

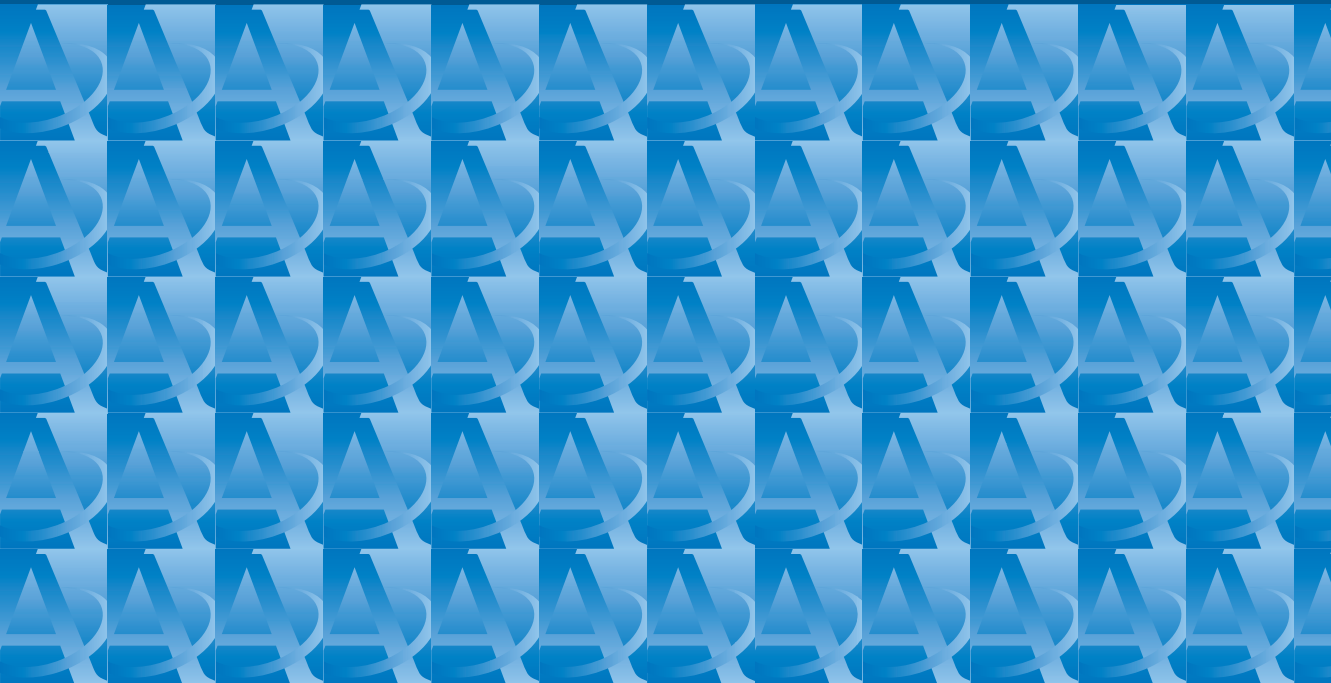
Anu Räisänen &
Risto Hietala (toim.)



YHTEISIIN PÖYTIIN

Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset

Arviointiraportti



Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 27

Yhteisiin pöytiin

Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset

Arviointiraportti

Anu Räisänen & Risto Hietala (toim.)



Koulutuksen
arviointineuvosto

JULKAISUN MYYNTI:
Koulutuksen arviointisihteeristö
PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
puh. (014) 260 3220
faksi (014) 260 3241
ktl-asiakaspalvelu@ktl.jyu.fi
www.edev.fi

Julkaisija: Koulutuksen arviointineuvosto,
Jyväskylä 2007.

© Koulutuksen arviointineuvosto ja kirjoittajat

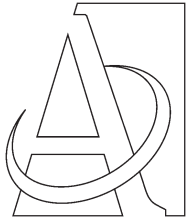
Kansi ja ulkoasu: Martti Minkkinen
Taitto: Taittotalo PrintOne, Helsinki 2007

Kartta: Pohjakartta © Affecto Finland Oy, Lupa L7293/07.

ISSN 1795-0155 (painettu)
ISSN 1795-0163 (verkkojulkaisu, pdf)

ISBN 978-951-39-3105-6 (painettu)
ISBN 978-951-39-3106-3 (verkkojulkaisu, pdf)

Gummerus Kirjapaino Oy
Vaajakoski 2007



Sisältö

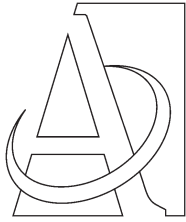
Tiivistelmä	9
Sammandrag	11
Abstract	13
Esipuhe	15
1 Johdanto	17
OSA I ORIENTAATIO ARVIOINTIIN JA ARVIOINTIMENETELMÄT	
2 Aluekehittäminen ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminnassa.....	23
2.1 Aluekehittäminen	23
2.2 Alueellinen kehittäminen ammatillisen koulutuksen järjestäjien työnä	30
2.3 Ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkosto	39
3 Vertaileva esimerkki: ammattikorkeakoulun aluekehitysvaikutukset	41
3.1 Aluekehittämistoiminnan vahvuudet	42
3.2 Kehittämiskohteet	45
3.3 Tulevaisuuden haasteet	51
4 Arviointiasetelma, -kysymykset, -menetelmät ja -prosessi	53
4.1 Tavoite ja tehtävät	53
4.2 Keskeiset käsitteet	55
4.3 Arviointimalli	55
4.4 Arvioinnin kohteet ja arviointikysymykset	57
4.5 Arvioinnin organisointi ja järjestäjien osallistuminen.....	57
4.6 Arviointiaineiston koonti ja analysointi	59
5 Arvioinnin luotettavuus	63

OSA II TULOKSET

6	Kokonaisarviointi	69
6.1	Koulutuksen järjestäjien kokonaispisteet ja laatutaso	69
6.2	Koulutuksen järjestäjien laatutaso arviointikohteittain ja taustamuuttujittain	71
6.3	Koulutuksen järjestäjien välisiä eroja osa-alueittain	77
7	Arviointi kohteittain	79
7.1	Aluekehitysvaikutusten käsitteellistäminen ja järjestäjien rooli alueen kehittämässä ja yhteistyöverkostoissa	79
7.2	Suunnittelu ja johtaminen	85
7.3	Aluekehitystyön toimeenpano	95
7.4	Seuranta ja arviointi	105
7.5	Muutos- ja kehittämisprosessit	108
7.6	Tulokset ja näytöt	109
8	Koulutuksen järjestäjien lähitulevaisuuden kehittämismalli	113
9	Erytiskysymykset	117
9.1	Eri järjestäjätyypit, koulutusmuodot ja koulutusalat	117
9.2	Alueellisia kehitysvaikutuksia tukeva hanketoiminta	123
9.3	Kansallinen ohjaus alueellisen kehityksen tukena	124
10	Opiskelijoiden liikkuvuus alueelle ja alueelta	129
10.1	Liikkuvuus maakunnittain	130
10.2	Liikkuvuus aloittain	132
11	Ruotsinkielinen koulutus/svensk utbildning	147
11.1	Ruotsinkielinen koulutus	147
11.2	Utvärdering av yrkesutbildningens regioneffekter	151
12	Hyvät käytännöt	157
12.1	Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö	159
12.2	Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus	168
12.3	Kainuun maakunta -kuntayhtymä	186
12.4	K-instituutti Oy	200
12.5	Porvoon kauppaoppilaitos	209
12.6	Salon seudun koulutuskuntayhtymä	216
12.7	Savon koulutuskuntayhtymä	227
12.8	Tampereen aikuiskoulutuskeskus	245

OSA III SYNTEESI

13	Arvioivat johtopäätökset	259
13.1	Yleistä	259
13.2	Koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksiin liittyvät ydinprosessit ja välineet sekä näiden tavoitteet, suunnitelmallisuus ja vaikuttavuus.....	263
13.3	Koulutuksen järjestäjien alueellisten yhteistyöverkostojen rakenne ja keskeiset kumppanit sekä yhteistyön muodot, tavoitteet ja tulokset	271
13.4	Aluekehitysvaikutukset koulutuksen järjestäjän toimintastrategiassa	274
13.5	Koulutuksen järjestäjän rooli, tehtävät ja vaikutukset alueellisessa innovaatiojärjestelmässä.....	276
13.6	Koulutuksen järjestäjien mahdollisuudet aluekehitystyöhön	278
13.7	Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset suhteessa ammattikorkeakoulujen arviointeihin	279
14	Kehittämissuosituksiset	281
	Lähteet	288
	Liitteet	291



Tiivistelmä

Räisänen, A. & Hietala, R. (toim.) 2007. Yhteisiin pöytiin. Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset. Arviointiraportti. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 27. Jyväskylä.

ISSN 1795-0155 (painettu), ISSN 1795-0163 (verkkojulkaisu, pdf)

ISBN 978-951-39-3105-6 (painettu), ISBN 978-951-39-3106-3 (verkkojulkaisu, pdf)

Tämän arvioinnin avulla tuotetaan tietoa ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutuksista ja kehittämistarpeista. Arviointi kohdistuu kaikkiin ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen järjestäjiin ja siten myös ammatilliseen peruskoulutukseen, lisäkoulutukseen sekä kaikkiin koulutuksen järjestämismuotoihin ja aloihin. Sen tavoitteena on tukea koulutuksen järjestäjiä, alueellisia toimijoita ja kansallisella tasolla toimivia opetusviranomaisia ammatillisen koulutuksen kehittämisessä. Arviointi on tehty opetusministeriön toimeksiannosta (päätös 8.3.2006).

Tämä arviointi oli erityisen haasteellinen. Erityisen vaikeiksi tehtäviksi muodostuivat aluekehitysvaikutuksiin liittyvät käsitteet (esimerkiksi alue ja alueelliset vaikutukset) ja sen ymmärtäminen, millainen rooli ja tehtävä ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on alueellisessa kehittämisessä. Koulutuksen järjestäjien kannalta ongelmia määrittämisessä tuottivat erot koulutuksen järjestäjien perustehtävissä. Siinä missä jotkut järjestäjistä toimivat maantieteellisesti rajatuilla alueilla, ovat joidenkin toisten tehtävät luonteeltaan valtakunnallisia. Elinkeinoelämän oppilaitokset puolestaan suuntautuvat taustalla olevan yrityksen sisäiseen kehittämiseen ja koulutukseen. Näiden perustehtäviin liittyvien erojen vuoksi aluekehitysvaikutuksia ei määritetty etukäteen, vaan järjestäjiä itseään pyydettiin kuvaamaan oma näkemyksensä toiminta-alueestaan ja omalle toiminnalle asetetuista kehitystavoitteista. Tämä järjestäjien ymmärrys omasta alueestaan oli siten myös yksi arvioinnin kohde.

Arviointiryhmä selvitti koulutuksen järjestäjien aluekehitystehtävään liittyviä normeja, periaatteita ja tavoitteita, mutta arviointi suunnattiin siihen, miten järjestäjät itse ymmärtävät aluekehitystehtävänsä. Tältä osin järjestäjät jakautuivat kolmeen ryhmään. Osa järjestäjistä oli sitä mieltä, että oikeaan paikkaan ja aikaan



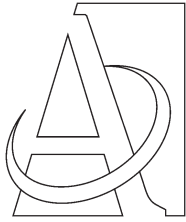
osuva arviointi vauhditti hyvin jo etenevää alueen ja työelämän kehitystehtävää. Osa järjestäjistä arvioi toimintansa sitä erikseen kommentoimatta. Arviointi sai myös melko suuren osan järjestäjistä hämilleen. Koulutuksen arviointineuvostoon tuli runsaasti yhteydenottoja, joissa epäiltiin, kuuluuko aluekehitys ammatillisen koulutuksen järjestäjien tehtäviin, ja joissa ehdotettiin, että kyseinen arviointi pitäisi kohdistaa niiden sijaan ammattikorkeakouluihin.

Arviointi perustui kehittävän arvioinnin lähestymistapaan, ja se oli kriteeriperusteista. Aineisto koottiin kaikilta ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä. Koulutuksen järjestäjät kuvasivat oman toimintansa ja arvioivat sen monitahoisesti. Arviointiin osallistui työelämän, sidosryhmien ja oppilaitoksen asiantuntijoiden lisäksi myös opiskelijoita. Lisäksi koulutuksen järjestäjät osallistuivat arviointiseminaariin (fokusryhmät), jossa he analysoivat tuloksia yhdessä arviointiryhmän kanssa. Näin koulutuksen järjestäjät evästivät arviointiryhmää arvioinnin viimeistelyssä. Kansallinen arviointiryhmä analysoi aineistot ja tulkitsi järjestäjien aluekehitysvaikutuksia arviointi-istunnoissaan (tulkinnallinen analyysi).

Koulutuksen järjestäjien aluekehitystehtävä liittyy käytännössä selvästi koulutustehtävään, miltä osin järjestäjien vahvuudet tulevat esiin. Sen sijaan muu aluekehitystehtävä ei ole selvä. Tehtävän jäsentymättömyys on osittain seurausta siitä, ettei tehtävää ole selkeästi osoitettu ammatillisen koulutuksen järjestäjien tehtäväksi, ja osittain siitä, etteivät muut toimijat ota ammatillisen koulutuksen järjestäjiä alueelliseen toimintaan.

Järjestäjillä on paljon erilaisia hankkeita, mutta panostukset kehittämis- ja palvelutarjontaan sekä innovaatio toimintaan eivät korostu. Aluekehittämissuhteet on selkeintä suurten koulutuksen järjestäjien piirissä. Arviointiraportti sisältää 13 kehittämissuosituksen, joista osa kohdistuu koulutuksen järjestäjiin, osa yhteistyöverkostoihin ja osa kansalliselle tasolle.

Asiasanat: ammatillinen koulutus, koulutuksen arviointi, arviointi, aluekehitys, vaikutukset.



Abstract

Räisänen, A. & Hietala, R. (Eds.) 2007. Working together round the table. The regional development impact of vocational education and training. Publications by the Education Evaluation Council 27. Jyväskylä.

ISSN 1795-0155 (printed version), ISSN 1795-0163 (pdf)

ISBN 978-951-39-3105-6 (printed version), ISBN 978-951-39-3106-3 (pdf)

This evaluation provides information about the regional development impact and development needs of vocational education and training (VET). The evaluation focuses on all VET providers, thus covering all fields and forms of provision of upper secondary and further vocational education and training. Its objective is to support VET providers, regional parties and national education authorities in VET development. The evaluation was commissioned by the Ministry of Education (Decision of 8th March 2006).

This evaluation was especially challenging. The tasks that proved to be particularly difficult included concepts relating to regional development impact (such as ‘region’ and ‘regional impact’) and understanding the role and mission of VET providers in regional development. In terms of VET providers, problems with definition were caused by differences between their basic missions. Where some providers operate in geographically defined areas, others have tasks that affect the nation as a whole. Specialised vocational institutions owned by businesses, in turn, focus on internal development and training of their owner companies. Due to these differences in basic missions, ‘regional impact’ was not defined in advance, but providers were instead asked to describe their own views of their operating areas and development targets set for their own operations. This providers’ understanding of their respective regions thus also became one of the targets of evaluation.

The evaluation team investigated the standards, principles and objectives relating to the regional development mission of VET providers, but the evaluation focused on how providers themselves perceive their role in regional development. In this respect, providers were divided into three groups. Some providers felt that evaluation took place at the right stage and time, enhancing the task of developing



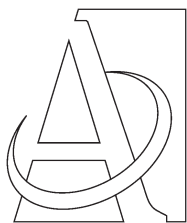
regions and the world of work, which was already well on the way. Other providers just evaluated their operations without specifically commenting on this aspect. The evaluation also confused quite a large proportion of providers. The Finnish Education Evaluation Council received plenty of messages from contacts who were unsure whether regional development was part of a VET provider's mission and suggesting that this evaluation should be directed at polytechnics instead.

The evaluation was based on a development-oriented evaluation approach and it was criterion-referenced. Data was collected from all VET providers. VET providers described their own operations and evaluated these from multiple perspectives. The evaluation involved experts from the world of work, other stakeholder groups and VET institutions, complete with students. In addition, VET providers participated in an evaluation seminar (focus groups), where they analysed the results together with the evaluation team. This enabled providers to brief the evaluation team for finalisation of the evaluation. The national evaluation team analysed the data and interpreted providers' regional development impact in its evaluation sessions (interpretative analysis).

In practical terms, VET providers' role in regional development is clearly linked to their educational mission, which is the area where their strengths become visible. Conversely, the regional development mission is not clear in other respects. The lack of organisation of the mission is, on the one hand, due to the fact that the mission has not been clearly assigned to VET providers and, on the other, to the fact that other parties do not involve VET providers in regional operations.

Providers have a wide variety of projects, but investments in development and service provision and innovation activities are not prominent. The regional development mission is clearest among large VET providers. The evaluation report includes 13 recommendations for improvement, some directed at VET providers, others at co-operation networks and the national level.

Keywords: vocational education and training (VET), evaluation of education and training, evaluation, regional development, impact.



Sammandrag

Räisänen, A. & Hietala, R. (red.) 2007. Till gemensamma bord. Yrkesutbildningens regioneffekter. Sammandrag. Publicationer från Rådet för utbildningsutvärdering 27. Jyväskylä.

ISSN 1795-0155 (tryckt), ISSN 1795-0163 (pdf)

ISBN 978-951-39-3105-6 (tryckt), ISBN 978-951-39-3106-3 (pdf)

Denna utvärdering ger information om regioneffekter och utvecklingsbehov inom yrkesutbildningen. Utvärderingen gäller alla anordnare av yrkesinriktad grund- och tilläggstudium och således även den grundläggande yrkesutbildningen, tilläggstudium samt alla former för anordnande av utbildning och alla utbildningsområden. Syftet med utvärderingen är att stödja utbildningsanordnarna, de regionala aktörerna och de nationella utbildningsmyndigheterna i utvecklingen av yrkesutbildningen. Utvärderingen har utförts på uppdrag av undervisningsministeriet (beslut 8.3.2006).

Denna utvärdering har inneburit en stor utmaning. En särskilt komplicerad uppgift utgjorde begreppen gällande regioneffekter (exempelvis region och regionala effekter) och att förstå vilken roll och uppgift anordnarna av yrkesutbildning har i den regionala utvecklingen. För utbildningsanordnarnas del gav skillnader i utbildningsanordnarnas grundläggande uppgifter problem med definitionerna. Där en del anordnare verkar inom geografiskt begränsade områden, har andra riksomfattande uppgifter. Läroinrättningarna inom näringslivet riktar å sin sida in sig på det bakomliggande företagets interna utveckling och utbildning. På grund av skillnaderna i dessa grundläggande uppgifter definierades inte regioneffekterna på förhand, utan anordnarna ombads själva beskriva sin egen syn på sitt verksamhetsområde och utvecklingsbehoven för sin egen verksamhet. Anordnarnas uppfattning om sitt eget område var således även ett utvärderingsobjekt.

Utvärderingsgruppen redde ut normerna, principerna och målen för utbildningsanordnarnas regionutvecklande uppgift, men utvärderingen inriktades på hur anordnarna själva uppfattade sin regionutvecklande uppgift. Här fördelade anordnarna sig på tre grupper. En del anordnare ansåg att en utvärdering på rätt plats och i



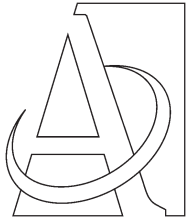
rätt tid i stor utsträckning påskyndade det redan pågående utvecklingsarbetet inom området och arbetslivet. En del av anordnarna utvärderade sin verksamhet utan att separat kommentera den. Utvärderingen gjorde också en rätt stor del av anordnarna förbryllade. Många tog kontakt med Rådet för utbildningsutvärdering och tvivlade på om regional utveckling ingår i uppgifterna för anordnare av yrkesutbildning och föreslog att den aktuella utvärderingen borde riktas till yrkeshögskolorna i stället för till dem.

Utvärderingen genomfördes enligt principen utvecklande utvärdering och var kriteriebaserad. Materialet samlades in samtidigt från alla anordnare av yrkesinriktad utbildning. Utbildningsanordnarna beskrev sin verksamhet och utvärderade den mångsidigt. I utvärderingen deltog förutom sakkunniga från arbetslivet, intressegrupper och läroinrättningar även studerande. Dessutom deltog utbildningsanordnarna i ett utvärderingsseminarium (fokusgrupper) där de analyserade resultaten tillsammans med utvärderingsgruppen. Därigenom fick utvärderingsgruppen värdefulla råd av anordnarna i finslipningen av utvärderingen. Den nationella utvärderingsgruppen analyserade materialen och tolkade anordnarnas regioneffekter vid utvärderingssammanträden (tolkningsanalys).

Utbildningsanordnarnas regionutvecklande uppgift hör i praktiken klart samman med utbildningsuppgiften och där kommer anordnarnas starka sidor fram. Däremot är den övriga regionutvecklande uppgiften oklar. Att uppgiften är ostrukturerad är delvis en följd av att uppgiften inte tydligt är riktad till yrkesutbildningsanordnarna och delvis av att de övriga aktörerna inte tar med yrkesutbildningsanordnarna i den regionala verksamheten.

Anordnarna har många olika projekt, men satsningar på utveckling och service samt innovativ verksamhet betonas inte. Den regionutvecklande uppgiften är klarast bland stora utbildningsanordnare. Utvärderingsrapporten innehåller 13 utvecklingsrekommendationer av vilka en del riktar sig till utbildningsanordnarna, en del till samarbetsnätverken och en del till den nationella nivån.

Nyckelord: yrkesutbildning, utbildningsutvärdering, utvärdering, regionutveckling, effekter.



Esipuhe

Ammatillisen koulutuksen aluekehitystehtävään kohdistuvat vaatimukset ovat korostuneet 2000-luvulla ja näyttävät korostuvan edelleen. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät vastaavat aluekehityshaasteisiin ansiokkaasti koulutuksen keinoin, mutta tämä näkökulma ei ole riittävä mahdollisimman hyvien aluekehitysvaikutusten aikaansaamiseksi ja osoittamiseksi. Tämän esillä oleva arviointi osoittaa.

Arviointiraportti tarjoaa monipuolista tietoa ammatillisen koulutuksen aluekehitystehtävän toteutumisesta, ongelmista sekä kehittämistarpeista ja -haasteista. Arviointi nosti esiin muun muassa järjestäjien vaikeudet määrittää oma alueensa ja aluekehittämistehtävänsä. Vaikka pääosin alueellisuus on jäsennettävissä maakunnallisuudesta käsin, joidenkin järjestäjien alue on koko valtakunta ja joidenkin jopa tätä laajempi – maapalloistuva alue. Muun muassa tämä oman alueen määrittämisen vaikeus on lisännyt arvioinnin haasteita.

Arviointiryhmä on tarkastellut ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksia erilaisten järjestäjien omista lähtökohdista käsin ja siten pyrkinyt ymmärtämään aluekehitystehtävän ja siihen liittyvien vaikutusten erilaisuuden. Arviointi osoitti, ettei yksi näkökulma riitä kuvaamaan ammatillisen koulutuksen aluekehitystehtävää ja sen kautta syntyvää vaikuttavuutta. Tarvitaan erilaisia näkökulmia.

Arvioinnin mukaan koulutuksen järjestäjät ymmärtävät aluekehitystehtävän hyvin eri tavalla. Suurin osa mieltää aluekehitystehtävän pelkästään koulutustehtävän kautta, mutta osa järjestäjistä näkee tehtävän tätä laajempaan ja monimuotoisempaan. Koulutustehtävän lisäksi korostuu muun muassa osallistuminen työelämän ja alueen kehittämiseen, yrittäjyyden tukemiseen sekä innovaatio toimintaan. Selvää on, että laajempi tulkinta ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävästä on tulevaisuuden haaste.

Sen lisäksi, että ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävä ei ole kovin selvä niille itselleen, se ei myöskään ole selvä alueellisille ja kansallisille toimijoille ja ammatillisen koulutuksen järjestäjien kumppaneille. Sitä ei ole myöskään selvästi määritetty järjestäjien tehtäväksi. Aluekehittämistehtävä mielletään enemmän yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kuin ammatillisen koulutuksen



järjestäjien tehtäväksi. Näin ollen haasteeksi muodostuu myös ammatillisen koulutuksen järjestäjien tehtävän ja tavoitteiden määrittäminen niin lainsäädännössä kuin myös Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa (KESU).

Arviointiraportti sisältää useita kehittämissuunnitelmia edellä esitetyn tehtävämäärittelyn lisäksi. Keskeistä on, että eri tahot tiedostavat ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminnan merkityksen ja mahdollisuudet alueellisen kehittämisen kannalta ja että järjestäjät voivat osallistua aluekehittämiseen liittyvään toimintaan tasavertaisina toimijoina muiden alueellisten toimijoiden sekä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rinnalla. Ammatillisen koulutuksen asiantuntijoilla ja yksiköillä on osaamista ja kapasiteettia osallistua niin alueen kuin siellä olevan työelämän ja yritystoiminnan kehittämiseen ja tätä tukevaan innovaatiotoimintaan.

Kehittävään arviointiin perustuva lähestymistapa on omalta osaltaan edistänyt koulutuksen järjestäjien suuntautumista alueelliseen kehittämiseen ja siihen liittyvään yhteistyöhön. Koulutuksen järjestäjien paneutuminen arviointiin mahdollisti arvioinnin ja auttoi arviointiryhmää arviointikohteen ymmärtämisessä ja sitä koskevissa tulkinnoissa. Sekä arvioinnin suunnitteluryhmä että koulutuspäällikkö Rauli Sorvarin johtama arviointiryhmä ovat pyrkineet ottamaan selvää vaikeasti tulkittavasta arviointikohteesta ja siihen liittyvistä haasteista.

Esitän lämpimät kiitokset kaikille arviointiin osallistuneille koulutuksen järjestäjille ja asiantuntijoille sekä suunnittelu- ja arviointiryhmille. Toivottavaa on, että arviointi suuntaa ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintaa alueellisen kehittämisen aikaansaamiseksi ja tehostamiseksi. Arviointiryhmän esittämät kehittämissuunnitelmat luovat hyvän perustan kehittää ja jäsentää järjestäjien tehtäviä ja toimintaa edelleen.

Kauko Hämäläinen

Koulutuksen arviointineuvoston puheenjohtaja

1 Johdanto

Koulutuksen merkitys ja siihen kohdistuvat yhteiskunnalliset odotukset aluekehittämisen suhteen ovat voimistuneet 1990-luvulta alkaen. Taustalla vaikuttavat monet tekijät, kuten hallinnon desentralisaatio, Euroopan unionin aluepolitiikka, muuttoliike, alueiden erilaistuminen ja niiden välinen kilpailu. Aluekehittämisellä pyritään luomaan edellytyksiä sellaiselle taloudelliselle kasvulle, elinkeinotoiminnan kehitykselle ja työllisyydelle, joka takaa alueiden hyvinvoinnin ja kilpailukykyyn. Näiden perustana on kestävä kehitys ja osaaminen, jota myös ammatillinen koulutus osaltaan edistää.

Alueiden kehittymistä ohjaavat toisaalta *tehokkuuteen* ja toisaalta *innovatiivisuuteen ja jatkuvaan kehittymiseen* kohdistuvat vaatimukset. Alueiden kehittymistä pyritään tukemaan innovatiivisella toimintaympäristöllä, verkostomaisella toiminnalla ja jatkuvalla oppimisella – oppivien alueiden luomisella ja ylläpitämisellä ja koulutuksella (muun muassa Valtioneuvoston aluepoliittinen selonteko 2004) Alueellisen kehittämisen painopiste on kaupunkien uudistumisessa ja metropolialueilla, kasvukeskusajattelussa, kuten myös eri alueiden tasapainoisessa kehittämisessä. Keskeisiä tavoitteita ovat

- hallittu kehitys ja jatkuva sekä laadullinen että määrällinen kehittäminen
- työllisyyden paraneminen
- sosiaalisen koheesion paraneminen
- työmarkkinoiden kehittyminen
- läpi elämän tapahtuva oppiminen
- ihmisten liikkuvuus
- avoimuus, jatkuvuus ja toisilta oppiminen.



Alueiden kehittämisessä korostuu alueiden itsenäisyys ja itseohjautuvuus. Ståhle ja Sotarauta (2002) korostavat ruohonjuuritasolta lähtevää **itseuudistavaa kehittämistä**, jonka perusedellytyksiä ovat *alueellisten toimijoiden motivointi, yhteisen identiteetin ja näkemyksen luonti, luottamukseen ja keskinäiseen riippuvuuteen perustuvat verkostot, avoin ja sujuva tiedonkulku sekä toimenpiteiden ajoituksen hallinta yhdistettynä rohkeuteen toimia*.

Ammatillisen koulutuksen aluekehitystehtävä ei ole kovin selvä. Ammatillista koulutusta koskeva lainsäädäntö rajaa ammatillisen koulutuksen järjestäjien alueelliseksi kehittämistehtäväksi **”edistää alueellista kehitystä koulutuksen avulla”**. Tältä osin tehtävissä korostuu koulutuksen suuntaaminen niin, että se vastaa työelämän ja sen kehittämisen tarpeisiin. Lisäksi toiminnassa voi painottua myös muu palvelu- ja kehittämistoiminta. Koska ammatillinen koulutus ja koulutuksen järjestäjien toiminta integroituvat laajan alueellisen toiminnan osaksi, keskeistä on yhteistyö ja verkostoituminen muiden tahojen kanssa. Tärkeää ammatillisen koulutuksen järjestäjien tehtävissä on (vrt. Suomen aluekehittämisstrategia 2003–2013, Koulutus ja tutkimus 2003–2008, Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2007–2011, Aikuiskoulutuksen alueelliset toimenpideohjelmat 2005, Valtioneuvoston aluepoliittinen selonteko 2004)

- väestön **hyvinvoinnin edistäminen** (muun muassa syrjäytymisen ehkäisy, työllistymisen edistäminen ja palveluiden kehittäminen)
- eri **alueiden tasapainoisen kehityksen** turvaaminen
- alueen **sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman vahvistaminen** (esimerkiksi alueidentiteetin tukeminen ja edistäminen sekä alueen menestysmahdollisuuksien tukeminen, osaamisen vahvistaminen, osaamiskeskustoimintaan osallistuminen)
- osallistuminen toiminta-alueen **alueelliseen, kansalliseen ja kansainväliseen verkostoitumiseen** ja verkostoitumisen edistäminen (erilainen yhteistyö ja osallisuus sekä kumppanuussuhteet). Ammatillinen koulutus integroituu alueellisen toiminnan osaksi. Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset ovat siten sidoksissa alueiden ja yhteiskuntarakenteiden kehitykseen ja kehitysnäkyymiin, ja ne heijastuvat aluekehitystä koskeviin tavoitteisiin, strategioihin, prosesseihin ja menetelmiin sekä kehittämiseen.

Tässä raportoitava arviointi kohdistuu ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaiikutuksiin. Se painottuu toimintaan, erityisesti aluekehitystä koskeviin ydinprosesseihin, yhteistyöverkostoihin, aluekehitystyön suunnitelmallisuuteen ja järjestäjien rooliin alueellisessa innovaatiojärjestelmässä. Tässä arvioinnissa koulutuksen järjestäjien aluekehitystehtävässä onnistumista tarkastellaan muun muassa seuraavien piirteiden kautta:

- toiminta-alueen määrittely
- aluekehitystehtävän ja sen tavoitteiden integrointi koulutus-/opetustehtävään, koulutustarpeiden ennakkointiin ja kehittämistoimintaan eri alojen erityispiirteet huomioon ottaen

- järjestäjien strategisten tavoitteiden yhteensovittaminen ja yhdensuuntaisuus alueen kehitystavoitteisiin
- alueellisten näkökulmien ja globalisaation muutostekijöiden yhteensovittaminen
- toiminta ja suunnannäyttäminen sekä osallisuus tulevaisuusorientoituneessa työssä alueella.

Arvioinnissa pyritään selvittämään, miten koulutuksen järjestäjät ymmärtävät oman aluekehitystehtävänsä ja siihen liittyvät käsitteet **alue, aluekehitys ja vaikutukset ja niihin liittyvän toiminnan ja miten ne toimivat tällä tehtäväalueellaan**. Lähestymistapa vaikutti sopivan parhaiten erilaisissa toimintaympäristöissä ja tehtävissä toimivien järjestäjien toiminnan oikeudenmukaiseen ymmärtämiseen ja tulkintaan.

Kehittävän arvioinnin mukaisesti koulutuksen järjestäjillä oli hyvin aktiivinen rooli arvioinnissa. Järjestäjät kuvasivat ja arvioivat oman toimintansa, minkä lisäksi he osallistuivat fokusryhmäkeskusteluiden avulla arviointiraportin viimeistelemään. Arviointiryhmä nojasi tulkinnallisessa analyysissään järjestäjien tuottamaan aineistoon, minkä lisäksi se hyödynsi myös muuta aineistoa. Arviointi oli kriteeriperusteista. Arviointiryhmä, johon kuuluivat koulutuspäällikkö Rauli Sorvari (puheenjohtaja), projektipäällikkö Ingeborg Rask, emeritusprofessori Kalevi Rikkinen, sivistystoimentarkastaja Harri Haarikko, johtaja Arto Ylitalo, kehittämispäällikkö Laila Bröcker ja rehtori Hannu Salvi, on yhdessä tehnyt arviointia koskevat valinnat ja analysoinut tulokset. Arviointiryhmä vastaa yhdessä arviointiraportista ja siinä olevista arvioivista tulkinnoista. Arviointisihteeristö on laatinut arviointiraportin aineistojen ja arviointiryhmässä käytyjen keskusteluiden pohjalta.

Raportin ensimmäisessä osassa kuvataan aluekehitystä ohjaavia säädöksiä, ammattikorkeakoulun esimerkkiä aluekehitysvaikutuksista sekä arviointimenetelmiä. Toisessa osassa keskitytään arviointituloksiin ja kolmannessa osassa arvioiviin jeh-
topäätöksiin ja kehittämissuosituksiin.

OSA I

ORIENTAATIO ARVIOINTIIN JA ARVIOINTIMENETELMÄT

2 Aluekehittäminen ammattillisen koulutuksen järjestäjien toiminnassa

Tässä luvussa tarkastellaan aluekehittämisen roolia ammatillisessa koulutuksessa kolmesta näkökulmasta. Ensin luodaan kuvaa aluekehittämiseen liittyvistä yleisistä käsitteistä kuten alue, aluehallinto, kilpailukyky, innovaatiotoiminta, oppiva alue, ennakointi ja yhteistyön verkostot taustoittamaan arviointia. Toinen näkökulma puolestaan nostaa esiin ammatillisen koulutuksen ohjauksen, normiston, tavoitteet ja erityispiirteet. Kolmannessa luvussa kuvataan ammatillisen koulutuksen järjestäjien kirjoa huomioiden järjestäjien erilaiset aluekehittämisen lähestymistavat ja valitut roolit.

2.1 Aluekehittäminen

Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutuksia arvioitaessa keskitytään siihen, miten ammatillinen koulutus ja siihen liittyvät erilaiset toiminnot tukevat alueiden kehitystä ja aluetalouden uudistumista sekä synnyttävät konkreettisia aluekehitysvaikutuksia. Strategisesti tärkeitä alueellisia tavoitteita ovat osaavan työvoiman turvaaminen, työelämän ja yritysten kehityksen tukeminen, alueen synergisen yhteistyön vahvistaminen sekä kansalaisten tietojen ja taitojen kehittäminen, osaamisen vahvistaminen. Näin ajateltuna ammatillisen koulutuksen merkitys on eri tavoin alueiden kilpailumenestyksen keskeinen elementti.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät toimivat eri alueilla ja erilaisissa toimintaympäristöissä. Alueiden välisistä eroista ja kansallisesta asemasta johtuen järjes-



täjien toimintaprofiilit poikkeavat toisistaan. Koulutuksen järjestäminen sidostuu eri tavoin alueisiin. Yhteistyöverkostot ja niihin liittyvät vuorovaikutussuhteet muotoutuvat myös eri tavoin. Kilpailukyky liittyy inhimilliset voimavarat aluetalouteen, työelämään ja yrityksiin. Myös ammatillisen koulutuksen toteutuksessa ja tarjonnassa korostuvat nykyisin markkinalähtöisyys ja markkinoiden muutokset sekä maapalloistuminen.

Alue

Alueen käsitteellä viitataan yleisesti yhteiskunnassa paikallisiin, seudullisiin, maakunnallisiin, valtakunnallisiin tai sen osien toiminta-alueisiin kuten lääneihin. Euroopan alueiden yhteistyöjärjestön mukaan sillä tarkoitetaan välittömästi valtion tason alapuolella olevaa julkisoikeudellista alueellista yksikköä, jolla on oma poliittinen hallinto. Valtionhallinnossa käsitteellä alue tarkoitetaan maakuntajakolain (1159/1997) mukaisia maakunnan alueita tai valtion aluehallintoviranomaisten toimialueita. Kyseisen lain mukaan maakunnaksi määrätään alue, johon kuuluvat kunnat muodostavat toiminnallisesti, taloudellisesti ja alueen suunnittelun kannalta tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Tähän liittyy myös käsitteet työssäkäynti- ja asiointialue. Alueelliset kehittämisstrategiat ja niihin sisältyvät avaintoimialat ja -klusterit esitetään yleensä maakunnan kattavissa strategioissa. Tällaiset kuten aluekeskus- ja osaamiskeskusohjelmat ovat alueellisia. Keskuksissa yhdistyvät erilaisten toimijoiden vahvuudet ja ne muodostavat innovaatiotoiminnalle alueellisen toimintaympäristön. Maakuntasuunnitelma ja sen vuosittainen toteuttamisohjelma kokoavat maakunnan eri strategiat ja niiden toteuttamiseen keskeisesti vaikuttavat toimenpiteet yhdeksi kokonaisuudeksi. Nämä ovat perustana maakuntien käydessä alueiden kehittämistä koskevia neuvotteluita keskushallinnon kanssa.

Aluehallinto ja aluekehitystehtävä

Alueelliseen kehittämisympäristöön kuuluvat julkishallinnon rakenteet eli aluehallinto. Vastuu alueiden kehittämisestä on **maakunnilla, kunnilla ja alueellisen kehittämistyön kautta valtion aluehallintoviranomaisilla**. Aluehallinnon kautta kanavoituvat myös sekä EU:n kehittämisresurssit että myös kansalliset ja kunnalliset resurssit. Maakuntien liitot (kuntayhtymät) koordinoivat lakisääteisesti aluekehittämistä ja sen resursointia. Alueiden kehittämislain (602/2002) perustalta luodaan edellytyksiä alueiden kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin takaavalle, osaamiseen ja kestäväan kehitykseen perustuvalla taloudellisella kasvulla, elinkeinotoi-

minnan kehitykselle ja työllisyyden parantamiselle. Lisäksi tavoitteena on vähentää alueiden eroja ja parantaa väestön elinoloja sekä edistää alueiden **tasapainoista kehittymistä**. Toiminta kohdistuu väestö-, elinkeino- ja aluerakenteen muutoksiin liittyviin kehittämistarpeisiin sekä EU:n aluepolitiikan tavoitteiden toteuttamiseen. Aluekehittäminen ottaa huomioon yhdyskuntarakenteen muutokset maakunnan elin-, asuin- ja elinkeinoympäristössä. Hallitusohjelmassa 2007 aluekehittämisessä painotetaan maakuntaohjelman sekä vuotuisesti laadittavan toteuttamisohjelman merkitystä. Valtion alueellinen resurssiohjaus selkeytyy alueellisten toimintasuunnitelmien ja valtionhallinnon tulossopimusten integroitua. Opetusministeriön ja maakuntien välinen vuoropuhelu selkeyttää KESU:n laadintaa ja tavoitteellista kehittämistä alueilla. Opetushallituksen tekemä koulutustarpeiden alueellinen ennakointi on tukenut tätä työtä. Näin ovat syntyneet alueiden työpaikkaennusteet ja koulutustarve-ennusteet ministeriössä määriteltävän koulutustarjonnan perustaksi. Ennusteissa yhdistyvät elinkeino-, työllisyys- ja koulutuspolitiikan haasteet.

TE-keskusten rooli alueellisessa kehittämisessä on vahvistunut ja vahvistuu yhä. Uuden työ- ja elinkeinoministeriön toiminta liittyy alueella yhteen yritystoiminnan, työllisyyden, koulutuksen ja aluetalouden kehittämisen haasteet. Innovaatio toiminta perustuu vahvasti klusteri-ajatteluun. Osaamiskeskusohjelmat ja SHOK-ohjelmat (strategiset huippuosaamisen keskuksia) vahvistavat osaamista ja innovaatioita. Aluekeskusohjelmat edistävät toimijoiden innovoivaa yhteistyötä. Aluekehittäminen nostaa esille myös seudulliset kehittämiskohteet ja -tarpeet. Yritys Suomi -ohjelma ohjaa yritystoiminnan kehittämisen organisoitumista ja toimenpiteitä huomioiden kansallisen innovaatio-, työllisyys- ja koulutuspolitiikan linjaukset.

Alueellinen kilpailukyky

Alueellisen kehittämisen tehtävänä on vahvistaa **alueen kilpailukykyä**. Kilpailukykyyn perustana on osaaminen, joka liittyy kilpailukykyyn oppivan alueen käsitteeseen. Alueellinen kilpailukyky korostaa markkinaorientaatiota ja oppiva alue keskittymistä muutoksia tukevaan osaamiseen. Kilpailukykyyn käsite on saanut uudenlaisen aseman viimeisen vuosikymmenen aikana. Yrityksille se on ollut aina luonteva menestyksen lähtökohta. Kansainväliset kilpailukykyvertailut (IMD, WEF) ovat puolestaan tuoneet sen kansantalouksien tasolle. Vuoden 2004 alusta voimaan astunut aluelainsäädäntö (laki alueiden kehittämisestä 602/2002) toi käsitteen myös alueellisen kehittämisen lähtökohdaksi. Yleisesti alueellisella kilpailukyvyllä tarkoitetaan **yrittäjyyden ja liiketoiminnan synnylle ja kehitykselle otollista ympäristöä**. **Ympäristön tulee synnyttää asiaa konkretisoivaa kilpailumenestystä.**



Alueellisen kilpailukyvyyn käsitteen avulla alueelliset kehittämissyrkimykset ja panostukset markkinoilla voidaan sitoa menestymisen edellytyksiin. Kilpailukyky liittyy alueeseen sidostuneeseen *osaamiseen* ja aikaansaatuihin tuotoksiin, joille on olemassa kysyntää markkinoilla. Tätä kautta käsite tuo tarkastelun keskiöön yritykset, joiden menestymisen edellytyksistä ja menestymisestä on kysymys. *Oppiva alue* puolestaan liittyy toimintaympäristöön osaamista rakentavat koulutus-, tieto- ja tutkimusorganisaatiot sekä oppivan yksilön.

Työ- ja elinkeinoelämän sekä edellä mainittujen osaamisorganisaatioiden verkottuminen ja yhteistyö muodostavat *innovaatioiden ja innovaatiojärjestelmän* perustan. Tätä tukevat erilaiset kehittämistä resursoivat välittäjäorganisaatiot. Kilpailukykyä rakentavia toimintaympäristöjä arvioitaessa kohteena voivat olla sekä niiden rakenteet että kehittämissprosessit. Nämä kumpikin korostavat toimijoiden sijaintiin ja syntyneihin verkostoihin liittyvää sosiaalista pääomaa. *Hyvässä aluekehittämisessä nämä edellä kuvatut kilpailukyvyyn ja oppivan alueen käsitteet yhdistyvät.*

Innovaatio ja innovaatiojärjestelmä

Innovaatiolla tarkoitetaan uutta ideaa, sen toteutusta sekä siihen liittyvän arvon tuottamista. Innovaatio voi olla esimerkiksi uusi tuote, palvelu, toimintamalli, organisointitapa tai strateginen lähestymistapa. Kyse voi olla myös niin sanotusta sosiaalisesta innovaatiosta, jolla tarkoitetaan yhteisöllisiin ongelmiin tuotetuista uusista ratkaisuista. (Ståhle, Sotarauta & Kosonen 2004.)

Innovaatiojärjestelmällä tarkoitetaan alueen yhteistyömallia, jossa erilaiset toimijat toimivat säännöllisesti ja tiiviissä vuorovaikutuksessa lisätäkseen yritysten innovatiivisuutta (Sotarauta et al. 1999). Lemolan (2006) mukaan innovaatiojärjestelmällä tarkoitetaan kaikkien uuden tiedon ja osaamisen kehittämiseen, hyödyntämiseen ja leviämiseen vaikuttavien julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden ja instituutioiden muodostamaa verkostoa. Käsitettä voidaan käyttää sekä kansallisella että alueellisella tasolla tarkasteltaessa innovaatiotoiminnan edellytyksiä, toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita sekä vaikutuksia kokonaisuutena.

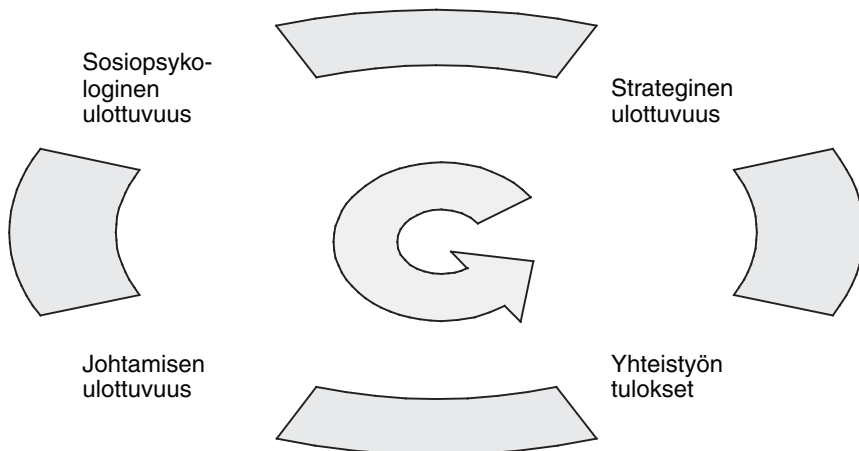
Ammatillisen koulutuksen rooli alueellisessa innovaatiojärjestelmässä ei määrydy suoraan perustehtävästä. Koulutuksen järjestäjien omaksumat roolit (strategisena kehittäjänä, kouluttajana, aktivoijana, vaikuttajana, kumppanina jne.) voivatkin muodostua hyvin erilaisiksi. Rooleille on ominaista myös niiden vaihtelevuus, yhtäaikaisuus ja päällekkäisyys tilanteen, ajankohdan ja toimintaympäristön mukaan.

Aluekehittämisen strateginen yhteistyö ja vuorovaikutus

Ammatillisen koulutuksen aluehittämistoimien perustaksi näytävät muodostuvan seuraavat aluestrategioiden ja yhteistyön kehittämiskohteet:

- vahvistetaan alueiden osaamisperustaa ja hyödynnetään teknologian ja tietoyhteiskunnan mahdollisuuksia
- vahvistetaan alueellista elinkeinopolitiikkaa ja yrittäjyyttä yrittäjyyden politiikkaohjelmalla
- vahvistetaan ja tuetaan alueellista innovaatiotoimintaa rahoituksen avulla
- nostetaan työllisyysastetta ja vähennetään työttömyyttä jokaisessa maakunnassa
- ylläpidetään ja parannetaan elinympäristön ja luonnonympäristön laatua
- turvataan julkisten palveluiden saatavuus ja laatu koko maassa
- tuetaan alueiden elinvoimaisuutta koulutuksen – myös ammatillisen koulutuksen – avulla.

Haasteeksi muotoutuu alueen johtamisen ja organisaatioiden johtamisen integraatio tavalla, joka rakentaa edellytykset strategiselle kumppanuudelle. Ammatillisen koulutuksen kumppanuuksia ja yhteistyösuhteita voidaan tarkastella kuvion 1 avulla. Yhteistyössä on kolme ulottuvuutta. **Strateginen ulottuvuus** liittyy yhteistyön motiiveihin, jotka voivat koskea yhteistyön luomista ja kehittämistä, strategisen aseman vahvistamista ja sen laajentamista sekä monipuolistamista. **Sosiopsykologinen ulottuvuus** liittyy ihmisten ja yksiköiden väliseen kanssakäymiseen. Sitoutuminen ja keskinäinen luottamus ovat tällöin avainasioita. **Johtamisen ulottuvuus** liittyy johtamiskäytäntöihin, joihin vaikuttavat muun muassa yhteistyön elinkaaren vaihe ja sen luonne. Yhteistyön organisoituminen on aina sidoksissa tavoiteltuihin hyötyihin. Organisaation sisäinen ja ulkopuolisten toimijoiden välinen yhteistyö toteutuvat prosesseina ja niitä ohjaavat yhteistyön tulokset.



Kuvio 1. Yhteistyö prosessina strategisessa kumppanuudessa (Niittykangas & Sorvari 2005)



Oppiva alue

Alueellista kehittämistä on jäsennetty viime vuosina oppivaan alueeseen liittyvän ajattelutavan mukaisesti (muun muassa Cities and regions ... 2001). Oppivan alueen viitekehys luo edellytyksiä tunnistaa alueellisen kehittämisen ydinprosesseja. Alueen muodostamat ”toimintajärjestelmät” muuttuvat pysyvästi tavoitteellisen ja vuorovaikutteisen kehittämisen tuloksena. Siihen kuuluvat osaamispääoman tuottaminen, välittäminen ja siirtäminen käytäntöön. Lyytisen (1999, 2002) mukaan oppivalla alueella on oppimisensa turvaamiseksi oltava

- identiteetti-perustainen 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 kehittämissstrategiat (oppivan alueen toimintamalli)
- toimijat, jotka ovat tavoitteellisesti ja monipuolisesti verkostoituneet paikallisesti, seudullisesti, alueellisesti ja globaalisesti uuden osaamisen ja innovaatioiden tuottamiseksi
- innovaatioiden tuottamiseksi on hyvin kehittyneet alueellista oppimista tukevat verkostotieto- ja arviointijärjestelmät, toisin sanoen alueella tiedetään, mitä tietoa ja osaamista siellä on ja mitä taas täytyy kehittää
- kehittämissstrategiat, jotka ovat itsestään uudistuvia ja toimintaympäristön muutoksia ennakoivia.

Oppivan alueen käsitteen käyttöönotto on siirtänyt keskustelun painopistettä *osaamisesta jatkuvaan oppimiseen*. Jatkuvan oppimisen merkitystä korostetaan talouden, alueiden ja yritysten kilpailukykyyn perustana. Oppimisessa on kysymys muutoksesta – ei yksinomaan sopeutumisesta, vaan myös ympäristöön ja rakenteisiin vaikuttamisesta. Oppimisessa korostetaan asioiden ymmärtämistä ja pysyvien muutosten aikaansaamista käyttäytymisessä ja toiminnassa. Lisäksi korostetaan sitä, että oppiminen tapahtuu aina kontekstissa, joka omalta osaltaan jäsentää ja ohjaa oppimista. Oppimista itsessään voidaan tarkastella prosessina. Asteittaisessa osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisessä voidaan kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, joka synnyttää osajien verkostoja. Niissä tapahtuu tiedon ja osaamisen välittymistä ja kehittymistä. Oppimisen käsitteen merkitys on ennen muuta siinä, että se korostaa taloudellisen kehityksen dynaamista luonnetta. Se suuntaa huomion niihin prosesseihin, jotka ovat kehityksen, taloudellisen menestyksen ja ilmenevän aluerakenteen taustalla. Oppiva alue liittyy yhteen yksilön, oppivat organisaatiot ja aluetalouden.



Uudistavat ja uudistuvat oppilaitokset aluekehittämisessä

Oppimista korostava aluekehitystyö antaa erityisen roolin koulutusorganisaatiolle. Tämä oppivan alueen tarkastelu on myös perustana koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksia ja niihin liittyviä prosesseja arvioitaessa.

Oppiva alue *painottaa toimintaympäristön merkitystä*, jossa sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö ovat kiinteä osa oppimisprosessia. Näkyvä osa tätä sosiaalista ja kulttuurista ympäristöä ovat elämisen ja hyvinvoinnin sekä elinkeinoelämän infrastruktuurit, jotka ylläpitävät toimintamalleja ja jotka osaltaan tukevat alueen elinkeinoelämän kehitystä. *Toimintaympäristöön kasautuu* runsaasti tietoa, toimintamalleja ja osaamista, jota muiden on vaikea jäljitellä ja jota on vaikea siirtää alueelta toiselle. Myös aluetasolla eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon erottaminen (Nonaka & Takeuchi 1995) toisistaan on perusteltua. Oppiminen ja uuden osaamisen syntyminen edellyttävät eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutusta, jossa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittisesti jaettavissa olevaksi tiedoksi. Eksplisiittistä tietoa voidaan yhdistellä uudella tavalla, joka sisäistetään. Tällöin se puolestaan muuttuu osaamiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Taidot ovat hiljaisen tiedon tapaan osaamista, ammatillista osaamista.

Oppilaitokset toimivat oppimisen ja opettamisen ammattiorganisaatioina. Niiden toiminta on jatkuvasti uudistuvaa ja uudistavaa sekä alueiden kilpailukykyä rakentavaa. Oppivan alueen ideaalin, yhteistyöverkoston ja oppilaitoksen aseman kannalta oppilaitoksille voidaan asettaa seuraavia yhteistyötä ja kehittämistä arvioivia kehittämisen ja kehittymisen näkökulmia (Niittykangas & Sorvari 2005).

- **Toimijoiden tarve kehittyä.** Kasvu- ja kehitysmuutokset – olivatpa motiivit taustalla positiivisia tai pakkoa sisältäviä – ovat välttämättömiä. Organisaatiossa pontimena on kilpailukykyyn säilyttäminen ja vahvistaminen. Yksilöille kehittyminen merkitsee elintason ja elämänlaadun kohentumista, alueille alueellisen kilpailukykyyn vahvistumista. Julkiselta sektorilta voidaan edellyttää rakenteiden ja meneillään olevien muutosten ymmärrystä, jotta tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa. Kysymys on yksinkertaisesti kehittämisen tarttumapintojen konkretisoinnista. Identiteetti muodostuu tällöinkin tärkeäksi, koska jaetun vision olemassaolo tuo itseohjautuvuutta ja helpottaa toimijoiden yhdensuuntaista toimintaa.
- **Toimijoiden keskinäinen ja aluerajat ylittävä yhteistoiminta.** Oppimista ja osaamisen vahvistumista koskeva vuorovaikutus sijoittuu yhteistyön ytimeen. Siihen sisältyy nimettyjen toimijatahojen kuten yritysten, osaamisorganisaatioiden ja yksilöiden välinen yhteistyö. Yhteistyön vaatimus voidaan kuitenkin kohdentaa tätä laajemmalle kattamaan kaikki mahdolliset toimijatahot ja ylittämään aluerajat. Yhteistoiminta edellyttää toimintojen läpinäkyvyyttä, mikä on omiaan parantamaan tuottavuutta. Yhteistoiminta synnyttää tiedon ja osaamisen ylivuotoa. Yhteistoiminnan kautta tarjolla olevia resursseja on mahdollista hyödyntää aiempaa tehokkaammin ja monipuolisemmin sekä edistää innovaatioiden syntyä. Merkityksetöntä ei myöskään ole se, että yhteistyö voi parhaimmillaan vahvistaa paikallista ja alueellista identiteettiä.
- **Joustavuus ajattelussa ja toiminnassa.** Joustavuus on kykyä sopeutua ja vaikuttaa.



Siihen liittyy läheisesti proaktiivinen toimintatapa. Kilpailumenestys saavutetaan usein erikoistumisen ja sitä tukevan kumulatiivisen oppimisen kautta. Joustavuus ajattelussa ja toiminnassa tarkoittaa myös valmiutta luovaan poisoppimiseen. Interaktiivisen toimintatavan merkitys korostuu. Kaikki tämä edellyttää myös perusrakenteiden joustavuutta: esimerkiksi suunnittelujärjestelmiltä tarvitaan herkkyyttä lukea ajan merkkejä, koulutusjärjestelmiltä kykyä muuntua ja sopeutua sekä julkisen ja yksityisen välisen toiminnan rajalinjojen jatkuvaa arviointia ja uudelleen määrittelyä.

- ***Yhteisesti hyväksytty ja markkinoiden hyväksymä kehittämisen suunta.*** Kehittämistä ohjaa yhteinen visio ja missio. Kehittämisen suunta juontuu alueellisen kilpailukyvyn käsitteestä ja siinä korostuu alueen omien vahvuuksien hyödyntäminen. Markkinoiden hyväksyntä edellyttää liiketoimintalähtöistä orientaatiota kehittämiseen tavalla, joka samalla turvaa sosiaalisen koheesion. Taustalla vaikuttaa vahva alueellinen identiteetti.

2.2 Alueellinen kehittäminen ammatillisen koulutuksen järjestäjien työnä

Ammatillista koulutusta voidaan pitää sekä alueellisena että valtakunnallisena palveluna. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehitystehtävä jäsenyyty toisaalta normien, tavoitteiden ja ohjausjärjestelmän kautta ja toisaalta järjestäjien itse määrittämänä sekä haltuun ottamana toimintana, jolla halutaan vaikuttaa kohdealueen tai toimintaympäristön taloudelliseen menestykseen. Koulutuksen järjestäjien aluekehitystehtävää tarkastellaan seuraavassa kyseisiä koulutuksia koskevien säädösten ja tavoiteasiakirjojen kautta.

Alueiden kehittämislaki ja aluekehittämisstrategia

Alueiden kehittämislilla (602/2002) ja aluekehittämistä koskevilla strategisilla linjauksilla (esimerkiksi Valtioneuvoston... 2004) luodaan edellytyksiä osaamiselle, mikä takaa alueiden kilpailukyvyn, hyvinvoinnin sekä kestävä kehityksen ja vakaan perustan taloudelliselle kasvulle, elinkeinotoiminnalle ja työllisyydelle. Lisäksi tavoitteena on vähentää alueiden eroja ja parantaa väestön elinoloja sekä edistää alueiden tasapainoista kehitystä. Toiminnassa otetaan huomioon väestö-, elinkeino- ja aluerakenteen kehittämistarpeet ja -mahdollisuudet sekä EU:n aluepolitiikan tavoitteet. Aluekehittämisen vastuita ja kehittämisen painopisteitä myös ammatillisen koulutuksen osalta on kuvattu kohdassa alueen strateginen yhteistyö ja vuorovaikutus.

Hallitusohjelmat 2003 ja 2007

Alueellista kehittämistä ohjataan politiikan toimenpiteillä, kuten *hallitusohjelmien* avulla. Ohjelmien painopisteisiin vaikuttavat muun muassa yhteiskunnan tarpeet ja aluepoliittiset linjaukset. Pääministeri Vanhasen I ja II hallituksen ohjelmissa painotetaan alueiden kilpailukyvyn parantamista voimistamalla niiden osaamista ja omia vahvuuksia sekä lisäämällä alueiden kehittämisen omaehtoisuutta. Aluepolitiikan painotukset ovat muun muassa elinkeino- ja yritystoiminnassa, osaamisessa, työllisyydessä, palveluiden laadussa ja tuottavuudessa. Lähtökohtana on alueiden omiin vahvuuksiin ja osaamiseen perustuva erikoistuminen, toimijoiden välinen yhteistyö ja verkottuminen.

Hallitusohjelmissa määritetään myös suuntaviivoja ammatillisen koulutuksen kehittämiseksi. Ammatillisen koulutuksen alueellista kehittämistehtävää sivuavat muun muassa vahvaan osaamiseen pohjautuvan tuotantotoiminnan (innovaatiot, uusi teknologia ja työn viisas organisointi) kehittämistä, yrittäjyyden vahvistamista ja syrjäytymisen ehkäisyä koskevat tavoitteet. Hallitus on myös sitoutunut parantamaan ammatillisen koulutuksen arvostusta, houkuttelevuutta ja työelämälähtöisyyttä sekä lisäämään ja suuntaamaan aloituspaikkoja alueellisen työvoimatarpeen mukaan. Edelleen jatketaan ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkoston kokoamista.

EU:n asettamat strategiset päämäärät

EU:n yksi keskeisimmistä tavoitteista on alueiden välisten erojen pienentäminen. Tavoitteissa korostetaan taloudellista kasvua ja työllisyyttä (esimerkiksi Lissabon-strategia) ja EU:n kehittämistä kilpailukykyiseksi ja dynaamiseksi järjestelmäksi, jonka perusta on tiedossa ja osaamisessa. Painopisteitä ovat koulutuksen laatu, koulutuksen vetovoima ja työvoiman liikkuvuus sekä koulutusjärjestelmien lähentäminen ympäröivään maailmaan. Keskeistä on muun muassa *innovaatiopolitiikka ja inhimillisen, erityisesti osaamispääoman lisääminen sekä aluekehitystä palveleva toiminta*.

Ammatillista koulutusta koskevan Kööpenhaminan julistuksen (Copenhagen Declaration) avulla tehostettiin ja laajennettiin sitoutumista tavoitteisiin ja yhteistyöhön (Vocational education ... 2004). Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamista tuetaan EU:n sosiaali- (ESR) ja aluekehitysrahastojen (EAKR) hankkeilla (esimerkiksi Toiminta ja taloussuunnitelma... 2006 – 2009). Nämä ovat mahdollistaneet myös alueellista kehitystä tukevat ennakointi-, kehittämis- ja tutkimushankkeet.



Kansallisella tasolla on erityisesti korostettu innovaatiotoimintaa, pk-yritystoimintaa ja osaamiskeskusten kehittämistä alueellisen kilpailukyvyn parantajina.

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma (myöhemmin KESU) ja opetusministeriön aluekehitysstrategiat

KESU:n (2003–2008) ja koulutus- ja tiedepolitiikan aluestrategian (vuoteen 2013) mukaan ammatillisen koulutuksen roolia vahvistetaan alueellista kilpailukykyä, hyvinvointia ja kehittämistä tukevan ammatillisen osaamisen tuottajana sekä työelämän kehittämisen edistäjänä. Tavoitteena pidetään ammatillisen koulutuksen palvelukyvyn parantamista niin että se kykenisi vastaamaan alueiden väestön sekä elinkeino- ja muun työelämän ammatillisiin osaamistarpeisiin. Tämä edellyttää muun muassa järjestäjäverkoston, jolla on riittävät osaamisresurssit, monipuoliset ja toimivat työelämysuhteet sekä yhteistyösuhteet muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. Voimassa olevan KESU:n strategiset painopisteet ovat ammatillisen ja aikuiskoulutuksen osalta seuraavat:

Ammatillinen koulutus:

- Alueellisesti kattava toisen asteen koulutuksen tarjonta turvataan edistämällä koulutuksen järjestäjien yhteistyöhön perustuvaa voimavarojen käyttöä.
- Toisen asteen koulutuksen ohjaus- ja rahoitusjärjestelmää kehitetään ottamaan huomioon toimintaympäristöjen alueellisia eroja ja vahvistamaan koulutuksen järjestäjien edellytyksiä hoitaa perustehtäviään maan eri osissa.
- Toisen asteen koulutukseen osallistumisen mahdollisuuksia eri alueilla laajennetaan ja monipuolistetaan kehittämällä informaatioteknologiaa hyödyntäviä oppimisympäristöjä ja monimuoto-opiskelua sekä niiden käyttöä tukevia pedagogisia toimintamalleja.
- Turvataan ammatillisen koulutuksen järjestäjille riittävät voimavarat vastata alueidensa nuorten ja aikuisväestön ammatillisiin osaamistarpeisiin ja toimia työelämän kehittäjinä kokoamalla järjestäjäverkostoa siten, että järjestäjistä voidaan muodostaa seudullisesti ja maakunnallisesti voimakkaita kokonaisuuksia.
- Ammatillisen koulutuksen ohjaus- ja rahoitusjärjestelmän aluekehitysvaikutusta vahvistetaan kehittämällä koulutuksen laatuun, kannustavuuteen ja tuloksellisuuteen perustuvaa rahoitusta osana tulosohjausta.
- Ammatillisen koulutuksen roolia alueellisten innovaatiojärjestelmien osana ja alueellisenä työelämän kehittäjänä vahvistetaan koulutuksen työelämäyhteyksiä lisäämällä sekä työelämälähtöisiä koulutuksen järjestämismuotoja ja oppimisympäristöjä kehittämällä.



Aikuiskoulutus:

- Turvataan aikuiskoulutuksen tarjonta ja saavutettavuus kaikilla alueilla edistämällä koulutuksen järjestäjien, oppilaitosten ja korkeakoulujen yhteistyötä sekä hyödyntämällä ja kehittämällä uuden teknologian suomia mahdollisuuksia.
- Kannustetaan maakuntia ja seutukuntia laatimaan kaikkea aikuiskoulutusta kattavat kehittämissuunnitelmat niin, että mukana ovat alueen kunnat, koulutuksen järjestäjät ja korkeakoulut, elinkeinoelämä sekä kansalaisjärjestöt.
- Kehitetään aikuiskoulutuksen ohjausjärjestelmää niin, että aikuiskoulutusta voidaan suunnitella, ohjata ja seurata sekä kokonaisuutena että osa-alueittain alueiden ja valtakunnan tasolla.
- Toteutetaan työikäisen väestön koulutustason määräaikainen kohottamisohjelma alueellisten yhteistyöverkostojen avulla ja turvataan myös ohjelman päätyttyä vailla perusasteen jälkeistä koulutusta olevien aikuisten mahdollisuudet koulutustasonsa parantamiseen.
- Tuetaan aikuiskoulutuksen keinoin kaikkien kansalaisten mahdollisuuksia hankkia työn, opiskelun, asioiden hoitamisen ja muun vuorovaikutuksen kannalta välttämättömät tietotekniikan perustaidot. Aikuiskoulutusorganisaatiot toimivat erilaisissa yhteistyöhankkeissa.
- Parannetaan aikuisten mahdollisuuksia saada ajantasaista tietoa tarpeisiinsa soveltuvasta alueensa koulutustarjonnasta.
- Turvataan vapaan sivistystyön tarjoamien koulutus- ja harrastusmahdollisuuksien saavutettavuus maan eri alueilla.
- Kasvavan eläkeläisväestön koulutus- ja sivistystarpeet huomioidaan erityisesti vapaan sivistystyön oppilaitosten toimintaedellytyksiä vahvistamalla sekä kehittämällä yhteistyötä paikalliseen ja alueelliseen kulttuurihallintoon, kansalaistoimintaan sekä sosiaali- ja terveyssektoriin.

Valtioneuvoston koulutuspoliittisessa selonteossa (2006) painotetaan alueellista vaikuttavuutta ja viitataan tässä yhteydessä ko. hallinnonalan aluestrategiaan vuoteen 2013. Strategiassa painotetaan toimintaa, jolla tuetaan kilpailukykyisiä alueellisia innovaatioympäristöjä ja kehittymistä. Edistäminen tapahtuu muun muassa seuraavilla toimenpiteillä:

- tukemalla koulutuksen ja tutkimuksen laatutason parantamista ja huolehtimalla riittävästä perusvoimavaroista maan eri osissa
- sovittamalla yhteen kansallisen koulutus- ja tutkimuspolitiikan sekä aluepolitiikan kehittämistavoitteita ja ottamalla huomioon alueiden erilaiset vahvuudet ja kehittämistarpeet
- vahvistamalla koulutuksen ja tutkimuksen alueellista yhteistyötä elinkeino- ja työelämän sekä muiden toimijoiden kanssa
- parantamalla koulutus- ja tutkimusjärjestelmien yhteistyötä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- edistämällä alueellisen koulutus- ja tutkimuspolitiikan kehittymistä niveltämällä koulutus- ja tutkimustoiminta alueiden elinkeino- ja hyvinvointistraategioihin ja tehostamalla työvoima- ja koulutustarpeiden alueellista ennakointia
- tukemalla alueiden kansainvälisen infrastruktuurin kehittymistä, lisäämällä oppilaitosten ja korkeakoulujen kansainvälistä vaihtoa ja vuorovaikutusta siinä
- vahvistamalla toimialalla maahanmuutto- ja koulutuspolitiikan yhteyttä.



Edellä olevat toimenpiteet suuntautuvat ammatillista koulutusta enemmän yliopistoihin ja korkeakouluihin. Ammatillisen koulutuksen tavoitteena alueellisen vaikuttavuuden kannalta on vahvistaa ammatillisen koulutuksen palvelukykyä ja roolia alueiden kehittämisessä. Tähän pyritään muun muassa vahvistamalla koulutuksen ja työelämän yhteistyötä ja erityisesti työpaikalla tapahtuvaa opiskelua sekä vahvistamalla ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon palvelukykyä. Tavoitteeksi asetetaan sellaisten laajojen ammattiopistojen muodostaminen, jotka olisivat ammattikorkeakouluihin ja yliopistoihin verrattavia, alueiden ammattiosaamisen ja työelämän kehittämishaasteisiin vastaajia sekä alueellisten innovaatiojärjestelmien toimijoita.

Aikuiskoulutuksen aluekehitysstrategia

Edellä on viitattu opetusministeriön laatimaan Koulutus- ja tiedepolitiikan strategiaan (OPM 2003:40) sekä KESU:aan, joissa molemmissa painotetaan kokonaisvaltaista aikuiskoulutuksen maakunnallista ja seutukunnallista tehtävää. Samat painotukset näkyvät myös valtion tulo- ja menoarvioissa (eri vuosien budjetit). Toimenpiteinä korostetaan seuraavaa:

”Kannustetaan maakuntia ja seutukuntia laatimaan kaikkea aikuiskoulutusta kattavat kehittämissuunnitelmat niin, että mukana ovat alueen kunnat, koulutuksen järjestäjät ja korkeakoulut, elinkeinoelämä ja kansalaisjärjestöt.”

Aikuiskoulutuksen aluekehittämistehtävää on linjattu myös lääninhallitusten tulossopimusten avulla (2004) alla esitettävällä tavalla. Toimenpideohjelman avulla pyritään muun muassa käynnistämään innovatiivisia hankkeita, tehostamaan koulutusta ja lisäämään sen joustavuutta, parantamaan aikuiskoulutuksen laatua ja yhteistyötä eri toimijoiden ja koulutuksen järjestämisryhmien välillä ja kehittämään pedagogiikkaa.

”Lääninhallitukset laativat yhteistyössä alueen TE-keskusten ja julkisesti rahoitetun aikuiskoulutuksen järjestäjien (ammatillinen aikuiskoulutus, yliopistot ja ammattikorkeakoulut, vapaan sivistystyön oppilaitokset) kanssa aikuiskoulutuksen vaikuttavuutta koskevat alueelliset toimenpideohjelmat, joihin sisältyy arvio alueen elinkeinoelämän ja aikuisväestön koulutustarpeista, koulutustarjonnasta ja sen kehittämistarpeista.”

Ammattiopistostrategia – koulutuksen järjestäjäverkon kokoaminen

Opetusministeriö vauhdittaa ammatillisen koulutuksen alueellista vaikuttavuutta ammattiopistostrategialla, joka painottaa **järjestäjäverkoston kokoamista ja kehittämistä**. Lähtökohtana on suurentaa koulutuksen järjestäjien kokoa, laajentaa

niiden tehtävää ja parantaa niiden asemaa alueellisina toimijoina. Tavoitteena on luoda alueelliset, vahvat ammattiopistot, joiden toiminta kattaa nuorten ja aikuisten koulutuksen ja koulutuksen järjestäjän kaikki koulutustoiminnot ja opetusyksiköt. Ammattiopistoista tulee strategian toimeenpanon myötä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen ohella entistä merkittävämpiä alueellisia toimijoita. Monialaisten ammattiopistojen lisäksi alueilla voi myös toimia opiskelijamäärältään pienempiä tai koulutustarjonnaltaan suppeampia koulutuksen järjestäjiä.

Uudistuksen tarkoituksena on luoda koulutuksen järjestäjille riittävän vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta ammatillisen koulutuksen joustavaan järjestämiseen alueella ja eri aloilla sekä koulutuksen vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisääminen. Järjestäjille muodostuu entistä paremmat lähtökohdat muun muassa opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseen ja koneiden, laitteiden ja tilojen ylläpitämiseen ja uudistamiseen sekä vakaammat toimintaedellytykset aikuisten koulutuspalveluihin. Suuremman volyymin ansiosta järjestäjillä on paremmat mahdollisuudet myös parantaa palvelukykyään ja lisätä toimintansa tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Ydintavoitteet ovat

- työvoiman saatavuuden turvaaminen
- koulutuspalvelujen työelämävastaavuuden ja asiakassuuntautuneisuuden parantaminen
- koulutuksen laadun kehittäminen ja varmistaminen
- tutkintojen suoritusaikojen lyhentäminen
- elinikäisen oppimisen edellytysten vahvistaminen
- yksilöllisiin osaamistarpeisiin vastaaminen
- syrjäytymisen ehkäiseminen
- työpaikalla tapahtuvan oppimisen laajentaminen
- koulutuksen saavutettavuuden turvaaminen maan eri osissa ja molempien kieliryhmien tarpeet huomioon ottaen
- työelämän palvelu- ja kehittämistoiminnan edellytysten vahvistaminen.

Ammatillista koulutusta säätelevä lainsäädäntö

Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998) määrittää koulutuksen järjestäjien tehtävät. Tehtävämäärittelyssä ei suoraan osoiteta alueellista kehittämistehtävää koulutuksen järjestäjille, mutta laki korostaa koulutustehtävään kuuluvana työelämän tarpeiden ottamista huomioon kaikilla tasoilla koulutuksen ja tutkintojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi laissa määritetään, että *”koulutuksen tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeita sekä edistää työllisyyttä”*. Koulutusta järjestettäessä tulee olla yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa. Edelleen laissa todetaan, että *koulutukseen voi tarpeen mukaan liittyä alan palvelu- ja kehittämistoimintaa*.



Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998) määrittää koulutuksen tarkoituksen ja järjestäjien tehtävät edellä kuvatun lain suuntaisesti:

”koulutuksen tarkoituksena on ylläpitää ja kohottaa aikuisväestön ammatillista osaamista, antaa opiskelijoille valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen, kehittää työelämää ja edistää työllisyyttä sekä tukea elinikäistä oppimista. Tutkinnoissa ja koulutuksessa tulee painottaa työelämän tarpeita. Näyttötutkintoja tulee suunnitella ja järjestää yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa.”

Ammatillista koulutusta voidaan järjestää myös vapaan sivistystyön yksiköissä, kuten kansanopistossa, liikunnan koulutuskeskuksissa ja opintokeskuksissa, jos opetusministeriö on myöntänyt järjestämisluvan. **Laissa vapaasta sivistystyöstä** (632/1998) määritellään *kansanopistot ensisijaisesti* yleissivistävää koulutusta antaviksi sisäoppilaitoksiksi, joiden tarkoituksena on edistää kansalaisten omaehtoista opiskelua, niin että kukin kansanopisto voi painottaa arvo- ja aatetaustaansa ja kasvatustavoitteitaan. *Liikunnan koulutuskeskukset* on puolestaan määritetty valtakunnallisiksi sisäoppilaitoksiksi ja alueelliseksi oppilaitoksiksi. *Opintokeskusten* roolia valtakunnallisina aikuisoppilaitoksina korostetaan.

Koulutuksen järjestäminen

Opetusministeriö ohjaa koulutuksen järjestämistä muun muassa koulutuksen järjestäjiä koskevilla ammatillisen peruskoulutuksen ja lisäkoulutuksen **järjestämislupapäätöksillä**. Koulutuksen järjestäjinä voivat olla kunnat, kuntayhtymät, valtio sekä yksityiset säätiöt ja yhteisöt. Koulutustehtävä voi sisältää järjestäjää sitovia velvoitteita.

Varsinaisen koulutustehtävää koskevan luvan lisäksi järjestäjät ovat voineet hakea joko pysyvää tai määräaikaista lupaa ammatillisen lisäkoulutuksen osana myös **työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään** vuodesta 2006 lähtien (tyke-tehtävä). Tähän tehtävään koulutuksen järjestäjät ovat voineet hakea Opetushallitukselta valtionavustusta.

Alueellinen ennakointi

Alueellisen ennakkoinnin avulla pureudutaan toimintaympäristön muutoksiin ja saadaan selvää tulevaisuuden tarpeista ja odotuksista. Ammatillisen koulutuksen kannalta keskeistä on ottaa selvää alueen työelämää koskevista tarpeista, muutostarpeista. Oman ennakoititoiminnan lisäksi on tärkeää, että järjestäjät hyödyntävät muiden tahojen tekemät ennakkoinnit. Alueellinen ennakointi sisältää muun

muassa toimintaympäristöä koskevan määrällisen ja laadullisen tiedon hankinnan ja analysoinnin, laajan verkostoitumisen ja ennakointiin liittyvän strategisen päätöksenteon. Keskeistä on, miten hyvin alueelliset – erityisesti työelämän – tarpeet, opiskelijoiden koulutushalukkuus ja mahdollisuudet koulutuksen järjestämiseen kohtaavat sekä miten muutoksiin kyetään vastaamaan (Euroopan komissio 2002). Koulutuksen järjestäjien lisäksi ennakoititietoa tarvitsevat ja tuottavat mm. TE-keskukset, maakuntaliitot, alueelliset kehittämiskeskukset, innovaatioorganisaatiot, Opetushallitus ja lääninhallitukset sekä eri elinkeino- ja työmarkkinajärjestöt.

Opetussuunnitelman ja tutkinnon perusteet

Opetushallitus ohjaa koulutuksen järjestämistä erityisesti opetussuunnitelmien ja näyttötutkintojen perusteiden avulla. Perusteiden mukaan

”amatillisen peruskoulutuksen tulee antaa opiskelijalle laaja-alaiset ammatilliset perusvalmiudet alan eri tehtäviin ja erikoistuneemman osaamisen ja työelämän edellyttämän ammattitaidon yhdellä tutkinnon osa-alueella siten, että hän voi tutkinnon suoritettuaan sijoittua työelämään, suoriutua alansa vaihtelevista tehtävistä myös muuttuvissa oloissa sekä kehittää ammattitaitoaan läpi elämän”.

Työelämäyhteistyö ja muu yhteistyö

Koulutuksen järjestäjät tekevät yhteistyötä elinkeinoelämän ja työpaikkojen kanssa. Yhteistyön avulla varmistetaan, että koulutus vastaa työelämän ammattitaitovaatimuksia sekä edistää työllistymistä ja mahdollisuuksia ryhtyä itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi (Ammatillisten perustutkintojen opetussuunnitelman ja näyttötutkinnon perusteet).

Koulutuksen järjestäjät varmistavat itse, että koulutus vastaa määrällisesti ja laadullisesti työelämän ja sen kehittämisen tarpeisiin. Työelämäyhteistyö korostuu työvoimatarpeiden ennakoinnissa, työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa, ammatitiosaamisen näytöissä ja näyttötutkinnoissa, työelämän tahojen osallistumisessa erilaiseen suunnittelu- ja kehittämistoimintaan sekä erilaisissa kehittämishankkeissa ja koulutuksen laadunvarmistuksessa. Tavoitteissa korostetaan koulutuksen ja työelämän syvenevän yhteistyön tarvetta. (esimerkiksi Suositus... 2005.)

Koulutuksen järjestäjien aluekehitystyö liittyy monien tahojen työhön, mikä edellyttää kumppanuuksia, jotka Wirkkalan (2002) mukaan määritetään toimijoiden väliseksi yhteistyöksi ja oppimisprosessiksi. Aluekehitystyön toimenpiteet ja haasteet kohdistuvat aluehallinnon näkökulmasta sekä alue- että seututasoille. Aluekehitystyöhön osallistuvat esimerkiksi kuviossa 2 esitetyt toimijat. Tästä yh-



teistyöstä voi rakentua kuvan mukainen koulutusta, osaamista ja innovaatioita tukeva verkosto. Tämä verkosto voi tarjota myös ammatilliselle koulutukselle sen tarvitseman aluekehitystyön kumppanuuksien alustan.



Kuvio 2. Alueellinen oppimis- ja innovaatioverkosto

Rahoitus ja hanketoiminta

Koulutuksen järjestäjät saavat perustehtävänsä tarkoitetut taloudelliset voimavarat opetus- ja kulttuuritoimen rahoituslain perusteella (L635/1998). Rahoitus koostuu kotikuntien maksuosuudesta sekä valtionosuudesta. Perusrahoituksen lisäksi järjestäjät voivat järjestää maksullista palvelutoimintaa tai muiden tahojen rahoittamaa koulutusta (esimerkiksi työvoimapoliittinen koulutus), ja he voivat organisoida erikseen rahoitettavia hankkeita. Koulutuksen järjestäjien saama perusrahoitus kattaa koulutuksen järjestämisestä aiheutuvat kulut. Näin ollen koulutustehtävään kuuluva aluekehitystyö voi sisältyä kyseisen rahoituksen piiriin, mutta alueellisiin erityistehtäviin järjestäjät usein hyödyntävät hankerahoitusta (esimerkiksi ESR).

Hanketoimintaa ohjataan tavoitteiden, kriteereiden ja määrärahojen avulla. Viime kädessä on kysymys koulutuksen järjestäjän valistuneisuudesta ja aktiivisuudesta.

desta osallistua aluekehittämiseen ja sitä tukevaan hanke- ja muuhun toimintaan. Ennen kaikkea kyse on näkemyksestä sekä tahdosta kehittyä ja vaikuttaa omaan tulevaisuuteen. Aluekehittämisen kannalta keskeiseksi muodostuu myös yhteistyö eri tahojen kanssa, mikä puolestaan mahdollistaa osallistumisen laajoihin alueellisiin kehittämissohjelmiin ja hankkeisiin.

2.3 Ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkosto

Ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkko on laaja ja monimuotoinen, mikä jo sinällään asettaa suuria haasteita tälle aluekehitysvaikutusten arvioinnille. Ammatillista koulutusta järjestetään yli 200:ssa eri yksikössä. Järjestäjien tehtävät, samoin myös koko vaihtelevat, kuten myös järjestäjätausta. Koulutuksen järjestäjät eroavat toisistaan myös arvopohjan mukaan. Ammatillisen koulutuksen merkittävin järjestäjäkunta muodostuu *suurista koulutuskuntayhtymistä ja itsenäisistä suurista kunnista*, kuten Helsinki ja Tampere. Nämä tahot järjestävät lähes poikkeuksetta laajaan tarjontaan perustuvaa ammatillista peruskoulutusta ja ammatillista lisäkoulutusta ja tuottavat erilaisia työelämä- ja muita palveluita alueen työelämän ja alueen tarpeisiin. Näille tahoille on luontevaa toimia myös aktiivisina osapuolina alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Monet näistä järjestäjistä vastaavat lähes kokonaan alueen koulutustarpeista, joskin monilla alueilla on myös muita sekä suuria että pieniä koulutuksen järjestäjiä.

Edelliseen joukkoon kuuluvat osittain myös järjestäjät, jotka ovat *erikoistuneet yhteen alaan*. Näiden järjestäjien joukko on melko kirjava. Joukkoon kuuluu esimerkiksi melko suuria kaupallisen koulutuksen järjestäjiä ja melko pieniä, tiettyyn erikoisalaan erikoistuneita järjestäjiä, kuten Kelloseppäkoulu, Suomen kosmetologien yhdistyksen opisto ja Helsingin Maalariammattikoulu.

Yhteen koulutusalaan erikoistuneista järjestäjistä oman ryhmän muodostavat *liikuntaopistot ja musiikkioppilaitokset*. Molemmat ovat melko erillään muusta koulutusverkostosta, mutta niille on tyypillistä näihin ryhmiin kuuluvien järjestäjien keskinäinen ja siten valtakunnallinen verkostoituminen. Musiikkialan ammatillinen koulutus on lisäksi integroitu niin taiteen perusopetukseen kuin myös alan ammattikorkeakoulutukseen.

Ammatillisen aikuiskoulutus on organisoitu hyvin monella tavalla. On järjestäjiä, jotka järjestävät ammatillista aikuiskoulutusta ja tuottavat työelämäpalveluita osana laajaa muuta toimintaa. Lisäksi on järjestäjiä, jotka ovat erikoistuneet pelkästään ammatilliseen aikuiskoulutukseen. Ammatillista aikuiskoulutusta tuotetaan pääosin alueellisiin tarpeisiin, mutta myös valtakunnallisuus tulee esiin monen



koulutuksen järjestäjän toiminnassa. Aikuiskoulutuksen erityispiirteisiin sisältyvät myös työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä, joka liittyy lisäkoulutukseen ja määritetään erikseen, sekä laajaan työvoimapolitiittiseen koulutukseen, jossa korostuu yhteistyö työvoimahallinnon kanssa.

Kaikkien järjestäjien toiminta ei perustu alueellisiin tarpeisiin vaan on luonteeltaan valtakunnallista. **Valtakunnallinen koulutustehtävä** voi olla useiden järjestäjien tehtävien osana, mutta joidenkin toiminnassa valtakunnallisuus painottuu alueellista näkökulmaa enemmän.

Ammatillisilla erityisoppilaitoksilla on sekä alueelliseen että valtakunnalliseen tehtävään liittyviä painotuksia. Sen lisäksi, että ammatilliset erityisoppilaitokset järjestävät alueen tarpeisiin suuntautuvaa koulutusta, ne tuottavat myös valtakunnallisesti ammatillisen erityisopetuksen kehittämispalveluita.

Kansanopistot järjestävät vapaata sivistystyötä koskevan ydintehtävänsä lisäksi myös ammatillista koulutusta. Nämä järjestäjät täydentävät muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintaa, ja ammatillinen koulutus muodostaakin niiden toiminnassa vain pienen osan. Samalla kun kansanopistot toimivat alueellisina kouluttajina, ne rekrytoivat opiskelijoita myös valtakunnallisesti. Kansanopistojen erityispiirteenä on vahva, järjestäjän taustasta nouseva arvoperusta.

Elinkeinoelämän oppilaitokset muodostavat oman ryhmänsä. Oppilaitosten taustalta löytyvät liike-elämän ja teollisuuden yritykset, joiden tarpeisiin oppilaitokset vastaavat. Näin ollen keskeiseksi tehtäväksi muodostuu taustaorganisaation tuki. Useimmat näistä organisaatioista toimivat valtakunnallisesti ja ovat koulutustehtävässään verkostoituneet myös muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien kanssa. Osa näistä järjestäjistä toimii hyvin paikallisella tasolla ja osa globaalissa ympäristössä.

3 Vertaileva esimerkki: ammattikorkeakoulun aluekehitysvaikutukset

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä (L351/2003).

Ammattikorkeakoulun kehittämisen tavoitteet ja painopisteet on määritetty koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmissa KESUissa. Viimeisimmän, vuosille 2003–2008 laaditun suunnitelman mukaan ammattikorkeakoulut ovat muodostuneet osaksi alueellista innovaatiojärjestelmää. Keskeinen merkitys on työelämäsuhteilla, jotka hyödyttävät sekä työelämää että ammattikorkeakouluja (esimerkiksi Purhonen 2002; Viinikka 2002; Rauhala 2002). Lisäksi keskeistä on, miten ammattikorkeakoulut ovat integroituneet alueiden toimijoiden verkostoon ja innovaatiotoimintaan (esimerkiksi Maljojoki 2002). Ne tekevät myös tutkimus- ja kehitystyötä yhteistyöverkostoissa. Edellä mainitun KESUn mukaan ammattikorkeakoulujen erityisenä vahvuutena on pienen ja keskisuuren yritystoiminnan tukeminen sekä hyvinvointipalveluiden kehittäminen. KESUn mukaan tavoitteena on

- lisätä alueellista vaikuttavuutta kehittämällä koulutustarjonnan rakennetta, kokoaamalla ammattikorkeakoulujen aluekehityshankkeita suuremmiksi ja eri osa-alueita paremmin yhteen liittäviksi kokonaisuuksiksi ja lisäämällä ammattikorkeakoulujen verkottumista aluekehitystyön eri osapuolten sekä muiden korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa
- kehittää ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistä maakuntaverkosta vastaamaan alueellisiin tarpeisiin
- vahvistaa ammattikorkeakoulujen yrityshautomotoimintaa ja edistää hankkeilla yrittäjien sukupolvenvaihdoksia ja naisyrittäjyyttä.



Ammattikorkeakoulut ovat kehittäneet aluekehitystoimintaansa jo ennen edellä kuvattua KESU-jaksoa. Korkeakoulujen arviointineuvosto on myös arvioinut systemaattisesti ammattikorkeakoulun aluekehitysvaikutuksiin liittyviä huippuyksiköitä (Huttula 2001; Impiö ym. 2003; Käyhkö ym. 2007). Arvioinnit osoittavat ammattikorkeakoulujen kehittymisen alueellisiin kehitysvaikutuksiin liittyvässä toiminnassa. Korkeakoulujen arviointineuvo on lisäksi listannut aluevaikuttavuuden arviointikriteereitä (Kinnunen 2001) ja laatinut raportin ammattikorkeakouluista alueidensa kehittäjinä (Katajamäki & Huttula 2002). Lisäksi ARENE on käsitellyt laajasti aihetta julkaisuissaan (esimerkiksi Liljander 2002).

Tässä yhteydessä kuvataan ammattikorkeakoulujen arviointien tuloksia ja niiden onnistumista aluekehitystehtävässään. Arvioinneissa nostetaan esiin sekä vahvuuksia että kehittämiskohteita. Lisäksi joissakin arvioinneissa nostetaan esille myös haasteita.

Sekä vahvuuksien että kehittämiskohteiden järjestys ilmentää niiden painoarvoa arvioinneissa. Eniten arvioinneissa painotettiin strategisia näkökohtia. Keskeisimmät vahvuudet liittyvät alueen haltuunottoon, strategioihin ja johtamiseen, yhteistyösuhteisiin, hanketoimintaan ja omaan imagoon.

3.1 Aluekehittämistoiminnan vahvuudet

Aluekehitysvaikutusten tulkittiin syntyvän nuorten ja aikuisten koulutuksen, avoimen ammattikorkeakoulutuksen, T&K-toiminnan ja palvelutoiminnan sekä näihin sisältyvän innovaatiotoiminnan ja erilaisissa ohjaavissa ryhmissä ja verkostoissa toimimisen kautta. Aluekehitystehtävässä korostuu toisaalta alueen osaamisen vahvistaminen koulutustehtävän kautta ja hanketoiminta.

Alueen haltuunotto, strategiat ja johtaminen

Ammattikorkeakoulujen aluekehitystyöhön liittyvän *alueen ja sen erityispiirteiden haltuunotto* vaihteli ammattikorkeakouluittain. Jotkin niistä toimivat aktiivisesti alueellisen kehityksen yhteen kokoajina ja suunnannäyttäjinä. Nämä ammattikorkeakoulut panostivat alueen strategioiden luomiseen ja alueellisten kehittämissohjelmien toteuttamiseen. Lisäksi strategiatyöhön osallistuttiin toimimalla erilaisissa johtoryhmissä ja työryhmissä sekä organisoimalla hankkeita. Joukossa oli myös sellaisia yksiköitä, joiden vaikuttaminen alueelliseen toimintaan oli vähäistä ja rajautui yksittäisiin hankkeisiin tai ohjelmiin.

Toiminta-alueen selkeys selkeytti myös aluekehitystoiminnan tehtäviä, strategi-



oita, tavoitteita ja jatkuvaa parantamista. Toiminta-alueen haltuunotto ilmeni erityisesti verkostomaisessa toimintatavassa ja yhteistyössä. Erityisinä piirteinä nousivat esiin oivallukset oppivasta alueesta ja siihen liittyvästä sidosryhmä- ja yhteistyöverkostosta sekä osallistumisesta alueellisten strategioiden laadintaan.

Lähtökohtana pidetty maakunnallisuus todentui monien eri paikkakunnilla sijaitsevien toimipisteiden, seudullisten kokonaisuuksien ja niiden välisen yhteistyön kautta. Aluevaikuttavuus oli korostetusti paikallista. Vaikuttavuus korostui muun muassa silloin, kun korkeakoulu oli omaksunut alueen kasvualoja tukevan roolin.

Ammattikorkeakoulujen aluekehitystyön strategiset linjaukset erosivat toisistaan. Parhaimmillaan aluekehitystehtävä oli selkeästi linjattu strategioissa, prosesseissa ja toiminnan ohjauksessa. Jotkin ammattikorkeakoulut olivat laatineet oman aluekehitysstrategiansa, kun taas jotkin olivat sisällyttäneet aluekehitystyönäkökulman kaikkiin yksikön toimintoja ohjaaviin strategioihin.

Ammattikorkeakoulut painottivat aluekehitystoiminnassaan sekä kärkialoja että laajaa koulutusvastuuta. Monet profiloituivat yksiköiden koulutusalojen mukaan. Erityisesti tämä korostui kouluissa, joiden toimipisteverkko oli hajanainen. Laaja aluevaikuttavuus ja synergiahyödyt eivät toteutuneet kaikkialla. Jotkin hakivat laajaa aluevaikuttavuutta aikuiskoulutusohjelmien kautta.

Joidenkin strategiaproessin kuvaukset olivat selkeitä. Yksittäisinä strategiseen toimintaan liittyvinä vahvuuksina nousi esiin seuraavia piirteitä:

- Ammattikorkeakoulut hallitsevat hyvin toiminta-alueensa ja hahmottavat hyvin tulevaisuuden haasteensa. Aluekehitysvaikutusten arvioidaan lisääntyvän edelleen kun T&K-toiminta jäntevöityy ja jalkautuu käytäntöön.
- Ammattikorkeakoulujen rooli alueen kokoavana voimana oli selkeä.
- Ammattikorkeakoulut toimivat suunnannäyttäjinä ja alueellisen identiteetin kantavana voimana.
- Aluekehittämissuunnitelmat perustui omiin lähtökohtiin.
- Ennakointi oli laajaa ja siinä korostettiin myös heikkojen signaalien löytämistä sekä koulutuksen että T&K-toiminnan kehittämisen perustaksi.
- Strategiset linjaukset pohjautuivat maakuntasuunnitelmiin, aluekeskus- ja osaamiskeskusohjelmiin ja muihin alueen erityispiirteisiin.
- Ammattikorkeakoulut osallistuivat aktiivisesti alueen kehittämissuunnitelmien ja seutukunnallisten osaamiskeskusohjelmien laadintaan ja toteuttamiseen sekä alueellisiin kehittämissuunnitelmiin.
- Ammattikorkeakoulujen rooli aluekeskus- ja osaamiskeskusohjelmien toteutuksessa oli melko selkeä erityisesti osaamista vahvistavien ja osaamisen siirtoon tähtäävien osaprojektien toteuttajina.
- Strategioiden ja toimintatapojen kehittäminen perustui opetuksellisiin lähtökohtiin.
- Strategiaproessi oli avoin ja vuorovaikutteinen. Henkilöstö, opiskelijat, kumppanit ja sidosryhmät osallistuivat strategioiden laadintaan.
- Toiminnan painopisteet ja kehittämissuunnitelmat oli määritetty ja toimintaa sekä voimavaroja oli suunnattu niiden mukaan.
- Innovaatiot yhdistyivät strategiaan linjauksiin.



- Ammattikorkeakoulut ymmärsivät koulutusjatkumon ja tähän liittyvän toisen asteen koulutuksen kanssa tehtävän yhteistyön merkityksen.
- Aluekehittämistyön ohjaus oli systemaattista ja toimivaa. Aluekehitystyön tavoitteet, toimijat ja vastuunjako sekä organisointi olivat joissakin ammattikorkeakouluissa selkeitä.
- Joillakin oli systemaattinen palaute- ja vaikuttavuuden arviointitapa. Joillakin oli myös aluevaikuttavuustutkimusta. Lisäksi joillakin oli näyttöä tuloksiin perustuvasta kehittämisestä.
- Johtamisen vahvuuksina nousi esiin strategiaperustaisuus, osallistavuus ja muutos-hakuisuus. Joidenkin kohdalla korostui aluekehittämisen johtamisen selkeys.
- Aikuiskoulutuksessa korostui alueelle jalkautumisen merkitys.

Yhteistyö- ja kumppanuussuhteet

Monilla ammattikorkeakouluilla oli toimivat yhteistyö- ja kumppanuussuhteet työelämän ja erilaisten sidosryhmien kanssa. Erityisesti korostettiin aluekehitysstrategiaprosessiin liittyvää yhteistyötä, mitä pidettiin välttämättömänä aluekehittämistehtävässä onnistumisen kannalta. Lisäksi jotkin ammattikorkeakoulut olivat onnistuneet luottamuksen rakentamisessa sekä eri tahojen sitouttamisessa alueelliseen yhteistyöhön. Jotkin ammattikorkeakoulut olivat onnistuneet muiden alueen korkeakoulujen ja yliopistojen kanssa tehtävässä yhteistyössä. Lisäksi jotkin olivat löytäneet paikkansa yliopiston rinnalla korkea-asteen osaajien tuottajana.

Hanketoiminta

Hanketoimintaa oli paljon. Useat ammattikorkeakoulut olivat profiloituneet hanketoiminnassaan alueen osaamistarpeisiin. Arvioinneissa nostettiin esiin myös kärkihankkeita parhaina käytäntöinä.

Oma rooli ja imago

Ammattikorkeakoulujen rooli ja imago vaihtelivat alueen mukaan. Roolia ja imagoa pidettiin erilaisina muun muassa silloin, jos ammattikorkeakoulu toimii alueen ainoana korkeakouluna. Näiden ammattikorkeakoulujen nähtiin tiedostaneen roolinsa ja mahdollisuutensa melko hyvin. Ne olivat aktiivisia ja aloitteellisia muun muassa toimintaympäristömuutosten ennakoinnissa, koulutuksen suuntaamisessa ja kehittämis- ja yhteistyöhakuisuudessa.

Monet ammattikorkeakoulut olivat määrittäneet realistisesti omat vahvuutensa, ja niillä arvioitiin olevan hyvät valmiudet oman aluekehitystoimintansa arviointiin. Monen roolia pidettiin *proaktiivisena*. Toimintatavoilla arvioitiin olevan yhteyksiä



uusien työpaikkojen syntyyn ja olemassa olevien työpaikkojen säilymiseen alueella sekä työvoiman tuottamiseen alueen tarpeiden mukaisesti. Koulutuksen ja hanke-toiminnan volyyymi myös osoitti, että ammattikorkeakoulu oli merkittävä ja vahva toimija alueella.

Edellisten lisäksi aluekehittämisen vahvuuksiksi oli kirjattu seuraavia joissakin ammattikorkeakouluissa esiin nousseita näkökohtia:

- Siitä huolimatta, että ammattikorkeakoulujen arvioitiin keskittyneen liikaa tekniikan alaan ja uutta teknologiaa hyödyttäviin aloihin (esimerkiksi IT-ala), arviointi nosti esiin myös ammattikorkeakouluja, jotka painottivat myös muita aloja, kuten kulttuur- ja hyvinvointialaa. Joidenkin erityinen vahvuus oli siinä, että aluekehittäminen oli ulotettu koskemaan *eri aloja*.
- **Henkilöstö** oli sitoutunut strategialähtöiseen toimintaan. Opetajilla vaikutti olevan mahdollisuuksia osallistua innovatiiviseen toimintaan ja tuotteiden kehittämiseen.
- **Opiskelijat ja koulutusohjelmat** oli kytketty tutkimus- ja kehittämishankkeisiin ja työelämäyhteyksiin. Lisäksi opiskelijoita kannustettiin monialaisuuteen, eri koulutusohjelmien hyödyntämiseen, yrittäjyysopintoihin ja kansainväliseen toimintaan.
- Aluekehitysvaikutukset oli kytketty **osaksi opetusta**. Tutorointi, harjoittelu ja opintojen ohjaus nähtiin keskeisiksi keinoiksi edistää opiskelijoiden sitoutumista alueelle. Lisäksi opetuksen sisältöjä suunnattiin alueen tarpeiden mukaan.
- Aluekehittämiseen liittyvät **prosessit** olivat selkeitä. Esimerkkitapauksessa prosessit olivat oppimisprosessi, tutkimus- ja kehitysprosessi, aluekehittämisprosessi sekä tukiprosessit.
- Aluekehittämisen **edellytykset** olivat hyvät. Joillakin oli selvää näyttöä voimavarojen suuntaamisesta seutukunnan ja omien strategioiden mukaisesti sekä ydin- että innovaatiotoimintaan.
- Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutukset ilmenevät muun muassa yritysten tuotekehityksenä ja lisääntyneinä työpaikkoina. Sekä teknisten innovaatioiden kehittämistä että kulttuuritoiminnan vahvistamista ja rikastuttamista korostettiin.

3.2 Kehittämiskohteet

Keskeisimmät kehittämisskohteet liittyvät aluekehittämistä koskevien strategioiden haltuun ottamiseen, tutkimus- ja kehittämistoiminnan selkeyttämiseen ja eri alojen näkökulmien ottamiseen huomioon aluekehitystyössä.

Strategiat

Sen lisäksi, että toimintaympäristömuutosten analysointi ja siihen perustuva ennakointi oli joissakin ammattikorkeakouluissa niukkaa, puutteita ilmeni myös suunnittelussa ja strategioiden määrittämisessä. Alkuvaiheessa toiminnan suunnittelu- ja strategiatyö oli vaivasi monia niistäkin ammattikorkeakouluista, joissa aluekehitystoiminnalla on laajat mitat.



Ensimmäisten arviointien mukaan joidenkin ammattikorkeakoulujen aluekehittämistoimintaa ohjasivat *EU:n rakennerahasto-ohjelmien tavoitteet* enemmän kuin koulun omat strategiat ja tavoitteet. Monen ammattikorkeakoulun toiminta oli luonteeltaan *reaktiivista*. Vaikka ammattikorkeakoulut olivat merkittäviä hankkeiden toteuttajia ja projektiosaamisen välittäjiä alueella, niillä ei nähty olevan alueen tarpeita vastaavaa tietoa ja näkemystä alueen tulevaisuuden suunnittelua varten.

Ammattikorkeakoulujen *ennakointi ei ole ollut laajasti kovin hallittua*. Monilla alueilla oli kuitenkin ennakointihankkeita ja osa kouluista osallistui niihin. Vaikka jotkin ammattikorkeakoulut suuntasivat koulutustaan ja kehittämistoimintaansa alueen strategisten linjausten mukaan, ennakointitietojen hyödyntäminen todettiin joissakin ammattikorkeakouluissa vähäiseksi. Esimerkiksi peruspalveluiden työvoimatarpeisiin liittyvää koulutustarjontaa nähtiin joissakin ammattikorkeakouluissa toteutettavan rutiininomaisesti. Innovaatioympäristöön liittyviä analyysejä ei juurikaan ollut tehty.

Yksi suurimmista strategista kysymyksistä liittyi toiminnan suuntaamiseen elinkeinoelämän tarpeiden mukaisesti. Joissakin tapauksissa ennakointitoimintaa pidettiin pinnallisena ja kapeana ja strategioita IT-sektoriin ja suurteollisuuden tarpeisiin keskittyvinä. Vastaavasti pk-sektorin tarpeiden vähäinen painotus nousi esiin.

Monen ammattikorkeakoulun kohdalla korostui aluekehitysstrategian ja *strategioiden käytäntöön viemisen keskeneräisyys*. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysstrategiat olivat myös hyvin eriasteisia. Osa mielsi kaiken toimintansa aluekehitystehtäväksi, ja osa oli laatinut erilliset aluekehitysstrategiat. Joidenkin ammattikorkeakoulujen aluekehittämistä koskevia strategioita pidettiin kapea-alaisina ja strategiaprosesseja jäsentymättöminä. Erityisesti korostettiin strategiaprosessien laajentamista ja niiden sidosryhmille välittämisen tehostamista. Alueen sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman kasvattaminen ei noussut vahvasti esille.

Ammattikorkeakoulujen välillä oli suuria eroja osallistumisessa toiminta-alueen aluekehitysstrategioiden, -ohjelmien ja -hankkeiden tavoitteiden asetteluun ja toteutukseen. Suuri osa ammattikorkeakouluista toimi lähinnä sekä ESR-rahoitteisten aluekehityshankkeiden että kansallisten hankkeiden toteuttajina – ”alihankkijoina”. Kumppanuusrooli korostui niiden kohdalla, jotka osallistuivat aluekehitysohjelmia organisoivien tahojen, kuten maakuntien liittojen, strategioiden ja ohjelmien laadintaprosesseihin. Näihin prosesseihin huippuyksiköt osallistuivat aktiivisesti, mutta joukossa oli myös passiivisia ammattikorkeakouluja, jotka eivät lainkaan osallistuneet maakunnan aluekehitysprosesseihin.



Strategioita koskevia yksittäisiä kehittämiskohteita

- Strategista suunnittelua tulee systematisoida, ja alueen toimijoiden on hyvä linjata yhdessä aluekehitystoiminnan painopisteet.
- Koulutusohjelmien on kyettävä reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.
- Strategiatyön kehittämiseen ja toiminnan linjakkuuteen ja järjestelmällisyyteen tulisi panostaa. Paikoin ammattikorkeakouluja vaivasi hajanaisuus ja organisatorinen heikkous. Täysipainoisten aluekehitysvaikutusten tuottaminen vaatii toiminnan monipuolistamista.
- Kehittämissuunnitelmat tulee konkretisoida.
- Aluekehitystoimintaa tulee suunnitella, toteuttaa ja arvioida sekä parantaa systemaattisesti. Seurannan mittareita tulee kehittää.

Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Ammattikorkeakoulujen tulee panostaa entistä enemmän *tutkimus- ja kehittämistoimintaan* ja kirkastaa näiden toimintojen aluekehitysvaikutuksia koskevia tavoitteita. Lisäksi tutkimus- ja kehittämistoimintaa tulee yhdensuuntaistaa ammattikorkeakoulun aluekehitystoiminnan kanssa.

Ammattikorkeakoulujen T&K-toiminta ja palvelutoiminta ovat toteutuneet pääosin ulkopuolisesti rahoitettuina hankkeina. Erityisesti korostuu riippuvuus EU:n rakennerahastoista. Ammattikorkeakoulut eroavat toisistaan siinä, keskittävätkö ne T&K-toiminnan ja muun palvelutoiminnan erillisyyksiköihin vai toteuttavatko ne tätä toimintaa lähellä kutakin koulutusyksikköä.

Aluekehitystyön terävöittäminen vaatii innovaatiojärjestelmän, osaamiskeskittymän ja T&K-toiminnan nivomista paremmin toisiinsa, selkeämpää strategista linjaamista sekä hankkeiden koordinoinnin että arvioinnin kehittämistä.

AMK:n tulee selkeyttää rooliaan *alueen innovaatiotoiminnassa*. Yhteistyösuhteiden luominen alueen muiden korkeakoulujen kanssa korostui. Painopisteet liittyvät yrittäjyyteen, yrityshautomoihin (myös esihautomoihin) ja innovaatiotoiminnan ulottamiseen kaikille aloille. Valinnaisten opintojen lisäämistä pidettiin yhtenä keinona. Makropilottien lisäksi innovaatiotoiminnassa tulisi painottaa muun muassa ennakointia, hyvinvointipalvelusektoreiden tarpeita, hyvinvointialan yrittäjyyttä ja teknologiaa sekä ylipäätään alueellisten heikkojen signaalien analysointia ja reagoitiherkkyttä. *Hyvinvointia lisääviä toimintamalleja* tulee kehittää alueiden kestäväen kehityksen tukemiseksi.

Kaikki ammattikorkeakoulut eivät ole onnistuneet kärkiosaamisalueiden valinnassa vaan toimivat laajalla rintamalla. Arviointiryhmä pitää tätä heikkoutena, koska tällaisissa tilanteissa yksikkö ei kykene toimimaan strategiansa mukaisena huippuyksikkönä.



Koulutusalat

Koulutusalat olivat merkitykseltään erilaisessa asemassa aluekehitysvaikutusten suhteen. Eniten painottuivat tekniikan, liiketalouden ja palvelualojen näkökulmat, joskin ammattikorkeakouluissa on myös muitakin painotuksia. Eri alojen välistä yhteistoimintaa aluekehittämistyössä pidettiin melko ohuena, minkä vuoksi esimerkiksi synergiaetuja pidettiin enemmän hallinnollisina kuin sisällöllisinä. Vain harvat koulut olivat kehittäneet innovatiivisia, eri koulutusalojen ja toimintasektoreiden rajoja ylittäviä ohjelmia ja uudistuksia. Pienten koulutusalojen merkitystä pidettiin jopa marginaalisena. Joidenkin ammattikorkeakoulujen toiminta painotui kärkihankkeisiin.

Arvioinneissa korostui erityisesti hyvinvointipalveluiden (erityisesti sosiaali- ja terveysala) ja maaseudun kehittäminen (erityisesti luonnonvara-ala). Niiltä monilta ammattikorkeakouluilta, joissa **hyvinvointisektorin** tarpeet olivat taka-alalla, puuttui näkemys alueen väestön tarpeista kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin turvaamiseksi. Joidenkin kohdalla yhteyttä julkisiin työnantajiin ja hoiva-alaan pidettiin ohuena. Monessa ammattikorkeakoulussa olivat myös käyttämättä hoiva-alan, liiketoiminnan ja tekniikan ydinosaamisen yhdistämiseen liittyvät mahdollisuudet. Hyvinvointipalveluihin liittyvä pienyritystoiminta ja sitä tukeva yrityshautomotoiminta eivät vahvasti painottuneet. Puutteita nähtiin olevan myös työelämäyhteyksissä, esimerkiksi heikot yhteydet sairaanhoitopiiriin.

Ammattikorkeakoulut eivät myöskään olleet liittäneet **maaseudun toimintojen kehittämistä** osaksi ammattikorkeakoulustrategiaa. Maaseutuyksiköitäkään ei ollut kovin hyvin integroitu ammattikorkeakoulukokonaisuuteen, minkä vuoksi ne olivat melko irrallinen osa kokonaisstrategiaa. Yleinen arvio oli, ettei maaseudun ja kaupungin vuorovaikutus ollut erityisen hyvin kehittynyt ammattikorkeakoulun vaikutuksesta.

Kaikki ammattikorkeakoulut eivät olleet **hyödyntäneet monialaisuuttaan**. Tämä ilmeni sektorikohtaisena toimintatapana ja vähäisenä yhteistyönä. Toisilta oppimisen toimintatavat ja hyvien käytänteiden levittäminen eivät toteudu systemaattisesti. Monet hankkeet ja toiminnot näyttivät myös yksilö- ja yksikkökohtaisina.

Yhteistyö- ja kumppanuussuhteet

Tuloksellinen aluekehittämistyö edellyttää kehittyntä verkostotyötä ja selkeää kumppanuuspolitiikkaa. Ammattikorkeakoulujen tulee kehittää sidosryhmäyhteistyötä erityisesti strategiatyössä ja tulosten seurannassa. Kehittämiskohteeksi nos-

tetaan myös verkostoituminen tiedeyhteisöjen, korkeakoulujen ja yliopistojen sekä alueviranomaisten ja eri ylläpitäjien kanssa, reaktionopeuden parantaminen aikuis-koulutuksessa ja laadunvarmistus. Ylläpitäjähallinnon ja ammattikorkeakoulujen tehtävissä havaittiin ristiitaisuuksia, ja ammattikorkeakoulut joutuvat tasapainoilemaan omistajiensa ja valtionhallinnon asettamien tavoitteiden kentässä.

