

Jouko Kuismin
**Pohjalaisen
ammattillisen
koulutuksen
järjestäjän
toimintamalli
2018 ja tulevan
toiminnan
toimintakehys**



ACTA WASAENSIA 537



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Copyright © Vaasan yliopisto ja tekijä.

ISBN 978-952-395-151-8 (painettu)
978-952-395-152-5 (verkkoaineisto)

ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 537, painettu)
2323-9123 (Acta Wasaensia 537, verkkoaineisto)

URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-152-5>

Hansaprint Oy, Turenki, 2024.

VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateemisen yksikön
suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi
perjantaina 1. marraskuuta 2024, kello 12.*

Monografiaväitöskirja,
Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö, Tuotantotalous

- Tekijä Jouko Kuismin
- Ohjaaja(t) Professori Tauno Kekäle
Vaasan yliopisto. Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö,
Tuotantotalous.
- Apulaisprofessori Ville Tuomi
Vaasan yliopisto. Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö,
Tuotantotalous.
- Kustos Professori Tauno Kekäle
Vaasan yliopisto. Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö,
Tuotantotalous.
- Esitarkastajat Professori emeritus Pauli Juuti
Lappeenrannan tekninen yliopisto.
- KT, dosentti Tapio Varmola
Tampereen yliopisto.
- Vastaväittäjä Professori emeritus Pekka Kess
Oulun yliopisto.

Tiivistelmä

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on haettu vastausta kysymykseen ”millainen oli pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli 2018, ja millainen on tulevan toiminnan toimintakehys?”. Kohdejoukkona oli seitsemän pohjalaista ja vertailujoukkona yksi pohjoiskarjalainen koulutuksen järjestäjä.

Tutkimusaineisto osoitti, että vuonna 2018 ammatillisen koulutuksen reformin keskeisenä osana ollut säädösten uusiminen ja voimaantulo oli erittäin vahvana ohjaajana jokaisen koulutuksen järjestäjän toiminnassa. Samalla se oli kuitenkin luomassa pohjaa omaehtoiselle uudistusten käynnistämiseksi, sillä jokainen mukana olleista koulutuksen järjestäjistä ryhtyi uudistamaan toimintaansa entistä enemmän sidosryhmien toiveet ja esitykset huomioon ottavaksi. Haastattelujen tekemisen aikaan vuonna 2021 koko suomalaista koulujärjestelmää muokannut covid-19-pandemia oli aiheuttanut niin sanotun digiloikan opetustoiminnassa. Digitalisaatio, tekoäly ja niiden monet hyödyntämismahdollisuudet tulivatkin haastatteluissa esiin vahvasti tulevina mahdollisuuksina. Väestön ikääntyminen, palvelutuotannon uudistamistarpeet, oppimisympäristöjen kehittyminen ja niiden oleminen entistä enemmän yritysten tai muiden työnantajien tiloissa tulivat myös keskeisesti esille aineistosta. Laajasti nähtiin tarvetta kehittämiselle ja muutoksille, jotta eteen tuleviin haasteisiin voidaan vastata.

Empiirisen aineiston ja muun tiedon perusteella pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulevan toiminnan toimintakehys tulee vahvasti tukeutumaan digitaaliseen verkostoon. Se on verkosto, jonka avulla kerätään koulutuksen järjestämiseen tarvittavaa tietoa, mutta ennen kaikkea se on palveluverkosto, joka palvelee ammatillisen koulutuksen kaikkia osapuolia, opiskelijoita, yrityksiä ja muita työnantajia, muita sidosryhmiä ja itse koulutuksen järjestäjää. Tuleva toiminta edellyttää ammatillisen koulutuksen järjestäjältä, hyvässä yhteistyössä henkilöstön kanssa, ennakointitaitoja ja varautumiskykyä sekä tavoitteellisuutta että myös päämääräsuuntautuneisuutta. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä, ei pelkästään suomalaiseen ammatillisen koulutuksen järjestämiseen, vaan myös kansainvälisesti, edellyttäen, että käytettävissä on turvallinen ja hyvin toimiva digitaalinen verkko.

