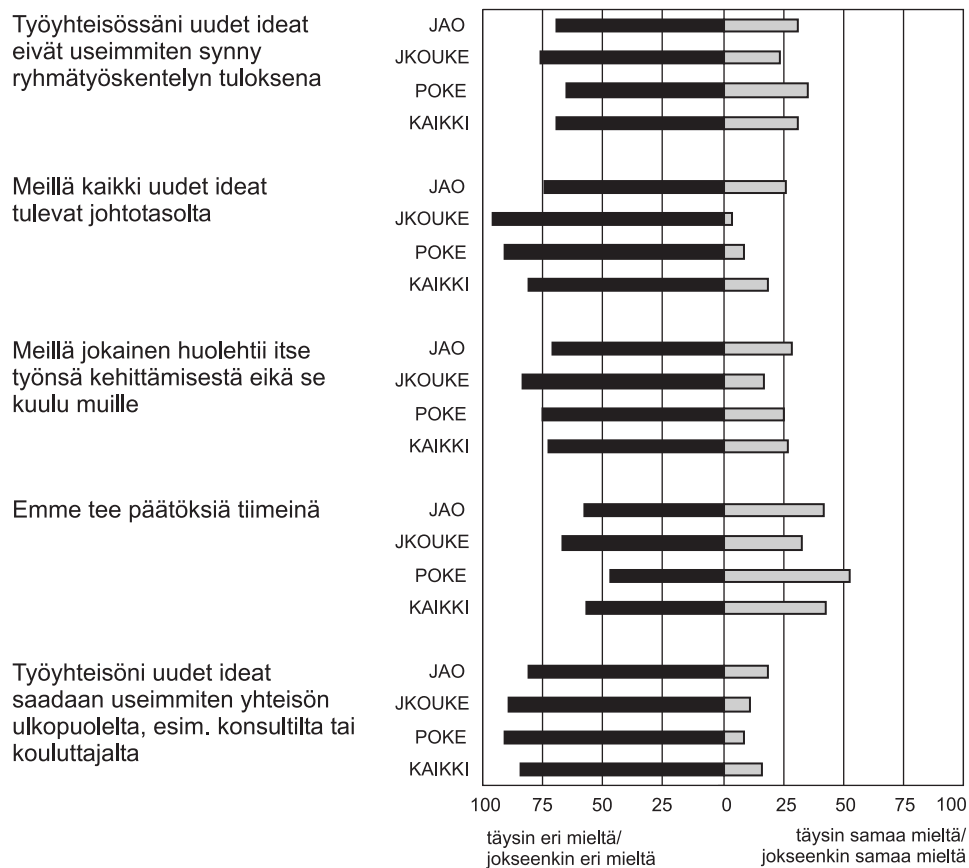
Kaupan ja hallinnon alan opettajat suhtautuivat ideoiden hyödyntämiseen positiivisemmin kuin muiden alojen opettajat. Sitä vastoin luonnonvara-alueen opettajat olivat suhteellisesti ottaen enemmän sitä mieltä, että ideat jäävät hyödyntämättä ( $p < .01$ ). Ammattiaineiden opettajat suhtautuivat ideoiden hyödyntämiseen kielteisemmin kuin yhteisten aineiden opettajat ( $p < .05$ ).



**Kuvio 20.** Yhdistelmämuuttujan ”Ideat jäävät hyödyntämättä” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

**Ideat eivät synny vuorovaikutuksessa** -yhdistelmämuuttujan osalta ei kolmen alueen välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p = ns.$ ; Kuvio 18). Kuviossa 21 on esitetty tähän yhdistelmämuuttujaan kuuluvien yksittäisten muuttujien jalaumat. Kaikilla kolmella alueella uudet ideat opettajien mukaan syntyivät ryhmätyöskentelyn tuloksena (69 %), ideat eivät tulleet pelkästään johtotasolta (81 %), kunkin yksilön oman työn kehittäminen kuului muillekin työyhteisön jäsenille eikä vain itselle (73 %), päätökset tehtiin yleensä tiimeissä (57 %) ja uusia ideoita ei useimmiten saatu yhteisön ulkopuolelta (84 %).

Kuviosta 21 ilmenee kehittämistoimenpiteitä ajatellen mielenkiintoisia asioita harmaista palkeista eli asioista, joista opettajat olivat samaa mieltä: jos esimerkiksi väitteestä, että "Emme tee päätöksiä tiimeinä", kaikista vastaajista 43 % oli samanmielisiä, on oppi-



**Kuvio 21.** Yhdistelmämuuttujan "Ideat eivät synny vuorovaikutuksessa" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

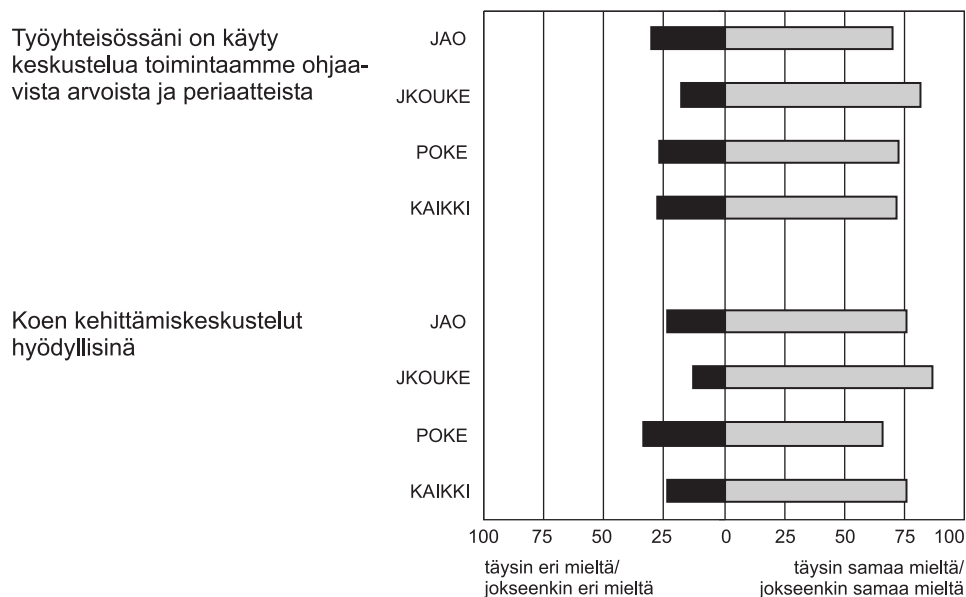
## Tulokset

van organisaation näkökulmasta aihetta toimenpiteille. Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen opettajista yli puolet (53 %) viesti, että he eivät tee päätöksiä tiimeinä.

**Kehittämiskeskustelut** -yhdistelmämuuttujan keskiarvoissa ei kolmen alueen välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p = ns.$ ; ks. Kuvio 18). Kuviossa 22 on kuvailtu, miten tämän yhdistelmämuuttujan yksittäisiin muuttujiin annetut vastaukset jakautuivat. Kysymyksen asettelusta johtuen ei vastauksista ilmennyt, tarkoitettiinko kehittämiskeskusteluilta vastauksissa esimies-alainen kehittämiskeskustelua, vai yleensä oppilaitoksen kehittämistä koskevia keskustelua. Tulokset osoittavat, että kaikissa oppilaitoksissa oli keskusteltu oppilaitoksen toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista: kaikista opettajista oli 72 % asiasta samaa mieltä olevia. Opettajista 76 % koki kehittämiskeskustelut hyödyllisinä.

Kaupan ja hallinnon alalla suhtauduttiin myönteisimmin kehittämiskeskusteluihin ( $p < .001$ ). Seuraavaksi myönteisimpiä olivat luonnonvara-alan opettajat. Myönteisyys oli heikompaa sosiaali- ja terveysalan, marata-alan sekä tekniikan ja liikenteen alan opettajilla. Kehittämiskeskustelua, niiden hyödyllisyyttä ja sitä, johtavatko ne mihinkään, pohdiskelivat opettajat muun muassa seuraavasti:

*“Kehittämiskeskusteluissa käydään läpi halut, tarpeet ja sitten seuraavana vuonna katotaan, ollaanko päästy siihen mitä ollaan sovittu. Eli kyllä sillai kehittämiskes-*



**Kuvio 22.** Yhdistelmämuuttujan “Kehittämiskeskustelut” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

*kustelut menee eteenpäin ja sovitaan uusia asioita. Esimerkiksi mun viime vuosi sovittiin, että olen opettajan työelämäjaksolla ja se toteutui tuossa sitten ja tällei. Kyllä niistä jotain positiivistakin... On siellä tietysti jotain sellaista, mitä siellä ei ehkä tarvis olla. Käydään ehkä sellaisia asioita, minkä paikka ei mun mielestä ole kehittämiskeskusteluissa vaan jossain muualla. Me käydään niissä koulun yleisiä mittareita läpi siellä ja ensinnäkin mun mielestä siellä on vääriäkin mittareita kuten se, että miten mitataan meidän koulun tasoa, tämmöisiä sisäisiä mittareita. Niin musta ne on asioita, jotka pitäis käydä jotenkin muuten läpi, eikä siellä kehittämiskeskusteluissa. Ja ensinnäkin pitäis keskustella niistä mittareista, että mitä mitataan. Että tällä hetkellä siellä on asioita, joita mun mielestä ei voi edes mitata, mutta niitä kuitenkin mitataan. Kehityskeskustelusta sitten tehdään tämmöinen lappunen, johon kirjataan nämä asiat, mitä on käyty, mitä on sovittu ja mitä tavoitellaan."*

*"Vähän vaihdellut vuosittain. ...Välillä johtaa ja välillä ei. Taas sanoisin, että jos ite menee keskusteluun ja sanoo ne jutut, niin sen jälkeen pitää olla aktiivinen itse ja hankkia koulutusta ja kehittää itseään."*

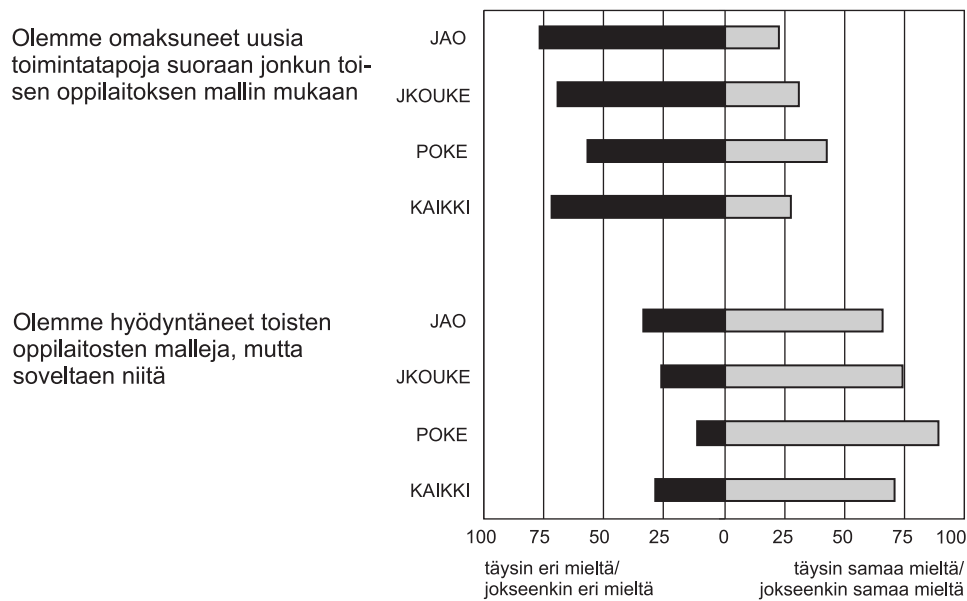
**Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen** -yhdistelmämuuttujan osalta oli Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksessa kahteen muuhun alueeseen verrattuna suhteellisesti ottaen enemmän niitä opettajia, joiden mielestä heidän oppimiskeskuksessaan uudet toimintatavat on omaksuttu työyhteisön ulkopuolelta muusta oppilaitoksesta, mutta soveltaen ( $p < .001$ ; Kuvio 18 ja 23). Sukupuoli oli jälleen erottelava tekijä siten, että miehet olivat keskimäärin naisia enemmän sitä mieltä, että toimintamallit tulevat työyhteisön ulkopuolelta, mutta soveltaen ( $p < .05$ ; ks. erityisesti POKE).

#### **Yhteenvetoa**

- Johtamisen saamiseksi toimivaksi on kaikilla tarkastelussa mukana olevilla Keski-Suomen alueilla haasteita; eniten Pohjoisen Keski-Suomen alueella.
- Vaikka opettajat ovat varsin itsenäisiä työssään, he toivoivat enemmän johdon läsnäoloa.
- Opettajilla ei ollut selvää mielikuvaa johtajuudesta ja johtamisesta.
- Kaikista opettajista kaksi kolmesta toivoi enemmän aikaa työskentelynsä johtamiseen; Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen opettajista jopa kolme neljästä.
- Opettajista noin kolme neljästä oli eri mieltä väittämästä "Työyhteisössani ei tahdo syntyä uusia ideoita".
- Kaikilla kolmella alueella uudet ideat opettajien mukaan syntyivät ryhmätyöskentelyn tuloksena (69 %).

## Tulokset

- Kaikista opettajista 43 % oli samanmielisiä siitä, että he eivät tee päätöksiä tiimeinä. Sen vuoksi lienee oppivan organisaation näkökulmasta aihetta toimenpiteille.
- Kaikissa oppilaitoksissa on keskusteltu oppilaitoksen toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista (72 %).
- Toimintamallit eivät tule suoraan työyhteisön ulkopuolelta, vaan soveltaen.

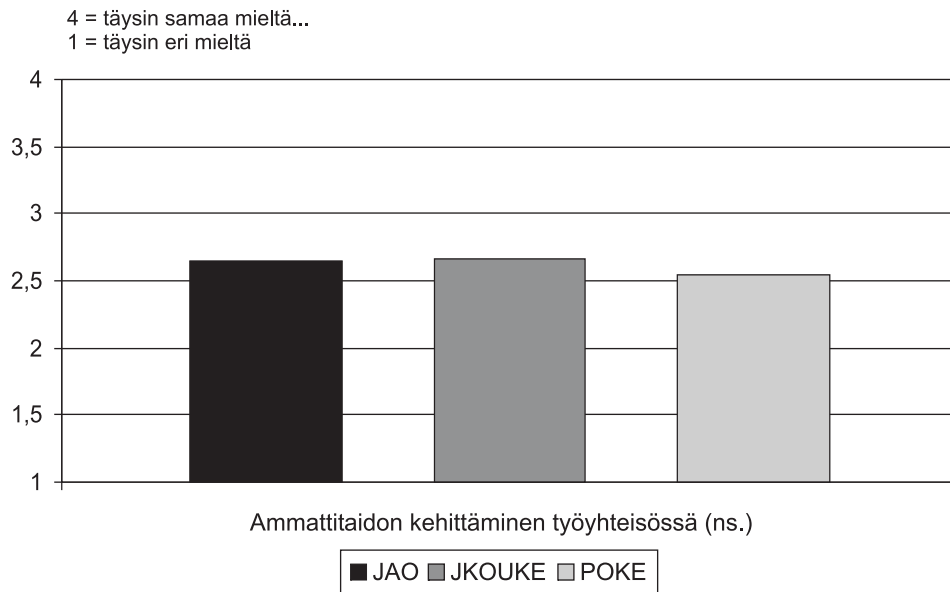


**Kuvio 23.** Yhdistelmämuuttujan "Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

### 4.2.1.4 Opettajien ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä

Ammatillisesti ajan tasalla oleva työyhteisön jäsen tuntee ja hallitsee uusimman työtään koskevan tiedon, sovellukset ja alansa saavutukset. Hän etsii uudelle tiedolle sovelluksia, esittää ongelmiin ratkaisuja, ottaa vastaan haasteellisia tehtäviä, parantaa suorituksiaan jatkuvasti, on arvostettu asiantuntija, pitää yllä kontakteja, osoittaa kriittisyyttä ja osaa hyödyntää palautetta (vrt. Ruohotie 1994, 172). Ammatillisesti ajan tasalla pysyminen ja ammatillinen kasvu ovat tärkeitä tavoitteita jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Koko työyhteisön tehtävänä on tukea ja kannustaa jäseniään heidän ammatillisessa kasvussaan sekä pyrkiä kehittämään jäsentensä ammattitaitoa.

Kuvio 24 kuvaa opettajien vastauksia siihen, miten kunkin koulutuksen järjestäjän opettajayhteisöt kokevat voivansa kehittää ammattitaitoaan. Asteikolla yhdestä (Täysin eri miel-

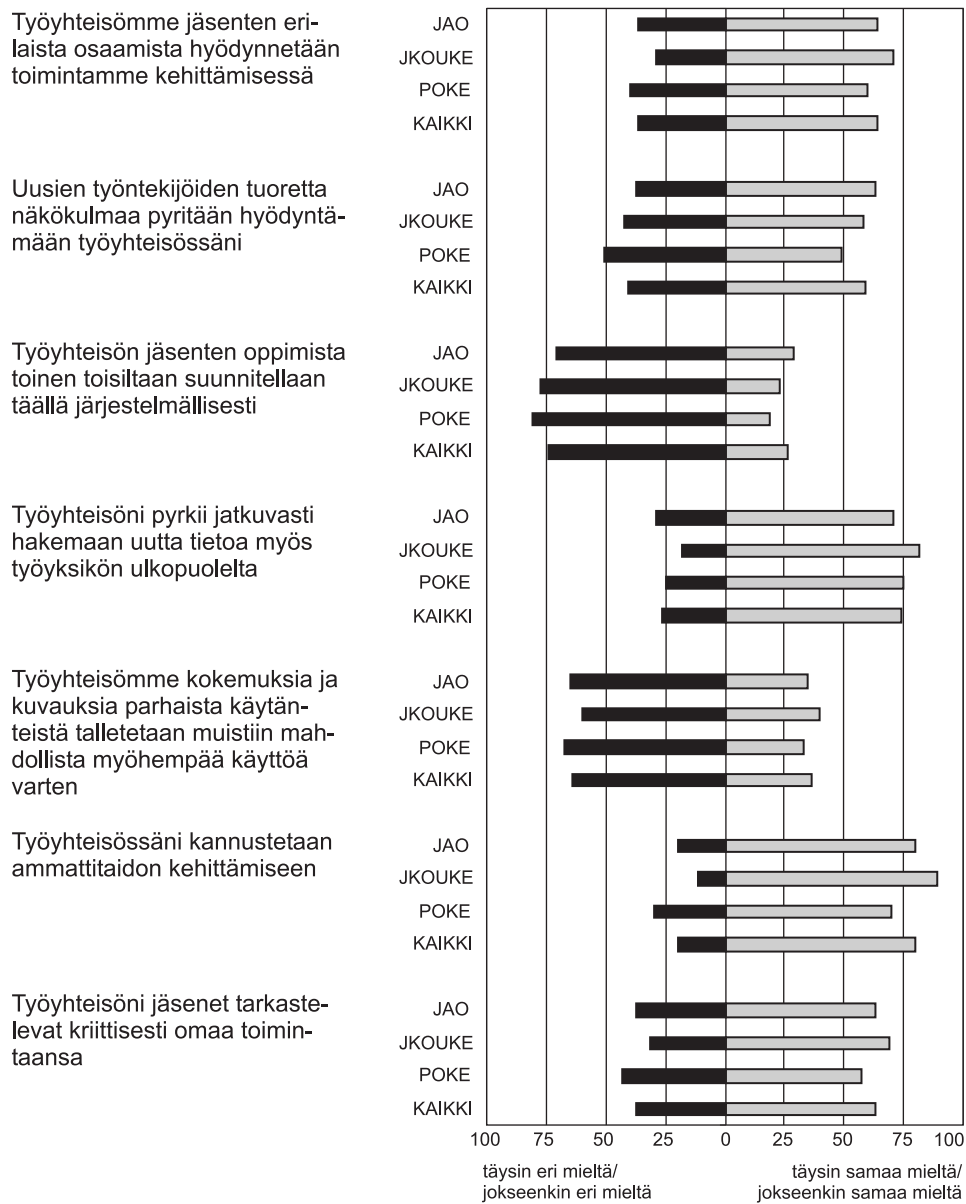


**Kuvio 24.** Ammattitaidon kehittäminen vastaajien työyhteisössä: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä

tä) neljään (Täysin samaa mieltä) oli kaikkien opettajien vastausten keskiarvo "Ammattitaidon kehittäminen vastaajien työyhteisössä" -yhdistelmämuuttujaan 2,63. Keski-Suomen kolmen alueen välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja kyseisen yhdistelmämuuttujan suhteen ( $p = ns.$ ). Kokonaisuutena opettajien ammattitaidon kehittäminen näyttää siis saaneen kohtalaisesti huomiota Keski-Suomen ammatillisissa oppilaitoksissa riippumatta siitä, sijaitseeko oppilaitos Jyväskylän Jämsän tai Pohjoisen Keski-Suomen alueella.

Yhdistelmämuuttujassa painottuneet alkuperäismuuttujat (Kuvio 25) kertovat, mitä näkökulmia sisältyy yhdistelmämuuttujaan. Kaikista opettajista 80 % totesi, että heidän yhteisössään heitä kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen. Heidän yhteisönsä pyrki jatkuvasti hakemaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta (74 %) sekä hyödyntämään jäsentensä erilaista osaamista toimintaa kehitettäessä (64 %). Lisäksi opettajat vastasivat, että heidän työyhteisönsä jäsenet tarkastelivat kriittisesti omaa toimintaansa (63 %). Kaikki nämä tekijät antavat varsin myönteisen kuvan opettajien ammattitaidon kehittämisen edellytyksistä oppilaitoksista. Kuitenkin kehittämisen varaa näyttää olevan osaamisen kehittämisen systemaattisuudessa. "Työyhteisön jäsenten oppimista toinen toiseltaan suunnitellaan täällä järjestelmällisesti" -väittämään kaikista opettajista vastasi kielteisesti 74 %. Tässä eri alueiden opettajien näkemykset vaihtelivat Jyväskylän ammattiopiston 71 prosentista Pohjoisen Keski-Suomen 81 prosenttiin. Parhaista käytänteistä ei myöskään opettajayhteisöissä tallennettu kokemuksia ja kuvauksia vastaisen varalle (64 %).

Tulokset



**Kuvio 25.** Yhdistelmämuuttujan "Ammattitaidon kehittäminen vastaajien työyhteisöissä" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 211; JKOUKE: n = 46; POKE: n = 56)

Kaupan ja hallinnon alan opettajat kokivat ammattitaidon kehittämisen työyhteisössään suhteellisesti ottaen myönteisemmin kuin muiden alojen opettajat ( $p < .01$ ). Muut ryhmät olivat arvioissaan suhteellisen lähellä toisiaan.

Ammattitaidon kehittämisessä ja kehittämisessä on kyse oppimisesta. Tarvitaan aina ja välttämättä yksilöllistä oppimista ja sen lisäksi myös yhteisöllistä organisationaalista oppimista. Muutamit haastatellut opettajat mietiskelivät asiaa seuraavasti (Ks. myös Luku 4.3):

*“Välillä tuntuu, että me ollaan pitkällä, mutta... se on sellaista aaltoliikettä ja tavallaan kun kokoajan muuttuu, niin saavutettua tilaa ei tulekaan, siitä ei saa otetta, että mikä meidän tila on.”*

*“...ehkä organisaation oppiminen on sitä, että suostutaan olemaan siinä tilassa, että se ei ole mikään saavutus, vaan me ollaan matkalla koko ajan jonnekin. Välttämättä ei ole mitään mittaria, että ollaanko me pitkällä vai ei tai onko meillä hyvä olla ja kokeeko meidän opiskelijat, että meillä on hyvä olla.”*

*“Se on niin kuin, että me ryhmänä hyväksytään myös se, että kaikki kehittyy eri tahdissa, eli voi olla, että kaksi menee jo hurjaa vauhtia jossakin ajattelussaan, ja sitten jossain palaverissa joku sanookin jonkun ihan perusasian, eli on vasta lähtöasemalla.”*

*“Että me työyhteisönä kestettäis se hitainkin, että me saatais hänet kuitenkin porukkaan, ettei hän putois kokonaan. Jos hän putoo, niin sitten se taas jarruttaa meidän organisaation kehitystä.”*

Jos oppivan organisaation ilmapiiri ei ole kannustava ja rohkaiseva, niin sen jäsenet voivat epäonnistua omien taitojensa kehittämisessä, hyödyntämisessä ja myös tulosten aikaansaamisessa:

*“Jos ihmiset pelkää organisaatiossa, niin silloin ei tapahdu kehittämistä.”*

Kyselylomakkeen avoimissa vastauksissaan opettajat kertoivat kehittäneensä ammattitaitoaan seuraavin keinoin (Taulukko 19): Yli puolet (51 %) kaikista opettajista ilmoitti ammattitaitonsa kehittämistavaksi erilaiset koulutustilaisuudet. Alueittainen vaihtelu oli 46 % - 65 %. Seuraavina kehittämiskeinoina mainittiin kokeilut omin päin (22%; 20% - 30 %), lukemalla oppiminen (20%; 18 % - 22 %), kollegoiden avulla (8 %; 2% - 10 %) sekä työelämäjaksojen avulla (5 %; 3 % - 11 %). Tulosten perusteella näyttää siis siltä, että varta vasten järjestetyillä koulutustilaisuuksilla on suuri merkitys opettajien ammatilliselle kehitykselle.

Opetustyön kehittämiseen liittyviä uusia ideoita enemmistö opettajista (71 % - 54 %) kertoi saaneensa 1) oppilaitoksensa muilta opettajilta, 2) kursseilta, koulutustilaisuuksista ja seminaareista, 3) kirjallisuudesta ja ammattilehdistä, 4) opiskelijoilta sekä 5) työpaikoilta (Taulukko 20). Muita vähemmän käytettyjä “lähteitä” olivat 6) muiden oppilaitosten opettajat (43 %), 7) täysin eri alan ihmiset (21 %) sekä 8) muut satunnaisemmat lähteet (9 %).



Tulokset

*Taulukko 19. Opettajien oman ammattitaitonsa kehittämisen keinoja*

Oman ammattitaidon kehittämisen keinoja	SISÄLTÖ	KAIKKI n = 315 %	JAO n = 213 %	JKOUKE n = 46 %	POKE n = 56 %
1. Koulutukset	Koulutukset, kurssit, messut näyttelyt, vierailukäynnit	51	49	65	46
2. Kokeilut omin päin	Oma kokeilu, itseopiskelu, oma suunnittelu, oma ajattelu, keksiminen, oman työn arviointi, oman työn kehittäminen, oma työ kehittää	22	20	30	21
3. Lukemalla oppiminen	Ammattikirjallisuus, ammattilehdet, internet	20	21	22	18
4. Kollegojen avulla	Kollegoiden kuuntelu, keskustelut kollegoiden kanssa	8	10	7	2
5. Työelämäjaksot	Työelämäjaksoille osallistuminen	5	3	11	5
6. Kilpailijoiden avulla	Kilpailijoiden seuraaminen	0	0	0	0
7. Ei mitenkään	Ikä, ei tarvetta enää. Jo tehnyt osuuteni. Yritin, mutta...	1	1	0	2
8. Muut vastaukset	Virkavapaalla ja sitä kautta työelämässä. Nykyisin pitää revetä niin moneen...	1	1	2	0

*(Sarakeissa luvut ylittävät 100%, koska sama vastaaja on voinut mainita useampia keinoja. Taulukon %-luvut kertovat, kuinka moni taulukkopäässä ilmaistui vastaajista ilmoitti kyseisen kehittämiskeinon. Käytössä on 2-luokkainen koodaus, joka soveltuu sekä opettajille että työpaikkaohjaajille. Kuudenteen luokkaan ei opettajilta tullut vastauksia, vaan ainoastaan työpaikkaohjaajilta, joita koskevat tulokset raportoidaan luvussa 4.2.2)*

Opettajat mainitsivat lisäkoulutustarpeidensa liittyvän erityisesti tietotekniikkaan (149/315; 47 %), erityisopetukseen (45 %), kielitaitoon ja kansainvälistymiseen (43 %) sekä pedagogisiin kysymyksiin (37 %) (Taulukko 21). Muut koulutustarpeet liittyivät työelämäyhteistyöhön (29 %), muutoksen hallintaan (21 %), yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin (19 %), johtamiseen ja esimiestaitoihin, myynti- ja markkinointitaitoihin, talousasioiden hoitamiseen, sekalaisiin asioihin sekä asiakaspalveluun.

**Taulukko 20.** Opetustyön kehittämiseen liittyvien uusien ideoiden lähteitä

Opetukseen liittyvien uusien ideoiden lähteitä	KAIKKI n = 315 %	JAO n = 213 %	JKOUKE n = 46 %	POKE n = 56 %
1. Oppilaitoksemme muilta opettajilta	71	71	72	70
2. Kurseilta, koulutustilaisuuksista ja seminaareista	71	68	78	75
3. Kirjallisuudesta ja ammattilehdistä	67	67	72	64
4. Opiskelijoilta	58	62	48	54
5. Työpaikoilta	54	50	67	57
6. Muiden oppilaitosten opettajilta	43	42	46	46
7. Täysin eri alan ihmisiltä	21	25	17	11
8. Muualta (mm. internet, itse keksimällä, elokuvista, messuilta, näyttelyistä, harrastuksista...)	9	10	7	5

(Sarakeissa luvut ylittävät 100%, koska sama vastaaja on voinut mainita useampia lähteitä.)

**Taulukko 21.** Opettajien mainitsemia lisäkoulutustarpeita

Opettajien mainitsemia lisäkoulutustarpeitaan, jotka liittyvät:	KAIKKI n = 315 %	JAO n = 213 %	JKOUKE n = 46 %	POKE n = 56 %
1. Tietotekniikkaan	47	47	39	57
2. Erityisopetukseen	45	39	54	61
3. Kielitaitoon ja kansainvälistymiseen	43	45	52	30
4. Pedagogisiin kysymyksiin	37	34	39	43
5. Työelämäyhteistyöhön	29	32	22	23
6. Muutoksen hallintaan	21	20	15	30
7. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin	19	16	24	29
8. Johtamiseen ja esimiestaitoihin	17	13	30	21
9. Myynti- ja markkinointitaitoihin	14	14	11	14
10. Talousasioiden hoitamiseen	12	14	7	9
11. Sekalaisiin asioihin (mm. ajankäytön hallintaan, muut tekniset asiat, erityistehtävät...)	8	7	9	11
12. Asiakaspalveluun	6	5	2	11

(Sarakeissa luvut ylittävät 100%, koska sama vastaaja on voinut mainita useampia tarpeita. Taulukon %-luvut kertovat, kuinka moni taulukkopäässä ilmaistusta vastaajista ilmoitti kyseisen lisäkoulutustarpeen.)

### Yhteenvetoa

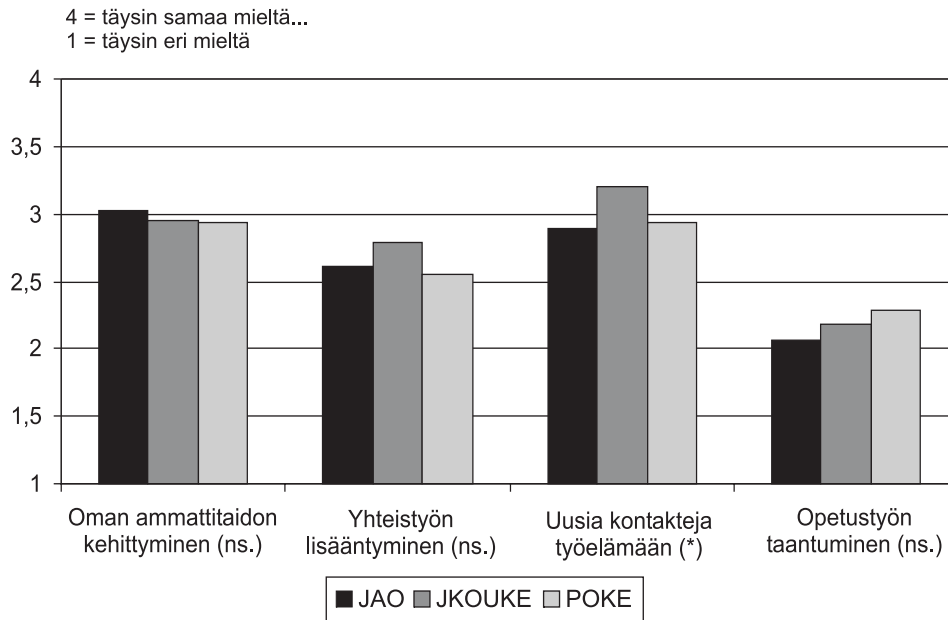
- Keski-Suomen alueiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja siinä, miten kunkin koulutuksen järjestäjän opettajayhteisöt kokevat voivansa kehittää ammattitaitoaan.
- Opettajista suuri enemmistö (80 %) totesi, että heitä kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen työyhteisössään.
- Yhteisöllistä oppimista varten ei opettajayhteisöissä ollut suunnitelmaa. Myöskään parhaita käytänteitä (best practices) ei tallennettu muistiin suunnitelmallisesti.
- Oman ammattitaitonsa kehittämiskeinoja opettajilla olivat yleisimmin koulutukset, kokeilut omin päin, lukemalla oppiminen sekä kollegojen avulla oppiminen.
- Opetukseen liittyvien uusien ideoiden lähteitä olivat tavallisimmin opettajakollegat, kurssit, koulutustilaisuudet ja seminaarit, kirjallisuus ja ammattilehdet, opiskelijat, työpaikat muiden oppilaitosten opettajat sekä täysin eri alan ihmiset.
- Opettajien mainitsemia lisäkoulutustarpeita olivat tietotekniikka, erityisopetus, kielitaito ja kansainvälistyminen, pedagogiset kysymykset, työelämäyhteistyö sekä muutoksen hallinnan taidot.

#### 4.2.1.5 Muutokset opettajien työssä ja työympäristössä

Elämän meno näyttää koko ajan vain kiihtyvän. Ihmisillä on kasvava kiire - jonnekin. Turbulenssia, pyörteilyä, tapahtuu kaikilla ihmisen toiminnan alueilla. Työelämä on koulutuksenkin alueella tullut aiempaa vaativammaksi ja haasteellisemmaksi. Moni asia saattaa suuresti muuttua lyhyelläkin aikavälillä. Pysyvää, tuttua ja turvallista on aiempaa vähemmän. Yksilön ammattitaidolle on paljon haasteita. Yhä useammin yksilö tarvitsee kollegan ja ryhmän apua ja osaamista selviytyäkseen monimutkaisista tehtävistään. Entistä useammin tarvitaan myös oman toimialan ulkopuolista apua ja uusia kontakteja työelämään. Tarvitaan keskinäisiä neuvotteluja ja kokouksia työn suunnittelemiseksi. Joidenkin opettajaryhmien osalta saattaa olla niin, että monet väliin tulevat asiat syövät aikaa opetustyöltä ja että pedagogiselle kehittämiselle ei silloin jää riittävästi aikaa.

Muutoksia työssä ja työympäristössä mitattiin 16 väittämän avulla. Niistä muodostettiin neljä yhdistelmämuuttujaa, joiden nimet sekä yhdistelmämuuttujittaiset erojen tilastollisen merkitsevyyden testaukset kolmen Keski-Suomen alueen välillä ilmenevät kuviossa 26.

Alueiden välisiä tilastollisesti merkitseviä eroja ei ollut ( $p = ns.$ ) yhdistelmämuuttujien "Oman ammattitaidon kehittyminen", "Yhteistyön lisääntyminen" ja "Opetustyön taan-



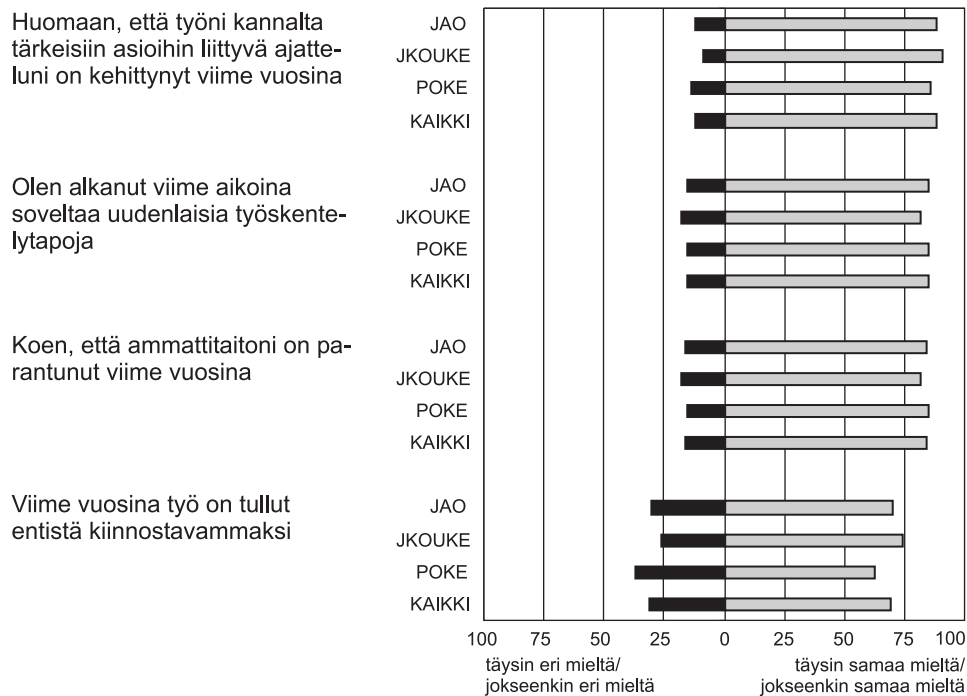
**Kuvio 26.** Muutokset työssä ja työympäristössä: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä

tuminen” suhteen. ”Uusia kontakteja työelämään” -yhdistelmämuuttujan osalta oli Keski-Suomen alueiden välillä tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p < .05$ ). Jämsän seudun koulutuskeskuksen opettajat ilmoittivat solmineensa uusia kontakteja useammin kuin Jyväskylän ammattiopiston ja Pohjoisen Keski-Suomen opettajat.

**Oman ammattitaidon kehittyminen:** Edellä jo todettiin, että ammatillisesti ajan tasalla pysyminen ja ammatillinen kasvu ovat tärkeitä tavoitteita jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Asia on paitsi työyhteisön, niin myös ja erityisesti sen jokaisen yksittäisen jäsenen vastuulla. Muutokset työssä ja työympäristössä edellyttävät myös muutoksia yksilön ajattelussa ja ajatusmalleissa. Aikaisemmilla työskentelytavoilla ei enää välttämättä menestytä.

Väittämästä ”Huomaan, että työni kannalta tärkeisiin asioihin liittyvä ajatteluni on kehittynyt viime vuosina” oli opettajista samaa mieltä valtaosa (86 % - 91 %; Kuvio 27). Vastausten perusteella uudenlaisten työskentelytapojen soveltaminenkin on viime aikoina lisääntynyt; tätä mieltä oli 82 % - 85 % vastaajista. Valtaosa (84 %) opettajista koki myös ammattitaitonsa parantuneen viime vuosina. Muutosvaatimusten ja -haasteiden lisääntyminen ilmeisesti oli yhteydessä siihen, että väittämästä ”Viime vuosina työ on tullut entistä

Tulokset

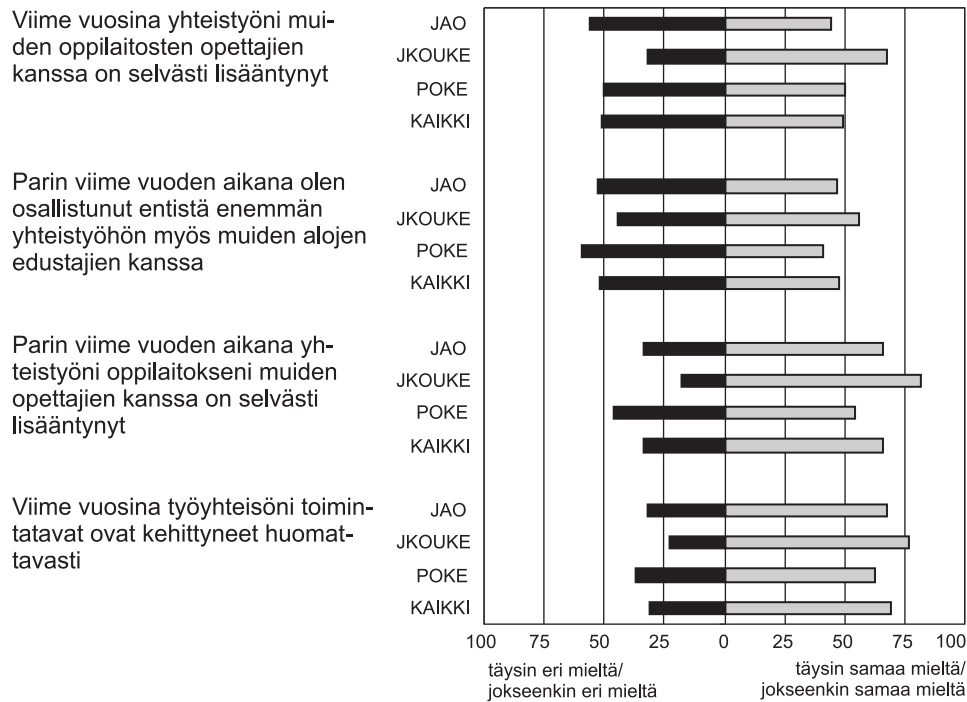


**Kuvio 27.** Yhdistelmämuuttujan "Oman ammattitaidon kehittyminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosentiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 211; JKOUKE: n = 46; POKE: n = 56)

kiinnostavammaksi" samaa mieltä olevia oli koko aineistossa 69 %. Edellisiin väittämiin verraten %-luvut olivat pienempiä. Joka tapauksessa selvä enemmistö vastasi asiaan myönteisesti. Vastaukset vaihtelivat alueittain välillä 63% - 74 %.

Luonnonvara-alueen opettajat arvioivat muiden alojen opettajia keskimäärin kielteisemmin oman ammattitaitonsa kehittymistä (ka.=2,8); p< .05). Muiden alojen opettajien keskiarvojen vaihteluväli oli 2,9:stä 3,1:een.

**Yhteistyön lisääntyminen:** Kuviosta 28 ilmenee, että yhteistyön suhteen on vielä kehittämisen varaa: yli puolet (51 %) kaikista vastaajista oli eri mieltä siitä, että viime vuosina vastaajan yhteistyö muiden oppilaitosten opettajien kanssa on selvästi lisääntynyt. Eri alueilla (JAO, JKOUKE, POKE) prosentiosuudet vaihtelivat välillä 32 % - 56 %. Eniten yhteistyötä muiden oppilaitosten opettajien kanssa ilmoittivat lisänneensä Jämsän seudun koulutuskeskuksen opettajat ja vähiten Jyväskylän ammattiopiston opettajat. Opettajien haastatteluvastaukset vahvistavat sitä, että yhteistyötä voisi edelleen kehittää ja lisätä:



**Kuvio 28.** Yhdistelmämuuttujan ”Yhteistyön lisääntyminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 211; JKOUKE: n = 46; POKE: n = 56)

”No, Keski-Suomen alueella, kun on nämä kolme koulutuskuntayhtymää, niin hirveen vähän on yhteistyötä, että se mitä meillä on, niin on valtakunnasta, just näitä vaihtoja. Ja opetussuunnitelmia on vaihdettu myös ja vähän benchmarkattu sitten, löytyykö sieltä mitään kivaa.”

”Enemmän vois olla. Onhan meillä sillai Pohjoisen Keski-Suomen ja Jyväskylän oppilaitoksen kanssa sosiaali- ja terveysalan kanssa yhteyttä, ainakin näin projektien kautta. Kaikkee vois olla enemmän.”

Jokseenkin samanlainen kuva kuin edellä saatiin myös väittämän ”Parin viime vuoden aikana olen osallistunut entistä enemmän yhteistyöhön myös muiden alojen edustajien kanssa” osalta. Väittämästä ”Parin viime vuoden aikana yhteistyöni oppilaitokseni muiden opettajien kanssa on selvästi lisääntynyt” oli noin 2/3 opettajista (66 %) samaa mieltä. Kollegiaalinen yhteistyö on siis lisääntynyt erityisesti oppilaitosten sisällä, mutta ei samassa määrin niiden välillä. Opettajien yhteistyössä alueiden välillä oli selviä eroja: kun Jämsän seudun opettajista 82 % viesti yhteistyön kollegoiden kanssa lisääntyneen, Pohjoisen Keski-

## Tulokset

Suomen opettajista näin ilmoitti hieman yli puolet (54 %). Kaikista opettajista 69 % arveli, että viime vuosina hänen työyhteisönsä toimintatavat ovat kehittyneet huomattavasti. Noin joka kolmas opettaja oli asiasta eri mieltä.

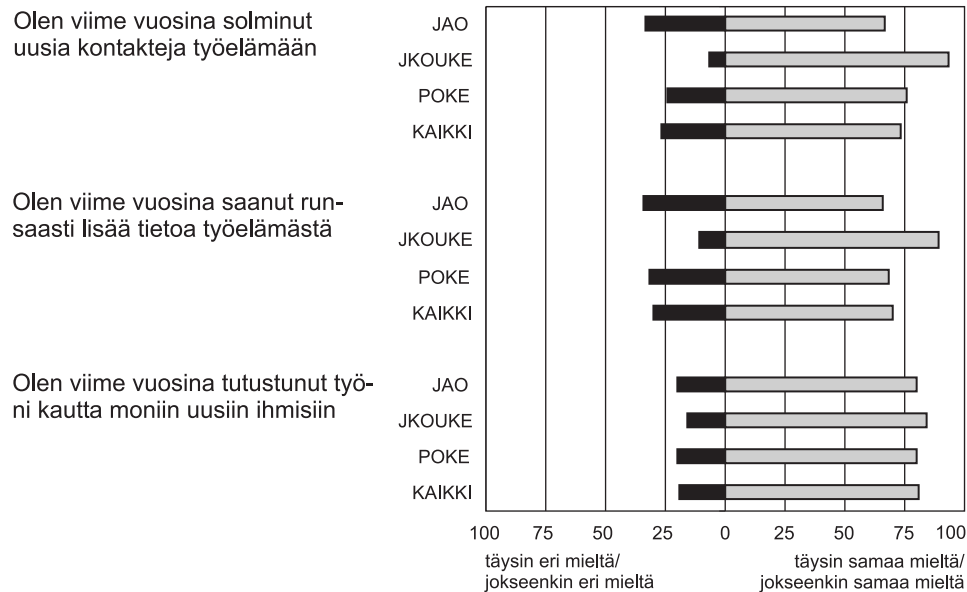
Ylipäättään työn lisääntyminen ja samalla fyysisen ja psyykkisen kuormituksen lisääntyminen ilmenee saaduista tutkimustuloksista. Eräs opettaja pohdiskeli asiaa seuraavalla tavalla:

*“No varmaan mää oon itte työnarkomaani, niin mää en sitä sillai näe, kuin sellainen ihminen, joka ei ole. Kyllä opettajien työ on lisääntynyt hirveesti, ihan toisissaan. Että mut se on enemmän järjestöasia, mutta kyllä jostakin syystä se voi olla, että on murrosvaihe menossa meillä opettajilla, että me nähdään erilailta kuin ennen niin se tuntuu että olis työtä lisää. Mutta että kyl työpäivät tuppaa venymään, seuraapahan kavereita tai omaa. Se työ on, niin se on varmaan monella muillakin, että se on elämäntapa. Elikkä hyvin usein huomaa illalla, että kello on 19, että pitäiskö mun mennä kotiakin, että siellä vähän vihjaillaan, että mikäs se sun asuinpaikkas on. Työn luonne on sellaista, että sekin täytyy oppia, se työskentelytapa, että osaa suhteuttaa sen käyttämänsä ajan siihen. Voi olla enempi siitä kyse, kuin... en tiedä. Ja saattaa tulla uupuminen, että ei ite hoksaakkaan, että on muuta elämää oltava, että jaksaa sitten taas pitkään opettajana. Mutta kyllähän yks palkka on, kun nytenkin opiskelijoilta palautetta kysyy ja sieltä kun tulee, että päivääkään en antais pois. Niin kyllähän se sitten, mutta kuitenkin pitää löytää ne rajat, missä ne kulkee.”*

**Uusia kontakteja työelämään:** Kaikkien opettajien vastausten perusteella ammatillisten aineiden opettajat arvioivat solmineensa yhteisten aineiden opettajia suhteellisesti ottaen enemmän uusia kontakteja työelämään ( $p < .001$ ). Opintoaloittain tarkastellen matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla sekä sosiaali- ja terveysalalla opettajat kokivat solmineensa uusia työelämäsuhteita suhteellisesti ottaen useammin verrattuna muiden alojen opettajiin ( $p < .05$ ). Opettajista ne, jotka aikovat joskus tulevaisuudessa osallistua opettajien työelämäjaksolle, oli solminut uusia kontakteja työelämään suhteellisesti ottaen useampi kuin niistä, jotka eivät aio ( $p < .001$ ). Myös työssäoppimista ohjaavina opettajina toimivista suhteellisesti ottaen useampi opettaja oli solminut kyseisiä suhteita suhteellisesti ottaen useammin kuin opettajista, jotka eivät toimi ohjaavina opettajina ( $p < .001$ ).

Uusia kontakteja työelämään -yhdistelmämuuttujan keskiarvon suhteen oli Keski-Suomen kolmen alueen välillä tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p < .05$ ; Kuvio 26). Kuvio 29 käy ilmi, että Jämsän seudun koulutuskeskuksen opettajissa oli suhteellisesti ottaen eniten niitä, jotka viime vuosina olivat solmineet uusia kontakteja työelämään ja jotka olivat saaneet runsaasti lisää tietoa työelämästä. Jyväskylän ammattiopistossa oli kyseisiä

opettajia suhteellisesti ottaen vähiten. Jyväskylän ammattiopistossa oli uusia kontakteja työelämään solminut ammatillisten aineiden opettajista suhteellisesti ottaen useampi kuin yhteisten aineiden opettajista ( $p < .01$ ). Vastaustensa perusteella opettajista runsas 80 % oli viime vuosina tutustunut työn kautta moniin uusiin ihmisiin.



**Kuvio 29.** Yhdistelmämuuttujan "Uusia kontakteja työelämään" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

Tulosten tulkinnassa kullakin alueella on hyvä ottaa huomioon niin sanottu "katto-lattia"-efekti: jos oppilaitoksella tai sen ryhmillä on pitkällä aikavälillä ollut kontakteja runsaasti, niin lisäkontaktien solmimiseksi tarvitaan silloin paljon enemmän ponnisteluja kuin oppilaitoksessa, jolla ei ole ollut monia yhteistyökumppaneita ja jossa siis vähäisillä ponnistuksilla saadaan aikaisempaan tilaan verrattuna selvää lisäystä aikaan. Toisaalta jos kontakteja on jo runsaasti olemassa, ei välttämättä ole tarvettakaan solmia kovin paljon uusia yhteyksiä.

Uusien kontaktien saaminen ei vielä välttämättä kerro, että yhteistyö sujuisi uusien kumppanien kesken. Yhteistyösuhteet edellyttävät osapuolilta riittävää sosiaalista osaamista. Suhteita tulee hoitaa, mikä vie myös aikaa ja energiaa. Yhteistyön sujumisesta opettajat tilittivät muun muassa seuraavasti:



## Tulokset

*“Kyllä se on hyvin sujunut, mutta sitä pitäis olla enemmän. Yhteisen ajan löytäminen... totta kai välillä tulee selviteltäviä asioita, mutta sitten ne selvitetään. Ei tule mieleen sellaisia paikkoja, missä yhteistyö ei olis sujunut.”*

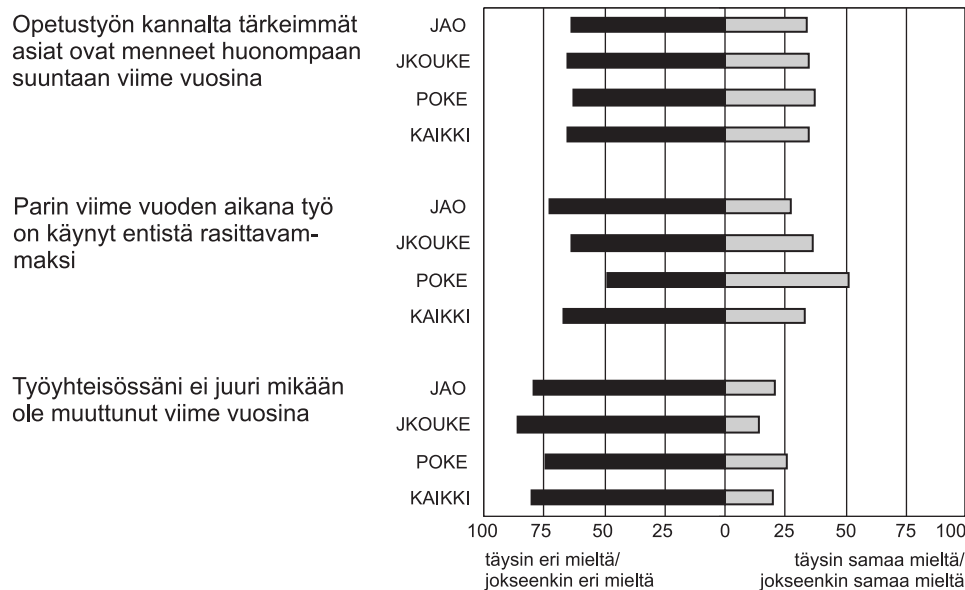
*“Meillä on työharjoittelua ollut niin kauan, niin on ne tietyt yritykset mihin periaatteessa voi luottaa, että niitä oppilaita sinne saa. Ja jos ei saa, niin kyllä ne (yritykset) perustelee sen...”*

*“Kyllä meillä ottaa yritykset ihan mielellään, koska me yritetään antaa niillekin jotain, että se ei ois pelkästään sitä, että ne ottaa meidän oppilaan sinne oppimaan, vaan sillai vastavuoroisesti, että mekin pystyttäis auttamaan. Sillainkin tehdään paikallisten yritysten kanssa, että jos heillä on kiire ja he tarvii apua, niin me annetaan oppilas lainaksi päiväksi tai kahdeksi, vaikka varsinaisesti ei työssäoppimista olis menossakaan. Jos vain suinkin pystytään järjestämään. Autetaan toinen toisiamme.”*

**Opetustyön taantuminen.** Mahdollisia negatiivisia muutoksia opetustyössä mittaavat väittämät muodostivat “opetustyön taantuminen” -yhdistelmämuuttujan. Väittämiin tulleiden vastausten %-osuuksien perusteella ei näytä siltä, että opetustyö olisi taantunut: opettajista selvä enemmistö kiisti sen, että “opetustyön kannalta tärkeimmät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina” (65 %) ja sen, että “parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi” (67 %). Kuitenkin enemmistö, joskin niukka (51 %), Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen opettajista ilmoitti työnsä käyneen entistä raskeammaksi. Väittämästä “Työyhteisössäni ei juuri mikään ole muuttunut viime vuosina” eri mieltä olevia opettajia oli 80 %. Muutoksia on siis tapahtunut viime vuosina (Kuvio 30), mutta silti työ on tullut entistä kiinnostavammaksi (ks. myös edellä Kuvio 27).

Joistakin haastatteluvastauksista ilmeni, että aina on vaarana, että jotkin perusopetustyöhön kuulumattomat toiminnot voivat syödä aikaa, energiaa ja muita resursseja siltä. Eräs miesopettaja mietiskeli kyseistä asiaa seuraavasti:

*“Me ollaan kuitenkin oppilaitos ja mää en muista, milloin ollaan puhuttu varsinaisesti opetuksen kehittämisestä. Kaikkia projekteja on ollut, mutta jotenkin tuntuu, että työelämäyhteistyöt ja tällaiset ajaa monen mielestä ohi sen perustyön, mitä me ollaan täällä tekemistä. Aina ei tiedetä, mitä projekteja talossa on ja kuullaan, että ne on isoja projekteja, niin tuolla kahvipöydässä herää kysymys, että kuinkas paljon tuokin projekti vie taas opetuksesta varoja.”*



**Kuvio 30.** Yhdistelmämuuttujan "Opetustyön taantuminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

#### Yhteenvetoa

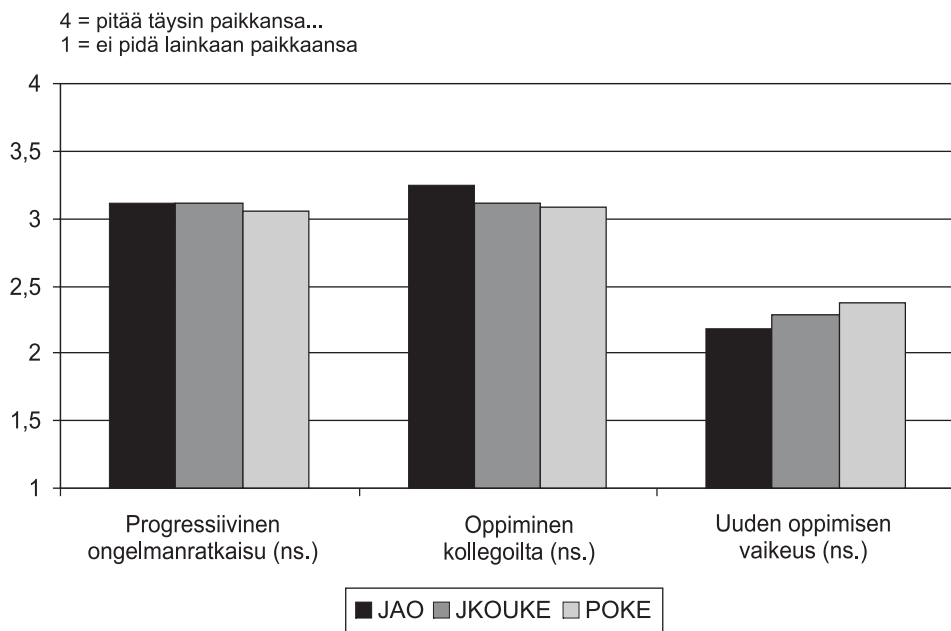
- Kolmen koulutuksen järjestäjän välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja yhdistelmämuuttujien "Oman ammattitaidon kehittyminen", "Yhteistyön lisääntyminen" ja "Opetustyön taantuminen" suhteen.
- Valtaosa opettajista koki ammattitaitonsa kehittyneen viime vuosina.
- Uudenlaisten työskentelytapojen soveltaminen on viime aikoina lisääntynyt.
- Opettajien kollegiaalinen yhteistyö on lisääntynyt erityisesti oppilaitosten sisällä, mutta oppilaitosten välisen yhteistyön suhteen on vielä kehittämisen varaa.

#### 4.2.1.6 Opettajien ammattitaidon kehittyminen ja oppiminen työyhteisössä

Jo aiemmin (Kuvio 27) käsiteltiin opettajien ammattitaidon kehittymistä. Ammattitaidon kehittyminen edellyttää siis yksilön ajattelun ja ajatusmallien kehittymistä. Taustalla on motivationaalisia seikkoja: tarvitaan oikea asenne ja halu oppia sekä kyky ja lisääntyviä valmiuksia oppia. Tärkeä seikka oppimiselle on työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen laatu (ks. myös Luku 4.2.1.2): voimaannuttaako se yksilöitä (Lyytinen & Nikkanen 2005), vahvistaako se yksilön minäarvostusta (Nikkanen 2004, 11-18) ja lisääkö se yksilön mielekkäiskokemuksia (Nikkanen 2005, 5-6).

## Tulokset

Opettajien mielipiteet ja käsitykset ammattitaidon kehittymistä sekä työyhteisössä oppimista mittavien väittämien osalta ryhmittäytyivät kolmeksi faktoriksi, joiden pohjalta laadittiin seuraavat yhdistelmämuuttujat: "Progressiivinen ongelmanratkaisu", "Oppiminen kollegoilta" ja "Uuden oppimisen vaikeus". Näiden suhteen ei Keski-Suomen kolmen alueen välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p = \text{ns.}$ ; Kuvio 31).



**Kuvio 31.** Ammattitaidon kehittyminen ja oppiminen työyhteisössä: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä

**Progressiivisella ongelmanratkaisulla** tarkoitetaan tässä Bereiterin ja Scardamalian (1993) mukaisesti joustavaa, ei-rutiininomaista, haasteita ottavaa ja innovatiivista työskentelyotetta. Sille on tyypillistä jatkuvasti yhä haasteellisempiin tehtäviin ja ongelmiin tarttuminen, työskentely oman osaamisensa ylärajoilla ja pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen (ks. myös Luku 2.1.2). "Progressiivinen ongelmanratkaisu" -yhdistelmämuuttujan sisällössä painottuivat luetellussa järjestyksessä uusien ratkaisujen kehittäminen oman työn ongelmiin, jatkuva uuden tiedon etsiminen, uusien ja parempien työtapojen etsiminen, jatkuva uusien haasteiden kohtaaminen, aktiivisiin pienryhmiin kuuluminen, työn ohessa ajan suunnitelmallinen varaaminen uuden oppimiseen, oman työn ongelmien pohdiskelu muiden kanssa, elinikäisen oppimisen ajatuksen hyväksyminen itselleen toiminnan periaatteeksi sekä työskentely eri aloja edustavien henkilöiden kanssa.

Progressiivista ongelmanratkaisua mittaavan yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli opettaja-aineistossa 3,1 (maksimi = 4), mikä osoittaa, että ammatillisten oppilaitosten opettajakunnassa vallitsee vahva työn kehittämisen asenne.

Lähes yksimielisesti (98 % - 100 %) kaikki opettajat hyväksyivät elinikäisen oppimisen ajatuksen oman toimintansa tärkeäksi periaatteeksi (Kuvio 32). Varsin yksimielisiä Keski-Suomen opettajat olivat myös seuraavista väittämistä: "Työssäni on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa" (95 % - 100 %), "Kehittelen mielelläni uusia ratkaisuja työni ongelmiin" (84 % - 93 %), "Yritän jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelyni parantamiseksi" (85 % - 96 %), "Pidän siitä, että kohtaan työssäni jatkuvasti uusia haasteita" (80 % - 90 %) sekä "Minun osaamisellani on tärkeä merkitys oppilaitokselleni" (85 % - 89 %). Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että ammattitaidon kehittymiselle ja uuden oppimiselle on hyvät edellytykset Keski-Suomessa.

Enemmän erimielisyyttä ilmeni seuraavista asioista: "Olen osallistunut koulutustilaisuuksiin, joissa on pohdittu oman työn ongelmia" (41 % - 54 %), "Työskentelen suhteellisen usein eri alojen opettajien kanssa" (35 % - 44 %), "Kuulun joihinkin suhteellisen aktiivisesti toimiviin työyhteisöni pienryhmiin" (23 % - 35 %) sekä "Käytän osan työajastani uusien asioiden oppimiseen" (18 % - 26 %).

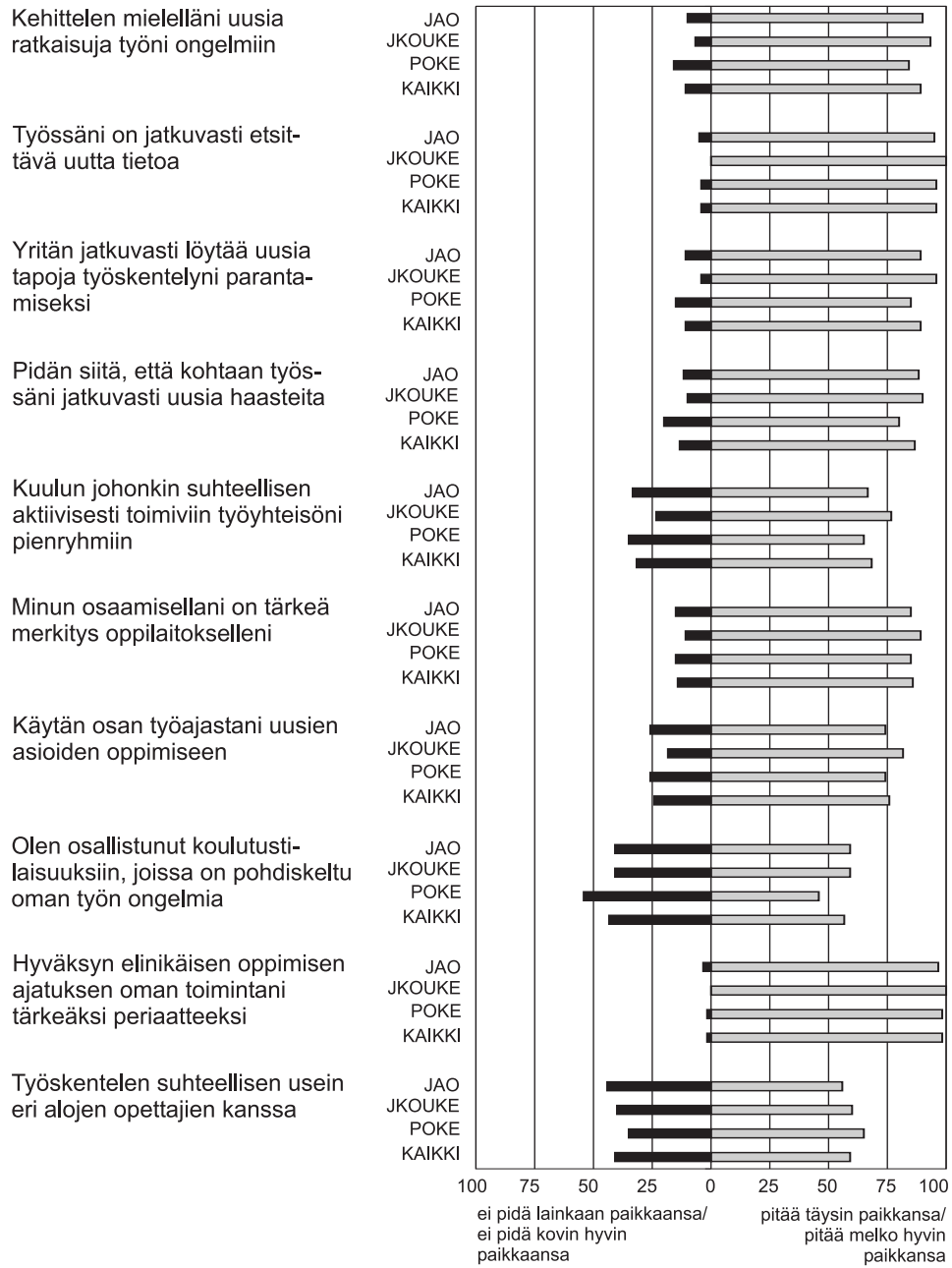
Kaupan ja hallinnon sekä sosiaali- ja terveysalan opettajien keskiarvot progressiivisessa ongelmanratkaisussa olivat korkeampia kuin muiden alojen opettajien arviot ( $p < .01$ ). Muiden alojen vastaavien arviointien keskiarvot olivat lähellä toisiaan.

**Oppiminen kollegoilta:** Parhaimmillaan oppivassa työyhteisössä on mahdollista oppia oppimaan toisiltaan. Silloin yksilöllisen oppimisen on mahdollista transformoitua eli muuntua yhteisölliseksi oppimiseksi. Opettajien on mahdollista oppia kollegoiltaan, ja jos tietointensiivisen yhteisön keskustelukulttuuri on hyvä, voivat keskustelut auttaa yksilöitä ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin mihin yksin ollen pystyisivät.