Arviointien mukaan kuntakentällä ei tunneta riittävästi ammattikorkeakoulujen tarjoamaa osaamista eivätkä sidosryhmät tunne ammattikorkeakoulujen palveluita. Myöskään kuntakentän virkarakenne ja ammattikorkeakoulujen koulutustarjonta eivät kaikilta osin vastaa toisiaan.

Suhde opetukseen

Aluekehitystehtävän *suhde opetukseen on monin osin epäselvä ja ohut*, joskin monet painottivat tätä näkökulmaa. Osa ammattikorkeakouluista keskittyi aluekehitystehtävässään koulutukseen, mikä sinänsä tukee uuden työelämälähtöisen tiedon tuottamista, tarjoaa opiskelijoille monipuolisia työelämäkokemuksia ja projekteihin liittyviä oppimateriaaleja, tukee työllistymistä ja sitoutumista alueella ja lisää opettajien työelämäntuntemusta. Tätä koulutukseen rajautumista pidettiin arvioinnissa kuitenkin riittämättömänä aluekehitysvaikutusten kannalta.

Jotta aluekehitystoiminta hyödyntäisi mahdollisimman tehokkaasti aluetta ja ammattikorkeakoulussa annettua opetusta, aluekehitystoiminnalla ja siihen liittyvillä hankkeilla tulisi olla tiivis suhde opetukseen. Tässä vain jotkin ammattikorkeakoulut olivat onnistuneet.

Seuranta ja arviointi ja hyvät käytännöt

Ammattikorkeakoulut eivät arvioi omaa aluekehitystoimintaansa systemaattisesti, ja strategioiden seuranta ja toteuttamista varten laaditut mittarit ja muut seurantamekanismit olivat kehitteillä. Seurannassa ne painottavat opiskelijoiden työllistymistä. Toiminnan arvioinnin ja seurannan vähäisyys heijastui myös alueen ja ammattikorkeakoulun tulevaisuuden hahmottamiseen ja alueen tarpeiden ennakoimiseen ja strategiatyön heikkouksiin. Toiminnan ohjauksen kannalta kehittämiskohteiksi nostettiin arvioinnin suuntaaminen tuloksellisuuden – erityisesti vaikuttavuuden – arviointiin. Myös mittariston uudistaminen ja systematisointi nostettiin esiin.

Systemaattisen arviointi- ja seurantatoiminnan sijaan monet korostivat hyviä käytäntöjä. Hyvien käytäntöjen esiinnostamiseksi on arviointien mukaan kehitettävä mekanismeja. Parhaita käytäntöjä tulee myös levittää koko organisaation käyttöön.



Edellisten lisäksi aluekehittämisen kehittämiskohteiksi nousivat seuraavat, joisakin ammattikorkeakouluissa esiin nousseet näkökohdat:

- Siitä huolimatta, että ammattikorkeakoulut olivat panostaneet aluekehittämiseen, monen toiminta oli **melko jäsentymätöntä ja suunnittelematonta**. Myös rooli ja asema olivat epäselviä. Kaikki eivät olleet hahmottaneet tehtäviään ja asemaansa alueellisessa kehittämis- ja strategiatyössä. Joidenkin ammattikorkeakoulujen toiminta painottui vain pieneen osaan sen maantieteellisestä toiminta-alueesta.
- **Innovatiivisuudelle ja rohkeudelle** on tilaa erityisesti liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden alueilla. Vahvaa ja rohkeaa fokusointia tarvitaan myös siinä, että ammattikorkeakoulu ottaisi omakseen työ- ja elinkeinoelämän osaamisen kehittämiseen liittyvän vaikuttaja-asemansa.
- **Vaikka yrittäjyyttä** ja yritystoiminnan lisäämistä korostettiin, näytöt saavutuksista yritysten laadullisen kehittämisen ja määrällisen kasvun suhteen jäivät epäselviksi. Kaikki ammattikorkeakoulut eivät ole painottaneet yrittäjyyttä. Opiskelijoiden sijoittuminen yrittäjiksi oli hyvin vähäistä.
- Useilla paikkakunnilla sijaitsevan ammattikorkeakoulun **hajautettu toimintamalli** vaikeuttaa yhteistyötä ja toimintamallien yhtenäisyyttä sekä resurssien hyödyntämistä yli hallinto-, aluekehitysohjelma- ja maakuntarajojen. Niiden ammattikorkeakoulujen, jotka toimivat maantieteellisten alueiden välimaastoissa, tulisi yhdistää resursseja ja tehostaa yhteistyötä muiden kanssa.
- Kunnianhimoa **tulosten aikaansaamiseksi** tulisi lisätä.
- **Metropolialueen erityistarpeet** edellyttävät sekä strategisten linjausten, tavoitteiden ja kumppanuussuhteiden selkeyttämistä. Metropolialueen tarpeet poikkeavat muiden alueiden tarpeista.
- **Opettajien asiantuntemusta** ei ole täysipainoisesti hyödynnetty aluekehitysvaikutusten tuottamisessa. Opettajien työelämätaitoja ja niiden ylläpitämistä tulee edelleen kehittää.
- **Opiskelijoilla** ei ole selvää kuvaa roolistaan ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa aluekehittämiseen liittyviin strategiaihin ja osallistua aluekehittämistä koskevaan toimintaan. Vain osa ammattikorkeakouluista oli kytkenyt opiskelijat työ- ja yrityselämäkonteksteihin ja T&K-hankkeisiin. Myös opiskelijoiden innovatiivisuuden hyödyntämisessä nähdään kehitettävää. Opiskelijoiden kannalta keskeistä on myös se, miten ne sitoutetaan jäämään alueelle valmistuttuaan. Myös tämä näkökulma arvioitiin joissakin yksiköissä ohueksi. Opiskelijoille suunnattuja ura- ja rekrytointipalveluita tulee kehittää yhteistyössä.
- **Prosessiajattelua** tulee kehittää aidon prosessimaisen toiminnan aikaansaamiseksi. Prosessien hallintaa tulisi syventää muun muassa selkeyttämällä prosessien määrittelyä, prosesseihin liittyviä vastuita ja prosessien ohjausta.
- **Kansainvälisen yhteistyön** avulla tulee erityisesti tukea yritystoiminnan kilpailukykyä ja työelämän organisaatioiden kansainvälistymistä. Kriittisyyttä tarvitaan kumppanuussuhteiden valintaan, jotta löydetään sellaiset tahot, joiden kanssa voidaan parhaiten tukea aluekehitystä. Kansainvälisyyteen liittyvässä toiminnassa ammattikorkeakoulujen tulisi liiottoutua yliopistojen kanssa.
- **Yrittäjyyskoulutuksen** laajentamisen tarvetta kaikille koulutusaloille on. Keskeisenä pidetään yritysten kanssa tehtäviä hankkeita.
- **TEKESin rahoitusmahdollisuuksia** ammattikorkeakoulut käyttävät vielä rajallisesti.



3.3 Tulevaisuuden haasteet

Arvioinnit nostivat tulevaisuuden haasteiksi ammattikorkeakoulun roolin selkeyttämisen alueellisena vaikuttajana, toimialansa asiantuntijana sekä yritysten ja elinkeinoelämän kehittäjänä. Haasteita liittyi myös osaamisen tasapuoliseen ja vuorovaikutteiseen kehittämiseen ja eri koulutusalojen erityistarpeiden tasapuoliseen huomioon ottamiseen. Erityisesti haasteet liittyivät hyvinvointialojen ja maaseudun kehittämiseen. Aikuiskoulutuksen merkityksen vahvistaminen nousi niin ikään haasteeksi.

Edellisten lisäksi arvioinnit nostivat tulevaisuuden haasteiksi T&K-toiminnan nykyistä paremman integroinnin strategiaan ja jalkauttamisen käytäntöön sekä innovatiivisen toimintakulttuurin vahvistamisen. Lisäksi korostettiin erilaisista hankkeista saatavan tiedon hyödyntämistä opetuksessa, yhteistyö- ja kumppanuussuhteiden vahvistamista ja opettajien ja muun henkilökunnan panostuksen lisäämistä aluekehitystyössä. Opiskelijoita ei tule arviointien mukaan valjastaa aluekehitystyön työmuurahaisiksi. Yhteistyö toisen asteen ammatillisen koulutuksen kanssa ei juurikaan noussut haasteeksi arvioinneissa.

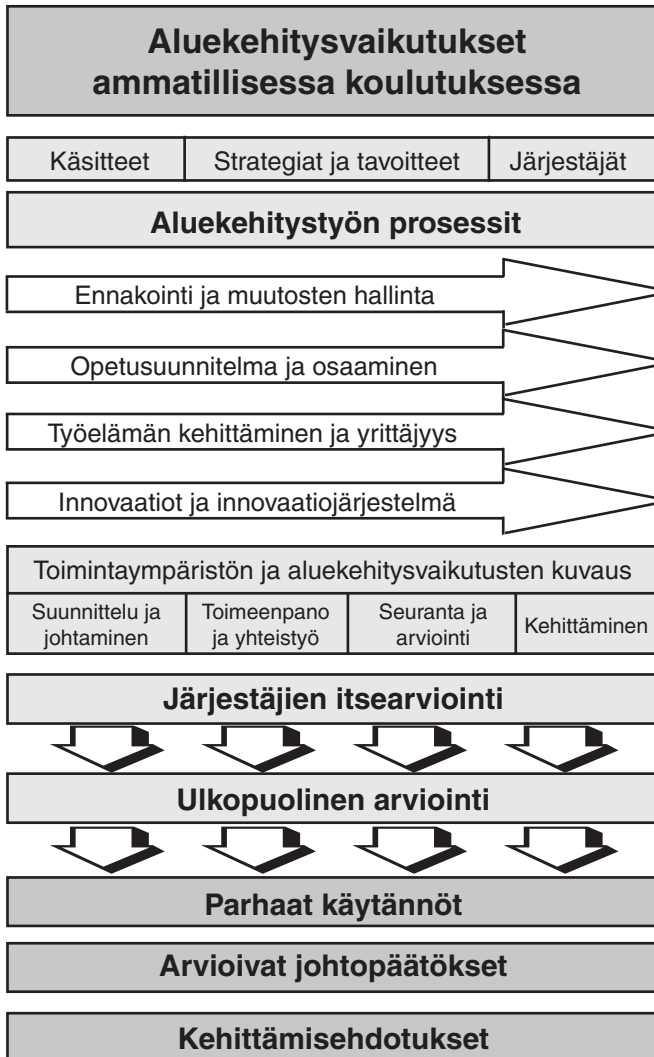
4 Arviointiasetelma, -kysymykset, -menetelmät ja -prosessi

Tämän arvioinnin suurimmat haasteet liittyivät käsitteisiin, erilaisissa toimintaympäristöissä toimivien koulutuksen järjestäjien tilanteen hahmottamiseen, arvioinnin lähestymistavan ja -mallin valintaan sekä arviointikohteiden yksilöimiseen. Kuvio 3 kuvaa arvioinnin rakennetta ja etenemistä. Tämän vaiheen aikana arviointiryhmä jäseni myös aluekehitystehtävään liittyvät ydinprosessit kuvion osoittamalla tavalla.

4.1 Tavoite ja tehtävät

Arvioinnin *tavoitteena* on kehittää ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutuksia ja siihen liittyviä strategioita, suunnitelmia ja yhteistyökäytänteitä. Lisäksi tavoitteena on syventää arviointikulttuuria ja eri toimijoiden välistä vuoropuhelua aluekehitysvaikutusten lisäämiseksi.

Arvioinnin *tehtävänä* on tuottaa luotettavaa, kattavaa ja kehittävää arviointitietoa ammatillisen koulutuksen aluekehitystyöstä ja sen vaikutuksista koulutuksen järjestäjien, oppilaitosten, koulutuksen kehittäjien sekä opetushallinnon tarpeisiin. Lähtökohtana ovat aluekehitystyölle asetetut tavoitteet sekä strategiat ja prosessit tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeistä on myös koulutuksen järjestäjän rooli ja toiminta yhteistyöverkostoissa ja innovaatiojärjestelmässä. Arvioinnissa tuodaan esille myös parhaita käytänteitä toisilta oppimisen lisäämiseksi.



Kuvio 3. Arvioinnin rakenne ja prosessi

Opetusministeriön toimeksiannon (8.3.2006) mukaisesti arvioinnin tulee kattaa seuraavat arviointialueet:

- Koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksiin liittyvät ydinprosessit ja välineet sekä näiden tavoitteet, suunnitelmallisuus ja vaikuttavuus.
- Koulutuksen järjestäjien alueellisten yhteistyöverkostojen rakenne ja keskeiset kumppanit sekä yhteistyön muodot, tavoitteet ja tulokset.
- Aluekehitysvaikutukset koulutuksen järjestäjien toimintastrategiassa.
- Koulutuksen järjestäjän rooli, tehtävät ja vaikutukset alueellisessa innovaatiojärjestelmässä.

4.2 Keskeiset käsitteet

Koulutuksen piirissä käsitteitä alueellinen vaikutus ja vaikuttavuus käytetään vaihtelevasti viitattaessa niihin rooleihin ja tehtäviin, joita koulutuksen järjestäjät ottavat tai joita niille annetaan sekä omilla alueillaan että kansallisesti. **Vaikutus (impact)** on käsitteenä rajatumpi ja korostaa toiminnan yhteyttä seurauksiin. Arvioinnin ja toiminnan kehittämisen kannalta kaikki vaikutukset ovat merkityksellisiä. Keskeistä on, miten vaikutukset ilmenevät, minkä suuntaisia ne ovat ja kuinka laajoja ja voimakkaita vaikutukset ovat. Olennaisen vaikutustekijän löytäminen edellyttää usein muiden mahdollisten tekijöiden poissulkemista.

Vaikutukset voivat olla

- välittömiä tai välillisiä
- ennakoituja ja ennakoimattomia
- relevantteja tai ei-relevantteja
- hyödyllisiä tai haitallisia.

Vaikuttavuudella (effectiveness) tarkoitetaan laajoja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia sekä toiminnan kykyä tyydyttää tai vastata yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin, yhteisiin yhteisöllisiin tarpeisiin sekä niihin liittyviin tavoitteisiin. Esimerkkinä koulutuksen ja työelämäyhteyksien vaikutuksesta voi olla työelämään sijoittumisen paraneminen. Vaikuttavuus puolestaan näkyy alueella yksilön ja yhteiskunnan hyvinvointina, tuottavuutena ja taloudellisena kasvuna jne.

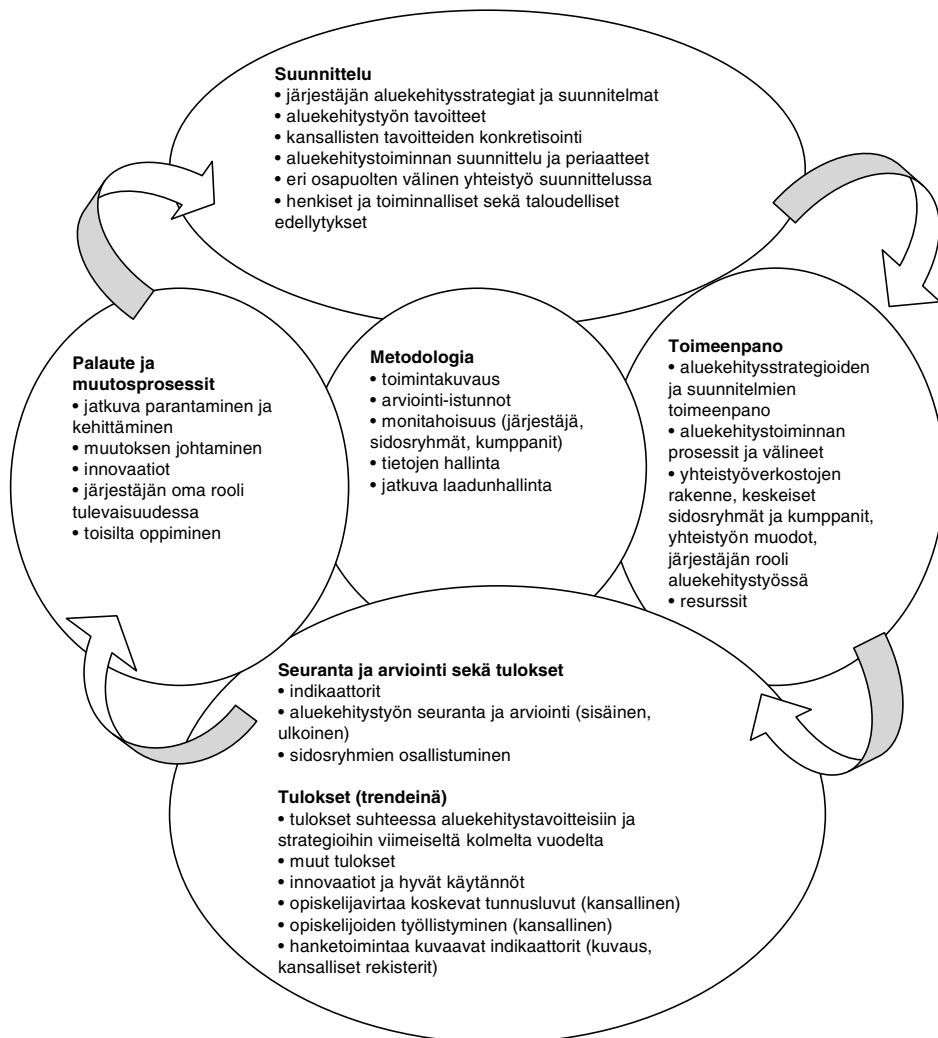
Tässä arvioinnissa rajaudutaan vaikutusten arviointiin, joka perustuu koulutuksen järjestäjien arviointiryhmälle toimittamaan aineistoon ja muuhun sitä täydentävään aineistoon. Arvioinnissa käytetään lähtökohtana koulutuksen järjestäjän omaa määrittelyä alueesta, mihin sen toiminnan vaikutukset pääosin kohdentuvat. Vaikutusalueet voivat siis vaihdella, keskeistä on se, miten toiminta-alue on järjestäjän toimesta määriteltä, millaisilla tavoitteilla ja strategioilla niitä kehitetään ja miten asetetut tavoitteet kyetään saavuttamaan.

4.3 Arviointimalli

Arviointimallina käytetään **Euroopan komission hyväksymää yleistä eurooppalaista laadunvarmistuksen ja -hallinnan CQAF-mallia** (= the Common Quality Assurance Framework) (kuvio 4). Malli korostaa toiminnan systemaattisuutta ja jatkuvuutta. Malli soveltuu käytettäväksi yksittäisissä teema- ja järjestelmäarvioinneissa niin järjestäjätasolla kuin kansallisella tasolla, rinnakkain muiden laadunvarmistusmekanismien kanssa.



CQAF-mallin osa-alueet ovat **suunnittelu, toimeenpano, seuranta ja arviointi sekä toiminnan parantaminen ja kehittäminen**. Lisäksi korostetaan toiminnan avulla aikaansaatuja tuloksia. Arviointimalli on hyvin käyttäjälähtöinen, koska se mahdollistaa omista lähtökohdista lähtevän suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin. Lähtökohtana on, että arviointi itsessään edistää alueellista kehittämistyötä ja sen vaikuttavuutta. Tässä arvioinnissa koulutuksen järjestäjät kuvasivat oman toimintansa siten kuin he sen itse ymmärtävät ja olivat jäsentäneet. Arvioinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota koulutuksen järjestäjien aluekehitystyön tavoitteellisuuteen ja systemaattisuuteen. Arvioinnissa painotettiin mallin mukaisesti eri tahojen osallistumista, vertaisuuden hyödyntämistä ja hyvistä käytänteistä oppimista.



Kuvio 4. CQAF-malli arvioinnin viitekehyksenä

Arvioinnissa nostetaan esiin sekä vahvuudet ja kehittämiskohteet että kriittiset kohdat. Kansalliset päättäjät ja kehittäjät sekä paikallisella tasolla toimivat vastuulliset toimijat (järjestäjät, oppilaitokset) tekevät kuitenkin johtopäätökset siitä, mihin toimenpiteisiin arvioinnin perusteella tulisi ryhtyä ja mihin ryhdytään.

4.4 Arvioinnin kohteet ja arviointikysymykset

Tässä arvioinnissa alueellisia kehitysvaikutuksia tarkastellaan koko ammatillisen koulutuksen näkökulmasta mukaan lukien aikuiskoulutus ja oppisopimuskoulutus. Arviointikohteiden valinnassa hyödynnetään soveltuvin osin Korkeakoulujen arviointineuvoston ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutusten arvioinneissa aiemmin käytettyä mallia. Toimeksiannon mukaisesti arvioinnissa painotetaan sitä, miten koulutuksen järjestäjät ovat oman toimintansa alueellisessa kehittämisessä jäsentäneet ja millaisia ovat niiden tuottamat vaikutukset. Arviointikysymykset muotoiltiin arviointikohteittain ja ne kuvataan tulososiossa (luvut 8.1–10.3).

4.5 Arvioinnin organisointi ja järjestäjien osallistuminen

Koulutuksen arviointineuvosto nimesi suunnittelu- ja arviointiryhmän ja hyväksyi arviointisuunnitelman. Arviointisihteeristö organisoivat arvioinnin asiantuntijoiden verkostona. Arviointihankkeen operatiivisena johtajana toimi pääsuunnittelija Anu Räisänen ja suunnittelijoina hankkeen suunnitteluvaiheessa Harri Rönholm, arviointivaiheessa Päivi Kamppi ja raportin viimeistelyvaiheessa Risto Hietala.

Suunnitteluryhmä

Arviointihankkeen suunnitteluryhmä laati projektisuunnitelman ja hyväksytti sen Koulutuksen arviointineuvostolla ennen toimeenpanoa, kokosi tausta-aineistot, suunnitteli aineiston koonnin ja mittarit ja laati arviointikriteerit. Lisäksi se teki esityksen arviointiryhmästä neuvostolle. Suunnitteluryhmän kokoonpano oli seuraava:

johtaja Hannu Salminen, Koulutuksen arviointineuvosto, puheenjohtaja
ESR-koordinaattori Timo Aro, TE-keskus, Satakunta
ylitarkastaja Heidi Backman, Opetushallitus
työvoima- ja koulutuspoliittinen sihteeri Jari-Pekka Jyrkänne, SAK
professori Juha Kinnunen, Kuopion yliopisto
maakuntajohtaja Anita Mikkonen, Keski-Suomen liitto



koulutuspäällikkö Mika-Jussi Mononen, SOK
tutkimusjohtaja Asko Peltola, Seinäjoen ammattikorkeakoulu
sivistystoimen tarkastaja Jukka Peltokoski, Länsi-Suomen lääninhallitus
apulaiskaupunginjohtaja Aulis Pitkälä, Vantaan kaupunki
ylitarkastaja Mika Tammilehto, opetusministeriö
asiantuntija Tarja Tuominen, EK
kuntayhtymän johtaja Arto Ylitalo, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
pääsuunnittelija Anu Räisänen, Koulutuksen arviointineuvosto
pääsuunnittelija Heikki Silvennoinen, Koulutuksen arviointineuvosto
pääsuunnittelija Gunnel Knubb-Manninen, Koulutuksen arviointineuvosto
suunnittelija Harri Rönholm, Koulutuksen arviointineuvosto

Arviointiryhmä

Arviointiryhmä vastasi arvioinnista ja arviointiraportin laidinnasta. Se koottiin monitahoisuuden periaatteen mukaan arviointiasiantuntijoiden verkostosta. Keskeisiä kriteereitä olivat arviointikohteen syvälinen ja monipuolinen tuntemus, syvälinen arviointiosaaminen, riippumattomuus/subjektius sekä arvioijien täydentäminen toisiaan. Arviointiryhmä koottiin seuraavista tahoista: maakuntaliitot, lääninhallitukset, koulutuksen järjestäjät ja yliopisto. Ryhmässä oli ruotsinkielisen koulutuksen asiantuntija kuten myös kansanopistokoulutuksen asiantuntija. Arviointiryhmän kokoonpano on seuraava:

koulutuspäällikkö Rauli Sorvari, Keski-Suomen liitto, puheenjohtaja
projectchef Ingeborg Rask, Sydkustens landskapsförbund
professori emeritus Kalevi Rikkinen
sivistystoimentarkastaja Harri Haarikko, Länsi-Suomen lääninhallitus
johtaja Arto Ylitalo, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
kehittämispäällikkö Laila Bröcker, Vantaan kaupunki
rehtori Hannu Salvi, Keski-Suomen Opisto

Lisäksi aikataulullisista ja arviointiryhmän muista työpaineista johtuen pääsuunnittelija Anu Räisänen arviointisiihteeristöstä on osallistunut arviointiin. Suunnittelija Päivi Kampin siirryttyä toisiin tehtäviin 15.6.2007 suunnittelijana on toiminut Risto Hietala.

4.6 Arviointiaineiston koonti ja analysointi

Arviointiaineiston koonti

1. Arviointihankkeessa kuvattiin kohdealue (luku 2) ja laadittiin arviointimalli, arviointiohjeet, lomakkeet ja kriteerit (liitteet 1-2). Koulutuksen järjestäjät kuvasivat arviointimallin mukaisesti **aluekehitysvaikutuksia koskevaa toimintaansa ja tuloksiaan**. Tulokset kuvattiin viimeisiltä vuosilta. Parhaat käytännöt arviointiryhmä poimi järjestäjien kuvauksista.

2. Arviointineuvosto lähetti arviointia koskevan **tiedotteen** järjestäjille (n = 232) syksyllä 2007. Järjestäjät nimesivät arviointihankkeen koordinaattorin, jolle järjestettiin kaksi keskustelu- ja kuulemistilaisuutta, joista toinen oli hankkeen alussa ja toinen lopussa. Näin järjestäjillä oli mahdollisuus vaikuttaa arvioinnin suunnitteluun sekä tulosten tulkintaan ja niiden painotuksiin.

Koordinaattorit saivat arviointiaineistot Pedanet-ympäristön kautta, mikä toimi myös palautuskanavana. Lisäksi osa järjestäjistä toimitti muuta aineistoa. Aineisto tuli palauttaa lokakuun loppuun mennessä 2006, mutta eri syiden vuoksi osa järjestäjistä palautti aineistot vasta maaliskuuhun 2007. Kokonaisarviointiin voitiin ottaa kaikki järjestäjät, jotka olivat toimittaneet aineistonsa maaliskuun 2007 loppuun mennessä. Viimeisimmät aineistot saapuivat huhtikuussa 2007.

3. Koordinaattorit organisoivat **arviointi-istunnon**, johon osallistui järjestäjien ja oppilaitosten edustajien lisäksi opiskelijoiden, sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden edustajia. Järjestäjien aineiston tuottamisessa on siten noudatettu monitahoisuuden periaatetta. Tulokset edustavat eri tahojen yhteistä näkemystä järjestäjän aluekehitysvaikutuksista, toiminnan vahvuuksista ja kehittämisehdotuksista sekä kriittisistä kohdista.

4. Arviointineuvosto edisti eri tahojen osallistumista lähettämällä **alueellisille toimijoille** (esimerkiksi TE-keskukset, lääninhallitukset, maakuntaliitot) **kirjeen**, jossa heitä pyydettiin varautumaan kyseiseen arviointiin ja suhtautumaan myönteisesti järjestäjien pyyntöihin osallistua arviointiraateihin.

5. Koulutuksen järjestäjät toimittivat aluekehitykseen liittyvää toimintaansa ja tuloksia koskevat **kuvaukset ja alueellisen arviointiraadin tekemän arvioinnin** arviointineuvostoon. Aineiston palautti 188 koulutuksen järjestäjää (81 %). Aineiston palauttamatta jättäneistä järjestäjistä kolmannes oli kansanopistoja, kannatusyhdistyksiä tai säätiöitä ja kolmannes erikoisoppilaitoksia. Loput palauttamatta jättäneistä olivat kuntayhtymiä, ammattioppilaitoksia tai aikuiskoulutuskeskuksia ja näistä osa kunnallisia. Liitteessä 3 kuvataan vastausprosentti maakunnittain.



6. Arviointiryhmän jäsenet syvensivät käsitystään arviointikohteesta osallistamalla järjestäjien arviointi-istuntoihin *tarkkailijoina*. Näitä käyntejä tehtiin yhteensä 7.

7. Syyt siihen, miksi jotkut järjestäjät eivät osallistuneet arviointiin, selvitettiin erikseen. Yleisimmät syyt olivat henkilöstöstä johtuvat tekijät (rehtorin vaihtuminen, sairastumiset, liian pienet henkilöstöresurssit), organisaatiomuutokset ja organisaation sisäiset ristiriidat. Osalle järjestäjistä annettiin lisää aikaa, mutta kymmenen näistä lisäajan saaneista ei palauttanut aineistoa lupauksestaan huolimatta. Kaksi järjestäjää ilmoitti lähettäneensä aineiston sähköpostitse, mutta aineisto ei tullut perille. Muutamilla järjestäjillä ammatillista koulutusta oli niin vähän, että vastaaminen ei heidän mielestään ollut mielekästä.

8. Arviointitulosten analysoinnissa hyödynnettiin myös Korkeakoulujen arviointineuvoston tuottamia raportteja, opetushallinnon ja Tilastokeskuksen tietokantoja sekä muita arviointiraportteja (esimerkiksi OECD). Korkeakoulujen arviointia koskevia lähteitä käytettiin hyvää käytäntöä kuvaavina referensseinä. Määrällisiä tietoja koottiin myös tuloksellisuusrahoituksen perustana olevista tiedoista.

Arviointiaineiston analysointi

1. Arviointi on *kriteeriperusteista* (liite 2). Kriteerit perustuivat CQAF-malliin ja kohdeanalyysiin. Kriteerit laadittiin etukäteen kaikille arviointialueille. Tulkinallinen analyysi tehtiin sekä numeerisena (asteikko 0–5) että sanallisena. Arviointia varten laadittiin erilliset lomakkeet, joihin arvioija dokumentoi kunkin järjestäjän arvioinnin myöhemmin laadittavaa raporttia varten. Kokonaispistemäärä oli 75 pistettä ja se muodostui seuraavasti:

- yleiskuvaus 0–5 pistettä
- suunnittelu 0–20 pistettä
- toimeenpano 0–10 pistettä
- seuranta ja arviointi 0–10 pistettä
- palaute ja kehittäminen 0–15 pistettä
- tulokset ja näytöt 0–15 pistettä

2. *Järjestäjien väliset erot*. Arvioinnissa painotettiin kunkin koulutuksen järjestäjän toiminnan perustumista sen omiin lähtökohtiin, minkä vuoksi arvioinnissa otettiin huomioon erilaisten järjestäjien tilanne ja kiinnitettiin huomiota toiminnan tarkoituksenmukaisuuteen kyseisessä toimintaympäristössä.

3. Arvioinnin *luotettavuutta* analysoitiin eri näkökulmista. Ennen arvioinnin aloittamista kaikki arviointiin osallistuneet arvioijat ja asiantuntijat arvioivat kolmen

erilaisen koulutuksen järjestäjän (suuri koulutuksen järjestäjä, erityisoppilaitos ja elinkeinoelämän oppilaitos) aineistot ja vertailivat tuloksia toisiinsa. Tämän jälkeen tarkistettiin arviointikriteereitä ja sovittiin arvioinnin yhteisistä periaatteista.

Arviointiaineisto jaettiin arvioijille siten, ettei kukaan heistä arvioinut oman lääninsä, lähialueensa, yhteistyökumppaneidensa, sidosryhmiensä tai kilpailijoidensa aineistoja.

Arviointiryhmän puheenjohtaja arvioi 1–2 aineistoa ristiin jokaisen arvioijan kanssa. Siten kaikki arvioijat joutuivat peilaamaan omaa arviointiaan puheenjohtajan arviointiin. Lisäksi jokainen arvioija toi vaikeaksi kokemansa arvioinnit arviointiryhmään pohdittavaksi ja rinnakkaisarviointimenettelyyn, joita tehtiin 10. Arviointiryhmä analysoi yhdessä myös näiden ristiinarviointien tulokset ja tarkensi siten myös yhteisiä periaatteita. Arviointiryhmän yhteisen pohdinnan ja rinnakkaisarviointin jälkeen kukin arvioija arvioi oman aineistonsa itsenäisesti ja vastasi siten myös lopputuloksesta. Arviointien määrä vaihteli arvioijittain 20–28.

Arvioinnin monitahoisuus turvattiin erilaisia järjestäjiä koskevissa arvioinneissa siten, että kaikki arvioijat arvioivat suhteellisen tasaisesti eri järjestämis- ja oppilaitosmuodot ja kieliryhmät. Ruotsinkielinen asiantuntija keskittyi kuitenkin muita enemmän ruotsinkieliseen koulutukseen.

4. Ruotsinkielinen koulutus arviointiin osana kokonaisuutta. Tulokset raportoidaan kussakin asiayhteydessä. Lisäksi raporttiin sisällytetään erillinen ruotsinkielisen koulutuksen osuus. Tämän lisäksi arviointia koskeva tiivistelmäraportti laadittiin myös ruotsinkielellä.

5. Koulutuksen arviointisihteeristö järjesti paikallisille koordinaattoreille ja keskeisille sidosryhmille *arviointiseminaarin/työkokouksen* (10.5.2007). Tilaisuudessa kuultiin kolmen ulkopuolisen asiantuntijan kommentteja arviointiraportista. Seminaarin päätarkoitukset olivat fokusryhmäkeskustelut, joissa osallistujat analysoivat arvioinnin tuloksia ja tekivät ehdotuksia arviointiryhmälle arvioinnin viimeistelyä varten. Koulutuksen järjestäjien osallistumisaste oli 81 %. Keskeisin tavoite oli arviointitiedon syventäminen.

6. Arviointiryhmä haastatteli opetusministeriön asiantuntijaa opetusneuvos Mika Tammilehtoa ja Opetushallituksen asiantuntijoita opetusneuvos Sirkka-Liisa Kärkeä ja opetusneuvos Seppo Hyppöstä.

7. Arviointimallit ja menetelmät kehitetään käytettäväksi myöhemmin seuranta-arvioinnissa ja itsearviointissa.

8. Arviointiraportti toimitetaan koulutuksen järjestäjille, viranomaisille sekä keskeisille sidosryhmille.

5 Arvioinnin luotettavuus

Ammatillisen koulutuksen alueellisten kehitysvaikutusten arviointi oli haastavaa sekä koulutuksen järjestäjille että arviointihankkeen suunnittelu- ja arviointiryhmille. Arvioinnin luotettavuus pyrittiin ottamaan huomioon kaikissa hankkeen vaiheissa, mutta vaiheisiin tiedettiin liittyvän myös kriittisiä kohtia.

Arvioinnin luotettavuutta testattiin eri vaiheissa eri menetelmillä aineiston analysointikohdassa kuvatulla tavalla. Luotettavuutta edistettiin arviointihankkeen prosessin hallinnan ja arviointiryhmän reflektiivisen keskustelun avulla. Myös *rinnakkaisarviointeja* tehtiin eri vaiheissa.

Järjestäjien suhtautuminen arviointiin vaihteli melko paljon, mikä on saattanut vaikuttaa myös heidän tuottamaansa arviointiaineistoon. Monet järjestäjät kokivat arviointikohteen itselleen vieraaksi eri syistä. Useat järjestäjistä eivät mieltäneet alueellista kehitystehtävää omaksi tehtäväkseen, minkä vuoksi omaa toiminta-aluetta ei kaikissa tapauksissa osattu määrittää. Erityisen suuria vaikeuksia oli niillä järjestäjillä, joiden tehtävä on valtakunnallinen. Vaikeuksia ilmeni myös elinkeinoelämän oppilaitoksilla, jotka suuntaavat toimintaansa taustaorganisaation sisäisiin tarpeisiin. Monilla järjestäjillä oli niin ikään vaikeuksia tulkita vaikutavuuskäsitteistöä ja tehdä selkoa omasta toiminnastaan suhteessa siihen. Vaikka arviointimallia on testattu aiemmissa kansallisissa arvioinneissa, jotkut järjestäjistä pitivät myös sitä vieraana ja vaikeaselkoisena. Lomakkeessa olleiden apukysymysten tarkka seuraaminen johti jotkut järjestäjistä painottamaan yksittäisiä asioita, jolloin kokonaiskuvan saaminen vaikeutui.



Arviointi perustui koulutuksen järjestäjien tekemiin kuvauksiin ja itsearviointiin eli pääosin kirjalliseen aineistoon. Arviointiryhmällä ei ollut ajallisia eikä taloudellisia edellytyksiä arviointikäynteihin ja siten sen testaamiseen, miten hyvin kirjallinen aineisto vastaa arkitodellisuutta. Arviointiryhmän käsitys oli, että järjestäjien kyvyssä laatia toimintakuvauksia ja arvioida toimintaa oli eroja. Toiset kuvaukset olivat perusteellisia, ydinasioihin keskittyviä ja niitä valottavia, kun taas toiset olivat hyvin suppeita ja ylimalkaisia. Toimintakuvausten laadinnassa ja arvioinnissa ilmeni myös jossain määrin järjestäjän koosta ja koulutustehtävästä tai muista vastaavista syistä johtuvia eroja. Nämä erot arvioijat pyrkivät ottamaan arvioinnissa huomioon, minkä vuoksi siinä painotettiin toiminnan tarkoituksenmukaisuutta kyseisen järjestäjän ja sen toimintaympäristön kannalta. Järjestäjien erilaiseen tilanteeseen kiinnitettiin erityistä huomiota testattaessa arvioijien tulkintoja ennen arviointia, kuten myös arvioinnissakin. Tätä taustatekijöihin suhteutettavaa arviointia arviointiryhmä piti niin arvioinnin keskeisimpänä haasteena kuin myös sen kriittisimpänä kohtana.

Arvioinnin suunnittelusta vastasi suunnitteluryhmä ja arvioinnista arviointiryhmä. Molempien ryhmien kokoonpanossa varmistettiin asiantuntijoiden monitahoisuus. Arvioinnissa painotettiin avoimuutta, riippumattomuutta ja koulutuksen järjestäjien ja muiden keskeisten tahojen osallistumista. Koulutuksen järjestäjien aktiivista panostusta sekä suunnittelu- että arviointiryhmiin korostettiin. Arviointiseminaari ja sen yhteydessä järjestetyt fokusryhmäkeskustelut paransivat järjestäjien äänen kuulumista arvioinnissa.

Koulutuksen järjestäjien suhtautuminen aluekehitystyöhön ja sen arviointiin vaihteli. Tämä ilmeni muun muassa järjestäjien suhtautumisessa arviointiin. Arvioinnin lähtökohtana oli, että eri tahot (työelämä, sidosryhmät, opiskelijat ja muut vastaavat) osallistuvat arviointiin. Suurin osa järjestäjistä organisoivat arvioinnit tarkoitetulla tavalla, mutta joukossa oli myös järjestäjiä, joiden kuvaukset ja arviointi oli tehnyt pelkästään yksi henkilö, kuten rehtori. Parhaimmillaan arviointiin osallistui laaja toimijoiden joukko.

Useat järjestäjät kokivat arvioinnissa käytetyt termit vieraiksi. Arviointikohteen outous saattoi vaikuttaa järjestäjien tuottamiin kuvauksiin ja siten johtaa kuvauksiin, jotka osoittavat tilanteen heikommaksi kuin se todellisuudessa onkaan. Vaikka näkökulmia voitiin tarkentaa fokusryhmäkeskusteluissa, olisivat arviointiryhmän järjestäjäkohtaiset vierailut luoneet paremman mahdollisuuden arvioinnin laadunvarmistamiseen.

Kukin arviointiryhmän jäsenistä laati omaan aineistoonsa perustuvan raportin, jonka pohjalta käynnistettiin kansallisen raportin laadinta. Koko päivän kestäviä

arviointi-istuntoja pidettiin kahdeksan. Nämä istunnot mahdollistivat arviointiryhmän reflektiivisen pohdinnan. Arviointiraportti laadittiin prosessikirjoittamisen periaatteiden mukaan.

Arviointiryhmä vertasi järjestäjien arviointeja omiin arviointeihinsa. Kuten yleensä muissakin vastaavissa arvioinneissa, koulutuksen järjestäjien arvioinnit olivat noin 10 % paremmat kuin ulkoisten arvioijien arvioinnit. Kuntayhtymäjärjestäjien omat arvioinnit olivat lähinnä ulkoisia arviointeja, kun taas suurimmat erot ilmenivät valtion ylläpitämien järjestäjien piirissä. Lisäksi suurten koulutuksen järjestäjien arvioinnit olivat lähempänä ja pienten järjestäjien etäänpästä ulkoisesta arvioinnista. Yksialaisten ja monialaisten järjestäjien välillä ei ilmennyt eroja. Myöskään läänien väliset erot eivät korostuneet. Maakuntakohtaisia eroja sen sijaan ilmeni: Satakunnassa sijaitsevien järjestäjien arvioinnit olivat keskimäärin lähes yhtenevät ulkoisten arvioijien arviointien kanssa, ja erot olivat hyvin pienet myös itäisellä Uudellamaalla. Suurimmat erot järjestäjien oman arvioinnin ja ulkoisen arvioinnin välillä olivat Pohjanmaalla, Päijät-Hämeessä ja Pohjois-Karjalassa (liite 4).

Opiskelijavirtojen alueellisia vertailuja tehtäessä (luku 11) on huomioitava käytetyistä aineistoista aiheutuvat rajoitteet. Suurin aineistoihin liittyvä ongelma on siinä, että ne koostuvat kahdesta lähteestä poimituista tiedoista, jolloin kummankin lähteen tiedot eivät kokonaisuudessaan kata täysin samoja henkilöitä. Toisesta lähteestä on saatu tieto opiskelijan asuinmaakunnasta vuonna 2001 ennen tietyn ammatillisen koulutuksen aloittamista vuonna 2002 ja toisesta lähteestä on vastaavasti saatu tieto siitä, onko opiskelija jäänyt vai muuttanut johonkin muuhun maakuntaan valmistumisvuoden loppuun mennessä valmistuttuaan 1.1.-31.7.2005. Paras asetelma edellyttäisi henkilötason seuranta eri koulutuskohorttien yli, jolloin satunnaiset työmarkkina- ja taloustekijät voitaisiin paremmin huomioida. Muuttamiseen kun liittyy myös muitakin tekijöitä kuin pelkkä koulutuksen aloittaminen ja lopettaminen. Valittujen ajankohtien perusteella on kuitenkin pyritty muodostamaan asetelma, joka mahdollisista puutteistaan huolimatta antaisi opiskelijoiden muutosta mahdollisimman tarkan kuvan.

Koulutuksen järjestäjien ja kansallisen arvioinnin välisiä eroja selittävät arviointiryhmän ja koulutuksen järjestäjien näkemyksen mukaan erityisesti järjestäjien arviointiryhmiin osallistuneiden asiantuntijoiden arviointitaito ja työelämän ja muiden sidosryhmien taipumus nähdä koulutuksen järjestäjien tilanne paremmaksi kuin järjestäjä itse ja kansallinen arviointiasiantuntijaelin.

Arviointiryhmän yhteisenä näkemyksenä kuitenkin on, että arviointihanke kokonaisuudessaan tuotti melko luotettavan kuvan ammatillisen koulutuksen alue-



kehitysvaikutuksista, siihen liittyvästä kehityksestä ja järjestäjien tilanteesta suhteessa tähän tehtävään. Arvioinnin luotettavuutta koskevaa johtopäätöstä tukee myös se, että ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksia koskeva toiminta ja sen kehitys on suurelta osin samansuuntaista ammattikorkeakoulun kehityksen kanssa. Arvioinneissa tulevat esiin samat piirteet ja toiminnot sekä yhdensuuntainen kehitys. Ammatillinen koulutus on vain herännyt laajasti ymmärrettävään aluekehittämistyöhön ammattikorkeakouluja myöhemmin muun muassa siitä syystä, ettei niiden tehtävä ja tavoitteet aluekehittämisessä ole olleet niin selviä kuin ammattikorkeakouluissa.

OSA II

TULOKSET



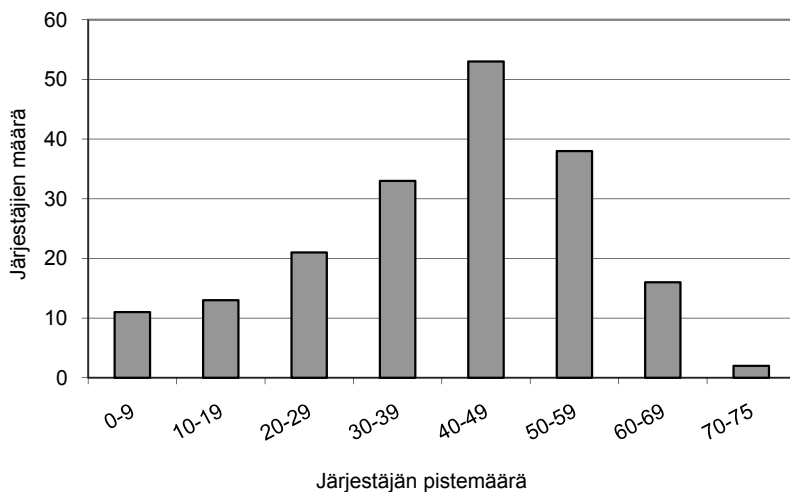
Kokonaisarviointi

6.1 Koulutuksen järjestäjien kokonaispisteet ja laatutaso

Tässä luvussa tarkastellaan arvioinnin tuloksia arviointipisteiden valossa. Pisteytyksessä käytettiin arviointiasteikkoa 0–5 ja pisteytys tehtiin osa-alueittain. Arviointiryhmä pyrki ottamaan huomioon koulutuksen järjestäjien erilaiset tehtävät ja toimintaympäristön arvioidessaan kunkin järjestäjän onnistumista aluekehitystehtävässään. Siten kunkin järjestäjän aineisto arvioitiin suhteessa omaan viiteryhmään (esimerkiksi kansanopistot, elinkeinoelämän oppilaitokset, erityisoppilaitokset).

Kuviossa 5 havainnollistetaan koulutuksen järjestäjien saamia kokonaispisteitä ja siten myös järjestäjien sijoittumista toisiinsa nähden. Kuvio paljastaa järjestäjien väliset erot aluekehitysvaikutuksiin liittyvässä toiminnassa (vaihteluväli 0:sta 75 pisteeseen). Erot korostuvat heikommilla pisteillä saaneiden järjestäjien joukossa. Heikoiten arvioinnissa menestyneiden järjestäjien joukkoon kuului niin kooltaan, järjestämisuudoltaan, kieleltään kuin omistuspuoleltaankin erilaisia järjestäjiä.

Tulosten havainnollisuutta ja pisteiden yhteismitallisuutta parannettiin muuntamalla pisteet prosenttiluvuksi, jonka koulutuksen järjestäjä oli saavuttanut maksimipistemäärästä. Tätä prosenttilukua nimitetään **laatutasoksi**. Näin laskettuna heikoimmat kokonaispisteet (0 pistettä) saaneen järjestäjän laatutaso oli vain 0 %, ja parhaimmat kokonaispisteet (75 pistettä) saaneen vastaava laatutaso oli 100 %.



Kuvio 5. Koulutuksen järjestäjien arviointipistejakauma

Arvioinnissa määritettiin raja-arvo **laadukkaalle toiminnalle**. Täksi raja-arvoksi arviointiryhmä valitsi kriteeristöstä arvon kolme: ”Joitakin selviä näyttöjä toiminnan tavoitteiden mukaisuudesta sekä suunnitelmien että toiminnan tasolla. Ei ”tavallisuudesta” poikkeavaa suuntaan eikä toiseen.” Laadukkaan toiminnan laskennalliseksi raja-arvoksi määriteltiin kuitenkin 2,75, joka laatutasoksi muutettuna on 57 % kokonaispistemäärästä. Koulutuksen järjestäjien tuli siten saada 57 % kokonaispistemäärästä sijoittuakseen laatutasolle 3. Tämän prosenttiluvun perusteella koulutuksen järjestäjät voitiin jakaa kahteen ryhmään (taulukko 1).

Koulutuksen järjestäjistä 54,5 % (n = 102) ylitti asetetun laatutason ja 45,5 % (n = 85) alitti sen. Järjestäjät saivat parhaat arviot aluekehitystyön toimeenpanosta ja suunnittelusta ja johtamisesta sekä aluekehitystyön yleisestä hahmottamisesta. Sen sijaan heikoimmat pisteet järjestäjät saivat aluekehitystyön seurannasta ja arvioinnista sekä systemaattisesta kehittämisestä.

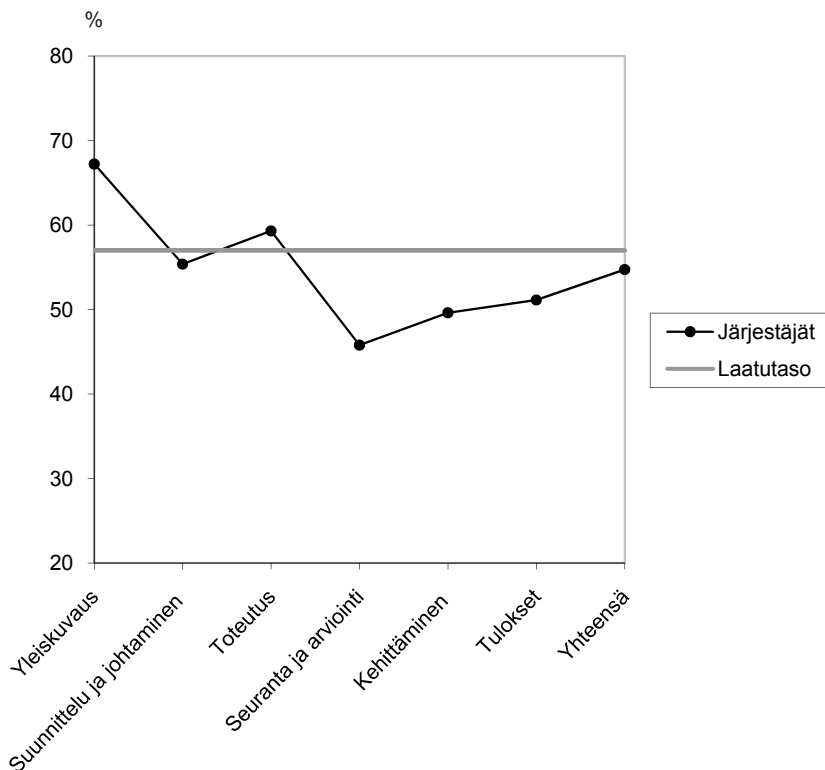
Taulukko 1. Laatutaso arviointikohteittain

Arvioitu osa-alue	A: Järjestäjä ylitti laatutason		B: Järjestäjä alitti laatutason	
	n	%	n	%
Yleiskuvaus	152	81,3	35	18,7
Suunnittelu ja johtaminen	98	52,4	89	47,6
Toimeenpano	118	63,1	69	36,9
Seuranta ja arviointi	71	38,0	116	62,0
Palaute ja kehittäminen	88	47,1	99	52,9
Tulokset	92	49,2	95	50,8
Yhteensä	102	54,5	85	45,5

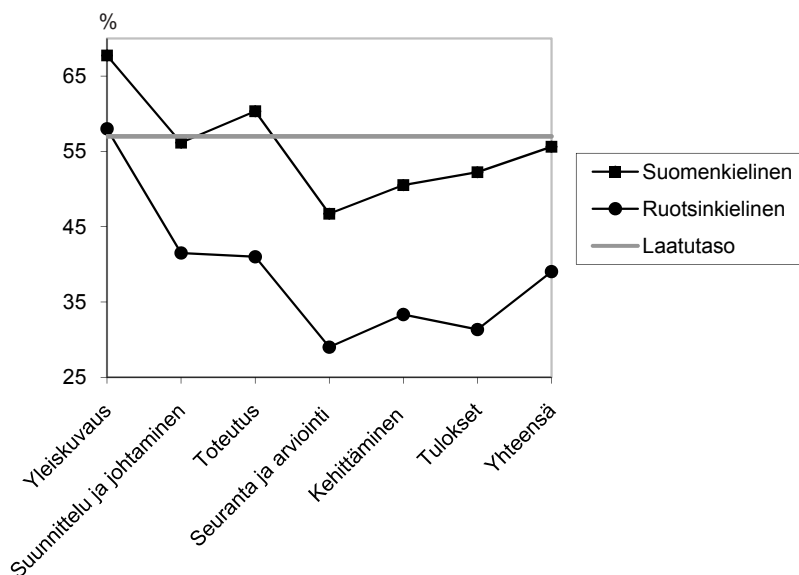
6.2 Koulutuksen järjestäjien laatutaso arviointikohteittain ja taustamuuttujittain

Koulutuksen järjestäjien laatutason vaihtelua kuvataan taustamuuttujittain sekä kuvioiden että liitteen 5 avulla. Kuvioista 6 ilmenee, että aluekehitysvaikutusten osaluokista aluekehitystehtävän ja vaikutusten määrittely (oman alueen ja toiminnan yleinen kuvaus) oli parhaiten hallittu. Myös toteutuksen osalta järjestäjät ylittivät laatutason. Vastaavasti seuranta ja arviointi sekä aluekehitysvaikutusten systemaattinen kehittäminen jäävät useimmiten määritetyn laatutason alapuolella.

Liitteestä 5 ilmenee, että 54 % järjestäjistä (n = 101) ylitti laatutason jollakin arviointialueella ja 30 % järjestäjistä (n = 56) ylitti laatutason kaikilla arviointialueilla. Vastaavasti 16 % (n = 30) järjestäjistä alitti laatutason kaikilla arviointialueilla.



Kuvio 6. Järjestäjien keskimääräinen laatutaso osa-alueittain

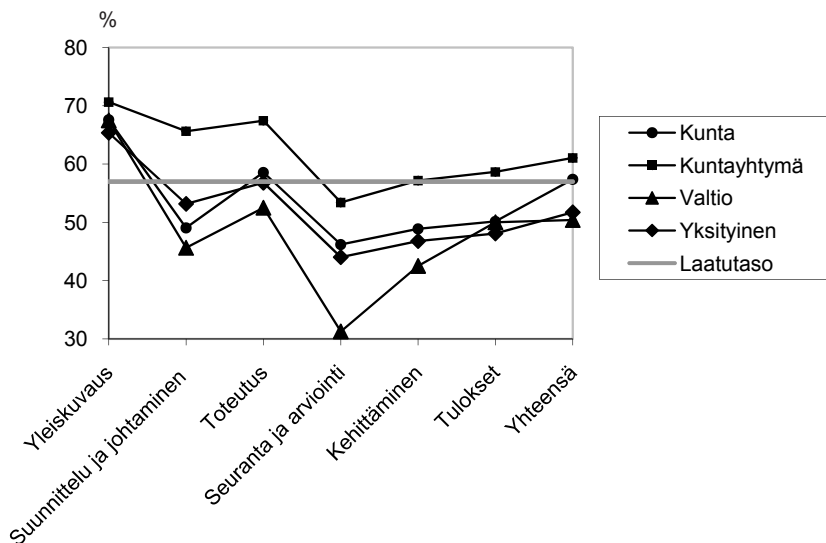


Kuvio 7. Järjestäjien keskimääräinen laatutaso kielen mukaan osa-alueittain

Kieli jaottelee koulutuksen järjestäjät selvästi. Suomenkieliset koulutuksen järjestäjät ovat onnistuneet aluekehitystyössään ruotsinkielisiä järjestäjiä paremmin. Ruotsinkielisistä järjestäjistä 20 % ja suomenkielisistä järjestäjistä 57 % ylitti kokonaispisteiden valossa asetetun laatutason (57 %) (liite 5). Ruotsinkielisistä järjestäjistä 30 % ei ylittänyt millään alueella laatutasoa (vertailu suomenkielisessä 16 %). Yksikään ruotsinkielinen järjestäjä ei ylittänyt laatutasoa kaikilla osa-alueilla (vertailu suomenkielisessä 32 %).

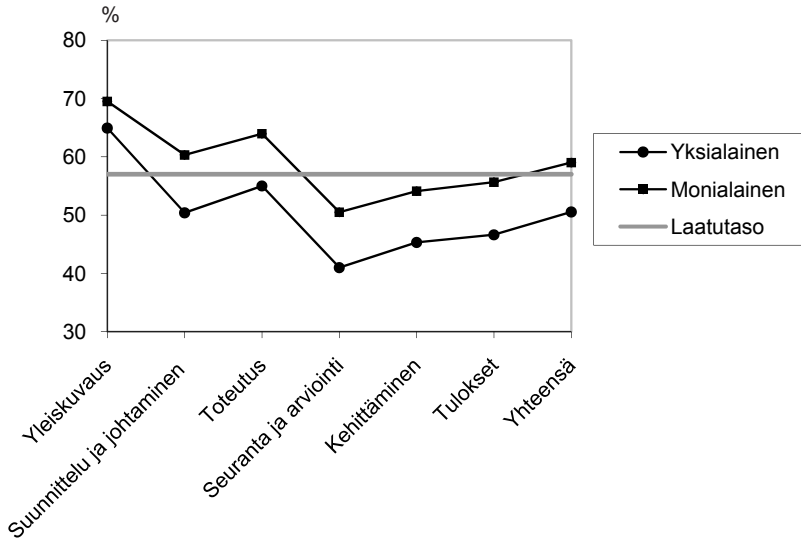
Ruotsinkielisten koulutuksen järjestäjien kohdalla laatutaso ylittyi vain aluekehitysvaikutusalueen määrittelyn, erityispiirteiden tunnistamisen ja järjestäjän roolin hahmottamisen yhteistyöverkossa ja alueen innovaatiojärjestelmässä (= yleiskuvaus) suhteen, mutta ei muilla CQAF-mallin osa-alueilla (kuvio 7). Suomenkieliset järjestäjät saavuttivat tai ylittivät laatutason edellisen lisäksi myös suunnittelun ja johtamisen sekä toimeenpanon osalta. Saavutettu laatutaso oli niin ikään melko lähellä asetettua laatutasoa myös kehittämistoiminnan ja tulosten alueilla. Ruotsinkielisillä koulutuksen järjestäjillä oli joitakin orastavia näkökulmia ja viitteitä systemaattisesta tavoitteiden mukaisesta toiminnasta mutta vähän näyttöä periaatteiden toteutumisesta käytännössä. Järjestäjät ovat kuitenkin erilaisia. Kolmen ruotsinkielisen koulutuksen järjestäjän osalta laatutaso jäi saavuttamatta jokaisella osa-alueella. Seitsemän kymmenestä ylitti laatutason joillakin osa-alueilla, mutta kaikilla osa-alueilla ei kukaan ylittänyt laatutasoa.

Omistuspuhjan perusteella joukosta erottuvat parhaimpina kuntayhtymät, joista 42 % ylitti laatutason kaikilla osa-alueilla (liite 5). Laatutason kaikissa arviointikohdissa ylittäneistä järjestäjistä suurin osa oli kuntayhtymiä, kuntia ja yksityisiä ja vastaavasti vähiten valtiojärjestäjiä. Suhteellisesti eniten laatutason kaikilla alueilla alittaneita oli yksityisten ja valtion toimiessa koulutuksen järjestäjinä. Väliyhmässä, joissa laatutaso ylittyi jollakin arviointialueella, oli eniten eri omistuspuhjaluokkaan kuuluvia koulutuksen järjestäjiä. Parhaiten hallittiin aluekehitysvaikutusten yleiseen jäsentämiseen, suunnitteluun ja johtamiseen sekä toteutukseen liittyvät osa-alueet ja heikoiden seurantaan ja arviointiin liittyvät osa-alueet (kuvio 8).

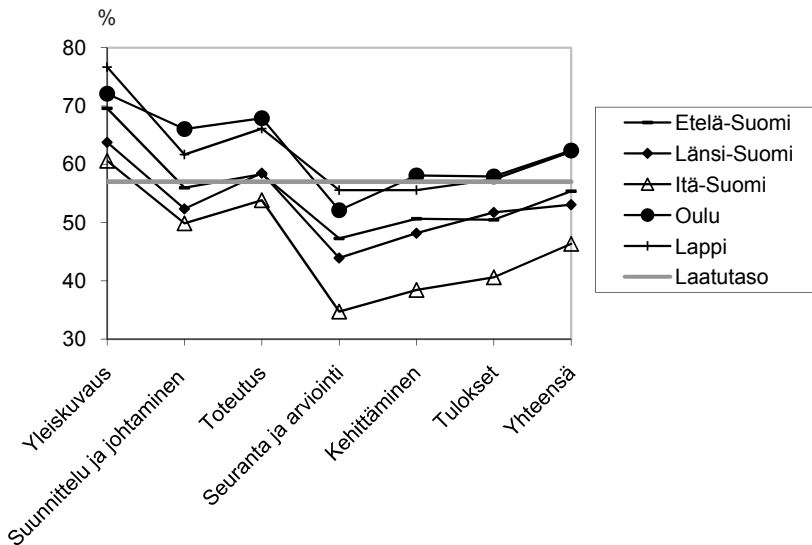


Kuvio 8. Järjestäjien keskimääräinen laatutaso omistuksen mukaan osa-alueittain

Tehtävän monipuolisuus tuo koulutuksen järjestäjille etua. Monialaiset koulutuksen järjestäjät olivat jäsentäneet kokonaisuudessaan aluekehitystehtävänsä paremmin kuin yksialaiset järjestäjät (kuvio 9). Monialaisista järjestäjistä 65 % ja yksialaisista järjestäjistä 43 % ylitti laatutason (liite 5). Monialaiset järjestäjät ylittivät laatutason kaikilla arviointialueilla yksialaisia useammin.



Kuvio 9. Järjestäjien keskimääräinen laatutaso järjestäjän tehtävän monipuolisuuden mukaan osa-alueittain



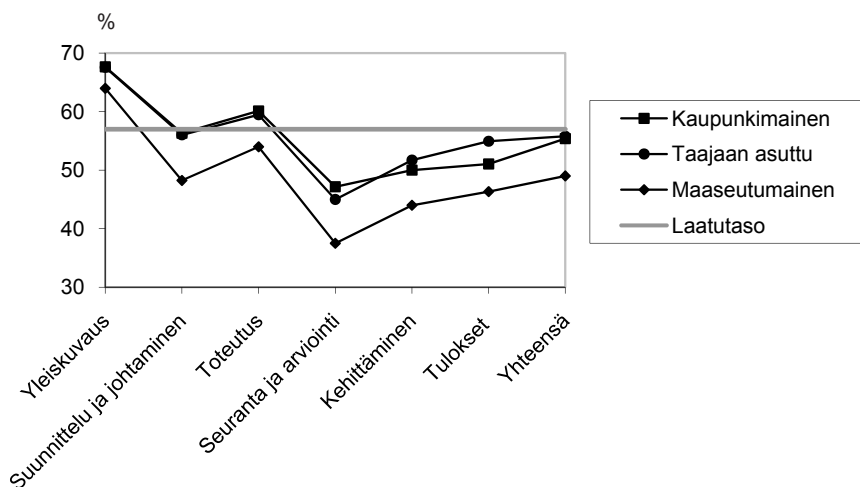
Kuvio 10. Järjestäjien keskimääräinen laatutaso järjestäjän sijaintiläänin mukaan osa-alueittain

Alueellisessa vertailussa laatutaso ylittyi parhaiten Oulun läänissä ja heikoiten Itä-Suomessa (liite 5, kuvio 10). Sekä Lapin, Oulun ja Etelä-Suomen lääneissä oli lähes yhtä paljon niitä, jotka ylittivät laatutason jokaisella arviointialueella (yli

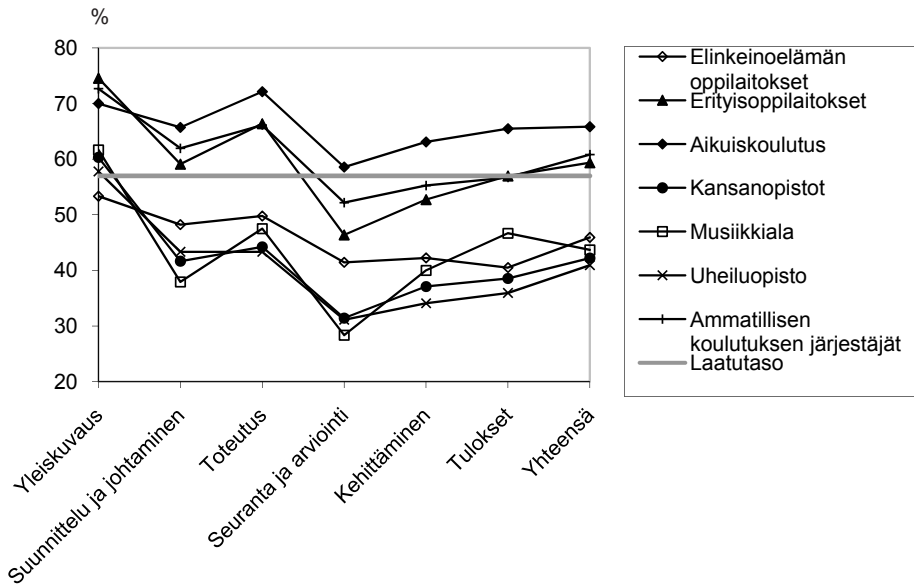
30 %). Läänittäisessä vertailussa heikoin oli Itä-Suomen lääni, jossa sijaitsevista järjestäjistä yli 35 % ei ylittänyt laatutasoa miltään osin. Vastaavasti kaikki Lapin läänissä sijaitsevista järjestäjistä ylittivät laatutason vähintään jollakin arviointialueella. Etelä- ja Länsi-Suomen lääneissä sijaitsevien järjestäjien tulokset olivat hyvin samankaltaisia.

Maakunnittain tarkasteltuna laatutason ylitti selvimmin Kainuu (liite 6). Laatutaso ylitettiin myös Kanta-Hämeessä, Keski-Suomessa, Pohjois-Pohjanmaalla sekä Lapissa. Heikoimmat yhteispisteet olivat Etelä-Savossa. Laatutason kaikilla osaluueilla ylittäneitä järjestäjiä oli suhteellisesti eniten Kainuussa, Etelä-Karjalassa ja Kymenlaaksossa ja vähiten Pohjois-Karjalassa, Etelä-Savossa ja Pohjanmaalla. Vastaavasti niitä järjestäjiä, jotka eivät ylittäneet asetettua laatutasoa millään osaluueella oli eniten Etelä-Savossa, Itä-Uusimaalla, Pohjois-Karjalassa ja Keski-Pohjanmaalla ja vähiten Lapissa, Kainuussa, Keski-Suomessa, Satakunnassa sekä Etelä-Karjalassa.

Kuntatyyppi. Kaupungeissa ja taajaan asutuilla alueilla sijaitsevat järjestäjät olivat jäsentäneet aluekehitystehtäväänsä paremmin kuin maaseutumaisessa ympäristössä sijaitsevat koulutuksen järjestäjät.



Kuvio 11. Järjestäjien keskimääräinen laatutaso kuntatyyppin mukaan osa-alueittain



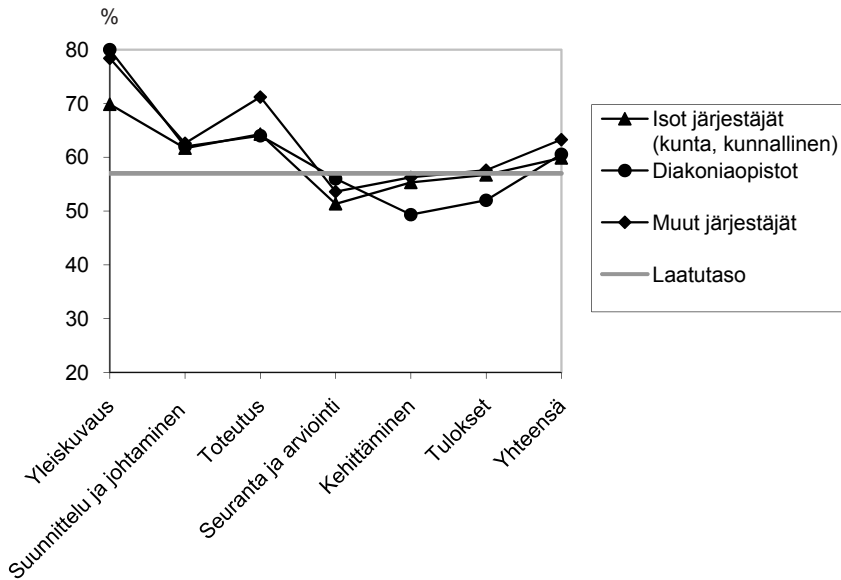
Kuvio 12. Järjestäjien keskimääräinen laatutaso oppilaitosmuodon mukaan osa-alueittain

Oppilaitosmuoto. Koulutuksen järjestäjät ryhmittivät kahteen joukkoon (kuvio 12). Ensimmäiseen, arvioinnissa paremmin menestyneeseen ryhmään kuuluivat aikuiskoulutusta pelkästään järjestävät yksiköt ja ammatillisen koulutuksen järjestäjät (kuntayhtymät, kunnalliset jne.) sekä erityisoppilaitokset. Leimallista tälle ryhmälle oli laatutason ylittäminen suurimmassa osassa arvioitavia osa-alueita. Toiseen arvioinnissa heikommin menestyneeseen ryhmään kuuluivat elinkeinoelämän oppilaitokset, kansanopistot, musiikkialan oppilaitokset ja urheiluopistot. Tämä ryhmä ylitti laatutason vain aluekehitystehtävän kuvauksen osalta.

Edellä kuvattu ammatillisen koulutuksen järjestäjäjoukko jaettiin edelleen kolmeen ryhmään (kuvio 13). Järjestäjärühmien väliset erot eivät keskimäärin olleet tässä ryhmässä kovin suuria. Kaikkien järjestäjärühmien vahvimmat osa-alueet liittyivät aluekehitystehtävän kuvaukseen, johtamiseen ja toteutukseen. Heikoimpia alueita olivat seuranta ja arviointi sekä kehittäminen ja tulokset. Parhaiten aluekehitysvaikutuksiin liittyvä toiminta hallittiin isojen koulutuksen järjestäjien piirissä (kuntayhtymät, kunnalliset).

Järjestäjien kokoa koskevien vertailujen perustana käytettiin opiskelijamäärää. Suurista koulutuksen järjestäjistä yli 72 % ja keskiuurista järjestäjistä 63 % ylittivät laatutason kokonaispisteillä mitattuna, mutta pienistä vain noin 35 %. Suurista koulutuksen järjestäjistä määrällisesti yhtä paljon (46 %) ylitti laatutason

joko kaikissa tai joillakin arviointialueilla (liite 5). Vastaavasti niitä, jotka eivät ylittäneet laatutasoa miltään osin, oli vain 9 %. Pienistä järjestäjistä vajaa 20 % saavutti laatutason kaikilla osa-alueilla ja 29 % ei millään alueella. Tästä joukossa oli eniten niitä, jotka ylittivät laatutason joillakin arviointialueilla (53 %). Keskkokoisista järjestäjistä eniten sijoittui joukkoon, jossa laatutaso ylittyi jollakin arviointialueella (55 %).



Kuvio 13. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien (n=168) keskimääräinen laatutaso osa-alueittain

6.3 Koulutuksen järjestäjien välisiä eroja osa-alueittain

Koulutuksen järjestäjien välisiä eroja osa-alueittain:

- Suurten ja keskisuurten koulutuksen järjestäjien pistemäärät yleiskuvauksesta olivat noin 8 % paremmat kuin pienten. Kainuun ja Lapin maakunnissa toiminta-alue ja sen erityispiirteet oli hahmotettu selvästi parhaiten ja heikoiten Etelä-Karjalassa ja Etelä-Savossa. Lapin ja Oulun lääneissä saadut pistemäärät olivat muita suurempia. Kaupunkimaisen kunnan vaikutusalueen ja maantieteellisen toiminta-alueen, sen erityispiirteet sekä järjestäjän roolin yhteistyöverkoissa ja alueen kehittämisessä muita paremmin.
- Pienet järjestäjät eivät ole pystyneet ottamaan huomioon aluekehitystä toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa aivan laatutasoon yltävällä tavalla. Suuret ja keskisuuret järjestäjät sen sijaan pystyivät siihen myös suunnitelmatasolla.
- Koulutuksen järjestäjillä pullonkaulana aluekehitysvaikutusten suunnittelussa ja joh-



tamisessa olivat henkiset, toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset, joiden suhteen kaikki järjestäjät jäivät alle laatutason. Maakunnista voimavarojen kohdentamisessa oli onnistuttu vain Pohjois-Pohjanmaalla ja Kainuussa, lääneistä Oulussa.

- Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnissa järjestäjät olivat pystyneet ottamaan aluekehityksen huomioon toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa kaikilla arvioituilla osa-alueilla. Satakunnassa, Kanta-Hämeessä, Etelä-Karjalassa, Pohjois-Savossa, Keski-Suomessa, Etelä-Pohjanmaalla ja Lapissa järjestäjät ylittivät myös laatutason lukuun ottamatta henkisiä, toiminnallisia ja taloudellisia edellytyksiä. Lääneittäin tarkasteltuna vain Oulussa ja Lapissa aluekehitys oli pystytty ottamaan toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa hyvin huomioon.
- Aluekehitysstrategian toteuttaminen sekä yhteistyö prosessien toimeenpanossa onnistui parhaimmin monialaisilta, suurilta ja keskisuurilta koulutuksen järjestäjiltä. Pienillä ja yksiallaisilla järjestäjillä aluekehitysstrategian toimeenpano ei yltänyt laatutasoon. Maakunnittain tarkasteltuna runsas puolet järjestäjistä pystyi myös toteuttamaan aluekehitysstrategiaa.
- Koulutuksen järjestäjät hallitsivat melko heikosti aluekehitystyön vaikutusten arvioinnin. Järjestäjiltä puuttuvat tähän soveltuvat indikaattorit ja muut arvioinnissa käytettävät mittarit. Arviointia pidettiin myös vaikeana. Pienimmille ja yksiallaisille järjestäjille aluekehitystyön arviointi oli muita vaikeampaa. Aluekehitystyön arviointi ei onnistunut laatutasoon nähden riittävästi millään maantieteellisellä alueella. Lähimmäksi päästiin Kainuun ja Lapin maakunnissa sekä Lapin läänissä.
- Seurantatiedon ja palautetietojen hyödyntäminen sekä reagointi muutosvaatimuksiin oli vaikeaa erityisesti pienille ja keskisuurille koulutuksen järjestäjille. Myös uusien toimintatapojen, innovaatioiden ja hyvien käytäntöjen luominen ja levittäminen alueelle aineiston perusteella oli hankalaa. Suuret pystyivät hyödyntämään seurantatietoa ja reagoimaan muutoksiin hyvin, vaikka nekin jäivät hieman laatutason alle aluekehittämisen ja tulevaisuussuuntautuneisuuden osalta. Järjestäjillä oli hankaluuksia hahmottaa aluekehittämiseen liittyvää rooliaan ja tehtäviään sekä aluekehityksen kehittämistarpeita tulevaisuudessa. Suurille ja keskisuurille sekä monialaisille järjestäjille aluekehittäjän tehtävä aukesi hieman helpommin kuin pienille ja yksiallaisille, jotka kaikki jäivät alle laatutason.

Koulutuksen järjestäjien aluekehittämisen palaute- ja kehittämisjärjestelmät olivat parhaimmat Kainuussa ja Oulun läänissä.

- Vain suuret koulutuksen järjestäjät osoittivat riittäviä näyttöjä järjestäjän omien aluekehittämislle asetettujen tavoitteiden ja strategioiden toteuttamisesta ja toiminnan vaikutuksista. Toiminnan tavoitteet, strategiat ja vaikutukset olivat selkeitä Itä-Uusimaan, Kanta-Hämeen, Pohjois-Savon, Keski-Suomen, Etelä-Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin maakunnissa ja Oulun ja Lapin lääneissä. Suurilla sekä monialaisilla koulutuksen järjestäjillä oli myös selviä näyttöjä aluekehitysyhteistyöstä ja aktiivisuudesta sekä toiminnan vaikutuksista muiden toimijoiden kanssa. Maakunnittaiset erot aktiivisuudessa ja yhteistyössä olivat suuria: Kainuu sai keskiarvoksi 4, kun Etelä-Savo ylsi vain 1,4 pisteeseen.

Näytöt aluekehitystyön tuottamista innovaatioista ja hyvistä käytännöistä olivat selkeästi vakuuttavampia suurilla kuin pienillä koulutuksen järjestäjillä. Erot maakunnittain olivat tässäkin suuria, vaihteluväli oli 1,6–3,5.

7 Arviointi kohteittain

Tässä luvussa esitetään arvioinnin tulokset arvioinnin kohdealueittain arviointimalin mukaan. Kunkin alaluvun alussa esitetään kyseistä arviointikohdetta koskevat arviointikysymykset. Suunnittelua koskeva yhteistyö tarkastellaan toimeenpanoa koskevan yhteistyön yhteydessä luvussa 8.4.

7.1 Aluekehitysvaikutusten käsitteellistäminen ja järjestäjien rooli alueen kehittämisessä ja yhteistyöverkostoissa

Arviointikysymykset:

- a) Mikä on koulutuksen järjestäjän määrittelemä pääasiallinen vaikutusalue tai maantieteellinen toiminta-alue? (liitteenä toiminta-aluetta kuvaava kartta)
- b) Mitkä ovat toiminta-alueen kehittämisen erityispiirteet, -tarpeet, painopisteet ja mahdollisuudet?
- c) Miten koulutuksen järjestäjä hahmottaa oman roolinsa sekä tehtävänsä alueen kehittämisessä, yhteistyöverkostossa ja alueen innovaatiojärjestelmässä? (= yhteistyömalli ja -verkosto, jossa erilaiset toimijat toimivat säännöllisesti ja tiiviissä vuorovaikutuksessa lisätäkseen alueen elinkeinotoimintaa ja hyvinvointia)

Käsitteet **alue**, **alueellinen vaikutus** ja **vaikuttavuus** saivat arvioinneissa yleisen keskustelun tapaan vaihtelevia sisältöjä. Koulutuksen järjestäjät kuvasivat oman toiminta-alueensa maantieteellisen, toiminnallisen, arvopohjaisen, institutionaalisen tai yhteistyöverkoston mukaan. Yleistä oli, että koulutuksen järjestäjät määrit-



tivät maantieteellisen toiminta-alueensa joko järjestäjän *maantieteellisen sijainnin perusteella, sen omistajakuntien mukaan tai sen mukaan, miltä alueelta pääosa opiskelijoista oli*. Näin määriteltynä koulutuksen järjestäjän vaikutusalue rajautui omaan kuntaan ja sen ympäristökuntiin tai se levittyi laajemmalle alueelle, kuten maakuntaan. Osa järjestäjistä painotti vain maantieteellistä sijaintia, eikä paikallisia olosuhteita, elinkeinorakennetta, alueen voimavaroja ja uhkia tai järjestäjän asemaa alueella tällöin käsitelty. Vaikka alueellisia erityispiirteitä oli tiedostettukin, ei niiden vaikutusta koulutuksen määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun ja toteutukseen kaikilta osin nostettu esiin. Myös opiskelija-analyysi oli vähäistä. Osalla taas alueaspekti ei ennen nyt tehtyä arviointia ollut tullut mieleenkään. Näin oli erityisesti sellaisissa tapauksissa, joissa opiskelijat olivat eri puolilta maata.

Alueellinen kehittämistehtävä jäsenyi pääsääntöisesti koulutustehtävän kautta, jolloin myös onnistuminen koulutuksen määrällisessä mitoituksessa ja opetuksen laadussa ja organisoinnissa oli näyttö hyvästä aluevaikutavuudesta. Lisäksi korostettiin yksilön koulutusmahdollisuuksia ja alueen väestön (nuoret ja aikuiset) kouluttautumisastetta keskeisenä aluevaikutusten ilmaisimena. Jotkut korostivat myös työelämän kehittämistä koulutuksen avulla. Arvioinnissa nousi kuitenkin esiin myös näkökulma, jonka mukaan pelkkä koulutustehtävä ja työelämän kehittämistehtävä eivät riitä aluekehitystehtävän kannalta, vaan tarvitaan muutakin.

Koulutusyksikköjen vaikutusalueissa voidaan löytää *erilaisia tyyppejä*. Yleensä yksiköillä on *ydinalue*, jolla tarkoitetaan sitä ympäristöä, joka on niiden toiminnan ja tämä kehittämisen kannalta keskeinen ja jossa intensiivinen vuorovaikutus ympäristön kanssa ensisijaisesti tapahtuu. Joskus koulutuksen järjestäjä on vuorovaikutuksessa vain lähiympäristönsä kanssa.

Koulutuksen järjestäjän vaikutusalue jäsenyy yleisesti hierarkkisen monitasojärjestelmän mukaisesti. Sitä voi kuvata samankeskeisillä kehillä, joiden ytimenä on *lähialue*. Siitä alueellinen vaikutus ulottuu maakunta-, valtakunnanosa- ja valtiotasolle ja kansainväliselle tasolle.

Jotkut järjestäjät painottavat aluekehitystehtäväänsä monien toimipisteiden avulla. Kun etäisyys yksiköstä kasvaa, alueellinen vuorovaikutus yleensä vähenee, mutta ei tasaisesti. Esimerkiksi kuntayhtymien ja lähimaakuntien rajoilla vaikutus yleensä vähenee jyrkästi. Löytyy myös hyviä käytäntöjä, joissa annetaan ”täsmäkoulutusta” jollakin etäälläkin olevalla paikkakunnalla.

Koulutusyksiköiden absoluuttinen vaikutusalue ulottuu usein kauas, relatiivinen taas sille rajalle, minkä takaa hakeudutaan enemmän toisen kuin oman alueen oppilaitokseen. Koulutuskeskusten välinen vaihteluvähyhyke voi olla hyvinkin leveä.

Lähes kaikki järjestäjät määrittivät toiminta-alueensa jollakin tavalla. Suu-

rin osa järjestäjistä kuvasi toimintaansa yleisellä tasolla. Osa piirsi omaa toiminta-alueitaan koskevan kartan. Siinä missä jotkut painottivat alueellista koulutustehävää, jotkut painottivat koulutustehtävän tai sen osan valtakunnallisuutta. Jotkut korostivat erityispiirteitä toimimista monessa toimipisteessä. Toiminta-alueen määrittelyssä oli myös järjestäjän sisäisiä, eri koulutusalojen ja yksiköiden välisiä eroja. Tällöin järjestäjän järjestämällä harvinaisella koulutuksella saattoi olla vaikutusalueena koko maa, kun taas ”tavallisemmilla” koulutuksilla vain lähiseutu. Ammatillisten perustutkintojen osalta toiminta-alue määritettiin osin suppeammaksi kuin esimerkiksi ammatillisen aikuiskoulutuksen tai työvoimapolitiittisen koulutuksen toiminta-alue. Toiminta-alueen määrittämisessä oli erityispiirteitä puhuttaessa erityisoppilaitoksista, harvinaisista koulutusaloista, yksialaisista järjestäjistä ja ruotsinkielisistä järjestäjistä. Alueellisen identiteetin tunnistaminen näyttää olevan selvää sellaisille yksiköille, joilla on selväpiirteinen koulutustehtävä ja joiden lähellä ei ole ammattikorkeakoulua tai muuta järjestäjää kilpailemassa.

Koulutuksen järjestäjien *joukossa oli niitä, jotka eivät lainkaan tiedostaneet omaa rooliaan alueen kehittämisessä tai eivät osanneet tuoda sitä esille*. Osa järjestäjistä ei kuvannut ollenkaan aluekehitystoimintaansa. Vastaavasti oli järjestäjiä, jotka osoittivat kuvauksissaan pitkäaikaista näyttöä omasta aluekehitystehtävästään. Osa järjestäjistä ei myöskään pitänyt omaa rooliaan kovin merkittävänä alueen kehityksen kannalta, koska he hahmottivat oman roolinsa ”vain” koulutuksen toteuttajina. Jotkut järjestäjistä toivat esiin aluekehitysvaikutukset ainoastaan oppilaitoksen sisäisenä toimintana, joka kohdistuu opiskelijoihin ja heidän valmistumiseensa. Järjestäjien tilanne näytti olevan yhteydessä siihen, miten koulutuksen järjestäjä on otettu mukaan maakunnalliseen yhteistyöhön. Erityisesti pienten järjestäjien on monin paikoin vaikeaa päästä ”samoihin pöytiin”.

Koulutuksen järjestäjät kuvasivat vaikutusalueensa ja toimintansa lisäksi myös tärkeimmät yhteistyökumppanit, alueen merkittävimmät elinkeinot ja ympäristökijät. Oma organisaatio sijoittui melko näkymättömästi aluetoimijoiden joukkoon: *yhteistyöverkosto hahmotetaan samankokoisina ympyröinä*. Aluekehitystyön avaintoimijoita ja vastuunkantajia ei hahmotettu eikä nimetty. Alueelliset yhteistyömenetelmät vaihtelivat suuresti.

Monet järjestäjät painottavat alueen *vahvuuksia ja uhkia*. Haja-asutusalueen vahvuuksissa painottui muun muassa keskittyminen tiettyyn koulutusalaan ja sitä edustavan elinkeinoelämään, esimerkkinä maa- ja metsätalousala tai matkailuala. Uhkina nousivat esiin väestön ikääntyminen, nuorten ikäluokkien pieneneminen ja muuttaminen pois alueelta koulutuksen ja työpaikkojen perässä.

Koulutuksen järjestäjät näyttävät jakautuvan kolmeen selkeään ryhmään alueke-



hitysvaikutustehtävän suhteen: **aktiivisiin, reviirinsä puolustajiin ja passiivisiin.** Aktiiviset järjestäjät tiedostavat oman tehtävänsä ja toimivat määrätietoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Reviirinsä puolustajiin kuuluu niitä järjestäjiä, joiden toiminnasta heijastuu pelko toimintaympäristön ja koulutusrakenteiden ja järjestelmän muutoksista ja oman itsenäisen asemansa säilyttämisestä (*”pienet pitää säilyttää” tai ”opisto pystyy toteuttamaan ammattipistostrategiaa ilman järjestäjäfuusiota”*). Passiivisten järjestäjien toiminnassa ei ole mitään näyttöä alueellisten kehittämistehtävien haltuunotosta ja vastaamisesta kansallisiin haasteisiin (esimerkiksi *”ammattillisen koulutuksen järjestäjäverkoston kokoamisen ja ammattipistostrategian suhteen emme ole tehneet mitään”*). Passiivisten joukossa oli myös niitä, jotka tekevät tunnollista ja tarkkaa opetustyötä, jota varten ne on perustettu, mutta jotka eivät panosta sen ohella muuhun aluekehittämiseen.

Suuret **koulutuskuntayhtymät ja aikuiskoulutuskeskukset olivat yleisesti määrittäneet ja jäsentäneet muita paremmin omaa aluekehitystehtäväänsä ja vastuutaan siinä.** Näillä toimijoilla on yleisesti alueellaan merkittävä rooli ja paljon yhteistyöverkostoja, ja ne olivat muutoinkin tehneet pitkään ja määrätietoisesti strategista työtä. Niillä on selkeä näkemys ja myös paremmat mahdollisuudet kohdentaa määrärahoja ja hyödyntää erilaisia rahoitusmahdollisuuksia. Varsinkin kuntayhtymien kohdalla toiminta- ja vaikutusalueen raja- ja noudatti lähes automaattisesti kuntayhtymän rajoja. Tällainen alueen määrittely on selkeä, joskin vahvan seutukouluttajan olisi myös nähtävä toimintansa vaikutukset yli ylläpitäjäkuntiansa rajojen.

Maaseutumaisissa kunnissa järjestäjät osasivat asemoida itsensä aluetoimijoiden joukkoon ja verkostoon paremmin kuin kaupunkimaisissa toimintaympäristöissä. Vastaavasti **kaupunkimaisissa** toimintaympäristöissä järjestäjien rooli alueellisen verkoston osana ei jäsentynyt – järjestäjät toimivat monin paikoin hyvin yksin.

Suurimmat vaikeudet oman tehtävänsä hahmottamisessa oli niillä järjestäjillä, joiden koulutustehtävä on valtakunnallinen. Valtakunnallinen kouluttaja ei näytä hahmottavan omaa toiminta-alueitaan, varsinkin jos se mielletään maantieteellisesti lähialueeksi.

Arviointiryhmän mielestä opetusministeriön antaman **ammattilliseen lisäkoulutukseen liittyvän työelämän kehittämisen ja palvelutehtäväluvan** vaikutusten arviointi ei vielä ole ajankohtainen. Odotusten mukaan arvioinnissa havaittiin, etteivät tämän tehtävän saaneet järjestäjät ole hahmottaneet muita paremmin aluekehitystehtäväänsä ja sen vaikutuksia. Ne järjestäjät, joille on myönnetty joko määräaikainen tai pysyvä työelämän kehittämisen ja palvelutehtävä, korostivat kui-

tenkin yritysten tarpeiden ottamista huomioon koulutuspalveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Useat koulutuksen järjestäjistä lähettivät aineiston yhteydessä monia liiteaineistoja, hankekuvauksia, taloudellista ja toiminnallista laajuutta kuvaavia raportteja sekä sidosryhmäverkoston kuvia. Jossain määrin oli nähtävissä ajatus, että materiaali puhuu puolestaan, ja näin ollen analyysi ja määrittely alueesta, koulutusorganisaation roolista sekä toiminnan kannalta tärkeistä erityispiirteistä oli jätetty ulkopuolisten arvioijien tehtäväksi. Alue on pääsääntöisesti määritelty ”*oppilaitosajattelua*” painottaen. Aluekehitys tai aluekehittäminen sinänsä ei ole kovin tuttua. Yhteistyösuhteet näyttivät muotoutuneen käytännön opetustyön ja oppilaitosyhteyksien kannalta. Kuvauksissa painottuivat työssäoppimisen suhteet, omistajasuhteet, kunkin alan ammattisuhteet sekä elinkeinoelämän osallisuus opetustyön kehittämisessä.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät järjestävät koulutusta eri ammattialoille. Monet järjestäjät jäsensivätkin aluekehittämistehtävänsä *sektoreiden ja alojen, jopa oppilaitosten kautta*. Järjestäjien toimipisteiden määrä näytti heijastuvan alueelliseen kehittämistyöhön ja sen koordinointiin. Joukossa oli sekä sellaisia järjestäjiä, jotka tekivät alueellista strategia- ja suunnittelutyötä ja kehittämistoimintaa (esimerkiksi ennakkointia ja muuta hanketoimintaa) keskitetysti oppilaitosten ja alojen siihen osallistumatta, ja sellaisia järjestäjiä, jotka olivat delegoineet kokonaan alueellisen kehittämisen sektoreille, aloille ja oppilaitoksille. Kaikilla järjestäjillä ei siten ollut lainkaan koulutussektoreita ylittävää ja järjestäjien koordinoimaa alueellista kehittämistyötä. Myös koulutusmuodot (aikuiskoulutus, nuorten koulutus) tekivät alueellista kehittämistyötä ”omissa piireissään”. Kaikki järjestäjät eivät myöskään vielä ole verkostoituneet alueellisesti alueellisen kehittämistehtävän ottamiseksi haltuun.

Monet koulutuksen järjestäjät käsittelivät *alueen erityispiirteitä*, kuten tuotanto- ja elinkeino- ja työpaikkarakennetta, teollisuuden muotoja ja alueella sijaitsevien yritysten kokoa, kuvatessaan omaa toimintaympäristöään. Monet järjestäjät määrittivät oman roolinsa alueensa kehittäjänä sekä sen asukkaisiin kohdistuvana palvelutehtävänä että alueen yritysten ja elinkeinoelämän tarvitseman koulutetun työvoiman tuottajana. Alueen asukkaisiin kohdistuvan toiminnan vaikutuksia ovat esimerkiksi koulutustakuun toteuttaminen, työllistymisen edistäminen, syrjäytymisen ehkäiseminen (sekä nuorten koulutuksessa että aikuisten työvoimapolitiisessa koulutuksessa), maahanmuuttajille järjestetty koulutus ja elinikäisen oppimisen ja yksilöllisen koulutuksen mahdollistaminen. Alueen elinkeinoelämää järjestäjät palvelevat kouluttamalla sen tarvitsemaa työvoimaa, huolehtimalla koulutuksen



työelämävastaavuudesta ja tarjoamalla asiakaslähtöisiä palveluita alueen yritysten käyttöön.

Sen lisäksi, että koulutuksen järjestäjät painottavat koulutustehtävää, monet järjestäjistä painottavat myös *alueen kehittämistä tukevaa hanketoimintaa*. Hankkeisiin osallistuminen on melko laajaa. Hanketoiminta on rahoitettu pääosin EU:n tavoiteohjelmien kautta, mutta myös kansallista rahoitusta on saatu. Hanketoiminta on merkittävästi edistänyt koulutuksen järjestäjien verkottumista keskenään sekä työelämän ja alueellisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Hanketoiminnan avulla järjestäjät ovat sidostuneet toiminta-alueelle.

Kriittiset pisteet

- Koulutuksen järjestäjien tietoisuus aluekehittämiseen, yhteistyöverkostoihin ja innovaatiotoimintaan liittyvistä tehtävistä ja omasta roolistaan ja mahdollisuuksistaan siinä
- Koulutuksen järjestäjien alueellisen kehittämistehtävän ja sen tarkoituksen selkeys
- Koulutuksen järjestäjien rooli ja asema alueellisena toimijana muiden alueelliseen kehittämiseen osallistuvien rinnalla

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjät jäsensivät oman tehtävänsä ja roolinsa hyvin koulutuksen järjestäjinä, kouluttajina ja työelämän tarvitseman uuden työvoiman ja osaamisen tuottajina.
- Koulutuksen järjestäjät ovat ottamassa ensiaskeleitaan systemaattisen ja laajasti ymmärretyn aluekehitystoiminnan suhteen. Jotkut järjestäjät ovat erittäin aktiivisia alueellisen kehityksen toimijoita, suunnannäyttäjiä ja toiminnan koordinoijia.
- Seudullisella tasolla toimivilla järjestäjillä on selkeä käsitys omasta toiminta-alueesta ja sen tarpeista. Suuret koulutuskuntayhtymät ja aikuiskoulutuskeskukset ovat määrittäneet ja jäsentäneet muita paremmin oman aluekehitystehtävänsä ja vastuunsa siinä.
- Koulutuksen järjestäjillä on vahva usko ammatilliseen osaamiseen ja sen tarpeeseen, ja heillä on vahva kehittämistahto.

Kehittämiskohteet

- Koulutuksen järjestäjien aluekehitystehtävä on epäselvä ja hajanainen. Hyvin monet järjestäjistä ymmärtävät aluekehitystehtävän toteutuvan lähes yksinomaan koulutustehtävän kautta. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehitystehtävää on selkeytettävä niin kansallisella, alueellisella kuin paikallisella tasolla.
- Valtakunnalliseen tehtävään keskittyvän järjestäjän kannalta aluekehitysvaikutuksia koskevat tavoitteet ja tehtävät eivät ole jäsentyneet.
- Koulutuksen järjestäjät laajentavat toiminta-alueen kuvaamisen taustakuntien ohella myös opiskelijoiden kotipaikka- ja työllistymiskuntiin.
- Koulutuksen järjestäjät nojaavat aluekehitystehtävän jäsentämisessä omaan arvoperustaansa ja panostavat siten omaehtoiseen ja -leimaiseen aluekehitystehtävään.
- Ammatilliseen lisäkoulutukseen liittyvä työelämän kehittämis- ja palvelutehtävälupa ei ole vielä vaikuttanut järjestäjien aluekehitysvaikutusten parempaan hahmottamiseen.

7.2 Suunnittelu ja johtaminen

7.2.1 Aluekehitystyön tavoitteet

Arviointikysymykset:

- a) Mitkä ovat koulutuksen järjestäjän aluekehitystyölleen asettamat määrälliset ja laadulliset tavoitteet? (liitteenä tavoitteet kolmelta viimeiseltä vuodelta)
- b) Miten alueelliset tavoitteet (alueelliset toimenpideohjelmat, aluestrategiat) sekä työ- ja elinkeinoelämän erityistarpeet tunnistetaan ja otetaan huomioon koulutuksen järjestäjän asettamissa tavoitteissa?
- c) Miten kansalliset tavoitteet (säädökset, ops-perusteet, KESU ym.) otetaan huomioon koulutuksen järjestäjän asettamissa tavoitteissa?

Useat koulutuksen järjestäjistä olivat määrittäneet hyvin alueellisen kehittämisen tavoitteet ja tehneet tätä toimintaa koskevat linjaukset. Joidenkin järjestäjien aluekehityksen tavoitteet oli asetettu myös oppilaitoksen tasolla ja niitä oli tarkennettu edelleen opetusaloittain.

Osa järjestäjistä ei ole asettanut näitä tavoitteita, ja monen kohdalla aluekehitystä tukevien tavoitteiden ja aluekehitystoiminnan välinen yhteys jäi epäselväksi. Yleistä oli myös se, että aluekehitysvaikutuksia koskevat **tavoitteet oli sisällytetty järjestäjien muihin toiminnallisiin tavoitteisiin**, minkä vuoksi niiden alueelliseen kehittämiseen liittyvät erityispiirteet ja -vaatimukset eivät tulleet selkeästi esiin. Aluekehitykseen liittyviä yleisiä tavoitteita oli siten hajautetusti muun muassa toimintasuunnitelmissa, opetussuunnitelmissa ja erilaisissa hankesuunnitelmissa. Niiltä osin kuin tavoitteita määritettiin, ne painottuivat **koulutuksen mitoitukseen, koulutuksen sisältöjen suuntaamiseen sekä alueen elinkeinoelämän tarpeiden analysointiin (ennakointiin)**. Myös opiskelijoiden sijoittumista työelämään korostettiin.

Kansalliset strategiset linjaukset ja eri tasoilla asetetut tavoitteet näyttivät ohjaavan koulutuksen järjestäjien toimintaa, mutta niitä ei mielletty selkeästi alueellisen kehittämisen kannalta tai siihen kytköksissä olevana – tai tätä aspektia ei aina osattu kuvata. Kyse lienee myös tiedostamiseen liittyvästä pulmasta. Ongelma syntyy myös siitä, **ettei ammatilliseen koulutukseen liittyvää alueellista kehittämistehtävää ole myöskään kansallisella tasolla niin selkeästi tavoitteistettu kuin esimerkiksi ammattikorkeakoulujen osalta on tehty**.

Monet suurista koulutuksen järjestäjistä käyttävät strategisen suunnittelun ja ohjauksen välineenä BSC-mallin mukaisia tasapainotettuja tuloskortteja, joihin myös aluekehittämiseen liittyvät tavoitteet ja niiden toteutumisen seuraamista koskevat mittarit kirjataan. Tavoitteisiin pääsemistä seurataan pääasiassa määrällisillä mittareilla, kuten yhteistyökontaktien tai toteutettujen hankkeiden määrällä. Jotkut järjestäjät käsittelevät aluekehitykseen liittyviä asioita myös opettajien tulos- ja



kehityskeskusteluissa. Osa järjestäjistä käyttää arvioinnissa EFQM-laatukriteereitä, joiden myötä saadaan tietoa myös sidosryhmäyhteistyöstä ja sen toimivuudesta.

Kriittiset kohdat

- Ammatillisen koulutuksen alueellisen kehittämistehtävän liittyminen koulutuksen järjestäjän strategisen toiminnan ja strategisten tavoitteiden osaksi ja johtamisen keskeiseksi sisällöksi
- Aluekehittämiseen liittyvän toiminnan integroituminen osaksi muuta koulutuksen järjestäjän toimintaa
- Ammatillisen koulutuksen alueellisen kehittämisen tavoitteiden määrittäminen strategisella ja toiminnan tasolla
- Valtakunnallisten, alueellisten ja järjestäjien tavoitteiden selkeys ja yhdensuuntaisuus
- Koulutuksen järjestäjien väliset suuret erot aluekehitystehtävän ymmärtämisessä sekä sen tavoitteiden määrittämisessä

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjät määrittävät aluekehittämistä koskevat tavoitteet koulutustehdävän kautta.

Kehittämiskohteet

- Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutusten yleisten, kansallisten tavoitteiden ja suuntaviivojen laatiminen
- Koulutuksen järjestäjien omien aluekehitystavoitteiden määrittäminen ottaen huomioon kansalliset ja alueelliset tavoitteet ja strategiat

7.2.2 Aluekehitystoiminnan suunnittelu ja periaatteet

Arviointikysymykset:

a) Miten vaikutus-/toiminta-alueita koskevaa ennakoititietoa hankitaan ja hyödynnetään suunnittelussa?

b) Miten aluekehitysvaikutukset otetaan huomioon muissa strategioissa (mm. toiminta- ja henkilöstöstrategioissa, hankesuunnitelmissa, resurssisuunnittelussa, toimeenpanosuunnitelmissa mm. ops)?

c) Miten järjestäjien strategioiden yhdensuuntaisuus alueen kehittämisstrategioihin varmistetaan?

Ennakointi

Arviointiryhmän käsityksen mukaan toimintaympäristömuutosten analysointi ja siihen liittyvä ennakointitoiminta on yksi keskeisimmistä aluekehitysvaikutuksiin liittyvistä ydinprosesseista.

Monet koulutuksen järjestäjät ovat panostaneet **koulutuksen ennakointiin**. Monet painottivat **muiden kuten TE-keskusten tekemien ennakointien seurantaa**, jonka he tuntevat erittäin hyvin. Järjestäjät tekevät koulutustarpeiden määrällistä

ja laadullista ennakointia myös yhdessä elinkeinoelämän ja kunnan (esimerkiksi perusopetuksen päättävä ikäluokka) kanssa.

Osalla järjestäjistä on ollut tai on omia **ennakointihankkeita** tai ne osallistuvat muiden toimijoiden organisoimiin ennakointihankkeisiin, joissa selvitetään alueen lähitulevaisuuden koulutus- ja työvoimatarpeita. Keskeisiä tapoja sekä tiedon hankinnassa ja analysoinnissa että toiminnan kehittämisessä on läheinen yhteistyö työelämän kanssa. Ennakoinnissa järjestäjät käyttävät hyväksi opiskelijoiden sijoitustilastoja sekä tekevät kartoituksia alueen työpaikkoihin tai osallistuvat niissä tehtäviin osaamiskartoituksiin. Muina tiedonhankintatapoina on osallistuminen erilaisiin alueellisiin ryhmiin ja seminaareihin, seminaarien järjestäminen yritysten edustajille ja henkilökohtaiset kontaktit alueen yrityksiin ja organisaatioihin. Myös elinkeinoelämän ja tuotannon trendejä seurataan. Käytännössä järjestäjät saavat ennakoinnissa tarvitsemiaan tietoja paljon myös alakohtaisilta neuvottelukunnilta. Opettajien työelämäkontakteja hyödynnetään työelämän koulutustarpeiden kartoittamisessa muun muassa työssäoppimisen ohjauksen ja ammattiosaamisen näyttöjen ja näyttötutkintojen sekä erilaisten yhteistyöohjelmien, kuten Noste-projektin yhteydessä. Lisäksi monet järjestäjistä osallistuvat aktiivisesti aluekehittämisen yhteistyöelimiin.

Ennakointitoiminnan laajuudesta ja monimuotoisuudesta huolimatta alueellinen **ennakointi on monen järjestäjän kohdalla hahmottomatonta ja sen organisoiminen epäselvää ja vaikeaa**. Ennakointi ilmenee monen järjestäjän kohdalla kertaluontoisena, ei jatkuvana ydintehtävänä ja prosessina. Ennakointi sidostuu vahvasti hankkeisiin ja hankemäärärahoihin.

Epäselvyyttä näyttää ilmenevän muun muassa sen suhteen, mitä ennakointi voisi olla, mitä tietoa ennakoinnissa tarvitaan, miten tietoa kootaan, analysoidaan ja hyödynnetään päätöksenteossa, mikä rooli yksittäisellä järjestäjällä on ennakoinnissa ja miten ennakointi voitaisiin toteuttaa alueellisten yhteistyöverkostojen avulla. Monen järjestäjän rooli ennakoinnissa on hyvin epäselvä. Monilla paikalliskunnilla alueellinen ennakointi ja koulutusorganisaatioiden osallistuminen erilaisiin ryhmiin näyttävät kuitenkin olevan selkeytymässä.

Vaikka ennakoinnin epäsystemaattisuus korostuu pienten koulutuksen järjestäjien piirissä, ennakoinnin systemaattisuudessa on suuria eroja jopa samankokoisten järjestäjien piirissä. Jotkut järjestäjät keräävät tietoa ja kehittävät toimintaansa keräämänsä tiedon perusteella systemaattisesti. Joillakin järjestäjillä ei sen sijaan ole näyttöä siitä, miten toimintaympäristön muutoksia analysoidaan ja miten tätä tietoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Vain harvat järjestäjät ovat kuvanneet ennakointiprosessinsa.



Koulutuksen järjestäjät käsittelevät ennakoitintietoa johtoryhmässä tai muissa päättävissä elimissä, ja tavoitteet kirjataan strategioihin, suunnitelmiin tai tuloskortteihin. Siten järjestäjillä on näyttöä myös siitä, miten ennakointi- ja arviointitieto (palautetieto) vaikuttaa järjestäjän päätöksiin ja linjauksiin. Monet järjestäjät ovat käynnistäneet alueen tarpeisiin perustuvia hankkeita, aloittaneet uusia koulutuksia ja suunnanneet koulutuksia ja aloituspaikkoja alueellisten tarpeiden mukaan.

Tästä hyvästä lähtökohdasta huolimatta arviointiryhmä ei pidä **ennakointia ja ennakoitintiedon hyödyntämistä koulutuksen suuntaamisessa kovin systemaattisena**. Suurimmat ongelmat liittyvät ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutosten analysoinnin satunnaisuuteen ja ennakoitintiedon hyödyntämiseen. Osa järjestäjistä kokee, että monet rakenne- ja resurssitekijät estävät heitä tekemästä esimerkiksi koulutuksen laajentamis- ja supistamispäätöksiä. Joidenkin järjestäjien mielestä heillä ei ole riittävästi keinoja suunnata koulutusta työelämän tarpeiden mukaisesti muun muassa opiskelijapaikkojen vähäisyyden vuoksi. Yksilön koulutustarve ja -halukkuus ovat myös usein ristiriidassa alueen työelämän tarpeiden kanssa, mikä ilmenee siten, etteivät opiskelijat ole kiinnostuneita hakeutumaan työelämän tarvitsemille aloille ja ammatteihin.

Edellisen lisäksi koulutuksen suuntaamiseen vaikuttavat alueelliset painotukset. Koulutuspaikat voivat olla siellä, missä opiskelijat ovat, mutta eivät siellä, missä ovat työpaikat. Koulutuspaikkojen vähäisyys suhteessa työelämän tarpeisiin ja työllistymismahdollisuuksiin korostuu järjestäjien aineiston mukaan pääkaupunkiseudulla.

Aluekehitysstrategiat

Koulutuksen järjestäjien alueellista kehittämistä koskevat strategiat ja siihen liittyvät suunnitelmat ovat yleisellä tasolla tarkasteltuna hajanaiset. Aluekehittämiseen liittyvää toimintaa – koulutusta laajemmassa merkityksessä – ei ole sidottu järjestäjän omiin strategioihin ja strategiisiin tavoitteisiin kovin selkeästi. **Vain joillakin koulutuksen järjestäjistä oli erillinen aluekehitysstrategia ja -suunnitelma tavoitteiden määrittämisen perustana.**

Koulutuksen järjestäjiä ohjaavat sen omassa piirissä kypsyneet tavoitteet sekä ulkopuolelta tuleva viranomaisohjaus sekä säädökset. Järjestäjät korostavat otavansa koulutuksen suunnittelussa huomioon eduskunnan tekemät päätökset, Opetushallituksen määräykset sekä koulutuksen tutkimus- ja kehittämissuunnitelmassa (KESU) esitetyt linjaukset. Eniten järjestäjiä ohjaavat ja sitovat opetussuunnitelmien ja näyttötutkintojen perusteet. Järjestäjät **tuntevat hyvin seudulliset**

ja maakunnalliset aluekehittämisen suunnitelmat ja -strategiat melko hyvin ja monet heistä osallistuvat aktiivisesti myös niiden laadintaan.

Jotkut järjestäjistä olivat jäsentäneet näkyvästi omien strategioidensa yhteyksiä kansallisiin tavoitteisiin, maakuntastrategiaan ja seutukunnan strategiaan linjauksiin. Monien kohdalla ilmeni, että he olivat hyvin tietoisia erilaisista aluekehitysstrategioista ja suunnitelmista, mutta he eivät kuitenkaan osoittaneet, miten ne konkretisoituvat heidän toiminnassaan tavoitteiksi ja käytännön toiminnaksi.

Puhuttaessa toiminnan suuntaamisesta alueellisten tarpeiden mukaan koulutuksen järjestäjät korostavat **koulutustehtävää ja sen suuntaamista alueen työelämän tarpeiden mukaan. Vastaavasti osallistuminen laajemmin alueen kehittämiseen liittyvään toimintaan korostuu vain osan järjestäjien toiminnassa.** Suurin osa järjestäjistä painottaa kuitenkin omien tavoitteidensa ja alueella laadittujen elinkeinostrategioiden yhdensuuntaisuutta. Jotkut järjestäjistä painottavat lain ja **”annetun tehtävän” noudattamista.** Joidenkin järjestäjien mielestä **aluekehittämistehtävä ei kuulu ammatillisen koulutuksen järjestäjien tehtäviin,** ja joidenkin järjestäjien mielestä myöskään heidän voimavaransa eivät riitä muuhun kuin koulutuksen järjestämiseen. Joidenkin järjestäjien kohdalla aluekehitystä koskeva laajempi näkökulma ei sisälly lainkaan toimintaan.

Koulutuksen järjestäjien **alueelliseen kehittämiseen liittyvä aikajänne on hyvin lyhyt.** Koulutuksen järjestäjien alueellisen aktiivisuuden pontimena näyttää olevan joko edustamiensa koulutusalojen tai ylipäätään alueen koulutustarjonnan turvaaminen toimijoiden välisen yhteistyön avulla (koulutuksen itseisarvo) tai entistä tehokkaampien tapojen kehittäminen elinkeinoelämän palvelemiseen (koulutuksen välinearvo). Käsitellyssä aineistossa esiintyivät molemmat tavoitteet, mutta pyrkimys elinkeinoelämän palvelemiseen korostui.

Vaikka aineistossa oli hyviksi käytännöiksi sopivia koulutuksen järjestäjien alueelliseen kehittämiseen liittyviä strategioita, monet koulutuksen järjestäjien laatimista strategioista olivat **lainauksia muista asiakirjoista, kuten maakuntaohjelmista ja muista alueellisista strategioista ja suunnitelmista.** Näissä tapauksissa alueellisia strategioita ei ole konkretisoitu järjestäjän toiminnaksi. Lisäksi ongelmana korostui se, etteivät muut tahot osallistu kovin systemaattisesti koulutuksen järjestäjien strategioiden laadintaan, vaan tämä suunnittelu tehdään omin sisäisin voimin.