Asiasanat: Tuotantotalous, ammattikasvatus, toimintamalli, toimintakehys, palvelutuotanto, ammatillisen koulutuksen järjestäminen

Abstract

In this qualitative study, an answer to the question "What was the operational model of the Vocational education (VET) provider in Ostrobothnia in 2018 and what is the operational framework for future operations?". The target group was seven VET -providers from South Ostrobothnia, Central Ostrobothnia and Ostrobothnia, and one from North Karelia as a comparison.

The research material showed that in 2018, the renewal and entry into force of the regulations that were a central part of the vocational education reform was a very strong guide in the activities of every education provider. At the same time, however, it was creating the basis for self-initiated reforms, as each of the participating VET providers began to reform their operations to take more into account the wishes and suggestions of the stakeholders. At the time of conducting the interviews in 2021, the covid19 pandemic that shaped the entire Finnish school system had caused the so-called digital leap in the teaching activities. Digitalization, artificial intelligence and their many opportunities for use came up strongly in the interviews as future opportunities. The aging of the population, the need to renew service production, the development of learning environments and their increasing presence in the premises of companies or other employers were also prominently highlighted in the material. There was a broad perception of the need for development and change in order to meet the upcoming challenges.

Based on empirical data and other information, the operational framework of the future activities of the Ostrobothnia (3 provinces) VET providers will be strongly supported by the digital network. It is a network for gathering the information needed to organize education, but above all it is a service network that serves all parties involved in vocational education, students, companies and other employers, other stakeholders and the VET provider itself. The future operation requires the organizer of vocational training in good cooperation with the personnel, foresight skills and the ability to prepare, as well as goal orientation. The results of the study can be generalized, not only to the organization of vocational education and training in Finland, but also internationally, provided that a secure and well-functioning digital network is available.

Keywords: industrial engineering and management, vocational education and training, operational model, operating framework, service production, provider of vocational education and training (tai VET provider)

Sammanfattning

I denna kvalitativa studie söker vi ett svar på frågan "vilken var verksamhetsmodellen för yrkesutbildningsanordnare i Österbotten 2018 och vad är den operativa ramen för den framtida verksamheten?". Empiriskt material har inhämtats från sju utbildningsanordnare från Österbotten och en från Norra Karelen.

Analysen av forskningsmaterialet visade att 2018 var förnyelsen, och ikraftträdandet av de bestämmelser som var en central del av yrkesutbildningsreformen, en mycket stark vägledande i varje utbildningsanordnares verksamhet.

Samtidigt skapade det dock grunden för självinitierade reformer, eftersom var och en av de deltagande utbildningsarrangörerna började reformera sin verksamhet för att i ännu högre grad ta hänsyn till intressenternas önskemål och förslag.

Vid tidpunkten för intervjuerna orsakade covid-19-pandemin en stor förändring i digital undervisningsverksamhet. Digitaliseringen, artificiell intelligens och deras många användningsmöjligheter poängterades i intervjuerna. Den åldrande befolkningen, behovet av att förnya tjänsteproduktionen, utvecklingen av lärmiljöer och att dessa finns allt mer i företagens eller andra arbetsgivares lokaler lyftes också fram i materialet.

På basis av empirisk data kommer verksamhetsramen för den framtida verksamheten för yrkesutbildningsanordnare i Österbotten att vara starkt baserad på det digitala nätverket. Det är ett nätverk som används för att samla in den information som behövs för att organisera utbildningar, men framför allt är det ett servicenätverk som betjänar alla parter inom yrkesutbildningen, studenter, företag och andra arbetsgivare, och utbildningsanordnaren själv. Den framtida verksamheten kräver av arrangören av yrkesutbildningen i gott samarbete med personalen, framförhållningsförmåga och förmåga att förbereda samt målinriktning.