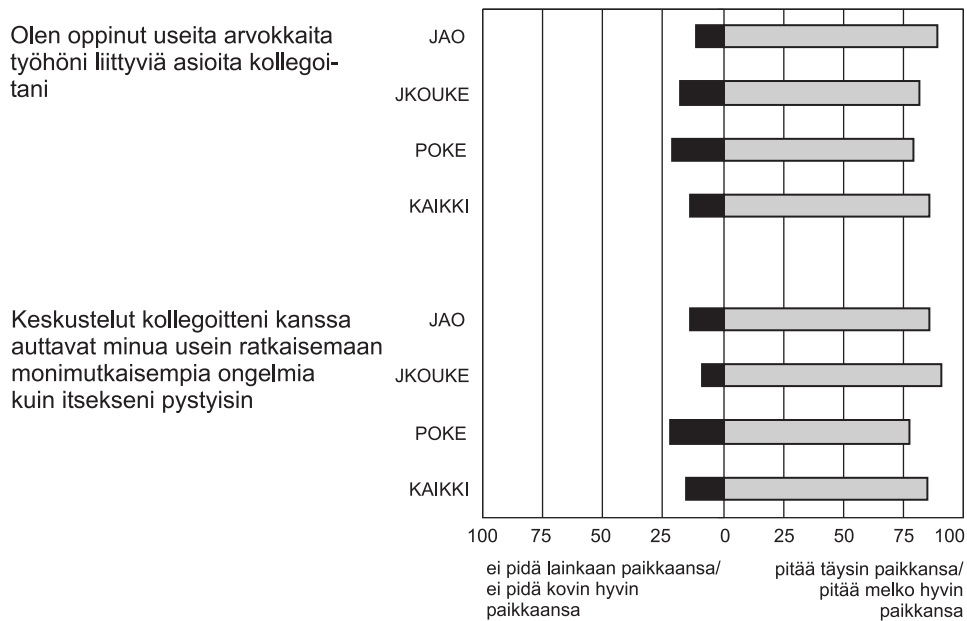
Kuviosta 33 ja tilastollisista testauksista ilmenee, että Keski-Suomen ammatillisen koulutuksen järjestäjien välillä tarkasteltavan yhdistelmämuuttujan keskiarvoissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p = ns.$ ) ja että samanmielisyys oli yhdistelmämuuttujan muodostavien kahden väittämän osalta varsin korkea. Valtaosa opettajista koki oppineensa kollegoiltaan ja pystyneensä kollegoidensa avulla ratkaisemaan ongelmia. Esiin tulleet opettajien kokemukset ovat hyvä lähtökohta lisääntyvälle yhteisölliselle oppimiselle.

Suhteellisesti ottaen useampi yhteisten aineiden opettaja ilmoitti oppineensa kollegoiltaan verrattuna ammatillisten aineiden opettajiin ( $p < .05$ ) Opintoaloittain tarkastellen sosiaali- ja terveysalan opettajat arvelivat oppineensa kollegoiltaan muiden alojen opettajia enemmän ( $p < .01$ ). Tekniikan ja liikenteen alan sekä luonnonvara-alan opettajien vastaavat keskiarvot olivat pienimmät.

Tulokset



**Kuvio 32.** Yhdistelmämuuttujan "Progressiivinen ongelmanratkaisu" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosentiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 211; JKOUKE: n = 46; POKE: n = 56)



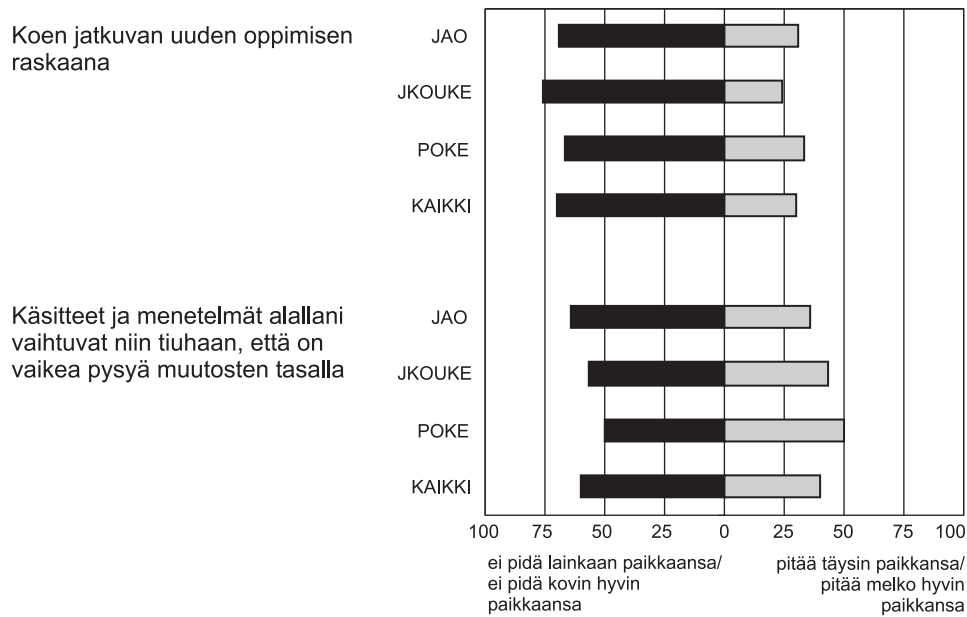
**Kuvio 33.** Yhdistelmämuuttujan "Oppiminen kollegoilta" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 211; JKOUKE: n = 46; POKE: n = 56)

Paitsi kollegoilta, niin myös opiskelijoilta olisi mahdollista oppia vielä enemmän kuin yleensä ottaen tapahtuu. Kun opiskelijapalautteen mukaan monessa työssäoppimispaikassa opiskelija luetaan tasavertaiseksi työyhteisön jäseneksi, niin voisiko niin tapahtua enemmän määrin oppilaitoksissa? Ovathan monet opiskelijat jo aikuisen iässä. Tätä pohdiskeli eräs naisopettaja tavallista syvemmin:

*"Opiskelijoiltahan tulis hyviä ideoita ja kehittämisajatuksia, jos enemmän otettaisiin mukaan opetussuunnitelmatyöhön ja kehittämistyöhön. Kyllä se on niin, mitä enemmän antaa vastuuta opiskelijoille, niin sitä paremmin ne toimii. Jos ei odoteta mitään, ei tapahdukaan mitään. Siinä olis kehittämishomma, kun tehdään kaikkia hienoja laatukäsikirjoja, että kaikki, lähinnä opiskelijat tietäis niistä."*

**Uuden oppimisen vaikeus:** Yleisesti ottaen jatkuvaa uuden oppimista eivät opettajat kokeneet raskaana (70 %). Alueittainen vaihteluväli oli 67 – 76 %. Kuvio 34 kertoo lisäksi tärkeän asian: enemmän kuin joka neljäs opettaja koki jatkuvan uuden oppimisen raskaana. Taustamuuttujittain tarkastellen voidaan todeta, että ammatillisten aineiden opettajat kokivat uuden oppimisen keskimäärin vaikeampana kuin yhteisten aineiden opettajat ( $p < .05$ )

## Tulokset



**Kuvio 34.** Yhdistelmämuuttujan ”Uuden oppimisen vaikeus” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 313$ ; JAO:  $n = 211$ ; JKOUKE:  $n = 46$ ; POKE:  $n = 56$ )

Suuri enemmistö (60 %) opettajista ei kokenut käsitteiden ja menetelmien vaihtuvan omalla alallaan niin tiuhaan, että opettajan olisi vaikea pysyä muutosten tasalla. Kuitenkin päinvastaista mieltä olevia opettajia oli myös paljon (40 %). Alueittain prosenttiset osuudet vaihtelivat välillä 36% - 50 %.

### Yhteenvetoa

- Keski-Suomen kolmen ammatillisen koulutuksen järjestäjän välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja yhdistelmämuuttujien ”Progressiivinen ongelmanratkaisu”, ”Oppiminen kollegoilta” ja ”Uuden oppimisen vaikeus” keskiarvoissa.
- Lähes kaikki opettajat hyväksyivät elinikäisen oppimisen ajatuksen oman toimintansa tärkeäksi periaatteeksi.
- Opettajan ammattitaidon kehittymiselle ja uuden oppimiselle on Keski-Suomessa.

## 4.2.2 Oppiminen yrityksissä

Enemmistö tutkimukseen mukaan tulleista työpaikkaohjaajista (n=259) työskenteli yksityisissä yrityksissä (ks. tarkemmin Tutkimuksen toteuttaminen -luku 3). Loput työpaikkaohjaajat (n=159) toimivat julkishallinnon sektorilla (kunnan tai valtion ylläpitämissä yrityksissä/organisaatioissa) tai sitten ns. kolmannella sektorilla (kansalaisjärjestö tai yhdistys). Seuraavassa käytetään yksinkertaisuuden vuoksi termiä ”yritys” kaikista mainituista tutkimuksessa mukana olevista organisaatioista, joissa työpaikkaohjaajat toimivat. Yritysten työyhteisöjen toimintakäytäntöjä, sosiaalisia vuorovaikutussuhteita, toimintojen ja ammattitaidon kehittymistä ja kehittämistä sekä jäsenten työn ja työympäristön muutoksia tarkastellaan työpaikkaohjaajien havaintojen, käsitysten ja kokemusten pohjalta. Mainitut seikat liittyvät monenlaisiin yrityksen oppimisprosesseihin. Yritysten muut henkilöt ja ryhmät rajattiin pois, koska käsillä olevassa hankkeessa on haluttu tarkastella erityisesti työssäoppimista ja sen kontekstia. Vastaukset väittämiin koottiin vain niiltä yrityksiltä, joilla oli yli 20 työntekijää.

Tarkasteluissa edetään käyttäen hyväksi pitkälti samanlaista rakennetta kuin oli luvussa 4.2.1. Nytkin muodostetaan yhdistelmämuuttujia, joiden avulla runsasta tietomäärää voidaan tiivistää ja yksinkertaistaa kuvausjärjestelmää luotettavasti. Oppimista yrityksissä tarkastellaan vertaamalla Keski-Suomen kolmea ammatillisen koulutuksen aluetta toisiinsa. Työpaikkaohjaajien opiskelijat tulivat näiltä alueilta. Yhdistelmämuuttujittaisia vertailuja tehdään siis 1) Jyväskylän ammattiopiston (JAO), 2) Jämsän seudun koulutuskeskuksen (JKOUKE) ja 3) Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen (POKE) välillä. Yhdistelmämuuttujia avaamalla kuvataan alkuperäismuuttujien avulla, mikä on kyseisen alueen työpaikkaohjaajien yritysten tila. Kuvaukseen ja tulkintaan otetaan mukaan myös taustamuuttujittaiset tarkastelut. Kaikilta osin mainittu tarkastelun syventäminen ei ole mahdollista, koska taustamuuttujittain muodostettujen alaryhmien havaintojen lukumäärän saattaa jäädä liian pieneksi käytettävien tilastomenetelmien kannalta. Taustamuuttujista käytettiin ryhmittelymuuttujina pääasiassa vastaajan sukupuolta, ikää, asemaa työpaikalla sekä oman alan työkokemusta (mitattuna vuosina). Kuvausta ja tulkintaa täsmennetään kyselyn avointen vastausten ja työpaikkaohjaajien haastattelutietojen avulla.

### 4.2.2.1 Yritysten työyhteisöjen toimintakäytännöt

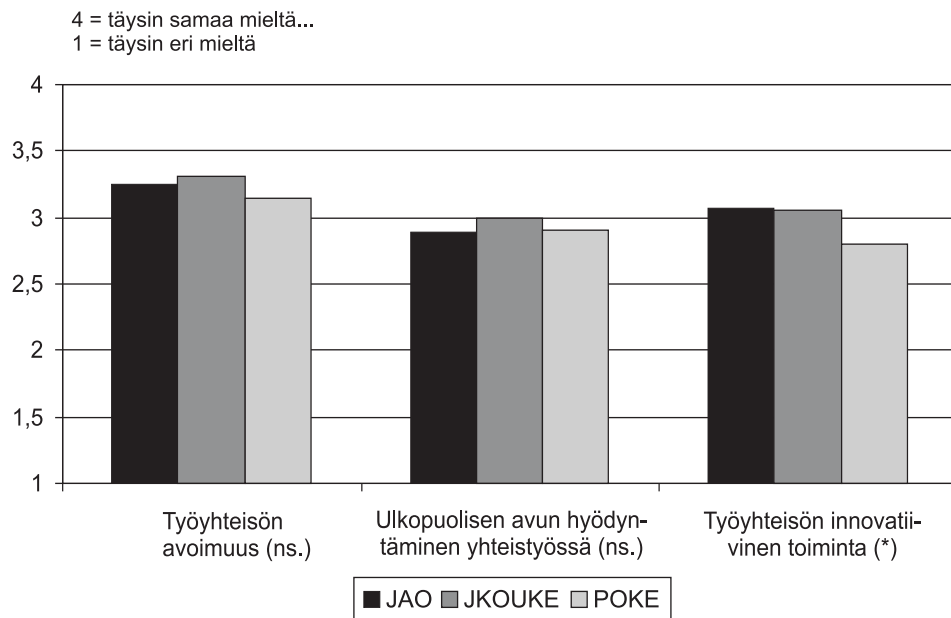
Yrityksen työyhteisön toimintakäytännöt -käsitteen sisältö määräytyy sen teoreettiseen alaan kuuluvien yhdistelmämuuttujien sisältämien alkuperäismuuttujien mukaan. Yrityksen työyhteisön toimintakäytännöllä tarkoitetaan tässä toiminnoille tyypillistä työyhteisön keskustelukulttuurin avoimuutta, joka mahdollistaa paitsi jäsenten tietojen ja kokemusten keskinäisen jakamisen toisilleen, niin myös luovan uusien toimintatapojen kehittelyn,



## Tulokset

jatkuvan ongelmanratkaisun ja ulkopuolisen asiantuntija-avun hyödyntämisen. Tehtyjen rajausten vuoksi seuraavassa yritysten työyhteisöjä tarkastellaan vain työpaikkaohjaajien näkökulmasta. Kuten aiemmin (Luku 4.2.1.1) jo määriteltiin, avoimelle oppivalle organisaatiolle on ominaista paitsi että sen jäsenet toimivat avoimesti, niin myös että se avaa ovensa ympäröivään yhteiskuntaan.

Kuvio 35 kertoo työyhteisön toimintakäytännöt -alueen yhdistelmämuuttujat: 1) Työyhteisön avoimuus, 2) Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä, 3) Työyhteisön innovatiivinen toiminta. Ne muodostettiin työpaikkaohjaajien vastausten pohjalta. Kuvion alapuolella kerrotaan myös alueiden välisten vertailujen (JAO, JKOUKE, POKE) tilastollisista merkitsevyyksistä.

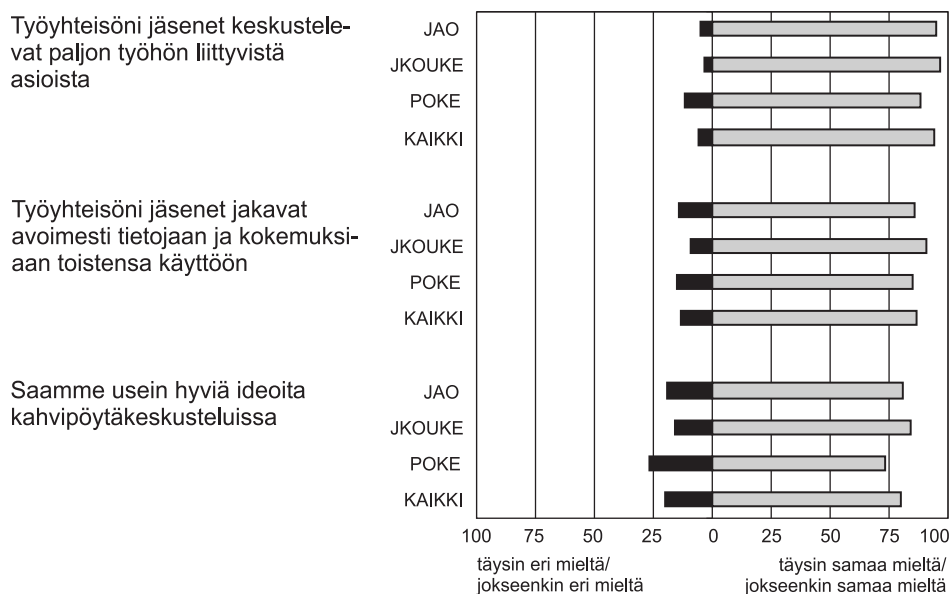


**Kuvio 35.** Yritysten työyhteisön toimintakäytännöt: vertailua Keski-Suomen alueen välillä (N = 180; JAO: n = 106; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 42)

Keski-Suomen kolmen ammatillisen koulutuksen alueen välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p < .05$ ) "Työyhteisön innovatiivinen toiminta" -yhdistelmämuuttujan suhteen. Pohjoisen Keski-Suomen alueen yrityksissä toimivien työpaikkaohjaajien arviot työyhteisön innovatiivisesta toiminnasta olivat hieman matalammat kuin muilla alueilla toimivilla työpaikkaohjaajilla. Sen sijaan tilastollisesti merkitseviä eroja ei ollut "Työyhteisön avoimuus" - ja "Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä" -yhdistelmämuuttujien suhteen.

Seuraavassa tarkastellaan työyhteisön avoimuutta, ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämistä sekä työyhteisön innovatiivista toimintaa tarkemmin yksittäisten alkuperäismuuttujien avulla.

**Työyhteisön avoimuus:** Monesti työyhteisön avoimuus voidaan yksinkertaisesti määrittellä tarkoittamaan sitä, että "asioista voidaan keskustella!" (Ks. Nikkanen 2001a, 72). Kuten jo mainittiin, tarkasteltavien alueiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja "Työyhteisön avoimuus" -yhdistelmämuuttujan suhteen ( $p=ns.$ ). Kaikilla kolmella koulutuksen järjestäjällä suuri enemmistö (88 % - 97 %; ks. Kuvio 36) työpaikkaohjaajista koki työyhteisönsä jäsenten keskustelevan paljon työhönsä liittyvistä asioista, jakavan avoimesti tietoaan ja kokemuksiaan toistensa käyttöön (85 % - 91 %) sekä saavansa usein hyviä ideoita kahvipöytäkeskusteluissaan (73 % - 84 %). Oppivana organisaationa kehittymiselle on siis olemassa erittäin hyvät edellytykset. Työyhteisön avoimuus on keskeinen tekijä yhteisölliselle oppimiselle.



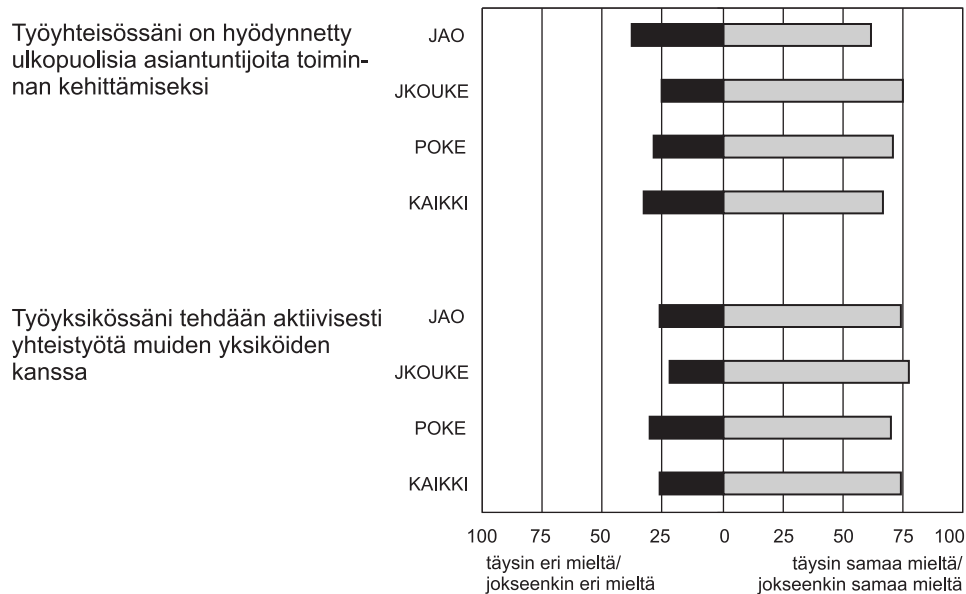
(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

**Kuvio 36.** Yhdistelmämuuttujan "Työyhteisön avoimuus" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 174$ ; JAO:  $n = 102$ ; JKOUKE:  $n = 32$ ; POKE:  $n = 40$ )

**Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä:** Yritykset ovat osa ympäröivää yhteiskuntaa. Vuorovaikutussuhteissa ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Tutun sanonnan mukaan ”yhteistyö on valttia”.

Aiemmin jo todettiin (Kuvio 35), että tarkasteltavien alueiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ”Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä” -yhdistelmämuuttujan suhteen. Kuvioista 37 käy ilmi, että työpaikkaohjaajien suurehkon enemmistön havaintojen mukaan ulkopuolisia henkilöitä on hyödynnetty työyhteisön toiminnan kehittämiseksi ja että vastanneiden työyksiköissä on tehty aktiivisesti yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. Negatiivisia näkemyksiä oli runsaalla joka neljännellä työpaikkaohjaajalla. Jos työpaikalla oli muitakin työpaikkaohjaajia, niin silloin ulkopuolisen avun hyödyntämistä tapahtui enemmän ( $p < .05$ ). Kaikkien alueiden työpaikkaohjaajien keskiarvo oli tämän yhdistelmämuuttujan osalta 2,9.

Seuraavat poiminat haastatteluvastauksista kertovat, että työssäoppimiseen liittyen on keskinäisestä yhteistyöstä ollut hyötyä sekä yritykselle että oppilaitokselle. Yritysten puolelta mainittiin, että he ovat saaneet opiskelijoista kesätyövoimaa ja vuorotteluvapaalla olevien työntekijöiden ”tuuraaaja” sekä tulevia vakituisia työntekijöitä. Lisäksi työssäoppimis-



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

**Kuvio 37.** Yhdistelmämuuttujan ”Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 174; JAO: n = 102; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 40)

jaksolle tulevat opiskelijat tuovat tullessaan uusia virikkeitä työhön sekä hyödyllisiä työhön liittyviä keskusteluja työn ääressä:

*“Meillähän on pitkällä tähtäimellä sellainen hyöty heistä, että heistähän tulee joskus meidän vakituisia työntekijöitä, koska aikalailla aikamiesvaltainen tää meidän firma on, keski-ikäkin on 50 vuoden paremmalla puolella. Viidessä vuodessa meidän pitäisi 15 uutta henkilöä rekrytoida taloon, vaikka ei meidän tuotanto lisääntyisi. Nää kaverithan sitten on meille itteensä myymässä ja se me tehdään selväksikin, että myytte itteenne meille. Ihan selkee hyötyä päivittäin nähtävissä, että kyllä kumminkin jokaisen aikuisen pitää uudistua, kun tulee nuoria työyhteisöön. On siinä omia sellaisia kehittymisen paikkoja jokaiselle.”*

*“Ainakin meille on ollut se etu, että on ollut aika päteviä kavereita, että niistä on ollut apua. Ollaan saatu kesätyövoimaa, ja joka lopetti nyt koulunsa niin tuli vuorotteluvapaata tuuraamaan, hänellä on vuoden loppuun saakka töitä. Hän on ollut meillä aikaisemmin työssäoppimassa ja nyt pääsi sitten tosiaan töihin. Uutta työvoimaa on tullut. No onhan niistä apua aina, varsinkin kavereista jotka osaa ja haluaa tehdä. Onhan se talolle hyöty. Määhän pystyn irrottautumaan aina johonkin muuhun työhön välillä, ettei tartte olla kokoaika siinä. Ei ole tähän mennessä sitonut sillai, että kokoajan pitäisi olla selän takana ja onhan se oppilaillekin parempi, kun kokoajan ei ole joku huohottamassa korvan takana, saavat vähän itekkin kokeilla ja opetella.”*

*“Oppilaitosten kannalta? No, se että niiden ei tartte itte tämmöistä työharjoittelua järjestää. Joskushan niillä oli työmaita ja siellä oli sitten opettaja paimentamassa niitä. Varmaan pääsee opiskelijat just sellaisiin töihin, että mitä tällä hetkellä tehdään. Nythän ne on ajatellut vielä uutta projektioppimista. Sellaista suunnitellaan kovasti. SE on varmaan sellainen uus ajatus tullut tän työssäoppimisen tiimoilta, että luokka ottais jonkun projektin tai homman tehtäväkseen ja niille maksettais palkka siitä. Ne suunnittelisivat sen työn ja heille maksettaisiin siitä työstä. Työnanatajaedustajat vaan ohjais ja valvois sitä työtä”.*

*“...ja kuten aikaisemmin mainitsin, niin kyllä näissä työssäoppijoissa on se hyvä puoli, että kun ne tulee oppilaitoksista, niin ne tuo meille vanhoille uusia virikkeitä ja tuulia sieltä, tosin joskus hyvin innokkaastikin, mutta se on hyvä vaan, että ideoita tulee, että se on positiivinen tekijä myöskin tästä työssäoppijasta, että hän on sen tuoreen teorian tiedon omaava henkilö ja siitä syntyy monesti työmaalla hyviä keskusteluja että kun me ollaan tehty vuosikausia näin ja hän on oppinut näin, että sitten nämä ryhmässä keskustele, että miks sitten pitäis tehdä näin taikka näin. Hyvin rakentavaa monesti.”*

## Tulokset

Toisaalta yhteistyössä on hyvä kiinnittää huomiota molempien osapuolten toiveisiin ja odotuksiin. Aina eivät oppilaitosten ja yritysten aikataulut ja tarpeet käy yksiin:

*“Hyvistä kavereista vois silloin kesällä olla paljonkin apua. Ja kun puhutaan, että tän yhteistoiminnan pitäis olla kummankin puoleista, niin tässähän me joudutaan paljon menemään koulun ehdoilla. Että silloin kun koululle sopii, siellä ei mieltä.”*

*“No sitä just, että ennen kaikkea, että me saatais kesällä kun meillä on tarve suurimmillaan, kun kesälomat pyörii, niin silloin tarvittais tänne sitä yhtä tai kahta kaveria. Eli jos ne työssäoppimisjaksot vois jaksottaa toisella lailla. Meillä on tammi-maaliskuussa, kun työssäoppija laitetaan lakaisemaan hallin lattiaa niin mua ainakin tympäsee niin valtavasti, ei mitään järkeä. Eikä me voida ennustaa ens vuoden alkua, voi ollakin töitä paljon. Mutta se tiedetään, että kesäaikaan ainakin on, sinne olis enemmän saatava satsausta. Silloin se koululta tuleva apu olis suurempi.”*

*“Oikeestaan se ajoitus ei aina satu kohdalleen, että viheralalla se antoisin aika on toukokuun alusta myöhäiseen syksyyn oppia näitä tehtäviä. Ja useimmissa paikoissa pääsee tulemaan toukokuun alusta, mutta sitten jos ne lähtee käyntiin huhtikuulta ja päättyy toukokuun alkupäivinä, niin ei se oikeestaan mitään hyödytä. Ja sitten syyskausi olis erittäin tärkeä perehtyä niihin käytännön tehtäviin ja käytännössä työssäoppijat häipyä aina elokuussa pois. Että jos niitä vois teoriaosioita muuttaa jotenkin niin, että käytännöntyötä vois tehdä silloin syyskuun loppuun, lokakuun puolelle, niin se on erittäin antoisa. Ja tämä on epäkohta, että jaksot ei jousta.”*

**Työyhteisön innovatiivinen toiminta:** Innovatiivisuus voidaan nähdä taitona saada aikaan erilaisia ja eriasteisia innovaatioita ja luovuus (edellisen alakäsitteenä) taitona synnyttää innovaatioiden tuottamisessa tarvittavia ideoita. (Korpelainen 2005, 226.) Yleisesti ottaen uutta luovaa toimintaa arvostetaan ja tavoitellaan yrityksissä. Innovatiivinen toiminta on keino sopeutua muutokseen.

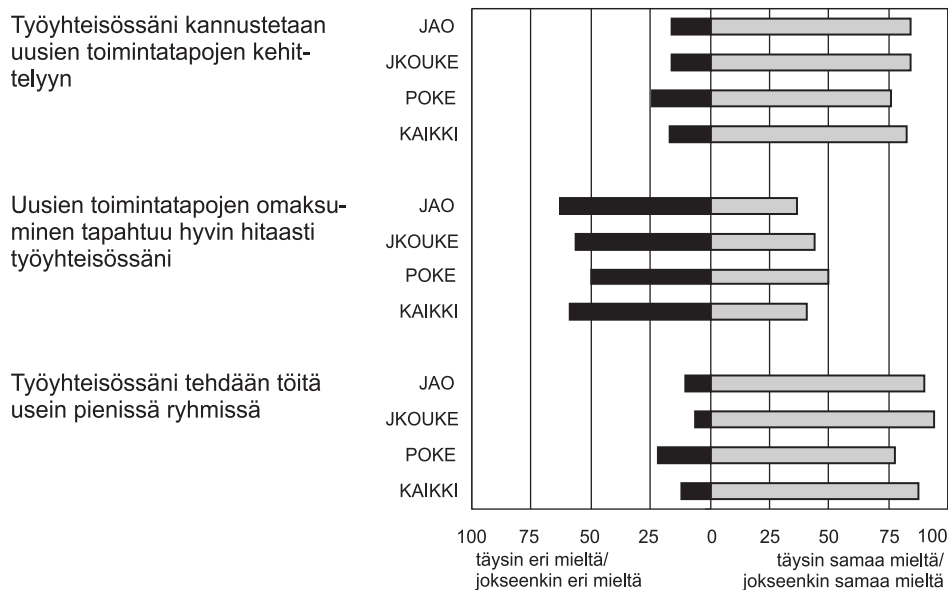
Työpaikkaohjaajien arviot työyhteisöjensä innovatiivisesta toiminnasta poikkesivat hieman toisistaan Keski-Suomen eri alueilla: Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen opiskelijoita ohjaavissa yrityksissä työpaikkaohjaajat arvioivat työyhteisönsä innovatiivisen toiminnan hieman heikommaksi kuin työpaikkaohjaajat kahdella muulla alueella ( $p < .05$ ).

Kannustaminen ja rohkaiseminen uusien toimintatapojen ja menetelmien kokeiluun ovat merkittäviä oppivan työyhteisön eli innovatiivisen työyhteisön ominaispiirteitä. Kaikkien kolmen alueen työpaikkaohjaajat viestivät, että heidän työyhteisöissään kannustetaan

jäseniä uusien toimintatapojen kehittelyyn (Kuvio 38). Tätä mieltä oli 76 % - 84 % eri alueiden työpaikkaohjaajista. Työpaikkaohjaajat myös kertoivat, että heidän työyhteisössään on tehty töitä usein pienissä ryhmissä (78 % - 94 %).

Kolmen alueen työpaikkaohjaajista 50 % - 63 % ilmaisi olevansa eri mieltä väittämästä "Uusien toimintatapojen omaksuminen tapahtuu hyvin hitaasti työyhteisössäni". Näin ollen enemmistö piti työyhteisöään pikemminkin aktiivisena uusien toimintatapojen käyttönottajana.

Työyhteisön innovatiivinen toiminta -yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli korkein yli 50-vuotiailla ja matalin 30-50-vuotiailla. Tulos tarkoittaa sitä, että yli 50-vuotiaista suhteellisesti ottaen useampi kuin nuoremista arvioi työyhteisönsä toimintaa innovatiiviseksi. Jos työpaikalla oli muitakin työpaikkaohjaajia, niin silloin työyhteisön innovatiivista toimintaa arvioitiin olevan enemmän ( $p < .05$ ). Kaikkien alueiden työpaikkaohjaajien keskiarvo oli työyhteisön innovatiivisen toiminnan osalta 3,0, mitä voidaan pitää hyvänä, kun maksimiarvo oli 4,0.



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

**Kuvio 38.** Yhdistelmämuuttujan "Työyhteisön innovatiivinen toiminta" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 175; JAO: n = 102; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 40)

## Tulokset

Monet yritykset tavoittelevat innovatiivisuutta, mutta niiden kulttuurit toimintakäytäntöineen saattavat estää uudistukset tai ainakin vaikeuttaa niitä. Kulttuuriset erot voivat vaikeuttaa myös organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä. Seuraava esimerkki saatiin haastatteluvastauksista:

*“Mutta siinä tänäkin aamuna tuli yksi semmoinen kysymys meille, että yksi kuljettaja sanoi, että kun hän vie siihen (tietyn asiakkaan) talon toiseen päähän seitsemältä tavarat, niin se täytyy olla seitsemältä toisessa päässä tavarat sitten kans. Ne vie eri kuljettaja sinne, kahdella autolla samaan paikkaan. No nyt mä kysyin siltä meidän, mikä hoitaa sen puolen ajojärjestelyn sinne. Mää sanoin, että eikö sitä voisi ottaa, kun kaveri menee tästä talon toisesta päästä toiseen päähän, että se on viisi yli seitsemän tai kymmentä vailla seitsemän siellä, niin se sano, että kuule, kun se kuuluu sille toiselle kuljetusliikkeelle se homma. Sieltähän se käypi. Ei muuteta, kysytään ensiksi. Mää sanoin, että ei sitä tarvitse kun ottaa se kirja sieltä hyllyköstä pois ja laittaa tälle kaverille, että tekee nämä molemmat silloin. Että tammöiseen itelläkin tulee siinä, kun on vuosikausia oltu, vuosikymmeniä joku ajojärjestelijä ollu, niin se uudistamiskyky on niin kun jäänyt vähän sitten siihen, että tehdään näin, niin kun on sovittu...”*

Innovatiivisuuteen, luovaan toimintaan, voidaan kannustaa ja tukea työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja ammatillista kehittymistä paitsi yksilönä, mutta myös ryhmänä ja tiiminä:

*“Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen ilmapiiri on meillä. Tällä alalla varmaan täytyy ollakin, kun työ ja työtavat muuttuu jatkuvasti. Kyllä siihen kannustetaan, että pitää itse hakeutua, kukaan ei tule sitä tyrkyttämään. Meillä on myös kehittämispäälliköitä, koko firmalle ja viimeks oltiin Peurungassa kehittämispäivällä, jossa mietittiin kokonaisuuksien kehittämistä ja sitä, miten voitais kehittyä paremmin vastaamaan nykyaikaisia haasteita.”*

*“Siellä on yhtenä tekijänä se, että on joustava yritys ja monitaitoinen ja muuntomiskykyinen, kun suhdanteet ja tilanteet muuttuu, niin me pystytään vastaamaan sen päivän kysyntään.”*

## Yhteenvetoa

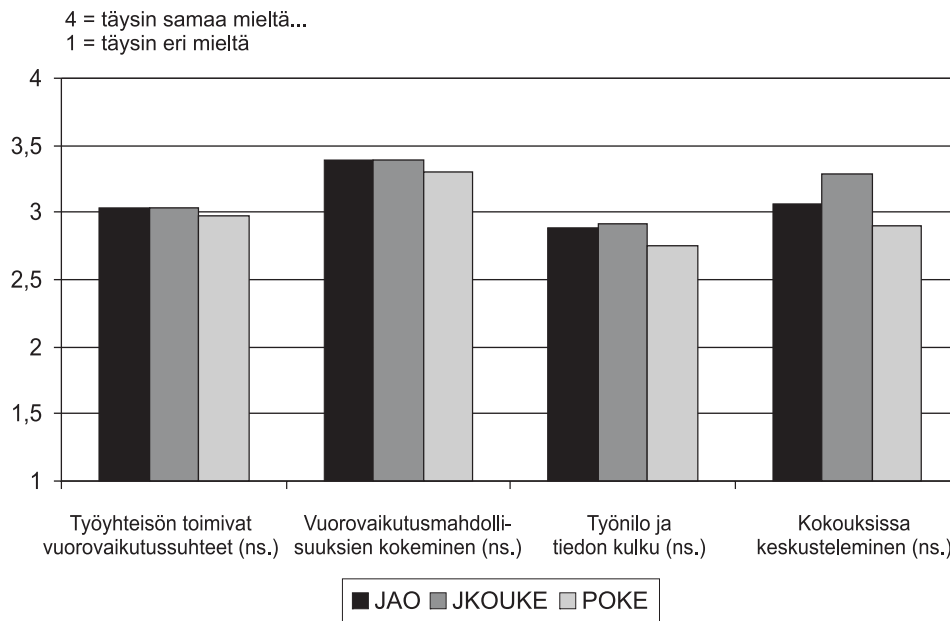
- Suuri enemmistö työpaikkaohjaajista koki työyhteisönsä jäsenten keskuksitelevan paljon työhön liittyvistä asioista sekä jakavan avoimesti tietojaan ja kokemuksiaan toisensa käyttöön.
- Innovatiivisuuden edellytykset yrityksissä ovat hyvät.

#### 4.2.2.2 Yritysten työyhteisöjen sosiaaliset vuorovaikutussuhteet

Jos työyhteisön jäsenten vuorovaikutussuhteissa, kommunikoinnissa tai yhteistyössä on ongelmia, niin silloin on yleensä ongelmia myös yksilöiden työssä oppimisessa, ryhmien yhteisöllisessä oppimisessa ja kokonaisuudessaan koko yrityksen oppimisessa (Nikkanen 2001b, 237). Oppiminen tarvitsee suotuisat olosuhteet ja tietyt edellytykset. Parhaimmillaan innovatiivisessa yrityksessä onnistutaan luomaan ilmapiiri ja kulttuuri, joka saa ihmiset jatkuvasti tuottamaan uutta ja olemaan terveellä tavalla ylpeitä työstään (Korpelainen 2005, 254).

Kuviossa 39 työpaikkaohjaajien työyhteisön sosiaalisia vuorovaikutussuhteita tarkastellaan muodostuneiden neljän yhdistelmämuuttujan avulla: ”Työyhteisön toimivat vuorovaikutussuhteet”, ”Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen”, ”Työnilo ja tiedon kulku” sekä ”Kokouksissa keskusteleminen”. Keski-Suomen kolmen tarkasteltavan alueen välillä ei ollut kyseisten yhdistelmämuuttujien suhteen tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p=ns$ ).

Seuraavaksi sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden tarkastelua syvennetään yhdistelmämuuttujia avaamalla alkuperäismuuttujien avulla.



**Kuvio 39.** Työyhteisön sosiaaliset vuorovaikutussuhteet: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä ( $N = 180$ ; JAO:  $n = 106$ ; JKOUKE:  $n = 32$ ; POKE:  $n = 42$ )



## Tulokset

**Työyhteisön toimivat vuorovaikutussuhteet:** Kaikkien työpaikkaohjaajien vastausten keskiarvo tämän yhdistelmämuuttujan osalta oli 3,0, mikä näkyy paitsi kuviosta 39 niin myös kuviosta 40 varsin suurena samanmielisyytenä useimman alkuperäismuuttujan osalta.

Kunkin kolmen alueen vastaukset eivät eronneet toisistaan ( $p=ns.$ ). Työpaikkaohjaajat kertoivat vastauksissaan (Kuvio 40) työyhteisöistään, että heillä on yhteisesti asetetut tavoitteet (vaihteluväli: 86 % - 94 %), nuorten ja vanhempien työntekijöiden erilaista tietoa ja kokemusta hyödynnetään heillä tietoisesti (72 % - 90 %), työyhteisö osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti (58 % - 74 %), työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki, "mehenki" (81 % - 90 %), työt suunnitellaan yhdessä (69 % - 75 %), tarvitessaan jäsen saa apua työyhteisön ihmisiltä (88 % - 94 %) sekä kutakin jäsentä kohdellaan samalla tavoin kuin muitakin työntekijöitä (88 % - 97 %).

Varsin myönteistä ja merkityksellistä kehitystä oli tulevaisuutta ajatellen myös se, että yritysten työyhteisöissä on pyritty jatkuvasti lisäämään opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia esimerkiksi työssäoppimisjaksoillaan (72 % - 83 %). Seuraavat haastattelukatkelmat kuvaavat opiskelijoiden asemaa työyhteisöissä:

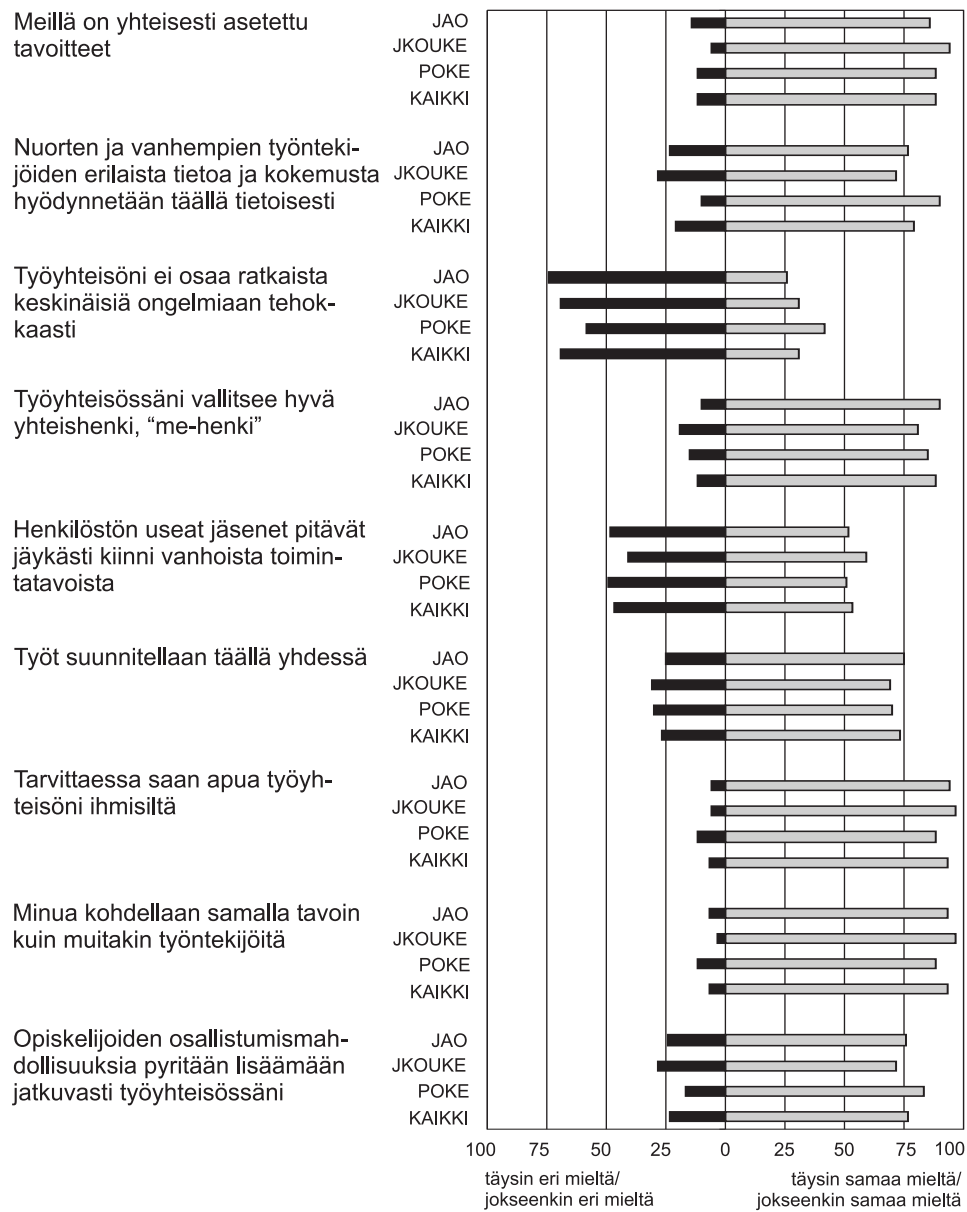
*"Voi olla osallistumisenkin puute, että työpaikalla toimintaan voi osallistua monella tavalla: seuraamalla, kyselemällä, kyseenalaistamalla... Opiskelija on jäsen siinä työyhteisössä."*

*"Meillä on ihan niin, että esim. kahvietu firman puolesta, niin aina on sanottu nuorillekin, että niin paljon (kuin haluaa) saa keittää ja juoda kahvia. Ja aina on painotettu että johtajasta lähtien jokaista saa sinutella, että ei ole hierarkioita, kaikki insinööritaso ja muut."*

Edellä jo kävi ilmi, että osa työpaikkaohjaajista koki työyhteisönsä omaksuvan suhteellisen hitaasti uusia toimintatapoja. Tämä voi selittyä sillä, että henkilöstön useat jäsenet pitävät jäykästi kiinni vanhoista toimintatavoistaan. Näin arvioi yli puolet (51 % - 59 %) kaikista työpaikkaohjaajista. Seuraava haastattelussa tullut maininta kuvaa osuvasti jäykkää työskentelytapaa:

*"... niin tuntus itestä, kun teki pienemmässä firmassa, meitä oli semmoinen 30 henkee töissä, että silloin pystyi tekemään, kääntämään sen asian heti. Mutta ei se tuolla (isommassa firmassa). Se tuntuu, että se ratas menee vaan."*

Taustamuuttujittainen tarkastelu toi esiin kaksi tilastollisesti merkitsevää ryhmien välistä eroa: kokemuksen myötä eli sen mukaan, kuinka kauan henkilö on toiminut ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden työpaikkaohjaajana, näkemys työyhteisön toimivista vuorovai-



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

**Kuvio 40.** Yhdistelmämuuttujan "Työyhteisön toimivat vuorovaikutussuhteet" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 176; JAO: n = 104; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 40)

## Tulokset

kutussuhteista parani; vastausten keskiarvo kasvoi ( $p < .05$ ). Lisäksi se, että jos työpaikalla oli muitakin työpaikkaohjaajia, oli myönteisesti yhteydessä vuorovaikutussuhteisiin; keskiarvo kasvoi ( $p < .01$ ). Seuraavassa muutamia yrityksen "me-henkeä" kuvaavia poimintoja työpaikkaohjaajien haastatteluvastauksista:

*"Toiminta ei ole mitään kireätä toimintaa, vaan letkeätä huumoria aina välillä. Siellä autetaan toinen toisiamme, ja se on ihan selvä, että niin toimitaan."*

*"...siellä on sellainen jätkä asenne, että siellä hyvin äkkiä sanotaan. Ja sanotaan aika karkeesti asioista, mutta se on siitä hyvä, että ne on aika lyhythihaisia."*

*"Yleensäkin se työyhteisön elämä on aina semmoista aaltoilevaa, että se ei koskaan mene täysin hyvin tai huonosti. Se on vaihtelevaa ja vaikeaa, kun ei aina kaikkee rekisteröi. Ei mitään radikaaleja muutoksia ole ollut. Aika paljon siellä on sitä yhteen hiilen puhaltamista."*

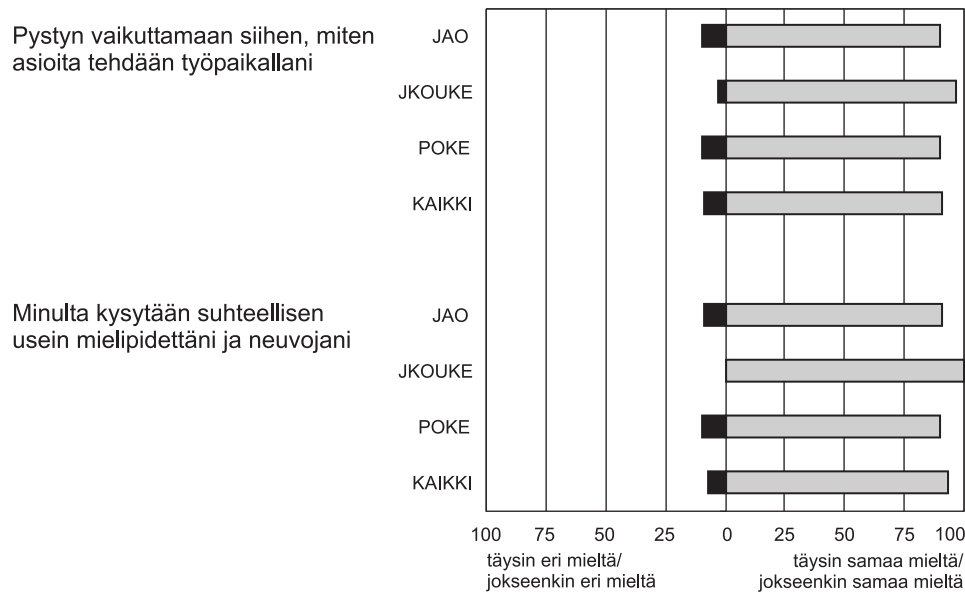
*"Meidän työyhteisössä on hyvä työhenki ja sen voi päätellä siitä, että samat työntekijät, vaikka ovat talvella työttöminä, niin ne on tulleet vuodesta toiseen meille uudestaan; ja meillähän on ollut pisimmät yli 20 vuotta talossa ja osa on jossain määrin talvellakin."*

**Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen:** 4-luokkaisella asteikolla mitaten työpaikkaohjaajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa varsin korkeina. Keskiarvo kaikkien vastaajien osalta oli 3.4 ja alueiden keskiarvot vaihtelivat välillä 3,3 – 3,4 (Kuvio 41).

Tarkasteltavien Keski-Suomen ammatillisen koulutuksen alueiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja vaikutusmahdollisuuksien kokeminen -yhdistelmämuuttujan keskiarvoissa ( $p = ns$ ). Oman aseman kohoaminen työpaikalla (työntekijä, työnjohtaja, osaston tms. johtaja) oli yhteydessä myönteisesti vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen. Toisin sanoen ero mainittujen asemien, positioiden, välillä kyseisessä kokemisessa oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < .001$ ). Statuksen kohoaminen tuo mukanaan toimi- ja päätösvaltaa ja sen myötä lisää vaikutusmahdollisuuksia.

Innovatiivisen tietoyhteisön kehittymistä ajatellen edellytykset olivat seuraavilta osin hyvät: Työpaikkaohjaajat kokivat, että he pystyvät vaikuttamaan siihen, miten asioita tehdään heidän työpaikallaan (90 % - 97 %) ja että heiltä kysytään suhteellisen usein heidän mielipiteitään ja neuvojaan (90 % - 100 %).

**Työn ilo ja tiedon kulku:** Yksilön fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että hän voi kokea työn iloa. Myös työyhteisön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, työn tuloksellisuuden ja yrityksen kaikinpuolisen menestymisen kannalta sillä on suuri merkitys. Tässä tutkimuksessa työn iloa mittaava muuttuja korreloi tiedon kulkua



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

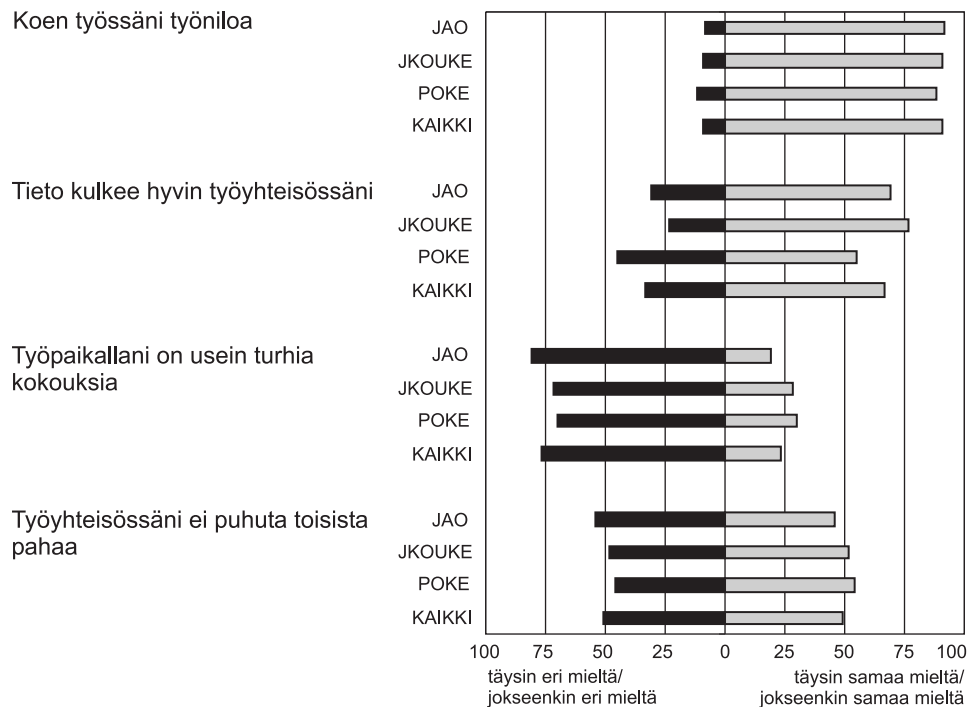
**Kuvio 41.** Yhdistelmämuuttujan "Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 174; JAO: n = 102; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 40)

koskevaan muuttujaan sekä väittämiin "työyhteisössäni ei puhuta toisista pahaa" ja työpaikallani on usein turhia kokouksia". (Viimeksi mainittuun muuttujaan korrelaatio oli negatiivinen). Muuttujien keskinäiset korrelaatiot merkitsevät sitä, että vastaajat yhdistävät nämä asiat toisiinsa mielessään. Toisin sanoen työpaikalla, jossa tiedon kulku on avointa eikä toisista puhuta pahaa, työyhteisön jäsenet voivat kokea työniloa.

Työnilo ja tiedon kulku -yhdistelmämuuttujan osalta kunkin kolmen alueen vastaukset eivät eronneet toisistaan (p=ns.). Kaikkien työpaikkaohjaajien keskiarvo oli 2,9. Alueittain keskiarvo vaihteli välillä 2,8 – 2,9, mutta erot eivät alueiden välillä olleet tilastollisesti merkitseviä (p< ns.). Maksimiarvon ollessa 4 voidaan näitä keskiarvoja pitää kohtalaisina. Kuitenkin kehittämisvaraa työpaikoilla on selvästi.

Vastausten prosenttijakaumia eri vastausvaihtoehtoihin tarkasteltaessa voidaan todeta, että varsin suuri enemmistö (88 % - 92 %) työpaikkaohjaajista koki työniloa (Kuvio 42). Yhtä selvää tyytyväisyyttä työpaikkaohjaajat eivät ilmeisesti kokeneet tiedon kulkemisen osalta (55 % - 77 %). Yritysten kehittämistarvekartoitusten yhteydessä on varsin tyypillistä, että tiedon kulussa koetaan olevan puutteita. Tästä herää kysymys, mistä yksittäiset jäsenet tietävät, että tieto ei kulje, jos se ei todellakaan kulje. Kyse voi olla siitä, että tieto kulkee,

Tulokset



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

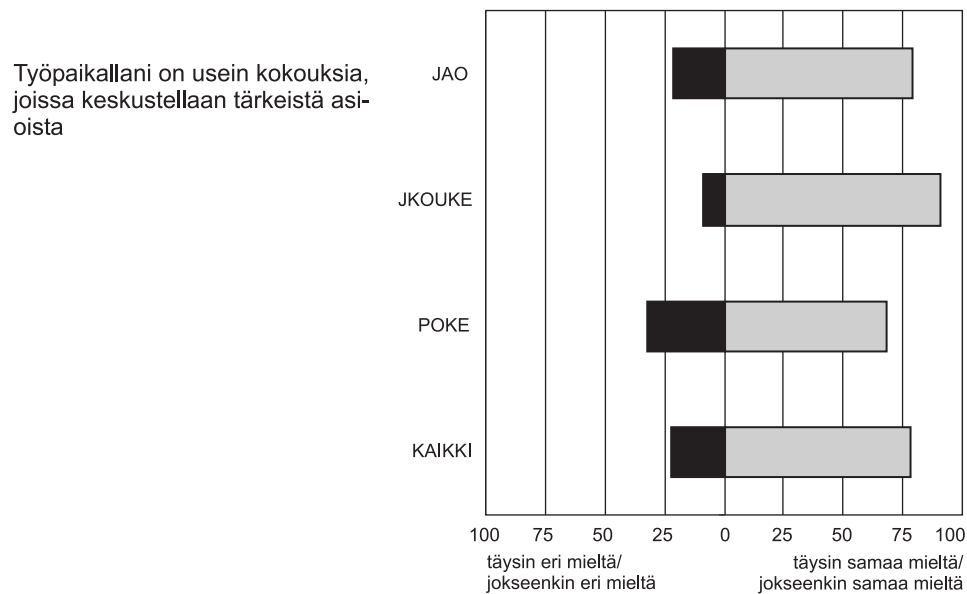
**Kuvio 42.** Yhdistelmämuuttujan ”Työn ilo ja tiedon kulku” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 176; JAO: n = 104; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 40)

mutta epävirallisia reittejä pitkin. Tiedon kulun ongelma on yhtäältä koko työyhteisön ja toisaalta jokaisen yksittäisen jäsenen. Omaakin aktiivisuutta asian suhteen voidaan odottaa. Kolme neljästä vastaajasta (77 %; 70 % - 81 %) ei yhtynyt väitteeseen, että hänen työpaikallaan olisi usein turhia kokouksia. Toisistaan pahan puhuminen näytti jakavan vastaajat kahteen ”leiriin”: asiasta samaa mieltä ja eri mieltä olevia oli yhtä paljon. Pahan puhuminen saattaa tulehduttaa ihmisten välit ja tehdä tyhjäksi monet hyvät saavutukset. Sen vuoksi tämä seikka pitäisi jatkossa saada yleisen keskustelun aiheeksi.

Taustamuuttujittainen tarkastelu osoitti lisäksi, että työn ilo ja tiedonkulku -yhdistelmämuuttujan suhteen naisilla oli korkeampi keskiarvo eli korkeampi samanmielisyys väittämien suhteen kuin miehillä (p < .05). Lisäksi, työpaikkaohjaajan oman taustayrityksen koon (= henkilöstön lukumäärän) kasvaessa työpaikkaohjaajien yhdistelmämuuttujaan antamien vastausten keskiarvo laski (p < .01). Toisin sanoen suuremmilla työpaikoilla ilmeni enemmän ongelmia tiedon kulussa ja työn ilon kokemisessa.

**Kokouksissa keskusteleminen** -faktori sisälsi vain yhden muuttujan: ”Työpaikallani on usein kokouksia, joissa keskustellaan tärkeistä asioista”. Muuttujan keskiarvo oli kaikkien vastanneiden osalta 3,1 ja alueiden keskiarvot vaihtelivat välillä 2,9 – 3,3. Keski-Suomen kolmen ammatillisen koulutuksen alueen välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p < .05$ ) ”Kokouksissa keskusteleminen” -faktorin suhteen. Kuvioiden 42 ja 43 mukaan kokouksia ei koettu turhina, koska niissä keskusteltiin tärkeistä asioista. Kuitenkin erimielisyyttäkin löytyi: Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen työpaikkaohjaajista noin joka kolmas vastasi kielteisesti väittämään ”Työpaikallani on usein kokouksia, joissa keskustellaan tärkeistä asioista”.

Esimiehinä toimineet työpaikkaohjaajat suhtautuivat työntekijöinä toimineita työpaikkaohjaajia myönteisemmin kokouksiin ja niiden ”tärkeisiin asioihin” ( $p < .05$ ). Tulos on ymmärrettävä, koska esimiehet käyttävät kokouksia johtamis-, tiedottamis- ja kommunikointivälineenään. Jos työpaikalla oli muitakin työpaikkaohjaajia, niin ”Kokouksissa keskusteleminen” -muuttujan annettujen vastausten keskiarvo oli korkeampi ( $p < .001$ ). Tämä saattaa yhtäältä viitata siihen, että työssäoppimisen ohjaus sinänsä on synnyttänyt työpaikoilla tarvetta pitää kokouksia ja sopia tärkeistä asioista.



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

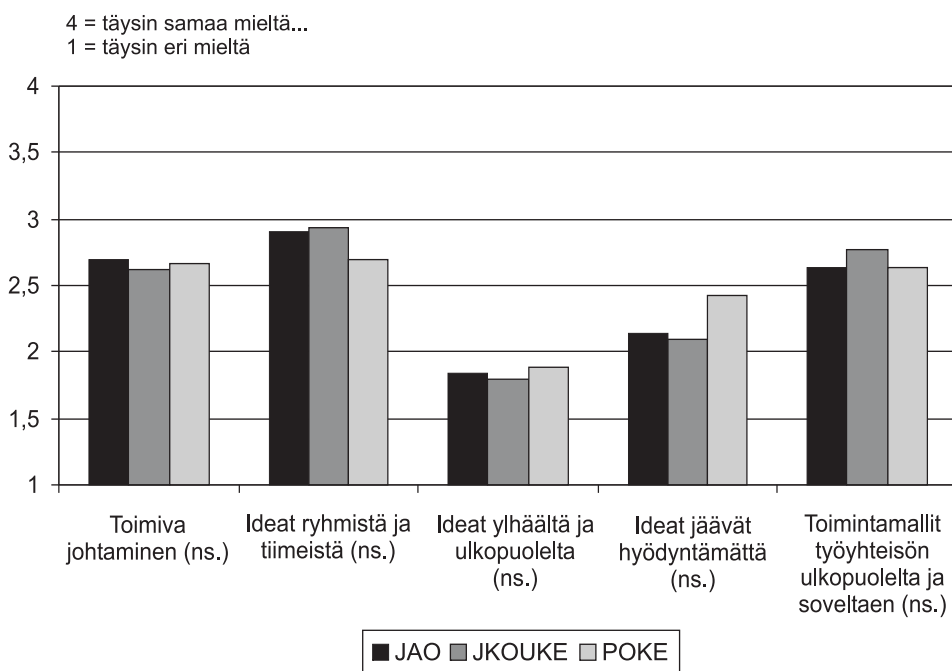
**Kuvio 43.** Yhdistelmämuuttujan ”Kokouksissa keskusteleminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 175$ ; JAO:  $n = 103$ ; JKOUKE:  $n = 32$ ; POKE:  $n = 40$ )

### Yhteenvetoa

- Vaikka työpaikkaohjaajat arvioivat työyhteisöjensä toimivan melko innovatiivisesti, heistä suurin osa katsoi monien henkilöstön jäsenten pitävän jäykästi kiinni vanhoista toimintatavoistaan.
- Työpaikkaohjaajat kokivat pääosin, että heidän työyhteisössään vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki".
- Työpaikkaohjaajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa varsin hyvinä: he arvioivat, että he pystyvät vaikuttamaan siihen, miten asioita tehdään heidän työpaikallaan ja että heiltä kysytään heidän mielipidettään ja neuvojaan suhteellisen usein.
- Suuri enemmistö työpaikkaohjaajista koki työniloa.
- Toisistaan pahan puhumista näytti esiintyvän toisilla työpaikoilla, toisilla ei niinkään.

#### 4.2.2.3 Yritysten työyhteisöjen toiminnan kehittäminen

Työyhteisön toiminnan kehittämistä tutkittiin 18 väittämän avulla, jotka ryhmittivät faktorianalyyssissä viiteen ryhmään: 1) "Toimiva johtaminen", 2) "Ideat ryhmistä ja tiimeistä", 3) "Ideat ylhäältä ja ulkopuolelta", 4) "Ideat jäävät hyödyntämättä" sekä 5) "Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen" (Kuvio 44). Mainittujen yhdistelmämuuttujien suh-

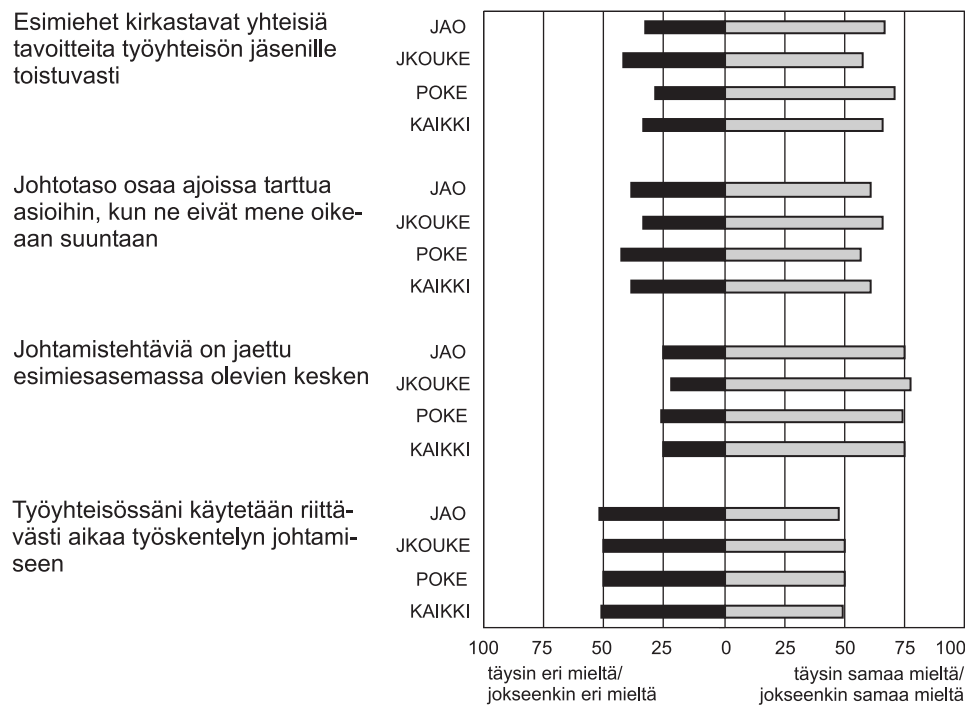


**Kuvio 44.** Työyhteisön toiminnan kehittäminen: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä (N = 180; JAO: n = 106; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 42)

teen ei kolmen tarkasteltavan alueen välillä ilmennyt tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p = ns$ ).

**Toimiva johtaminen:** Toimiva johtaminen liittyy keskeisesti innovatiiviseen toimintaan ja on luovan toiminnan yksi tärkeä edellytys (ks. Luvut 2.1.1 ja 2.2.3). Edellä jo todettiin (Kuvio 39), että työyhteisöissä on hyvät edellytykset innovatiivisuudelle: valtaosa työpaikkaohjaajista koki, että työpaikoilla kannustetaan uusien toimintatapojen kehittelyyn ja että työyhteisöissä tehdään usein töitä pienryhmissä. Melko suuri osa vastaajista kuitenkin arveli uusien toimintatapojen omaksumisen tapahtuvan hyvin hitaasti. Tulosten mukaan (Kuviot 44 ja 45) johtamista kehittämällä voitaisiin mahdollisesti saada positiivisia muutoksia aikaan myös toiminnan innovatiivisuudessa.

Työpaikkaohjaajien toimiva johtaminen -yhdistelmämuuttujaan antamien vastausten keskiarvo oli 2,7 ja alueittaiset keskiarvot vaihtelivat välillä 2,6 – 2,7 (maksimiarvon ollessa 4). Keski-Suomen kolmen ammatillisen koulutuksen alueen välillä ei ollut tilastollisesti



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

**Kuvio 45.** Yhdistelmämuuttujan "Toimiva johtaminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 178$ ; JAO:  $n = 105$ ; JKOUKE:  $n = 31$ ; POKE:  $n = 42$ )



## Tulokset

merkitsevää eroa "Toimiva johtaminen" -yhdistelmämuuttujan suhteen ( $p=ns.$ ). Koska alueiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ( $p=ns.$ ), niin seuraavassa syvennyttään alkuperäismuuttujien (=väittämien) tarkasteluun kehittämismielessä.