Aluekehitys liitetään suunnitteluun ja strategioihin lähinnä **työllistymisen (työllisyystavoitteet), opiskelijoiden ja opettajien työelämäyhteyksien, yritysten ja elinkeinoelämän opetuksen kehittämiseen osallistumisen ja hanketoiminnan näkökulmista.** Näiltä osin koulutuksen järjestäjät tunnistavat hyvin niiden merki-



tyksen toiminnalleen ja alueen kehittymiselle. Sen sijaan alueellista kehittämistä koskevien tavoitteiden asettelu on epätasaista.

Koulutuksen järjestäjät korostavat *opetussuunnitelmien merkitystä* alueellisten kehitysvaikutusten tarkastelussa. Järjestäjät korostivat paikallisten joustojen merkitystä ja pitivät ongelmana joustojen vähäisyyttä. Opetussuunnitelmatyö nähdään keskeisimmäksi järjestäjien ja oppilaitosten toimintaa ja sen aluekehitystyötä koskevaksi toiminnaksi. *Työssäoppimisella ja ammattiosaamisen näytöillä, kuten myös näyttötutkinnoilla, katsotaan olevan merkittävä rooli aluekehitystyössä.*

Johtaminen

Aluekehitystoiminnan johtaminen jää aineiston perusteella osittain epäselväksi. Selvää näyttää olevan, että aluekehitystyön systemaattisuus ja kattavuus ovat yhteydessä *järjestäjän kokoon*. Suuret ja pienet koulutuksen järjestäjät toimivat jo kokonsa perusteella hyvin eri tavalla, mutta myös samankokoisten yksiköiden toimintatavoissa on vaihtelua.

Koulutuksen järjestäjien välillä on suuria eroja siinä, *kenelle alueellinen kehittäminen kuuluu*. Suurin osa koulutuksen järjestäjistä on keskittänyt aluekehittämiseen liittyviä toimintoja keskushallintoon, kun taas osa järjestäjistä on hajauttanut koko toiminnan oppilaitoksille. Keskittymistä korostavissa malleissa alueellinen kehittäminen, erityisesti sen suunnittelu ja hanketoiminnan koordinointi, ennakointitoiminta mukaan lukien, on keskitetty yleishallintoon, kun taas toiminta on useimmiten delegoitu yksiköille. Tällöin ylin johto ja keskitettyyn hallintoon palkatut asiantuntijat vastaavat muun muassa ennakoinnista ja suunnittelusta. Toiminnan johtaminen ja suuri osa alueelliseen toimintaan liittyvästä vastuusta on tällöin muutaman ihmisen, johtajien ja päälliköiden sekä tehtävään erikoistuneiden asiantuntijoiden tehtävänä. Ongelmana monissa tapauksissa kuitenkin on, että oppilaitokset toimeenpanevat näitä linjauksia usein jopa tietämättä, mitä strategisia linjauksia on tehty tai ollaan tekemässä. Monin paikoin oppilaitosten rooli aluekehittämistyön suunnittelussa on vähäinen.

Vaikka keskitetty toiminnan organisointimalli on yleisin, monet järjestäjät ovat delegoineet koko aluekehitystoiminnan ja sen suunnittelun oppilaitoksille ja aloille ilman omia strategisia linjauksia. Tämänkaltainen toimintamalli korostuu erityisesti niissä tapauksissa, joissa alueellinen kehittämisestä ymmärretään toteutuvaksi koulutuksen järjestämisen avulla. Ongelmat näyttivät korostuneen pienemmissä yksiköissä. Ongelmia ilmeni muun muassa siinä, ettei erityistä henkilöstöä tähän tarkoitukseen ole eikä opettajien työaikaakaan ollut mahdollista

käyttää tähän työhön. Myös taloudelliset resurssit olivat pienet. Pienemmissä yksiköissä tai yksiköissä, joissa toiminta on delegoitu oppilaitoksille ja aloille, tehtävä näyttää keskittyvän rehtorille.

Alueellinen kehittäminen edellyttää eri tahojen yhteistyötä ja verkostoitumista. Koulutuksen järjestäjien mielestä ongelmana on, että **aluekehittämiseen osallistuvien vastuut erityisesti koordinoinnin osalta ovat epäselvät ja alueelliselta kehittämiseltä puuttuvat ”veturit”**. Yhteistyöverkoston toiminnan periaatteet ovat monella paikkakunnalla myös jäsentymättömät. Pienet koulutuksen järjestäjät korostivat sitä, ettei heitä ole pyydetty mukaan aluekehitystoiminnan yhteiseen suunnitteluun ja toimintaan eikä **siten ”samoihin pöytiin”**, vaan he jäävät alueellisen yhteistyön ulkopuolelle toiminnan keskittyessä isoille koulutuksen järjestäjille.

Koulutuksen järjestäjien tilanteet ovat myös hyvin erilaisia. Tällä hetkellä järjestäjien kokonaistilanteeseen vaikuttavat suuresti **ammattillisen koulutuksen järjestäjäverkoston kehittämistä koskevat toimet**. Tämä ilmenee monen järjestäjän voimavarojen suuntaamisena muutoksen estämiseen ja itsenäisyyden säilyttämiseen. Tällöin myös verkostoitumisen tarpeet näytetään ohitettavan ja jopa kiellettävän. Niiden järjestäjien kohdalla, jotka ovat yhdistyneet tai suunnittelevat yhdistymistä, myös alueellisen kehittämistehtävän ja sen toiminnan organisoinnin ennakoidaan muuttuvan.

Koulutuksen **järjestäjän tausta ja tehtävä vaikuttavat toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen**. Koulutuksen järjestäjien julkituoma aluekehitystehtävä ja tarkoitus vaihtelevat myös järjestäjän taustan mukaan. Järjestäjät korostavat muun muassa yhteiskuntavastuuta, seudun palvelemista, alueen elinkeinoelämän hyödyttämistä tai kristillistä tehtävää. Osa järjestäjistä osallistuu erilaisiin yhteistyöverkostoihin, jotka vaikuttavat heidän tapaansa määrittää painopisteitään ja tavoitteitaan sekä laatia suunnitelmiaan. Osa järjestäjistä, erityisesti erityisoppilaitokset ja kansanopistot, hahmottaa tehtävänsä muun koulutuksen täydentäjänä. Myös **elinkeinoelämän oppilaitosten** tehtävät eroavat muista koulutuksen järjestäjistä.

Toiminnan suunnittelu ja johtaminen vaihtelee myös taustayhteisön mukaan. Esimerkiksi kansanopistojen päätehtävä on vapaassa sivistystyössä, ja ammatillinen koulutus on vain pieni osa niiden kokonaistoimintaa. Elinkeinoelämän oppilaitokset suuntaavat toimintansa puolestaan taustaorganisaation kehittämiseen. Erityisoppilaitosten alueelliset vaikutukset ilmenevät muun muassa pyrkimyksissä lisätä erilaisuuden ymmärtämistä, jolloin toiminnassakin painottuu esimerkiksi kilpailukyvyyn tai muun vastaavien tavoitteiden sijaan yksilön kehitystä ja kasvua sekä mahdollisuuksien parantamista ja yleisten asenteiden muuttumista erilaisuutta hyväksyviksi koskevat tavoitteet.

Aluekehittämisen periaatteista järjestäjät painottavat eniten **joustavuutta** (esi-



merkiksi harvaan asuilla alueilla), *mukanaoloa ja siten osallistumista ”yhteisiin pöytiin”, verkostoitumista, työelämän tarpeisiin vastaamista sekä työelämävuorovaikutusta.*

Kriittiset kohdat

- Koulutuksen järjestäjien alueelliseen kehittämiseen liittyvän tehtävän ja vastuun sekä arvojen ja periaatteiden selkeys
- Työnjako ja verkostoituminen aluekehitystyössä
- Aluekehittämistä koskevien linjausten ja voimavarojen yhteys koulutuksen järjestäjien toimintastrategioihin ja toimintasuunnitelmiin
- Erilaisten koulutuksen järjestäjien osallisuus alueellisessa kehittämisessä

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjät tekevät koulutustarpeiden ennakkointia ja seuraavat toimintaympäristön muutosten ennakkointia melko laajasti.
- Koulutuksen järjestäjät painottavat koulutustarpeiden ennakkointia ja koulutuksen määrällistä ja laadullista suuntaamista työelämän tarpeiden mukaan. Aluekehitystehtävä integroituu koulutustehtävään.
- Koulutuksen järjestäjät tuntevat ja hyödyntävät erilaisia maakuntaa ja seutukuntaa koskevia strategioita ja suunnitelmia omissa strategioissaan ja toimintasuunnitelmissaan.
- Koulutuksen järjestäjät ovat tehostaneet työelämäyhteistyötä opetussuunnitelmien laadinnassa ja niiden toteuttamisessa erityisesti työssäoppimisen sekä ammattiosaamisen näyttöjen että näyttötutkintojen avulla ja lisänneet siten toimintansa alueellisia vaikutuksia.
- Koulutuksen järjestäjät seuraavat hyvin aktiivisesti valmistuneiden opiskelijoiden työllistymistä ja muuta sijoittumista.
- Koulutuksen järjestäjäverkoston kehittäminen edelleen parantaneet myös alueelliseen kehittämiseen liittyvää koordinaatiota, suunnittelua ja johtamista.

Kehittämiskohteet

- Kaikki koulutuksen järjestäjät eivät ole linjanneet omaa aluekehitystyötään ja siihen liittyviä strategisia tavoitteitaan ja periaatteitaan. Suuri osa koulutuksen järjestäjistä rajaa aluekehitystehtävänsä työelämän tarpeiden ennakkointiin ja tähän perustuvaan koulutukseen.
- Aluekehittämissuunnitelman kuuluminen ammatillisen koulutuksen järjestäjille ja sen sisältö ovat epäselviä.
- Ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutosten ennakkointi ja tämän ennakkointitiedon hyödyntäminen ei kokonaisuutena ole kovin systemaattista.
- Koulutuksen järjestäjien osallistuminen aluekehittämiseen liittyvään toimintaan on epätasaista. Kaikki järjestäjät eivät osallistu alueellisten kehittämissuunnitelmien ja -suunnitelmien laadintaan eivätkä pääse ”yhteisiin pöytiin”. Pienten koulutuksen järjestäjien tilanne on muita ongelmallisempi.
- Aluekehitystyön johtaminen ja johtamismekanismit sekä toimintaan liittyvät vastuut ovat melko jäsentymättömiä. Aluekehittämisen koordinoituvastuu on epäselvä, mikä vuoksi aluekehittämistyöltä puuttuvat veturit. Eri tahojen yhteistyön ja verkostoitumisen kehittämistarve on suuri.

7.2.3 Henkiset, toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset

Arviointikysymykset:

a) Millaiset henkiset (mm. henkilöstön osallisuus, sitoutuminen, osaaminen, täydennyskoulutus) toiminnalliset (mm. työnjako, periaatteet, yhteydenpito, viestintä, tietojärjestelmät) ja taloudelliset voimavarat (mm. hankerahoitus) ja edellytykset koulutuksen järjestäjä on luonut aluekehittämiselle?

Henkiset voimavarat

Monet järjestäjät ovat *integroineet aluekehittämiseen liittyvän toiminnan opetuksen ja opettajien työhön* erityisesti työelämän tarpeita palvelevassa koulutuksessa ja ennakkoinnissa. Opettajia on muun muassa valjastettu kokoamaan ennakoitua tietoa työhönsä kuuluvaan työssäoppimiseen liittyen. Monet järjestäjistä kuitenkin tuovat esiin, ettei opettajien työpanosta voida kohdentaa aluekehittämistä koskeviin tehtäviin taloudellisten voimavarojen puuttumisen vuoksi. Opettajien osallistuminen tähän työhön edellyttäisi monen mielestä opetusvelvollisuuden huojentamista.

Monet suurista koulutuksen järjestäjistä ovat keskittäneet alueelliseen kehittämiseen liittyviä tehtäviä ja *palkanneet erityishenkilöstöä näihin tehtäviin*. Osa näistä järjestäjistä on siirtänyt vakinaiseen henkilöstöön kuuluvia asiantuntijoita näihin tehtäviin ja käyttänyt tätä mahdollisuutta siten myös henkilöstön kehittämiseen. Näin oppilaitoksia on vapautettu perustehtävään eli opetuksen järjestämiseen. Isojen koulutuksen järjestäjien on mahdollista kohdentaa voimavarojaan ja organisoida toimintaansa alueelliseen kehittämiseen pieniä helpommin. Pienten järjestäjien kohdalla aluekehittämistyö keskittyy rehtorille.

Osa koulutuksen järjestäjistä on osoittanut henkilöstön kehittämisvoimavaroja alueelliseen kehittämistehtävään. Henkilöstöä kehitetään muun muassa organisoimalla toimintaa verkostomaisesti, järjestämällä yhteistä koulutusta ja organisoimalla kehittämistä tukevia alueellisia hankkeita. Lisäksi opetuksen ajantasaisuudesta huolehditaan käyttämällä alueen elinkeino- ja työelämän asiantuntijoita tuntiopettajina. Koulutuksen järjestäjät tiedostavat melko hyvin *henkilöstön aluekehittämistehtävään liittyvät kehittämistarpeet* ja korostavat opetushenkilöstölle kohdennetun täydennyskoulutuksen tärkeyttä myös tulevaisuudessa.

Taloudelliset voimavarat

Koulutuksen järjestäjät rahoittavat aluekehittämiseen liittyvää toimintaansa saamansa *perusrahoituksen, erillisten hankemäärärahojen ja maksullisten palve-*



luiden turvin. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän saaneet järjestäjät ovat saaneet myös erillistä rahoitusta Opetushallitukselta.

Koulutuksen järjestäjien aluekehittämistä koskevan tehtävän epäselvyyden lisäksi myös **aluekehittämistyötä koskeva rahoitusjärjestelmä on epäselvä ja hajanainen.** Järjestäjien piirissä on erilaisia tulkintoja siitä, kuuluuko aluekehitystehtävä rahoittaa koulutustehtävään suunnatuilla määrärahoilla vai rahoitetaanko aluekehittäminen erillisrahoituksella. Lisäksi ongelmana on rahoituksen ennakkoimattomuus. Hanke- ja muu vastaava rahoitus on kuitenkin kehittynyt monen tahon mielestä kokonaisvaltaisempaan suuntaan, koska rahoitus kohdentuu nykyisiin oppilaitosten sijaan koulutuksen järjestäjille. Monet järjestäjät pitävät taloudellisten voimavarojen puutetta yhtenä suurimmista ongelmista.

Hanketoiminta voimavarana

Useissa tapauksissa aluekehittämiseen liittyvät toiminnot organisoidaan hankkeina. Nämä eivät kuitenkaan näytä luovan toiminnalle pysyvää perustaa ja jatkuvuutta vaan näyttäytyvät enemmän tilapäisinä toiminnallisen kehittämisen ja yhteistyön välineinä. Kaikilla hanketoimintaa ylläpitävillä järjestäjillä ei ole selvää näyttöä hanketoiminnan pysyvistä ja pitkäaikaisvaikutuksista. Hanketoiminnan ja muutoinkin aluekehitystyön vaikutusten arviointi on melko jäsentymätöntä.

Hanketoimintaan osallistuminen vaatii koulutuksen järjestäjiltä melko suurta omaa rahoitusta. Suuret koulutuksen järjestäjät pystyvät pieniä paremmin kohdentamaan myös omia voimavarojaan hankkeisiin ja mahdollistamaan siten osallistumisensa niihin. Pienten järjestäjien mielestä hanketoiminnan raskaus yhdessä omien voimavarojen vähäisyyden ja niihin liittyvien riskien vuoksi on yksi syy hanketoiminnan vähäisyyteen. Kansallisen rahoituksen pieneminen EU:n hankerahoituksen myötä on monien mielestä hidastanut pitkäjänteistä kehittämistä. Tekesin rahoitusmahdollisuuksia erilaisessa innovaatio toiminnassa järjestäjät hyödyntävät vielä melko vähän.

Kriittiset kohdat

- Koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen vastaamaan alati muuttuvia aluekehittämisen liittyviä tarpeita
- Toimintaedellytysten turvaaminen aluekehitystyöhön ja sen jatkuvaan kehittämiseen

Vahvuudet

- Opettajien muun muassa työssäoppimiseen ja ammattiosaamisen näyttöihin sekä näyttötutkintoihin liittyvät työelämäyhteydet ovat melko hyvät.

- Monet järjestäjät ovat panostaneet opettajien täydennyskoulutukseen sekä heidän osallistumiseensa alueelliseen kehittämiseen.
- Hankerahoitusta hyödynnetään melko laajasti aluekehitystyössä. Erilaisia hankkeita on paljon.

Kehittämiskohteet

- Ammatillisen koulutuksen aluekehitystehtävää koskeva rahoitusjärjestelmä on hajonainen ja epäselvä.
- Alueellisen kehittämistehtävän edellytys on, että koulutuksen järjestäjät kohdentavat siihen sekä taloudellisia että henkisiä voimavaroja.
- Järjestäjät eivät yleisesti ole budjetoineet aluekehittämiseen omia voimavarojaan. Pienten koulutuksen järjestäjien voimavarat osallistua alueelliseen kehittämistoimintaan ovat melko vähäiset. Tekesin rahoitusmahdollisuuksia hyödynnetään vielä hyvin vähän.
- Henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen aluekehittämistyöhön vaihtelee suuresti.

7.3 Aluekehitystyön toimeenpano

7.3.1 Aluekehityssuunnitelmien toteuttaminen

Arviointikysymykset:

a) Miten koulutuksen järjestäjä toteuttaa käytännössä aluekehitysstrategioita ja suunnitelmia?

b) Mitkä ovat alueen kehitystä edistävät toiminnot (prosessit) ja välineet (mm. työelämäyhteydet ja -palvelut, koulutustarjontaan kattavuus, innovaatiotoiminta, työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen, yrittäjyyden edistäminen)?

Aluekehittämiseen liittyvät ydinprosessit on nimetty kuviossa 3 (luku 4). Näistä prosesseista on edellä kuvattu ennakoitua. Yhteistyöprosessit käsitellään raportissa puolestaan myöhemmin. Muilta osin prosesseja käsitellään tässä yhteydessä yksitellen.

Yleistä

Koulutuksen järjestäjät kuvaavat laajasti aluekehittämiseen liittyvää toimintaansa. Runsaasta tekstistä näkee, että tehdään hyvää ja tunnollista perustyötä, jota ei kuitenkaan aina osata liittää aluekehityksen ja aluekehittämisen näkökulmaan. Kuvaukset myös osoittavat, että aluevaikutuksiin liittyvää ja johtavaa toimintaa on paljon. Aluekehittämiseen liittyvää toimintaa on laajasti jopa sellaisissa yksiköissä, joissa aluelähtöinen suunnittelu ei ole ollut kovin systemaattista tai josta suunnitelmat ja tavoitteet ovat puuttuneet. Järjestäjien mielestä keskeisintä aluekehitystyötä on se, että **turvataan hyvä opetus ja että kysyntä ja tarjonta vastaavat toisiaan alueen työelämän kannalta. Kuitenkin kysynnän pohdintoissa vaikuttaa myös vahvasti opiskelijälähtöisyys.**



Aluekehittämisellä *ei ole selkeää ydinprosessia/-prosesseja, joskin aineistosta löytyy myös hyviä prosessikuvauksia*. Vain osalla koulutuksen järjestäjistä on määritelty toimintaan liittyvät keskeiset prosessit ja nimetty prosessien omistajat. Prosessien hallinnan ongelmana on myös se, etteivät aluevaikuttavuutta koskevat tavoitteet ole kovin selviä. Myös yhteistyöverkostot ja yhteistyön periaatteet eivät ole kovin selviä. Alueella toimivien kilpailu lisää yhteistyön haasteita, minkä vuoksi aina ei näytetä voivan sopia siitä, kuka toimintaa koordinoi ja johtaa. Tähän vaikuttaa myös rahoitusjärjestelmien sirpaleisuus sekä aluekehittämisen ohjauksen sektoroituminen (opetusministeri, työvoimaministeriö, KTM). Tämä näkyy erityisesti aikuiskoulutuksessa.

Koulutuksen *järjestäjän koko* vaikuttaa aluekehitystyön toimintamallien selkeyteen. Pienten koulutuksen järjestäjien tilanne näyttää ongelmallisemmalta kuin suurien järjestäjien: taloudelliset ja osaamiseen liittyvät resurssit eivät riitä, aluekehitystoimijat eivät tunnista pieniä järjestäjiä yhteistyökumppaneikseen, ja verkostoituminen ei aina muutoinkaan onnistu. Pienten järjestäjien kohdalla korostui *valtakunnallisten yhteistyöverkostojen* merkitys. Lisäksi korostui heidän oma pyrkimyksensä pitää yksiköt erityistehtäväänsä liittyen itsenäisinä. Itsenäisenä koulutuksen järjestäjänä toimiminen nähtiin yleisesti turvalliseksi vaihtoehdoksi toiminnan tulevaisuuden kannalta. Pienet järjestäjät korostivat erityisesti koulutus-tehtävässä onnistumista ja siihen liittyvää joustavuutta ja nopeaa reagointikykyä alueen/valtakunnan/yrityksen tarpeisiin. Muut kuin koulutukseen liittyvät aluekehitystyön mahdollisuudet ovat pienillä järjestäjillä melko pienet. Esimerkiksi hanketoiminnassa tarvitaan henkilöstöä, erityisosaamista sekä omaa rahoitusta.

Opiskelijoiden ja opettajien rooli aluekehittämistyössä jäi monin osin epäselväksi. Myös se, missä vaiheessa nämä ovat mukana ja millä tavoin jäi niin ikään epäselväksi.

Osaaminen ja opetussuunnitelmat

Koulutuksen järjestäjien mukaan aluekehitysvaikutukset *syntyvät pääosin koulutus- ja opetusprosessien avulla*. Koulutuksen järjestäjät tuottavat siten opetustoiminnan avulla uusia osaajia ja uutta osaamista sekä edistävät osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja ajantasaisuutta. *Työssäoppiminen, näyttötutkinnot ja ammat-tiosaamisen näytöt* kiinnittävät opetusprosessit vahvasti työelämään. Sekä opettajat että opiskelijat ovat yhteydessä alueen työelämään ja näkevät työpaikkojen arkitodellisuuden ja kehittämistarpeet. Peruskoulun oppilaille on myös järjestetty mahdollisuuksia tutustua työelämään ja heille on esitelty ammatillista koulutusta. Myös opettajien työelämäjaksot ovat lisänneet opettajien työelämäkontaktien sy-

vyyttä. Järjestäjät kehittävät aktiivisesti paikallisia opetussuunnitelmiaan niin, että ne vastaavat muuttuvan työelämän tarpeita.

Koulutuksen järjestäjät painottavat **opetussuunnitelmatyön** merkitystä aluekehitysvaikutusten kannalta. Keskeisenä pidetään sitä, että työelämä ja eri sidosryhmät osallistuvat opetussuunnitelmien laadintaan, jotta ne vastaisivat työelämän muuttuvia tarpeita. Ammatillisten neuvottelukuntien ja muun sidosryhmäyhteistyön rooli korostuu. Opetussuunnitelmien kautta korostetaan myös uusia työelämälähtöisiä painotuksia ja oppimisympäristöjä.

Opetussuunnitelmien ja näyttötutkintojen valtakunnalliset perusteet ohjaavat koulutuksen järjestäjien opetussuunnitelmatyötä ja opiskelijoiden opintojen henkilökohtaistamista. Koulutuksen järjestäjät ovat toisaalta sitä mieltä, että nämä perusteet antavat mahdollisuuksia työelämän tarpeista lähteville joustoille ja alueellisille painotuksille, kun taas toisaalta näiden perusteiden ja muun informaatio-ohjauksen nähdään sitovan järjestäjien toimintaa ja niiden mahdollisuuksia järjestää työelämän ja alueiden tarpeista kumpuavaa koulutusta. Aikuiskoulutuksessa jouston mahdollisuudet ovat nuorten koulutusta suuremmat.

Työelämän tarpeet otetaan parhaiten huomioon **oppisopimus- sekä lisä- ja täydennyskoulutuksen suuntaamisessa, mitoittamisessa ja kehittämisessä**. Aikuiskoulutuksessa alueellinen kehitysnäkökulma nousee uskottavasti esille ja ammatillinen aikuiskoulutus nojaa vahvasti alueellisiin tarpeisiin. Alueelliset vaikutukset sisältyvät kaikkeen aikuiskoulutuksen toimintaan: työelämän tarpeet otetaan huomioon, työvoimapolitiittista koulutusta tarjotaan alueen tarpeisiin, yritysten täydennys- ja henkilöstökoulutuksesta huolehditaan, yrittäjyyttä kehitetään ja tehdään yhteistyötä yrittäjien ja järjestöjen kanssa. Monitahoinen yhteistyöverkosto myös ympäröi aikuiskoulutusyksikköä.

Monet järjestäjät ovat luoneet **uusia oppimisympäristöjä** hankemäärärahojen tai muun ulkopuolisen rahoituksen turvin (mm. Skills-toiminta). Työpaikkojen kehittäminen oppimisympäristöinä nähdään monin paikoin tärkeäksi alueelliseksi kehittämistehtäväksi. Monet järjestäjät ovat niin ikään kehittäneet koulutusyhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa ja luoneet muun muassa opiskelijoille mahdollisuuksia opintojen jatkamiseen ammattikorkeakouluissa. Yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa on monilla järjestäjillä. Järjestäjät ovat lisäksi hankkineet koneita ja laitteita ja luoneet siten myös yrityksille mahdollisuuksia niiden käyttöön ja omien työprosessien kehittämiseen. Näitä niin sanottuja yritys ympäristöjä käytetään opetuksessa ja niiden käyttö on mahdollistettu myös alueella toimiville yrittäjille.



Työelämän kehittäminen ja yrittäjyys

Työelämäpalvelut ja yrittäjyyden edistäminen sekä niiden sisällöt eivät ole vielä jäsentyneet ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminnassa. Epäselvyyttä on muun muassa sen suhteen, katsotaanko työelämäpalveluiden ja yrittäjyyden tukemisen kuuluvan koulutuksen järjestäjien tehtäviin vai ei. Toisaalta näiden palveluiden tuottaminen katsotaan kuuluvan järjestäjien perustehtäviin ja määrittyvän riittävän hyvin perustehtävää koskevassa lainsäädännössä, toisaalta kaivattiin tehtävän selkeytystä. Epäselvyyttä katsottiin syntyvän muun muassa siitä, että ammattikorkeakoulujen kohdalla on lainsäädännössä erikseen tuotu esiin tutkimus- ja kehittämis-toiminta (T&K -toiminta) ja että aikuiskoulutuksessa on myös erikseen määritetty työelämän kehittämistehtävä ja luotu sille lupakäytäntö (tyke-toiminta). Monien mielestä tehtävät ja niiden ohjausmekanismit on tarpeen yhdensuuntaistaa.

Koulutuksen järjestäjät saavat tietoa työelämän kehittämistarpeista muun muassa neuvottelukuntien, työssäoppimisen tai työpaikalla tapahtuvan oppimisen, ennakointihankkeiden, kyselyjen tai henkilökohtaisten kontaktien kautta. Näiden tietojen perusteella järjestäjät tekevät muutoksia koulutuksen mitoitukseen, suuntaavat, kehittävät ja tuotteistavat koulutustarjontaa, kehittävät maksullista palvelutoimintaa sekä aloittavat uusia koulutuksia.

Yrittäjyyttä koskevat opinnot ja opetus ovat laajentuneet viimeisten vuosien aikana. ***Yrittäjyysopintoja ei kuitenkaan vielä organisoida kovin laajasti.*** Jotkut järjestäjät korostavat yrittäjämäisten ajattelu- ja toimintamallien sisällyttämistä koulutukseen. Jotkut järjestäjistä painottavat yrittäjyysopintoja kaikilla koulutusaloilla, jotkut ovat sisällyttäneet kaikkiin tutkintoihin yhteisen 20 opintoviikon valinnaisen yrittäjyysosan. Työelämäyhteys on synnyttänyt myös yrittäjyyden oppimisaikoja. Yrittäjien ammattitutkintoon tähtäävää toimintaa on niin ikään laajasti.

Muu kuin ammatilliseen peruskoulutukseen liittyvä työelämän kehittämistehtävä korostuu aikuiskoulutuksessa. Lähiyhteistyössä työpaikan kanssa suunnitellaan ja toteutetaan räätälöityjä koulutuskokonaisuuksia ja kehittämishankkeita. Joillakin suuremmilla järjestäjillä on erityinen ***yrityspalveluyksikkö tai työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta***, jonka tehtävänä on kehittää yritysten kanssa tehtävää koulutusyhteistyötä ja tukea yrittäjiä toimintansa kehittämisessä tai sen käynnistämisessä. Yrityspalveluyksiköiden tehtävänä on tukea ja kehittää erityisesti pk-yritysten toimintaa. Erillisiä yrityspalveluyksiköitä on kuitenkin melko vähän.

Sen lisäksi, että koulutuksen järjestäjät tukevat alueen yritystoimintaa erilaisten kehittämispalveluiden avulla, ***järjestäjät itse toimivat yrittäjinä ja tuottavat siten palveluita alueelle.*** Tämä toiminta toteutetaan maksullisena palvelutoimintana.

Maksullista palvelutoimintaa on laajasti, ja suurelta osin se integroituu koulutuksen järjestäjien koulutustehtävään, kuten esimerkiksi niihin aloihin, joille järjestäjä kouluttaa (esimerkiksi kauneudenhoitopalvelut, ravintola- ja catering-palvelut sekä talonrakennus- ja autonhuoltopalvelut).

Koulutuksen järjestäjien perustehtävä ja tausta suuntaavat myös yritysysteistyötä. Elinkeinoelämän oppilaitosten toiminnan lähtökohtana ovat taustaorganisaation ja siten ko. yrityksen nykyiset ja tulevaisuuden tarpeet.

Innovaatiot ja innovaatiojärjestelmä

Työelämän kanssa toteutettavat *kehittämishankkeet* ovat osa alueellista kehitystyötä. Koulutuksen järjestäjillä on paljon sekä paikallisia että valtakunnallisia ja kansainvälisiä hankkeita. Suurin osa hankkeista rahoitetaan EU-rakennerrahastojen avulla ja niiden avulla ennakoidaan ja kehitetään toimintaa yhdessä työelämän kanssa. Suurimmassa osassa hankkeita kehitetään uusia koulutuspalveluita tai kehitetään opetus- ja opiskelumetodeja. Hankkeissa kehitetään muun muassa opintokokonaisuuksia tai kursseja, kuten yrittäjyysopintoja tai jonkin erityisalan ammattitutkintoja. Koulutuksen järjestäjät painottavat kuvauksissaan myös sellaista projektitoimintaa, jolla ei ole yhteyttä alueellisiin kehitysvaikutuksiin.

Koulutuksen järjestäjien hankkeiden aluekehitystä ja aluekehitysvaikutuksia koskevat tavoitteet eivät tule kovin selvästi esille. Koulutuksen järjestäjät kehittävät aktiivisesti koulutusratkaisuja ja toimintoja, mutta *työelämää ja aluetta kehittävien innovaatiohankkeiden vähäisyys korostui*. Monet järjestäjät osallistuvat verkostokumppaneina erilaisiin innovaatiohankkeisiin, mutta kokonaisuutena osallistumista ilmeni melko vähän. Arviointiryhmä pitää järjestäjien hanketoimintaa kokonaisuutena melko konservatiivisena. Arviointiryhmä koki ongelmana sen, etteivät järjestäjät tuoneet itse esiin innovaatiotoiminnan vähäisyyden syitä. Arviointiryhmän käsitys on, etteivät hanketoiminnalle asetetut vaatimukset mahdollista innovaatiotoimintaan sisältyvien riskien ottamista. Järjestäjät eivät kenties uskaltaudu ottamaan riskejä, jotka koituisivat heidän kustannettavikseen.

Vaikka varsinaista innovaatiotoimintaa ja siihen osallistumista on kokonaisuudessaan melko vähän, innovaatiotoiminnasta ja siihen verkostoitumisesta tuli esille hyviä käytäntöjä. Jotkut järjestäjät ovat jopa saaneet innovaatiopalkintoja ja osallistuvat korkean teknologian seudullista osaamista kehittävään toimintaan. Lisäksi monet ovat perustaneet teknologian kehittämistä ja yrittäjyyttä sekä *innovaatiotoimintaa tukevia keskuksia* yhteistyössä alueen yritysten ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Joillakin järjestäjillä oli myös yrityshautomaita.



Jotkut järjestäjät tekevät systemaattista yhteistyötä muun muassa yliopistojen ja korkeakoulujen ja yritysten kanssa sekä koulutuksen että työelämän kehittämiseksi ja innovaatioiden aikaansaamiseksi. Jotkut toivat esille myös mukanaolon keksintöjen suunnittelussa, testaamisessa ja toimeenpanoissa sekä patenttihakemuksissa. Monet toivat esille myös mukanaolon alueen julkisen sektorin palvelurakenteiden kehittämistyössä.

Aluestrategioiden toteutuminen käytännössä

Aluekehitykseen liittyvä toiminta on systemaattisinta niillä koulutuksen järjestäjillä, jotka ovat kirjanneet tämän toiminnan tavoitteet joko järjestäjän strategiaan tai erilliseen aluekehitysstrategiaan. Yleistä on, että käytännössä aluekehitystoiminta integroituu vahvasti koulutustoimintaan. Nuorten koulutuksessa aluekehitykseen vaikutetaan painottamalla muun muassa keskeyttämisen vähentämistä sekä koulutuksen organisoimista, opinto-ohjauksen, työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen kehittämistä. Aikuiskoulutuksessa on kehitetty koulutuksen alueellisiin tarpeisiin perustuvaa suunnittelua, räätälöityjä koulutuspalveluita ja kouluttautumisen tapoja sekä opintojen henkilökohtaistamista. Koulutuksen suuntaamisen lisäksi aluekehittämiseen liittyvässä toiminnassa painottuvat *erilaiset hankkeet ja kehittämisprojektit sekä toimielinehdotukset*.

Aikuiskoulutuksen alueella näkemys aluekehitystehtävästä on muuta amatillista koulutusta selkeämpi. Koulutuksen yhteys työelämän kehittämiseen korostuu. Lisäksi korostuu opettajien jalkautuminen työelämään. Aikuiskoulutus ja siihen liittyvä alueellinen kehittämistyö pidetään monin paikoin hyvin erillään muusta koulutuksesta ja siihen liittyvästä aluekehitystyöstä.

Järjestäjien toiminta painottuu koulutukseen, toisin kuin muut alueelliseen kehittämiseen liittyvät toiminnot eivät painotu. Ongelmana on myös se, etteivät koulutuksen järjestäjien määrittämät strategiset linjaukset aina näytä muuttuvan käytännöksi. Ongelma voi selittyä myös kuvausten yleisluonteisuudella. Arviointiryhmälle jäi epäselväksi järjestäjien todellinen toiminta ”yleisfraasina” ilmaistujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kuten ”alan tutkimustoiminnan ylläpitäminen” tai ”verkoston ylläpitäminen ja kehittäminen”. Aluekehittäminen saattaa myös monen järjestäjän kohdalla olla aktiivista ja vaikuttavaa, mutta erilaista toimintaa – jopa innovaatiotoimintaa – ei nähdä aluekehittämisenä.

Kansainvälistyminen

Koulutuksen järjestäjillä on paljon erilaista kansainvälistä toimintaa, joskin tämän toiminnan kytkennät alueelliseen kehittämiseen ja kehitysvaikutuksiin jäivät monin osin epäselviksi. Alueellisia kehitysvaikutuksia liittyy erityisesti lähialueyhteistyöhön ja maahanmuuttajien koulutukseen, jotka joillakin koulutuksen järjestäjille ovat toiminnan painopisteitä.

Kriittiset kohdat

- Osallistuminen alueellisen kehittämisen ja ennakkoinnin verkostoihin
- Koulutuksen järjestäjien työelämäyhteydet ja osallistuminen työelämän kehittämiseen
- Joustavuus ja dynaamisuus alueen koulutustarpeen mukaisessa koulutustarjonnassa
- Innovaatiotoiminnan sisältyminen järjestäjän toimintaan ja osallistuminen innovaatiojärjestelmän verkostoihin

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjien toiminta on laajaa ja monipuolista alueellisten kehitysvaikeuksien aikaansaamiseksi.
- Koulutuksen järjestäjät painottavat koulutuksen määrällistä ja laadullista vastaavuutta suhteessa työelämän tarpeisiin. Keskeisenä pidetään laadukasta opetusta. Osaavan työvoiman turvaamista pidetään tärkeänä.
- Koulutuksen järjestäjillä on laajaa hanketoimintaa, jonka avulla ennakoidaan työelämän tarpeita sekä kehitetään uusia käytäntöjä ja innovaatioita.
- Työssäoppiminen ja ammattiosaamisen näytöt sekä näyttötutkinnot ovat lisänneet järjestäjien työelämäyhteyksiä ja siten myös alueellisia kehitysvaikutuksia.
- Koulutuksen järjestäjät ovat hankineet uusia koneita ja laitteita sekä kehittäneet oppimisympäristöjä. Hankintoja on tehty myös yhteistyössä yritysten kanssa, jolloin on luotu mahdollisuus molempien työprosessien kehittämiseen.
- Työelämän tarpeisiin perustuvat täsmäkoulutukset lisäävät alueellisia vaikutuksia.
- Koulutuksen järjestäjät painottavat yrittäjyyttä ja sen kehittämistä.

Kehittämiskohteet

- Koulutuksen järjestäjien aluekehittämiseen liittyvät prosessit ovat hyvin jäsentymättömiä. Vain harvat koulutuksen järjestäjistä olivat nimenneet ja kuvanneet aluekehittämiseen liittyvät prosessinsa.
- Koulutuksen järjestäjät painottavat aluekehittämisessä opetussuunnitelmatyötä, mikä vuoksi toiminnassa painottuu oppilaitoskeskeisyys. Kansallinen normi- ja informaatio-ohjaus sitoo koulutuksen järjestäjien omaehtoista innovatiivista kehittämistä. Viranomaisten ohjaus viime vuosina on lisääntynyt opetussuunnitelmien perusteiden kautta.
- Alueen yleiset kehittämisstrategiat eivät ohjaa ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintaa kovin tehokkaasti. Tällöin myös aluekehitystä koskevat tavoitteet ovat jääneet monin osin epäselviksi.
- Työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä ei jäsenny koulutuksen järjestäjien toiminnassa. Tarvetta työelämän kehittämispalvelutehtävän yhdensuuntaistamiseen ilmenee ammattikorkeakoulujen vastaavan T&K -tehtävän sekä aikuiskoulutuksen työelämän kehittämistehtävän kanssa.



- Vain osa koulutuksen järjestäjistä osallistuu innovaatioiden kehittämiseen ja niiden toteuttamiseen. Koulutuksen järjestäjien mahdollisuudet osallistua tähän toimintaan ja ottaa siihen sisältyviä riskejä ovat melko rajalliset.
- Yrittäjyyden edistäminen on järjestäjien piirissä vielä hyvin epätasaista.

7.3.2 Eri osapuolten välinen yhteistyö suunnittelussa ja toimeenpanossa

Arviointikysymykset:

a) Mitkä ovat koulutuksen järjestäjän yhteistyömuodot suunnittelussa ja toimeenpanossa elinkeino- ja työelämän, muiden koulutuksen järjestäjien tai oppilaitosten sekä alueellisten toimijoiden kanssa (esimerkiksi maakuntien liitot, TE-keskukset, lääninhallitukset)? Millainen rooli koulutuksen järjestäjillä on aluekehitysyhteistyössä?

b) Miten ennakoitiin, suunnitelmien ja strategioiden laadintaan sekä toimeenpanoon liittyvät yhteistyökäytännöt, työnjako ja vastuut organisoidaan?

c) Mikä on alueellisten yhteistyöverkoston rakenne, keskeiset sidosryhmät ja kumppanit aluekehitystyön näkökulmasta?

Koulutuksen järjestäjät tunnistavat verkostoitumisen tarpeen aluekehitysvaikutusten aikaansaamiseksi. Koulutuksen **järjestäjillä on myös laaja sekä alueellinen että valtakunnallinen sidosryhmä- ja yhteistyöverkosto** alueellisen kehittämisen tukena, ja ne osallistuvat aktiivisesti erilaisiin sekä kansallisiin että paikallisiin verkostoihin ja hankkeisiin.

Koulutuksen järjestäjien välinen yhteistyö **on pääasiassa horisontaalista, ei juurikaan vertikaalista**. Yhteistyö painottuu järjestäjän sisäiseen oppilaitosten, alojen ja yksiköiden väliseen toimintaan, minkä lisäksi eri järjestäjien välinen yhteistyö korostuu. Joukosta löytyy kuitenkin myös järjestäjiä, jotka eivät tee juuri alueellista yhteistyötä muiden järjestäjien kanssa. Järjestäjät perustelevat tätä puutetta eri järjestäjien koulutustehtävän erilaisuudella ja keskinäisellä kilpailulla. Yhteistyön vähäisyyttä ilmenee myös alueilla, joissa järjestäjät toimivat samalla maantieteellisellä alueella ja jopa samojen työpaikkojen kanssa (esimerkki pääkaupunkiseudulla).

Yhteistyöverkostot ovat muun muassa **alojen sisäisiä ja oppilaitosmuoto-kohtaisia tai ne liittyvät taustaorganisaatioon** (esimerkiksi diakoniaopistojen, kansanopistojen verkostot ja elinkeinoelämän oppilaitosten ELO-verkosto), joita hyödynnetään eri muodoissaan myös aluekehitystyössä. Verkostoituminen on suunnannut järjestäjien tavoitteita ja tehtävää toimintaympäristön muutosten ja yhteistyötarpeiden suuntaan. Alueellisia verkostoja hyödynnetään myös yli alojen. Yleistä on lisäksi se, että järjestäjien asiantuntijat ovat mukana maakuntaliittojen ja TE-keskuksen elimissä ja alueellisissa neuvottelukunnissa. Eri tahojen asiantuntijat osallistuvat myös aktiivisesti koulutuksen järjestäjien erilaisiin työryhmiin ja

elimiin, kuten eri alojen koulutusta koskeviin neuvottelukuntiin. Suhteet maakuntaliittoihin ovat kuitenkin melko vähäisiä.

Koulutuksen järjestäjät ovat panostaneet **perustyöhön liittyvään yhteistyöhön**, erityisesti työelämäyhteistyöhön ja sen menetelmiin. Työelämäyhteistyö on painottunut työssäoppimiseen, ammattiosaamisen näyttöihin ja näyttötutkintoihin, opetus suunnitelmalyöhön ja yleisesti hyvän opetuksen turvaamiseen.

Suurin osa koulutuksen järjestäjistä **on myös tiiviissä yhteistyössä aluekehitystoimijoiden kanssa**. Yhteistyö on kuitenkin suurelta osin ”rahoituslähtöistä”. Järjestäjillä on paljon erilaisia kehittämishankkeita. Monien mielestä alueen tarpeita palvelevat ideat syntyvät suurelta osalta erilaisissa työryhmissä ja hankkeissa, joita toteutetaan yhteistyössä yritysten, verkosto-oppilaitosten, työvoimatoimiston, rahoittajien ja muiden tahojen kanssa. Monet järjestäjät korostavat myös ammatillisten neuvottelukuntien merkitystä aluekehitystyössä. Näitä ammatillisia neuvottelukuntia on paljon, mutta ne eivät kata koko maata.

Koulutuksen järjestäjät korostavat muun muassa yhteistyökumppaneiden ja yhteistyöhön liittyvän toiminnan monipuolisuutta ja määrää, jolloin toiminnasta heijastuu periaate: **”tehdään kaikkien kanssa paljon”**. Vastaavasti se, mitä näiden kumppaneiden kanssa tehdään alueellisten kehitysvaikutusten aikaansaamiseksi, ei korostu. Yhteistyöstä näyttää muodostuvan myös ”mantra”, jota toistetaan eri yhteyksissä, mutta sen sisältö ei muilta kuin koulutustehtävän osalta avaudu. Aina ei myöskään paljastu, miten perustoimintaan liittyvä yhteistyö liittyy aluekehitykseen.

Koulutuksen järjestäjät tavoittelevat verkostoyhteistyön avulla **kustannustehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta**. Koulutuksen järjestäjien väliset verkostot ovat syntyneet muun muassa järjestäjäverkon kokoamisen, EU-projektien ja Noste-ohjelman toimeenpanon myötä sekä järjestäjien koulutustehtävän tai muiden erityistekijöiden mukaan. Koulutuksen järjestäjät sijoittuivat yhteistyöverkoston laajuuden ja tehokkuuden mukaan seuraaviin luokkiin, joista viimeisin on kattavin:

1. Oman taustayhteisön tavoitteet ja toiminta
2. Oma taustayhteisö + muut seudun koulutuksen järjestäjät
3. Oma taustayhteisö + muut seudun kouluttajat + alueen elinkeinoelämä
4. Oma taustayhteisö + muut kouluttajat + elinkeinoelämä + alueviranomaiset
5. Oma yhteisö + muut kouluttajat + elinkeinoelämä + alueviranomaiset + kv-toiminta

Suurella osalla koulutuksen järjestäjiä on paljon alueen kehittämiseen liittyvää toimintaa ja yhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa, mutta monien kohdalla yhteistyötä kuvaa lyhytjänteisyys, reaktiivisuus ja epäsystemaattisuus. Monet järjestäjistä korostavatkin **reagoivansa nopeasti paikallisen elinkeinoelämän tarpeisiin**.



Yhteistyön kriittisempiä kohtia on vähäinen **eri koulutusmuotojen ja asteiden välinen yhteistyö**. Yhteistyötä tehdään muun muassa toisen asteen koulutuksen järjestämisessä ja työelämän kehittämisessä sekä erilaisessa hanketoiminnassa yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa. Yhteistyö **aluekehitystyössä yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa** on kuitenkin melko satunnaista ja vaihtelee järjestäjittäin ja alueittain. Löytyy kuitenkin hyviä yhteistyökäytäntöjä, joiden tavoitteena on muun muassa parantaa alueen nuorison ja aikuisten koulutusväyliä ja turvata väestölle heidän tarpeitaan vastaavat koulutuspalvelut.

Kansainväliset yhteistyösuhteet ja erilaiset niihin liittyvät toiminnat ovat myös lisääntymässä. Työssäoppiminen ei ajoitu vain lähialueelle, vaan opiskelija- ja asiantuntijavaihtoa on ollut myös muiden maiden kanssa. Aluekehitystyön näkökulmasta keskustelu alueen tavoitteellisesta politiikasta (esimerkiksi monikulttuurisuuden lisäämisestä, työperäisestä maahanmuutosta ja erilaisista kehittämishankkeista), on eri toimijoiden kesken varsin vähäistä. Koulutus voisi tässä olla alueen kehittämistyön aktivoijana ja osaltaan vetovastuisena toimijana.

Eri tahojen roolit ja tehtävät eivät jäsenny kovin selkeinä aluekehitystehtävän kannalta. Monet järjestäjät esittävät itsensä sekä muut toimijat samantasoisina toimijoina (yhtä suurina ympyröinä). **Arviointiryhmän käsitys on, että aluekehitystyöltä puuttuvat verkostoveturit ja sen myötä verkostojohtamisen mekanismit**. Aluetoimijoiden verkosto nähdään tasa-arvoisen demokraattisena ottamatta huomioon organisaatioiden toisistaan poikkeavia tehtäviä (vrt. oppilaitokset – maakuntaliitto – valtion alueviranomaiset – muut kehittämisorganisaatiot). Toimijoiden vahvuuksia ja toisistaan poikkeavia vaikutusmahdollisuuksia ei tuoda esiin. Vastuu aluekehittämisestä on tasapuolisesti kaikilla toimijoilla. Alueellinen verkostoituminen ja yhteistyö **mahdollistuvat paremmin suurille koulutuksen järjestäjille**. Pienet ja erityistehtävään keskittyvät järjestäjät jätetään yhteistyön ulkopuolelle, eikä heitä oteta mukaan verkostoon ja neuvotteluihin.

Koulutuksen järjestäjien välistä kilpailua ilmenee ja se heijastuu kielteisinä asenteina yhteistyötä kohtaan. Kilpailu ei kuitenkaan ole kovin laajaa. Kilpailu on jossain määrin korostunut koulutuksen järjestäjäverkoston kokoamisen ja ammattipistostrategian kehittämisen aikana.

Kriittiset kohdat

- Alueelliseen kehittämistyöhön osallistuvien yhteistyö, sen tavoitteet ja yhteistyön koordinointi
- Aluekehittämisen prosessien tunnistaminen ja strateginen kumppanuus

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjät tunnistavat keskeiset sidosryhmänsä ja erilaiset yhteistyötahot. Koulutuksen järjestäjillä on laajat yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet.
- Ammatillisella koulutuksella on kasvava merkitys aluekehityksen vahvistamisessa.

Kehittämiskohteet

- Koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten aluekehittämistä koskevat vastuut, tehtävät ja roolit ovat monin paikoin epäselviä.
- Koulutuksen järjestäjillä on runsaasti erilaisia kumppaneita. Kumppanuussuhteita ei kovin selkeästi priorisoida eivätkä yhteistyön tavoitteet ole kovin selkeitä.
- Tarvetta alueelliseen kehittämiseen liittyvien vastuiden selkeyttämiseen ilmenee. Alueilla on tarpeen sopia aluekehitykseen liittyvästä koordinoinnista ja vetäjistä ("veturit") sekä eri tahojen tehtävistä.
- Koulutuksen järjestäjät panostavat verkostoyhteistyöhön aluekehittämisestä vastuussa olevien tahojen kanssa. Suhteet aluekehittämisviranomaisiin ovat osittain vähäiset. Näiden organisaatioiden ja avaintoimijoiden tunnettuutta on tarpeen parantaa. Myös järjestäjien keskinäistä verkostoitumista on tarpeen tehostaa.
- Yhteistyö eri koulutusmuotojen ja -tasojen välillä on monin paikoin melko ohutta ja satunnaista.
- Koulutuksen järjestäjät tehostavat eri koulutusmuotojen ja asteiden välistä yhteistyötä sekä yhteistyötä yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa aluevaikuttavuuden tehostamiseksi.

7.4 Seuranta ja arviointi

Arviointikysymykset:

a) Miten ja millaisilla määrällisillä ja laadullisilla indikaattoreilla aluekehitystoiminnan vaikutuksia alueella ja innovaatiojärjestelmässä seurataan ja arvioidaan?

b) Miten yhteistyön toteutumista, verkostojen kattavuutta ja toiminnan yhdensuuntaisuutta alueellisen vaikuttavuuden edistämiseksi arvioidaan? (Esimerkit toteutetuista arvioinneista kolmen viimeisen vuoden ajalta)

Vaikka suuri osa koulutuksen järjestäjistä kerää erilaista seuranta- ja arviointitietoa, **järjestäjillä ei pääsääntöisesti ole systemaattista aluekehittämisen ja sen vaikutusten arviointi- ja seurantamekanismia tai sen dokumentointitapaa.** Tyypillistä oli myös se, että aluekehitystyössä muutoin vahvatkaan järjestäjät eivät selkeästi pystyneet osoittamaan aluekehitysvaikutuksia kuvaavia tuloksiaan. Suuri osa järjestäjistä jätti jopa vastaamatta arviointia ja tuloksia koskevaan kohtaan tai ilmoitti, ettei arvioi aluevaikutuksia ja alueellisen työn tehokkuutta tai että seuranta- ja arviointijärjestelmän kehittäminen on aloitettu. Useat järjestäjät eivät myöskään antaneet esimerkkejä kolmen vuoden aikana toteutetuista arvioinneista. Joidenkin järjestäjien mielestä *toiminta puhukoon puolestaan.*

Koulutuksen järjestäjien aluekehitystyötä koskeva **seuranta ja arviointi vaihtelevat** järjestäjittäin. Seurannan ja arvioinnin keskeisin ongelma on jäsentymättömissä aluekehittämistyön **tavoitteissa ja mittareiden puuttumisessa.** Järjestäjiltä



puuttuu myös arviointiosaamista ja koulutusorganisaatioiden tarpeisiin sopivat alueen talouden ja kehittämisen arviointikriteerit ja menetelmät. Eri tahojen kanssa tehtävän yhteistyön arviointi koettiin kuitenkin haasteelliseksi, koska se edellyttää myös yhteisten mittareiden kehittämistä.

Seurantaan ja arviointiin liittyvät toimintatavat (tiedon hankinta, analysointi ja hyödyntäminen) ovat melko hajanaiset ja epäsystemaattiset monen järjestäjän kohdalla. Palautejärjestelmien yhteys aluekehitykseen liittyviin toimenpiteisiin ja toimenpiteiden vaikutuksiin oli ohut. Oman aluekehitystyön arviointi perustui suurelta osin tilastollisiin tunnuslukuihin, ei niinkään omien aluekehitysprosessien analysointeihin. Osa järjestäjistä oli tiedostanut asian merkityksen ja palautemekanismeja oltiin luomassa. Vastaavasti jotkut järjestäjät esittivät käsityksensä, ettei aluekehitystä koskevaa toimintaa ylipäätään voida arvioida. Yksi järjestäjä vastasi kysymykseen seuraavasti: *”Miten aluekehitysvaikutuksia yleensä voi arvioida?”*

Koulutuksen järjestäjät arvioivat eri tahojen välistä yhteistyötä pääosin erilaisien kokousten, tapaamisten, seminaarien ja työryhmien yhteydessä. Toimintaa arvioidaan myös osastojen kokouksissa, johtoryhmässä ja oppilaitosten ja alueen työelämän edustajista koostuvissa neuvotteluryhmissä. Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan yleisimmin BSC-järjestelmän alulla. Lisäksi omaa toimintaa arvioidaan EFQM-laatupalkintokriteerien avulla. Seuranta tehdään erilaisten tietoteknisten välineiden avulla (esimerkiksi INKA-järjestelmä, QPR, KJY-portaali, OPAL), joista osassa on mahdollista vertailla omia tuloksia muiden koulutuksen järjestäjien tuloksiin. Ne järjestäjät, jotka arvioivat toimintaansa laatupalkintokriteereiden avulla, arvioivat myös siinä yhteydessä aluevaikutuksia ja yhteistyötä erilaisten kumppaneiden kanssa. Jatkuva vuorovaikutus toimijoiden kesken mahdollistaa myös arviointitiedon saannin ilman raskaita toimintamekanismeja.

Mittarit ja indikaattorit

Koulutuksen järjestäjät mittaavat aluekehittämiselle asetettujen tavoitteiden ja strategioiden toteutumista määrällisillä mittareilla. Yleisesti aluekehitysvaikutuksia kuvaavia mittareita ja indikaattoreita on vähän. Vaikutusten seurannassa painotetaan ensisijaisesti tutkintojen määrää ja opiskelijoiden työhön sijoittumista ja muita tulosrahoituksen mittareita, joskin niitä analysoidaan alueen kehityksen kannalta melko vähän. Lisäksi järjestäjillä on käytössä erilaisia mittareita, jotka kohdistuvat opiskelijoihin ja heidän menestymiseensä, yksikön talouteen ja yhteistyöhön alueen muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi arviointitietoa kootaan erilaisten hankkeiden yhteydessä rahoittajan määrittelemällä tavalla.

Osa järjestäjistä mittaa aluekehitystyön tehokkuutta kehittämiseen tähtäävien suunnitelmien määrällä, hankehakemusten läpimenoprosentilla ja järjestäjän erityispiirteisiin liittyvillä mittareilla, kuten musiikkioppilaitoksessa taiteellisella menestyksellä ja konserteissa kävijöiden määrällä. Aikuiskoulutuskeskuksilla on käytössä toiminnan volyyymiin ja talouteen liittyviä mittareita, kuten aikuiskoulutuksen liikevaihto, hanketoiminnan osuus tuotoista, räätelöityjen yrityskoulutusten ja yhteistyöhankkeiden määrä ja yrityskoulutukseen osallistuneiden määrä. Osa järjestäjistä tekee yritysbarometrejä tai imago tutkimuksia selvittääkseen, minkälainen imago järjestäjällä on alueella. Suurella osalla järjestäjistä on kerättyä trenditietoa tulosten kehittymisestä. Mikäli koulutuksen järjestäjällä on käytössä tuloskortti, on sen sisältämistä määrällisistä mittareista usein saatavilla tietoa usean vuoden osalta. Kansainvälistä toimintaa seurataan kansainvälisten hankkeiden, vaihtoon osallistuneiden opiskelijoiden ja opettajien määrällä.

Lähes kaikki järjestäjät käyttävät opiskelijoiden määrään (opiskelijoiden ja tutkintojen määrät, kahden tutkinnon suorittaneiden määrät, erityisopiskelijoiden määrä) ja opiskelijavirtaan liittyviä mittareita (keskeyttäminen, työelämään ja jatko-opintoihin sijoittuminen, erityisopiskelijoiden läpäisyprosentti). Lisäksi opiskelijoilta kerätään opintojen aikana palautetta joko omilla mittareilla tai INKA-kyselyllä tai aikuiskoulutuksessa, rahoittajan määrittelemällä OPAL-kyselyllä. Koulutuksen vetovoimaisuutta arvioidaan yhteishaussa hakevien määrällä, ja osa järjestäjistä kerää myös tietoa opiskelijoiden kotipaikkakunnista.

Kriittiset kohdat

- Aluekehitysvaikutusten tavoitteiden epäselvyys ja seuranta- ja arviointijärjestelmien toimivuus sekä kyseiseen tarkoitukseen liittyvien mittareiden ja arviointimenetelmien olemassaolo
- Arviointiosaamisen riittävyys

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjät seuraavat hyvin aktiivisesti opiskelijavirtaan liittyviä indikaattoreita, tunnuslukuja ja tuloksellisuusarvioinnissa käytettyjä mittaimia.
- Hyviä esimerkkejä toimivista arviointikäytännöistä on olemassa.

Kehittämisaalueet

- Koulutuksen järjestäjät eivät arvioi systemaattisesti aluekehittämiseen liittyvää toimintaa, tuloksiaan ja vaikutuksiaan. Arviointitoiminta ja laadunvarmistus puuroutuvat isoillakin koulutuksen järjestäjillä.
- Koulutuksen järjestäjillä ei ole käytettävissään alueellista kehittämistä koskevia arviointimittareita ja indikaattoreita.
- Osallistuminen innovaatiotoimintaan ja -verkostoihin, samoin kuin yrittäjyyden kehittäminen järjestäjien toiminnassa, voisi olla osa mittaristoa/indikaattoreita.
- Järjestäjillä on tarpeita arviointimenetelmien kehittämiseen sekä arviointimekanis-



mien luomiseen. Lisäksi tarvitaan arviointimalleja, joiden avulla järjestäjä saa tiedon aluekehityksen toteutumisesta.

- Koulutuksen järjestäjät painottavat omista strategioistaan ja suunnitelmissaan aluekehitystehtävää ja sen merkitystä järjestäjän kokonaistoiminnassa. Lisäksi he kehittävät toimintamuotoja ja työvälineitä tehtävän hallitsemiseksi.

7.5 Muutos- ja kehittämisprosessit

Arviointikysymykset:

a) Miten seuranta-, palaute-, ennakointi- ja arviointitiedon pohjalta vastataan muutosvaatimuksiin ja luodaan uusia aluekehitystyön suunnittelu- ja toimintamalleja? (Esimerkit tehtävistä muutoksista viimeisen kolmen vuoden ajalta)

b) Millaisina koulutuksen järjestäjän oma rooli, tehtävä ja kehittämistarpeet aluekehitystyössä nähdään tulevaisuudessa?

c) Miten parhaiden käytäntöjen, innovaatioiden ja toimintatapojen käyttöönottoa ja levittämistä alueelle edistetään?

Koulutuksen järjestäjät kehittävät aktiivisesti omaa toimintaansa muun muassa erilaisen hanketoiminnan avulla, joskin näyttö aluekehitystyön muutos- ja kehittämisprosessien ja kehittämismekanismien ylläpidosta ja jatkuvuudesta jää monien järjestäjien kohdalla vähäiseksi. Järjestäjät eivät myöskään tuoneet selkeästi esiin, miten alueen kehittämiseen liittyvää toimintaa kehitetään ja miten tämä kehittäminen organisoidaan.

Ennakointi-, seuranta- ja arviointitiedon hyödyntäminen kehittämisessä vaihtelee suuresti järjestäjittäin. Osalla järjestäjistä oli selvää näyttöä siitä, miten aluekehitysvaikutuksia kuvaavat ennakointi-, seuranta- ja arviointitulokset ohjaavat järjestäjien strategioita, resurssien allokoimista ja kehittämisen painopisteiden priorisointia. Näin ei kuitenkaan ole kaikkien järjestäjien kohdalla: **ennakointi-, seuranta- ja arviointitiedon koonnissa, analysoinnissa ja hyödyntämisessä tarvitaan nykyistä vaikuttavampaa otetta.**

Koulutuksen järjestäjät edistävät omassa toiminnassaan uusien käytäntöjen ja innovaatioiden levittämistä **kertomalla opettajille uusista tutkimustuloksista** ja järjestämällä henkilöstökoulutusta. Osa järjestäjistä osallistuu benchmarking-toimintaan tai alueelliseen innovaatioverkostoon, jossa on mahdollista kehittää innovaatioita yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Jotkut järjestäjät kuvaavat **uusia toimintamalleja**, mutta näissäkään tapauksissa muutoksia viimeisen kolmen vuoden ajalta ei tuotu selkeästi esiin.

Koulutuksen järjestäjät **levittävät tietoa onnistuneista hankkeistaan ja uusista toimintatavoistaan** monella eri tavalla, kuten vaihtamalla kokemuksia muiden toimijoiden kanssa, tiedottamalla onnistuneista hankkeista, kertomalla muissa organisaatioissa onnistuneista toimintatavoista, jakamalla materiaalia erilaisissa tilaisuuksissa.

sisä ja levittämällä tietoa www-sivujen ja joukkoviestintävälineiden kautta. Tietoa onnistumisista ja innovaatioista levitetään myös opettajien työelämäjaksoilla. Vain joillakin järjestäjillä on systemaattiset benchmarking-toimintatavat.

Toisilta oppimisen toimintatavat eivät kuitenkaan ole vielä laajasti vakiintuneet aluekehittämistyössä ammatillisen koulutuksen järjestäjien piirissä. Uuden tiedon ja hyvien käytäntöjen levittäminen ei myöskään näytä kovin vakiintuneelta. Järjestäjiltä puuttuu systemaattisuutta uusien toimintatapojen luomisessa ja innovatiivisten ajatusten kehittämisessä käytännön toimenpiteiksi. Osallistuminen erilaiseen hanketoimintaan on kuitenkin runsasta. ***Ulkopuolisen arvioinnin hyödyntäminen, hyvien käytäntöjen levittäminen ja toisilta oppiminen*** nostettiin järjestäjien mielestä keskeiseksi kehittämiskohteeksi.

Systemaattisen kehittämisen puutteista huolimatta koulutuksen järjestäjillä on merkittävä rooli alueella osaamista kartuttavana toimijana. Kehittäminen lähtee usein sisäisistä tekijöistä, joskin uudet toimintatavat ja palvelut sekä osaaminen tukevat alueen kehittymistä.

Kriittiset kohdat

- Koulutuksen kehittämiseen liittyvä innovaatiotoiminta ja sen jäsentyminen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnaksi

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjillä on paljon aluekehitystä tukevia hankkeita.

Kehittämiskohteet

- Koulutuksen järjestäjän aluekehittämistyön integrointi nykyistä näkyvämmiin osaksi maakunnan yhteistä kehittämistyötä
- Ammatillisen koulutuksen roolin ja toimintamuotojen määrittely alueellisessa innovaatiojärjestelmässä
- Vertaisuutta hyödyntävien kehittämismekanismien käyttöönottoaminen aluekehitystyössä (vertaisarviointi, benchmarking-toiminta). Myös hyvien käytäntöjen arviointimenetelmien kehittäminen ja käytäntöjen esille nostaminen ovat tarpeen.
- Ulkoisen asiantuntemuksen hyödyntäminen tehostettaessa järjestäjien aluekehittämiseen liittyvää toimintaa ja sen vaikutuksia.

7.6 Tulokset ja näytöt

Arviointikysymykset:

a) *Mitkä ovat konkreettiset tulokset suhteessa järjestäjän omiin aluekehitystavoitteisiin ja -strategioihin viimeiseltä kolmelta vuodelta?*

b) *Mitkä ovat keskeisimmät tulokset muusta aktiivisuudesta ja yhteistyöstä työ- ja elinkeinoelämän ja alueen muiden toimijoiden kanssa viimeiseltä kolmelta vuodelta?*

c) *Mitkä ovat keskeiset innovaatiot ja hyvät käytännöt, jotka aluekehitystyö on tuottanut? (tarkempi kuvaus parhaista innovaatioista ja hyvistä käytännöistä)*



Keskeiset tulokset

Koulutuksen järjestäjien tilanne tulosten suhteen on hyvin erilainen muun muassa alueellisten ja omiin tehtäviinsä liittyvien erojen vuoksi. Vaikka monet koulutuksen järjestäjistä kuvaavat hyvin monipuolisesti ja aloittain ja toimintamuodoittain eritellen tuloksiaan, ***järjestäjillä näyttää yleisesti olevan melko suuria vaikeuksia osoittaa, mitä aluekehitysvaikutuksia koskevat tulokset itse asiassa ovat.*** Tämä lienee yhteydessä myös siihen, että aluekehitystyötä koskevat tavoitteet ovat suurelta osalta kiteytymättömiä, suppeita ja hajanaisia, minkä lisäksi myös mittarit ja arviointimekanismit ovat puutteelliset.

Niiden järjestäjien, jotka eivät ole määritelleet tavoitteita alueelliselle kehittämistyölleen ja miettineet mittareita tai indikaattoreista tulosten seuraamiseksi, on vaikea osoittaa toiminnan tuloksia. Osa järjestäjistä ei vastannut tähän kohtaan lainkaan. Tämä ei kuitenkaan vielä ole osoitus siitä, ettei tuloksia olisi, vaan kertoo enemmän siitä, että tuloksia ei ole dokumentoitu ja jäsennetty.

Määrälliset tulokset liittyvät lähinnä ***opiskelijavirtaan ja tuloksellisuusrahoituksen mittareihin.*** Jotkut järjestäjät seuraavat opiskelijavirtaa vain muutamalla indikaattorilla. Keskeisiä aluevaikutuksia kuvaavia tuloksia ovat järjestäjien mielestä työpaikkaohjaajien koulutuksen laajuus, opiskelijoiksi hakevien määrä ja opiskelijoiden sijoittuminen työelämään, työelämäyhteyksien määrä, tuloksellisuusrahoituksen osuus tai työvoimakoulutuksesta saadut palkinnot. Myös koulutuksen tarjonnan muuttumista alueen tarpeiden mukaan korostetaan. Samoin työssäoppimisen ja sen myötä lisääntyneen yritysyritysteistyön merkitystä korostetaan. Osalla järjestäjistä tulosten kuvaaminen kiteytyy toteamukseen tulosten parantumisesta, mutta varsinaisia tuloksia ei esitetä.

Järjestäjien esittämät tulokset heijastavat aluekehitystehtävän jäsentymättömyyttä ja sen irrallisuutta järjestäjän ydintehtävästä ja toiminnasta, joskin opiskelijapaikkojen täyttöaste, valmistuneiden opiskelijoiden työllistyminen ja opiskelun keskeyttäneiden määrät ovat koulutuksen järjestäjien keinoja osoittaa toimintansa alueellisia vaikutuksia. Koulutusvolyyymiä suunnataan työelämän kysynnän mukaan, ja useilla järjestäjillä on lisäksi näyttöjä kokonaan uusien koulutusten räätälöinnistä alueen elinkeinoelämän tarpeisiin. Vain hyvin harvat järjestäjistä arvioivat systemaattisesti opiskelijavirtaa (omalla alueella olevan väestön koulutustarpeet, alueelta opiskelemaan hakeutuneet ja valitut, alueella koulutettavien toteutuma-aste, alueelle sijoittuminen). Monet järjestäjät toivat esille tästä näkökulmasta jopa vaikeudet määrittää alueellisia kehitysvaikutuksia tilanteissa, joissa järjestäjä kouluttaa työvoimaa muiden kuin oman toiminta-alueensa tarpeisiin (vrt. muuttoliike).

Laadullisina tuloksinaan jotkut järjestäjät kertovat yhteistyön parantuneen sekä yksikön sisällä että alueellisten sidosryhmien kanssa, yhteistyöaloitteiden määrän kasvaneen, ammatillisen koulutuksen ja koulutuksen järjestäjän tunnettavuuden lisääntyneen, yhteistyön syventyneen eri toimijoiden kanssa ja imagotutkimusten tulosten parantuneen. Lisäksi joko määräaikaisen tai vakinaisen työelämän kehittämisen ja palvelutehtävän saamista pidetään osoituksena aluekehityksen vaikutuksista.

Tulosten kautta välittyy kuva aktiivisista, toimintaansa uskovista ja selkeät opetuksen tavoitteet omaavista yksiköistä. Jossain määrin tätä kuvaa rikkoo alueiden ja koulutuksen järjestäjien välisestä kilpailusta, koulutuksen sopeuttamistarpeista ja järjestäjäverkoston kokoamisesta johtuvat, aseman turvaamiseen pyrkivät painotukset. Tässä ”eloonjäämistalustelussa” ei kaikilta osin näytä jääneen tilaa profiloituneelle aluekehitystyölle. Näin ollen aluekehitysvaikutuksia koskevat tulokset hukkuvat muihin tuloksiin ja ovat kokonaisuutena melko hajanaiset. Lisäksi kolmen vuoden aikajänne tulosten kuvaamisessa tuotti monelle järjestäjälle vaikeuksia.

Parhaimmillaan koulutuksen järjestäjän aluekehitysvaikutukset toteutuvat silloin, kun toiminta-alueen tuntemus ja yhteistyöstä saatu palaute suuntaavat koulutusta ja sen sisältöjä alueilla ilmenneiden tarpeiden mukaisesti. Tällaisesta aktiivisesta aluetoiminnasta on koulutuksen järjestäjillä runsaasti näyttöä.

Koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksia koskevat tulokset ovat hyvin riippuvaisia alueen yleisestä tilanteesta. Yleinen elinkeinojen virkeys, uusien asukkaiden muutto seudulle, monipuolinen yritystoiminta ja palvelut tarjoavat järjestäjille kontaktimahdollisuuksia. Jos työttömyys ja poismuutto alueelta on suurta, aluekehitysvaikutusten esittäminen vaikeutuu.

Innovaatiot

Tuloksia syntyy myös kehittämishankkeiden kautta. Opiskelijavirtaan liittyvien alueellisten tavoitteiden lisäksi aluekehitysvaikutavuutta koskeva tehtävä näyttää olevan hyvin hankelähtöistä ja riippuvaista ulkoisesta rahoituksesta. Koulutuksen järjestäjät korostavat keskeisinä tuloksinaan osallistumisaktiivisuuttaan alueelliseen kehittämiseen ja hanketoimintaan, uusien koulutusten aloittamista ja yrityksille suunnattujen palveluiden määrää. Lisäksi korostetaan Noste-hankeeseen osallistumista, työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän toteuttamista, työvoimapoliittisen koulutuksen määrää ja sidosryhmäyhteistyön lisääntymistä. Useat koulutuksen järjestäjät korostavat myös oppimisympäristöjen ja opiskelu- ja opetuskäytäntöjen muutoksia.

Koulutuksen järjestäjien aluekehitystyön hankesidonnaisuudesta kertovat *pit-*



kät hankeluettelot. Aluekehitysvaikutuksiin liittyvinä tuloksina mainitaan myös vastuunotto seudun maahanmuuttajien koulutuksesta, aktiivisuus ammattiosaamisen näyttöjen piloteissa ja saadut tuloksellisuusrahat. Ongelmana on, että tulokset rajautuvat yksittäisten hankkeiden tavoitteisiin ja voimavaroihin, jolloin niissä korostuu kertaluonteisuus. Tästä huolimatta on muistettava, että esimerkiksi EU-projekteilla nimenomaan pyritään aluevaikutusten aikaansaamiseen. Näin ollen voidaankin todeta, että aluekehitysvaikutusten näyttöjen etsimissuunta on oikea, mutta hanketoiminnan kokonaisuus ja sen yhteys muuhun järjestäjän strategiaan usein puuttuu.

Kriittiset kohdat

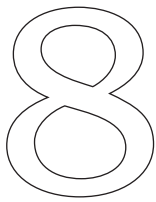
- Aluekehitystehtävän selkeys ja siihen liittyvien tavoitteiden ja tulosten läpinäkyvyys

Vahvuudet

- Ne koulutuksen järjestäjät, jotka ovat määrittäneet aluekehitysstrategiansa ja toimintaansa koskevat tavoitteet, pystyvät osoittamaan myös aikaansaamansa tulokset.
- Monet järjestäjistä ovat saaneet aikaan aluekehitysvaikutuksia työpaikkaohjaajien koulutuksen, korkean täyttöasteen, koulutuksen tarjonnan painopisteiden muutosten, opiskelijoiden työelämään sijoittumisen, laajan ja monipuolisen työelämä- ja sidosryhmäyhteistyön, tuloksellisuusrahoituksen määrän ja työvoimakoulutuksesta saatujen palkintojen ja hanketoiminnan avulla.

Kehittämiskohteet

- Koulutuksen järjestäjillä on suuria vaikeuksia osoittaa, mitä aluekehitysvaikutuksia koskevia tuloksia he ovat saaneet aikaan.
- Aluekehitysvaikutusten terminologian ja tavoitteiden epäselvyydestä seuraa myös aluekehitystä koskevien tulosten epäselvyys.
- Hyvät käytännöt jäävät epäselviksi
- Aluekehitystoimintaan liittyvä hanketoiminta on melko lyhytjänteistä, ja sen pysyvä aluekehitystä tukeva vaikuttavuus jää monin osin epäselväksi.



Koulutuksen järjestäjien lähitulevaisuuden kehittämismalli

Arviointikysymykset:

Esittäkää oma alueen kehittämistä kuvaava lähitulevaisuuden toimintamalli. Mitä edellytyksiä ja esteitä arvioitte teillä olevan visionne toteuttamiseen? Mitkä on tulevaisuuden tavoitekuva ja millaisia tuloksia on lähitulevaisuudessa odotettavissa?

Koulutuksen järjestäjät eivät olleet mallintaneet tulevaisuuden kehittämistoimintaansa. Mallintaminen saatettiin kokea tässä yhteydessä joko liian työlääksi tai kehittämisen viitekehys ei ollut järjestäjille selkeä. Kokonaisvaltaisen kehittämismallin laadintaan pyrki vain muutama järjestäjä. Toimintaympäristön ennakoivia muutoksia käsiteltiin sen sijaan yleisesti.

Koulutuksen järjestäjät kuvasivat eri näkökulmista omaa lähitulevaisuuttaan ja kehityspolkuaan. Noin 70 % järjestäjistä esitti käsityksensä tulevaisuuden kehityksen suunnasta, kun taas noin 30 % järjestäjistä ei esittänyt niiltä osin mitään. Joidenkin järjestäjien mielestä nykyinen järjestelmä on hyvä eikä muutostarvetta sen suhteen ole, ja joidenkin mielestä tarve syntyi uudelle toimintamallille arviointia tehdessä. Ne, jotka eivät esittäneet tulevaisuuden kehittämisen suuntaa, edustivat eri järjestäjätyyppejä.

Osa kuvasi tulevaisuuden kehittämissuunnan piirteitä ja painopisteitä, ja osa oli kuvannut tulevaisuudenkuvan vision muodossa. Monilla järjestäjillä oli hyvin selkeä kuva siitä, minkälainen rooli heillä on alueen kehittämisessä nyt ja mihin suuntaan sitä kehitetään tulevaisuudessa.

Suurin osa korosti koulutuksen painopisteitä hahmottaessaan tulevaisuuttaan.



Järjestäjät painottavat tavoitettaan toimia alueen keskeisenä kouluttajana, joka vastaa alueen työvoimatarpeisiin, osallistuu työelämän kehittämiseen ja toimii alueen ammatillisen koulutuksen yhteistyön veturina. Joidenkin järjestäjien kohdalla korostui reagoiminen alueella tapahtuviin muutoksiin ja joidenkin kohdalla erilaiset toiminnan painopisteet, kuten yhteistyö ja opetusteknologian kehittäminen. **Vain harvat painottivat alueelliseen innovaatiotoimintaan osallistumista** ja tämän roolin vahvistamista. Monissa vastauksissa, erityisesti aikuiskoulutuksessa, korostui panostaminen työelämän kehittämisspalveluihin.

Koulutuksen järjestäjät painottavat tulevaisuuden toimintamallissaan eniten **yhteistyötä ja verkostoitumista eri tahojen kanssa** (työelämä, aluetoimijat, muut koulutuksen järjestäjät, amk ja lukio). Myös **toimialojen sisäistä ja niiden välistä yhteistyötä korostettiin**. Koulutuksen järjestäjäverkoston kehittämisen nähtiin lisäävän yhteistyön ja verkostoitumisen tarvetta. Valtakunnallisten yhteistyöverkostojen merkitys korostui pienillä erikoisaloilla (esimerkiksi musiikki- ja liikunta- alat).

Järjestäjät korostivat keskeisenä tavoitteenaan **mukanaoloa verkoston jäsenenä erilaisissa strategia- ja suunnittelutyöryhmissä ja halua siten päästä yhteisiin pöytiin**. Keskeistä oli tiivis yhteistyö ja verkostoituminen muiden aluekehittäjien ja elinkeinoelämän kanssa. Lisäksi tarkoituksena on parantaa kykyä tunnistaa maakunnan elinkeinojen painopisteet. Yhteistyöryhmiin katsotaan tarvittavan myös poliittista valtaa käyttävät. Pienten järjestäjien kohdalla korostui tarve yhteistyöhön alueellisten toimijoiden ja koulutuksen järjestäjien sekä työelämän kanssa. Pienet toimijat toivovat saavansa olla mukana tasavertaisina maakunnan kehittäjinä.

Monien järjestäjien lähitulevaisuuden skenaarioissa korostui **järjestäjäverkoston kokoamiseen** liittyvät kehityssuunnat. Ammatillista koulutusta ollaan kokoomassa suuremmiksi kokonaisuuksiksi, ja tätä monet järjestäjät korostivat tulevaisuuden vahvuutena myös koulutuspalveluiden tuottamisen näkökulmasta. Jotkut järjestäjistä myös korostivat tavoitteenaan olevan, että koko toisen asteen koulutus kootaan yhden maakunnallisen järjestäjän hoiviin. Tällöin sillä nähdään olevan mahdollisuuksia kokonaisvastuuseen aluekehittämisestä ja koulutustakuusta. Tässä yhteydessä jotkut korostavat myös osaamiskeskusajattelua.

Vaikka useat järjestäjät painottivat tulevaisuuden toimintamallinaan määrätietoista etenemistä kansallisen ammatillisen järjestäjäverkoston kokoamiseen liittyvän strategian suunnassa, pitivät monet järjestäjät tätä kehityssuuntaa uhkana. Kaikki järjestäjät eivät ole samaa mieltä järjestäjäverkoston kehittämisestä nykyistä

suuremmiksi alueellisiksi kokonaisuuksiksi vaan puolustavat vahvasti esimerkiksi pienten järjestäjien ja aikuiskoulutuksen itsenäisyyttä. Joidenkin mielestä järjestäjien monimuotoisuuden säilyttäminen on seutukunnan etu.

Työelämän tarpeisiin vastaaminen on monen järjestäjän tulevaisuuden listalla. Keskeistä on, että järjestäjät haluavat myös tulevaisuudessa vastata alueen työelämän nykyisiin ja tulevaisuuden työvoimatarpeisiin. Keskeistä on turvata korkean tason osaaminen alalla, kehittää käytännön työelämässä tarvittavaa osaamista, tukea yrittäjiä ja yrittäjyyttä ja ottaa huomioon monikulttuurisuuden haasteet. Erityisesti aikuiskoulutuksen järjestäjät korostivat **työelämän palvelu- ja kehittämistehtävän haltuunottamista ja sen toimintamallien luomista**.

Monet järjestäjät korostavat lähitulevaisuuden kuvauksissaan **opiskelijalähtöisyyttä ja pedagogisia näkökulmia**. Yhtäältä korostetaan oppimisympäristöjen ja menetelmien kehittämistä alueen yritysten osaamisen kehittämiseksi ja toisaalta nuoren elämänkaaren käsittävää ohjausta tukemaan nuoren – erityistä tukea tarvitsevan nuoren – koulutuspolkua. Tämä liitettiin vahvasti **syryjäytymisen ehkäisyä** koskeviin tavoitteisiin. Lisäksi korostettiin opiskelijoiden valmentamista työpaikkaohjaajiksi jo koulutuksen aikana. Koulutuksen vieminen eri alueille, lähelle opiskelijaa ja työelämää, nähdään yhtenä aluevaikuttavuutta lisäävänä tekijänä.

Monet järjestäjät pitivät tulevaisuuden kehittämishaasteena **opiskelijoiden opintojen jatkamista korkea-asteelle**. Tällä pyritään vastaamaan erityisesti työnohjohtotasaisen koulutuksen tarpeeseen. Lisäksi pienyrittäjyyden tukeminen on vahvasti esillä. **Maahanmuuttajien koulutusta** pidettiin myös yleisesti tulevaisuuden painopistealueena.

Lähitulevaisuuden tarpeiksi luetaan myös olemassa olevien **käytäntöjen parantaminen**, kuten laadunhallinnan kehittäminen ja siihen liittyen opiskelijapalautteiden nykyistä parempi huomioiminen. Arjen toimintaa parannetaan myös perustamalla alueellisia koordinointi- ja ennakoitiryhmiä tai tehostamalla olemassa olevien ryhmien toimintaa tai molemmilla tavoilla. **Hanketoimintaa** pidettiin keskeisenä aluevaikuttavuustavoitteiden kannalta myös tulevaisuudessa.

Eri alueilla ja aloilla tulee esiin omia painopisteitä

- Pääkaupunkiseudun suurimpina kehittämishaasteina nähtiin alueellisen yhteistyöverkoston luominen ja alueellisten yhteistyökäytäntöjen luominen ja koordinointi. Pääkaupunkiseudulle kaivattiin koko seutua koskevaa yhteistyösopimusta. Lisäksi pääkaupunkiseudun järjestäjät korostivat opiskelijapaikkojen riittämättömyyttä ja lupakäytäntöjen joustamattomuutta. Opiskelijapaikkojen vähäisyys suhteessa työelämän ja koulutettavien tarpeisiin estää järjestäjiä antamasta koulutustakuuta ja vastaamasta elinkeinoelämän tarpeisiin.



- Itä- ja Pohjois-Suomessa toimivat järjestäjät toivat esiin kasvavan yhteistyön Venäjän lähialueiden kanssa.
- Sosiaali- ja terveysalalla korostuu hyvinvointipalveluiden kehittämiseen liittyvät yhteistyö sekä yhteistyö kolmannen sektorin kanssa.
- Kaupan ja hallinnon koulutusosalalla työelämän muuttuvat tarpeet, kuten työn osaaikaistuminen, vuokratyövoiman käyttö ja henkilöstön vaihtuvuus, tulevat vaikuttamaan koulutustarjontaan ja koulutussisältöihin.

Kriittiset kohdat

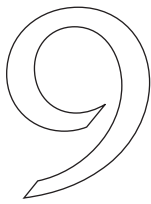
- Koulutuksen järjestäjien aluekehittämiseen liittyvän tehtävän näkeminen koulutus-tehtävää laajempina
- Tulevaisuuteen suuntautunut visionäärinen ajattelu- ja toimintatapa

Vahvuudet

- Monet koulutuksen järjestäjät ovat määrittäneet tulevaisuuden kehittämisen suunnan ja tekevät määrätietoista työtä visionsa saavuttamiseksi.

Kehittämiskohteet

- Koulutuksen järjestäjät tarkistavat tulevaisuuden visiotaan ja varmistavat aluekehittämistehtävän sisällyttämisen siihen. Visioiden ja tavoitteiden selkeyttäminen niin lähitulevaisuuteen kuin pidemmälle ajanjaksolle on tarpeen. Järjestäjät ottavat aktiivisemman otteen aluekehittämisessä ja laajentavat toimintaansa nykyistä enemmän myös innovaatiotoimintaan yhteistyössä eri tahojen kanssa.



Erityiskysymykset

Arviointikysymykset:

- a) Mitä erityispiirteitä aluekehitystyössä ilmenee eri koulutusaloittain/sektoreittain (teollisuus, palvelu, luonnonvara, kulttuuri ja taide, julkinen sektori jne.) tarkasteltuna?*
- b) Miten alueellista vaikuttavuutta on edistetty EU-strategioilla/hankkeilla ja erillisillä ohjelmilla?*
- c) Miten kansallinen ohjausjärjestelmä (normit, tavoitteet, taloudelliset voimavarat, hanke-toiminta jne.) tukee aluekehittämistä?*

9.1 Eri järjestäjät, koulutusmuodot ja koulutusalat

Noin 80 % koulutuksen järjestäjistä kuvasi aluekehitysvaikutuksiin liittyvän toiminnan erityispiirteitä, kun vastaavasti 20 % heistä ei esittänyt mitään erityispiirteitä.

Yksityiset, kunnat ja kuntayhtymät koulutuksen järjestäjinä

Yksityisten, kuntien ja kuntayhtymien toiminnassa on paljon samankaltaisuutta mutta myös eroja. Yksityiset koulutuksen järjestäjät ovat useissa tapauksissa erikoistuneet jonkin alan koulutukseen (sosiaali- ja terveys, kauppa ja hallinto, kalatalous, kelloseppä, kauneudenhoito, pintakäsittely jne.), minkä vuoksi heidän erityispiirteissään korostui oman alan ja siihen liittyvän työelämän tarpeet. Kunnissa ja koulutuskuntayhtymissä korostuivat alakohtaisten erityispiirteiden lisäksi myös



yhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyvät sekä järjestäjäverkoston kokoamiseen liittyvät näkökohdat.

Yksityiset ja kunnalliset järjestäjät ja kuntayhtymät pitivät erityisinä vahvuuksinaan aluekehittämisen kannalta laajaa hanketoimintaa, yhteistyötä eri tahojen kanssa ja erilaista kehittämistoimintaa – muutama jopa innovaatiotoimintaa. Melko harvat korostivat vahvuutenaan erityisesti kehittämistoiminnan integrointia koulutukseen. Vastaavasti järjestäjät nostivat keskeisiksi kehittämiskohteikseen aluekehitysvaikutukset huomioon ottavan vision määrittämisen, strategisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden sekä aluekehitysvaikutuksia kuvaavien kriteereiden ja arviointimittareiden kehittämisen, yhteistyön ja verkottumisen aluekehittämiseen osallistuvien kanssa sekä tulosten levittämistä ja hyvistä käytännöistä oppimista tukevan toimintakulttuurin kehittämisen. Toisilta oppimisen kulttuurin vahvistamiseen nähtiin tarvetta sekä organisaation sisällä (alojen ja oppilaitosten välillä) että muiden järjestäjien kanssa. Vain harva järjestäjä korosti tässä yhteydessä innovaatiotoimintaan osallistumisen tärkeyttä.

Monien järjestäjien mielestä koulutuksen järjestäjäverkon kokoaminen tulee vaikuttamaan myönteisesti koulutustarjonnan ja -määrien suuntaamiseen eri alueilla, koska muutoin opiskelupaikkojen siirtäminen järjestäjältä toiselle on lähes mahdotonta. Alojen välinen kilpailu nähdään ongelmana. Joidenkin järjestäjien näkemys on, ettei alojen kuuluminen saman järjestäjän piiriin tule kuitenkaan vähentämään kilpailua opiskelijoista ja aloituspaikoista.

Ammatillisen koulutuksen vetovoima on parantunut, kuten myös ammatillisen työvoiman kysyntä työelämässä. Työelämävastaavuus on parantunut järjestäjien alettua suunnata koulutusta uudelleen. Koulutustarjonnan alueellisessa suuntaamisessa tuli esiin tarve tehostaa järjestäjien välistä yhteistyötä.

Pienten järjestäjien suurimpana huolena nousi esiin koulutuksen järjestäjäverkoston kokoamiseen liittyvät uhkakuvat ja halu säilyttää oma itsenäisyys. Lisäksi korostui tarve erilaiseen yhteistyöhön.

Kansanopistot

Kansanopistoille on ominaista suuntautuminen järjestäjän arvoperustan mukaan. Niille on myös ominaista ammatillisen koulutuksen vähäinen määrä ja sen muuta tehtävää täydentävä asema. Tämä ei merkitse sitä, ettei kansanopistoilla olisi näkemystä tehtävästään ammatillisen koulutuksen aluekehittäjänä omalla alalla. Kansanopistot pitävät ammatillista koulutusta koskevaa tehtäväänsä varsinaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjien organisoiman koulutuksen täydentämisenä.

Kansanopistojen erityispiirteissä korostuu opisto- ja alakohtaisuus. Yksi kriittisimmistä kohdista liittyi huoleen järjestäjäverkoston kokoamisesta ja sen vaikutuksista pieniin oppilaitoksiin. Yksiköissä ilmenee arkuutta nähdä oma tehtävänsä aluekehittämisen näkökulmasta. Näiltä osin on muistettava, että vapaa sivistystyö on alueen sivistyksellisen perustan ylläpitoa ja aktivointia. Sen on siis lähtökohtaisesti aluekehittämistyötä muiltakin kuin ammatillisen koulutuksen osalta.

Kansanopistojen välillä on suuria eroja yhteiskuntasuhteissa ja yhteistyöverkostoihin liittyvissä suhteissa. Kansanopistot ovat ensisijaisesti verkottuneet keskenään. Suurimmat ongelmat liittyvät työ- ja elinkeinoelämysuhteisiin.

Toiminnallisella puolella korostettiin erilaista yhteistyötä ja verkostoitumista ja pienten järjestäjien mahdollisuuksia osallistua alueelliseen suunnitteluun, yhteistyöhön sekä hankkeisiin. Kansanopistojen vaikeutena on, miten ne pieninä ja yksityisinä, perusluonteeltaan yleissivistävinä oppilaitoksina, pääsevät mukaan ammatillisten järjestäjien ja maakunnallisten toimijoiden yhteisiin pöytiin.

Erityispiirteinä korostui niin ikään syrjäytymisen ehkäisyyn liittyvä toiminta ja sen osana myös maahanmuuttajien koulutuspalvelut. Taloudellisten resurssien riittävyys alueelliseen kehittämiseen nousi esiin kriittisenä tekijänä.

Elinkeinoelämän oppilaitokset

Elinkeinoelämän oppilaitosten erityispiirteissä korostui vastaaminen taustayrityksen sisäisiin tarpeisiin, minkä vuoksi aluekehitysvaikutusten arviointikin tuotti osalle vaikeuksia. Oppilaitosten väliset erot aluekehitysvaikutusten kuvaamisessa olivat erittäin suuret. Toiset oppilaitoksista olivat kuvanneet ja analysoineet aluekehitysvaikutuksia kokonaisvaltaisesti, kun taas toiset rajautuivat kuvaamaan taustaorganisaation koulutustarpeisiin vastaamista. Parhaimmillaan oppilaitosten tavoitteet olivat hyvin selkeät, strateginen suunnittelu oli vahvasti kehittämiseen painottunut ja tulevaisuussuuntautunut ja toiminnalla oli johdon vahva tuki.

Siinä missä oppilaitoksilla oli vaikeuksia ymmärtää itseään alueellisina toimijoina ja toimintansa tuloksia alueellisena vaikuttavuutena, myös arvioijilla oli vaikeuksia ymmärtää oppilaitosten erityisluonnetta ja niiltä edellytettävää aluekehitysvaikuttavuutta. Aluekehitysvaikuttavuuden arviointiin tarvitaan muista järjestäjistä poikkeavia kriteereitä, koska elinkeinoelämän oppilaitos tuottaa koulutus- ja kehittämispalveluita taustaorganisaation tarpeisiin, jotka eivät ole perinteisessä mielessä alueellisia joskin ne sijaitsevat jollakin alueella ja joissa niillä muun muassa voi olla avainasema alueella asuvan väestön työllistäjänä ja alueen hyvinvoinnin edistäjänä. Tarpeet näyttäytyvät usein valtakunnallisina – jopa globaaleina. Tästä



yleisestä erityispiirteestä huolimatta osalla elinkeinoelämän oppilaitoksia on selkeät alueelliset kytkennät sekä työelämän tarpeiden että yhteistyöverkostojen kannalta katsottuna.

Elinkeinoelämän oppilaitokset mieltävät alueen taustaorganisaation sisäiseksi koulutukseksi. Jotkut tekevät myös yhteistyötä eri puolilla maata sijaitsevien ammatillisen koulutuksen järjestäjien kanssa. Tällöin oppilaitos hyödyntää alueellisia yhteistyöverkostoja omassa tehtävässään.

Koulutuksen ja elinkeinoelämän tarpeiden vastaavuutta koskevana ongelmana nousi erityisesti esiin metallialaa vaivaava työvoimapula ja siihen liittyvät rekrytointi- ja koulutushaasteet.

Aikuiskoulutus

Aikuiskoulutusta järjestävät yksiköt erottuivat omaksi joukokseen aluekehitystyön näkökulmasta, kun taas niillä järjestäjillä, joilla aikuiskoulutus on osa järjestäjien toimintaan, ei selvää erottumista muista järjestäjistä tämän perusteella ilmennyt. Myös aikuiskoulutusyksiköiden toiminnassa korostuu aluekehitykseen vaikuttaminen koulutuksen avulla, joskin myös työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää ja innovaatiotoimintaa sekä yritystoiminnan (yrittäjä- ja johtajakoulutus) edistämistä korostettiin tulevaisuuden haasteena. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän saaneilla koulutuksen järjestäjillä aluevaikuttavuustehtävä ja sen tulokset eivät erottuneet muista.

Aikuiskoulutusta pidetään hyvin työelämälähtöisenä, millä nähdään olevan keskeinen merkitys alueen työelämän kehittymisen kannalta. Keskeisinä toimintaperiaatteina korostuivat jatkuva vuorovaikutus työelämän kanssa sekä koulutuspalveluiden räätälöinti.

Alakohtaiset painopisteet nousivat aikuiskoulutuksen kannalta vahvasti esiin. Erityisesti korostuivat tekniikkaan ja liikenteeseen (esimerkiksi metalli-, rakennus- ja kiinteistöala) ja sosiaali- ja terveysalaan liittyvät tarpeet. Yhtenä keskeisimmistä haasteista nähtiin eri tahojen, erityisesti työelämän kanssa tehtävä yhteistyö.

Oppisopimuskoulutus

Oppisopimuskoulutuksessa painottuu yrityslähtöisyys, joka on hahmotettavissa suorana aluekehitysmekanismina.

Erityisopetus

Erityisoppilaitoksen alueelliset kehitysvaikutukset eroavat muista koulutusorganisaatioista. Alueellisuus korostuu koulutuksen viemisessä lähelle opiskelijaa. Lisäksi aluekehitystä tuetaan erityisoppilaitosten kehittämistehtävän kautta; erityisoppilaitokset tuottavat kehittämispalveluita ja toimivat erityisopetuksen asiantuntijoina ammattioppilaitoksille. Erityisoppilaitos on myös mukana maakunnan eri toimijoiden kanssa pohtimassa koulutuksen roolia alueen kehittämisessä. Näiden lisäksi erityisoppilaitoksen tehtävänä on painottaa tasa-arvon ja heikommista huolenpitämisen arvoja koulutuksessa. Tähän liittyy myös suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden ymmärtämisen edistäminen ja syrjäytymisen ennaltaehkäisy yhteiskunnassa.

Koulutusalat

Ammatillisen koulutuksen alat osallistuvat aktiivisesti alueelliseen kehittämiseen muun muassa kouluttamalla alan tarpeisiin, organisoimalla hanketoimintaa ja osallistumalla alueelliseen ja eri tahojen keskinäiseen yhteistyöhön.

Aluekehitysvaikutukset korostuvat eniten niin sanotuilla kovilla aloilla. Perinteisesti tekniikan ja liikenteen alat ovat olleet edelläkävijöitä, kun alueiden koulutusta on kytketty yhteiseen aluekehittämistyöhön. Järjestäjien ja työelämän hankkeet ovat olleet näyttäviä jopa rahallisesti mitattuna. Kehittämishankkeet ovat useissa tapauksissa alakohtaisia.

Koulutusalojen osallistuminen alueen kehittämiseen heijastaa maakunnan tai seutukunnan elinkeinorakennetta. On selvää, että jos alueella uudistetaan elinkeinostrategiaa, koulutuksen järjestäjät halutaan yhteistyöhön. Kääntäen yhteydet ovat myös selvät; koulutuksen järjestäjän mahdollisuudet aikaansaada merkittäviä tuloksia ovat huonot, jos jollakin elinkeinoelämän alueella ei ole elinmahdollisuuksia. Tällaisessakin tilanteessa koulutuksen järjestäjä voi saada seudun päättäjien ja elinkeinoelämän arvostuksen aluekehitystyöstä, jos se on esimerkiksi hankerahoituksen myötä tuonut uusia voimavaroja paikkakunnalle.

Elinkeinoelämän, kuntien ja alueen päättäjien ymmärrys yhteistyön suuntaamisesta myös ns. pehmeille koulutusaloille on lisääntynyt sen myötä, kun teollisten työpaikkojen määrä on vähentynyt, ja esimerkiksi hoiva-alan sekä matkailualan ja vapaa-aikaan liittyvän alan merkitys on kasvanut. Kulttuuriala hakenee eniten omaa roolia aluekehittämisessä, vaikka kulttuuri on otettukin mukaan monien seutukuntien aluekehittämissuunnitelmiin.



Koulutusalaakohtaisen kehittämisen esteet liittyvät rahaan ja koulutusmarkkinoiden kilpailuun. Monet koulutusalat ovat myös verkottuneet keskenään.

Alakohtaiset erityispiirteet painottuivat järjestäjien toiminnassa koulutustehtävän mukaan. Erityisesti tekniikan ja liikenteen alaan, sosiaali- ja terveysalaan ja luonnonvara-alaan liittyvät näkökohdat korostuivat. Järjestäjien mielestä tekniikan ja liikenteen alan suurimmat haasteet liittyvät monilla paikkakunnilla ilmenevään työvoimapulaan sekä pienyritysten tarpeisiin vastaamiseen. Metall- ja rakennusalan työvoimatarpeet korostuivat.

Sosiaali- ja terveysalan erityispiirteet liittyivät työssä olevan väestön ikärakenteeseen ja sen myötä suureen eläköitymiseen ja sitä seuraavaan työvoimapulaan sekä hyvinvointipalveluiden kasvaviin laatu- ja tehokkuusvaatimuksiin. Luonnonvara-alalla puolestaan korostuivat vastaaminen maatalousyrittäjien tarpeisiin ja maaseudun kehittämistä koskeviin vaatimuksiin sekä osallistuminen uusien innovaatioiden kehittämiseen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Liikunta-alalla ei alueellinen yhteistyö painotu siinä määrin kuin alan keskinäinen verkostoituminen ja yhteistyö. Sisällöllisissä haasteissa painotetaan liikunta-alan näkemistä ennalta ehkäisevänä terveydenhoitona. Erityisesti korostettiin yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa työvoiman työkyvyn säilyttämisen yhteydessä sekä ylipäätään ikääntyvän väestön liikunnallisiin tarpeisiin vastaamista.

Musiikkialalla korostui vahva sidos kulttuurialan aatteelliseen perustaan ja vähäinen yhteistyö muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. Alan sisäistä yhteistyötä korostettiin. Ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkoston kehittäminen nähdään uhkana, koska toteutuessaan se heikentäisi musiikkialan toimintaedellytyksiä ja irrottaisi ammatillisen musiikkialan koulutuksen taiteen perusopetuksesta ja yhteisestä kulttuurisesta ympäristöstä. Yhteistyötä sekä taiteen perusopetuksen että ammattikorkeakoulun kanssa korostettiin.

Kriittiset kohdat

- Alojen väliset raja-aidat ja vähäinen vuorovaikutus

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjät panostavat aluekehittämiseen koulutustehtävänsä ja siihen kuuluvien alojen kautta.

Kehittämiskohteet

- Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän saaneilla koulutuksen järjestäjillä aluevaikeuttavuustehtävä ja sen tulokset eivät erottuneet muista.
- Kansanopistojen aluekehitystehtävän kehittämisen painopisteet liittyvät niiden alueelliseen verkostoitumiseen ja työ- ja elinkeinoelämäsuhteiden tehostamiseen.
- Elinkeinoelämän oppilaitosten kohdalla kehittämisen painopisteitä ovat aluekehitystä tukevien tavoitteiden kytkeminen näkyvämmiin osaksi toimintaansa.

9.2 Alueellisia kehitysvaikutuksia tukeva hanketoiminta

Hanketoimintaa on erittäin paljon, ja sen merkitys korostuu myös alueellisen kehittämisen kannalta. Järjestäjät ovat saaneet myös näkyvyyttä EU-hankkeiden avulla. Määrärahojen turvin on kehitetty muun muassa eri alojen koulutusta, perustettu ICT-keskuksia, järjestetty toimitiloja uusien aloittavien yritysten käyttöön, rakennettu yhteisiä oppimisympäristöjä ja laboratorioita ja organisoitu opettajien työelämäjaksoja ja työpaikkaohjaajien koulutusta. Monet hankkeista on kohdennettu opetuksen, ammattiosaamisen näyttöjen ja verkko-opetuksen kehittämiseen. Hankkeiden avulla on myös pyritty parantamaan heikosti vetävien koulutusalojen imagoa. Myös syrjäytymisen ehkäisyä on painotettu hankkeissa. Hankkeissa on myös yhdistynyt pedagoginen toiminta ja aluekehitystoiminta sekä tutkimus-, kehittämis- ja palvelutoiminta. Hankkeita on suunnattu erityisesti pk-sektorille. Varsinaista innovaatiotoimintaan osallistumista korosti vain muutama järjestäjä.

Koulutuksen järjestäjät tekevät hankkeissa yhteistyötä työelämän kanssa, joskin sen merkitys korostuu aluekehittämisen kannalta tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Erityisesti pienissä yrityksissä työntekijöiden merkitys innovaatioiden tekijöinä ja tuotantoprosessien kehittäjinä korostuu, ja näin syntyy aluekehitysvaikutuksia yritystoiminnassa ja siten myös osana normaalia yritystoimintaa. Hanketoiminnan panostusta tarvitaan suunnitteluun ja hankeosaamiseen. Tällaiset panostukset eivät ole pelkkää taloudellista kuluja, vaan usein ne tuottavat oppilaitokseen uutta osaamista.

Ulkopuolinen hankerahoitus on lisännyt järjestäjien ja muiden toimijoiden yhteistyötä ja osallistumista alueelliseen kehittämistyöhön ja madaltanut myös yhteistyöhön liittyviä raja-aitoja. Hankerahoituksen ongelmana on sen lyhytjänteisyys ja se, ettei sen tuloksia vakiinnuteta aina käytäntöön. Ongelmat korostuvat pienten järjestäjien kohdalla, koska ne eivät aina voi osallistua hanketoimintaan suuren omavastuuvollisuuden, hanketoimintaan liittyvän raskaan byrokratian sekä jälkirahoitteisuuden vuoksi. Hanketoiminnan nähdään siten tukevan isoja koulutuksen järjestäjiä, joilla on mahdollisuus suunnata omia voimavarojaan tähän työhön (henkilöstö, taloudelliset voimavarat).

Hanketoiminnan avulla koulutuksen järjestäjät sidostuvat vahvasti kyseiselle toiminta-alueelle. Järjestäjät eivät ole kovin näkyvästi osallistuneet kansainväliseen hanketoimintaan ja siten eivät vielä nykyisin voi hyödyntää tämän yhteistyön tuloksia aluekehitysyhteistyössä. Hanketoiminnan ongelmana on sen hajanaisuus: niitä toteutetaan toisistaan erillisinä, ilman kokoavaa suunnitelmaa tai tavoitetta eli hankesateenvarjoa. Hankkeet ja niiden määrä ovat tavoite sinänsä, eivät niiden tulokset.



Ammatillisen lisäkoulutuksen työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään liitetty kehittämisrahan mallia pidetään hyvänä. Tekesin rahoitusmahdollisuuksia ammatillisen koulutuksen järjestäjät käyttävät hyvin vähän.

Kriittiset kohdat

- Koulutuksen järjestäjien rooli innovaatioinnossa

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjät osallistuvat aktiivisesti erilaiseen EU:n rahoittamaan aluevaikuttavuutta edistävään hanketoimintaan, kuten ennakointia ja työssäoppimista koskeviin hankkeisiin.

Kehittämiskohteet

- Koulutuksen järjestäjillä on tarvetta panostaa alueellisen kehittämisen selkeyttämiseen ja omaan rooliinsa erilaisissa hankkeissa.
- Erilaista hanketoimintaa voidaan tehostaa edelleen, ja koulutuksen järjestäjät voivat olla tässä nykyistä aktiivisempia ja tavoitteellisempia. Tekesin rahoitusta on mahdollista hyödyntää nykyistä enemmän.
- Suurten koulutuksen järjestäjien tulisi ottaa pieniä koulutuksen järjestäjiä mukaan yhteiseen aluekehittämistyöhön. Yhteistyötä korkeakoulujen suuntaan on niin ikään mahdollista tehostaa.

9.3 Kansallinen ohjaus alueellisen kehityksen tukena

Noin 80 % koulutuksen järjestäjistä toi esiin käsityksensä kansallisesta ohjauksesta. Järjestäjät kuvasivat kansalliseen ohjaukseen liittyviä näkökulmia myös melko laajasti.

Koulutuksen järjestäjät näyttävät suurelta osin olevan melko tyytyväisiä kansalliseen tukeen ja ohjaukseen, erityisesti rahoitusjärjestelmään, hanketoimintaan ja yhteistyöhön viranomaisten kanssa. Monien mielestä kansallinen ohjausjärjestelmä on tarkoituksenmukainen, järjestäjää tukeva ja mahdollisuuksia luova. Erityisesti korostettiin lainsäädännön merkitystä sekä rahoitusjärjestelmää kuten EU:n tavoiteohjelmiin liittyvää hankerahoitusta, tulosrahoitusta sekä opetusministeriön ja Opetushallituksen kautta saatavaa erillisrahoitusta.

Järjestäjien mielestä vahvuus on, että EU:n strategiat ja tavoitteet sisältyvät kansallisiin tavoitteisiin. Ohjausjärjestelmän avulla nämä tavoitteet on saatettu myös järjestäjien tietoon ja toimintaan. Erityisesti korostettiin lainsäädännön, KESU:n ja opetussuunnitelmien ja näyttötutkintojen perusteiden merkitystä. EU:n tavoiteohjelmiin liittyvillä hankerahoituksilla on ollut erittäin merkittävä vaikutus koulutuksen järjestäjien toimintaan yleisesti, mutta myös aluekehityksen kannalta.

Järjestäjät korostivat eri tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä vahvuutena. Monet painottivat yhteistyötä kansallisella tasolla mainiten Opetushallituksen ja opetusministeriön sekä yhteistyön maakunnan, seutukunnan ja kunnan tasolla. Yhteistyön avulla on voitu varmistua siitä, että niin kansalliset kuin maakunta-, seutukunta- ja kuntastrategiat ovat tulleet otetuiksi huomioon järjestäjän toiminnassa. Lääninhallitusyhteistyön merkitystä monet järjestäjät pitivät erittäin vähäisenä.

Koulutuksen järjestäjät korostivat vahvuuksissaan myös koulutuksen järjestäjäverkoston kokoamiseen ja koulutuksen nivelvaiheiden ja hankerahoituksen ohjaukseen liittyvää viranomaistoimintaa. Myös järjestämislupakäytäntöä monet järjestäjät pitivät vahvuutena. Koulutustehtävän puitteissa järjeställä on mahdollisuuksia päättää koulutuksesta, ja rahoitus tulee suoraan koulutuksen järjestäjälle. Sitä, että opetusministeriö ohjaa sekä koulutusmääriä että rahoitusta, pidettiin välttämättömänä.

Koulutuksen järjestäjät painottivat, että heidän toimintansa perustuu kansallisiin tavoitteisiin ja niitä konkretisoivaan maakunnalliseen strategiaan. Myös opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteiden sekä valtakunnallisten näyttöaineistojen arvioitiin helpottavan ja ohjaavan järjestäjän toimintaa. Noste-hanke tuodaan esille hyvänä maakunnallisena esimerkkinä järjestäjien yhteistyöstä alueellisten vaikutusten aikaansaamiseksi. Myös tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi sekä tuloksellisuusrahoitus suuntaavat alueellista toimintaa. Paikallistasolla on myös painotettu ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen yhteistyötä ja yhteistä koulutusstrategiaa.

Samalla kun järjestäjät esittivät ohjausjärjestelmän vahvuuksia, ne esittivät myös ohjausjärjestelmään kohdistuvaa kritiikkiä, kuten myös kehittämisehdotuksia. Monien järjestäjien mielestä kansallinen ohjausjärjestelmä on hajanainen ja toimijoita on liikaa. Päällekkäisistä tehtävistä ja työn- ja vastuunjaon epäselvyydestä seuraa järjestäjille ristiriitaisia ohjeita ja epäselvyyksiä. Joidenkin mielestä ohjaus ja normit vaihtelevat sen mukaan, mitä yhteistyösapuoli haluaa painottaa. Nämä epäselvyydet korostuvat esimerkiksi hanketoiminnassa. Päällekkäisyyttä ja epäselvyyksiä työnjaossa ilmenee opetusministeriön ja työministeriön välillä sekä opetusministeriön, Opetushallituksen, TE-keskusten ja lääninhallitusten toiminoissa. Myöskään arviointitoimintaan liittyvät toimintavastuut eivät järjestäjien mielestä ole selvät. Jotkut järjestäjät esittivät ohjausjärjestelmään vain kaksi tasoa: opetusministeriön ja koulutuksen järjestäjän.

Joidenkin mielestä eri ohjausministeriöiden välillä on nähtävissä ristiriitaisia aluepoliittisia toimenpiteitä. Joillakin paikkakunnilla ilmenee myös ongelmia maakunnallisessa yhteistyössä ja sitoutumisessa yhteiseen työhön.



Monien järjestäjien mielestä koulutusmääriin liittyvä ohjausmekanismi ei luo edellytyksiä koko ikäluokan koulutukselle eikä työelämän alueellisiin tarpeisiin vastaamiselle. Joidenkin järjestäjien kritiikki kohdistuu siihen, ettei koulutusmäärien suuntaamisessa oteta riittävästi huomioon alueellisia työelämän tarpeita, vaan koulutuspaikkoja kohdennetaan eri alueille myös muilla perusteilla. Erityisesti tämä korostui pääkaupunkiseudulla. Koulutusmäärien säätelyjärjestelmää pidetään jäykkänä, eikä siinä ole otettu huomioon tasapuolisesti alueellisia erityistarpeita. Siinä missä pääkaupunkiseudulla nähdään aloituspaikkojen vähyyden haittaavan aluekehittämistä, painottivat jotkut muilla alueilla toimivista järjestäjistä asukas-tiheyttä kompensoivaa rahoitusta, jotta koulutuksia voidaan käynnistää myös pienillä opiskelijaryhmillä.