Studiens resultat kan generaliseras, inte bara till organiseringen av yrkesutbildningen i Finland, utan även internationellt, förutsatt att ett säkert och välfungerande digitalt nätverk finns tillgängligt. Att utveckla artificiell intelligens kommer att skapa ännu bättre operativa möjligheter för nätverket i framtiden.

Nyckelord: Produktionsekonomi, yrkesutbildning, verksamhetsmodell, verksamhetsram, tjänsteproduktion, anordnande av yrkesutbildningar

ESIPUHE

Virren 341 ensimmäisen säkeistön sanat kuuluvat: *”Kiitos sulle Jumalani armostasi kaikesta, jota elinaikanani olen saanut tuntea. Kiitos sulle kirkkahista keväisistä päivistä. Kiitos myöskin raskahista syksyn synkän hetkistä”*. Sanat kuvaavat hyvin niitä tuntemuksiani, joita tätä kirjoittaessa koen.

Väitöstyöni ohjauksen aloittanut prof. Josu Takala sairastui vakavasti työvoussiansa loppuvaiheessa. Sairaudesta johti kuolemaan helmikuussa 2023. Surua, mutta myös suurta kiitollisuutta ja kunnioitusta tuntien muistelen Josua kaikista niistä arvokkaista neuvoista ja opastuksista, joita sain häneltä niin opinnoissa kuin käytännön työssänikin. Kiitos.

Kiitän myös KTT Päivi Haapalaista, joka oli toinen alkuperäisistä ohjaajistani, mutta joka siirtyi myöhemmin toisiin tehtäviin ja luopui siksi ohjaajan roolista. Minulla oli kuitenkin onni saada ohjaajiksi dosentti, professori Tauno Kekäle ja apul. prof. Ville Tuomi. Kiitos Teille ensi arvoisen tärkeästä ohjauksestanne. Ilman Teidän neuvojanne ja ohjaustanne työtäni olisi ollut vaikea tai jopa mahdotonta saattaa loppuun. Professori Petri Helon tutkimusseminaarit ovat olleet oppimisen paikkoja. Ne ovat tuoneet uudenlaisia, mutta samalla keskeisiä opetuksia väitöskirjan tekijälle. Kiitos prof. Helolle ja koko tutkimusryhmälle. Useasti olen tarvinnut ja saanut monenlaista apua Vaasan yliopiston henkilökunnalta tohtorikoulutuksen eri vaiheissa. Kiitos Teille kaikille.

Väitöksen kohteina oli yhteensä 8 eri ammatillisen koulutuksen järjestäjää ja niistä haastateltavana 27 eri henkilöä. Teidän panostanne aineiston informantteina ei voi kukaan korvata. Kiitos Teille

Kiitos työni esitarkastajille prof. (emer.) Pauli Juutille ja dos. Tapio Varmolalle; Annoitte arvokasta ja huomioon otettavaa palautetta väitöskirjan viimeistelyssä huomioitavaksi.

Työni eri vaiheissa minulla oli mahdollisuus keskustella väitöstutkimuksen aihepiiriin liittyvistä asioista ja näkemyksistä useiden henkilöiden kanssa. Kiitän niistä keskusteluista ja niiden tuomista vihjeistä, joita olen sittemmin huomionnut väitöstutkimuksen edetessä. Ei pidä myöskään väheksyä suomalaisen yhteiskunnan merkitystä sen mahdollistaessa elinikäisen oppimisen erilaisista lähtötilanteista huolimatta.

Lopuksi kiitokset lähipiirilleni, vaimolle ja koko perhekunnalleni. Olette minulle tärkeitä ja rakkaita!