Väittämästä "Esimiehet kirkastavat yhteisiä tavoitteita työyhteisön jäsenille toistuvasti" oli 66 % työpaikkaohjaajista samaa mieltä. Vaikka samanmielisyyden prosentuaaliset osuudet alueittain olivat suhteellisen korkeat (58 % - 71 %), niin tämän väittämän kuin myös muidenkin väittämien (Kuvio 45) osalta, huomio kiinnittyy siihen, että johtamisen toimivuudesta oli varsin moni myös eri mieltä. Johtamisen ajoittumiseen ja varsinkin työskentelyn johtamiseen käytetyn ajan riittävyteen liittyi suhteellisen paljon erimielisyyttä. Noin kolme vastaajaa neljästä kertoi olevansa samaa mieltä siitä, että johtamistehtäviä on jaettu esimiesasemassa olevien kesken.

**Ideat ryhmistä ja tiimeistä** -yhdistelmämuuttujan osalta vastausten keskiarvo oli 2,9. Alueiden keskiarvot vaihtelivat välillä 2,7 – 2,9. Noin kolme vastaajaa neljästä vastasi, että hänen työyhteisössään uudet ideat syntyvät useimmiten ryhmätyöskentelyn tuloksena (Kuvio 46; vrt. Kuvio 47). Vielä useampi vastaaja (81 %; 79 % - 84 %) sanoi, että yrityksessä rohkaistaan työyhteisön jäseniä esittämään uusia ideoita. Tiimityöskentelystä eräs työpaikkaohjaaja totesi seuraavasti:

*"Kyllä, meillä on itseohjautuvat tiimit. Ne hoitaa sen työn alusta loppuun."*

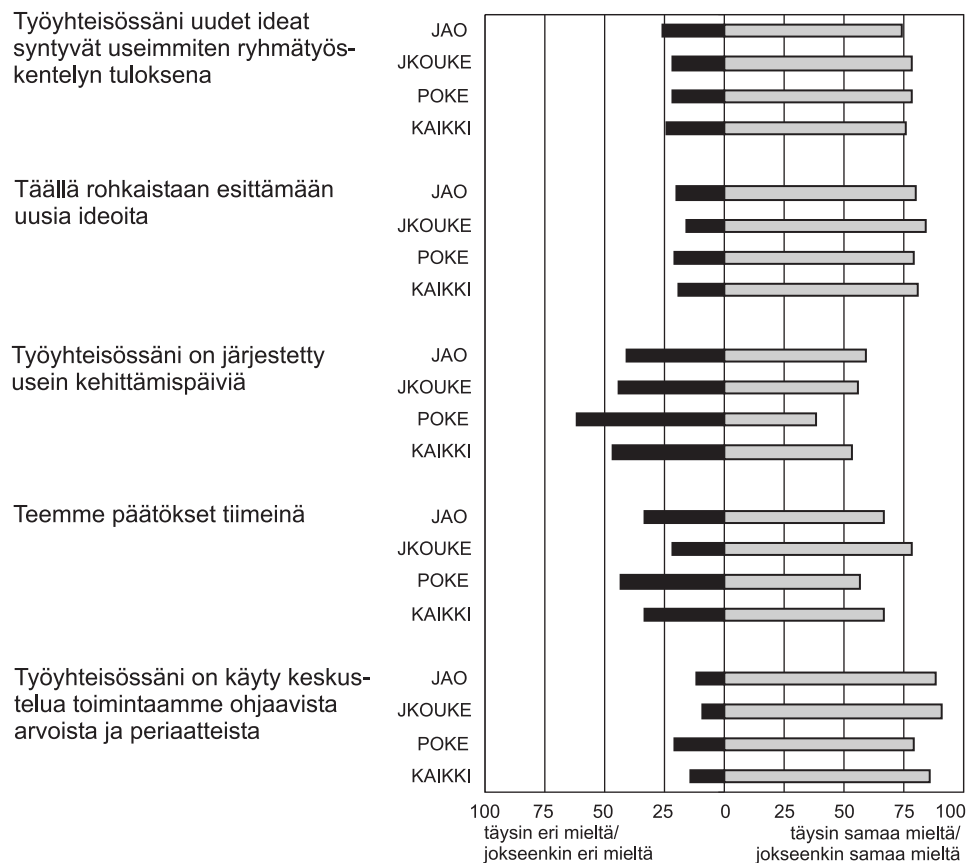
Työyhteisöissä on käyty myös keskustelua niiden toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista (86 %; 79 % - 91 %). Kaksi vastaajaa kolmesta ilmoitti, että heidän työyhteisönsä tekee päätökset tiimeinä (67 %; 57 % - 78 %). Joka kolmas työpaikkaohjaaja oli kuitenkin kyseisestä asiasta eri mieltä. Lisäksi erimielisyyttä oli varsin paljon kehittämispäivien järjestämisen useudesta.

Taustamuuttujittainen tarkastelu osoitti, että "Ideat ryhmistä ja tiimeistä" -yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli korkeampi, jos a) työpaikkaohjaaja työskenteli muissa työpaikoissa (kunnan tai valtion ylläpitämissä organisaatioissa, järjestöissä, yhdistyksissä tai oppilaitoksen harjoitteluyrityksissä) kuin yksityisissä yrityksissä ( $p < .05$ ) ja jos b) työpaikalla oli muitakin työpaikkaohjaajia ( $p < .05$ ). Lisäksi työpaikkaohjaajan kokemuksen karttuessa mainittu keskiarvo nousi ( $p < .05$ ). Tulosten mukaan tiimityöskentely näyttäisi siis olevan julkisella sektorilla yleisempää kuin yksityisellä.

**Ideat ylhäältä ja ulkopuolelta:** Vastaajien keskiarvo tähän yhdistelmämuuttujaan oli 1,8 ja sen vaihtelu alueiden välillä oli 1,8 – 1,9. Keski-Suomen kolmen alueen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa kyseisen yhdistelmämuuttujan suhteen ( $p=ns.$ ). Koska väittämät olivat kielteisessä muodossa, tulkinnassa pitää asteikko kääntää päinvastaiseksi. Toisin sanoen työyhteisön kehittymisen kannalta yhdistelmämuuttujan pieni keskiarvo voidaan tulkita positiiviseksi asiaksi (tässä yhteydessä).

Väittämiin annetut vastaukset ovat loogisia aiemmin kuvattuihin tuloksiin suhteutettuna: Uusia ideoita koettiin syntyvän työyhteisössä (86 %; 81 % - 90 %). Lisäksi uudet ideat arvioitiin syntyvän ryhmätyön tuloksina (vrt. Kuvio 46) eikä niitä useimmiten saatu yhteisön ulkopuolelta esimerkiksi konsulteilta tai kouluttajilta (85 %; 81 % - 88 %) eikä yrityksen johtotasolta (Kuvio 47; 85 %; 83 % - 91 %).

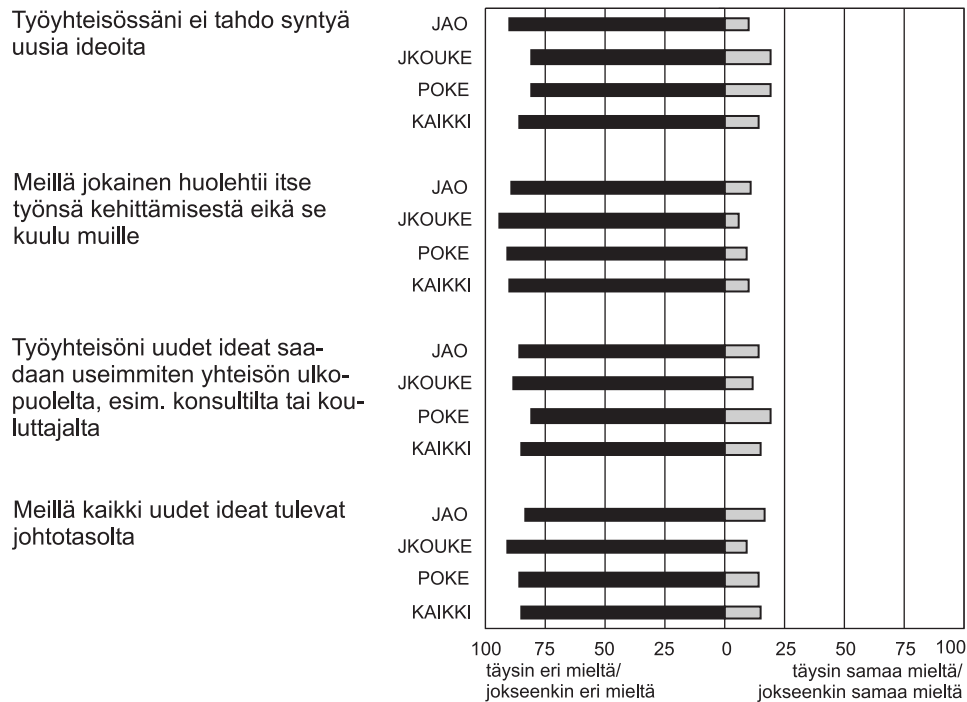
Taustamuuttujittainen tarkastelu osoitti, että niillä työpaikkaohjaajaryhmillä, a) joilla ei ollut mitään tutkintoa tai b) joilla työpaikkaohjaajakokemus oli vähäinen, oli kyseisen yhdistelmämuuttujan "Ideat ylhäältä ja ulkopuolelta" keskiarvo korkein, eli nämä työpaik-



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

**Kuvio 46.** Summamuuttujan "Ideat ryhmistä ja tiimeistä" väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 178; JAO: n = 104; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 42)

Tulokset



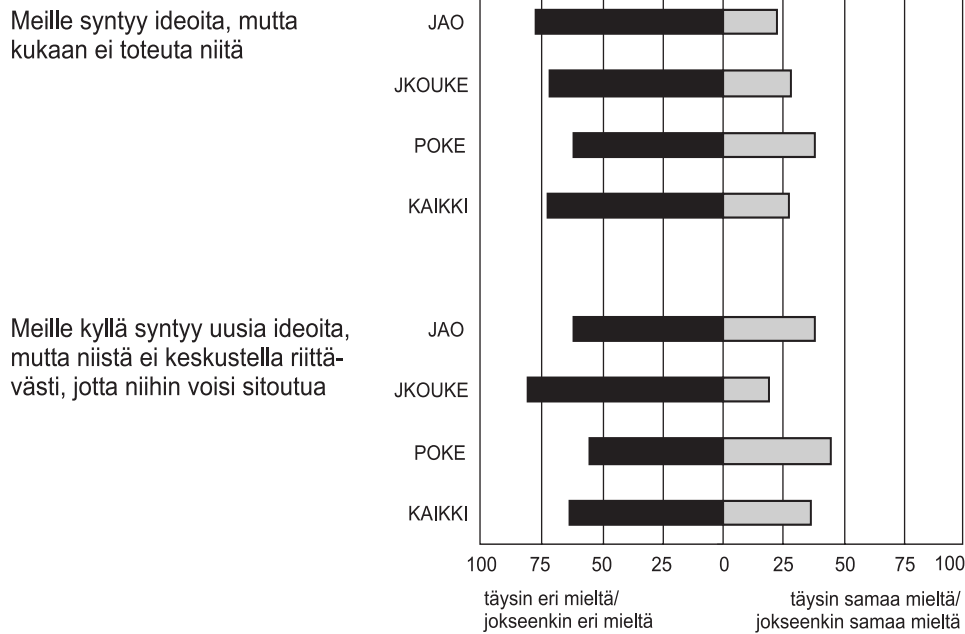
(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

**Kuvio 47.** Yhdistelmämuuttujan ”Ideat ylhäältä ja ulkopuolelta” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 180; JAO: n = 106; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 42)

kaohjaajat arvioivat muita useammin ideoiden tulevan ylhäältä päin. Kyseisten ryhmien erot muihin keskenään verrattaviin luokkiin olivat kussakin tapauksessa tilastollisesti merkitseviä.

**Ideat jäävät hyödyntämättä:** Yhdistelmämuuttujan sisältämät väittämät ovat kielteisessä muodossa, jolloin pieni keskiarvo tarkoittaa sitä, että ideoita hyödynnetään ja toteutetaan sekä niistä keskustellan (Kuvio 48). Kyseinen keskiarvo oli 2,2. Alueiden keskiarvot sijoituivat välille 2,1 – 2,4. Keski-Suomen kolmen alueen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ”Ideat jäävät hyödyntämättä” -yhdistelmämuuttujan suhteen (p= ns).

Kuvion 48 mukaan osa työpaikkaohjaajista katsoi, että työpaikoilla ei toteuteta syntyneitä ideoita, niistä ei keskustella ja niihin ei sitouduta. Selvä enemmistö työpaikkaohjaajista oli kuitenkin päinvastaista mieltä: heidän mielestään ideoita toteutettiin (73 %; 62 % - 78 %) sekä niistä keskusteltiin ja niihin sitouduttiin (64 %; 55 % - 81 %). Oman alan työkokemuksen kasvaessa työntekijän osaaminen ja kriittisyys kasvaa, mutta 10 vuoden työkokemuksen jälkeen kriittisyys tasaantuu (p< .05).



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

**Kuvio 48.** Yhdistelmämuuttujan "Ideat jäävät hyödyntämättä" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 180; JAO: n = 106; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 42)

**Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen** -yhdistelmämuuttujaan annettujen vastausten keskiarvo oli 2,7 (2,6 – 2,8). Toimintamalleja on saatu ja osin omaksuttu suoraan toisilta työyhteisöiltä (Kuvio 49; 50 %; 45 % - 59 %), mutta vastausten perusteella useimmiten on ollut niin, että toisten malleja on hyödynnetty soveltamalla niitä omiin (81 %; 75 % - 94 %).

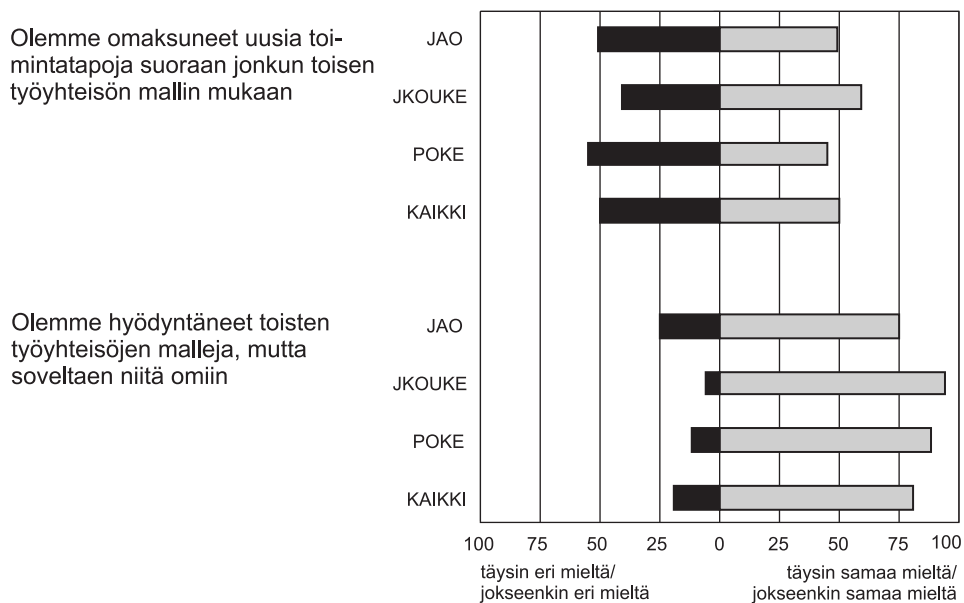
#### Yhteenvetoa

- Vaikka yli puolet vastaajista piti johtamista toimivana työyhteisössään, johtamiseen suhtauduttiin melko paljon myös kriittisesti.
- Noin puolet vastaajista arvioi johtamiseen käytetyn riittävästi aikaa, puolet taas ei.
- Uudet ideat ovat syntyneet yrityksissä ryhmätyön tuloksina eikä niitä useimmiten ole saatu yhteisön ulkopuolelta esimerkiksi konsulteilta tai kouluttajilta eikä yrityksen johtotasolta.
- Keski-Suomen eri alueiden välillä ei ollut eroja yritysten johtamisen ja toiminnan

## Tulokset

kehittämisen suhteen.

- Työpaikkaohjaajien mukaan uudet ideat eivät yleensä ole jääneet hyödyntämättä: enemmistön mielestä ideoita on toteutettu sekä niistä on keskusteltu ja niihin on sitouduttu.
- Työpaikkaohjaajien vastausten perusteella useimmiten on ollut niin, että toisten työyhteisöjen toimintamalleja on hyödynnetty soveltamalla niitä omiin.



(Huom! Vastaukset pyydettiin vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.)

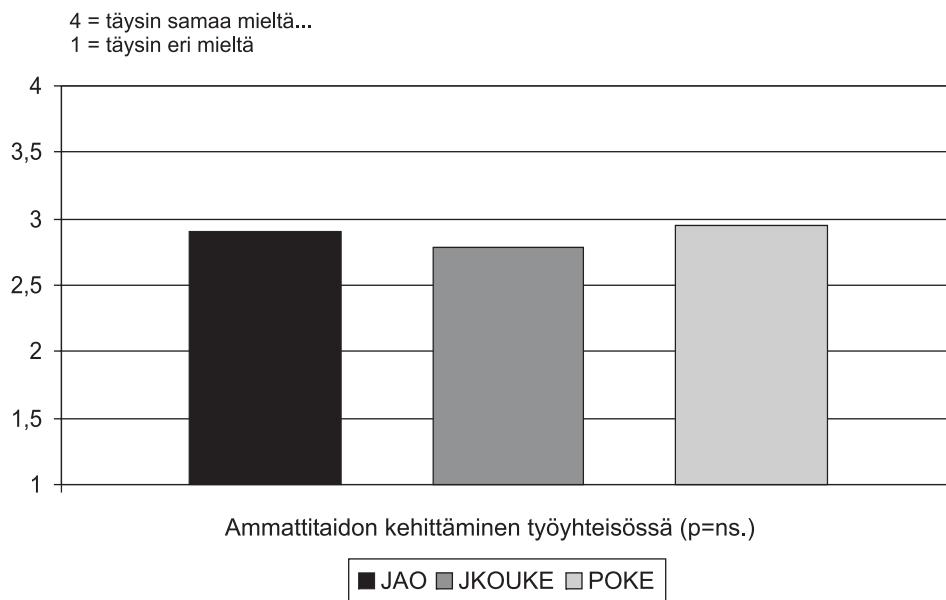
**Kuvio 49.** Yhdistelmämuuttujan "Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 178$ ; JAO:  $n = 104$ ; JKOUKE:  $n = 32$ ; POKE:  $n = 42$ )

### 4.2.2.4 Työpaikkaohjaajien ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä

Innovatiiviset yritykset kehittävät kykyään sopeutua muutokseen ihmisten jatkuvan kehityksen ja oppimisen kautta (Korpelainen 2005). Hyvän työyhteisön yhtenä tehtävänä on tukea ja kannustaa jäseniään heidän ammatillisessa kasvussaan sekä pyrkiä kehittämään jäsentensä ammattitaitoa.

**Ammattitaidon kehittäminen työyhteisöissä** -yhdistelmämuuttuja mittaa, missä määrin työyhteisön jäseniä rohkaistaan ja kannustetaan ammattitaitonsa kehittämiseen, missä määrin arvostetaan ja hyödynnetään kaikkien jäsenten osaamista, luodaan tietoisesti mahdollisuuksia yhteisölliselle oppimiselle, opitaan parhaista käytänteistä ja tallennetaan niitä muistiin sekä haetaan uutta tietoa myös yrityksen ulkopuolelta.

Asteikolla yhdestä neljään (Täysin eri mieltä - Täysin samaa mieltä) oli kaikkien työpaikkaohjaajien vastausten keskiarvo "Ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä" -yhdistelmämuuttujaan 2,9. Keskiarvo ilmaisee melko hyvää tilannetta ammattitaidon tukemisessa. Alueiden keskiarvot vaihtelivat välillä 2,8 – 2,9. Keski-Suomen kolmen ammatillisen koulutuksen alueen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa (p= ns.; Kuvio 50).

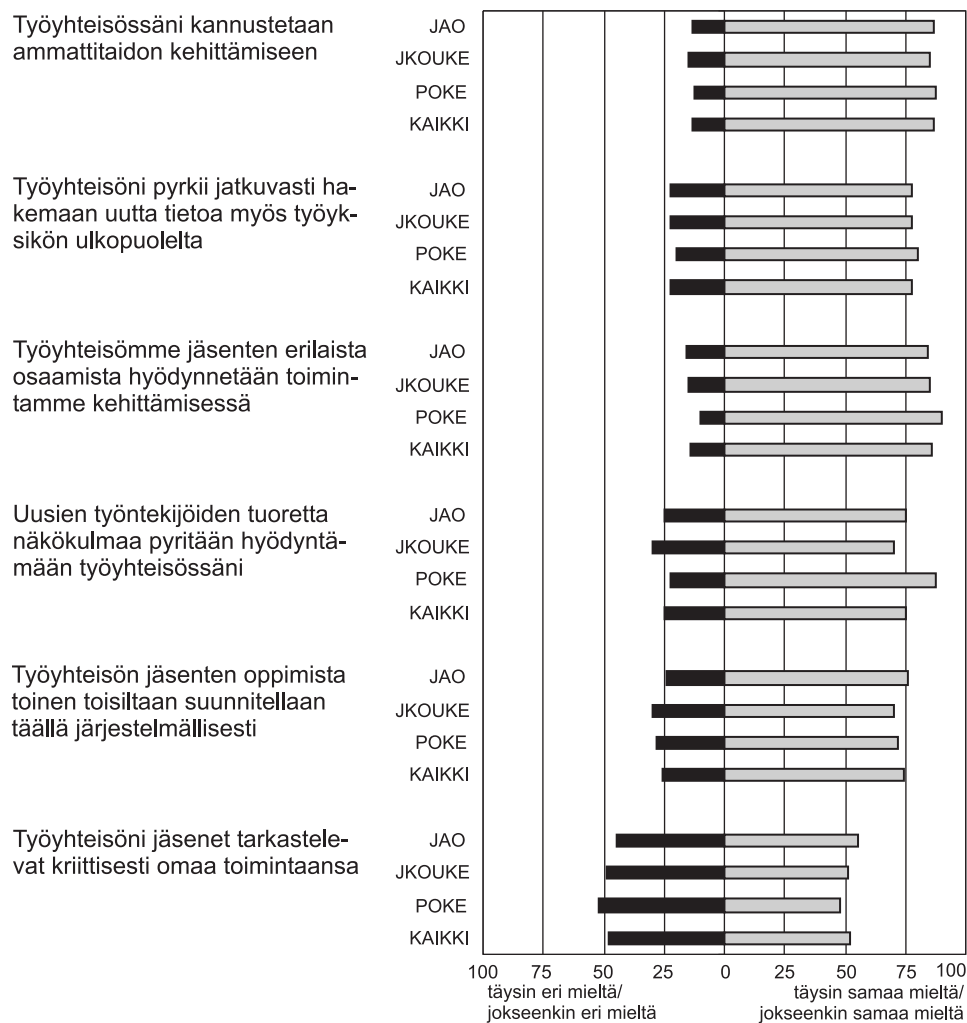


**Kuvio 50.** Ammattitaidon kehittäminen vastaajien työyhteisössä: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä (N = 180; JAO: n = 106; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 42)

Yhtä lukuun ottamatta kaikkiin väittämiin, jotka sisältyivät ammattitaidon kehittäminen -yhdistelmämuuttujaan, annettujen vastausten samanmielisyyttä osoittavat prosentiosuudet vaihtelivat välillä 70 % - 90 %. Niinpä työpaikkaohjaajat olivat varsin yksimielisiä siitä, että heidän työyhteisöissään kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen, haetaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta, työyhteisön jäsenten erilaista osaamista hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja että uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa arvostetaan työyhteisössä.

Tulokset

Suurin osa (74 %) työpaikkaohjaajista arveli myös, että työyhteisön jäsenten oppimista toinen toisiltaan suunnitellaan järjestelmällisesti. Työpaikkaohjaajien suuren enemmistön vastausten mukaan ammattitaidon kehittämiseksi on siis ollut varsin hyvät edellytykset. Ainoastaan väittämään ”Työyhteisöni jäsenet tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa” annetut vastaukset jakautuivat jokseenkin tasan väittämän kannalta negatiivisiin ja positiivisiin vastauksiin (Kuvio 51). Työyhteisön toiminnan yhteinen kriittinen analysoin-



**Kuvio 51.** Yhdistelmämuuttujan ”Ammattitaidon kehittäminen vastaajien työyhteisöissä” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 175; JAO: n = 102; JKOUKE: n = 33; POKE: n = 40)

ti näyttääkin olevan tärkeä kehittämisen kohde. Se on myös keskeinen organisaation strategisen oppimiskehän elementti (Ks. Luku 2.2.3, Kuvio 4).

Taustamuuttujittainen tarkastelu toi yhden tilastollisesti merkitsevän eron työpaikkaohjaajakoulutuksesta saadun työkokemuksen mukaan muodostettujen ryhmien välille: työpaikkaohjaajakokemuksen karttuessa "Ammattitaidon kehittäminen vastaajien työyhteisössä" yhdistelmämuuttujaan annettujen vastausten keskiarvo kasvoi ( $p < .05$ ). Toisin sanoen kokeneemmat työntekijät arvioivat työyhteisöjään hieman myönteisemmin kuin vähemmän kokeneet ammattitaidon kehittämisen suhteen.

Seuraavissa haastatteluvastauksissa annetaan esimerkkejä siitä, miten työyhteisön jäsenten ammattitaitoa halutaan ylläpitää ja edelleen kehittää:

*"Meillä on joka vuosi jokainen vuorollaan jollain jatkokursilla ja siinä ollaan yhdistyksenäkin vaikuttamassa, että saadaan sopivia kursseja. Sinne ei tietenkään koko porukka lähde, mutta aina kun katsotaan, että kenen on vuorollaan syytä saada tämmöistä jatkokurssitusta, niin ne on sellaisia lyhyitä muutaman päivän tai viikon kursseja. Ja kyllä sitten käydään alan messuilla ja näyttelyissä porukalla ja viime vuonna ei ollut messut, vaan me käytiin kansallispuistossa retkellä, tutustuttiin luontoon siellä. Pidetään tärkeänä myös, että meillä on täällä riittävä, ajanmukainen kirjallisuus meillä ja työohjeet painetussa muodossa. Niitä voi jokainen työntekijä halutessaan niitä lukea ja tulee meille alan ammattilehdet. Näillä koetaan helpottaa uuden oppimista."*

*"Kyllä näistä keskustellaan ja seuraavalla palaverilla on taas tarkoitus keskustella yhden kurssilaisen aineistosta, mitä hän on siellä saanut oppia ja sitä puretaan. Kyllä me koetaan se vähän niin, että se ei vastaa tarkoitustaan, jos joku käy kursilla, eikä siitä puhuta eikä lueta mitään sen jälkeen, paitsi, jos se näkyy aivan oleellisesti kyseisen henkilön toiminnassa, niin se voi siitä havaita. Meillä ihan halutaan kontrolloida se, että ne jotka kursseja järjestää, niin ne antaa vastinetta, kun sinne joku lähtee."*

Joissakin työpaikoissa kuitenkin koetaan, ettei kursseista huolimatta osaamisen kehittämistä ole ehkä aivan riittävästi tuettu:

*"Aika huonoo se on ollut sillai... onhan siellä taas, niin kuin olen käynyt monta kurssia, muitakin jotka on käynyt oppimassa. Tarpeen mukaan tuetaan ja koulutetaan. Ei sillai, että se olis joku suunniteltu kehittämisprojekti eteenpäin."*



## Tulokset

Ammattitaitonsa kehittämiskeinoiksi työpaikkaohjaajat mainitsivat avointa muotoa olevaan kysymykseen painottumisjärjestyksessä seuraavat keinot (Taulukko 22): 1) Koulutukset (kaikista työpaikkaohjaajista: 57 %; alueittainen vaihteluväli 53 % - 66 %), 2) Lukemalla oppiminen (39 %; 28 % - 45 %), 3) Kokeilut omin päin (26 %; 24 % - 27 %), 4) Kollegojen avulla (13 %; 9 % - 17 %), 5) Kilpailijoiden avulla (1 %; (0 % - 1 %), 6) Ei mitenkään (1 %; 0 % - 1 %) ja 7) Muut vastaukset (1 %; 0 % - 2 %). Sekä työpaikkaohjaajilla että opettajilla (Luku 4.2.1.4) muodollinen koulutus oli yleisen ammattitaidon kehittämisen keino. Muutenkin keinot painottuivat suunnilleen samalla tavalla. Työpaikkaohjaajilla kuitenkin opettajiin verraten oli "Lukemalla oppiminen" yleisempää kuin "Kokeilut omin päin".

**Taulukko 22.** Työpaikkaohjaajien oman ammattitaitonsa kehittämisen keinoja

Oman ammattitaidon kehittämisen keinoja	SISÄLTÖ	KAIKKI n = 315 %	JAO n = 213 %	JKOUKE n = 46 %	POKE n = 56 %
1. Koulutukset	Koulutukset, kurssit, messut näytellyt, vierailukäynnit	57	53	66	58
2. Lukemalla oppiminen	Ammattikirjallisuus, ammattilehdet, internet	39	40	28	45
3. Kokeilut omin päin	Oma kokeilu, itseopiskelu, oma suunnittelu, oma ajattelu, keksiminen, oman työn arviointi, oman työn kehittäminen, oma työ kehittää	26	27	24	27
4. Kollegojen avulla	Kollegoiden kuuntelu, keskustelut kollegoiden kanssa	13	13	17	9
5. Kilpailijoiden avulla	Kilpailijoita seuraamalla	1	1	0	1
6. Ei mitenkään	Ikä, ei tarvetta enää. Jo tehnyt osuuteni. Yritin, mutta...	1	1	0	0
7. Muut vastaukset	Virkavapaalla ja sitä kautta työelämässä. Nykyisin pitää revetä niin moneen...	1	2	0	2
8. Työelämäjaksojen avulla	Työelämäjaksoille osallistumalla	0	0	0	0

(Sarakeissa luvut ylittävät 100%, koska sama vastaaja on voinut mainita useampia keinoja. Taulukon %-luvut kertovat, kuinka moni taulukkopäässä ilmaistui vastaajista ilmoitti kyseisen kehittämiskeinon. Luokitus on sama kuin opettajilla käytetty, minkä vuoksi kohtaan 8 ei tullut vastauksia; Ks. Taulukko 19).

Työn uusien kehittämisideoiden lähteinä työpaikkaohjaajilla olivat yleisyysjärjestyksessä: 1) työtoverit, 2) kirjallisuus ja ammattilehdet, 3) kurssit, koulutustilaisuudet ja seminaarit, 4) muut työpaikat, 5) opiskelijat, 6) täysin eri alan ihmiset, 7) oppilaitosten opettajat, 8) Muut (Taulukko 23). Opettajien vastauksiin verrattuna lähteet olivat samoja, mutta niiden painotukset ja järjestys vaihtelivat.

**Taulukko 23.** Työn kehittämiseen liittyvien uusien ideoiden lähteitä

Työhön liittyvien uusien ideoiden lähteitä	KAIKKI n = 315 %	JAO n = 213 %	JKOUKE n = 46 %	POKE n = 56 %
1. Työtovereilta	74	72	83	70
2. Kirjallisuudesta ja ammattilehdistä	67	70	57	70
3. Kurseilta, koulutustilaisuuksista ja seminaareista	66	65	71	65
4. Muilta työpaikoilta	45	46	37	52
5. Opiskelijoilta	24	26	22	23
6. Täysin eri alan ihmisiltä	23	23	18	27
7. Oppilaitosten opettajilta	13	13	11	14
8. Muualta (mm. internet, itse keksimällä, elokuvista, messuilta, näyttelyistä, harrastuksista...)	7	4	9	9

(Sarakeissa luvut ylittävät 100%, koska sama vastaaja on voinut mainita useampia lähteitä.)

Lisäkoulutustarpeinaan työpaikkaohjaajat mainitsivat taulukosta 24 ilmenevät tarpeet. Lähes puolet vastaajista ilmaisi tarvitsevansa lisää koulutusta tietotekniikassa, mikä ei ole yllätys, kun ajattelee tapahtunutta nopeaa kehitystä kyseisellä alueella. Toiseksi eniten työpaikkaohjaajat kaipasivat koulutusta opiskelijoiden ohjaukseen.

#### Yhteenvetoa

- "Ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä" -yhdistelmämuuttujan suhteen ei Keski-Suomen kolmen alueen työpaikkojen välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.
- Työpaikkaohjaajien suuren enemmistön mukaan ammattitaidon kehittämiseksi on ollut varsin hyvät edellytykset työpaikoilla.
- Työpaikkaohjaajista suuri enemmistö ilmoitti, että työyhteisön jäsenten oppimista

## Tulokset

toinen toisiltaan suunnitellaan järjestelmällisesti, kun taas opettajista suuri enemmistö vastasi kielteisesti tätä koskevaan kysymykseen.

- Oman ammattitaidon kehittämisen keinot, työn kehittämiseen liittyvien uusien ideoiden lähteet ja lisäkoulutustarpeet olivat sekä työpaikkaohjaajilla että opettajilla samanlaiset.
- Muodollinen koulutus oli tärkein keino ammatillisen osaamisen kehittämisessä.
- Uusia ideoita saatiin eniten kollegoilta ja koulutuksista.
- Eniten kaivattiin lisäkoulutusta tietotekniikkaan, kielitaitoon ja pedagogisiin kysymyksiin liittyen.

*Taulukko 24. Työpaikkaohjaajien mainitsemia lisäkoulutustarpeita*

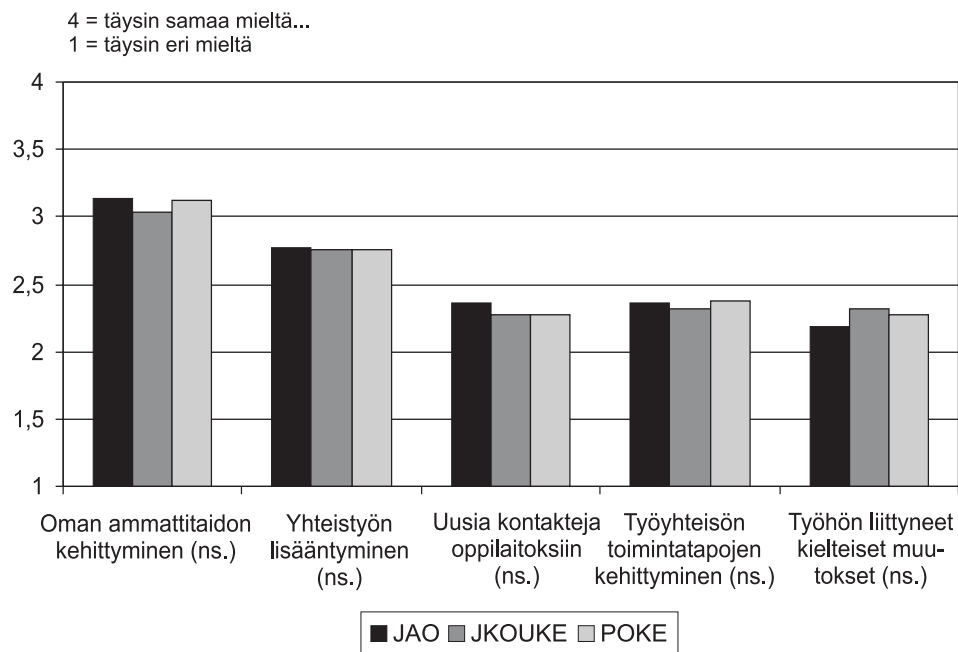
Työpaikkaohjaajien mainitsemia lisäkoulutustarpeitaan, jotka liittyvät:	KAIKKI n = 315 %	JAO n = 213 %	JKOUKE n = 46 %	POKE n = 56 %
1. Tietotekniikkaan	48	50	45	46
2. Opiskelijoiden ohjaukseen	45	41	46	50
3. Kielitaitoon ja kansainvälistymiseen	40	40	37	42
4. Johtamis- ja esimiestaitoihin	36	36	37	37
5. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin	29	30	20	35
6. Oppilaitosyhteistöyöhön	24	25	27	19
7. Muutoksen hallintaan	22	19	21	29
8. Talousasioiden hoitamiseen	19	18	21	19
9. Myynti- ja markkinointitaitoihin	18	19	12	19
10. Erityisopetukseen	9	10	10	8
11. Asiakaspalveluun	8	8	9	7
12. Sekalaisiin asioihin (mm. ajankäytön hallinta, muut tekniset asiat, erityistehtävät...)	3	2	2	5

*(Sarakeissa luvut ylittävät 100%, koska sama vastaaja on voinut mainita useampia tarpeita. Taulukon %-luvut kertovat, kuinka moni taulukkopäässä ilmaistuista vastaajista ilmoitti kyseisen koulutustarpeen.)*

### 4.2.2.5 Muutokset työpaikkaohjaajien työssä ja työympäristössä

Erilaisten muutosten turbulenssi sekä haasteet ja vaatimukset työlle ja sen tekijöille ovat jatkuvasti lisääntyneet. Muutos koskee kaikkea ja kaikkia eri tasoilla ja eri tavoilla. Seuraavassa tarkastellaan erilaisia työpaikkaohjaajien kokemia ja havaitsemia muutoksia yhdis-

telmämuuttujien avulla. Työpaikkaohjaajien työssä ja työympäristössä tapahtuneita muutoksia tiedusteltiin kyselylomakkeen 16 väittämällä, joista faktorianalyysin pohjalta muodostui viisi yhdistelmämuuttujaa (Kuvio 52): 1) "Oman ammattitaidon kehittyminen", 2) "Yhteistyön lisääntyminen", 3) "Uusia kontakteja oppilaitoksiin", 4) "Työyhteisön toimintatapojen kehittyminen" sekä 5) "Työhön liittyvät kielteiset muutokset".

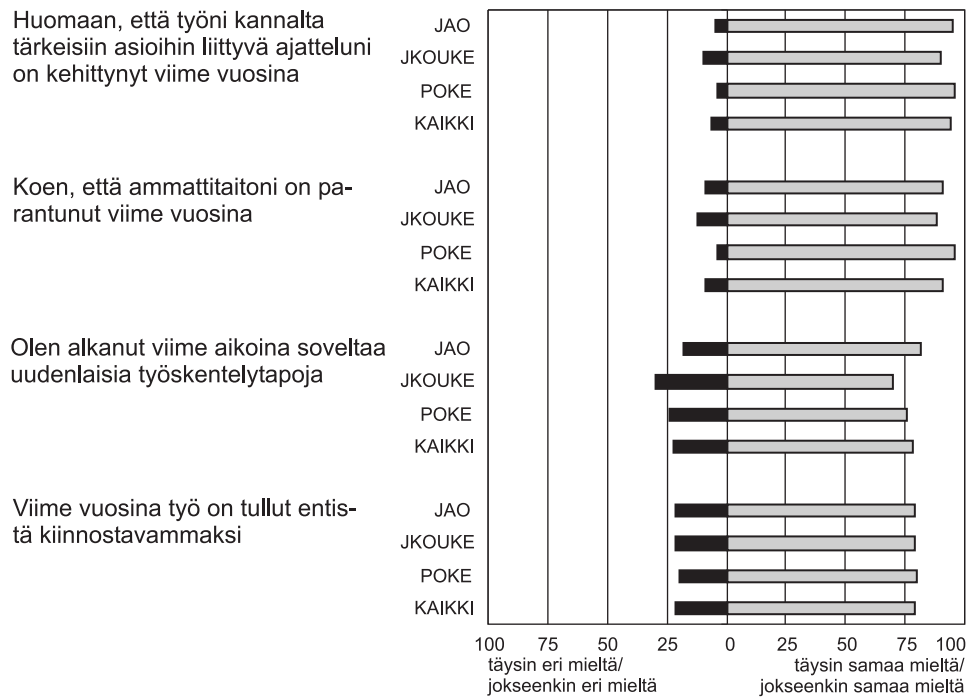


**Kuvio 52.** Muutokset työssä ja työympäristössä: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä ( $N = 180$ ; JAO:  $n = 106$ ; JKOUKE:  $n = 32$ ; POKE:  $n = 42$ )

Tarkasteltavat Keski-Suomen kolme aluetta eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi mainittujen yhdistelmämuuttujien suhteen ( $p=ns.$ ). Se kertoo tietystä yhtenäisyydestä, homogeenisuudesta. Muutokset todella koskevat kaikkia työntekijöitä ja kaikkia työyhteisöjä riippumatta siitä, sijaitsevatko ne suuremmalla tai pienemmällä paikkakunnalla. Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin työpaikkaohjaajien näkemyksiä työnsä ja työympäristönsä muutoksista viime vuosien aikana.

**Oman ammattitaidon kehittyminen:** Työpaikkaohjaajista 91 % koki ammattitaitonsa parantuneen viime vuosina (Kuvio 53). Samanmielisyyttä asiasta oli myös alueittain tarkastellen varsin korkea (88 %-96 %). Kaikkien annettujen vastausten keskiarvo oli 3,1 eli siis varsin korkea (Ks. Kuvio 52).

Tulokset



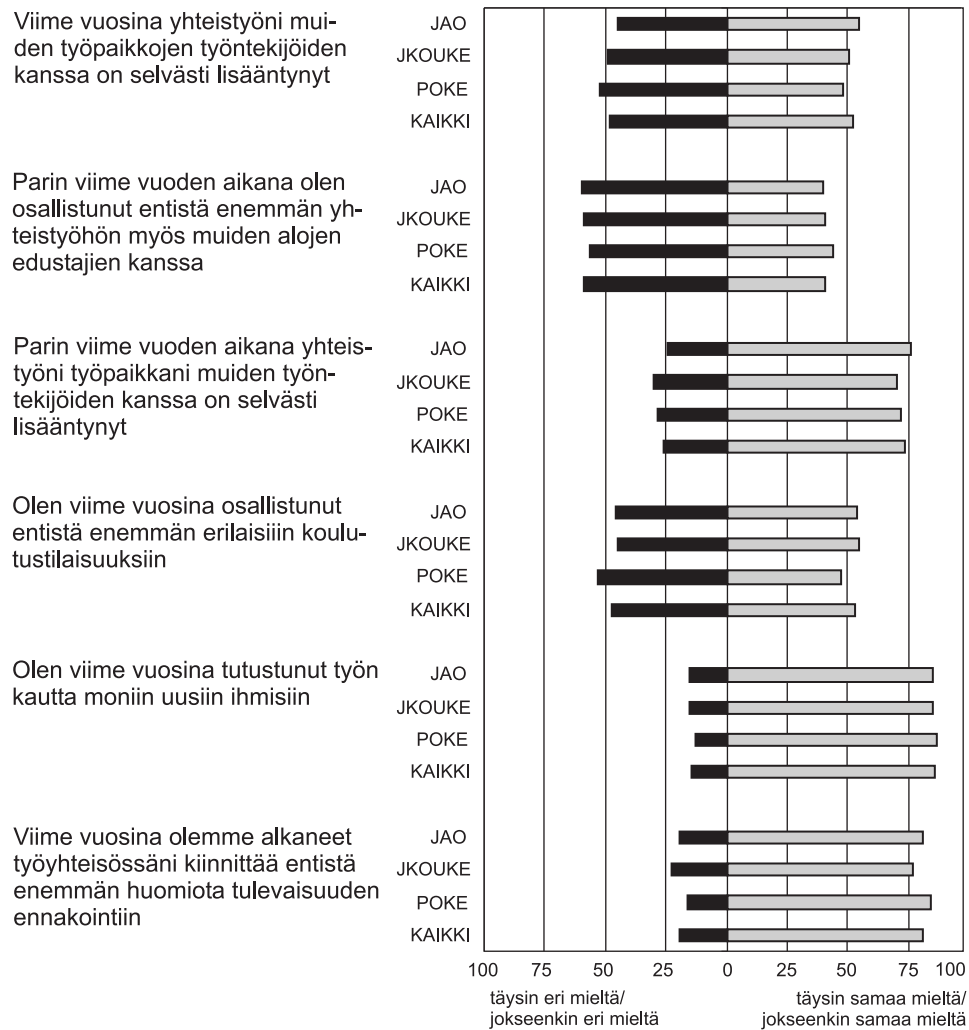
**Kuvio 53.** Yhdistelmämuuttujan ”Oman ammattitaidon kehittyminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 375; JAO: n = 199; JKOUKE: n = 80; POKE: n = 96)

Taustamuuttujittainen tarkastelu osoitti, että ”Oman ammattitaidon kehittyminen” -yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli korkeampi naisilla kuin miehillä (p<.01) ja muissa organisaatioissa kuin yksityisessä yrityksessä työskentelevillä (p<.05). Lisäksi vastausten keskiarvo määräytyi lineaarisesti siten, että mitä nuorempi vastaaja oli, sitä korkeampi kyseinen keskiarvo oli (p<.01).

Työpaikkaohjaajista myös 94 % koki, että heidän työnsä kannalta tärkeisiin asioihin liittyvä ajattelunsa on kehittynyt viime vuosina. Alueittain keskiarvo vaihteli välillä 90 % - 96 %. Uudenlaisten työskentelytapojen enenevästä soveltamisesta oli myös suuri samanimielisyys (78 %). Jämsän seudun työpaikkaohjaajista kuitenkin lähes joka kolmas oli asiasta eri mieltä. Noin 80 % vastaajista arveli työnsä tulleen entistä kiinnostavammaksi viime vuosina. Erimielisiä kyseisestä asiasta oli noin joka viides työpaikkaohjaaja.

**Yhteistyön lisääntyminen** -yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli 2,8 (Kuvio 54). Alueittaisia eroja ei ollut (p=ns.). Yhteistyön lisääntyminen tuntui olevan yleisempää kunnan tai valtion organisaatioissa kuin yksityisissä yrityksissä (p<.05). Samoin yhteistyö oli lisääntynyt eniten työpaikkaohjaajilla, jotka ohjasivat sosiaali- ja terveysalan opiskelijoita (p<.001).

Luonnonvara-alueen opiskelijoita ohjaavien työpaikkaohjaajien keskiarvo oli matalin. Tulokset vahvistavat aiemmin esitettyjä tuloksia sosiaali- ja terveysalan opettajien intensiivisestä työelämäyhteistyöstä.



**Kuvio 54.** Yhdistelmämuuttujan "Yhteistyön lisääntyminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 380; JAO: n = 201; JKOUKE: n = 80; POKE: n = 99)

## Tulokset

Eniten työpaikkaohjaajan yhteistyö oli lisääntynyt saman työpaikan muiden työntekijöiden kanssa. Yhteistyö muiden työpaikkojen kanssa oli myös lisääntynyt noin puolella vastaajista. Eri alojen välistä yhteistyötä oli vähemmän, mutta senkin tunnisti 30-40 % vastaajista lisääntyneen. Työpaikkaohjaajien yhteistyö olikin lisääntynyt pääosin työpaikan sisällä eikä niinkään suuntautunut ulospäin. Vastaajista 86 % kertoi tutustuneensa työn kautta moniin uusiin ihmisiin viime vuosina. Oppilaitosten ja yritysten yhteistyön mahdollisesta lisääntymisestä Taitava Keski-Suomi -hankkeen myötä mainittiin haastatteluissa muun muassa seuraavaa:

*“On se, vaikka ahneuksissani sanoinkin, että paljon pitäis olla enemmän, mutta on parantunut viime vuosina merkittävästi.”*

*“Luulen, että se on lähentänyt, mutta en osaa sanoa miten, ei ole ollut puhetta tästä. Uskoisin sen lähentävän, koska se on ympäri maakuntaa.”*

*Kyllä sitä täytyis, yhteistyötä nimenomaan, lisätä, eikä nämä sais huseerata irrallaan toisistaan, oppilaitokset tekee opetusohjelmia, ja opettaa ja yrittäjät yrittää omalla sektorillaan tietämättä syvällisesti, mitä yrittäjät tarvii ja mitä oppilaitoksesta on saatavissa, kyllä yhteistyötä täytyy lisätä.*

Yhteistyö tarvitsee aikaa ja säännöllisiä tapaamisia. Seuraavassa on muutamia haastattelusta saatuja kuvauksia oppilaitosten ja yritysten yhteistyöstä:

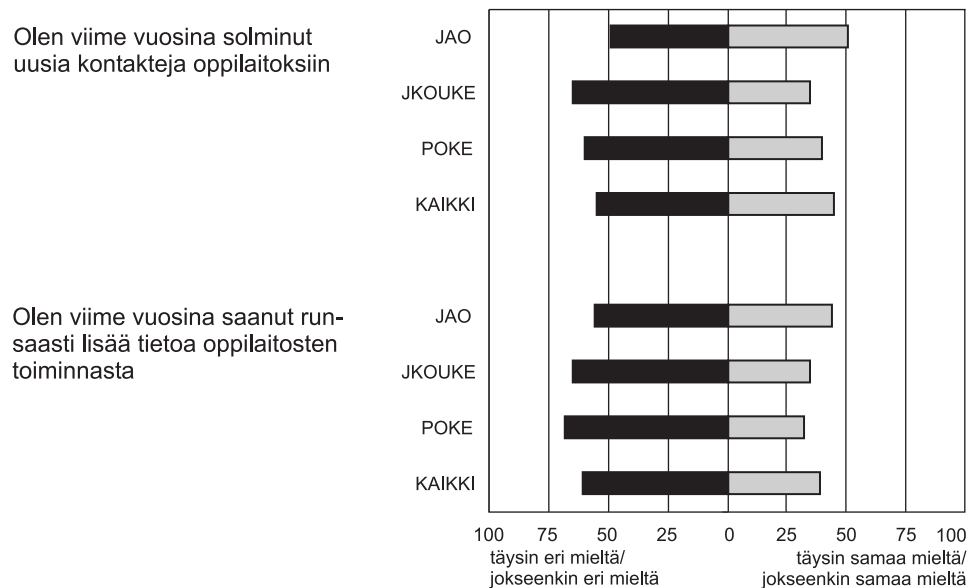
*“No yks on ollut ja tarkoitus kai niitä on pitää lisääkin. Tämä oli ensimmäinen, vähän sellainen harjoitusversio, joka pidettiin koululla, ja siellä oli kone-edustajia ja työkaluedustajia. Se oli vähän sellainen, siellä oli kuitenkin koko Keski-Suomen porukka yhdessä. Se oli sellaista hakemista, että mihkä suuntaan lähdetään, vaikka se piti olla keskustelua etupäässä tästä koulutustoiminnasta, mutta se vähän harhautui... se oli niin lyhyt aikakin.”*

*“Me ei pidetä oikeestaan mitenkään ... että opettajat käy meillä. Pyrkimyshän niillä on kerta viikkoon, mutta harvemmaksi se on jäänyt ajan puutteen vuoksi tietysti niilläkin, kun ne joutuu kiertämään niin paljon. Ehkä joka kolmas viikko on käynyt, alussa kävi tiuhempaan, mutta kun on huomattu, että kaikki menee hyvin, niin ne (opettajat) on huomannut, että ei ole ihan pakollista käydä. Ei me soitella, ja opettajat soittaa työnjohtajalle, jos tulee jotain semmoista. ... En nää mitenkään että sitä tarvis useammin käydä, koska kumminkin sitten oppilaat pääsee käymään siellä, jos on tarvetta ja puhelimella saadaan yhteys jos on jotakin ongelmaa.”*

*“No just kaksi viikkoa sitten oli yhteinen iltapäivä, missä omistaja ja muut kertoivat tilannetta ja tulevaa tilannetta, syötiin ja saunottiin. Aika-ajoin on yhteisiä hetkiä järjestetty.”*

**Uusia kontakteja oppilaitoksiin** -yhdistelmämuuttujan annettujen vastausten keskiarvo 4-luokkaisella asteikolla oli 2,3. Alueittaisia eroja ei ollut ( $p=ns.$ ). Taustamuuttujittainen tarkastelu osoitti vastaavasti kuin edellä, että yhteistyö oli lisääntynyt eniten niillä vastaajilla, jotka ohjasivat sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoita ( $p < .01$ ). Tekniikan ja luonnonvara-alueen opiskelijoita ohjaavien työpaikkaohjaajien keskiarvo oli yhdistelmämuuttujan osalta matalin. Työpaikkaohjaajakoulutusta saaneiden oppilaitosyhteistyö oli lisääntynyt enemmän kuin niiden, jotka eivät olleet saaneet koulutusta. Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < .001$ ). Uusien kontaktien määrä oppilaitoksiin lisääntyi työpaikkaohjaajan aseman noustessa hierarkiassa. Ero työntekijänä toimivien työpaikkaohjaajien ja esimies- ja johtajasemassa toimivien työpaikkaohjaajien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < .001$ ).

Kaikista vastaajista 55 % oli eri mieltä siitä, että vastaaja on viime vuosina solminut uusia kontakteja oppilaitoksiin (Kuvio 55). Samanmielisiä oli 45 % työpaikkaohjaajista. Edellä



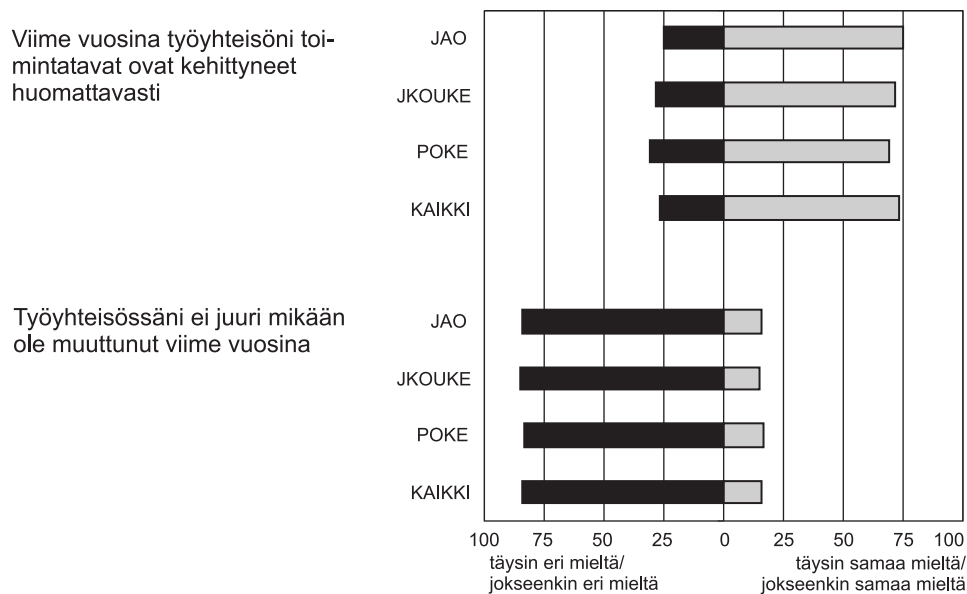
**Kuvio 55.** Yhdistelmämuuttujan “Uusia kontakteja oppilaitoksiin” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosentiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 379$ ; JAO:  $n = 200$ ; JKOUKE:  $n = 80$ ; POKE:  $n = 99$ )



## Tulokset

kerrottu saa vahvistusta siitä, että yhteistyössä ja verkostoitumisessa on suuntauduttu pikemminkin sisäänpäin kuin ulospäin. Kaikista työpaikkaohjaajista runsas puolet (61 %) totesi, ettei ole saanut runsaasti lisää tietoa oppilaitosten toiminnasta viime vuosina.

**Työyhteisön toimintatapojen kehittyminen** -yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli 3,0 neliluokkaisella asteikolla. Tulos vahvistaa edellä kuvattuja myönteisiä tuloksia ammattitaidon kehittämistä työyhteisössä. Työpaikkaohjaajista 73 % arvioi työyhteisönsä toimintatapojen kehittyneen huomattavasti viime vuosina (Kuvio 56). Vastaavasti vain harvat olivat sitä mieltä, ettei juuri mikään ole muuttunut.



**Kuvio 56.** Yhdistelmämuuttujan "Työyhteisön toimintatapojen kehittyminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 378; JAO: n = 201; JKOUKE: n = 78; POKE: n = 99)

**Työhön liittyneet kielteiset muutokset** -yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli 2,2. Kolme Keski-Suomen koulutuksen aluetta eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi "Työhön liittyneiden kielteisten muutosten" suhteen (p=ns.). Työpaikkaohjaajista suuri enemmistö oli eri mieltä siitä, että heidän kunkin työn kannalta tärkeät asiat olisivat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina (Kuvio 57). Työpaikkaohjaajien kokonaisnäkemys työelämän kehityksestä oli siis myönteinen. Kun työpaikkaohjaajat sen sijaan arvioi-

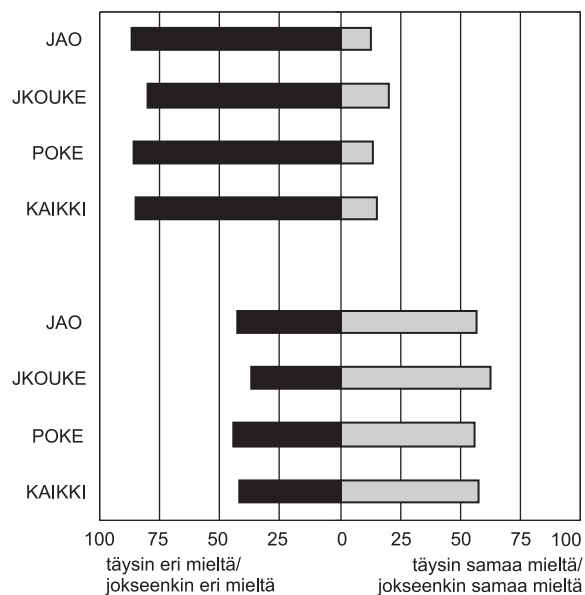
vat oman työnsä fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta, heistä 58 % arveli, että "Parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi". Tilanne ei kuitenkaan ollut sama kaikille, koska 42 % vastaajista oli asiasta eri mieltä. Pienimmissä yrityksissä oli tässä pienin keskiarvo, eli niissä työpaikkaohjaajat kokivat työhönsä liittyneet muutokset vähemmän kielteisinä ( $p < .05$ ).

Kiire ja ajan puute on usein työnteon vihollinen ja saavat aikaan psyykkistä rasitusta eli stressiä:

*"Se tietenkkin, että kun on kiire erilaisten projektien kanssa, niin ennakkosuunnittelu olis tärkeätä. Työmenetelmien ja muiden pohtiminen ja työn arviointi, niin sellaiseen ei tahdo olla aika, vaan aina tulee uus homma. Veikkaisin, että se parantais sitä työn tekemistä, jos siihen hiukan olis mahdollista käyttää aikaa."*

Työni kannalta tärkeät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina

Parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi



**Kuvio 57.** Yhdistelmämuuttujan "Työhön liittyneet kielteiset muutokset" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 378$ ; JAO:  $n = 200$ ; JKOUKE:  $n = 80$ ; POKE:  $n = 98$ )

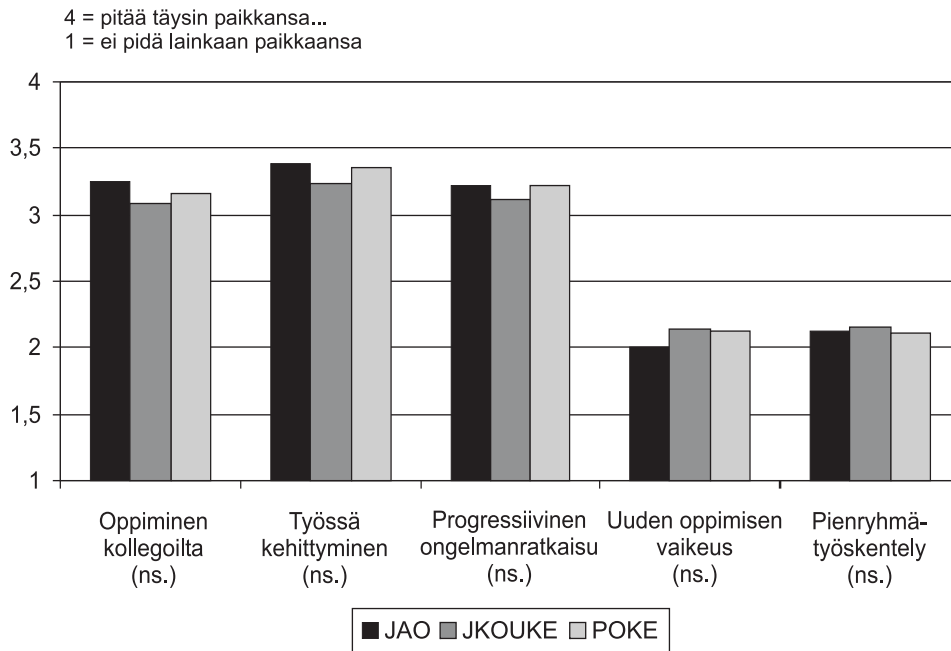
### **Yhteenvetoa**

- Tarkasteltavat Keski-Suomen kolme aluetta eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi yhdistelmämuuttujien 1) "Oman ammattitaidon kehittyminen", 2) "Yhteistyön lisääntyminen", 3) "Uusia kontakteja oppilaitoksiin", 4) "Työyhteisön toimintatapojen kehittyminen" sekä 5) "Työhön liittyneet kielteiset muutokset" suhteen. Työelämän kehityksen ja oppilaitosyhteistyön trendit ovat siis olleet samanlaisia maakunnan eri osissa.
- Työpaikkaohjaajista lähes kaikki kokivat ammattitaitonsa parantuneen viime vuosina.
- Uudenlaisten työskentelytapojen enenevästä soveltamisesta oli myös suuri samanimielisyys.
- Suuri enemmistö vastaajista arveli työnsä tulleen myös entistä kiinnostavammaksi viime vuosina.
- Tulosten perusteella työpaikkaohjaajien yhteistyö ja verkostoituminen lisääntyivät enemmän työpaikan sisällä eikä niinkään suuntautunut ulospäin.
- Oppilaitoskontaktien määrä nousi siirryttäessä työpaikkaohjaajien aseman hierarkiassa ylöspäin.
- Kaikista työpaikkaohjaajista selvä enemmistö ilmoitti, ettei ollut saanut runsaasti lisää tietoa oppilaitosten toiminnasta viime vuosina.
- Työpaikkaohjaajat arvioivat työyhteisönsä toimintatapojen kehittyneen huomattavasti viime vuosina.
- Työpaikkaohjaajista suuri enemmistö koki, että heidän työnsä kannalta tärkeät asiat eivät ole menneet huonompaan suuntaan viime vuosina. Kuitenkin enemmistö heistä arveli myös, että parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi.

#### **4.2.2.6 Työpaikkaohjaajien ammattitaidon kehittyminen ja oppiminen**

Edellä jo tarkasteltiin yksilön ammattitaidon kehittymistä ja todettiin, että se edellyttää yksilön ajattelun ja ajatusmallien kehittymistä. Ammattitaidon kehittymiselle ja oppimiselle on tärkeää monet motivaatioon liittyvät näkökulmat kuten esimerkiksi tehtävien haasteellisuuden ja omien valmiuksien vastaavuus (Csikszentmihalyi 1996). Työntekijöiden työssä oppimisessa korostuu myös vahva sosiaalisuus (Collin 2005). Työssä opitaan työtovereilta ja yhteistyökumppaneilta arkipäivän ongelmia ratkaistaessa.

Ammattitaidon kehittymistä ja oppimista mitattiin 13 väittämän avulla, jotka muodostivat viisi selväpiirteistä ja suhteellisen helposti tulkittavaa faktoria. Näistä muodostettiin edelleen seuraavat yhdistelmämuuttujat: 1) Oppiminen kollegoilta, 2) Työssä kehittyminen, 3) Progressiivinen ongelmanratkaisu, 4) Uuden oppimisen vaikeus sekä 5) Pienryh-



**Kuvio 58.** Ammattitaidon kehittyminen ja oppiminen työyhteisössä: vertailua Keski-Suomen alueiden välillä (N = 180; JAO: n = 106; JKOUKE: n = 32; POKE: n = 42)

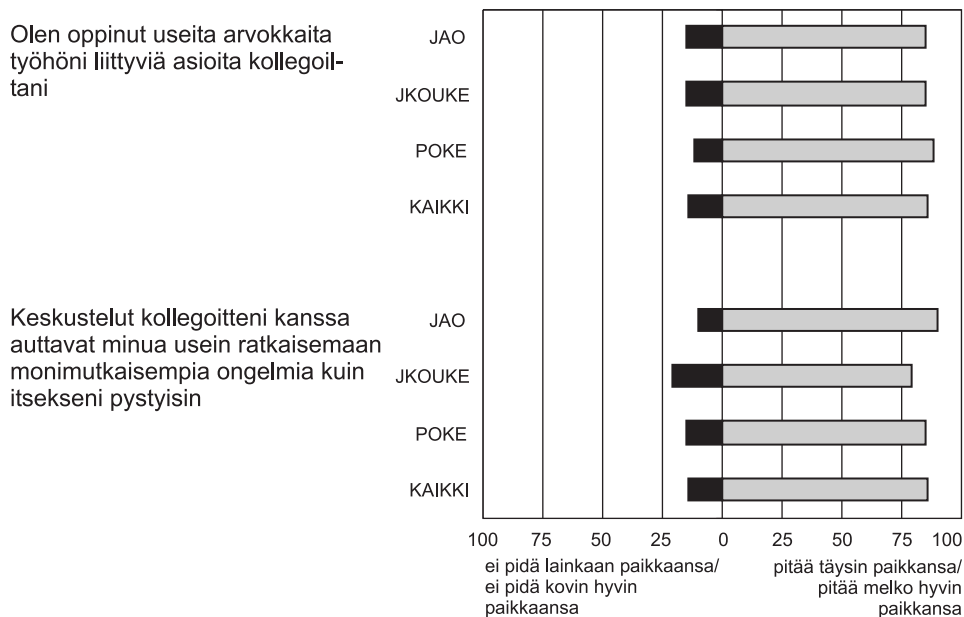
mätyöskentely. Tilastollisten testausten pohjalta kuviosta 58 ilmenee, että kolmen alueen välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja näiden yhdistelmämuuttujien suhteen (p=ns.).

**Oppiminen kollegoilta:** Viime aikainen työssä oppimisen tutkimus on nostanut voimakkaasti esiin työpaikan sosiaalisten käytäntöjen merkityksen työntekijöiden oppimiselle (Esim. Billett 2004; Fuller & Unwin 2004; Collin 2005). Keskustelu kollegoiden kanssa, ajatusten ja kokemusten jakaminen sekä yhteisten ongelmien ratkaiseminen luovat oppimiselle eräänlaisen tilan, jossa äänetöntä tietoa voidaan eksplikoida ja jakaa (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka & Konno 1998).

Oppiminen kollegoilta -yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli 3,2 eli varsin korkea (maksimiarvo 4). Työpaikkaohjaajista suuri enemmistö (86 %) viesti, että he ovat oppineet useita arvokkaita työhönsä liittyviä asioita kollegoiltaan (Kuvio 59). Henkilöitä, joiden mielestä väite ei pitänyt paikkaansa, myös löytyi: kiinnostavaa on huomata, että noin 15 % vastaajista ei kokenut oppineensa kollegoiltaan. Suuri enemmistö (86 %) työpaikkaohjaajista vastasi myös, että keskustelut kollegoiden kanssa auttoivat usein ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin mihin he olisivat itseksensä pystyneet. Tulokset eivät ole yllättäviä suhteutettuina ylläkuvattuihin työssä oppimisen tutkimuksiin. Yhteistyö ja vuorovaikutus kollegoiden kanssa ovat keskeisiä oppimisen lähteitä työssä.