Koska säädetyt koulutusmäärät eivät riitä koko ikäluokan kouluttamiseen ja erityisesti syrjäytymisen ennaltaehkäisyyn huomioon ottamiseen, toteuttavat jotkut järjestäjät elinkeinoelämän ja opiskelijoiden tarvitsemaa koulutusta omalla kustannuksellaan riippumatta opetusministeriön myöntämistä aloituspaikoista ja niiden perusteella määräytyvistä taloudellisista resursseista. Nämä järjestäjät odottavat tilanteen korjaantuvan määrärahojen kohdennuskierroksessa.

Aikuiskoulutuksen ohjausmekanismeja kohtaan esitettiin muuta koulutusta enemmän kritiikkiä. Ongelmana pidettiin resurssien vähäisyyttä ja rahoitusjärjestelmän päällekkäisyyttä. Jos ministeriötason ohjaus keskitettäisiin yhteen ministeriöön, poistuisivat työministeriön ja opetusministeriön erilaisiin käytäntöihin liittyvät erot ja resursseja vapautuisi osaamisen kehittämiseen. Monet järjestäjistä kaipasivat niin ikään aikuiskoulutukseen liittyvän alueellisen yhteistyön ja verkostoitumisen tiivistämistä ja yhteistyön periaatteiden selkeyttämistä. Järjestäjaverkon kokoamiseen liittyvä kehityssuunta jakaa aikuiskoulutusta koskevat järjestäjien kannanotot: kokoamisen nähdään toisaalta tuovan paremmat mahdollisuudet myös aikuiskoulutuksen hallintaan ja kehittämiseen, ja toisaalta aikuiskoulutus tulee selkeästi erottaa nuorisoasteen koulutuksesta.

Valtakunnallisesti toteutettu mutta alueellisesti organisoitu aikuisten koulutustason kohottamisohjelma (Noste) on vahvistanut koulutuksen järjestäjien näkemystä ja kokemusta aluekehittämisestä ja -vaikuttamisesta. Noste-ohjelmassa koulutuksen järjestäjät pitävät tärkeimpänä aluekehittämiseen vaikuttavien verkostojen luomista, eivät niinkään Nosteen tarjoamia rahallisia voimavaroja.

Koulutuksen järjestäjien mielestä opetushallinnon ohjaus varsinaiseen alueelliseen kehittämiseen ja siihen liittyvien vaikutusten tarkastelu on kuitenkin melko vähäistä. Aluekehitystehtävää ei ole selvästi osoitettu järjestäjille eivätkä koulutuksen järjestämiseen tarkoitettut määrärahat riitä siihen. Koulutuksen järjestäjän

aluevaikuttavuutta koskevat tehtävät ja tavoitteet sekä velvoitteet eivät siten ole kovin selviä, tai näitä tehtäviä ja tavoitteita ei ole kovin näkyvästi korostettu/sisäistetty aluevaikuttavuuden kannalta. Ammatillisen koulutuksen järjestäjillä ei ole ollut niin selvää alueellisen kehittäjän tehtävää ja velvoitetta kuin esimerkiksi ammattikorkeakouluilla on ollut. Tämä näkyy selkeästi arvioinnin tuloksissa.

Arviointi herätti järjestäjiä pohtimaan alueellisen kehitystehtävän ja vaikutusten luonnetta ja siihen liittyvää eri tahojen toimintaa. Monet korostivat, ettei kansallisella tasolla pidä linjata alueellista kehittämistä, vaan se tulisi jättää alueellisille toimijoille. Tarvitaan siten väljät puitteet ja alueellisen päätöksenteon mahdollisuus. Joidenkin mielestä arviointi toi esiin sen, ettei alueellista kehittämistä itse asiassa ole koskaan linjattu, tavoitteistettu, resursoitu eikä muutoinkaan kehitetty eri viranomaisten toimesta. Moni ihmettelikin, miksi arvioidaan toimintaa, jota ei ole.

Koulutuksen järjestäjien mielestä kansallista ohjausta tarvitaan, mutta monet suhtautuvat siihen kuitenkin samanaikaisesti melko epäillen. Epäluuloa lisäävät vaikeudet ymmärtää ohjausmekanismien logiikkaa ja uskonpuute järjestäjien kohdellun tasavertaisuuteen.

Koulutuksen sektorikohtainen päätöksenteko ja rahoitus tuottavat koulutuksen järjestäjille ongelmia. Järjestäjien mielestä opetusministeriön ja muiden ministeriöiden tulisi nähdä koulutuksen tarjonta kokonaisuutena. Lisäksi aluevaikuttavuus tulisi ottaa huomioon myös tulossopimuksissa ja rahoituksissa. Tämä voisi tapahtua tulosmittareiden ja laatupalkinnon avulla.

Alueellisen toiminnan tavoitteissa ja ohjauksessa on ristivetoa keskushallinnon ja aluetoimijoiden välillä. Alueellisen vaikuttavuuden kehittämisen esteeksi muodostuvat myös kuntien välisen yhteistyön ongelmat. Kyse on eri toimijoiden välisistä valtaongelmista.

Kriittiset kohdat

- Viranomaistason ohjauksen määrän ja laadun tasapaino ja eri tahojen yhteistyö sekä vastuut
- Alueiden toisistaan poikkeavien tarpeiden ottaminen huomioon kansallisessa ohjauksessa

Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjät ovat melko tyytyväisiä kansalliseen tukeen ja ohjaukseen, erityisesti rahoitusjärjestelmään, hanketoimintaan ja yhteistyöhön viranomaisten kanssa.
- Kansallisen ja alueellisen ohjausjärjestelmän avulla EU:n strategiat ja tavoitteet on saatettu järjestäjien tietoon ja toimintaan. EU:n tavoiteohjelmiin liittyvillä hankerahoituksilla on ollut suuri vaikutus järjestäjien toteuttamaan aluekehittämiseen.
- Monet järjestäjät toimivat tiivissä yhteistyössä Opetushallituksen ja opetusministeriön sekä maakunnan ja seutukunnan tasolla toimivien viranomaisten kanssa.



- Koulutuksen järjestäjäverkoston kokoaminen ja nivelvaiheiden ja hankerahoituksen ohjaukseen liittyvä toiminta tukee järjestäjien toimintaa ja alueellista kehittämistä.
- Koulutuksen järjestämislupakäytäntö luo mahdollisuuksia ottaa alueelliset tarpeet huomioon.
- Koulutuksen järjestäjien toiminnassa on otettu huomioon kansalliset tavoitteet ja niitä konkretisoivat maakunnalliset, seutukunnalliset ja kuntatason strategiat.

Kehittämisaalueet

- Kansallinen ohjausjärjestelmä on hajanainen ja toimijoita on liikaa. Eri tahojen työnjaossa on myös päällekkäisyyttä.
- Koulutusmääriin liittyvä ohjausmekanismi ei kaikkien mielestä luo edellytyksiä koko ikäluokan koulutukselle eikä työelämän alueellisiin tarpeisiin vastaamiselle. Pääkaupunkiseudun ongelmat korostuvat muita enemmän.
- Aikuiskoulutuksen kannalta ongelmina korostuvat resurssien vähäisyys ja rahoitusjärjestelmän päällekkäisyydet, ministeriötason ohjauksen jakautuminen kahteen ministeriöön sekä vähäinen alueellinen yhteistyö.
- Koulutuksen järjestäjien aluekehittämisestä on epäselvä, ja sen sisällön ja toimintamuotojen kehittämistä on tehty vähän.

10 Opiskelijoiden liikkuvuus alueelle ja alueelta

Tässä luvussa tarkastellaan ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijoiden liikkuvuutta maakunnasta toiseen ennen ja jälkeen ammatillisen peruskoulutuksen. Kyse on siten myös koulutuksen vetovoimaisuudesta ja opiskelijoiden paosta alueelta koulutuksen jälkeen. Tarkastelu perustuu Tilastokeskuksen rekistereihin (koulutusluokitus 2002; tutkintorekisteri 2005; työssäkäynnin ennakkotilasto 2005). Luvussa selvitetään ensin liikkuvuutta, jonka syynä on ammatillisen koulutuksen aloittaminen jossain muussa kuin omassa asuinmaakunnassa. Tämä tieto on vuodelta 2002. Toiseksi tarkastellaan liikkuvuutta koulutusmaakunnasta sen jälkeen, kun ammatillinen peruskoulutus on suoritettu. Tämä tieto koskee 1.1.–31.7.2005 valmistuneita. Analyysit tehdään ammatillisesta koulutuksesta kokonaisuutena ja alakohtaisesti maakunnittain eriteltyinä.

Opiskelijoiden maakuntakohtaisen liikkuvuuden keskiarvo standardoitiin suhteessa valtakunnan keskimääräiseen liikkuvuusprosenttiin ennen koulutusta ja koulutuksen jälkeen. Tähän liittyen valittiin poikkeavan muuttamisen kriteeriksi standardiarvot -1 ja 1. Tämä tarkoittaa, että ylittääkseen valitun rajan liikkuvuuden on oltava joko yhden keskihajontamitan verran alle tai yli keskimääräisen valtakunnallisen alakohtaisen liikkuvuustason.



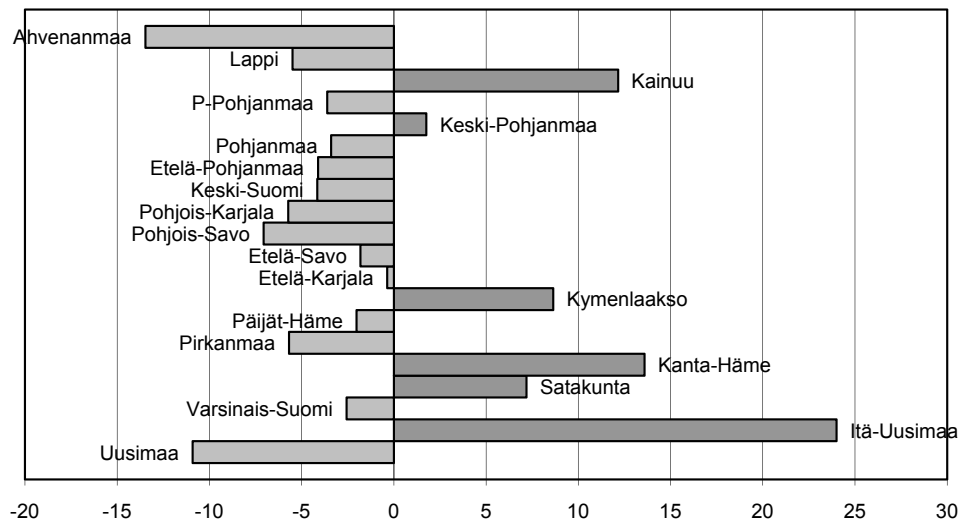
Taulukko 2. Ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijoiden liikkuvuus maakunnasta toiseen ennen ja jälkeen koulutuksen prosentteina ja standardoituina.

	Liikkuvuus ennen koulutusta toiseen maakuntaan (koulutus aloitettu v. 2002)	Liikkuvuus koulutuksen jälkeen toiseen maakuntaan. (valm. 1.1.–31.7.2005)	Liikkuvuus ennen koulutusta toiseen maakuntaan (koulutus aloitettu v. 2002) Standardoitu	Liikkuvuus koulutuksen jälkeen toiseen maakuntaan. (valm. 1.1.–31.7.2005) Standardoitu
Uusimaa	25,36	24,51	-1,19	-0,27
Itä-Uusimaa	60,27	45,73	2,67	1,89
Varsinais-Suomi	33,71	22,50	-0,27	-0,47
Satakunta	43,46	21,21	0,81	-0,60
Kanta-Häme	49,86	39,56	1,52	1,26
Pirkanmaa	30,59	31,13	-0,61	0,40
Päijät-Häme	34,25	27,73	-0,21	0,06
Kymenlaakso	44,91	20,33	0,97	-0,69
Etelä-Karjala	35,91	20,65	-0,02	-0,66
Etelä-Savo	34,46	51,56	-0,18	2,48
Pohjois-Savo	29,21	30,93	-0,76	0,38
Pohjois-Karjala	30,54	23,63	-0,62	-0,36
Keski-Suomi	32,12	23,53	-0,44	-0,37
Etelä-Pohjanmaa	32,16	26,80	-0,44	-0,04
Pohjanmaa	32,87	23,47	-0,36	-0,37
Keski-Pohjanmaa	38,03	37,24	0,21	1,03
Pohjois-Pohjanmaa	32,66	25,86	-0,38	-0,13
Kainuu	48,43	18,64	1,36	-0,86
Lappi	30,78	15,17	-0,59	-1,22
Ahvenanmaa	22,80	12,88	-1,47	-1,45

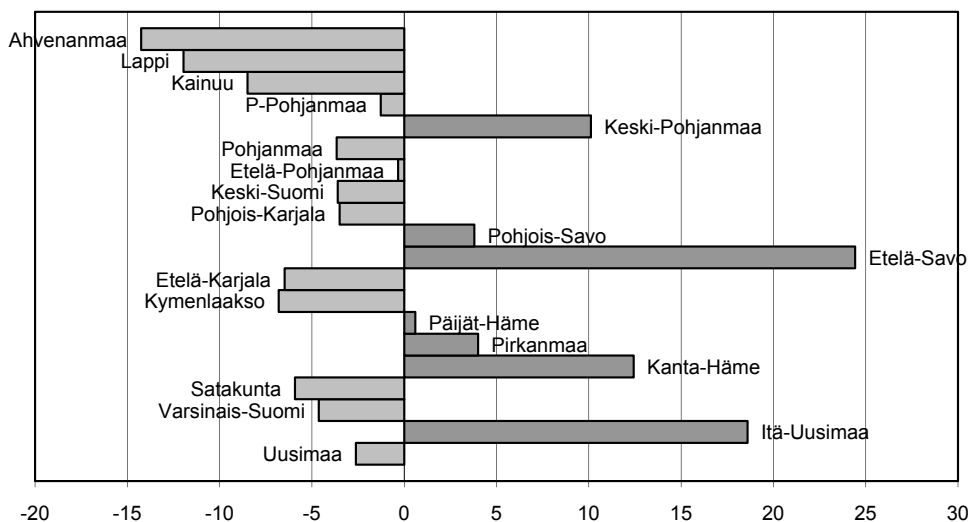
10.1 Liikkuvuus maakunnittain

Opiskelijoiden keskimääräinen liikkuvuus maakunnasta toiseen ennen koulutuksen alkamista oli 36 % vuonna 2002 (kuviot 14) ja vastaavasti koulutuksen jälkeen 27 % vuonna 2005 (kuviot 15). Opiskelijoiden liikkuvuus asuinmaakunnasta toiseen ennen koulutusta oli vähäisintä Ahvenanmaalla ja Uudellamaalla. Opiskelijat muuttivat eniten ennen koulutusta Itä-Uudellamaalla, Kainuussa ja Kanta-Hämeessä.

Koulutuksen jälkeen opiskelijat muuttivat opiskelupaikkakunnalta suhteellisesti eniten Etelä-Savossa, Itä-Uudellamaalla, Kanta-Hämeessä ja Keski-Pohjanmaalla ja vähiten Ahvenanmaan lisäksi Lapissa ja Kainuussa.



Kuvio 14. Opiskelijoiden muutto toiseen maakuntaan ennen koulutusta suhteutettuna valtakunnalliseen keskiarvoon vuonna 2002 (keskimääräinen muuttoprosentti 36,3 %)



Kuvio 15. Opiskelijoiden liikkuvuus toiseen maakuntaan koulutuksen jälkeen suhteutettuna valtakunnalliseen keskiarvoon vuonna 2005 (keskimääräinen muuttoprosentti 27,1 %)



10.2 Liikkuvuus aloittain

Opiskelijoiden liikkuvuudessa ennen ja jälkeen koulutuksen oli suuria alakohtaisia vaihteluita (taulukko 3). Humanistisen ja kasvatustieteiden sekä luonnonvara- ja ympäristöalan opiskelijat muuttivat eniten sekä ennen että jälkeen koulutuksen. Luonnontieteiden sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijat muuttivat vähiten sekä ennen että jälkeen koulutuksen.

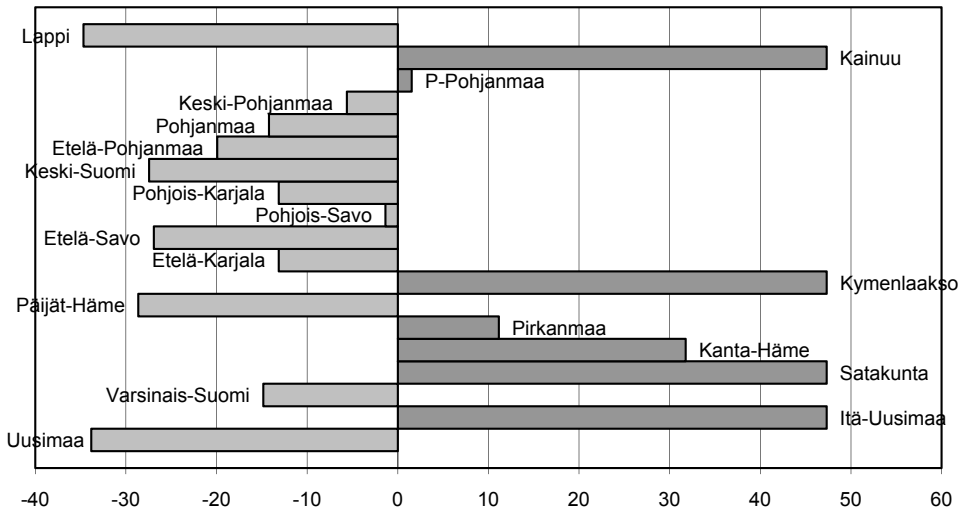
Taulukko 3. *Opiskelijoiden liikkuvuus ennen ja jälkeen koulutuksen aloittain eriteltyinä*

Alat	keskiarvo
Humanistinen ja kasvatustieteiden ala (muutto ennen koulutusta)	52,7
Humanistinen ja kasvatustieteiden ala (muutto koulutuksen jälkeen)	34,6
Kulttuuriala (muutto ennen koulutusta)	33,6
Kulttuuriala (muutto koulutuksen jälkeen)	31,3
Yht.k.tieteiden, liiketal. ja hall. ala (muutto ennen koulutusta)	28,9
Yht.k.tieteiden, liiketal. ja hall. ala (muutto koulutuksen jälkeen)	25,9
Luonnontieteiden ala (muutto ennen koulutusta)	18,3
Luonnontieteiden ala (muutto koulutuksen jälkeen)	21,3
Tekniikan ja liik. ala (muutto ennen koulutusta)	19,0
Tekniikan ja liik. ala (muutto koulutuksen jälkeen)	21,2
Luonnonvara- ja ympäristöala (muutto ennen koulutusta)	40,2
Luonnonvara- ja ympäristöala (muutto ennen koulutusta)	38,8
Sos. ja terv. ja liikunta-ala (muutto ennen koulutusta)	21,1
Sos. ja terv. ja liikunta-ala (muutto koulutuksen jälkeen)	21,1
Matkailu-, rav. ja talousala (muutto ennen koulutusta)	18,7
Matkailu-, rav. ja talousala (muutto koulutuksen jälkeen)	19,3
Muu koulutus (muutto ennen koulutusta)	93,9
Muu koulutus (muutto koulutuksen jälkeen)	88,7

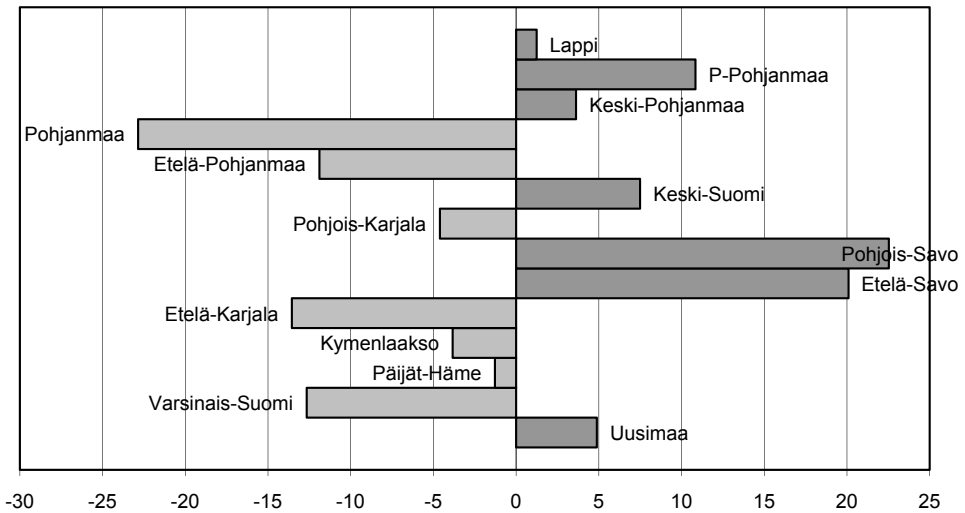
Humanistinen ja kasvatustieteiden ala

Joka toinen humanistisen ja kasvatustieteiden ala opiskelija muutti toiseen maakuntaan aloittaessaan opintonsa vuonna 2002. Muihin aloihin verrattuna humanistisen ja kasvatustieteiden ala opiskelijoiden muutto oli suhteellisesti runsainta. Myös maakuntien väliset erot olivat suuria. Ne maakunnat, joista kaikki humanistisen ja kasvatustieteiden ala opiskelijat hakeutuivat opiskelemaan muihin maakuntiin, olivat Kainuu, Kymenlaakso, Satakunta ja Itä-Uusimaa. Vastaavasti Lapissa, Uudellamaalla, Päijät-Hä-

meessä, Etelä-Savossa ja Keski-Suomessa näiden alojen opiskelijat jäivät selvästi keskimääräistä useimmin opiskelemaan omiin maakuntiinsa.



Kuvio 16. Humanistisen ja kasvatustieteiden opiskelijoiden liikkuvuus ennen koulutusta suhteutettuna valtakunnalliseen keskiarvoon (52,7 %) vuonna 2002



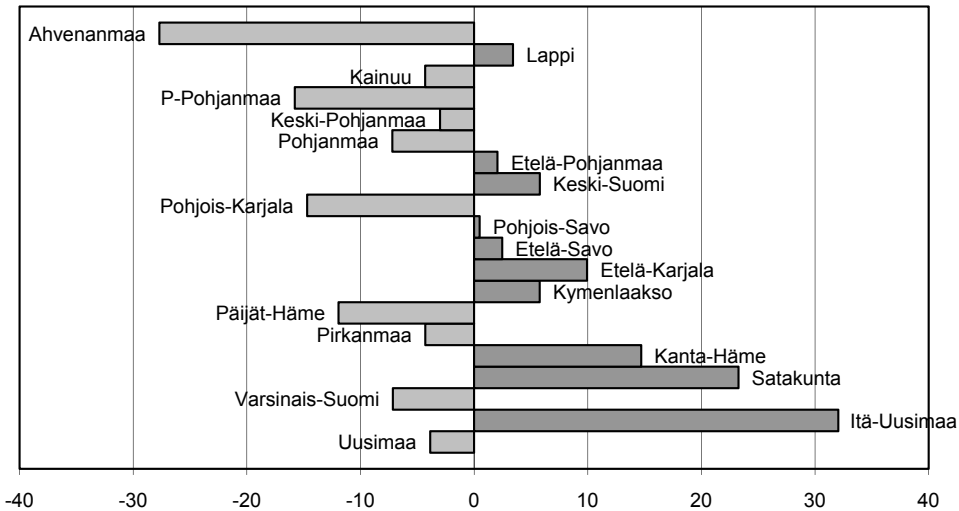
Kuvio 17. Humanistisen ja kasvatustieteiden opiskelijoiden liikkuvuus koulutuksen jälkeen suhteutettuna valtakunnalliseen keskiarvoon (34,6 %) vuonna 2005

Humanistiselta ja kasvatustieteiden valmistuneista reilu kolmannes muutti pois koulutusmaakunnastaan koulutuksen jälkeen. Liikkuvuus jakautui maakunnittain epätasaisesti (kuvio 17). Yli puolet Etelä- ja Pohjois-Savossa valmistuneista opiskelijoista muutti toiseen maakuntaan, kun taas Pohjanmaalla näin teki vain 11 % opiskeli-



joista. Liikkuvuus oli keskimääräistä vähäisempää myös Etelä-Pohjanmaalla, Etelä-Karjalassa ja Varsinais-Suomessa.

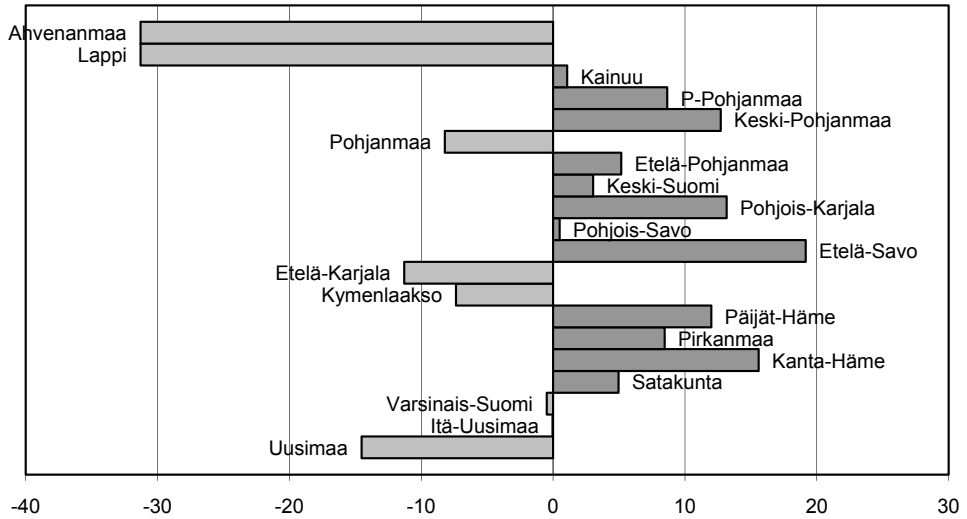
Kulttuuriala



Kuvio 18. Kulttuurialan opiskelijoiden liikkuvuus ennen koulutusta suhteutettuna valtakunnalliseen keskiarvoon (33,6 %) vuonna 2002

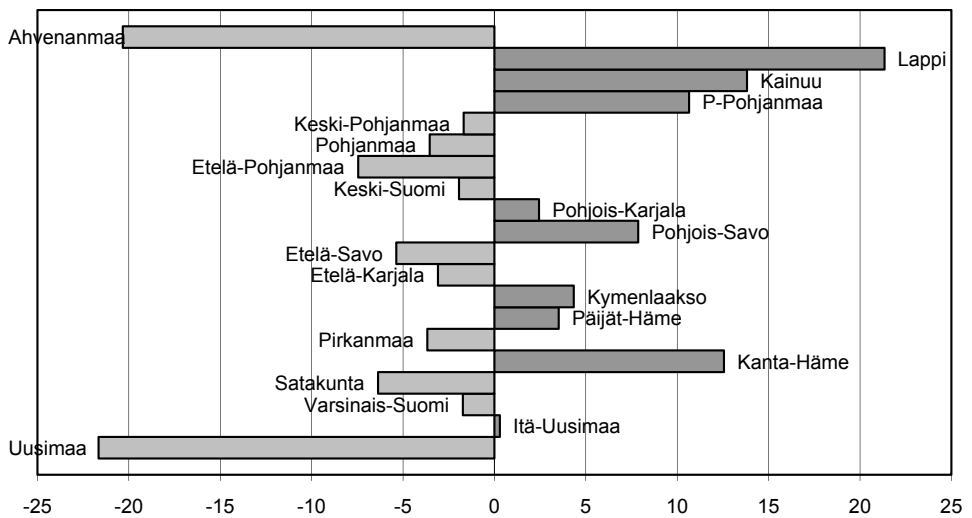
Itä-Uudeltamaalta kotoisin olevista opiskelijoista lähes 70 % muutti toiseen maakuntaan aloittaessaan kulttuurialan opintoja (kuvio 18). Muita suurta liikkuvuutta edustavia alueita olivat Satakunta ja Kanta-Häme. Vähäisintä muuttoa oli Ahvenanmaalla, jossa alle 6 % opiskelijoista muutti muualle opiskelun vuoksi. Tavanomaista vähäisemmän liikkuvuuden maakuntia olivat Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Karjala ja Päijät-Häme.

Kulttuurialan koulutuksen jälkeen yksikään Ahvenanmaalla ja Lapin maakunnissa kouluttautuneista ei muuttanut pois alueelta (kuvio 19). Myös Uudellamaalla ja Etelä-Karjalassa koulutuksensa suorittaneista jäi keskimääräistä useampi koulutusmaakuntaansa. Eniten koulutuksen jälkeen muutettiin Etelä-Savosta, josta lähes joka toinen kulttuurialalla valmistunut siirtyi muualle. Pohjois-Karjala ja Päijät-Häme olivat maakuntia, joista ennen koulutusta muutettiin keskimääräistä vähemmän mutta valmistumisen jälkeen taas keskimääräistä enemmän. Kanta-Hämeestä kulttuurialan opiskelijat muuttivat sekä ennen että jälkeen opintojen selvästi keskimääräistä enemmän.



Kuvio 19. Kulttuurialan opiskelijoiden liikkuvuus koulutuksen jälkeen verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (31,3 %) vuonna 2005

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

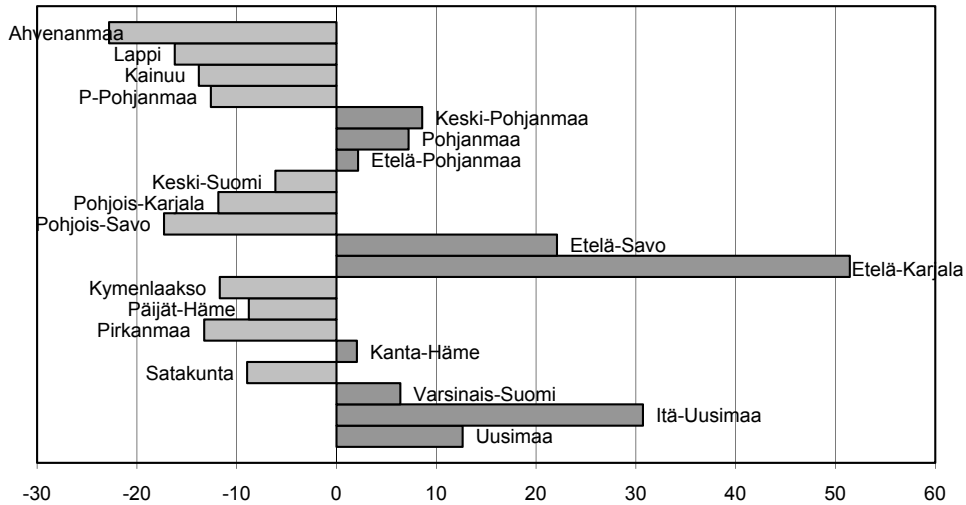


Kuvio 20. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan opiskelijoiden liikkuvuus ennen koulutusta verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (28,9 %) vuonna 2002

Keskimäärin 30 % yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan opiskelijoista muutti ennen koulutusta toiseen maakuntaan (kuvio 20). Liikkuvuus oli varsin kaksijakoista; esimerkiksi Uudeltamaalta ja Ahvenanmaalta alan opiskeli-



joista vain noin joka kymmenes hakeutui muualle, kun taas Lapissa näin teki lähes joka toinen. Muita suuria lähtömuuton alueita olivat Kainuu ja Kanta-Häme, joissa muuttoprosentti oli reilut 40 %.

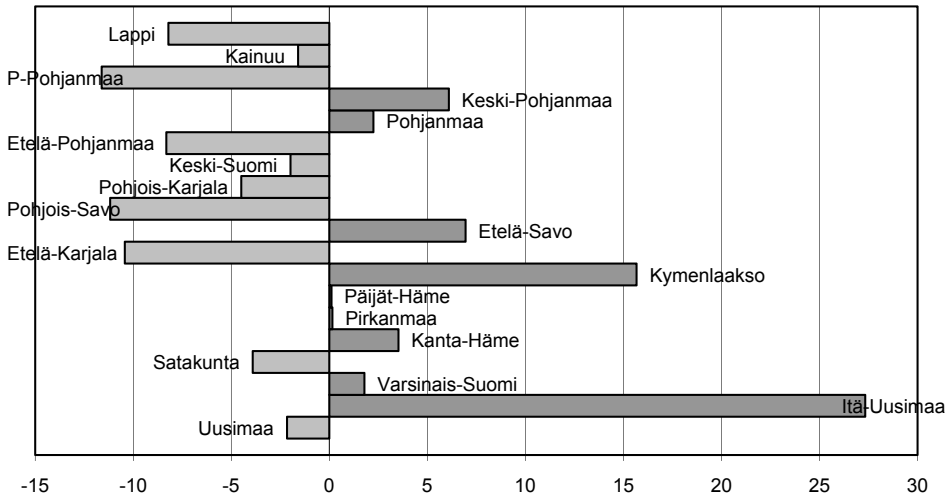


Kuvio 21. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan opiskelijoiden liikkuvuus koulutuksen jälkeen verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (25,9 %) vuonna 2005

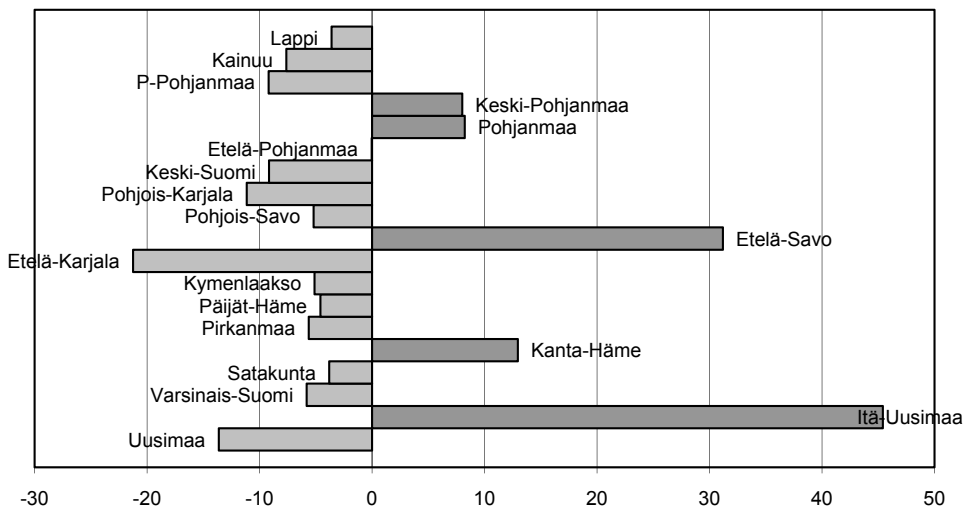
Reilu neljännes yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan opiskelijoista muutti koulutuksen jälkeen toiseen maakuntaan (kuviokuva 21). Suurinta liikkuvuus oli Etelä-Karjalassa, jossa kolme neljästä valmistuneesta muutti, ja myös Itä-Uudellamaalla ja Etelä-Savossa, joista noin joka toinen valmistunut siirtyi valmistumisen jälkeen muualle. Sen sijaan Ahvenmaalla valmistuneiden muutto oli erityisen vähäistä. Muita vähäisen muuton alueita olivat Pohjois-Savo, Lappi, Kainuu ja Pirkanmaa.

Luonnontieteiden ala

Vajaa viidennes luonnontieteiden alaa opiskelleista muutti asuinmaakuntaansa ennen koulutusta (kuviokuva 22). Valtakunnan tasoon nähden runsainta liikkuvuus oli Itä-Uudellamaalla, jossa se koski lähes puolta alan opiskelijoista, ja Kymenlaaksossa, josta kolmannes opiskelijoista muutti muualle. Sen sijaan Pohjois-Pohjanmaalla, Pohjois-Savossa ja Etelä-Karjalassa vähemmän kuin joka kymmenes opiskelija hakeutui opiskelemaan johonkin muuhun maakuntaan.



Kuvio 22. Luonnontieteiden alan opiskelijoiden liikkuvuus koulutuksen jälkeen verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (18,3 %) vuonna 2002

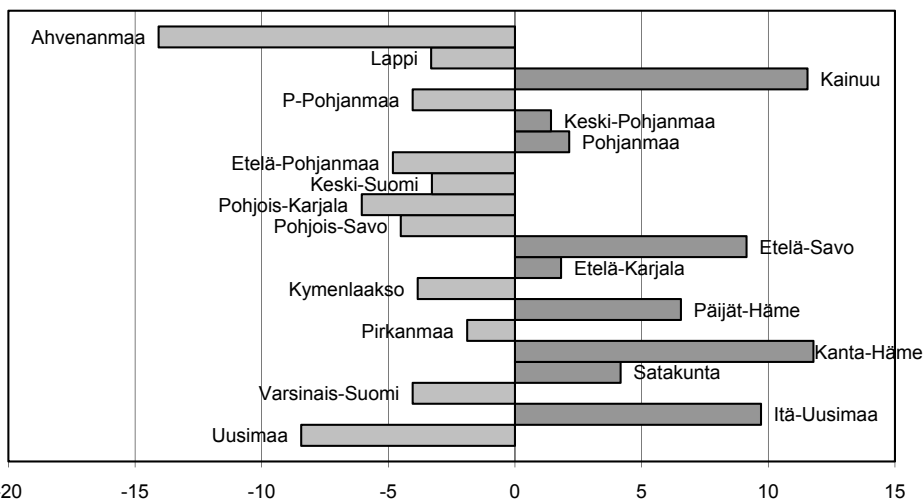


Kuvio 23. Luonnontieteiden alan opiskelijoiden liikkuvuus koulutuksen jälkeen verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (21,3 %) vuonna 2005

Luonnontieteiden alan ammatillisen peruskoulutuksen jälkeinen muutto oli aloittamisvaihetta hieman runsaampaa (kuvio 24). Runsasta liikkuvuutta esiintyi etenkin Itä-Uudellamaalla ja Etelä-Savossa, joista opiskelijat muuttivat myös jo ennen koulutusta. Sen sijaan Etelä-Karjalassa opintonsa suorittaneista ei yksikään muuttanut pois. Liikkuvuus oli suhteellisen vähäistä myös Uudenmaalla, Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Pohjanmaalla.

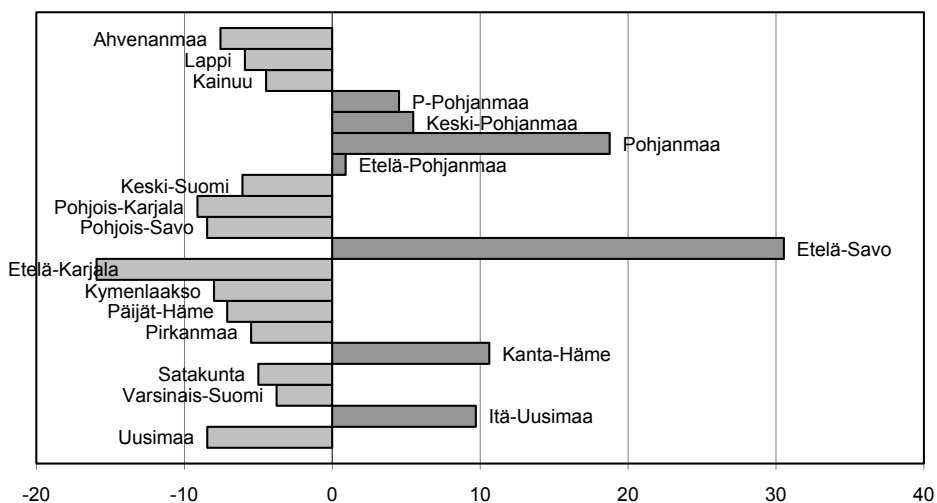


Tekniikan ja liikenteen ala



Kuvio 24. Tekniikan ja liikenteen alan opiskelijoiden liikkuvuus ennen koulutusta verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (19 %) vuonna 2002

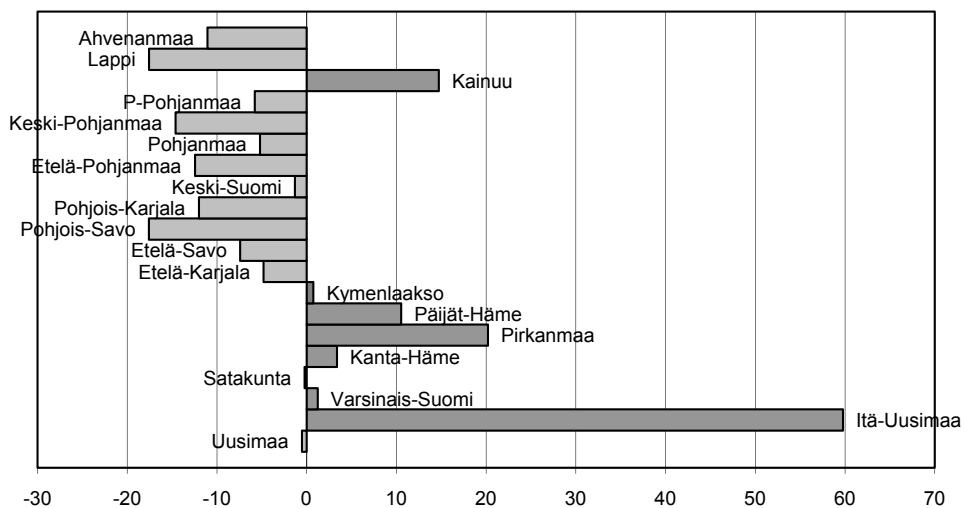
Lähes viidennes tekniikan ja liikenteen alan opiskelijoista muutti opiskelupaikkakuntaa. Suurinta muutto oli Kainuun, Kanta-Hämeen, Itä-Uudenmaan ja Etelä-Savon maakunnissa, joissa kussakin noin joka kolmas alan opiskelija hakeutui johonkin muuhun maakuntaan. Hyvin vähäistä liikkuvuus oli Ahvenanmaalla, josta vain joka kahdeskymmenes opiskelija siirtyi muualle. Selvästi alle keskimääräisen liikkuvuusprosentin maakuntia olivat myös Uusimaa ja Pohjois-Karjala.



Kuvio 25. Tekniikan ja liikenteen alan opiskelijoiden liikkuvuus koulutuksen jälkeen verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (21,2 %) vuonna 2005

Koulutuksen jälkeinen liikkuvuus oli yleisempää kuin koulutuksen aloittamisvaiheessa, ja se vaihteli suuresti alueittain (kuvio 25). Etelä-Savossa, josta myös aloittavat opiskelijat muuttivat runsaasti, useampi kuin joka toinen valmistuneista opiskelijoista muutti toiseen maakuntaan. Tilanne oli samankaltainen, joskin määrällisesti vähäisempi, myös Itä-Uudellamaalla ja Kanta-Hämeessä. Pohjanmaalla korostui lähinnä valmistumisen jälkeinen liikkuvuus. Erityisen vähäistä liikkuvuus oli Etelä-Karjalassa, jossa noin viisi prosenttia valmistuneista muutti pois.

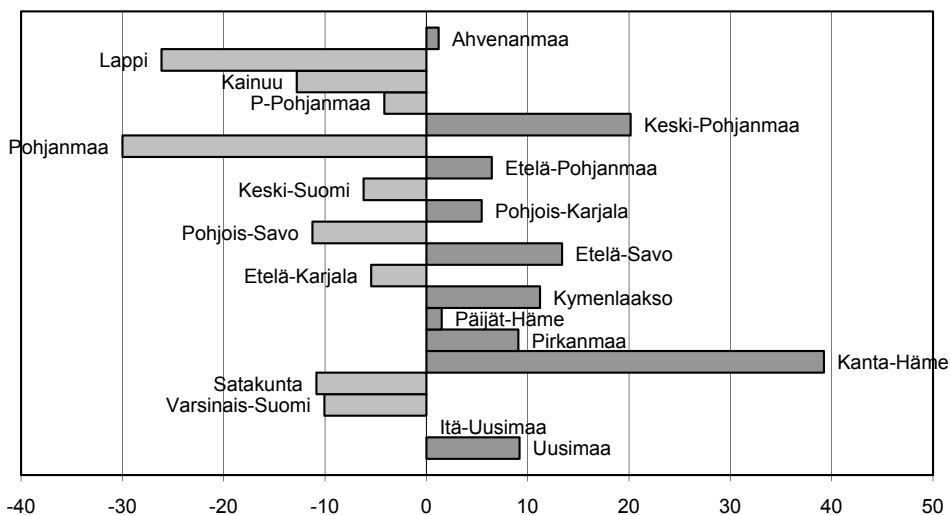
Luonnonvara- ja ympäristöala



Kuvio 26. Luonnonvara- ja ympäristöalan opiskelijoiden liikkuvuus ennen koulutusta verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (40,2 %) vuonna 2002

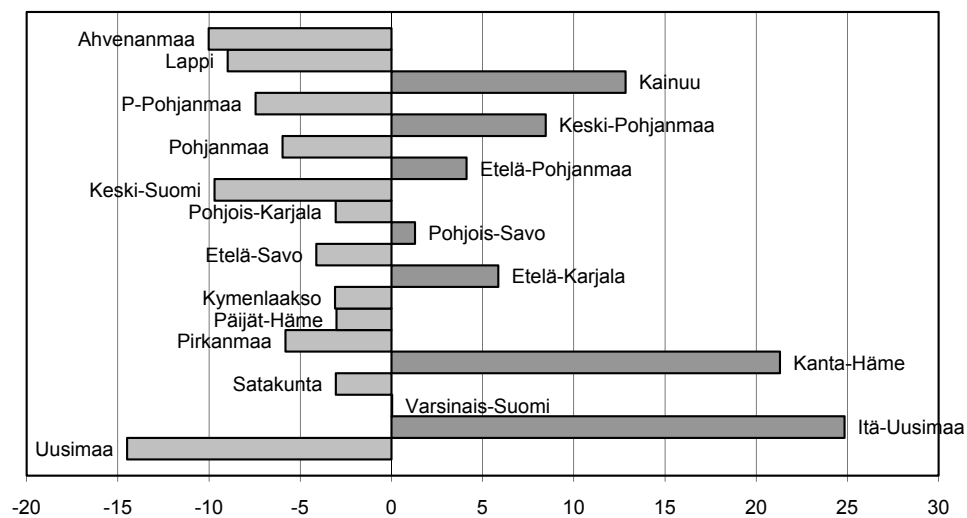
Luonnonvara- ja ympäristöalan opiskelijat muuttivat maakunnasta toiseen muihin aloihin verrattuna toiseksi eniten. Suurinta muutto oli Itä-Uudellamaalla, josta kaikki alan opiskelijat muuttivat muualle. Selvästi yli keskimääräistä enemmän muutettiin myös Pirkanmaalta ja Kainuusta, joista noin puolet opiskelijoista muutti toiseen maakuntaan. Vähäisintä liikkuvuus oli Lapin ja Pohjois-Savon maakunnissa, joista noin viidennes opiskelijoista muutti pois ennen koulutusta.

Luonnonvara- ja ympäristöalan opiskelijat muuttivat koulutuksen jälkeen keskimäärin lähes saman verran kuin ennen koulutuksen aloittamista. Maakuntien väliset erot olivat hyvin suuria; Kanta-Hämeessä valmistuneista lähes 80 % ja Keski-Pohjanmaallakin noin 60 % muutti pois, mutta Pohjanmaalla ja Lapissa vain noin 10 %.



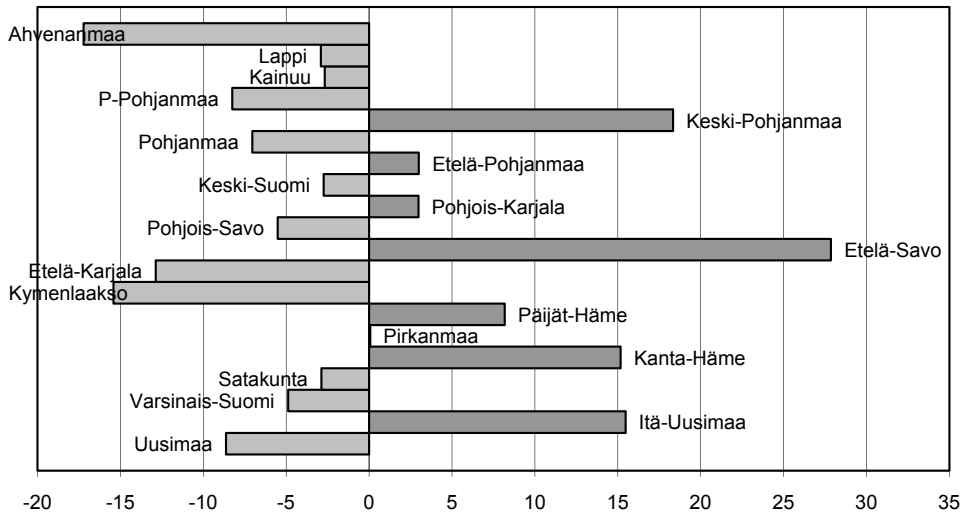
Kuvio 27. Luonnonvara- ja ympäristöalan opiskelijoiden liikkuvuus koulutuksen jälkeen verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (38,8 %) vuonna 2005.

Sosiaali- ja terveys- ja liikunta-ala



Kuvio 28. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan opiskelijoiden liikkuvuus ennen koulutusta verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (21,1 %) vuonna 2002

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan opiskelijat muuttivat ennen koulutusta keskimäärin yhtä paljon kuin muidenkin alojen opiskelijat: noin joka viidennes opiskelija muutti toiseen maakuntaan (kuvio 28). Eniten muutettiin Itä-Uudellamaalla ja Kanta-Hämeessä, joissa kummassakin reilu 40 % opiskelijoista muutti, ja Kainuussa, jossa maakuntaa vaihtoi reilu kolmannes opiskelijoista. Vähäisintä liikkuvuus oli Uudellamaalla, Ahvenanmaalla, Keski-Suomessa ja Lapissa.

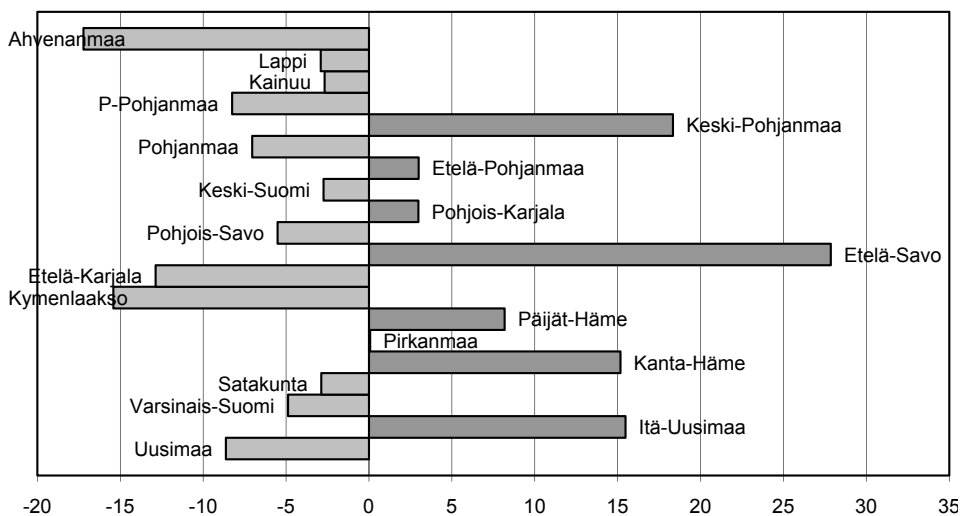


Kuvio 29. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan opiskelijoiden liikkuvuus koulutuksen jälkeen verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (21,1 %) vuonna 2005

Koulutuksen jälkeinen liikkuvuus oli sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla samalla tasolla kuin ennen koulutusta (kuvio 29). Maakuntien väliset erot olivat kuitenkin isoja. Suurinta koulutuksen jälkeinen liikkuvuus oli Etelä-Savossa, josta lähes puolet valmistuneista opiskelijoista muutti pois. Alan opiskelijat hakeutuivat keskimääräistä useammin muualle opiskelemaan Keski-Pohjanmaalla, Kanta-Hämeessä ja Itä-Uudellamaalla. Ahvenanmaan ja Uudenmaan opiskelijoista keskimääräistä useampi suoritti opintonsa ja jäi näihin maakuntiin myös koulutuksen jälkeen. Keskimääräistä useampi Etelä-Karjalan opiskelijoista muutti ennen koulutusta muualle, mutta niistä, jotka suorittivat koulutuksensa tässä maakunnassa, vain alle kymmenes muutti valmistumisensa jälkeen pois.

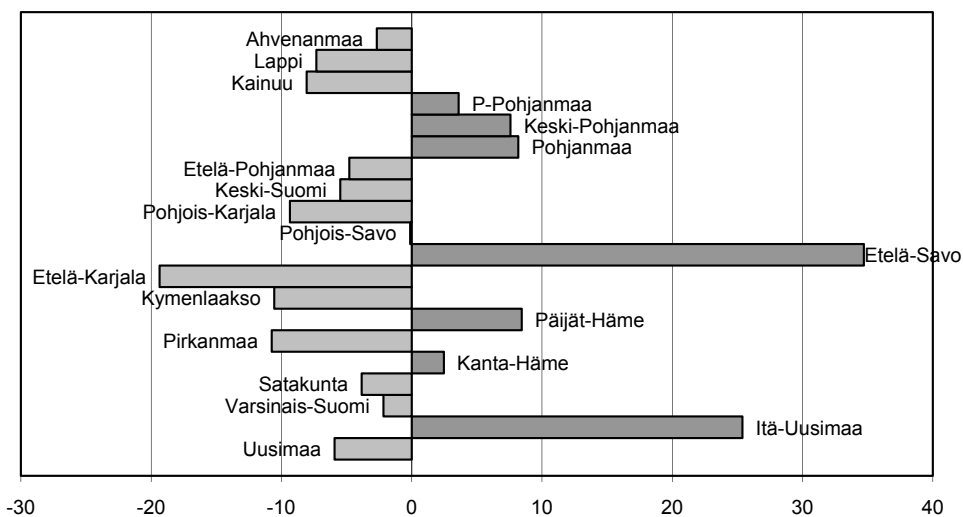


Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



Kuvio 30. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijoiden liikkuvuus ennen koulutusta verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (18,7 %) vuonna 2002

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla liikkuvuus ennen koulutusta oli vähäisintä. Opiskelijat muuttavat kekkimääräistä enemmän Etelä-Savossa, Keski-Pohjanmaalla, Kanta-Hämeessä ja Itä-Uusimaalla. Vastaavasti Ahvenanmaalla kaikki ja Kymenlaakossa lähes kaikki opiskelijat suorittivat opintonsa omassa maakunnassaan.



Kuvio 31. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijoiden liikkuvuus koulutuksen jälkeen verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon (19,3 %) vuonna 2002

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla koulutuksen jälkeinen liikkuvuus oli lähes samalla tasolla kuin ennen koulutusta, mutta maakuntien väliset erot olivat huomattavia. Erityisen runsasta liikkuvuus oli Etelä-Savossa ja Itä-Uudellamaalla. Kummastakin maakunnasta opiskelijat siirtyivät sekä ennen että jälkeen keskimääräistä useammin muihin maakuntiin. Etelä-Karjalassa opiskelijoiden liikkuvuus oli sekä ennen että jälkeen kuitenkin vähäistä.

Yhteenveto

Taulukkoon 4 on koottu vähintään yhden standardiyksikön verran keskiarvosta poikkeava liikkuvuus ennen ja jälkeen koulutuksen. Opiskelijoiden liikkuvuutta tarkastellaan aloittain maakunnittain eriteltyinä. Taulukkoon on merkitty joko positiivisella tai negatiivisella ykkösellä sellainen liikkuvuus, joka poikkeaa vähintään yhden keskihajontamitan verran alakohtaisesta keskimääräisestä valtakunnallisesta liikkuvuusprosentista. Taulukon alareunassa olevalle alimuuttoriville on laskettu yhteen kunkin alan sekä ennen että jälkeen koulutuksen sarakkeissa olevat negatiiviset ykköset. Saatu summa kertoo, kuinka monen maakunnan kohdalla liikkuvuus on ollut poikkeavan vähäistä valtakunnalliseen tasoon verrattuna. Ylimuuttorivi kertoo saman suuresta liikkuvuudesta. Vastaavasti taulukon oikean laidan ali- ja ylimuuttosarakkeissa olevat luvut kertovat kokonaismäärän aloista, joilla liikkuvuus on ollut poikkeavan runsasta tai vähäistä maakunnittain eriteltynä.

Poikkeavan vähäistä liikkuvuus ennen koulutusta oli Uudellamaalla ja koulutuksen jälkeen Etelä-Karjalassa. Liikkuvuus oli vähäisintä niin ennen kuin jälkeen koulutuksen Ahvenanmaalla. Poikkeavan suurta liikkuvuutta ennen ja jälkeen koulutuksen ja monilla aloilla esiintyi sekä Itä-Uudellamaalla että Kanta-Hämeessä. Suurta koulutuksen jälkeistä liikkuvuutta monilla eri aloilla oli Etelä-Savossa ja lievemmin Kainuussa. Valtakunnalliseen keskiarvoon suhteutettuna olivat Keski-Suomi ja Etelä-Pohjanmaa alueita, joissa liikkuvuus ei ollut poikkeavan suurta tai vähäistä minkään alan kohdalla.

Humanistisen ja kasvatustieteiden alan opiskelijoiden liikkuvuus oli suurta monessa maakunnassa ennen koulutusta, mutta ei niinkään koulutuksen jälkeen. Kulttuurialalla liikkuvuus oli sekä ennen että jälkeen koulutuksen poikkeuksellisen pientä. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnonala, tekniikan ja liikenteen ala sekä luonnonvara- ja ympäristöala olivat liikkuvuuden suhteen lähes identtisiä. Kaikissa näissä liikkuvuus oli varsin suurta monessa maakunnassa sekä ennen että jälkeen koulutuksen. Niin luonnontieteiden alalla kuin matkailu-, ravitsemis- ja



talousalallakaan ei laajemmin esiintynyt poikkeavaa liikkuvuutta ennen tai jälkeen koulutuksen muihin aloihin verrattuna.

Alueista Itä-Uusimaan, Etelä-Savon, Kanta-Hämeen ja Kainuun alueet olivat selkeitä muuttotappiomaakuntia. Parhaiten opiskelijoiden liikkuvuutta olivat kysyneet patoamaan Ahvenanmaan, Uudenmaan, Etelä-Karjalan ja Lapin maakunnat.

Koulutusta edeltävä liikkuvuus maakunnasta toiseen oli pääsääntöisesti suu-
rempaa kuin koulutuksen jälkeinen liikkuvuus muilla aloilla kuin luonnonvara- ja ympäristöalalla sekä sosiaali- ja terveys- ja liikunta-alalla. Alakohtainen vaihtelu oli varsin suurta. Ennen koulutusta tapahtunut liikkuvuus korostui erityisesti humanistisella ja kasvatusalalla, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla sekä tekniikan ja liikenteen alalla, joilla muutto oli poikkeuksellisen suurta noin joka neljännessä tai viidennessä maakunnassa.

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan opiskelijat muuttivat koulutuksen jälkeen poikkeuksellisen runsaasti viidesosassa maakunnista. Vastaavasti kulttuurialalla viidesosassa koulutusmaakuntia tapahtunut muutto oli poikkeuksellisen pientä. Koulutusalat, joissa muutto oli poikkeuksellisen pientä tai suurta vain harvan maakunnan kohdalla, olivat matkailu-, ravitsemis- ja talousala, luonnonvara- ja ympäristöala ja luonnontieteiden ala.

Taulukko 4. Vähintään yhden standardiyksikön verran keskiarvosta poikkeava opiskelijoiden liikkuvuus ennen ja jälkeen koulutuksen

	Hum. & kasv.		Kulttuuri		Yht. k.tiet.		Luon. tiet.		Tekn. & liikenne		Luva		Sote		Marata		Alim.	Ylim.
	E	J	E	J	E	J	E	J	E	J	E	J	E	J	E	J		
Uusimaa	-1			-1	-1				-1					-1			5	
Itä-Uusimaa	1		1			1	1	1	1	1	1		1	1		1		11
Satakunta	1		1															2
Kanta-Häme	1		1	1	1				1			1	1	1	1			9
Pirkanmaa											1							1
Kymenlaakso	1						1							-1			1	2
Etelä-Karjala		-1				1	-1	-1		-1				-1		-1	5	1
Etelä-Savo		1		1		1		1	1	1				1		1		8
Pohjois-Savo		1					-1					-1					2	1
Pohjois-Karjala				-1	-1												2	
Keski-Suomi																		
Etelä-Pohjanmaa																		
Pohjanmaa		-1								1		1					1	2
Keski-Pohjanmaa												1		1	1			3
Pohjois-Pohjanmaa				-1		1		-1									2	1
Kainuu	1					1				1				1		1		5
Lappi	-1			-1	1							-1	-1				4	1
Ahvenanmaa				-1	-1	-1	-1			-1					-1	-1		7
Alimuutto	2	2	3	4	2	1	3	1	2	1	2	1	2	3	1	1		
Ylimuutto	5	2	3	2	4	3	2	2	4	3	2	3	2	4	3	2		

11

Ruotsinkielinen koulutus/svensk utbildning

11.1 Ruotsinkielinen koulutus

Ruotsinkielisen ammatillisen koulutuksen järjestäjiä on 15. Tämän lisäksi viisi järjestäjää järjestää kaksikielistä ammatillista koulutusta. 15 ruotsinkielisestä järjestäjästä 10 osallistui alueellisten vaikutusten arviointiin. Näihin kuului sekä suuria että keskisuuria kuin myös pieniä koulutuksen järjestäjiä. Ruotsinkieliset koulutuksen järjestäjät ovat kuitenkin opiskelijamäärältään keskimäärin puolet pienempiä kuin suomenkieliset. Ruotsinkielisistä koulutuksen järjestäjistä puolet on yksityisiä yhdistyksiä, säätiöitä tai osakeyhtiöitä. Osa niistä järjestää ammatillista koulutusta yhdellä tai kahdella koulutusalueella, kun taas jotkut ylläpitävät monialaisia ammattioppilaitoksia. Alueellisesti ruotsinkieliset järjestäjät vaikuttavat Pohjanmaan, Turun, Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan rannikkoseuduilla.

Ammatillisen koulutuksen alueellisten vaikutusten arvioinnissa eivät ruotsinkieliset koulutuksen järjestäjät erotu kovinkaan paljon maan muista järjestäjistä, vaikkakin arviointiryhmän käyttämien arviointikriteereiden mukaan aluevaikutavuuden taso on suomenkielisten koulutuksen järjestäjien tasoa selvästi alhaisempi. Aluevaikutavuuden eri kriteerien profiilit ovat kuitenkin samanlaisia molemmissa kieliryhmissä. Toiminnan laadullisissa analyysissä ilmeni joitakin eroja alueen määrittelyssä, eri yhteistyöverkostoihin osallistumisessa sekä joissakin koulutuksen tarjonnan suunnittelun ja toteutuksen perusedellytyksissä.



Ruotsinkieliset järjestäjät määrittelevät usein alueellisen toiminta-alansa siten, ettei se noudata seutukunnan tai maakunnan virallisia rajoja. Jotkut järjestäjät suuntautuvat esimerkiksi koko Etelä-Suomeen, ja joskus taas järjestäjät viittaavat koko ruotsinkieliseen Suomeen. Tämä johtuu muun muassa siitä, että joillakin järjestäjillä on päävastuu joistakin ruotsinkielisistä aloista. Esimerkiksi ainoastaan yksi järjestäjä huolehtii metsäkoneenkuljettajien, lääketeknikoiden, maalareiden ja kartoittajien ruotsinkielisestä koulutuksesta. Etelä-Suomessa yksi järjestäjä vastaa kaikesta ruotsinkielisestä koulutuksesta luonnonvara-alalla. Ruotsinkielisen erityisopetuksen kokonaisvastuu on myös yhdellä ainoalla Pohjanmaalla toimivalla järjestäjällä, mutta yhteistyössä muiden ruotsinkielisten koulutuksen järjestäjien kanssa ammattiin valmentavaa erityisopetusta tarjotaan paitsi Uudessakaarlepyyssä ja Pietarsaareissa myös Vaasassa, Paraisilla, Tammisaareissa, Helsingissä ja Porvoossa. Oma tapansa nähdä ruotsinkielinen Suomi alueena on myös kristillisellä kansanopistolla, joka kouluttaa henkilökuntaa Porvoon hiippakunnan ruotsinkielisiä seurakuntia varten.

Joillakin ruotsinkielisillä järjestäjillä on kehittämishankkeita, joiden alueena on koko ruotsinkielinen Suomi ja jotka toteutetaan yhteistyössä muiden ruotsinkielisten järjestäjien kanssa. Tästä on esimerkkinä hanke nimeltä Ruben – Resursbank för yrkesinriktad tilläggsutbildning (Ammatillisen lisäkoulutuksen resurssipankki). Siinä kuusi järjestäjää eri puolilta ruotsinkielistä Suomea on ryhtynyt kehittämään ruotsinkielistä ammatillista lisäkoulutusta. Hankkeen aikana on muun muassa onnistuttu lisäämään ruotsinkielisten tutkintojen määrää 30:stä 80:een ja parantamaan ruotsinkielistä palvelua tutkintolautakunnissa. Paremman koordinoinnin avulla koko suomenruotsalaisella alueella on myös osaksi pystytty vähentämään järjestäjien välistä kilpailua. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään liittyen on kolme ruotsinkielistä järjestäjää eri puolilta ruotsinkielistä Suomea aloittanut yhteistyöhankkeen nimeltä *Yrkesknuten*. Tarkoituksena on tarjota kokonaisratkaisuja, nykyisten ja tulevien kompetenssi- ja tiedontarpeiden kartoituksista ja analyyseistä räätälöityihin ratkaisuihin työelämän kehittämiseksi.

Ruotsinkieliset järjestäjät ilmoittavat osallistuvansa erilaisiin ruotsinkielisen ammatillisen koulutuksen verkostoihin ja yhteistyöryhmiin. Kansallisella tasolla mainitaan Allfinlandssvenska gruppen för yrkesutbildning (Ammattikoulutuksen suomenruotsalainen ryhmä), joka toimii Opetushallituksen johdolla. Ryhmä tähtää strategisempaan toiminnan kehittämiseen ajamalla ruotsinkielisen koulutuksen yhteisiä etuja valtakunnallisella tasolla ja kehittämällä yhdessä resursseja vaativia toimintoja. Ryhmän toiminnan tuloksena on esimerkiksi käynnistetty ruotsinkielinen ammatillisten opettajien etäkoulutus, jonka avulla monet ruotsinkieliset jär-

jestäjät saavat ennen pitkää lisää päteviä opettajia. Tulevaisuudessa ryhmä tulee käsittämään koko toisen asteen koulutuksen.

Useimmat ruotsinkielisen ammatillisen koulutuksen järjestäjät osallistuivat projektiin Yrkesutbildning 2015 (Ammattikoulutus 2015), josta sittemmin tuli suomenruotsalaisen ammatikoulutuksen toimintasuunnitelma (2004). Selvityksessä, jossa muun muassa kiinnitettiin huomiota ammatillisen koulutuksen organisaatioon, ehdotetaan koulutuksen keskittämistä 2–4 järjestäjälle vuoteen 2015 mennessä. Ruotsinkielisen järjestäjäverkoston uudelleenjärjestely on parhaillaan käynnissä, ja sen tavoitteena on luoda suurempia järjestäjiä, joilla olisi vahvempi vaikutus alueellisesti, muun muassa Länsi-Uudenmaan ja Turun sekä Pohjanmaan ammatillisen koulutuksen piirissä. Itä-Uudellamaalla on löydetty Utbildningsunionen (Koulutusliitto) -projektin avulla uusia malleja ruotsinkielisen toisen asteen koulutuksen järjestämiseksi tulevaisuudessa yhteistyössä tai yhdistymällä.

Kun on kyse koulutustarpeiden ennusteen laatimisesta, ruotsinkieliset järjestäjät viittaavat ennusteeseen nimeltä Yrke 2015 (Ammatti 2015). Ennusteet tehtiin ESR:n rahoittamana hankkeena 2000–2003. Ennusteen yhteydessä tehtiin myös pienempiä alueellisia analyysejä ruotsinkielisestä koulutustarpeesta. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät osallistuivat näihin yhdessä toisten alueellisten toimijoiden, kuten maakuntaliittojen, TE-keskusten, elinkeinoelämän keskusten ja kauppakamareiden kanssa. Tulevaisuudessa ruotsinkielisen ammatillisen ja korkeakoulukoulutuksen ennusteen päivittämisestä huolehtii Opetushallitus, muun muassa edellä mainittu ammatillisen koulutuksen suomenruotsalainen referenssiryhmä. Ennuste on ruotsinkielisen koulutuksen mitoittamisen pohjana laadittaessa valtioneuvoston kehittämissuunnitelmaa. Yrke 2015 -projekti on täydentänyt seutukunnallisia ja maakunnallisia ennusteita, jotka eivät ole riittävästi voineet ottaa huomioon ruotsinkielisen opetuksen tarpeita. Suomessa ei ole erityistä ruotsinkielistä työ- tai elinkeinoelämää, mutta ruotsinkielisen koulutuksen mitoittamiseksi on välttämätöntä tehdä ennuste koko suomenruotsalaisella alueella. Eräs ruotsinkielinen järjestäjä mainitsee arvioinnissa, että heillä Yrke 2015 -projektin pohjalta aloitettiin LVI-koulutus, koska ennuste osoitti sen suurta tarvetta Etelä-Suomessa.

Myös alueellisella tasolla on luotu ruotsinkielisen koulutuksen verkostoja. Muun muassa Etelä-Suomen lääninhallitus on yhdessä järjestäjien kanssa aloittanut kehitystyön, jonka tarkoituksena on yhdistää koko Etelä-Suomen ammatti- ja korkeakoulukoulutuksen ruotsinkielinen aikuiskoulutus tämän koulutuksen koordinoimiseksi ja markkinoimiseksi. Se, miten hyvin ruotsinkieliset koulutuksen järjestäjät ovat yhdistäneet omat alueelliset strategiansa maakunnan, seutukuntien ja muiden alueellisten toimijoiden kehitysstrategioihin, vaihtelee sen mukaan, missä



ruotsinkielinen koulutuksen järjestäjä sijaitsee. Luonnollinen perusta alueellisten kehityssuunnitelmien yhteistyölle on Pohjanmaalla, jossa ruotsinkielinen ammatillinen koulutus muodostaa merkittävän osan koko maakunnan koulutuksesta. Uudellamaalla on jopa keskisuurten ammatillisten oppilaitosten vaikea saada näkyvyyttä alueellisesti, ja siellä vaaditaan järjestäjiltä aktiivista panosta. Koska ruotsinkielinen väestö asuu harvemmassa kuin suomenkielinen, useat ruotsinkieliset ammatillisen koulutuksen järjestäjät toimivat kahdessa tai kolmessa maakunnassa, mikä lisää alueellisten strategioiden yhtenäistämisen vaatimuksia. Jos suunnitelmat ruotsinkielisten ammatillisen koulutuksen järjestäjien yhdistämisestä toteutuvat, toimii tulevaisuuden järjestäjä neljän maakunnan alueella. Useat ruotsinkieliset järjestäjät pitävät tärkeämpänä koulutuksen vahvistamista suurentamalla ruotsinkielisten järjestäjien kokoa kuin esimerkiksi etsimällä kaksikielisiä ratkaisuja. Yhdistymisen katsotaan myös vahvistavan omaa asemaa alueellisiin toimijoihin ja työelämään nähden. Joidenkin järjestäjien on ollut vaikeaa vahvistaa asemaansa alueellisesti, kun taas jotkut järjestäjät ovat luoneet hyvin toimivaa yhteistyötä ennen kaikkea seutukunnan toiminnan suunnittelussa. Useat ruotsinkieliset järjestäjät korostavat systemaattisemman elinkeinoelämän sekä alueellisten toimijoiden yhteistyön kehittämisen tarvetta.

Koska monet ruotsinkieliset järjestäjät ovat pieniä tai keskisuuria alueellisen kehitystyön resurssit ovat yhtä rajalliset kuin samankokoisilla suomenkielisillä järjestäjillä. Syy siihen, miksi myös hiukan suuremmat järjestäjät kamppailevat resurssipulan kanssa, on se, että ne tarjoavat usein koulutusta monilla pienillä koulutusaloilla, mikä tarkoittaa, että ryhmät ja opettajatiimit ovat pieniä. Etuna on se, että henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua, mutta esteenä on resurssien rajallisuus.

Ruotsinkielisen koulutuksen perusongelmana on, miten houkuttaa riittävän suuri ryhmä opiskelijoita suhteellisen pitkien maantieteellisten välimatkojen takaa. Järjestäjien tavoitteena on tarjota sellaista koulutusta, jolla ruotsinkielisellä alueella on kysyntää. Käytännössä tämä tarkoittaa, että koulutus ja palvelutoiminta on tasapainotettava alueen tarpeitten mukaan ja että on saatava kokoon tarpeeksi opiskelijoita, jotka asuvat kohtuullisen matkan päässä. Kaikkea ammatillista koulutusta ei voida järjestää kaikilla alueilla, eikä koulutusta ole myöskään aina saatavilla siellä, missä työvoimakysyntä on suurinta. Näin ollen ruotsinkielisten järjestäjien on pakko sopia työnjaosta keskenään sekä tehdä yhteistyötä hajasijoituksen ja etäopintojen suhteen. Erityisen suuri paine kohdistuu pieniin koulutusaloihin, joita tarjotaan ruotsiksi ainoastaan yhdellä paikkakunnalla mutta joiden kuitenkin on vastattava sekä opiskelijoiden että työelämän tarpeisiin koko ruotsinkielisessä

Suomessa. Koulutusta ei toisinaan voida järjestää ollenkaan liian pienien ryhmien takia. Verkkopohjaisiin ratkaisuihin on jo nyt panostettu, jotta ympäri maata asuvat opiskelijat voisivat osallistua niihin. Näin tullaan tekemään tulevaisuudessakin, mutta tämä edellyttää sitä, että järjestäjät sopivat keskenään koulutuksen rahoituksesta.

Ruotsin- ja suomenkielisten koulutuksen järjestäjien alueelliset vaikutukset eivät eroa paljon toisistaan, mutta pienen volyymin vuoksi ruotsinkielisessä ammatillisessa koulutuksessa on tarve kehittää koordinoitua ja yhteistyötä valtakunnallisella tasolla pienien koulutusalojen, kehittämis- ja palvelutehtävän sekä verkko-opetuksen suhteen.

11.2 Utvärdering av yrkesutbildningens regionaleffekter

De svenskspråkiga anordnarna av yrkesutbildning är i dagens läge femton till antalet. Därutöver ordnar fem anordnare yrkesutbildning både på finska och på svenska. Av de femton svenskspråkiga anordnarna har tio deltagit i utvärderingen av yrkesutbildningens regionala effekter. Här ingår såväl stora som mellanstora och små utbildningsanordnare. I medeltal är de svenskspråkiga utbildningsanordnarna däremot hälften mindre i antal studerande än de finskspråkiga. Av de svenskspråkiga utbildningsanordnarna är hälften privata föreningar, stiftelser eller aktiebolag. En del av dem upprätthåller yrkesutbildning inom ett eller två utbildningsområden, medan andra upprätthåller större yrkesinstitut med ett flertal utbildningsområden. Regionalt sett verkar de svenskspråkiga anordnarna på kustområdet i Österbotten, Åboland, Nyland och Östra Nyland.

Inom utvärderingen av yrkesutbildningens regionala effekter skiljer sig de svenskspråkiga yrkesanordnarna inte särskilt mycket från de övriga anordnarna i landet, även om nivån på de regionala effekterna enligt de kriterier utvärderingsgruppen tillämpat är klart lägre än för de finskspråkiga anordnarna. De olika kriteriernas profiler är däremot likartade i de två språkgrupperna. När de regionala effekterna analyserades kvalitativt, framkom det dock några nyansskillnader ifråga om definitionen av regionen, deltagande i olika samarbetsnätverk samt vissa grundförutsättningar för planeringen och genomförandet som sammanhänger med att utbildningen erbjuds på svenska.

De svenskspråkiga anordnarna definierar ofta sitt regionala verksamhetsområde utifrån en region som inte nödvändigtvis följer de juridiska gränserna för en region eller ett landskap. I en del fall riktar man sig t.ex. till hela södra Finland och i andra fall hänvisar anordnarna till ***hela Svenskfinland*** som region. Det här beror



bland annat på att några av anordnarna har huvudansvar för vissa studieområden på svenska. T.ex. är det endast en anordnare som upprätthåller utbildning för skogsmaskinförare, läkemedelstekniker, målare och kartläggare på svenska. I södra Finland ansvarar en anordnare för all svenskspråkig utbildning inom naturbruk. Helhetsansvaret för den svenskspråkiga specialundervisningen finns också hos en enda anordnare i Österbotten, men genom ett samarbete med andra svenskspråkiga anordnare av yrkesutbildning erbjuds yrkesförberedande specialundervisning förutom i Nykarleby och Jakobstad även i Vasa, Pargas, Ekenäs, Helsingfors och Borgå. Ett ytterligare sätt att se på Svenskfinland som region har den kristliga folkhögskola som riktar in sig på att utbilda personal för de svenskspråkiga församlingarna inom Borgå stift.

Några av de svenskspråkiga anordnarna driver också ett antal utvecklingsprojekt som riktar sig till hela Svenskfinland och som sköts i samarbete med andra svenskspråkiga anordnare. Ett exempel på detta är projektet **RUBEN – Resursbank för yrkesinriktad tilläggsutbildning**, där sex anordnare runt om i Svenskfinland tillsammans gått in för att utveckla den yrkesinriktade tilläggsutbildningen på svenska. Under projekttiden har man bl.a. lyckats öka antalet examina som är möjliga att avlägga på svenska från 30 till 80 och förbättrat den svenskspråkiga servicen inom examenskommissionerna. Genom en bättre koordinering på allfinlandssvensk nivå har man också delvis kunnat minska på konkurrenstänkandet mellan anordnarna. Inom utvecklings- och serviceuppgiften för arbetslivet har tre svenskspråkiga anordnare i olika delar av Svenskfinland valt att starta upp ett samarbetsprojekt, **Yrkesknuten**. Målsättningen är att erbjuda helhetslösningar, från kartläggningar och analyser av nuvarande och framtida kompetens- och kunskapsbehov till skräddarsydda lösningar för att utveckla arbetslivet.

De svenskspråkiga anordnarna uppger att de deltar i olika nätverk och samlingsgrupper för den svenskspråkiga yrkesutbildningen. På nationell nivå nämns **Allfinlandssvenska gruppen för yrkesutbildning** som administreras av Utbildningsstyrelsen. Gruppen tar sikte på en mer strategisk utveckling av verksamheten genom att driva den svenskspråkiga yrkesutbildningens gemensamma intressen på riksnivå och tillsammans utveckla resurskrävande funktioner. Ett resultat av gruppens verksamhet är t.ex. att man fått igång en svenskspråkig yrkeslärarutbildning på distans, genom vilken ett flertal av de svenskspråkiga anordnarna inom kort kommer att få flera behöriga yrkeslärare. I fortsättningen kommer gruppen att omfatta hela andra stadiets utbildning.

De flesta anordnare av svenskspråkig yrkesutbildning deltog i projektet **Yrkesutbildning 2015**, som i slutändan blev en handlingsplan för den finlandssvenska

yrkesutbildningen (2004). Utredningen som bl.a. tog fasta på yrkesutbildningens organisation föreslog en koncentration av utbildningen till två-fyra anordnare med sikte på år 2015. En omändring i det svenskspråkiga anordnarnätet pågår som bäst med målsättningen att skapa större anordnare med starkare genomslagskraft på regional nivå, bl.a. kring yrkesutbildningen i västra Nyland och Åboland samt i Österbotten. I Östra Nyland har man inom projektet Utbildningsunionen tagit fram olika modeller för hur den svenskspråkiga utbildningen på andra stadiet skulle kunna ordnas i framtiden i form av samarbete eller samgång.

Ifråga om prognostisering hänvisar de svenskspråkiga anordnarna till prognosen *Yrke 2015* som är en prognos för den svenskspråkiga yrkesutbildningen som genomfördes som ett ESF-finansierat projekt under åren 2000-2003. I samband med prognosen gjordes också mindre regionala analyser om utbildningsbehovet på svenska, där anordnarna av yrkesutbildning deltog tillsammans med andra regionala aktörer såsom landskapsförbund, TE-centraler, näringslivscenter och handelskammare. I fortsättningen görs uppföljningen av prognosen för den svenskspråkiga yrkes- och högskoleutbildningen på Utbildningsstyrelsen bl.a. med den ovannämnda allfinlandssvenska gruppen för yrkesutbildning som referensgrupp. Prognosen ligger som grund för dimensioneringen av den svenskspråkiga utbildningen i statsrådets utvecklingsplan. Yrke 2015 har för flera av anordnarna fungerat som ett komplement till den regionala och landskapsvisa prognostiseringen som inte på samma sätt kunnat beakta behovet av utbildning på svenska. Det finns inget särskilt svenskspråkigt arbets- eller näringsliv, men för att kunna dimensionera den svenskspråkiga utbildningen är det nödvändigt att göra en prognos på allfinlandssvensk nivå. En av de svenskspråkiga anordnarna nämner i utvärderingen att man på basen av Yrke 2015 startade upp en VVS-utbildning, eftersom prognosen visade på ett stort behov av den utbildningen på svenska i södra Finland.

Också på regional nivå har man skapat nätverk för den svenskspråkiga utbildningen, t.ex. har länsstyrelsen i Södra Finlands län tillsammans med anordnarna startat upp ett utvecklingsarbete som har som syfte att förena hela den svenskspråkiga vuxenutbildningen inom yrkes- och högskoleutbildningen i södra Finland, för att förbättra koordineringen och marknadsföringen av utbildningen. Hur väl de svenskspråkiga utbildningsanordnarna kopplat sina egna regionala strategier till landskapens, regionernas och andra regionala aktörers utvecklingsstrategier varierar beroende på var den svenskspråkiga utbildningsanordnaren finns. I Österbotten där den svenskspråkiga yrkesutbildningen utgör en betydande del av hela landskapets utbildning finns det en naturlig bas för ett samarbete kring de regionala utvecklingsplanerna. I Nyland är det svårt tom. för mellanstora yrkesläroanstalter



att vinna genomslagskraft på regional nivå, men här krävs också en aktiv insats från anordnarnas sida. På grund av att den svenskspråkiga befolkningen är mer glest bosatt än den finskspråkiga finns det flera svenskspråkiga yrkesanordnare som har verksamhet inom två eller tre landskap, vilket gör det mer krävande att förenhetliga strategierna på regional nivå. Enligt planerna på samgång av flera av dagens svenskspråkiga yrkesanordnare kommer det i framtiden även att finnas en anordnare som verkar inom sammanlagt fyra landskap. Flera av de svenskspråkiga anordnarna ser det ändå som viktigare att stärka utbildningen genom att bilda större svenskspråkiga anordnare än att gå in för t.ex. tvåspråkiga lösningar. Man ser också samgången som ett sätt att stärka sin ställning i förhållande till regionala aktörer och arbetslivet. En del anordnare har haft vårt att vinna gehör på regional nivå, medan andra anordnare har skapat ett väl fungerande regionalt samarbete framförallt i fråga om planeringen av den regionala verksamheten. Behovet av att utveckla ett mer systematiskt samarbete med såväl näringslivet som de regionala aktörerna betonas däremot av flertalet av de svenskspråkiga anordnarna.

Att flera av de svenskspråkiga anordnarna i dagens läge är små eller mellanstora anordnare innebär att de i likhet med anordnare av samma storlek på finskt håll uppger att resurserna för det regionala utvecklingsarbetet är begränsade. Anledningen till att också några av de lite större anordnarna tampas med resursbrist är att de ofta erbjuder utbildning på ett flertal olika små utbildningsområden, vilket innebär att grupperna och lärarlagen ändå ofta är ganska små. Fördelen är att personalen blir delaktig, men nackdelen är att resurserna trots allt är ganska begränsade.

Ett grundproblem för den svenskspråkiga yrkesutbildningen är att kunna locka en tillräckligt stor grupp studerande på grund av de förhållandevis långa geografiska avstånden. Anordnarna uppger att målsättningen är att kunna erbjuda utbildning som det finns efterfrågan på i regionen på svenska. I praktiken innebär det att man måste balansera utbildningen och serviceverksamheten mellan regionens behov och möjligheten att samla tillräckligt många studerande inom ett rimligt avstånd. All yrkesutbildning kan inte ordnas i alla regioner och utbildningen är heller inte alltid placerad där arbetskraftsbehovet är som störst. Därmed blir man tvungen att tillsammans komma överens om arbetsfördelningen mellan de svenskspråkiga anordnarna samt samarbeta om utlokalisering och distansstudier. En särskilt stor press uppstår ifråga om de små utbildningar som på svenska erbjuds endast på en ort, men som ska möta såväl de studerandes som arbetslivets behov i hela Svenskfinland. Utbildningarna kan ibland inte alls startas upp på grund av för små grupper. Satsningar på nätbaserade lösningar där de studerande kan delta från olika

delar av landet har redan gjorts och kommer att göras även i fortsättningen, men det kräver att anordnarna sinsemellan kan komma överens om finansieringen av utbildningen.

Det finns inga större skillnader mellan de svensk- och finskspråkiga anordnarnas regionala effekter, men på grund av småskaligheten i den svenskspråkiga yrkesutbildningen finns det ett behov av att utveckla koordineringen och samarbetet på allfinlandssvensk (nationell) nivå t.ex. ifråga om små utbildningsområden, utvecklings- och serviceverksamhet samt nätbaserade studier.

12 Hyvät käytännöt

Arviointiryhmä on valinnut hyviksi käytännöiksi erilaisia ja omista lähtökohdistaan eri tavalla alueellisen kehitystehtävänsä jäsentäneitä koulutuksen järjestäjiä. Tässä esiteltävät hyvät käytännöt eivät siten edusta arvioinneissa korkeimmat pisteet saaneita järjestäjiä. Kunkin kuvauksen alussa on esitetty arviointiryhmän käsitys kunkin järjestäjän erityispiirteistä. Käytännöt esitetään järjestäjien nimen mukaisesti aakkosjärjestyksessä. Vahvuudet ja erityispiirteet painottuvat taulukossa 5 esitetyllä tavalla.



Taulukko 5. Hyvien käytäntöjen erityispiirteet

Järjestäjä	Vahvuudet ja erityispiirteet
Helsingin diakonissalaitoksen säätiö	<ul style="list-style-type: none">• Yksialainen, sosiaali- ja terveysalan koulutus pääkaupunkiseudulla• Verkostomainen toimintatapa• Opiskelijoiden erilaisuuden ja erityistarpeiden huomioon ottaminen koulutuksessa ja muissa palveluissa• Jalkautuvan pedagogiikan avulla opiskelijoiden opiskelu integroituu alueen väestön pariin• Päämäärä- ja tavoitetietoisuus vaikuttaessa sosiaali- ja terveysalan erityisongelmiin pääkaupunkiseudulla
Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus	<ul style="list-style-type: none">• Erityisopetukseen erikoistunut yksityinen järjestäjä ruuhka-Suomessa Keski-Uudellamaalta• Vaikuttavuustavoitteet erityistehtävässä selkeitä• Verkostoitunut toimintamalli• Aktiivinen, innovatiivinen kehittäjä• Koulutus- ja asiantuntijapalveluiden alueellistaminen
Kainuun maakunta -kuntayhtymä	<ul style="list-style-type: none">• Maakunnallinen järjestäjä Kainuusta, suuri kuntayhtymä, monialainen• Vahva alueellinen toimija, kehittäjä ja verkostokumppani• Alueelliset tarpeet ja erityispiirteet otetaan systemaattisesti huomioon• Innovaatiotoiminta näkyvää ja tuloksellista• Dynaaminen toiminta – jatkuva kehittäminen
K-instituutti Oy	<ul style="list-style-type: none">• Elinkeinoelämän oppilaitos, konsernin sisäinen palvelutehtävä• Valtakunnallinen toiminta-alue, mutta toiminnassa korostuvat alueelliset elinkeinoelämän tarpeet• Asiakaslähtöinen toimintakulttuuri• Dynaaminen kehittäminen
Porvoon kauppooppilaitos	<ul style="list-style-type: none">• Yksialainen, yksityinen kaupalliseen koulutukseen erikoistunut järjestäjä Itäiseltä Uudeltamaalta• Pääkaupunkiseudun läheisyys• Alueellinen verkostoituminen ja yhteistyö mukaan lukien ammattikorkeakoulu yhteistyö• Koulutuspalvelujen tarjonta kolmella kielellä• Aktiivinen kehittäjä
Salon seudun koulutuskuntayhtymä	<ul style="list-style-type: none">• Monialainen koulutuskuntayhtymä Varsinais-Suomesta• Aktiivinen ote työelämän kehittämiseen• Aikuskoulutuksen monipuolisuus• Yrittäjyyden painottaminen
Savon koulutuskuntayhtymä	<ul style="list-style-type: none">• Suuri, monialainen koulutuksen järjestäjä Savosta• Vahva strateginen ote aluekehittämistyöhön• Seutuvastaavien verkoston avulla huolehditaan eri seutujen integroituminen yhteiseen aluekehittämistyöhön• Yritysten kehittämistoiminnan mallintaminen• Verkostoitunut toimintatapa
Tampereen aikuiskoulutuskeskus	<ul style="list-style-type: none">• Aikuskoulutukseen erikoistunut yksityinen järjestäjä Tampereelta• Dynaaminen ja systemaattinen kehittäminen• Toimintamalli perustuu kumppanuuteen ja verkostoitumiseen• Työelämä- ja asiakaslähtöisyys toiminnassa• Innovaatiotoiminta ydinprosessina

12.1 Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö

Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö (lyh. HDL) on pääkaupunkiseudun suurin yksityinen sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaja. Säätiön ylläpitämän Helsingin Diakoniaopiston (lyh. HDO) toiminta-alue on pääkaupunkiseutu, mutta opisto on saanut aikaan myös muuta alueellista ja valtakunnallista vaikuttavuutta muun muassa yhteistyöverkostojen ja hankkeiden avulla. HDO on pääkaupunkiseudun toiseksi suurin sosiaali- ja terveysalan kouluttaja (lähihoitaja). HDO:lla on lisäkoulutuksen järjestämislupa viiteen alan ammatti- ja erikoisammattitutkintoon. Se on järjestänyt myös ruotsinkielistä koulutusta. HDO järjestää lisäksi matkailu-, ravitsemis- ja talousalan, kotitalous- ja kuluttajapalveluiden perustutkintokoulutusta (kotitalousyrittäjä) sekä nuorille että aikuisille erityisopetuksena. Opistolla on järjestämislupa myös syrjäytymisvaarassa olevien ja vajaakuntoisten koulutukseen ja maahanmuuttajakoulutukseen. Sekä maahanmuuttajien että erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden osuus kokonaisvolyymistä on noin 25 %.

Opisto kuuluu yksityisten ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja kansanopistojen ylläpitäjien verkostoon, jotka omistavat Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy:n ja jotka vuonna 2005 perustivat Diakoniaopistot -verkoston (lyh. DO-verkosto). HDO hyödyntää koulutuksen järjestämisessä HDL:n laajoja kansainvälisiä ja valtakunnallisia sosiaalisten sekä sosiaali-eettisten palvelutoiminnan verkostoja.

Pääkaupunkiseudulla on kasvava tarve erityisosaamista vaativille asiakasryhmille suunnatuille sosiaali- ja terveyspalveluille. Yksityisen ja kolmannen sektorin rooli palvelujen tuottajana kasvaa ja kysyntä erityisosaajista kovenee. Tällaisia aloja ovat muun muassa vanhustyö, päihde- ja mielenterveystyö sekä lapsi- ja perhetyö. Pääkaupunkiseudulla on myös runsaasti väestöryhmiä, joille räätälöity ammatillinen koulutus sekä siihen valmentava, valmistava ja ohjaava koulutus vahvistavat yhteiskunnallista osallisuutta tai elämäläätua. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi maahanmuuttajat sekä vammaiset, vajaakuntoiset ja syrjäytymisvaarassa olevat henkilöt. Työelämässä olevan väestön osaamisen uudistaminen on palvelutarpeiden muuttuessa tärkeää myös työssä jaksamisen kannalta.

Opistolla on pitkäkestoiseen yhteistyöhön perustuva työelämäverkosto. Työssäoppimis- ja näyttöjen yhteistyösopimuksia on 200, joista yli puolet on pk-yrityksiä ja kolmannen sektorin toimijoita. Opisto tekee pääkaupunkiseudun kuntien kanssa säännöllistä yhteistyötä. Opistolla on pysyvä työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä, jossa se on erikoistunut osaamisen kehittämiseen vaativilla sosiaali- ja terveyspalveluiden alueilla.

Opisto täydentää muuta toimintakenttää. Se pyrkii vaikuttamaan nivelvaiheisiin liittyviin kriittisiin kohtiin. Keskeistä on läheinen kumppanuus muun muassa opiskelijoiden lähi-verkostojen sekä hoitavien ja kuntouttavien tahojen kanssa sekä aktiivinen projektitoiminta. HDO on tuonut uusia erityisryhmiä koulutuspalveluiden piiriin ja luonut uusia polkuja edetä työelämäänsä sekä ammatilliseen koulutukseen. Työelämän palvelutehtävässä ja erityisryhmien koulutuksen kehittäjänä HDO:lla on omasta mielestään hyvät edellytykset tavoitella valtakunnallisesti laajempaa vaikuttavuutta mm. DO-verkoston kautta.

1 Suunnittelu ja johtaminen

Tavoitteet

Opisto on erikoistunut uudistamaan osaamista inhimillisen hädän kohtaamisessa ja vaikeimmassa asemassa olevien auttamisessa. Se tukee työvoiman saatavuutta ja uusiutumista kasvavan työvoimakäytön alueilla.

Aikuiskoulutuksen toimintaedellytysten turvaaminen ja erityisopiskelijoille



suunnattujen tuki- ja ohjauspalveluiden tuottaminen edellyttävät sekä aloitteellisuutta että tiivistä yhteistyötä alueellisissa verkostoissa. Tarjontaa on monipuolistettu ja uusia kohderyhmiä tuotu koulutuspalvelun piiriin.

Opisto on vaikuttanut sekä perus- että lisäkoulutuksessa uusien tutkintojen ja koulutuksien käynnistämiseen sekä osallistunut pilottihankkeisiin (esimerkiksi Nuorten ohjaava ja valmistava koulutus). Kasvaville työvoiman kysynnän alueille on tuotettu osaajia. Opisto tuottaa osaamista myös pk-sektorin ja kolmannen sektorin tarpeisiin. Lisäksi opisto aktivoi työvoimareservejä koulutukseen ja työelämään. Opisto on ollut uranuurtaja monikulttuuristen ryhmien parissa. Kaikkiin koulutuksiin on sisällytetty yrittäjyysosio. Ammatillisen peruskoulutuksen vetovoimaisuutta on edistetty muun muassa radio- ja tv-ohjelmilla sekä osallistumalla Taitaja-kisaan sekä Ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailuun 2005.

Suunnittelu ja periaatteet

Opisto päivittää strategiansa määräajoin ja tarkentaa tavoitteitaan vuosittain toimintasuunnitelmissa. Lisäksi opisto reagoi nopeasti ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin kohdentamalla opiskelijapaikkoja uudelleen, projektitoiminnalla ja räätälöimällä koulutuspalvelut kohderyhmälle. Työministeriön vuosittain tekemät linjaukset ohjaavat työvoimapolitiittisen koulutuksen tarjonnan suunnittelua.

HDL-säätiön hallitus ja opiston johtokunta seuraavat alueen koulutustarpeita sekä tuottavat yhteiskunnallista näkemystä alueen tarpeista ja kehityksestä. HDO:n johtoryhmä asettaa kumppanuuskriteerit, ulkoiset asiantuntijaryhmät sekä toiminnan tavoitteet. Koulutus- ja kehitysjohdajat koordinoivat asiantuntijaryhmien toimintaa. Työelämäkoordinaattori vastaa työelämäverkoston kanssa tehtävistä sopimuksista sekä siitä, että verkosto vastaa strategisia ja määrällisiä tavoitteita.

HDL on Koulutuksen järjestäjien yhdistys ry:n, Yksityisten ammatillisten oppilaitosten liiton ja EK:n opetusalan työnantajaliiton jäsen, minkä lisäksi se kuuluu sosiaali- ja terveysalan oppilaitosjohdon valtakunnalliseen verkostoon. Se osallistuu aktiivisesti opetus- ja työvoimahallinnon ja kunta- ja aluetoimijoiden tiedotus- ja koulutustilaisuuksiin. Se seuraa tulevaisuusraportteja ja nuorisoikäluokkien, maahanmuuttajien ja koulutuksen vetovoimaisuuden kehitystä. Lisäksi se tekee tiivistä yhteistyötä hoito- ja kuntoutusverkoston ja Helsingin sosiaaliviraston kanssa.

Koulutuksen merkitys korostuu tulevaisuudessa pääkaupunkiseudulla, koska alle 25-vuotiaiden määrä on alueella suuri. Myös aikuisten koulutustarve sosiaali- ja terveysalalle kasvaa. Opisto painottaa rekrytointia tukevien ja rakennetyöttömyyttä purkavien koulutusten tuottamista eri rahoitusmuodoilla sekä julkiselle että

yksityiselle sektorille. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän keinoin vastataan osaamisen uudistamishaasteeseen. Tilojen uudistaminen perustuu koulutuske-
naarioanalyysiin. Uusia koulutuksia ja toimintamalleja kehitetään aktiivisen pro-
jektitoiminnan kautta.

HDO toimii aktiivisesti kristillisiin ja sosiaalieettisiin arvoihin nojaavassa DO-
verkostossa (vuodesta 2005). Päämääränä on syrjäytymisen ehkäisy sekä syrjäy-
tyneiden parissa työtä tekevien huippuosajien kouluttaminen. Verkosto vaikuttaa
yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja organisoii verkostohankkeita. DO-verkos-
to laatii yhteisen strategian ja keskittyy muun muassa koulutussuunnitteluun ja
koulutustarpeen ennakointiin, yksilöllisiin koulutustarpeisiin vastaamiseen, laa-
dunvarmistukseen ja koulutuksen hallinnointiin. HDO:n rehtori on DO-verkoston
johtoryhmän puheenjohtaja. Verkostoon kuuluvan Seurakuntaopiston kanssa on
yhteistyösopimus oppisopimuskoulutuksen järjestämisessä.

Opisto ei osallistu yksityisen koulutuksen järjestäjänä alueen kehittämistä kos-
keviin suunnittelu- ja strategiatyöryhmiin, mutta se tuottaa pyydetty arviointi- ja
tilastotiedot ja osallistuu suunnitelmien ja strategioiden julkistamistilaisuuksiin
sekä seuraa kyseisten tahojen raportteja ja julkaisuja. Johtajien ja esimiesten kanssa
on sovittu suunnitteluun liittyvästä työnjaosta ja vastuutuksista.

Henkiset, toiminnalliset, taloudelliset ja muut edellytykset

Oman henkilöstön valmiuksia työelämäyhteistyöhön parannetaan seuraavilla toi-
menpiteillä: Ote-jaksot, konsultoiva työote, työkierrat ja rekrytointi.

Opisto varmistaa työelämälähtöisyyden Oppimisverkkojen kutojat -projektissa
luoduilla toimintatavoilla, joita edelleen kehitetään Palmenian hallinnoimassa Hoh-
to-projektissa yhdessä Helsingin ja Espoon sosiaali- ja terveysalan oppilaitosten ja
työelämän kanssa. Projektin painopiste on tieto- ja viestintätekniikassa, erityisesti
verkkoviestinnän ja sen työkalujen kehittämisessä. Lisäksi opisto edistää klusterei-
den syntyä ja järjestää yhteistyökumppaneille tapaamisia ja koulutusta. Sopimus-
koulutuksessa asiakaslähtöisen toimintatavan pohjana ovat osaamiskartoitukset
sekä erikoistuneet tuotteet ja palvelut erityisryhmille.

HDO on saanut erillisrahoitusta työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään. DO:n
oma budjetti mahdollistaa suunnitelman toteuttamisen.



2 Toteutus

Opisto suuntaa ammatillista koulutusta työvoiman tarvealueille ja päivittää opetus-suunnitelmat työelämän tarpeiden mukaan. Lisäksi opisto lisää uusien opiskelijoiden kiinnostusta alalla markkinoinnin ja viestinnän avulla.

Opisto tuottaa julkiselle ja yksityiselle sektorille rekrytointikoulutusta. Työelämässä olevien henkilöiden osaamistasoa nostetaan lisäkoulutuksen kautta. Erikoisammattitutkintojen toteuttaminen oppisopimuskoulutuksena varmistaa työelämän näkökulman kehittämisessä. Näyttötutkintojen avulla opisto edistää yhteisymmärrystä ammattitaitovaatimuksista.

Perustutkintoa suorittava opiskelija saa työssäoppimisen polun avulla mahdollisimman monipuolisen kuvan työmahdollisuuksistaan ja ammatistaan sekä mahdollisuuden kehittää osaamistaan. Jalkautuva pedagogiikka vaikuttaa oppilaitoksen lähiympäristöön, ja se tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden aluevaikuttamiseen. Opiskelijat osallistuvat aktiviteetteihin, kuten Asunnottomien yö, Senioritonni, Muistikävely, Omaishoitajien virkistyspäivät ja Yhteisvastuukeräys-tapahtumat.

Erityisiä tuki- ja ohjauspalveluita tarvitsevien opiskelijoiden määrä on lisääntynyt, ja näitä palveluita on lisätty ja monipuolistettu. Opisto on kehittänyt myös palveluohjausosaamistaan sekä verkostoja ehyiden palveluketjujen luomiseksi koulutuksen ja muiden palveluntuottajien kesken. Tavoitteena on varmistaa sosiaaliset ja taloudelliset edellytykset opiskeluun. Palveluohjauksen kautta myös opiskelijoiden tukiverkostot, kuten asumispalvelut, avopoliklinikat, A-klinikat, hoito- ja kuntoutuskodit, vaikuttavat välillisesti palveluiden kehittämiseen.

Henkilökohtaistamista ja joustavia koulutusmahdollisuuksia sekä jatkopolkuja luomalla opiskelija ohjataan hänelle sopivaan koulutusmuotoon sekä HDO:n sisällä että ulkopuolella. Muun muassa työvoimapolitiittisena koulutuksena alkavan ammatillisen peruskoulutuksen päätyminen oppisopimuskoulutuksena varmistaa opiskelijoiden työllistymistä.

Romanien koulutuksessa on tehty uusia avauksia, kuten koulunkäyntiavustajan ammattitutkintoon valmistava koulutus romaniryhmälle.

Yhteistyö

Ammatillisessa peruskoulutuksessa merkittävin yhteistyömuoto on työssäoppimisen ja osaamisen arviointi (näytöt) sekä niille edellytysten luominen.

Oppilaitosyhteistyötä tehdään opiskelijoiden jatkopolkujen turvaamiseksi peruskoulun jälkeen. Valmentavalla koulutuksella on kuusi ystävyyskoulua Itä- ja

Koillis-Helsingissä sekä yhteistyö maahanmuuttajanuorten parissa toimivan Espoon nuva-verkoston kanssa. Nuorten ohjaavan ja valmistavan koulutuksen pilotissa HDO:n aloitteesta perustettiin Uudellemaalle oppilaitosten verkosto. Yhteistyö Keskuspuiston ammattiopiston kanssa turvaa osaltaan valmentavan koulutuksen päätävien jatkomahdollisuudet. Oppilaitosyhteistyötä tehdään myös Eiran ja Töölön aikuislukioiden sekä Helsingin kaupungin nuorten työpajojen kanssa.

Työelämän palvelutehtävää toteutetaan koulutuksen ohella myös esimerkiksi kehittämishankkeissa, valmennusohjelmissa ja osaamiskartoituksissa. Helsingin sosiaaliviraston kanssa on solmittu sopimus myös työelämän kehittämisestä.

HDL-säätiö on luonut mahdollisuudet innovatiiviselle yhteistyölle sosiaalityön ja koulutuksen välillä mm. naistyössä, maahanmuuttajatyössä sekä nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä (esimerkiksi Nuorten Paalu, Alppipiha).

Valmentavassa koulutuksessa tehdään yhteistyötä hoitavien ja kuntouttavien tahojen kanssa opiskelijavalinnassa (joustava siirtyminen hoidosta koulutukseen), hoitojen mahdollistamisessa koulutuksen aikana, koulutusten toteutuksen ja tulosten arvioinnissa koulutustuotekohtaisissa ohjausryhmissä. Yksittäisen opiskelijan arviointi tehdään yhdessä hänen tukiverkostonsa kautta yhteistyössä vastaavan kouluttajan kanssa.

HDO koordinoi KV-toimintaa kymmenen suomalaisen oppilaitoksen osalta Suomi-kotien verkostossa Tukholmassa, Torontossa ja Brisbanessa (Australia). Opisto osallistuu Porvoon sosiaali- ja terveysalan oppilaitokseen koordinoiman Suomi-seuraverkoston kautta KV-toimintaan Costa Blancan Suomi-kodissa. Uutta kansainvälistä yhteistyötä on rakennettu lastenkotien kanssa lähialueilla ja Indonesiassa, jossa HDO:n opiskelijajyhdistys HYDE harjoittaa kummitoimintaa.

Opisto järjestää verkostotapaamisia ja -seminaareja, kuten pääkaupunkiseudun maahanmuuttajaverkosto ja työssäoppimisen verkosto.

Rehtori on HDL-säätiön diakoniatoimen johtokunnan jäsen ja osallistuu useiden organisaatioiden toimintaan, mm. Rinnekoti-säätiön hallintoneuvostoon, Helsingin kristillisen opiston hallitukseen, Yksityisten ammatillisten oppilaitosten liiton hallitukseen ja Etelä-Suomen lääninhallituksen lisäkoulutuksen asiantuntijaryhmään. Kehitysohjaaja jakaa työpanoksensa diakoniatoimen ja opiston kesken ja on useiden muun muassa Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamien diakoniaprojektien ohjaus- ja johtoryhmissä. Hän kuuluu myös päihdetyön tutkintotoimikuntaan sekä Stakesin hallinnoiman Equal-projektin ohjausryhmään, joka kehittää vajaakuntaisia työllistävien sosiaalisten yritysten toimintaa. Oppilaitoksen opettajat ovat edustettuna muun muassa mielenterveyskuntoutujien kouluttautumisen verkostossa, lähihoitajan tutkintotoimikunnassa, koulunkäyntiavustajan tutkintotoimikunnan sihteerinä, maahanmuuttajaverkostossa ja opo-verkostossa.



3 Seuranta ja arviointi

Vaikuttavuutta arvioidaan mm. seuraavilla mittareilla:

- Hakijoiden määrä koulutuksittain/aloituspaikat
- Suoritettujen tutkintojen määrä vuosittain
- Eri koulutuksissa aloittaneet vuosittain
- Työllistymisaste, sijoittuminen jatko-opintoihin verrattuna muihin alueen oppilaitoksiin
- Työssäoppimisen yhteistyösopimukset / kunta- ja valtio / yksityinen sektori
- Tilaus- ja sopimuskoulutusten ostajien määrän kehitys / osuus tuotoista / tuottojen kehitys
- Opettajien työelämäjaksojen määrä / työkierrossa olevien määrä
- Työssäoppimisen ohjaaja/näytön arvioijakoulutuksen aloittaneet vuosittain
- Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden määrä eri koulutuksissa / määrän kehitys
- Erityisopiskelijoiden määrä eri koulutuksissa / määrän kehitys
- Uuden koulutuspolun HDO:ssa löytäneiden määrä vuosittain
- Työelämän yhteistyöverkoston laatupalaute
- Työelämälle järjestetyt yhteistyöseminaari ja niihin osallistuneet
- Palvelumatriisi työvoimahallinnon koulutukset

Palautetietoa kerätään muun muassa valmistuvilta opiskelijoilta (sisältää sijoittumisen työelämään), kaikista työssäoppimisen jaksoista sekä työssäoppimisen ohjaajilta.

Opisto on julkaissut erilaisia kehittämishankkeita koskevia seuranta- ja arviointiraportteja. Opisto on osallistunut myös opetusministeriön laatupalkintokilpailuun ja tehnyt oman toimintansa arvioinnin EFQM:n mukaisesti. HDO voitti vuonna 2005 laatupalkinnon, jonka teemana oli Erilainen oppija.

4 Palaute- ja muutosprosessit

Näyttötutkintojen tutkintokohtaiset ohjausryhmät on perustettu kehittämään näyttötutkintojen järjestämistä.

Kumppanuusmalli on kehitetty ja otettu käyttöön valmentavassa koulutuksessa, ammatillisessa peruskoulutuksessa ja työelämän palvelutehtävässä. Verkko-ympäristön kehittäminen on parantanut työelämäkumppaneiden yhteydenpitoa oppilaitokseen.

Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen kehitetään uusia toimintamalleja, ja muun muassa KAMU-projektissa kehitetään kehitysvamma-alan osaamista neljän erityis-huoltopiirin alueella (Helsinki, Uusimaa, Kymi ja Rinnekoti).

Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään liittyvässä hankkeessa on yhteistyökumppaneina seitsemän työelämän organisaatiota julkiselta, yksityiseltä sekä kolmannelta sektorilta.

Työelämäyhteyksiä tukeva tietokanta on kehitetty (yli 2 000 työssäoppimis- ja näyttöpaikan sekä työelämäasiakkaan yhteystietorekisterit).

Työssäoppimisen sekä näytön suunnittelu-, toteutus- ja arviointiprosessit on dokumentoitu. Niiden avulla voidaan konkretisoida, arvioida ja kehittää yhteistyömalleja edelleen.

Koulutuspäällikkö kehittää JET-koulutuksessa toimintaympäristöanalyysimallia. Ensimmäinen toimintaympäristöanalyysi on tehty työvoimapoliittiseen ohjaavaan koulutukseen.

HDO julkaisee Helsingin Diakonissalaitoksen julkaisusarjassa merkittävimmät arviointi- ja projektiraportit. Vuosikertomuksessa esitellään kattavasti edellisen vuoden tulokset ja kehittämishankkeet. Myös Viesti-lehti esittelee myös uusia innovaatioita. Julkaisut jaetaan kattavasti yhteistyökumppaneille, ja ne ovat suuren yleisön luettavissa myös opiston Internet-sivuilla www.hdo.fi sekä opiston kirjastossa.