Sisältö

| | |
|---|------|
| TIIVISTELMÄ..... | V |
| ABSTRACT | VI |
| SAMMANFATTNING..... | VII |
| ESIPUHE | VIII |
| 1 JOHDANTO..... | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta, rajaukset ja tavoite..... | 1 |
| 1.2 Tutkimuksen rakenteesta | 3 |
| 1.2.1 Tutkimusprosessin eteneminen ja raportin rakenne .. | 3 |
| 1.2.2 Empiirisen aineiston hankinta | 5 |
| 1.3 Tutkimuskysymys..... | 9 |
| 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS..... | 12 |
| 2.1 Tuotantotalous | 12 |
| 2.2 Ammattikasvatus ja ammatillisen koulutuksen järjestäminen. 16 | |
| 2.2.1 Ammattikasvatus | 16 |
| 2.2.2 Ammatillista koulutusta säätelevät lait | 21 |
| 2.2.3 Rahoitusperusteet ja -säädökset ammatillisessa koulutuksessa..... | 24 |
| 2.2.4 Kuntalain vaikutukset koulutuksenjärjestäjän toimintaan | 30 |
| 2.2.5 Ammatillinen koulutus ja osakeyhtiölaki | 31 |
| 2.2.6 Säätiö- ja yhdistysperustaiset koulutuksen järjestäjät..... | 32 |
| 2.2.7 Valtio koulutuksen järjestäjänä | 33 |
| 2.3 Tuotantotalouden ja ammattikasvatuksen rajapinnat | 33 |
| 2.4 Toiminnan organisointi, strategian luonti ja laatu | 36 |
| 2.4.1 Toiminnan organisointi ja organisaatioista | 36 |
| 2.4.2 Tutkimuksen rajausten vaikutus toimintamallin organisaatiopohdintoihin | 40 |
| 2.4.3 Toiminnan suunnittelu | 42 |
| 2.5 Ammatillisen koulutuksen asiakas ja sidosryhmät..... | 44 |
| 2.6 Palvelujen tuottaminen, palvelutuotanto | 46 |
| 2.6.1 Palvelutuotannon tutkimuksista 2010–2023..... | 47 |
| 2.6.2 Vaatimusmäärittelyt palvelutuotannolle..... | 50 |
| 2.7 Ammatillisen koulutuksen reformit ja tulevaisuuden haasteet 52 | |
| 2.7.1 Tulevaisuudesta ja ennakoinnista..... | 52 |
| 2.7.2 Ammatillisen koulutuksen reformi ja tulevaisuuden näkökulmat..... | 55 |
| 2.7.3 Ammatillisen koulutuksen tai sen osien yksityistäminen | 70 |
| 2.8 Toimintamalli | 72 |
| 2.8.1 Toimintamalli yleisesti | 72 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.8.2 | Toimintamalli julkisella sektorilla ja ammattikoulutuksessa | 79 |
| 2.8.3 | Toiminnan ohjaus ja vaatimusten hallinta | 83 |
| 2.8.4 | Raportin toimintamalli-käsitteestä..... | 89 |
| 3 | TUTKIMUSMENETELMÄ | 100 |
| 3.1 | Tutkimusote ja asetelma | 100 |
| 3.2 | Tutkimusfilosofioista ja metodeista | 104 |
| 4 | TULOKSET | 113 |
| 4.1 | Sidosryhmien vaatimuksia ja esityksiä koulutuksen järjestäjille 2014–2019..... | 113 |
| 4.2 | Sidosryhmien esityksiä ammatillisen koulutuksen järjestämiseen 2024 | 117 |
| 4.3 | Koulutuksen järjestäjiltä tutkimusta varten saadut dokumentit | 118 |
| 4.4 | Koulutuksen järjestäjien organisaatiomuutokset uusien säädösten seurauksena | 120 |
| 4.5 | Koulutuksen järjestäjien vertailu vuosilta 2018 ja 2020 talousarvioiden ja tilinpäätösten perusteella | 126 |
| 4.6 | Koulutuksen järjestäjät eri alueilla | 127 |
| | Etelä-Pohjanmaan ammatillisen koulutuksen järjestäjät | 127 |
| | Keskipohjanmaan ammatillisen koulutuksen järjestäjä..... | 131 |
| | Pohjanmaan koulutuksen järjestäjät | 133 |
| | Pohjois-Karjalan ammatillisen koulutuksen järjestäjä | 135 |
| 4.7 | OKM:n ja OPH:n kokoamaa tilastotietoa koulutuksen järjestäjistä..... | 137 |
| 4.8 | Haastattelut tilanteesta vuoden 2018 alussa..... | 138 |
| 4.9 | Haastattelut käytössä olevasta toiminnanohjauksesta, johtamisjärjestelmistä ja strategiasta..... | 150 |
| 4.10 | Kuva tulevasta haastattelujen perusteella | 160 |
| 4.11 | Koulutuskuntayhtymien uusimmat strategiat ja visiot..... | 177 |
| 4.12 | Muuta tutkimusta tukevaa empiiristä aineistoa | 179 |
| 4.13 | Maakunnallisia tilastotietoja | 181 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 183 |
| 5.1 | Koulutuksen järjestäjien tilanne 2018..... | 184 |
| 5.2 | Pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli 2018 | 187 |
| 5.3 | Odotuksien, vaatimusten ja haastattelujen analysointi | 192 |
| | 5.3.1 Odotuksia ja vaatimuksia ammatillisen koulutuksen järjestäjille | 192 |
| | 5.3.2 Haastattelujen analysointi | 198 |
| 5.4 | Koulutuksen järjestäjien strategiat..... | 206 |
| 5.5 | Pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulevan toiminnan toimintakehys | 208 |
| 6 | POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET | 220 |
| 6.1 | Luotettavuus | 220 |
| 6.2 | Kontribuutio ja yleistettävyyys..... | 223 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset..... | 226 |
| LÄHTEET..... | | 228 |
| | Elektronisia lähteitä..... | 249 |
| LIITTEET..... | | 252 |
| | Liite 1. Esimerkki Scopuksen hakutuloksista 17.11.2023..... | 252 |
| | Liite 2. Toinen esimerkki tiedonhausta Scopuksesta..... | 255 |
| | Liite 3. Muita määritelmiä käsitteelle tuotantotalous..... | 256 |
| | Liite 4. Muutoksia toimintaympäristöissä ja osaamisvaatimuksissa..... | 257 |
| | Liite 5. Järviseudun koulutuskuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake..... | 258 |
| | Liite 6. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake..... | 260 |
| | Liite 7. Suupohjan koulutuskuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake..... | 262 |
| | Liite 8. Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake..... | 264 |
| | Liite 9. Koulutuskuntayhtymä Optiman asiakirjatietojen koontilomake..... | 265 |
| | Liite 10. Yrkesakademin (SÖFUK) asiakirjatietojen koontilomake.... | 267 |
| | Liite 11. Vaasan ammattioppilaitoksen, VAMIAn asiakirjatietojen koontilomake..... | 269 |
| | Liite 12. Pohjois-karjalan koulutuskuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake..... | 271 |
| | Liite 13. Tutkimuksen haastattelukysymykset kohdejoukolle, 2021..... | 273 |