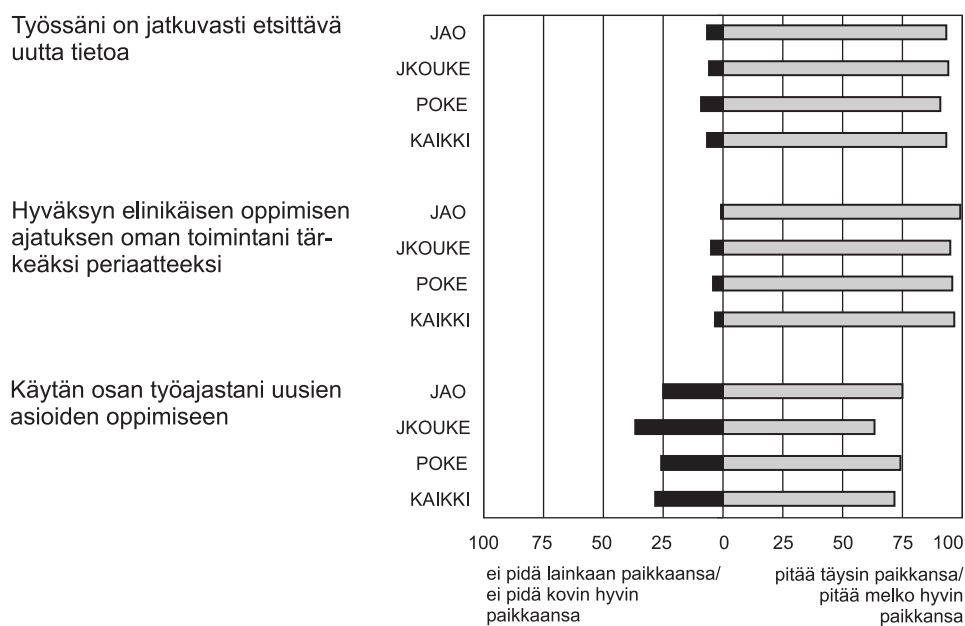
## Tulokset

Työpaikkaohjaajista naiset näkivät kollegoilta oppimisen tosiasiallisempana kuin miehet. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < .001$ ). Oppiminen kollegoilta heikkeni lineaarisesti siirryttäessä nuoremmista (alle 30-vuotiaista) työpaikkaohjaajista vanhempiin (yli 50-vuotiaisiin). Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < .05$ ). Myös oman alan kokemuksen kasvun myötä oppiminen kollegoilta vähenee lineaarisesti ( $p < .05$ ). Mainitut molemmat tulokset vaikuttavat johdonmukaisilta: nuoremmilta henkilöiltä puuttuu vielä monipuolista työkokemusta ja enemmän noviiseina he voivat oppia kokeneemmilta työntekijöiltä. Vanhemmat ja kokeneemmat henkilöt luottavat ja tukeutuvat taas enemmän omaan kokemukseensa. Mahdollisesti juuri näin oli myös johtotasolla olevien henkilöiden osalta, joiden kokemukset kollegoilta oppimisesta olivat muita ryhmiä (työntekijät ja työnjohtajat) hieman heikompia ( $p < .05$ ). Johtotasolla olevilla työpaikkaohjaajilla ei useinkaan ole kollegoita, joilta he voisivat vuorovaikutuksessa oppia. Johtajat ovat usein yksin huipulla. Myös yksityisissä yrityksissä työskentelevät työnhajaajat arvelivat oppineensa kollegoiltaan jonkin verran vähemmän kuin muissa työpaikoissa (julkiset organisaatiot) työskentelevät. Ero on tilastollisesti merkitsevä ( $p < .01$ ).



**Kuvio 59.** Yhdistelmämuuttujan "Oppiminen kollegoilta" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 374$ ; JAO:  $n = 197$ ; JKOUKE:  $n = 79$ ; POKE:  $n = 98$ )

**Työssä kehittyminen:** Paitsi että kollegoilta voi oppia, niin myös itse työ voi opettaa. Aktiivinen oma tiedonjano on hyvä keino varustautua ulkoisiin haasteisiin ja vaatimuksiin ja myös selviytyä niistä. "Työssä kehittyminen" -yhdistelmämuuttujaan keskiarvoksi tuli neliluokkaisella asteikolla 3,3. Työpaikkaohjaajista suuri enemmistö ilmoitti, että heidän työssään on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa (93 %) ja että he hyväksyvät elinikäisen oppimisen ajatuksen oman toimintansa tärkeäksi periaatteeksi (97 %). Nämä seikat kertovat, että yksilöiden ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittymiselle on hyvät edellytykset (Kuvio 60).



**Kuvio 60.** Yhdistelmämuuttujan "Työssä kehittyminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 374$ ; JAO:  $n = 198$ ; JKOUKE:  $n = 80$ ; POKE:  $n = 96$ )

Kolmanteen alkuperäismuuttujaan "Käytän osan työajastani uusien asioiden oppimiseen" annetut vastaukset kuitenkin paljastavat, että kaikki eivät ehtineet, halunneet tai jaksaneet toimia oman oppimisensa hyväksi: heitä oli kaikista vastanneista runsas joka neljäs.

Taustamuuttujittaisessa tarkastelussa ilmeni seuraavaa:

- Lukion käyneet vastaajat kokivat työssä kehittymistä tapahtuvan enemmän kuin peruskoulupohjaiset vastaajat ( $p < .01$ ).
- Ammattitutkinnon suorittaneet kokivat työssä kehittymistä tapahtuvan vähemmän

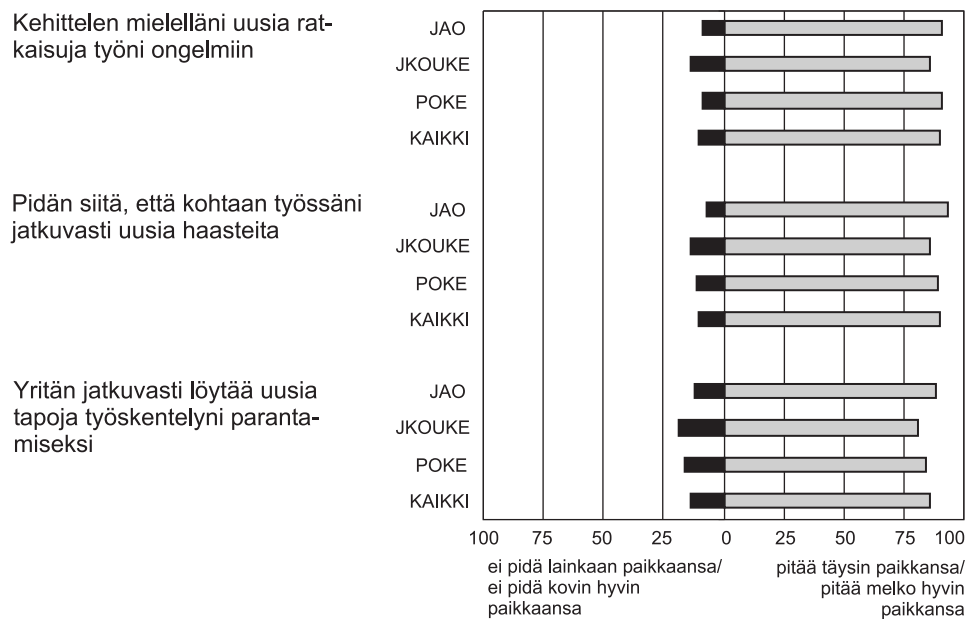
Tulokset

kuin muita tutkintoja suorittaneet (opiston, ammattikorkeakoulun ja tiedekorkeakoulun tutkinnot) tai tutkinnottomat ( $p < .01$ ).

c) Tehtäväaseman kohotessa myös kokemus työssä kehittymisestä kasvoi ( $p < .01$ ).

d) Luonnonvara-alueiden opiskelijoita ohjaavat työpaikkaohjaajat kokivat työssä kehittymistä tapahtuvan vähemmän kuin muiden opintoalojen ohjaajat ( $p < .05$ ).

**Progressiivinen ongelmanratkaisu** määriteltiin opettaja-aineiston (Luku 4.2.1.6) yhteydessä tarkoittamaan joustavaa, ei-rutiininomaista, haasteita ottavaa ja innovatiivista otetta omaan työhön (ks. Bereiter & Scardamalia 1993; Tynjälä 2003, 93). Progressiivinen ongelmanratkaisu -yhdistelmämuuttujaan annettujen vastausten keskiarvo oli 3,2 eli varsin korkea (Kuvio 61). Saadut tulokset, jotka korostavat uusien ratkaisujen ja uusien työskentelytapojen löytämistä ja kehittämistä, vahvistavat aiemmin (Luku 4.2.2.5) saatuja tuloksia: työpaikkaohjaajista suuri enemmistö kehitteli mielellään uusia ratkaisuja työnsä ongelmiin (90 %), piti siitä, että kohtasi työssään jatkuvasti uusia haasteita (90 %) ja yritti jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelynsä parantamiseksi (86 %). Mainituista seikoista pieni osa,

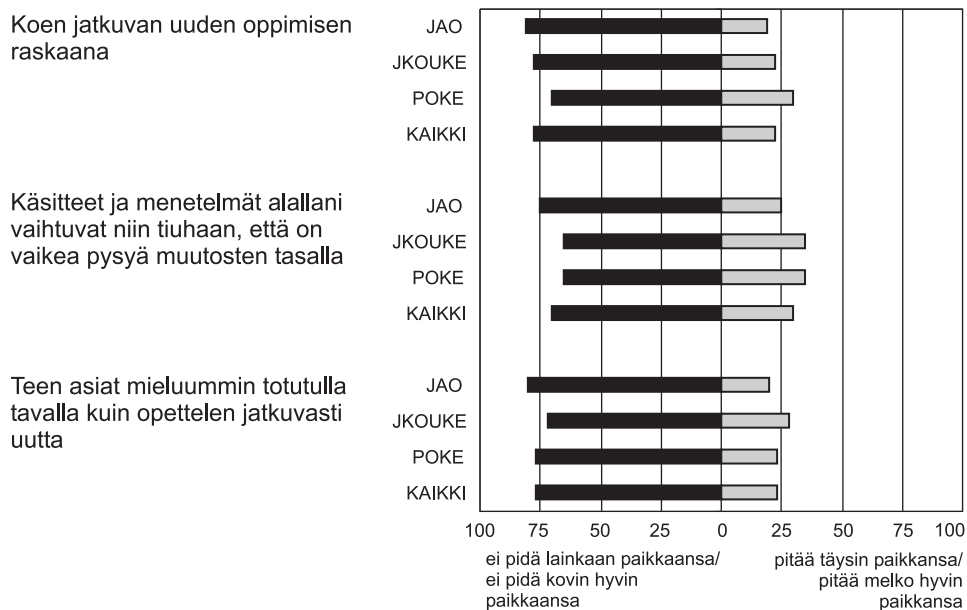


**Kuvio 61.** Yhdistelmämuuttujan "Progressiivinen ongelmanratkaisu" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosentiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N = 313; JAO: n = 201; JKOUKE: n = 44; POKE: n = 54)

noin 7 – 19 % työpaikkaohjaajista, oli eri mieltä. Myös progressiivista ongelmanratkaisua tarkasteltiin taustamuuttujittain ja tulokseksi saatiin seuraavia tilastollisesti merkitseviä eroja:

- Pienimmissä yrityksissä progressiivisen ongelmanratkaisun keskiarvo oli korkeampi kuin suuremmissa yrityksissä ( $p < .05$ ).
- Miehillä progressiivinen ongelmanratkaisu oli yleisempää kuin naisilla ( $p < .01$ ).
- Progressiivisen ongelmanratkaisun mukaisesti toimiminen laski lineaarisesti iän kasvaessa ( $p < .01$ ). Toisin sanoen se oli nuorilla tavallisempaa.
- Kaupan ja hallinnon opintoalan opiskelijoita ohjaavien työpaikkaohjaajien toiminta oli vähemmän progressiivisen ongelmanratkaisun mukaista verrattuna muiden alojen ohjaajien toimintaan ( $p < .05$ ).

**Uuden oppimisen vaikeus:** Uuden oppimista ei yleisesti ottaen koettu työpaikkaohjaajien keskuudessa vaikeaksi (Kuvio 62. Yhdistelmämuuttujan keskiarvo oli pieni ( $\bar{X}=2,1$ ). Kaikista vastaajista 78 % ei kokenut jatkuvaa uuden oppimista raskaana. Vastaavasti suuri enemmistö (70 %) vastasi kielteisesti väittämään, jonka mukaan käsitteet ja menetelmät



**Kuvio 62.** Yhdistelmämuuttujan "Uuden oppimisen vaikeus" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 378$ ; JAO:  $n = 200$ ; JKOUKE:  $n = 80$ ; POKE:  $n = 98$ )

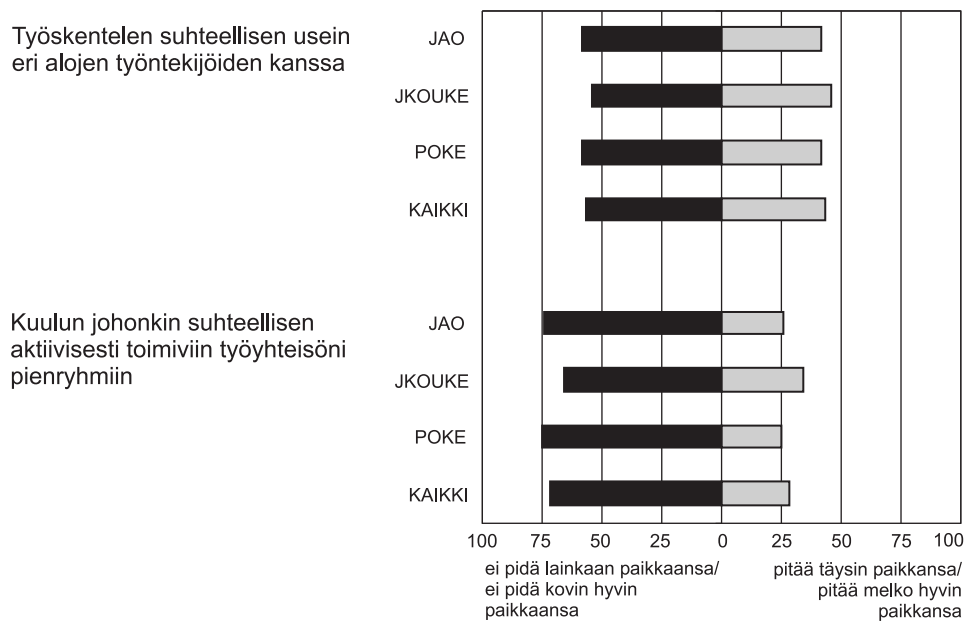


## Tulokset

alalla eivät vaihtuneet niin tiuhaan, että muutosten tasalla oli vaikea pysyä. Työpaikkaohjaajista suurin osa (77 %) vastasi myös kielteisesti väittämään ”Teen asiat mieluummin totutulla tavalla kuin opettelen jatkuvasti uutta”.

Taustamuuttujittaisen tarkastelun mukaan naispuoliset työpaikkaohjaajat kokivat uuden oppimisen suhteellisesti ottaen vaikeampana kuin miehet. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ( $p < .01$ ).

**Pienryhmätyöskentely:** Yhdeksi oppivan organisaation ominaispiirteeksi on usein mainittu se, että sen työyhteisön jäsenet työskentelevät yhdessä, tiimeissä ja pienryhmissä. Yhdistelmämuuttujan keskiarvoksi tuli 2,1, mikä on melko matala. Vain 28 % vastaajista ilmoitti kuuluvansa johonkin aktiivisesti toimivaan pienryhmään. Samoin alle puolet vastaajista (43 %) kertoi työskentelevänsä usein eri alojen työntekijöiden kanssa (ks. Kuvio 63.) Aiemmin on kuitenkin käynyt ilmi, että enemmistö työpaikkaohjaajista ilmaisi, että työyhteisössä päätökset tehdään tiimeissä (67 %), ja että uudet ideat syntyvät tiimityöskentelyn tuloksena (76 %; Luku 4.2.2.3). Näin ollen tiimityöskentely kuitenkin koetaan tulokselliseksi, vaikka kaikki eivät siihen osallistu yhtä aktiivisesti. Pienryhmätyöskentelyn suh-



**Kuvio 62.** Yhdistelmämuuttujan ”Pienryhmätyöskentely” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella ( $N = 380$ ; JAO:  $n = 201$ ; JKOUKE:  $n = 80$ ; POKE:  $n = 99$ )

teen on siis vielä varaa kehittämislle. Seuraavat maininnat tulevat yrityksissä toimivilta työpaikkaohjaajilta:

*“Kun me muututtiin urakointiyhtiöksi ja tää tiimimäinen työn tekeminen on positiivinen muutos. Siinä on vapautta ja tietenkin vastuullisuuttakin aika paljon enemmän. Ennen riitti se, minkä pomo käski, nyt enemmän oman työn tarkastaminen ja dokumentointi on rikastanut työyhteisöä paljon.”*

*“Kyllä, tiimejä pyritään sekoittamaan välillä. Tiimeissä on vetäjä. Yleensä ryhmä on valinnut sen, mutta yleensä työnjohtaja on valittu. Meidän ryhmässä vetäjä on sähköasentaja ja samanlainen sähköasentaja kuin muutkin. Että ei oo sähkötekniikko koulutukseltaan. Valittiin tiiminvetäjä omasta ryhmästä, kun sellainen oli mahdollista.”*

Tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneet tekivät muita enemmän yhteis-, tiimi- ja pienryhmätyötä ( $p < .001$ ). Yksityisyrietyksissä työskentelevät tekivät julkisissa organisaatioissa työskenteleviä suhteellisesti ottaen vähemmän pienryhmätyötä ( $p < .05$ ). Myös matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijoita ohjaavat työpaikkaohjaajat tekivät muiden alojen opiskelijoita ohjaavia työpaikkaohjaajia keskimäärin vähemmän pienryhmätyötä ( $p < .05$ ).

#### **Yhteenvetoa**

- Keski-Suomen kolmen alueen työpaikkojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja seuraavien yhdistelmämuuttujien suhteen: 1) Oppiminen kollegoilta, 2) Työssä kehittyminen, 3) Progressiivinen ongelmanratkaisu, 4) Uuden oppimisen vaikeus sekä 5) Pienryhmätyöskentely.
- Työpaikkaohjaajista suuri enemmistö viesti, että he ovat oppineet useita arvokkaita työhönsä liittyviä asioita kollegoiltaan ja että keskustelut kollegoiden kanssa auttavat usein ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin olisi itsekseen pystynyt.
- Suuri enemmistö työpaikkaohjaajista ilmoitti, että “Työssäni on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa ja että “Hyväksyn elinikäisen oppimisen ajatuksen oman toimintani tärkeäksi periaatteeksi”.
- Työpaikkaohjaajista suuri enemmistö kehitteli mielellään uusia ratkaisuja työnsä ongelmiin, piti siitä, että kohtasi työssään jatkuvasti uusia haasteita ja yritti jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelynsä parantamiseksi.
- Uuden oppiminen ei ollut useimpien työpaikkaohjaajien mielestä vaikeaa.
- Aktiivinen työskentely eri alojen työntekijöiden kanssa ja erilaisissa työyhteisön pienryhmissä ei ollut kovin tavallista työpaikkaohjaajien keskuudessa.

#### 4.2.2.7 Opiskelijoiden työssäoppiminen yritysten oppimisen kannalta

Tutkimuksessa kerättyjen haastatteluaineistojen kautta hahmottui yksi tärkeä työyhteisön oppimisen näkökulma eli se, miten opiskelijoiden läsnäolo työpaikoilla työssäoppimisen kautta on vaikuttanut työyhteisöihin ja niiden oppimiseen. Tutkimustulosten tämä osa on esitetty myös tutkimusraportin I osassa (Tynjälä, Virtanen & Valkonen 2005). Haastattelujen pohjalta voitiin identifoida seuraavat näkökulmat työyhteisön kehittämiseen opiskelijoiden työssäoppimisen seurauksena:

- 1) Vanhojen toimintatapojen uudistaminen
- 2) Toimintatapojen reflektointi
- 3) Työpaikkojen henkilöstön kiinnostuksen lisääntyminen oppimiseen ja opiskeluun
- 4) Uuden tiedon saaminen työpaikoille työpaikkaohjaajien ja opettajien yhteistyön kautta
- 5) Ei hyötyä työyhteisölle suoranaisesti, mutta välillisesti uuden työvoiman tuottamisen kautta
- 6) Ei-ammattilliset hyödyt

Kehittämisenäkökulman lisäksi haastatteluissa tuli esiin muitakin hyötyjä yrityksille:

- Rekrytointinäkökulma: yritykset "katsastavat" tulevia työntekijöitä.
- Kiireapu: opiskelijoista on apua työtehtävien hoitamisessa. Joillakin yrityksillä ja opilaitoksilla on sopimuksia siitä, että tarvittaessa opiskelijoita voidaan "lainata" kiireisinä aikoina. Kesälomansijaisia saadaan työssäoppijoista.

Näitä näkökulmia ei tässä käsitellä vaan seuraavassa esitellään haastatteluesimerkkien pohjalta edellä luetellut kuusi työssäoppimisen seurausta työyhteisöjen oppimiselle ja toiminnan kehittämiseksi.

### 1. Vanhojen toimintatapojen uudistaminen ja uudistamisen vaikeus

Opiskelijoiden työssäoppimiseen voi usein liittyä sellaisia tilanteita, joissa työyhteisön tai yksilöiden vakiintuneet käytännöt ja uudet mahdolliset toimintatavat kohtaavat tai tulevat törmäyskurssille. Opiskelijalle pyritään yleensä siirtämään vakiintuneet toimintakäytännöt, vaikka joskus jokin vaihtoehtoinen tapa saattaisi olla toimivampi. Seuraavasta esimerkistä käy ilmi, että työpaikalla on havaittu, että mallioppimisen kautta opiskelijat saattavat oppia vanhentuneita käytäntöjä, ja että näiden kyseenalaistaminen voi olla tarpeen:

*V: Ei pienellekään lapsellekaan voi kaikkia asioita opettaa heti kerralla, eikä ne tiedä mitään, et nehän kattoo vanhempien esimerkkiä aika paljon. Ja kyllä sen huomaa, kun joku on ollut jonkun opissa niin kuin tuolla meilläkin, se tekee just niin kuin se kaveri tekee. Se tekee just sitä. Se sanoo monta kertaa, ett yks kaveri sano*

*että eihän sekään tehnyt niin, se teki näin. Minä sanon, että elä elä elä kuuntele sitä, että tee niin kuin me sanotaan tämä homma, tai mikä niin kun oivalletaan itekin siitä, et sää näet sen. Täällä on järjenkäyttö sallittu täällä, että ei sitä tarvii tehdä just niin kuin hän näki kun kaveri teki sen asian. Mää sanon että se on tehnyt 20 vuotta sitä, että kyllä saa uudistuakkin. Eikä koskaan niin kun tuollakin sanota sitä, että jos joku antaa jonkun jutun, uuden jutun, ettei sitä voisi kokeilla. Jos on helppo tehdä sitä asiaa, niin tehdään sitten niin päin, miten sen kokee helpoimmaksi tehdä siinä....*

*H: ... onks näitten opiskelijoitten kautta tullut mitään tällaisia uusia ajatuksia?*

*V: On niidenkin kautta tullut jotain, mitä on kokeiltu. Ne on niin vähän aikaa sit kun ne on ollut, että niitä ei ole sitten, se on mennyt omiin uomiinsa taas siten.*

Edellisen katkelman lopussa haastateltava toteaa, että uudet ideat eivät välttämättä jää elämään vaan usein palataan entisiin toimintatapoihin. Keskustelu jatkuu siten että haastateltaja ja haastateltava pohtivat ulkopuolisen tai uuden henkilön usein havaitsevan työpaikan toiminnoissa muutoksen tarpeita, mutta vaihtoehtoisten toimintamallien esittäminen kohtaa usein vastarintaa:

*H: Joskus tuntuu että just tällainen uusi henkilö saattaakin nähdä sen, että miten tän voisikin tehdä toisella tavalla. Niin kuin vähän nähdä paremmin kuin semmonen joka on ollut pitkään?*

*V: Aivan, se on sama ite kun on ollu kauan toisessa firmassa, menin tonne noin, siellä huomaa heti ne hyvyydet ja pahuudet mitä on. Sit kun rupeet sitä jotakin yrittää tekee siitä, ei se mee heti läpi.*

*H: Ei varmaan.*

*V: Ei mee. Se on jäänyt varmaan niitä asioita mitä määkin oon sanonut, niin ne on jäänyt kytemään sinne jonnekin, vai onko sitten pyyhkästy kokonaan pois... tuntus itestä kun teki pienemmässä firmassa, meitä oli semmonen 30 henkeä töissä, että silloin pystyi tekemään, kääntämän sen asian heti. Mutta ei tuolla [=isossa yrityksessä]. Se tuntuu, että se ratas menee vaan.*

*H: On niin jäykät systeemit.*

*V: Siellä on. Joskus on ihan, kun saisi tehdä just oman pään mukaan ja vaihtaa sen systeemin, niin se ois, vois kokeilla sitä, toimiko se vai eikö se toimi.*

## 2. Työpaikan toimintakäytäntöjen ja työtapojen reflektoinnin lisääntyminen

Opiskelijakyselyissä kävi ilmi, että työpaikoilla opiskelijat oppivat myös ei-toivottuja asioita, kuten pinnaamista, huonoja toimintatapoja tai alan haittapuolia (ks. Taitava Keski-Suomi –tutkimus osa I). Joillakin työpaikoilla tämä oli selvästi tiedostettu, ja työssäoppiminen koettiin toiminnaksi, jonka seurauksena työpaikalla on tullut tarpeelliseksi kriittisesti arvioida toimintatapoja siltä kannalta, ovatko kaikki toimintatavat sellaisia, joita halutaan siirtää uudelle sukupolvelle. Tästä on esimerkki seuraavassa haastattelukatkelmassa:

*H: Lähdetään ensimmäisestä, eli millä tavalla opiskelijoiden työssäoppimisen lisääminen ja tehostaminen on vaikuttanut yrityksenne toimintaan?*

*V: Mun mielestä monellakin tavalla positiivisesti. Aikaisemmin kun totuttiin siihen, että oli vaan kesätyöntekijöitä niin nehan oli sellaisia kesäpoikia, niitä ei tarttenut ottaa niin vakavasti. Nythän on monenkin ammattimiehen ja sähköasentajan, niin kuin mä itekkin teen sellaista työtä, niin hiukan alettu itekkin skarp-paaman omaan työtä että ei sitä nyt ihan kaikkia oikoteitä ja tälläisiä näyttää. Mun mielestä se on tehostanut oman työnkin arviointia ja sitä, että mikä on sellaista asiaa, mitä voi kertoa nuorille, että niillä ois omaan ammattiin kehittämisessä hyötyä.*

*... Ihan selkee hyötyä päivittäin nähtävissä, että kyllä kumminkin jokaisen aikuisen pitää uudistua, kun tulee nuoria työyhteisöön. On siinä omia sellasia kehittämisen paikkoja jokaiselle.*

Toisella alalla toimiva työpaikkaohjaaja kuvaa samaa ilmiötä seuraavasti:

*V: Kyllä näissä työssäoppijoissa on se hyvä puoli, että kun ne tulee oppilaitoksista, niin ne tuo meille vanhoille uusia virikkeitä ja tuulia sieltä, tosin joskus hyvin innokkaastikin, mutta se on hyvä vaan, että ideoita tulee, että se on positiivinen tekijä myöskin tästä työssäoppijasta, että hän on sen tuoreen teorian tiedon omaava henkilö ja siitä syntyy monesti työmaalla hyviä keskusteluja, että kun me ollaan tehty vuosikautia näin ja hän on oppinut näin, että sitten nämä ryhmässä keskustele, että miks sitten pitäis tehdä näin taikka näin. Hyvin rakentavaa monesti.*

## 3. Työpaikan henkilöstön kiinnostuksen lisääntyminen oppimiseen ja opiskeluun

Edellisessä esimerkissä kuvattiin työssäoppijoiden läsnäolon saavan työpaikalla joskus aikaan tietoisuutta henkilöstön toimintatavoista. Tähän saattaa liittyä havahtuminen oman

toiminnan kehittämisen ja uuden oppimisen tarpeeseen, kuten seuraava työpaikkaohjaajan haastattelukatkelma kuvaa:

*Ja se on meillä ihan tärkeä asia, joka on tässä rinnan työssäoppijoiden mukana, niin meidän koko henkilöstö on lähtenyt oppimaan, opiskelemaan ja kehittämään ennen kaikkea itseensä että yritystä.*

Työssäoppimisen järjestämiseen olennaisena osana liittyneen työpaikkaohjaajien koulutuksen on samalla tavoin koettu lisäävän tietoisuutta työpaikoista oppimisympäristöinä, ei ainoastaan opiskelijoille vaan myös henkilöstölle:

*H: ...mitkä ovat näkemyksenne mukaan tärkeimpiä prosesseja, jotka Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön piirissä on käynnistetty?*

*V: No tärkein on minusta tää tuota työssäoppimisen, millähän nimellä sitä nyt, no siellä on nää **työpaikkaohjaajakoulutus**, joka oli ensimmäinen, joka oli sellainen vahva ja merkittävä valtavasti mukana siinä. Siinä oli semmoinen hyvä puoli siinä, että ainakin mitä mää koin työpaikoilla tuli tämmönen oppimisen tuota **kulttuuri vähän lähemmäksi**. Tää jatkuvan oppimisen ajattelu tuli sitä mukaan ja sitten oli tää oppilaitosyhteistyö.*

#### 4. Uuden tiedon saaminen työpaikalle opettajien ja työpaikkaohjaajien yhteistyön kautta

Haastatteluissa nostettiin esiin myös esimerkkejä siitä, että työssäoppimisjärjestelmän kautta uutta tietoa kulkee opettajien, opiskelijoiden ja työpaikkaohjaajien kautta oppilaitoksista yrityksiin ja päinvastoin:

*V: Jos ajatellaan pientä 2-3 työntekijän yritystä ja heillä on toivottavasti kaikilla tämä työpaikkaohjaajakoulutus, mutta vaikka olisi vain yhdellä, niin käytännössä sen merkitys tulee siinä, että kun sinne menee opiskelija työssäoppimaan, niin kun hän tän koulutuksen saaneena osaa oikealla tavalla opastaa tätä opiskelijaa, kun hän tietää tämän koulutujärjestelmän näin ja parhaassa tapauksessa se menee niin, että tämä opiskelija on jatkossa tämän yrityksen uusi työntekijä. Ja työpaikkaohjaajan rooli tulee siinäkin tärkeäksi, että kun opettaja vieraillee tässä yrityksessä ja saa ajantasaista tietoa, mutta tämä on ehkä aikaisempiin haasteisiin verrattuna poikkeava, meillä on täällä tapauksia, että meidän opettajien osaaminen on ollut "parempaa" kuin monella yrityksessä toimivalla henkilöllä. Meidän opetushenkilös-*

## Tulokset

*tössä on huippuosaamista jo nyt ja nyt tämä ei ole ollenkaan huono asia, että työpaikkaohjaajien verkosto voi hyödyntää sitten sitä, että tämän järjestelmän kautta täällä olevaa osaamista voidaan siirtää myöskin sinne yrityksen käyttöön. Tästä on meillä ihan esimerkkejä.*

*H: Ohjaukseen liittyen opettajat siis menee syrjässä olevaan yritykseen, niillä on saattanut olla koulutusta sille yritykselle siellä paikan päällä. Eli on yhdistetty tämä, että osaamista on jaettu sinne yritykseen?*

*V: Kyllä, tässä on tapahtunut myös niin, että pienten yritysten henkilöt ovat koontuneet täällä jollekin osastolle ja siellä on käyty läpi niitä uusia, jopa tulevaisuuden asioita, koska on tullut esille, että ei kaikilla pienillä yrityksillä ole varaa hankkia viimeistä teknologiaa olevia laitteita, mutta me koitamme niitä pitää ja tätä kautta on hyöty saatu. Tämä on monipuolinen asia ja kyllä työpaikkaohjaajat on avainasemassa.*

### **5. Ei hyötyä työorganisaatiolle suoranaisesti, mutta välillisesti työvoiman tuottamisen kautta**

Joissakin haastatteluissa tuli esille, että työnantajat eivät aina ole kokeneet opiskelijoiden osallistumista työelämään välttämättä kovin hyödyllisenä suoranaisesti omalle organisaatiolleen, mutta näkevät työssäoppimisen kuitenkin yhteiskunnallisesti tärkeänä uuden työvoiman tuottamisen kannalta:

*H: Mitä hyötyä teidän yritykselle on tästä opiskelijoiden työssäoppimisesta ja yhteistyöstä oppilaitosten kanssa?*

*V: Siinäpä se on kysymys, mihin on vaikea vastata. Kyllä ne hyödyt jää hirveän vähiin, sanotaan, että kyllä se on ainakin meidän kannalta enemmänkin talkootyötä ihan. Yhteiskunnalle velvollisuus, minun mielestä se kuuluu meillekin työnantajille, että tulevaisuudessakin olis tämän alan kavereita. Se on oikeestaan ainut semmoinen hyöty.*

### **6. Ei-ammattilliset hyödyt**

Joissakin haastatteluissa tuli esille, että vaikka työssäoppimisesta ei koeta olevan työpaikalla suoranaista hyötyä työtoimintojen kehittämisen kannalta, niin nuorten läsnäolo on hyödyllistä sosiaalisessa mielessä: Työntekijät pääsevät tutustumaan nuorten maailmaan:

H: Saatteko te opiskelijoilta jotain uutta?

V: Jotakin, ei välttämättä tähän ammattiin, mutta muuta. Tietoa tämän päivän nuorista.

Edellä kuvattujen hyötynäkökohtien lisäksi muutamassa haastattelussa tuli esiin näkemys, jonka mukaan työssäoppiminen on yritykselle pikemminkin rasite eikä juuri hyödytä yritystä. Seuraavassa on haastattelukatkelma, jossa tuodaan tämä näkökulma esille.

H: Äsken mainitsit, että teillä on ollut hyvin erilaisia opiskelijoita täällä, onko tullut teille tän työssäoppimisen kautta esimerkiksi kesätyöntekijöitä tai uusia työntekijöitä?

V: Ei ole. Sanotaan, että siellä on sen tasoista, että ne ei pysty myymään kumminkaan. Ja kesäaikaan kun on kiire, vajaalla miehityksellä pyöritään, niin ei pystytty opettamaan samaan aikaisesti, jotain nuorta kaveria. Se ei pysty vielä itsenäiseen työskentelyyn millään lailla. Meillä yks on ollut sellainen, että oli keväällä työssäoppimassa ja jäi kesätöihin ja täytyy todeta, että ei ollut kehityskelpoinen sitten, se ois saanut vielä vakinaisen työpaikan silloin, mutta niin taidot ei vielä riitä. Ammatikoulun jälkeen pitäis olla vielä vähintään vuos tai kaks oppisopimuksella. Sitten ruvettais puhumaan vasta semmoisesta.

H: Viittaatko nyt siihen, että ei kolme vuotta ammatillista koulutusta riitä?

V: Ei riitä alkuunkaan. Ei vastaa tän päivän työelämän tarpeita.

H: Minkälaisia kokemuksia teillä on opiskelijoiden työssäoppimisesta täällä teidän työpaikalla?

V: Sanotaanko näin, että **kyllähän se työnantajalle tulee maksamaan**. Joka tapauksessa **siinä menee aikaa, just kun kädestä pitäen pitää ohjata** sitä ja sillähän sinne työmaalle ei tänä päivänä kovin helpolla semmoista laita, mikä ei halua töihin. Sen takia, että siellä asiakkaat kahtoo välittömästi, kun sen vanhemman asentajan aika menee osittain siihen opastamiseen ja ymmärrät varmaan, jos laitatan kaks tulemaan ja toinen ei tee ja toinen vielä neuvo toista, niin et sää ole vapaaehtoinen maksamaan siitä ajasta ihan. Elikkä tulee sitä sanomista, ei paljoo, mutta on tullut, vaikka me ollaan selitetty, että meillä on koulusta oppilas mukana ja yritetään opettaa. Elikkä tämmöisiä ongelmia... ja toinen on semmoinen tilanne, että nyt kun meillä on tammi- maaliskuu hirveän hiljaisia kuukausia .. Ja silloin meillä olis kaikkein eniten niitä oppilaita saatavana, mutta sitten kun me tarvittais niitä sitten kun saatais valkata parempia oppilaita, esim. kesäajaksi, ei onnistu.



### 4.3 Taitava Keski-Suomi -hanke vastauksena maakunnan kehityshaasteisiin

Keski-Suomen maakunnallinen kehitystyö on osoittautunut haasteelliseksi tehtäväksi. Viime vuosina maakunnan keskeiset koulutusresurssit - toisen asteen ammatillinen koulutus, ammattikorkeakoulu ja yliopisto - on valjastettu yhä tiiviimmin tukemaan tätä työtä. Taitava Keski-Suomi -hanke pyrkii omalta osaltaan vastaamaan haasteeseen.

Koulutuksen kytkeminen maakunnan kehittämiseen on tapahtunut kahden perusajatuksen pohjalta. Maakunta on hahmotettu oppivana alueena ja toisaalta sen talouden kehittämisen ydinajatuksena on klusterointi: tehtävänä on avainklustereiden hahmottaminen ja niiden kehityksen tukemiseen liittyvien toiminnallisten yhteistyöverkoston rakentaminen (Maakuntasuunnitelma 2003-2006):

*“Oppiva Keski-Suomi kehittyy oppivana alueena. Tämän perustana on eri toimijoiden tiivis yhteistyö ja kumppanuus. Yhdessä oppimalla vahvistetaan kilpailukykyä osaamista tuottamalla, vaihtamalla ja soveltamalla. Tietoyhteiskunnan mahdollisuuksia hyödyntävä oppiminen ja oppimisympäristöjen kehittyminen ovat tällöin tärkeässä asemassa. Oppiva alue rakentaa myös aktiivisesti maakuntaan tarvittavia tieto- ja innovaatioverkostoja. Oppivan alueen toimintatavat avoimuus ja luottamus ulottuvat myös kansainväliseen yhteistyöhön, mikä osaltaan lisää maakunnan sosiaalista ja inhimillistä pääomaa.”*

Alueellisen kehittämisen kannalta koulutusorganisaatiot voidaankin tyypitellä neljään kategoriaan (Tammilehto 1999, Lyytisen 2004 mukaan):

1. Paikallisorientoituneet ekstensiivisen koulutusyhteistyön harjoittajat, joiden toiminta on painottunut lähinnä paikallistasolle.
2. Paikallis-kansainväliset osaamisen siirtäjät.
3. Laajaympäristöiset elinkeinoelämäpainotteiset osaamisen kehittäjät, joille on ominaista laaja-alainen, intensiivinen ja kehittämistavoitteinen yhteistyö ja sitä harjoitetaan ensisijaisesti koulutusorganisaatioiden ja elinkeinoelämän kanssa.
4. Laajaympäristöiset oman osaamisen kehittäjät, jotka pyrkivät kehittämään aktiivisesti omaa osaamistaan ja hankkimaan osaamista etupäässä muualta kuin omasta toimintaympäristöstä.

Luokittelu ei ole aivan yksiselitteinen, mutta jäsentää keskeisiä dimensioita oppivan alueen koulutusinstituutioiden kehittämisessä:

- intensiivinen vs. ekstensiivinen,
- koululähtöinen vs. työelämälähtöinen,
- paikallinen vs. kansallinen/kansainvälinen.

Taitava Keski-Suomi -hanke voidaan nähdä yrityksenä avata perinteinen, opetussuunnitelmapohjainen, suljettu ja hierarkkinen kouluorganisaatio kiinteäksi osaksi klusteroitunutta aluetaloutta. Aluetalouden klusteroituminen on reaktio kansainvälisen kilpailun - globalisoitumisen voimistumiseen maakunnan tuotannollisten avainklustereiden aloilla. Keski-Suomen tuotannolliset avainklusterit - metsä ja metalli - ovat keskeisiä arvonluojia maakunnassa, mutta ovat samalla alttiita työllisyyden vaihteluille.

Perinteisesti koulutusinstituutioiden tavoite- ja ohjausprosessit on viritetty kansallisen koulutuspolitiikan perustalta, niin resurssien määrittelyn kuin koulutuksen sisällönkin osalta. Klusteroituva aluetalous, EU:n aluekehittämissuunnitelmat ja talouden yleinen globalisoituminen tuovat tähän ohjausjärjestelmään ristipaineita, jotka ilmenevät sekä ammatillisen koulutuksen sisällön että muotojen ristipaineina. Tämä taas ilmenee johto- ja kehittämistyön sekä perustyötä tekevien opettajien käsitysten hajoamisessa ja eriytymisessä sen suhteen mitä oikein on tapahtumassa.

#### 4.3.1 "Poreileva" koulutusorganisaatio

Seuraava yhteenveto perustuu Taitava Keski-Suomi -tutkimuksen yhteydessä koottuihin haastatteluihin. Mukana haastatteluissa on kahdeksan kehittämispäällikköä, viisi opettajaa sekä "keskeisiä toimijoita", Taitava Keski-Suomi -hankkeen johtotehtävissä mukana olevia ja keskeisiä yhteistyökumppaneita.

Haastatteluaineistoa luetaan seuraavista näkökulmista:

1. Missä määrin Taitava Keski-Suomi -hanke eri toimijoiden kokemuksen kautta hahmotettuna onnistuu vastaamaan klusteroituvan Keski-Suomen haasteisiin?
2. Mitkä voisivat olla seuraavat askeleet toisen asteen ammatillisen koulutuksen kehittämistyössä?

Taitava Keski-Suomi -hankkeen toteuttajat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

- johtotyössä olevat
- kehittämistyössä olevat
- viimekäteisvastuussa olevat: opettajat, työpaikkaohjaajat, opiskelijat<sup>1</sup>.

Haastatteluyhteenvedot esitetään kunkin ryhmän osalta melkoisen laajoina kokonaisuuksina. Tavoitteena on hahmottaa kunkin ryhmän ajattelu, asennoituminen ja kokemustapa. Haastattelulausuntoja ei henkilöidä.

---

<sup>1</sup> Tässä yhteydessä ei käsitellä opiskelijoiden ja työpaikkaohjaajien arvioita ja kokemuksia.

## 1. Johtotyössä olevat

Johtotyöstä otamme kaksi esimerkkiä: yritys- ja koulutusorganisaation johdon. Koulutusorganisaation johto asemoituu maakunnan ja elinkeinoelämän kehittämisen asettamien haasteiden kenttään ja tästä näkökulmasta arvoi koulutusjärjestelmän kehittämisvaateita, eikä vain vastaanottavana vaan aktiivisena toimijana: miten Taitava Keski-Suomi voisi olla avuksi tässä työssä. Työ on pitkäjänteistä. Organisaation taipuminen uuteen avoimeen tilanteeseen on johtanut matriisiorganisaatioon, jossa kehitysjohtajat avaavat uusia koulujen välisiä yhteyksiä toimialoittain. Hankerahoitus kulkee tätä kautta. Hankerahoituksen myötä on syntynyt tarve verkostoitua aina kunkin hankkeen edellyttämällä tavalla. Tämä puolestaan edellyttää sopimisen ja raportoinnin kulttuuria, jossa määräämisellä ei selvitä. Tämä asennoituminen käy ilmi seuraavasta haastatteluotteesta:

### Koulutusorganisaation johtotyö

*...vahvastihan tämä liittyy maakunnalliseen ja alueelliseen kehittämisen ideologiaan, että sehän on ensimmäinen tausta.... Tuskin ammatillisen koulutuksen rakenteet olis lähtenyt tällä tavalla kehittymään, jollei siinä olis vahva maakunnan kehittämisen aspektia mukana. .... Kyllä näitä toimintaympäristöissä olevia ilmiöitä, ... niin niillä on ollut hirveen vahva vaikutus siihen, että ammatillisten koulutusten kuntayhtymien yhteistyötä on ruvettu tarkastelemaan. Ja työelämä on ollut vahva... maakuntaliitolla on mun mielestä jollakin tavalla ollut kuiteskin se vahvin rooli taustavuosinakin, ei ainoastaan rahoittajana vaan myöskin sen toiminnan kehittäjänä. .... siihen on tullut vahva aluenäkökulma ... Ehkä se alue, maakunnan sisällä olevat alueet, jotka on lähellä tätä seutukunta-ajattelua, niin se on tullut myöhemmin vahvasti mukaan, kun on alettu puhua aluekehittämisestä ja seutujen kehittämisestä.*

*..... kyllä mun mielestä siinä edelleenkin tämä kolmio: aluekehittäminen, josta johdetaan strategiset linjaukset ja katotaan maakuntaa ja maakunnan sisällä olevia alueellisia eroja huomioidaan, siellä on hyvin erilaisia alueita. Sitten tulee elinkeinoelämä, työelämä ja oppilaitos. Kyllä se on tasapainoinen, yhteinen kehitystyö ja sitä kun rinnakkain tehdään niin mä uskon, että aika hyvin yhdessä kehitytään*

*... Niin se vastaus on se, että on tapahtunut jotain sellaista, joka on alkanut tuottaa innovaatioita... Ja nyt kun toimijat kohtaa uudella tavalla, niin se alkaa tuottaa sellaisia innovaatioita, esim. tämä kehittämistyö on saavuttanut aivan erilaiset volyymin. Se on ihan eri mittaskaalassa, kuin mitä se on ollut aikaisemmin. ... että kyllä tässä jollakin tavalla oppimisen innovaatioiden prosesseissa on tapahtu-*

*nut jokin muutos, jota en minäkään en osaa täsmällisesti määritellä, että mikä se on. Mutta se ei ole mikään yksittäinen asia, vaan se on sisään rakennettu kyky, joka niitä asioita alkaa tuottaa eli se toiminta alkaa ja toimijat alkaa keskustelemaan siellä olevista asioista tai prosesseista tai ilmiöistä tai tapahtumista ja se alkaa tuottamaan uusia kehittämisjuttuja, ihan kokonaan uudenlaisia uusille alueillekin.*

*... ei olis millään muotoa mahdollista sellaisessa perinteisessä suljetussa oppilaitosmaailmassa, vaan se on mahdollista ainoastaan avoimessa ympäristössä, jossa käydään vuoropuhelua osien sisällä ja välillä. Sekä koulun rakenteiden sisällä, että muiden toimijoiden välillä. ... . Kun ei mitään muuta olla osattu tehdä, niin laitetaan tällainen toimialan kehittämisspällikkö -ajattelu ja todetaan, että kun näitä asioita täällä menee, niin pannaan kymmenen kehittämisspällikkö, että niistä syntyy jotain rakenteellista juttua, jota voi ohjata ja johtaa.*

*... Hankkeiden muotoon ne on puettu sen takia, että on saatu niinku rahoitettua se toiminta joka siellä on. Ja nyt tässä on kaksi asiaa, on toiminnan johtaminen ja hankejohtaminen ja sitten on Taitava Keski-Suomi -organisaatio, joka tekee tän kielen muunnoksen ja käsitteiden muunnoksen. Hankekieli on viranomaisiin päin ja se hankekieli käännetään toiminnan kielelle, kun tullaan kentälle. Ja siinä on ollut yks tällainen varsinainen kielen kehittämisen juttu ja toiminnan ajattelutavan muuttamisen juttu, että on hankekehityksestä siirrytty toiminnan kehittämiseen ja kuitenkin se hanke on välttämätön asia, koska muuten ei ole rahoitusiakaan.*

*... että tää on nyt sitten verkosto, mutta ei se ole olennainen asia. Se verkostohan syntyy siitä, että meillä on muutamat pelisäännöt joilla me tunnustetaan, joilla ne yksilöt tai yhteisöt, jotka on siinä mukana niin sitten toimii. Ja sitten me sanotaan sitä verkostoksi. Mutta ei sellaisella verkostolla, jota ei ole määritelty, niin se on niin kuin tyhjä sana. Johtajan näkökulmastahan tää on täysi kaaos, sillä sadoilla ihmisillä on valtavat verkostot ja kun johtaminen perustuu siihen, että ne yksilöt haluaa toteuttaa ja toimia sillä tavalla, että ne tuo sen oman verkostonsa tän tehtävän hoitamiseen, niin täähän on kaaos. Ja jotain rakenteita pitäis olla, millä tämmöistä johtaa ja siinä pitää hyväksyä paljon erilaisia asioita, menen tähän johtamispuoleen rakenteellisesti ja tää tuo juuri sen, mikä on kovin kysymys, että miten tämmöinen vanha hierarkkinen johtamisjärjestelmä taipuu tämmöiseen, jossa on moniulotteista ohjausta. Se on vaikein asia.*

*... Niitä ei voi olla montaa enää niitä opettajia, jotka voi sillä tavalla voi toimia ja ne jotka sillä tavalla edelleen toimii, niin näkee, että se aalto tulee ja vyöryy ja*

## Tulokset

*lähestyy ja jokainen tietää, että tulee se päivä, jolloin hänen on siihen aaltoon tartuttava ja kyllä se tuo valtavasti yksilölle stressiä, jotka ei siihen halua lähteä mukaan.*

*... koulutuspäällikkö nimitetään opettajien keskuudesta ja sitten historia on ollut sellainen, että opettajat on suunnilleen keskuudestaan valinneet päällikkönsä, se on muutettu niin, että ne paikat pannaan hakuun ja ne on osa johtamisjärjestelmää sillä tavalla, että niiden tulee nauttia johdon luottamusta ja johtaja valitsee koulutuspäällikön eikä opettajat. Sillä tavalla viesti on käännetty, että koulutuspäällikön tulee nauttia ennen kaikkea rehtorin luottamusta. Opettajien välinen suhde koulutuspäällikköön on tärkeä, koska ne kohtaa arjessa, jos ei tämä taso ole mukana, niin ei tule hyvää. Vaikka tehdään erilaisia hankkeita, niin johtamisjärjestelmän kehittäminen on kaikkein vaikein asia.*

*Johtamisjärjestelmän näkökulmasta tämä on aika vaikee, eikä täällä voi toimia muuten kuin sopimalla. Jos ajatellaan johtamisen dimensioita, jos täällä on oppilaitos (viittaa kuvioon) työelämä ja tässä alue. Ei ole sellaisia tapoja, eikä sopimuskulttuuria olemassa, on ollut vain toimivallan johtosäännön tuoma delegointikulttuuri, johon ei ole liittynyt raportointia. Tämä kulttuuri on sopimus- ja raportointikulttuuri. Mitä tahansa saa tehdä, kunhan vaan raportoi. Entinen kulttuuri, että saa tehdä sitä mitä käsketään. Nämä on erilaiset jutut. Toimivallan vapaus on olennainen osa tätä innovaatio- ja oppimisjärjestelmää, jolla täällä tehdään töitä. Täällähän pirstotaan rajoja kirveen kanssa. Kun kehittämispäälliköitä on kymmenen, niin meillä ei ole rauhallista paikkaa olemassa, jossa vois ikään kuin viettää lepotaukoa, vaan kaikkia katotaan.*

*... että on organisaatorakenteet on rakennettu suljettuja oppilaitoksia varten, ja sitten me ollaan menossa maailmaan, jossa sen perustehtävän rinnalle tullut kaksi merkittävää uutta tehtävää ammatilliselle koulutukselle; on työelämän kehittäminen ja aluekehittämistehtävä. Näitä näkökulmia ei ole huomioitu hallinnollisen pysyvän organisaation rakentamisessa. Se on sellainen juttu, josta ei kannata edes puhua, jos siitä alkaa puhumaan, niin meidän energia on kaikki siinä ja tää varsinainen kehittäminen unohtuu. Meidän lähtökohta on se, että meidän hallinnollinen organisaatio elää olemassaoloansa ja siellähän on tapahtunut kokoajan muutoksia. ... Mutta ne on niin isoja juttuja tämmöisessä koulumaailmassa, jossa on pysyviä virkoja... en halua edes itse miettiä, miten sellaiset asiat tehdään, koska siihen vaikuttaa monet luottamushenkilöt ja poliittiset olosuhteet. Se on toisenlainen juttu.*

*Ensinnäkin lyhyesti sanottuna, niin kaikilla näillä rintamilla me ollaan edelleenkin alussa. Jos joku sanoo, että kun nyt oikein määrätietoisesti ollaan muutama*

*vuosi tätä hommaa tehty, niin kyllä me ollaan alussa. Tämä on semmoinen 7 vuoden vähintään juttu. Niitä tuloksia alkaa näkyä pysyvämmiin 7 vuoden jänteellä.*

Yritysjohdosta käsin katsottuna ammatillinen koulutus avautuu toisin: kysymys on ammatitaitoisen työvoiman saamisen turvaamisesta nuorisoikäluokkien pienentyessä. Olisi tietysti toivottavaa, että työnhakijoita on aina riittävästi ja että heillä on yrityksen kannalta sopivat tiedot ja taidot. Yrityksillä on pyrkimyksenä työssäoppimisen kautta jopa merkittä omat mahdolliset tulevat työntekijät. Samalla tavoitteena on saada omalle alalle ja omaan yritykseen "huiput". Työtehtävien vaatimustason noustessa on myös huoli oppimisen taosta ja motiivien riittävydestä, kuten alla oleva haastattelujakso kertoo:

#### Yritysjohdo

*H: Koetko, että tämä työ, mitä on Taitava Keski-Suomen piirissä tehty yhteistyön kehittäminen, niin onko se jollain tavalla auttamassa näihin ongelmiin mitä sää kuvasit?*

*V: On. Siinä on semmoinen juttu, että siinä vaiheessa minä oon sen ajatuksen esittänyt sinne muutamia kertoja ja seison sen takana. Siinä mielessä ensimmäisenä on oppimisedellytysten parantaminen, mutta toinen juttu on se, että eihän tämmöistä työssäoppimispaikkaa voida tarjota kaikille. Ja siinä mun mielestä kun puhuttiin näistä konkreettisista asioista, että millä nää oppilaat oppis sen ymmärtämään, että sillä on merkitys miten ne tän koulutuksen hoitaa, mun mielestä tää työssäoppimispaikka pitää olla... tää on valtion puolesta ja yhteiskunnan puolesta sekä firman puolesta tähän on satsattu paljon, niin kyl tän pitää olla sellainen, että ne huiput pääsee tänne, että pitää tehdä töitä että tänne pääsee. Ja seuraava askel on se, että jossain vaiheessa kun päästään siihen, että ne huiput vaan tänne pääsee, niin siitä harjoittelusta pitää jo ruveta maksamaan. Ei paljon, ei mitään slk-minimejä, mutta joku sellainen korvaus, koska muuten ne tekis sen ilmaiseksi. Ja sillä kannustaa raadolliseen suuntaan, että jos sää hoidat hommat hyvin, niin se näkyy tilipussissa. Ei niitä millään muulla motivoi, tai suurinta osaa ei millään muulla motivoi. Ja siinä pitäis olla selkee merkki, että annetaan ne mahdollisuudet ja jos hommat hoidetaan hyvin, niin tässä on sulle selkee polku, että se pitää konkretisoida niin, että hoidat hyvin, tuossa harjoittelemaan, saat tuon verran rahaa siitä, siitä parhaat pääsee kesätöihin, kolmen neljän vuoden päästä sun palkkataso on tuossa. Koneet on vaativampia ja vaativampia, työ on haastavaa ja sitä kautta mielenkiintoisempaa. Tää on se juttu mihin pystytään vaikuttamaan, mutta niihin tuloksiin ei päästä, jos ollaan liian hellämielisiä ja päivähoitomentaaliteilla pistetään ne sitten tuonne. Ei tule tapahtumaan koskaan...*

## Tulokset

H: Tiukkaa puhetta.

V: Niin se lähtee siitä, että ihmisen on jo opiskeluaikana pystyttävä kantamaan se vastuu siitä omasta tekemisestä. Jos yhteiskunnan puolelta halutaan päivähoitotoimintaa pitää, niin ok, mutta siinä on sitten ihan turha sotkea firmoja. Siinä vaiheessa, jos firman kanssa halutaan yhteistyötä, niin sen yhteistyön pitää palvella silloin sitä lopputarkoitusta ja se lopputarkoitus on tässä se, että saadaan osaavia työntekijöitä metalliteollisuuden palvelukseen. ...

H: Mites teillä, kun työssäoppijat tulee tänne, niin onko se niin että opiskelijat itse valitsee sen, että he haluavat tähän firmaan, vai onko teillä mitään osuutta siihen, että ketä te otatte?

V: Joo, on siinä sillä lailla, että lähtökohtaisesti tämä on mun mielestä ajatuksen ja periaate tasolla semmoinen iso juttu, että ammattikoulun puolesta ollaan aika samaa mieltä siitä, että tätä ei voida ihan jokaiselle tarjota. Siellä on opettajan vastuu ja valta suuri, että miten he ohjailee. Kyllä meillä on sopimus, jos tänne tulee sellainen kaveri, josta ei ole yhtään mihinkään, niin se pistetään sitten lakaisemaan lattiaa jonnekin muualle ja otetaan semmoinen kaveri, jota todellakin kiinnostaa. Ei voi sanoa, että kumpi siitä päättää vaan on sellainen yhteinen linjaus tehty ja sen mukaan eletään.

H: ... minkä näet ammatillisen koulutuksen suurimpina uhkina?

V: Se on se perhepäivähoitotoiminta. Arvostus ei nouse, jos ei vaatimustaso nouse. Sehän se on. Tai sitten sitä on lähestytty väärästä päästä, että metallipuolella pitäis saada aloituspaikat täyteen, niin miten matalampi vaatimustaso, sitä vähemmän se on kiinnostava, vähemmän sillä on merkitystä. Jotenkin tuntuu, että yritetään sitä vähän väärästä suunnasta sitä hommaa.

H: Mikä olis seuraava askel, mihin kehitystyötä pitäis jatkaa?

V: Tässä tapauksessa jos työssäoppimispaikasta puhutaan, niin yhä voimakkaammin sen suuntaaminen sille halukkaalle ryhmälle ja sen kiinnostavuuden lisääminen. Kannustejärjestelmien kehittäminen, tietysti sisällönkin tarkasteleminen niin, että se on oppilaita kiinnostava ja kaikki tän tyypiset asiat.

H: Millä kiinnostavuutta vois lisätä muulla kuin palkkausjutulla?

V: Sen pitää tulla palkkauksen ja sen kautta, että on selvä tie. Selkeen reitin näyttäminen, se on se juttu, sillä sitä pystytään kaveria kannustamaan ja motivoimaan, ja näyttämään, että omalla tekemisellä on merkitys.

## 2. Kehittämispäälliköt

Kehittämispäälliköillä on avainasema pyrittäessä avaamaan koulutusorganisaatio. He joutuvat sovitteluun yhteen hankeorganisaation ja linjaorganisaation välisiä ristiriitoja tilanteessa, jossa heillä ei ole suoranaista määräysvaltaa. He ovat "lisä- ja ylimääräisen työn" teettäjiä. Heidän suhteensa koulutusorganisaation toimialakohtaisiin neuvottelukuntiin on osin määrittelemättä. Suhde opettajiin on jännitteinen: toisaalta arvostava, toisaalta pettynyt:

### Kehittämispäälliköiden yhteishaastattelu

*... Mää miellän meidän työn siinä, että tässä on kyse maakunnallisesta toimimistavan muuttamisesta, sekä niin kuin yritys- oppilaitos- yhteistyössä että oppilaitosten välisessä yhteistyössä. Se on niin paljon hidasta hommaa, että näillä hankkeilla me tässä oikeastaan tehdään sitä kiputyötä, mutta pitäis kokoajan muistaa, että ne ohjataan kokonaisuutena siihen suuntaan, että niillä on mahdollisuus toimia myöhemmin, kun hankerahaa ei enää tuu. Tää oli hyvä tässä meidänkin alkuvaiheessa pari vuotta sitten, kyllä määkin tuolta kuulin kipupisteessä lausuntoja, että kauankos se sun hankkees kestää, ai kaksi vuotta, no sit me susta päästään... Eivät pääsekkään.. Minä näkisin sen tuloksellisuuden ja niiden mitattavuuden tässä maakunnallisessa tuloksessa.*

*... Mää näen edelleen sen arvostuksen lisääminen myös tässä yhteisössä ja se pitäis näkyä ihan myös siihen käytettävissä resursseissa ja miten sitä niinku arvostetaan tässä, sanoisko niinku oppimistapana ja näin että... Se ei oo mitään sanoisko opettajan työajasta mitään semmoista aikaa josta leikataan opettajan työaikaa vaan mieluummin niin, että ne säästökohteet on jossakin muualla vaan halutaan kehittää tätä ja annetaan mieluummin vaikka lisäresursseja siihen. Jotenkin mää nään että se olis yks aika vahva... Sen viestin olla täältä meidän organisaatiosta vahvemmin siihen, että se on haluttua toimintaa.*

*Joo no tohon samaan asiaan viittäisin sillä tavalla ja tietysti se on tää resurssikysymys, jota nyt voi tietysti pohtia monelta kantilta, mutta mää oon kans saanu samaa palautetta, että on paljon sellaisia tilanteita, että opiskelija ensinnäkin itse etsii sen työpaikan mutta myöskin itse hoitaa kaikki siihen liittyvät dokumentit, sopimukset ja niin edelleen. Opettaja ei välttämättä, on käynyt niin, ettei ole käynyt välttämättä työpaikalla ollenkaan, taikka ei ole edes ollut puhelimessa yhteydessä siihen työpaikkaohjaajaan.*



## Tulokset

*Ongelmina pitkälti on myös sellaisetkin asiat, miten suhdanteet miten tässä valtakunnassa menee. Onko alalla esim. tuleeko irtisanomisia ja muita, niin silloin se aina vaikuttaa myös siihen työssäoppimiseen. Hyvin usein tulee tietoa siitä, että meillä on menossa täällä tällaisia lomautusasioita, että nyt ei työssäoppijoita oteta. Siinä tulee nämä edunvalvonta-asiat eteen, että pelätään sitä, että työssäoppijat tulee tekemään niitä töitä ja sitten omaa porukkaa pidetään lomautettuna.*

*Mää oon miettiny tätä työssäoppimista, silloin kun siitä ruvettiin puhumaan... Niin miten tää oppilaitoksen väki siihen valmennettiin, että siinä vieläkin tulee, onneks vähemmän määrin, tulee vielä opettajien suunnasta sellaista katkeraa, että heiltä riistettiin 20 opintoviikkoa opetusta. Elikkä ei uskota tähän työssäoppimiseen. Elikkä heiltä on nyt riistetty nämä ja hän joutuu supistamaan ja nyt sitten kun vielä näitä hankkeita jotenkin sellainen rauhattomuus tuntuu siellä olevan, että kun työssäoppimisesta ollaan nyt jollakin tavalla päästy vauhtiin niin sitten taas tulee uusia juttuja. Nyt tulee nää nuorisosteiden näytöt. Miks niitä nyt sokeetaan, kun ei tää työssäoppiminenkaan oo vielä oikein kunnolla... että ne opettajat tuntee tällaisen jatkuvan kehittämisen paineet, se kääntyy niin kuin negatiiviseksi.*

*Ne (opettajat) kokee menettävänsä aina ...*

*Niin ne menettää aina... Ja yrittäjyysopinnot ne menetti siinä monta arvokasta opintoviikkoa, kun jouduttiin laittamaan yrittäjyysopintoja. Jouduttiin!*

*Siinä on vähän sellainen vastakkainasettelutilanne silloin kun siellä on opettajat ja yrittäjät, siinä on vähän ehkä sähköä välissä ja tulee sitä sellaista, että täytyy puolustautua että meidän on aika helppo olla aika ulkopuolisin silmin ja ottaa vaan vastaan. Se tilanne on sellainen, että näitten yrittäjien pitäis olla pääosassa ja toinen puoli kuuntelee. Mutta siinä tulee vähän tällaista jännää, että ruvetaan puolustelemaan että silloin kun siellä on ulkopuolisia ihmisiä niin yrittäjät saa tosiaan puheaikaa, mutta silloin kun siellä on opettajat niin opettajat on niin kovia puhumaan. Se paljonko on tehty työtä tässä oppilaitosympäristössä niin yritysten kanssa ei oo mitään ongelmaa näissä asioissa, ongelmat on näissä oppilaitoksissa ja näitten oppilaitoksien organisaatioissa. Ja se työpanos, jos tää resurssi ois laitettu josain yrityksessä asioiden kehittämiseen niin oltais melkein Nokia. Että se suhde on sellainen, minun mielestä... Tuloksia on saatu aikaan, mutta vaikee ja raskas organisaatio on tämä oppilaitosmaailma.*

*H: Eli tulkitsetko niin, että oppilaitokset on hitaampia muuttumaan ja kehittämään toimintaansa?*

V: Kyllä.

H: Ja muut on samaa mieltä?

V: Melkein kaikki: Kyllä!

H: Sanoppas miten se oppilaitos pitäis organisoida?

V: Se organisoituminen hoituu täällä... tää ikäjakauma on sellainen joka hoitaa sitä uudistumista aika hyvin.

*... Mää sanoisin tuohon niin, että oon toiminut aiemmin aika paljon yrityselämän palveluksessa niin tää mallihan on aivan erilainen. Täällä on niin varmat työsuhteet että täällä saa olla niin kuin jotain mieltä, vaikka esimies olis eri mieltä. Voi toimia niin kuin, sanoisko, niitä näkemyksiä vastaan mitä on sovittu. Se tuo tähän määrätynlaisen jäykkyyden. Yrityselämässä jos riittävän usein toimit vasten, niin kohta et toimi siinä yhteisössä, vaan toimit jossain muussa yhteisössä. Täällä tuntuu, että voi toimia vasten niitä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Toinen mikä on niin, mikä mun mielestä vaivaa vielä enemmän, se on meidän kaikkien ongelma varmaan, mutta sovitusta asioista kiinnipitäminen. Täällä voi sopia ja jättää toteuttamatta, taas sopia, taas jättää toteuttamatta, vielä kerran sopia ja sitten unohtaa se koko juttu.*

*Eikä mitään sanktioita tule.*

*Ei mitään sanktioita.*

*Mun mielestä tässä ollaan opettelemassa verkostotyöskentelytapaa ja oppilaitokset on ollut, vaikka työelämäyhteistöitä on ollut, niin aika sillein siellä omassa linnoituksessaan. Kun tehdään verkostossa töitä niin työskentelytapa on erilainen, että silloin pitää pitää kiinni niistä yhteisistä päätöksistä, että kun sovitaan että tätä asiaa viedään eteenpäin, jos yks taho ei sitä vie eteenpäin niin kaikki muu kärsii siitä. Se aiheuttaa tempoilua täällä ja tuntuu että mitään ei tapahdu. Uskon kyllä siihen, että jos tota niin vaan sitkeesti jatketaan, niin täällä tapahtuu muutoksia. Tietenkin ihmiset jää eläkkeelle tulee uusia tilalle, mutta ne tilallekin tulevat voi olla sellaisia, ettei ne oo tämmöisestä verkostotyöskentelystä kauheen innostuneita. Uuden toimintatavan luominen niin kyllä siihen menee hirveesti aikaa, se ei synnyt tosta noin vaan. Täällähän ei semmoista tulosta olla tekemässä että täällä voitais tavallaan mitata sitä niin kuin numeroilla hirveesti, kun toimintamallia muutetaan. Se on hidas prosessi.*

*Mää taisin jo unohtaa mitä mää olin sanomassa... mutta kyllä se niin kuin näkyy, että kaikista suurin ongelmahan tässä on se, että me kun tuodaan tuolta tavallaan*

## Tulokset

*niin kuin kehittämispäällikköinä asioita tänne oraganisaatioon. Ongelma on se, että ei oo mitään vastuuta siitä, että se voidaan jättää. Toisaalta se että me toimitaan väliportaan kansaa; koulutuspäälliköitten ja näitten kanssa paljon ja opettajien kanssa, jolloinka resurssikysymys on semmoinen, että se vaikuttaa hyvin paljon siihen toimimiseen. Voiko opettajat lähtee johonkin ja voiko ne osallistua johonkin asiaan ja mitä se meillä vaikuttaa... Siellä ollaan niin kuin puun kuoren välissä, jolloinka se hidastuu se, se on kauhee juttu tehdä siellä se läpi, että joku voi jonnekin lähtee. Just nää raportointiasiat, mitä tommoinen hankemaaailma tarkoittaa, elikkä täytyy sitä lomaketta ja lippualappua täyttää, jos jonkinmoista, niin se koetaan rasitteena. Jos nyt joudut 15 lappua täyttämään yhden työelämäjakson aikana ja raportit siihen päälle, niin kyllä se minustakin tuntuu aika raskaalta, mutta tää byrokratia on tämmöinen kun rahoitus on haettu tuota niin semmoiselta taholta, että nää raportit joudutaan tekemään.*

*Sen verran haluan korjata tuota, etten oo mikään ikärasisti sillä tavalla kuittasin ehkä vähän kärkevästi siinä, mutta se tosiasia että meillä on hirveen paljon osaaikaeläkeläisiä ja ollaan sillai, että odotellaan mielummin sitä eläkepäätöstä, eli se tuo tietyllä tavalla siihen organisaatioon oman mausteensa. Ja se mitä Ismo sanoi, että odotellaan, että jäädään eläkkeelle ketään ei voida irtisanoa.*

*Mehän ollaan tässä Taitava Keski-Suomi -hankkeessa käyty maailman pisin perehdyttämisjakso lävitse. Mun mielestä.. mä oon tätä kysymystä ajatellut tässä oppilaitosmaailman näihin projekteihin, tähän työssäoppimiseen... mitä kaikkee tähän on uhrattu resursseja, niin jos se perustyö eli sen yhden osatekijän elikkä opettajan valmiuksia ja sen ymmärtämistä, että mistä tästä työssäoppimisessa on ollut kyse, jos sitä ei ole huomattu laittaa kuntoon, niin hirveesti on laitettu rahaa hukkaa. Ei se yhteistoiminta tapahtu minkään projektin kautta jos se yksilö ei lähde sitä tekemään.*

H: Eikö sitä ole laitettu kuntoon?