Aikuiskoulutuksen henkilökohtaistamista kehittäneen Aihe-projektin Spektri-julkaisussa on esitelty HDO:ssa kehitettyjä menetelmiä useaan otteeseen. Sidosryhmätapaamisissa esitellään avoimesti omaa toimintaa. Oman toiminnan arvioimiseksi tehdään benchmarkkausta.

HDO on kehittänyt innovatiivisia koulutuspalveluja pääkaupunkiseudun uusiin tarpeisiin ja se on edelläkävijä erityisryhmien koulutuksen kehittäjänä. Kokeilevaa toimintaa esitellään muille toimijoille, ja monet koulutukset ovat vakiinnuttaneet paikkansa valtakunnallisesti. Opisto kehittää erityisryhmien koulutusta myös tulevaisuudessa. HDO luo malleja, joilla koulutus integroituu muihin palvelusektoreihin, ja vahvistaa koulutuksen roolia alueiden kehittämisessä. HDO erikoistuu ja täydentää julkista palvelutarjontaa sekä välittää HDL:n palvelu- ja koulutussäätiossa syntyvää erityisosaamista laajemmalle alueelle.

5 Tulokset

HDO voitti vuonna 2005 Opetushallituksen Aktiivinen oppilaitos -kilpailun, jossa arvioitiin muun muassa opiskelijoiden aluevaikuttamisen aktiiviteettia. Opisto on toiseksi suurin alueen lähihoitajakouluttaja perustutkinnon suorittaneiden lukumäärillä mitattuna. HDO:lla on oppisopimuskoulutuksen tietopuolisena kouluttajana ja näyttötutkintojen järjestäjänä merkittävä rooli alueella. HDO:n työvoimapoliittisissa ammatillisissa sekä ohjaavissa koulutuksissa maahanmuuttajataustaisten osuus on korkea, syksyllä 2006 noin 50 %. Ammatti- ja erikoisammattitutkintojen järjestämisoikeus on monipuolistanut koulutustarjontaa. Työssäoppimisen ohjaaja- ja näyttöarvioijakoulutukset ovat syventäneet henkilöstön käsitystä myös koulutet-



tavan ammattitaidon osa-alueista. Oppimisverkkojen kutojat -projektissa aloitettuihin koulutuksiin on osallistunut jo yli 1 400 henkilöä. Oppisopimusopiskelijoiden (nyt jo yli 1 250 opiskelijaa) työpaikkaohjaajille tarjotaan mahdollisuutta suorittaa työpaikkakouluttajakoulutus.

Erityisopetuksena toteutettuna kotitalousyrittäjäkoulutuksesta valmistuneet (kehitysvammaisten ryhmä) ovat työllistyneet hyvin (työllistymisaste noin 70 %).

Työelämän palvelutehtävässä ovat verkostokumppaneina olleet monet järjestöt (esimerkiksi Sininauhaliitto, Elämä on parasta huumetta ry, Positiiviset ry ja Super ym.) sekä julkisyhteisöt, kuten seurakunnat ja koulut. Kolmannen sektorin järjestöistä korostuu yhteistyö vammais- ja maahanmuuttajajärjestöjen kanssa (esimerkiksi Sininauhaliitto, Niemenkotisäätiö).

Opisto kuuluu Liiketalousnoste-verkostoon, jossa se edistää työhyvinvointia ja yrittäjyyttä. Verkoston muut jäsenet ovat Suomen Liikemiesten Kauppaopisto – Atk-Instituutti, Malmin kauppaoppilaitos, HBC Kehittämisen ja koulutuspalvelut, Kauppakamari-Instituutti Kauppiaitten kauppaoppilaitos, Haaga-Perho täydennyskoulutus, Porvoon kauppaoppilaitos sekä Mäkelänrinteen ja Eiran ja Töölön aikuiskoulutuskeskukset.

AppreA40 + -projektissa yli 40-vuotiaat suorittavat perus- tai ammattitutkinnon oppisopimuksena omalla työpaikallaan ja koulutukseen liittyy työpaikan kehittämishanke.

Vuonna 2003 käynnistyneen Sote@kku-projektin yhteistyöryhmä (Rovaniemen sosiaali- ja terveysalan oppilaitos, Amiedu, Oulun ja Porin aikuiskoulutuskeskus ja Porin palveluopisto) on kehitetty lisäkoulutuksen verkkopohjaisia ohjaus- ja näyttötutkintojen suorittamisen tapoja ja välineitä.

Diakoniaopistot-verkosto tuottaa synergiaa ammatillisen peruskoulutuksen, lisäkoulutuksen, työelämän kehittämistoiminnan sekä vapaan sivistystyön koulustoiminnan kehittämisessä. Synergiaa syntyy myös omistajayhteisöjen kautta Diakonia-ammattikorkeakoulujen kanssa. Seurakuntaopiston oppisopimuspalvelujen yhteistyösopimus mahdollistaa muun muassa oppisopimuskoulutuksen pitkäjänteisen kehittämisen sekä perustutkinnoissa että lisäkoulutuksessa yhteistyössä työpaikkojen kanssa.

OTE – opettajat työelämäjaksolla -projektissa vahvistettiin opettajien työelämäosaamista ja molemminpuolista yhteistyötä. Projektin aikana noin kolmannes opiston kouluttajaa (n = 24) osallistui 2–3 kuukauden työelämäjaksolle.

HDO on järjestänyt viime vuosina noin 300–400 henkilölle henkilöstökoulutusta ja -valmennusta. Sosiaali- ja terveysalan pk-yrityksille on järjestetty valmennuspalveluita. Ammatillista osaamista uudistavia lyhytkursseja ja seminaareja on järjes-

tetty. Konsultointi- ja valmennuspalveluita on suunnattu opetus- ja kasvatusalalla toimiville mm. Espoossa ja Helsingissä. Myös erityisopetuksen toimijoille on tuotettu tiimivalmennusta ja ryhmätyönohjausta.

Kehitysvamma-alan ammatillista osaamista uudistava KAMU (ESR) -projekti vuosille 2005–2007 Helsingin, Uudenmaan ja Kymenlaakson erityishuoltopiirien sekä Rinnekodin henkilöstön koulutushanke, jossa luodaan samalla uusia yhteistyömuotoja työelämässä tapahtuvaan osaamisen uudistamiseen.

KAMU-projektissa kehitetyt toimintamallit ovat sovellettavissa laajasti työelämän palvelutehtävässä. Näitä ovat muun muassa kumppanuusmalli, aluetutormalli, pienten yksityisten palveluntuottajien ja järjestöjen verkostoituminen suurien toimijoiden kanssa, yli 40-vuotiaiden naisten työllisyyden tukeminen osaamisen uudistamisen sekä joustavien tutkintojen suorittamismahdollisuuksien kautta.

Oppilaitoksen ja työelämän yhteistyötä syventävät verkostoseminaarit ovat Oppimisverkkojen kutojat -projektissa (ESR) vuosina 2001–2003 kehitetty toimintamuoto. Sitä on jatkettu projektin jälkeen järjestämällä lukukausittain tilaisuuksia, joissa työelämän toimijat ja oppilaitoksen opettajat paneutuvat ajankohtaisiin yhteistyötä kehittäviin teemoihin muun muassa työssäoppimiseen liittyen.

Maahanmuuttajia on oppilaitoksen opiskelijoista noin 25 %, ja heitä opiskelee kaikissa koulutusmuodoissa. Erityisryhmien valmentava koulutus toteutetaan kohderyhmäspesifisti, jolloin tuki- ja ohjauspalvelut eriytyvät. Valmentavien koulutuskokonaisuudesta alle 25-vuotiaiden osuus on merkittävä (syyslukukaudella 2006 noin 40 %). Näin tavoitetaan nuoret, jotka ovat jo pudonneet normaalien koulutusjärjestelmien ulkopuolelle.

Opisto on kehittänyt työssäoppimisverkostoa, työssäoppimisen prosessia sekä lähihoitajakoulutuksen opetussuunnitelmaa yhteistyössä työelämän kanssa. Vuosina 2000–2003 toteutetun Oppimisverkkojen kutojat (ESR) -projektin toimintatapa esiteltiin hyvänä käytäntönä sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa Suositukset terveydenhuollon toimintayksiköille terveysalan työssäoppimisesta ja ohjatusta harjoittelusta (2004). Keväällä 2005 toteutetussa monitahoarvioinnissa nousi korostuneesti esiin positiivinen ilmapiiri työssäoppimiseen liittyen. Oppilaitoksen itse kouluttama verkosto vahvistaa yhteistä ymmärrystä ammatillisen osaamisen tavoitteista, millä on saadun palautteen mukaan ollut myös vahva työelämää kehittävä merkitys.

Kumppanuusmallin kautta opisto on kehittänyt rajapintayhteistyötä hoitavien ja kuntouttavien tahojen kanssa. Kumppanuusmalli käynnistettiin Jorvin sairaalan psykiatrian kuntoutuspoliklinikan kanssa. Nykyisin kohderyhmän mukaan verkostossa on sosiaali-, lastensuojelu- ja työvoimatoimistoja, mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asuntoloita, tukiasuntoja, kuntoutumiskoteja ja avohoitopaik-



koja, opiskelijoiden perheitä, maahanmuuttajatyön palvelupisteitä, peruskoulujen oppilaanohjausta, erityiskouluja, kansalaisjärjestöjä, HERO (Helsingin seudun erilaiset oppijat) ja HDL:n diakoniatoinen yksiköt. Yhteistyö mahdollistaa yksittäisen opiskelijan opiskelun ja kokonaisvaltaisen kuntoutumisen. Se liittyy myös koulutussisältöjen suunnitteluun, arviointiin ja opiskelijoiden rekrytointiin. Saadun palautteen mukaan toiminta on asiakaslähtöistä ja joustavaa.

Tieto- ja informaatiopalveluiden kehittämisessä on panostettu myös erilaisiin oppijoihin. Verkko-ohjausosaaminen on tuottanut opetusmateriaalin lisäksi mm. opettajan ja opiskelijan verkkotyöskentelyn käsikirjat ja lääkelaskennan verkko-kurssin.

12.2 Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus

Invalidiliitto ry:n ylläpitämä Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus on valtakunnallinen ammatillinen oppilaitos. Erityistehtävänsä puitteissa se huolehtii erityisopetuksen järjestämisestä, erityisopetuksen yhteydessä annettavasta valmentavasta ja kuntouttavasta opetuksesta ja ohjauksesta sekä opetukseen liittyvistä kehittämis-, ohjaus- ja tukitehtävistä.

Koulutuksen järjestäjä Invalidiliitto ry on tuki- ja liikuntaelinvammaisten järjestö. Invalidiliitto edistää yhteiskunnan muuttumista sellaiseksi, jossa kaikilla on yhdenvertaiset toiminta- ja osallistumismahdollisuudet. Liitto edistää vammaisten ihmisten ihmisoikeuksia tuottamalla vammaisten ihmisten tarvitsemia palveluita. Invalidiliitolla on noin 34 000 jäsentä, 164 jäsenyhdistystä, 38 toimintayksikköä ja 1 660 työntekijää. Vaikuttamis- ja palvelutoiminnan tukena on vuosittain useita kehittämisprojekteja.

Koulutuskeskuksen tavoitteena on ammatillisen erityisopetuksen toimenpideohjelman mukaan tarjota opiskelijoille sopiva, esteetön ja helposti saavutettava oppimisympäristö lähikouluperiaatteella. Tavoitteena on tarjota erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille mahdollisuus koulutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen työtä, työtoimintaa, jatko-opintoja ja hyvää elämää varten.

Koulutustehtävän lisäksi koulutuskeskus vastaa osaltaan ammatillisen erityisopetuksen kehittämis-, ohjaus- ja tukitehtävistä. Kuten muitakin ammatillisia erityisoppilaitoksia, koulutuskeskuksesta on tarkoitus kehittää erityisopetuksen osaamiskeskus, joka tukee muiden ammatillisten oppilaitosten erityisopetusta tarjoamalla niiden tarvitsemia asiantuntijapalveluita. Koulutuskeskus kehittää vammaisten opetusta yhdessä ammatillisten oppilaitosten, tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa. Palveluita tuotetaan sekä alueellisesti että valtakunnallisesti.

Koulutuskeskus on erikoistunut fyysisen esteettömyyden ohella sosiaalisen ja kommunikaatioesteettömän opiskeluympäristön luomiseen. Erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden koulutuksen järjestämiseen liittyviä suunnitelmia ja kartoituksia tehdään yhteistyössä alueellisten/valtakunnallisten toimijoiden kanssa. Asiantuntijapalveluita tuotetaan sekä paikallisiin että valtakunnallisiin tarpeisiin. Lisäksi koulutuskeskus konsultoi yksittäisissä kysymyksissä sekä järjestää koulutuskokeiluja erityistä tukea tarvitseville nuorille ja aikuisille.

Koulutuskeskuksen toiminta-alue on koko Suomi, mutta pääasiallinen toiminta-alue on Keski-Uusimaa. Arviointiajankohtana 319 opiskelijaa (KUUMA-kuntien alueelta 178) oli Helsinki–Riihimäki-alueelta ja muualta Suomesta tulevia opiskelijoita 221. Opiskelijat sijoittuvat koulutuksen jälkeen rekrytointialueille. Koulutuskeskus järjestää koulutusta myös Tuusulas-sa, Jyväskylässä ja Tampereella. Koulutuskeskus tarjoaa myös 160 asuntolapaikkaa muualta Suomesta tuleville opiskelijoille. Vaikeavammaisille asumispalveluita voidaan järjestää 48 opiskelijalle. Henkilökuntaa on 190.

Koulutuskeskus ylläpitää verkostoja ja kumppanuuksia aluekehitystyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskus kohdentaa resurssinsa niiden asiakkaiden palveluihin, jotka keskukselle kuuluvat. Näin toimien saavutetaan synergiaetuja ja osaltaan vältetään päällekkäisyyksiä. Koulutuskeskus täydentää muiden oppilaitosten koulutustarjontaa tarjotessaan palveluja niille, jotka eivät voi integroitua yleisiin oppilaitoksiin.

1 Suunnittelu ja johtaminen

Tavoitteet

Ammatillisen erityisopetuksen strategiatyöryhmän ehdotusten pohjalta on opetusministeriössä tehty ammatillisen erityisopetuksen toimenpideohjelma (157043/2003). Ammatillisen erityisoppilaitoksen erityinen koulutustehtävä ja kehittämis- ja palvelukeskustehtävä ohjaavat myös alueellista toimintaa. Invalidiliitto koulutuksen järjestäjänä tuo eri yhteyksissä esiin erityisopetuksen näkökulman. Lisäksi se itse saa tietoa alueen tarpeista työelämäyhteistyön, kuten neuvottelukuntien, ammatiosaamisen toimikuntien, johtokunnan ja erilaisten tapaamisten ja koulutustilaisuuksien kautta. Nämä tarpeet otetaan huomioon vuosisuunnittelussa, kuten myös muu alueen väestökehitystä ja elinkeinorakenteen kehitystä koskeva alueellinen tieto. Tietoa suunnittelun ja tavoitteiden määrittämisen perustaksi saadaan myös alueellisten toimijoiden kanssa organisoiduista yhteisistä hankkeista sekä erilaisista selvityksistä. Vuosisuunnitelma sisältää toimintaympäristöanalyysin kahden, kolmen vuoden ajalta. Johtoryhmän ohjaaman skenaariotyöskentelyn kautta ennakoidaan tulevaa kehitystä myös alueellisesta näkökulmasta vuosittain.

Keskeisin määrällinen tavoite on koulutustakuu, jonka mukaan koko ikäluokalle olisi kyettävä tarjoamaan toisen asteen koulutuspaikka. Konkreettinen määrällinen tavoite on järjestämisluvan mukainen opiskelijamäärä, mutta erityisen tuen tarpeessa olevien opiskelijoiden määrällistä tavoitetta ei ole asetettu, kuten ei myöskään lähialueelta tulevien opiskelijoiden. Laadulliset tavoitteet liittyvät erityiseen koulutustehtävään ammatillisen erityisopetuksen toimenpideohjelman linjausten mukaisesti. Tavoitteissa painotetaan koulutuksen ja verkostojen kehittämistä, opiskelijarakennetta ja alueellisen toimintaympäristön ja elinkeinoelämän tarpeiden ja mahdollisuuksien ottamista huomioon.

Invalidiliitto saa aluekehittämistä koskevaa tietoa viranomaisten ja muiden tahojen tiedotuksista, julkaisuista, selvityksistä ja eri koulutustilaisuuksista sekä virallisen ja epävirallisen yhteistyön kautta. Tietoa hyödynnetään vuosisuunnittelussa sekä pitkäaikaissuunnittelussa. Strategiset linjaukset on johdettu koulutuskeskuksen erityisestä koulutustehtävästä ja ammatillisen erityisopetuksen toimenpide-



ohjelmasta, ottaen huomioon koulutuksen järjestäjän linjaukset. Aluekehittämisen tavoitteet välittyvät erityisen koulutustehtävän ja kehittämis- ja palvelukeskustehtävän kautta. Esimerkiksi työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen kehittäminen erityisopetuksen näkökulmasta on otettu huomioon toimintasuunnitelmissa.

Koulutuskeskuksessa seurataan yleistä elinkeinopoliittista kehitystä ja otetaan se huomioon erityistehtävän puitteissa sekä tavoitteissa että opiskelijarakenteessa. Esimerkkeinä ovat työpainotteisen koulutuksen kehittäminen (varastoalan koulutus, kaupan ja hallinnon työpainotteinen koulutus, sosiaali- ja terveysalan valmentava koulutus).

Suunnittelu ja periaatteet

Koulutuskeskus tukee integraation toteuttamista, mutta samalla se ottaa vastuuta niiden opiskelijoiden opintopolusta, jotka eivät integroidu. Koulutuskeskuksen koulutusalat ovat pääsääntöisesti samoja kuin muissakin oppilaitoksissa. Alat sopivat erityisopiskelijoille, ja heidän on helpompi integroitua yhteiskuntaan.

Aluekehitystoiminta suodattuu yksikön koulutustehtävän kautta ja tapahtuu vastuualueen puitteissa tarkoituksenmukaisuusperiaatteen mukaan. Kehittämis- ja palvelukeskuksen toiminta nojaa verkostoitumisen ja kumppanuuden periaatteeseen, mikä on välttämätöntä opiskelijoiden kokonaiskuntoutuksen näkökulmasta.

Tilojen suunnittelussa painotetaan esteettömyyttä, esimerkkinä vuonna 2004 käyttöön otettu vaikeavammaisten asuntola. Koulutuskeskuksen opetussuunnitelmassa on otettu huomioon erityisen tuen tarpeessa olevan opiskelijan tukipalvelut ja opetusmenetelmät. Resurssisuunnittelussa on huomioitu asiakkaiden palvelutarve ja muun muassa avustavan henkilökunnan (koulunkäyntiavustajat) määrä.

Invalidiliitto ry:n liittohallitus vahvistaa kehittämislinjaukset toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosittain. Koulutuskeskus seuraa alueen tarpeita ja tietoa hankitaan muun muassa KUUMA-alueelta yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa. Yhteistyö on tiivistynyt erityisesti Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymän ja myös alueen muiden oppilaitosten kanssa. Varsinaista alueen kehittämistä koskevaa suunnitelmaa ei ole laadittu. Suunnittelu kytkeytyy muuhun toiminnan suunnitteluun ja strategioihin.

Henkiset, toiminnalliset, taloudelliset ja muut edellytykset

Aluekehittäminen tapahtuu osana yksikön toimintaa. Erillistä aluekehitykseen osoitettua resursointia ei ole tehty. Taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset alue-

kehittämiseen ovat hyvät. Toimintakulttuurin muutos verkostomaiseen, kumppanuuksiin ja yhteistyöhön perustuvaksi toiminnaksi vaatii koko henkilökunnalta sitoutumista, osaamista sekä myös uudenlaista asennetta.

Henkilöstöstrategia/-suunnitelma sekä resurssien suunnittelu johdetaan strategisista päämääristä ja toiminnan tavoitteista, ja ne ovat osa vuosittaista suunnittelu-prosessia. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa henkilöltä vaadittavan osaamisen muuttumiseen (pedagoginen osaaminen, konsultointi- ja projektityötaidot).

2 Toteutus

Koulutuskeskus osallistuu valtakunnalliseen työelämän pelisääntöjä ja ammatillista koulutusta ja kuntoutusta koskevaan keskusteluun ja lainsäädäntötyöhön antamalla edunvalvontajärjestönä lausuntoja (www.invalidiliitto.fi; lausunnot ja kannanotot).

Koulutuksen järjestäminen

Nivelvaiheyhteistyö. Yksilölliset opintopolut ja yksilöllinen opintojen järjestäminen yhdessä eri toimijoiden kanssa mahdollistavat erilaisen oppijan opiskelun tuetusti. Nivelvaiheet liittyvät perusopetuksesta ammatilliseen koulutukseen ja siitä edelleen jatko-opintoihin tai työelämään siirtymiseen. Nivelvaiheissa varmistetaan luottamuksellinen tiedonsiirto ja keskustelu opiskelijasta, jotta seuraava opettaja, kasvat-taja tai kuntouttaja voi saumattomasti jatkaa kasvun ja oppimisen tukemista. Tiedonvaihto verkostoyhteistyössä alueen oppilaitosten kanssa on keskeistä. Yhteistyö peruskoulujen ja erityisesti erityisopetusta antavien koulujen kanssa on tiivistä.

Yksikkö tukee erityisesti KUUMA-alueen (Keski-Uudenmaan kunnat) opiskelijoiden mahdollisuutta sisällyttää opintoihinsa opintoja muista oppilaitoksista. Alueel-la tehdään verkostoyhteistyötä viikoittain, esimerkkeinä opinto-ohjaajien yhteistyö ja Ohjauksen verkot -projekti.

Koulutusohjelmia on kehitetty yhteistyössä vammaisjärjestöjen, yritysten ja muiden oppilaitosten kanssa, joista merkittävimpiä kuvataan seuraavassa:

- Alueen logistiikkakeskuksen tarpeisiin räätälöity varastotyöntekijän koulutus toteu-tetaan yhteistyössä yritysten kanssa.
- Dysfaattisten nuorten opintoihin valmentava koulutus toteutetaan yhteistyössä Suo-men Afasialiiton ja Nuorten talo ry:n kanssa (aloitettu 2006) Jyväskylässä.
- Valma-opintoihin valmentava koulutus on suunnattu vajaakuntoisille Vakuutusalan Kuntouttamiskeskuksen asiakkaille uuden ammatin suunnittelun tueksi.
- Valpas-sosiaalialan opintoihin valmentava koulutus vastaa alueen työvoimatarpei-siin.



- Mielenterveyden keskusliiton kanssa järjestetään Meku-valmentavaa koulutusta mielenterveyskuntoutujien elämänhallinnan parantamiseksi ja heidän saamiseen työelämään. Koulutusta järjestetään Järvenpäässä, Tampereella ja Jyväskylässä.
- Ammatillista lisäkoulutusta on järjestetty Kuntakoulutuksen kanssa vuosia.
- Rikosseuraamusviraston kanssa on kehitetty alueen vankilaopetusta ja tuettu vankien yhteiskuntaan integroitumista. Tutkintotavoitteista ja valmentavaa koulutusta on järjestetty Jokelan vankilassa vuodesta 1993 lähtien, lisäksi on järjestetty lisäkoulutusta Helsingin vankilassa. Vuonna 2007 on aloitettu Suomenlinnan työsiirtolassa vapautuvien, erityisopetuksen tarpeessa olevien asiakkaiden elämänhallintaan liittyvä valmentava koulutus.
- Kirkkohallituksen kanssa on järjestetty erityistä tukea tarvitsevien rippikoulua.

Ammattiosaamisen näytöt pyritään järjestämään alueen yrityksissä. Tämän lisäksi näyttöjen järjestämisessä hyödynnetään KUUMA-alueella sijaitsevien oppilaitosten oppimisympäristöjä. Ammattiosaamisen toimikunnassa on kolme elinkeinoelämän edustajaa.

Aikuisten näytöt. Suunnittelu-, toteutus- ja arviointiyhteistyötä tehdään tiiviimmin tekniikan ja liikenteen aloilla AEL:n ja liiketalouden ja kaupan alalla Innofocusen, Edupolin, Kiipulasäätiön ja HBC:n kanssa. Aikuisten näyttöjen järjestäminen perustuu alueen oppilaitosten kanssa tehtyihin yhteistyösopimuksiin. Invalidiliitto hakee näyttöjen järjestämislupaa vain, mikäli alueen oppilaitoksilla ei ole kyseistä lupaa tai niillä ei ole voimavaroja (muun muassa kuvallisen ilmaisun perustutkinossa yhteistyösopimus on Halosen Akatemian kanssa). Kulta- ja kelloseppäalan tutkintotoimikunnissa on mukana koulutuskeskuksen opettajia. Ammatillista lisä- ja oppisopimuskoulutusta tarjotaan yhteistyössä Kuntakoulutuksen kanssa.

Työssäoppiminen. Työssäoppimispaikkaa haettaessa tavoitteena on työ- tai harjoittelupaikan saaminen jakson jälkeen. Sijoittumiskyselyn mukaan tavoite saavutetaan melko hyvin. Sen sijaan yritysten kehittymistä ja uusien innovaatioiden viemistä työelämään ei ole systemaattisesti kartoitettu. Opettajien kumppanuussuhteet liittyvät päivittäisiin työssäoppimisen järjestelyihin ja muihin työelämäkontakteihin. Yksikkö tekee työssäoppimiseen liittyvää yhteistyötä KUUMA-alueen oppilaitosten kanssa muun muassa limittämällä työssäoppimisjaksoja. Koulutuskeskus tarjoaa myös työssäoppimispaikkoja muiden oppilaitosten työssäoppijoille erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoille.

Koulutuskeskuksella on useita työssäoppimisen puitesopimuksia. Opiskelijoiden työssäoppimisen opettajaohjaajat käyvät ohjaamassa opiskelijoita ja samalla tapaavat työelämän edustajia työssäoppimisen arvioimiseksi. Yhteistyötä tehdään opiskelijan ohjaukseen, arviointiin sekä opetussuunnitelmiin ja näyttöihin liittyvissä asioissa.

Neuvottelukunnat. Neuvottelukuntien tavoitteena on tiivistää oppilaitoksen ja työelämän välistä vuorovaikutusta. Yksiköllä on yhteiset ammatilliset neuvottelu-

kunnat KUUMA-kuntien kanssa kone- ja metallialalla, autoalalla ja lvi-alalla.

Kuntoutusviranomaiset. Sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa tehtävä yhteistyö on lakisäateistä. Viime vuosina yhteistyö näiden toimialojen kanssa on tiivistynyt viikoittaiseksi; HOJKS-palaveriin osallistuu tarvittaessa Kelan edustaja, VKK:n nimeämä henkilö, opiskelijan tukihenkilö, opiskelijan omahoitaja asumisyksiköstä jne. Kuntoutusyhteistyötä tehdään myös poliisin, päihdehuollon ja seurakunnan kanssa. Työvoimahallinnon palveluyksikköjen ja toimistojen erityistyövoimaneuvojien kanssa tehtävä yhteistyö ovat kiinteä osa opiskelijan opintopolkua.

Kuntoutusviranomaisten kanssa tehdään myös alueellista yhteistyötä. Tiivein yhteistyö on Kelan kanssa: ammatillista kuntoutusta kehittävä yhteistyöryhmä koontuu vuosittain. Koulutuskeskuksen henkilöstö osallistuu tarvittaessa asiantuntijana asiakkaiden asioita koordinoiviin asiakaskuntoutustyöryhmien kokouksiin.

Alan liitot ja järjestöt. Koulutuskeskus on jäsenenä seuraavissa yhdistyksissä: Suomen uusyrityskeskukset, Suomen Autokoululiitto ry, EK, Suomen Kultaseppien Liitto, Suomen Laatuyhdistys, CAD/CAM-yhdistys, Kaupallisen Opetuksen Edistämislitto, Suomen Sairaalahygieniayhdistys, Efvet central office ja Sakki ry. Jäsenpalveluina saamme ajankohtaisen tiedon alueen tapahtumista. Yhteistyötä tehdään osallistumalla koulutus-/seminaaritapahtumiin. Henkilökunta osallistuu myös yksittäisiin vapaamuotoisiin yrittäjätilaisuuksiin.

Nuorkauppakamari järjesti muun muassa vuonna 2005 opiskelijoille toiminnallisen koulupäivän. Alueen Lions-yhteistyö jakaa vuosittain opiskelijoille kansainvälisiin vaihtoihin liittyviä stipendejä. Yhteistyö alojen ammattiliittojen kanssa kuten Kelloseppä- ja kultaseppäliiton kanssa on tiivistä. Koulutuskeskuksen opettajia toimii näiden liittojen elimissä. Liitot jakavat myös vuosittain opiskelijoille stipendejä.

Lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten KUUMA-strategiaan liittyvä alueyhteistyö käynnistyi 2005. Tavoitteena on parantaa koulutustarpeiden ennakointia ja tarjontaa sekä tehostaa resurssien käyttöä. Yhteistyössä sovitaan lukioiden ja ammattiopistojen opetusjärjestelyistä ja kurssien ja työaikojen yhteensovittamisesta siten, että opiskelijoiden monipuoliset opintomahdollisuudet alueen kaikissa oppilaitoksissa toteutuvat. Hankkeen yhteydessä on Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos tehnyt yhteistyötä ja opetusjärjestelyitä sekä kurssien ja työaikojen yhteensovittamista koskeneet selvitykset.

Tieto- ja viestintätekniikka -hankkeessa on selvitetty, mitä verkkoalustoja alueen oppilaitoksissa (toinen aste) käytetään ja millaisia edellytyksiä ja rakenteita tulisi luoda verkko-opetuksen kehittämiseksi alueella. Ohjauksen verkot -projektin tavoitteena on vähentää niiden opiskelijoiden määrää, jotka syrjäytyvät koulutus-



väylältä yläasteelta toiselle asteelle siirryttäessä. Projektin tavoitteena on tehostaa toisen asteen koulutuksen jälkeen työelämään tai jatko-opintoihin siirtymistä.

Koulutuskeskus on osallistunut alueen sosiaalisen työllistymisen strategian valmisteluun. Strategia tehtiin Keski-Uudenmaan kumppanuusyhdistyksen toimesta. Yhdistyksen tavoitteena on erityisesti pitkäaikaistyöttömyyden vähentäminen sekä työttömyydestä aiheutuvien ongelmien ehkäiseminen. Kumppanuusyhdistys kokoaa yhteen vastuutahot Järvenpään, Keravan, Nurmijärven ja Tuusulan alueilta. Koulutuskeskus toimii yhdistyksen toiminnassa asiantuntijana. Yhdistyksen taustayhteisöinä ovat alueen kunnat. Kumppanuusyhdistyksen toimeenpaneva elin on kahdeksanjäseninen hallitus, jossa on kaksi edustajaa kustakin kunnasta. Kumppanuustoiminnassa ovat tärkeimmässä roolissa asiantuntijoista kootut ohjausryhmät, jotka tukevat hallituksen ja projektien toimintaa, rakentavat yhteisöjen välisiä yhteyksiä, viestittävät tarvittavista muutoksista ja arvioivat toiminnan tuloksia. Yksittäisiä toimenpiteitä ohjaavat kultakin alalta kootut asiantuntijaryhmät. Yksittäisten kansalaisten ja yhteiskunnan näkyvien vaikuttajien sitoutuminen esimerkiksi kummitoiminnan kautta parantaa hankkeen uskottavuutta.

Ammattikorkeakouluysteistyö. Koulutuskeskus on osakkaana Laurea-ammattikorkeakoulussa. Laurealla on vahvan asiantuntijan rooli alueen työelämän kehitystarpeiden tunnistamisessa ja innovaatioiden luomisessa. Korkeakoulujen arviointineuvosto valitsi Laurean koulutuksen laatuysiköksi 2005–2006 ja aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköksi 2003–2004. Koulutuskeskuksen rehtori on Laurean alueneuvottelukunnan jäsen sekä Invalidiliiton edustajana Laurean osakaiden toimialajohdon kokouksissa.

Kansainvälinen yhteistyö. Kansainvälisen toiminnan tavoitteena on turvata opiskelijoille valmiudet toimia monikulttuurisessa ympäristössä ja sijoittua kansainvälistyville työmarkkinoille koti- ja ulkomailla. Kansainvälisyystoiminnan toimintatapoja ovat liikkuvuushankkeet ja muut projektit. Toimijoina ovat kv-koordinaattori ja työssäoppimisesta vastuussa olevat opettajat. Toiminta painottuu opiskelija- ja opettajavaihtoon. Koulutuskeskus on Eurooppalaisen yhteistyöorganisaation EFVET:in (European Forum for Vocational Education and Training) jäsen.

Muu yhteistyö. Opetusjärjestelyissä hyödynnetään alueen työelämää ja muita toimijoita. Erityinen ja Digipro -projektit toteutuvat EU-rahoituksen turvin. Molemmissa hankkeissa kehitetään työssäoppimista ja vajaakuntoisten työllistymistä. Kumppanuusyhteistyötä tehdään Hyvän Mielentalon, Vatesin, Seurakuntaopiston ja DIAKin kanssa. Kehittämis- ja palvelukeskuksen henkilöstö on useiden eri hankkeiden ohjausryhmissä asiantuntijana.

Yhteistyöverkoston rakenne

Sen vuoksi, että koulutuksen järjestäjä on vammaisten etujärjestö, toiminta painottuu erilaisen tuen tarpeessa olevien asiakkaiden koulutukseen ja kuntoutukseen. Yhteisenä tavoitteena on taata kaikille oppijoille työpaikka tai mielekäs elämän sisältö koulutuksen kautta. Tähän pyritään muun muassa koulutuksen järjestäjien kanssa tehtävällä yhteistyöllä muun muassa valmistelemalla yhteisiä strategioita ja toimintaohjeita ja organisoimalla yhteisiä kehittämishankkeita (esimerkiksi VIKTORI-EQUAL-hanke 2001–2005).

Yhteistyöverkosto koostuu sidosryhmistä, koulutusviranomaisista, työ- ja elinkeinoelämästä ja muista yhteistyökumppaneista. Koulutuskeskus analysoi suunnittelu- ja toteutusyhteistyötä ja seuraa toteutumista. Tulosten analysointi perustuu omaan ja valtakunnalliseen seurantaan. Lisäksi laaditaan verkostokartta (liite 1).

Koulutuskeskuksen sidosryhmiä ovat kaikki Suomen paikkakunnat. Päivittäiset yhteistyöverkostot koostuvat lähikunnista (ns. KUUMA-kunnat ja Tampereella ja Jyväskylässä lähikunnat). Kuntoutukseen liittyvistä yhteistyötahoista tärkeimmät ovat Kela ja VKK. Tärkeimpiä viranomaisia ovat opetusministeriö, Opetushallitus ja lääninhallitukset. Työ- ja elinkeinoelämän kumppaneita ovat TE-keskus, alakohdittaiset työnantajajärjestöt, yrittäjäjärjestöt, yritykset, julkiset organisaatiot, muut valtion viranomaiset (työvoimatoimistot, työsuojeluviranomaiset, ympäristökeskus jne.) sekä ammattijärjestöt ja ammattikunnat. Muita yhteistyökumppaneita ovat tiedotusvälineet, rahoittajat, tavarantoimittajat, eriaisteiset koulutusorganisaatiot ja järjestöt, muut ammatilliset oppilaitokset ja ammattikorkeakoulut, yliopistot sekä peruskoulut ja lukiot sekä ulkomaiset kumppanit.

Yhteistyön toteuttamismuodot

Koulutuskeskus on muun muassa järjestänyt koulutusta Keski-Uudenmaan ammatikoulutusyhtymän (Keuda), Järvenpään lukion ja Seurakuntaopiston opettajille. Erityisopiskelijoiden työssäoppimista ja työllistymistä on kehitetty yhdessä Keudan kanssa yhteisissä kehittämishankkeissa (Erkki-projekti).

Erityinen- ja Erkki-projektit järjestivät yhdessä vuonna 2005 Koulutuksesta työelämään -seminaarin, jonka tavoitteena oli luoda kokonaiskuva eri toimijoiden rooleista erityistä tukea tarvitsevan opiskelijan työllistymisen tukemisessa (<http://www.ijkk.fi/erityinen/raportit/seminar2.htm>).

Palvelu- ja kehittämiskeskustoiminnan yhteydessä on luotu verkostotyön toimintamalli vuonna 2004. Opiskelijoiden koulutusta toteutetaan yhteistyössä Tam-



pereen aikuiskoulutuskeskuksen, Kuntakoulutuksen, Tuusulanjärven ammattiopiston kanssa ja Pekka Halosen akatemian kanssa. Koulutuskeskus on aloittanut Mäntsälässä pääasiassa kehitysvammaisille opiskelijoille tarkoitettua tutkintotavoitteisen koulutuksen marata-alalla yhteistyössä Mäntsälän ammattiopiston kanssa. Myös koulutuksen laatutyötä on tehty usean vuoden ajan yhdessä Keudan kanssa, ja vuonna 2006 on käynnistetty yhteinen sisäisen auditoijakoulutus.

Erityistehtävän saaneiden koulutuksen järjestäjien yhteistyöverkoston (VAK) tavoitteena on sovittaa yhteen ammatillisten erityisoppilaitosten niin kuntoutukseen kuin rahoitukseenkin liittyviä asioita. Koulutuskeskuksen rehtori osallistuu kokouksiin.

Vuoden 2007 aikana toteutetaan opiskelijoiden kansainvälistä työssäoppimista yhteistyössä Seurakuntaopiston kanssa.

Vankilaopetuksessa koulutuskeskus on tehnyt useita vuosia yhteistyötä Helsingin ja Jokelan vankilan kanssa järjestämällä ammatillista lisäkoulutusta, tutkintotavoitteista koulutusta sekä valmentavaa koulutusta. Vankilakoulutuksen kehittämisessä koulutuskeskus on toiminut yhteistyössä Rikosseuraamusviraston kanssa ja pohjoismaalaisten vankiloitten kanssa.

Mielenterveyskuntoutuja opintiellä on valtakunnallinen verkosto, joka keskittyy kuntoutujien opintojen tukemiseen, moniammatillisen yhteistyön edistämiseen ja työllistymiseen. Kumppanuusverkosto kokoaa yhteen ammatilliseen kuntoutukseen osallistuvat tahot. Toimintaa kehitetään yhteisissä seminaareissa ja kokouksissa sekä osallistumalla erilaisiin tapahtumiin yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

Koulutusyhteistyötä tehdään myös Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen kanssa (meku-koulutus vuodesta 2004). Selvitys yhteistyömahdollisuuksista ja tarpeista ammatillisen erityisopetuksen näkökulmasta on tekeillä Jyväskylän seudun ja Kaakkois-Suomen ammatillisen koulutuksen järjestäjien kanssa.

Koulutuskeskus toimii yhteistyössä muiden ammatillisten erityisoppilaitosten kanssa kehittämis- ja palvelukeskustoiminnan kehittämisessä. Yhteistyötä on tehty myös erityisopetuksen asiantuntijaroolissa projekteissa eri puolella Suomea toimivien ammatillisten oppilaitosten kanssa.

Koulutuksen arviointi- ja laadunkehittämisen yhteistyö. Koulutuskeskus on tehnyt laatu- ja arviointiyhteistyötä Opetushallituksen kanssa vuodesta 1996 alkaen. Koulutuskeskuksen laatuasiantuntijuutta on hyödynnetty Invalidiliitto ry:n toiminnassa, KUUMA-alueen ja muiden oppilaitosten laatutyössä. Laatukeskuksen Keski-Uudenmaan Benchmarking-klubin eli BM-klubin toiminnassa koulutuskeskus on ollut mukana toiminnan alusta lähtien. BM-klubi saavutti 2006 kunniamaininnan kehittämishankkeellaan www.laatukeskus.fi.

Taloushallinnon yhteistyö. Koulutuskeskuksen talouspäällikkö on ollut vuosia

Ammatillisen koulutuksen talouspäälliköt ry:n hallituksen jäsen. Yhdistyksen toiminnassa hän edustaa ainoana edustajana ammatillista erityisopetusta.

Viestintä. Invalidiliitto ry:n näkyvyys valtakunnallisesti on merkittävä. Liitolla on pitkät perinteet, ja Invalidiliitto on arvostettu toimija (www.invalidiliitto.fi). Invalidiliiton mediapalvelu tarjoaa kuva- ja juttu- materiaalia tiedotusvälineille. Invalidiliitolla on oma julkaisusarjansa, jolla levitetään tietoa myös ammatillisesta kuntoutuksesta. Invalidiliitto julkaisee IT Invalidityö -lehteä ja Selkäydinvamma-lehteä. Invalidiliitto on julkaissut myös Hyvä kuntoutuskäytäntö -laatukäsikirjan vaikeavammaisten kuntoutukseen. Käsikirjaa hyödynnetään sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa. Koulutuskeskus julkaisee vuosittain Mahdollisuuksien talo -yhteistyölehden, joka jaetaan sidosryhmille. Koulutus- ja palvelutarjontaesitteitä lähetetään vuosittain useita tuhansia. Koulutuskeskuksen [www-sivujen](http://www.sivujen) esteettömyyteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Koulutuskeskus järjestää joka viikko koulutuksesta kiinnostuneille niin kutsutun tutustumisiltapäivän. Vuosittain tutustujia on noin tuhat. Lisäksi koulutusta markkinoidaan vanhempainilloissa ja messuilla. Oppilaitosten opettajien ja kuntoutusviranomaisten yhteinen vuoropuhelu tapahtuu mm. seminaareissa, Studia Generalia -luennoilla (kerran kuukaudessa) ja vierailujen yhteydessä.

Koulutustarjonta ilmoitetaan seuraavien järjestöjen lehdissä; Hengitysliitto HELI, Suomen Reumaliitto ry, Suomen opintojen ohjaajat, Huoltajasäätiö, Omaishoitajien ja jäsenten jäsenlehti, Mielenterveyden keskusliitto, Stakes, Aivohalvaus ja dysfasialiitto, Keski-Uudenmaan työttömät ry, Invalidiliitto ry, ADHD-säätiö, Suomen reumaliitto ry, Suomen polioliitto ry, Aivovammaliitto ry, Sakki ry ja Keskisen Uudenmaan kumppanuusyhdystys.

Kehittämishankkeet 2003–2006

Koulutuskeskus on osallistunut seuraaviin hankkeisiin joko koordinaattorina tai partnerina:

- ESR/Erityinen hanke, työpaikkaohjaajien koulutus, opettajien työelämäjaksot
- ESR/DigiPro-hanke, pitkäaikaistyöttömien työllistäminen yritysyrityksessä
- ESR/Terttu-töpaikkaohjaajakoulutus
- EQUAL/Viktori-projekti, virtuaalikuntoutujahanke; tietotyökykykartoitus, tietotyövalmennus ja tietotyöpajatyöskentely
- OPH: AKSELI-näyttöaineisto ja näyttöpilotti kelloalalle
- AEL: Näyttöaineistoprojekti tekniikan ja liikenteen aloille
- OPH: Laatuset; tasalaatua valmentavaan koulutukseen
- OPH: kansainvälinen mediakieli, medialukutaidon kehittäminen graafiselle alalle
- OPH: Mielikki- mielenterveyskuntoutujien valmentava koulutus, mm.DIAK, Jorvi, Kellokoski
- OPH: Ammattiosaamisen näyttöjen toimeenpano ja näyttötoiminnan kehittäminen
- ESR/Ohjauksen verkot 2005–2007, Opintojen ohjaus ja siirtymävaiheen suunnitelmat



- ESR/Työvalta-hanke, työvaltainen koulutus liiketalouden ja kaupan alalle
- OPH: Työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen arvioinnin integroiminen
- EQUAL-hanke, kuntoutus ja tietotyö
- Nordplus kelloalan vaihto-ohjelma vuodesta 1999 alkaen
- IT-management in Lithuanian Regions for the disabled people
- Pratische pädagogische erfarhrungen des E-lernens
- Sokrates/Comenius 1: Extra Good Ways, Good ways to social integration for disabled people in Europe 2005–2008
- Leonardo da Vinci II Mobility Programme: 2006–2007
- Cirius: vankilaopetuksen kehittäminen yhteistyössä pohjoismaalaisten vankiloiden kanssa 2006–2007
- OPH: ERKKI 1- ja 2-projektit – työllistyminen ja nivelvaihe
- OPH: sosiaalialan opiskelijavalinnan kehittämisprojekti, Keuda/Valpaskoulutus
- Hakki – henkilökohtaisen avustajien koulutusprojekti
- OPH: Kontti 1 ja Kontti 2, KUUMA-alueen yhteistyö
- OPH: Kuikka kuvallisen ilmaisun kv-projekti
- OPH: TuPa-jatkoprojekti KUUMA-alueen yhteistyöhön
- ESR: Web-Job ja Time-projektit; tietotyötä ja etäopetusta
- OPH: Tasanet-projekti, esteettömät palvelut
- OPH: WTW-työllistymisen kehittämistä

Koulutuskeskuksen henkilöstö osallistuu lukuisiin projektien ohjausryhmiin tai yhteistyöelimiin.

3 Seuranta ja arviointi

Aluekehitysvaikuttavuuteen ei ole määrällisiä eikä laadullisia mittareita, eikä aluekehitysvaikutuksia ole arvioitu viimeisen kolmen vuoden aikana. Yhteistyön kehittymisestä ja yhteistyöverkoston kattavuudesta ei myöskään ole systemaattisesti koottua tietoa.

Tilastokeskuksen ja Opetushallituksen tilastotiedot ovat strategisen ja toiminnan suunnittelun pohjana. Koulutusalojen vetovoimaisuudesta on tehty vuonna 2005 oma selvitys ja hakijatilastoja seurataan jatkuvasti.

Koulutuskeskus on tehnyt seurantatutkimuksen asiakkaiden yhteiskuntaan integroitumisesta vuosina 1995, 1998 ja 2001. Tutkimusten mukaan koulutus on vaikuttanut asiakkaiden elämäntilanteeseen myönteisesti. Omien tutkimusten lisäksi Kuntoutussäätiö ja Mielenterveyden keskusliitto ovat selvittäneet erityistä tukea tarvitsevien yhteiskuntaan integroitumista. Viimeisen kolmen vuoden aikana tutkimuksia ei ole tehty.

- Haapasalo, S., Anttila, S., Hyvönen, P., Lehtinen, R. & Tuori, R. 1995: *Silta työelämään. Kokeiluhanke ammatillisesta koulutuksesta valmistuneiden vajaakuntoisten ja vammaisten työllistämisen edistämiseksi*. Kuntoutussäätiön työselosteita 10/1995. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Piri, M., Lehtoranta, P., Leivo, H. & Nurmi, J-E. 1998: *Nuotti nuorten ohjaukseen*.

Nuoret työelämän kynnyksellä. Kuntoutussäätiön työselosteita 17/1998. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

- Kainulainen, S. & Laurinkari, J. 2001: Eväitä elämälle – opiskelun yhteydet eri elämänaikavaiheille, Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskuksen opiskelijatutkimus 1999 ja Erityisopiskelijat ammatillisessa koulutuksessa. Selvitys selviytymisestä ja tuen tarpeista 2001. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Työpaikkaohjaajia on koulutettu Terttu-projektissa (ESR/OPH) vuosittain noin 50. Lisäksi Erityinen-projektissa (ESR/läänihallitus) on työssäoppimisen käytänteiden kehittämisen ohella koulutettu ohjaajia noin 50.

Johtoryhmä seuraa toiminnan yhdensuuntaisuutta muihin oppilaitoksiin nähden strategisten tavoitteiden pohjalta ja vertaa oppilaitoksen tulostietoja valtakunnallisiin tilastoihin. Vertailutietoina käytetään erityisesti muiden erityisopetusta antavien oppilaitosten vastaavia tietoja.

Koulutuskeskus arvioi omaa toimintaansa kokonaisvaltaisen itsearvioinnin yhteydessä sekä asiakaspalautteiden pohjalta yhdessä eri toimijoiden kanssa. Laatutyhmä laatii suunnitelman toiminnan arviointikohteista vuosittain. Vuosittain arvioidaan jonkin sidosryhmän asiakastyytyväisyyttä. Vuonna 2005 arvioitiin työpaikkaohjaajien kanssa tehtävää yhteistyötä, vuonna 2006 tehtiin sidosryhmäkysely koulutuskokeiluyhteistyöstä. Vuonna 2007 tehdään selvitys yhteistyömahdollisuuksista ja tarpeista Jyväskylän seudun ja Kaakkois-Suomen ammatillisten koulutuksen järjestäjien kanssa. Johtoryhmä tekee vuosittain myös ns. pika-arvioiteja yhteistyön toteutumisesta.

Palautetietoa työelämästä saadaan myös sijoittumiskyselystä, joka lähetetään jokaiselle valmistuneelle opiskelijalle puolen vuoden kuluttua valmistumisesta. Myös ne entiset opiskelijat, joiden kohdalla oppilaitoksella on ollut merkittävä rooli kuntoutumisessa, käyvät kertomassa kuulumisiaan opettajille.

Opetusministeriön ammatillisen erityisopetuksen neuvottelukunta seuraa, arvioi, antaa lausuntoja ja tekee aloitteita asioissa, jotka koskevat erityisopetuksen strategian toimeenpanoa, erityisopetuksen rahoitusta, määrällistä ja laadullista kehittämistä sekä erityisopetuksen työelämäyhteyksiä.

Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos on tehnyt selvityksen KUU-MA-kuntien toisen asteen koulutuksen yhteistyöstä.

4 Palaute- ja muutosprosessit

Käytänteitä on parannettu ja kehitetty johtoryhmän strategiapäivien keskustelujen, toiminnan arviointipäivien (2 pv vuodessa) yhteydessä. Strategiapäivien aikana on konkretisoitu koulutuskeskuksen skenaario vuodelle 2015. Yhtenä osa-alueena



skenaarion toteuttamisessa on verkostoituminen, jossa koulutuskeskuksen tavoitteena on verkostoitua kumppaneiden kanssa erityisopetuksen osaajana. Yhteistyösuhteista kuvaavan verkostokartan tarkoituksena on konkretisoida pääasialliset verkostokumppanit ja niistä saatava synergiaetu.

Koulutuskeskus osallistuu hankkeisiin, jotka kehittävät asiakkaiden yhteiskuntaan integroitumista ja parantavat heidän työllistymistään.

Koulutuskeskus osallistuu alueen strategiatyöhön. Vuonna 2006 KUUMA-alueella toteutettiin osana **SOSVOIMA-kehittämiskumppanuutta sosiaalisen työllistämisen strategiahanke**, jossa kartoitettiin sosiaalisen työllistämisen tarvetta, toimijoita ja kehittämistarpeita Keski-Uudellamaalla. Selvityshankkeen pohjalta laaditun strategian tavoitteena on tukea alueen sosiaalista työllistämistä ja yrittäjyyttä, vahvistaa alueellista verkostoitumista sekä kehittää erilaisia työllisyyteen liittyviä palveluita. Lisäksi kehitetään seudullisen sosiaalisen ja aktivoivan työllistämisen malli, jonka avulla tuetaan työnhakijoita, joilla on erityisvaikeuksia sijoittua työmarkkinoille. Tavoitteena on perustaa seudullinen sosiaalinen yritys, joka tuottaa alihankkijana palveluita alueen yrityksille. Samalla perustettava yritys mahdollistaa vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistymisen työmarkkinoille. Oppilaitoksen työllistymistä hoitavat henkilöt osallistuvat hankkeeseen.

Työvaltaiset koulutukset -hankkeessa kehitetään uusi toimintamalli koulutuksen toteuttamiseen, jonka mukaan perinteinen oppilaitoksessa tapahtuva oppimis- ja toimintaympäristö muuttuu. Kyse on yhteistyöhankkeesta Turun ammatti-instituutin, Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän, Vaasan ammattiopiston ja Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymän (Tuusulanjärven ammattiopisto) kanssa. Projektiin osallistuvien tehtävänä on kehittää uusia työssäoppimisen käytäntöjä työvaltaisessa koulutuksessa.

ERITYINEN-projektissa kehitetään erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden työssäoppimisen ohjausta ja arviointia sekä tuetaan työllistymistä. Projektin kohdeyryhmänä ovat koulutuskeskuksen erityisopettajat, työpaikkojen työpaikkaohjaajat sekä Keski-Uudenmaan alueen oppilaitosten opettajat sekä muut erityisopetuksesta kiinnostuneet. Merkittävä osa projektia on oppimisen ja työllistymisen hyvien käytänteiden levittäminen ja asiantuntijaverkoston luominen.

DIGI-PRO on ESR/TE-keskuksen hanke, jossa tarjotaan valmennusväylä sellaiselle vammaiselle nuorelle, joka on jo hankkinut jonkinlaista atk- tai muun koulutuksen mutta joka on vammansa takia vaarassa syrjäytyä työmarkkinoilta. Valmennuskoulutus sopii hyvin esimerkiksi graafisen alan, visuaalisen viestinnän, IT-alan koulutuksen saaneille tai muuten vastaavia tietoja hankkineelle.

Aluekehitysvaikutuksia parannetaan painottamalla asiakkaiden yhteiskuntaan

integroitumisen mahdollisuuksia. Lisäksi seurataan asiakasrakenteen ja opiskelijamäärien kehitystä. Kehittämisen painopiste on ollut viimeisen kolmen vuoden aikana työssäoppimisessa ja ammattiosaamisen näytöissä, joista puolet annetaan alueen yrityksissä. Työssäoppimisen arvioinnin yhteydessä kehittämiskohteeksi nousi työpaikkojen saatavuus erityisesti vaikeimmin vammaisille opiskelijoille.

Hyviä käytänteitä levitetään verkostopalaverissa. Koulutuskeskus järjestää keran kuukaudessa Studia-luennon uusista erityisopetuksen käytänteistä. Kehittämiseen liittyvät lisäksi erilaiset paikalliset seminaarit, laaturyhmän BM-käynnit, Keski-Uudenmaan BM-klubin toiminta, julkaisut, www-sivut ja projektien hyvien käytänteiden levittäminen.

Koulutuskeskus koordinoi Opetushallituksen rahoittamaa esteettömyysjulkaisua, joka tullaan jakamaan kaikkiin ammatillisiin oppilaitoksiin.

Koulutuskeskuksen toiminta perustuu tulevaisuudessa yhä enemmän verkostomaiseen toimintaan, jolloin verkosto-osaaminen korostuu. Kyky toimia verkoston jäsenenä ja verkstorakenteen hahmottaminen ja toimintaperiaatteiden ymmärtäminen lisäävät mahdollisuuksia aluevaikuttavuuteen. Tarkoituksenmukainen viestintä ja rohkeus viestiä erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden tarpeista vahvistavat roolia yhteiskunnallisena uudistajana.

Organisaatioiden kehittäjän roolissa tavoitteena on vaikuttaa toimintaympäristöjen esteettömyyden kehittämiseen niin asenteiden kuin fyysisen toimintaympäristön kehittämisen kannalta.

5 Tulokset

Tutkintotavoitteisen koulutuksen opiskelijoista 42 % on sijoittunut työelämään vuonna 2003, 40 % vuonna 2004 ja 42 % vuonna 2005. Tutkintotavoitteisesta koulutuksesta valmistuneista sijoittui jatko-opintoihin 7,7 % vuonna 2003, 7,5 % vuonna 2004 ja 14,6 % vuonna 2005. Opintoihin valmentavan koulutuksen opiskelijoista 43,5 % on siirtynyt jatko-opintoihin vuonna 2003, 75 % vuonna 2004 ja 96 % vuonna 2005 (oma seuranta).

Oppilaitoksen toimipisteiden määrä on lisääntynyt ja tulee edelleenkin lisääntymään. Erityisopetuksen osaamista on hyödynnetty asiantuntijapalveluissa. Maksulliset palvelut alueen toimijoille ovat lisääntyneet viimeisen kolmen vuoden aikana.

Opiskelijoiden opinnäytteissä ei ole osoitettu erillisiä aluekehitysvaikutuksiin yksilöityjä tehtäviä. Näihin voidaan kuitenkin rinnastaa opiskelijoiden tekemät harjoitustyöt alueella, opiskelijan työssäoppimisjaksot, harjoittelut sekä opinnäytetyöt. Merkittävimmän vaikutuksen alueelle tuottavat valmistuneet opiskelijat. Vuosittain



noin sata valmistunutta siirtyy työmarkkinoille. Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa opinnäytetöistä noin 10 % tehdään työssäoppimisen yhteydessä.

Työssäoppimispaikan avulla opiskelijoista 20 % on saanut joko määräaikaisen tai vakinaisen työpaikan. Asenne vajakuntoisiin työmarkkinoilla on parantunut, ja työssäoppija on tuonut työpaikalle uusimman tiedon. Myös opettajat ovat saaneet hyvän näköalan työelämän kehitykseen ja palautteen opetuksen ja välineiden ajantasaisuudesta. Vuorovaikutus työelämän kanssa on tuonut työelämän käytänteet oppilaitokseen. Aluekehitystä tukevia kehittämishankkeita on vuosittain useita.

Koulutuskeskuksen strategiassa on viime vuosina otettu huomioon alueen haasteet ja alueen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Muun muassa KUUMA-alueen yhteistyöprojektit ovat syntyneet strategisista linjauksista ja tavoitteista. Arviointi-, palaute- ja ennakoitietoa hyödynnetään strategiatyössä. Kumppanuuk-sien priorisoinnissa ja vaikuttavuuden suuntaamisessa on kuitenkin kehitettävää. KUUMA-strategiatyöskentelyn kautta alue on kiinteämmin verkostoitunut.

Erityinen -projektissa koulutuskeskuksen päätoimisista opettajista kolmasosa on ollut työssäoppimassa kahden kuukauden ajan päivittämässä omaa osaamistaan viimeisen kolmen vuoden aikana.

Yritysten kanssa on luotu kummitoimintaa (esimerkiksi Manpower).

Koulutuksen arviointineuvoston tekemän ulkoisen arvioinnin 2006 mukaan opiskelijoiden työssäoppimisen järjestäminen oli suunnitelmallista ja tavoitteellista ja hyvin johdettua. Työtä ohjaa oppilaitoksen yhteinen arvopohja, jossa korostuu työssäoppimisen oikeus kaikille, opiskelijalähtöisyys ja henkilökohtaistaminen. Ylemmän tason strategiset periaatteet tukevat työssäoppimisen järjestämistä.

Keskeinen vahvuus on myös vajaakuntoisiin liittyvien asenteiden muokkaaminen työelämässä ja yksilöllisten ratkaisujen kehittäminen työssäoppimisen järjeste-lyihin. Näkemys kuntoutuksesta on vahva, ja sitä kautta on kehitetty vaihtoehtoisia työssäoppimisjärjestelyjä. Työssäoppimisen kehittäminen näkyy sen vaikuttavuudessa: työllistymistä on edistetty, vaikka opiskelijoiden vajaakuntoisuuden aste on viime vuosina noussut ja työllistäminen käynyt entistä haasteellisemmaksi. Kehittämiskeskustoiminnan kautta oppilaitos on ollut aktiivinen myös muiden am-matillisten oppilaitosten tukemisessa.

Vajaakuntoisten työhön sijoittumista on parannettu (esimerkiksi Hakki-projek-ti). Projektissa koulutetaan vammaisten henkilökohtaisia avustajia yhteistyössä sosiaalialan oppilaitoksen kanssa.

Innovaatio: Ammatillisen erityisopetuksen kehittämis- ja palvelukeskus

Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskuksessa käynnistettiin Opetushallituksen erillisrahoituksella vuosina 2002–2004 ammatillisen erityisopetuksen alueellisen kehittämis- ja palvelukeskustoiminnan kehittämistä tukevia projekteja. Ne toteutettiin yhteistyössä Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymän oppilaitosten kanssa. Projektien avulla tuettiin koulutuksen järjestäjän erityisopetussuunnitelman kehittämistä, opiskelijoiden keskeyttämisen ehkäisyä ja erityispedagogisen osaamisen kehittämistä.

Toimintamuotoina olivat henkilöstökoulutukset, yksilö- ja ryhmäkonsultaatiot sekä erityisopetuspalvelut opiskelijoille. Muita asiantuntijapalveluita olivat luennot, seminaarit sekä verkosto- ja kehittämissyhteistyö.

Koulutuskeskuksen asiantuntijoiden koordinoimina käynnistettiin oppilaitosten eri ammattiryhmien säännölliset verkostotapaamiset alueellisen osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen. Toiminta on tiivistynyt ja laajentunut, ja uusia yhteistyömuotoja ja palveluja on tullut lisää. Projektien päätyttyä asiantuntijapalveluita on tarjottu maksullisena palveluna, mutta osa palveluista toteutuu edelleen projektirahoituksella tai Opetushallituksen opetustoimen henkilöstökoulutukseen myöntämien määrärahojen turvin.

Projektitoiminta mahdollisti eri toimijoiden välisen yhteistyön, uusien palvelujen kokeilun ja edelleen kehittämisen. Palveluja tuoteistettiin useita kymmeniä, koulutus- ja konsultaatiotilaisuuksia järjestettiin eri puolilla maata satoja ja erityisopetuspalveluja tarjottiin lukuisille ammattioppilaitosten opiskelijoille.

Asiantuntijapalveluiden tarjonnassa on otettu huomioon kunkin tilaajan tarpeet ja palvelut muokataan tukemaan yhteisön toimintakäytäntöjä. Lisäksi on tuotettu verkkomateriaaleja, julkaisuja ja kirjoitettu artikkeleita. Tuoteistamisen ohella prosessit on myös kuvattu.

Kehittämis- ja palvelukeskus palvelee koulutuskeskuksen sisäistä työtä ja edistää erityisopetuksen osaamisen kehittymistä ja sen jakamista. Palvelu toteutuu henkilöstön koulutusten, konsultaatioiden ja projektien avulla. Jatkuvaa oppimista ja kehittämistä tuetaan tiimi-, ryhmä-, kehittämis- ja verkostoyhteistyön avulla. Lisäksi osaamista tuoteistetaan ja tarjotaan asiantuntijapalveluina, jotka lisäävät edelleen aluekehitysvaikutusta.

Syksyllä 2002 aloitettiin kaikille avoimet ja maksuttomat ammatillisen erityisopetuksen *Studia Generalia* -luennot (kerran kuukaudessa, yksi iltapäivä). Tavoitteena oli edistää erityispedagogista osaamista ja tuoda esiin ajankohtaisia teemoja vaihtuvien asiantuntijaluentojen avulla. Luentotilaisuudet suunniteltiin palvelemaan sekä koulutuskeskuksen omaa henkilöstöä ja alueen muita oppilaitoksia ja yhteistyötahoja. Luentoja on lukuvuodessa kahdeksan. Osallistujia on ollut ensimmäisestä vuodesta alkaen noin 50–80 henkilöä. Osallistujat ovat koko eteläisen Suomen alueelta, pääosin Keski-Uudeltamaalta. *Studia Generalia* -luennot ovat vakiintuneet osaksi koulutuskeskuksen toimintaa, ja nyt käynnissä on jo kuudes toimintavuosi. Luentotilaisuuksista on muodostunut merkittävä alueyhteistyömuoto.

Koulutuskeskus palkkasi ammatillista erityisoppilaitoksista ensimmäisenä erityisopetuksen asiantuntijan kehittämään kehittämiskeskustoimintaa vuoden 2002 alusta. Palveluiden kysynnän lisääntyessä ja laajentuessa palkattiin syksyllä 2003 toinen erityisopetuksen asiantuntija ja matematiikan erityisasiantuntija tekemään laaja-alaista asiantuntija- ja kehittämistyötä. Koulutuskeskuksen kaikki neljä koulutettua lukiopettajaa on toiminut opiskelijoiden lukivaikeuksien kartoittamisessa, lukikuntoutuksessa ja lukivaikeuksia omaavien opiskelijoiden opetus- ja ohjaustoimista vastaavina kouluttajina ja konsultteina. Psykologipalvelut on tuoteistettu muualla opiskelevien erityisopiskelijoiden tueksi. Koulutuskokeilut ovat kuuluneet koulutuskeskuksen palveluihin jo pitkään, ja mieleisellään koulutuslalla kokeilee vuosittain noin 170 henkilöä. Koulutuskeskuksen henkilökunnasta yhä suurempi osa osallistuu asiantuntijapalveluiden kehittämiseen ja tarjoamiseen ohjauksen ja neuvonnan, koulutusten, projektien ja alueverkostoyhteistyön avulla.

Kehittämis- ja palvelukeskus on laajentunut viimeisen viiden vuoden aikana merkittävästi ja se toimii edelläkävijänä ja kehittäjänä suhteessa muihin erityisoppilaitosten kehittämiskeskuksiin. Osaamista on jaettu ja kehitetty yhteistyössä muiden erityisoppilaitosten kanssa



asiantuntijaverkostoissa. Yhteisiä hankkeita ja esiintymisiä on muun muassa messuilla ja muissa ammatillisen koulutuksen yhteistilaisuuksissa. Koulutuskeskus on valtakunnallinen oppilaitos, ja siksi myös kehittämis- ja palvelukeskuksen haasteena on valtakunnallinen tunnettuus laadukkaista ammatillisen erityisopetuksen asiantuntijapalveluista.

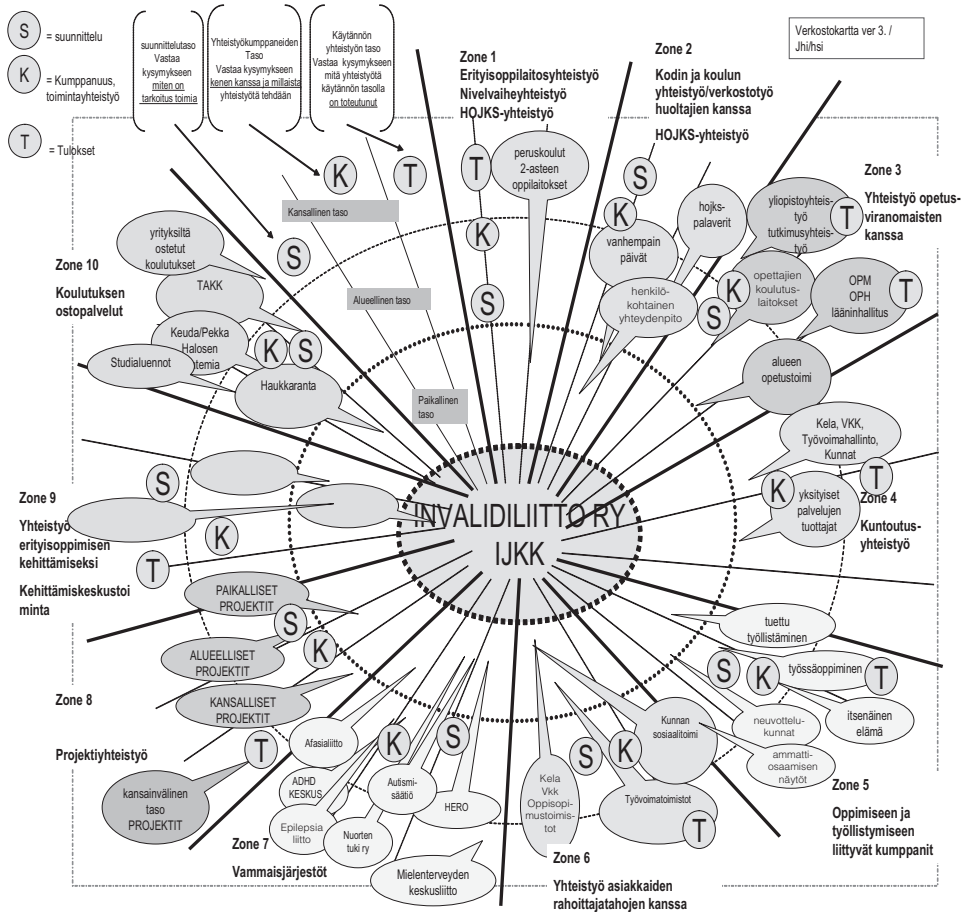
Vuosittain luentopyyntöjä, seminaariesiintymisiä ja muita tilauskoulutuksia on noin 30 ja pitkäkestoista koulutusta noin 40. Lisäksi erityisopetuksen tutkimus-, ohjaus- ja konsultaatiopalveluja sekä tehostettua erityisopetusta tarjotaan oppilaitosten opiskelijoilleen ostamina maksullisina ostopalveluina.

Koulutuksen järjestäjille ja oppilaitosten henkilöstölle tarjotut konsultaatiopalvelut ovat uudentyypyisenä kehittämis- ja ohjausmuotona osoittautuneet oppilaitoksissa toimivaksi työskentelymuodoksi. Ne tukevat yhtenäisten toimintamallien kehittämistä ja edistävät käytännönläheisyydellään henkilöstön erityispedagogista osaamista. Tämän työskentelymuodon käyttöönotossa kehittämisskeskus on toiminut edelläkävijänä.

Kehittämis- ja palvelukeskustoiminnan tavoitteena on nykyisen toiminnan laajentaminen, palveluiden tuotteistaminen ja niiden tekeminen tunnetuiksi valtakunnallisesti. Se edellyttää jatkuvaa kehittämistä. Toiminnan lähtökohtana on ammatillisen erityisopetuksen monialainen asiantuntijuus ja halu kehittyä ja kehittää toimintaa yhteistyössä muiden kanssa. Aluekehitystyö tukee ammatillisen erityisopetuksen tavoitteita.

LIITE 1

Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskuksen verkostokartta





12.3 Kainuun maakunta -kuntayhtymä

Kainuussa toisen asteen koulutuksen ammatillisen ja lukiokoulutuksen järjestäjä on Kainuun maakunta -kuntayhtymä (jatkossa kuntayhtymä). Nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen järjestää Kainuun ammattiopisto (lyhennetään KAO). KAO on kunnallinen liikelaitos, joka muodostaa kuntayhtymän koulutustoimialan ammatillisen koulutuksen tulosalueen. Pääasiallinen toiminta-alue on Kainuu. Kiinteät toimipaikat ovat Kajaanissa, Kuhmossa, Sotkamossa, Suomussalmella ja Vaalassa. KAO vastaa toiminta-alueensa toisen asteen ammatillisesta koulutuksesta sekä tuottaa opiskelijoille elämän eväät, ammattitaidon ja jatkokoulutuskelpoisuuden.

KAO vastaa ammatillista koulutusta koskevien säädösten ja opetusministeriön Kainuun maakunnalle osoittaman koulutustehtävöpäätöksen mukaisesti

- ammatillisesta perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksesta
- oppisopimuskoulutuksesta
- opiskelijapalveluista
- työelämä- ja asiantuntijapalveluista
- tuottamiensa palveluiden kehittämisestä.

Perustutkinto-opiskelijoita on noin 2 000 (koulutuksen järjestämisluvan 20.4.2006 mukainen vuotuinen opiskelijamäärä on 2 200 opiskelijaa, josta näyttötutkintoon valmistavan koulutuksen enimmäismäärä on 85 opiskelijaa), oppisopimusopiskelijoita noin 550 ja aikuis-koulutus toteuttaa vuosittain noin 170 000 opiskelijatyöpäivää.

Kainuussa koulutustarpeen suunnittelun lähtökohtina ovat väestön sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeet. Väestön erityispiirteitä Kainuussa ovat 1) vähäväkinen ja harvaan asuttu maakunta, 2) voimakas muuttotappio, 3) väestön ikääntyminen, 4) väestön alhainen koulutusaste muuhun maahan verrattuna ja 5) Suomen maakunnista raskain huoltosuhdeindeksi. Vuonna 2004 koko maassa oli yhtä työssäkäyvää kohti 1,29 huollettavaa ja Kainuussa 1,77. Ennusteen mukaan Kainuun tilanne kärjistyy vuoteen 2020 mennessä arvoon 2,25 ja koko maan arvoksi ennustetaan 1,55.

KAO käyttää työ- ja elinkeinoelämän tarkastelussa toimialojen jakoa kolmeen ryhmään: 1) kasvu- ja mahdollisuusalat, 2) vakaat eli kypsät alat ja 3) sopeutuvat alat. Kasvu- ja mahdollisuusalojen kehittämisstrategiaksi Kainuussa on valittu innovaatiostrategia ja osamiskärjiksi 1) tieto- ja viestintätekniikka, 2) vapaa-aika ja elämystuotanto ja 3) hyvinvointi. Vakaiden alojen koulutustarve määritellään vaikutusalueen väestön perusteella. Sopeutuvista toimialoista Kainuussa merkittävin on alkutuotanto. Maaseudun keskeisin haaste on sopeutuvien toimialojen alentumiskehitystä kompensoivan uuden elinkeinotoiminnan kehittäminen. Muuhun maahan verrattuna Kainuun julkisen sektorin osuus työllistäjänä on suuri.

Kainuussa on 1.1.2005 käynnistetty Kainuun hallintokokeilu (L 343 / 2003 ja muutettu L 219 / 2004 sekä L 764/2006). Niin sanotun Kainuun mallin tavoitteena on edistää Kainuun alueen kehitystä ja vahvistaa sen tulevaisuutta lisäämällä maakunnallista itsehallintoa ja kuntien välistä yhteistyötä. Kuntayhtymä vastaa sosiaali- ja terveydenhuollosta lasten päivähoidosta lukuun ottamatta sekä toisen asteen koulutuksen järjestämisestä. Kuntayhtymä vastaa myös Kainuun yleisestä elinkeinopolitiikasta sekä Kainuun aluekehityksestä.

Kainuun toisen asteen ammatillisesta koulutuksesta noin 80 % tuotetaan Kajaanissa. Kainuun maakuntasuunnitelman ja -ohjelman keskeinen periaate on koulutuksellinen jatkumo varhaiskasvatuksesta perusopetukseen ja edelleen toisen asteen koulutuksen kautta joko työelämään tai korkeasteelle. Toisen asteen ammatillisella koulutuksella on arvostettu asema ja aktiivinen rooli maakunnan kehittämistyössä.

1 Suunnittelu ja johtaminen

Tavoitteet

Kainuun maakunnan suunnittelujärjestelmä on kunnallisen hallintokuntamallin mukainen. Kunnallisena liikelaitoksena toimiva KAO on integroitu maakunnan suunnittelujärjestelmään ja hallintoon.

Kuntayhtymällä on yhteinen visio, toiminta-ajatus ja yhteiset arvot. Koulutus-toimialan ja edelleen ammatillisen koulutuksen tavoitteet johdetaan koko maakunnan tavoitteista. Maakunnan tavoitteet on kirjattu maakuntasuunnitelmaan, maakuntaohjelmaan ja maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelmaan. Koulutustoimialan toimialajohtaja, kehitysjohtaja ja KAO:n palvelujohtaja olivat asiantuntijoina ja alatyöryhmien vetäjinä edellä mainittujen suunnitelmien laadintavaiheessa. Maakunnan suunnittelu- ja ohjausjärjestelmänä on tasapainotettu mittaristo (BSC, Balanced ScoreCard).

Maakunnallisten suunnitelmien lisäksi KAO:n suunnittelun lähtökohtina ovat KAO:n kiinteiden toimipaikkojen sijaintikuntien aluekehitys- ja strategiasuunnitelmat sekä alueen työelämän ja opiskelijoiden tarve. Suunnittelussa noudatetaan säädöksiä ja viranomaismääräyksiä. KAO:n kehittämistyössä ja kehittämishankkeiden koordinoinnissa otetaan huomioon myös KESUn linjaukset. KAO:n toiminta suunnitellaan lähtien koulutustoimialalla määritellyistä periaatteista, KAO:n perustehtävästä, kestävästä kehityksestä ja turvallisen opiskeluympäristön periaatteista.

KAO:n perustehtävä, strategiset päämäärät, menestystekijät ja sitovat tavoitteet sekä mittarit kuvataan tasapainotun mittariston tulokorttilimakkeella. KAO:n vuosisuunnitelmassa kuvataan toimenpiteet, joilla sitovat tavoitteet ja mittareille asetetut arvot saavutetaan. Tavoitteiden toteutuminen raportoidaan toimintaker-tomuksessa. KAO:n tuloksellisuutta seurataan ammatillisen peruskoulutuksen tu-losrahoitusmittareilla. Työvoimapolitiittisen koulutuksen tuloksellisuutta seurataan kannattavuusmittareiden lisäksi työhallinnon OPAL-palautejärjestelmällä.

KAO:ssa noudatetaan valtakunnallisia opetussuunnitelmien perusteita ja niihin perustuvia ja johtokunnan vahvistamia KAO:n opetussuunnitelmia. KAO:n peruskoulutuksen opetussuunnitelmajärjestelmä on moduloitu. Opetussuunnitelman yhteinen osa on koko KAO:n yhteinen. Perustutkintokohtaisia osia on 22. Tutkinto-tavoitteisen aikuiskoulutuksen lähtökohtana ovat kunkin tutkinnon perusteet.

Kuhmon, Sotkamon ja Suomussalmen toimipaikoissa on paikalliset neuvottelu-kunnat. Toimipaikkakohtaiset neuvottelukunnat valmistelevat muun muassa kou-



lutuksen sisältöä, kehittämistä ja käytännön toimintaa, toiminnan laajuutta sekä kiinteistöjen käyttöön ja ylläpitoon liittyviä periaatteita.

Vaala ei kuulu Kainuun hallintokokeilualueeseen. KAO järjestää Vaalan kunnassa kiinteämuotoisen ammatillisen koulutuksen Kainuun maakunta -kuntayhtymän ja Vaalan kunnan kesken solmitun yhteistoimintasopimuksen perusteella. Keskeinen asia sopimuksessa on koulutuksen rahoitusperiaate.

Väestön ja elinkeinoelämän tarpeet. Koulutustarpeen suunnittelun lähtökohdina ovat väestön sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeet. Toisen asteen koulutuksen tehtävänä Kainuussa on koko perusopetuksen päättävän ikäluokan kouluttaminen. Tältä osin noudatetaan KESUssa kuvatun koulutustakuun linjauksia.

Aloituspaikkatarjonnassa otetaan huomioon Kainuun ja KAO:n kiinteiden toimipaikkojen sijaintikuntien elinkeinopoliittiset linjaukset. Esimerkiksi Kuhmon käynnissä olevan tulevaisuuspolkutyön (toisen asteen koulutuksen tulevaisuuspolku vuoteen 2015) yhtenä lähtökohtana on Kuhmon kaupungin elinkeinostrategia. Toisena esimerkkinä on Sotkamon elinkeinopoliittiseen strategiaan perustuva matkailualan koulutuksen käynnistäminen Sotkamossa Vuokatin Snowpoliksessa.

KAO on siirtänyt liike-elämän kehittämistä rahastoon. Kehittämisen painopisteinä ovat uudet elinkeinopoliittisista johdetut koulutukset. Kohteina ovat muun muassa:

- Sotkamon toimipaikan uuden koulutuskokonaisuuden suunnittelu Snowpolis-ympäristöön
- Kuhmon ja Suomussalmen uusien koulutuskokonaisuuksien suunnittelu
- turvallisuusalan koulutuksen aloittaminen
- kosmetologikoulutuksen aloittaminen
- opetussuunnitelmajärjestelmän uudistaminen maakunnallisia vaatimuksia vastaaviksi ja ops-kokonaisuuksien sovittaminen maakunnan elinkeinopoliittisiin ja -strategiisiin reunaehtoihin
- verkko-opetuksen kehittäminen
- varautuminen Talvivaaran kaivos Hankkeeseen (maanrakennusala, rakennusala ja prosessiala)
- Golf-kentän hoitajan koulutus
- aikuiskoulutuksen avaus EUn sisämarkkinoille.

Aluekehitystoiminnan johtaminen. Aluekehitykseen liittyvät kuntayhtymän päätökset tekee maakuntavaltuusto (muun muassa maakuntasuunnitelma ja -ohjelma sekä maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelmat). Keskeiset aluekehitysasioiden valmistelun työryhmät ovat maakunnan strategiaryhmä sekä ennakointi- ja seurantaryhmä. Näissä ryhmissä on koulutustoimialan edustus. Suunnitelmien operatiivisesta valmistelusta vastaa kuntayhtymän suunnittelutiimi ja hankkeiden koordinaatiota ja valmistelua ohjaa hanketiimi sekä rahoitusryhmä. Yli 500 000 euron hankkeet käsittelee maakuntahallituksen niin sanottu kolmas kokoonpano eli MYR-kokoonpano (maakunnan yhteistyöryhmä). Elinkeinoelämän ja työelämän

näkemyksen kuulemisperiaatteena on foorumitoiminta. Toiminta on käynnistetty avainklustereilla, ICT ja elektroniikka, elämystuotanto (matkailu) ja hyvinvointi.

Suunnittelu ja periaatteet

Kainuussa on luotu aluetoimijoiden ennakointi- ja seurantajärjestelmä. Ennakointia tehdään määrällisen koulutustarpeen näkökulmasta Opetushallituksen Mitenna-mallilla, työministeriön PT-mallilla (pitkän tähtäimen malli), Mare-mallilla (maakunnan ammattirakenne-ennustemalli) ja Pohjois-Savon liiton HEMAASU-mallilla (työvoiman kysynnän ja tarjonnan sopeutusmalli).

Aikuiskoulutuksen ohjauksessa on otettu huomioon Kainuun TE-keskuksen suorittaman TKTT-kyselyn tulokset (työvoima- ja koulutustarvekysely). Vuonna 2006 KAO selvitti strategiatyössään kainuulaisten yritysten kriittiset menestystekijät erityisesti toisen asteen ammatillisen koulutuksen tarpeen näkökulmasta.

Toimintaympäristön muutosanalyysien ja ennakointityön tulokset otetaan huomioon KAO:n kehittämisstrategiassa. Kainuun hallintokokeilua valmisteli tulevaisuuspolkutyöryhmä, jonka työn pohjalta laadittiin Kainuun ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen tulevaisuuspolut. Työtä jatketaan toimipaikkakohtaisena tulevaisuuspolkutyönä. Vuosina 2006–2007 on laadittu sekä Kuhmon kaupungin että Suomussalmen toisen asteen koulutuksen tulevaisuuspolut.

Aluekehitysvaikutusten huomioon ottaminen strategiassa ja tavoitteissa

Strategisen suunnittelun viitekehys on KAO:n tarpeisiin sovitettu BSC-malli, jonka keskeiset elementit ovat strategiset päämäärät, menestystekijät sekä sitovat tavoitteet ja mittarit. Käytännön työkaluna on osana strategiatyötä valmisteltava ja johdotokunnan hyväksymä toimenpideluettelo, jonka mukaan määritetään tavoitteet. KAO:n strategiassa aluekehitysvaikutukset otetaan huomioon BSC-logiikan mukaisesti kolmesta näkökulmasta: 1) elinvoimainen Kainuu, 2) henkilöstö ja uudistuminen ja 3) palveluiden järjestäminen (taulukko 6).

Strategioiden yhdensuuntaisuus kehittämislinjauksiin ja -suunnitelmiin. KAO:n toiminta- ja taloussuunnitelma valmistellaan osana Kainuun maakunta -kuntayhtymän valmistelua ja käsitellään kuntayhtymän päätöksentekojärjestelmässä. Toiminta- ja taloussuunnitelman hyväksyy maakuntavaltuusto. KAO:n strategioiden ja toimintasuunnitelmien yhdensuuntaisuus alueen kehittämislinjauksiin ja -suunnitelmiin varmistetaan kuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmien hyväksymisprosessissa.



Taulukko 6. KAO:n elinkeinopoliittisen strategian lähtökohtia

Strategiset päämäärät	Menestystekijät
Elinvoimaisen Kainuun näkökulmasta	
<ul style="list-style-type: none">• Koulutusrakenne vastaa kysyntää• Työelämän osaamisen kehitysorganisaatio• Yrittäjyyden tukeminen (lisätty arviointiraadissa)	<ul style="list-style-type: none">• Asiakaslähtöinen koulutussuunnittelu ja ennakointi• Opiskelijoilla ammattitaito, jolla on kysyntää• Proaktiivinen verkostoyhteistyö• Toimivat työelämäpalvelut
Henkilöstön ja uudistumisen näkökulmasta	
<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstön kokonaisuosaaminen on kysynnän mukaista	<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstön strateginen tietoisuus• Yrittäjämäinen tapa toimia
Palveluiden järjestämisen näkökulmasta	
<ul style="list-style-type: none">• Keskitytään omaan ydintoimintaan• Palvelutuotannon edellyttämä infrastruktuuri	<ul style="list-style-type: none">• Muutoshallinta• Kehittämisaktiivisuus arkityössä

Strategisen suunnittelun runko on vuosittain valmisteltava kuntayhtymän seuraavan vuoden talousarvio, johon sisältyy kolmivuotinen taloussuunnitelma. KAO:n strategia linjataan yhdensuuntaiseksi koulutustoimialan strategian kanssa. Strategisen suunnittelun keskeiset elementit ja sisällön päättää KAO:n johtokunta. Ennen päätöksentekoa kuullaan henkilöstöä.

Strategisen suunnittelun lähtökohtana on Kainuun elinkeinoelämän ja ammatillisen toisen asteen koulutuksen rinnakkainen käsittely, jolla varmistetaan koulutuksen ja työelämän kohtaaminen. Sisällöllisen suunnittelun perustana ovat maakunnan kehittämissuunnitelmat ja työelämän muutoksia kuvaava tieto. Systemaattisesti palautetta saadaan työssäoppimisen ohjaamistapaamisista.

KAO:n strateginen suunnittelu ja strategioiden päivitys on jatkuva prosessi, jossa johtoryhmä arvioi ja kehittää strategiaa ja sovittaa koulutustoimialan suunnitelma-aikatauluun. Myös opiskelijat ja henkilöstö osallistuvat suunnitelmien arviointiin.

Järjestäjäverkoston kokoaminen ja ammattiopistostrategia. Kuusamon kaupunki lähestyi kuntayhtymää kesällä 2006 ja esitti suunnittelun käynnistämistä ammatillisen koulutuksen yhteistoiminta-alueen muodostamiseksi Kainuun maakunta-kuntayhtymän ja Kuusamon kaupungin kesken. Esityksen mukaan Kainuun maakunta-kuntayhtymästä tulisi ammatillisen koulutuksen järjestäjä myös Kuusamon kaupunkiin. Yhteistyöesitys sisälsi myös option mahdollisesta aikuiskoulutuskeskusosakeyhtiön liittymisestä yhteistoiminta-alueeseen.

KAO:een on koottu Kainuun maakunnassa järjestettävä ammatillinen nuorten ja

aikuisten toisen asteen ammatillinen koulutus. Kainuun maakunta -kuntayhtymän koulutustoimiala järjestää lisäksi maakunnan lukiokoulutuksen.

Eri osapuolten välinen yhteistyö suunnittelussa

KAO osallistui Kainuun maakuntasuunnitelman 2025, Kainuun maakuntaohjelman 2006–2010 ja Kainuun maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelman 2007–2008 valmisteluun. KAO osallistui myös Oulun läänin sivistysstrategian 2015 valmisteluun. KAO:n edustaja osallistuu Oulun lääninhallituksen säännöllisesti koolle kutsumiin Oulun läänin koulutuksen järjestäjien kokouksiin.

KAO:n johtokunnan jäsenistössä on Kajaanin kauppakamariosaston, Kainuun yrittäjien ja ammattijärjestöjen edustus (SAK:n edustaja).

KAO:n palvelujohtaja on jäsenenä Oulun–Kajaanin kehittämisvyöhyketyöryhmässä. Hankkeessa on neljä toimintalinjaa: 1) osaamisen kehittäminen, 2) yhteistyöalueitten kehittäminen, 3) toimintaympäristön kehittäminen ja 4) Oulu–Kajaani-liikennekäytävä. Työssä ovat mukana keskeiset aluekehittämistahot Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla.

KAO tekee yhteistyötä perusopetuksen oppilaanohjaajien ja kuraattoreiden kanssa. Opiskelijoita koskevaan tiedonsiirtoon on Kainuussa luotu malli. OHJAS-hankkeen tavoitteet ovat 1) opinto-ohjauksen ja opiskelijapalveluiden alueellinen kehittäminen ja koordinointi Kainuussa, 2) hyvien käytänteiden levittäminen toisen asteen koulutuksen ja sen nivelvaiheen käyttöön, 3) moniammatilliset rajapinnat koulutuksen ja sosiaali- ja terveystoimen välillä ja 4) nivelkohdat ja siirtymiset.

Oulun läänin vuoden 2006 Hyvä opettaja -tunnustus-palkinto myönnettiin KAO:n opinto-ohjaajalle esimerkillisestä yhteistyöstä peruskoulutuksen, ammatillisen koulutuksen ja elinkeinoelämän välillä. KAO:n opinto-ohjaaja oli toimeenpanijana, kun Kainuuseen perustettiin kouluasteiden ja elinkeinoelämän useiden toimialojen johdon edustajista koostuva kehittämissuuryhmä. Työryhmä syntyi teollisuuden nuoriso-ohjelman pohjalta, ja se pyrkii lisäämään nuorten tietämystä teknisistä ammanteista ja parantamaan näiden ammattien vetovoimaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi on toteutettu peruskoulujen työelämään tutustumisjaksoja (TET-jaksot) 8–9-luokkalaisille tekniikan ja liikenteen ammatteihin ja pidetty info-tilaisuuksia rehtoreille, opinto-ohjaajille, peruskoululaisille ja heidän vanhemmilleen. Opinto-ohjaaja koordinoi uudensuunniteltuja peruskoulun 8-luokkalaisille suunnattuja työelämään tutustumisjaksoja eli 8-pilotti TET-jaksoja. Lisäksi hän on ollut kehittämässä ja johtamassa peruskoulun 9-luokkalaisille suunnattua Taitaja 9 -kilpailua.

Opiskelijoita ja työelämän asiantuntijoita on mukana hankkeitten ohjausryh-



missä. Järjestelmällistä työelämäpalautetta kerätään työssäoppimisen palautteena sähköisesti TOP-verkkopalveluun (rekisteriin). Ammattiosaamisen näyttöjä varten luodaan myös Internetpohjainen työelämän palautejärjestelmä (ANJA-hanke).

KAO tekee tiivistä yhteistyötä maakunnan nuorisovaltuustojen yhteisten nuori-sofoorumeitten kanssa. KAO toimii myös yhteistyökumppanina Kajaanin ammattikorkeakoulun ja Kajaanin yliopistokeskuksen kehittämishankkeissa ja aluekehitystyöryhmissä (muun muassa Kajaanin yliopistokeskuksen Moninainen Voima-hanke ja Kajaanin maakuntakorkeakoulu -hanke ja Kajaanin ammattikorkeakoulun ja KAO:n Tietoliikennelaboratorio -hanke).

Koulutustoimialan kehitysjohtaja osallistuu säännöllisesti maakunnan ennakointi- ja seurantaryhmän työhön. Koulutustoimialan johtaja osallistuu maakuntavaltuuston, maakuntahallituksen ja maakunnan johtoryhmän kokouksiin. Koulutustoimialan edustajat ovat jäseninä säännöllisesti kokoontuvissa Kainuun maakunta -kuntayhtymän strategiaryhmässä ja ennakointi- ja seurantaryhmässä sekä suunnittelu- ja hanketiimeissä. Koulutustoimialan edustajat ovat mukana Oulun lääninhallituksen ja maakunnan strategiatyössä, samoin Kainuun TE-keskuksen eri työryhmissä (muun muassa Kainuun TE-keskuksen ennakointi- ja hankintatoimikunnassa). Koulutustoimialan johtaja on valtakunnallisen aikuiskoulutusneuvoston jäsen, ja koulutustoimialan kehitysjohtaja toimii asiantuntijana Opetushallituksen Mitenna 2006 -hankkeen ennakoinnin alueyhteistyöryhmässä. Maakunnallista yhteistyötä edustavat esimerkiksi hankekoordinaatio Kajaanin yliopistokeskuksen ja Kajaanin ammattikorkeakoulun sekä kuntien omistaman kehitysyhtiön – Kainuun Edun kanssa. Opiskelijapalvelut on luonut toimivan yhteistyöverkon muun muassa kolmannen sektorin toimijoihin.

Kuntayhtymän ennakoinnin ja aluekehityksen seurannan operatiivisesta toteutuksesta vastaa ennakointi- ja seurantaryhmä. Ryhmä pitää yllä seuranta- ja ennakointiportaalia.

KAO:n strategisesta suunnittelusta ja tuloksetta toiminnasta vastaa johtava rehtori. Häntä työssä avustaa KAO:n kehittämissyksikkö, jossa työskentelee noin 15 päätoimista henkilöä. Koulutustoimialan edustajat osallistuvat kuntayhtymän strategiatyöhön ja raportoivat säännöllisesti maakuntavaltuustolle, maakuntahallitukselle ja tarkastuslautakunnalle. KAO:n johtokunta ja kuntayhtymän koulutuslautakunta ovat keskeisiä elimiä KAO:n ohjauksen kannalta.

Henkiset, toiminnalliset, taloudelliset ja muut edellytykset

KAO varaa kehittämiseen 5 %:n liikevaihdosta vuonna 2007. Kehys kattaa muun muassa henkilöstön täydennyskoulutuksen, hankkeiden omarahoituksen, kansainvälisen toiminnan ja kehittämissyksikön palvelut. Kehittämistyön lähtökohta on perustehtävän tukeminen ja tuloksellisuuden parantaminen.

KAO:n toimintajärjestelmässä on menettelyohje kehittämistyön toteutuksesta. Toimintajärjestelmä on KAO:n sisäisessä verkossa kaikkien opistossa opiskelevien ja opistoon palvelussuhteessa olevien käytössä. Menettelyohje sisältää myös tiedottamisen.

Kehittämishankkeiden pääryhmät ovat: 1) toimintaympäristön muutosten analysointi- ja ennakoitihankkeet, 2) henkilöstön kehittämishankkeet (muun muassa TYKES, Palvelutakuu), 3) KAO:n palveluprosessien – perustehtävän – kehittämishankkeet (muun muassa Business Top, Palvelutakuu, Verkossa kokien, Aikuinen oppijana, Anja – näyttötutkintojen jalkauttaminen) ja 4) investointihankkeet (muun muassa tietoliikennelaboratorio, turvallisuusala).

2 Toteutus

KAO:n ydinprosessit ovat koulutus- ja kasvatustyyppi (oppimisprosessi) sekä opiskelijapalveluprosessi, joiden ytimessä on tärkein asiakas – opiskelija.

KAO:ssa on kolme rehtoria, joiden vastuut ovat seuraavat:

- koulutus- ja kasvatustyön (ammattillinen peruskoulutus) laadullinen ja määrällinen suunnittelu ja kehittäminen, seuranta ja ohjaus, suunnitelmien toteutuminen ja tuloksellisuus
- opiskelijapalveluiden suunnittelu, tuottaminen ja kehittäminen, seuranta ja tuloksellisuus.

Palvelujohtaja vastaa strategiaa tukevasta kehittämisestä, kansainvälisistä asioista, asiantuntijapalveluista, ulkopuolisella rahoituksella toteutettavista kehittämissankkeista sekä ennakointiin, suunnitelmiin ja strategioiden laadintaan liittyvistä yhteistyökäytännöistä, työnjaosta ja vastuista.

KAO noudattaa säädöksiä ja ohjeita sekä kehittää toimintaansa Oulun lääninhallituksen asettamien tavoitteiden suuntaan ja omien tulostavoitteiden mukaan. KAO suuntaa koulutusta ja määrittelee koulutusvolyymit sovittamalla yhteen ennusteet sekä lääninhallituksen ja maakuntastrategian vaatimukset opetusministeriön määräämän koulutustehtävän puitteissa. KAO hyödyntää myös tekemäänsä sidosryhmäanalyysia, joka kattaa työelämän, henkilöstön, opiskelijat ja muut sidosryhmät. Yhteistyön vaikuttavuutta arvioidaan sidosryhmäpalautteiden kautta. Keskeinen väline on työssäoppimisen yhteydessä eri osapuolilta kerättävä palaute.



Näyttötoimikunta jaostoineen vastaa ammattiosaamisen näyttöjen suunnittelusta ja toteuttamista. Näyttötoimikunta hyväksyy ammattiosaamisen näyttöjen toteuttamis- ja arviointisuunnitelmat, päättää näyttöjen arvioijista ja toimii arvioinnin oikaisuelimenä.

Aluekehitysvaikutusten huomioon ottaminen toiminnassa. KAO kouluttaa työelämän tarpeisiin perustutkintoihin valmistuvista opiskelijoista ammattinsa perusteet osaavia työntekijöitä sekä ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin valmistuvista alansa ammattiosaajia. Tarpeet otetaan huomioon koulutuksen rakenteessa ja käytännön toteutuksessa. Työelämä on kumppani sekä työssäoppimisen että nuorten ja aikuisten näyttöjen toteuttamisessa. Opettajien työelämäjaksoja on toteutettu hankerahoituksella ja Opetushallituksen tukirahoituksella. Työssäoppimisen kautta saadaan tietoa työelämän osaamistarpeista, opetussuunnitelmien alueellisista painotustarpeista, yhteistyön monipuolistamisesta ja jatkokoulutustarpeista.

Kehittämishankkeitten tarkoitus on uusien toimintamallien vakiinnuttaminen arkikäytännöiksi. Peruskoulutuksen työelämäyhteydet rakentuvat erityisesti opiskelijoiden ja opettajien työssäoppimiselle sekä ammattiosaamisen näyttöjen toteutukselle työelämän kanssa. Työssäoppimispaikkojen ja KAO:n välistä tiedovaihtoon on kehitetty TOP-verkkopalvelu, joka on sekä opiskelijoiden, opettajien että työpaikkaohjaajien käytössä. Verkkopalveluun on keskitetty kaikki työssäoppimisen sopimukset, opiskelijasuunnitelmat ja ohjeistukset. Palvelussa on eri osapuolille palautteenantojärjestelmät ja yhteenvetoraportointityökalut.

Yrittäjyyden edistämiseksi KAO:ssa on käynnissä BTOP (Business – työssäoppiminen hanke – työssäoppijasta yrittäjäksi). Hanke sai Oulun lääninhallituksen yrittäjyyskasvatustekopalkinnon vuonna 2005 ammatillisen ja ammattikorkeakoulujen sarjassa. Hankkeessa on järjestetty liiketoimintaosaamisen koulutusta ammattiaineiden opettajille. Yrittäjien ja työpaikkaohjaajien kanssa on kehitetty yrittäjyyspainotteista työssäoppimista. Opiskelijat ovat opiskelleet yrittäjyyttä virtuaalisten harjoitusyritysten ja laajennettujen työssäoppimisjaksojen avulla.

KAO:n kansainvälistä toimintaa varten on laadittu oma strategia. Missionsa mukaan KAO toimii osana eurooppalaista koulutusjärjestelmää tarjoten mahdollisuuden kansainvälisesti tunnustettuihin opintoihin. Visio vuodelle 2010 edellyttää, että opiston koulutuspalvelussa vastataan työelämän ja asiakkaiden globaaleihin osaamistarpeisiin. Näin kv-toiminta on kytketty alueellisten tavoitteiden lisäksi myös globaaleihin ilmiöihin. Kansainväliseen työssäoppimiseen osallistuu vuosittain noin 50 opiskelijaa ja 10 opettajaa. Lisäksi henkilöstö osallistuu kansainväliseen asiantuntijavaihtoon.

Kv-toimintaa tukee KAO:n palvelujohtajan toiminta eurooppalaisten ammatillis-

ten oppilaitosten järjestön EFVETin sekä maailmanlaajuisen järjestön IVETAn johdotehtävissä. (EFVET = European forum of technical and vocational education and training; IVETA = International vocational education and training association).

Maakunnallista oppilaitosyhteistyötä tehdään kuntayhtymän sisällä ammatillisen toiseen asteen ja lukiokoulutuksen kesken. Kajaanissa ammatillisen toisen asteen ja ammattikorkeakoulun yhteistyömuotoina ovat yhteinen kiinteistöjen hallintaa varten muodostettu kunnallinen liikelaitos VILAKE (Vimpelinlaaksossa sijaitseva yhteinen tietokeskus (muun muassa kirjasto), ja opiskelijaravintola FOX. Lisäksi KAO tekee ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyötä kehittämishankkeiden valmistelussa ja koordinoinnissa sekä yhteisissä aikuiskoulutushankkeissa.

Yhteistyö

KAO on osa Kainuulaista innovaatiojärjestelmää. Kainuun ammattiopiston toimintaympäristön keskeisimmät sidosryhmät ovat työelämä, muut koulutusorganisaatiot, henkilöstö, opiskelijat ja kuntalaiset sekä viranomaiset (Kainuun kunnat ja valtion yksiköt).

Peruskoulutuksen työelämäyhteydet rakentuvat erityisesti opiskelijoiden ja opettajien työssäoppimisen, ammattiosaamisen näyttöjen avulla. Tiedonvaihtoa helpottamaan on otettu käyttöön TOP-rekisteri. Vastaavaa rekisteriä kehitetään ammattiosaamisen näyttöihin. Aikuiskoulutuksessa työelämäyhteydet perustuvat erityisesti koulutuspäälliköiden ja opettajien paikalliseen, valtakunnalliseen ja kansainväliseen aktiivisuuteen. Merkittävä yhteistyökumppani aikuiskoulutuksessa on Kainuun TE-keskus. Yhteistoteutus oppisopimuskoulutuksessa tehostaa työelämäyhteyksiä. KAO on kouluttanut noin 700 työpaikkaohjaajaa, joista on muodostunut potentiaalinen yhteistyöverkosto työelämään.

Kajaanin kaupunkiseudun aluekeskusohjelman johtoryhmään kuuluvat ammattikorkeakoulun rehtori, Kainuun ammattiopiston aikuiskoulutuspalveluiden rehtori, sivistysjohtaja, kansliapäällikkö, Kajaanin Teknologiakeskuksen varatoimitusjohtaja ja elinkeinojohtaja sekä keskeisimpien yhteistyökumppaneiden, Oulun yliopiston, Kainuun maakunta -kuntayhtymän ja TE-keskuksen edustajat. Johtoryhmän keskeisenä tehtävänä on strateginen suunnittelu ja ohjelman käytännön toteutus. Johtoryhmä kokoontuu yhdessä kuntajohtajien kanssa.

Kainuun osaamiskeskusohjelma koostuu kahdesta Kainuun vahvasta osaamiskeskitymästä; Virtuosi Kuhmon kamarimusiikin osaamiskeskus ja Measurepolis – Kajaani. Measurepolis – Kajaaniin kuuluu myös Snowpolis Vuokatti.



Jokaisessa hankkeessa laaditaan tiedotussuunnitelma, joiden pääkohteita ovat yhteydenpito medioihin, www-sivut, hankkeitten jalkautuminen yrityksiin ja järjestöjen kokouksiin.

3 Seuranta ja arviointi

Tuloksellisuusrahoituksen pohjana oleva tieto on keskeisin arvioinnin väline. Kuntayhtymän seurantaportaalin aluekehitysindikaattoreita ovat peruskoulun jälkeisen tutkinnon ja korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus [%]. Lisäksi maakuntaohjelmassa on seurattavana kohteena tutkijakoulutuksen läpikäyneet [kpl]. Monipuolisesti maakunnan aluekehitystä arvioidaan maakuntasuunnitelman ja -ohjelman sekä maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelman TOTSUn seurantaraporteissa.

Koulutuksen järjestäjien yhdistyksen (KJY) mittariportaalin aluekehitysvaikutuksia kuvaavia mittareita ovat muun muassa vetovoimaisuus, aluevetovoimaisuus sekä työllistymis- ja jatko-opintomittari. KAO:n osallistuu KJY-mittariportaalin kehitystyöhön.

Toiminnan samansuuntaisuus varmistetaan koko maakunnan taloussuunnittelun hyväksymisprosessissa BSC-mallin mukaan. Suunnitelmien toteutumista seurataan ja tuloksista raportoidaan maakuntavaltuustolle ja -hallitukselle. Neljännesvuosittain laadittavan seurannan lisäksi laaditaan kalenterivuositteittain talous- ja seurantaraportit.

Kehittämishankkeista laaditaan arviot rahoitusehtojen mukaisesti. Rahoittajien linjaukset sitovat hankkeen toteutuksen. Lisäksi KAO:lla on oma BSC-logiikkaan perustuva hankearviointimenetelmä. Esimerkkejä:

- 1) ICT-alan peruskoulutuksen kehittäminen -ennakointihankkeen arviointi tehtiin Oulun lääninhallituksen toimesta.
- 2) Verkossa kokiin -hankkeen ulkoisen arvioinnin teki Oulun yliopiston Lönnrot-instituutti.
- 3) Palvelutakuuhankkeen itsearviointi tehtiin BSC-mallin mukaan.
- 4) Työssäoppimisen kansallinen arviointi tammikuussa 2006 (KAN). TOP-verkkopalvelu valittiin ”hyväksi käytänteeksi”.

Koulutustarjonnan rationalisointi. 13 erillisestä yksiköstä on muodostettu kymmenen vuoden aikana kaksi monialaista yksikköä (KAO ja Kajaanin ammattikorkeakoulu). Kainuun maakuntakokeilussa on muodostettu yksi toisen asteen maakunnallinen koulutuksen järjestäjä. Kainuun hallintokokeiluun kuuluvan koulutustoimialan valmistelu ja käynnistys perustui KAO:n osaamiseen, jota oli kertynyt edellä mainittujen fuusiojärjestelyjen yhteydessä.

Opiskelijapalveluprosessia tehostamalla on koulutuksen vaikuttavuutta ja läpäisyastetta parannettu. Määrätietoisien perustyön lisäksi on toteutettu Ohjas- ja Palvelutakuu-hankkeet.

Näkemys roolista ja tehtävästä sekä aluekehityksen kehittämistarpeista. Ammatillisen toisen asteen koulutuksen merkitys kasvaa erityisesti suurten ikäluokkien eläköitymisen vuoksi. Uutena haasteena on entistä tehokkaampien palautejärjestelmien kehittäminen ja palautteen nopeampi huomioon ottaminen ”suoraan linjalla”, toisin sanoen opettajat säättävät itse opetustapahtumaa palautteen perusteella (proaktiivinen palautemenettely). Opetusprosessia tehostetaan opiskelijoiden ohjauksella työelämään tai jatko-opintoihin (ura- ja rekrytointi). Harkittava asia on ”trimmauksen” aloittaminen jo ensimmäisenä koulupäivänä.

Toisen asteen yhteistyöhön löydetään järkevät ratkaisut ja järkvy taso. KE-SUn tavoite, jonka mukaan 10 % ammatillisen tutkinnon suorittavista suorittaa myös ylioppilastutkinnon, on hyvä tavoite. Ammattiopistostrategian toimeenpano (yhden luokun periaate) on merkittävy operatiivinen haaste lähivuosisiksi.

4 Palaute- ja muutosprouessit

Hanketoiminta on tukenut KAO:n perustehtävää. Hankkeiden vaikutukset on arvioitu hankesuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden ja asiakkaiden (kohderyhmien) kannalta, joten aluekehitystavoite tulee hankkeeseen suunnitelman kautta.

KAO:n kehittämistyön ohjauksessa käytetään BSC -mittaristoa ja EFQM arviointivitekehystä. BSC:stä johdettu arviointityökalu otetaan myös käyttöön kehittämistyössä ja hankkeiden suunnittelussa. Arviointityökalulla arvioidaan kehittämiskohteen tai hankkeen tavoitteita suhteessa KAO:n strategisiin päämääriin ja niistä johdettuihin sitoviin tavoitteisiin ja mittareihin. Kehitystyön tulosten ja vaikuttavuuden arviointi hankkeen aikana ja päätyttyä mahdollistaa vertailun ja tuottaa tietoa uusista kehittämistarpeista. Keskeinen asia on opiskelijoiden kytkeminen hanketyöhön sekä osallistujina että arvioijina. TOP-verkkopalveluun kerätyt palautteet analysoidaan ja käsitellään säännöllisesti TOP-prouessin omistajien toimesta.

Vaikuttavuus ja hyvien käytänteiden levittäminen kirjataan hankesuunnitelmaan ja arvioidaan hankkeen päätyttyä. Laatutyön ohjausryhmä päivittää hyvät käytännöt KAO:n toimintakäsikirjaan. Toimintajärjestelmän kehittämisessä KAOlla on vakiintunut yhteistyösuhde (benchmarking) Koulutuskeskus Salpauksen (Päijät-Häme) ja Oulun seudun ammattiopiston kanssa.



5 Tulokset

Ammatillisen koulutuksen järjestäminen. Kainuun ammatillisen koulutuksen järjestämisessä on toteutettu kaksi merkittävää asiaa:

- 1) Toisen asteen ammatillinen koulutus on koottu maakunnalliseen KAOon. Ratkaisu vastaa ammattiopistostrategian periaatteita.
- 2) KAO on osa Kainuun maakunta -kuntayhtymää. KAO toimii kunnallisena liikelaitoksena liiketoimintaperiaatteella tulosvastuullisesti. KAO:n johtokunta on päättänyt nuorisosasteen peruskoulutuksen järjestämisen periaatteet. Päätöksen keskeisenä sisältönä ovat ryhmäkokoisiin ja rahoitukseen liittyvät periaatteet.

Kehittämishankkeet. Kehittämisyksikkö vastaa koko yhteisön yhteisistä hankkeiden hallinnointikäytännöistä. Kehittämishankkeissa varmistetaan, että ne tukevat KAO:n perustehtävää. Kehittämistoimintaan haetaan aktiivisesti ulkopuolista rahoitusta, lähinnä opetusministeriöltä ja Euroopan Unionilta. Hankekorin arvo on noin 3 miljoonaa euroa. Hanketoiminnan avulla on saatu aikaan seuraavia tuloksia:

Toimintaympäristön muutosten analysointi ja koulutuksen järjestäminen:

- KAO koordinoi opetusministeriön asettaman Toisen asteen erityisopetuksen rahoitusjärjestelmän uudistaminen -työryhmän työskentelyä. Työryhmä luovutti esityksen rahoitusjärjestelmän uudistamiseksi Opetusministeriölle maaliskuussa 2004.
- Kainuun hallintokokeilun koulutustoimialan valmistelua varten laadittiin ja organisoitiin valmistelutyö, jota teki 12 alatyöryhmää ja yhteensä 170 henkilöä.
- ICT-alan peruskoulutuksen kehittäminen
- ICT alan ennakointi- ja koulutushanke. Hankkeessa ennakoitiin ICT-alan koulutustarvetta ja koulutettiin verkko-opettajiksi 33 opettajaa. Osallistujat tuottivat verkko-opetuskurseja KAO:n käyttöön eri aloille.
- Näyttötutkintojen kehittäminen Kainuussa
- Kainuulaisten ammatillisten oppilaitosten yhteistyönä luotiin kymmenen näyttötutkintoina suoritettavan perus- ja ammattitutkinnon sisällöt ja toimeenpantiin ne, verkkoon näyttötutkintomestareita ja tutkinnon järjestäjiä palveleva tietopaketti sekä laskentapohja näyttöjen kustannusten laskemiseksi.
- Työssäoppijasta yrittäjäksi BUSINESS-TOP. Hankkeen tehtävä kiteytyy ajatukseen: työssäoppijasta yrittäjäksi. Ajankohtaisena asiana on pk-yritysten sukupolvenvaihdosten tukeminen. Hanke sai Oulun läänin yrittäjyyskasvatuspalkinnon vuonna 2005.
- Työssäoppimisen hankkeet: muun muassa TOP-verkkopalvelu, työpaikkaohjaajien koulutus (700 ohjaajaa) ja heidän jatkokoulutus.
- Ohjas-hankkeessa on luotu maakunnallinen opinto-ohjausjärjestelmä yhteistyössä lukiokoulutuksen tulosalueen kanssa.
- Palvelutakuuhanke on sisältänyt kolme teemaa: 1) Oppimisen perustan vahvistaminen - ”kaikki pääsevät kyytiin”, 2) Opiskelun ohjaus ja tuki - ”jokaisesta pidetään huolta” ja 3) Työelämään ja jatko-opintoihin ohjaaminen - ”jokainen osaa hakea töitä tai jatko-opintopaikkaa”.
- KAO osallistui Oulun yliopiston hallinnoimaan WomenIT Equal -hankkeeseen. KAO:n osahankkeessa kehitettiin opiskelijoiden ura- ja rekrytointimallia ja otettiin käyttöön ECDL-tietokoneen ajokortti.