Kuviot

| | | |
|------------------|---|----|
| Kuvio 1. | Tutkimusprosessin kuvaus (Yin, 2009, s. 2; Karlsson, 2016, s. 26)..... | 4 |
| Kuvio 2. | Tuotantotalous tieteenä (Haverila ja muut, 2005, s. 4).... | 15 |
| Kuvio 3. | Suomen koulutusjärjestelmä 2022 (www.minedu.fi) | 19 |
| Kuvio 4. | Ammatillisen koulutuksen järjestäjien ohjaus- ja sääteilyjärjestelmä (https://minedu.fi/) | 25 |
| Kuvio 5. | Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä 2023 (https://minedu.fi/)..... | 26 |
| Kuvio 6. | Kokemuksellisen oppimisen malli. (Kolb, 1984)..... | 35 |
| Kuvio 7. | Ammatillisen koulutuksen järjestäjän kilpailutilanne Porteria mukailleen (Porter, 2008, s.4) | 44 |
| Kuvio 8. | Tietokannoista saadut vertaisarvioidut raportit palvelutuotanto-tutkimuksista (10.12.2023)..... | 48 |
| Kuvio 9. | Organisaation erinomaisuuden tunnusviitteet (CAF, www.haus.fi,) | 51 |
| Kuvio 10. | Tilastokeskuksen väestöennuste 2009–2060, julkaistu 30.9.2009. www.tilastokeskus.fi | 58 |
| Kuvio 11. | Syntyvyys laskee edelleen. Julkaistu 30.9.2021. www.tilastokeskus.fi | 58 |