V: Ei, minun mielestä ei ole laitettu kuntoon. Ei olla kunnolla kuntoon. Ne on taas sillä tavalla että osa opettajista, jotka on aina joka paikassa aktiivisia, niin ne on tässä mukana ja ne tekee sitä työtä ihan oikein. Mutta ne opettajat jotka on halunnut, että ei heitä kiinnosta tuo homma ja jotka tuntee että se on ollut tosiaan sitä riistoa, että heidän opetusaikaa on riistetty työssäoppimiselle, niin ei ne edelleenkään tee sitä työtä.

### 3. Opettajat ja hankemaailma

Opettajat ovat opiskelijoiden kanssa viimekäteisvastuussa tuloksen - tutkintojen - synnystä, sekä määrän että laadun osalta. Opettajan työssä yhdistyvät kaikki ristipaineet, joihin koulutusorgaisaation on joutunut: opetussuunnitelman uudistaminen, avautuminen työelämään, hankeorganisaation tempoilevuus ja verkoistumisen vaatiman luottamuksen rakentaminen henkilötasolla.

Seuraavassa on viiden eri opettajan kokemus- ja ajatusmaailma kuvattuna. Niistä välityy koulutusorganisaation muutoksen ohuus oppilas-opettaja -suhteen kannalta. Näyttää myös siltä, ettei opettajille eikä koko yhteisölle ole hahmottunut, miten perustavanlaatuisia muutoksia tarvittaisiin pedagogiseen ajatteluun.

Ensimmäisen opettajamme kommentit tilanteesta viestivät paljon: ylitöitä, ylläritusta, projektien jäsentymättömyyttä ja oman työn jäsentämisen vaikeutta, toisaalta nopeasti vaihtuvia mihinkään kiinnittymättömiä hankkeita, toisaalta ikuisuusprojekteja, jotka eivät liiku eteen eikä taakse:

(1)

*”Kyllä se varmaan, kun unohtaa mitä sellaiset kaikki projektit teetättää paperihommaa, että sitten kun siitä on kuukaus takana päin, kun on täyttänyt ne kaikki (naurua) kyllä se varmaan on ihan hyvä asia. Mutta se on näissä eu-rahoitteisissa projekteissa, että se paperihomma vie aikaa saman kuin se muu tehokas työ, niin se tuntuu opettajan näkökulmasta hukkaan menneeltä ajalta, että jos sen ajan olis saanut viettää jossain kehittäen keskustellen, niin se on pikkasen ollut ehkä semmoinen lievä kirosana näissä projekteissa, mutta sinänsä se asia ja se yhteistyö on ihan ok ja hyvä.”*

*... ehkä organisaation oppiminen on sitä, että suostutaan olemaan siinä tilassa, että se ei ole mikään saavutus, vaan me ollaan matkalla kokoajan jonnekin. Välttämättä ei ole mitään mittaria, että ollaanko me pitkällä vai ei tai onko meillä hyvä olla ja kokeeko meidän opiskelijat, että meillä on hyvä olla. Se on yks tärkeimpiä mittareita varmaan. Kun ei ole mitään määränpäättä mihinkä päästäis sitten, että... mutta se suostuminen siihen, että kaikki ei olekaan näin ja näin, niin se on rasite tällä hetkellä. Mäkin ennätin olla opettajana, kun 15-vuotta sitten lähdin tähän hommaan, niin se oli valmiimman tuntuista, että sai jonkun asian valmiiksi, mutta tällä hetkellä on kokoajan sitä ja tätä prosessia, eikä tule valmiin tunnetta.”*

*”No varmaan mä oon itte työnarkomaani, niin mä en sitä sillai näe, kuin sellainen ihminen, joka ei ole. Kyllä opettajien työ on lisääntynyt hirveesti, ihan to-*

## Tulokset

*sissaan. Että mut se on enemmän järjestöasia, mutta kyllä jostakin syystä se voi olla, että on murrosvaihe menossa meillä opettajilla, että me nähdään erilailta kuin ennen niin se tuntuu että olis työtä lisää. Mutta että kyl työpäivät tuppaa venymään, seuraapahan kavereita tai omaa. Se työ on, niin se on varmaan monella muillakin, että se on elämäntapa. Eliikkä hyvin usein huomaa illalla, että kello on 19, että pitäiskö mun mennä kotiinkin, että siellä vähän vihjaillaan, että mikäs se on se sun asuinpaikka on. Työn luonne on sellaista, että sekin täytyy oppia, se työskentelytapa, että osaa suhteuttaa sen käyttämänsä ajan siihen. Voi olla enempi siitä kyse, kuin ... en tiedä. Ja saattaa tulla uupuminen, että ei ite hoksaakkaan, että on muu elämä oltava, että jaksaa sitten taas pitkään opettajana. Mutta kyllähän yks palkka on, kun nytenkin opiskelijoilta palautetta kysyy ja sieltä kun tulee, että päivääkään en antais pois. Niin kyllähän se sitten, mutta kuitenkin pitää löytää ne rajat, missä ne kulkee.”*

*”Kyllähän me ollaan useampikin opettaja oltu erilaisissa projekteissa ja hommissa mukana ja tuotu terveisiä. On vaikeeta nähdä miten yksi yksittäinen projekti, kun tää on niin kuin tätä projektia tää koko homma, ei se ainakaan ole ollut huonontamassa, että kehittännyt se on. Mutta hirveen vaikeeta on... tuo tuli tuolla työpaikkaohjaajakoulutus ja ihan konkreetteja asioita se on tuonut mukanaan. Se on tuonut oppilaitokseen rahaa, että on pystytty järjestämään jotakin sen projektin kautta ja ollaan oltu yhteistyössä muihin oppilaitoksiin. Meillä menee hirveen monta projektia .... että ei hahmota edes, että oliko sen nyt osa Taitavaa vai ei. Että on niin monta menossa. Mutta että ilman muuta nää yhteistyöprojektit erilaiset ovat antaneet aihetta kehityksen jatkumisella ja polkaisseet aina jotain eteenpäin.”*

Taitava Keski-Suomi hanke voi avautua opettajille toisaalta lisääntyneenä paperityönä ja oman työn menettämisen uhkana ja kokemuksena ulkopuolisten ”hörhöjen” puuttumisena opettajan omaan perustyöhön, kuten seuraavasta käy ilmi:

(2)

*H: No, mitäs sitten tähän taitava Keski-Suomi kehittämistyö näkyy?*

*V: No lomakkeissa ja ylimääräisessä työssä. No silloin kun olin ite töissä niin kyllä sitä lippua ja lappua sai täyttää aivan joutavan päiväistäkin*

*H: Onko siitä ollut jotain hyötyä, tästä Taitava Keski-Suomi -hankkeesta?*

*V: No onhan se mahdollistanut nämä opettajien työelämäkäynnit, ainakin osaltaan. Se, että kaikki raportit piti kauheen tarkkaan kirjoittaa, että vahvasti epäilen, että lukeeko niitä kukaan...ainakaan kaikkia. Ajopäiväkirjaa ja matkalaskua ja muuta....*

*Kai se Taitava Keski-Suomi... mun mielestä suurin osa niistä projekteista pyörii sitä kautta ja meillä myydään moneen muuhun osastoon nähden hirveesti koulutusta ulos. Ne kuviot ja vähän jäänyt sillai, kun sähköpostissa tulee niin paljon viestiä, että ei niitä ole tullut luettua.*

H: *Onko työt jaettu niin, että kenenkään ei tarvitse väsyä?*

V: *No ei mun mielestä ainakaan tänä vuonna, mutta on niistä keskusteltu, että ens vuonna tehdään niin, että meidän osastolla laitetaan joku taulukko, missä näkyy kaikkien työt, että mitä opetuksen ulkopuolista työtä on. Se mikä opetukseen kuuluu niin jokainenhan hoitaa sen, mutta niitä ulkopuolisia hörhöjä on ihan älyttömästi. Ja mä en tykkään niistä yhtään, en pätkääkään!*

H: *Mitä nää on nää ulkopuoliset hörhöt?*

V: *No nyt meillä on ollut semmoinen isompi kolme vuotta, niin tämä nuorten näytöt. Ja sitten kun me järjestetään ammattitutkintoon valmistavaa koulutusta, niin me justiin pari viikkoa sitten sellainen iso homma, kun anottiin näitä näyttöjen järjestämisoikeuksia. Niin siinä oli monta senttiä paperia ja aika tarkkaan piti ne laatia. Tutkintotoimikunta luki ne aika tarkkaan. Kyllä siinä meni kaiken kaikkiaan pari kuukautta. Sai aika myöhään illalla tehdä töitä.*

H: *Te ette ole kokonaistyöajassa?*

V: *Ei onneksi. Toisaalta se ois ihan hyväkin, mutta mikä sitten muuttuisi.*

H: *Onko joku mennyt huonompaan suuntaan?*

V: *Tää ehkä tää, että on tullut näitä ylimääräisiä juttuja niin paljon. Jollakin tavalla tuntuu, että tuolta johdon puolelta vaan päätetään vaan, että tehdäs tammoinen ja tammoinen homma ja sitten ei ajatella, että loppupeleissä joku ihminen sen joutuu tekemään. Se kuitenkin on niin, että jotkut tekee enemmän sellaista työtä ja jotkut sanoo, että en mää kerkee. Onkohan ihan kaikki tarpeellista ja onko kaikki sellaista asiaa, jossa opettaja tai joku muu on paras tekemään. Meillä jotain riskikartoitusta tehtiin jostakin turvallisuudesta, niin kyllähän tuolta löytyy maailmalta konsultteja, kun laitetaan joku kertomaan, että onko täällä poistumistiet oikeissa paikoissa. Tässä vaan yks esimerkki.*

H: *Tuntuuko susta, että nää jutut kaatuu jonkun niskaan vai tekeekö ihmiset näitä tasapuolisesti?*

V: *Tuntuu, että kaatuu jonkun niskaan. Jotkut työt pitää vaan tehdä. Sitten meillä on kolme osa-aikaeläkeläistä. Tässä meidän ammatillisia opettajia on kymmenkunta, niistä kolme on osa-aikaeläkkeellä, niin ymmärtää ihan hyvin, että kun ne saa*

## Tulokset

*tienata tietyn markkamäärään, niin ei ne sitten niitä ylimääräisiä voikaan ottaa, kun niille tehdään vuosittain suunnitelma, niin niille riittää se. En minäkään hirveesti, muutama vuos jäljellä niin viittis alkaa jotain uutta juttua keksimään, tai en tiedä, voihan sitä olla niin hölmö kun sitä on siinä iässä.*

*H: Tuli mieleen, kun puhuit näistä osa-aikaeläkeläisistä, että miten teidän alalla näkyy nuorempi sukupolvi, joka korvaa eläkkeelle jäävät?*

*V: No viimeinen opettaja joka on tullut, täytti 50 tuossa. No nyt on nuorempaa tulossa, mutta meidän alalla on sellainen ongelma, että meillä ei niin kuin ole päteviä opettajia, ei taida olla kuin yks tässä valtakunnassa, joka ei oo opettajan-tehtävissä... niin muodollisesti päteviä ...*

Opettajan aseman jäsentymisen "poreilevassa organisaatiossa" saattaa myös jäädä epäselväksi: mihin itse kunkin oma ääni kuuluu, mitä koulun johto oikein puuhaa; tieto ei aina kulje käyttökelpoisessa muodossa opettajan työn ääreen:

(3)

*... antaa hankkeet mahdollisuuksia tehdä ja kehittää. Ainoa on, että kuka sitä kerkee hyödyntää ja käyttää, että meillä on ainakin resurssipula. Jos oot jossakin hankkeessa, niin sulle pitäis saada joku joka tekee sun oikeet työt täällä. Ja siihen ei tahdo sitä löytyä, montaa asiaa ei voi ottaa. Mutta tää antaa mahdollisuuden tehdä asioita, jos vaan muuten olis taustat kunnossa, että pystyis osallistumaan.*

*Niin, ehkä tääkin on vaan tää resurssiasia, kaikilla on niin kiire, että ei sitten... En mä tiedä mitä tähän voi tehdä, näinhän se on käytännössä, että hirveen vähän tulee tuloksia tai tietoo. Tiedän, että on paljon projekteja missä ollaan mukana, mutta en tiedä, mitä siellä on tapahtunut.*

*... no tuota niin, sanotaan, että tietyillä opettajilla on tietty vastustus kaikkee uutta kohtaan. Elikkä, joillekin joku projekti tai eu-hanke on kirosana jo sinänsä, tietämättä edes mitä se sisältää. Se riittää jo pelkästään, jos siinä on eu mukana, niin taas tulee hankkeita tai projekteja, niin se on semmoinen asia.*

*... sanotaan, että ne on opettajia, jotka on ollut kauan töissä täällä, jotka ei ole ikinä oikeissa töissä, vaan ne on ollut aina opettajina. Ne, en tiedä miksi se on sellaista, mutta niillä on sellainen luontainen vastustus kaikkee uutta kohtaan, oli se hyvää tai huonoa. Ja heitä on hyvin vaikee saada sitoutumaan mihinkään uusiin juttuihin.*

*Musta tuntuu, tää on mun oma mielipide, että tulokset jää suhteellisen pieniksi verrattuna siihen käytettyyn aikaan. Mutta se johtuu varmasti ihan siitä, että*

samaan aikaan on niin paljon muutakin, kun on tällöinen hanke menossa. Ja sitten se, että ihmiset ei sitoudu näihin. Hyvähän asia tämä oppilaitosten ja työelämän verkostoituminen on. Ja sehän mahdollistais meillä kaiken näköistä asiaa. Siihen varmasti työnantajatkin lähtis hyvin mukaan, mutta se edellyttäis tältä koulutuspuolelta, että pystyis ihan oikeesti irrottautumaan siihen, ettei siinä ole 27 muuta asiaa yhtä aikaa. Mutta se ei varmaan käytännössä ole mahdollista ainakaan tällöisessä pienessä yksikössä, mitä me täällä ollaan.

... Se on yks mikä mulle tulee mieleen... täällä on panostettu henkilökunnan hyvinvointiin sillai, että tehdään erilaisia tutkimuksia, kyselyjä, että mitä voitais parantaa, mut sit niiden analysointi tai tulokset... Että tapahtuuko oikeesti mitään, niin mun mielestä ei riittävästi. Että on asioita, joita pyritään viemään eteenpäin, mutta sitten ne jotenkin jää tonne, ne ei menekään ihan loppuun. No työyhteisön negatiivista... sanotaan, että se on huolestuttavaa toi oppilasaines, mitä heille tapahtuu. Elikkä tulee kaikennäköiset ongelmat mukana entistä enemmän, mitä ei ennen ollut. Elikkä me taistellaan hyvin paljon sellaisten asioiden kanssa, mitä ei 5-10 vuotta sitten ollut ollenkaan ja tänä päivänä se on ihan arkista ja ihan jokapäiväistä. Oppilaiden yleensä ongelmiin, mitä niihin sitten liittyykään. Elikkä on paljon sellaista, minkä ei pitäis liittyä tähän meidän opetukseen, mutta me tehdään paljon töitä oppilaiden henkilökohtaisten asioiden ja ongelmien parissa. Erinäköiset päihteet on tullut osaksi meidän työtä ja musta tuntuu, että se vaan lisääntyy. Se näyttää hirveen pahalta. .... eihän siihen ole hirveesti tehtävissä, jos ei opiskelija itse halua olla mukana millään tavalla. Vaikeeta.

Taitava Keski-Suomi näkyy sillä tavalla tietysti, että projekteja on. Kun ois vaan tekijöitä, elikkä sillaihan tää koulutus on muuttunut, että näitä projekteja tulee kokoajan enempi, jos vertaa vaikka 5 vuotta takaperin, niin ei näin paljon ollut silloin, kun mitä nyt pyöri erinäköisiä projekteja. Ois mahdollisuutta tehdä sitä ja tätä... tai mahdollisuutta ja mahdollisuutta... No sillai se näkyy jokapäiväisessä toiminnossa, että on erinäköistä hanketta menossa. Onhan tän avulla kehitetty työssäoppimista hyvin paljon, on työpaikkaohjaajien koulutusta, eli onhan tää antanut paljon, mutta päällimmäisenä näkyy projektien paljoudet. Tulee heti mieleen, että niitä on.

Taitava Keski-Suomi, varmasti se on vaikuttanut, eli nää päälliköt ketä siellä on, niin niillä varmaan on ollut jotain omia tiettyjä juttuja tuonne työelämän suuntaan, jota en edes tiedä. Mutta mulla ei tästä ole tietoo. Informaatio on ollut vähän heikkoo tässä. Mutta kyllä se varmasti on jotain vaikuttanut. ... sieltähän tulee sellaisia sähköposti-infoja aina joskus, että mitä asioita on tehty ja missä mennään.



## Tulokset

*Mun mielestä niitä tulee aika harvoin, että ei se näy meidän jokapäiväisessä. En tiedä, miten se näkyy esim. Jyväskylässä, mikä on veturi tässä jutussa ja sillä seudulla, että näkykö se siellä enempi. Me ollaan pieni alue täällä laidalla.*

Opettajien kokemus työstä ja Taitava Keski-Suomi -hankkeesta voi olla myös kaksijakoisia: hanke on tuonut paljon hyvää, mutta aiheuttanut myös huolta ja vaivaa, "vauhtia ja hektisyyttä". Myös opiskelijoiden rooli askarruttaa: voisivatko he olla aktiivisemmin mukana suunnittelu ja kehittämistyössä. Tulevaisuuden epävarmuus painaa: onko työtä ja kuinka paljon seuraavana lukukautena:

(4)

*... On sillä paljon yritystä ollut, on hieno asia, että sen eteen on yritetty ja mitä ne konkreettiset saavutukset on, niin aika näyttää. Mää oon kokenut sen hyvänä. Melkein vois sanoa, että tuo meidän työssäoppimispaikka-kokeilu, niin se ei varmaan olis ihan noin hienosti onnistunut, jos Taitava Keski-Suomi ei olis ollut siinä mukana. Sitten tietysti tää koko Keski-Suomen oppilaitokset on saman pöydän ääressä miettimässä asioita, niin sekin on hienoa asia.*

*... Mää olen huono arvioimaan, kun en tiedä paljonko siellä on työtä tehty, montako miestyövuotta... Olen huono sitä arvioimaan, mutta minä olen sen nähnyt hyvänä työnä joka on vienyt asiaa eteenpäin. On lähentänyt meitä ja jatkossa lähentää näitä yrityksiä ja oppilaitoksia toisiinsa. Samoin oppilaitoksia ja työelämään, just tää meidän oppimispaikka-kuvio, se on mun mielestä malli siitä, miten tän pitäis olla. Miten kiinteetä se voisi olla se yhteistyö. Se on varmaan tän Taitava Keski-Suomen ansiota osittain, että saatiin käyntiin ne oppimispaikat. Pikkasen tuntuu välillä, että opiskelijoita on työelämässä liiankin kanssa, että osa yrityksistä alkaa olla jo kyllästynyt ja sanotaanko mitta täys, että ei enää. Et liikaa menee yrityksillä aikaa ja vaivaa ja hyöty on minimaalinen. Osa yrityksistä ajattelee asian näin, osa ajattelee vähän pidemmällä jänteellä sen, että kuitenkin jatkossa tarvitaan osaavia työntekijöitä ja meidänkin pitäisi siihen oma osamme koulutukseen laittaa. Jotenkin se on jo niin semmoista vauhdikasta ja hektistä se metallialan tekeminen, että se ei paljo ylimääräistä kuormaa siihen kaipaa.*

*Minusta oppilaat vois olla enemmän mukana sitä koulutusta kehittämässä, että nyt vain siellä odotetaan, että mitä seuraavaks, joku on miettinyt ne valmiiksi ja tietysti hyvä niin. Enhän mä voi sillä tavallakaan ajatella, että ihminen joka tulee alalle, niin miten voi sellainen sanoa, mitä sille pitää opettaa. Ei tiedä asioista mitään, niin miten voi sanoa, mitä pitäis olla. Kyllä mä mielellään ottaisin oppilaat mukaan enemmän vaikuttamaan omiin asioihin, mutta taas tavallaan heillä*

*ei ole kykyjä ja osaamista niin paljon. Hyviä ajatuksia ne, että tehtäis yhdessä ja enemmän yhteisöllisesti, mutta toi 20 hengen ryhmän vieminen eteenpäin on iso juttu ja se on hankalasti hallittava määrä.*

*Jos mietitään tätä meidän koko... se lähtee siitä, että jokainen innostuu siitä, mikä pitäis oppia. Pitää olla into, halu, motivaatio oppia jotain. Ja millä se saadaan aikaiseksi, niin se on se ydinkysymys. Jos se puuttuu niin silloin ei mitään tapahdu. Toinen on yhteishenki, meillä pitäis olla sen verran fiksua porukkaa, että ne ymmärtää, että tätä hommaa tehdään yhteishengellä ei sillä että kaivetaan maata toisen jalkojen alta. Sanotaan, että oppilaiden kanssa päästään sellaiseen tilanteeseen, että siinä on se vastakkain asettelu: opettaja- oppilas, ei olla samalla puolella. Se on se toinen vaihtoehto, huono vaihtoehto.*

*Se tuntuu tietyllä tapaa hyvältä, mut sitten se että mitkä on ne aikaansaannokset resursseihin nähden, niin sitä tässä välillä ihmettelee. Kuitenkin se raha tähän toimintaan tulee oppilaspäiden (opiskelijajkm) kautta, että mihin se raha sitten käytetään. Ruohonjuuritasolla se tarkoittaa siis täällä missä minä toimin, se tarkoittaa sitä, että oppilasryhmäkoko kasvaa, mun työmäärä lisääntyy... tavallaan paine opetuksen ja oppimisen laadun suhteen kasvaa... hankalammin hallittava ryhmä. Ja sitten mää saan vastapainoksi konsertilta tai muilta ihmisiltä jotain palvelua. Tietysti se on hyvää, mutta jotenkin tuntuu, että se vedetään väärästä päästä se resurssi siihen. Opo-kuraattori- oppilashallinto-asiat on mun mielestä mennyt eteenpäin, joskin sielläkin täytyy miettiä, että mihin se aika kuluu. Siellä henkilöstömäärää on kasvatettu ja se on ok, mutta taas se raha tulee oppilaista, niin mihin se raha menee. Ne on ihan hyviä asioita, mutta sitten taas onko se toteutunut hyvin, mää olen siihen vähän huono sanomaan. Ne palvelut pelaa, mutta minkälaista olis jos niitä palveluita ei olisi, en osaa sanoa sitä.*

*... Siellä on projektia, kokousta, palaveria, neuvonpitoa. Hyvin vähän matkaa tiedetään eteenpäin mitä tapahtuu, ennen tiedettiin aika tarkkaan vuosi eteenpäin miten eletään, pystyttiin rauhallisesti ja hyvin suunnittelemaan se seuraava vuosi. Nyt tuntuu, että mitään ei saada aikaan sen ens vuoden eteen. ... niin, ennen olen itse ollut niitä suunnittelemassa menneinä vuosina, niin tiedän että se mielellään olis jo nyt valmiina ens vuotta varten, että tiedettäis minkälaisia palkkamääriä ihmiset saa ja kenellä riittää töitä ja kenelle ei. Kyllähän se kuuluu normaaliin työelämään, ettei yhtäkkiä ilmoiteta, että sulla palkka putoo tai loppuu työt, ei se voi olla tätä päivää.*

## Tulokset

Opettajan asennoituminen saattaa olla myös hiljaisen tyytyväinen ja rauhallinen: ei mitään suurempaa uutta, mahdollisuuksia on ennenkin ollut, jos halua löytyy. Taitava Keski-Suomi on ajanut oman asiansa erityisesti koulun sisällä, vaikutuksia itse työelämään on vaikeampi arvioida:

(5)

*... on ollut auttamassa, Taitava Keski-Suomihan se on järjestänyt esim. tän Osaajat kohtaavat -tapahtuman ja sitten syksyllä sen Jämsän päivän. Ainakin muutamia tapahtumia on järjestänyt. Mutta sitten taas jos mennään ihan arkeen ja konkreettiseen työssäoppimiseen ja sen ohjaamiseen niin mulla ei ainakaan henkilökohtaisesti ole kokemuksia, että olis ollut apuna.*

H: Onko Taitava Keski-Suomi ollut jotenkin auttamassa oppilaitosten yhteistyötä?

V: Sitä on aika vaikeeta arvioida, mutta sehän on sellaista välttämätöntä työtä mitä pitää tehdä ja kyllä se varmaan se aika mikä siihen on käytetty, niin siitä on se hyötykin tullut että opitaan tuntemaan toisiamme paremmin ja sillai... En osaa siihen muuta sanoa.

H: Onko oppilaitoksesi toiminnassa tapahtunut viime vuosina merkittäviä positiivisia muutoksia?

V: Muutosta ainakin on ollut. Kyllä meillä ainakin semmoinen vire on, että saa tehdä ja ideoida mikä on tärkeitä. Jos sulla on jotakin ideoita ja haluat ne toteuttaa niin johto ei niitä estä, mutta mun mielestä tämä on ollut aina. Se on talon kulttuurissa... Jos on halunnut kielitaitoa tai ammatillista osaamista kehittää niin siihen on annettu mahdollisuus.

H: Eli onko näkynyt muutoksia päivittäisessä työssä?

V: No, joo.

H: Koskeeko nämä positiiviset kehittämismuutokset kaikkia?

V: Koskee kaikkia niitä, jotka ite on aktiivisia ja haluaa. Avaa sähköpostit esimerkiksi ja kattoo mitä siellä on tarjolla ja ilmaisee halunsa. Ketään ei tulla rukoilemaan mihinkään.

H: Onko vapaamatkustajia?

V: En ota siihen kantaa (naurua).... Se on sellainen elämänasenne ja kuka mistäkin motivaation... toiselle toinen tärkeempi ja toiselle työ.

H: Olisiko joihinkin muutoksiin tarvetta?

V: Joo, meillä on aina puhuttu paljon, en tiedä ihan tarkkaan mitä se tarkoittaa, mutta sellaisesta avoimuudesta, että pitäis viestiä avoimesti eikä kuiskutella selän takana. Mää olen siinä mielessä eri mieltä, jos ite on avoin ja avoimesti ihmettelee, kysyy ja lukee tosiaan ne sähköpostit, niin kyllä vastauksia saa.

H: Onko tapahtunut negatiivisia muutoksia?

V: No arjessa suunnitellaan just näitä ens vuoden työnjakoja. Kysytään hirveesti opettajien mielipidettä ja välillä tuntuu että vähän liikaakin... On tietenkkin tärkeetä, että mielipiteitä kuunnellaan. Sitä kyllä tehdään. Ei mulla kyllä negatiivisia muutoksia mieleen tuu.

H: Millä tavalla oppilaitoksessasi tuetaan työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja ammatillista kehittymistä?

V: Kuten sanoin, meillä on aina ollut mahdollisuus osallistua moniin koulutuksiin ja niihin on päässyt. Samoin on ollut mahdollisuus tutustua työelämään ja sitten ulkomailla on useita projekteja joihin on mahdollista osallistua.

H: Miten tämä Taitava Keski-Suomi kehittämistyö on vaikuttanut oppilaitoksesi toimintaan?

V: Tää Taitava Keski-Suomi on ainakin järjestänyt opettajien työssäoppimisen. Ja sitten on koulutusta yhteistyössä ammatillisen opettajakorkeakoulun kanssa, eli on opettajadiplomi, näyttöihin liittyvää koulutusta. Ne on suurimmat jutut.

... opiskelijoiltahan tulis hyviä ideoita ja kehittämisajatuksia, jos enemmän otettaisiin mukaan opetussuunnitelmatyöhön ja kehittämistyöhön. Kyllä se on niin, mitä enemmän antaa vastuuta opiskelijoille, niin sitä paremmin ne toimii. Jos ei odoteta mitään, ei tapahdukaan mitään. Siinä olis kehittämishomma, kun tehdään kaikkia hienoja laatukäsikirjoja, että kaikki, lähinnä opiskelijat tietäis niistä.

H: Millä tavalla Taitava Keski-Suomi -kehittämistyö on vaikuttanut työelämään?

V: Mun täytyy sanoa, etten tiedä. Se nähdään. En osaa sanoa.

Oppimisen organisoimiseen pyrkivän instituution, ammatillisen oppilaitoksen, perusammattiryhmä, opettajat, on haasteellisessa tilanteessa "kuplivassa ja poreilevassa" organisaatiossa. Oppimisen paikka syntyy ja elää vain opiskelija/opettaja -suhteen välityksellä. Oppimisaikan ehtojen muotoilu on opiskelija/opettaja -suhteen, siis oppimisen, edellytysten muotoilua.

## Tulokset

Taitava Keski-Suomi -hankkeen ajatus on muotoilla uudelleen oppimispaikan ehtoja. Tämä tarkoittaa opettajien ammattityön ydinalueeseen puuttumista: olivatpa pedagogiset ratkaisut mitkä hyvänsä, niihin sisältyy aina joukoittain määritteitä ja arvotavoitteita, jotka oletetaan oppimisen ajan pysyvän tavalla tai toisella vakioisena. Näiden vakioiden purkaminen tai horjuttaminen ilman pedagogista uudelleen ajattelua nostattaa helposti tunteet pintaan ja usein - kuten tässäkin tapauksessa - puolustautuvan ensireaktion.

Taitava Keski-Suomi -hanke tapahtuu tilanteessa, jossa toisen asteen koulutuksen organisaatiot ovat asettumassa uuteen asentoon. Perinteinen koulun sisäiseen elämään ja sen kehittämiseen tukeutuva ja usein hierarkkinen hallinnointijärjestelmä on avautunut lukioiden ja työelämän suuntaan. Tämä on aiheuttanut muutospaineita opetuksen rytmitykselle, opintokokonaisuuksien määrittelylle ja opetussuunnitelman sisällön kehittämiselle. Muunnosvaiheessa voidaan havaita vähintäänkin kolme eri hahmoa koulunpidossa:

- Perinteinen hierarkkinen, operatiivinen organisaatio, joka huolehtii asioiden "normaalista" kulusta, opettajien tunteista, palkanmaksusta, lähiopetuksen organisomisesta, koulun jokapäiväisen elämästä, arjesta. Koulutuksen perusresurssit kulkevat tätä kautta, ottaen huomioon sekä oppilasmäärät että suoritettut tutkinnot.
- Hankeorganisaatio, joka on organisoitu toimialoittain matriisiin muotoon suhteessa operatiiviseen organisaatioon. Rahat tulevat mitä moninaisimmista hankerahoituksista. Ne vaativat tunnetusti paljon suunnittelua, tapahtumien kirjaamiseen liittyvää paperityötä ja taloudellista raportointia. Opettajan työssä hankkeet asettuvat usein ristiriitaan muun työn kanssa, jopa niin, että hankkeiden koetaan vievän omia opetustunteja muille ja koulun ulkopuolelle.
- Verkosto-organisaatio. Hankkeiden läpivieminen edellyttää usein yhteistyötä ja se puolestaan erilaisten verkostosuhteiden rakentamista, sopimista aikatauluista, työajaosta, resursseista ja tiedonkulusta. Verkostot toimivat sopimus pohjaisesti ja luottamuksellisesti. Tehdään se, mitä on sovittu ja sovitussa aikataulussa. Verkostoja saa rakentaa, jopa toivotaan rakennettavaksi. Erilaisia hankkeita kannustetaan synnyttämään, mutta kaikesta on sovittava ja raportoitava.

Näiden kolmen kovin erilaisilla perusteilla toimivan organisoitumismuodon yhtäaikaisuus johtaa työyhteisön kuplimiseen ja poreiluun: opettajien on vaikea aina hahmottaa mistä mikäkin toimenpide johtuu, missä se tulee, mihin se johtaa, mikä on sen perustelu, mitä nyt pitäisi - taas - ryhtyä tekemään. Syntyy tuntemus kuplinasta ja turhasta poreilusta, johonka ei kannata liiaksi sitoutua, ovathan asiat taas ensivuonna kuitenkin taas toisin.

Organisaation muutokset ovat muuttaneet olennaisesti koulujen ja ympäristön rajapintaa. Kukin maininta kolmesta toimintatavasta hahmottaa eri tavoin koulun ja koulun ympäristön välisen suhteen. Kun aiemmin suhde työelämään on ollut pääsääntöisesti välitettynä erilaisten neuvottelukuntien ja yhteistyöelimien kautta, nyt perustaso, opettajat, joutuvat sekä työn oppimisen että -opettamisen kautta olemaan välittömässä kontaktissa työpaikkoihin.

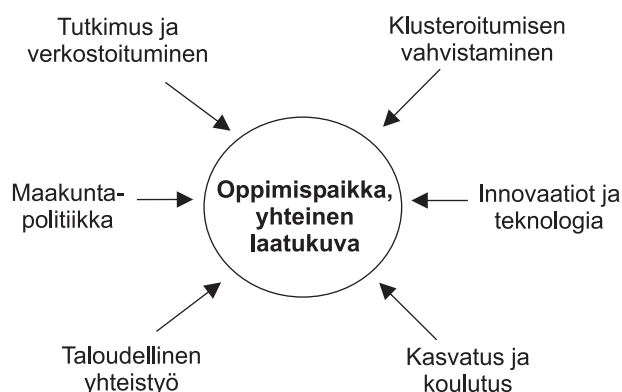
Onkin pystyttävä täsmentämään mitä voi ja ei voi oppia kouluissa, ja mitä voi ja ei voi eikä kannata opiskella työpaikalla, ts. mitkä ovat oppimispaikan erot ja yhtäläisyydet, mahdollisuudet ja mahdottomuudet kummassakin ympäristössä. Kumpikaan ei ole tietysti muuttumaton: molempien oppimispaikkaprofilia voidaan muuttaa ja kehittää. Pienten ja suurten yritysten mahdollisuudet ovat erilaiset, eri alojen koulutustehtävät jakautuvat koulun ja työpaikan suhteen kovin eri tavoin. Oppilaitoksen tehtävä on kuitenkin ensisijaisesti kasvattaminen ja opettaminen, oppimisen tukeminen ja edistäminen, ei tuotannollinen. Yritysten ensisijainen tehtävä on tuotannollinen, vaikkakin tästä tehtävästä suoriutumisen edellyttää tätä nykyä yhä kiinteämpää kolmen tekijän yhteennivomista: tuottamisen, oppimisen ja arvottamisen. Tämä tarkoittaa, että koulun ja työelämän kosketuspintaa ei voida koskaan kokonaan purkaa tai poistaa. Se jää, mutta on toiminnallinen ja syvä.

#### 4.3.2 Mitä jatkossa?

Julkinen valta - kunnat ja valtiovalta - on panostanut merkittäväällä tavalla Keski-Suomen elinkeinoelämän kehittämiseen klusterioitumispolitiikan kautta. Syntyneet sidokset ja rakenteet ovat luonteeltaan sopimuksellisia. Ne voivat myös purkautua esimerkiksi taloudellisen taantumun sattuessa.

Taitava Keski-Suomi -hankkeen kautta avautuva näkymä ammatillisen koulutuksen organisoitumiseen Keski-Suomessa antaa ratkaistavaksi vaikean yhtälön: oppilaitosten eri toimintapojen suhde ulkomaailman klusteroituvaan toimintamalliin on ratkaistava tavalla, joka tukee paremmin ja jäsentyneemmin koulun pedagogisia ratkaisuja.

Hankkeen keskeisiksi jäsentäviksi käsitteiksi näyttäivät nousevan oppimispaikka ja yhteinen laatukuva. Niitä olisi kuitenkin tarkasteltava laaja-alaisesti eri näkökulmista, kuten klusterioitumisajatus edellyttää (ks. kuvio 63).



*Kuvio 63. Oppimispaikka ja yhteinen laatukuva ammatillisen koulutuksen sisäisen organisoitumisen lähtökohtina*

## Tulokset

Hahmotimme luvun alussa neljä eri oppilaitosstrategiaa oppivan alueen kehittämisessä. Käytetty luokittelu ei ollut aivan yksiselitteinen, mutta jäseni kolme dimensiota oppivan alueen koulutusinstituutioiden kehittämisessä:

- intensiivinen vs. ekstensiivinen,
- koululähtöinen vs. työelämälähtöinen,
- paikallinen vs. kansallinen/kansainvälinen.

Taitava Keski-Suomi hanke asettuu näiden dimensoiden suhteen ekstensiiviseksi, työelämälähtöiseksi ja alueelliseksi, mutta kansalliseen eturintamaan pyrkiväksi. Oppimispaikka -ajatus antaa jatkossa mahdollisuuden kehittää pedagogisesti intensiivisempää ja opintojärjestelmäkakeskeisempää toimintamallia. Yhteinen laatukuva -ajattelu puolestaan avaa mahdollisuuksia panostaa maakunnallisiin koulutuksen kehittämishankkeisiin, joilla on varmasti sekä kansallista että ehkäpä kansainvälistäkin merkitystä.

Keski-Suomen eri toimijoiden klusteroiminen tukemaan alueen taloudellista kehitystä ei sinällään vielä pidä sisällään ajatusta oppivasta alueesta. Oppiva-alue varaa ajan ja paikan sen arvioimiselle mitä ja miten on tehty, mitä mahdollisesti jätetty tekemättä ja miten tekemisiä voisi vielä parantaa. Tämä "tuottava joutilaisuus" ei voi olla vain pienen piirin satunnaisia keskusteluja, kuten ei työn ja tuotannon etsivä ja kokeileva kehittäminenkaan ole joillekin varattua ylellisyyttä. Oppimisen ajat ja paikat onkin rakennettava sisään kaikkeen työtoimintaan ja vielä siten että itse kukin saattaa jäsentää työnsä ja tekemisensä omakohtaisen oppimisen kautta.



## 5 Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Tämä tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida Keski-Suomen ammatillisen koulutuksen piirissä toteutetun Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön vaikutuksia. Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuus on kohdistunut ammatillisen koulutuksen työelämäyhteyksien kehittämiseen tavoitteena parantaa koulutuksen kykyä reagoida työelämän muutoksiin ja osallistua työelämän kehittämiseen ammatillisen koulutuksen lainsäädännön mukaisesti. Tutkimus kohdistui kolmeen kehittämistyön keskeiseen teema-alueeseen: 1) työssäoppimiseen, 2) oppilaitosten ja työelämän verkostoitumiseen ja 3) työyhteisöjen oppimiseen. Tutkimusaineisto koottiin opiskelijoiden, opettajien ja työpaikkaohjaajien lomakekyselyin sekä opettajien, työpaikkaohjaajien, Taitava Keski-Suomi -kehittämispäälliköiden ja muiden hanketoimijoiden haastatteluin.

Työssäoppimiseen liittyvät tutkimustulokset on esitetty tutkimuksen osaraportissa I, ja tässä nostetaan esiin vain keskeisimmät päätulokset. Nyt käsillä olevassa raportissa on tarkasteltu verkostoitumiseen ja työyhteisöjen oppimiseen liittyviä tuloksia, joiden perusteella esitetään yhteenvetoa ja yleisiä johtopäätöksiä. Lisäksi esitetään tutkimustulosten perusteella ehdotuksia kehittämistyön painopisteiksi jatkossa.

### Työssäoppiminen Keski-Suomessa

Tutkimustulosten perusteella työssäoppimisen järjestelyt, opiskelijoiden ohjaus ja oppimistulokset eivät olennaisesti eroa Keski-Suomen maakunnan eri osissa. Työssäoppiminen on siis yhtä laadukasta riippumatta siitä, opiskeleeko opiskelija Jyväskylässä, Jämsän seudulla vai Pohjoisessa Keski-Suomessa.



Koulutusalojen välillä havaittiin selkeitä eroja sekä työssäoppimisen toteuttamisessa että oppimistuloksissa. Tutkimuskirjallisuudessa ihanteellisena työssäoppimisen mallina esitetty konnektiivinen malli (Guile & Griffiths 2001) toteutui ainoastaan sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksessa. Yleissuuntauksena kaikilla aloilla kuitenkin oli luopuminen perinteisestä työssäoppimisen mallista, jossa kouluoppiminen ja työssäoppiminen nähdään erillisinä eivätkä koulutus ja työelämä juurikaan toimi vuorovaikutuksessa. Opiskelijat näkivät perinteisen mallin piirteitä työssäoppimisessa enemmän kuin opettajat ja työpaikkaohjaajat. Kehittämistyön tuloksena kaikilla aloilla voitiin havaita piirteitä perinteistä mallia kehittyneempien työssäoppimismallien toteuttamisesta sekä vahvoja pyrkimyksiä konnektiivisen mallin toteutukseen.

Työssäoppimisen ohjausta on kehitetty opetussuunnitelman perusteiden mukaisesti, ja työssäoppimisen järjestämisen yleiset periaatteet (kuten kirjalliset sopimukset, työpaikkaohjaajien koulutus yms.) toteutuvat erinomaisesti Keski-Suomessa. Opiskelijoiden kokemukset työyhteisöistä ja oppimistulokset ovat hyviä ja monipuolisia. Jonkin verran ohjauksessa oli koettu myös puutteita ja työyhteisöissä saatu negatiivisiakin kokemuksia.

Työssäoppimisen kehittämistarpeet voidaan kiteyttää konnektiivisen työssäoppimismallin toteuttamiseen. Keskeisenä mallissa on oppimisen keskeisten elementtien yhdistäminen. Pyrkimyksenä on näin ollen kytkeä toisiinsa muodollista, formaalia oppimista ja ei-muodollista informaalia oppimista ja luoda koulutuksen ja työelämän yhteistyössä opiskelijoille sellaisia oppimisympäristöjä, joissa voidaan integroida teoriaa ja käytäntöä sekä kehittää itsesääätelytaitoja. Tavoitteena on itseään ja työtään kehittävä reflektiivinen ammatillinen, joka pystyy toimimaan monenlaisissa työympäristöissä. Samalla tavoitteena on kehittää työtä ja työyhteisöjä opettajien, työntekijöiden ja opiskelijoiden yhteistyönä. Konnektiivisen mallin toteuttaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä oppilaitoksen sisällä sekä opettajien kesken että oppilaitosten ja työelämän välillä. Keskeisellä sijalla on opetussuunnitelmatyö, jossa pyritään työkokemuksen ja kouluoppimisen integrointiin, mikä merkitsee ei ainoastaan ammattiaineiden vaan myös yhteisten aineiden integrointia työssäoppimiseen.

Keskeiset johtopäätökset työssäoppimisen toteuttamisesta Keski-Suomessa voidaan tiivistää seuraavaan:

- Maakunnan eri osissa työssäoppiminen toteutuu laadullisesti samantasoisena.
- Koulutusalojen välillä on huomattavia eroja työssäoppimisen toteutuksessa. Konnektiivinen malli toteutuu parhaiten sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksessa. Perinteisen mallin piirteitä on eniten nähtävissä tekniikan ja liikenteen alalla.
- Työssäoppimisen edelleen kehittämiseen voidaan suositella tavoitteeksi konnektiivisen mallin toteuttamista ja yhdeksi keinoksi alojen välisen yhteistyön lisäämistä.

## Oppilaitosten ja työelämän verkostoituminen

Verkostoitumista tarkasteltiin tutkimuksessa monesta näkökulmasta. Aluksi tutkittiin opettajien ja työpaikkaohjaajien verkostojen rakenteita ja verkostoyhteistyön sisältöjä, jonka jälkeen tehtiin vertailua oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden verkostoyhteistyöstä. Keskeinen tarkastelu liittyi kuitenkin verkostojen ja työyhteisöjen potentiaaliin muodostaa ns. innovatiivisia tietoyhteisöjä eli uutta tietoa luovia sosiaalisia rakenteita. Tulosten tulkinnassa on muistettava, että opettajakyselyyn vastasi ainoastaan 42 % opettajista. On siis mahdollista, että kyselyyn ovat enimmäkseen vastanneet ne opettajat, jotka ovat työelämäyhteistyössään ja verkostoitumisessaan keskimääräistä aktiivisempia. Mikäli näin on, tulokset saattavat olla jossain määrin vinoutuneita.

Tutkimus osoitti, että ammatillisten oppilaitosten opettajien yhteistyö sekä oppilaitoksen sisällä että sen ulkopuolella on varsin vilkasta. Lähes kaikki opettajat tekevät ainakin silloin tällöin yhteistyötä oman oppilaitoksensa kollegoidensa kanssa. Samoin suurin osa vastanneista opettajista ilmoitti olevansa ainakin joskus jonkinlaisessa yhteistyössä työpaikkoihin. Yhteistyötä muiden oppilaitosten opettajien kanssa oli kohtalaisesti. Sen sijaan hankeyhteistyö tai yhteistyö korkeakouluväen kanssa oli harvinaisempaa. Ammatillisten aineiden opettajat olivat yhteisten aineiden opettajia aktiivisempia kaikissa yhteistyömuodoissa.

Opettajien keskinäisessä yhteistyössä oli viitteitä eriytyneestä opetustyön kulttuurista (ks. luku 2; Hargreaves 1994; ks. myös Tynjälä 2004). Tämä ilmeni siinä, että ammatillisten aineiden opettajien kontaktit painoutuivat muihin ammattiopettajiin ja yhteistyötä yhteisten aineiden opettajien kanssa oli huomattavasti vähemmän. Konnektiivisen työssäoppimisen mallin toteuttaminen edellyttäisi opettajaryhmien välisen yhteistyön lisäämistä.

Sekä oppilaitosten että työelämän organisaatioiden työyhteisöissä verkostoitumisen piirteet ja työyhteisöjen toimintakäytännöt viittasivat innovatiivisten tietoyhteisöjen ominaisuuksiin. Näitä ovat mm. seuraavat: laajat yhteistyöverkostot, avoin tiedonkulkua ja tiedon jakaminen yhteisön sisällä, tiedon hankkiminen myös yhteisön ulkopuolelta, innovatiivisuutta kannustava työilmapiiri, tasa-arvoisuus, toimiva johtaminen, runsas ryhmätyö ja tiimityö, runsaat informaalit eli epäviralliset kontaktit, nuorempien työyhteisön jäsenten tuoreen näkökulman hyödyntäminen sekä progressiivinen ongelmaratkaisu yksilötason työasenteena ja yhteisötason toimintatapana. Nämä piirteet tulivat esiin sekä oppilaitoksissa että työpaikoilla, mutta monissa piirteissä työelämän organisaatioissa innovatiivisten tietoyhteisöjen ominaisuudet ilmenivät vahvempina kuin oppilaitoksissa.

Kaikilla työpaikoilla ilmeni myös innovatiivisten verkostojen kannalta haitallisia tekijöitä, kuten vanhoista toimintatavoista kiinnipitämistä, ideoiden hyödyntämättä jättämistä ja työyhteisön keskinäisten ongelmien ratkaisemisen vaikeutta. Vaikka tällaiset tekijät koetaankin yleensä negatiivisiksi ja saattavat hidastaa uusien toimintamuotojen käyttöön-

ottoa, toiminnan kehittämisen kannalta voi joskus olla myös hyödyllistä, että työyhteisössä esiintyy myös "jarruja". Uudistusten vastustus pakottaa niiden puolestapuhujat perustelemaan uudistuksia paremmin ja samalla niiden toteuttamisessa voidaan estää mahdolliset ylilyönnit.

Verkostotoiminnan yleisinä piirteinä tutkimustulosten pohjalta hahmottuivat seuraavat: 1) Oppilaitosten välisissä verkostoissa kilpailuverkostojen ominaisuudet ovat alkaneet korvautua yhteistyöverkostojen piirteillä, vaikkakin myös kilpailua esiintyy, 2) maakunnallinen vuorovaikutus on selvästi lisääntynyt, 3) toimialojen välinen yhteistyö on lisääntynyt, 4) koulutuksen ja työelämän välisten yhteisten hankkeiden määrä on lisääntynyt, 5) yhteyksiä on luotu myös korkeakoulupuolelle sekä peruskoulu- ja vapaan sivistystyön kentälle, 6) työssäoppimisessa on siirrytty perinteisestä mallista kohti muita yhteistyömalleja ja 7) opettajien työkuultuurissa on tapahtunut selviä muutoksia individualistisesta kulttuurista yhteistyökulttuurin suuntaan.

Tutkimuksen tuloksena hahmottui malli innovaatioiden synnystä ja leviämisestä verkostoissa. Mallin mukaan innovaatioiden liikkeelle panevana voimana ovat yhteiskunnan tai työelämän tarpeet tai havaitut ongelmat. Innovaatioiden kehittäminen edellyttää yksilötasolla "näkijöitä", jotka havaitsevat keskeiset ongelmat sekä toimintatapana progressiivista ongelmanratkaisua eli pyrkimystä jatkuvasti kehittää toimintaa. Yhteisötasolla tarvitaan avoimuutta, tiedon jakamista, ulkoisten vaikutteiden hankkimista ja toimivaa johtamista. Näiden kautta syntyy keskustelufoorumeita, joissa tiedon jakamista ja levittämistä voi tapahtua. Jotta ideoista kehittyisi todellisia innovaatioita, tarvitaan vielä rahoituskanavia ja innovatiivisen toiminnan johtamista. Näissä Taitava Keski-Suomi -organisaatiolla on merkittävä roolinsa. Taitava Keski-Suomi -hanketyön keskeisenä tuloksena voidaan pitää kokonaisvaltaisen puolivirallisen innovaatiojärjestelmän aikaansaamista.

Taitava Keski-Suomi -työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa verkostotoiminnassa ollaan huomattavasti edetty, mutta kaikkiin tavoitteisiin ei ole vielä päästy. Toisaalta progressiivisen ongelmanratkaisun, oppivan organisaation, oppimisverkoston tai oppivan alueen idea pitää sisällään toiminnan jatkuvan arvioinnin ja uusien kehittämistavoitteiden asettelun, minkä vuoksi täydelliseen ihannetilaan ei koskaan edes voida päästä: kun yhden tavoitteet on saavutettu, asetetaan jo uusia kehittämisen kohteita. Tällä hetkellä Taitava Keski-Suomi -työssä näyttää maakunnallisen yhteistyön idea olevan johtotasolla vahvaa, mutta ruohonjuuritasolla eli toimijatasolla kehitys on edennyt hitaammin. Lisäksi koulutusalojen ja toimialojen välillä on eroja verkostoitumisen laajuudessa ja toimintatavoissa.

Kun Taitava Keski-Suomi -kehittämistyötä tarkasteltiin suhteessa kirjallisuudessa esitettyihin verkosto-oppimisen keskeisiin elementteihin, havaittiin, että toiminta vastaa pääosin ihanteellisia verkosto-oppimisen strategioita. Taitava Keski-Suomi -työ on tarjonnut keskustelufoorumeita toiminnan analysoimiseksi ja uusien ideoiden kehittelyn pohjaksi, toiminnassa on pyritty avoimeen vuorovaikutukseen ja konkreettista toimintaa on toteu-

tettu runsaasti eri muodoissaan. Yhteisöjen jäsenten sitoutumisessa sen sijaan on huomattavaa vaihtelua. Suurin osa opettajista ja työelämän yhteistyökumppaneista on sitoutunut, mutta molemmilla puolilla esiintyy myös kehittämistyön vastustusta ja pyrkimystä pitäytyä vanhoissa käytännöissä.

Tutkimustulosten mukaan Taitava Keski-Suomi -kehittämistyössä voitiin tunnistaa lähes kaikki organisaation oppimisen tarkastellut osa-alueet. Näihin kuuluu ensinnäkin ulkoisen dynamiikan oppiminen, mikä sisältää mm. intensiivistä toimintaympäristön havainnointia, vision kirkastamista ja laajan verkoston rakentamista. Toiseksi oppiminen on kohdistunut sisäiseen dynamiikkaan eli sisäisen yhtenäisyyden lujittamiseen, mikä on ilmennyt esimerkiksi jaetun johtajuuden periaatteen toteuttamisena, yhteisen kehittämissielen luomisena ja yhteisöllisen tiimityön korostamisena. Sisäisen dynamiikan osalta kehittämistä tarvitaan edelleen laajan osallistumisen varmistamisessa ja monisuuntaisen viestinnän kehittämisessä. Kolmanneksi Taitava Keski-Suomi -työssä voidaan havaita vahvaa kehittämisprosessin dynamiikan oppimista, joka ilmenee mm. vahvassa johtamisessa, oppimisprosessien korostamisessa, hankkeiden loppuunsaattamisessa ja yhteisöllisyyden korostamisessa. Itsessään tämän tutkimuksen tilaaminen on yksi indikaattori kehittämisprosessin dynamiikan oppimisesta: Tutkimuksen avulla haluttiin ensinnäkin saada käyttöön käsitteellisiä välineitä kehittämisprosessien analysoimiseksi, mikä on organisaation oppimisen strategisen oppimisketjän lähtökohta. Samalla käsitteelliset välineet edesauttavat organisaation avainhenkilöiden yhteisen kognitiivisen kartan luomista eli yhteisen kuvan muodostamista toiminnasta. Toisaalta tutkimuksen avulla haluttiin saada konkreettista tietoa kehittämistyön tilasta.

Seuraavassa on lueteltu oppilaitosten ja työelämän verkostoitumiseen liittyvät keskeiset tulokset ja johtopäätökset sekä kehittämis ehdotukset:

- Opettajien ja oppilaitosten verkostoituminen sekä oppilaitosten sisällä että työelämän suuntaan on melko runsasta.
- Yhteistyön lisääminen näyttää kuitenkin tarpeelliselta 1) ammatillisten aineiden ja yhteisten aineiden opettajien välillä, 2) koulutusalojen ja toimialojen välillä, 3) alojen sisällä eri oppilaitosten välillä maakunnallisesti, 4) oppilaitosten/opettajien ja työpaikkojen välillä.
- Työelämä tulisi saada entistä enemmän mukaan opetussuunnitelmatyöhön.
- Oppilaitosten ja työelämän verkostoissa on vahvoja innovatiivisen tietoyhteisön piirteitä.
- Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön strategioissa ja toteutuksessa ovat voimakkaasti esillä keskeiset verkosto-oppimisen elementit.
- Keskeinen Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön tulos on kokonaisvaltaisen innovaatiojärjestelmän aikaansaaminen.
- Tärkeitä kehittämishaasteita tulevaisuudelle ovat 1) johtotason ja ruohonjuuritason

vuorovaikutuksen lisääminen ja sitä kautta 2) luottamuksen ja motivaation lisääminen yksittäisten toimijoiden tasolla sekä 3) ruohonjuuritason toimijoiden paremman sitoutumisen aikaansaaminen, 4) organisaation rakenteiden kehittämisen joustavaa kehittämistyötä paremmin tukevaksi sekä 5) yhteisöllisyyden korostaminen.

## Työyhteisöjen oppiminen

Verkostoituminen ja työyhteisöjen oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Edellä tarkasteltiin työyhteisöjen oppimista verkosto-oppimisen näkökulmassa, seuraavassa nostetaan esiin keskeisiä tuloksia työyhteisöjen oppimisesta työyhteisöjen sisäisinä prosesseina. Tutkimuksessa tarkasteltiin erikseen oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden työyhteisöjä ja niiden oppimista.

Työyhteisöjen oppimista tutkittaessa huomiota kiinnitettiin oppivan työyhteisön kannalta keskeisiin elementteihin eli työyhteisöjen toimintakäytäntöihin, johtamiseen, sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin, toiminnan kehittämiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Työyhteisöjen oppimisen tuloksia tarkasteltiin opettajien ja työpaikkaohjaajien työssä tapahtuneiden muutosten kautta sekä ammattitaidon kehittymisen ja oppimisen kautta.

Yksi keskeinen tulos oli, että oppilaitosten toimintakulttuurit näyttävät työyhteisöjen oppimisen näkökulmasta varsin samanlaisilta riippumatta siitä, millä Keski-Suomen alueella oppilaitos sijaitsee. Sama koskee työelämän organisaatioiden työyhteisöjä. Oppivan organisaation ominaisuuksia löytyi sekä oppilaitoksista että työyhteisöistä, mutta jokaisesta organisaatiosta löytyi myös työyhteisöjen oppimisen kannalta haitallisia tekijöitä. Työssäoppimisjärjestelmän käyttöönotolla ja toteuttamisella havaittiin olevan positiivista merkitystä työyhteisöjen oppimisen kannalta.

Oppilaitosten työyhteisöjä koskevan keskeiset tulokset ja niitä koskevat johtopäätökset ja kehittämissuosituksia voidaan tiivistää seuraavasti:

- Oppilaitosten työyhteisöjä voidaan pääosin kuvata yhteisöllisen oppimisen kannalta hyvin toimiviksi ja ammattitaidon kehittämistä edistäviksi.
- Oppilaitosten kehittämissilmapiiri on yleensä hyvä.
- Työyhteisöjen toimintatapoja on kehitetty ja uudenlaisten työskentelytapojen soveltaminen on lisääntynyt viime vuosien aikana.
- Keski-Suomen eri alueet eivät eroa toisistaan oppivan organisaation piirteiden ilmenemisen suhteen oppilaitoksissa.
- Oppilaitosten henkilökunnasta noin neljännes kokee jatkuvan uuden oppimisen raskaana.
- Kehittämishaasteina oppilaitosyhteisöissä nousivat esiin 1) johtamisen tehostaminen ja selkiyttäminen 2) tiimimäisen päätöksenteon lisääminen, 3) yleensä yhteistyön ja

avoimuuden kehittäminen ja 4) ulkopuolisen tuen hyödyntäminen kehittämistyössä

- Hyvien käytäntöjen tallentamista ja levittämistä on syytä kehittää.
- Opettajien täydennyskoulutuksessa hyödyllisintä olisi suosia pitkäjänteisiä kehittämissuunnitelmia erillisten, lyhyiden koulutuspäivien sijasta. Näissä ohjelmissa keskeistä olisi opettajan oman työn ja yhteisöllisyyden kehittäminen.

Työelämän organisaatioiden oppimisesta voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- Työpaikkojen työyhteisöt ovat pääosin yhteisöllistä oppimista ja työntekijöiden ammattitaidon kehittämistä tukevia.
- Työyhteisöjen toimintakäytännöt eivät juuri poikkea Keski-Suomen eri alueilla ja ammattitaidon kehittämiseen on samanlaiset edellytykset riippumatta yrityksen sijainnista.
- Työpaikoilla yhteistyö on lisääntynyt, mutta enemmän yhteisöjen sisällä kuin ulospäin.
- Työyhteisöjen toimintatapoja on kehitetty ja uudenlaisten työskentelytapojen soveltaminen on lisääntynyt viime vuosien aikana.
- Opiskelijoiden työssäoppimisella ja oppilaitosten työelämäyhteistyöllä on työyhteisöjen oppimista edistäviä vaikutuksia.
- Työpaikkaohjaajista enemmistö kokee ammattitaitonsa kehittyneen viime vuosina.
- Työpaikkaohjaajat kaipaavat lisää tietoa ja yhteistyötä oppilaitoksista ja opettajilta.
- Työpaikkaohjaajista enemmistö kokee työn käyneen viime vuosina rasittavammaksi.
- Vajaa neljännes työpaikkaohjaajista kokee jatkuvan uuden oppimisen raskaana.

Ammattitaidon kehittämisen keinot, työn kehittämiseen liittyvien uusien ideoiden lähteet ja lisäkoulutustarpeet olivat samanlaiset opettajilla ja työpaikkaohjaajilla. Uusia ideoita työn kehittämiseen saatiin kollegoilta, koulutustilaisuuksista, kirjallisuudesta, opiskelijoilta ja eri alojen ihmisiltä. Koulutustarvetta koettiin olevan erityisesti tietotekniikassa, erityisopetuksessa, kielitaitoon ja kansainvälistymiseen liittyen, pedagogiikkaan ja työelämäyhteistyöhön sekä muutoksen hallintaan liittyen. Näiden tulosten pohjalta esitetään seuraava kehittämissuunnitelma:

- Opettajille ja työpaikkaohjaajille voisi tarjota yhteistä koulutusta pitkäjänteisenä kehittämissuunnitelmana, jossa osallistujien olisi mahdollisuus sekä oman työnsä kehittämiseen että yhteisten kehittämissuunnitelmien tuottamiseen ja toteuttamiseen.

### Oppivan alueen haaste

Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön yksi avainajatus on ollut oppivan alueen kehittäminen. Klusteroituneen aluetalouden kokonaisuudessa perinteinen hierarkkinen johtamis- ja toimintatapa ei toimi vaan tarvitaan verkostopohjaista toimintaa, horisontaalista yhteistyötä ja yhteistä käsitteenmuodostusta. Muuttuneessa tilanteessa oppilaitosten ja työelämän

keskinäisen suhteen ja yhteisen tehtävän hahmottaminen on olennaista. Eri toimijoiden haastattelun analyysin pohjalta avainkäsitteiksi nousevat toisaalta ”oppimispaikka”, toisaalta ”yhteinen laatukuva”. Näiden käsitteiden yhteinen työstäminen eri näkökulmista, eli klusteroitumisen, innovaatioiden, maakuntapolitiikan, koulutuksen, taloudellisen yhteistyön sekä tutkimuksen ja verkostoitumisen näkökulmasta, voisi suunnata kehitystä selkeämmin tavoitteiden suuntaan sen sijasta että kehittämistyö ohjautuisi ehkä tempoilevasti moneen eri suuntaan. Tämän pohjalta voidaankin oppivan alueen kehittämisen keskeisenä haasteena hahmottaa seuraavaa:

- Tällä hetkellä toisistaan paljolti erillisinä toimivien organisaatiotasojen eli operatiivisen organisaation, hankeorganisaation ja verkosto-organisaation kytkeminen toisiinsa yhteisten käsitteiden avulla, jotka voisivat olla oppimispaikka ja yhteinen laatukuva.

### Loppuyhteenveto

Tutkimustulokset osoittavat, että kaikilla kolmella Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön keskeisellä osa-alueella eli työssäoppimisessa, verkostoitumisessa ja työyhteisöjen oppimisessa, on saatu aikaan merkittäviä tuloksia. Toisaalta kaikilla alueilla on vielä runsaasti kehittämishaasteita. Ne liittyvät erityisesti yhteistyön monipuolistamiseen. Työpaikoilla kaitaan oppilaitosten suunnalta entistä aktiivisempaa yhteydenpitoa ja yhteistyötä. Nimenomaan oppilaitokset nähdään tässä aloitteentekijöinä yhteistoimintaa ja verkostoja virittävänä ja rakentavana osapuolena. Yhteistyön lisäämistä tarvitaan myös oppilaitosten sisällä ja niiden välillä. Yhteisten aineiden opetuksen kytkeminen ammattiopetukseen ja työssäoppimiseen on tärkeä kehittämiskohde ja edellyttää ammattiaineiden ja yhteisten aineiden opettajien yhteistyön lisäämistä. Myös koulutusalojen ja toimialojen välisen vuorovaikutuksen lisääminen on tärkeää hyvien käytäntöjen levittämisen kannalta.

Taitava Keski-Suomi -kehittämistyön keskeinen saavutus on epävirallisen ja virallisen organisaation välimuodoksi luonnehdittava innovaatiojärjestelmä, joka mahdollistaa yksilöiden ja työyhteisöjen piirissä syntyvien kehittämissideoiden jalostamisen eri keskustelufoorumeilla ja niiden edelleen levittämisen alalta toiselle. Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuuden puitteissa harjoitettavaa toimintaa voidaan kuvata innovaatioita synnyttäväksi toiminnaksi. Toiminnan organisoinnissa ja johtamisessa voidaan tunnistaa vahvoja organisaatio- ja verkosto-oppimisen piirteitä. Keskeinen kehittämistyön haaste liittyy perustoimijataso eli opettajien sitoutumiseen. Tässä vuorovaikutus kehittämistyön johdon ja perustoimijoiden välillä on tärkeää. Yhteisten kehittämisen ydinkäsitteiden muodostaminen voisi lieventää pirstoutumisen vaikutelmaa, joka monitahoisesta kehittämistyöstä voi syntyä. Tutkimuksen aineistosta tämänkaltaisiksi peruskäsitteiksi nousivat ”oppimispaikan” ja ”yhteisen laatukuvan” käsitteet.

## Lähteet

- Alava, J. 1999. Organizational change in the Union of professional engineers in Finland and the Union of professional social workers in Finland. University of Kentucky. Dissertation.
- Alava, J. 2004. Strateginen ajattelu korkeakoulutuksessa. Esitelmä Johtaminen korkeakouluisissa -kurssilla 9.2.2004. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Appelbaum, S. H. & Reichart, W. R. 1998. How to measure an organization's learning ability: The facilitating factors – Part II. *Journal of Workplace Learning* 1, 15-28.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. 1996. *Organisational learning II: theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bereiter, C. 2002. *Education and mind in the knowledge age*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. *Surpassing ourselves: An inquiry into the nature and implications of expertise*. Chicago, Ill: Open Court.
- Billett, S. 2004. Learning through work: Workplace participatory practices. Teoksessa H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (toim.) *Workplace learning in context*. London: Routledge, 109-125.
- Blomqvist, K. 1995. Concept of trust. An interdisciplinary literature review and analysis. Lappeenranta University of Technology.
- Blomqvist, K. 2005. Verkostoitumisen ehdot ja edellytykset: Luottamus. Esitelmä Koulutuksen arvioinnin verkostoseminaarissa. Jyväskylän yliopisto, 23.5.2005.
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Collin, K. 2005. Experience and shared practice. Design engineers' learning at work. University of Jyväskylä. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 261.
- Csikszentmihalyi, M. 1996. *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- Doney, P. & Cannon, J. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 61 (2), 35-51.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2004. *Tulevaisuusluotain. Menestysklustereita tänään ja 2015: Fakta ja visioita osaamisen ennakoinnin tueksi, väliraportti 1*. Saatavilla [www.ek.fi/ek\\_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/tietotori/Tulevaisuusluotain\\_raportti\\_1.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/tietotori/Tulevaisuusluotain_raportti_1.pdf).