KAOn visio on ”KAO on valtakunnallisesti kilpailukykyinen”. Keskeinen mittaristo asian arvioimiseksi on Opetushallituksen tulosrahoituksen tulosindeksi. Tähän mennessä KAO on ollut valtakunnallisesti kilpailukykyinen. Vuoden 2006 tulosrahoitusperusteita määritettäessä KAO oli yli 1 000 opiskelijan järjestäjien sarjassa viides ja vuoden 2007 perusteissa jo kolmas.

Muut aktiivisuutta ja yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän sekä alueen muiden toimijoiden kanssa kuvaavat tulokset:

- KAO oli toimijana Kainuun Edun hallinnoimassa Kimpassa Vahvat Equal -hankkeessa. Kainuun Etu OY on Kainuun kuntien omistama elinkeinoyhtiö. KAO osallistui hankkeen valmisteluun ja toteutti hankkeessa yritysten henkilöstökoulutusta. Osoituksena korkeatasoisesta huippuammattilaisten koulutuksesta oli vuonna 2004 myönnetty tietoliikennealan Cisco-kouluttajasertifikointi.
- KAO oli käynnistämässä Kajaanin Intotalo-hanketta. Intotalo jatkaa vuonna 2005 päättyneen hankkeen jälkeen Kajaanin kaupungin elinekeinoelämän alaisuudessa. Intotalo toteuttaa nuorten yrittäjyysvalmennusta muun muassa KAOn opiskelijoille.
- Luonnonvara-alalla KAO on toteuttanut Kajaanin hevostoimintakeskuksen valmisteluhankkeen ja maaseutuyrittäjien laatukoulutusta.
- Aikuiskoulutuksen merkittävä yhteistyökumppani on Puolustusvoimat ja sen suurin yksikkö Kainuun Prikaati. Ajankohtainen asia on määräaikaisten reservin upseerien koulutus siviilitehtäviin.

Keskeiset innovaatiot ja hyvät käytännöt:

- Kainuussa koko toisen asteen koulutuksen järjestäjänä on Kainuun maakunta -kuntayhtymä. Koulutustoimiala on kiinteästi sidoksissa Kainuun hallintokokeiluun ja maakuntahallintoon.
- Ammatillisen ja lukiokoulutuksen yhteistyötä lisätään ensisijaisesti tukipalvelujen järjestämisessä. Tätä varten on käynnissä Maakunnan yhteiset koulutuspalvelut -hanke. Hankkeen oheishankkeena on käynnissä Monimuoto-opetuksen vakainaistaminen Kainuussa -hanke. Hankkeessa luodaan yhteinen toisen asteen monimuoto-opetuksen tahtotila ja kehityspolku vuoteen 2010.
- Perustutkintokoulutuksen maakunnallinen opiskelijapalvelujärjestelmä ja työssäoppimisen sähköinen seuranta- ja palautejärjestelmä (TOP-verkkopalvelu).

Aikuiskoulutuspalveluiden hyvät käytännöt:

- Verkossa kokien -hankkeessa kehitetään tutkintoon tähtäävää työvoimapolittista aikuiskoulutusta verkko-opetuksena.
- Aikuinen oppijana -hankkeessa valmennetaan työvoimaneuvoja ja aikuiskouluttajia aikuisten oppimisvaikeuksien tunnistamiseen ja kehitetään opinto-ohjausta.
- Autosähkömekaanikkojen koulutus muun muassa autoalan maahantuojaisten tarpeisiin. Voimakkaasti kehittyvälle koulutukselle ominaista on markkina-alueen väistämätön laajentaminen valtakunnalliseksi ja edelleen kansainväliseksi. KAOn autosähkömekaanikkojen koulutus on edellä kuvatulla kasvu-uralla. KAOn aikuiskoulutuspalvelut (tunnetaan aikuiskoulutusmarkkinoilla nimellä Edukai) on avannut toimipisteen Vantaalla lokakuussa 2006 autosähkömekaanikkojen koulutusta varten.
- Talvivaaran kaivoshankkeen mahdollinen toteutuminen on haaste Kainuun yrityksille ja aikuiskoulutukselle. Hankkeen laajuus edellyttää yhteistyötä maakunnan ulkopuolelle.



12.4 K-instituutti Oy

K-instituutti on Opetushallituksen valvonnan alainen kaupan alan erikoisoppilaitos, jonka toimialueena on koko Suomi. K-instituutti on Keskon ja Vähittäiskaupan ammattikasvatussäätiön omistama Keskon tytäryhtiö. Tehtävänä on edistää asiakkaiden ja heidän yhteistyökumppaneidensa liiketoimintaa kehittämällä henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. Visiona on olla paras kumppani K-ryhmän osaamisen kehittämiseksi. Asiakaslupauksessa todetaan ” Osaamisesta kilpailuetu vähittäiskauppaan”.

K-instituutti tukee johtoa strategian toimeenpanossa. Se osallistuu osaamistarpeiden määrittelyyn, osaamisen kehittämiseen ja kehittämistoimenpiteiden seurantaan. K-instituutti tuottaa vähittäiskaupan alan osaamiseen liittyvät palvelut yhden luokun periaatteella. Se tuottaa pedagogiseen osaamiseen perustuvia tuotteistettuja palveluita, jotka räätälöidään asiakaskohtaisesti. Lisäksi yksiköllä on master -ohjelmat konsernin strategisten osaamisten kehittämiseen sekä resurssit muutoshankkeiden läpivientiin.

K-instituutti tarjoaa kokonaisratkaisuja sekä organisaation että yksilön osaamisen kehittämiseen. Kokonaisratkaisut räätälöidään asiakkaan tarpeisiin. Koulutus- ja valmennuspalvelut edistävät strategian toteuttamista. Osaamisen kehittäminen kytetään asiakkaan johtamisprosessiin tavoitteena vakiinnuttaa se osaksi päivittäistä toimintaa. Lisäksi yksikkö seuraa vaikuttavuutta ja raportoi tavoitteiden toteutumisesta säännöllisesti.

K-instituutti tarjoaa asiakkailleen ammatillista lisä- ja täydennyskoulutusta. Vuonna 2006 noin neljännes koulutustoiminnasta kohdistui aikuisten ammatillisiin näyttötutkintoihin. K-instituutilla on seuraavien tutkintojen järjestämissopimukset:

- myynnin ammattitutkinto
- yrittäjän ammattitutkinto
- kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto
- ruokamestarin erikoisammattitutkinto
- johtamisen erikoisammattitutkinto
- yrittäjän erikoisammattitutkinto 1.12.2006 ->

Asiakkaita ovat K-ryhmän eri kauppaketjujen kauppiaat, kauppojen henkilökunta ja Kesko-konsernin henkilökunta. Instituutin työelämäyhteydet K-ryhmän työnantajiin ovat kiinteät. Jatkuva yhteistyö koulutuksen ja näyttöjen suunnittelussa ja kehittämisessä sekä työssä oppimisen ohjaamisessa Kesko-konsernin, K-kauppaketjujen ja yrittäjien kanssa auttaa kehittämään työelämässä toimivia koulutuskokonaisuuksia. Myynnin- ja yrittäjän ammattitutkinnot ja kaupan esimiehen-, ruokamestarin- ja johtamisen erikoisammattitutkinnot luovat etenemisyälän K-ryhmän noin 25 000 työntekijälle. K-instituutin opiskelijat tulevat K-ryhmän kaupoista, Keskon yksiköistä ja tytäryhtiöistä. Koulutettavat ovat pääsääntöisesti vakinaisia työntekijöitä, jotka pätevöityvät tehtäviinsä oppisopimuskoulutuksen avulla. Kaupan alalla eri tehtävissä toimivista myyjistä ja varastohenkilökunnasta n. 40 %:lla on vain kansa- tai peruskoulutausta. Keskiasteen tai sitä korkeamman ammattikoulutuksen on suorittanut vain reilu kolmannes myyjinä toimivista henkilöistä.

Asiakaskohtaisten tutkintotavoitteisten koulutusten määrä on lisääntynyt. Ketjukohtaiset toteutukset parantavat koulutuksen kytkeytymistä työelämään ja lisäävät koulutuksen vaikuttavuutta. Tutkintotavoitteisuus ja oppisopimus sitouttavat sekä opiskelijat että työnantajat oppimiseen ja ohjaamiseen. Työn ohessa kouluttautumisella on K-ryhmässä pitkät perinteet. Oppisopimuskoulutuksen kysyntä on tarjontaa suurempi. Vuosittain K-instituutissa opiskelee noin 9 000 opiskelijaa, joista noin 400 oppisopimuksella. Näyttötutkintoja suoritetaan vuosittain keskimäärin 300.

K-instituutilla on osaamista vähittäiskaupan johtamiseen ja toimintaan, verkoston johtamiseen ja vaikuttavien ratkaisujen suunnitteluun ja rakentamiseen osaksi asiakkaan johtamismallia. Osaamista kehitetään myös tehtäväkierron avulla K-ryhmän sisällä.

Asiakkaille hyöty ilmenee yksittäisinä koulutuksina ja kokonaisvaltaisena osaamisena. Lisäksi asiakas voi löytää palvelun yhden luokun periaatteella. Koulutukset vaikuttavat joh-

tamismalliin ja arjen toimintaan. Konsernin tasolla koulutus lisää tehokkuutta, vähentää kustannuksia ja auttaa monistamaan parhaita käytäntöjä. Lisäksi se säästää resursseja.

K-instituutti panostaa palveluiden saantiin. Palvelutoiminta on auditoitu (oma + verkosto), mikä lisää asiakkaiden luottamusta palvelun laatuun. Omista tuloksista raportoidaan avoimesti ja säännöllisesti.

Luottamusta lisää se, että K-instituutti on riippumaton ja neutraali keskustelukumppani. Asiakas voi luottaa organisaation osaamiseen, joka ei ole vain yhden yksilön varassa.

Asiakaskohtaiset kehittämishankkeet muodostavat yli puolet liikevaihdosta.

1 Suunnittelu ja johtaminen

Tavoitteet

K-instituutin alueellisten tavoitteiden pohjana ovat seuraavat Keskon strategiset painopisteet:

- Asiakkaille enemmän laatua, palvelua ja hintaetua
- Kauppiasyrittäjyyteen uutta voimaa ja panostus henkilökunnan palveluosaamiseen
- Keskon ja K-kauppojen kilpailukyvyyn parantaminen koko toimitusketjun tehokkaalla läpiviennillä.

Aluenäkökulmat otetaan huomioon Keskon ja ketjujen toiminnassa. Tavoitteissa on otettu huomioon työllisyysasteen kohottaminen liiketoiminnallisesti vahvoissa maakunnissa. Vastaavasti palvelujen tarjonnan mahdollistaminen heikoimmissakin maakunnissa huomioidaan eri tavara-alojen liiketyyppien avulla.

Henkilöstön ikääntyminen ja poistuma lisäävät uuden henkilöstön tarpeita. Osaaminen varmistetaan mahdollistamalla sekä koulutus että työssäoppiminen. Kauppiaiden tarjoama mielekäs työ ja työympäristö edesauttaa osaavan henkilön pysyvyyttä pienemmällä paikkakunnalla estäen samalla työvoiman muuton kasvukeskuksiin.

Kesko ja ketjujen yksiköt ottavat huomioon elinkeinopoliittiset linjaukset erilaisissa suunnitelmissa. K-instituutin henkilökunta saa tietoa näistä linjauksista yhteyshenkilöiden kautta. Tämän lisäksi instituutin asiantuntijat osallistuvat joihinkin suunnitteluryhmiin. Aluekehitystoimintaa johtavat kenttäosastot. Keskon johto tekee peruslinjaukset.

Suunnittelu ja periaatteet

K-instituutti saa tietoa aluekehittämiseen liittyvistä tarpeista ketjujen vastuuhenkilöiden ja K-instituutin avainasiakaspäälliköiden kautta. Tämä ennakointitieto ohjaa vuosisuunnitelmien laadintaa ja auttaa suuntaamaan toimintaa tarpeiden mukaisesti.



Lisäksi se auttaa arvioimaan oman henkilöstön osaamista ja sen kehittämisen tarpeita. Henkilöstön osaamista verrataan asiakashankkeissa tarvittavaan osaamiseen ja puuttuvan/tarvittavan osaamisen osalta tehdään yhteistyösopimuksia muiden oppilaitosten kanssa. Tarvittaessa tehdään yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa.

Eri osapuolten välinen yhteistyö suunnittelussa

Oppisopimuskoulutukseen liittyvä yhteistyö perustuu yhteistyösopimukseen muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. Mahdollisuus oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen yhteistyössä eri koulutuksen järjestäjien kanssa on olemassa. K-instituutilla on laaja yhteistyökouluttajaverkosto. Tutkinnon järjestämisyhteistyö on aloitettu ruokamestarin erikoisammattitutkinnossa, jossa toisen oppilaitoksen valmistavan koulutuksen opiskelijat (Helsinki, Oulu, Turku ja Espoo) suorittavat tutkintonsa K-instituutissa.

Koulutusten sisällön suunnittelussa ja toteutuksessa yhteistyökumppaneita ovat mm. Fintra, Teknillinen korkeakoulu, JTO, Psycon ja Mercuri. Opettajakorkeakoulun (Helia) kanssa tehtävä yhteistyö liittyy näyttömestari- ja opettajakoulutukseen.

K-instituutilla on partnerisopimus Helsingin Kauppakorkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun kanssa. Tavoitteena on luoda yhteistyömuotoja myös ammattikorkeakoulujen kanssa. Muiden kaupan ketjujen koulutuslaitosten (Jollas-opisto ja Ava-instituutti) kesken pidetään säännöllisesti yhteyttä.

Kesko ohjaa toimintaa ketjujen suunnitelmien ja strategioiden kautta. K-instituutti toimii osaamisen kehittämisen palvelukeskuksena ja tarjoaa monialaisesti asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluita. K-instituutti hakee toteutuksiin tarvittavat yhteistyökumppanit.

Henkiset, toiminnalliset, taloudelliset ja muut edellytykset

K-instituutti on määrittänyt oman ydinosaamisensa yrityksen strategian pohjalta. Ydinosaamiset on purettu edelleen kriittisiksi perusosaamisiksi. Osaamisen johtamista tuetaan tietojärjestelmän avulla. Osaamisen johtamisen toimintamalli on rakennettu yhteistyössä PA-Consulting Oy:n kanssa.

Yksilöiden osaaminen kartoitetaan kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa. Eri toimenkuviin on laadittu tehtäväprofiili, johon perustuen määritellään kunkin henkilön kehittymistarpeet ja laaditaan henkilökohtainen kehittymissuunnitelma vuosittain. Johtamiseen liittyvät tavoitekeskustelut on myös käytössä. Tavoitekeskustelut toteutetaan vuosikellon mukaisesti.

Henkilöstön tyytyväisyys kartoitetaan vuosittain. Tulokset puretaan osasto- sekä oppilaitostason palavereissa.

Organisaation strategiaan perustuvien osaamistarpeiden ja yksilöiden osaamisen summan (= organisaation osaaminen) poikkeamista johdetaan kehittämisen painopisteet. Joka vuosi toteutetaan 1-3 hanketta, joilla tuetaan organisaation osaamisen kehittämistä. Tällä hetkellä painopisteet liittyvät projektiosaamiseen, pedagogiseen osaamiseen ja tutkinto-osaamiseen. Muun muassa pedagogista kehittämistä varten on laadittu kokonaisvaltainen suunnitelma liitteen 1. mukaisesti.

Henkilöstöä ohjataan sisäisiin ja ulkopuolisiin koulutuksiin sekä tuetaan omaehtoista koulutusta. Henkilöstön kehittämisen menetelmät ovat monipuolisia. K-instituutin henkilöstöohjelmaa kehitetään Keskon toimintatapojen sekä organisaation tarpeiden pohjalta. Henkilöstön kehittämisen pohjana ovat organisaation osaamistarpeiden pohjalta määritellyt koulutukset sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Osaamisen kehittämisen menetelmät ovat monipuolisia.

Oman koulutuslaitoksen kurssitarjontaa seurataan ja koulutuksiin osallistutaan kollegakuunteluin. Lisäksi hyödynnetään ulkopuolisia koulutuksia. Henkilöstö tutustuu kauppatyöskentelyyn työssä oppimisen avulla. Henkilöstö osallistuu myös erilaisiin sisäisiin kehittämis- ja suunnitteluprojekteihin. Rekrytoinnissa suositaan ensisijaisesti sisäistä uralla etenemistä.

K-instituutin henkilökunnan osaamista ja asiantuntemusta on kehitetty vuonna 2006 seuraavien koulutusten ja projektien avulla:

- Voimaa yhteisestä ajattelusta
- TOIVE (Toimiva työpaikkaohjaus verkko-oppimista hyödyntämällä) (ESR)
- Kauppaharjoittelu
- Ketjuille toteutetut osaamisen kehittämisohjelmat

K-instituutin henkilökunta on velvoitettu osallistumaan ketjujen kehittämisohjelmiin kuten konseptipassi, raudan verkkoperehdytysohjelma ja K-ryhmä tutuksi -ohjelmiin.

K-instituutin henkilökunnan ammattitaidon kehittämiseksi on laadittu ohjelma, johon kuuluvat mm. pedagogisen koulutuksen portaat ja kaikille pakollinen projektien hallintakoulutus. Henkilöstön koulutuksessa on keskitytty kouluttajien ja koulutussihteerien atk-valmiuksien parantamiseen atk-ajokortin hankkimisen kautta, pedagogiseen osaamiseen ja opintoverkko-osaamisen lisäämisen (esim. vuonna 2006 verkkokirjoittaminen).



2 Toteutus

Keskon strategisena kulmakivenä on kauppiasyrittäjäyys ja kauppiasyrittäjän toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Kauppiaskasvatusohjelmien avulla taataan osaan kauppiasreservin olemassaolo sekä mahdollistetaan parhaat kauppiasvalinnat avoimiin kauppapaikkoihin.

K-instituutti osallistuu ELO ry:n (ammattillisten ja valtakunnallisten erikoisoppilaitosten rehtorien yhteistyöelin) ja uuden Kaupan koulutuksen kehittämiskeskuksen toimintaan, jotka tuovat uusia näkökulmia työelämän kehittymiseen myös muilla toimialoilla. Vuosittainen oppisopimusviranomaisten tapaaminen on järjestetty yhdessä Jollas-instituutin ja AVA -instituutin kanssa. Kaupan alan erikoisoppilaitosten väliseen yhteistyöhön etsitään toimintamalleja (esim. ammatti- ja erikoisammattitutkinnot ja työelämän tarpeisiin vastaaminen). Aktiivinen osallistuminen K-kauppiasliiton toimintaan tuo myös uusia työelämän näkökulmia. Yhteydenpito kauppiasiin ja kauppavierailut tuottavat myös tietoa työelämän tarpeista.

K-instituutin henkilöstön työurat ovat monipuoliset ennen kouluttajan työtä. K-instituutin henkilöstöllä on osaamista kaupan alan eri tehtävistä, ketjutoiminnasta ja muista yrityksistä. K-instituutin henkilökunta on säännöllisessä yhteydessä kauppiaskenttään, kaupan henkilökuntaan ja ketjun henkilöihin. Jokainen K-instituutin kouluttaja osallistuu vuosittain viikon kestävään työharjoitteluun, jossa on mahdollisuus päivittää käytännön osaamistaan.

K-instituutti mahdollistaa henkilöstön osallistumisen erilaisiin Opetushallituksen kehittämistyöryhmiin kuten tutkinnon uudistamistyöryhmiin ja tutkinnon järjestämiseen liittyviin työryhmiin.

Suomen Kaupan Liitto on koonnut yhteen alan parhaat toimijat ja perustanut verkoston, jonka tarkoituksena on edistää kaupan alan koulutusta ja kehittämistä.

Kaupan Koulutuksen Kehittämiskeskus on kaupan alan koulutuksen ja kehitystyön innovaattori, näkijä ja tekijä ja kaupan alan osaamisen uudistaja ja edelläkävijä.

Lisäksi K-instituutin asiantuntijoita osallistuu erilaisiin asiantuntijaryhmiin ja valiokuntiin.

3 Seuranta ja arviointi

Tutkintotavoitteisen oppisopimuskoulutuksen ja siihen liittyvän valmistavan koulutuksen järjestäminen on kehittänyt K-instituutin koulutuksen laatua. Henkilökohtaiset näyttösuunnitelmat ja työssäoppimisen suunnitelmat, oppimisen ja koulutuksen arviointi sekä työssäoppimisen ohjaaminen muodostavat selkeän toimintatavan.

K-instituutilla on oma toimintajärjestelmä, jonka ensimmäinen vaihe oli vuonna 2001 valmistunut Kouluttajan käsikirja, johon oli kirjattu yhteiset toimintatavat. Toiminnan laatua arvioidaan K-ryhmän vuosittaisessa laatuarvioinnissa, jonka kriteerit noudattavat Suomen lautupalkintokilpailun kriteerejä. Vuoden 2003 arviointi tehtiin EFQM -kriteeristön mukaan. K-instituutti sijoittui Kesko-konsernin sisäisessä lautupalkintokilpailussa kolmanneksi. Seuraava laatuarviointi tehdään ELO ry:n toiminnan puitteissa vuoden 2007 aikana. K-ryhmän laatuarviointiin osallistutaan seuraavan kerran vuonna 2008.

Laatuarvioinnin pohjalta syntyy erilaisia kehittämishankkeita. K-instituutin prosessit on kuvattu, prosessien omistajat nimetty ja tuloskortti rakennettu. Toimintatapojen ja pedagogisen osaamisen kehittämiseen on panostettu sekä omia että Kesko-konsernin laadunkehittämisesursseja. K-instituutti tekee laaturyöitä toimintamallin tarkentamiseksi ja laatuajärjestelmän sertifoimiseksi.

K-instituutti osallistui syksyllä 2006 Koulutuksen arviointineuvoston arviointeihin:

- ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset
- aikuisten näyttötutkintojärjestelmän toimivuus

Opetushallitus arvioi seuraavien näyttötutkintojen järjestämisedellytykset vuonna 2006:

- myynnin ammattitutkinto
- ruokamestarin erikoisammattitutkinto
- kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto
- johtamisen erikoisammattitutkinto

ELO ry:n laatuhanke 2:een aaltoon liitettiin syksyllä 2006, minkä lisäksi osallistutaan myös 3:een aaltoon. Laatua kehitetään EFQM-kriteeristön mukaisesti.

K-instituutti käynnistää uusien tuotteiden kehittämiseen ja sisäisen tehokkuuden parantamiseen tähtääviä hankkeita tarpeen mukaan. Vuosittain K-instituutista osallistuu 1-3 henkilöä näyttötutkintomestarikoulutukseen. Työelämän arvioijaverkoston perehdyttämistä arviointiin tuetaan verkko-oppimismateriaalin avulla.

K-instituutti käyttää internetpohjaista verkko-oppimismateriaalia kaikissa tutkintavoitteisissa koulutuksissa. Opintoverkon avulla tehostetaan koulutuksen saavutettavuutta, monimuotoisuutta ja vaikuttavuutta. Opintoverkon käyttö on myös tehostanut opiskelijoiden ohjausta. Opintoverkon käyttöön perehdytään ensimmäisen lähijakson aikana, jolloin opiskelijoiden ja kouluttajien välille muodostuu tiivis vuorovaikutus. Opiskelijat palauttavat oppimistehtävänsä verkkoon minkä lisäksi he keskustelevat ja työskentelevät tehtäviään yhdessä. Perusteiden opiskelun sijaan lähijaksoilla keskitytään tuotosten pohdintaan. Tämä työskentelytapojen muutosprosessi jatkuu edelleen.



Opintoverkko mahdollistaa aikaan ja paikkaan sitoutumattoman opiskelun yksittäiselle opiskelijalle. Opintoverkkoa käytettäessä opettajan rooli muuttuu luokkatyöskentelystä opiskelijan ohjaajaksi ja tukijaksi. Opiskelijoiden ohjaus ja arviointi nopeutuu huomattavasti. Lisäksi vastausten lähettämisaikat ja -kulut pienenevät.

Tavoitteena on kehittää verkko-oppimista opiskelijoiden oppimista helpottavaksi. Tämä tarkoittaa erilaisille oppijoille soveltuvien verkko-opiskelutapojen kehittämistä. Oppimista helpotetaan erilaisten simulaatioiden, pelien, välitehtävien, videoiden ym. avulla. Tehokas oppimistapa mahdollistaa uusien työntekijöiden perehtymisen ja kaikkien muiden työntekijöiden tietojen päivittämisen kaupan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkintotavoitteisten koulutusten kehittämistyöryhmien avulla saadaan palautetta myös alueellisista koulutustarpeista. Keskon ketjujen avulla koulutustarvekaritoitukset voidaan kohdistaa eri maakunnissa toimiville kauppiaille. Yhtenäisempää toimintatapaa kehitetään edelleen.

4 Palaute- ja muutosprosessit

Koulutuksen saavutettavuutta on parannettu alueellistamalla myynnin ammattitutkintoon valmistavaa koulutusta ja tutkintoja Espoon lisäksi myös Ouluun ja Jyväskylään. Parhaillaan on käynnissä myös kauppakohtaiset toteutukset kahdessa eri toimipisteessä.

Koulutuksia kohdennetaan myös eri ketjuille, joista esimerkkinä käynnissä oleva ruokakauppojen ”Mitä tänään syötäisiin?” -koulutus, jossa noin 200 koulutusta järjestetään eri puolilla Suomea.

Kauppiailta kerätään asiakaspalautetta tutkimuksen ja puhelinhaastatteluiden avulla. Kauppiastapaamisissa saadaan tietoa kehittämisehdotuksista ja samalla saadaan palautetta ja palveluiden alueellistamiseen liittyviä toiveita.

Jokaiselta tutkinnon suorittajalta/opiskelijalta kerätään palautetta lomakkeella sekä valmistavan koulutuksen lähijaksoilta että näytöistä. Tulokset vaikuttavat K-instituutin kokonaislaatu-arvosanaan. Tutkinnon suorittajilta kootaan myös sanallista palautetta. Koulutussihteeri laatii yhteenvedon ja toimittaa sen rehtorille, osastopäällikölle, avainasiakaspäällikölle sekä kurssi- ja tutkintovastaavalle. Mahdolliset poikkeamat käsitellään välittömästi.

Kauppiaat ja keskolaiset arvioivat K-instituutin toimintaa vuosittain tehtävän asiakastytyväisyystutkimuksen avulla.

Vaikuttavuuden arviointi aloitettiin syksyllä 2006 ja arviointi tehdään sekä yksilön että liiketoiminnan kehittymisen näkökulmasta. Tutkinnon suorittajille ja heidän

työnantajilleen toimitetaan kyselylomake kuuden kuukauden kuluttua tutkinnon suorittamisesta. Lähtökohtana on arvioida yksilötasolla osaamisen kehittymistä ja urakulkua sekä liiketoimintaa yhdessä ketjujen kanssa (€, kehitys-%, jne).

Tutkintotavoitteisissa koulutuksissa palautetta saadaan työryhmiltä, jotka on koottu arvioimaan ja kehittämään valmistavaa koulutusta. Työryhmien jäsenet kertovat myös saamastaan suullisesta ja kirjallisesta palautteesta sekä kauppaketjän että ketjun näkökulmasta. Palavereissa käsitellyt asiat siirtyvät K-instituutin toimintaan. K-instituutissa tehdään kehittämistyötä myös tutkinnoittain sisäisesti kootuissa työryhmissä, jotka kokoontuvat 1-2 kertaa vuodessa ja näissä palavereissa on mukana myös asiakkaiden edustajia. Työryhmien palavereihin kootaan yhteenvedot opiskelijapalautteista.

Tulevaisuudessa korostuu entisestään myös yksikön toiminnan laadun ja tuloksellisuuden parantaminen yksilön kehittymisen lisäksi. Kilpailun kiristyessä myös osaavan henkilöstön saatavuus aiheuttaa ongelmia. Ikääntymisen aiheuttamiin ongelmiin tulee varautua. Koulutus tulee muuttumaan työssäoppimisen suuntaan ja ohjauksen tarve kasvaa. Ohjausosaamista tarvitaan myös työpaikoilla. Erilaisia oppimisen menetelmiä on osattava käyttää oppimisen välineenä hyödyksi. Työelämäosaamisen ja ymmärtämisen merkitys korostuu!

5 Tulokset

Myynnin ammattitutkintoon valmistavaa koulutusta on toteutettu alueellisesti kolme ryhmää ja noin 30 henkilöä on suorittanut myynnin ammattitutkinnon.

Tutkintotavoitteissa koulutuksessa on vastattu kauppojen koulutustarpeisiin. Kysynnän mukaan on aloitettu uusia ryhmiä jo ennalta suunniteltujen lisäksi.

Tutkintoihin valmistavan koulutuksen ja näyttöjen sisällön suunnittelu perustuu tutkintovaatimuksiin sekä asiakasyritysten tarpeisiin sekä kokemuksiin. Myös vankka kokemus työelämälähtöisestä ja yhdessä työelämän kanssa tehtävästä suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta auttavat säilyttämään ajankohtaisuuden koulutuksessa.

Jokaisella tutkinnolla on oma kehittämistyöryhmä, joka kokoontuu 1-2 kertaa vuodessa ja osallistujina ovat työnantajien ja työntekijöiden edustajat, tutkinnon suorittaneita sekä K-instituutin kouluttajia sekä tutkinnosta vastaava henkilö.

K-instituutin kontaktit K-kauppiasliittoon ja Keskon strategiseen kehitykseen tuottavat tietoa heidän tekemistään tai teettämistään tutkimuksista.



LIITE 1

PEDAGOGISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN K-INSTITUUTISSA

OSAAMISEN TASO	Oppija (n. 4 kk)	Harjoittelija	Osaaja	Kehittäjä
Tavoitteet	<p>Perehtyy koulutuksen ja koulutuksen lähtökohtiin K-instituutissa</p> <p>Tutustuu koulutuksen suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja käytäntöihin K-instituutissa</p>	<p>Yleiset pedagogiset perustiedot ja -taidot ja niiden hallinta</p> <p>K-instituutin koulutusikäntöjen tuntemuksen laajentaminen</p>	<p>Pedagogisten ja didaktisten tietojen ja taitojen syventäminen ja kehittäminen</p> <p>Saa valmiuksia toimia koulutusprojektien vetäjänä. Tutustuu ja kartuttaa tietämystään pedagogisista vaihtoehdoista ja erikoistumisalueista</p>	<p>Kehittyy aikuiskoulutuksen ja aikuiskasvatuksen asiantuntijana</p> <p>Pedagogisen erikoistumisalueen hallinta esim. näyttötutkimomestari, opettajan opinnot, verkkopedagogi, NLP-kouluttaja, ryhmän ohjaaja jne.</p>
Soveltuvat kehittämisen menetelmät	<p>Perehdytys: Perehdytysohjelman ja -suunnitelman mukainen eteneminen</p> <p>Keskustelut ja haastattelut: esim. perehdytyshaastattelut</p> <p>Kokemusten vaihto ja ryhmässä oppiminen: Kummitoiminta Työparityöskentely Kollegakuuntelut Kenttäharjoittelu</p> <p>Itseopiskelu: Kouluttajan käsikirja ja valmennusten dokumentit, Pedagoginen kirjallisuus</p> <p>Tiedottaminen: Säännöllinen tiedote</p>	<p>Koulutus: Kouluttajaseminaari 1 ov</p> <p>Projektihallinnan koulutus (1 ja 4)</p> <p>Kokemusten vaihto ja ryhmässä oppiminen: Keskustelut ja haastattelut Työssä oppiminen Opintokäynnit Työnopastus</p> <p>Itseopiskelu</p> <p>Tiedottaminen: Säännöllinen tiedote</p>	<p>Koulutus: Projektihallinnan koulutus (2 ja 3) Kouluttajakoulutus n. 4 ov Monimuotokoulutus, Räättälöity koulutus Yhteistyökumppanin toimesta järjestämä koulutus Ulkopuolinen koulutus osana aikuiskasvatustieteen approbaturointoja Aikuiskasvatustieteen approbatur</p> <p>Kokemusten vaihto ja ryhmässä oppiminen: Keskustelut Kouluttajien ohjausryhmä Opinto- ja kirjallisuuspiiri Sparraus Workshop ja projektityö Työnohjaus Kouluttajana toimiminen Muun henkilöstön koulutus Tietojen ja taitojen välittäminen Työn kierto</p> <p>Itseopiskelu</p> <p>Tiedottaminen: Säännöllinen tiedote</p>	<p>Erikoistumiskoulutus: Pedagogiset opinnot kuten aikuispedagogiikka-, NLP-kouluttaja-, näyttötutkimomestari-, verkkoopedagogi- ja ryhmän ohjaajaopinnot</p> <p>Kokemusten vaihto ja ryhmässä oppiminen: Sparraus Työssä oppiminen Kouluttaminen sekä tietojen ja taitojen välittäminen Workshop ja -projektityö, Työnohjaus Verkottuminen Työnkierto</p> <p>Itseopiskelu</p> <p>Tiedottaminen: Säännöllinen tiedote</p>

12.5 Porvoon kauppaoppilaitos

Porvoon kauppaoppilaitos on yksialainen oppilaitos, joka järjestää koulutusta kolmella kielellä. Yksikön vaikutusalue ja maantieteellinen alue on Porvoon kaupunki ja sitä ympäröivät kunnat Itä-Uudellamaalla. Oppilaitos sijaitsee pääkaupungin läheisyydessä. Tämä pääkaupungin läheisyys on kilpailutekijä, mutta se on myös mahdollisuus, koska monet Helsingin seudulle työn takia muuttavat perheet hankkivat asunnon Porvoosta. Tämä lisää Porvoon asukaslukea ja luo paineita esimerkiksi lasten päivähoitoon ja koulutoimeen. Laadukkaiden lukioiden ja ammatillisen koulutuksen opetuspalveluiden kehittämisen haasteena on Helsingin monipuolinen ja laaja tarjonta. Porvoon kauppaoppilaitos ottaa toiminnassaan huomioon työelämän ja yhteiskunnan tarpeita. Oppilaitos järjestää Opetusministeriön erityisellä päätöksellä myös englanninkielistä liiketalouden koulutusta.

Alueella on tehty lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten kurssitarjotinyhteistyötä jo yli kymmenen vuotta (vuodesta 1992). Suomenkielinen kurssitarjotintoiminta ja ruotsinkielinen flexteam ovat vakiintuneet siten, että oppilaitosten rehtoriryhmä kokoontuu säännöllisesti (noin kaksi kertaa lukukaudessa) linjaamaan yhteistyötä. Koordinoinnista ja kurssitarjottimen toteutuksesta ovat vastuussa opinto-ohjaajat ja kurssien vastuopettajat. Rekrytoinnista ja ilmoittautumisesta on vastuu myös opinto-ohjaajalla. Rehtorien ja opinto-ohjaajien yhteiset suunnittelu- ja arviointikokoukset toteutetaan säännöllisesti vähintään kerran lukukaudessa. Oppilaitos järjestää datanomikoulutusta aikuisille suomeksi ja ruotsiksi. Ruotsiksi datanomi ja merkonomikoulutusta on myös verkko-opetuksena.

1 Suunnittelu ja johtaminen

Tavoitteet

Itä-Uudenmaan palvelurakenneselvityksen (huhtikuu 2006) mukaan oppilaitosverkostoa tulee kehittää. Maakunnassa koulutusta tarjoavien tahojen yhteistyötä ja kumppanuutta lisätään ja syvennetään toteuttamalla yhteisiä tutkimus- ja kehittämishankkeita. Erityistä huomiota kiinnitetään kansainvälisiin hankkeisiin ja kansainväliseen yhteistyöhön sekä työelämän kanssa toteutettaviin hankkeisiin. Eri koulutustasojen väliseen yhteistyöhön kannustetaan.

Itä-Uudenmaan koulutusyhteistyöstrategian yhtenä kärkihankkeena on oppilaitosverkoston kehittäminen. Painopistealueina ovat peruskoulujen ja lukioiden nykyisten palveluiden hallintoalueiden laajentaminen seutukunnallisiksi sekä ammatillisten oppilaitosten palvelun ja hallinnon kehittäminen. Kehittäminen on edellyttänyt nykyisen palvelutarjonnan kartoittamista.

Toimenpidekokonaisuudet kattavat korkea-asteen koulutustarjonnan ja palvelut, aikuiskoulutuksen ja varhais- ja perusopetuksen sekä kärkihankkeet. Oppilaitoksen tavoitteissa korostetaan alueellista kilpailukykyä ja kehittämistä ja oppilaitoksen toimimista osaamisen rakentajana sekä työelämän kehittäjänä. Toisen asteen oppilaitoksia kannustetaan lisäämään kaksoistutkintoja. Yksi esimerkkিতavoite on kirjat-



tu Koulutus ja Osaaminen Itä-Uudenmaan maakuntaohjelmaan vuosille 2007–2010: ”*Työelämäyhteyksien vahvistaminen työelämässä tarvittavan osaamisen tuottamiseksi ja kehittämiseksi*”. Arviointikriteerinä ja mittarina käytetään opiskelijoiden alueellista työelämätuntemusta. Korkeakoulujen ja toisen asteen oppilaitosten yhteistyön tiivistäminen on nostettu myös keskeiseksi tavoitteeksi ammattikorkeakoulujen aseman vakiinnuttua. Korkeakouluopintojen tarjoaminen toisen asteen opiskelijoille on tärkeä rekrytointi- ja kilpailuvaltti.

Elinkeinopoliittiset linjaukset otetaan huomioon muun muassa kärkihankkeessa, jossa kehitetään ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuutta ja ennakkointia. Lukio-opetuksen kärkihankkeessa kehitetään koulutuksen ja työelämän yhteyksiä muun muassa toteuttamalla koulutus- ja työvoimatarpeen ennakoinnin toimintamallia. Ennakoinnin toimintamallia sovelletaan Koulutustarjonta 2012 -projektissa (KESU-prosessi).

Oppilaitoksessa painotetaan aikuiskoulutusta. Koulutus mitoitetaan alueen koulutus- ja työvoimatarpeen mukaisesti, mikä edellyttää jatkuvaa tarpeiden ennakkointia.

Koulutuksen ja osaamisen tavoitteet, toimenpidekokonaisuudet, kärkihankkeet ja toteuttajatahot ohjelmakaudella koulutuksen eri tasoille (perusopetus, toinen aste ja korkea-aste) esitetään Itä-Uudenmaan maakuntaohjelmassa 2007–2010. Itä-Uudenmaan koulutusyhteistyöstrategiassa on määritelty visio 2015, jonka painopistealueena on yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen. Strategian tavoitteista, toimenpiteistä ja kriteeristä on hankittu ylläpitäjien lausunnot.

Suunnittelu ja periaatteet

Oppilaitos ennakoi jatkuvasti toimintaympäristön muutoksia. Parhailaan Itä-Uudenmaan liitossa työestetään ennakkointimallia. Toimintaympäristömuutokset ovat olleet suuria ja nopeita, joten kaikkiin muutoksiin ei strategioissa ole voitu reagoida.

Porvoon kaupungin asettaman Campus-työryhmän selvitys on vuodelta 2006. Raportissa selvitetään laajasti Porvoossa toimivien koulutuksen järjestäjien, ammattikorkeakoulujen (Laurea ja Helia), toisen asteen ammatillisten oppilaitosten (Amisto, Porvoon kauppaoppilaitos ja terveydenhuolto-oppilaitos) ja kansalaisopiston sekä Porvoon seudun musiikkiopiston ja taidekoulun toimitiloja ja tilatarpeita. Raportissa selvitetään Itä-Uudenmaan korkeakouluhanketta, korkea-asteen yhteistyö- ja toimitilatarpeita, toisen asteen ammatillisen koulutuksen yhteistyö-, yhdistämis- ja toimitilatarpeita sekä oppilaitosten rahoitusta ja esitetään arvioita saneerauksen ja uudisrakentamisen kustannuksista.

Porvoossa ja Itä-Uudellamaalla toimivien ammatillisten oppilaitosten järjestäjät (eri omistajat) ovat vastanneet Etelä-Suomen lääninhallituksen kyselyyn ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon muutostarpeista (18.4.2005) ja opetusministeriön ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon kokoamisen vauhdittamishankkeesta (5.4.2006). Järjestäjäverkon kokoaminen ja ammattiopistostrategia etenee alueella. Yhteistyö eri oppilaitosten välillä on vakiintunut verkostomaiseksi toiminnaksi. Esimerkiksi monet EU-projektit ovat yhteisiä (muun muassa työpaikkaohjaajien ja opinto-ohjaajien koulutus). Oppilaitoksilla on myös yhteisiä KV-hankkeita ja yhteinen päihdestrategia, johon henkilökunta eri oppilaitoksista on koulutettu yhdessä.

Eri osapuolten välinen yhteistyö suunnittelussa

Palvelu- ja elinkeinorakenteen kehittämiseksi on perustettu laaja Itä-Uudenmaan koulutuksen yhteistyöfoorumi, joka on pitänyt seminaarin vuosina 2003, 2004 ja 2005. Seminaarin osallistujat edustavat kuntien opetus- ja kulttuuritointa sekä elinkeinoelämää.

Itä-Uudenmaan koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoimintaa koskevassa yhteistyösopimuksessa ovat mukana seuraavat tahot: Itä-Uudenmaan liitto, Porvoon kaupunki, Porvoon kauppaoppilaitos, Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Helsingin yliopisto, Teknillinen korkeakoulu, Helia, Laurea, Stadia, Arcada ja EVTEK.

Maakuntaohjelman tavoitteena ja kehittämisen painopisteenä on osaamisen vahvistaminen. Oppilaitosten vahvuuksia osaamisessa ja opetuksessa lisätään kaikilla koulutusasteilla sekä suomen- että ruotsinkielisessä koulutuksessa. Keskeistä on myös ammatillisen koulutuksen monipuolisen tarjonnan takaaminen nuorille ja aikuisille sekä suomen- että ruotsinkielisessä koulutuksessa. Lisäksi painotetaan toisen asteen koulutuksen yhteistyötä. Viimeistelyvaiheessa on myös kaksivuotinen, ESR-rahoituksella (Uudenmaan TE-keskus, työvoimaosasto) toteutettava koulutuksen ja työvoimantarpeen ennakointihanke.

Hallinnonalan roolista maakuntaohjelmassa todetaan muun muassa seuraavaa: *”Opetusministeriö laati vuonna 2002 hallinnonalaansa koskevan alustrategian vuoteen 2013, jonka mukaan Suomessa tuolloin on maan kaikki alueet kattavat koulutus-, tutkimus- ja kulttuuripalvelut. Lääninhallitus monialaisena asiantuntijavirastona edistää ja tukee kokonaisvaltaista opetus-, kulttuuri-, nuoriso- ja vapaa-aikatoimen seutukunnallista kehittämistä.”*

Pohjan toteuttamissuunnitelman valmistelulle antavat muun muassa Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma vuosille 2003–2008, opetusministeriön



aluestrategia sekä ministeriön toiminta- ja taloussuunnitelmaan kirjatut aluekehittämisen linjaukset (korkeakoulu- ja tiede- sekä kulttuuripolitiikan aluestrategiat). Itä-Uudellamaalla toteutetaan EU:n tavoite 2 -ohjelmaan ja tavoite 3 -ohjelmaan sekä Etelä-Suomen ja Viron Interreg IIIA-ohjelmaan liittyviä kehityshankkeita. Lääninhallituksen tavoitteena on rahoittamiensa hankkeiden osalta tukea Itä-Uudenmaan asettamia alueellisia kehittämistavoitteita.

Maakuntaohjelmassa ammatillisen koulutuksen haasteeksi on kirjattu työelämän tarpeiden mukainen koulutus ja sitä kautta työvoiman saatavuuden alueellinen varmistaminen. Tätä toteutetaan kehittämällä eri kouluasteiden ja työelämän yhteistyötä opinto-ohjauksessa ja rekrytoinnissa (yhteinen ESR-projekti TOPO, tukea opintojen ohjaukseen Itä-Uudellamaalla). Laadukkaiden koulutuspalvelujen säilyttäminen edellyttää maakuntaohjelman mukaisesti toisen asteen koulutuksen järjestäjien nykyistä laajempaan yhteistyöhön perustuvaa voimavarojen käyttöä esimerkiksi yhteisten palvelujen tuottamiseen opiskelijahuollossa ja erityisopetuksessa.

Itä-Uudenmaan työvoiman ja koulutuksen tarpeen ennakoitumallia testataan vuodenvaihteessa 2006–2007 alkavassa OPH:n Koulutustarjonta 2012 -projektissa. Ennakointiin, suunnitteluun ja strategioihin liittyvä yhteistyöstä, vastuusta ja työnjaosta sekä organisoinnista on esitetty seuraavaa:

Pääkoordinaattori on Itä-Uudenmaan liitto, joka vastaa ennakkoinnin jatkuvuudesta Itä-Uudellamaalla ja

- tuottaa ennakkoinnin tilastomateriaalia ja ennakoitua helpottavia indikaattoreita
- toimii yhteyshenkilönä eri toimialojen edustajille
- ylläpitää internetsivuja, jotka toimivat työkaluina ja tiedotusvälineinä.

Toimialaedustajat edustavat oppilaitoksia ja ne vastaavat:

- toimialan kokoontumisista ja tiedottamisesta
- raportoinnista pääkoordinaattorille.

Asiantuntijaverkostot kokoontuvat vähintään kerran vuodessa, ja ne koostuvat toimialaedustajan lisäksi muiden oppilaitosten, kuntien, julkisen sektorin ja työmarkkina- ja elinkeinoelämän edustajista. Asiantuntijaverkosto on avoin kaikille halukkaille. Asiantuntijaverkostoissa on

- edustajia kaikilta toimialoilta, toimialoja 5–8, vähintään 2 henkilöä / toimiala
- työmarkkinajärjestöjen edustus 4–6 henkilöä
- yrittäjäjärjestöjen edustus 1–2 henkilöä
- kuntien edustus 5–10 henkilöä
- julkisen sektorin edustus 5–10 henkilöä
- muiden oppilaitosten edustus 2–4 henkilöä
- yhteensä 27–48 edustajaa
- Itä-Uudenmaan liiton edustus.

Ennakointitiedon viemisessä päätöksentekoon, suunnitelmiin ja strategiaan linjauksiin on yksilöitävä täsmällisesti, mitä tiedot, visiot ja skenaariot sekä muut tulokset merkitsevät tämänhetkisten ja tulevaisuuden päätösten ja toimenpiteiden kannalta. Ennakoinnin tulosten kytkeminen strategiaan tavoiteasiakirjoihin, maakuntasuunnitelmaan ja -ohjelmaan on välttämätöntä. Ennakointityön tulee noudattaa strategia-, talous-, henkilöstö- ja toimintasuunnittelun aikataulua.

Ryhmät antavat suosituksia aloituspaikoista ja koulutuksen kohdentamisesta, analysoivat tilastotietoa ja koulutustavoitteita ja ottavat kantaa tarvittaviin toimenpiteisiin ja alueellisiin vaikutuksiin sekä tekevät esityksiä oppilaitoksille. Tavoitteena on tuoda esille maakunnallinen näkökulma valtakunnallisen päätöksenteon tueksi ja vakiinnuttaa ennakointi osaksi organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. Ennakoinnin pääkoordinaattorilla ja asiantuntijaverkostoon kuuluvilla henkilöillä on tärkeä rooli tiedon viemisessä päätöksentekoon. Pääkoordinaattori vastaa siitä, että ennakointitieto viedään sitä tarvitseville tahoille.

Henkiset, toiminnalliset, taloudelliset ja muut edellytykset

Itä-Uudenmaan liitto on palkannut ennakointiin projektipäällikön. Ennakointityöryhmään osallistuvat maakunnan oppilaitosten ja työ- ja elinkeinoelämän edustajat. Ryhmä kokoontuu noin 2–3 kertaa lukuvuodessa ja tuottaa tietoa, työstää projektipäällikön kanssa ennakointimallia ja arvioi toimenpide-ehdotuksia.

Itä-Uudenmaan koulutusyhteistyöstrategiaryhmään kuuluvat jäsenet edustavat sekä suomen- että ruotsinkielistä ammattikorkeakoulutusta, toisen asteen koulutusta, aikuiskoulutusta ja vapaata sivistystyötä, Itä-Uudenmaan korkeakouluhanketta ja maakuntaliittoa. Työryhmän vetovastuu on Laurea-ammattikorkeakoululla. Ryhmä valmisteli muun muassa Itä-Uudenmaan Koulutusyhteistyöstrategia-asiakirjan. Asiakirja sisältää koulutusyhteistyöstrategian vision 2015.

Strategiasuunnitelman mukaan painopisteenä on yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen. Asiakirjassa on tavoitteita, toimenpiteitä ja kriteereitä/mittareita/arviointikohteita koskevat ehdotukset. Lisäksi siinä esitetään toimintoja koskevat vastuut. Esimerkkeinä painopisteistä ovat aikuiskoulutuksen mahdollisuuksien lisääminen ja kehittäminen alueen ja alojen kysynnän mukaisesti ja valinnaisten opintojen tai kaksoistutkintojen suorittamisen edistäminen tarjoamalla opiskelumahdollisuuksia toisessa koulutusorganisaatiossa. Koulutusyhteistyöstrategiaryhmä kokoontuu säännöllisesti.



3 Toimeenpano ja toteutus

Porvoon kauppaoppilaitoksen omistaa suuri määrä alueen yrittäjiä, joiden kiinnostus koulutukseen on luontevaa. Porvoon kauppaoppilaitokseen kuuluu Yrityspalvelu-toiminto, joka huolehtii alueella sekä suomen- että ruotsinkielisestä lisäkoulutuksesta. Yrityspalvelu vastaa oppisopimuskoulutuksesta, aikuisten näyttötutkin-
tojen toteutuksesta ja yrityskoulutuksen jatkuvasta kehityksestä ja verkostoitumi-
sista yritysten kanssa. Erityisenä painopistealueena ovat mikroyrittäjät, joille on jo toteutettu palveluja ESR-hankkeen puitteissa vuosina 2004-2007. Toiminta jatkuu Opetushallituksen myöntämänä työelämän kehittämis- ja palvelutehtävänä.

Porvoon kauppaoppilaitoksessa oli muutama vuosi sitten laaja ESR-rahoitteinen työssäoppimisprojekti. Tässä yhteydessä tehtiin laajaa ja tiivistä yhteistyötä alueen liike-elämän kanssa kouluttamalla työpaikkaohjaajia.

Seuraavassa luettelona alueellista kehittämistä tukevia toimintoja:

- Tilaustyöt yrityksille, jossa on mukana sekä opiskelijoita ja opettajia.
- Oppilaitoksen henkilöstöä toimii työelämän luottamustehtävissä.
- Tiivis yhteistyö parantaa ennakkointimahdollisuuksia ja tuottaa tietoa tulevista hankkeista.
- Yrityspalvelu järjestää koulutusta yrityksille myös työpaikalla.
- Palvelualojen yhteistyö ja uuden järjestäjäkokonaisuuden luominen
- Ruotsinkielisen toisen asteen ammatillisten oppilaitosten yhteistyö aikuiskoulutuksen ja lisäkoulutuksen suunnittelussa
- Yrittäjyysopintojen järjestäminen
- Toisen asteen ammatillisten oppilaitosten yhteistyö erilaisissa projekteissa
- Yhteistyö seuraavien tahojen kanssa: SLK, Oulun ammatti-instituutti, Jyväskylän ammattiopisto, Tampere, Koulutuskeskus Salpaus, Kotka-Hamina, ComStudy -työskentely, Practicum, Turun ammattiopisto, Vaasan ammattiopisto, Pietarsaaren kauppaoppilaitos, Kokkolan kauppaoppilaitos, Helsinki Business College, Omnia, Johtamistaidon opisto, Mercuri International, Porvoon seudun Uusyrityskeskus, Kehitysyhtiö Posintra, Polte-ohjelma
- Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä annettu Yrityspalvelulle.
- Noste ja Lyft -hankkeet (koordinointi)

Kansainvälinen toiminta:

- Oppilaitoksen kv-strategiassa vuodelta 1989 kansainvälisen toiminnan tavoitteen:
- Maakuntakoordinaattori vuonna 1997 käynnistyneessä 3 + 3 -maakuntaprojektissa, jossa mukana olivat myös Itä-Uusimaa, Päijät-Häme, Kymenlaakso, Idä-Virumaa ja Lääne-Virumaa Jögeva. Tämän jälkeen on ollut useita kansainvälisiä hankkeita.
- 1998 perustettiin oppilaitoksen omistuksessa oleva PINT, Porvoo International Services Oy Ab, jonka tehtävänä on hoitaa maakunnan kansainvälisiä projekteja. PINT koordinoi seuraavia hankkeita: VETWORK - ammatillisen koulutuksen kehittäminen, jossa on oppilaitoksia Itä-Uudeltamaalta, Päijät-Hämeestä, Kymenlaaksosta ja Virostä Lääne-Virumaalta ja Idä-Virumaalta (Interreg).

- Oppilaitos järjestää opiskelijoille mahdollisuuden kansainväliseen vaihtoon painopistealueina Pohjoismaat, Baltianmaat, Venäjä ja Kiina.
- Oppilaitos on kolmikielinen ja järjestää mahdollisuuden valita opintoja ristiin eri kielillä.

Yhteistyöhankkeet:

- Työpaikkaohjaajakoulutus ja oppilaanohjauksen kehittämishanke (ESR)
- Helsinki Business Collegen Työope -hanke (ESR)
- Starta eget (OPH)
- Datanomikoulutushanke (OPH)
- Oppilaitoksen koordinoimat Itä-Uudenmaan pienyrittäjyysuhanke ja Porvoon ura- ja rekrytointihanke (ESR)
- Vera-Veran-naisyrittäjyysuhanke (työministeriö).

4 Seuranta ja arviointi

Koulutuksessa tai konsultoinnissa olleiden yritysten määrä kertoo toiminnan laajuudesta, yhteistyöverkostojen kattavuudesta ja alueellisesta vaikuttavuudesta.

Työssäoppimisarvioinnin yhteydessä arvioitiin myös aluekehitysvaikutuksia vuonna 2005.

Lukion ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyön arviointi vuonna 2006.

Erilaisia auditointeja näyttötutkintojen yhteydessä Yrityspalvelussa, muun muassa Opetushallituksen arvio näyttötutkintojen järjestämisedellytyksistä. Oppilaitoksen edellytykset vuonna 2006 ovat hyvät.

Jatkuvaa yhteistyötä alueella erilaisten projektien yhteydessä. Aikuisosastolla kokemuksia hyödynnetään opetustarjonnassa.

5 Palaute- ja muutosprosessit

Yhteistyö koulutuksen järjestäjien ja yritysten kanssa on jatkuvaa (esimerkiksi Ensto Oy, Osuuskunta Osla, Porvoon Energia ja noin 270 pk-yritystä).

- Tarjotaan erilaisia räätälöityjä koulutuspaketteja yrityksille.
- Jatkuva yhteistyö alueen yritysten ja Itä-Uudenmaan liiton kanssa. Viimeisen kolmen vuoden aikana on ollut runsaasti erilaisia yhteistyöprojekteja.
- Uusien kurssien suunnittelussa ja tarjonnassa huomioidaan saatu palaute.
- Tiedotetaan www-sivujen, seminaarien ja lehdistön kautta tuloksista.
- Oppilaitos tekee liiketalouden kouluttamisessa yhteistyötä yritysten kanssa huomioiden näiden tarpeet ja toivomukset. Nuorisoasteen koulutuksen kehittämistarpeina on yrittäjyyden korostaminen kaikissa alueen ammatillisissa oppilaitoksissa. Oppilaitoksen roolia vahvistetaan tässä tehtävässä.



6 Tulokset

Oppilaitos on alueella merkittävä yritys-kouluttaja sekä suomen että ruotsin kielellä ja kouluttaa yritysten henkilökuntaa paikanpäällä.

1) Joustava kolmikielinen koulutus

- Sopimus koulutuksesta ja yhteistyöstä Porvoon Yrittäjät ry:n kanssa
- Ministeriön antama työelämän kehittämistehtävä
- Merkonomien ja datanomin ruotsinkieliset koulutusohjelmat ovat kokonaisuudessaan verkossa (ComStudy).

2) Osuuskunta Oslan työntekijöille henkilöstön kehittämiskoulutus/Re-teaming.

3) Työpaikoilla tapahtuva koulutus; Microsoft-sertifikaatin antaminen datanomi-koulutuksen yhteydessä.

4) Uusien tutkintojen kehittäminen. Vuonna 2007 aloitettu yrittäjän ammattitutkinto, yrittäjän erikoisammattitutkinto, yrkesexamen för företagare ja yrkesexamen för informations- och bibliotekstjänst.

12.6 Salon seudun koulutuskuntayhtymä

Pääasiallinen maantieteellinen toiminta-alue on Salon seudun koulutuskuntayhtymän jäsenkuntien alue: Dragsfjärd, Halikko, Kemiö, Kiikala, Kisko, Koski TL, Kuusjoki, Muurla, Paimio, Perniö, Pertteli, Salo, Sauvo, Somero, Suomusjärvi ja Särkisalo. Kuntayhtymän jäsenkunnista yksitoista (Halikko, Kiikala, Kisko, Kuusjoki, Muurla, Perniö, Pertteli, Salo, Somero, Suomusjärvi ja Särkisalo) muodostavat Salon seutukunnan. Salon seutukunta muodostaa suurimman osan SSKKY:n toiminta-alueesta, joten Salon seutukunnan strategia on keskeisissä asemassa SSKKY:n aluekehitystoiminnassa.

Salon seutukunta on merkittävä taloudellinen ja toiminnallinen seutukeskus Varsinais-Suomessa. Seutu on vahvasti erikoistunut ICT-alaan, ensisijaisesti Nokian tehtaan ja sen alihankkijoiden ansiosta. Seudulla on huomattava elektroniikka-alan klusteri ja runsaasti alan yrityksiä. Merkittävä osa seudun yrityksistä toimii vientimarkkinoilla. Seutukunnassa on työpaikkoina mitattuna myös iso kauppa- ja palvelusektori. Myös metalliteollisuus on merkittävä teollisuudenala.

Uusia kasvualoja ovat muun muassa matkailu, maatalouden liitännäiselinkeinot, ohjelmistoliiketoiminta, ympäristöliiketoiminta ja palveluala. Salon seudulla korostuu seudun ICT-intensiivisyys ja innovatiivisten yritysten osuus. Seudun osuus maakunnan bruttokansantuotteesta ja ICT-tavaratuotannosta on huomattava. Samalla seutukunta on myös merkittävä maatalousseutu.

Lähivuosina Salon seudun väestö kasvaa ja ikääntyy. Vanhustyöväestön palvelujen kuten kotihoidon tarve kasvaa. Maahanmuutto lisääntyy ja se lisää palvelutarpeita eri sektoreilla. Lisääntyvä maahanmuutto myös helpottaa teollisuuden työvoimapulaa. Salon seudun liikenneyhteydet paranevat ja pendelöinti erityisesti pääkaupunkiseudulle lisääntyy.

Salon seudun seutustrategian painopisteinä ovat palvelut ja hyvinvointi, elinkeinot ja osaaminen sekä yhteistyö yli rajojen. Palvelut ja hyvinvointi -painopisteen päämäärinä ovat monipuolisesti tuotetut laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelut, hyvinvoivat kuntalaiset sekä vetovoimainen, viihtyisä ja turvallinen elinympäristö. Elinkeinot ja osaaminen -painopisteen päämäärinä ovat monipuolinen elinkeinorakenne, hyvät, yrittäjyyttä lisäävät

palvelut, korkea teknologia ja kansainvälisesti kilpailukykyinen yritystoiminta, monialainen ja -tasoinen kysyntää vastaava osaaminen, osaavan ja uudistumiskykyisen työvoiman turvaava koulutustarjonta sekä toimiva innovaatioympäristö. Yhteistyö yli rajojen -painopisteen päämäärinä ovat toimiva kuntien ja seutukuntien välinen yhteistyö, toimiva seudullinen yhdyskuntarakenne sekä aktiivinen kansainvälinen yhteistoiminta.

Salon seudun koulutuskuntayhtymän strategia on kytkeyty Salon seudun seutu-strategiaan. Koulutuskuntayhtymän tasolla tärkein aluekehitystyön väline ovat yhteiset työskentele-lyfoorumit alueen muiden aluekehittäjien kanssa. Koulutuskuntayhtymä koordinoi neuvot-telekunnan toimintaa, joka alakohtaisine jaostoineen osallistuu koulutuspalvelujen suun-nitteluun ja työelämälähtöisen koulutuksen kehittämiseen. Jaostot koostuvat oppilaitosten, työ- ja elinkeinoelämän, paikallisten kehittämisorganisaatioiden sekä työvoimahallinnon edustajista. Koulutuskuntayhtymä on jäsenenä maakunnan yhteistyöryhmän koulutusjaos-tossa. Koulutuskuntayhtymällä on jäsenyydet seuraavissa Salon kehittämisskeskuksen koor-dinoimissa yhteistyöfoorumeissa: seutu-strategiafoorumissa, alueellisen ennakointitoiminnan ohjausryhmässä, Salon seudun yrittäjyystiimissä ja Innolab-työryhmässä. Tämän lisäksi kul-lakin oppilaitoksella on edustus omien alojensa alueellisissa yhteistyöryhmissä.

Salon kaupan ja terveyden ammattiopisto fuusioitiin Salon seudun koulutuskuntayhty-mään vuonna 2005, ja näin kuntayhtymään kuuluvat kaikki Salon seudulla ammatillista peruskoulutusta tarjoavat yksiköt. Salon ammattioppilaitos, Halikon käsi- ja taideteollisuus-oppilaitos sekä Salon kaupan ja terveyden ammattiopisto yhdistyivät vuoden 2007 alusta Salon seudun ammattiopistoksi. Kuntayhtymä on myös käynyt keskusteluita mahdollisesta fuusiosta Varsinais-Suomen maaseutuoppilaitoksen kanssa.

1 Suunnittelu ja johtaminen

Tavoitteet

Salon seudun koulutuskuntayhtymän tavoitteet on kytkeyty Salon seudun seutu-strategiaan. Strategiansa mukaisesti kuntayhtymä auttaa asiakkaitaan saavuttamaan tavoitteensa, toimii aluekehittäjänä ja käyttää ennakointitietoa koulutuksen ja pal-velujen kehittämiseksi. Kuntayhtymä panostaa tunnettuuden ja saavutettavuuden parantamiseen toimien aloitteellisena kumppanuuden syventäjänä. Kuntayhtymälle on järjestämisluvassa myönnetty työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä, jonka koordinoinnista ja toteuttamisesta vastaa Salon aikuiskoulutuskeskus. Seutu-strategioista on myös johdettu painopisteet työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään. Kuntayhtymän eri yksiköillä on hieman toisistaan poikkeavia suunnittelumalleja.

Salon aikuiskoulutuskeskuksella on strategisen toiminnan suunnittelumalli, joka sisältää dokumentoidun toimintaympäristöanalyysin ja muutostekijöistä ja seutu-strategiasta johdetut aikuiskoulutuksen painopistealueet kaikille toiminnan osa-alueille: asiakas-, työelämä- ja sidosryhmäsuhteiden hallintaan ja kehittämi-seen, tuotekehitykseen, pedagogiseen toimintaan, oppilaitoksen tukipalveluihin, talouteen sekä henkilöstövoimavarojen hallintaan ja kehittämiseen.

Salon aikuiskoulutuskeskuksella on seuraavia aluekehitykseen liittyviä tavoit-teita: ennakointi ja toimialojen muutosten analysointi, joiden tuloksena rakenne-



taan asiakaskohtaiset tai yrityskohtaiset ratkaisut; pienyrittäjyyden tukeminen ja edistäminen; uusien rahoituskanavien hyödyntäminen alueen osaamisen vahvistamiseen käytettävien resurssien lisäämiseksi; työelämäpalvelujen toimintamallin tai rakenteen tai kummankin kehittämisen; toimialakohtainen verkostoituminen; hakeutuminen alueellisiin ja toimialakohtaisiin yhteistyöfoorumeihin kumppanuuden vahvistamiseksi, strategisen kumppanuuden tavoitteena ovat kokonaisvaltaisemmat palvelut yrityksille; asiakaspalveluyksikön suunnittelu.

Aikuiskoulutuksen painopistealueiden määrittämisen jälkeen kukin toimiala tekee konkreettisen toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Dokumentoitujen toimintasuunnitelmien toteutumisen arviointi on yksi oppilaitoksen tuloskortin mittareista muiden mittareiden ohella.

Salon kaupan ja terveyden ammattipiiston Saktan strategiapäivässä käsitellään neuvottelukunnan ja jaostojen kautta saatua tietoa ennakointiin liittyvistä asioista, minkä jälkeen tehdään johtotiimin ja tiimivastaavien kanssa seuraavan vuoden strategiset tavoitteet. Tämän jälkeen tiimit tekevät strategiaan liittyviin tavoitteisiin liittyvät toimintasuunnitelmat.

Kuntayhtymä tuottaa strategiansa mukaisesti palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden ja yhteiskunnan nykyisiä ja tulevia tarpeita. Tästä seuraa, että toiminnassa painottuvat alueelliset näkökulmat. Kuntayhtymän valtuustossa ja hallituksessa on edustus jäsenkunnista. Näin ollen aluekehitysnäkökulma kuuluu luonnollisena osana koko kuntayhtymän toimintaan.

Kuntayhtymän strategiassa alueelliseen kehittämiseen liittyviä tavoitteita:

- Ammatillisen osaamisen edistäminen: autamme asiakkaitamme saavuttamaan tavoitteensa, toimimme aluekehittäjänä ja käytämme ennakoititietoa koulutuksen ja palveluiden kehittämiseksi.
- Kuntayhtymä on haluttu yhteistyökumppani, palveluiden tuottaja ja opiskelupaikka: Kuntayhtymä panostaa tunnettuuden ja saavutettavuuden parantamiseen toimien aloitteellisenä kumppanuuden syventäjänä.
- Tuotetut palvelut vastaavat asiakkaiden ja yhteiskunnan nykyisiä ja tulevia tarpeita: toiminnan tuloksena syntyy vaikuttavuutta, joka tukee asiakkaita saavuttamaan omat tavoitteensa.
- Toiminta on tehokasta ja tarkoituksenmukaista: kuntayhtymä pystyy tuottamaan yhteiskunnan odotuksia vastaavia osajia taloudellisesti.

Strategian toteutumista seurataan tuloskorttimittaristolla, joka on otettu käyttöön vuonna 2005, joten trenditietoa kolmelta vuodelta ei ole vielä käytettävissä. Tulokorttien tavoitteiden toteumaa seurataan.

Kansalliset aluekehittämistä koskevat tavoitteet huomioidaan strategisessa toiminnan suunnittelussa toimintaympäristöanalyysin avulla. Tavoitteet konkretisoidaan eri toimialojen toimintasuunnitelmissa. Käytännön työtä ohjataan opetus- ja näyttösuunnitelmilla ja muilla vastaavilla suunnitelmilla. Lisäksi kuntayhtymässä

toteutetaan useita hankkeita rakennerahastorahoituksella, joka perustuu kansallisiin tavoitteisiin.

Koulutuksen suunnittelussa korostetaan työelämälähtöisyyttä. Alueellisen ja toimialakohtaisen näkökulman tuovat neuvottelukunnan alaiset jaostot, joiden tehtäviin kuuluu koulutuspalvelujen, opetussuunnitelmatyön ja näyttöjen suunnittelun konsultointi. Lisäksi painotetaan työvoiman saatavuutta koskevia tavoitteita. Salon aikuiskoulutuskeskus on hakenut entistä tiiviimmin ratkaisuja työnantajien kanssa sekä uuden työvoiman saatavuuden lisäämiseksi että olemassa olevan henkilöstön osaamistason kohottamiseksi. Yhteishankintakoulutus, vaihto- ja valmennushankkeet ja muut vastaavat hankkeet ovat välineitä luoda uusia toimintamalleja entistä yrittäjälähtöisempään toimintatapaan, jossa oppilaitos ja yritys yhdessä hakevat toimivaa ratkaisua.

Hallituksen elinkeinopoliittisia tavoitteita (talouskasvun ja työllisyyden edistäminen, tuotantorakenteen monipuolistaminen, vakaan aluekehityksen tukeminen ja Suomen talouden kilpailukyvyyn turvaaminen) vastaavat kuntayhtymän strategiassa seuraavat tavoitteet:

- Palvelut vastaavat asiakkaiden ja yhteiskunnan nykyisiä ja tulevia tarpeita. Toiminnan tuloksena syntyy siten vaikuttavuutta, joka tukee asiakkaita saavuttamaan omat tavoitteensa. Tätä tavoitetta mitataan seuraavilla mittareilla: 1) opiskelijoiden työllistyminen, 2) työttömyys kolme kuukautta työvoimapolitiittisen koulutuksen jälkeen ja 3) oppilaitoksesta valmistuneiden opiskelijoiden sijoittuminen jatko-opintoihin.
- Toiminta on tehokasta ja tarkoituksenmukaista eli kuntayhtymä pystyy tuottamaan yhteiskunnan odotuksia vastaavia osaajia taloudellisesti. Tätä tavoitetta mitataan seuraavilla mittareilla: 1) ammatillisen peruskoulutuksen läpäisy, 2) aikuiskoulutuksessa tutkintojen ja osatutkintojen tai koulutuksen suorittaminen, 3) ammatillisen peruskoulutuksen keskeyttäminen.

Kuntayhtymän tasolla aluekehitystoimintaa koordinoi kuntayhtymän johtaja. Kuntayhtymän oppilaitoksen rehtori koordinoi aluekehitystoimintaa oman oppilaitoksensa alojen osalta. Ennakointitoimintaa koordinoidaan alueellisen ennakointimallin avulla. Koordinointityötä tehdään myös osallistamalla aikaisemmin mainittuihin yhteistyöfoorumeihin.

Suunnittelu ja periaatteet

Kuntayhtymässä on käytössä BSC-järjestelmä, joka sisältää aluekehittämiseen liittyviä mittareita (työelämän palautekyselyt, opiskelijoiden työllistyminen). Strategisena tavoitteena on, että vuonna 2006 kaikilla kuntayhtymän oppilaitoksilla on omat ennakointisuunnitelmansa. Sekä laadullista että määrällistä ennakointitietoa kerätään yrityskäynneillä. Tiedon dokumentoinnissa hyödynnetään Osaamisen



avain -tietojärjestelmää. (Kuntayhtymä on osallistunut Turun ammatti-instituutin koordinoimaan ja OPH:n rahoittamaan ESR-hankkeeseen ”Osaamisen avain”.)

Salon aikuiskoulutuskeskus on kehittänyt yhteistyössä Salon seudun kehittämiskeskuksen kanssa eri tahojen yhteisen alueellisen ennakoitumallin. Koulutus-kuntayhtymästä on ollut mukana sekä aikuiskoulutus että nuorisoasteen koulutus. Kukin toimijataho kerää ennakoitintietoa. Ennakoitintiedon analysointi ja tarvittavista kehittämistoimenpiteistä päättäminen tapahtuu eri toimijoiden edustajista kootussa asiantuntijaraadissa ja toimialakohtaisten jaostojen lausuntojen perusteella. Tällä varmistetaan alueen koulutus- ja kehittämisresurssien suuntaaminen alueen tarpeiden mukaisesti.

Toimintaympäristön muutokset dokumentoidaan vuosittain, ja ne osaltaan vaikuttavat toiminnan painopistealueiden määrittämiseen. Esimerkiksi toimintasuunnitelmien ja hankesuunnitelmien lähtökohtana ovat aina strategiasta ja toimintaympäristöanalyysistä johdetut painopistealueet.

Strategian laatimisessa on huomioitu alueen seutustrategia. Kuntayhtymä varmistaa eri toimenpiteillä, että se on monilla eri foorumeilla jatkuvassa yhteydessä alueen eri toimijoihin ja saa siten ajantasaista tietoa strategiansa pitämiseksi linjassa alueen kehittämisstrategioiden kanssa. Samojen menettelytapojen avulla kuntayhtymä pystyy myös tuomaan oman panoksensa kehittämisstrategioiden suuntaamiseen.

Henkiset, toiminnalliset, taloudelliset ja muut edellytykset

Koska aluekehittämiseen liittyvät tehtävät ovat usein samoja kuin kuntayhtymän toiminnan kehittämiseen liittyvät tehtävät, on melko vaikeaa osoittaa, mitkä voimavarat on erikseen luotu aluekehittämiseksi. Perustoimintaan kohdistettua toimintarahaa käytetään erilaisiin aluekehitykseen liittyviin toimintoihin (esimerkiksi työryhmät ja muut kokoukset). Koska suurin osa hankkeista sisältää aluekehitysnäkökulman, rahoitetaan merkittävä osa aluekehitystyöstä hankkeiden kautta.

Osana strategista toiminnan suunnittelua määritellään henkilöstövoimavarojen kehittämisen painopisteet ja laaditaan henkilöstösuunnitelma. Näissä huomioidaan aluekehittämisen vaatimukset.

2 Toteutus

Alueen kehittämiseen liittyvät tavoitteet johdetaan koulutuksen ja näyttöjen järjestämiseen liittyviin tavoitteisiin strategisen toiminnan suunnittelun kautta.

Salon aikuiskoulutuskeskus on kehittänyt näyttötutkintotoimintaa kaikilla osa-alueilla. Toiminnan tasot liittyvät opiskelijan ja kouluttajan väliseen toimintaan, oppilaitoksen sisäiseen toiminnan organisointiin sekä oppilaitoksen ja sidosryhmi- en yhteistyöhön. Näyttötutkintotoiminta ymmärretään yksilö- ja yritysasiakkaan palveluprosessina. Näyttötutkintotoiminta on yksi tapa palvella alueen elinkei- noelämää osaamisen vahvistamiseksi. Näyttötutkintotoimintaa ohjataan näyttö- tutkintostrategialla, joka on päivitetty AiHe-projektiin liittyvässä näyttötutkinnon johtamiskoulutuksessa vuonna 2006.

Työelämäyhteydet ja -palvelut. Salon aikuiskoulutuskeskuksella on toimivat työelämäverkostot. Toimialat sisällyttävät toimintasuunnitelmiinsa työelämäsuh- teiden laajentamista ja kehittämistä koskevat näkökulmat Salon seudun koulu- tuskuntayhtymän strategisten tavoitteiden ja näyttötutkintostrategian sekä aikuis- koulutuksen painopistealueiden suuntaisesti. Oppilaitos on tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään liittyen yksikkö on kehittänyt koulutustuotteiden lisäksi erilaisia palveluita, kuten esimerkiksi osaa- miskartoitukset ja niistä johdetut yrityskohtaiset koulutussuunnitelmat, työkunnan ja ammattitaidon kartoitukset ja niihin liittyen kuntoutus- ja koulutussuunnitelman laatiminen. Yritysten toimintaprosessien kehittämiseksi tehdään myös yrityskoh- taisia kehittämishankkeita.

Toisen asteen oppilaitoksilla on laaja työssäoppimispaikkojen verkosto, joka muodostaa tärkeän väylän aluekehitykseen vaikuttavien toimenpiteiden suunnit- telulle yhdessä työelämän kanssa. Työssäoppimispaikat toimivat tärkeänä kehit- täjäkumppanina ja toisen asteen opetussuunnitelmien työelämälähtöisyyden var- mistajana.

Yrittäjyyden edistäminen. Kuntayhtymän oppilaitoksilla on edustus alueellis- esa Sykäys-tiimissä, joka tekee yhteistyötä yrittäjyyskasvatukseen liittyvissä asioissa. Tiimissä on edustus SSKKY:n lisäksi alueen lukioista, Kehittämiskeskuksesta ja ammattikorkeakoulusta. Lisäksi kokouksiin osallistuu edustaja yrittäjäjärjestöistä.

Salon aikuiskeskus pyrkii edistämään toiminnassaan yrittäjyyttä seuraavilla toi- menpiteillä:

- Yrittäjyyskasvatuksen edistäminen, alueellinen opettajien täydennyskoulutus
- Yrittäjyyden edistäminen näyttötutkintotoiminnan kehittämisen kautta
- Pk-yrittäjien koulutus- ja palvelutuotteiden kehittäminen yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa ja koko aikuiskoulutusverkoston kautta (Kattava-hanke)



- Koulutuskuntayhtymän tilojen vuokraaminen ja peruspalvelujen tuottaminen aloitavien yritysten tarpeisiin, TeknoSalo-toimintakonseptin kehittäminen yhdessä Salon seudun kehittämiskeskuksen ja Salon kaupungin kanssa
- Ohjaus- ja neuvontapalvelut yhden luukun periaatteella keskeisten yhteistyökumppanien kanssa
- Yrittäjyysvalmennuksen ketjuttaminen Salon seudun kehittämiskeskuksen yrityskehittämisen konsultaatiopalvelun kanssa, esimerkiksi maaseutuyrittäjien muutosvalmennus
- Yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa yrittäjän ammattitutkinnon näyttöjen toteuttajana
- Salon AKK ja Halikon käsi- ja taideteollisuusoppilaitos ovat toteuttaneet yhdessä Käsin kudottu kumppanuusverkkoprojektin, jonka tuloksena on muun muassa perustettu käsityöläisten osuuskunta sekä lisätty opettajien yrittäjyyskasvatusosaamista. Projektin tuloksena on mahdollistettu uuden yritystoiminnan aloittaminen ja lisätään yrittäjähenkisen työvoiman määrää alueella.

Oppilaitosyhteistyö. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen alueellista yhteistyötä toteutetaan lähiympäristön lukioden, muiden ammatillisten oppilaitosten sekä ammattikorkeakoulun kanssa. Yhteistoiminnassa ovat mukana seuraavat oppilaitokset: Salon seudun koulutuskuntayhtymän oppilaitokset, Varsinais-Suomen maaseutuoppilaitos, Salon lukio, Salon aikuislukio sekä Halikon, Kosken, Paimion, Perniön ja Someron lukiot. Opiskelijana jossakin näissä oppilaitoksissa oleva voi liittää opinto-ohjelmaansa muissa oppilaitoksissa suoritettuja opintoja oman, niin sanotun pääkoulunsa opintojen valinnaisuuden sallimissa puitteissa. Opintotarjonta eri oppilaitoksissa järjestetään niin, että valinnat muista oppilaitoksista olisivat mahdollisimman joustavasti tehtävissä.

Toisella asteella on myös alakohtaisia alueellisia yhteistyömuotoja, kuten sosiaali- ja terveysalan Loukko-yhteistyö, kaupan ja hallinnon Kauha, ravintotalousalan varsinaissuomalainen yhteistyöverkosto sekä käsi- ja taideteollisuusalan ja tekniikan ja liikenteen alan vaatetuksen yhteistyöverkosto.

Salon aikuiskoulutuskeskus hakee aloitteellisesti yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppaneiden hakeminen perustuu kunkin toimialan toiminnallisiin tarpeisiin. Jokainen toimiala määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa verkostoitumiseen liittyen osana vuosittaista strategista toiminnan suunnittelua. Tästä syystä oppilaitoksella on eri aloilla eri partnerioppilaitoksia. Esimerkkejä toimialojen yhteistyökumppaneista: elektroniikka-ala: Turun yliopisto, Turun amk, Turun akk; maarakennus ja asfalttiala: Innova, Amiedu, Jyväskylä, Rovaniemi; puhdistuspalveluala: Karjaan kurssikeskus, Forssan akk; kuljetusala: Turun ammatti-instituutti, Huittisten akk; ohjaus- ja neuvontapalvelut: Paimion akk, Loimaan ammatti-instituutti, Varsinais-Suomen maaseutuoppilaitos; ennakointitoiminta: Turun ammatti-instituutti; yrittäjyys: Forssan akk, Turun amk.

Kansainväliset yhteistyösuhteet. Toisen asteen oppilaitokset edistävät alueen työvoiman kansainvälisten taitojen lisäämistä tarjoamalla opiskelijoilleen mahdollisuuden hankkia työssäoppimispaikka ulkomailta. Oppilaitokset osallistuvat myös kansainvälisiin projekteihin, joissa omien opiskelijoiden ulkomaanvierailuiden lisäksi ulkomaisten oppilaitoskumppaneiden opettajat ja opiskelijat käyvät vierailuilla kuntayhtymän oppilaitoksissa. Kuntayhtymä on osallistunut yhteistyössä Salon kaupungin kanssa Venäjälle suuntautuneisiin yhteistyöprojekteihin. Aikuiskoulutuskeskus tekee kansainvälistä projektiyhteistyötä erityisesti Salon seudun kehittämiskeskusten ja muiden paikallisten toimijoiden kanssa erityisesti Baltian maiden suuntaan.

Innovaatiotoiminta. Salon seudun koulutuskuntayhtymä osallistuu seudulla toteutettavaan Innolab-toimintaan, jonka tavoitteena on Nokian alueelle synnyttämän elektroniikkaklusterin toiminnan tukeminen tutkimuksen ja koulutuksen avulla.

Tuotekehitys on yksi strategisen toiminnan suunnittelun osa-alue. Tuotekehityksellä ymmärretään koulutustuotteiden ja -palveluiden sekä toimintamallien kehittämistä asiakaslähtöisiksi.

Yhteistyö. Kaikilla kuntayhtymän oppilaitoksilla on tiiviit työelämäyhteydet työssäoppimisen ja näyttötoiminnan kautta. Kuntayhtymän tasolla työelämäyhteyksiä toteutetaan neuvottelukunnan ja sen jaostojen kautta. Työelämäyhteyksien kehittämiseksi kuntayhtymässä on myös useita projekteja.

Aikuiskoulutuksen osalta tehdään yhteistyötä rahoitusresursseja säätelevien tahojen kanssa (TE-keskus, lääninhallitus, työvoimatoimisto jne.). Yhteistyö perustuu strategiseen kumppanuuteen, jossa haetaan yhdessä ratkaisua alueen haasteisiin vastaamiseksi.

Aikuiskoulutuskeskuksella on työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä, jonka puitteissa toteutetaan seuraavia toimintoja: eri toimialojen koulutus- ja ammattitaitokartoitukset, yritys kohtaisten kehittämis- ja koulutus suunnitelmien tekeminen, työyhteisökohtaiset kehittämisohjelmat, yrittäjyyden edistämistoimenpiteet; liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman kehittämiskonsultoinnin ja koulutuspalvelujen kytkeminen kokonaispalveluksi yhteistyössä Salon seudun kehittämiskeskusten kanssa, yritysten sukupolvenvaihdoksen turvaaminen, yrittäjien osaamisen kasvattaminen, toimiala- ja yritys kohtaiset henkilöstö- ja täydennyskoulutus, työyhteisökohtaiset työkuoron kartoitukset ja työhyvinvointi- ja kuntoutussuunnitelmien tekeminen, ohjaus- ja neuvontapalvelujen kehittäminen, protopajapalvelu, alihankintapalvelut, oppilaitoksen laboratorio- ja työtilojen vuokraus.

Yrittäjähdistysten kanssa neuvotellaan parhaillaan koulutustuotteiden ja -palveluiden tarjoamisesta yhden luukun periaatteella. Lisäksi Salon aikuiskoulutus-



keskus on saanut OPH:sta kehittämisavustuksen asiakaspalveluprosessin kehittämiseksi yhteistyössä alueen muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa. Hankevalmistelussa ovat olleet mukana Salon seudun kehittämiskeskus, oppisopimuskeskus, työvoimatoimisto ja Turun amk.

Salon seudun koulutuskuntayhtymä on tehnyt yhteistyösopimuksen Salon kaupungin ja Salon seudun kehittämiskeskuksen kanssa kuntayhtymän tilojen vuokraamisesta aloitteleville yrityksille. Yritykset hyödyntävät myös koulutuksen järjestäjän tarjoamia ruokahuolto-, kiinteistö- ja toimistopalveluita. Toiminta liittyy yhtenä osa-alueena alueella toimivaan INNO-LAB-hankkeeseen.

Kuntayhtymä on näkyvästi mukana kaikissa alueen merkittävässä aluekehitysfoorumeissa. Koska kuntayhtymä on alueen johtava ammatillisen koulutuksen tarjoaja, näkyy kuntayhtymä erilaisissa suunnitteluasiakirjoissa. Muiden aluekehittäjien kanssa toteutettavia kehityshankkeita ovat seutustrategiayhteistyö, alueellisen ennakoitumallin kehittämistyö, maaseutuyrittäjien muutosvalmennusyhteistyö, matkailualan yrittäjien liiketoiminnan ja osaamisen vahvistaminen, Salon seudun palvelualayritysten kehittämisprojekti, SOMA-projekti ja siihen liittyvä yritysharavayhteistyö, Aspa-hanke eli organisaatiokeskeisestä palvelujärjestelmästä asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja Innolab.

Salon seudun kehittämiskeskuksen tiedote ”suoraan asiaan” on yhteinen tiedotuskanava alueen kehittäjäorganisaatioille.

Yritykset hyödyntävät myös koulutuksen järjestäjän tarjoamia ruokahuolto-, kiinteistö- ja toimistopalveluita.

3 Seuranta ja arviointi

Kuntayhtymän strategiaan sisältyvät seuraavat tulokorttimittarit, joilla mitataan myös aluekehitysvaikutuksia:

- asiakastyytyväisyyskyselyt
- työelämän palautekyselyt
- oppilaitoskohtaisten ennakoitusuunnitelmien toteutuminen
- valmistuneiden opiskelijoiden työllistyminen
- kolme kuukautta työvoimapolitiittisen koulutuksen jälkeen työttömänä
- valmistuneiden opiskelijoiden sijoittuminen jatko-opintoihin
- ammatillisen peruskoulutuksen läpäisy
- aikuiskoulutuksessa tutkintojen ja osatutkintojen / koulutuksen suorittaminen
- ammatillisen peruskoulutuksen keskeyttäminen
- aikuiskoulutuskeskuksessa työelämän kehittämishankkeiden osuus liikevaihdosta.

Mittareita seurataan neljännesvuosittain. Kuntayhtymä suorittaa EFQM-järjestelmän mukaista itsearviointia säännöllisin väliajoin. Palautetta saadaan myös op-

pilaitosten normaaliin toimintaan kuuluvien työelämäyhtymien sekä yhteistyökumppaneiden kanssa toteutettavien tutkimusprojektien ja erilaisten hankkeiden kautta.

4 Palaute- ja muutosprosessit

Salon aikuiskoulutuskeskus on kehittänyt yhteistyössä Salon seudun kehittämiskeskuksen kanssa alueellisen ennakoitumallin. Salon aikuiskoulutuskeskus on hakenut ja saanut työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän, joka mahdollistaa entistä tiiviimmän kehittämistyön alueen työ- ja elinkeinoelämän piirissä.

Toisen asteen oppilaitokset ovat tiivistäneet yhteistyötään työssäoppimispaikkojen kanssa erityisesti, koska tämän lukuvuoden alusta otettiin käyttöön ammattiosaamisen näytöt. Yhteistyötä on tiivistetty myös alueen muiden oppilaitosten kanssa ja useilla aloilla on ryhdytty alueellisesti yhtenäistämään työssäoppimiseen ja ammattiosaamisen näyttöihin liittyviä lomakkeita ja jossain määrin myös käytäntöjä. Työelämäyhteistyötä on kehitetty myös kuntayhtymän eri projektien kautta.

Hanketoiminta perustuu kuntayhtymän strategiaan linjauksiin ja toiminnan suunnittelussa esiin nouseviin tarpeisiin. Kunkin hankkeen kohdalla mietitään, mihin kuntayhtymän strategian kriittisiin menestystekijöihin hanke liittyy. Suurin osa kuntayhtymässä käynnissä olevista projekteista pyrkii kehittämään entistä parempaa yhteistyötä ja palveluita alueen työ- ja elinkeinoelämälle. Myös sisäistä toimintaa kehittämissä projekteissa on näkökulmana parempien palvelujen tarjoaminen sidosryhmille. Osa hankkeista tähtää asiakkaiden ongelmatilanteiden ratkaisemiseen (muun muassa TYKES-hankkeet).

Ydinprosessien avulla saadaan tietoa myös aluekehitysvaikutusten kehittämiskohteista ja voidaan tehdä korjaavat toimenpiteet. Alueellisen ennakoitumallin tuottaman tiedon perusteella kohdennetaan resursseja, päätetään alueellisista yhteisistä kehittämishankkeista ja uusien koulutustuotteiden ja toimintamallien kehittämisestä sekä eri toimijoiden tarjoamien palveluiden ketjuttamisesta. Lisäksi löydämme painopistealueet toiminnan kehittämiseen.

Kuntayhtymässä toimii laaturyhmä, jossa käsitellään kuntayhtymän ja oppilaitosten strategiaprosesseja. Kuntayhtymän oppilaitoksissa on jossain määrin erilaiset toimintakulttuurit, ja laaturyhmän yhtenä tarkoituksena onkin vertailla ja löytää parhaat käytännöt kunkin oppilaitoksen menettelytavoista käytäväksi laajemmin.

Uudet toimintamallit tiedotetaan eri mediakanavien kautta alueella, ja oppilaitosten benchmarkingin kautta toimintamallit saatetaan tiedoksi myös toisille



oppilaitoksille. Kuntayhtymän strategiaan on kirjattu positiivisen näkymisen lisääminen, jota tavoitellaan aktiivisella vuorovaikutuksella paikallismedian kanssa. Keskeisimmistä tuloksista tiedotetaan alueellisissa yhteistyöfoorumeissa.

Kunta- ja palvelurakennemuutos tulee haastamaan oppilaitokset yhteisen näkemyksen rakentamiseen muiden aluekehittäjien kanssa. Alueen kilpailukyvyyn vahvistamiseksi on mahdollista, että muutoksia tulee yhteistyön ja toiminnan rakenteisiin sekä yhteistyömuotoihin ja toimintamalleihin. Kuntayhtymä näkee, että sen rooli aluekehittäjänä ja strategisena kumppanina muiden aluekehittäjien kanssa vahvistuu.

5 Tulokset

Kuntayhtymän oppilaitokset ovat tuottaneet osaavaa työvoimaa alueelle, mikä näkyy työllistymismittareiden korkeina arvoina. Työelämän kehittämishankkeiden määrä on lisääntynyt. Yhteistyö alueen muiden kehittäjien kanssa on vahvistunut, mikä on konkretisoitunut yhteisten kehittämishankkeiden muodossa.

Syrjäytymisen ehkäisyyn on kehitetty hankkeiden kautta uusia toimintamalleja. Esimerkiksi koulutustakuun osalta Salon seudulla on jo saavutettu kansallisesti tavoitteiksi asetetut arvot.

Yritysten ja työyhteisöjen tarpeisiin on räätälöity paljon lyhytkestoista koulutusta osaamisen vahvistamiseksi. Noste-hankkeen kautta on pystytty kasvattamaan alueen osaamistasoa.

Näyttötutkintojärjestelmää on suunnattu entistä enemmän yritysten ja työyhteisöjen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen hallintaa helpottavaksi palveluksi: hakeva toiminta, osaamiskartoitukset, yrityskohtaiset koulutussuunnitelmat, koulutusten rahoitussuunnitelmat.

Merkittävä näkyvyyden lisääntyminen alueen mediassa ja palvelujen lisääntynyt kysyntä kuvastaa palvelujen vastaavuutta työelämän tarpeiden kanssa. Tulevaisuuden haasteena on vielä parempi jalkautuminen elinkeinoelämän pariin ja toiminta välittäjäorganisaationa (valmius palvella elinkeinoelämää myös niissä tilanteissa, joissa palvelun toteuttaminen tapahtuu muun oppilaitosverkoston kautta). Kehittämisen painopisteet ovat:

- Salon AKK:n ja kehittämiskeskuksen yhteinen ennakointimalli
- Palvelujen ketjuttaminen yhteistyössä kehittämiskeskuksen kanssa
- Työkunnan ja ammattitaidon kartoitusmallit yhteistyössä työvoimatoimiston kanssa pitkäaikaistyöttömien palaamiseksi työelämään

- Yrityskohtaiset ja yritysverkostojen kanssa tehtävät kehittämishankkeet toimintaprosessien kehittämiseksi
- Niin sanotun hakevan toiminnan kautta muotoutunut malli yritysten osaamiskartoituksista yrityskohtaisiin koulutussuunnitelmiin
- Osuuskunnan perustaminen käsi- ja taideteollisuusalan yrittäjille

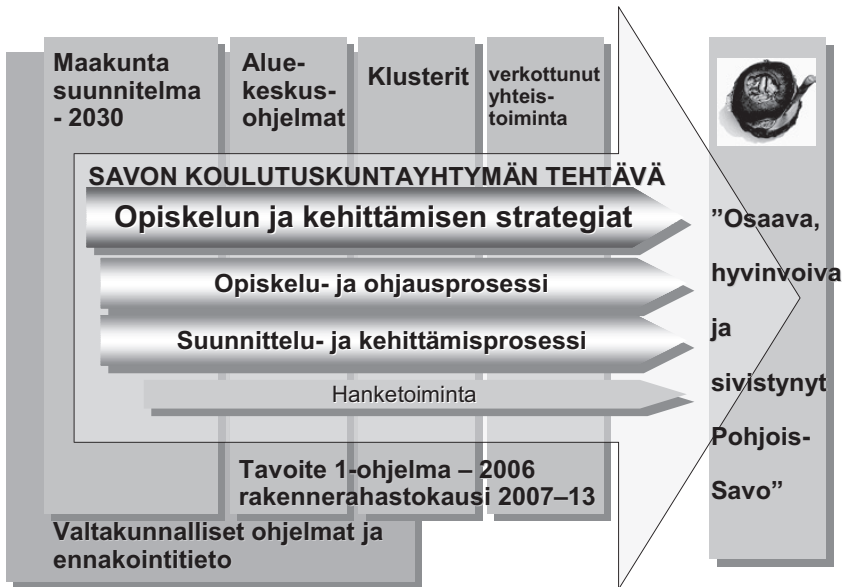
12.7 Savon koulutuskuntayhtymä

Savon koulutuskuntayhtymän ydintoiminta-alue rajautuu Pohjois-Savon maakuntaan. Järjestäjä toimii kahdeksalla paikkakunnalla ja järjestää lähes kaikilla koulutusaloilla ammatillista perus- ja lisäkoulutusta. Toiminta on vakiintunut eri alueilla olevissa toimipisteissä yli maakuntarajojen (esimerkiksi Varkauden ja Pieksämäen alueet). Oppisopimuskoulutuksen vaikutusalueena on koko Suomi, vaikka keskeisin toiminta- ja vaikutusalue on Pohjois-Savo. Koulutustarjonnan ja siihen liittyvän työ- ja elinkeinoelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan avulla on luotu moniammatillinen osaamisen verkosto toimimaan maakunnan hyvinvoinnin kehittäjänä. Kuntayhtymä on vahva vaikuttaja maakunnan kehittämisessä ja haluttu yritys- ja elinkeinoelämän yhteistyökumppani, erityisesti pk-yritysten kehittämisessä. Kehittämistoiminnan fokus on Pohjois-Savon osaamisen, kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin kehittämisessä. Monilla aloilla osaaminen on kansallista kärkeä. Sidosryhmäyhteistyön (muun muassa Stora Enso) kautta toiminta-alue on laajentunut Pohjois-Savon ulkopuolelle. Kansainvälisyys opetuksessa ja kehittämistoiminnassa tuo lisäarvoa. Kansainvälinen kontakti- ja yhteistyöverkko on laaja. Kuntayhtymä koordinoi ammatillisen toisen asteen Venäjä-verkosta.

Pohjois-Savon maakunta käsittää 23 kuntaa, joista 7 on kaupunkeja. Alueen väestöpohja on noin 250 000 henkeä. Maaseutualueet ovat harvaan asuttuja. Väestöstä yli 64-vuotiaiden osuus on keskimääräistä suurempi ja Itä-Suomen väestön sairastavuus on muuta maata suurempi. Työpaikkoja maakunnassamme on yhteensä noin 98 000. Palvelusektorilla toimii 66 %, teollisuudessa ja rakennustoiminnassa 24 % ja maa- ja metsätaloudessa 10 % maakunnan väestöstä. Maakunnan luontainen vahvuus ovat runsaat metsävarat, joihin alueen teollisuustuotanto hyvin paljon pohjautuu. Alueen vahva maatalous on suuntautunut maidontuotantoon ja marjanviljelyyn. Palveluelinkeinoista voimakkaimmin kasvava ala on matkailu. Maakunnan yrityskannasta merkittävä osa on pieniä tai keskisuuria yrityksiä, mutta huipputeknologian ja korkean teknologian palveluyritysten määrä kasvaa. Viennin osuus teollisuustuotannon bruttoarvosta on runsaat 40 %. Pohjois-Savossa väestön koulutustaso on alhaisempi kuin koko maassa keskimäärin. Maakunnan osaamisopohja on monipuolinen. Maakunnassa on laaja toisen asteen koulutustarjonta sekä valtakunnallisia tutkimuslaitoksia ja kehittämisorganisaatioita. Tutkimukseen ja korkea-asteen koulutukseen liittyvää osaamista edustavat Kuopion yliopisto ja sen ympärille keskittyneet useat tutkimusyksiköt ja laitokset sekä Savonia ammattikorkeakoulu.

Pohjois-Savon kehityksen suurin uhka on työikäisen väestön väheneminen ja koulutetun nuoren väestön muuttaminen pois. Alueen hyvinvoinnin ja yritystoiminnan kehittämisen haasteena on mahdollistaa maakunnan nuorille monipuolinen ja laadukas perus- ja täydennyskoulutus kotimaakunnassa ja tarjota yrityksille osaavaa työvoimaa.

Monialainen koulutuskuntayhtymä perustettiin vuonna 2003, jolloin mukaan tuli neljä koulutuksen järjestäjää. Toiminta on muotoutunut ammattiopistostrategian mukaiseksi. Koulutuksen järjestäjällä on myös lukiokoulutuksen järjestämislupa.



Kuvio 32. Savon koulutuskuntayhtymän aluekehityksen tausta, tehtävä ja tavoite

1 Suunnittelu ja johtaminen

Tavoitteet

Koulutustarjonnan suunnittelussa pohjana ovat työ- ja elinkeinoelämän tarpeet sekä alueelliset kehittämis- ja toimenpideohjelmat sekä ennakoititieto. Seutuvastaavien toiminta käynnistettiin maakunnan tarpeisiin vastaamiseksi vuonna 2004. Seutuvastaavat osallistuvat seutukuntaansa kehittävien työryhmien toimintaan. Seutuvastaavat vastaavat osaltaan seudun työelämä-, yritys- ja sidosryhmäyhteistyöstä ja sen kehittämisestä sekä toimivat seutujen kehittämis- ja asiantuntijaryhmien jäseninä. He ovat seutukunnillaan osallisina useissa kehittämisryhmissä ja organisaatioissa. Seutuvastaavat kartoittavat ja ennakoivat seudun koulutustarpeita ja raportoivat niistä suunnittelujohtajalle sekä markkinoivat kuntayhtymän koulutus- ja kehittämispalveluita ja seuraavat hankkeita. Kuntayhtymä osallistuu siten seutuvastaavien avulla kiinteästi seutukohtaisten kehittämistarpeitten määrittelyyn. Kuntayhtymä osallistuu maakunnan alueella toteutuvien kolmen aluekeskusohjelman toteutukseen ja seurantaan Ylä-Savossa ja Kuopion sekä Varkauden seudulla.

Hanketoiminnan lähtökohtana ovat maakunnalliset ja alueelliset kehittämis- ja toimenpideohjelmat, yritysten esittämät kehittämistarpeet sekä tulevaisuuden uudet koulutusohjelmat. Hankkeet, joita koulutuskuntayhtymä hallinnoi tai joissa se on yhteistyökumppanina, integroidaan mahdollisimman kiinteästi muuhun koulutus- ja kehittämistoimintaan.

Kuntayhtymä osallistuu kehittämishankkeitten avulla yritysten ja elinkeinoelämän sekä koulutuksen kehittämiseen. Tutkimustoiminnan avulla kuntayhtymä tuottaa tietoa elinkeinoelämälle, julkiselle sektorille sekä itselleen kehitystoiminnan tueksi. Kuntayhtymä pyrkii hyödyntämään tehokkaasti EU:n rakennerahastojen toimenpideohjelmien tarjoamat mahdollisuudet. Uuteen rakennerahastokauteen 2007–2013 valmistaudutaan tehostamalla hankeideoiden esiinsaattamista ja valmistelemalla aiempaa laajempia hankekokonaisuuksia.

Kuntayhtymän hanketyöryhmä ohjaa hankkeitten valmistelua ja seuraa toimenpideohjelmien toteutumista ja rahoitusmahdollisuuksien kehittymistä. Työryhmässä käsitellään myös hankkeiden, ennakoinnin ja yhteistyön kautta tietoon tulleita kehittämistarpeita.

Kuntayhtymän edustajia toimii erilaisissa aluekehitysryhmissä ja toiminta on ”kaksisuuntaista”. Kuntayhtymän asiantuntijat viestittävät työryhmissä koulutussektorin näkemyksiä ja tietoa alueellisten ja muiden tavoitteiden asettamisen pohjaksi ja välittävät vastaavasti kehittämiseen liittyvää tietoa omaan organisaatioon. Kuntayhtymän erilaisten työryhmien kautta yhteistyökumppaneiden edustajat ja vaikuttajat vaikuttavat kuntayhtymän tavoitteisiin ja toimintaan.

Määrälliset tavoitteet (tulokortti vuodelle 2006):

- Täyttöaste: 100 %, opiskelijamäärä 5 585
- Käyttöaste: 100 %
- Opiskelijatyövuodet, työelämäpalvelu: 1 700
- Tutkinnon suorittaneiden opiskelijoiden työllistyminen: 60 % työelämässä tai yrittäjinä
- Jatko-opintoihin sijoittuminen: korkea-asteella opiskelevia 15 %
- Vetovoimaisuus: ensisijaiset hakijat aloituspaikkaa kohti : 1,2
- Henkilöstön kehittäminen: 4 % henkilöstömenoista
- Kv-hankkeet (lukumäärä): 20
- Opettajavaihto/ asiantuntijavaihto (lukumäärä): 120
- Opiskelijavaihto (lukumäärä, %): 450, 8 %
- Opiskelijoiden tyytyväisyys: tyytyväisiä 80 %
- Yritysbarometri: (tunnettuus, laadukkuus, saatavuus, hyödyllisyys): tyytyväisyys 80 %
- Hanketoiminnan osuus tuotoista: 15 %
- Keskeyttäminen: kokonaismäärä alle 6 %, negatiiviset keskeyttäneet 3 %



Laadullisia tavoitteita

Aluekehitystyön tavoitteena on osaamisen, tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin siten, että se optimaalisesti hyödyttää alueen kehittymistä edelleen. Tavoitteena on, että aluekehitystyö nivelletään ydintoimintaan.

Koulutustavoitteita ovat

- koulutusten työelämälähtöisyys
- työelämälähtöisen koulutuksen ennakointi
- yritysysteistyön laajentuminen
- koulutuksen yksilöllistäminen.

Mission mukaisena tavoitteena on tarjota koulutusmahdollisuus peruskoulun päättävälle ikäluokalle. Tavoitteet liittyvät myös erityisryhmien kouluttamiseen (mm. urheilijat, kahden tutkinnon suorittajat, erityisopiskelijat, ohjaava ja valmistava koulutus). Toisen asteen yhteistyön tavoitteena on tarjota seutukunnan nuorille ja aikuisille mahdollisuus yksilöllisiin, joustaviin ja monipuolisiin opintopolkuihin eri oppilaitosten tai oppilaitosmuotojen opetustarjontaa yhdistämällä ja käyttämällä hyväksi muiden koulutuksen järjestäjien antamaa opetusta. Yhteistyössä toteutetun monipuolisen opintotarjonnan tavoitteena on vahvistaa opiskelijan työelämäosaamista ja jatko-opiskeluvalmiuksia.

Kuntayhtymän yhteiskunnallinen vastuu korostuu tulevaisuudessa. Painopiste on koulutustakuun toteuttamisessa ja keskeyttämisen vähentämisessä sekä veto-voimaisuudessa. Alueen väestön yleistä koulutustasoa pyritään nostamaan niin, että tulevaisuudessa jokaisella kansalaisella on vähintäänkin yksi ammatillinen tutkinto. Kuntayhtymä järjestää tavoitteeseen johtavaa koulutusta tarjolla olevien resurssien puitteissa. Tavoitteena on, että maakunnassa on kilpailukykyinen alueen elinkeinoelämää ja yrittäjyyttä tukeva ammatillinen koulutus ja että väestöllä on mahdollisuus jatkuvaan kouluttautumiseen kaikkialla maakunnassa. Tavoitteena myös on, että Kuopion yliopisto, Sibelius-Akatemia, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu ja ammatilliset oppilaitokset muodostavat riittävän vahvan osaamiskeskittymän. Lisäksi oppilaitosten kansainvälisyyttä vahvistetaan.

Itä-Suomessa on tarve lisätä ja kehittää vammaisten ammatillista erityisopetusta. Koulutuksen avulla osa vammaisista työllistyy ja tekee mielekäästä työtä. Kuntien lisäksi monet kehitysvammaisten vanhemmat ovat pyytäneet kuntayhtymää järjestämään koulutusta lähellä vammaisten vakituista asuinympäristöä.

Kuntayhtymän asiantuntijat osallistuvat KESU:aan liittyviin maakunnallisiin työryhmiin. Näin syntyy mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ja suunnitelmaan samalla kun KESU ohjaa myös omia tavoitteita.

Kuntayhtymä tekee tiivistä opetussuunnitelmayhteistyötä mm. Savon Yrittäjien,

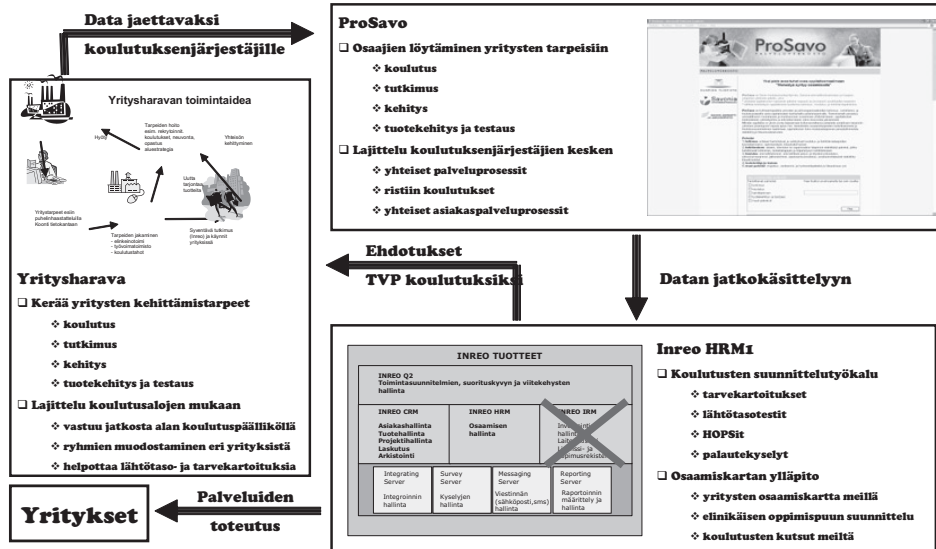
Kuopion Kauppakamarin ja Kuopion seudun uusyrityskeskukseen kanssa. Ammatillisissa neuvottelukunnissa on työ- ja yritysälämän edustajia, ja neuvottelukuntien kokouksissa otetaan huomioon valtakunnalliset ja alueelliset vaatimukset ja sovitetaan mahdollisia ristiriitoja.

Kuntayhtymän yhtymävaltuusto asettaa strategiset tavoitteet ja tarkistaa ne vuosittain. Hallitus toimeenpääsee mainitut päätökset ja seuraa niiden toteutumista. Kuntayhtymän johtoryhmä valmistelee asiat yhtymähallitukseen. Kuntayhtymän johtaja ja johtavat rehtorit yhteistyössä muiden johtavien viranhaltijoiden kanssa vastaavat hyväksytyjen tavoitteiden mukaisesta aluekehityksestä. Rehtorit vastaavat kuntayhtymän yhteiskuntasuhteista ja sidosryhmäyhteistyöstä. Suunnittelujohdajalla on kokonaisvastuu aikuiskoulutuksen suunnittelusta, koulutusalan johtava rehtori vastaa koulutustoiminnasta, kehitysohjaaja hanketoiminnasta ja työelämäpalvelujen työryhmä käytännön suunnittelun ja toteutuksen koordinoimisesta. Seutuvastaavatoiminnan avulla vastataan alueellisiin kehittämistarpeisiin sekä tiivistetään yhteistyötä eri toimijoiden kesken ennakoimisesta koulutusten toteuttamiseen. Koulutuspäälliköt yhdessä tutkintovastaavien kanssa vastaavat alakohtaisesta suunnittelusta ja toteutuksesta.

Suunnittelu ja periaatteet

Seutuvastaavat osallistuvat seutukuntaansa kehittävien työryhmien toimintaan. Seutuvastaavat kokoavat seutukunniltaan elinkeinojen ja ammatillisen koulutuksen asiantuntijoista koostuvan asiantuntijaryhmän. Seutuvastaavien kautta kuntayhtymä osallistuu kiinteästi seutukohtaisten kehittämistarpeitten määrittelyyn ja seuraa hankkeitten toteutumista. Opettajat toimivat eri alojen tutkintojen perusteita valmistelevissa Opetushallituksen työryhmissä sekä tutkintotoimikunnissa. Tutkintotoimikuntien ja neuvottelukuntien kokouksissa keskustellaan työelämän ajankohtaisista asioista ja muutoksista.