| | | |
|------------------|--|-----|
| Kuvio 12. | Ammatillisen koulutuksen järjestäjien muutos vuosina 2000–2021. (www.okm.fi) | 59 |
| Kuvio 13. | Ammatillisen koulutuksen opiskelijain, tutkintojen ja opettajien määrän sekä rahoituksen muutos 2011–2021. (www.oaj.fi) | 60 |
| Kuvio 14. | Ammatillisen koulutuksen reformin valmistelun aikajana (Valtiontalouden tarkastusvirasto) | 61 |
| Kuvio 15. | Julkisyhteisöjen velka suhteessa BKT:hen, %. (Valtiovarainministeriö, 2023, s. 75.) (musta-valko-kuvissa: a = alin, b= keskimäinen, perusura ylin) | 62 |
| Kuvio 16. | Tulevaisuuden mahdollisuuksien kokonaiskuva (Dufva & Rekola, 2023)..... | 64 |
| Kuvio 17. | Prosessit ja operaatiot (Krajewski ja muut, 2010. s.25)... | 77 |
| Kuvio 18. | Liiketoiminnan osat (Räsänen, 2000; Haverila ja muut, 2005)..... | 77 |
| Kuvio 19. | Alustava esitys toimintamallista Slack’ia ja muita mukaillen (2015, s. 51, 2022, s. 79)..... | 78 |
| Kuvio 20. | Johtamisen rajapinnat valtion rahoittamassa toiminnassa (Minzberg, 2011, s. 74)..... | 80 |
| Kuvio 21. | Ammatillisen koulutuksen toiminnan ohjauksen kokonaisuus (Heinonen, 2024)..... | 90 |
| Kuvio 22. | Teoreettinen näkemys raportin toimintamallista ja tulevasta toimintakehyksestä. | 93 |
| Kuvio 23. | Kirjallisuuskatsauksen kulku Salmisen mallia mukaillen. (2011, s. 11) | 102 |
| Kuvio 24. | Kirjallisuushakujen eteneminen ja analyysiin valikoituvien valinta (Huotari ja muut, 2020, s. 16; Kalakoski ja muut, 2021, s. 57). | 103 |
| Kuvio 25. | Koulutuskuntayhtymä Optiman organisaatio 2018. (Optima, 2017)..... | 121 |
| Kuvio 26. | Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio 2023 (www.sedu.fi) | 121 |
| Kuvio 27. | Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riverian organisaatio 1.1.2018 (Riveria, 2017)..... | 122 |
| Kuvio 28. | Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymän organisaatio 1.1.2022 (www.kpedu.fi)..... | 125 |
| Kuvio 29. | Kuvaus pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamallista vuoden 2018 alussa | 189 |
| Kuvio 30. | Koulutuksen järjestäjän, sidosryhmien ja oppimis- ja toiminnallisen ympäristön suhteista | 214 |
| Kuvio 31. | Ammatillisen koulutuksen tulevan toiminnan toimintakehys | 216 |