## Lähteet

- Engeström, Y. 1999. Activity theory and individual and social transformation. Teoksessa R.-L. Punamäki (toim.). *Perspectives on activity theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 19-38.
- Engeström, Y. 2004. Ekspanstiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Tampere: Vastapaino.
- Fogel, D. S. & Madhavan, R. 1994. Strategic types in institution building: A fit perspective. *Knowledge and Policy* 7 (3), 19-30.
- Fuller, A. & Unwin, L. 2004. Expansive learning environments. Integrating organizational and personal development. Teoksessa H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (toim.) *Workplace learning in context*. London: Routledge, 126-144.
- Guile, D. & Griffiths, T. 2001. Learning through work experience. *Journal of Education and Work* 14 (1), 113-131.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Murtonen, M., Paavola, S. & Lehtinen, E. 2003. Assessing networked expertise: a multi-level inventory (käsikirjoitus).
- Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia* 37 (6), 448-464.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. 2004. Communities of networked expertise. Amsterdam, Elsevier, Pergamon & EARLI.
- Hargreaves, A. 1994. Changing teachers, changing times. Teachers' work and culture in the postmodern age. New York: Teachers College Press.
- Hietanen, O. 2005. Ennakoinnin ja arvioinnin verkostot tulevaisuudessa. Esitelmä Koulutuksen arvioinnin verkostoseminaarissa. Jyväskylän yliopisto, 23.5.2005.
- Knight, L. 2002. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations* 55(4), 427-454.
- Korpelainen, K. 2005. Näkökulmia luovan organisaation johtamiseen. Teoksessa M. Tuominen & J. Wihersaari (toim.) *Ammatti ja kasvatus. Ammatikasvatuksen tutkimuksia vuonna 2004*. Tampereen yliopisto. Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, 226-257.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta. 630/1998.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 1997. Asiantuntijaverkosto oppimisympäristönä -projektin loppuraportti. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Lyytinen, H. K. 2004. Koulutuksen lisäarvo aluekehityksessä. Pirkanmaan XI Menestyksen strategiat -seminaari, Murikka-opisto, 2.9.2004.
- Lyytinen, H. K. & Nikkanen, P. 2005. Kehittämiskoivimaa arvioinnista. Teoksessa H.K. Lyytinen & A. Räisänen (toim.) *Kehittämissuuntaa arvioinnista*. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen arviointisihteeristön julkaisuja 6, 129 - 141.
- Maakuntasuunnitelma 2003-2006. 2005. Keski-Suomen maakuntasuunnitelma. Keski-Suomen liitto, versio 1.0 20.05.2005. Saatavilla [www.muodossa: <Http://www.keskisuomi.fi/maakuntasuunnitelma/MASU%20Versio%201.pdf>](http://www.keskisuomi.fi/maakuntasuunnitelma/MASU%20Versio%201.pdf).
- Malinen, A. 2000. Towards the essence of adult experiential learning. A reading of the theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön. University of Jyväskylä: SoPhi.
- Marsick, V. & Watkins, K. 1990. *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Marton, F. 1994. Phenomenography. Teoksessa T. Husén & T. N. Postlethwaite (toim.) *The international encyclopaedia of education*. 2<sup>nd</sup> ed., vol. 8. Oxford: Pergamon, 4424-4429.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Mizuchi, M. S. 1994. Social network analysis: Recent achievements and current controversies. *Acta Sociologica* 37 (4), 329-343.
- Nardi, B., Whittaker, S. & Schwarz, H. 2000. It's not what you know, it's who you know. Saatavilla [www.muodossa: <Http://firstmonday.org/issues/issue5\\_5/nardi/index.html>](http://firstmonday.org/issues/issue5_5/nardi/index.html).
- Nikkanen, P. 1992. Kohti oppivaa ammattioppilaitosta. *Ammatillinen opettajakorkeakoulu*. Hämeenlinna. Tutkimuksia 9.

- Nikkanen, P. 2001a. Effective and improving learning organization. Teoksessa E. Kimonen (toim.) Curriculum approaches. Readings and activities for educational studies. University of Jyväskylä: Institute for Educational Research and Department of Teacher Education, 55-76.
- Nikkanen, P. 2001b. The atmosphere of a learning school. Teoksessa E. Kimonen (toim.) Curriculum Approaches. Readings and activities for educational studies. University of Jyväskylä: Institute for Educational Research and Department of Teacher Education, 237-247.
- Nikkanen, P. 2004. Seinäjoen ammattioppilaitos ja palautejärjestelmä 2001-2004. Seinäjoen ammattioppilaitos. Julkaisuamaton projektin loppuraportti.
- Nikkanen, P. 2005. Yhteisöllisen oppimisen edistäminen yhteistyössä opiskelijoiden kanssa. Teoksessa M. Tuominen & J. Wihersaari (toim.). Ammatti ja kasvat. Ammattikasvatuksen tutkimuksia vuonna 2005. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, 135-146.
- Nikkanen, P. & Lyytinen, H. K. 1996. Oppiva koulu ja itsearviointi. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Nikkanen, P. & Piirainen, I. (toim.) 1991. Ammattioppilaitoksen sisäisen kehittämisen kuvaaminen ja arviointi. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 67. Hämeenlinna.
- Nikkanen, P. & Valta, M. 1985. Ammattioppilaitoksen sisäisen kehittämisen. Ammattikoulujen Hämeenlinnan Opettajaopiston julkaisuja 20.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. California Management Review 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- OECD. 2000. Knowledge management in the learning society. Education and skills. Paris: OECD.
- Palonen, T., Hakkarainen, K., Akkerman, S., Lehtinen, E. & Voeten M. 2003. A long road from departmental to team-based structure: a public organization case. Teoksessa T. Palonen, Shared knowledge and the Web of Relationships. University of Turku. Annales Universitatis Turkuensis 266, Appendix, 1-14.
- Pedler, M., Burgoyne, J.D. & Boydell, T. 1991. The learning company. A strategy for sustainable development. Berkshire: McGraw-Hill.
- Poell, R. F. 1998. Organizing work-related learning projects. A network approach. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Poell, R.F., van der Krogt, F. J. & Wildeermeersch, D. 1999. Strategies in organising work-related learning projects. Human Resource Development Quarterly 10 (1), 43-61.
- Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of nations. London: Macmillan.
- Rantala, O. 2001. Avainklustereiden tuotannon ja työllisyyden pitkän ajan kehitys. Teoksessa H. Hernesniemi, P. Kymäläinen, P. Mäkelä, O. Rantala, R. Rautkylä-Willey & M. Valtakari, Suomen avainklusterit ja niiden tulevaisuus, Tuotanto, työllisyys ja osaaminen. Saatavilla www-muodossa: <[Http://212.54.2.68/esf/ennakointi/raportit/klusteri/klusteri.html](http://212.54.2.68/esf/ennakointi/raportit/klusteri/klusteri.html)>. Työministeriö: ESR-julkaisut -sarja 88, 31-60.
- Ruohotie, P. 1994. Professional updating. Teoksessa P. Ruohotie & P. Grimmet (toim.) New themes for education in a changing world. Part 3. Saarijärvi, 172.
- Ruohotie, P. 2005. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa M. Tuominen & J. Wihersaari (toim.). Ammatti ja kasvat. Ammattikasvatuksen tutkimuksia vuonna 2005. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, 185-197.
- Senge, P. 1990. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. 1994. The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization. New York, NY: Currency Doubleday.

## Lähteet

- Sorama, K. 2005. Yritysten väliset yhteistyöverkostot ja oppiminen. Teoksessa A. Heikkinen (toim.) Aikuiskasvatuksen tutkimuspolut. Helsinki: Kansanvalistusseura, 99-124.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1994. Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing Grounded theory. 2<sup>nd</sup> edition. London: Sage Publications.
- Sölvell, Ö., Linqvist, G. & Ketels, C. 2003. The cluster initiva greenbook, Stocholm: Bromma tryck.
- Tammilehto, M. 1999. Osaamisen spatiaalinen diffuusio ja ammatilliset koulutusorganisaatiot Kemi-Tornio -alueella. Helsingin yliopisto. Publicationes Instituti Geographici Universitatis Helsingiensis.
- Tynjälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa J. Kirjonen (toim.) Tietotyö ja ammattitaito - Knowledge work and occupational competence. Toinen täydennetty painos. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos & Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, 85-108.
- Tynjälä, P. 2004. Asiantuntijuus ja työkuultuurit opettajan ammatissa. Kasvatus 35 (2), 174-190.
- Tynjälä, P. 2005. Tutkimuspäivien satoa. Ammatikasvatuksen aikakauskirja 7 (2), 4-6.
- Tynjälä, P., Virtanen, A. & Valkonen, S. 2005. Työssäoppiminen Keski-Suomessa. Taitava Keski-Suomi -tutkimus. Osa 1. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimusselesteita 23.
- Vesalainen, J. & Strömmer, R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen: Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa T. Alasoini & P. Halme (toim.) Learning organizations, learning society. National workplace programme. 4 Yearbook. Työministeriö. Helsinki, 117-139.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitatis Wasaensis. Acta Wasaensia 109, Liiketaloustiede 44, johtaminen ja organisaatiot.
- Weldon, M.S & Bellinger, K.D. 1997. Collective memory: Collaborative and individual processes in remembering. Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition 23 (5), 1160-1175.
- Wenger, E. 1998. Communities of practice. Learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press.

**LIITE 1. Kyselylomakkeet ja haastattelurungot****Opettajien kyselylomake****TAUSTATIEDOT**

## 1. Sukupuoli

- nainen  
 mies

## 2. Ikä

- Alle 30 vuotta  
 30–50 vuotta  
 Yli 50 vuotta

## 3. Missä opetat päätoimisesti? (voit tarvittaessa valita useamman vaihtoehdon)

- Jyväskylän ammattiopisto  
 Jämsän seudun koulutuskeskus  
 Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus

## 4. Millä kouluasteella pääasiassa opetat?

- Nuorisoaste  
 Aikuiskoulutus

## 5. Oletko yhteisten aineiden vai ammattiaineiden opettaja?

- Yhteisten aineiden opettaja  
 Ammatillisten aineiden opettaja

## 6. Minkä opintoalan opiskelijoita opetat? (Voit tarvittaessa valita useamman vaihtoehdon)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Auto- ja kuljetusala                | <input type="checkbox"/> Metsätalous                       |
| <input type="checkbox"/> Elintarvikeala                      | <input type="checkbox"/> Muu luonnonvara-ala               |
| <input type="checkbox"/> Graafinen ala                       | <input type="checkbox"/> Paperi- ja kemianteollisuuden ala |
| <input type="checkbox"/> Kauneudenhoitoala                   | <input type="checkbox"/> Pintakäsittelyala                 |
| <input type="checkbox"/> Kaupan- ja hallinnon ala            | <input type="checkbox"/> Puuala                            |
| <input type="checkbox"/> Kone- ja metalliala                 | <input type="checkbox"/> Puutarhatalous                    |
| <input type="checkbox"/> LVI- ala                            | <input type="checkbox"/> Rakennusala                       |
| <input type="checkbox"/> Maanmittausala                      | <input type="checkbox"/> Sosiaali- ja terveysala           |
| <input type="checkbox"/> Maatilatalous                       | <input type="checkbox"/> Sähköala                          |
| <input type="checkbox"/> Matkailu-, ravitsemis- ja talousala | <input type="checkbox"/> Tekstiili- ja vaatetusala         |
|  | <input type="checkbox"/> Viestintä- ja kuvataideala        |

## 7. Kuinka kauan olet toiminut opettajana ammatillisessa oppilaitoksessa?

- Alle 2 vuotta  
 2-4 vuotta  
 5-10 vuotta  
 Yli 10 vuotta

Liitteet

8. Oletko osallistunut opettajien työelämäjaksoille?

- En  
 Olen Kuinka pitkän ajanjakson olet ollut työelämäjaksolla?  
 alle 1 kk  
 1-2 kk  
 yli 2 kk

9. Aiotko joskus tulevaisuudessa osallistua opettajien työelämäjaksolle?

- En  
 Aion

10. Onko sinulla muuta työelämäkokemusta kuin ammatillisessa oppilaitoksessa opettajana toimiminen?

- Ei ole  
 On Kuinka pitkän ajanjakson?  
 Alle 2 vuotta  
 2-4 vuotta  
 5-10 vuotta  
 Yli 10 vuotta

11. Toimitko työssäoppimista ohjaavana opettajana?

- En  
 Toimin

12. Yleissivistävä pohjakoulutuksesi

a) Peruskoulu	
b) Lukio	

13. Muut tutkinnot (Voit valita tarvittaessa useamman vaihtoehdon)

a) Ei ole muuta tutkintoa	
b) Ammatillinen tutkinto	
c) Opisto- tai ammattikorkeakoulututkinto	
d) Yliopistotutkinto	
e) Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	

14. Pedagoginen pätevyys

- Olen suorittanut muodolliseen pätevyyteen vaadittavat pedagogiset opinnot  
 Minulla ei ole muodollista pedagogista pätevyyttä

## TYÖSSÄOPPIMINEN AMMATILISESSA KOULUTUKSESSA

15. Mitä mieltä olet seuraavista työssäoppimisen tavoitteista?

Työssäoppimisen tavoitteena on, että	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Opiskelijat vain menevät työpaikalle.				

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
b) Opiskelijat pohtivat koulussa opittua työkokemuksen avulla.				
c) Opiskelijat oppivat alalla tarvittavia perustaitoja.				
d) Opiskelijat oppivat ymmärtämään omaa työtä osana työpaikan kokonaistoimintaa.				
e) Opiskelijat oppivat kehittämään työtaitoja teoriaa ja käytäntöä yhdistäen.				

16. Mikä edellä olevista vaihtoehdoista on mielestäsi keskeisin työssäoppimisen tavoite (a-e)? \_\_\_\_\_

17. Miten arvioisit työssäoppimista kokonaisuutena?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Opiskelijat saavat tietoja työssä tarvittavista valmiuksista.				
b) Opiskelijat oppivat pohtimaan omaa työtään.				
c) Opiskelijat oppivat kokeissa tarvittavia tietoja ja taitoja.				
d) Opiskelijat saavat näkemyksen ammatin merkityksestä laajemmassa kokonaisuudessa.				
e) Opiskelijat oppivat tekemään työtä erilaisissa tilanteissa ja hyödyntämään kokemuksiaan uusissa tilanteissa.				

18. Mikä edellä olevista vaihtoehdoista on mielestäsi tavallisin työssäoppimisen tulos (a-e)? \_\_\_\_\_

19. Mitä sellaista opiskelijat oppivat työpaikalla, mitä he eivät voi koulussa oppia (max. 255 merkkiä)?

---



---



---



---



---

## KOULUOPPIMINEN JA TYÖSSÄOPPIMINEN

20. Miten hyvin seuraavat väittämät pitävät omalta kohdaltasi paikkansa?

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
a) Opetuksessani on käsitelty asioita, joita opiskelijat voivat hyödyntää työssäoppimisjaksoilla.				
b) Opetukseni ei ole paljonkaan yhteydessä työssäoppimiseen.				
c) Olen antanut opiskelijoille tehtäviä työssäoppimisjaksolle tehtäväksi.				

Liitteet

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
d) Opetuksessani on käsitelty työssäoppimisjaksojen tilanteita.				
e) Työssäoppimisjaksoilla sovelletaan usein oppiaineeni teorian tietoa.				
f) Kouluoppiminen ja työssäoppiminen on kytketty hyvin toisiinsa.				
g) Yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikkojen välillä toimii hyvin.				
h) Minusta tuntuu, että en tiedä riittävästi, mitä työssäoppimisessa tapahtuu.				
i) Opiskelijat tarvitsevat työssäoppimisessa sekä käden että ajattelun taitoja.				
j) Opiskelijat saavat työssäoppimisjaksoilla niin hyvän pohjan, että pystyisivät menemään toiseenkin työpaikkaan tekemään vastaavia työtehtäviä.				
k) Olen kannustanut opiskelijoitani tarkastelemaan kriittisesti asioita työpaikalla.				
l) Olen havainnut että työssäoppimisjaksojen jälkeen opiskelijat suhtautuvat kriittisesti kouluoppimiseen.				
m) Olen antanut opiskelijoille tehtäviä, joissa he joutuvat miettimään työssäoppimisessa vastaan tulleita käytännön asioita oppiaineeni teorian pohjalta.				
n) Työssäoppiminen on otettu huomioon tutkinnon opetussuunnitelmissa.				
o) Opiskelijoiden työelämätietämyksen kasvu on vaikuttanut opetukseni tapaan tai sisältöön.				

21. Miten työssäoppiminen on kokemustesi mukaan vaikuttanut opiskelijoihin?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Opiskelijoiden käsitykset työstä/ammattista selkiytyvät usein työssäoppimisen aikana.				
b) Opiskelijat ovat työssäoppimisen jälkeen yleensä tietoisia osaamisensa vahvuuksia ja heikkouksia.				
c) Opiskelijat oppivat työpaikalla pohtimaan asioita kriittisesti.				
d) Opiskelijoiden kiinnostus työhön yleensä lisääntyy työssäoppimisen aikana.				
e) Työssäoppimisjakso on lisännyt opiskelijoiden kiinnostusta jatko-opintoihin.				

22. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat työssäoppimiseen liittyvät ongelmat (max. 255 merkkiä)?

---



---



---



---



---

23. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työssäoppimisen kehittämistarpeet (max. 255 merkkiä)?

---



---



---



---



---

24. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Mielestäni ammatillisten aineiden opettajat tarvitsivat lisäkoulutusta opiskelijoiden työssäoppimiseen liittyen.				
b) Mielestäni yhteisten aineiden opettajat tarvitsivat lisäkoulutusta työssäoppimiseen liittyen.				
c) Olen itse saanut riittävästi työssäoppimiseen liittyvää koulutusta.				

## TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN ORGANISOINTI

25. Miten oppilaitoksessasi/koulutuslallasi työssäoppimisen suunnittelu ja toteutus on näkemyksesi mukaan organisoitu (valitse seuraavista vaihtoehdoista parhaiten oppilaitoksesi tai koulutuslallasi tilannetta kuvaava)

- Jokaisella opetusryhmällä on työssäoppimisen vastuhenkilö.
- Yksi vastuhenkilö vastaa oppilaitoksessani/koulutuslallani useamman opetusryhmän työssäoppimisesta.
- Oppilaitoksessani/koulutuslallani on usean opettajan tiimi, joka organisoii työelämäyhteistyötä ja työssäoppimiseen liittyviä asioita.
- Oppilaitoksessani/koulutuslallani työssäoppiminen on organisoitu muulla tavoin, miten

---



---



---



---



---

26. Missä määrin seuraavat väittämät vastaavat omaa kokemustasi?

	Ei vastaa lainkaan	Vastaa jossain määrin	Vastaa melko hyvin	Vastaa erittäin hyvin
a) Työssäoppiminen on lisännyt opettajien välistä yhteistyötä.				
b) Työssäoppimisen suunnittelussa on mukana myös yhteisten aineiden opettajia.				
c) Työssäoppiminen on helpottanut opiskelijoiden työllistymistä heidän valmistuttuaan.				
d) Opiskelijat lähettävät minulle usein sähköpostia työssäoppimisjaksojen aikana.				



Liitteet

	Ei vastaa lainkaan	Vastaa jossain määrin	Vastaa melko hyvin	Vastaa erittäin hyvin
e) Olen usein sähköpostiyhteydessä työpaikkaohjaajiin.				
f) Olen käyttänyt Opetushallituksen www-sivuilla olevaa TONET-tietopalvelua.				

27. Oletko itse osallistunut jollakin tavalla työssäoppimisen suunnitteluun ja/tai toteuttamiseen oppilaitoksessasi:

- Kyllä  
 En

**Jos vastasit ”en”, siirry kysymykseen 34. Jos vastasit ”kyllä”, vastaa myös kysymyksiin 28–33.**

28. Kuvaa tähän lyhyesti oma roolisi työssäoppimisen suunnittelussa tai toteutuksessa (max. 255 merkkiä):

---



---



---



---



---

29. Kuinka monen työpaikan kanssa olet ollut yhteydessä kuluvana lukuvuonna? \_\_\_\_\_

30. Kuinka monella työpaikalla olet itse käynyt kuluneen lukuvuoden aikana tapaamassa tai kouluttamassa työpaikkaohjaajia? \_\_\_\_\_

31. Missä määrin seuraavat väitteet vastaavat omaa kokemustasi?

	Ei vastaa lainkaan	Vastaa jossain määrin	Vastaa melko hyvin	Vastaa erittäin hyvin
a) Opiskelijalle valitaan aina hänelle sopivin työssäoppimispaikka.				
b) Oppilaitoksessa varmistetaan, että opiskelijalla on tarvittavat tiedot ja taidot ennen työssäoppimisjakson aloittamista.				
c) Keskustelen säännöllisesti työpaikkaohjaajien kanssa opiskelijoiden etenemisestä työssäoppimisessa.				
d) Olen säännöllisesti yhteydessä opiskelijoihin työssäoppimisjaksojen aikana.				
e) Seuraan, toteutuvatko opiskelijalle laaditut tavoitteet työssäoppimisen aikana.				
f) Käyn jokaisen opiskelijan ja hänen työpaikkaohjaajansa kanssa yhdessä arviointikeskustelun työssäoppimisjakson kuluessa tai sen päättyessä.				

32. Mitkä ovat keskeisiä periaatteitasi työssäoppimisen ohjauksessa (max. 255 merkkiä)?

---



---



---

33. Mitä pedagogisia menetelmiä käytät työssäoppimisen ohjauksessa (esim. oppimispäiväkirjat tms.) (max. 255 merkkiä):

---



---



---



---



---

### OPPILAITOSTEN JA TYÖELÄMÄN VERKOSTOT

34. Kuinka usein olet työasioihin liittyen yhteydessä seuraaviin tahoihin?

	En koskaan	Pari kertaa vuodessa	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin tai lähes päivittäin
a) Oppilaitoksemme ammatillisten aineiden opettajat					
b) Oppilaitoksemme yhteisten aineiden opettajat					
c) Muiden ammatillisten oppilaitosten ammatillisten aineiden opettajat					
d) Muiden ammatillisten oppilaitosten yhteisten aineiden opettajat					
e) Ammattikorkeakoulujen opettajat					
f) Yliopistoväki, tutkijat					
g) Erilaisten kehittämishankeiden henkilöstö					
h) Opiskelijoiden työpaikkaohjaajat					
i) Muut työelämän edustajat					
j) Ammatilliset järjestöt					
k) Ammatilliset neuvottelukunnat					
l) Muut tahot					

35. Miten hyvin seuraavat väittämät pitävät omalta kohdaltasi paikkansa?

	Ei pidä lainkaan paikkansa	Ei pidä kovin hyvin paikkansa	Pitää melko hyvin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
a) Osallistun usein työryhmiin, joissa tapaan uusia ihmisiä eri tahoilta.				
b) Minulla on suhteellisen laaja oma henkilökohtainen yhteistyöverkosto.				
c) Minulla on paljon kontakteja oppilaitoksemme ulkopuolelle.				
d) Minulla on paljon kontakteja myös muihin kuin oman alan ihmisiin.				

Liitteet

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
e) Keskustelen usein oman yksikköni kollegoiden kanssa työhöni liittyvistä asioista.				
f) Keskustelen usein muiden oppilaitoksemme yksiköiden kollegoiden kanssa työhöni liittyvistä asioista.				
g) Otan usein yhteyttä työpaikoille, jotka ovat yksikkömme yhteistyökumppaneita.				
h) Työpaikoilta otetaan usein yhteyttä minuun.				
i) Olen suunnitellut opetustani yhdessä muiden opettajien kanssa.				
j) Olen suunnitellut opetustani yhteistyössä työpaikkojen edustajien kanssa.				
k) Opiskelijat ovat osallistuneet opetuksen suunnitteluun.				
l) Olen käynyt tutustumassa alueemme työpaikkoihin.				
m) Olen ollut työpaikoilla opastamassa työpaikkaohjaajia.				
n) Olen toiminut kouluttajana opettajien koulutustilaisuuksissa.				
o) Olen toiminut kouluttajana työelämän edustajien koulutustilaisuuksissa.				
p) Työpaikoilta on käynyt vierailijoita opetustilanteissani.				
q) Työpaikoilta on käynyt vierailijoita yksikköni kokouksissa tai neuvotteluissa.				

36. Kuulutko johonkin oppilaitoksen ulkopuoliseen ammatilliseen verkostoon tai yhdistykseen:

- En,  
 Kyllä, mihin? (max. 255 merkkiä)

---



---



---



---



---

37. Kuulutko johonkin oppilaitoksen ulkopuoliseen ammatilliseen sähköiseen postituslistaan tai verkostoon?

- En  
 Kyllä, mihin? (max. 255 merkkiä)

---



---



---



---



---

38. Jos vastasit jompaan kumpaan tai molempiin edellisiin kysymyksiin ”kyllä”, mainitse lyhyesti, mitä hyötyä sinulle on ollut kyseisestä verkostosta tai yhdistyksestä? (max. 255 merkkiä)

---



---



---



---



---

39. Kuinka hyvin tunnet Taitava Keski-Suomi – hankekokonaisuutta?

- En ollenkaan  
 Kohtalaisesti  
 Hyvin

40. Mitä merkitystä Taitava Keski-Suomi – hankkeella on mielestäsi ollut ammatillisen koulutuksen kehittämisessä? (max. 255 merkkiä)

---



---



---



---



---

41. Millä tavalla oppilaitos voisi parantaa yhteistyötään eri sidosryhmien kanssa (max. 255 merkkiä)?

---



---



---



---



---

## TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKÄYTÄNNÖT

42. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Työyhteisöni jäsenet jakavat avoimesti tietojaan ja kokemuksiaan toistensa käyttöön.				
b) Työyhteisöni jäsenet keskustelevat paljon työhön liittyvistä asioista.				
c) Työyhteisössäni analysoimme ajoittain omaa toimintaamme.				
d) Otamme jatkuvasti ratkaistavaksemme yhä haasteellisempia ongelmia.				
e) Työyhteisössäni kannustetaan uusien toimintatapojen kehittelyyn.				
f) Työyhteisössäni tehdään töitä usein pienissä ryhmissä.				

Liitteet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
g) Saamme usein hyviä ideoita kahvipöytäkeskusteluissa.				
h) Työyhteisössäni on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita toiminnan kehittämiseksi.				
i) Työyksikössäni tehdään aktiivisesti yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa.				
j) Uusien toimintatapojen omaksuminen tapahtuu hyvin hitaasti työyhteisössäni.				
k) Työyhteisöni tärkeistä asioista (kokousmuistiot yms.) löytyy tietoa internet/intranet –sivuiltamme.				

43. Miten usein toimit työssäsi seuraavasti?

	En koskaan	Kerran pari vuodessa	Lähes joka kuukausi	Viikoittain	Päivittäin tai lähes päivittäin
a) Osallistun ammatillisiin sähköisiin keskustelufoorumeihin.					
b) Seuraan ammatillisia sähköisiä keskustelufoorumeita.					
c) Opastan kollegoitani.					
d) Pyydän kollegoiltani apua jonkin työhöni liittyvän ongelman ratkaisemisessa.					
e) Osallistun ryhmätyöskentelyyn.					
f) Pidän alustuksia kollegoilleni.					
g) Tuotan työhön liittyvää kirjallista materiaalia tai www-sivuja kollegoiden käyttöön.					
h) Kehittelen kollegoiden kanssa esimerkkejä, metaforia tai kuvioita asioista joista keskustelemme.					
i) Käyn kehityskeskusteluja lähimmän esimieheni kanssa.					

## TYÖYHTEISÖN SOSIAALISET OLOSUHTEET

44. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Työyhteisössäni vallitsee hyvä yhteishenki, ”me-henki”.				
b) Työyhteisöni ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti.				
c) Työt suunnitellaan täällä yhdessä.				
d) Henkilöstön useat jäsenet pitävät jäykästi kiinni vanhoista toimintatavoistaan.				
e) Meillä on yhteisesti asetetut tavoitteet.				
f) Nuorten ja vanhempien työntekijöiden erilaista tietoa ja kokemusta hyödynnetään täällä tietoisesti.				

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
g) Opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia pyritään lisäämään jatkuvasti työyhteisössäni.				
h) Työyhteisöni jäsenet viettävät aikaansa toistensa kanssa myös työajan ulkopuolella.				
i) Tarvitessani saan apua työyhteisöni ihmisiltä.				
j) Minua kohdellaan samalla tavoin kuin muitakin työntekijöitä.				
k) Minulta kysytään suhteellisen usein mielipidettäni ja neuvojeni.				
l) Pystyn vaikuttamaan siihen, miten asioita tehdään työpaikallani.				
m) Uudet työntekijät esittävät usein ajatuksia, joita on mahdollista toteuttaa.				
n) Koen työssäni työniloa.				
o) Tieto kulkee hyvin työyhteisössäni.				
p) Työpaikallani on usein kokouksia, joissa keskustellaan tärkeistä asioista.				
q) Työpaikallani on usein turhia kokouksia.				
r) Työyhteisössäni työryhmien kokoonpano vaihtuu ajoittain.				
s) Työyhteisössäni ei puhuta toisista pahaa.				

## TYÖYHTEISÖN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

45. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Meillä kaikki uudet ideat tulevat johtotasolta.				
b) Työyhteisössäni uudet ideat syntyvät useimmiten ryhmätyöskentelyn tuloksena.				
c) Työyhteisöni uudet ideat saadaan useimmiten yhteisön ulkopuolelta, esim. konsultilta tai kouluttajalta.				
d) Olemme omaksuneet uusia toimintatapoja suoraan jonkun toisen oppilaitoksen mallin mukaan.				
e) Olemme hyödyntäneet toisten oppilaitosten malleja, mutta soveltaen niitä omiin olosuhteisiimme.				
f) Meillä jokainen huolehtii itse työnsä kehittämisestä eikä se kuulu muille.				
g) Työyhteisössäni käytetään riittävästi aikaa työskentelyn johtamiseen.				
h) Työyhteisössäni on järjestetty usein kehittämispäiviä.				
i) Täällä rohkaistaan esittämään uusia ideoita.				
j) Teemme päätökset tiimeinä.				
k) Johtotaso osaa ajoissa tarttua asioihin, kun ne eivät mene oikeaan suuntaan.				
l) Esimiehet kirkastavat yhteisiä tavoitteita työyhteisön jäsenille toistuvasti.				

Liitteet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
m) Johtamistehtäviä on jaettu esimiesasemassa olevien kesken.				
n) Koen kehittämiskeskustelut hyödyllisinä.				
o) Työyhteisössäni on käyty keskustelua toimintaamme ohjaavista arvoista ja periaatteista.				
p) Työyhteisössäni ei tahdo syntyä uusia ideoita.				
q) Meillä kyllä syntyy uusia ideoita, mutta niistä ei keskustella riittävästi, jotta niihin voisi sitoutua.				
r) Meillä syntyy uusia ideoita, mutta kukaan ei toteuta niitä.				

## MUUTOKSET TYÖSSÄ JA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

46. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Parin viime vuoden aikana yhteistyöni oppilaitokseni muiden opettajien kanssa on selvästi lisääntynyt.				
b) Viime vuosina yhteistyöni muiden oppilaitosten opettajien kanssa on selvästi lisääntynyt.				
c) Olen viime vuosina saanut runsaasti lisää tietoa työelämästä.				
d) Olen viime vuosina solminut uusia kontakteja työelämään.				
e) Viime vuosina työyhteisöni toimintatavat ovat kehittyneet huomattavasti.				
f) Olen viime vuosina osallistunut entistä enemmän erilaisiin koulutustilaisuuksiin.				
g) Olen viime vuosina tutustunut työn kautta moniin uusiin ihmisiin.				
h) Viime vuosina olemme alkaneet työyhteisössäni kiinnittää entistä enemmän huomiota tulevaisuuden ennakkointiin.				
i) Parin viime vuoden aikana olen osallistunut entistä enemmän yhteistyöhön myös muiden alojen edustajien kanssa.				
j) Parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi.				
k) Viime vuosina työ on tullut entistä kiinnostavammaksi.				
l) Koen että ammattitaitoni on parantunut viime vuosina.				
m) Huomaan, että työni kannalta tärkeisiin asioihin liittyvä ajatteluni on kehittynyt viime vuosina.				
n) Olen alkanut viime aikoina soveltaa uudenlaisia työskentelytapoja.				
o) Työyhteisössäni ei juuri mikään ole muuttunut viime vuosina.				

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
p) Opetustyön kannalta tärkeimmät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina.				

47. Jos mielestäsi opetustyön kannalta tärkeimmät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina, kuvaa tähän lyhyesti, miten (max. 255 merkkiä):

---



---



---



---



---

### AMMATTITAIIDON KEHITTÄMINEN JA OPPIMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

48. Millä tavoin kehität ammattitaitoasi (max. 255 merkkiä)?

---



---



---



---



---

49. Mistä olet saanut opetukseen liittyviä uusia ideoita (voit valita useamman vaihtoehdon)

- a)  Oppilaitoksemme muilta opettajilta  
b)  Muiden oppilaitosten opettajilta  
c)  Kursseilta, koulutustilaisuuksista ja seminaareista  
d)  Työpaikoilta  
e)  Kirjallisuudesta ja ammattilehdistä  
f)  Opiskelijoilta  
g)  Täysin eri alan ihmisiltä  
h)  Muulta, mistä (max. 255 merkkiä):

---



---



---



---



---

50. Mihin asioihin tarvitsisit lisäkoulutusta? (voit valita useamman vaihtoehdon):

- a)  Pedagogisiin kysymyksiin  
b)  Tietotekniikkaan  
c)  Kielitaitoon ja kansainvälistymiseen  
d)  Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin  
e)  Työelämäyhteistyöhön  
f)  Johtamiseen ja esimiestaitoihin  
g)  Myynti- ja markkinointitaitoihin



Liitteet

- h)  Muutoksen hallintaan  
i)  Asiakaspalveluun  
j)  Talousasioiden hoitamiseen  
k)  Erityisopetukseen  
l)  Johonkin muuhun, mihin (max. 255 merkkiä):

---



---



---



---



---

51. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Työyhteisön jäsenten oppimista toinen toisiltaan suunnitellaan täällä järjestelmällisesti.				
b) Työyhteisöni jäsenet tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa.				
c) Työyhteisömme kokemuksia ja kuvauksia parhaista käytänteistä talletetaan muistiin mahdollista myöhempää käyttöä varten.				
d) Työyhteisömme jäsenten erilaista osaamista hyödynnetään toimintamme kehittämisessä.				
e) Uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään työyhteisössäni.				
f) Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hakemaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta.				
g) Työyhteisössäni kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen.				

52. Missä määrin seuraavat väittämät pitävät omalta kohdaltasi paikkansa?

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
a) Kuulun joihinkin suhteellisen aktiivisesti toimiviin työyhteisöni pienryhmiin.				
b) Työskentelen suhteellisen usein eri alojen opettajien kanssa.				
c) Yritän jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelyni parantamiseksi.				
d) Käsitteet ja menetelmät alallani vaihtuvat niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla.				
e) Olen oppinut useita arvokkaita työhöni liittyviä asioita kollegoilta.				
f) Keskustelut kollegoitteni kanssa auttavat minua usein ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin itsekseni pystyisin.				

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
g) Minun osaamisellani on tärkeä merkitys oppilaitokselleni.				
h) Olen osallistunut koulutustilaisuuksiin, joissa on pohdittu oman työn ongelmia.				
i) Hyväksyn elinikäisen oppimisen ajatuksen oman toimintani tärkeäksi periaatteeksi.				
j) Työssäni on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa.				
k) Käytän osan työajastani uusien asioiden oppimiseen.				
l) Koen jatkuvan uuden oppimisen raskaana.				
m) Kehittelen mielelläni uusia ratkaisuja työni ongelmiin.				
n) Pidän siitä, että kohtaan työssäni jatkuvasti uusia haasteita.				
o) Teen asiat mieluummin totutulla tavalla kuin opettelen jatkuvasti uusia.				

53. Luettele tärkeysjärjestyksessä viisi seikkaa, jotka parhaiten edistäisivät jatkuvaa oppimistasi (max. 255 merkkiä):

---



---



---



---



---

### OPISKELIJOIDEN OSALLISTUMINEN

54. Millä tavalla Sinä opettajana olet yrittänyt lisätä opiskelijoiden monipuolista osallistumista heidän omaa opiskeluaan koskeviin toimintoihin (opetuksen suunnitteluun ja työtapojen kehittämiseen, opetusympäristön kehittämiseen, ym.) (max. 255 merkkiä)?

---



---



---



---



---

55. Kuvaa mielestäsi paras tapa lisätä opiskelijoiden osallistumista (max. 255 merkkiä):

---



---



---



---



---

Liitteet

56. Lopuksi haluaisin mainita, että...(max. 255 merkkiä)

---

---

---

---

---

***Kiitokset vastauksistasi ja menestystä työssäsi!***

## Työpaikkaohjaajien kyselylomake

### TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- nainen  
 mies

2. Ikä

- Alle 30 vuotta  
 30–50 vuotta  
 Yli 50 vuotta

3. Mistä ohjattavat työssäoppijasi pääasiassa ovat?

- Jyväskylän ammattiopisto  
 Jämsän Seudun koulutuskeskus  
 Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus

4. Missä työskentelet?

- Yksityinen yritys  
 Kunnan tai valtion ylläpitämä yritys/organisaatio  
 Järjestö tai yhdistys  
 Oppilaitoksen harjoitteluyritys tai vastaava järjestely

5. Mikä on työpaikkasi koko?

- 1-9 henkilöä  
 10–49 henkilöä  
 50- 249 henkilöä  
 yli 250 henkilöä

6. Mikä on oma asemasi työpaikalla?

- Työntekijä  
 Esimies/ työnjohtaja  
 Johtotaso/ osaston tms. johtaja

7. Minkä opintoalan opiskelijoita ohjaat? (Voit tarvittaessa valita useamman vaihtoehdon)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Auto- ja kuljetusala                | <input type="checkbox"/> Muu luonnonvara-ala               |
| <input type="checkbox"/> Elintarvikeala                      | <input type="checkbox"/> Paperi- ja kemianteollisuuden ala |
| <input type="checkbox"/> Graafinen ala                       | <input type="checkbox"/> Pintakäsittelyala                 |
| <input type="checkbox"/> Kauneudenhoitoala                   | <input type="checkbox"/> Puuala                            |
| <input type="checkbox"/> Kaupan- ja hallinnon ala            | <input type="checkbox"/> Puutarhatalous                    |
| <input type="checkbox"/> Kone- ja metalliala                 | <input type="checkbox"/> Rakennusala                       |
| <input type="checkbox"/> LVI- ala                            | <input type="checkbox"/> Sosiaali- ja terveysala           |
| <input type="checkbox"/> Maatilatalous                       | <input type="checkbox"/> Sähköala                          |
| <input type="checkbox"/> Matkailu-, ravitsemis- ja talousala | <input type="checkbox"/> Tekstiili- ja vaatetusala         |
| <input type="checkbox"/> Metsätalous                         | <input type="checkbox"/> Viestintä- ja kuvataideala        |

Liitteet

8. Kuinka kauan olet toiminut ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden työpaikkaohjaajana?

- Alle 2 vuotta  
 2-4 vuotta  
 5-10 vuotta  
 Yli 10 vuotta

9. Onko työpaikallasi muita työpaikkaohjaajia?

- Ei ole  
 On

10. Oletko saanut työpaikkaohjaajakoulutusta?

- En  
 Olen

Jos olet, minkä laajuiseen koulutukseen osallistuit?

- alle 1 opintoviikkoa  
 1- 2 opintoviikkoa  
 yli 2 opintoviikkoa

11. Mikäli vastasit ”en”, aiotko tulevaisuudessa osallistua työpaikkaohjaajakoulutukseen?

- En  
 Aion

12. Kuinka paljon sinulla on työkokemusta omalta alaltasi?

- Alle 2 vuotta  
 2-4 vuotta  
 5-10 vuotta  
 Yli 10 vuotta

13. Onko sinulla työkokemusta muulta kuin koulutustasi vastaavalta alalta?

- Ei ole  
 On

Kuinka pitkä ajanjakso?

- Alle 2 vuotta  
 2-4 vuotta  
 5-10 vuotta  
 Yli 10 vuotta

14. Yleissivistävä pohjakoulutuksesi

a) Peruskoulu	
b) Lukio	

15. Muut tutkinnot (Voit valita tarvittaessa useamman vaihtoehdon)

a) Ei ole muuta tutkintoa	
b) Ammatillinen tutkinto	
c) Opisto- tai ammattikorkeakoulututkinto	
d) Yliopistotutkinto	
e) Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	

**TYÖSSÄOPPIMINEN AMMATILISESSA KOULUTUKSESSA**

16. Mitä mieltä olet seuraavista työssäoppimisen tavoitteista?

Työssäoppimisen tavoitteena on, että	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Opiskelijat vain tulevat työpaikalle.				
b) Opiskelijat pohtivat koulussa opittua työkokemuksen avulla.				
c) Opiskelijat oppivat alalla tarvittavia perustaitoja.				
d) Opiskelijat oppivat ymmärtämään omaa työtä osana työpaikan kokonaistoimintaa.				
e) Opiskelijat oppivat kehittämään työtaitoja teoriaa ja käytäntöä yhdistäen.				

17. Mikä edellä olevista vaihtoehdoista on mielestäsi keskeisin työssäoppimisen tavoite (a-e)? \_\_\_\_\_

18. Miten arvioisit työssäoppimista kokonaisuutena?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Opiskelijat saavat tietoa työssä tarvittavista valmiuksista.				
b) Opiskelijat oppivat pohtimaan omaa työtään.				
c) Opiskelijat oppivat kokeissa tarvittavia tietoja ja taitoja.				
d) Opiskelijat saavat näkemyksen ammatin merkityksestä laajemmassa kokonaisuudessa.				
e) Opiskelijat oppivat tekemään työtä erilaisissa tilanteissa ja hyödyntämään kokemuksiaan uusissa tilanteissa.				

19. Mikä edellä olevista vaihtoehdoista on mielestäsi tavallisin työssäoppimisen tulos (a-e)? \_\_\_\_\_

20. Mitä sellaista opiskelijat oppivat työpaikalla, mitä he eivät voi koulussa oppia?

---



---



---



---



---



---



---

**KOULUOPPIMINEN JA TYÖSSÄOPPIMINEN**

21. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Koulussa käsitellään asioita, joita opiskelijat voivat hyödyntää työssäoppimisessa.				
b) Koululuoppimisella ja työssäoppimisella ei juurikaan ole yhteyttä toisiinsa.				
c) Opiskelijat tekevät työssäoppimisjaksoilla myös koulusta annettuja tehtäviä.				
d) Työssäoppimisjaksoilla sovelletaan usein koulussa opittua teorian tietoa.				
e) Koululuoppiminen ja työssäoppiminen on kytkeyty hyvin toisiinsa.				
f) Yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikkojen välillä toimii hyvin.				
g) Minusta tuntuu, että en tiedä riittävästi, mitä koululuoppimisessa tapahtuu.				
h) Koulussa ei tunnuta tietävän, mitä työssäoppimisessa tapahtuu.				
i) Opiskelijat tarvitsevat työssäoppimisessa sekä käden että ajattelun taitoja.				
j) Opiskelijat saavat työssäoppimisjaksoilla niin hyvän pohjan, että pystyisivät menemään toiseenkin työpaikkaan tekemään vastaavia työtehtäviä.				
k) Olen kannustanut ohjattaviani tarkastelemaan kriittisesti asioita työpaikalla.				
l) Opettajat näyttävät kannustaneen opiskelijoita tarkastelemaan kriittisesti asioita työpaikalla.				
m) Olen havainnut, että työssäoppimisjaksojen jälkeen opiskelijat suhtautuvat kriittisesti koululuoppimiseen.				
n) Otan työssäoppimisen ohjaamisessa huomioon perustutkintojen opetussuunnitelmat.				

22. Miten työssäoppiminen on kokemustesi mukaan vaikuttanut opiskelijoihin?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Opiskelijoiden käsitykset työstä/ammattista selkiytyvät usein työssäoppimisen aikana.				
b) Opiskelijat ovat työssäoppimisen jälkeen yleensä tietoisia osaamisensa vahvuuksista ja heikkouksista.				
c) Opiskelijat oppivat työpaikalla pohtimaan asioita kriittisesti.				
d) Opiskelijoiden kiinnostus työhön yleensä lisääntyy työssäoppimisen aikana.				
e) Työssäoppimisjakso on lisännyt opiskelijoiden kiinnostusta jatko-opintoihin.				

23. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat työssäoppimiseen liittyvät ongelmat?

---



---



---



---



---

24. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työssäoppimisen kehittämistarpeet?

---



---



---



---



---

25. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Mielestäni opettajat tarvitsisivat lisäkoulutusta opiskelijoiden työssäoppimiseen liittyen.				
b) Mielestäni työpaikkaohjaajat tarvitsisivat lisäkoulutusta.				
c) Olen itse saanut riittävästi työssäoppimiseen liittyvää koulutusta.				

### OPISKELIJOIDEN OSALLISTUMINEN

26. Millä tavalla Sinä työpaikkaohjaajana olet yrittänyt lisätä opiskelijoiden monipuolista osallistumista työpaikkasi toimintoihin ja työtapojen kehittämiseen?

---



---



---



---



---

27. Kuvaa mielestäsi paras tapa lisätä opiskelijoiden osallistumista:

---



---



---



---



---



## OPPILAITOSYHTEISTYÖN ORGANISOINTI

28. Miten työpaikallasi työssäoppimisen suunnittelu ja toteutus on näkemyksesi mukaan organisoitu?  
(Valitse seuraavista vaihtoehdoista parhaiten työpaikkasi tilannetta kuvaava)

- a)  Jokainen työpaikkaohjaaja suunnittelee ja toteuttaa opiskelijoiden työssäoppimiseen liittyvät asiat itseksensä.
- b)  Työpaikallani työssäoppimisen organisointi on annettu yhdelle vastuuhenkilölle.
- c)  Työpaikallani on usean työntekijän tiimi, joka organisoii oppilaitosyhteistyötä ja työssäoppimiseen liittyviä asioita.
- d)  Työpaikallani työssäoppiminen on organisoitu muulla tavoin, miten

---



---



---



---



---

29. Missä määrin seuraavat väitteet vastaavat omaa kokemustasi?

	Ei vastaa lainkaan	Vastaa jossain määrin	Vastaa melko hyvin	Vastaa erittäin hyvin
a) Työssäoppimisen järjestäminen on lisännyt työntekijöiden välistä yhteistyötä.				
b) Työssäoppiminen on auttanut työpaikkamme uuden henkilöstön palkkaamista.				
c) Työssäoppiminen on helpottanut opiskelijoiden työllistymistä heidän valmistuttuaan.				
d) Olen usein sähköpostiyhteydessä opettajiin.				
e) Olen käyttänyt Opetushallituksen www-sivuilla olevaa TONET-tietopalvelua.				

30. Kuvaava tähän lyhyesti oma roolisi työssäoppimisen suunnittelussa ja/tai toteutuksessa:

---



---



---



---

31. Kuinka monen oppilaitoksen kanssa olet ollut yhteydessä työssäoppimiseen liittyen kuluvana lukuvuonna?

- 1 oppilaitoksen
- 2-3 oppilaitoksen
- yli 3 oppilaitoksen

32. Kuinka monta kertaa opettaja on vierailut työpaikallasi kuluneen lukuvuoden aikana?

- Ei yhtään kertaa
- 1-2
- 3-5
- yli 5

33. Kuinka monta kertaa olet vierailut oppilaitoksessa kuluneen lukuvuoden aikana?

- En yhtään kertaa  
 1-2  
 3-5  
 yli 5

34. Missä määrin seuraavat väitteet vastaavat omaa kokemustasi?

	Ei vastaa lainkaan	Vastaa jossain määrin	Vastaa melko hyvin	Vastaa erittäin hyvin
a) Opiskelijalle valitaan aina hänelle sopivin työssäoppimispaikka.				
b) Oppilaitoksessa varmistetaan, että opiskelijalla on tarvittavat tiedot ja taidot ennen työssäoppimisjakson aloittamista.				
c) Keskustelen säännöllisesti ohjaavan opettajan kanssa opiskelijoiden etenemisestä työssäoppimisessa.				
d) Seuraan, toteutuvatko opiskelijalle laaditut tavoitteet työssäoppimisen aikana.				
e) Käyn jokaisen opiskelijan ja hänen työssäoppimista ohjaavan opettajan kanssa yhdessä arviointikeskustelun työssäoppimisjakson kuluessa tai sen päättyessä.				

35. Mitkä ovat keskeisiä periaatteitasi työssäoppimisen ohjauksessa?

---



---



---



---



---

## OPPILAITOSTEN JA TYÖELÄMÄN VERKOSTOT

36. Kuinka usein olet työasioihin liittyen yhteydessä seuraaviin tahoihin?

	En koskaan	Pari kertaa vuodessa	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin tai lähes päivittäin
a) Työssäoppijoiden ammattiaineiden opettajat					
b) Työssäoppijoiden yhteisten aineiden opettajat					
c) Opiskelijoiden työssäoppimista ohjaava opettaja					
d) Muiden työpaikkojen työpaikkaohjaajat					
e) Muut työpaikkaohjaajat omalla työpaikallani					
f) Ammattikorkeakoulujen opettajat					
g) Yliopistoväki, tutkijat					
h) Erilaisten kehittämishankkeiden henkilöstö					
i) Työtoverit omalla työpaikallani					

Liitteet

	En koskaan	Pari kertaa vuodessa	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin tai lähes päivittäin
j) Kollegat muilla työpaikoilla					
k) Ammatilliset järjestöt					
l) Ammatilliset neuvottelukunnat					
m) Muut tahot					

37. Miten hyvin seuraavat väittämät pitävät omalta kohdaltasi paikkansa?

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
a) Osallistun usein työryhmiin, joissa tapaan uusia ihmisiä eri tahoilta.				
b) Minulla on suhteellisen laaja oma henkilökohtainen yhteistyöverkosto.				
c) Minulla on paljon kontakteja työpaikkani ulkopuolelle.				
d) Minulla on paljon kontakteja myös muihin kuin oman alan ihmisiin.				
e) Keskustelen usein työtovereideni kanssa työhöni liittyvistä asioista.				
f) Otan usein yhteyttä oppilaitoksiin, jotka ovat työpaikkani yhteistyökumppaneita.				
g) Oppilaitoksista otetaan usein yhteyttä minuun.				
h) Olen suunnitellut ohjausta yhdessä muiden työntekijöiden kanssa.				
i) Olen suunnitellut ohjaustani yhteistyössä oppilaitosten kanssa.				
j) Opiskelijat ovat osallistuneet työssäoppimisen suunnitteluun.				
k) Olen ollut opastamassa muita työpaikkaohjaajia.				
l) Olen toiminut kouluttajana opettajien koulutustilaisuuksissa.				
m) Oppilaitoksista on käynyt vierailijoita omalla työpaikallani.				

38. Kuulutko johonkin työpaikkasi ulkopuoliseen ammatilliseen verkostoon tai yhdistykseen:

- En,  
 Kyllä, mihin?

---



---



---

39. Kuulutko johonkin työpaikkasi ulkopuoliseen ammatilliseen sähköiseen postituslistaan tai verkostoon?

- En,  
 Kyllä, mihin?

---



---



---

40. Jos vastasit jompaan kumpaan tai molempiin edellisiin kysymyksiin ”kyllä”, mainitse lyhyesti, mitä hyötyä sinulle on ollut kyseisestä verkostosta tai yhdistyksestä?

---



---



---



---

41. Kuinka hyvin tunnet Taitava Keski-Suomi – hankekokonaisuutta?

- En ollenkaan  
 Kohtalaisesti  
 Hyvin

42. Mitä merkitystä Taitava Keski-Suomi – hankkeella on mielestäsi ollut ammatillisen koulutuksen kehittämisessä?

---



---



---



---

43. Millä tavalla työpaikkasi voisi parantaa yhteistyötään eri sidosryhmien kanssa?

---



---



---



---

**Mikäli työpaikallasi on yli 20 työntekijää, vastaa kysymyksiin 44–47. Muussa tapauksessa siirry kysymykseen 48.**

### TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKÄYTÄNNÖT

44. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Työyhteisöni jäsenet jakavat avoimesti tietoaan ja kokemuksiaan toistensa käyttöön.				
b) Työyhteisöni jäsenet keskustelevat paljon työhön liittyvistä asioista.				

Liitteet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
c) Työyhteisössäni analysoidaan ajoittain omaa toimintaamme.				
d) Otamme jatkuvasti ratkaistavaksemme yhä haasteellisempia ongelmia.				
e) Työyhteisössäni kannustetaan uusien toimintatapojen kehittelyyn.				
f) Työyhteisössäni tehdään töitä usein pienissä ryhmissä.				
g) Saamme usein hyviä ideoita kahvipöytäkeskusteluissa.				
h) Työyhteisössäni on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita toiminnan kehittämiseksi.				
i) Työyksikössäni tehdään aktiivisesti yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa.				
j) Uusien toimintatapojen omaksuminen tapahtuu hyvin hitaasti työyhteisössäni.				
k) Työyhteisöni tärkeistä asioista (kokousmuistiot yms.) löytyy tietoa internet/intranet –sivuiltamme.				

45. Miten usein toimit työssäsi seuraavasti?

	En koskaan	Kerran pari vuodessa	Lähes joka kuukausi	Viikoittain	Päivittäin tai lähes päivittäin
a) Osallistun ammatillisiin sähköisiin keskustelufoorumeihin.					
b) Seuraan ammatillisia sähköisiä keskustelufoorumeita.					
c) Opastan kollegoitani.					
d) Pyydän kollegoiltani apua jonkin työhöni liittyvän ongelman ratkaisemisessa.					
e) Osallistun ryhmätyöskentelyyn.					
f) Pidän alustuksia kollegoilleni.					
g) Tuotan työhön liittyvää kirjallista materiaalia tai www-sivuja kollegoiden käyttöön.					
h) Kehittelen kollegoiden kanssa esimerkkejä tai kuvioita asioista joista keskustelemme.					
i) Käyn kehityskeskusteluja lähimmän esimieheni kanssa.					

## TYÖYHTEISÖN SOSIAALISET OLOSUHTEET

46. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Työyhteisössäni vallitsee hyvä yhteishenki, ”me-henki”.				

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
b) Työyhteisöni ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti.				
c) Työt suunnitellaan täällä yhdessä.				
d) Henkilöstön useat jäsenet pitävät jäykästi kiinni vanhoista toimintatavoistaan.				
e) Meillä on yhteisesti asetetut tavoitteet.				
f) Nuorten ja vanhempien työntekijöiden erilaista tietoa ja kokemusta hyödynnetään täällä tietoisesti.				
g) Opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia pyritään lisäämään jatkuvasti työyhteisössäni.				
h) Työyhteisöni jäsenet viettävät aikaansa toistensa kanssa myös työajan ulkopuolella.				
i) Tarvitessani saan apua työyhteisöni ihmisiltä.				
j) Minua kohdellaan samalla tavoin kuin muitakin työntekijöitä.				
k) Minulta kysytään suhteellisen usein mielipidettäni ja neuvojeni.				
l) Pystyn vaikuttamaan siihen, miten asioita tehdään työpaikallani.				
m) Uudet työntekijät esittävät usein ajatuksia, joita on mahdoton toteuttaa.				
n) Koen työssäni työniloa.				
o) Tieto kulkee hyvin työyhteisössäni.				
p) Työpaikallani on usein kokouksia, joissa keskustellaan tärkeistä asioista.				
q) Työpaikallani on usein turhia kokouksia.				
r) Työyhteisössäni työryhmien kokoonpano vaihtuu ajoittain.				
s) Työyhteisössäni ei puhuta toisista pahaa.				

## TYÖYHTEISÖN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

47. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Meillä kaikki uudet ideat tulevat johtotasolta.				
b) Työyhteisössäni uudet ideat syntyvät useimmiten ryhmätyöskentelyn tuloksena.				
c) Työyhteisöni uudet ideat saadaan useimmiten yhteisön ulkopuolelta, esim. konsultilta tai kouluttajalta.				
d) Olemme omaksuneet uusia toimintatapoja suoraan jonkun toisen työyhteisön mallin mukaan.				
e) Olemme hyödyntäneet toisten työyhteisöjen malleja, mutta soveltaen niitä omiin olosuhteisiimme.				
f) Meillä jokainen huolehtii itse työnsä kehittämisestä eikä se kuulu muille.				
g) Työyhteisössäni käytetään riittävästi aikaa työskentelyn johtamiseen.				

Liitteet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
h) Työyhteisössäni on järjestetty usein kehittämispäiviä.				
i) Täällä rohkaistaan esittämään uusia ideoita.				
j) Teemme päätökset tiimeinä.				
k) Johtotaso osaa ajoissa tarttua asioihin, kun ne eivät mene oikeaan suuntaan.				
l) Esimiehet kirkastavat yhteisiä tavoitteita työyhteisön jäsenille toistuvasti.				
m) Johtamistehtäviä on jaettu esimiesasemassa olevien kesken.				
n) Koen kehittämiskeskustelut hyödyllisinä.				
o) Työyhteisössäni on käyty keskustelua toimintaamme ohjaavista arvoista ja periaatteista.				
p) Työyhteisössäni ei tahdo syntyä uusia ideoita.				
q) Meillä kyllä syntyy uusia ideoita, mutta niistä ei keskustella riittävästi, jotta niihin voisi sitoutua.				
r) Meillä syntyy uusia ideoita, mutta kukaan ei toteuta niitä.				

## MUUTOKSET TYÖSSÄ JA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

48. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Parin viime vuoden aikana yhteistyöni työpaikkani muiden työntekijöiden kanssa on selvästi lisääntynyt.				
b) Viime vuosina yhteistyöni muiden työpaikkojen työntekijöiden kanssa on selvästi lisääntynyt.				
c) Olen viime vuosina saanut runsaasti lisää tietoa oppilaitosten toiminnasta.				
d) Olen viime vuosina solminut uusia kontakteja oppilaitoksiin.				
e) Viime vuosina työyhteisöni toimintatavat ovat kehittyneet huomattavasti.				
f) Olen viime vuosina osallistunut entistä enemmän erilaisiin koulutustilaisuuksiin.				
g) Olen viime vuosina tutustunut työn kautta moniin uusiin ihmisiin.				
h) Viime vuosina olemme alkaneet työyhteisössäni kiinnittää entistä enemmän huomiota tulevaisuuden ennakkointiin.				
i) Parin viime vuoden aikana olen osallistunut entistä enemmän yhteistyöhön myös muiden alojen edustajien kanssa.				
j) Parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi.				
k) Viime vuosina työ on tullut entistä kiinnostavammaksi.				
l) Koen että ammattitaitoni on parantunut viime vuosina.				

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
m) Huomaan, että työni kannalta tärkeisiin asioihin liittyvä ajatteluni on kehittynyt viime vuosina.				
n) Olen alkanut viime aikoina soveltaa uudenlaisia työskentelytapoja.				
o) Työyhteisössäni ei juuri mikään ole muuttunut viime vuosina.				
p) Työni kannalta tärkeimmät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina.				

49. Jos mielestäsi työsi kannalta tärkeimmät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina, kuvaa tähän lyhyesti, miten:

---



---



---



---



---

### AMMATTITAIDON KEHITTÄMINEN JA OPPIMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

50. Millä tavoin kehität ammattitaitoasi?

---



---



---



---



---

51. Mistä olet saanut työsi kehittämiseen uusia ideoita (voit valita useamman vaihtoehdon)

- a)  Työtovereilta  
b)  Oppilaitosten opettajilta  
c)  Kursseilta, koulutustilaisuuksista ja seminaareista  
d)  Muilta työpaikoilta  
e)  Kirjallisuudesta ja ammattilehdistä  
f)  Opiskelijoilta  
g)  Täysin eri alan ihmisiltä  
h)  Muulta, mistä:

---



---



---

52. Mihin asioihin tarvitsisit lisäkoulutusta? (voit valita useamman vaihtoehdon):

- a)  Opiskelijoiden ohjaukseen  
b)  Tietotekniikkaan  
c)  Kielitaitoon ja kansainvälistymiseen  
d)  Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin  
e)  Oppilaitosyhteistyöhön



Liitteet

- f)  Johtamis- ja esimiestaitoihin  
g)  Myynti- ja markkinointitaitoihin  
h)  Muutoksen hallintaan  
i)  Asiakaspalveluun  
j)  Talousasioiden hoitamiseen  
k)  Erityisopetukseen  
l)  Johonkin muuhun, mihin:

---



---



---

**Vastaa kysymykseen 53 mikäli työpaikallasi on yli 20 työntekijää. Muussa tapauksessa siirry kysymykseen 54.**

53. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a) Työyhteisön jäsenten oppimista toinen toisiltaan suunnitellaan täällä järjestelmällisesti.				
b) Työyhteisöni jäsenet tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa.				
c) Työyhteisömme kokemuksia ja kuvauksia parhaista käytänteistä talletetaan muistiin mahdollista myöhempää käyttöä varten.				
d) Työyhteisömme jäsenten erilaista osaamista hyödynnetään toimintamme kehittämisessä.				
e) Uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään työyhteisössäni.				
f) Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hakemaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta.				
g) Työyhteisössäni kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen.				

54. Missä määrin seuraavat väittämät pitävät omalta kohdaltasi paikkansa?

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
a) Kuulun joihinkin suhteellisen aktiivisesti toimiviin ammatillisiin pienryhmiin.				
b) Työskentelen suhteellisen usein eri alojen työntekijöiden kanssa.				
c) Yritän jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelyni parantamiseksi.				
d) Käsitteet ja menetelmät alallani vaihtuvat niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla.				
e) Olen oppinut useita arvokkaita työhöni liittyviä asioita työtovereiltani.				
f) Keskustelut työtovereideni kanssa auttavat minua usein ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin itsekseni pystyisin.				

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
g) Minun osaamisellani on tärkeä merkitys työpaikalleni.				
h) Olen osallistunut koulutustilaisuuksiin, joissa on pohdittu oman työn ongelmia.				
i) Hyväksyn elinikäisen oppimisen ajatuksen oman toimintani tärkeäksi periaatteeksi.				
j) Työssäni on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa.				
k) Käytän osan työajastani uusien asioiden oppimiseen.				
l) Koen jatkuvan uuden oppimisen raskaana.				
m) Kehittelen mielelläni uusia ratkaisuja työni ongelmiin.				
n) Pidän siitä, että kohtaan työssäni jatkuvasti uusia haasteita.				
o) Teen asiat mieluummin totutulla tavalla kuin opettelen jatkuvasti uusia.				

55. Luettele tärkeysjärjestyksessä viisi seikkaa, jotka parhaiten edistäisivät jatkuvaa oppimistasi:

---



---



---



---



---

56. Lopuksi haluaisin mainita, että...

---



---



---



---



---

***Kiitokset vastauksistasi ja menestystä työssäsi!***

## **Opettajien, työpaikkaohjaajien, kehittämisspäälliköiden sekä keskeisten toimijoiden ja vaikuttajien haastattelurungot**

### **OPETTAJAAHASTATTELU (opettajia, jotka olleet keskeisiä toimijoita työssäoppimisen järjestelyissä Jyväskylässä, Jämsän seudun koulutuskeskuksessa sekä Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksessa)**

#### **A. TYÖSSÄOPPIMINEN**

1. Miten vertaisit nykyistä työssäoppimisjärjestelmää aikaisempiin harjoittelujärjestelyihin? Mikä on muuttunut?
2. Mitkä ovat keskeisiä periaatteita työssäoppimisen ohjauksessa? (pedagogisia...)
3. Millä tavalla työssäoppiminen on rakennettu osaksi opetussuunnitelmaa? (miten moneen osaan jaettu, millä perustein, ajankohdat muiden opintojen suhteen)
4. Millä tavalla kouluoppiminen ja työssäoppiminen kytkeytyvät toisiinsa? (onko eri oppiaineiden ops:ssa kytkeviä työssäoppimiseen, järjestävätkö eri aineiden opettajat koulussa käsiteltäviä tehtäviä, joissa työkokemuksia tarkastellaan, kytetäänkö työssäoppimista yhteisten aineiden opetukseen?)
5. Millä tavalla työssäoppiminen on organisoitu alueellasi / oppilaitoksessasi? (yksi ope vastuussa, tiimi, jokainen huolehtii omista opiskelijoistaan...?)
6. Millä tavalla opiskelijoiden työssäoppimispaikat järjestetään?
7. Kuinka suuri osa opiskelijoista suorittaa työssäoppimisen ulkomailla?
8. Miten ulkomaiset työssäoppimispaikat järjestyvät? Miten niihin pidetään yhteyttä? Miten opiskelijaan ollaan yhteydessä ulkomaille?
9. Millä tavalla yhteistyö on sujunut työpaikkojen kanssa?
10. Mitä ongelmia on työssäoppimiseen liittynyt?
11. Millä tavalla työssäoppimista tulisi edelleen kehittää?

#### **B. OPPILAITOSTEN JA TYÖELÄMÄN VERKOSTOT**

1. Minkälaisia yhteistyökumppaneita oppilaitoksellasi/yksikölläsi on? (isoja, pieniä yrityksiä; onko muita yhteistyökumppaneita kuin työssäoppimispaikkoja?)
2. Onko yhteistyötä muiden oppilaitosten tai yksiköiden kanssa? Minkälaista?
3. Minkälaisia uusia toimintamuotoja tai hankkeita on syntynyt yhteistyön tuloksena?
4. Onko toteutettu sellaisia hankkeita, joissa on ollut mukana myös muita aloja? (Millaisia ne ovat olleet, millaisia kokemuksia niistä on saatu, millaisia prosesseja ja tuloksia on saatu aikaan?)
5. Onko teillä toimialoillanne säännöllisiä yhteisiä tilaisuuksia, joissa oppilaitosten ja työelämän edustajat kokoontuvat keskustelemaan? Mitä ne ovat, minkälaisia kokemuksia niistä on saatu?
6. Mikä on näkemyksesi mukaan Taitava Keski-Suomi –kehittämistyön merkitys oppilaitosten ja työelämän yhteistyölle ja oppilaitosten keskinäiselle yhteistyölle?
7. Mitä mieltä olet verkostoyhteistyön tuloksista suhteessa käytettyyn aikaan ja resursseihin?

#### **C. TYÖYHTEISÖJEN OPPIMINEN (”Työyhteisö” tarkoittaa sekä työelämän organisaatioita että oppilaitoksia työyhteisinä)**

1. Onko oppilaitoksesi toiminnassa tapahtunut mielestäsi viime vuosien aikana merkittäviä positiivisia muutoksia? (Minkälaisia? Mistä ne johtuvat? Miten ne on saatu aikaan? Millä

tavalla muutokset näkyvät päivittäisessä työssä? Ketä kaikkia ne koskevat? / Jos ei: Olisiko joihinkin muutoksiin tarvetta?)

2. Onko tapahtunut negatiivisia muutoksia (...)
3. Millä tavalla oppilaitoksessasi tuetaan työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja ammatillista kehittymistä?
4. Millä tavalla Taitava Keski-Suomi –kehittämistyö on vaikuttanut oppilaitoksesi toimintaan?
5. Millä tavalla Taitava Keski-Suomi –kehittämistyö on vaikuttanut työelämään?