Työvoimahallinto haastattelee yrityksiä (Yritysharava) yritysten taloudellisesta tilanteesta, seuraavan viiden vuoden työvoima- ja koulutustarpeesta. Kuntayhtymä saa käyttöönsä tulokset tuhansista yrityksistä (vuonna 2006 yli 2 000:ta kasvuyritystä). Yritysharavan avulla järjestäjä saa tietoa yritysten osaamistarpeista ja voi siten suunnata koulutustarjontaa ja kehittää opetussuunnitelmia ja -sisältöjä sekä tutkimus- ja kehitystoimintaa. Kuntayhtymä hyödyntää asiakasyritysten ja organisaatioiden osaamiskartoituksissa oman kehitystyön tuloksena syntyneitä INREO-toiminnanohjausjärjestelmiä. Yritysten osaamiskartoitusten tuloksia hyödynnetään myös oman henkilöstön kehittämisessä.



Kuvio 33. Yritysten kehityspalvelumalli

Kuntayhtymällä on useita koko maakuntaa hyödyttäviä hankkeita, joilla pyritään kehittämään elinkeinoja. Lisäksi on alkamassa yrityshautomohanke, jossa aloittava yrittäjä saa käyttöönsä kuntayhtymän koneita, laitteita ja tiloja.

Koulutustarpeiden ennakoinnissa hyödynnetään yritysysteistyötä sekä ennakointihankkeitten ja -ohjelmien tuloksia. Oppilaitoksen yhteys seudulliseen ja maakunnalliseen suunnittelutoimeen on kiinteä, ja oppilaitos on edustettuna myös maakunnallisissa elinkeinoklusteriryhmissä.

Henkilöstöstrategian avulla pyritään varmistamaan osaaminen. Kuntayhtymä laatii henkilöstön osaamiskarttoja ja -rekistereitä. Osaamiskartat pohjautuvat missioon, visioon ja strategioihin, ja siten myös aluekehitysvaativuus on niissä huomioitu. Osaamisen varmistamiseksi vahvistetaan opettajien työelämäosaamista työelämäjaksojen ja työssäoppimisen ohjauksen avulla sekä suuntaamalla opettajien koulutusta. Sovittuun työelämäyhteistyöhön käytettävää aikaa resursoidaan.

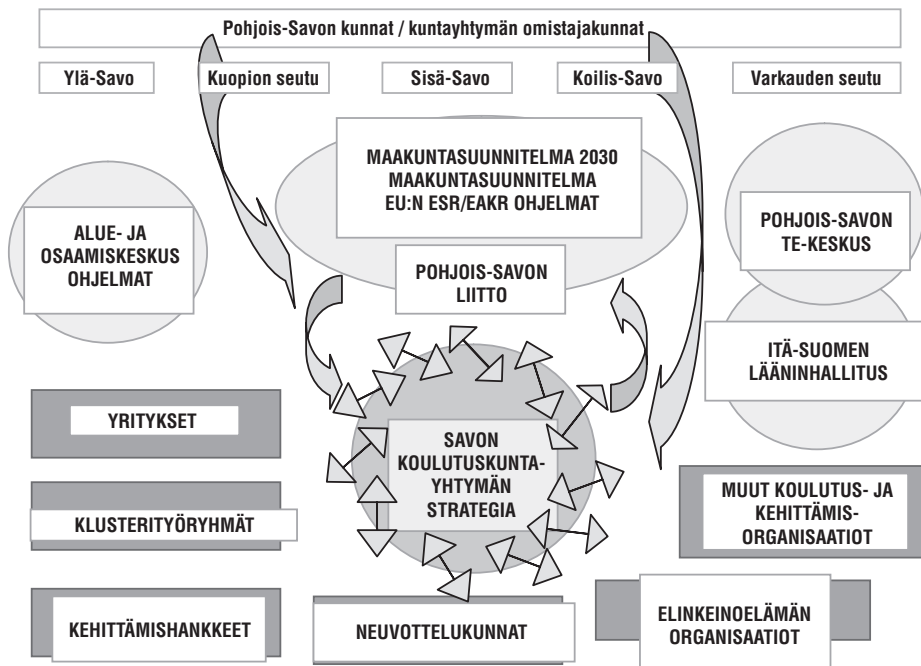
Hanketoiminnan tulokset heijastavat aluekehitystavoitteita. Hankkeita pyritään toteuttamaan yhdessä yritysten kanssa ja luomaan yhteisiä oppimis- ja toimintaympäristöjä. Esimerkkejä ovat auto-, muovi- ja metallialan oppimisympäristöt, puhdastilakoulutus ja toimintaympäristö, Tahkopaja, logistiikka-alan koulutusympäristö, hoiva-alan koulutushanke ja Pohjois-Savon metallipuisto. Opetussuunnitelmiin on lisätty pakollisia yrittäjyysopintoja ja yrittäjyypainotteisia tutkintoja (lähihoitaja) on aloitettu.

Kuntayhtymän tekemien aloitteiden ja esitysten sekä erilaisten kokeilujen avulla vaikutetaan valtakunnallisiin opetussuunnitelmien ja näyttötutkintojen perusteisiin (muun muassa maatalousteknologiaopinnot maatalousalalla, obduktiopreparaattorin koulutus).

Yhdensuuntaisuus varmistetaan toimimalla aktiivisesti sidosryhmien tavoitteita ja strategioita valmistelemissä työryhmissä.

Eri osapuolten välinen yhteistyö suunnittelussa

Maakunnallisia yhteistyötahoja on kuvattu kuviossa 34. Kuntayhtymällä on edustajat erilaisissa työryhmissä, kuten Kuopion yliopiston neuvottelukunta, Itä-Suomen läänin koulutusneuvottelukunta ja lääninhallituksen erilaiset työryhmät sekä Pohjois-Savon liiton klusterityöryhmät. Yhteistyöverkoston kuuluvat myös ammattijärjestöt ja muun muassa Elinkeinoelämän keskusliitto. Kuntayhtymä on aktiivinen myös valtakunnallisen Koulutuksen järjestäjät ry:n toiminnassa ja toimii mittariportaalin seurantatietojen keruuryhmässä sekä tietohallinto-, talous-, ruokapalvelu- ja liiketoiminta- ja henkilöstöryhmässä. Järjestäjä on mukana myös Itä-Suomen koulutuksen järjestäjien toimikunnassa sekä muun muassa Suomen oppisopimus-



Kuvio 34. Savon koulutuskuntayhtymä ja sen strategian laadinnan yhteistyömuodot



koulutuksen järjestäjät ry:ssä. Kuntayhtymällä on edustajia Opetushallituksen työryhmissä sekä koulutustoimikunnissa. Kuntayhtymä toimii myös Skills Finland ry:ssä ja hallituksen jäsenenä SAKU ry:ssä. Lisäksi kuntayhtymä osallistuu erilaiseen hankeyhteistyöhön, hankintatoimintaan Pohjois-Savossa (HALO-yhteistyö), Kuopion kaupungin kilpailukykytyöryhmään sekä eri työntekijäjärjestöyhteistyöhön. Kuntayhtymällä on edustaja myös eurooppalaista ammatillisen koulutuksen yhtenäistämistä ja kehittämistä pohtivassa ja esityksiä tekevässä työryhmässä.

Neuvottelukunnissa on edustettuna työ- ja yritys-elämän edustajia. Kuntayhtymän asiantuntijoita toimii myös kolmannen sektorin verkostoissa. Lisäksi toiminta on aktiivista koulutusala-kohtaisissa koulutuksen järjestäjäverkostoissa, muun muassa sosiaali- ja terveysalan Itä-Suomen verkostossa. Kuntayhtymän henkilöstöä osallistuu myös alakohtaisesti sidosryhmiensä strategioiden suunnitteluun (esimerkiksi Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin hoitotyön strategia).

Yritysyhteistyöverkoston kuuluu kaikkiaan noin 800 yritystä. Yhteistyötä tehdään Savon yrittäjien, Kuopion kauppakamarin, Uusyrityskeskukseen, Kuopion kaupungin ja ympäristökuntien kanssa. Yritysassiakkaat ja yritysyhteistyö ovat työelämäpalvelutoiminnan perusta.

Yhteistyömuotoina ovat muun muassa esitykset ja aloitteet, lausunnot ja erilaisten suunnitelmien kommentointi ja käsittely. Aloite yhteistyöhön tulee yhteistyökumppaneilta. Työryhmiin nimetään edustajat kuntayhtymän johtoryhmässä. Keskinäisistä vastuista ja työnjaosta sovitaan työryhmissä. Myös yhteistyöaloitteita tehdään, kuten aloite asiantuntijajäsenestä Pohjois-Savon klustereihin.

Henkiset, toiminnalliset, taloudelliset ja muut edellytykset

Kuntayhtymä osallistuu alueelliseen yhteistyöhön käytettävissä olevien resurssien sallimissa rajoissa. Hankkeisiin osallistuu ensisijaisesti asiantuntijoita omasta organisaatiosta. Toimintaan tarvittavat resurssit myös varataan. Hankkeiden omavastuuosuus kuvaa taloudellista panostusta aluekehitykseen.

Kuntayhtymä panostaa henkilöstön kehittämiseen ja kannustaa henkilöstöä kouluttautumaan, ammattitaidon ylläpitämiseen sekä aktiiviseen osallistumiseen (esimerkiksi opettajien koulutus ja työelämäjaksot, näyttötutkintomestarikoulutus, Taitaja-toiminta). Osaamiskartat auttavat voimavarojen suuntaamisessa. Aluekehittämiseen liittyvää osaamista vahvistetaan myös sisäisellä tiedottamisella ja uuden henkilöstön perehdyttämisellä. Työelämäyhteistyöhön resursoidaan henkilöstön työaika ja matkakuluja.

INREO-järjestelmään luodaan hankehallintaosiota sekä asiakasrekisteriä (CRM).

2 Toteutus

Aluekehitysvaikutusten liittyminen ammatillisen peruskoulutuksen, lisäkoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen toteuttamiseen sekä näyttöjen järjestämiseen edellyttää priorisointia. Kuntayhtymä suuntaa koulutustarjontaa ja ohjaa opiskelijoiden valintoja. Kemiralle on järjestetty jo kuusi vuotta räätälöityä peruskoulutusta. Myös Bella-veneiden valmistamiseen liittyvään osaamiseen on panostettu. Lisäksi suunnitellaan Tahkon alueelle uusia yrityslähtöisiä koulutusohjelmia. Tarjontaa ei suunnata alojen ”muotivirtausten” mukaisesti. Vaikka esimerkiksi turvallisuus- ja kauneudenhoitoalalle on runsaasti hakijoita, ei aloituspaikkoja ole lisätty. Lähihoitajien koulutusohjelmavalintaa aikuisille on rajoitettu ”vetävän mutta heikosti työllistävän” lasten ja nuorten hoidon ja kasvatuksen koulutusohjelmassa. Opinto-ohjauksen avulla hotelli- ja ravintola-alan perustutkinnon suorittavia opiskelijoita on ohjattu valitsemaan tarjoilijan tutkinto ”trendikkään” ravintolakokin tutkinnon sijasta. Kuntayhtymä on aloittanut työelämän toiveista varaosa- ja rakennustarvikemyyjäkoulutuksen. Aina ei kuitenkaan onnistuta: puhdistuspalvelututkinnon suorittaneista on tarvetta työelämässä, mutta alalle ei hakeudu riittävästi opiskelijoita.

Kahden ja kolmen tutkinnon koulutusta järjestetään oppilaitosyhteistyössä. Koulutuksen järjestäminen perustuu koulutussopimukseen muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja lukioiden kanssa (esimerkiksi artesaani-merkonomi-tutkinto). Kahden tai kolmen tutkinnon opiskelumahdollisuuksia tarjotaan yhteistyössä Pohjois-Savossa sekä opiskelijan tarpeesta lähtien myös muualla Suomessa sijaitsevien lukioiden kanssa. Järjestäjällä on aktiivinen rooli Kuopion toisen asteen yhteistyön johtoryhmässä sekä Ylä-Savon Mahis-yhteistyöryhmässä. Kuntayhtymä tarjoaa kahden tutkinnon suorittamisen mahdollisuuksia myös omassa oppilaitoksessa (esimerkiksi hotellivirkailija-merkonomi). Niiden avulla on vastattu työelämän muuttuneeseen henkilöstö- ja osaajatarpeeseen.

Kuntayhtymä osallistuu Noste-koulutuksen yhteistyöverkostoon, johon muun muassa kuuluvat Sisälähetysseuran oppilaitos Pieksämällä, Kuopion talouskoulu, Ingmanin käsi- ja taideteollisuusoppilaitos Siilinjärvellä, Kuopion aikuislukio, eri ammattiliittoa, työvoimahallinto sekä maakunnan kansalaisopistoja. Yhteistyön avulla mahdollistetaan opiskelijan opiskelu ja valinnat toisista verkostossa toimivista oppilaitoksista tai lukioista sekä valinnat oman opiston aloilta. Oppisopimuskoulutus kuuluu myös Noste-koulutuksen piiriin.

Kuntayhtymä järjestää ammatti- ja erikoisammattitutkintoja joustavasti. Yrittäjyysopintoja painotetaan muokkaamalla ja luomalla erilaisia oppimisympäristöjä ja oppimistapoja, esimerkiksi oppimistehtäitä ja harjoitusyrityksiä.



Kansainväliset verkostot mahdollistavat työssäoppimisen ja näyttöjen suorittamisen ulkomailla. Eri maista olevia opiskelijoita osallistuu sekä työssäoppimiseen että näyttöihin. Oppisopimusopiskelijoita on myös ollut ulkomailla. Kansainvälisissä hankkeissa on mukana työelämän ja yritysten edustajia. Kuntayhtymä koordinoi kansallista toisen asteen ammatillisen koulutuksen Venäjä-verkostoa ja toimii yhteistyössä Savonia-ammattikorkeakoulun, Kuopion kaupungin ja Kuopion kaupakamarin kanssa maakunnan yritysten Venäjä-osaamisen ja muun kv-osaamisen kehittämiseksi. Opiskelijoilla on mahdollisuus suorittaa työssäoppimista venäläisissä ja Venäjällä toimivissa suomalaisissa yrityksissä.

Työelämäpalveluissa toteutetaan vuosittain noin 150 koulutusta, joihin on osallistunut 1 500–2 000 henkilöä yrityksistä tai julkisyhteisöistä tai molemmista. Koulutusten aihealueet liittyvät ammatillisen koulutuksen eri osa-alueille, markkinointiin, johtamiseen ja vieraisiin kieliin. Koulutusta on järjestetty mm. Kemira GrowHow:n, Atoyn, Stora Enson, Tamfeltin, Primatelin, Foster Wheelerin, Sahala Worksin, Ponssen, Geologisen tutkimuskeskuksen, Finnveran, Kuopion aluetyöterveyslaitoksen, Atron, Anttilan, Carlsonin, Turo Tailorin, Powerfluten Savon Sellun, Itä-Suomen ev.lut.seurakuntien, Pohjois-Savon kaupunkien ja kuntien sekä kirjapainojen ja lehtitalojen henkilöstölle sekä vankiloiden henkilöstölle ja asiakkaille. Lisäksi ammatillisen lisäkoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen pitkäkestoisiin ja tutkintotavoitteisiin koulutuksiin osallistuu vuosittain noin 2 000 henkeä.

Kuntayhtymä on kehittänyt uuden toimintamallin alueen elinvoimaisuuden kehittämiseksi. Kyse on Koillis-Savon toimintaympäristön suomien mahdollisuuksien, yrittäjä- ja työvoimatarpeiden, koulutuksen sekä yrittäjien ja alueen toimijoiden tarpeiden yhteensovittamisesta. Uusi ”Yrityskehittäjä” on opiston yksiköissä toimiva toimialavapaa yrittäjyyden oppimisympäristö. Kehittäjä mukana olevat, yrittäjyydestä kiinnostuneet, yritystoimintaa miettivät, toimintansa aloittaneet ja jo toimivat yritykset voivat rakentaa yhteistyössä omia ja yhteisiä tulevaisuuden menestystuotteita ja palveluita. Pienyritysten tulevaisuuden menestymisen edellytykset ovat yhteistyötaito ja verkostoituminen.

Yhteistyö

Keskeisen sidosryhmäverkoston muodostavat maakunnan aluekehityksen organisaatiot. Aluekehitysverkostoa johtaa aluekehitysviranomaisena Pohjois-Savon maakuntaliitto, ja siihen liittyvät muut aluekehitystä toteuttavat rahoittaja-, kehittäjä- ja osajaorganisaatiot. Aluekehitys toteutuu yritysten kehittymisen välityksellä. Yhteydet yrityksiin ovat suorat ja osittain verkottuneet. Tärkeä rooli yritysyhteis-

työssä on yrittäjä- ja elinkeinoelämän järjestöillä (Pohjois-Savon yrittäjät, Kuopion kauppakamari, uusyrityskeskukset) sekä alueellisilla kehittämissyhtiöillä, jotka ovat keskenään verkottuneet kehittämishankkeitten kautta. Lisäksi on käynnistynyt Pro Savo -yhteistyö, jossa kaikki koulutuksen järjestäjätasot ovat luomassa yhteistä koulutustarjontaportaalia.

Työssäoppimisen menettelytapoja ja siihen liittyviä näyttötoiminnan prosesseja on kehitetty muun muassa eri hankkeitten avulla yhteistyössä yritysten sekä yrittäjäjärjestön kanssa. Työssäoppiminen ja ammattiosaamisen näytöt toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa. Näyttötutkintojen näytöt toteutetaan yhteistyössä työnantajien kanssa tutkintotoimikuntien ohjeistusten mukaisesti.

Opettajia toimii eri alojen tutkintojen perusteita valmistelemissa Opetushallituksen työryhmissä sekä tutkintotoimikunnissa. Toimintamuotona ovat yhteiset kokoukset: neuvottelukunnat, toimielimet ja tutkintotoimikunnat. Henkilöstö osallistuu erilaisiin koulutuksiin ja seminaareihin. Kuntayhtymän tutkimustoimintaan liittyy yhteistyö yliopiston ja ammattikorkeakoulun kanssa, kuten opinnäytetyöt (vuonna 2006 henkilöstöllä oli meneillään 15 lisensiaatti- tai väitöskirjatyötä). Työelämän kehittämiseen liittyy myös akateemisten opinnäytetöiden ohjaus.

Kuntayhtymä on laatinut Koulutuksen järjestäjät ry:n toimeksiannosta yhteisen ammatillisen koulutuksen mittariston ja siihen liittyvän tulosportaalin. Itäsuomalaisten koulutuksen järjestäjien verkostossa on laadittu yhteinen opiskelijapalautejärjestelmä (tulo-, olo- ja päättökyselyt), jotta vertailu eri koulutuksen järjestäjien kanssa mahdollistuu.

Kuntayhtymä käyttää työelämän asiantuntijoita ja ammattilaisia kouluttajina niin perustutkinnoissa kuin ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa sekä lisäkoulutuksissa.

Asiakasyritysten ja organisaatioiden osaamiskartoituksissa hyödynnetään räätälöityä INREO-toiminnanohjausjärjestelmää. Koulutustarpeiden ennakoinnissa hyödynnetään yritysyritysyhteistyötä sekä ennakointihankkeitten ja -ohjelmien tuloksia. Oppilaitoksen yhteys seudulliseen ja maakunnalliseen suunnittelutoimeen on kiinteää, ja oppilaitos on edustettuna myös maakunnallisissa elinkeinoklusteriryhmissä.

Yrityskehittämissä aloittava yrittäjä voi käyttää kuntayhtymän tiloja, koneita ja laitteita hyödykseen sekä saada yrittäjyyteensä liittyvää ammatillista ja liiketoimintaosaamisoppia.

Kuntayhtymällä on vahva ammatillisen kouluttajan sekä alueellisen kehittäjän rooli. Tavoitteena on koulutuksen keinoin vaikuttaa alueen hyvinvoinnin ja elinkeinoelämän kehittämiseen. Kuntayhtymä on tunnustettu toimija. Yksikön asiantuntijat – johto mukaan lukien – osallistuu pyynnöstä erilaisiin valtakunnallisiin



seminaareihin (mm. OPH, OAJ, EFEKO, KTM, Eduskunnan sivistysvaliokunta). Omistajakunnat pyytävät myös lausuntoja. Suunnittelujohtaja laati selvitysraportin kauppa- ja teollisuusministeriölle osaamisen välittäjäorganisaatioiden kehittämistä Pohjanmaalla ja Savossa. Henkilöstössä on kunnallisia päätöksentekijöitä.

Erityiset innovaatiot

Autofit-koulutuskeskus

Autofit-koulutuskeskus perustettiin yhdessä Atoy Oy:n kanssa vuonna 2006 Suomenjoelle. Koulutuskeskus on uusi koulutusorganisaation ja yritysälämän yhteistyönä toteutunut koulutusinnovaatio.

Henkilöautojen mallikorjaamona toimiva koulutuskeskus palvelee satoja autokorjaamoja ympäri Suomen. Keskuksessa koulutetaan ketjuun kuuluvia yrittäjiä ja mekaniikkoja. Kyse on sekä ”kovan rahan” koulutuksesta että oppisopimuskoulutuksesta. Tavoitteena ovat auto-sähkömekaanikon ja automekaanikon ammattitutkinnot.

Atoy ja Savon Koulutuskuntayhtymä vastaavat yhdessä korjaamon sisustamisesta ja varustamisesta. Autoalan pienyrittäjien yksittäisten koulutusten järjestäminen on aiemmin ollut hankalaa. Tämän ongelman poistamiseksi perustettiin yksi yhteinen, kaikkia Autofit-korjaamojen ja Osaset-varaosaliikkeiden koulutustarpeita palveleva mallikorjaamo. Suomenjoen mallikorjaamoa käytetään sekä korjaamoyöntekijöiden ja varaosamyymien kouluttamisessa että korjaamoyrittäjien myyntiin ja markkinointiin liittyvissä koulutustehtävissä. Koulutuskeskuksessa järjestetään myös mainittuihin teemoihin liittyvää yrittäjäkoulutusta.

Autofit-mallikorjaamo sisältää viimeisimmät autoalan korjauksessa käytettävät tekniset laitteet ja välineet. Näin koulutuskeskus pystyy vastaamaan henkilöautojen jatkuvasti kiihtyvän teknisen kehityksen asettamaan haasteeseen, jonka korjaamo- ja varaosa-alan yrittäjät kohtaavat toiminnassaan. Koulutus auttaa korjaamojen henkilöstöä toimimaan nykyaikaisen autokannan parissa ja täyttämään Autofit-konseptiin liittyvät palveluodotukset. Autofit-korjaamojen määrä kasvaa jatkuvasti ja korjaamoverkosto laajenee eri puolille Suomea. Autofit-korjaamojen määrä on tällä hetkellä 70.

Mallikorjaamokeskuksen sijoituspaikaksi valittiin Suomenjoen tilat, koska Sisä-Savossa käytävissä olevan oppimisympäristön, osaamisen, palvelujen ja maantieteellisen sijainnin katsottiin olevan keskuksen perustamisen kannalta parhaat mahdolliset. Suomenjoen korjaamo sai ketjuilmeen ja se varusteltiin nykyaikaisilla korjaamolaitteilla ja tarvittavalla tietotekniikalla. Laitevarustukseen kuuluvat muun muassa Boschin KTS- ja FSA-testerit, Auto-Com-diagnoositesteri, jarrudynamometri, nelipyöräsuuntauslaite, pakokaasuanalysaattori ja ilmastointihuoltolaite. Nostinvalikoimaan kuuluvat nelipilari-, kaksipilari- ja saksinostimet. Täysin varustettuja Beta-työkaluvaunuja on kolme kappaletta. Korjaamossa on asianmukaiset tilat ketjun eri koulutustarpeisiin.

Syyskuun 2006 loppuun mennessä korjaamossa on ollut lisäkoulutuksessa noin 100 opiskelijaa. Koulutuskeskus on tarkoitettu aikuisopiskelijoille.

Kemira GrowHow

Kemiran Siilinjärven tehtailla 1998 tehdyssä selvityksessä kävi ilmi, että prosessinhoitajista yli puolet jää lähivuosina eläkkeelle. Kemira Oy:n tekemän osaamiskartoituksen ja tulevaisuuden näkymien perusteella kartoitettiin tulevaisuuden prosessinhoitajan ”monitaitoisen tuotantotiiminjäsenen” osaamistarpeet. Nämä tarpeet antoivat painopistealueet prosessinhoitajakoulutukseen. Osaamisalueiksi muodostuivat

- *tuotantoprosessien hallinta: kemia, prosessiteknikka, laadunvalvonta*
- *laitoksen käytettävyyden varmistaminen: sähkö- ja automaatiotekniikka, kunnossapito, kone- ja laitetekniikka*
- *yleiset valmiudet: turvallinen ja ympäristövastuullinen työskentelytapa, taloustietämys, ryhmässä toimiminen, ongelmanratkaisu- ja päätöksenteko, suullinen ja kirjallinen ilmaisu, PC:n käyttö, kielitaito, jatkuva halu kehittyä ja kehittää.*

Prosessinhoitajia koulutettiin yhteistyössä Kemiran kanssa, työssäoppiminen tapahtui Kemiralla. Valtakunnallisen opetussuunnitelman pohjalta laadittiin oma OPS, jonka tavoitteet ja sisällöt jopa ylittivät valtakunnallisen perusteen tavoitteet. Koulutus tuotti uudenlaisia osaajia, jotka syvensivät osaamistaan joko sähkö- ja automaatiotekniikkaan tai kunnossapito-, kone- ja laitetekniikkaan. Koulutus tuotti aiempaa laajempaa osaamista, nyt prosessinhoitaja pystyi tekemään kunnossapitotoimenpiteitä ja korjauksia ja erilaisista osaajista koottu työtiimi hoiti työn kokonaisvaltaisesti. Kalliit koneet eivät seisooneet, mikä tuotti säästöä Kemiralle.

Koulutusyhteistyö on jatkunut koko 2000-luvun ja opetussuunnitelmia on kehitetty yhdessä. Kemiran osaamistarvekartoitus on ollut apuna opintojaksojen sisältöjä suunniteltaessa. Tällä hetkellä Kemiran Siilinjärven tehtailla työskentelee vakituksena noin 30 yhteistyön kautta valmistunutta prosessinhoitajaa. Nyt kemiantekniikan perustutkintoon opiskelee 29 opiskelijaa, joista 14 opiskelijaa muodostavat niin sanotun Kemiraryhmän. He ovat työssäoppimassa Kemiralla, minkä lisäksi he käyvät teemapäivillä tehtailla. Teemapäivät jatkuvat ja opiskelijat tekevät erilaisia oppimistehtäviä, joihin tieto haetaan tehtailla. Työssäoppiminen toteutetaan siten, että opiskelijat voivat kokonaisvaltaisesti perehtyä Kemiran tehtaiden eri toimintoihin. Työssäoppiminen, arvosanat ja menestys opiskelussa ovat rekrytoinnin kriteereitä, samoin kuin opinnäytetyö. Kemira rekrytoi 14 opiskelijan ryhmästä uudet työntekijänsä.

Muut hyvät käytännöt

Autonkuljettajien koulutus (logistiikan perustutkinto) on keskitetty Kuopiossa toimiviin Suomen Kiitoautojen tiloista vuokrattuihin tiloihin. Käytössä on noin 300 neliötä teorialuokkatiloja sekä sosiaalitalat ja noin 200 neliometriä korjaamohallitilaa. Lisäksi käytössä on ulkoharjoitteluala, jossa tehdään ajo- ja kuormausharjoituksia. Logistiikan opiskelijamäärät ovat kasvaneet merkittävästi. Kuntayhtymällä on autokoululupa, joka mahdollistaa opiskelijoille rekkakortin saamisen (CE-ajokortti). Valmistuneet autonkuljettajat työllistyvät 100-prosenttisesti. Logistiikka-alan EU-pohjaiseen osaamisvaatimusten muutokseen vuonna 2008 on varauduttu.

Muovialan oppimistehtaassa on aloitettu monivuotinen Bella-veneiden valmistus.



3 Seuranta ja arviointi

Kuntayhtymän seurantaindikaattorit:

- käyttöaste (opiskelijamäärä/järjestämislupapäätöksen opiskelijamäärä)
- täyttöaste
- tutkinnon suorittaneiden työllistyminen
- jatko-opintoihin sijoittuminen
- ensisijaiset hakijat aloituspaikkaa kohti
- opiskelijatyövuodet, työelämäpalvelu
- yritysbarometri: tunnettuus, laadukkuus, saatavuus, hyödyllisyys, tyytyväisyys
- hanketoiminnan osuus tuotoista
- asiakastyytyväisyys
- vetovoimaisuus: (ensisijaiset hakijat/aloituspaikat)
- keskeyttäneet, kokonaismäärä ja negatiivinen keskeyttäminen
- kahden tutkinnon suorittajien määrä
- erityisopiskelijoiden määrä
- erityistä tukea vaativien opiskelijoiden läpäisyprosentti
- henkilöstön kehittäminen/mittari
- opettajien työelämäjaksojen määrä
- kv- hankkeiden määrä
- opettajien ja asiantuntijoiden vaihtojen määrä
- opiskelijavaihtoon osallistuneiden määrä ja suhteellinen osuus
- yritys yhteistyön volyymi: hankkeiden määrä, €/liikevaihto

Opiskelijoille tehdään opintojen alussa ”tulokysely”, puolivälissä ”olokysely” ja päättövaiheessa ”päättökysely”. Tuloksia verrataan itäsuomalaisten järjestäjien verkostossa toimivien vastaavien järjestäjien tuloksiin. Lisäksi opiskelijat antavat kurssipalautteita. Työvoimaopiskelijat vastaavat OPAL-palautteeseen.

Työssäoppimisesta ja näytöistä kootaan palautetta opiskelijalta, ohjaavalta opettajalta ja työpaikkaohjaajalta/näytön arvioijalta. Valmistuneiden opiskelijoiden jatkokseuranta ei ole.

Vuosittaisen toiminnan ja tulosten itsearvioinnin välineenä on Euroopan laatu-palkintomalli. Yritysbarometri on toteutettu vuonna 2006. Kehittämishankkeitten toteutumista ja laatua seurataan rahoittajien raportointi- ja arviointiohjeiden mukaisesti.

Aluekehitysvaikutusten yhteistyön toteutumisen, yhteistyöverkostojen kattavuuden ja toiminnan yhdensuuntaisuuden systemaattinen arviointi on ollut vähäistä. Arviointia tehdään erilaisissa keskustelutilaisuuksissa (”yhteistyöpöydissä”) ja verkostoyhteistyössä.

Kuntayhtymän yksiköiden työssäoppiminen auditoitiin sisäisen auditoinnin menetelmillä vuonna 2003. Tässä auditoinnissa haastateltiin työelämän edustajia, tulosaluejohtajia, oppilaitoksen edustajia sekä opiskelijoita. Syksyllä 2006 tehtiin yritysbarometrihaastattelu.

Hitsaustekninen yhdistys auditoi säännöllisesti metallialan koulutustiloja, laitteita ja toimintaa.

4 Palaute- ja muutosprosessit

Kehittämisen painopisteitä ovat seutuvastaavatoiminta, opettajien työelämäjaksot, koulutuksen suuntaaminen ja yrittäjälähtöisyyden painottaminen koulutuksessa.

Kuntayhtymä panostaa opiskelijoiden opintojen keskeyttämisen ehkäisyyn ja tutkinnon suorittamiseen määräajassa sekä ”asiakastyytyväisyyden” parantamiseen. Toimenpiteitä ovat muun muassa erityisopetusvalmiudet, ohjaava ja valmistava koulutus, urheiluakatemia sekä opintojen ja opiskelijoiden uravalintojen ohjaus. Sisäisenä koulutuksena on järjestetty laaja, niin sanottuun kokonaisvaltaiseen ohjausotteeseen perustuvaan dialogiseen yhteistyömalliin pohjaava henkilöstön ohjauskoulutus opettajille ja ryhmäohjaajille. Ohjauskoulutuksen jälkeen kaikille toimialueille on laadittu opinto-ohjauksen suunnitelma. Koulutusta on laajennettu osaksi Osaava nuori -hanketta.

Opetussuunnitelmissa osaaminen kuvataan työelämän osaamisina, kokonaisuuksina. Työpaikkaohjaajakoulutus on osa toimintaa. Aikuiskoulutusta järjestetään maakunnissa. Työssäoppimispaikkoja pyritään järjestämään opiskelijan kotipaikkakunnille ja helpottamaan näin työssäoppimisen suorittamista sekä myös valmistuvan työllistymistä.

Työvoimahallinnon ja oppisopimuksen yhteistyötä on tiivistetty. Kuntayhtymä on tehnyt aloitteen oppisopimuskoulutuksen käynnistämisestä virkamiehille. Aloitteita on tehty myös ammatillisen lisäkoulutuksen tutkintojen uudistamiseksi. Kuntayhtymän henkilöstöä on ollut valmistelemaan psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinnon perusteita. Uutena tutkintona on käynnistetty obduktiopreparaattorin ammattitutkinto. Metsäalalla on tehty kysely, jonka tulosten pohjalta on tehty muutosesitys metsäalan perustutkinnon opetussuunnitelmaan.

Kuntayhtymällä on työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän järjestämislupa toistaiseksi.

Hanketoiminta on keskeinen työkalu kehitettäessä kuntayhtymän perustehtävän ja ydinprosessien mukaista toimintaa sekä tuettaessa maakunnan työ-, elinkeino-, yritys- ja kulttuurielämän kehitystä. Hanketoiminnan lähtökohtana ovat alueelliset kehittämis- ja toimenpidesuunnitelmat ja ohjelmat. Hankkeitten avulla on osallistuttu yritysten ja elinkeinoelämän sekä koulutuksen kehittämiseen. Kuntayhtymä hallinnoi noin 36 kehittämishanketta, joiden rahallinen arvo yhteensä on noin 4 700 000 euroa. Lisäksi kuntayhtymä osallistuu partnerina muiden organisaatioi-



den hallinnoimiin kehittämishankkeisiin (25 kpl). Mittavimpia omia ja kumppanuushankkeita ovat olleet:

- hyvien näyttökäytäntöjen levittäminen Itä-Suomessa
- pk-sektoriin liittyvät muovialan ja metallin kehittämishankkeet
- TaitoSampo – metallialan henkilöstön ja kone- ja metallialan koulutuksen kehittäminen Pohjois-Savossa
- suuret työllisyshankkeet, työpolku ja maahanmuuttajien työpolku, joiden toiminnan pohjalta on syntynyt mm. seutukunnallinen työllisyysverkosto ja maahanmuuttajateistyöverkosto
- Euroval ja Global Quality-hankkeissa on kehitetty osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen laadun varmentamisen työkaluja
- matkailu- ja ravitsemis- sekä luonnonvara-alan lähikeittiöhanke
- valtakunnallisessa sekä Itä-Suomen metsästys- ja kalastusmatkailuhankkeessa on mukana 30 yritystä Pohjois- ja Etelä-Savosta ja Pohjois-Karjalasta
- Atoy:n kanssa toteutettu autoalan mallikorjaamotoiminta ja siihen liittyvä koulutus Suonenjoella
- puhdastilahanke yhdessä Arc Therapeuticsin kanssa
- Tahkon matkailualueen yritystoimintaa ja koulutusta yhdistävä Tahkopaja-hanke
- yrityskehittämöhanke Koillis-Savon yritystoiminnan kehittämiseksi
- partnerina Kattava, Näyttävä ja Ketju -hankkeissa sekä virtuaalihankeissa (mm. henkilökohtaistaminen tietojenkäsittelyn ammattitutkinnon verkkonäytössä)
- KOTONA-hanke kotityöpalvelujen ja hoivayritysten ja naisyrittäjyyden kehittämiseksi
- muovialan oppimistehtaassa kehitetään alan koulutusta ja luodaan yritysten tarpeita vastaavia yhteistoimintamalleja
- kansallinen toisen asteen ammatillisen koulutuksen Venäjä-verkoston koordinointi
- yhteistyö Savonia-ammattikorkeakoulun, Kuopion kaupungin ja Kuopion kaupparkamarin kanssa maakunnan yritysten kansainvälisen osaamisen kehittämiseksi
- SKILLDA-hankkeessa kehitetään mahdollisuuksia ammatillisten näyttöjen antamiseksi ulkomaisissa yhteistyöyrityksissä ja oppilaitoksissa
- puualan kehittäminen Liettuassa ja raskaan kuljetuskaluston huolto- ja korjauskoulutus Venäjän Karjalassa yhdessä Sisu-auton kanssa.

Kehittämistoimintaa yrityksille järjestetään maksullisena palveluna. Vuosina 2002–2005 toteutettiin alle 20 työntekijää työllistäville yrityksille suunnattu PYRKE-hanke, jonka koulutuksiin osallistui 881 yrittäjää ja yritysten henkilöstöä 562 pk-yrityksestä. Hankkeen tuloksena syntyi mm. ”kehity yrittäjänä”-tuotepaketti. Lisäksi toimitaan yhteistyössä Savon Yrittäjien NAPPI-hankkeessa sekä sukupolvenvaihdoksen helpottamiseen tähtäävässä OSUVA-hankkeessa. Ammatillisen lisäkoulutuksen rahoituksella koulutuksia on suunnattu erityisesti pk-sektorin yrittäjille tai henkilöstölle.

Savon koulutuskuntayhtymä on toiminut vuodesta 2004 alkaen, joten muutoksia on vielä vaikea arvioida. Kuntayhtymän perustaminen ja toiminnan organisointi ovat pohjanneet aluekehityksen vahvistamiseen.

Kuntayhtymä on mukana muun muassa valtakunnallisessa Hyvien näyttökäytäntöjen levittämishankkeessa. Eri hankkeissa saatua osaamista on levitetty erilaisissa tilaisuuksissa mm. työryhmien kokouksissa ja erilaisissa tapaamisissa.

Benchmarking on osa laadunhallintajärjestelmää. BM-vierailuja on tehty esimerkiksi Päijät-Hämeen koulutus konserniin, Kainuun koulutuskuntayhtymään, Oulun seudun koulutuskuntayhtymään, Itä-Savon koulutuskuntayhtymään, Rovaniemen koulutuskuntayhtymään ja sen yritys yhteistyökumppaneihin sekä Kittilän Levi-instituuttiin. BM-vierailuja kuntayhtymään ovat tehneet muun muassa Espoon koulutuskuntayhtymä, Tampereen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä ja Mikkelin aikuiskoulutuskeskus.

Rooli erilaisissa ”yhteisissä pöydissä” on kasvava.

5 Tulokset

Määrälliset tavoitteet on saavutettu melko hyvin. Opiskelijamäärät ovat lisääntyneet ja keskeyttäminen vähentynyt. Täyttöaste vuonna 2005 oli 97 % ja syksyllä 2006 yli 100 %. Oppisopimuskoulutuksessa täyttöaste on 100 %. Vuonna 2005 perusopetukseen hakeutui 13 % enemmän opiskelijoita kuin vuonna 2004. Ensisijaisia hakijoita yhtä aloituspaikkaa kohti oli 1,3 syksyllä 2005. Vuonna 2004 ensisijaisia hakijoita aloituspaikkaa kohti oli 1,1. Nuorten keskuudessa ammatillisen koulutuksen kiinnostus on parantunut. Koulutuksen arvostusta on lisätty seuraavilla toimenpiteillä: erilaiset messut, SKILLS, vanhempainillat, opinto-ohjaajatilaisuudet, lehtiartikkelit, työvoimaviranomaisten kanssa järjestetyt tiedotustilaisuudet, yhteistyö elinkeinoelämän edustajien kanssa ja muut vastaavat toimet. Oppilaitoksessa aloittaneista opiskelijoista 59 % työllistyi ja 16 % sijoittui jatko-opintoihin. Osa aloittaneista siirtyi muihin oppilaitoksiin ja opintonsa keskeyttää kokonaan vain 5 %. Savon koulutuskuntayhtymä sijoittui Opetushallituksen tulorahoitus vertailussa vuonna 2006 ensimmäiseen kolmannekseen ja suurten monialaisten järjestäjien joukossa kymmenen parhaan joukkoon.

Kuntayhtymä on vaikuttanut työvoimakoulutuksen ja Noste-koulutuksen avulla aikuisten osaamisen kehittämiseen ja ammatillisten tutkintojen suorittamiseen. Esimerkkinä Sisä-Savon seutuyhteistyössä (Suonenjoki, Rautalampi, Tervo, Vesanto, Karttula) on käynnistetty yrittäjän ammattitutkintoon valmistava koulutus. Koulutusta markkinoidaan yhdessä seutuyhtymän ja työvoimaviranomaisten kanssa, ja valmistavaan koulutukseen osallistuu eri rahoituksella (oppisopimus, työvoimakoulutus) olevia opiskelijoita. Työpaikkaohjaajina toimivat seudun elinkeinoasiamiehet. Maakunnassa toteutettu koulutus mahdollistaa opiskelijoiden pääsyn valmistavaan koulutukseen (esteinä muun muassa pitkät matkat, mukana perheellisiä, autottomia/ajokortittomia opiskelijoita). Koulutuksen avulla paikkakunnalle saadaan osaamista ja vaikutetaan työllistymiseen.



Toisen asteen oppilaitosyhteistyö on edesauttanut nuorten opiskelua omalla kotiseudulla tai kotipaikkakunnalla (valitsemaan opintoja myös oman paikkakunnan lukiosta) sekä työllistymistä omaan maakuntaan.

Oppisopimuskoulutuksessa on painopistettä siirretty työssäoppimisen ohjaamiseen.

Kokeilujen avulla on vaikutettu valtakunnallisiin opetussuunnitelmien ja näyttötutkintojen perusteisiin (muun muassa maatalousteknologiaopintoja maatalousalan perustutkinnon opetussuunnitelmaan, obduktiopreparaattorin koulutus).

Työelämäpalveluissa on toteutettu vuosittain noin 150 koulutusta, joihin on osallistunut 1 500–2 000 yritysten tai julkisyhteisöjen tai kumpienkin henkilöstöön kuuluvaa.

Suurten työllisyshankkeiden pohjalta on syntynyt muun muassa seutukunnallinen työllisyysverkosto. Hankkeita on toteutettu yhdessä yritysten kanssa. Lisäksi on luotu yhteisiä oppimis- ja toimintaympäristöjä, joista esimerkkeinä ovat auto-, muovi- ja metallialan oppimisympäristöt, puhdistilakoulutus- ja toimintaympäristö, Tahkopaja, logistiikka-alan koulutusympäristö, hoiva-alan koulutushanke ja Pohjois-Savon metallipuisto. Sähköalan opiskeluun on rakennettu yhdessä useiden yritysten, Kuten Kuopion Energian, kanssa ulkoasennustoiminnan harjoituskenttä ja metsäopetusta varten käytettävissä on uusi konehalli.

Opiskelijoiden päättökyselyssä tavoitekeskiarvoon (tyytyväisyys yli 4) päästiin työelämälähtöisyyttä koskevilta osin. Vertailu muihin itäsuomalaisiin koulutuksen järjestäjiin nosti esiin myös kehittämiskohteita. Kehittämiskohteita on tarkasteltu johtoryhmässä ja toimialueilla ja sen pohjalta on määritetty kehittämisen painopisteet, jotka on myös kirjattu toimintasuunnitelmiin.

Roolin selkiytymisen myötä kuntayhtymän asiantuntijoita pyydetään entistä enemmän erilaiseen yhteistyöhön. Oppisopimuskoulutuksen kehittäminen näkyy esimerkiksi siten, että valtakunnallisesti on oltu kiinnostuneita oppisopimuskoulutuksesta. Järjestäjä osallistuu valtakunnalliseen hyvien näyttökäytäntöjen levittämishankkeeseen.

Kuopion yliopiston ja Työterveyslaitoksen kanssa on kehitetty koulutusorganisaatioille työyhteisökysely, jota käyttää aktiivisesti tällä hetkellä kahdeksan koulutuksen järjestäjää.

12.8 Tampereen aikuiskoulutuskeskus

Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen (TAKK:n) ylläpitäjä on Tampereen Aikuiskoulutussäätiö (TAKS). Säätiö (aiemmin Tampereen Työkessäätiö) perustettiin Tampereen kaupungin toimesta 1962. Säätiön tarkoituksena on ”edistää aikuisväestön ammatillisten valmiuksien kehittämistä ja ylläpitämistä yhteiskunnan taloudellisen ja teknisen kehityksen mukaisesti työhön sijoittumisen, työpaikan säilyttämisen ja työuralla etenemisen parantamiseksi” (Säätiön säännöt, 2. §). Ja edelleen (3. §): ”Tarkoituksensa toteuttamiseksi säätiö perustaa Tampereen kaupunkiin ja siellä ylläpitää ammatillista aikuiskoulutuskeskusta”.

Tampereen Aikuiskoulutussäätiön hallitukseen kuuluu kolme Tampereen kaupungin, kolme Tampereen kauppakamarin ja kaksi työmarkkinajärjestöjen nimeämää jäsentä sekä toiminnanjohtaja. TAKK:n rehtori toimii myös TAKS:n toiminnanjohtajana, muut jäsenet nimitään kahden vuoden ajaksi.

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus toimii yksityisenä, työelämälähtöisenä ja erityisesti pirkanmaalaista elinkeinoelämää palvelevana oppilaitoksena. Tämä näkyy toiminta-ajatuksessa: ”parantaa pirkanmaalaisen elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä vahvistamalla aikuisten ammatillista osaamista asiakaslähtöisillä koulutus- ja kehittämisspalveluilla”. Viime vuosien aikana toiminta on laajentunut joiltakin osin muualle Suomeen ja myös ulkomaille. Laajentumisen taustalla ovat Pirkanmaalla toimivien yritysten tarpeet.

Vision vuosille 2006–2008 mukaan TAKK on:

- Pirkanmaan johtava moniammatillinen aikuisoppilaitos, jonka asiakkaat tunnistavat luotettavana ja joustavana edelläkävijänä
- elinkeinoelämän erityisasiantuntija
- asiantuntijaverkoston palvelujen tarjoaja
- eurooppalaisen laatukriteeristön mukaisesti toimiva aikuiskoulutuskeskus.

Säätiön hallitus linjasi vuonna 2006 tärkeimmäksi strategiseksi painopisteeksi TAKK:n kehittämisen entistä selvemmin moniammatilliseksi palveluorganisaatioksi.

Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen asiakkaita ovat muun muassa työhallinto, opetushallinto, oppisopimusviranomaiset, yritykset ja yhteisöt sekä yksittäiset opiskelijat Pirkanmaan alueella. Vuonna 2005 toteutettiin yhteensä 435 805 opiskelijatyöpäivää (otp), joista

- 315 905 otpv (72,5 %) oli työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta
- 75 781 otpv (17,4 %) oli opetusministeriön osittain rahoittamaa omaehtoista ammatillista perus- tai jatkokoulutusta
- 30 307 otpv (6,9 %) oli oppisopimuskoulutusta
- 13 792 otpv (3,2 %) oli yritysten ja yhteisöjen tilaamaa henkilöstökoulutusta.

TAKK:n toiminta on suurena ja monialaisena oppilaitoksena itsenäistä: koulutus- ja useat oheispalvelut tuotetaan päätoimisen henkilöstön voimin. Lähimpänä verkostona on laaja sivutoimisten opettajien ja asiantuntijoiden joukko. Oppilaitos ostaa opetuspaketteja myös alihankintana muilta koulutusyrityksiltä. Näyttötutkintojen järjestämisessä (noin 80 tutkinnon järjestämissopimus) ulkopuolinen arviointi hankitaan tutkintotoimikuntien hyväksymiltä arvioijilta.

TAKK elää koulutuspalveluiden myynnillä. Keskeisimmät asiakkaat ovat Pirkanmaan TE-keskus ja Pirkanmaan oppisopimuskeskus. Molempien kanssa tehdään lisäksi myös muuta yhteistyötä palveluiden kehittämiseksi. Yritysten ja yhteisöjen merkitys asiakkaina kasvaa koko ajan osittain oman aktiivisuuden ja osittain erilaisten rahoitusmahdollisuuksien kehittymisen myötä.

TAKK osallistuu laajasti erilaisiin verkostoihin, kuten

- Pirkanmaalla ns. AKONET-Aikuiskoulutusverkostoon, jonka tavoitteena on tehostaa ja koordinoita oppilaitosten markkinointia ja asiakasneuvontaa, lisätä yhteistä koulutus suunnittelua sekä mm. parantaa opetustila- ja henkilöstöresurssien käyttöä. AKONET-verkostoon kuuluvat TAKK:n lisäksi Tampereen ammattiopisto, Pirkanmaan



Taitokeskus, Ahlmanin maatalous- ja kotitalousoppilaitos, Tampereen sosiaali- ja terveysalan opisto sekä Tampereen kotitalousoppilaitos.

- *oppisopimuskoulutuksen ja siihen liittyvien tutkintojen järjestämiseen, jossa sillä on yhteistyösopimus yhdentoista muun koulutuksen järjestäjän kanssa.*
- *Tampereen ammattikorkeakoulun hallinnoimaan Työelämän osaajat Pirkanmaalla Combinno -verkostohankkeeseen, jota TAKK koordinoi yhdessä Tampereen yliopiston työelämän kehittämissyksikön kanssa.*
- *Tampereen teknisen yliopiston ja Tampereen Ammattikorkeakoulun kanssa Pirkanmaan yrittäjien koordinoimaan yhteistyöhön.*
- *Pirkanmaalla monen tahon yhteiseen PiNoste-hankkeeseen.*
- *osaamiskeskusohjelmaan.*
- *yhteistyöhön Tampere Business Campuksen kanssa.*
- *Ketju-hankkeeseen ja aikuiskoulutuskeskusten yhteiseen KATTAVA-hankkeeseen.*
- *toimialakohtaisiin verkostoihin, kuten rakennusalan alueelliseen yhteistyöhön Pirkanmaan taitokeskuksen (neuvottelukunta) ja Tampereen ammattikorkeakoulun (projektit, tuotantomestari, työmaamestari) kanssa.*
- *tietohallinto ja yritystoiminta -toimialan verkostoon, johon kuuluu yksityisiä palveluntuottajia, kuten TBC, Rastor, JTO, Microsoft ja Cisco.*
- *palvelualalla vuodesta 1993 lähtien joka toinen kuukausi kokoontuvaan sote-ryhmään, jossa tehdään paljon yhteissuunnittelua ja koordinoidaan koulutusta.*

1 Suunnittelu ja johtaminen

Tavoitteet

TAKK:n tavoitteena on olla Pirkanmaan johtava aikuiskouluttaja. Säätiön linjauksen mukaisesti yksikkö pyrkii olemaan moniammatillinen ja innovatiivinen palveluorganisaatio. Pysyvänä myönnetty työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä tukee tätä tavoitetta. Jatkuvuutensa turvaamiseksi yksikön on yksityisenä oppilaitokseksi kyettävä osoittamaan kilpailukykyä. Näin ollen yksikölle on normaalia ja jopa elintärkeää olla selvillä lähimmän toimintaympäristön tulevista muutoksista. Aluestrategiat antavat siitä yhden käsityksen. TAKK ottaa toiminnassaan huomioon elinkeinopoliittiset linjaukset. Tietoa saadaan lisäksi esimerkiksi Pirkanmaan TE-keskuksen, Tampereen kauppakamarin ja Tampereen kaupungin elinkeinokeskuksen julkaisemasta toimialakohtaisesta talouskatsauksesta sekä Pirkanmaan TE-keskuksen ennakointipalvelun klusterianalyysistä. Lisäksi TAKK itse selvittää tulevaa kehitystä monin eri tavoin.

TAKK:n koko toiminta on aluekehitystoimintaa. Alueelliseen kehittämiseen liittyviä laadullisia ja määrällisiä tavoitteita ei ole erikseen määritelty, koska toiminta on alueellista toiminta-ajatuksen mukaisesti. Jo taustayhteisön eli Tampereen Aikuiskoulutussäätiön osapuolet, historia ja kehitys osoittavat sen. Määrällistä tavoitetta osoittaa liikevaihto eli noin 20 miljoonaa euroa vuodessa.

Oppilaitoksen rehtori huolehtii siitä, että kansalliset lainsäädännön, KESU:n

ja muut tavoitteet otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa. Hän pitää itsensä valtakunnallisten yhteyksien avulla ajan tasalla ja siirtää tavoitteet toimintaan johtoryhmän ja muun organisaatiomme kautta. TAKK ottaa opetussuunnitelmissa huomioon toiminta-alueen erityispiirteet. Tämän varmistamiseksi opetussuunnitelmien laatimisessa on mukana työelämän edustajia. Oppilaitoksen rehtori johtaa yksikköä matriisiorganisaation avulla.

Suunnittelu ja periaatteet

Koska Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen toiminta-ajatuksena on ”parantaa pirkanmaalaisen elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä vahvistamalla aikuisten ammatillista osaamista asiakaslähtöisillä koulutus- ja kehittämisspalveluilla”, toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat alueen elinkeinoelämän tarpeiden ja odotusten analysointiin ja ennakointiin. TAKK verkostoituu vapaaehtoisesti omien ja alueellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Pirkanmaan merkittävimpänä aikuis-kouluttajana rooli verkostoissa on hyvinkin keskeinen.

Alueen elinkeinoelämän tarpeet kanavoituvat TAKK:lle asiakasryhmien eli viranomaisostajien, yritysten ja yhteisöjen sekä yksittäisten ihmisten välityksellä. Tähän pyritään muun muassa seuraavilla toimenpiteillä:

- Kiinteä yhteistyö Pirkanmaan TE-keskuksen työvoimaosaston ja alueen työvoimatoimistojen kanssa. Tämä toteutuu esimerkiksi osallistumalla TE-keskuksen perustaman työvoimakoulutuksen ohjausryhmään. Noin neljä kertaa vuodessa kokoontuva ryhmä välittää käsityksen olemassa olevista ja tulevista koulutustarpeista ja odotuksista.
- Säännöllinen ammatillista koulutusta koskeva yhteistyö alueen työvoimatoimistojen niin sanottujen koulutusyhdyshenkilöiden ja TAKK:n koulutusvastaavien välillä. Tapaamiset liittyvät usein työvoimakoulutuksen opiskelijavalintoihin, koulutusten aloitukseen ja työssäoppimispaikkojen/ työhönsijoittumisten suunnitteluun. Nämä kontaktit antavat tärkeää tietoa elinkeinoelämän koulutustarpeista ja -odotuksista.
- Yhteistyö Pirkanmaan Oppisopimuskeskuksen kanssa toteutuu osallistumisena oppisopimuskoulutuksen ohjausryhmään (TAKK:n rehtori varapuheenjohtajana) sekä toimialakohtaiseen kehitystyöhön (ammattilliset tiimit oppisopimuskeskuksen ja TAKK:n kesken).
- Elinkeinoelämän kanssa koulutustarpeita selvitetään ammattialoittain koulutuksen toteuttamisen yhteydessä. TAKK:n kouluttajien säännölliset käynnit työssäoppimispaikoilla ja tutkintoyhteistyö välittävät kouluttajille ammattialakohtaista kuvaa.
- Elinkeinoelämän kanssa toteutettavaa ennakointia tehdään eri alojen etujärjestöjen (TT, Rakennusliitto, Pirkanmaan yrittäjät ym.) edustajien ja TAKK:n yhteyshenkilöiden välillä säännöllisesti. Lisäksi TAKK järjestää eri alojen asiakasyrityksille tarkoitettuja tilaisuuksia.
- TAKK:n omistajayhteisö välittää kuukausittain hallituksen kokouksissa ja kerran vuodessa järjestettävässä strategiaseminaarissa edustamiensa kaupunki-, elinkeinoelämä- ja työmarkkinajärjestötahojen odotuksia TAKK:n rehtorin kautta koko oppilaitoksen toimintaan.
- TAKK osallistuu myös seutukunnalliseen strategiatyöhön eri hankkeiden kautta.



- Tehostaakseen TAKK:ssa eri tasoilla tehtävää ennakointia johtoryhmä käynnisti vuoden 2005 alusta yhteishankkeen TE-keskuksen ennakointipalveluiden kanssa. Projektin aikana toimialoilla alettiin hyödyntää klusterianalyseja ja muuta ennakointimateriaalia omassa ennakointityössä ja johtoryhmä teki asiantuntijoiden johdolla skenaarioita strategiatyön pohjaksi. Näitä tuloksia käytettiin hyväksi luotaessa vuoteen 2008 ulottuvaa strategiaa.
- Ennakointi on keskeisenä tavoitteena myös kahdessa TAKK:n koordinoimassa hankkeessa, jotka ovat PROKO (proaktiiviset toimenpiteet, kohderymänä työssäolevat henkilöt) ja ETU – ennakkoinnilla tuloksiin, jossa autetaan pk-yrityksiä ennakoimaan tulevaisuuttaan ja kehittämään toimintaansa oikeaan suuntaan osaamista parantamalla.
- Tuotekehitystiimi on linjannut vuoden 2006 tärkeimmäksi painopisteekseen ennakkoinnin edelleen kehittämisen yhteistyössä muun muassa TE-keskuksen kanssa.
- Käynnistymässä on myös Yrityssuomi-projekti.

Eri osapuolten välinen yhteistyö suunnittelussa

TAKK osallistuu yhteistyöhön monin eri tavoin erilaisten hankkeiden ja yhteistyöryhmien kautta, joissa on edustettuina sekä oppilaitoksia että muita alueellisia organisaatioita. Esimerkiksi PiNoste on hanke, jossa lääninhallituksen rahoittamana ja TAKK:n koordinoimana ovat mukana lähes kaikki pirkanmaalaiset oppilaitokset ja monia sidosryhmiä. Yhtenä esimerkkinä on myös TYKES-rahoitteinen Combino-hanke, jonka tarkoitus on koota verkostoon kaikki ne toimijat, jotka voivat auttaa työelämän kehittämistä Pirkanmaalla. Säännöllisesti monta kertaa vuodessa kokoontuvassa kehittäjäryhmässä on edustettuna oppilaitoksia, tutkimuslaitoksia, yrityksiä, TE-keskus, oppisopimuskeskus ja muita vastaavia tahoja. Kehittäjäryhmä pohtii tällä hetkellä suunnitelmaa, jolla voitaisiin helpottaa alueen joidenkin yritysten työvoimapulaa. Samaan tavoitteeseen tähtää myös toinen käynnissä oleva Pirkanmaan yrittäjien koordinoima yhteistyöhanke, johon pyritään saamaan mukaan oppilaitosten lisäksi mahdollisimman kattava joukko sidosryhmiä.

Edellä kuvattujen hankkeiden lisäksi on useita vastaavia hankkeita. Suunnittelu on konkreettista, koska se lähtee elinkeinoelämän ajankohtaisista tarpeista. Kullakin organisaatiolla on yhteistyössä oma tehtäväalueensa mukainen roolinsa. Esimerkiksi TAKK:lle yksityisenä oppilaitoksena ei ole määritelty mitään aluekehitystehtävää muulla tavalla kuin miten olemme sen itse määritelleet toiminta-ajatukssamme. TAKK:n toiminta-ajatus sai vahvistusta, kun yksikkö sai pysyvän työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän. TAKK:n tavoitteena on edelleen kehittää yhteistyömalleja ja kehittämiskumppanuuksia.

Työnjakoa kuvataan ennakointitoimintaa kuvaavan esimerkin valossa. Pirkanmaan TE-keskuksella on ennakointipalvelu, joka tuottaa ja analysoi ennakointitietoa ja kokoaa niistä muun muassa klusterianalysejä. Oppilaitos a) käyttää enna-

kointitietoa oman toiminnan visiointiin ja suunnitteluun ja b) muokkaa sen edelleen sopivampaan muotoon yritysten (erityisesti pk-yritysten) käytettäväksi. TAKK toimii yrityksissä kehittäjänä, jolloin ennakkointitieto otetaan huomioon yrityksen kehittämissuunnitelmassa. Tähän koko prosessiin on kehitetty oma toimintamalli ETU-projektissa.

Henkiset, toiminnalliset, taloudelliset ja muut edellytykset

Yhteisissä kehittämishankkeissa toimitaan rahoituksen mukaisilla resursseilla ja hankkeisiin valitaan ne henkilöt, joilla on osaamista näissä asioissa. Samalla sovietaan yhteisesti toimintatavoista ja muusta vastaavasta. Lisäksi kukin organisaatio toimii tehtävänsä mukaisesti tehden aina tilanteen mukaan yhteistyötä eri organisaatioiden kanssa. Esimerkiksi TAKK toimii oman visionsa ja toiminta-ajatuksensa mukaisesti hyvin monipuolisesti Pirkanmaan elinkeinoelämän kehittämistehtävissä eri yhteistyökumppaniensa kanssa. Henkilöstö osallistuu kehittämistyöhön omien osa-alueidensa ja osaamisalueidensa puitteissa. TAKK:ssa toteutetaan joka toinen vuosi henkilöstökysely, jonka tulosten mukaan henkilöstö on hyvin motivoitunutta ja sitoutunutta. Henkilöstö pitää TAKK:ta koulutusmyönteisenä organisaationa, jolloin osaamista voidaan koko ajan kehittää. Tätä asiaa varten TAKK:ssa on erityinen HRD-prosessi.

2 Toimeenpano ja toteutus

Koulutuksen viranomaisostajat (esimerkiksi TE-keskus ja oppisopimuskeskus) ottavat huomioon alueelliset kehittämistarpeet tehdessään koulutuksia ja tutkintoja koskevia tarjouspyyntöjä. Ostajat perehtyvät klusterianalyysiin ja muuhun materiaaliin sekä keräävät tietoa sekä yrityksistä että oppilaitoksilta, jotka ovat tekemisissä elinkeinoelämän kanssa. TAKK ottaa huomioon alueelliset näkökohdat tarjouksissaan ja suunnitelmissaan. Joissakin viranomaisostajien ostamissa koulutuksissa ovat yritykset jo suunnitteluvaiheessa mukana. TAKK järjestää myös yritysten henkilöstökoulutusta, jotka räätälöidään tarpeiden mukaisesti. Koulutusten ja näyttöjen toteutuksessa tehdään yhteistyötä alueellisten toimijoiden kanssa mm. näyttöjen arvioinnissa.

TAKK painottaa ammatillisena oppilaitoksena ja aikuiskoulutuskeskuksena toiminnassaan työelämäyhteyksiä toiminta-ajatuksensa mukaan. Kaikki opiskelijat (vuosittain yli 11 000) ovat joko työssä, työssäoppimisjaksolla tai pyrkimässä työhön, eli kaikkien opiskelijoiden toimintaan liittyy työpaikka. Oppilaitos tarjoaa



työelämälle monipuolisia koulutus- ja kehittämisspalveluja. TAKK järjestää yrittäjien koulutusta, josta merkittävä osa on yrittäjätutkintoihin valmistavaa. TAKK on Suomen johtavia yrittäjäkouluttajia (esimerkiksi yrittäjätutkintojen määrässä toiseksi suurin). Oppilaitoksen asiantuntijat ovat olleet mukana laatimassa nykyisiä yrittäjätutkintoja ja ovat tällä hetkellä myös uudistamassa niitä. TAKK toteutti Suomen Yrittäjien ja OPH:n toimesta projektin, jossa selvitettiin kaikkien näyttötutkintojen osalta yrittäjyyden ilmeneminen tutkinnon perusteissa ja toteutuminen käytännössä. Tutkimuksen tulokset ovat johtamassa toimenpiteisiin. TAKK on lisäksi mukana monessa pk-yrittäjien toiminnan kehittämishankkeessa.

Innovaatiotoiminta on yksi ydinprosessi. Tuotekehitysprosessin painopisteet ovat olleet vuonna 2006 ennakointi ja innovointi. Tavoitteena on luoda TAKK:iin systemaattisen innovoinnin toimintamalli. Innovatiivisuutta kuvaa myös se, että prosessikartta uudistettiin vuoden 2007 alusta. Siihen kuuluu kaikkien muiden prosessien yli kulkeva kehitysprosessi, jonka tehtävänä on toisaalta löytää uusia innovatiivisia liiketoimintamahdollisuuksia (tuote-sana on liian suppea) ja toisaalta kehittää muita prosesseja palveluorganisaation edellyttämälle tasolle. TAKK on ollut mukana kansainvälisessä toiminnassa jo pitkään pääasiassa erilaisten hankkeiden kautta. Niiden tuloksena on syntynyt paljon yhteistyösuhteita. Merkittävälle maa-hanmuuttajakouluttajalle kansainvälisyys ja kv-suhteiden rakentaminen on osa toimintaa. Viime vuosina on toteutettu myös koulutuksia Suomen ulkopuolella yritysasiakkaidemme toimeksiannosta.

TAKK osallistuu sellaisiin hankkeisiin, jotka edesauttavat vision toteutumista. Tälläkin hetkellä yksikkö osallistuu yli kymmeneen kehittämishankkeeseen tai projektiin.

Yhteistyö

TAKK:n verkostoituminen perustuu kumppanuusstrategiaan. Lähtökohtana on olla mukana vain sellaisissa verkostoissa ja kehittää vain sellaisia kumppanuussuhteita, jotka turvaavat jatkuvuuden ja vievät kohti edellä mainittua visiota. TAKK muodostaa aktiivisesti pitkäjänteisiä kumppanuussuhteita tärkeimpien kumppanuusryhmiensä kanssa:

- Asiakaskumppanit: aikuiset henkilöt, yritykset ja yhteisöt sekä viranomaisasiakkaat. Yritykset ja yhteisöt -kohderyhmä on jaettu edelleen määrittelemällä muun muassa avainasiakkaat. Viranomaisasiakkaat jakaantuvat työvoimaviranomaisiin, kuten TE-keskuksen työvoimaosasto ja työvoimatoimistot, sekä opetusviranomaisiin, kuten oppisopimuskeskus ja lääninhallitus. Merkittävän asiakasryhmän muodostavat vuosittaiset 11 000 opiskelijaa.

- Toimintaa tukevat kumppanit: kouluttajaverkosto, muut oppilaitokset ja sisäisten palvelujen tuottajat
- Toimintaedellytysten kehittämistä tukevat kumppanit: alueelliset organisaatiot, esimerkiksi Pirkanmaan TE-keskus, Pirkanmaan oppisopimuskeskus, Länsi-Suomen lääninhallitus ja Pirkanmaan liitto, Kauppakamari, Pirkanmaan Yrittäjät, muut järjestöt, projektit, kunnat ja kaupungit sekä tiedotusvälineet
- Kansainvälisiksi kumppaneiksi haetaan pääsääntöisesti sellaisia tahoja, joiden toiminta on samankaltaista kuin TAKK:ssa. Näin toteutuu parhaiten vastavuoroinen kehittäminen ja kumppanuus myös kansainvälisellä tasolla. Alueellisesti kansainvälisen toiminnan painopisteinä ovat Pohjoismaat ja Baltian maat. Kehittämiskumppanuuksien osalta toiminta-alue voi olla tapauskohtaisesti laajempi. Kumppanuusstrategiassa määritellään edelleen, että kansainvälisessä hanketoiminnassa TAKK on mukana ensisijaisesti partnerina ja että TAKK kehittää maahanmuuttajakoulutusta ja monikulttuurista toimintaa sekä hyödyntää näitä valmiuksia ja kumppanuuksuhteita muussa toiminnassaan.

TAKK:ssa on toteutettu Osaamisen kumppani -teemavuosi 2005, jolla korostettiin pyrkimystä toimia avainasiakkaidemme pitkäaikaisina kumppaneina. Asiakaspalvelun kehittämisen tavoitteena on, että asiakas saa palvelut niin sanotusti yhden luukun kautta, vaikka ne toteutettaisiinkin laajan verkoston avulla.

TAKK osallistuu neuvottelukuntiin ja osaamiskeskusohjelmaan. TAKK:lla on merkittävä rooli erilaisissa kehittämishankkeissa, ja osassa hankkeissa se toimii koordinaattorina. Mitä konkreettisemmasta asiasta on kyse, sitä vahvempi rooli on. TAKK on yritysten (erityisesti pk-yritysten) kehittäjänä merkittävin oppilaitos Pirkanmaalla. Alueen kaupungit ja kunnat ovat merkittäviä asiakkaita. Näin ollen TAKK toteuttaa paljon myös julkisen sektorin koulutus- ja kehittämishankkeita, kuten johtamiskoulutuksia, eri ammattialojen koulutuksia ja muuta vastaavaa. Myös eri järjestöjen henkilökunnille on järjestetty koulutus- ja kehittämisohjelmia.

3 Seuranta ja arviointi

TAKK:n toiminta on riippuvaista asiakkaista ja heidän ostoistaan. Asiakkaat arvioivat koko ajan toimintaa. Esimerkiksi TE-keskuksella on oma kriteeristönsä tarjousten käsittelyssä. Merkittävä vaikutus päätöksiin on aikaisemman toiminnan vaikuttavuudella ja laadulla. Myös opiskelijapalautteen kerääminen on jatkuvaa. Kun asiakkaiden luottamuksen osoituksena liikevaihto on kasvanut vuosittain koko 2000-luvun ja kannattavuuskin on ollut riittävä jatkuvuuden turvaamiseksi, voidaan alueen elinkeinoelämän kehittämistehtävän katsoa onnistuneen.

TAKK toimii EFQM:n kriteeristön pohjalta ja tekee vuosittain itsearviointia ja kolmen vuoden välein ulkoisen auditoinnin (viimeksi 2006). Näissä arvioinneissa otetaan kantaa systemaattisesti toimintaan. Arviointiraporttien pohjalta oppilaitos



tekee kehittämissuunnitelman seuraaville vuosille. TAKK:ssa on käytössä myös tuloskortit johtamisen apuvälineenä. Tulokorteissa määritellään vuosittain tavoitteet ja mittarit niiden seuraamiseen. Koko TAKK:n kortin lisäksi kaikki neljä toimialaa ja niiden alaisuudessa toimivat koulutusalat tekevät omat tuloskorttinsa. Samoin tekevät matriisiorganisaation poikki kulkevat prosessit. Tulokorteissa on sekä määrittäviä että laadullisia mittareita.

4 Palaute- ja muutosprosessit

Esimerkkinä vuoden 2005 itsearvioinnin perusteella tehdyn kehittämissuunnitelman (ajalle 1.7.2005–31.12.2006) pääotsikot:

1. Laatu työ ja kehittäminen näkyvämmäksi
2. Strategiatyön jalkauttaminen
3. Prosessityön kehittäminen (= matriisiorganisaation selkiyttäminen ja hyödyntäminen)
4. Ennakoinnin tehostaminen
5. Palautejärjestelmän hyödyntäminen asiakastyytyväisyyden parantamisessa
6. Myynnin ja markkinoinnin tehostaminen
7. Tuotekehityksen toimintamallien kehittäminen ja vieminen käytäntöön
8. Projektien hyödyntäminen
9. Henkilökohtaistaminen, työssä oppiminen ja jälkihoito
10. Verkkopedagogiikan kehittäminen ja verkon hyödyntäminen hakuprosessissa
11. Henkilöstöstrategian vieminen käytäntöön
12. Ympäristöstrategian laatiminen.

Nämä toimenpidekokonaisuudet jakautuvat konkreettisiksi toimenpiteiksi. Tällä hetkellä laaditaan ympäristöstrategiaa ulkopuolisen asiantuntijan johdolla. Muut kohdat on saatu toteutettua tai niiden toteutus on käynnissä.

Vuoden 2006 ulkoisen auditoinnin pohjalta on tehty kehittämissuunnitelma vuodeksi 2007. Se on liitetty osaksi vuoden 2007 toimintasuunnitelmaa.

Säätiön hallitus on linjannut kehittämisen painopisteitä. Strategisena linjauksena on TAKK:n muuttaminen asiantuntijaorganisaatiosta palveluorganisaatioksi. Painopisteinä ovat myös myynnin ja markkinoinnin tehostaminen ja moniammatillisuuden entistä parempi hyödyntäminen.

Hyvien käytäntöjen levittämisestä esimerkkinä on ennakointi. Ennakoinnin tehostamistarve tuli esiin itsearvioinnissa, ja se sisällytettiin kehittämissuunnitelmaan. Toimenpiteet käynnistettiin yhdessä TE-keskuksen kanssa, joka järjesti ennakointikoulutusta johtoryhmälle ja koulutuspäälliköille. TAKK:ssa suunniteltiin toimintaa toimialoittain klusterianalyysien pohjalta. Samaan aikaan käynnistettiin myös koko TAKK:ta koskeva skenaariotyöskentely. Ennakointituloksia hyödynnet-

tiin TAKK:n eri toimialoilla, mutta ennakoitiosaamista siirrettiin myös pirkanmaalaisen pk-yritysten käyttöön. Tätä varten käynnisti pk-yrityksille tarkoitettun ETU – ennakoinnilla tuloksiin -projektin. Projektiin osallistuu lähes 20 yritystä, jotka ovat olleet erittäin tyytyväisiä toimintansa systemaattiseen ja ennakointia hyödyntävään kehittämiseen. Projektin aikana toimintamallia kehitetään edelleen. Toimintamallin käyttö tullaan laajentamaan pk-yritysjoukolle ja sitä levitetään myös TE-keskuksen kautta, kuten on tehty aikaisempienkin projektien hyvien käytäntöjen osalta. TE-keskus järjestää seminaareja hyvistä käytännöistä ja kerää niitä myös julkiseen tietokantaan.

5 Tulokset

TAKK turvaa osaavan työvoiman pirkanmaalaisille yrityksille ja organisaatiolle yhteistyössä työvoimahallinnon kanssa. Samalla tuetaan alueen työllisyyden myönteistä kehitystä. TE-keskuksen ja työvoimatoimistojen ostamassa koulutuksessa on TAKK:ssa vuosittain noin 4 000 henkilöä. TE-keskus asettaa koulutukselle tulostavoitteiksi tietyn OPAL-palautteilla mitattavan laatutason sekä työllistymistavoitteen. Näihin molempiin tavoitteisiin on valtaosin päästy.

TAKK on edistänyt alueellista työllisyyttä osallistumalla mm. Collabora-hankkeeseen. Myös julkinen sektori on osallistunut hankkeeseen. Lisäksi TAKK osallistuu aktiivisesti Tampereen kaupunkiseudun työpoliittiseen toimintaohjelmaan.

TAKK:n painopisteet Tampereen kaupunkiseudun työpoliittisessa toimintaohjelmassa ovat seuraavat:

Osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen

- Hiljaisen tiedon välittäminen ammattiosaajilta nuorille työntekijöille
- Maahanmuuttajien osaamisen hyödyntäminen
- Koulutusratkaisujen työelämälähtöisyyden lisääminen
- Työvoimapoliittisten toimenpiteiden tavoitehakuisuuden lisääminen.

Monimuotoisen yrittäjyyden edistäminen

- Yhden luukun periaatteen vahvistaminen.

Nuoret koulutettuina työelämään

- Nuorten yhteiskuntatakuun toimeenpano laajassa seutukunnallisessa yhteistyössä.

Rakennetyöttömyyden alentaminen

- Kuntouttavan työtoiminnan seudullisuuden kehittäminen
- Työttömien syrjäytymisen ehkäisyn seudullinen kehittäminen
- Tampereen työvoiman palvelukeskuksen laajentaminen seudulliseksi
- Työelämän ennakoititiedon välittäminen työttömille.



Toiminta-ajatuksen mukaiseen toimintaan kuuluu yritysten ja organisaatioiden kilpailukyvyyn parantaminen sekä henkilöstön kouluttamisen että muiden toimenpiteiden avulla. Asiakasrekisterissä on noin 1 500 yritysasiakasta.

Yrityksen kilpailukyvyyn parantamisen esteenä on yhä useammin työvoimapula. Osaavaa työvoimaa ei ole. Yritykset kaipaavat yhä enemmän moniosaajia, jolloin yhden tutkinnon antama ammattitaito ei riitä. Usein on niin, että yritys ei voi tarjota yksipuoliselle osaajalle kuin osa-aikaista työtä, mutta moniosaajalle löytyisi kokoaikainen työpaikka. Aina ei ole järkevää suorittaa koko tutkintoja, vaan esimerkiksi osia useasta tutkinnosta. TAKK on nostanut tämän yhdeksi painopisteeksi Combino-hankkeessa, ja yksikkö suunnittelee myös Pirkanmaan Yrittäjien ja muutamien muiden oppilaitosten kanssa toimenpiteitä ongelman ratkaisemiseksi. TAKK on jo käynnistänyt usean tutkinnon osista koostuvan koulutuksen.

Moniammatillisuus on monella tavalla nykyaikaa ja tulevaisuutta. Asiakkaiden tarpeet ovat moniammatillisia, ja oppilaitoksen kannalta kiinnostavimmat liiketoiminta-alueet löytyvät koulutusalojen rajapinnoista.

Muita näyttöjä tuloksellisesta ja vaikuttavuudesta on esimerkiksi kumialan alueellinen kehittäminen. TAKK on ollut tekemässä kumialan tutkintojen perusteita sekä organisoimassa ja toteuttamassa alan koulutusta. Nokian Renkaiden ja Vianorin kautta koulutus on laajentunut valtakunnalliseksi ja ulottuu myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Näitä koulutuksia on toteutettu yhteistyössä oppisopimuskeskuksen kanssa.

Kullakin koulutuslallalla on omat tavoitteensa, jotka ilmenevät tuloskorteista ja niiden toteutumista seurataan vuoden aikana. Aluekehitykseen liittyvänä yksittäisenä esimerkkinä TAKK:n mukanaolo Pirkanmaan matkailustrategian laatimisessa.

Hyviä käytäntöjä on toiminnan laajuuden takia paljon. Hyviä käytäntöjä syntyy sekä sisäisissä kehittämishankkeissa että yhteistyössä sidosryhmiemme ja asiakkaidemme kanssa. Erilaisia kehittämishankkeita on käynnissä useita kymmeniä, esimerkkinä ennakointimallin luominen yritysten kilpailukyvyyn parantamiseksi. TAKK on myös kehittänyt mallin, miten yrityksissä voidaan kerätä ja hyödyntää hyljaita tietoa, joka suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle uhkaa hukkuu. Yrityspalvelutori-projektissa luotiin toimintatapa, jolla pk-yrityksiä autetaan parantamaan kilpailukykyään yhden luukun kautta verkostoa hyväksikäyttäen. Projektin aikana autettiin noin neljäkymmentä yritystä. Yrityspalvelutori-projektin toimintatapaa kehitetään edelleen työelämän kehittämis- ja palvelutehtäväksi.

TAKK:n hyvien käytäntöjen taustalla on tapa toimia asiakaslähtöisesti. TAKK ei myy asiakkaille koulutustuotteita vaan tekee heidän kanssaan yhteistyötä kumpanina ja suunnittelee heidän tarpeidensa mukaisia toimenpiteitä. Monen osal-

ta toiminta lähtee yhteisestä strategiatyöstä. TAKK toimii ikään kuin dynamona yrityksen kehittämistoiminnassa ja tarjoaa osaamisemme yritysten käyttöön sekä toimenpiteiden että niiden rahoitusmahdollisuuksien suunnittelussa.

Hyviä käytäntöjä kehitetään myös viranomaisostajien kanssa. Esimerkkinä METRAV-projektissa kehitetään työvoimakoulutusta kokonaisuutena asiakkaan näkökulmasta. Opiskelijan kannalta on tärkeää, että hänen kulkemansa prosessi on joustava ja tuloksekas riippumatta siitä, mikä toimija tekee mitäkin vaihetta. Samanlaista prosessin kehittämistä on tehty myös Oppisopimuskeskuksen kanssa erillisessä kehittämishankkeessa.

OSA III
SYNTEESI

13 Arvioivat johtopäätökset

Arviointiryhmä on peilannut arviointiaineistosta ja arvioinnin aikana käymistä keskusteluista sekä muusta aineistosta tekemiään havaintoja raportin alussa esitettyihin, alueellisia kehitysvaikutuksia koskeviin näkökohtiin. Tuloksia on tulkittu arviointi-istunnoissa yhdessä. Seuraavassa esitettävät arvioivat johtopäätökset on ryhmitelty arviointitehtävien mukaan.

13.1 Yleistä

Arviointi tehtiin kehittävän arvioinnin mukaan. Tämä merkitsi muun muassa koulutuksen järjestäjien aktiivista osallistumista arviointiin. Arvioidessaan koulutuksen aluekehitysvaikutuksia koulutuksen järjestäjät jäsensivät omaa rooliaan ja tavoitteitaan ja kehittivät arviointitoimintaansa ja omia valmiuksiaan siinä. Toimintakuvausten laadinta ja arvioinnin organisointi oli sinänsä kehitystä edistävää. Monelle järjestäjälle se merkitsi heräämistä ja uusien näkökulmien oppimista. Arviointiprosessista oli hyötyä, jos arviointitehtävään paneuduttiin ja jos arviointiin perustuva kehittämissuunnitelma laadittiin. Oppimista olisi voitu tehostaa arviointivierailujen sekä järjestäjille ja oppilaitoksille toimitettavan palautteen avulla, mutta näihin ei Koulutuksen arviointineuvostolla ollut mahdollisuuksia voimavarojen vähäisyyden vuoksi.



Useat koulutuksen järjestäjät ovat aloittamassa systemaattista aluekehitystyötä, joskin järjestäjien joukosta löytyi myös niitä, jotka olivat ottaneet aktiivisen roolin laajasti ymmärretyssä aluekehitystyössä ja joilla oli tästä työstä pitkäaikaista näyttöä. Osalle koulutuksen järjestäjistä aluekehitysnäkökulma oli kovin vieras. Muun muassa tämän vuoksi monet kokivat arviointiin liittyvät käsitteet vieraiksi ja vaikeiksi. Erityisiä pulmia liittyi niin *alueen, alueen kehityksen kuin vaikutusten määrittämiseen*. Myös *vaikutusten erottaminen vaikuttavuudesta* tuotti ongelmia. Ammatillisen koulutuksen järjestäjäjoukon erilaisuuden vuoksi arviointiryhmä ei määrittänyt näitä käsitteitä ennakkoon, vaan päätyi malliin, jossa järjestäjät itse kuvasivat arvioinnin kohteena olevan toiminnan sellaisena kuin he ovat sen itse tulkinneet ja toimeenpanneet. Tulos oli odotusten kaltainen: *järjestäjät määrittivät omat aluekehitysvaikutukset hyvin eri tavalla riippuen järjestäjän koulutustehtävästä ja sen alueellisyydestä tai valtakunnallisuudesta, järjestäjän koosta ja asemasta alueellisella tasolla sekä omista toimintaperiaatteista*. Pääosa järjestäjistä on selvästi maakunnallisia ja seutukunnallisia, osa maakunnan ja seutukunnan rajat ylittäviä, osa valtakunnallisia ja osa jopa kansainvälisiä. Yksittäisen järjestäjän toiminta voi olla niin monipuolista, että sillä voi katsoa olevan ”monta aluetta”. EU:n hankerahoitus jakaa alueet tavoitealueiden 1 ja 3 mukaisesti, mutta tältäkin osin aluejako ei ole puhdas; osa järjestäjistä kuuluu molempiin alueisiin.

Koulutuksen järjestäjien oma alueellinen asema ei aina määräydy koulutuksen järjestäjän sijaintikunnan vaan joissakin tapauksissa myös päätoimipaikan sijainnin mukaan. Oman alueen katsotaan muodostuvan sijaintikunnan ympärillä olevista lähikunnista ja koulutuksen järjestäjän taustalla olevasta kuntarakenteesta, ”omistajista” (harppiperiaate). Tähän määrittelyyn vaikuttavat järjestäjän esimerkiksi kuntayhtymän taustalla olevat toimialueet ja seutukuntajaot, rekrytointialueet ja mahdolliset toimipisteet, joita monilla järjestäjillä on useita. Jopa eri puolilla maata sijaitsevat toimipisteet määritettiin kuuluviksi omaan alueeseen, jos yksikön hallinto ja päätöksenteko keskittyivät päätoimipisteeseen. Opiskelijoiden rekrytointialueen kuuluminen omaan alueeseen korostui erityisesti siksi, että järjestäjät ymmärsivät aluekehitysvaikutukset koulutustehtävänsä kautta. Tällöin keskeisiä aluekehitysvaikutusten näkökulmia olivat koulutuksen vetovoimaisuus ja työllistyminen koulutuksen jälkeen sekä se, että alueen työelämä saa tarvitsemaansa työvoimaa.

Pienten ja usein myös yksialaisten koulutuksen järjestäjien oma vaikutusalue rajautui maakuntaan tai seutukuntaan tai joissakin tapauksissa oli sitä laajempi. Erityisoppilaitosten kohdalla oma alue määräytyi sekä läheisen alueen että valtakunnallisuuden perusteella, kun taas kansanopistojen oma alue on monissa ta-

pauksissa nähtävissä valtakunnallisena. Elinkeinoelämän oppilaitosten kohdalla maantieteellinen alue hämärtyi eniten – oppilaitosten keskeisenä tehtävänä on tuottaa koulutus- ja kehittämisspalveluita oman organisaation sisäisiin tarpeisiin. Emo-organisaatiota ei aina mielletä alueelliseksi, joskin sen sijaintikunnalla nähtiin monissa tapauksissa olevan erittäin suuri alueellinen merkitys muun muassa työllistämisen ja alueen hyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi jotkut elinkeinoelämän oppilaitoksista olivat jalkautuneet oman toimintansa ja verkottumisen avulla eri puolille Suomea.

Tyypillistä on, että koulutuksen järjestäjät rekrytoivat opiskelijansa omalta toiminta-alueeltaan. Useimmiten tämä on ymmärrettävissä lähialueeksi. Näin ei kuitenkaan ole kaikissa tapauksissa. Muun muassa monet kansanopistot ymmärtävät oman toiminta-alueensa valtakunnalliseksi – ainakin opiskelijoiden rekrytoinnin kannalta katsottuna.

Ruotsinkielisten koulutuksen järjestäjien vaikutusalue eroaa muista järjestäjistä. Ruotsinkieliset järjestäjien toiminta-alue ei noudata seutukunnan tai maakunnan virallisia rajoja, vaan se voi kattaa esimerkiksi koko Etelä-Suomen tai koko ruotsinkielisen Suomen. Myös kehittämishankkeet kohdistuvat usein laajalle alueelle. Tyypillistä on niin ikään se, että ruotsinkieliset järjestäjät verkostoituvat keskenään.

Koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksiin liittyvän toiminnan laatu arviointikriteereiden valossa

Aluekehitysvaikutusten arviointi oli kriteeriperusteista. Arviointiryhmän määrittämään laatutasoon ylsi koulutuksen järjestäjistä yli puolet (55 %). Suurimmat ongelmat liittyivät järjestäjien välisiin eroihin ja erojen korostumiseen heikoimmin arvioinneissa menestyneiden järjestäjien joukossa: 30 % järjestäjistä ylitti laatutason kaikilla arviointialueilla, kun taas 16 % järjestäjistä ei ylittänyt laatutasoa miltään osin. Muilla järjestäjillä oli sekä laatutason ylittäviä että alittavia alueita. Keskeisimmät erottavat tekijät ovat järjestäjätyyppi, tehtävän monipuolisuus, alueellinen sijainti, opetuskieli, omistus pohja, oppilaitosmuoto, koko ja kuntatyyppi.

Edellä mainittua *tulosta voidaan kokonaisuutena pitää hyvänä aluekehitystyön edelleen kehittämisen lähtökohtana*. Järjestäjät ovat erityisesti onnistuneet oman toiminta-alueensa jäsentämisessä, suunnittelussa ja aluekehitysvaikutuksiin liittyvässä toiminnassa. Sen sijaan systemaattisuuden puutteet seurannassa, arvioinnissa ja jatkuvassa kehittämisessä laskivat järjestäjien kokonaislaadun tasoa. Myös näytöt aluekehitysvaikutuksiin liittyvistä tuloksista olivat vähäisiä.

Arvioinnissa painotettiin alueen ja aluekehitystehtävän jäsentymistä koulutuk-



sen järjestäjän kontekstista käsin. Arvioinnissa ei painotettu yksinomaan maantieteellisesti samalla tavalla rajautuvaa aluenäkemyä ja aluekehitystehtävää vaan ylipäätään toiminnan systematiikkaa suhteessa omaan, itse määritettyyn aluekontekstiin. Vaikka eri järjestäjätyyppisiä löytyy sekä parhaimpien että heikoimpien joukosta, ”*varsinaiset*” *ammattillisen koulutuksen, aikuiskoulutuksen ja erityisopetuksen järjestäjät olivat keskimäärin muita järjestäjärhymiä parempia* kokonaispisteiden valossa. Tätä tulosta voidaan pitää luonnollisena seurauksena siitä, että näillä yksiköillä on muita selkeämpi alueellinen rooli ja alueellisesti hahmotettava koulutustehtävä. Vapaan sivistystyön alueella toimivien järjestäjien, elinkeinoelämän oppilaitosten ja urheiluopistojen aluekehitysvaikutusten jäsentämistä näytti osittain estävän se, ettei alueellista näkökulmaa tunneta omaksi eikä ”valtakunnallista toiminta-alueetta” mielletä alueeksi samalla tavalla kuin maakunnallisesti tai seutukunnallisesti rajautuvaa aluetta.

Aluekehitysvaikutuksiin liittyvä toiminta oli *laadukkainta isoissa, monialaisissa ja kaupungeissa sijaitseissa yksiköissä*. Kuntayhtymäjärjestäjät ja kunnalliset järjestäjät lienevät muita parempia myös siksi, että ne keskittyvät toiminnassaan ammatillisen koulutuksen kokonaisvaltaiseen järjestämiseen ja ovat samalla myös suuria ja kaupungeissa toimivia yksiköitä. Vapaan sivistystyön yksiköiden (mm. kansanopistot), urheiluopistojen, musiikkioppilaitosten ja elinkeinoelämän oppilaitosten tilanne näyttää muita ongelmallisemmalta, joskin osa näistä yksiköistä sijoittuu myös hyvät kokonaispisteet saaneiden joukkoon.

Kuntayhtymäjärjestäjien ja kunnallisten järjestäjien suurimpana etuna on niiden suuruus, sen myötä syntyvä toimintapotentiaali sekä keskittyneisyys ammatilliseen koulutukseen. Keskittyminen ammatilliseen koulutukseen on tunnusomaista myös erityisoppilaitoksille ja aikuiskoulutusyksiköille. Aikuiskoulutuksen yksiköt sidostuvat myös vahvasti oman toiminta-alueensa työelämään, joskin näistä elinkeinoelämän oppilaitokset keskittyvät oman taustaorganisaationsa osaamisen kehittämiseen. Vapaan sivistystyön alueella toimivien yksiköiden perustehtävä on puolestaan vapaassa sivistystyössä, jolloin vastaavasti ammatillisen koulutuksen merkitys kokonaistehtävän kannalta on kokonaisuudessaan vähäinen.

Koulutuksen järjestäjien väliset alueelliset erot ovat suuret. Käytössä olleen aineiston perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, miksi Lapin, Oulun ja Etelä-Suomen läänin alueella toimivat järjestäjät ovat muita keskimääräisesti parempia ja Itä-Suomessa sijaitsevat järjestäjät keskimääräisesti huonompia kuin muut. Vaikka tuloksia osittain selittänevät pisteiden hajonta ja järjestäjä rakenteeseen liittyvät vaihtelut, erojen tulkinta edellyttäisi syventäviä aineistoja ja eri tahojen yhteistä reflektointia myös kulttuuristen tekijöiden ymmärtämiseksi.

Arviointiaineiston perusteella järjestäjien profiili näyttää olevan yhdensuuntainen verrattuna vähän aiemmin tehtyihin sekä työpaikalla tapahtuvan oppimisen (Tynjälä ym. 2006) että lukion ja ammatillisen koulutuksen yhteistyötä opetuksen järjestämisessä koskevan arvioinnin kanssa (Mäensivu ym. 2006). Yhdensuuntaisuus voi kertoa järjestäjien toiminnan laadun kokonaisvaltaisuudesta ja eri toimintojen välisestä synergiasta sekä kulttuurisista tekijöistä. Toki yleistettävyyttä tulkitessa on otettava huomioon myös se, että toimintakuvauksiin perustuva itsearviointimethodi saattaa olla toisille järjestäjille tutumpi kuin toisille.

13.2 Koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksiin liittyvät ydinprosessit ja välineet sekä näiden tavoitteet, suunnitelmallisuus ja vaikuttavuus

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat ottamassa ensiaskeleitaan laajasti ymmärretyn alueellisen kehittämistehtävän suhteen. Koulutuksen järjestäjät hahmottavat alueellisen kehittämistehtävänsä ja siihen liittyvät vaikutukset *ensisijaisesti perustehtävänsä – koulutuksen määrän ja laadun – suuntaamisena oman toiminta-alueensa tarpeiden mukaisesti*. Keskeisenä tavoitteena pidetään työelämän tarpeisiin vastaamista. Monien ammatillisen koulutuksen työelämälähtöisyyttä lisänneiden uudistusten, kuten työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen, nähdään lisäävän edelleen koulutuksen alueellisia kehitysvaikutuksia.

Arviointiryhmä pitää ammatillisen *koulutuksen järjestäjien ensisijaisena tehtävänä koulutustehtävää ja siihen liittyvän koulutustakuun toteutumista*. Tässä tehtävässä onnistumista voidaan siten pitää keskeisenä koulutettaviin yksilöihin ja siten väestön koulutusmahdollisuuksiin liittyvänä aluekehitysvaikutuksena. *Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan alueellisten kehitysvaikutusten aikaansaaminen edellyttää proaktiivista otetta myös suhteessa alueen muihin tarpeisiin, työelämän kehittämiseen ja alueen kilpailukykyyn*.

Ne järjestäjät, jotka painottavat aluekehitysvaikutuksia keskeisinä tavoitteinaan, korostavat pitkäjänteistä ja jatkuvaa alueen toimintaympäristön muutosten analysointia ja tarpeiden ennakoitua, verkostoitumista alueen muiden toimijoiden kanssa ja toiminnan suuntaamista toiminta-alueen tarpeiden mukaan. Nämä järjestäjät painottavat usein myös muuta kuin perustehtävään eli koulutuksen järjestämiseen liittyvää toimintaa. Usein näillä järjestäjillä on myös laajaa hanketoimintaa. Verkostoituminen on näissä tapauksissa merkinnyt suhteiden luomista niin aluehallinnon toimijoiden kuin muiden koulutustasojen, kuten ammattikorkeakoulun, kanssa, joskin verkottuminen aluekehitystyössä on kokonaisuutena vasta alkamassa.



Koulutuksen järjestäjillä on hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä aluekehitys-vaikutuksiin liittyvät ydinprosessit ja toiminta ovat. Koulutuksen järjestäjät eivät kuvaa selkeästi aluekehittämiseen liittyviä ydinprosesseja, joskin myös esimerkiksi koko aluekehitystehtävää koskevia prosessikuvauksia on laadittu. Yhtä mieltä ollaan siitä, että tämän *toiminnan ydin on koulutustarjonnassa*, jota pyritään suuntaamaan kysynnän mukaan. Yhtä mieltä ollaan myös siitä, että koulutuksen *keskeinen tehtävä on tuottaa sellaista osaamista, jota työelämä tarvitsee*. Sellaisilla toiminnoilla kuin työssäoppiminen ja ammattiosaamisen näytöt nähtiin olevan suuri aluekehitysvaikutuksiin liittyvä merkitys. Myös ennakointitoiminta miellettiin usein aluekehittämiseen liittyväksi ydinprosessiksi. *Työelämän kehittäminen, yrittäjyyden edistäminen ja innovaatiotoiminta olivat toimintoja, jotka vain osa järjestäjistä nosti esiin aluekehitysvaikutusten näkökulmasta*. Prosessien hallinnan näkökulmasta ongelmalliseksi osoittautuivat myös tehtävän, tavoitteiden, yhteistyöverkostojen ja yhteistyön periaatteiden epäselvyys sekä eri toimijoiden keskinäinen kilpailu. Monien mielestä laaja koulutustehtävään integroitava muu aluekehittämistehtävä kuuluu vain yliopistoille ja ammattikorkeakouluille.

Piirtääkseen täydellisen aluekehitysvaikutuksia koskevan kuvan, koulutuksen järjestäjien *tulisi määrittää omat aluekehitysvaikutuksiin liittyvät prosessinsa* lähtien EU:n strategia-asiakirjoista ja päätyen kansallisiin tavoitteisiin ja edelleen omiin tavoitteisiin. Tässä määrittelyssä on tarpeen ottaa huomioon valtioneuvoston koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmat sekä opetus- ja työministeriön linjaukset, kuten myös lääni-, maakunta- ja piiriviranomaisten suunnitelmat ja seudun osaamis- ja työllisyysohjelmat. Koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksia koskevien prosessien määrittely ei voi tapahtua muista erillään, vaan tähän työhön tarvitaan hyvää verkottumista alueen toimijoiden, kuten lääninhallituksen, maakunnan liiton, työvoima- ja elinkeinokeskuksen, muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen sekä ylipäätään elinkeinoelämän kanssa. Vuorovaikutusverkostojen säikeet ovat keskeisiä: vuorovaikutusta ja kumppanuuksia tarvitaan yhteisen oppimisen perustaksi ja oppivan alueen kehittämiseksi. Tavoitteiden, suunnitelmien laadinta, painopisteiden määrittäminen tapahtuu yhdessä monimuotoisen verkoston kanssa.

Ennakointi ja muutoksen hallinta

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien *ennakointitoiminta on laajaa mutta myös hajanaista ja epäsystemaattista*. Monilla järjestäjillä on omia ennakointihankkei-

ta, ja monet osallistuvat aktiivisesti alueella tehtävään ennakkointiin ja hanketoimintaan. Tästä huolimatta esimerkiksi koulutuksen tarjonta vaikuttaa monin paikoin melko staattiselta. Sen lisäksi, ettei ennakkointitietoa ole käytettävissä, koulutuksen järjestäjät eivät aina eri syiden vuoksi suuntaa koulutusta ennakkointitulosten mukaan. Järjestäjien mielestä suurimpana ongelmana on, etteivät he voi tehdä tarvittavia päätöksiä alueellisella tasolla kansallisen säätelyn vuoksi. Ongelmia liittyy muun muassa uusien koulutusohjelmien käynnistämiseen ja koulutusmäärien lisäämiseen. Ongelmana on myös se, ettei työelämä kykene kovin selkeästi ilmaisemaan, mitkä ovat sen pitkántähtäimen haasteet, tarpeet ja muutospaineet. Myös erilaiset hallinnolliset tekijät ja henkilöstöön, tiloihin ja laitteisiin sekä ylipäättään talouteen liittyvät voimavaratekijät estävät koulutuksen järjestäjiä suuntaamasta toimintaa uudelleen nopeasti.

Koulutuksen järjestäjien toiminnan suuntaamiseen vaikuttavat sekä ulkoa tulevat haasteet että sisältäpäin säätelevät mahdollisuudet. Järjestäjä itse ratkaisee aluekehitystyön tavoitteet, periaatteet ja painotukset sekä päättää voimavarojensa kohdentamisesta. Järjestäjä itse valitsee, asettaako se tavoitteensa pelkästään eri tahojen esittämien nykyisten tarpeiden ja odotusten mukaisesti vai painottaako se toiminnassaan myös pitkäjärjenteistä ja tulevaisuuteen suuntautuvaa aluekehitystyötä. Näistä vaihtoehdoista ensimmäisenä esitetty *reagointiorientaatio on nyt vallitseva (reaktiivinen orientaatio)*. Koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksiin liittyvä toiminta tulisi olla vahvasti *proaktiivinen*.

Ajankohtaisin ennakkoinnin tehtävä liittyy KESU:ssa 2007–2012 esitettävään ammattirakenteen, koulutustarpeen ja aloituspaikkojen mitoittamiseen. Alueet ovat organisoineet tähän liittyvän valmistelun ja yhteistyön omalla tavallaan. Koulutuksen järjestäjien osallistuminen tähän KESU:n valmisteluun ei tule kovin selvästi esille aineistosta. Tämä ennakkointi olisi arviointiryhmän mielestä tarjonnut mahdollisuuden tarkastella yhdessä alueellisten toimijoiden kanssa alueiden toimialojen ja työpaikkarakenteen muutosten kehittymistä (Työvoima 2025) ja osaamisen ja ammattien muutostarpeita sekä tuoda esille alueilla olevien koulutuksen järjestäjien merkityksen ja toiminnan laajuuden. Erityisen tärkeää on tunnistaa myös pienten koulutuksen järjestäjien, kuten erityisoppilaitosten ja vapaan sivistystyön organisaatioiden, merkitys alueen ja alueiden kehityksen kannalta.

Koulutuksen järjestäjät painottavat, että aluekehitysvaikutuksia koskevaan perustehtävään kuuluvat *koulutustarpeiden ennakkoinnin lisäksi myös opiskelijavirtojen hallinta ja työelämäkontekstiin liittyvät opetusprosessit* (esimerkiksi työsäoppiminen). Alueellisten kehitysvaikutusten seuranta painottuu opiskelijoiden työhön sijoittumiseen, joskin järjestäjät seuraavat opiskelijavirtaa myös muiden



tunnuslukujen avulla (esimerkiksi hakeneet, täyttöaste, keskeyttäneet, ja läpäisyaste). Järjestäjät eivät kuitenkaan arvota sitä, mikä merkitys aluekehitysvaikutusten kannalta on sillä, sijoittuvatko opiskelijat työhön ”omalle alueelle” vai muuttavatko he koulutuksen jälkeen välittömästi pois alueelta.

Määrällisten tarpeiden lisäksi koulutuksen järjestäjillä ilmenee myös **tarvetta laadullisten kehittämistarpeiden ennakointiin**. Lisäksi ilmenee tarpeita perehtyä alueen kehittämiseen liittyviin ennakointeihin, strategiaan suunnitelmiin sekä muihin suunnitelmiin ja ohjelmiin. Näiltä osin on usein myös kysymys aluekehystoimijoiden aktiivisuudesta ja yhteistyöstä ja heidän halustaan ottaa koulutuksen järjestäjiä mukaan alueelliseen ennakointiin ja suunnitteluun. Alueen tarpeet tulisi tunnistaa kokonaisvaltaisesti ja kattavasti.

Opiskelijoiden liikkuvuus

Arviointiryhmän mielestä opiskelijoiden liikkuvuuden tarkastelu tuo osaltaan lisävalaistusta alueen vetovoimaisuuteen ja kilpailukykyyn. **Opiskelijoiden liikkuvuus sekä ennen koulutusta että sen jälkeen on melko suurta**, joskin liikkuvuudessa on suuria koko ammatillista koulutusta että eri aloja koskevia alueellisia eroja.

On alueita, joista alueelta ulospäin tapahtuvaa pakoa on vähän ennen ja jälkeen koulutuksen (esimerkiksi Uusimaa ja Ahvenanmaa). Joukossa on myös niitä järjestäjiä, joiden opiskelijat muuttavat keskimääräistä enemmän sekä ennen että jälkeen koulutuksen (esimerkiksi Itä-Uusimaa ja Kanta-Häme). Vastaavasti on alueita, joilta opiskelijat muuttavat keskimääräistä enemmän ennen koulutusta (esimerkiksi Kainuu) ja niitä alueita, joilta opiskelijat muuttavat keskimääräistä enemmän koulutuksen jälkeen (esimerkiksi Etelä-Savo ja Keski-Pohjanmaa).

Opiskelijoiden liikkuvuutta koskevat luvut viittaavat osaltaan koulutuksen tarjonnan ja kysynnän epäsuhtaan, mutta taustalla lienee myös alueen sijaintiin ja alueen rakenteellisiin tekijöihin sekä alueidentiteettiin liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi Itä-Uusimaa mielletään käytännössä vahvasti pääkaupunkiseutuun ja siihen liittyvään työssäkäyntialueeseen kuuluvaksi. Samoin pääkaupunkiseudun ”imu” vaikuttanee myös muiden lähialueiden muuttovirtoihin. Edelleen oma alue ja siihen liittyvä arvo- ja kulttuurisidos voi vahvemmin pidättää opiskelijoita joillakin alueilla. Tämän kaltaiset tekijät voivat olla vaikuttamassa esimerkiksi Lapissa kouluttautuneiden keskimääräistä vähäisempään muuttoalttiuteen koulutuksen jälkeen.

Se, että opiskelijat muuttavat jollekin alueelle enemmän ennen koulutusta kuin koulutuksen jälkeen kertonee osaltaan alueen vetovoimaisuudesta ja koulutuksen

aikaisten kokemusten myönteisyydestä. Tämän kaltainen tilanne ilmeni muun muassa Etelä-Karjalassa. Vastaavasti opiskelijoiden keskimääräistä suurempi muutto koulutuksen jälkeen saattaa viitata alueen vetovoimaisuuden puuttumiseen, heikkoon juurtumiseen koulutuspaikkakunnalle tai alueen heikkoon työllisyystilanteeseen. Tämän kaltainen tilanne ilmeni muun muassa Etelä-Savossa ja Kainuussa.

Ammatillisen koulutuksen tarjonnassa on painotettu läheisyysperiaatetta suhteessa opiskelijoihin. Melko selvältä näyttää kuitenkin se, ettei tämä periaate määrittää yksinomaisesti koulutukseen ja työhön hakeutumista. Käytännössä monet opiskelijat näyttävät kyseenalaistavan periaatteen hakeutumalla opiskelemaan muualle kuin omaan kotimaakuntaansa. Liikkuvuus on melko suurta myös koulutuksen jälkeen. Arviointiryhmä ei selvittänyt opiskelijoiden liikkuvuuden syitä, mutta taustalla löytynee monia koulutuksen imagoon, alueen ja työelämän kilpailukykyyn, tarjontaan ja kulttuuriseen sidosteisuuteen liittyviä tekijöitä. Arviointiryhmän mielestä opiskelijat saattavat hakeutua suurissa kaupungeissa sijaitseviin oppilaitoksiin siksi, että ne tarjoavat opiskelijoille monipuolisempia opiskelumahdollisuuksia ja työelämäyhteyksiä mahdollista työhön sijoittumista ajatellen ja että nämä alueet tarjoavat opiskeluaikalle myös muun elämän sykkeen.

Opiskelijoiden liikkuvuus vaihtelee myös aloittain. Suurinta opiskelijoiden liikkuvuus ennen koulutusta ja sen jälkeen on humanistisella ja kasvatusalalla sekä luonnonvara- ja ympäristöalalla. Vastaavasti vähiten sekä ennen että jälkeen koulutuksen muuttavat luonnontieteiden sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijat. Humanistisen ja kasvatustieteiden opiskelijoiden keskimääräistä suurempi muuttoalttius ennen ja jälkeen koulutuksen lienee osittain ymmärrettävissä kansanopistojen koulutustarjonnan valtakunnallisuudella.

Ennen koulutusta tapahtuva opiskelijoiden alakohtaisesti vaihteleva liikkuvuus voi olla seurausta ala- ja tutkintokohtaisen koulutuksen kysynnän ja tarjonnan epätasapainosta alueitten välillä. Opiskelijan kotimaakunnan koulutustarjonta voi olla liian kapea tai alue on kyseisen ammatin ja työmahdollisuuksien näkökulmasta houkuttelevuudeltaan muutoin heikko. Valmistumisen jälkeen tapahtunut vähäinen liikkuvuus voi toisaalta liittyä kouluttajamaakunnan hyviin mahdollisuuksiin tarjota valmistuneille opiskelijoille sopivia työ- ja asumismahdollisuuksia. Koulutuksen jälkeinen liikkuvuus voi myös selittyä paluumuutolla lähtömaakuntaan.

Opiskelijoiden liikkuvuus on monen tekijän summa. Tässä yhteydessä sitä on voitu arvioida esimerkinomaisesti. Arviointiryhmän käsityksen mukaan ***opiskelijoiden liikkuvuutta ja alueiden vetovoimaisuutta tulisi arvioida syvällisemmin erikseen.***



Opetussuunnitelmat ja osaaminen

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien **aluekehitystyön suhde opetukseen jäi monin osin epäselväksi**. Järjestäjät mieltävät aluekehitystyön lähinnä tutkintojen ja työelämän tarpeen vastaavuutena ja koulutuksen määrinä sekä koulutuksen tuottaman osaamisen kannalta. Järjestäjien kuvauksista ei tullut esiin, miten järjestäjä hyödyttää aluekehitystyötä ja sen tuloksia opetuksessa ja sen kehittämisessä sekä opettajien koulutuksessa, joskin yhteys työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja ammattiosaamisen näyttöihin korostui. Arviointiryhmän käsitys on, **ettei koulutuksen määrin ja suoritettuihin tutkintoihin painottuminen riitä aluekehitysvaikutusten aikaansaamiseksi**. Aluekehitystyön avulla voidaan tukea myös työelämälähtöisen osaamisen kehittymistä, työelämälähtöisten tiedon jalostumista opetuksen sisällöiksi, monipuolisten sekä opettajien että opiskelijoiden työelämäkokemusten hyödyntämistä ja sekä opiskelijoiden että opettajien entistä parempaa jalkautumista työelämään. **Metataitojen painottamista koulutuksessa ja opiskelijoiden osaamisessa** arviointiryhmä pitää keskeisenä myös alueellisten kehitysvaikutuksen kehittämisen näkökulmasta. Opettajien työelämätuntemuksen ajantasaisuus on myös avainasia, mikä korostuikin aineistoissa. Opetukseen tehokkaasti nivelletty aluekehitystyö voi arviointiryhmän käsityksen mukaan edistää merkittävästi opiskelijoiden työllistymistä ja sitoutumista ammattiin, työhön ja alueeseen.

Opiskelijoiden oppimisen lisäksi olisi hyvä tarkastella työpaikalla tapahtuvan oppimisen vaikutuksia niiden yritysten omaan toimintaan, joissa opiskelijat ovat työssäoppimassa. Minkälaisia vaikutteita opiskelijat tuovat oppilaitoksistaan työpaikoille, onko heillä uutta annettavaa yritysten henkilökunnalle ja yrityksissä tehtävien työprosessien kehittämiseen? Tarkastelu tästä näkökulmasta auttaisi myös arvioimaan tietopuolisen koulutuksen sisältöjen ajanmukaisuutta.

Työelämäkehittäminen ja yrittäjyys

Jotkin järjestäjät painottavat toiminnassaan **työelämäpalveluita, joskin yleistä epäselvyyttä vallitsee siitä, kuuluuko tämä tehtävä ammatillisen koulutuksen järjestäjien tehtäviin**. Epäselvyyttä lisää se, ettei tehtävää ole ammatillisen koulutuksen järjestäjien osalta niin selkeästi määritetty kuin esimerkiksi ammattikorkeakoulujen kohdalla. Lisähämmennystä aiheuttaa myös se, että työelämän kehittämistehtävä ja siihen oikeuttava rahoitus on opetusministeriön taholta kytketty lupakäytäntöön perustuvaksi toiminnaksi. Järjestäjien mielestä työelämäpalveluiden ongelmat liittyvät myös sen rahoitukseen.

Ammatillisen koulutuksen tavoitteissa korostetaan yrittäjyyttä ja yritystoiminnan tukemista (erityisesti pk-yritystoiminta). **Monet koulutuksen järjestäjistä painottavat yhä enemmän yrittäjyyttä opetussuunnitelmissaan ja opiskelijoiden opiskelussa.** Lisäksi monilla, varsinkin suurilla järjestäjillä oli oma yrityspalveluksikkönsä työelämän kehittämis- ja palvelutoimintaa varten. Monet järjestäjät korostivat toiminnassaan erityisesti pk-sektorilla toimivien yrittäjien tukemista.