Taulukot

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Taulukko 1. | Empiirisen aineiston asiakirjat | 8 |
| Taulukko 2. | Yhteenvedo sidosryhmiltä saaduista vastauksista ja asiakirjoista | 115 |

| | | |
|---------------------|---|-----|
| Taulukko 3. | Luettelo koulutuksen järjestäjiltä saaduista asiakirjoista | 119 |
| Taulukko 4. | Järjestämisluvut ja niiden tiivistetty sisältö. Tiedot 5.2.2024 https://oiva.okm.fi/fi/ | 137 |
| Taulukko 5. | Opetuksen ja opetussuunnitelmien toteuttaminen | 141 |
| Taulukko 6. | Säädösten ja laatuvaatimusten noudattaminen | 143 |
| Taulukko 7. | Ammatillisen koulutuksen reformin vaikutus toimintaan 2018–2021 välisenä aikana | 145 |
| Taulukko 8. | Yleiskuva yhteistoiminnasta haastattelujen kohteena olevilla koulutuksen järjestäjillä | 153 |
| Taulukko 9. | Strategia painotukset vastaajajoukossa n= 18 | 156 |
| Taulukko 10. | Ennakointimenetelmät ja menettelyt | 158 |
| Taulukko 11. | Yleisimmät alueelliset haasteet ammatilliselle koulutukselle toimialueella (n=26) | 161 |
| Taulukko 12. | Arviot toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutoksista seuraavien kymmenen vuoden aikana (n= 25) | 163 |
| Taulukko 13. | Tulevaisuuden odotuksia ammatilliselle koulutukselle (n= 24) | 164 |
| Taulukko 14. | Tulevan ammatillisen koulutuksen organisoitumisen perusteita | 165 |
| Taulukko 15. | Keskeiset uhat ja mahdollisuudet ammatilliselle koulutukselle Suomessa (n= 25) | 166 |
| Taulukko 16. | Alueen ammatillisen koulutuksen järjestäjä uhkakuvista ja haasteista sekä toimenpide-ehdotuksia niiden hoitamiseen | 168 |
| Taulukko 17. | Koulutuksen järjestäjän vahvuudet ja tapa hyödyntää niitä | 170 |
| Taulukko 18. | Yritysten rooli tulevaisuudessa opetuksen järjestämisissä | 172 |
| Taulukko 19. | Koulutuksen järjestäjän talouden kestävyysvarmistaminen (n=22) | 172 |
| Taulukko 20. | Arvioita oppivelvollisuuden laajennuksen vaikutuksista (n= 20) | 173 |
| Taulukko 21. | Painopisteet oman toiminnan kehittämisessä ja syitä valinnoille | 174 |
| Taulukko 22. | Huomioon otettava, toimintaan vaikuttava asia ja perustelu vastaukselle | 176 |
| Taulukko 23. | Keskeisiä tunnuslukuja pohjalaisten ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja Riverian tunnusluvuista. | 190 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta, rajaukset ja tavoite

Alkusysäys ammatillisen koulutuksen järjestämisen tutkimiseen tuotantotalouden näkökulmasta juontaa juurensa muutamaan taustatekijään. Osa niistä on henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvia ja osa tutkimusaiheeseen liittyviin tiedon lisäämistarpeisiin kuuluvia kiinnostuksen kohteita.

Omalla kokemuksella ammatillisesta koulutuksesta on ollut suuri merkitys kiinnostukselleni aiheeseen. Aloitin oman ammatillisen koulutuksen polkuni jo vuonna 1967, silloin oppilaana. Myöhemmin olen saanut toimia sekä opettajana että rehtorina ja kuntayhtymän johtajana ammatillisessa koulutuksessa. Pitkäaikaisen kokemuksen takia tarkastelen tutkimusongelmaa erityisesti ammatillisen koulutuksen järjestäjän so. johtajan näkökulmasta.