#### **Lopuksi:**

Mitkä ovat ammatillisen koulutuksen suurimmat uhkat ja haasteet tällä hetkellä?

**TYÖPAIKKOJEN EDUSTAJIEN HAASTATTELU** (työpaikkaohjaajia Jyväskylän ammattiopiston, Jämsän seudun koulutuskeskuksen ja Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen alueelta )

#### **A. TYÖSSÄOPPIMINEN**

1. Millä tavalla opiskelijoiden työssäoppimisen lisääminen ja tehostaminen on vaikuttanut yrityksenne / työpaikkanne toimintaan?
2. Millä tavalla työssäoppijoiden perehdyttäminen ja ohjaaminen on yrityksessänne järjestetty?
3. Millaisia kokemuksia teillä on opiskelijoiden työssäoppimisesta työpaikallanne? Miten opiskelijat tuntevat suhtautuvan työssäoppimiseen? Miten opiskelijat näyttävät mieltävän kouluoppimisen ja työssäoppimisen suhteen? Miten arvioitte opiskelijoiden menestymistä ja oppimista?
4. Millä tavalla yhteyksiä oppilaitoksiin ja opettajiin pidetään yllä?
5. Miten näet työssäoppimisen ja kouluoppimisen yhteyden? (onko opiskelijoilla koulusta annettuja erityisiä tehtäviä?)
6. Mitä hyötyä yrityksellenne on opiskelijoiden työssäoppimisesta ja yhteistyöstä oppilaitosten kanssa?
7. Mitä ongelmia työssäoppimiseen on liittynyt?
8. Millä tavalla työssäoppimista tulisi edelleen kehittää?

#### **B. OPPILAITOSTEN JA TYÖELÄMÄN VERKOSTOT**

1. Mitä muuta yhteistyötä yrityksellänne on oppilaitoksiin kuin opiskelijoiden työssäoppimisjaksot ja harjoittelut? (opinnäytetöitä, opiskelijoiden/opettajien vierailuja, opettajien työelämäjaksoja, vaihtoja, yhteisiä projekteja tai kehittämishankkeita, tutkimus- ja kehittämistoimintaa; koulutustoimintaa?)
2. Onko teillä säännöllisiä yhteisiä tapaamisia oppilaitosten edustajien kanssa? (Mihin asioihin ne liittyvät, minkälaisia kokemuksia niistä on saatu)

#### **C. TYÖYHTEISÖN OPPIMINEN**

8. Onko työyhteisösi toiminnassa tapahtunut mielestäsi viime vuosien aikana merkittäviä positiivisia muutoksia? (Minkälaisia? Mistä ne johtuvat? Miten ne on saatu aikaan? Millä

Liitteet

tavalla muutokset näkyvät päivittäisessä työssä? Ketä kaikkia ne koskevat? / Jos ei: Olisiko joihinkin muutoksiin tarvetta?)

9. Onko tapahtunut jotain merkittäviä negatiivisia muutoksia? (...)
10. Millä tavalla työyhteisössäsi tuetaan työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja ammatillista kehittymistä?
11. (Onko Taitava Keski-Suomi kehittämistyö sinulle tuttua? )Millä tavalla Taitava Keski-Suomi –kehittämistyö on vaikuttanut yrityksen/työpaikkasi toimintaan? Mikä on ollut sen merkitys työelämän ja oppilaitosten yhteistyölle?

Mitä muuta haluaisit sanoa työelämän ja koulutuksen yhteistyöstä?

### **KEHITTÄMISPÄÄLLIKÖIDEN RYHMÄHAASTATTELU (videoitu)**

**Aiheena työssäoppiminen, oppilaitos-työelämä –verkostot, työyhteisöjen oppiminen**

#### **A. ESITTELY**

- haastattelijat esittelevät itsensä
- kukin kehittämisspäällikkö kertoo nimensä ja toimialansa

#### **B. TYÖSSÄOPPIMINEN**

1. Jos vertaatte työssäoppimisen käytäntöjä entisiin harjoittelukäytänteisiin, mitkä asiat ovat muuttuneet eniten?
2. Mitä eri aloille yhteisiä ja mitä erilaisia käytäntöjä työssäoppimisen organisoinnissa on noudatettu? (oppilaitoksen sisäinen tiimi; oppilaitos-työelämä –tiimi? jokainen ohjaava opettaja itse? yksi vastuuhenkilö oppilaitoksessa?)
3. Onko kouluoppiminen ja työssäoppiminen kytketty toisiinsa? Miten? Opitaanko työssä jotain sellaista mitä koulussa ei voi oppia? Opitaanko koulussa jotain mitä työssä ei voi oppia?
4. Onko työssäoppimisen yhteydessä syntynyt jotain erityisen hyviä käytäntöjä toimialallanne? Onko niitä analysoitu tai dokumentoitu? Onko niitä levitetty muualle? (esimerkkejä)
5. Mitkä ovat suurimpia työssäoppimiseen liittyviä ongelmia ja kehittämistarpeita?

### C. OPPILAITOSTEN JA TYÖELÄMÄN VERKOSTOT

12. Mitkä ovat toimialallanne tärkeimpiä ja onnistuneimpia uusia toimintamuotoja tai hankkeita, jotka on toteutettu oppilaitosten ja työelämän yhteistyönä? Millä tavalla nämä toiminnot tai hankkeet alun perin käynnistyivät? (Mikä sai toiminnan aikaan?) Mitkä ovat näiden toimintojen tai hankkeiden tärkeimpiä tuloksia?
13. Onko toteutettu jotain useiden toimialojen yhteisiä hankkeita? Millaisia ne ovat olleet, millaisia kokemuksia niistä on saatu, millaisia prosesseja, käytänteitä ja tuloksia on saatu aikaan?
14. Millä tavalla eri oppilaitokset ovat tehneet keskenään yhteistyötä? Esimerkkejä? Onko esimerkkejä toimialojen välisestä yhteistyöstä tai siitä, että jollakin toimialalla toteutettu uusi toimintamalli tai hanke on toiminut mallina toisella toimialalla tai toisessa oppilaitoksessa samalla toimialalla? Jos on, millä tavalla tieto on kulkenut oppilaitoksesta toiseen tai toimialalta toiselle?
15. Onko toimialoillanne säännöllisiä yhteisiä tilaisuuksia, joissa oppilaitosten ja työelämän edustajat kokoontuvat keskustelemaan? Mitä ne ovat, minkälaisia kokemuksia niistä on saatu?
16. Toimiiko toimialoillanne jotain oppilaitosten ja työelämän edustajien muodostamia työryhmiä tai pienprojekteja? Mitä ne ovat ja minkälaisia kokemuksia on saatu?
17. Toimivatko oppilaitosten/yksiköiden keskinäiset verkostot ja oppilaitos-työelämä –verkostot toimialallanne suurin piirtein samantasoisesti vai onko joitakin yksiköitä, jotka ovat jääneet hieman syrjään verkostoyhteistyöstä? Jos on, mikä siihen mahtaa olla syynä?
18. Onko toimialallanne ollut jotain yhteistyötä ammattikorkeakoulun tai yliopiston kanssa? Jos on, millaista?
19. Mikä on ollut kehittämispäälliköiden keskinäisten tapaamisten merkitys oman toimialan kehittämistyössä?
20. Mitä mieltä olette verkostoyhteistyön tuloksista suhteessa käytettyyn aikaan ja resursseihin? (10. Onko paluuta entiseen?)

### D. TYÖYHTEISÖJEN OPPIMINEN ("Työyhteisö" tarkoittaa sekä työelämän organisaatioita että oppilaitoksia työyhteisöinä)

1. Onko toimialallanne jokin tai joitakin oppilaitoksia, yrityksiä tai muita työpaikkoja, joiden toiminnassa on viime vuosien aikana tapahtunut huomattavaa kehitystä (esim. toimintatavoissa, verkostoitumisessa tai tuloksissa)? Millä tavalla muutosprosessi on saatu aikaan?
2. Onko toimialallanne jokin tai joitakin oppilaitosten yksiköitä tai yrityksiä, joissa kehitys tuntuu pysähtyneen? Mikä on ongelmien syynä? Olisiko joitakin tehtävissä?
3. Mikä on toimialallasi tärkein uudistus tai "innovaatio", joka on seurausta Taitava Keski-Suomi –kehittämistyöstä?

Lopuksi: Mitkä ovat ammatillisen koulutuksen suurimmat uhkat ja haasteet tällä hetkellä?

### **TAITAVA K-S TOIMIJOIDEN HAASTATTELU**

Mikä on Taitava Keski-Suomi kehittämistyön historia? (miksi ja miten toiminta käynnistyi, ketkä olivat keskeiset taustavaikuttajat, mitkä olivat keskeiset periaatteet?)

1. Ketkä ovat mielestäsi koko toiminnan avainhenkilöitä yleisellä tasolla ja ketkä omalla toimialallasi / tuntemillasi toimialoilla? Kuvaa avainhenkilöiden merkitystä toiminnalle (mikä tekee ko. henkilöt avainhenkilöiksi?)
2. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan tärkeimpiä prosesseja, jotka Taitava K-S kehittämistyön piirissä on käynnistetty?
3. Mitkä ovat tärkeimpiä työn tuloksia?
4. Mainitse esimerkki jostain erityisen onnistuneesta hankkeesta tai innovaatiosta. Millä tavalla toiminta käynnistyi, ketkä siinä olivat/ovat mukana, mitkä olivat/ovat toimintaperiaatteet, minkälaisia prosesseja ja tuloksia on saatu aikaan?
5. Mitkä ovat olleet suurimpia ongelmia tai haasteita kehittämistyössä?
6. Minkälaisia ratkaisuja näihin ongelmiin on kehitetty ja millä tavoin ratkaisuideat ovat syntyneet?
7. Mikä on näkemyksesi tämänhetkisestä tilanteesta Keski-Suomen ammatillisten oppilaitosten ja työelämän yhteistyöstä? (yhteistyöfoorumit, yhteistyön toimintatavat, yhteistyön toimivuus, keskeiset haasteet ja ongelmat)
8. Mikä on näkemyksesi tämänhetkisestä ammatillisten oppilaitosten keskinäisestä yhteistyöstä (yksiköiden välinen, toimialojen välinen)? Minkälaista yhteistyötä on olemassa, sen ongelmat ja haasteet? Minkälaista yhteistyötä tarvittaisiin tulevaisuudessa?
9. Millainen näkemys Sinulla on ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulun, yliopiston ja lukioiden välisestä yhteistyöstä? Onko sitä, tarvitaanko sitä? Jos tarvitaan, minkälaista?
10. Mitkä ovat ammatillisen koulutuksen suurimmat uhkat ja haasteet tällä hetkellä?
11. Mikä on seuraava askel? Mihin suuntaan kehitystyötä olisi jatkettava?

## LIITE 2. Yhdistelmämuuttajat

### A. Opettajat:

(\*Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttajaan).

<b>OPE 20 KOULUOPPIMINEN JA TYÖSSÄOPPIMINEN</b>	<b>(Vertaa: TPO21)</b>	<b>r *)</b>
<b>OPE20 F1 Työssäoppimisen kytkeminen kouluopetukseen</b>		
c) Olen antanut opiskelijoille tehtäviä työssäoppimisjaksolle tehtäväksi.		.58
m) Olen antanut opiskelijoille tehtäviä, joissa he joutuvat miettimään työssäoppimisessa vastaan tulleita käytännön asioita oppiaineeni teorian pohjalta.		.60
d) Opetuksessani on käsitelty työssäoppimisjaksojen tilanteita.		.60
o) Opiskelijoiden työelämätietämyksen kasvu on vaikuttanut opetukseni tapaan tai sisältöön.		.53
Gronbachin alfa = .77		
<b>OPE20 F2 Teorian hyödyntäminen työssäoppimisessa</b>		
a) Opetuksessani on käsitelty asioita, joita opiskelijat voivat hyödyntää työssäoppimisjaksoilla.		.53
e) Työssäoppimisjaksoilla sovelletaan usein oppiaineeni teorian tietoa.		.48
b) Opetukseni ei ole paljontaan yhteydessä työssäoppimiseen. (käännä)		.49
Gronbachin alfa = .68		
<b>OPE20 F3 Toimiva yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikan välillä</b>		
g) Yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikkojen välillä toimii hyvin.		.52
h) Minusta tuntuu, että en tiedä riittävästi, mitä työssäoppimisessa tapahtuu. (käännä)		.41
f) Kouluoppiminen ja työssäoppiminen on kytketty hyvin toisiinsa.		.42
Gronbachin alfa = .63		
<b>OPE 35 OPPILAITOSTEN JA TYÖELÄMÄN VERKOSTOT</b>		
<b>(Vertaa: TPO37)</b>		
<b>OPE35 F1 Opettajan työssäoppimiseen liittyvä yhteistyö</b>		
g) Otan usein yhteyttä työpaikoille, jotka ovat yksikkömme yhteistyökumppaneita.		.79
h) Työpaikoilta otetaan usein yhteyttä minuun.		.75
j) Olen suunnitellut opetustani yhteistyössä työpaikkojen edustajien kanssa.		.68
l) Olen käynyt tutustumassa alueemme työpaikkoihin.		.65
m) Olen ollut työpaikoilla opastamassa työpaikkaohjaajia.		.58
Gronbachin alfa = .86		
<b>OPE35 F2 Opettajan laaja yhteistyöverkosto</b>		
c) Minulla on paljon kontakteja oppilaitoksemme ulkopuolelle.		.80
b) Minulla on suhteellisen laaja oma henkilökohtainen yhteistyöverkosto.		.77
d) Minulla on paljon kontakteja myös muihin kuin oman alan ihmisiin.		.66
a) Osallistun usein työryhmiin, joissa tapaan uusia ihmisiä eri tahoilta.		.56
Gronbachin alfa = .85		
<b>OPE35 F3 Opettajan toimiminen kouluttajana työelämän ja koulun koulutustilaisuuksissa</b>		
n) Olen toiminut kouluttajana opettajien koulutustilaisuuksissa.		.65
o) Olen toiminut kouluttajana työelämän edustajien koulutustilaisuuksissa.		.65
Gronbachin alfa = .78		
<b>OPE35 F4 Opetuksen yhteissuunnittelu</b>		
e) Keskustelen usein oman yksikköni kollegoiden kanssa työhöni liittyvistä asioista.		.46
i) Olen suunnitellut opetustani yhdessä muiden opettajien kanssa.		.52
f) Keskustelen usein muiden oppilaitoksemme yksiköiden kollegoiden kanssa työhöni liittyvistä asioista.		.48
k) Opiskelijat ovat osallistuneet opetuksen suunnitteluun.		.37
Gronbachin alfa = .67		



<b>OPE 42 TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKÄYTÄNNÖT</b>	<b>(Vertaa: TPO44)</b>
<b>OPE42 F1 Työyhteisön avoimuus</b>	
b) Työyhteisöni jäsenet keskustelevat paljon työhön liittyvistä asioista.	.75
a) Työyhteisöni jäsenet jakavat avoimesti tietoaan ja kokemuksiaan toistensa käyttöön.	.66
c) Työyhteisössäni analysoimme ajoittain omaa toimintaamme.	.57
Gronbachin alfa = .81	
<b>OPE42 F2 Työyhteisön innovatiivinen toiminta</b>	
e) Työyhteisössäni kannustetaan uusien toimintatapojen kehittelyyn.	.62
d) Otamme jatkuvasti ratkaistavaksemme yhä haasteellisempia ongelmia.	.59
f) Työyhteisössäni tehdään töitä usein pienissä ryhmissä.	.41
Gronbachin alfa = .73	
<b>OPE42 F3 Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä</b>	
h) Työyhteisössäni on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita toiminnan kehittämiseksi.	.49
i) Työyksikössäni tehdään aktiivisesti yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa.	.49
Gronbachin alfa = .66	
<b>OPE 44 TYÖYHTEISÖN SOSIAALISET OLOSUHTEET</b>	<b>(Vertaa: TPO46)</b>
<b>OPE 44 F1 Itsensä tasa-arvoiseksi kokeminen</b>	
k) Minulta kysytään suhteellisen usein mielipidettäni ja neuvojeni.	.63
j) Minua kohdellaan samalla tavoin kuin muitakin työntekijöitä.	.61
l) Pystyn vaikuttamaan siihen, miten asioita tehdään työpaikallani.	.53
i) Tarvitessani saan apua työyhteisöni ihmisiltä.	.55
Gronbachin alfa = .77	
<b>OPE 44 F2 Työyhteisön jäykkä toiminta</b>	
d) Henkilöstön useat jäsenet pitävät jäykästi kiinni vanhoista toimintatavoistaan.	.46
b) Työyhteisöni ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti.	.45
s) Työyhteisössäni ei puhuta toisista pahaa. (käännä)	.52
a) Työyhteisössäni vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki". (käännä)	.55
Gronbachin alfa = .71	
<b>OPE 44 F3 Työnilo ja tiedon kulku</b>	
n) Koen työssäni työniloa.	.51
o) Tieto kulkee hyvin työyhteisössäni.	.51
Gronbachin alfa = .67	
<b>OPE 44 F4 Kokouksissa keskusteleminen</b>	
p) Työpaikallani on usein kokouksia, joissa keskustellaan tärkeistä asioista.	-
<b>OPE 45 TYÖYHTEISÖN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN</b>	<b>(Vertaa: TPO47)</b>
<b>OPE 45 F1 Toimiva johtaminen</b>	
g) Työyhteisössäni käytetään riittävästi aikaa työskentelyn johtamiseen.	.57
k) Johtotaso osaa ajoissa tarttua asioihin, kun ne eivät mene oikeaan suuntaan.	.67
l) Esimiehet kirkastavat yhteisiä tavoitteita työyhteisön jäsenille toistuvasti.	.65
m) Johtamistehtäviä on jaettu esimiesasemassa olevien kesken.	.56
h) Työyhteisössäni on järjestetty usein kehittämispäiviä.	.40
Gronbachin alfa = .79	
<b>OPE 45 F2 Ideat jäävät hyödyntämättä</b>	
r) Meillä syntyy uusia ideoita, mutta kukaan ei toteuta niitä.	.62
q) Meillä kyllä syntyy uusia ideoita, mutta niistä ei keskustella riittävästi, jotta niihin voisi sitoutua.	.58
p) Työyhteisössäni ei tahdo syntyä uusia ideoita.	.46
Gronbachin alfa = .73	

**OPE 45 F3 Ideat eivät synny vuorovaikutuksessa**

- b) Työyhteisössäni uudet ideat syntyvät useimmiten ryhmätyöskentelyn tuloksena. (käännä) .57  
 a) Meillä kaikki uudet ideat tulevat johtotasolta. .41  
 f) Meillä jokainen huolehtii itse työnsä kehittämisestä eikä se kuulu muille. .49  
 j) Teemme päätökset tiimeinä. (käännä) .45  
 c) Työyhteisöni uudet ideat saadaan useimmiten yhteisön ulkopuolelta, esim. konsultilta tai kouluttajalta. .23

Gronbachin alfa = .67

**OPE 45 F4 Kehittämiskeskustelut**

- o) Työyhteisössäni on käyty keskustelua toimintaamme ohjaavista arvoista ja periaatteista .35  
 n) Koen kehittämiskeskustelut hyödyllisinä. .35

Gronbachin alfa = .52

**OPE 45 F5 Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen**

- d) Olemme omaksuneet uusia toimintatapoja suoraan jonkun toisen oppilaitoksen mallin mukaan. .43  
 e) Olemme hyödyntäneet toisten oppilaitosten malleja, mutta soveltaen niitä omiin olosuhteisiimme. .43

Gronbachin alfa = .60

**OPE46 MUUTOKSET TYÖSSÄ JA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ (Vertaa: TPO48)****OPE 46 F1 Oman ammattitaidon kehittyminen**

- m) Huomaan, että työni kannalta tärkeisiin asioihin liittyvä ajatteluni on kehittynyt viime vuosina. .73  
 n) Olen alkanut viime aikoina soveltaa uudenlaisia työskentelytapoja. .61  
 l) Koen että ammattitaitoni on parantunut viime vuosina. .66  
 k) Viime vuosina työ on tullut entistä kiinnostavammaksi. .59

Gronbachin alfa = .82

**OPE 46 F2 Yhteistyön lisääntyminen**

- b) Viime vuosina yhteistyöni muiden oppilaitosten opettajien kanssa on selvästi lisääntynyt. .59  
 i) Parin viime vuoden aikana olen osallistunut entistä enemmän yhteistyöhön myös muiden alojen edustajien kanssa. .56  
 a) Parin viime vuoden aikana yhteistyöni oppilaitokseni muiden opettajien kanssa on selvästi lisääntynyt. .52  
 e) Viime vuosina työyhteisöni toimintatavat ovat kehittyneet huomattavasti. .48

Gronbachin alfa = .74

**OPE 46 F3 Uusia kontakteja työelämään**

- d) Olen viime vuosina solminut uusia kontakteja työelämään. .74  
 c) Olen viime vuosina saanut runsaasti lisää tietoa työelämästä. .68  
 g) Olen viime vuosina tutustunut työn kautta moniin uusiin ihmisiin. .54

Gronbachin alfa = .80

**OPE 46 F4 Opetustyön taantuminen**

- p) Opetustyön kannalta tärkeimmät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina. .43  
 j) Parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi. .35  
 o) Työyhteisössäni ei juuri mikään ole muuttunut viime vuosina. .41

Gronbachin alfa = .58

**OPE 51 AMMATTIT AidON KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ (Vertaa: TPO53)**

- d) Työyhteisömme jäsenten erilaista osaamista hyödynnetään toimintamme kehittämisessä. .72
- e) Uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään työyhteisössäni. .64
- a) Työyhteisön jäsenten oppimista toinen toisiltaan suunnitellaan täällä järjestelmällisesti. .59
- f) Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hakemaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta. .58
- c) Työyhteisömme kokemuksia ja kuvauksia parhaista käytänteistä talletetaan muistiin mahdollista myöhempää käyttöä varten. .56
- g) Työyhteisössäni kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen. .56
- b) Työyhteisöni jäsenet tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa. .47
- Gronbachin alfa = .84

**OPE 52. AMMATTIT AidON KEHITTYMINEN JA OPPIMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ**

(Vertaa: TPO54)

**OPE 52F1 Progressiivinen ongelmanratkaisu**

- m) Kehittelen mielelläni uusia ratkaisuja työni ongelmiin. .61
- j) Työssäni on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa. .61
- c) Yritän jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelyni parantamiseksi. .60
- n) Pidän siitä, että kohtaan työssäni jatkuvasti uusia haasteita. .55
- a) Kuulun joihinkin suhteellisen aktiivisesti toimiviin työyhteisöni pienryhmiin. .54
- g) Minun osaamisellani on tärkeä merkitys oppilaitokselleni. .54
- k) Käytän osan työajastani uusien asioiden oppimiseen. .47
- h) Olen osallistunut koulutustilaisuuksiin, joissa on pohdiskeltu oman työn ongelmia. .46
- i) Hyväksyn elinikäisen oppimisen ajatuksen oman toimintani tärkeäksi periaatteeksi. .46
- b) Työskentelen suhteellisen usein eri alojen opettajien kanssa. .40
- Gronbachin alfa = .83

**OPE 52F2 Oppiminen kollegoilta**

- e) Olen oppinut useita arvokkaita työhöni liittyviä asioita kollegoilteni. .68
- f) Keskustelut kollegoitteni kanssa auttavat minua usein ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin itsekseni pystyisin. .68
- Gronbachin alfa = .81

**OPE 52F3 Uuden oppimisen vaikeus**

- l) Koen jatkuvan uuden oppimisen raskaana. .32
- d) Käsitteet ja menetelmät alallani vaihtuvat niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla. .32
- Gronbachin alfa = .48

**B: Työpaikkaohjaajat**

(\*Väittämän korrelaatio yhdistelmämuuttujaan).

<b>TPO 21</b>	<b>(Vertaa: OPE 20)</b>	<b>r *)</b>
Miten hyvin seuraavat väittämät pitävät omalta kohdaltasi paikkansa?		
<b>TPO 21 F1 Koulunopettamisen ja työssäoppimisen liittyminen yhteen</b>		
d) Työssäoppimisjaksoilla sovelletaan usein koulussa opittua teoretietoa.		.48
e) Koulunopettaminen ja työssäoppiminen on kytketty hyvin toisiinsa.		.47
a) Koulussa käsitellään asioita, joita opiskelijat voivat hyödyntää työssäoppimisessa.		.43
b) Koulunopettamisella ja työssäoppimisella ei juurikaan ole yhteyttä toisiinsa. (käännä)		.39
Gronbachin alfa = .66		
<b>TPO 21 F2 Ontuva yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikan välillä</b>		
h) Koulussa ei tunnuta tietävän, mitä työssäoppimisessa tapahtuu.		.51
g) Minusta tuntuu, että en tiedä riittävästi, mitä koulunopettamisessa tapahtuu.		.44
f) Yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikkojen välillä toimii hyvin. (käännä)		.34
Gronbachin alfa = .62		
<b>TPO 21 F3 Opiskelijoiden kannustaminen kriittiseen asioiden tarkasteluun</b>		
k) Olen kannustanut ohjattaviani tarkastelemaan kriittisesti asioita työpaikalla.		.46
l) Opettajat näyttävät kannustaneen opiskelijoita tarkastelemaan kriittisesti asioita työpaikalla.		.46
Gronbachin alfa = .63		
<b>TPO 21 F4 Oppilaitoksesta annetut työssäoppimistehtävät</b>		
c) Opiskelijat tekevät työssäoppimisjaksoilla myös koulusta annettuja tehtäviä.		-
Gronbachin alfa = .		
<b>OPPILAITOSTEN JA TYÖELÄMÄN VERKOSTOT</b>		
<b>TPO 36F1 Työssäoppimiseen liittyvät opettajat</b>		
a) työssäoppijoiden ammattianeiden opettajat		.67
b) työssäoppijoiden yhteisten aineiden opettajat		.55
c) opiskelijoiden työssäoppimista ohjaava opettaja		.58
Gronbachin alfa = .76		
<b>TPO36F2 Oman ammattialan edustajat</b>		
k) ammatilliset järjestöt		.56
l) ammatilliset neuvottelukunnat		.43
j) kollegat muilta työpaikoilta		.44
Gronbachin alfa = .62		
<b>TPO36F3 Hankeyhteistyökumppanit ja korkeakouluväki</b>		
f) ammattikorkeakoulujen opettajat		.42
h) erilaisten kehittämishankkeiden henkilöstö		.46
g) yliopistoväki, tutkijat		.44
Gronbachin alfa = .63		
<b>TPO 37</b>		
<b>(Vertaa: OPE 35)</b>		
<b>OPPILAITOSTEN JA TYÖELÄMÄN VERKOSTOT</b>		
<b>TPO 37 F1 TPO:n laaja yhteistyöverkosto</b>		
c) Minulla on paljon kontakteja työpaikkani ulkopuolelle.		.74
b) Minulla on suhteellisen laaja oma henkilökohtainen yhteistyöverkosto		.72
d) Minulla on paljon kontakteja myös muihin kuin oman alan ihmisiin.		.62
a) Osallistun usein työryhmiin, joissa tapaan uusia ihmisiä eri tahoilta.		.54
Gronbachin alfa = .83		

Liitteet

**TPO 37 F2 Työssäoppimisen ohjauksen yhteissuunnittelu (+opiskelijoiden osallistum.)**

- i) Olen suunnitellut ohjaustani yhteistyössä oppilaitosten kanssa. .49
- j) Opiskelijat ovat osallistuneet työssäoppimisen suunnitteluun. .51
- h) Olen suunnitellut ohjausta yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. .46
- e) Keskustelen usein työtovereideni kanssa työhöni liittyvistä asioista. .29

Gronbachin alfa = .68

**TPO 37 F3 Yhteydenotto oppilaitoksiin**

- f) Otan usein yhteyttä oppilaitoksiin, jotka ovat työpaikkani yhteistyökumppaneita. -

Cronbachin alfa = .

**TPO 44 TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKÄYTÄNNÖT (Vertaa: OPE 42)**

**TPO 44 F1 Työyhteisön avoimuus**

- b) Työyhteisöni jäsenet keskusteleval paljon työhön liittyvistä asioista. .59
- a) Työyhteisöni jäsenet jakavat avoimesti tietojaan ja kokemuksiaan toistensa käyttöön. .57
- g) Saamme usein hyviä ideoita kahvipöytäkeskusteluissa. .48

Gronbachin alfa = .72

**TPO 44 F2 Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä**

- h) Työyhteisössäni on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita toiminnan kehittämiseksi. .46
- i) Työyksikössäni tehdään aktiivisesti yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. .46

Gronbachin alfa = .63

**TPO 44 F3 Työyhteisön innovatiivinen toiminta**

- e) Työyhteisössäni kannustetaan uusien toimintatapojen kehittelyyn. .44
- j) Uusien toimintatapojen omaksuminen tapahtuu hyvin hitaasti työyhteisössäni.(käännä) .32
- f) Työyhteisössäni tehdään töitä usein pienissä ryhmissä. .36

Gronbachin alfa = .56

**TPO 46 TYÖYHTEISÖN SOSIAALISET OLOSUHTEET (Vertaa: OPE 44)**

**TPO 46 F1 Työyhteisön toimivat vuorovaikutussuhteet**

- e) Meillä on yhteisesti asetetut tavoitteet. .63
- f) Nuorten ja vanhempien työntekijöiden erilaista tietoa ja kokemusta hyödynnetään täällä tietoisesti. .67
- b) Työyhteisöni ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti. (käännä) .57
- a) Työyhteisössäni vallitsee hyvä yhteishenki, "me-henki". .62
- d) Henkilöstön useat jäsenet pitävät jäykästi kiinni vanhoista toim.tav:n. (käännä) .54
- c) Työt suunnitellaan täällä yhdessä. .54
- i) Tarvitessani saan apua työyhteisöni ihmisiltä. .50
- j) Minua kohdellaan samalla tavoin kuin muitakin työntekijöitä. .49
- g) Opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia pyritään lisäämään jatkuvasti työyhteisössäni. .46

Gronbachin alfa = .84

**TPO 46 F2 Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen**

- l) Pystyn vaikuttamaan siihen, miten asioita tehdään työpaikallani. .47
- k) Minulta kysytään suhteellisen usein mielipidettäni ja neuvojeni. .47

Gronbachin alfa = .64

**TPO 46 F3 Työn ilo ja tiedon kulku**

- n) Koen työssäni työn ilo. .52
- o) Tieto kulkee hyvin työyhteisössäni. .44
- q) Työpaikallani on usein turhia kokouksia. (käännä) .32
- s) Työyhteisössäni ei puhuta toisista pahaa. .32

Gronbachin alfa = .61

**TPO 46 F4 Kokouksissa keskusteleminen**

p) Työpaikallani on usein kokouksia, joissa keskustellaan tärkeistä asioista. -

**TPO 47 TYÖYHTEISÖN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN (Vertaa: OPE 45)****TPO 47 F1 Toimiva johtaminen**

- l) Esimiehet kirkastavat yhteisiä tavoitteita työyhteisön jäsenille toistuvasti. .64  
 k) Johtotaso osaa ajoissa tarttua asioihin, kun ne eivät mene oikeaan suuntaan. .60  
 m) Johtamistehtäviä on jaettu esimiesasemassa olevien kesken. .50  
 g) Työyhteisössäni käytetään riittävästi aikaa työskentelyn johtamiseen. .46

Gronbachin alfa = .76

**TPO 47 F2 Ideat ryhmistä ja tiimeistä**

- b) Työyhteisössäni uudet ideat syntyvät useimmiten ryhmätyöskentelyn tuloksena. .53  
 i) Täällä rohkaistaan esittämään uusia ideoita. .64  
 h) Työyhteisössäni on järjestetty usein kehittämisspäiviä. .54  
 j) Teemme päätökset tiimeinä. .49  
 o) Työyhteisössäni on käyty keskustelua toimintaamme ohjaavista arvoista ja periaatteista. .56

Gronbachin alfa = .78

**TPO 47 F3 Ideat ylhäältä ja ulkopuolelta**

- p) Työyhteisössäni ei tahdo syntyä uusia ideoita. .48  
 f) Meillä jokainen huolehtii itse työnsä kehittämisestä eikä se kuulu muille. .39  
 c) Työyhteisöni uudet ideat saadaan useimmiten yhteisön ulkopuolelta, esim. konsultilta tai kouluttajalta. .27  
 a) Meillä kaikki uudet ideat tulevat johtotasolta. .28

Gronbachin alfa = .57

**TPO 47 F4 Ideat jäävät hyödyntämättä**

- r) Meillä syntyy uusia ideoita, mutta kukaan ei toteuta niitä. .61  
 q) Meillä kyllä syntyy uusia ideoita, mutta niistä ei keskustella riittävästi, jotta niihin voisi sitoutua. .61

Gronbachin alfa = .76

**TPO 47 F5 Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen**

- d) Olemme omaksuneet uusia toimintatapoja suoraan jonkun toisen työyhteisön mallin mukaan. .48  
 e) Olemme hyödyntäneet toisten työyhteisöjen malleja, mutta soveltaen niitä omiin olosuhteisiimme. .48

Gronbachin alfa = .65

**TPO 48 MUUTOKSET TYÖSSÄ JA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ. (Vertaa: OPE 46)****TPO 48 F1 Oman ammattitaidon kehittyminen**

- m) Huomaan, että työni kannalta tärkeisiin asioihin liittyvä ajatteluni on kehittynyt viime vuosina. .65  
 l) Koen että ammattitaitoni on parantunut viime vuosina. .61  
 n) Olen alkanut viime aikoina soveltaa uudenlaisia työskentelytapoja. .51  
 k) Viime vuosina työ on tullut entistä kiinnostavammaksi. .44

Gronbachin alfa = .75

**TPO 48 F2 Yhteistyön lisääntyminen**

- b) Viime vuosina yhteistyöni muiden työpaikkojen työntekijöiden kanssa on selvästi lisääntynyt. .48  
 i) Parin viime vuoden aikana olen osallistunut entistä enemmän yhteistyöhön myös muiden alojen edustajien kanssa. .46

## Liitteet

a)	Parin viime vuoden aikana yhteistyöni työpaikkani muiden työntekijöiden kanssa on selvästi lisääntynyt.	.39
f)	Olen viime vuosina osallistunut entistä enemmän erilaisiin koulutustilaisuuksiin.	.39
g)	Olen viime vuosina tutustunut työn kautta moniin uusiin ihmisiin.	.40
h)	Viime vuosina olemme alkaneet työyhteisössäni kiinnittää entistä enemmän huomiota tulevaisuuden ennakointiin.	.44
Gronbachin alfa = .69		
<b>TPO 48 F3 Uusia kontakteja oppilaitoksiin</b>		
d)	Olen viime vuosina solminut uusia kontakteja oppilaitoksiin.	.65
c)	Olen viime vuosina saanut runsaasti lisää tietoa oppilaitosten toiminnasta.	.65
Gronbachin alfa = .78		
<b>TPO 48 F4 Työyhteisön toimintatapojen kehittyminen</b>		
e)	Viime vuosina työyhteisöni toimintatavat ovat kehittyneet huomattavasti.	.44
o)	Työyhteisössäni ei juuri mikään ole muuttunut viime vuosina. (käännä)	.44
Gronbachin alfa = .61		
<b>TPO 48 F5 Työhön liittyneet kielteiset muutokset</b>		
p)	Työni kannalta tärkeät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina.	.32
j)	Parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi.	.32
Gronbachin alfa = .48		
<b>TPO 53 Ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä (Vertaa: OPE 48)</b>		
g)	Työyhteisössäni kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen.	.62
f)	Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hakemaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta.	.56
d)	Työyhteisömme jäsenten erilaista osaamista hyödynnetään toimintamme kehittämisessä.	.60
e)	Uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään työyhteisössäni.	.51
a)	Työyhteisön jäsenten oppimista toinen toisiltaan suunnitellaan täällä järjestelmällisesti.	.44
b)	Työyhteisöni jäsenet tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa.	.41
Gronbachin alfa = .78		
<b>TPO 54 AMMATTIT Aidon Kehittym. ja Oppiminen Työyhteisössä (Vrt: OPE 52)</b>		
<b>TPO 54 F1 Oppiminen kollegoilta</b>		
e)	Olen oppinut useita arvokkaita työhöni liittyviä asioita kollegoilteni.	.66
f)	Keskustelut kollegoitteni kanssa auttavat minua usein ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin itsekseni pystyisin.	.66
Gronbachin alfa = .80		
<b>TPO 54 F2 Työssä kehittyminen</b>		
j)	Työssäni on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa.	.56
i)	Hyväksyn elinikäisen oppimisen ajatuksen oman toimintani tärkeäksi periaatteeksi.	.37
k)	Käytän osan työajastani uusien asioiden oppimiseen.	.41
Gronbachin alfa = .62		

**TPO 54 F3 Progressiivinen ongelmanratkaisu**

- m) Kehittelen mielelläni uusia ratkaisuja työni ongelmiin .57  
n) Pidän siitä, että kohtaan työssäni jatkuvasti uusia haasteita. .50  
c) Yritän jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelyni parantamiseksi. .43

Gronbachin alfa = .68

**TPO 54 F4 Uuden oppimisen vaikeus**

- l) Koen jatkuvan uuden oppimisen raskaana. .51  
d) Käsitteet ja menetelmät alallani vaihtuvat niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla. .34  
o) Teen asiat mieluummin totutulla tavalla kuin opettelen jatkuvasti uusia. .36

Gronbachin alfa = .59

**TPO 54 F5 Pienryhmätyöskentely**

- b) Työskentelen suhteellisen usein eri alojen työntekijöiden kanssa. .36  
a) Kuulun joihinkin suhteellisen aktiivisesti toimiviin työyhteisöni pienryhmiin. .36

Gronbachin alfa = .52



**LIITE 3. Liitetaulukot****Liitetaulukko 1. Ammatillisten aineiden ja yhteisten aineiden opettajien kontaktit eri tahoihin**

Yhteistyötaho			Yhteisten aineiden opettaja	Ammatillis- ten aineiden opettaja	Yht.
Ammatillisten aineiden opettajat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	0	2	2
		%	0	1	1
	Pari kertaa vuodessa	f	6	10	16
		%	13	4	5
	Kuukausittain	f	5	23	28
		%	11	9	9
	Viikoittain	f	10	37	47
		%	22	14	15
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	25	190	215
		%	54	72	70
Yhteensä	f	46	262	308	
	%	100	100	100	
Yhteisten aineiden opettajat <i>merk. = ***</i>	En koskaan	f	1	9	10
		%	2	3	3
	Pari kertaa vuodessa	f	2	42	44
		%	5	16	15
	Kuukausittain	f	2	57	59
		%	5	22	20
	Viikoittain	f	8	93	101
		%	18	36	33
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	30	59	89
		%	70	23	29
Yhteensä	f	43	260	303	
	%	100	100	100	
Muiden ammatillisten oppilaitosten ammatillis- ten aineiden opettajat <i>merk. = ***</i>	En koskaan	f	17	27	44
		%	36	10	14
	Pari kertaa vuodessa	f	20	111	131
		%	43	42	42
	Kuukausittain	f	6	80	86
		%	13	31	28
	Viikoittain	f	3	39	42
		%	6	15	14
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	1	4	5
		%	2	2	2
Yhteensä	f	47	261	308	
	%	100	100	100	
Muiden ammatillisten oppilaitosten yhteisten aineiden opettajat <i>merk. = ***</i>	En koskaan	f	11	122	133
		%	25	47	44
	Pari kertaa vuodessa	f	21	96	117
		%	48	37	38
	Kuukausittain	f	5	30	35
		%	11	12	12
	Viikoittain	f	4	11	15
		%	9	4	5
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	3	1	4
		%	7	0	1
Yhteensä	f	44	260	304	
	%	100	100	100	

jatkuu

Yhteistyötaho			Yhteisten aineiden opettaja	Ammatillis- ten aineiden opettaja	Yht.
Ammattikorkeakoulujen opettajat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	30	112	142
		%	65	42	46
	Pari kertaa vuodessa	f	14	107	121
		%	31	41	39
	Kuukausittain	f	2	31	33
		%	4	12	11
	Viikoittain	f	0	8	8
		%	0	3	3
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	4	4
		%	0	2	1
	f	46	262	308	
	%	100	100	100	
Yliopistoväki, tutkijat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	29	161	190
		%	63	61	62
	Pari kertaa vuodessa	f	12	83	95
		%	26	32	30
	Kuukausittain	f	4	17	21
		%	9	6	7
	Viikoittain	f	0	1	1
		%	0	1	0
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	1	0	1
		%	2	0	0
	f	46	262	308	
	%	100	100	100	
Erialaisten kehittämis- hankkeiden henkilöstö <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	12	36	48
		%	26	14	16
	Pari kertaa vuodessa	f	16	101	117
		%	35	39	38
	Kuukausittain	f	11	76	87
		%	24	29	28
	Viikoittain	f	2	38	40
		%	4	14	13
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	5	11	16
		%	11	4	5
	f	46	262	308	
	%	100	100	100	
Opiskelijoiden työpaik- kaohjaajat <i>merk. = ***</i>	En koskaan	f	18	18	36
		%	38	7	12
	Pari kertaa vuodessa	f	18	63	81
		%	38	24	27
	Kuukausittain	f	5	99	104
		%	11	39	34
	Viikoittain	f	4	64	68
		%	9	25	22
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	2	13	15
		%	4	5	5
	f	47	257	304	
	%	100	100	100	

jatkuu

Liitteet

Yhteistyötaho			Yhteisten aineiden opettaja	Ammatillis- ten aineiden opettaja	Yht.
Muut työelämän edusta- jat <i>merk. = ***</i>	En koskaan	f	17	11	28
		%	37	4	9
	Pari kertaa vuodessa	f	15	85	100
		%	33	33	33
	Kuukausittain	f	7	95	102
		%	15	36	33
	Viikoittain	f	5	54	59
		%	11	21	19
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	2	15	17
		%	4	6	6
Yhteensä	f	46	260	306	
	%	100	100	100	
Ammatilliset järjestöt <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	24	89	113
		%	52	35	38
	Pari kertaa vuodessa	f	15	122	137
		%	33	48	45
	Kuukausittain	f	4	39	43
		%	9	15	14
	Viikoittain	f	3	6	9
		%	6	2	3
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	1	1
		%	0	0	0
Yhteensä	f	46	257	303	
	%	100	100	100	
Ammatilliset neuvotte- lukunnat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	36	133	169
		%	82	53	57
	Pari kertaa vuodessa	f	7	95	102
		%	16	38	34
	Kuukausittain	f	1	19	20
		%	2	7	7
	Viikoittain	f	0	2	2
		%	0	1	1
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	1	1
		%	0	1	1
Yhteensä	f	44	250	294	
	%	100	100	100	
Muut tahot <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	23	79	102
		%	59	38	42
	Pari kertaa vuodessa	f	8	72	80
		%	20	35	33
	Kuukausittain	f	4	36	40
		%	10	18	16
	Viikoittain	f	3	14	17
		%	8	7	7
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	1	5	6
		%	3	2	2
Yhteensä	f	39	206	245	
	%	100	100	100	

Liitetaulukko 2. Opettajien kontaktit eri tahoihin koulutusaloittain

		Opetusala							
		luva	tekn. + liik.	kaup. + hall.	marata	sos. + terv.	useita aloja	yht.	
Oman oppilaitoksen ammatillisten aineiden opettajat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	0	2	0	0	0	2	
		%	0	2	0	0	0	1	
	Pari kertaa	f	0	6	2	0	1	13	
	vuodessa	%	0	5	4	0	2	4	
	Kuukausittain	f	1	7	9	0	3	27	
		%	4	6	19	0	7	9	
	Viikoittain	f	5	21	7	3	7	48	
		%	21	19	15	8	16	16	
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	18	76	29	35	34	213	
		%	75	68	62	92	75	70	
Yhteensä	f	24	112	47	38	45	37	303	
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Oman oppilaitoksen yhteisten aineiden opettajat <i>merk. = ***</i>	En koskaan	f	0	7	0	0	2	9	
		%	0	6	0	0	4	3	
	Pari kertaa	f	4	22	7	0	7	44	
	vuodessa	%	17	20	16	0	16	15	
	Kuukausittain	f	6	28	5	9	9	61	
		%	25	25	11	23	20	20	
	Viikoittain	f	10	43	8	18	12	100	
		%	41	39	18	45	27	33	
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	4	11	25	13	15	18	86
		%	17	10	55	32	33	51	29
Yhteensä	f	24	111	45	40	45	35	300	
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Muiden ammatillisten oppilaitosten ammatillisten aineiden opettajat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	0	11	13	2	8	42	
		%	0	10	28	5	18	14	
	Pari kertaa	f	9	48	15	19	19	129	
	vuodessa	%	37	42	32	49	43	42	
	Kuukausittain	f	11	36	13	10	11	4	85
		%	46	32	27	26	25	11	28
	Viikoittain	f	4	14	6	8	6	5	43
		%	17	12	13	20	14	13	14
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	4	0	0	0	1	5
		%	0	4	0	0	0	3	2
Yhteensä	f	24	113	47	39	44	37	304	
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Muiden ammatillisten oppilaitosten yhteisten aineiden opettajat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	8	58	19	16	21	9	131
		%	33	51	41	41	48	26	43
	Pari kertaa	f	11	37	16	17	16	19	117
	vuodessa	%	46	33	35	46	36	55	39
	Kuukausittain	f	3	13	7	4	6	2	35
		%	13	11	15	10	14	6	12
	Viikoittain	f	2	5	4	1	1	2	15
		%	8	4	9	3	2	6	5
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	1	0	0	0	3	4
		%	0	1	0	0	0	7	1
Yhteensä	f	24	114	46	39	44	35	302	
	%	100	100	100	100	100	100	100	

jatkuu

Liitteet

		Opetusala							
		luva	tekn. + liik.	kaup. + hall.	marata	sos. + terv.	useita aloja	yht.	
Ammattikorkea- koulujen opettajat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	9	57	19	13	23	21	142
		%	38	51	41	32	52	57	47
	Pari kertaa	f	8	39	18	19	18	14	116
	vuodessa	%	33	35	39	48	40	38	38
	Kuukausittain	f	6	12	5	6	2	2	33
		%	25	10	11	15	4	5	11
	Viikoittain	f	0	2	3	2	2	0	9
		%	0	2	7	5	4	0	3
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	1	2	1	0	0	0	4
		%	4	2	2	0	0	0	1
Yhteensä	f	24	112	46	40	45	37	304	
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Yliopistoväki, tutkijat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	13	77	27	22	28	23	190
		%	57	68	57	55	62	62	63
	Pari kertaa	f	7	29	15	16	15	10	92
	vuodessa	%	30	26	32	40	34	27	30
	Kuukausittain	f	3	7	4	2	1	4	21
		%	13	6	9	5	2	11	7
	Viikoittain	f	0	0	0	0	1	0	1
		%	0	0	0	0	2	0	0
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	0	1	0	0	0	1
		%	0	0	2	0	0	0	0
Yhteensä	f	23	113	47	40	45	37	305	
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Erialaisten kehittä- mishankkeiden henkilöstö <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	3	23	13	3	3	5	50
		%	13	20	28	7	7	14	17
	Pari kertaa	f	8	40	15	18	14	19	114
	vuodessa	%	33	35	33	45	31	51	37
	Kuukausittain	f	5	36	9	11	17	8	86
		%	21	32	20	27	38	22	28
	Viikoittain	f	8	11	6	5	7	3	40
		%	33	10	13	13	15	8	13
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	3	3	3	4	2	15
		%	0	3	6	8	9	5	5
Yhteensä	f	24	113	46	40	45	37	305	
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Opiskelijoiden työpaikkaohjaajat <i>merk. = ***</i>	En koskaan	f	3	11	6	1	3	13	37
		%	13	10	13	3	7	35	12
	Pari kertaa	f	9	30	17	5	7	10	78
	vuodessa	%	39	26	37	13	16	27	26
	Kuukausittain	f	7	37	14	17	16	11	102
		%	31	33	30	45	37	30	34
	Viikoittain	f	4	33	4	10	14	3	68
		%	17	29	9	26	33	8	23
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	2	5	5	3	0	15
		%	0	2	11	13	7	0	5
Yhteensä	f	23	113	46	38	43	37	300	
	%	100	100	100	100	100	100	100	

*jatkuu*

		Opetusala							
		luva	tekn. + liik.	kaup. + hall.	marata	sos. + terv.	useita aloja	yht.	
Muut työelämän edustajat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	1	6	7	2	4	9	29
		%	4	5	15	5	9	24	9
	Pari kertaa	f	7	29	20	14	14	15	99
	vuodessa	%	29	26	43	37	32	40	33
	Kuukausittain	f	8	46	10	14	15	8	101
		%	34	41	21	37	34	22	33
	Viikoittain	f	8	26	6	6	7	4	57
		%	33	23	13	16	16	11	19
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	6	4	2	4	1	17
		%	0	5	8	5	9	3	6
	f	24	113	47	38	44	37	303	
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Ammatilliset järjes- töt <i>merk. = **</i>	En koskaan	f	3	38	25	15	12	20	113
		%	13	34	55	38	27	55	38
	Pari kertaa	f	14	50	13	16	28	13	134
	vuodessa	%	61	44	28	41	66	36	45
	Kuukausittain	f	5	23	6	5	3	1	43
		%	22	20	13	13	7	3	14
	Viikoittain	f	1	2	2	2	0	2	9
		%	4	2	4	5	0	6	3
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	0	0	1	0	0	1
		%	0	0	0	3	0	0	0
	f	23	113	46	39	43	36	300	
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Ammatilliset neu- vottelukunnat <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	10	56	35	15	28	25	169
		%	45	51	76	39	67	71	58
	Pari kertaa	f	9	40	10	19	13	9	100
	vuodessa	%	41	37	22	50	31	26	34
	Kuukausittain	f	3	13	1	2	1	0	20
		%	14	12	2	5	2	0	7
	Viikoittain	f	0	0	0	1	0	1	2
		%	0	0	0	3	0	3	1
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	0	0	1	0	0	1
		%	0	0	0	3	0	0	0
	f	22	109	46	38	42	35	292	
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Muut tahot <i>merk. = ns.</i>	En koskaan	f	4	34	20	14	14	17	103
		%	23	37	51	49	41	52	42
	Pari kertaa	f	7	28	10	10	13	12	80
	vuodessa	%	41	30	25	35	38	36	33
	Kuukausittain	f	4	20	3	3	5	4	39
		%	24	21	8	10	15	12	16
	Viikoittain	f	2	10	3	1	1	0	17
		%	12	11	8	3	3	0	7
	Päivittäin tai lähes päivittäin	f	0	1	3	1	1	0	6
		%	0	1	8	3	3	0	2
	f	17	93	39	29	34	33	245	
	%	100	100	100	100	100	100	100	

Liitteet

**Liitetaulukko 3.** Opettajien yhteistyökontaktien keskiarvot koulutusaloittain

Yhteistyökumppani		n	ka	merk.
Oman oppilaitoksen opettajat	luva	24	4.2	**
	tekn. + liik.	113	3.9	
	kaup. + hall.	47	4.3	
	marata	40	4.5	
	sos. + terv.	45	4.2	
	useita aloja	37	4.2	
	yhteensä	306	4.1	
Muiden oppilaitosten opettajat	luva	24	2.4	ns.
	tekn. + liik.	114	2.1	
	kaup. + hall.	47	2.1	
	marata	40	2.2	
	sos. + terv.	45	2.0	
	useita aloja	37	2.2	
	yhteensä	307	2.2	
Hankeyhteistyökump- panit ja korkeakoulu- väki	luva	24	2.1	ns.
	tekn. + liik.	113	1.8	
	kaup. + hall.	47	1.9	
	marata	40	2.0	
	sos. + terv.	45	2.0	
	useita aloja	37	1.8	
	yhteensä	306	1.9	
Työelämän yhteistyö- kumppanit	luva	24	2.3	***
	tekn. + liik.	114	2.4	
	kaup. + hall.	47	2.0	
	marata	39	2.5	
	sos. + terv.	44	2.3	
	useita aloja	37	1.8	
	yhteensä	305	2.3	

Liitetaulukko 4. Opettajien vastaukset yhteistyömyötoja koskeviin kysymyksiin

a) Osallistun usein työryhmiin, joissa tapaam uusia ihmisiä eri tahoilta.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	24	8
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	119	37
Pitää melko hyvin paikkansa	132	41
Pitää täysin paikkansa	44	14
Yhteensä	319	100
b) Minulla on suhteellisen laaja oma henkilökohtainen yhteistyöverkosto.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	7	2
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	70	22
Pitää melko hyvin paikkansa	168	52
Pitää täysin paikkansa	76	24
Yhteensä	321	100
c) Minulla on paljon kontakteja oppilaitoksemme ulkopuolelle.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	6	2
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	78	24
Pitää melko hyvin paikkansa	143	45
Pitää täysin paikkansa	94	29
Yhteensä	321	100
d) Minulla on paljon kontakteja myös muihin kuin oman alan ihmisiin.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	8	3
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	93	29
Pitää melko hyvin paikkansa	144	45
Pitää täysin paikkansa	73	23
Yhteensä	318	100
e) Keskustelen usein oman yksikköni kollegoiden kanssa työhöni liittyvistä asioista.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	3	1
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	16	5
Pitää melko hyvin paikkansa	128	40
Pitää täysin paikkansa	173	54
Yhteensä	320	100
f) Keskustelen usein muiden oppilaitoksemme yksiköiden kollegoiden kanssa työhöni liittyvistä asioista.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	14	4
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	135	42
Pitää melko hyvin paikkansa	136	43
Pitää täysin paikkansa	35	11
Yhteensä	320	100

jatkuu



Liitteet

g) Otan usein yhteyttä työpaikoille, jotka ovat yksikkömme yhteistyökumppaneita.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	42	13
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	111	35
Pitää melko hyvin paikkansa	121	38
Pitää täysin paikkansa	45	14
Yhteensä	319	100
h) Työpaikoilta otetaan usein yhteyttä minuun.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	56	18
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	145	45
Pitää melko hyvin paikkansa	93	29
Pitää täysin paikkansa	25	8
Yhteensä	319	100
i) Olen suunnitellut opetustani yhdessä muiden opettajien kanssa.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	2	1
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	36	11
Pitää melko hyvin paikkansa	162	51
Pitää täysin paikkansa	119	37
Yhteensä	319	100
j) Olen suunnitellut opetustani yhteistyössä työpaikkojen edustajien kanssa.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	72	23
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	135	42
Pitää melko hyvin paikkansa	86	27
Pitää täysin paikkansa	25	8
Yhteensä	318	100
k) Opiskelijat ovat osallistuneet opetukseni suunnitteluun.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	30	9
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	133	42
Pitää melko hyvin paikkansa	129	40
Pitää täysin paikkansa	30	9
Yhteensä	322	100
l) Olen käynyt tutustumassa alueemme työpaikkoihin.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	20	6
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	44	14
Pitää melko hyvin paikkansa	128	40
Pitää täysin paikkansa	127	40
Yhteensä	319	100

*jatkuu*

m) Olen ollut työpaikoilla opastamassa työpaikkaohjaajia.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	127	40
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	71	23
Pitää melko hyvin paikkansa	65	20
Pitää täysin paikkansa	55	17
Yhteensä	318	100
n) Olen toiminut kouluttajana opettajien koulutustilaisuuksissa.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	161	50
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	72	23
Pitää melko hyvin paikkansa	52	16
Pitää täysin paikkansa	34	11
Yhteensä	319	100
o) Olen toiminut kouluttajana työelämän edustajien koulutustilaisuuksissa.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	153	48
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	63	19
Pitää melko hyvin paikkansa	51	16
Pitää täysin paikkansa	54	17
Yhteensä	321	100
p) Työpaikoilta on käynyt vierailijoita opetustilanteissani.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	113	36
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	92	29
Pitää melko hyvin paikkansa	72	23
Pitää täysin paikkansa	37	12
Yhteensä	314	100
q) Työpaikoilta on käynyt vierailijoita yksikköni kokouksissa tai neuvotteluissa.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	69	22
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	107	35
Pitää melko hyvin paikkansa	99	32
Pitää täysin paikkansa	33	11
Yhteensä	308	100

Liitteet

**Liitetaulukko 5.** Verkostoyhteistyön sisältöjä kuvaavien yhdistelmämuuttujien keskiarvo aloittain yhteisten aineiden ja ammatillisten aineiden opettajilla. Varianssianalyysi

Työssäoppimiseen liittyvä yhteistyö		ka	n	Merk.
Yhteisten aineiden opettaja	tekn. + liik.	1.7	6	Yht.ain./amm.opett.= *** Alat = ns.
	kaup. + hall.	1.8	13	
	marata	1.1	2	
	sos. + terv.	1.9	4	
	useita aloja	1.5	18	
	yhteensä	1.6	43	
Ammatillisten aineiden opettaja	luva	2.7	21	
	tekn. + liik.	2.6	107	
	kaup. + hall.	2.4	35	
	marata	2.6	38	
	sos. + terv.	2.8	41	
	yhteensä	2.6	261	
Laaja yhteistyöverkosto		ka	n	Merk.
Yhteisten aineiden opettaja	tekn. + liik.	3.3	6	Yht.ain./amm.opett.= *** Alat = ns. Yhteisvaikutus = **
	kaup. + hall.	2.7	13	
	marata	1.9	2	
	sos. + terv.	1.9	4	
	useita aloja	2.6	18	
	yhteensä	2.6	43	
Ammatillisten aineiden opettaja	luva	2.9	21	
	tekn. + liik.	2.9	107	
	kaup. + hall.	2.9	35	
	marata	2.9	38	
	sos. + terv.	3.0	41	
	yhteensä	2.8	19	
Kouluttajana toimiminen		ka	n	Merk.
Yhteisten aineiden opettaja	tekn. + liik.	1.8	6	Yht.ain./amm.opett.= *** Alat = ns.
	kaup. + hall.	1.4	13	
	marata	1.3	2	
	sos. + terv.	1.0	4	
	useita aloja	1.3	18	
	yhteensä	1.4	43	
Ammatillisten aineiden opettaja	luva	2.1	21	
	tekn. + liik.	1.9	107	
	kaup. + hall.	2.0	35	
	marata	2.1	37	
	sos. + terv.	2.4	41	
	yhteensä	2.2	19	
Yhteissuunnittelu		ka	n	Merk.
Yhteisten aineiden opettaja	tekn. + liik.	3.2	6	Yht.ain./amm.opett.= ns. Alat = ns.
	kaup. + hall.	2.8	13	
	marata	2.9	2	
	sos. + terv.	2.8	4	
	useita aloja	2.8	18	
	yhteensä	2.9	43	
Ammatillisten aineiden opettaja	luva	3.0	21	
	tekn. + liik.	2.9	107	
	kaup. + hall.	2.9	35	
	marata	3.1	38	
	sos. + terv.	3.1	41	
	yhteensä	2.9	19	
		3.0	261	

Liitetaulukko 6. Työpaikkaohjaajien vastausten jakaumat koulutusaloittain kysymykseen, kuinka usein he ovat yhteydessä eri tahoihin

		Koulutusala							
			luva	tekn. + liik.	kaup. + hal.	marata	sos. +terv.	useita aloja	yht.
Työssäoppijoiden ammattillisten aineiden opettajat <i>merk. = ns.</i>	ei koskaan	n	14	86	8	33	24	31	196
		%	42	46	47	69	53	44	49
	pari kertaa vuodessa / kk	n	19	91	9	14	20	39	192
		%	58	49	53	29	45	55	48
	vähintään viikoittain	n	0	9	0	1	1	1	12
		%	0	5	0	2	2	1	3
	yhteensä	n	33	186	17	48	45	71	400
		%	100	100	100	100	100	100	100
Työssäoppijoiden yhteisten aineiden opettajat <i>merk. = ns.</i>	ei koskaan	n	23	145	14	40	35	53	310
		%	72	78	82	83	75	75	77
	pari kertaa vuodessa / kk	n	9	40	3	8	10	18	88
		%	28	21	18	17	21	25	22
	vähintään viikoittain	n	0	2	0	0	2	0	4
		%	0	1	0	0	4	0	1
	yhteensä	n	32	187	17	48	47	71	402
		%	100	100	100	100	100	100	100
Opiskelijoiden työssäoppimista ohjaava opettaja <i>merk. = ns.</i>	ei koskaan	n	6	12	0	3	4	3	28
		%	18	7	0	6	9	4	7
	pari kertaa vuodessa / kk	n	25	157	15	44	36	66	343
		%	73	84	88	92	78	94	85
	vähintään viikoittain	n	3	17	2	1	6	1	30
		%	9	9	12	2	13	2	8
	yhteensä	n	34	186	17	48	46	70	401
		%	100	100	100	100	100	100	100
Muiden työpaikko- jen työpaikkaoh- jaajat <i>merk. = ns.</i>	ei koskaan	n	27	131	12	38	29	55	292
		%	79	70	71	81	65	76	73
	pari kertaa vuodessa / kk	n	7	52	5	8	15	17	104
		%	21	28	29	17	33	24	26
	vähintään viikoittain	n	0	3	0	1	1	0	5
		%	0	2	0	2	2	0	1
	yhteensä	n	34	186	17	47	45	72	401
		%	100	100	100	100	100	100	100
Muut työpaikkaoh- jaajat omalla työ- paikallani <i>merk. = ns.</i>	ei koskaan	n	12	54	6	20	15	28	135
		%	45	31	35	48	35	39	36
	pari kertaa vuodessa / kk	n	9	34	2	9	6	14	74
		%	33	20	12	21	14	20	20
	vähintään viikoittain	n	6	85	9	13	22	29	164
		%	22	49	53	31	51	41	44
	yhteensä	n	27	173	17	42	43	71	373
		%	100	100	100	100	100	100	100
Ammattikorkea- koulujen opettajat <i>merk. = *</i>	ei koskaan	n	29	144	13	39	33	39	297
		%	85	77	76	83	70	54	74
	pari kertaa vuodessa / kk	n	5	40	4	7	14	32	102
		%	15	21	24	15	30	45	25
	vähintään viikoittain	n	0	3	0	1	0	1	5
		%	0	2	0	2	0	1	1
	yhteensä	n	34	187	17	47	47	72	404
		%	100	100	100	100	100	100	100

jatkuu

Liitteet

		Koulutusala							
			luva	tekn. + liik.	kaup. + hal.	marata	sos. +terv.	useita aloja	yht.
Yliopistoväki, tutkijat <i>merk. = ***</i>	ei koskaan	n	34	154	7	41	37	51	324
		%	100	84	44	87	81	71	81
	pari kertaa vuodessa / kk	n	0	29	5	6	8	19	67
		%	0	16	31	13	17	26	17
	vähintään viikoittain	n	0	0	4	0	1	2	7
		%	0	0	25	0	2	3	2
	yhteensä	n	34	183	16	47	46	72	398
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Erialaisten kehittä- mishankkeiden henkilöstö <i>merk. = ***</i>	ei koskaan	n	21	124	8	30	28	26	237
		%	62	68	47	61	61	36	59
	pari kertaa vuodessa / kk	n	13	58	8	16	16	40	151
		%	38	32	47	33	35	56	38
	vähintään viikoittain	n	0	1	1	3	2	6	13
		%	0	0	6	6	4	8	3
	yhteensä	n	34	183	17	49	46	72	401
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Työtoverit omalla työpaikalla <i>merk. = ns.</i>	ei koskaan	n	2	5	1	1	0	1	10
		%	6	3	6	2	0	1	3
	pari kertaa vuodessa / kk	n	1	16	0	2	2	4	25
		%	3	9	0	4	4	6	6
	vähintään viikoittain	n	30	164	16	45	45	67	367
		%	91	88	94	94	96	93	91
	yhteensä	n	33	185	17	48	47	72	402
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Kollegat muilla työpaikoilla <i>merk. = ns.</i>	ei koskaan	n	8	38	3	15	5	9	78
		%	24	21	18	31	10	13	20
	pari kertaa vuodessa / kk	n	17	108	11	22	29	38	225
		%	52	58	64	46	62	55	56
	vähintään viikoittain	n	8	39	3	11	13	22	96
		%	24	21	18	23	28	32	24
	yhteensä	n	33	185	17	48	47	69	399
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Ammatilliset järjes- töt <i>merk. = *</i>	ei koskaan	n	20	98	5	29	19	33	204
		%	59	53	29	59	40	48	51
	pari kertaa vuodessa / kk	n	14	82	11	16	28	34	185
		%	41	45	65	33	60	49	46
	vähintään viikoittain	n	0	3	1	4	0	2	10
		%	0	2	6	8	0	3	3
	yhteensä	n	34	183	17	49	47	69	399
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Ammatilliset neu- vottelukunnat <i>merk. = ***</i>	ei koskaan	n	30	138	11	42	37	54	312
		%	88	75	65	87	80	78	79
	pari kertaa vuodessa / kk	n	4	45	5	6	9	15	84
		%	12	25	29	13	20	22	21
	vähintään viikoittain	n	0	0	1	0	0	0	1
		%	0	0	6	0	0	0	0
	yhteensä	n	34	183	17	48	46	69	397
	%	100	100	100	100	100	100	100	
Muut tahot <i>merk. = ns.</i>	ei koskaan	n	22	104	7	23	22	26	204
		%	84	73	50	72	67	54	69
	pari kertaa vuodessa / kk	n	3	33	6	9	10	17	78
		%	12	23	43	28	30	36	26
	vähintään viikoittain	n	1	6	1	0	1	5	14
		%	4	4	7	0	3	10	5
	yhteensä	n	26	143	14	32	33	48	296
	%	100	100	100	100	100	100	100	

Liitetaulukko 7. Työpaikkaohjaajien vastaukset yhteistyömuotoja koskeviin kysymyksiin

a) Osallistun usein työryhmiin, joissa tapaan uusia ihmisiä eri tahoilta.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	72	18
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	165	40
Pitää melko hyvin paikkansa	129	31
Pitää täysin paikkansa	45	11
Yhteensä	411	100
b) Minulla on suhteellisen laaja oma henkilökohtainen yhteistyöverkosto.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	36	9
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	78	19
Pitää melko hyvin paikkansa	232	56
Pitää täysin paikkansa	68	16
Yhteensä	414	100
c) Minulla on paljon kontakteja työpaikkani ulkopuolelle.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	21	5
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	85	21
Pitää melko hyvin paikkansa	204	50
Pitää täysin paikkansa	100	24
Yhteensä	410	100
d) Minulla on paljon kontakteja myös muihin, kuin oman alan ihmisiin.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	18	5
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	111	27
Pitää melko hyvin paikkansa	193	47
Pitää täysin paikkansa	86	21
Yhteensä	408	100
e) Keskustelen usein työkavereideni kanssa työhöni liittyvistä asioista.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	7	2
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	15	3
Pitää melko hyvin paikkansa	148	36
Pitää täysin paikkansa	244	59
Yhteensä	414	100
f) Otan usein yhteyttä oppilaitoksiin, jotka ovat työpaikkani yhteistyökumppaneita.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	129	31
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	214	52
Pitää melko hyvin paikkansa	60	15
Pitää täysin paikkansa	10	2
Yhteensä	413	100