Koulutuksen järjestäjien näytöt osallistumisesta ja vaikutuksista alueen yritystoiminnan ja alueella jo sijaitsevien yritysten kehittämiseen olivat edellä kuvatusti melko epätasaisia. Epätasaisuudesta huolimatta tulosta voidaan pitää erinomaisena siltä kannalta, että monet järjestäjät toimivat koulutustehtävänsä laajemmin aktiivisesti työelämän ja alueen elinkeinoelämän kehittämiseksi ja siten aluekehitysvaikutusten aikaansaamiseksi siitä huolimatta, ettei tätä koskeva järjestäjien tehtävä ole ammatillisessa koulutuksessa kovin selvä. Monet järjestäjät **osoittavat siten vahvaa näyttöä sellaisesta proaktiivisesta alueen tarpeista, toiminnan ehdoista ja omaleimaisuudesta nousevasta toiminnasta, jota ei säädellä ja ohjata normein.** Voimaantumisen tapahtuu alueella.

Vaikka yrittäjyyttä koskevat opinnot ovat lisääntyneet opetussuunnitelmien ja tutkinnon perusteiden muutosten myötä, ei **yrittäjyyteen liittyvien opintojen tarjonta ole kattavaa.** Sen sijaan yrittäjien ammattitutkintoon tähtäävää koulutusta painotetaan laajasti.

Seuranta ja arviointi

Keskeisimmät aluekehittämistyötä tukevat prosessit liittyvät muun muassa tietojen hallintaan ja jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Näiden toimintojen kehittämisen tarve on suuri. Suurimmat ongelmat liittyvät aluekehitysvaikutuksia koskevien **tavoitteiden ja niiden saavuttamisen mittaamiseen soveltuvien indikaattoreiden ja mittareiden puuttumiseen sekä arviointiosaamisen heikkouksiin.**

Aluekehitysvaikutusten seuranta ja arviointi on kokonaisuutena melko satunnaista ja hajanaista. Seuranta ja arviointi perustuvat suurelta osin määrällisiin tunnuslukuihin ja kohdistuvat erityisesti opiskelijavirtaan, talouteen ja opiskelijoiden palautteisiin. Vain harvalla järjestäjällä oli toimivia palautejärjestelmiä, joilla tietoa olisi hankittu esimerkiksi aluehallinnolta ja keskeisiltä yhteistyökumppaneilta.

Seurannan ja arvioinnin heikkouksien vuoksi koulutuksen järjestäjille **ei kerry tietoon perustuvaa näyttöä siitä, miten he ovat toiminnassaan onnistuneet ja miten he voisivat edelleen parantaa aluekehitysvaikutuksiaan.** Keskeistä on yhteys strategiseen suunnitteluun ja eritoten aluekehitystyötä koskeviin tavoittei-



siin. Niin ikään innovatiivisten arviointimenetelmien käyttöönotolla voitaisiin tukea nykyistä paremmin niin aluekehitystyön johtamista kuin myös itseohjautuvaa toimintaa. Aluekehitystyön sidosteisuuden ja verkostomaisen toimintatavan vaatimusten vuoksi myös seurantaa ja arviointia olisi tarpeen kehittää verkostomaisesti yhteistyössä eri osapuolten kanssa.

Tulokset

Järjestäjien väliset erot aluekehitysvaikutusten tulosten arvioinnissa ovat suuret. Toisille järjestäjille tulosten monipuolinen kuvaaminen ja analysointi eivät tuota vaikeuksia, kun taas toiset järjestäjät eivät kuvanneet tuloksiaan lainkaan. Parhaimmista tuloskuvauksista välittyy kuva selkeistä tavoitteista, toimivista mittareista ja systemaattisesta seurannasta ja arvioinnista. Seurannan ja arvioinnin tavoin esitetyt tulokset painottuvat opiskelijavirtaan ja tuloksellisuusrahoituksen mittareihin. Vain jotkin järjestäjistä pitivät toimintaansa yhteiskunnallisen, alueellisen ja kulttuurisen identiteetin vahvistajana, paikallisen toiminnan aktivoijana ja työllisyyden ja yrityäjyyden edistäjänä sekä yritystoiminnan ja muun työelämän ja alueen kehittäjänä tuloksinaan. Myöskään yhteistyön ja verkostoitumisen intensiteettiä esimerkiksi ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja tutkimuslaitosten ja muiden oppilaitosten sekä alueviranomaisten kanssa ei yleisesti mielletty tuloksiksi.

Jatkuva parantaminen ja kehittäminen

Jo päätulosten tarkastelu osoitti, että järjestäjillä on kokonaisuutena melko *epäsystemaattiset jatkuvan parantamisen ja kehittämisen mekanismit*. Ennakointi-, seuranta- ja arviointitietoa ei systemaattisesti hyödynnetä eikä hyviä käytänteitä levitetä kovin tehokkaasti. Myöskin toisilta oppimisen kulttuuri (esimerkiksi benchmarking-toiminta ja muut vertaisarvioinnin menetelmät) ja ulkoisen arvioinnin hyödyntäminen on melko vähäistä.

Siitä huolimatta, ettei koulutuksen järjestäjillä ole laajasti vakiintuneita toimintatapoja jatkuvaan aluekehitystyön laadun parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen, monilla järjestäjillä on selkeät käsitykset siitä, miten he tulevat kehittämään toimintaansa lähitulevaisuudessa. Koulutuksen järjestäjien mielestä kehittämisessä tullaan painottamaan *eri tahojen välistä ja toimialojen sisäistä yhteistyötä ja mukanaoloa verkoston jäsenenä erilaisissa strategia- ja suunnittelutyöryhmissä*.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkostoa kootaan yhteen suuremman alueellisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Tämä

kehityssuunta jakaa järjestäjät kahtia. Toiset näkevät tämän mahdollisuutena ja toiset uhkana myös aluekehitysvaikutusten suhteen. Jotkin järjestäjät korostavat järjestäjäverkoston kokoomista ja järjestäjän kokonaisvastuuta alueella, kun taas joidenkin mielestä järjestäjäkunnan monipuolisuus ja jaettu vastuuon alueen ja seutukunnan etu.

Koulutuksen järjestäjien mielestä aluekehitysvaikutuksia koskevassa toiminnassa tulevaisuudessa ***painotetaan työelämän palvelu- ja kehittämistehtävää.*** Tätä voidaan pitää tavoitteen suuntaisena, joskin tämä tehtävä on rajattu vain osalle aikuiskoulutuksen järjestäjiä. Myös tämän arvioinnin mukaan tavoitteellista kehittämistä tarvitaan, koska arvioinnin mukaan työelämän palvelu- ja kehittämistehtävän saaneet yksiköt eivät vielä erottuneet muusta järjestäjäjoukosta aluekehitysvaikutusten suhteen.

Koulutuksen järjestäjät korostavat tulevaisuuden ***painopisteensä myös opiskelijoiden opiskelun ja opetuskäytänteiden ja -ympäristöjen kehittämistä.*** Tätä kehityssuuntaa voidaan pitää oikeansuuntaisena muun muassa järjestäjien primaritehtävän kannalta. Sekä koulutustakuun toteutuminen että opiskelijoiden jatko-opiskelumahdollisuuksien turvaaminen ovat keskeisiä tavoitteita myös aluekehitysvaikutusten kannalta.

Alueiden erilaiset tarpeet korostuivat myös järjestäjien esittämissä tulevaisuuden toimintamalleissa. ***Alueelliset erityiskysymykset korostuivat pääkaupunkiseudulla – metropolialueella.***

13.3 Koulutuksen järjestäjien alueellisten yhteistyöverkostojen rakenne ja keskeiset kumppanit sekä yhteistyön muodot, tavoitteet ja tulokset

Arvioinnin taustalla oli oletus, että koulutuksen järjestäjällä on aktiivinen rooli alueen kehittäjänä. Vaikka jotkin järjestäjät ovat jäsentäneet sekä aluekehittämisen että aluevaikuttavuuden tavoitteet ja toiminnan melko selkeästi, ***melko suurella osalla koulutuksen järjestäjistä aluekehitystehtävä ei ole jäsentynyt.*** Vain osa järjestäjistä mieltää itsensä aktiiviseksi aluekehittäjäksi, on ottanut aluekehittämisen keskeiseksi strategiseksi tehtäväksi ja on ”ottanut oman paikan” aluetoimijoiden joukossa. Nämä järjestäjät ovat yleensä kooltaan suuria kuntayhtymiä ja kunnallisia koulutuksen järjestäjiä. Myös aikuiskoulutuksen alueella oman roolin hahmottuminen on monin osin muita selkeämpää.

Koulutuksen järjestäjät pitivät keskeisimpänä toimintansa lähtökohtana ***maakunnallisuutta ja seutukunnallisuutta.*** Useissa tapauksissa aluekehitystehtävä



tarkoitti lähes yksinomaan oman **alueen osaamisen vahvistamista perinteisen koulutustehtävän kautta**. Järjestäjät painottivat myös alueen elinkeinoelämän tukemista ja siten paikallisia tarpeita. Aluevaikutuksissa korostui työelämän kehittäminen koulutuksen keinoin, mutta esimerkiksi alueen sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman kasvattaminen ei noussut järjestäjien tietoisissa pyrkimyksissä vahvasti esille.

Järjestäjät **eivät yleisesti panosta vahvasti kehittämis- ja palvelutarjontaan ja innovaatiotoimintaan**. Myöskään verkottumista kehittämis- ja palvelutarjonnan sekä innovaatiotoiminnan suhteen ei ole kovin mittavasti ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja muiden järjestäjien kanssa. Nämä järjestäjien tehtävät ja roolit ovat laajasti epäselviä. Yhtenäistä kuvaa synergiaetuja tavoittelevasta aluekehitystyöstä ei järjestäjien toiminnasta jäsenny.

Koulutuksen järjestäjät korostavat sekä yleistä alueen tarpeista lähtevää koulutustehtävää että eri alojen näkökulmaa. **Järjestäjien aluekehitystehtävä siten jäsentyy sekä kokonaisvaltaisena tehtävänä että koulutusalojen, oppilaitosten ja jopa toimipisteiden mukaan**. Laaja aluekehitystehtävä ja eri alojen rajojen ylittämistä saadut synergiahyödyt eivät tule kovin selvästi esille. Monet järjestäjistä kuitenkin painottavat aluekehittämisessä aikuiskoulutustehtävän ja uuden työelämän kehittämistehtävän merkitystä. Alakohtaisista erityiskysymyksistä nousivat erityisesti esiin hyvinvointisektorin (sosiaali- ja terveysala) sekä maaseudun kehittämiseen (erityisesti luonnonvara-ala) liittyvät tarpeet.

Vaikka suurella osalla koulutuksen järjestäjistä laaja-alainen vaikuttaminen alueelliseen toimintaan oli vähäistä ja rajautui koulutukseen ja yksittäisiin hankkeisiin, monet – erityisesti osa suurista järjestäjistä – osallistuivat aktiivisesti alueelliseen strategiatyöhön ja niitä valmisteleviin johtoryhmiin ja alakohtaisiin työryhmiin. Oman roolin jäsentämiseen liittyvien ongelmien lisäksi monet eivät myöskään jäsentäneet muiden roolia aluekehitystyössä. Aluekehittämiseen osallistuvia pidetään samanarvoisina ja -kokoisina, jolloin myös vastuut eivät jäsenny. Arviointiryhmän käsitys on, että **aluekehitystyöltä puuttuvat veturit ja sen myötä verkostojohtamisen mekanismit**. Verkottumisen ja vastuiden selkeyttämisen tarve on suuri.

Koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksiin vaikuttanee myös **järjestäjien erilaisuus**. Järjestäjien toimintaympäristöt ja tehtävät poikkeavat toisistaan. Lisäksi järjestäjät ovat historialtaan ja kehitykseltään hyvin erilaisessa tilanteessa. Myös muutosmahdollisuudet ja -uhkat näyttävät järjestäjäkentässä hyvin erilaisina ja tuovat toimintaan oman jännitteensä.

Maakunnalliset koulutuksen järjestäjät ovat aluekehittämisen suhteen vahvempia kuin pienet, yhden koulutusalan järjestäjät. Lisäksi uskottava, strategi-

sesti ohjattu ja vaikuttava aluekehittämistoiminta näyttäisi edellyttävän koulutuksen järjestäjiltä määrättyä kokoa. Alueellinen kehittämistehtävä näyttäisi myös tehostuvan, jos järjestäjä toimii maantieteellisesti riittävän laajalla alueella ja edustaa monia koulutusaloja. Valtakunnallisesti toimivilla koulutuksen järjestäjillä on usein hankaluuksia alueellisuutensa haltuunotossa erityisesti silloin, kun ydintehtävään liittyvällä toiminnalla ei ole alueellista kytkentää.

Meneillään olevat ***oppilaitosverkon kokoamis- ja kehittämistoimenpiteet tukevat ammatillisen koulutuksen aluevaikutustavoitetta ja luovat edellytyksiä koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävälle***. Koon suuretessa järjestäjän kokoavan strategiatyön merkitys ja sen painoarvo myös aluekehittämisessä verkoston osana kasvaa. Suuren järjestäjän on synergiaedun vuoksi myös helpompi osoittaa taloudellisia ja muita voimavaroja aluekehittämistyöhön. Sen on myös helpompi päästä ”yhteisiin pöytiin”.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien aktiivista roolia ja eri tahojen kanssa verkostoitumista on osittain estänyt se, että ***aluekehitystehtävä on mielletty ammattikorkeakoulujen ja nyt myös yliopistojen tehtäväksi*** – ei ammatillisen koulutuksen järjestäjien tehtäväksi. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät eivät ole kuuluneet porukkaan – eivätkä oikein itsekään ole mieltäneet omaa rooliaan. Rajat ylittävää aluekehitystyötä tehdään melko vähän. Järjestäjien osallistumisaste alueellisiin verkostoihin myös vaihtelee. Osa järjestäjistä on aktiivisia, mutta osa on osallistunut verkostoihin melko passiivisina ”mukanaolijoina” ja osa ei lainkaan. Osa ammatillisen koulutuksen järjestäjistä kokee myös, ettei heitä ole pyydetty samoihin alueellisten toimijoiden pöytiin. Viimeksi mainittu ongelma korostuu erityisesti pienten koulutuksen järjestäjien kohdalla. Pienten järjestäjien rooli aluekehittämistyössä ei muutoinkaan jäsenynty kovin hyvin. Pienten järjestäjien osallistumista alueelliseen yhteistyöhön ja esimerkiksi yhteisiin hankkeisiin estävät myös vähäiset voimavarat. Pienten järjestäjien voimavarat eivät riitä aluekehitystyöhön perustehtävän – koulutuksen – ohella. Pienten järjestäjien ongelmana on myös se, ettei heitä mielletä muiden toimijoiden tapaan alueellisiksi toimijoiksi, eikä alueellisesti myöskään luoda mahdollisuuksia näiden osallistumiseen.

Järjestäjillä näyttää olevan vaikeuksia ymmärtää, mitä heiltä odotetaan aluekehitystyössä, kun taas ympäristön ongelmissa korostuvat vaikeudet ottaa järjestäjät mukaan kehittämistyöhön. Maakunnalta, seutukunnalta puuttuu myös yhteinen näkemys laajasta rintamasta, jossa koulutus yhtenä toimijana on kehittämässä maakunnan/seutukunnan osaamista.

Koulutuksen järjestäjän alueellisen roolin näkeminen laajemmin kuin pelkkänä koulutuksen tuottajana on osoitus aluekehitystehtävän sisäistämisestä. ***Vahvaa***



proaktiivisuutta pelkän perässä kulkemisen ja reagoimisen sijaan kaivataan. Tällaisesta laajakatseisuudesta oli lukuisia esimerkkejä.

Monet koulutuksen ***järjestäjät tekevät ja johtavat aluekehitystyötä koordinoitusti, mutta järjestäjien joukossa on myös niitä, joissa työ on delegoitu oppilaitoksille ja aloille.*** Monissa yksiköissä – erityisesti pienissä – aluekehittämistyö keskittyy rehtorille. Monin paikoin aluekehitystyö ja sen päämäärät ja muodot jäävät vieraiksi ja etäiseksi oppilaitostasolla toimiville. Järjestäjät eivät myöskään aina tue oppilaitosten osallistumista ja aktiivista kehittämiseen suuntautumista. Arvioinnissa jäi myös epäselväksi se, mikä on ***opiskelijoiden ja opettajien rooli*** aluekehitystyössä ja missä prosessin vaiheessa nämä ovat mukana.

Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit sekä työelämän edustajat tuovat näkemyksiään koulutuksesta järjestäjien tietoon erilaisten kanavien avulla. Ammatillisten neuvottelukuntien ja muiden yhteistyöfoorumien merkitys on suuri. Yleisvaikutelma erilaisten foorumien toiminnasta on myönteinen, joskin jossain määrin jäi epäselväksi se, miten eri tahojen kannanotot otetaan huomioon käytännön toiminnassa ja mikä on ollut tahojen osallistumisen vaikutus. Erilaiset uudistukset, kuten työssäoppiminen ja ammattiosaamisen näytöt ovat nostaneet systemaattisen yhteistyön arvostusta ja vaatimusta.

13.4 Aluekehitysvaikeudet koulutuksen järjestäjän toimintastrategiassa

Koulutuksen järjestäjät ovat ottamassa ensiaskeleitaan tietoisien, systemaattisten ja laajasti ymmärretyn aluekehitystoiminnan alueella. Parhaimmillaankin toiminnassa painottuu EU-hankkeet, opettajien työelämäsuhteet, jäsenyydet alueellisissa toimielimissä ja yhteistyösuhteet lähimmän elinkeinoelämän kanssa.

Arviointiryhmän käsitys on, että ***monet järjestäjistä eivät ole vielä tiedostaneet aluekehitystehtäväänsä ja mahdollisuuksiaan eikä myöskään alueellisten kehitysstrategioiden merkitystä ja oman toimintansa liittymistä niihin.*** Osa näistä järjestäjistä on sellaisia, joiden mielestä aluekehitystehtävä ei ole ammatillisen koulutuksen järjestäjien tehtävä. Nämä järjestäjät suuntaavat sekä aineelliset että henkiset voimavaransa lain määrittämään koulutustehtävään. Monien järjestäjien mielestä aluekehitystyöhön osallistumisen esteenä on, ettei järjestäjille ole osoitettu resursseja tätä tehtävää varten. Osa järjestäjistä myös korosti, ettei järjestäjiä ole myöskään tuettu kansallisten kehittämishankkeiden avulla.

Ottaakseen nykyistä paremmin haltuun aluekehitystehtävän, koulutuksen järjestäjällä tulee olla selkeä näkemys toimintaympäristöstään, sen muutoksista sekä

alueellisista kehitysstrategioista. Lisäksi **järjestäjällä tulee olla aluekehitysstrategiansa tai muutoin selvä käsitys aluekehittämiseen liittyvistä tavoitteista ja omasta vastuustaan ja roolistaan ja myös siihen kohdistuvista odotuksista**. Tavoitteiden ja tehtävän tulee olla selviä. Strategioiden avulla järjestäjä voi selkeyttää muutossaasteita ja mahdollisuuksiaan niihin vastaamisessa. Sen tulee myös valita toimintamuotonsa, joilla se vaikuttaa myönteisesti alueen kehitykseen. Lisäksi sillä tulee olla kyky arvioida oman toimintansa alueellisia vaikutuksia ja näkemys siitä, miten toiminta organisoidaan ja miten keskeiset tahot, kuten opiskelijat, opettajat ja muut asiantuntijat sekä sidosryhmät, osallistetaan aluekehitystoimintaan. Keskeistä ovat myös linjaukset siitä, miten aluekehittämistyö resursoidaan.

Tavoitteiden, osaamisen ja uusien toimintamuotojen sekä voimavarojen lisäksi aluekehittämisen tehostamiseksi **tarvitaan myös asennemuokkausta**. Asenteiden muutostarvetta on sekä koulutuksen järjestäjillä itsellään että muilla aluetoimijoilla ja verkostokumppaneilla. **Ammatillisen koulutuksen järjestäjien asema aluevaikuttavuudesta vastuullisina ja osallisina tulisi eri osapuolten tunnustaa**. Lisäksi tarvitaan kannusteita koulutuksen järjestäjien aktivoimiseksi. Keskeistä on, ettei aluekehittämistehtävää kokonaan irroteta perustehtävästä vaan että myös perustehtävä nähdään keskeisenä aluekehitysvaikutuksia tuottavana toimintana myös tulevaisuudessa.

Koulutuksen järjestäjät tuntevat hyvin aluekehittämisen suunnittelujärjestelmän, ja monet järjestäjistä osallistuvat aktiivisesti alueen strategiatyöhön ja erilaisiin johto- ja suunnitteluryhmiin. Monien järjestäjien panos oli myös vahva aluestrategioiden luomisessa ja alueellisten kehittämisohjelmien toteuttamisessa.

Joidenkin järjestäjien esimerkillisestä aluekehittämiseen liittyvästä toiminnasta huolimatta aluekehitystyön suunnittelemattomuus korostuu. Suunnittelemattomuus vaivaa monia niistäkin järjestäjistä, jotka ovat panostaneet aluekehittämiseen ja joiden kohdalla tämä toiminta on mittavaa. Arviointiryhmä pitää yhtenä suurimmista ongelmista aluekehittämisen hankesidonnaisuutta, ja sen myötä syntyvää lyhytjänteisyyttä ja sidosteisuutta rahoittajan kuten **EU:n rakennerahasto-ohjelmien tavoitteisiin ja rahoitusperusteisiin**. Ongelmallista on myös hanketoiminnan kertaluonteisuus ja ajallinen sidosteisuus sekä se, että järjestäjän asema ei alueellisena toimijana vakiinnu: järjestäjä mieltyy hankkeiden toteuttajaksi ja siinäkin roolissa toimeenpanijan rooliin. Vaikka koulutuksen järjestäjä olisi merkittävä hankkeiden organisoiija ja projektiosaaaja, pelkkä hanketoiminta ei luo pysyvyyttä eikä siten muodosta vakiintunutta toimintaperustaa tulevaisuuden haltuunoton kannalta.

Edellä esitetystä kritiikistä huolimatta koulutuksen järjestäjien haasteet myös hanketoiminnassa ovat suuret. Erityisesti EU-ohjelmien puitteissa hankkeiden edel-



lytetään kattavan isompia kokonaisuuksia ja niissä on oltavat ohjelmallinen lähestymistapa ja niiden on tuotettava entistä vahvempi aluekehitysvaikutus. Tämä edellyttää erityisesti strategisen osaamisen vahvistamista niin alueella kuin myös koulutuksen järjestäjien piirissä.

Koulutuksen järjestäjät nojautuvat omassa aluekehitystyössään muiden alue toimijoiden työhön, jotka tunnetaan hyvin. Monet järjestäjistä liittyivät arviointiaineistoihin myös tämän kaltaisia raportteja. Vaikka eri lähteiden hyödyntäminen on tarkoituksenmukaista, arvioinnista välittyi myös kuva koulutuksen järjestäjien melko passiivisesta otteesta ja aluekehitystyön jäsentymättömyydestä. Aluekehitystä ei ole vielä laajasti sisäistetty koulutuksen järjestäjien tehtäviin, strategiaihin ja toiminnan tavoitteisiin. Oman toiminta-alueen kuvaaminen on aluevaikuttavuuden lähtökohta, mutta vain lähtökohta. Monipuolinenkaan toiminta-alueen kuvaus ei riitä, jos vaikutuksien todentamiseen ei ole indikaattoreita tai muita mittareita. Alueviranomaisten laatimien kuvausten siteeraaminen jää ulkokohtaiseksi, jos niitä ei analysoida ja suodateta oman organisaation näkökulmasta.

Aluekehittämiseen liittyvät **taloudelliset voimavarat** sidostuvat hankkeisiin. Monet koulutuksen järjestäjät ovat hyödyntäneet EU-hankerahoitusta ja muuta rahoitusta aluekehitystyössään. Monet kohdistavat myös omia voimavarojaan aluekehitystyöhön, kuten ennakointiin, mutta resurssien kohdentaminen vaihtelee suuresti järjestäjittäin. Keskeisenä ongelmana arviointiryhmä **pitää strategian ja tavoitteiden puuttumista, jolloin myöskään voimavaroja ei ole kohdennettu kyseiseen toimintaan.**

Strategioiden ja tavoitteiden puuttumisen lisäksi suurimmat ongelmat liittyvät seurannan ja arvioinnin heikkouksiin. Kyse on myös epäsystemaattisuudesta, mistä kertoo myös se, että varsinainen aluekehitystyö oli käytännössä monin osin suunnittelua, johtamista, strategiaa ja arviointia parempaa. Eletään hyvässä hengessä ”näppituntumalla”. Arviointiryhmän käsitys kuitenkin on, etteivät runsaat hankkeet, monipuoliset yhteydet tai edustukset suunnitteluryhmissä sinänsä tuo aluevaikuttavuutta.

13.5 Koulutuksen järjestäjän rooli, tehtävät ja vaikutukset alueellisessa innovaatiojärjestelmässä

Ammatillisen koulutuksen liittäminen osaksi alueen innovaatiojärjestelmää on kokonaisuutena melko heiveröistä. Koulutuksen järjestäjät eivät ole kovin selkeästi jäsentäneet rooliaan ja tehtäväänsä alueellisessa innovaatiojärjestelmässä. Syykin lienee selvä: ammatillisen koulutuksen alueella ei ole luotu samoja alueen

innovaatiotoimintaan kiinnittymisen mekanismeja ja tavoitteita kuin esimerkiksi ammattikorkeakouluilla on T&K-toiminnassa.

Koulutuksen järjestäjillä on paljon omaa hanketoimintaa, ja he osallistuvat laajasti myös muiden organisoimiin hankkeisiin. Kyse on toisaalta omasta itsenäisestä toiminnasta ja toisaalta verkostoitumisesta eri toimijoiden kanssa. Joillakin alueilla on panostettu vahvasti myös erilaiseen uusien innovaatioiden kehittämiseen ja tätä tukevaan toimintaan sekä yhteistyöhön niin ammattikorkeakoulujen kuin yliopistojenkin kanssa. Tähän liittyy myös ammatillisen koulutuksen yhteiskunnallisen arvostuksen kasvaminen ja tasavertaisuus muiden tahojen kanssa alueellisena toimijana. Osa hankkeista on tarkoitettu tukemaan työelämän ja osa pedagogiikan (kuten työssäoppiminen ja ammattiosaamisen näytöt) kehitystä. Myös yrittäjyysopintoja kehitetään hanketoiminnan avulla.

Laajasta hanketoiminnasta huolimatta koulutuksen järjestäjien osallistuminen aluekehitystä ja aluekehitysvaikutuksia koskevaan hanketoimintaan on hyvin epätasaista. Koulutuksen järjestäjät painottavat hanketoiminnassaan oman toiminnan kehittämistä, jolla pyritään paremmin vastaamaan työelämän tarpeisiin. Sen sijaan työelämää ja aluetta koskevien innovaatiohankkeiden vähäisyys korostui. Myös alueilta näytävät puuttuvan alueen innovatiiviseen kehittämiseen liittyvät sellaiset mekanismit, jotka osallistaisivat myös erilaiset koulutuksen järjestäjät ja eri koulutustasot mukaan yhteiseen innovatiiviseen kehittämiseen. Arviointiryhmän mukaan tämänkaltaisille *politiikkaohjelmille on olemassa suuri tarve, kuten myös siihen liittyvälle innovatiiviselle hanketoiminnalle.*

Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutuksia koskevien tavoitteiden ja toiminnan *sidostuminen pelkästään hanketoimintaan ja sen resursseihin* on itse aluekehitystyön kannalta haavoittuvaa. Kriittisintä on se, että aluekehitystyötä ei voida tehdä, jos hanketoiminta tyrehtyy tai jos sitä ei ole.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehitystehtävän epäselvyydestä johtuen muun muassa asema innovaatiotoiminnassa on epäselvä. Järjestäjien osallistuminen tähän innovaatiotoimintaan edellyttää rahoitusmekanismien selkeyttämistä siten, että innovaatiotoimintaan aina liittyvät riskit ovat hallittavissa. Myös innovaatiotoimintaan liittyvien rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen (esimerkiksi Tekes) selkeytyisi järjestäjien aluekehittämistehtävän selkeyttämisen myötä.

Innovaatiotoimintaa tuetaan erilaisen yhteistyön ja voimavarojen keinoin sekä osallistumalla hankkeisiin. Jotkin järjestäjät painottavat yritys-elämän kanssa tehtävää kehittämistyötä ja panostavat voimavarojaan uuteen teknologiaan, jolla mahdollistetaan myös niiden käyttö alueen yrittäjille.



13.6 Koulutuksen järjestäjien mahdollisuudet aluekehitystyöhön

Koulutuksen järjestäjien mahdollisuuksia aluekehitystyöhön rajaavat ja edistävät monet tekijät. Yhtenä keskeisimmistä ongelmista on se, etteivät **koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävä ja sen tavoitteet ole selviä**. Lainsäädännössä aluekehittäminen rajataan koulutukseen, minkä monet järjestäjät olivat myös mieltäneet niin, ettei heiltä voida edes edellyttää aluekehittämistä, koska se tehtävä ei kuulu niille vaan ammattikorkeakouluille ja yliopistoille. Toiseksi ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehittämistyölle ei ole luotu selkeitä mekanismeja ammatillista lisäkoulutusta lukuun ottamatta (ty & ke), kun taas esimerkiksi ammattikorkeakouluille mekanismeja on luotu T&K-toiminnan kautta. Tehtävän ja tavoitteiden epäselvyys voi olla vaikuttamassa koulutuksen järjestäjien itsensä lisäksi myös erilaista kehittämistoimintaa koordinoivien haluun ottaa mukaan ammatillisen koulutuksen järjestäjiä sekä rahoittaa näiden toimintaa.

Koulutuksen järjestäjien näkemykset aluekehitysvaikutuksiin liittyvästä viranomaistoiminnasta eroavat toisistaan. Osa järjestäjistä on sitä mieltä, että viranomaiset ovat onnistuneet kansallisessa ohjauksessa erittäin hyvin ja että ohjaus vastaa järjestäjien tarpeita. Osa järjestäjistä esittää voimakasta kritiikkiä erityisesti sen suhteen, **ettei aluekehittämiseen liittyvä järjestäjien tehtävä ole selvä, ettei kyseistä tehtävää ole kehitetty kansallisilla toimenpiteillä ja kehittämishankkeilla, että aluekehittämiseen liittyvää tehtävää ei ole otettu huomioon rahoitusperusteissa ja että aluekehittämiseen liittyvät eri toimijoiden vastuut ovat epäselviä ja että toimijoita on liikaa**.

Kaikilla koulutuksen järjestäjillä **ei ole mahdollisuuksia ohjata voimavarojaan alueelliseen kehittämiseen tähtäävään toimintaan**. Tämä mahdollisuus on suurilla koulutuksen järjestäjillä suurempi kuin pienillä. Pienten mahdollisuudet myös riskien ottamiseen ovat vähäiset. Pienten kohdalla on suurempi riski jäädä yhteisen alueellisen kehittämistyön ulkopuolelle, joskin suuruuskaan ei itsessään takaa vahvaa asemaa siinä. Myös tämä arviointi osoitti sen, ettei järjestäjäyksikön pienuus estä aktiivista osallistumista alueelliseen toimintaan ja oman vastuun ottamista siinä. Melko yleistä kuitenkin on, että **järjestäjän pienuus on verkostoitumisen este**, koska muut aluekehittämiseen osallistuvat ja siitä vastaavat eivät noteeraa pieniä järjestäjiä isojen järjestäjien rinnalla tasavertaisina toimijoina. Järjestäjien kokonaismäärä on myös yksi rajoittava tekijä tasapuoliseen osallistumiseen.

13.7 Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset suhteessa ammattikorkeakoulujen arviointeihin

Tässä arvioinnissa ammattikorkeakoulujen aluekehittämisen huippuyksikköarvioinnit otettiin vertailevaksi esimerkiksi. Ammatillisen koulutuksen aluevaikutusta koskevaa toimintaa ja tuloksia vertaillaan kuitenkin hyvin yleisellä tasolla muun muassa siitä syystä, ettei arvioinneissa ole kyse täysin samasta kohteesta eikä samoista tavoitteista. Ammattikorkeakoulujen arvioinneissa haettiin huippuyksiköitä ja tässä arvioinnissa arvioidaan aluekehitysvaikutusten yleistä tilaa. Keskeisimmät havainnot:

- Ammattikorkeakoulut ovat kehittäneet aluekehitykseen liittyvää toimintaansa hyvin aktiivisesti ja ovat luonnollisesti ammatillista koulutusta pidemmällä. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien tilassa on havaittavissa samoja piirteitä, joita ammattikorkeakouluilla oli niiden käynnistäessä kyseistä toimintaansa. Ammatilliset koulutuksen järjestäjät näyttävät melko suurelta osin seuraavan samaa kehityspolkua.
- Ammattikorkeakoulujen aluekehittämiseen liittyvässä toiminnassa painotuvat koulutuksen määrälliseen suuntaamiseen, koulutuksen tuottamaan osaamiseen, hanketoimintaan, yhteistyöhön ja verkostoitumiseen, työelämäpalveluihin ja innovaatiotoimintaan sekä tutkimukseen ja kehittämiseen liittyvät näkökulmat. Vaikka näitä toimintoja on myös ammatillisessa koulutuksessa, toiminnot tulevat selkeämmin ja jäsentyneemmin esille ammattikorkeakouluissa. Muun muassa ammattikorkeakoulujen tehtävä aluekehittämisessä on ammatillista koulutusta selvempi.
- Ammattikorkeakoulujen arvioinneissa painottuivat strategiset näkökulmat. Myös monet ammatillisen koulutuksen järjestäjistä painottivat aluekehittämiseen liittyviä strategioita ja niiden hallintaa, kuten myös selkeitä tavoitteita.
- Arviointien mukaan ammattikorkeakoulujen aluekehittäminen ei ole ollut – ainakaan aluekehittämistyön alussa – kovin proaktiivista vaan enemmänkin reaktiivista. Sama piirre ilmenee myös ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminnasta.
- Ammattikorkeakoulujen arvioinneissa nousi muita aloja enemmän esiin erityishaasteita hyvinvointialaan sekä maaseudun kehittämiseen liittyen. Myös metropolialueen erityishaasteet nousivat esiin. Samat erityiskysymykset nousivat esiin myös tässä arvioinnissa.



- Ammattikorkeakoulut ovat painottaneet toiminnassaan sektorikohtaisuutta, ja monialaisuuden hyödyntämistä ja eri alojen rajojen ylittämistä on tapahtunut melko vähän. Myös tämä piirre on sama ammatillisen koulutuksen alueella. Oppilaitos- ja alakohtaisia rajoja on vaikea ylittää.
- Ammattikorkeakoulut eivät ole, etenkin toiminnan alussa, kovin tehokkaasti kytkeneet aluekehittämistoimintaansa opetukseen ja opiskelijoiden opiskeluun. Myös tämä piirre on sama ammatillisessa koulutuksessa. Aluekehittämiseen liittyvä toiminta toteutuu suuresti hankkeissa, joihin opiskelijat ovat osallistuneet hyvin vähän.
- Ammattikorkeakoulujen yhteistyöverkostoissa korostuvat suhteet yliopistoihin ja aluetoimijoihin sekä muihin asiantuntijatahoihin ja työelämään. Sen sijaan vain harvassa arvioinnissa nousi esiin yhteistyö tai yhteistyötarpeet ammatillisen koulutuksen kanssa. Tätä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kanssa tehtävää yhteistyötä ammatillisen koulutuksen järjestäjät korostivat tulevaisuuden haasteina.
- Seuranta ja arviointi sekä hyvien käytänteiden levittäminen oli ammattikorkeakouluissa varsinkin aluekehitystyön alussa satunnaista ja menetelmät kehittymättömät.

14

Kehittämissuositukset

1. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävä selkeytetään lainsäädännön tasolla.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kannustetaan nykyistä vahvemmin osallistumaan koulutustehtävän lisäksi myös muuhun kuin koulutukseen suoraan liittyvään alueen kehittämiseen. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävää kehitetään ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminnan ja työelämän kehittämistoiminnan suuntaan. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehitystehtävä on kuitenkin nähtävä työelämän kehittämistehtävää laajempaan. Keskeistä on, että koulutuksen järjestäjien toiminnassa korostuu alueidentiteetti. Lisäksi selkeytetään ammatillisen koulutuksen aluekehitystyön valtakunnallisia visiota ja tavoitteita, joiden suunnassa koulutuksen järjestäjät voivat itse linjata omaa toimintaansa ja toimeenpanna omia innovaatioitaan. Aluekehittämistehtävän kehittämisessä otetaan kuitenkin huomioon koulutuksen järjestäjien monipuolisuus sekä tehtävien ja toiminnan tavoitteiden erot.



2. Koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävän toteuttaminen perustuu järjestäjien ja alueiden tarpeisiin, toiminnan ehtoihin ja omaleimaisuuteen.

Alueiden erilaisuuden, innovatiivisuuden tärkeyden ja kehitysdynamiikan ylläpitämisen näkökulmista on keskeistä, että ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävä nojaa alueiden omiin tarpeisiin ja toiminnan ehtoihin. Tällaisia ovat alueellisten toimijoiden motivointi, yhteisen alueidentiteetin ja näkemyksen luonti, luottamukseen ja keskinäiseen riippuvuuteen perustuvat verkostot, avoin ja sujuva tiedonkulku sekä toimenpiteiden ajoituksen hallinta yhdistettynä rohkeuteen toimia sekä alueellisen omaleimaisuuden huomioon ottaminen.

3. Koulutuksen järjestäjät varmistavat yhteistyössä koulutustakuun toteutumisen. Haasteena on huolehtia kulloisestakin nuorten koko ikäluokasta. Koulutustarpeiden mitoituksessa huomioidaan tasapainoisesti yksilön, työelämän ja aluetalouden tarpeet.

Osana aluekehittämistehtävää koulutuksen järjestäjät ottavat vastuuta niin nuorisoluokan ja aikuisväestön kouluttamisesta kuin myös työelämän nykyisistä ja tulevaisuuden kehitystarpeista. Aluekehittämisessä ei tule unohtaa väestön koulutustarpeita eikä työelämän ja alueen kehittämistarpeita ja niihin vastaamista. Väestön ja työelämän koulutustarpeet sekä muu aluekehittäminen tulee ottaa tasapuolisesti huomioon.

4. Koulutuksen järjestäjät osallistuvat nykyistä aktiivisemmin oman alueensa kehittämistä koskevaan strategiatyöhön ja ottavat aluekehittämisnäkökulmat huomioon toimintastrategioissaan ja -suunnitelmissaan sekä hanketoiminnassaan.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat merkittävässä roolissa aluekehittämisessä. Järjestäjät osallistuvat aktiivisesti muun muassa oman alueensa kehittämisstrategioiden, suunnitelmien ja -ohjelmien laadintaan sekä integroivat toimintastrategiansa ja -suunnitelmansa sekä hankkeensa kiinteästi niihin. Koulutuksen järjestäjät suuntaavat tavoitteitaan, toimintatapojaan ja voimavarojaan aluekehittämiseen ja tätä tukevan yrittäjyyden sekä alueellisen osaamispääoman kehittämiseen.

Koulutuksen järjestäjät tehostavat kansainvälistä yhteistyötä aluekehitystehtävän toteuttamisessa muun muassa toisilta oppimisen tehostamiseksi ja hyvien käytäntöjen levittämiseksi.

Alueella haetaan yhteistyöhön parhaat voimat. Aluekehitystoiminnan johtamiseen luodaan toimivia, aluekehittämistä ylläpitäviä dynaamisia toimintamalleja (aluekehitystyön veturit). Tahot, jotka organisoivat alueellista yhteistyötä, ottavat alueelliseen yhteistyöhön mukaan kaikki ammatillisen koulutuksen järjestäjät, myös pienet ja yksialaiset. Pienten järjestäjien osallistuminen voisi toteutua esimerkiksi yhteisen edustajan toimesta.

5. Opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteiden kautta tapahtuvaa normi- ja informaatio-ohjausta väljennetään alueellisesti innovatiivisen työelämäyhteyden vahvistamiseksi.

Opetusviranomaiset väljentävät opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteiden kautta tapahtuvaa normi- ja informaatio-ohjausta. Väljentämisen tarkoituksena on antaa järjestäjille nykyistä paremmat mahdollisuudet koulutussisältöjen valintoihin, vähentää normi- ja auktoriteettiriippuvuutta ja vapauttaa järjestäjien henkisiä voimavaroja alueen tarpeista nousevaan omaehtoiseen kehittämiseen. Samalla voitaisiin lisätä joustavuutta korostavia periaatteita ja dynaamisuutta ammatilliseen koulutukseen. Ammatillista koulutusta kehitetään kokonaisuutena. Aikuiskoulutuksen ja muun ammatillisen koulutuksen toimintaperiaatteita ja mekanismeja yhdensuuntaistetaan. Alueen – erityisesti sektorikohtaisen työelämän – kehittämistä tukisi ja helpottaisi myös se, että toimintoja yhdensuuntaistettaisiin ja yhteistyötä lisättäisiin myös suhteessa korkea-asteen koulutukseen.

Koulutuksen järjestäjät selkeyttävät omat aluekehittämisen ydinprosessinsa ja niihin liittyvät vastuut ja toimintaperiaatteet ja suhteet muihin toimijoihin. Tässä yhteydessä selkeytetään myös aluekehitystehtävän integroituminen ydinprosessiin, opetukseen ja opiskeluun. Opiskelijoiden ja opettajien osallistuminen alueelliseen yhteistyöhön ja kehittämiseen on keskeistä. Lisäksi panostetaan työelämälähtöisten oppimisympäristöjen kehittämiseen.

6. Koulutuksen järjestäjien yhteistyötä ja verkostoitumista alueviranomaisten, elinkeinoelämän sekä alueella toimivien kehittämis- ja koulutusorganisaatioiden kanssa tiivistetään.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät suuntautuvat yhteiskuntaan nykyistä enemmän ja tiivistävät yhteistyötä ja verkostoitumista eri hallinnonalojen, alueen työvoima- ja elinkeinokeskusten, osaamiskeskusten ja muiden aluetoimijoiden kanssa ja elinkeinoelämän sekä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kuin myös toistensa



kanssa. Järjestäjien toimintaa helpottaisi, jos eri kansallisten, alueellisten ja paikallisten viranomaisten ohjausmenettelyt olisivat mahdollisimman yhdenmukaiset ja koordinoitua. Opetusministeriön hallinnonalan tavoitteet tulisi sisällyttää maakuntaohjelmiin ja alueellisiin toteuttamissuunnitelmiin ja tässä yhteydessä esitettävään uuteen politiikkaohjelmaan. Uuden työ- ja elinkeinoministeriön kautta voitaisiin myös kanavoida alueellisia tarpeita uudella tavalla. Keskeistä on, että alueelliset – ja sen ohessa myös ammatillisen koulutuksen järjestäjien tarpeet – kanavoituvat päätöksentekijöiden tietoon.

Keskeistä on kaikkien koulutusmuotojen ja koulutuksen järjestämismuotojen välisten raja-aitojen madaltaminen ja yhteisen toiminnan lisääminen aluevaikutusten ja innovaatiotoiminnan aikaansaamiseksi. Klusteriajattelun sisällyttäminen aluekehittämistä tukevaan osaamisväyän kehittämiseen on niin ikään keskeistä.

Maakuntien liitoilla on keskeinen rooli ja tehtävä alueiden tahtotilan kokoajina ja välittäjinä. Eri aluetoimijoiden tehtävien ja roolien määrittämismekanismien tulee olla joustavia ja dynaamisia. Dynaamisuus edellyttää myös sitä, ettei pysyviä rooleja ja vastuutuksia ole, vaan että toimijat voisivat sopia näistä kulloisenkin tilanteen ja tavoitteen mukaan. Alueellisten suunnitelmien laatiminen perustuu kattavaan verkostoyhteistyöhön.

7. Koulutuksen sisällöllisessä kehittämistyössä vahvistetaan eri koulutustasojen yhteistoimintaa.

Opiskelijoiden opintoihin voidaan sisällyttää yhteistä koulutustasot ylittävää projektiovetusta (yliopisto, amk, ammatillinen). Eri toimialoja tulisi tarkastella kokonaisuuksina, jotta toimialojen alueelliset tarpeet tulisivat otetuiksi huomioon. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät ottavat aktiivisen roolin oman alueensa kehittämisessä tasavertaisina koulutuksen asiantuntijoina ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rinnalla.

8. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävän toteuttamiseksi lisätään sekä henkisiä että taloudellisia voimavaroja.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien aluekehittämistehtävän toteuttaminen edellyttää sekä henkisiä että taloudellisia voimavaroja. Tehtävän edellyttämien taloudellisten voimavarojen tulee pääosin sisältyä ammatillisen koulutuksen järjestäjien perusrahoitukseen. Tulorahoitusta tai muiden palkitsemismenettelyitä aluekehittä-

tämisen tueksi voidaan vahvistaa. Hanketoiminnassa ammatillisen koulutuksen järjestäjät kilpailevat taloudellisista voimavaroista, mikä osaltaan varmistaa hanke-toiminnan laadun. Eri koulutusmuotojen ja koulutustasojen sekä alueellisten toimijoiden kanssa tapahtuvaa verkottumista on hanketoiminnassa tarpeen painottaa.

Aluekehittäminen edellyttää jatkuvaa osaamispääoman varmistamista ja kehittämistä. Osaamispääomaa voidaan edistää sisällyttämällä henkilöstön ja erityisesti koulutuksen järjestäjien ja muun johdon sekä muun aluekehitysoasaamisen kehittämisohjelma aluekehitysohjelmiin tai rahoittamalla osaamispääoman kehittämistä opetustoimen henkilöstön kehittämismäärärahoilla tai kummallakin tavalla. Innovatiivisten osaamispääoman kehittämisohjelmien luonti ja osaamisen jatkuva ylläpitäminen korostuu niin ikään.

9. Aluekehitystehtävään liittyvän toimintaympäristön muutosten ennakoinnin, innovaatiotoiminnan sekä alueellisen kehittämisen toimintatapoja ja osaamista kehitetään.

Aluekehittämistehtävän painopisteet ovat muun muassa jatkuvassa toimintaympäristömuutosten analysoinnissa ja siihen liittyvässä ennakoinnissa, innovaatiotoiminnassa sekä alueellisen kehittämisen sisäistämisessä. Työelämän kehittämiseen liittyvä alueellinen kytkentä ei pelkästään riitä ammatillisen koulutuksen rooliksi, vaan koulutuksen järjestäjien osaaminen tulisi saada tukemaan myös laajempaa aluekehittämistä ja siihen liittyvää innovaatiotoimintaa. Tämä edellyttää tiivistä, uudenlaista ja ennakoluulotonta verkottumista muiden alueella toimivien tahojen kanssa. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät voisivat toimia yrittäjyyden ja erityisesti pk-yritysten kehityksen vetureina.

10. Ammatillisen koulutuksen aluekehittämistehtävän tukemiseksi luodaan politiikkaohjelma, jonka osaksi integroituvat myös innovatiiviset koulutusohjelmat.

Aluekehittämisen tukemiseksi käynnistetään politiikkaohjelma, johon integroidaan innovatiiviset koulutusohjelmat ja jossa ammatillisen koulutuksen toimijat ovat vahvasti mukana. Ohjelma profiloituisi alueittain. Ohjelma voisi suuntautua sellaisen inhimillisen pääoman kehittämiseen, joka lisäisi alueen palvelukykyä aluekehittämisen ennakoinnin osoittamien tarpeiden ja uusien innovaatiotarpeiden näkökulmasta. Eri koulutusmuotojen ja -tasojen raja-aitoja on tarpeen rikkoa myös siten, että eri toimijat (yliopisto, ammattikorkeakoulu, ammatillinen koulutus)



osallistuisivat ohjelmiin tasavertaisina toimijoina muiden toimijoiden ohella. Koulutusohjelmien sisällöissä ja toteutuksissa voitaisiin madaltaa alojen välisiä raja-aitoja (esimerkiksi tekniikka & kulttuuri ja talous). Tämänkaltaisten yksilöllisten koulutusohjelmien toteuttaminen edellyttää edellä ehdotettua opetussuunnitelmien perusteiden väljentämistä. Koulutusohjelmat tulee integroida ennakoivasti muuhun innovaatiotoimintaan (tulevaisuuden verstaat) ja maakunta- ja aluekeskusohjelmiin. Myös tulevaisuuden tutkimuksen hyödyntäminen sekä kansainvälisyys olisivat ehdotetun politiikkaohjelman osia.

Politiikkaohjelman toteuttaminen edellyttää sektorirajat ylittävän hanketoiminnan sekä yhteisen eri toimijoita koskevan suunnittelun ja sopimusmenettelyn. Ohjelman toteuttaminen edellyttää laajaa hyväksyntää eri ministeriöissä sekä eri tahojen sitoutumista pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Keskeistä olisi myös se, että koulutusyksiköt valjastettaisuus alueiden innovatiivisen kehittämisen ajureiksi.

11. Koulutuksen järjestäjäverkostoa eheytetään siten, että se tukee osaltaan koulutuksen järjestäjien mahdollisuuksia ottaa vastuuta koulutustehtävää laajemmin alueen kehittämisestä.

Koulutuksen järjestäjäverkoston eheyttäminen tukee osaltaan koulutuksen järjestäjien mahdollisuuksia ottaa vastuuta koulutustehtävää laajemmin alueen kehittämisestä siihen liittyvien synergiaetujen vuoksi. Aluekehittämistä ei kuitenkaan pidä nähdä pelkästään järjestäjien suuruuteen liittyvänä tehokkuuden maksimointina, vaan valtakunnallisten järjestäjien olemassaolo on perusteltavissa muilla vahvuuksilla. Keskeistä on, että kaikki koulutuksen järjestäjät – riippumatta niiden koosta – osallistetaan alueelliseen kehittämistyöhön osana alueellista yhteistyöverkostoa. Koulutuksen järjestäjäverkostoa tulee tarkastella aluetalouteen vaikuttavina kokonaisuuksina.

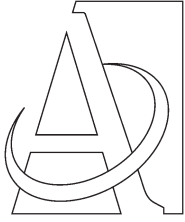
12. Ammatillisen koulutuksen innovaatiotoimintaa vahvistetaan siten, että se liittyy ja että se koetaan osaksi alueellista innovaatiojärjestelmää.

Koulutuksen järjestäjiä kannustetaan osallistumaan aktiivisesti erilaiseen alueellista kehitystä tukevien innovaatioiden kehittämiseen. Innovaatiotoimintaan osallistumisen varmistamiseksi luodaan riskien hallinnan mekanismeja. Innovaatiotoiminnan kehittämisessä hyödynnetään olemassa olevia resursseja ja tehostetaan muun muassa Tekesin rahoitusmahdollisuuksia.

13. Koulutuksen järjestäjät ja opetushallinto kehittävät laadunhallintaansa ja tulosohjaustaan siten, että se kattaa aluekehittämiseen tarvittavat arviointimittarit ja indikaattorit.

Koulutuksen järjestäjät kehittävät omaa laadunhallintaansa yhteistyössä alueellisten kumppaneiden kanssa ja sopivat muiden toimijoiden kanssa yhteisistä tätä toimintaa koskevista periaatteista. Aluekehittämisen laadunvarmistukseen luodaan arviointimittarit ja indikaattorit sekä kriteerit. Tässä arvioinnissa käytetty laadunhallinnan/arvioinnin malli tulostimittareineen mallinnetaan koulutuksen järjestäjien itsearviointiin.

Hyvien käytäntöjen arviointia ja hyödyntämistä sekä vertaisarviointia koskevien mallien ja menetelmien avulla voidaan niin ikään tukea omia ja alueen tarpeita painottavan periaatteen toteutumista ja toisten hyvistä käytännöistä oppimista ja arviointikulttuurin syvenemistä. Seuranta-arviointi (follow up) toteutetaan 2–3 vuoden kuluttua arvioinnin vaikuttavuuden saamiseksi selville. Aluekehittämistehävän jatkuvan kehittämisen tukemiseksi otetaan käyttöön palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu kehitettäviin arviointimittareihin ja kriteereihin.



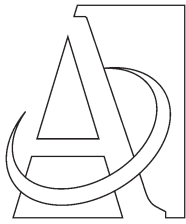
Lähteet

- Aikuskoulutuksen alueelliset toimenpideohjelmat. Opetusministeriön julkaisuja 2005: 28.
- Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002. Suomi. Euroopan komissio. Euroopan yhteisöt 2002.
- Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa 2003. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 15. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003.
- Alueiden kehittämislaki (602/2002) ja -asetus (1224/2002).
- Alueiden vahvuudeksi 2003. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan aluekehittämisen toimenpideohjelma – linjauksia ja painopisteitä vuosille 2003–2013. Opetusministeriön julkaisuja 2003: 22
- Ammatillisen koulutuksen järjestäjätverkoston kokoamisen vauhdittamishanke – opetusministeriön suositukset järjestäjätverkoston kehittämiseksi. Suositus 9/502/2007. Helsinki: Opetusministeriö.
- Cities and regions in the new learning economy 2001. OECD.
- Declaration of the European Ministers of Vocational Education and Training and the European Commission, convened in Copenhagen on 29 and 30 November 2002, on enhanced European cooperation in vocational education and training. “The Copenhagen Declaration”.
- Hallitusohjelmat ja hallituksen strategia-asiakirjat.
- Huttula, T. 2001. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 8. Helsinki.
- Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P. 2003. Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2003–2004. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 12. Helsinki.
- Katajamäki, H. & Huttula, T. (toim.) 2002. Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen. Korkeakoulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 11. Helsinki.
- Kinnunen J. 2001. Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5. Helsinki.
- Koulutus- ja tiedepolitiikan aluestrategia vuoteen 2013. 2003. Opetusministeriön julkaisuja 40. Helsinki.
- Koulutus ja tutkimus vuosina 2003–2008. 2004. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriön julkaisuja 12.
- Käyhkö, R., Hakamäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K. 2006. Uudenlaista sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen alueke-

- hitysvaikutusten huippuyksiköt 2006–2007. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13. Helsinki.
- Laki alueiden kehittämisestä (602/2002).
- Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998).
- Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998).
- Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (635/1998).
- Laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998).
- Lemola, T. 2006. Alueellisen innovaatiopolitiikan suunta. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 10. Helsinki.
- Liljander, J.-P. (toim.) 2002. Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut 10 vuotta. Helsinki: Arene ry.
- Lyytinen, H. K. 2000. Mikä on oppiva maakunta. Esitelmä Keski-Suomen oppivan maakunnan Learning cafe -seminaarissa Jyväskylässä 2.11.2000.
- Lyytinen, H. K. 2002. Ammattikorkeakoulut oppivien alueiden kehittäjinä. Teoksessa H. Katajamäki & T. Huttula (toim.) Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen. Korkeakoulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 11. Helsinki, 14-30.
- Maakuntajakolaki 1159/1997.
- Maakuntasuunnitelmat, -ohjelmat, maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelmat.
- Maljojoki, P. 2002. Ammattikorkeakoulut ja alueelliset innovaatiojärjestelmät. Teoksessa J.-P. Liljander, (toim.) Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut 10 vuotta. Helsinki: Arene ry, 215–233.
- Mäensivu, K., Mäenpää, H., Määttä, M., Volanen, M.-V., Knubb-Manninen, G., Mehtäläinen, J. & Räsänen, A. 2006. Lukiokoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen yhteistyö opetuksen järjestämisessä. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.
- Niittykangas, H. & Sorvari, R. 2005. Oppivasta alueesta alueelliseen kilpailumenes-tykseen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto ja Keski-Suomen liitto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Opetushallinnon koulutusluokitus 2002. Helsinki: Tilastokeskus.
- Opetusministeriön aluekehittämisstrategia 2003-2013. Helsinki.
- Opetusministeriön strategia 2015. Helsinki.
- Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelmat, talousarviot ja tuloussuunnitelmat. Helsinki.
- Purhonen, K. 2002. Ovatko ammattikorkeakoulut vastanneet työelämän odotuksiin. Teoksessa J.-P. Liljander (toim.) Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut 10 vuotta. Helsinki: Arene ry, 164–181.
- Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma 24.6.2003. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Rauhala, P. 2002. Ammattikorkeakoulujen rooli metropolialueen kehittämisstrategioissa. Teoksessa: J.-P. Liljander (toim.) Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut 10 vuotta. Helsinki: Arene ry, 199–214.
- Sotarauta, M. 1999. Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen kuntaliitto, Actasarja 106. Helsinki.
- Sotarauta, M., Kosonen, K.-J. & Viljamaa, K. 2007. Aluekehittäminen operatiivisena



- johtajuutena. 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetenssejä etsimässä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 23.
- Stähle, P. & Sotarauta, M. 2002. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa -esiselvitys. Teknologian arviointeja 13. Eduskunnan kanslian julkaisu 8. Helsinki.
- Stähle, P., Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (toim.) 2004. Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press.
- Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisuja 6. Helsinki.
- Suomen aluekehittämisstrategia 2013. Sisäasiainministeriön julkaisut 10/2003.
- Suositus työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta ja ammattiosaamisen näytöistä. Opetusministeriö 2005.
- The spatial economy, cities, regions and international trade. 2001. M. Fujita, P. Krugman & A.J. Venables. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, MIT Press.
- Tutkintorekisteri 2005. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tynjälä, P., Räisänen, A., Määttä, V., Pesonen, K., Kauppi, A., Lempinen, P., Ede, R., Altonen, M. & Hietala, R. 2006. Työpaikalla tapahtuva oppiminen ammatillisessa peruskoulutuksessa. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.
- Työssäkäynnin ennakointitilasto 2005. Helsinki: Tilastokeskus.
- Valtioneuvoston aluepoliittinen selonteko 2004. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Viinikka, A. 2002. Ammattikorkeakoulutus Helsingin seudun voimavarana. Teoksessa J.-P. Liljander (toim.) Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut 10 vuotta. Helsinki: Arene ry, 182–198.
- Vocational education and training – key to the future 2004. Lisbon-Copenhagen-Maastricht: Mobilizing for 2010. Cedefop synthesis of the Maastricht Study. Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities.
- Wirkkala, S. 2002. Kumppanuus alueellisen kehittämisen hallintana. Suomi ja muut Pohjoismaat. Jyväskylän yliopisto. Kokkola, Cydenius-instituutti. Selosteita ja katsauksia 42.



Liitteet

LIITE 1

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN ALUEKEHITYSVAIKUTUSTEN ARVIOINTI ARVIOINTIAINEISTO KOULUTUKSEN ARVIOINTINEUVOSTO 1.9.2006

Koulutuksen järjestäjän nimi: _____

Koordinaattorin / vastuuhenkilön nimi: _____

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN ALUEKEHITYSVAIKUTUSTEN ARVIOINTI

Johdanto

Tämä Koulutuksen arviointineuvoston organisoima **arviointi kohdistuu** ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutuksiin. *Arvioinnin tavoitteena on kehittää ammatillisen koulutuksen aluevaikuttavuutta ja siihen liittyviä strategioita, suunnitelmia ja yhteistyökäytänteitä.* Lisäksi tavoitteena on syventää arviointikulttuuria ja eri toimijoiden välistä vuoropuhelua aluevaikuttavuuden lisäämiseksi. Arvioinnin avulla halutaan tuoda esiin hyviä käytäntöjä ja korostaa aluekehitystyön tärkeyttä ammatillisessa koulutuksessa.

Arvioinnin lähtökohtana ovat muun muassa koulutuksen alueelliseen vaikuttavuuteen liittyvät tavoitteet sekä strategiat ja prosessit tavoitteiden saavuttamiseksi.

Arviointiaineistossa on neljä erillistä osaa:

- | | |
|---------|--|
| Osa I | Arviointiohjeet |
| Osa II | Koulutuksen järjestäjien toiminta- ja tuloskuvaukset |
| Osa III | Arviointi |
| Osa IV | Kehittämissuunnitelma |



OSA I

ARVIOINTIOHJEET

1 Arvioinnin lähestymistapa ja malli

Arviointi tehdään *kehittävän ja monitahoisuuteen perustuvan arviointiperiaatteen* mukaan. Monitahoarviointi merkitsee eri tahojen osallistumista arviointiin ja arvioitavan kohteen tarkastelua erilaisista näkökulmista. Monitahoarvioinnille on luonteenomaista *laaja-alaisuus, osallistavuus ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus*. Lisäksi siinä painotetaan *tulevaisuusnäkökulmaa ja kehitystä*.

Arviointi perustuu toiminta- ja tulokuvauksiin. Toiminta- ja tulokuvaukset laaditaan ennen arviointi-istuntoja. Arvioinnissa nostetaan esiin kriittiset kohdat sekä vahvuudet ja parantamisalueet kohteittain.

2 Arviointikohteet

Arvioinnissa tarkastellaan aluekehittämisenäkökulman ottamista huomioon koulutuksen järjestäjien omassa toiminnassa, kuten tavoitteissa, prosesseissa, tulevaisuuden ennakkoinnissa ja strategioissa, sekä yhteistyösuhteissa. Lisäksi tarkastellaan toiminnan aluekehitysvaikutuksia. Arvioinnin sisältökohteet on jäsennetty toimintaympäristöön, aluekehitystyön suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin, palaute- ja muutosprosesseihin sekä tuloksiin. Teemat noudattavat kysymyssarjaa miksi, mitä, miten, millä tuloksella ja mitä on opittavissa.

Arvioinnissa tulee ottaa huomioon ammatillista peruskoulutusta, aikuiskoulutusta, oppisopimuskoulutusta ja muuta järjestäjän aluekehitystoimintaa koskevat näkökulmat.

3 Arvioinnin organisointi ja prosessi

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät vastaavat oman toimintansa aluevaikutusarvioinnista, päättävät arviointiaineiston koonnista, arviointiraatiin osallistujista sekä arvioinnin organisoinnista paikallisella tasolla. Arviointihankkeen vaiheita kuvataan seuraavassa. Vaiheet I–III koskevat koulutuksen järjestäjiä, ja vaihe IV koskee kansallisen arviointiryhmän toimintaa.

VAIHE I: KUVAUSTEN LAADINTA

Koulutuksen järjestäjät laativat ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutusta koskevat toiminta- ja tuloskuvaukset.

Toimintakuvaukset laaditaan arviointimallin mukaisesti. Kuvauksesta tulee ilmetä arvioitavan *kohteen tila arviointihetkellä. Kuvauksen tulee vastata kussakin yhteydessä esitettyihin kysymyksiin (a, b, c jne.). Kuvauksen laadinnassa on tärkeää kiinnittää huomiota kuvauksen kattavuuteen ja keskeisten näkökulmien esilletuloon.* Kuvaukset tehdään kokonaisina virkkeinä tai graafisena kuvauksena. Kuvaukset laaditaan siten, että myös ulkopuolinen taho ymmärtää kohteen ydinsisällön. Kuvauksen kokonaispituus on noin 6–12 sivua.

Kuvauksen laadintaa on paikoin helpotettu sulkeisiin sijoitetuilla sisältövihjeillä. Järjestäjät huolehtivat eri sidosryhmien edustajien kuulemisesta prosessin aikana.

VAIHE II: ARVIINTI ALUEELLISISSA ARVIINTIRAADISSA

Järjestäjät *nimeävät monitahoisuutta edustavan arviointiraadin.* Tämä raati tekee arvioinnin istunnossa sen jälkeen, kun kaikki aineisto on koottu. Monitahoisuus edellyttää, että arviointiin osallistuvat *koulutuksen järjestäjän, oppilaitosten johdon, opettajien ja keskeisten sidosryhmien (elinkeinoelämä, aluetoimijat¹) edustajat.* Järjestäjän tulee huolehtia opettajien ja opiskelijoiden kuulemisesta.

Kansallisen arviointiryhmän jäsenet osallistuvat joihinkin arviointiraateihin. Mahdollisesti mukaan tulevat kansallisen arviointiryhmän jäsenet eivät osallistu arviointiin vaan ovat mukana tarkkailijoina saadakseen kokonaiskuvan arvioinnin kulusta ja arviointiraatien toiminnasta. Tästä syystä arviointi-istuntopäivä ilmoitetaan myös arviointineuvostolle. *Ilmoitus tehdään osoitteeseen edev@eval.jyu.fi.*

Arviointi tehdään toiminta- ja tuloskuvauksen ja muun mahdollisen aineiston perusteella. Arvioinnissa annetaan yleisarvosana, määritetään kriittiset kohdat, vahvuudet sekä parantamisalueet kohteittain. Vahvuuksia ja parantamisalueita kirjataan kuhunkin kohtaan 2–6 kappaletta. Kriittisiksi kohteiksi kirjataan näkökohtia, kuten edellytyksiä ja esteitä, jotka ovat keskeisiä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Arviointitulokset kirjataan kokonaisina virkkeinä niin, että myös ulkopuolinen arvioija voi tehdä niistä oikean tulkinnan.

¹ Esimerkiksi lääninhallitukset, TE-keskukset, maakuntaliitot ja kauppakamarit. Arviointineuvosto lähettää näille ennakoivan tiedotteen..



VAIHE III: AINEISTON TOIMITTAMINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTINEUVOSTOLLE

Koulutuksen järjestäjät toimittavat itsearviointiraportin² liitteineen Koulutuksen arviointineuvostolle lokakuun loppuun 2006 mennessä. Aineisto toimitetaan Pedanetiin.

VAIHE IV: ULKOINEN ARVIOINTI

Koulutuksen arviointineuvoston nimittämä arviointiryhmä tekee ulkoisen arvioinnin järjestäjien toimittamien aineistojen ja mahdollisten arviointikäyntien (osallistuminen joihinkin istuntoihin) perusteella. Arviointikäynnin yhteydessä kansallinen arviointiryhmä haastattelee paikallisia toimijoita. Lisäksi järjestetään **arviointiseminaari**, jossa järjestäjät voivat tuoda lisätietoa arviointiin ja tulkita tuloksia yhdessä arvioijien kanssa.

Arviointiraportti valmistuu elokuussa 2007, ja se sisältää kokonaisarvioinnin sekä kunkin kohdealueen arvioinnin. Myös tässä arvioinnissa painotetaan vahvuuksien ja parantamisalueiden määrittämistä. Alustava arviointiraportti lähetetään koulutuksen järjestäjille kommentointia varten ennen sen lopullista hyväksymistä. Lopullinen arviointiraportti toimitetaan kaikille koulutuksen järjestäjille.

² Itsearviointiraportti sisältää yleiskuvauksen, toimintakuvaukset ja oman arvioinnin..

OSA II

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN
ALUEKEHITYSVAIKUTUSTEN KUVAUSKoulutuksen järjestäjien aluekehitystoiminta:
toiminta- ja tuloskuvaukset

A YLEISKUVAUS

(1 sivu)

a) Miten määrittelette pääasiallisen vaikutusalueenne / maantieteellisen toiminta-alueenne?

Mahdollinen kartta liitteeksi

b) Mitkä ovat vaikutus- tai toiminta-alueen kehittämisen erityispiirteet, erityistarpeet, painopisteet ja mahdollisuudet?

c) Mikä on oma roolinne sekä tehtävänne alueen kehittämisessä, yhteistyöverkostossa ja innovaatiojärjestelmässä (= yhteistyömalli ja -verkosto, jossa erilaiset toimijat toimivat säännöllisesti ja tiiviissä vuorovaikutuksessa lisätäkseen alueen elinkeinotoimintaa ja hyvinvointia)?

Kuvaus:



B TOIMINNAN KUVAUS

B.1 Aluekehitys toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa

(1–2 sivua)

Tavoitteet ja johtaminen

- b) Miten alueelliset tavoitteet (alueelliset toimenpideohjelmat, aluestrategiat) ja työ- ja elinkeinoelämän erityistarpeet otetaan huomioon tavoitteissanne?
- c) Perustelkaa, miksi painotatte alueellisia näkökulmia toiminnassanne. Mitkä ovat alueelliseen kehittämiseen liittyvä määrälliset ja laadulliset tavoitteet? Esitätkää tai kuvatkaa tavoitteiden muutoksia *kolmelta viimeiseltä vuodelta*, jos ne ovat olemassa (*mahdollinen liite*).
- d) Miten kansalliset aluekehittämistä koskevat tavoitteet (mm. KESU, säädökset, ops-perusteet) otetaan huomioon tavoitteissanne?
- e) Miten elinkeinopoliittiset linjaukset otetaan huomioon tavoitteissanne?
- f) Miten aluekehitystoimintaa johdetaan?

Kuvaus:

Suunnittelu ja periaatteet

- g) Miten ennakoitte toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja aluekehittämiseen liittyviä tarpeita ja hyödynnätte ennakointitietoa suunnittelussa? *Jos asiasta on jokin dokumentti, suunnitelma tms., liittäkää se mukaan.*
- h) Miten aluekehitysvaikutukset otetaan huomioon muissa suunnitelmissa, strategioissa ja tavoitteissa (mm. toiminta- ja henkilöstöstrategia, hankesuunnitelma, opetussuunnitelma, resurssisuunnittelu)?
- i) Miten strategioiden yhdensuuntaisuus alueen kehittämislinjauksiin ja -suunnitelmiin varmistetaan?
- h) Mitä olette tehneet tai tulette tekemään ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkoston kokoamisen ja ammattiopistostrategian suhteen?

Kuvaus:

Eri osapuolten välinen yhteistyö suunnittelussa

j) Miten ja millaisissa yhteistyömuodoissa alueen kehittämistä koskevat suunnitelmat ja strategiat laaditaan työ- ja elinkeinoelämän, muiden koulutuksenjärjestäjien/oppilaitosten/korkeakoulujen sekä alueellisten (esimerkiksi maakuntaliitot, TE-keskukset, lääninhallitukset, kauppakamarit) toimijoiden kanssa?

k) Miten ennakointiin, suunnitelmien ja strategioiden laadintaan liittyvät yhteistyökäytännöt, työnjako ja vastuut organisoidaan?

Kuvaus:

Henkiset, toiminnalliset, taloudelliset ja muut edellytykset

l) Millaiset henkiset (mm. henkilöstön osallisuus, sitoutuminen, osaaminen, täydennyskoulutus) toiminnalliset (mm. työnjako, periaatteet, yhteydenpito, viestintä, tietojärjestelmät) ja taloudelliset voimavarat (mm. hankerahoitus) on luotu aluekehittämiselle?

Kuvaus:

B.2 Toimeenpano ja toteutus

(3–4 sivua)

Ydinprosessit

a) Miten aluekehitysvaikutukset liittyvät ammatillisen peruskoulutuksen, lisäkoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen toteuttamiseen sekä näyttöjen järjestämiseen?

b) Miten aluekehitysvaikutukset otetaan huomioon muiden palveluiden kehittämisessä ja järjestämisessä?

Eritelkää toiminnassanne keskeisimmät näkökulmat (työelämäyhteydet ja -palvelut, yrittäjyyden edistäminen, työelämän muutosten ennakointi, oppilaitosyhteistyö, työelämän alueelliset palvelu- ja kehittämistehtävät, kansainväliset yhteistyösuhteet, innovaatiotoiminta, kehittämishankkeet jne.).

Kuvaus:



Yhteistyö

c) Mikä on alueelliseen vaikuttavuuteen liittyvien yhteistyöverkostojenne rakenne, keskeiset sidosryhmät ja kumppanit? ***Piirros/kuva verkostosta liitteeksi.***

d) Mitkä ovat yhteistyön toteuttamisenne muodot (mm. työelämäyhteydet, työelämäpalvelut ja muut elinkeinoelämää kehittävät toiminnot)?

e) Millainen on roolinne ja näkyvyytenne yhteistyöverkostossa, kehityshankkeissa ja asiakirjoissa (neuvottelukunnat, aluekeskusohjelmat, osaamiskeskukset, käynnistetyt/osallistutut kehittämishankkeet, osallistuminen alueen yritysten, järjestöjen, julkisen sektorin kehittämiseen tms.)?

Kuvaus:

B.3 Seuranta ja arviointi

(1 sivu)

a) Miten ja millaisilla määrällisillä ja laadullisilla indikaattoreilla arvioitte aluekehitysvaikutuksia?

b) Miten arvioitte yhteistyön toteutumista ja yhteistyöverkostojen kattavuutta ja toiminnan yhdensuuntaisuutta alueellisen vaikuttavuuden edistämiseksi?

Antakaa esimerkkejä toteutetuista arvioinneista viimeisen kolmen vuoden ajalta.

Kuvaus:

B.4 Palaute- ja muutosprosessit

(1 sivu)

- a) Mitä konkreettisia parannuksia on tehty viime aikoina aluekehitysvaikutusten parantamiseksi?
- b) Miten aluekehitysvaikutukset otetaan huomioon kehittämisessä ja hanketoiminnassa? Mitä hankkeita on ollut, mihin on osallistuttu?
- c) Miten seuranta-, palaute-, ennakointi- ja arviointitieto otetaan huomioon aluekehitysvaikutusten parantamisessa ja kehittämisessä? Miten kehitätte uusia suunnittelu- ja toimintamalleja?
- Kuvatkaa tehdyt muutokset viimeisen kolmen vuoden ajalta.
- d) Miten edistätte hyvien käytäntöjen, innovaatioiden ja toimintatapojen (mm. benchmarking, tulosten levittäminen) käyttöönottoa sekä levittämistä alueelle?
- e) Mikä on näkemyksenne roolistanne, tehtävästänne ja aluekehityksen kehittämistarpeista tulevaisuudessa?

Kuvaus:

C TULOKSET (toiminnan vaikutukset)

(2–3 sivua)

- a) Mitkä ovat konkreettiset tulokset ja toiminnan vaikutukset suhteessa **omiin aluekehitystavoitteisiin** viimeiseltä kolmelta vuodelta?
- b) Mitkä ovat keskeisimmät **tulokset muusta aktiivisuudestanne ja yhteistyöstänne** työ- ja elinkeinoelämän sekä alueen muiden toimijoiden kanssa viimeiseltä kolmelta vuodelta?
- c) Mitkä ovat keskeiset innovaatiot ja hyvät käytännöt, jotka aluekehitystyönne on tuottanut?

Kuvatkaa tarkemmin parhaat innovaationne ja hyvät käytännöt

Kuvaus:



D ERITYISKYSYMYKSET

D1 Alakohtaiset erityispiirteet

(1/2–1 sivu)

g) Mitä erityispiirteitä aluekehitystyössä ilmenee eri koulutusaloittain/sektoreittain (teollisuus, palvelu, luonnonvara, kulttuuri ja taide, julkinen sektori jne.) tarkasteltuna?

Kuvaus:

D 2 Ohjausjärjestelmä

(1/2–1 sivu)

h) Miten EU-strategioilla/hankkeilla ja erillisillä ohjelmilla on alueellista vaikutavuutta edistetty?

i) Miten kansallinen ohjausjärjestelmä (normit, tavoitteet, taloudelliset voimavarat, hanketoiminta, jne.) tukee aluekehittämistä?

Kuvaus:

E MÄÄRÄLLISIÄ TIETOJA

Arviointineuvosto käyttää kansallisessa arvioinnissa seuraavia Tilastokeskuksen ja Opetushallituksen ja muiden tahojen tilastotietoja, joita ei siten järjestäjän tarvitse neuvostoon toimittaa. On suositeltavaa, että järjestäjät käyttävät samoja tulostietoja omassa arvioinnissaan.

Määrälliset tiedot

d) Attraktiivisuudesta ja opiskelijavirroista kertovat indikaattorit

e) Tuloksellisuusrahoituksen työllistymistä kuvaavat indikaattorit

OSA III

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN ALUEKEHITYSVAIKUTUSTEN ARVIOINTI

**ARVIOINTIRAATIIN ovat osallistuneet seuraavat henkilöt
(nimi, asema, taustayhteisö):**

Yleisarvosanan arviointiasteikko:

0 = Ei arviointia. Aineistossa ei ole mitään mainintaa arviointikohteena olevan kohdetoiminnan tilasta (Huom. Kuvaus voi löytyä myös muista kohdista).

1 = Heikko. Toimintatavat ovat hajanaisia ja satunnaisia ja toiminnassa ilmenee suuria vaihteluita. Ei selvää näyttöä suunnitelmista ja periaatteista ja niiden mukaan toimimisesta.

2 = Tyydyttävä. Joitakin orastavia näkökulmia ja viitteitä on systemaattisesta tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Periaatteiden toteutumisesta käytännössä on vähän näyttöä.

3 = Hyvä. Joitakin selviä näyttöjä on toiminnan tavoitteidenmukaisuudesta sekä suunnitelmien että käytännön tasolla. Ei ”tavallisuudesta” poikkeavaa suuntaan eikä toiseen.

4 = Erittäin hyvä. Toimintaa kehitetään aktiivisesti tavoitteiden suuntaisesti. Toiminta on melko laajasti tavoitteiden mukaista. Selviä näyttöjä tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisesta käytännössä eri puolilla organisaatiota.

5 = Erinomainen. Toiminnan tavoitteet ja periaatteet on selvästi määritetty. Toimintaperiaatteet ovat yleisesti valtakunnallisten, alueellisten ja omien tavoitteiden mukaisia. Toimintaa on yhdensuuntaistettu koko organisaatiossa. Erityisen selviä näyttöjä on suunnitelmien toteutumisesta myös käytännössä. Laadun parantaminen ja kehittäminen on aktiivista, ja se perustuu jatkuvaan arviointiin.



A TULOKSET (toiminnan vaikutukset)

a) Arvioikaa tähänastisia toimenpiteitä, kyseisen **toiminnan vaikutuksia ja tuloksia suhteessa järjestäjien omiin tavoitteisiin ja strategioihin**. Miltä tulokset näyttävät?

b) Arvioikaa **muuta toiminnan aktiivisuutta, yhteistyötä ja tuloksia** elinkeinoelämän ja alueen muiden toimijoiden kanssa. Mikä on tähänastisen toiminnan merkitys alueen kehittämisen näkökulmasta?

c) Arvioikaa keskeisiä innovaatioita ja hyviä käytäntöjä. Mikä on tähänastisten innovaatioiden hyvien käytäntöjen merkitys alueen kehittämisen näkökulmasta?

d) Arvioikaa kokonaisuutena koulutuksen järjestäjän toiminnan aluekehitysvaiikutuksia. **Miltä toiminnan vaikutukset ja tulokset näyttävät suhteessa alueen kehittämistavoitteisiin ja linjauksiin?**

Yleisarvosana: 0 1 2 3 4 5

Vahvuudet:

Parantamisalueet:

Arvioikaa aluekehittämisen kehittämistä edelleen. Esittäkää oma alueen kehittämistä kuvaava **lähitulevaisuuden toimintamalli**. **Mitä edellytyksiä/esteitä arvioitte teillä olevan visionne toteuttamiseen?** Mikä on tulevaisuuden tavoitekuva ja millaisia tuloksia on lähivuosina odotettavissa? (2–4 kpl).

B TOIMINTA

B.1 Suunnittelu ja johtaminen

1 Antakaa yleisarvosana ja määrittäkää kahdesta neljään aluekehityksen **suunnitteluun ja johtamiseen** liittyvää *a) vahvuutta ja b) parantamisaluetta* tärkeysjärjestyksessä.

Yleisarvosana: 0 1 2 3 4 5

Vahvuudet:

Parantamisalueet:

2 Nimetkää aluekehitystä koskevan **suunnittelun ja johtamisen kriittisimmät kohdat** (mihin suunnittelu olisi/on voinut kariutua tai kohtuuttomasti vaikeutua). Antakaa tarvittaessa esimerkkejä, miten olette ratkaisseet suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä ongelmia.

Kriittisimmät kohdat:



B.2 Toteutus

1 Antakaa yleisarvosana ja määrittäkää kahdesta kuuteen aluekehitykseen liittyvän **käytännön organisointiin** liittyvää *a) vahvuutta ja b) parantamisaluetta* tärkeysjärjestyksessä. Millainen yhteistyöverkosto olisi tarkoituksenmukainen aluekehittämisen näkökulmasta?

Yleisarvosana: 0 1 2 3 4 5

Vahvuudet:

Parantamisalueet:

2 Nimetkää aluekehitykseen liittyvän toiminnan *kriittisimmät kohdat* (mihin yhteistyö olisi/on voinut kariutua tai kohtuuttomasti vaikeutua). Antakaa tarvittaessa esimerkkejä, miten olette ratkaisseet käytännön järjestämiseen liittyviä ongelmia.

Kriittisimmät kohdat:

B.3 Arviointi ja seuranta

1 Antakaa yleisarvosana ja määrittäkää kahdesta neljään aluekehitykseen liittyvien **tarpeiden arviointiin ja seurantaan** liittyvää **a) vahvuutta ja b) parantamisaluetta** tärkeysjärjestyksessä.

Yleisarvosana: 0 1 2 3 4 5

Vahvuudet:

Parantamisalueet:

2 Nimetkää aluekehityksen **arviointiin ja seurantaan** liittyvät **kriittisimmät kohdat** (mihin arviointi ja seuranta olisi/on voinut kariutua tai kohtuuttomasti vaikeutua).

Kriittisimmät kohdat:

B.4 Palaute- ja muutosprosessit

1 Antakaa yleisarvosana ja määrittäkää 2–4 aluekehityksen **palaute- ja muutosprosesseihin** liittyvää **vahvuutta ja parantamisaluetta** tärkeysjärjestyksessä.

Yleisarvosana: 0 1 2 3 4 5

Vahvuudet:

Parantamisalueet:



2 Nimetkää **palaute- ja muutosprosessien kriittisimmät kohdat** (mihin muutosprosessit olisivat/ovat voineet kariutua tai kohtuuttomasti vaikeutua). Antakaa tarvittaessa esimerkkejä, miten olette ratkaisseet käytännön järjestämiseen liittyviä ongelmia.

Kriittisimmät kohdat:

C Erityiskysymykset

C1 Alakohtaiset erityispiirteet

1 Määrittäkää 2–4 alakohtaisiin erityiskysymyksiin liittyvää **vahvuutta ja parantamisaluetta** tärkeysjärjestyksessä.

Vahvuudet:

Parantamisalueet:

2 Nimetkää alakohtaisiin erityiskysymyksiin liittyvät **kriittisimmät kohdat** (mihin alakohtainen kehittäminen olisi voinut kariutua tai kohtuuttomasti vaikeutua). Antakaa tarvittaessa esimerkkejä, miten olette ratkaisseet käytännön järjestämiseen liittyviä ongelmia.

Kriittisimmät kohdat:

C2 Ohjausjärjestelmä

1 Määrittäkää 2–4 ohjausjärjestelmään (esimerkiksi lainsäädäntö, kansalliset tavoitteet, viranomaistoiminta, kehittäminen, resurssit, eri tahojen yhteistyö) liittyvää ***vahvuutta ja parantamisaluetta*** tärkeysjärjestyksessä.

Vahvuudet:

Parantamisalueet:

2 Nimetkää ohjausjärjestelmän ***kriittisimmät kohdat*** (mihin aluekehitystoiminta olisi voinut kariutua tai kohtuuttomasti vaikeutua). Antakaa tarvittaessa esimerkkejä, miten olette ratkaisseet käytännön järjestämiseen liittyviä ongelmia.

Kriittisimmät kohdat:



OSA IV KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämissuunnitelma laaditaan verkostoyhteistyössä itsearviointitulosten perusteella mahdollisimman pian arvioinnin jälkeen. **Tätä osuutta ei palauteta Koulutuksen arviointisihteeristöön.**

1. Toimintaympäristöanalyysi

- Keskeiset arviointitulosten perusteella nousseet haasteet
- Keskeiset ennakointitiedon perusteella nousseet haasteet
- Muut haasteet kiteytettynä

2. Kehittämiskohteen priorisointi ja tavoitteiden määrittäminen

- Painopisteiden priorisointi ja kehittämistavoitteet (määrälliset ja laadulliset)

3. Päätöksenteko, organisointi ja eri toimijoiden vastuut

- Myös mahdollinen verkostoituminen

4. Kehittämistoiminnon (hankkeen) ajoitus ja vaiheet

- Toimenpiteet ja toiminnot

5. Käytännön organisointiin liittyvät kysymykset

6. Voimavarasuunnitelma

7. Seuranta ja arviointi

LIITE 2. Arviointikriteerit

Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutusten arviointi

Arvioinnin kohteet on konkretisoitu opetusministeriön toimeksiannossa, sen pohjalta laaditussa arviointisuunnitelmassa ja aineiston koontilomakkeissa. Arviointi on kriteeriperusteista, ja arviointiasteikko on 0–5. Arviointikriteereissä on kaksi ulottuvuutta: Arvioinnissa painotetaan tavoitteiden ja suunnitelmien selkeyttä, toimintatapojen järkevyyttä, yhteistyötä, yhdenmukaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta kyseisen kohdetoiminnan kannalta sekä sen jatkuvaa parantamista. Arvioinnissa pyritään löytämään näyttö suunnitelmien, tavoitteiden ja yhteistyön toteutumisesta myös käytännössä. Edelleen arvioinnissa haetaan näyttöä asianomaisen kohdetoiminnan tavoitteellisesta kehittämisestä.

Arviointiasteikko

0 = Ei arviointia. Aineistossa ei ole mitään mainintaa arviointikohteena olevan kohdetoiminnan tilasta. (Huom. Kuvaus voi löytyä myös muista kohdista.)

1 = Heikko. Toimintatavat ovat hajanaisia ja satunnaisia ja toiminnassa ilmenee suuria vaihteluita. Ei selvää näyttöä suunnitelmista ja periaatteista ja toimimisesta niiden mukaan.

2 = Tyydyttävä. Joitakin orastavia näkökulmia ja viitteitä on systemaattisesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Vähän näyttöä periaatteiden toteutumisesta käytännössä.

3 = Hyvä. Joitakin selviä näyttöjä on toiminnan tavoitteidenmukaisuudesta sekä suunnitelmien että käytännön tasolla. Ei ”tavallisuudesta” poikkeavaa suuntaan eikä toiseen.

4 = Erittäin hyvä. Toimintaa kehitetään aktiivisesti tavoitteiden suuntaisesti. Toiminta on melko laajasti tavoitteiden mukaista. Selviä näyttöjä tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisesta käytännössä eri puolilla organisaatiota.

5 = Erinomainen. Toiminnan tavoitteet ja periaatteet on selvästi määritetty. Toimintaperiaatteet ovat yleisesti valtakunnallisten, alueellisten ja omien tavoitteiden mukaisia. Toimintaa on yhdensuuntaistettu koko organisaatiossa. Erityisen selviä näyttöjä on suunnitelmien toteutumisesta myös käytännössä. Laadun parantaminen ja kehittäminen on aktiivista, ja se perustuu jatkuvaan arviointiin.

Arviointi tehdään alueittain ja sisältökohdittain. Arviointitulokset kirjataan erilliselle lomakkeelle. Kaikki kohteet arvioidaan.

Arviointi tulee tehdä siten, että siinä otetaan huomioon koulutuksen järjestäjän erilaiset toimintaympäristöt, tarpeet ja tavoitteet.

Seuraavassa esitettävää sisältöluokittelua käytetään arvioinnissa suuntaa-antavana kehyksenä.



Arvioinnin viitekehiksenä on Euroopan komission hyväksymä *Common quality assurance framework (CQAF)* (kuvio 1), jota on *ku-
vattu arvioijan käsikirjassa*. Keskeiset näkökulmat on esimerkinomaisesti ryhmitelty seuraavassa CQAF:n ja arvioinnin mukaisesti.

A Yleiskuvaus	Puuuuu/ei arviointia/heikko	Erinomainen	Arviointiryhmän arviointi asteikolla 0–5 tarkennukset /tulointa
Kohde/avainkysymykset Toiminta- /vaikutus -alueen määrittely, erityispiirteiden tunnistaminen ja järjestäjän rooli yhteistyöverkostoissa ja alueen kehittämisessä	Käsitys toiminta-/vaikutusalueesta on määrittelemättä ja selkiytymätön. Erityispiirteitä ei ole tunnistettu eikä niihin reagoida. Roolia ei ole määritelty tai se on selkiytymätön. Näkemys alueen innovaatioympäristöstä ja omasta asemasta siinä puuttuu.	Käsitys toiminta-/vaikutusalueesta on selkeä, kattavasti ja monipuolisesti määritelty. Alueen erityispiirteet on kirjattu ja ne otetaan huomioon tavoitteissa ja toiminnassa. Rooli alueen kehittämisessä ja yhteistyöverkostossa on aktiivinen ja selkeästi määritelty ja se ohjaa toimintaa. Yhteinen näkemys on kirjattu ja se otetaan huomioon toiminnassa. Toiminnasta on pitkäaikaista näyttöä.	
B1 Suunnittelu ja johtaminen			
Aluekehitystyön tavoitteet	Aluekehitystyölle ei ole asetettu tavoitteita tai tavoitteet ovat hyvin kapea-alaiset. Tavoitteet on asetettu epärealistisesti, tavoitteiden ajantasaisuudesta ei ole huolehdittu ja yhteys paikallisiin ja kansallisiin linjauksiin puuttuu.	Tavoitteet on selkeästi määritelty, ja ne ohjaavat toimintaa nyt ja strategisten linjausten kautta tulevaisuudessa. Tavoitteet ovat realistiset ja ajantasaiset sekä vastaavat paikallisia, alueellisia ja kansallisia tavoitteita. Niissä on otettu huomioon työ- ja elinkeinoelämän erityistarpeet. Yhteydet paikallisiin/seudullisiin/alueellisiin kehittämislinjauksiin ja -suunnitelmiin on määritetty. Tavoitteet edistävät alueen kehittämistä ja osoittavat toiminnan laadun parantamista. Aluekehitystyötä koskevat tavoitteet viestitetään eri tahoille tarkoituksenmukaisesti.	

<p>Aluekehitystytön suunnittelu ja periaatteet (tarkistetaan myös strategia tai suunnitelma)</p>	<p>Toiminta-alueita koskevaa tietoa (ennakoitietieto ja muu tieto) ei ole hankittu tai tiedon yhteys toiminnan suunnitteluun on epäselvä. Järjestäjällä ei ole muodostettua näkemystä omasta ja alueen tulevaisuudesta, ennakoitietietoa ei hyödynnetä ja suunnittelumekanismit ovat puutteellisia.</p> <p>Suunnitteluprosessit ja periaatteet ovat epäselvät ja suunnittelukäytännöt vakiintumattomia.</p> <p>Aluekehitysvaikutuksia ei oteta järjestäjän suunnitelmissa huomioon.</p> <p>Suunnitelmien kattavuudesta ja ajantasaisuudesta ja yhteyksistä muihin alueen kehittämislinjauksiin ei ole huolehdittu.</p>	<p>Aluetta koskeva tiedon (ennakointi- ja muu) hankinta on kattavaa ja systemaattista, ja se ohjaa toiminnan suunnittelua ja strategioiden laadintaa. Toiminta on tulevaisuusorientoitunutta. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja aluekehittämiseen liittyviä kehittämistarpeita ennakoidaan ja kehittämistarpeet analysoidaan systemaattisesti.</p> <p>Suunnitteluprosessit on määritetty selkeästi, toimintaperiaatteet ovat tarkoituksenmukaisia ja suunnittelu on systemaattista.</p> <p>Aluekehitysvaikutukset otetaan systemaattisesti huomioon järjestäjän suunnitelmassa ja toimintastrategiassa.</p> <p>Suunnitelmien kattavuus ja ajantasaisuus sekä yhteys järjestäjään ja muihin (paikallisiin/seudullisiin/alueellisiin) suunnitelmiin ja strategioihin on varmistettu.</p>	
<p>Eri osapuolten välinen yhteistyö aluekehitystytön suunnittelussa (järjestäjät, elinkeino- ja muu työelämä, viranomaiset)</p>	<p>Järjestäjä ei ole hahmottanut yhteistyösuhteita. Suunnitteluprosessista puuttuu monia keskeisiä sidosryhmiä tai toimijoiden keskeisyyttä aluekehityksen kannalta ei voida osoittaa.</p> <p>Ennakointia, suunnittelua ja strategiatyötä koskevat määrittelyt, vastuujako, roolit ja periaatteet puuttuvat.</p>	<p>Yhteistyösuhteet on analysoitu ja tunnistettu, keskeisten tahojen (elinkeino- ja työelämä, järjestäjät, toimijat) osallistuminen suunnitteluun on varmistettu.</p> <p>Yhteistyökäytännöt, vastuut, roolit ja toimintaperiaatteet ennakoinnissa, suunnittelussa ja strategiatyössä on määritelty. Näyttöjä on siitä, että suunnittelu on tapahtunut yhteistyössä ja suunnitelmiin on sitouduttu. Löytyy näyttöjä omasta osallistumisesta alueelliseen kehittämisuunnitelmiin ja ohjelmien valmisteluun.</p>	



<p>Henkiset, toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset</p>	<p>Voimavarojen tarvetta ei ole määritetty eikä tarvittavista henkisistä, toiminnallisista ja taloudellisista voimavaroista huolehdittu.</p>	<p>Henkiset edellytykset (mm. henkilöstön osallisuus, sitoutuminen) aluekehitystyölle ja sen kehittämiseksi on luotu ja edellytysten ylläpidosta huolehditaan.</p> <p>Toiminnalliset edellytykset (mm. työnjako, periaatteet, viestintä, tietojen hallinta, teknologia) aluekehitystyölle ja sen kehittämiseksi on luotu ja edellytysten ylläpidosta huolehditaan.</p> <p>Taloudelliset edellytykset aluekehitystyölle ja sen kehittämiseksi on luotu (mm. eri rahoitusmuotojen hyödyntäminen). Voimavaroja koskevat vastuut ja periaatteet ovat selvät.</p>	
<p>B2 Toimeenpano (aluekehitystyön toteutus)</p>			
<p>Aluekehitysstrategian toteuttaminen (mm. työelämäyhteydet ja -palvelut, koulutustarjonta, innovaatiotoiminta, työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen, yrittäjyyden edistäminen, ennakointi, hankkeet)</p> <p>Yhteistyö prosessien toimeenpanossa</p>	<p>Aluekehitysstrategiaa ei panna toimeen tai toiminta ei ole tavoitteiden ja suunnitelmien mukaista.</p> <p>Prosessit ovat irrallisia ja epäsystemaattisia. Järjestäjä ei kykene osoittamaan toimintansa aluekehitysvaikutuksia tai aikaansaannokset ovat vaatimattomia.</p> <p>Yhteistyötä ei ole organisoitu ja vastuujakoa ja rooleja koskevat määrittelyt puuttuvat. Yhteistyöllä ei ole yhteyttä toimintaan.</p>	<p>Aluekehitysstrategiaa, toimintatapoja ja periaatteita toteutetaan menestyksellisesti ja kattavasti toiminnan kokolaajuudessa.</p> <p>Toimintatavat ovat tarkoituksenmukaisia, systemaattisia ja tehokkaita. Näyttöjä toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta ja sen kautta saavutetuista tuloksista (aluekehitysvaikutuksista).</p> <p>Yhteistyöverkoston toimijat, käytännöt, vastuut, roolit ja periaatteet toimintaprosesseissa on määritetty. Näyttöjä aktiivisesta yhteistyöstä aluekehittämisen toiminnoissa ja saavutetuista hyödyistä (aluevaikutuksista).</p>	

B3 Seuranta ja arviointi		
Aluekehitystyön arviointi	Toiminnan aluekehitysvaikutuksia ja strategioiden toteutumista ei arvioida tai arviointi on satunnais- ta.	Aluekehitystyölle asetettujen tavoitteiden ja strategioiden toteutumista ja toiminnan aluekehitysvaikutuksia arvioidaan kattavasti ja monipuolisesti. Tiedot dokumentoidaan siten, että kehityksen jatkuva seuraaminen on mahdollista.
Yhteistyön ja yhteistyöverkostojen arviointi	Toiminnan vaikutuksia alueen innovaatiojärjestelmässä ei arvioida. Yhteistyön toteutumista ei arvioida.	Omaa roolia, aktiivisuutta ja asemaa alueen innovaatiojärjestelmässä arvioidaan monipuolisesti ja kattavasti. Järjestäjä seuraa yhteistyöverkostojen kattavuutta ja yhteistyön toimivuutta sekä vuorovaikutuksen toteutumista.
B4 Palaute ja kehittäminen		
Tiedon hyödyntäminen, palautemekanismit ja reagointi muutוסvaatimuksiin	Järjestäjällä ei ole systemaattisia palautemekanismeja odotusten, tarpeiden ja tyytyväisyyden kar- toittamiseksi. Palautereagointi muutוסvaatimuksiin puuttuu tai on hidasta.	Järjestäjä on luonut palautemekanismit alueen työ- ja elinkeinoelämän ja muiden keskeisten tahojen tarpeiden ja odotusten kuulemiseksi. Se kykenee reagoimaan sisällöllisiin ja määrällisiin muutוסvaatimuksiin.
Uusien toimintatapojen, innovaatioiden ja hyvien käytäntöjen luominen	Uusia toimintatapojen, innovaatioiden ja hyvien käytäntöjen syntyminen on vähäistä tai sattumanvaraista. Systemaattiset mekanismit innovaatioiden levittämiseksi alueelle puuttuvat.	Järjestäjä on luonut mekanismit uusien toimintatapojen luomiseksi ja innovaatioiden ja hyvien käytäntöjen jalostamiseksi sekä levittämiseksi alueelle.
Kehittäminen ja tulevaisuussuunnittelu	Omaa roolia, tehtävää ja tulevaisuuden kehittämistarpeita aluekehitystyössä ei ole analysoitu.	Järjestäjä on hyödyntänyt systemaattisesti toiminta-alueensa ennakointi- ja arviointitietoa aluekehitystyön kehittämiseksi. Järjestäjällä on näyttöjä tulosten perusteella tapahtuvasta kehittämisestä ja jatkuvasta parantamisesta sekä tulevaisuusorientoituneesta toiminnasta.



C Tulokset ja näytöt	
Näytöt järjestäjän aluekehittämislle asetettujen tavoitteiden ja strategioiden toteutumisen ja toiminnan vaikutuksista	Järjestäjällä ei ole näyttöjä toiminnan vaikutuksista alueen kehittämiseen tai tavoitteiden toteutumisesta. Yhteistyökäytännöt puuttuvat tai ovat satunnaisia.
Näytöt aktiivisuudesta ja yhteistyöstä sekä toiminnan vaikutuksista muiden toimijoiden kanssa	Näyttöä aktiivisuudesta ja yhteistyöstä ei ole. Kehittämishankkeisiin ei ole osallistuttu tai rooli on ollut vaatimaton.
Näytöt aluekehitystyön tuottamista innovaatioista ja hyvistä käytännöistä	Järjestäjällä ei ole esittäviä aluekehitystyön tuloksena syntyneitä innovaatioita tai hyviä käytäntöjä.
	Järjestäjä osoittaa vahvoja tuloksia aktiivisesta ja laajasta toiminnasta alueen kehittämiseksi. Toiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu tai ylitetty, ja tulokset ovat kehittyneet positiivisesti. Näyttöjä on siitä, että tulokset ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan alueen kehittämiseen.
	Yhteistyö aluekehitystyössä on kattavaa ja toimivaa. Tavoitteisiin ja suunnitelmiin on sitouduttu ja yhteistyö on tuottanut merkittävää lisäarvoa ja konkreettisia tuloksia.
	Käynnistetyt/osallistutut kehittämishankkeet ja muu paikallisen toiminnan aktivointi
	Järjestäjä pystyy osoittamaan aluekehityksen tuloksena syntyneitä innovaatioita tai hyviä käytäntöjä.

Erityiskysymykset	
Erityispiirteet koulu- tusaloitin ja sektori- reitit	
Hanketoiminta	Hanketoiminta ei ole tai projektit ovat irrallaan alueellisesta/paikallisesta strategiasta ja toiminnasta.
Kansallisen tason ohjaus	Hanketoiminta on tiivis osa alueellista/paikallista strategiaa ja kokonaisuutta. Hankkeissa on verkostoiduttu laajasti alueen elinkeino- ja työelämän toimijoiden kanssa.

LIITE 3. Koulutuksen järjestäjien vastausprosentti maakunnittain

	Perusjoukko	VASTANNEET	VASTAUSPROSENTTI
1,00 Uusimaa	61	49	80,3
2,00 Varsinais-Suomi	24	18	75
3,00 Itä-Uusimaa	3	3	100
4,00 Satakunta	11	8	72,7
5,00 Kanta-Häme	12	8	66,7
6,00 Pirkanmaa	18	17	94,4
7,00 Päijät-Häme	7	6	85,7
8,00 Kymenlaakso	6	4	66,7
9,00 Etelä-Karjala	3	2	66,7
10,00 Etelä-Savo	9	8	88,9
11,00 Pohjois-Savo	9	6	66,7
12,00 Pohjois-Karjala	5	3	60
13,00 Keski-Suomi	8	6	75
14,00 Etelä-Pohjanmaa	13	11	84,7
15,00 Pohjanmaa	9	7	77,8
16,00 Keski-Pohjanmaa	3	3	100
17,00 Pohjois-Pohjanmaa	20	18	90
18,00 Kainuu	2	2	100
19,00 Lappi	9	9	100
Vastausprosentti koko aineistolle	232	188	81,0



LIITE 4. Ulkoisen arvioinnin ja itsearviointipisteiden vertailut

	Kokonaisarviointi	Itsearviointi
Suomen kieli	56,3	67,2
Ruotsin kieli	40,4	53,3
Omistuspohja		
Kunta	57,8	69,8
KY	61,7	67,7
Valtio	50,4	71,3
Yksityinen	51,9	65,3
Koko		
Pieni	44,1	64,5
Keskikoko	57,5	66,1
Suuri	62,7	71,2
Järjestäjän monipuolisuus		
Yksialainen	50,9	62,2
Monialainen	59,8	69,3
Kuntatyyppi		
Kaupunkimainen	56,1	66,7
Taajaan asuttu	55,4	68,4
Maaseutumainen	48,6	64,0
Lääni		
Etelä-Suomi	55,5	67,3
Länsi-Suomi	54,0	65,6
Itä-Suomi	46,3	59,5
Oulu	62,7	73,8
Lappi	62,2	69,6
Maakunta		
Uusimaa	54,1	66,7
Varsinais-Suomi	49,9	62,5
Itä-Uusimaa	76,5	72,0
Satakunta	62,3	62,3
Kanta-Häme	62,8	66,9
Pirkanmaa	51,1	59,4

Päijät-Häme	46,1	71,3
Kymenlaakso	58,4	69,3
Etelä-Karjala	61,3	74,0
Etelä-Savo	37,5	51,7
Pohjois-Savo	55,6	62,1
Pohjois-Karjala	51,5	80,0
Keski-Suomi	62,3	72,3
Etelä-Pohjanmaa	62,1	74,3
Pohjanmaa	44,0	74,7
Keski-Pohjanmaa	54,4	64,0
Pohjois-Pohjanmaa	61,4	73,8
Kainuu	70,7	76,0
Lappi	62,2	69,6

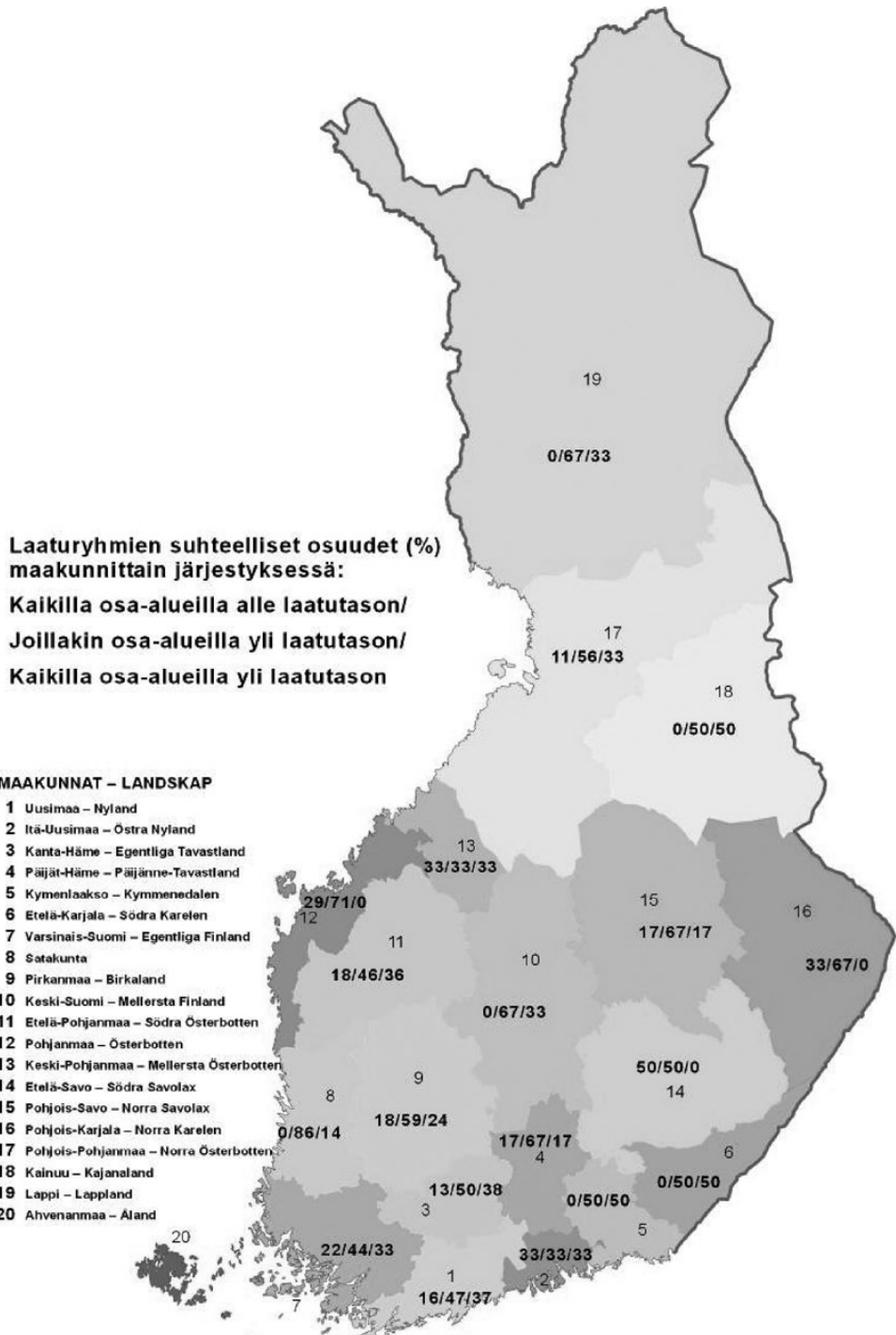


LIITE 5 Koulutuksen järjestäjät taustamuuttujien ja laatutason mukaan ryhmiteltyinä

	Laatutaso saavuttamatta jokaisella osa-alueella	Joillakin osa-alueilla laatutaso saavutettu	Laatutaso saavutettu jokaisella osa-alueella	Järjestäjä yhteensä	Järjestäjät, joiden eri osa-alueiden yleiskeskisarvo on vähintään 57%
Kieli					
Suomen kieli	27 (15,6 %)	94 (53,1 %)	56 (31,6 %)	177	100 (56,5 %)
Ruotsin kieli	3 (30,0 %)	7 (70,0 %)	0	10	2 (20,0 %)
				187	
Omistuspohja					
Kunta	1 (4,5 %)	15 (68,2 %)	6 (27,3 %)	22	12 (54,5 %)
Kuntayhtymä	5 (10,4 %)	23 (47,9 %)	20 (41,7 %)	48	34 (70,8 %)
Valtio	1 (14,3,0 %)	5 (71,4 %)	1 (14,3 %)	7	4 (57,1 %)
Yksityinen	23 (20,9 %)	58 (52,7 %)	29 (26,4 %)	110	52 (47,3 %)
				187	
Koko¹					
Pieni	14 (28,6 %)	26 (53,1 %)	9 (18,4 %)	49	17 (34,7 %)
Keskikoko	8 (15,7 %)	28 (54,9 %)	15 (29,4 %)	51	32 (62,7 %)
Suuri	6 (8,8 %)	31 (45,6 %)	31 (45,6 %)	68	49 (72,1 %)
				168	
Järjestäjän monipuolisuus					
Yksialainen	16 (19,8 %)	48 (59,3 %)	17 (21,0 %)	81	35 (43,2 %)
Monialainen	12 (18,8 %)	51 (50,5 %)	39 (38,2 %)	102	66 (64,7 %)
				183	
Sijainti					
Etelä-Suomi	10 (13,7 %)	36 (49,3 %)	27 (37,0 %)	73	40 (54,8 %)
Länsi-Suomi	12 (17,4 %)	39 (56,5 %)	18 (26,1 %)	69	37 (53,6 %)
Itä-Suomi	6 (35,3 %)	10 (58,8 %)	1 (5,9 %)	17	7 (41,2 %)
Oulu	2 (10,5 %)	10 (52,6 %)	7 (36,8 %)	19	14 (73,7 %)
Lappi	0	6 (66,7 %)	3 (33,3 %)	9	4 (44,4 %)
				183	
Kuntatyyppi					
Kaupunkimainen	22 (15,9 %)	74 (53,6 %)	42 (30,4 %)	138	78 (56,5 %)
Taajaan asuttu	4 (13,8 %)	15 (51,7 %)	10 (34,5 %)	29	18 (62,1 %)
Maaseutumainen	4 (20,0 %)	12 (60,0 %)	4 (20,0 %)	20	6 (30,0 %)
				187	
Yhteensä	30 (16,0 %)	101 (53,7 %)	56 (29,8 %)	187	102 (54,5 %)

1 Koulutuksen järjestäjien kokoa koskeva erittely on tehty ammatillisessa koulutuksessa olevien opiskelijoiden määrän mukaan.

LIITE 6. Koulutuksen järjestäjien sijoittuminen laaturyhmiin





Koulutuksen
arviointineuvosto

Tässä julkaisussa otetaan selvää ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutuksista. Keskeistä on, miten koulutuksen järjestäjät itse mieltävät aluekehitystehtävän ja millaisia tavoitteita he ovat tälle toiminnalle asettaneet. Raportissa kerrotaan myös heidän konkreettista aluekehitystoiminnastaan ja sen tuloksista. Julkaisu perustuu koulutuksen järjestäjien omiin arviointeihin.

Raportissa kuvataan päätulokset, erillisiä arviointikohteita koskevat tulokset sekä esitetään arvioivat johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Arvioivissa johtopäätöksissä tarkastellaan muun muassa koulutuksen järjestäjien aluekehitysvaikutuksiin liittyvää toimintaa, alueellista yhteistyötä, koulutuksen järjestäjien aluekehitysstrategioita ja järjestäjien roolia alueellisessa innovaatiotoiminnassa. Kehittämissuhteet koskevat sekä koulutuksen järjestäjiä, alueellisia toimijoita ja opetushallintoa.