*jatkuu*

Liitteet

g) Oppilaitoksista otetaan usein yhteyttä minuun.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	73	18
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	204	49
Pitää melko hyvin paikkansa	121	29
Pitää täysin paikkansa	15	4
Yhteensä	413	100
h) Olen suunnitellut ohjausta yhdessä muiden työntekijöiden kanssa.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	59	15
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	96	23
Pitää melko hyvin paikkansa	195	47
Pitää täysin paikkansa	63	15
Yhteensä	413	100
i) Olen suunnitellut ohjaustani yhteistyössä oppilaitosten kanssa.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	106	26
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	143	35
Pitää melko hyvin paikkansa	137	33
Pitää täysin paikkansa	26	6
Yhteensä	412	100
j) Opiskelijat ovat osallistuneet työssäoppimisen suunnitteluun.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	79	19
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	138	34
Pitää melko hyvin paikkansa	153	37
Pitää täysin paikkansa	39	10
Yhteensä	409	100
k) Olen ollut opastamassa muita työpaikkaohjaajia.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	276	67
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	79	19
Pitää melko hyvin paikkansa	42	10
Pitää täysin paikkansa	15	4
Yhteensä	412	100
l) Olen toiminut kouluttajana opettajien koulutustilaisuuksissa.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	362	88
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	28	7
Pitää melko hyvin paikkansa	14	3
Pitää täysin paikkansa	8	2
Yhteensä	412	100
m) Oppilaitoksista on käynyt vierailijoita omalla työpaikallani.	f	%
Ei pidä lainkaan paikkaansa	100	24
Ei pidä kovin hyvin paikkaansa	106	26
Pitää melko hyvin paikkansa	118	29
Pitää täysin paikkansa	88	21
Yhteensä	412	100

Liitetaulukko 8. Työpaikkaohjaajien näkemykset verkostoyhteistyösä ja organisaation toiminnoista työpaikkaohjaajan aseman mukaan

	Asema	n	ka	Merk.
Kouluoppimisen ja työssäoppimisen liittyminen yhteen	Työntekijä	147	3.2	**
	Esimies/työnjohtaja	162	3.1	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	102	3.0	
	Yhteensä	411	3.1	
Ontuva yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikan välillä	Työntekijä	147	2.2	
	Esimies/työnjohtaja	162	2.2	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	102	2.2	
	Yhteensä	411	2.2	
Opiskelijoiden kannustaminen kriittiseen asioiden tarkasteluun	Työntekijä	147	2.9	
	Esimies/työnjohtaja	161	2.9	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	102	2.7	
	Yhteensä	410	2.9	
Oppilaitoksesta annetut työssäoppimistehtävät	Työntekijä	147	3.1	***
	Esimies/työnjohtaja	161	2.9	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	102	2.5	
	Yhteensä	410	2.9	
Laaja yhteistyöverkosto	Työntekijä	145	2.6	**
	Esimies/työnjohtaja	161	2.7	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	100	2.9	
	Yhteensä	406	2.7	
Työssäoppimisen ohjauksen yhteissuunnittelu	Työntekijä	145	2.3	
	Esimies/työnjohtaja	161	2.5	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	101	2.4	
	Yhteensä	407	2.4	
Yhteydenotto oppilaitoksiin	Työntekijä	145	1.7	***
	Esimies/työnjohtaja	161	1.9	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	100	2.1	
	Yhteensä	406	1.9	
Työyhteisön avoimuus	Työntekijä	73	3.2	
	Esimies/työnjohtaja	76	3.3	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	36	3.3	
	Yhteensä	185	3.3	
Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä	Työntekijä	73	2.9	
	Esimies/työnjohtaja	76	3.0	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	36	3.0	
	Yhteensä	185	3.0	

jatkuu



Liitteet

	Asema	n	ka	Merk.
Työyhteisön innovatiivinen toiminta	Työntekijä	73	3.0	
	Esimies/työnjohtaja	76	3.0	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	36	3.1	
	Yhteensä	185	3.0	
Työyhteisön toimivat vuorovaikutussuhteet	Työntekijä	73	3.0	
	Esimies/työnjohtaja	78	3.1	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	35	3.0	
	Yhteensä	186	3.0	
Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen	Työntekijä	73	3.2	***
	Esimies/työnjohtaja	78	3.4	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	35	3.7	
	Yhteensä	186	3.4	
Työnilo ja tiedon kulku	Työntekijä	73	2.9	
	Esimies/työnjohtaja	78	2.8	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	35	3.0	
	Yhteensä	186	2.9	
Kokouksissa keskusteleminen	Työntekijä	73	2.9	
	Esimies/työnjohtaja	77	3.3	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	35	3.1	
	Yhteensä	185	3.1	
Toimiva johtaminen	Työntekijä	74	2.5	***
	Esimies/työnjohtaja	79	2.8	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	38	2.9	
	Yhteensä	191	2.7	
Ideat ryhmistä ja tiimeistä	Työntekijä	74	2.8	
	Esimies/työnjohtaja	79	2.9	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	38	2.9	
	Yhteensä	191	2.9	
Ideat ylhäältä ja ulkopuolelta	Työntekijä	74	1.9	
	Esimies/työnjohtaja	79	1.7	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	38	1.9	
	Yhteensä	191	1.8	
Ideat jäävät hyödyntämättä	Työntekijä	73	2.3	
	Esimies/työnjohtaja	78	2.1	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	38	2.1	
	Yhteensä	189	2.2	
Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen	Työntekijä	74	2.6	
	Esimies/työnjohtaja	78	2.7	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	36	2.7	
	Yhteensä	188	2.7	

*jatkuu*

	Asema	n	ka	Merk.
Oman ammattitaidon kehittyminen	Työntekijä	146	3.1	
	Esimies/työnjohtaja	160	3.2	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	99	3.1	
	Yhteensä	405	3.1	
Yhteistyön lisääntyminen	Työntekijä	146	2.7	
	Esimies/työnjohtaja	160	2.8	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	99	2.8	
	Yhteensä	405	2.8	
Uusia kontakteja oppilaitoksiin	Työntekijä	146	2.2	**
	Esimies/työnjohtaja	160	2.3	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	99	2.5	
	Yhteensä	405	2.3	
Työyhteisön toimintatapojen kehittyminen	Työntekijä	146	2.3	
	Esimies/työnjohtaja	160	2.4	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	99	2.3	
	Yhteensä	405	2.3	
Työhön liittyvät kielteiset muutokset	Työntekijä	146	2.3	
	Esimies/työnjohtaja	160	2.2	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	99	2.1	
	Yhteensä	405	2.2	
Ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä	Työntekijä	70	2.8	
	Esimies/työnjohtaja	82	3.0	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	34	3.0	
	Yhteensä	186	2.9	
Oppiminen kollegoilta	Työntekijä	144	3.2	
	Esimies/työnjohtaja	159	3.3	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	100	3.0	
	Yhteensä	403	3.2	
Työssä kehittyminen	Työntekijä	144	3.2	
	Esimies/työnjohtaja	159	3.4	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	100	3.4	
	Yhteensä	403	3.3	
Progressiivinen ongelmanratkaisu	Työntekijä	144	3.1	
	Esimies/työnjohtaja	160	3.2	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	100	3.3	
	Yhteensä	404	3.2	
Uuden oppimisen vaikeus	Työntekijä	144	2.1	
	Esimies/työnjohtaja	160	2.1	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	100	2.0	
	Yhteensä	404	2.1	
Pienryhmätyöskentely	Työntekijä	144	2.1	
	Esimies/työnjohtaja	160	2.1	
	Johtotaso/osaston tms. johtaja	100	2.3	
	Yhteensä	404	2.1	

Liitetaulukko 9. Opettajien ja työpaikkaohjaajien keskiarvot verkostoitumiseen ja työyhteisöjen toimintaan liittyvissä kysymyksissä

	ryhmä	n	ka	merk.
Työssäoppimisen kytkeminen kouluopetukseen	opettajat	327	2.9	***
	työpaikkaohjaajat	419	3.1	
Laaja yhteistyöverkosto	opettajat	322	2.9	
	työpaikkaohjaajat	414	2.7	
Opetuksen yhteissuunnittelu	opettajat	322	3.0	***
	työpaikkaohjaajat	415	2.4	
Työyhteisön avoimuus	opettajat	321	3.2	
	työpaikkaohjaajat	188	3.3	
Työyhteisön innovatiivinen toiminta	opettajat	321	3.0	
	työpaikkaohjaajat	188	3.0	
Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä	opettajat	321	2.6	
	työpaikkaohjaajat	188	3.0	
Itsensä tasa-arvoiseksi kokeminen	opettajat	321	3.2	
	työpaikkaohjaajat	189	3.4	
Työyhteisössäni vallitsee hyvä yhteishenki, "me"-henki	opettajat	321	3.0	
	työpaikkaohjaajat	189	3.1	
Työyhteisöni ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti	opettajat	319	2.4	**
	työpaikkaohjaajat	189	2.2	
Henkilöstön useat jäsenet pitävät jäykästi kiinni vanhoista toimintatavoistaan	opettajat	320	2.6	
	työpaikkaohjaajat	187	2.5	
Työyhteisössäni ei puhuta toisista pahaa	opettajat	304	2.4	
	työpaikkaohjaajat	186	2.4	
Toimiva johtaminen	opettajat	320	2.4	
	työpaikkaohjaajat	194	2.7	
Ideat jäävät hyödyntämättä	opettajat	314	2.3	
	työpaikkaohjaajat	192	2.2	
Meillä kaikki uudet ideat tulevat johtotasolta	opettajat	320	1.9	
	työpaikkaohjaajat	190	1.9	
Työyhteisössäni uudet ideat syntyvät useimmiten ryhmätyöskentelyn tuloksena	opettajat	318	2.8	
	työpaikkaohjaajat	191	2.8	
Työyhteisössäni uudet ideat saadaan useimmiten yhteisön ulkopuolelta, esim. konsultilta tai kouluttajalta	opettajat	319	1.8	
	työpaikkaohjaajat	191	1.8	
Meillä jokainen huolehtii itse työnsä kehittämisestä eikä se kuulu muille	opettajat	319	2.1	
	työpaikkaohjaajat	191	1.6	
Työyhteisössäni on järjestetty usein kehittämispäiviä	opettajat	319	2.6	
	työpaikkaohjaajat	193	2.5	
Täällä rohkaistaan esittämään uusia ideoita	opettajat	319	2.8	**
	työpaikkaohjaajat	193	3.1	
Teemme päätökset tiimeinä	opettajat	317	2.6	**
	työpaikkaohjaajat	191	2.8	
Työyhteisössäni on käyty keskustelua toimintaamme ohjaavista arvoista ja periaatteista	opettajat	310	2.9	
	työpaikkaohjaajat	191	3.2	
Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen	opettajat	318	2.5	
	työpaikkaohjaajat	191	2.7	

jatkuu

	ryhmä	n	ka	merk.
Oman ammattitaidon kehittyminen	opettajat	313	3.0	
	työpaikkaohjaajat	412	3.1	
Yhteistyön lisääntyminen	opettajat	313	2.6	**
	työpaikkaohjaajat	412	2.8	
Uusia kontakteja työelämään	opettajat	313	2.9	**
	työpaikkaohjaajat	412	2.4	
Työni kannalta tärkeät asiat ovat menneet huomppaan suuntaan viime vuosina	opettajat	298	2.2	
	työpaikkaohjaajat	409	1.8	
Parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi	opettajat	306	2.2	
	työpaikkaohjaajat	412	2.7	
Työyhteisössäni ei juuri mikään ole muuttanut viime vuosina	opettajat	302	1.9	
	työpaikkaohjaajat	405	1.8	
Työyhteisön jäsenten oppimista toinen toisiltaan suunnitellaan täällä järjestelmällisesti	opettajat	312	2.1	**
	työpaikkaohjaajat	188	2.5	
Työyhteisöni jäsenet tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa	opettajat	311	2.7	
	työpaikkaohjaajat	188	2.7	
Työyhteisöomme kokemuksia ja kuvauksia parhaista käytänteistä talletetaan muistiin mahdollista myöhempää käyttöä varten	opettajat	308	2.3	**
	työpaikkaohjaajat	188	2.5	
Työyhteisöomme jäsenten erilaista osaamista hyödynnetään toimintamme kehittämisessä	opettajat	311	2.8	***
	työpaikkaohjaajat	189	3.2	
Uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään työyhteisössäni	opettajat	310	2.6	
	työpaikkaohjaajat	188	2.9	
Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hakemaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta	opettajat	310	2.9	
	työpaikkaohjaajat	188	3.0	
Työyhteisössäni kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen	opettajat	309	3.1	
	työpaikkaohjaajat	189	3.2	
Kehittelen mielelläni uusia ratkaisuja työni ongelmiin	opettajat	307	3.2	
	työpaikkaohjaajat	407	3.2	
Pidän siitä, että kohtaan työssäni jatkuvasti uusia haasteita	opettajat	308	3.1	
	työpaikkaohjaajat	407	3.3	
Yritän jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelyni parantamiseksi	opettajat	315	3.2	
	työpaikkaohjaajat	411	3.1	
Koen jatkuvan uuden oppimisen raskaana	opettajat	313	2.1	
	työpaikkaohjaajat	408	2.0	
Käsitteet ja menetelmät alallani vaihtuvat niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla	opettajat	313	2.4	**
	työpaikkaohjaajat	410	2.2	

Liitetaulukko 10. Opettajien ja työpaikkaohjaajien vastausten jakaumat tiedonkulun strategioita koskeviin väittämiin

		Opettajat		Työpaikka- ohjaajat
a) Meillä kaikki ideat tulevat johtotasolta <i>merk. = ns.</i>	Täysin eri mieltä	f	88	47
		%	27	25
	Jokseenkin eri mieltä	f	172	116
		%	54	61
	Jokseenkin samaa mieltä	f	50	24
		%	16	12
	Täysin samaa mieltä	f	10	3
	%	3	2	
	Yhteensä	f	320	190
		%	100	100
c) Työyhteisöni uudet ideat saadaan useimmiten yhteisön ulkopuolelta, esim. konsultilta tai kouluttajalta <i>merk. = ns.</i>	Täysin eri mieltä	f	95	55
		%	30	29
	Jokseenkin eri mieltä	f	174	108
		%	54	56
	Jokseenkin samaa mieltä	f	48	25
		%	15	13
	Täysin samaa mieltä	f	2	3
	%	1	2	
	Yhteensä	f	319	191
		%	100	100
d) Olemme omaksuneet uusia toimintatapoja suoraan jonkun toisen oppilaitoksen/työyhteisön mallin mukaan <i>merk. = ***</i>	Täysin eri mieltä	f	43	13
		%	14	7
	Jokseenkin eri mieltä	f	182	85
		%	58	44
	Jokseenkin samaa mieltä	f	83	90
		%	26	47
	Täysin samaa mieltä	f	8	3
	%	2	2	
	Yhteensä	f	316	191
		%	100	100
e) Olemme hyödyntäneet toisten oppilaitosten malleja, mutta soveltaen niitä omiin olosuhteisiimme <i>merk. = ns.</i>	Täysin eri mieltä	f	15	5
		%	5	3
	Jokseenkin eri mieltä	f	73	31
		%	23	16
	Jokseenkin samaa mieltä	f	208	133
		%	65	70
	Täysin samaa mieltä	f	21	21
	%	7	11	
	Yhteensä	f	317	190
		%	100	100

**Liitetaulukko 11.** Yhdistelmämuuttujan ”Työyhteisön avoimuus” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313, JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

<b>Työyhteisön avoimuus -väittämät (OPE42Y1) (ns.)</b>	RYH-MÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Työyhteisöni jäsenet keskustelevat paljon työhön liittyvistä asioista.	JAO	2	7	43	48	3,4	,70
	JKOUKE	0	9	50	41	3,3	,63
	POKE	0	16	49	35	3,2	,70
	KAIKKI	1	9	45	45	3,3	,69
Työyhteisöni jäsenet jakavat avoimesti tietoaan ja kokemuksiaan toistensa käyttöön.	JAO	3	15	54	28	3,1	,74
	JKOUKE	0	17	63	20	3,0	,61
	POKE	11	18	36	35	3,0	,99
	KAIKKI	4	16	52	28	3,1	,77
Työyhteisössäni analysoimme ajoittain omaa toimintaamme.	JAO	2	13	52	33	3,2	,72
	JKOUKE	0	26	50	24	3,0	,72
	POKE	5	20	49	26	3,0	,83
	KAIKKI	2	16	51	31	3,1	,74

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 12.** Yhdistelmämuuttujan ”Työyhteisön innovatiivinen toiminta” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

<b>Työyhteisön innovatiivinen toiminta -väittämät (OPE42Y2) (ns.)</b>	RYH-MÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Työyhteisössäni kannustetaan uusien toimintatapojen kehittelyyn.	JAO	5	18	48	29	3,0	,82
	JKOUKE	2	28	42	28	3,0	,82
	POKE	11	18	56	15	2,8	,84
	KAIKKI	5	20	49	26	3,0	,82
Otamme jatkuvasti ratkaistavaksemme yhä haasteellisempia ongelmia.	JAO	4	24	46	26	2,9	,81
	JKOUKE	0	29	49	22	2,9	,72
	POKE	7	31	44	18	2,7	,85
	KAIKKI	4	26	46	24	2,9	,80
Työyhteisössäni tehdään töitä usein pienissä ryhmissä.	JAO	2	19	52	27	3,1	,74
	JKOUKE	4	9	57	30	3,1	,75
	POKE	0	20	61	19	3,0	,63
	KAIKKI	2	18	54	26	3,1	,72

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

Liitteet

**Liitetaulukko 13.** Yhdistelmämuuttujan ”Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä -väittämät (OPE42Y3) (ns.)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Työyhteisössäni on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita toiminnan kehittämiseksi.	JAO	7	37	43	13	2,6	,79
	JKOUKE	4	33	52	11	2,7	,73
	POKE	3	31	53	13	2,8	,73
	KAIKKI	6	35	47	12	2,7	,77
Työyksikössäni tehdään aktiivisesti yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa.	JAO	6	42	40	12	2,6	,79
	JKOUKE	4	37	55	4	2,6	,65
	POKE	7	51	36	6	2,4	,71
	KAIKKI	6	43	41	10	2,6	,75

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 14.** Yhdistelmämuuttujan ”Itsensä tasa-arvoiseksi kokeminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Itsensä tasa-arvoiseksi kokeminen (OPE44Y1) (ns.)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Minulta kysytään suhteellisen usein mielipidettäni ja neuvojani.	JAO	1	15	56	28	3,1	,66
	JKOUKE	2	15	52	31	3,1	,74
	POKE	2	16	51	31	3,1	,74
	KAIKKI	1	15	55	29	3,1	,69
Minua kohdellaan samalla tavoin kuin muitakin työntekijöitä.	JAO	2	7	46	45	3,3	,72
	JKOUKE	2	2	52	44	3,4	,65
	POKE	7	4	44	45	3,3	,85
	KAIKKI	3	6	46	45	3,3	,73
Pystyn vaikuttamaan siihen, miten asioita tehdään työpaikallani.	JAO	6	18	50	26	3,0	,82
	JKOUKE	0	9	64	27	3,2	,58
	POKE	3	20	44	33	3,1	,83
	KAIKKI	5	17	51	27	3,0	,80
Tarvitessani saan apua työyhteisöni ihmisiltä.	JAO	1	2	50	47	3,4	,59
	JKOUKE	0	2	65	33	3,3	,51
	POKE	5	11	39	45	3,2	,85
	KAIKKI	1	4	50	45	3,4	,64

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 15.** Yhdistelmämuuttujan ”Työyhteisön jäykkä toiminta” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Työyhteisön jäykkä toiminta (OPE44Y2) (*)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Henkilöstön useat jäsenet pitävät jäykästi kiinni vanhoista toimintatavoistaan.	JAO	9	37	39	15	2,6	,85
	JKOUKE	9	46	37	8	2,5	,78
	POKE	11	29	40	20	2,7	,92
	KAIKKI	9	37	39	15	2,6	,86
Työyhteisöni ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti.	JAO	13	40	39	8	2,4	,82
	JKOUKE	15	59	20	6	2,2	,77
	POKE	13	38	42	7	2,4	,81
	KAIKKI	13	42	37	8	2,4	,82
Työyhteisössäni puhutaan toisista pahaa. (käännetty väittämä)	JAO	6	40	40	14	2,4	,81
	JKOUKE	7	68	23	2	2,8	,59
	POKE	6	45	23	26	2,3	,94
	KAIKKI	6	45	35	14	2,4	,81
Työyhteisössäni ei vallitse hyvä yhteishenki, ”me-henki”. (käännetty väittämä)	JAO	24	55	19	2	3,0	,72
	JKOUKE	20	72	6	2	3,1	,59
	POKE	27	45	24	4	3,0	,82
	KAIKKI	24	56	17	3	3,0	,72

(\* = p<.05)

**Liitetaulukko 16.** Yhdistelmämuuttujan ”Työnilo ja tiedon kulku” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Työnilo ja tiedon kulku (OPE44Y3) (*)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Koen työssäni työniloa.	JAO	3	12	51	34	3,2	,76
	JKOUKE	2	13	56	29	3,1	,71
	POKE	6	11	62	21	3,0	,75
	KAIKKI	3	12	54	31	3,1	,75
Tieto kulkee hyvin työyhteisössäni.	JAO	6	31	50	13	2,7	,76
	JKOUKE	9	43	37	11	2,5	,81
	POKE	12	38	46	4	2,4	,76
	KAIKKI	7	34	48	11	2,6	,78

(\* = p<.05)



Liitteet

**Liitetaulukko 17.** Yhdistelmämuuttujan ”Kokouksissa keskusteleminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Kokouksissa keskusteleminen (OPE44Y4) (ns.)	RYH- MÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Työpaikallani on usein kokouksia, joissa keskustellaan tärkeistä asioista.	JAO	4	26	52	18	2,9	,75
	JKOUKE	9	28	48	15	2,7	,84
	POKE	4	24	58	14	2,8	,72
	KAIKKI	4	26	53	17	2,8	,76

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 18.** Yhdistelmämuuttujan ”Toimiva johtaminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Toimiva johtaminen (OPE45Y1) (**)	RYH- MÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Työyhteisössäni käytetään riittävästi aikaa työskentelyn johtamiseen.	JAO	17	46	33	4	2,2	,79
	JKOUKE	7	63	28	2	2,3	,61
	POKE	27	48	23	2	2,0	,76
	KAIKKI	17	49	30	4	2,2	,76
Johtotaso osaa ajoissa tarttua asioi- hin, kun ne eivät mene oikeaan suun- taan.	JAO	21	38	35	6	2,3	,85
	JKOUKE	15	36	47	2	2,4	,77
	POKE	23	43	32	2	2,1	,79
	KAIKKI	21	39	36	4	2,2	,83
Esimiehet kirkastavat yhteisiä tavoit- teita työyhteisön jäsenille toistuvasti.	JAO	14	33	47	6	2,5	,81
	JKOUKE	11	47	40	2	2,3	,71
	POKE	18	50	29	3	2,2	,77
	KAIKKI	14	38	43	5	2,4	,79
Johtamistehtäviä on jaettu esi- miesasemassa olevien kesken.	JAO	8	19	59	14	2,8	,78
	JKOUKE	5	33	53	9	2,7	,71
	POKE	27	29	44	0	2,2	,83
	KAIKKI	11	23	55	11	2,7	,81
Työyhteisössäni on järjestetty usein kehittämisspäiviä.	JAO	8	38	41	13	2,6	,82
	JKOUKE	11	43	37	9	2,4	,81
	POKE	3	45	41	11	2,6	,73
	KAIKKI	8	40	40	12	2,6	,80

(\*\* = p < .01)

**Liitetaulukko 19.** Yhdistelmämuuttujan ”Ideat jäävät hyödyntämättä” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Ideat jäävät hyödyntämättä (OPE45Y2) (**)	RYH-MÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Meillä syntyy uusia ideoita, mutta kukaan ei toteuta niitä.	JAO	15	47	36	2	2,3	,74
	JKOUKE	16	56	24	4	2,2	,75
	POKE	10	37	39	14	2,6	,86
	KAIKKI	14	46	35	5	2,3	,77
Meillä kyllä syntyy uusia ideoita, mutta niistä ei keskustella riittävästi, jotta niihin voisi sitoutua.	JAO	7	41	46	6	2,5	,71
	JKOUKE	9	51	38	2	2,3	,67
	POKE	6	35	39	20	2,7	,85
	KAIKKI	7	41	44	8	2,5	,74
Työyhteisössäni ei tahdo syntyä uusia ideoita.	JAO	23	54	19	4	2,0	,76
	JKOUKE	24	59	13	4	2,0	,75
	POKE	17	51	26	6	2,2	,79
	KAIKKI	22	54	20	4	2,1	,77

(\*\* = p<.01)

**Liitetaulukko 20.** Yhdistelmämuuttujan ”Ideat eivät synny vuorovaikutuksessa” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Ideat eivät synny vuorovaikutuksessa (OPE45Y3) (ns.)	RYH-MÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Työyhteisössäni uudet ideat eivät useimmiten synny ryhmätyöskentelyn tuloksena. (käännetty väittäjä)	JAO	11	58	26	5	2,8	,70
	JKOUKE	15	61	22	2	2,9	,67
	POKE	14	51	33	2	2,8	,71
	KAIKKI	12	57	27	4	2,8	,70
Meillä kaikki uudet ideat tulevat johtotasolta.	JAO	23	51	22	4	2,1	,79
	JKOUKE	35	61	4	0	1,7	,55
	POKE	43	48	7	2	1,7	,69
	KAIKKI	29	52	16	3	1,9	,76
Meillä jokainen huolehtii itse työnsä kehittämisestä eikä se kuulu muille.	JAO	22	49	26	3	2,1	,77
	JKOUKE	24	59	15	2	2,0	,70
	POKE	20	55	21	4	2,1	,75
	KAIKKI	22	51	24	3	2,1	,76
Emme tee päätöksiä tiimeinä. (käännetty väittäjä)	JAO	12	46	29	13	2,6	,87
	JKOUKE	6	61	24	9	2,7	,74
	POKE	5	42	46	7	2,5	,72
	KAIKKI	10	47	31	12	2,6	,82
Työyhteisöni uudet ideat saadaan useimmiten yhteisön ulkopuolelta, esim. konsultilta tai kouluttajalta.	JAO	29	52	18	1	1,9	,71
	JKOUKE	37	52	11	0	1,7	,65
	POKE	29	62	9	0	1,8	,59
	KAIKKI	30	54	15	1	1,9	,68

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

Liitteet

**Liitetaulukko 21.** Yhdistelmämuuttujan ”Kehittämiskeskustelut” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Kehittämiskeskustelut (OPE45Y4) (ns.)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Työyhteisössäni on käyty keskustelua toimintaamme ohjaavista arvoista ja periaatteista.	JAO	7	23	49	21	2,9	,84
	JKOUKE	0	18	71	11	2,9	,55
	POKE	6	21	51	22	2,9	,82
	KAIKKI	6	22	52	20	2,9	,80
Koen kehittämiskeskustelut hyödyllisinä.	JAO	5	19	52	24	2,9	,80
	JKOUKE	4	9	65	22	3,0	,71
	POKE	9	25	46	20	2,8	,87
	KAIKKI	6	18	53	23	2,9	,81

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 22.** Yhdistelmämuuttujan ”Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=211; JKOUKE n=46; POKE n=56) (Opettaja-aineisto)

Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen (OPE45Y5) (***)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Olemme omaksuneet uusia toimintatapoja suoraan jonkun toisen oppilaitoksen mallin mukaan.	JAO	15	62	22	1	2,0	,65
	JKOUKE	11	58	27	4	2,2	,71
	POKE	11	46	38	5	2,4	,75
	KAIKKI	14	58	25	3	2,2	,68
Olemme hyödyntäneet toisten oppilaitosten malleja, mutta soveltaen niitä omiin.	JAO	6	28	61	5	2,7	,67
	JKOUKE	4	22	69	5	2,7	,62
	POKE	2	9	73	16	3,0	,57
	KAIKKI	5	24	64	7	2,7	,66

(\*\*\* = p<.001)

**Liitetaulukko 23.** Yhdistelmämuuttujan "Ammattitaidon kehittäminen vastaajien työyhteisössä" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=201; JKOUKE n=44; POKE n=54) (Opettaja-aineisto)

Ammattitaidon kehittäminen työyhteisössä (OPE51Y1) (ns.)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
d) Työyhteisömme jäsenten erilaista osaamista hyödynnetään toimintamme kehittämisessä.	JAO	6	30	46	18	2,8	,82
	JKOUKE	7	22	60	11	2,8	,74
	POKE	9	31	43	17	2,7	,87
	KAIKKI	7	29	47	17	2,8	,82
e) Uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään työyhteisössäni.	JAO	4	33	51	12	2,7	,73
	JKOUKE	9	33	54	4	2,5	,72
	POKE	13	38	34	15	2,5	,91
	KAIKKI	7	34	48	11	2,6	,77
a) Työyhteisön jäsenten oppimista toinen toisiltaan suunnitellaan täällä järjestelmällisesti.	JAO	21	50	24	5	2,1	,79
	JKOUKE	16	61	21	2	2,1	,68
	POKE	24	57	19	0	1,9	,66
	KAIKKI	21	53	23	3	2,1	,75
f) Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hakemaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta.	JAO	3	26	52	19	2,9	,76
	JKOUKE	2	16	67	15	3,0	,64
	POKE	4	21	56	19	2,9	,75
	KAIKKI	3	23	55	19	2,9	,74
c) Työyhteisömme kokemuksia ja kuvauksia parhaista käytännöistä talletetaan muistiin mahdollista myöhempää käyttöä varten.	JAO	14	51	31	4	2,3	,75
	JKOUKE	14	46	36	4	2,3	,77
	POKE	8	59	31	2	2,3	,63
	KAIKKI	12	52	32	4	2,3	,73
g) Työyhteisössäni kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen.	JAO	5	15	43	37	3,1	,84
	JKOUKE	2	9	51	38	3,2	,71
	POKE	8	22	41	29	2,9	,91
	KAIKKI	5	15	44	36	3,1	,84
b) Työyhteisöni jäsenet tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa.	JAO	2	35	55	8	2,7	,63
	JKOUKE	2	29	65	4	2,7	,59
	POKE	10	33	46	11	2,6	,82
	KAIKKI	3	34	55	8	2,7	,66

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

Liitteet

**Liitetaulukko 24.** Yhdistelmämuuttujan ”Oman ammattitaidon kehittyminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=201; JKOUKE n=44; POKE n=54) (Opettaja-aineisto)

Oman ammattitaidon kehittyminen (OPE46Y1) (ns.)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Huomaan, että työni kannalta tärkeisiin asioihin liittyvä ajatteluni on kehittynyt viime vuosina	JAO	1	11	61	27	3,2	,62
	JKOUKE	4	5	70	21	3,1	,67
	POKE	0	14	71	15	3,0	,54
	KAIKKI	1	11	64	24	3,1	,61
Olen alkanut viime aikoina soveltaa uudenlaisia työskentelytapoja	JAO	1	14	62	23	3,1	,65
	JKOUKE	7	11	61	21	3,0	,78
	POKE	0	15	69	16	3,0	,56
	KAIKKI	2	13	63	22	3,0	,66
Koen, että ammattitaitoni on parantunut viime vuosina	JAO	1	15	57	27	3,1	,69
	JKOUKE	2	16	66	16	3,0	,65
	POKE	2	13	67	18	3,0	,62
	KAIKKI	2	14	60	24	3,1	,67
Viime vuosina työ on tullut entistä kiinnostavammaksi	JAO	2	28	54	16	2,8	,71
	JKOUKE	5	21	60	14	2,8	,72
	POKE	6	31	50	13	2,7	,77
	KAIKKI	3	28	54	15	2,8	,72

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 25.** Yhdistelmämuuttujan ”Yhteistyön lisääntyminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=201; JKOUKE n=44; POKE n=54) (Opettaja-aineisto)

Yhteistyön lisääntyminen (OPE46Y2) (ns.)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Viime vuosina yhteistyöni muiden oppilaitosten opettajien kanssa on selvästi lisääntynyt	JAO	15	41	33	11	2,4	,88
	JKOUKE	5	27	59	9	2,7	,69
	POKE	11	39	35	15	2,5	,88
	KAIKKI	13	38	37	12	2,5	,86
Parin viime vuoden aikana olen osallistunut entistä enemmän yhteistyöhön myös muiden alojen edustajien kanssa.	JAO	9	44	36	11	2,5	,82
	JKOUKE	2	42	47	9	2,6	,69
	POKE	10	49	32	9	2,4	,80
	KAIKKI	8	44	37	11	2,5	,79
Parin viime vuoden aikana yhteistyöni oppilaitokseni muiden opettajien kanssa on selvästi lisääntynyt	JAO	7	27	50	16	2,7	,81
	JKOUKE	0	18	71	11	2,9	,55
	POKE	9	37	37	17	2,6	,88
	KAIKKI	6	28	51	15	2,8	,79
Viime vuosina työyhteisöni toimintatavat ovat kehittyneet huomattavasti.	JAO	5	27	54	14	2,8	,75
	JKOUKE	7	16	59	18	2,9	,78
	POKE	4	33	57	6	2,7	,65
	KAIKKI	5	26	56	13	2,8	,74

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 26.** Yhdistelmämuuttujan ”Uusia kontakteja työelämään” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=201; JKOUKE n=44; POKE n=54) (Opettaja-aineisto)

Uusia kontakteja työelämään (OPE46Y3) (*)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Olen viime vuosina solminut uusia kontakteja työelämään	JAO	11	22	41	26	2,8	,95
	JKOUKE	0	7	57	36	3,3	,59
	POKE	4	20	50	26	3,0	,79
	KAIKKI	8	19	45	28	2,9	,89
Olen viime vuosina saanut runsaasti lisää tietoa työelämästä	JAO	5	29	48	18	2,8	,79
	JKOUKE	0	11	64	25	3,1	,59
	POKE	5	27	53	15	2,8	,77
	KAIKKI	4	26	51	19	2,8	,77
Olen viime vuosina tutustunut työn kautta moniin uusiin ihmisiin	JAO	5	15	50	30	3,1	,79
	JKOUKE	0	16	52	32	3,2	,68
	POKE	0	20	55	25	3,1	,68
	KAIKKI	3	16	51	30	3,1	,76

(\* = p<.05)

**Liitetaulukko 27.** Yhdistelmämuuttujan ”Opetustyön taantuminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=201; JKOUKE n=44; POKE n=54) (Opettaja-aineisto)

Opetustyön taantuminen (OPE46Y4) (ns.)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Opetustyön kannalta tärkeimmät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina	JAO	25	41	21	13	2,2	,97
	JKOUKE	23	42	26	9	2,2	,91
	POKE	17	46	27	10	2,3	,88
	KAIKKI	23	42	23	12	2,2	,94
Parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi	JAO	23	50	21	6	2,1	,81
	JKOUKE	21	43	20	16	2,3	,98
	POKE	16	33	27	24	2,6	1,0
	KAIKKI	21	46	22	11	2,2	,90
Työyhteisössäni ei juuri mikään ole muuttunut viime vuosina	JAO	32	47	18	3	1,9	,77
	JKOUKE	23	63	12	2	1,9	,67
	POKE	28	46	24	2	2,0	,78
	KAIKKI	30	50	18	2	1,9	,76

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

Liitteet

**Liitetaulukko 28.** Yhdistelmämuuttujan ”Progressiivinen ongelmanratkaisu” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=201; JKOUKE n=44; POKE n=54) (Opettaja-aineisto)

Progressiivinen ongelmanratkaisu (OPE52Y1) (ns.)	RYHMÄT	TEM %	JEM %	JSM %	TSM %	K	s
Kehittelen mielelläni uusia ratkaisuja työni ongelmiin.	JAO	1	9	55	35	3,2	,66
	JKOUKE	0	7	63	30	3,2	,57
	POKE	2	14	53	31	3,1	,72
	KAIKKI	1	10	55	34	3,2	,66
Työssäni on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa.	JAO	0	5	32	63	3,6	,61
	JKOUKE	0	0	44	56	3,6	,50
	POKE	4	0	33	63	3,6	,69
	KAIKKI	13	3	34	62	3,6	,61
Yritän jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelyni parantamiseksi.	JAO	1	10	58	31	3,2	,64
	JKOUKE	0	4	71	25	3,2	,51
	POKE	2	13	65	20	3,0	,64
	KAIKKI	1	10	61	28	3,2	,63
Pidän siitä, että kohtaan työssäni jatkuvasti uusia haasteita.	JAO	1	11	57	31	3,2	,66
	JKOUKE	0	10	69	21	3,1	,55
	POKE	4	16	57	23	3,0	,75
	KAIKKI	1	12	58	29	3,1	,66
Kuulun joihinkin suhteellisen aktiivisesti toimiviin työyhteisöni pienryhmiin.	JAO	7	26	40	27	2,9	,89
	JKOUKE	5	18	52	25	3,0	,79
	POKE	9	26	46	19	2,7	,87
	KAIKKI	7	25	43	25	2,9	,87
Minun osaamisellani on tärkeä merkitys oppilaitokselleni.	JAO	4	11	54	31	3,1	,76
	JKOUKE	2	9	69	20	3,1	,62
	POKE	7	8	63	22	3,0	,78
	KAIKKI	4	10	58	28	3,1	,74
Käytän osan työajastani uusien asioiden oppimiseen.	JAO	8	18	40	34	3,0	,92
	JKOUKE	2	16	44	38	3,2	,78
	POKE	6	20	33	41	3,1	,92
	KAIKKI	6	18	40	36	3,1	,90
Olen osallistunut koulutustilaisuuksiin, joissa on pohdittu oman työn ongelmia.	JAO	8	33	39	20	2,7	,88
	JKOUKE	9	32	43	16	2,7	,86
	POKE	11	43	26	20	2,6	,95
	KAIKKI	9	34	38	19	2,7	,89
Hyväksyn elinikäisen oppimisen ajatuksen oman toimintani tärkeäksi periaatteeksi.	JAO	0	3	30	68	3,7	,54
	JKOUKE	0	0	38	62	3,6	,49
	POKE	2	0	39	59	3,6	,60
	KAIKKI	0	2	33	65	3,6	,54
Työskentelen suhteellisen usein eri alojen opettajien kanssa.	JAO	6	38	40	16	2,7	,82
	JKOUKE	7	33	49	11	2,6	,77
	POKE	2	33	48	17	2,8	,74
	KAIKKI	5	36	43	16	2,7	,80

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 29.** Oppiminen kollegoilta sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=201; JKOUKE n=44; POKE n=54) (Opettaja-aineisto)

<b>Oppiminen kollegoilta (OPE52Y2) (ns.)</b>	<b>RYHMÄT</b>	<b>TEM %</b>	<b>JEM %</b>	<b>JSM %</b>	<b>TSM %</b>	<b>K</b>	<b>s</b>
Olen oppinut useita arvokkaita työhöni liittyviä asioita kollegoiltani.	JAO	0	11	53	36	3,3	,64
	JKOUKE	0	18	55	27	3,1	,67
	POKE	4	17	50	29	3,0	,79
	KAIKKI	1	13	52	34	3,2	,68
Keskustelut kollegoitteni kanssa auttavat minua usein ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin itsenäisesti pystyisin.	JAO	1	13	48	38	3,2	,69
	JKOUKE	0	9	67	24	3,2	,56
	POKE	4	18	43	35	3,1	,83
	KAIKKI	1	14	50	35	3,2	,70

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 30.** Uuden oppimisen vaikeus sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=313; JAO n=201; JKOUKE n=44; POKE n=54) (Opettaja-aineisto)

<b>Uuden oppimisen vaikeus (OPE52Y3) (ns.)</b>	<b>RYHMÄT</b>	<b>TEM %</b>	<b>JEM %</b>	<b>JSM %</b>	<b>TSM %</b>	<b>K</b>	<b>s</b>
Koen jatkuvan uuden oppimisen raskaana.	JAO	27	42	25	6	2,1	,87
	JKOUKE	20	56	20	4	2,1	,76
	POKE	24	43	20	13	2,2	,97
	KAIKKI	26	44	23	7	2,1	,87
Käsitteet ja menetelmät alallani vaihtuvat niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla.	JAO	15	49	30	6	2,3	,80
	JKOUKE	7	50	34	9	2,5	,76
	POKE	9	41	37	13	2,5	,84
	KAIKKI	13	47	32	8	2,4	,81

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero



Liitteet

**Liitetaulukko 31.** Yhdistelmämuuttujan ”Työyhteisön avoimuus” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=174, JAO n=102; JKOUKE n=32; POKE n=40) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Työyhteisön avoimuus -väittämät (TPO44Y1) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
b) Työyhteisöni jäsenet keskustele- vat paljon työhön liittyvistä asi- oista.	JAO	5	95	3,5	,59
	JKOUKE	3	97	3,5	,57
	POKE	12	88	3,3	,76
	KAIKKI	6	94	3,5	,63
a) Työyhteisöni jäsenet jakavat avoimesti tietojaan ja kokemuksi- aan toistensa käyttöön.	JAO	14	86	3,2	,68
	JKOUKE	9	91	3,3	,64
	POKE	15	85	3,1	,69
	KAIKKI	13	87	3,2	,68
g) Saamme usein hyviä ideoita kah- vipöytäkeskusteluissa	JAO	19	81	3,1	,74
	JKOUKE	16	84	3,1	,63
	POKE	27	73	3,1	,91
	KAIKKI	20	80	3,1	,76

*Huom! Vastaukset vain niiltä yrityksiltä, joilla on yli 20 työntekijää.*

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 32.** Yhdistelmämuuttujan ”Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=174, JAO n=102; JKOUKE n=32; POKE n=40) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Ulkopuolisen avun hyödyntäminen yhteistyössä -väittämät (TPO44Y2) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
h) Työyhteisössäni on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita toi- minnan kehittämiseksi.	JAO	38	62	2,8	,95
	JKOUKE	25	75	3,0	,78
	POKE	29	71	3,0	,96
	KAIKKI	33	67	2,9	,92
i) Työyksikössäni tehdään aktiivi- sesti yhteistyötä muiden yksiköi- den kanssa.	JAO	26	74	3,0	,83
	JKOUKE	22	78	3,0	,70
	POKE	30	70	3,0	,88
	KAIKKI	26	74	3,0	,82

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 33.** Yhdistelmämuuttujan ”Työyhteisön innovatiivinen toiminta” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=175; JAO n=102; JKOUKE n=32; POKE n=40) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Työyhteisön innovatiivinen toiminta -väittämät (TPO44Y3) (*)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
e) Työyhteisössäni kannustetaan uusien toimintatapojen kehittelyyn.	JAO	16	84	3,3	,74
	JKOUKE	16	84	3,1	,73
	POKE	24	76	3,0	,82
	KAIKKI	17	83	3,2	,76
j) Uusien toimintatapojen omaksuminen tapahtuu hyvin hitaasti työyhteisössäni.	JAO	63	37	2,7	,84
	JKOUKE	56	44	2,7	,83
	POKE	50	50	2,5	,85
	KAIKKI	59	41	2,6	,84
f) Työyhteisössäni tehdään töitä usein pienissä ryhmissä.	JAO	10	90	3,3	,72
	JKOUKE	6	94	3,4	,62
	POKE	22	78	3,0	,71
	KAIKKI	12	88	3,2	,72

(\* = p< .05)

Liitteet

**Liitetaulukko 34.** Yhdistelmämuuttujan ”Työyhteisön toimivat vuorovaikutussuhteet” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=176; JAO n=104; JKOUKE n=32; POKE n=40) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Työyhteisön toimivat vuorovaikutussuhteet (TPO46Y1 (ns.))	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
e) Meillä on yhteisesti asetetut tavoitteet.	JAO	14	86	3,3	,76
	JKOUKE	6	94	3,3	,60
	POKE	12	88	3,3	,75
	KAIKKI	12	88	3,3	,73
f) Nuorten ja vanhempien työntekijöiden erilaista tietoa ja kokemusta hyödynnetään täällä tietoisesti.	JAO	23	77	3,0	,77
	JKOUKE	28	72	2,9	,66
	POKE	10	90	3,2	,68
	KAIKKI	21	79	3,0	,73
b) Työyhteisöni ei osaa ratkaista keskinäisiä ongelmiaan tehokkaasti. (käännetty väittäjä)	JAO	74	26	2,8	,71
	JKOUKE	69	31	2,9	,71
	POKE	58	42	2,7	,88
	KAIKKI	69	31	2,8	,75
a) Työyhteisössäni vallitsee hyvä yhteishenki, ”me-henki”.	JAO	10	90	3,1	,65
	JKOUKE	19	81	3,1	,79
	POKE	15	85	3,0	,73
	KAIKKI	12	88	3,1	,69
d) Henkilöstön useat jäsenet pitävät jäykästi kiinni vanhoista toimintatavoistaan. (käännetty väittäjä)	JAO	48	52	2,5	,81
	JKOUKE	41	59	2,4	,71
	POKE	49	51	2,3	,87
	KAIKKI	47	53	2,4	,81
c) Työt suunnitellaan täällä yhdessä.	JAO	25	75	2,9	,75
	JKOUKE	31	69	3,0	,78
	POKE	30	70	2,9	,74
	KAIKKI	27	73	2,9	,75
i) Tarvitessani saan apua työyhteisöni ihmisiltä.	JAO	6	94	3,5	,67
	JKOUKE	6	94	3,5	,62
	POKE	12	88	3,3	,75
	KAIKKI	7	93	3,4	,68
j) Minua kohdellaan samalla tavoin kuin muitakin työntekijöitä.	JAO	7	93	3,4	,71
	JKOUKE	3	97	3,5	,57
	POKE	12	88	3,3	,76
	KAIKKI	7	93	3,4	,69
g) Opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia pyritään lisäämään jatkuvasti työyhteisössäni	JAO	24	76	2,9	,69
	JKOUKE	28	72	2,7	,58
	POKE	17	83	2,9	,62
	KAIKKI	23	77	2,9	,66

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 35.** Yhdistelmämuuttujan "Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=174; JAO n=102; JKOUKE n=32; POKE n=40) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen (TPO46Y2) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
l) Pystyn vaikuttamaan siihen, miten asioita tehdään työpaikallani.	JAO	10	90	3,4	,69
	JKOUKE	3	97	3,4	,55
	POKE	10	90	3,4	,66
	KAIKKI	9	91	3,4	,66
k) Minulta kysytään suhteellisen usein mielipidettäni ja neuvojeni.	JAO	9	91	3,4	,68
	JKOUKE	0	100	3,4	,50
	POKE	10	90	3,3	,71
	KAIKKI	7	93	3,4	,65

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 36.** Yhdistelmämuuttujan "Työnilo ja tiedon kulku" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=176; JAO n=104; JKOUKE n=32; POKE n=40) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Työnilo ja tiedon kulku (TPO46Y3) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
n) Koen työssäni työniloa.	JAO	8	92	3,4	,68
	JKOUKE	9	91	3,3	,63
	POKE	12	88	3,1	,76
	KAIKKI	9	91	3,3	,69
o) Tieto kulkee hyvin työyhteisössäni.	JAO	31	69	2,8	,73
	JKOUKE	23	77	2,9	,63
	POKE	45	55	2,5	,72
	KAIKKI	33	67	2,8	,72
q) Työpaikallani on usein turhia kokouksia.	JAO	81	19	3,1	,81
	JKOUKE	72	28	2,9	,80
	POKE	70	30	2,9	,86
	KAIKKI	77	23	3,0	,82
s) Työyhteisössäni ei puhuta toisista pahaa.	JAO	54	46	2,3	,81
	JKOUKE	48	52	2,5	,72
	POKE	46	54	2,5	,97
	KAIKKI	51	49	2,4	,83

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

Liitteet

**Liitetaulukko 37.** Yhdistelmämuuttujan ”Kokouksissa keskusteleminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=175; JAO n=103; JKOUKE n=32; POKE n=40) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Kokouksissa keskusteleminen (TPO46Y4) (ns.)	RYH-MÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
p) Työpaikallani on usein kokouksia, joissa keskustellaan tärkeistä asioista.	JAO	21	79	3,1	,78
	JKOUKE	9	91	3,3	,63
	POKE	32	68	2,9	,93
	KAIKKI	22	78	3,1	,80

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 38.** Yhdistelmämuuttujan ”Toimiva johtaminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=178; JAO n=105; JKOUKE n=31; POKE n=42) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Toimiva johtaminen (TPO47Y1) (ns.)	RYH-MÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
l) Esimiehet kirkastavat yhteisiä tavoitteita työyhteisön jäsenille toistuvasti.	JAO	33	67	2,8	,83
	JKOUKE	42	58	2,6	,62
	POKE	29	71	2,7	,73
	KAIKKI	34	66	2,7	,77
k) Johtotaso osaa ajoissa tarttua asioihin, kun ne eivät mene oikeaan suuntaan.	JAO	39	61	2,7	,76
	JKOUKE	34	66	2,6	,75
	POKE	43	57	2,6	,85
	KAIKKI	39	61	2,7	,78
m) Johtamistehtäviä on jaettu esimiesasemassa olevien kesken.	JAO	25	75	2,9	,89
	JKOUKE	22	78	2,8	,47
	POKE	26	74	2,9	,81
	KAIKKI	25	75	2,9	,81
g) Työyhteisössäni käytetään riittävästi aikaa työskentelyn johtamiseen.	JAO	52	48	2,5	,75
	JKOUKE	50	50	2,5	,67
	POKE	50	50	2,5	,74
	KAIKKI	51	49	2,5	,73

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 39.** Yhdistelmämuuttujan "Ideat ryhmistä ja tiimeistä" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=178; JAO n=104; JKOUKE n=32; POKE n=42) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Ideat ryhmistä ja tiimeistä (TPO47Y2) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
b) Työyhteisössäni uudet ideat syntyvät useimmiten ryhmätyöskentelyn tuloksena.	JAO	26	74	2,8	,62
	JKOUKE	22	78	2,9	,62
	POKE	22	78	2,7	,60
	KAIKKI	24	76	2,8	,61
i) Täällä rohkaistaan esittämään uusia ideoita.	JAO	20	80	3,1	,75
	JKOUKE	16	84	3,1	,62
	POKE	21	79	2,9	,75
	KAIKKI	19	81	3,0	,73
h) Työyhteisössäni on järjestetty usein kehittämispäiviä.	JAO	41	59	2,6	,80
	JKOUKE	44	56	2,7	,78
	POKE	62	38	2,2	,82
	KAIKKI	47	53	2,5	,82
j) Teemme päätökset tiimeinä.	JAO	33	67	2,8	,76
	JKOUKE	22	78	2,8	,63
	POKE	43	57	2,6	,83
	KAIKKI	33	67	2,8	,75
o) Työyhteisössäni on käyty keskustelua toimintaamme ohjaavista arvoista ja periaatteista.	JAO	12	88	3,2	,77
	JKOUKE	9	91	3,2	,68
	POKE	21	79	3,1	,85
	KAIKKI	14	86	3,2	,77

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 40.** Yhdistelmämuuttujan "Ideat ylhäältä ja ulkopuolelta" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=180; JAO n=106; JKOUKE n=32; POKE n=42) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Ideat ylhäältä ja ulkopuolelta (TPO47Y3) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
p) Työyhteisössäni ei tahdo syntyä uusia ideoita.	JAO	90	10	1,8	,64
	JKOUKE	81	19	1,9	,67
	POKE	81	19	2,1	,85
	KAIKKI	86	14	1,9	,71
f) Meillä jokainen huolehtii itse työnsä kehittämisestä eikä se kuulu muille.	JAO	89	11	1,6	,71
	JKOUKE	94	6	1,6	,62
	POKE	91	9	1,6	,67
	KAIKKI	90	10	1,6	,68
c) Työyhteisöni uudet ideat saadaan useimmiten yhteisön ulkopuolelta, esim. konsultilta tai kouluttajalta.	JAO	86	14	1,9	,66
	JKOUKE	88	12	1,9	,61
	POKE	81	19	1,9	,82
	KAIKKI	85	15	1,9	,69
a) Meillä kaikki uudet ideat tulevat johtotasolta	JAO	83	17	2,0	,65
	JKOUKE	91	9	1,8	,61
	POKE	86	14	2,0	,70
	KAIKKI	85	15	1,9	,66

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

Liitteet

**Liitetaulukko 41.** Yhdistelmämuuttujan ”Ideat jäävät hyödyntämättä” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=180; JAO n=106; JKOUKE n=32; POKE n=42) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

<b>Ideat jäävät hyödyntämättä (TPO47Y4) (ns.)</b>	<b>RYH-MÄT</b>	<b>TEM + JEM %</b>	<b>TSM + JSM %</b>	<b>K</b>	<b>s</b>
r) Meillä syntyy uusia ideoita, mutta kukaan ei toteuta niitä.	JAO	78	22	2,0	,78
	JKOUKE	72	28	2,0	,74
	POKE	62	38	2,4	,91
	KAIKKI	73	27	2,1	,81
q) Meillä kyllä syntyy uusia ideoita, mutta niistä ei keskustella riittävästi, jotta niihin voisi sitoutua.	JAO	62	38	2,3	,79
	JKOUKE	81	19	2,2	,45
	POKE	55	45	2,6	,89
	KAIKKI	64	36	2,4	,77

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 42.** Yhdistelmämuuttujan ”Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=178; JAO n=104; JKOUKE n=32; POKE n=42) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

<b>Toimintamallit työyhteisön ulkopuolelta ja soveltaen (TPO47Y5) (ns.)</b>	<b>RYH-MÄT</b>	<b>TEM %</b>	<b>TSM %</b>	<b>K</b>	<b>s</b>
d) Olemme omaksuneet uusia toimintatapoja suoraan jonkun toisen oppilaitoksen mallin mukaan.	JAO	51	49	2,4	,65
	JKOUKE	41	59	2,6	,56
	POKE	55	45	2,4	,70
	KAIKKI	50	50	2,5	,65
e) Olemme hyödyntäneet toisten oppilaitosten malleja, mutta soveltaen niitä omiin olosuhteisiimme.	JAO	25	75	2,9	,68
	JKOUKE	6	94	3,0	,31
	POKE	12	88	2,9	,58
	KAIKKI	19	81	2,9	,60

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 43.** Yhdistelmämuuttujan "Ammattitaidon kehittäminen vastaajien työyhteisöissä" sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=175; JAO n=102; JKOUKE n=33; POKE n=40) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Ammattitaidon kehittäminen vastaajien työyhteisöissä (TPO53Y1) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
g) Työyhteisössäni kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen.	JAO	13	87	3,2	,75
	JKOUKE	15	85	3,1	,72
	POKE	12	88	3,3	,75
	KAIKKI	13	87	3,2	,74
f) Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hakemaan uutta tietoa myös työyksikön ulkopuolelta.	JAO	22	78	3,0	,66
	JKOUKE	22	78	2,9	,55
	POKE	20	80	3,1	,76
	KAIKKI	22	78	3,0	,67
d) Työyhteisömme jäsenten erilaista osaamista hyödynnetään toimintamme kehittämisessä.	JAO	16	84	3,1	,64
	JKOUKE	15	85	3,0	,59
	POKE	10	90	3,3	,65
	KAIKKI	14	86	3,1	,63
e) Uusien työntekijöiden tuoretta näkökulmaa pyritään hyödyntämään työyhteisössäni.	JAO	25	75	2,9	,72
	JKOUKE	30	70	2,8	,66
	POKE	22	88	2,9	,62
	KAIKKI	25	75	2,9	,68
a) Työyhteisön jäsenten oppimista toinen toisiltaan suunnitellaan täällä järjestelmällisesti.	JAO	24	76	2,5	,72
	JKOUKE	30	70	2,4	,83
	POKE	28	72	2,4	,81
	KAIKKI	26	74	2,5	,76
b) Työyhteisöni jäsenet tarkastelevat kriittisesti omaa toimintaansa.	JAO	45	55	2,7	,64
	JKOUKE	49	51	2,6	,55
	POKE	52	48	2,7	,69
	KAIKKI	48	52	2,7	,63

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero



Liitteet

**Liitetaulukko 44.** Yhdistelmämuuttujan ”Oman ammattitaidon kehittyminen” sisältämiin väittä-  
mien vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=375; JAO  
n=199; JKOUKE n=80; POKE n=96) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Oman ammattitaidon kehittyminen (TPO48Y1) (ns.)	RYH- MÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
m) Huomaan, että työni kannalta tärkeisiin asioihin liittyvä ajatte- luni on kehittynyt viime vuosina	JAO	5	95	3,3	,56
	JKOUKE	10	90	3,2	,62
	POKE	4	96	3,2	,55
	KAIKKI	6	94	3,2	,57
l) Koen, että ammattitaitoni on parantunut viime vuosina	JAO	9	91	3,3	,69
	JKOUKE	12	88	3,2	,64
	POKE	4	96	3,4	,56
	KAIKKI	9	91	3,3	,65
n) Olen alkanut viime aikoina sovel- taa uudenlaisia työskentelytapoja	JAO	18	82	3,1	,67
	JKOUKE	30	70	2,8	,68
	POKE	24	76	2,9	,63
	KAIKKI	22	78	3,0	,67
k) Viime vuosina työ on tullut entis- tä kiinnostavammaksi	JAO	21	79	2,9	,69
	JKOUKE	21	79	3,0	,64
	POKE	20	80	3,0	,69
	KAIKKI	21	79	3,0	,68

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 45.** Yhdistelmämuuttujan ”Yhteistyön lisääntyminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=380; JAO n=201; JKOUKE n=80; POKE n=99) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Yhteistyön lisääntyminen (TPO48Y2) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
b) Viime vuosina yhteistyöni muiden työpaikkojen työntekijöiden kanssa on selvästi lisääntynyt.	JAO	45	55	2,6	,83
	JKOUKE	49	51	2,5	,78
	POKE	52	48	2,6	,87
	KAIKKI	48	52	2,6	,83
i) Parin viime vuoden aikana olen osallistunut entistä enemmän yhteistyöhön myös muiden alojen edustajien kanssa.	JAO	60	40	2,3	,87
	JKOUKE	59	41	2,4	,77
	POKE	56	44	2,4	,89
	KAIKKI	59	41	2,4	,85
a) Parin viime vuoden aikana yhteistyöni työpaikkani muiden työntekijöiden kanssa on selvästi lisääntynyt.	JAO	24	76	3,0	,73
	JKOUKE	30	70	2,9	,81
	POKE	28	72	2,9	,91
	KAIKKI	26	74	2,9	,80
f) Olen viime vuosina osallistunut entistä enemmän erilaisiin koulutustilaisuuksiin.	JAO	46	54	2,5	,95
	JKOUKE	45	55	2,6	1,0
	POKE	53	47	2,4	,95
	KAIKKI	47	53	2,5	,96
g) Olen viime vuosina tutustunut työn kautta moniin uusiin ihmisiin.	JAO	15	85	3,2	,73
	JKOUKE	15	85	3,2	,70
	POKE	13	87	3,2	,73
	KAIKKI	14	86	3,2	,72
h) Viime vuosina olemme alkaneet työyhteisössän kiinnittää entistä enemmän huomiota tulevaisuuden ennakointiin.	JAO	19	81	3,0	,75
	JKOUKE	23	77	,75	,72
	POKE	16	84	3,1	,62
	KAIKKI	19	81	3,0	,71

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 46.** Yhdistelmämuuttujan ”Uusia kontakteja oppilaitoksiin” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=379; JAO n=200; JKOUKE n=80; POKE n=99) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Uusia kontakteja oppilaitoksiin (TPO48Y3) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
d) Olen viime vuosina solminut uusia kontakteja työelämään.	JAO	49	51	2,3	,89
	JKOUKE	65	35	2,3	,83
	POKE	60	40	2,3	,89
	KAIKKI	55	45	2,3	,88
c) Olen viime vuosina saanut runsaasti lisää tietoa oppilaitosten toiminnasta.	JAO	56	44	2,4	,78
	JKOUKE	65	35	2,3	,75
	POKE	68	32	2,2	,88
	KAIKKI	61	39	2,3	,80

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

Liitteet

**Liitetaulukko 47.** Yhdistelmämuuttujan ”Työyhteisön toimintatapojen kehittyminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=378; JAO n=201; JKOUKE n=78; POKE n=99) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Työyhteisön toimintatapojen kehittyminen (TPO48Y4) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
e) Viime vuosina työyhteisöni toimintatavat ovat kehittyneet huomattavasti.	JAO	25	75	2,9	,77
	JKOUKE	28	72	2,8	,70
	POKE	31	69	2,8	,78
	KAIKKI	27	73	2,9	,76
o) Työyhteisössäni ei juuri mikään ole muuttunut viime vuosina.	JAO	84	16	1,8	,81
	JKOUKE	85	15	1,9	,70
	POKE	83	17	1,9	,81
	KAIKKI	84	16	1,8	,79

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 48.** Yhdistelmämuuttujan ” Työhön liittyneet kielteiset muutokset” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=378; JAO n=200; JKOUKE n=80; POKE n=98) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Työhön liittyneet kielteiset muutokset (TPO48Y5) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
p) Työni kannalta tärkeät asiat ovat menneet huonompaan suuntaan viime vuosina.	JAO	87	13	1,8	,76
	JKOUKE	80	20	1,9	,94
	POKE	86	14	1,8	,72
	KAIKKI	85	15	1,8	,79
j) Parin viime vuoden aikana työ on käynyt entistä rasittavammaksi.	JAO	43	57	2,6	,91
	JKOUKE	37	63	2,8	,97
	POKE	44	56	2,8	,97
	KAIKKI	42	58	2,7	,97

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 49.** Yhdistelmämuuttujan ”Oppiminen kollegoilta” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=374; JAO n=197; JKOUKE n=79; POKE n=98) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Oppiminen kollegoilta (TPO54Y1) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
e) Olen oppinut useita arvokkaita työhöni liittyviä asioita kollegoilta.	JAO	15	85	3,2	,74
	JKOUKE	15	85	3,1	,71
	POKE	12	88	3,2	,71
	KAIKKI	14	86	3,2	,72
f) Keskustelut kollegoitteini kanssa auttavat minua usein ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin itsekseni pystyisin.	JAO	10	90	3,3	,68
	JKOUKE	21	79	3,1	,83
	POKE	15	85	3,2	,84
	KAIKKI	14	86	3,2	,76

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 50.** Yhdistelmämuuttujan ”Työssä kehittyminen” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=374; JAO n=198; JKOUKE n=80; POKE n=96) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Työssä kehittyminen (TPO54Y2) (ns.)	RYH-MÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
j) Työssäni on jatkuvasti etsittävä uutta tietoa.	JAO	7	93	3,5	,64
	JKOUKE	6	94	3,4	,69
	POKE	9	91	3,5	,66
	KAIKKI	7	93	3,5	,66
i) Hyväksyn elinikäisen oppimisen ajatuksen toimintani tärkeäksi periaatteeksi.	JAO	1	99	3,7	,50
	JKOUKE	5	95	3,6	,67
	POKE	4	96	3,6	,57
	KAIKKI	3	97	3,7	,56
k) Käytän osan työajastani uusien asioiden oppimiseen.	JAO	25	75	3,0	,85
	JKOUKE	37	63	2,7	,76
	POKE	26	74	3,0	,83
	KAIKKI	28	72	2,9	,83

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

**Liitetaulukko 51.** Yhdistelmämuuttujan ”Progressiivinen ongelmanratkaisu” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=377; JAO n=200; JKOUKE n=79; POKE n=98) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Progressiivinen ongelmanratkaisu (TPO54Y3) (ns.)	RYH-MÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
m) Kehittelen mielelläni uusia ratkaisuja työni ongelmiin.	JAO	9	91	3,2	,62
	JKOUKE	14	86	3,1	,66
	POKE	9	91	3,3	,63
	KAIKKI	10	90	3,2	,63
n) Pidän siitä, että kohtaan työssäni jatkuvasti uusia haasteita.	JAO	7	93	3,3	,61
	JKOUKE	14	86	3,2	,66
	POKE	11	89	3,4	,68
	KAIKKI	10	90	3,3	,64
c) Yritän jatkuvasti löytää uusia tapoja työskentelyni parantamiseksi.	JAO	12	88	3,1	,58
	JKOUKE	19	81	3,0	,68
	POKE	16	84	3,0	,61
	KAIKKI	14	86	3,1	,61

ns. = tilastollisesti ei-merkittävä ero

Liitteet

**Liitetaulukko 52.** Yhdistelmämuuttujan ”Uuden oppimisen vaikeus” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=378; JAO n=200; JKOUKE n=80; POKE n=98) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Uuden oppimisen vaikeus (TPO54Y4) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
l) Koen jatkuvan uuden oppimisen ras- kaana.	JAO	81	19	1,9	,82
	JKOUKE	78	22	2,0	,82
	POKE	70	30	2,1	,86
	KAIKKI	78	22	2,0	,83
d) Käsitteet ja menetelmät alallani vaihtu- vat niin tiuhaan, että on vaikea pysyä muutosten tasalla.	JAO	75	25	2,1	,74
	JKOUKE	65	35	2,3	,80
	POKE	65	35	2,3	,82
	KAIKKI	70	30	2,2	,78
o) Teen asiat mieluummin totutulla tavalla kuin opettelen jatkuvasti uusia.	JAO	80	20	2,0	,71
	JKOUKE	72	28	2,1	,71
	POKE	77	23	2,0	,75
	KAIKKI	77	23	2,0	,72

ns. = tilastollisesti ei-merkitsevä ero

**Liitetaulukko 53.** Yhdistelmämuuttujan ”Pienryhmätyöskentely” sisältämiin väittämiin annettujen vastausten prosenttiosuudet kolmella Keski-Suomen alueella (N=380; JAO n=201; JKOUKE n=80; POKE n=99) (Työpaikkaohjaaja-aineisto)

Pienryhmätyöskentely (TPO54Y5) (ns.)	RYHMÄT	TEM + JEM %	TSM + JSM %	K	s
b) Työskentelen suhteellisen usein eri alojen työntekijöiden kanssa.	JAO	58	42	2,3	,93
	JKOUKE	54	46	2,4	,92
	POKE	58	42	2,3	,90
	KAIKKI	57	43	2,3	,92
a) Kuulun joihinkin suhteellisen aktiivi- sesti toimiviin työyhteisöni pienryh- miin.	JAO	74	26	1,9	1,0
	JKOUKE	66	34	1,9	1,0
	POKE	75	25	1,9	,96
	KAIKKI	72	28	1,9	1,0

ns. = tilastollisesti ei-merkitsevä ero

Miten ammatilliset oppilaitokset ja työpaikat ovat verkostoituneet Keski-Suomessa? Miten tieto kulkee verkostoissa? Ovatko verkostot ja työyhteisöt innovatiivisia? Mitä muutosprosesseja kehittämistyö on tuottanut? Miten opiskelijoiden työssäoppiminen vaikuttaa työyhteisöjen toimintaan? Ovatko oppilaitokset ja työpaikat oppivia organisaatioita tai innovatiivisia tietoyhteisöjä? Tässä Taitava Keski-Suomi -tutkimuksen toisessa osaraportissa etsitään vastauksia näihin kysymyksiin.

Taitava Keski-Suomi -kehittämistyö on pyrkinyt kohottamaan ammatillisen koulutuksen laatua ja arvostusta sekä edistämään oppilaitosten ja työelämän yhteistyötä. Työn tuloksia arvioidaan kaksiosaisessa Taitava Keski-Suomi -tutkimuksessa. Ensimmäinen osa käsittelee opiskelijoiden työssäoppimista opiskelijoiden, opettajien ja työpaikkaohjaajien näkökulmasta.

## *Taitava keski-suomi*

Ammatillisen koulutuksen kehittämistä yhdessä työelämän kanssa

Jyväskylän ammattiopisto  
Jämsän seudun koulutuskeskus  
Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus

Koulutuksen tutkimuslaitos  
Tutkimuslauseita 24  
ISSN 1456-5153  
ISBN 951-39-2314-2



KESKI-SUOMEN LIITTO

Kansi: Marianna Rantanen,  
Outi Tuomainen ja Päivi Vähämaa  
Kannen kuva: Av-viestintä,  
Teemu Matilainen ja Neo Kekkonen  
Jyväskylän ammattiopisto, Tekninen oppilaitos