Toinen virike syntyi suorittaessani tuotantotalouden opintojen aikana kurssia tuotekehityksestä, jossa yhteydessä pohdin ammatillisen opetuksen kehittämistä tuotteena ja sen tuotteistamista. Suorituksen vastaanottanut professori piti aihetta mielenkiintoisena ja tutkimaan aihetta lisää. Samaa aihepiiriä on käsitelty Bask ja muut (2010) artikkelissa, jossa he pohtivat palveluiden modulointia eli samaa, jota esseeni myös käsitteli samoihin aikoihin.

Kolmantena vaikuttimena on oma kiinnostukseni ja kokemukseni työn ja toiminnan organisointiin ja sen järjestelyihin erilaisissa työympäristöissä ja -tehtävissä. Neljäntenä tekijänä on tarve saada lisää tietoa ammatillisen koulutuksen järjestämisestä, sen olemuksesta ja kehittämisestä tuotantotalouden näkökulmaa soveltaen. Tavoitteeni on myös oppia tieteellisen ajattelun ydin: ”*ennakkoluuloton tiedon tavoittelu ja totuuden vaatimuksiin esitettyjen väitteiden koetteleminen ja perustelevminen*” (Haaparanta & Niiniluoto, 2077, s. 6).

Tuotantotalouden näkökulmaa puoltaa seuraava virke: Tuotantotaloudessa pohdittavia asioita ovat *johtaminen yleensä, strateginen johtaminen, yrityksen talous, markkinointi, toiminnan (tuotannon) johtaminen, toiminnanohjausjärjestelmät, materiaali-toiminnot ja tuotantoprosessit*. (Haverila ja muut, 2005). Luvussa 2. tarkastellaan yksityiskohtaisemmin tuotantotalouden käsitettä, sisältöä ja historiaa. Voi jo todeta, että tarkastelu osoittaa, että ilmiötä ”ammatillisen koulutuksen järjestäminen” on mahdollista tutkia tuotantotaloudessa niin taloustieteiden, käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteiden kuin myös tekniikan näkökulmasta. Ts.

tuotantotalouden näkökulma mahdollistaa laaja-alaisen kokonaisuuden tarkastelun.

Tutkimuksessa ei kuitenkaan unohdeta hyvän opetuksen merkitystä koulutuksessa. Tähän velvoittavat jo laissa 531/2017 todetut laatujärjestelmävaatimukset (www.finlex.fi). Tässä työssä on kyse julkisilla pääosin varoilla tuotettavista palveluista, josta syystä lakien ja säädösten merkitys kasvaa. Em. mainittu laki 531/2017 ja siihen liittyvät asetukset ja ao. ministeriön ohjeet sekä opetusalan rahoituslait ovat keskeisenä ohjaamassa Ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintaa. Koulutuksen järjestäjät ovat yleensä kuntia tai kuntayhtymiä, joten toinen keskeinen lainsäädäntökokonaisuus on kunnallista toimintaa ohjaavat lait. Todetun takia on tarpeellista selvittää säädösten perusteella tapahtuva ammatillisen koulutuksen ohjausmenettelyjä ja järjestelyjä yksityiskohtaisemmin myöhemmissä kappaleissa.

Fenomenologian idea: *askel askeleelta jäljittää ”annetut” kaikissa muunnelmis- saan.* (Husserl, 1995, s. 109), on keskeinen tutkimusmetodi tässä työssä. Koke- muksella, siis sillä mitä näemme ja toisaalta millaisia mielikuvia ilmiö tuo mie- leemme, voi olla objektiivisuutta haittaavia tekijöitä, mutta oikeellisuutta voidaan parantaa käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä ja erilaisia lähestymistapoja sekä eri tiedonhankintakeinoja. (Husserl 1995; Denzin, 1970, s. 449–455)

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimin- taa vuoden 2018 alussa sekä toiminnan kehittämistä kolmen pohjalaisen maakun- nan alueella. Alue on sama kuin Vaasan vaalipiiri. Miten on toimittu ja miten toi- mia sekä tuloksetkaasti että laadukkaasti, jotta koulutuksen järjestäjä on voinut ja voisi vastata parhaalla mahdollisella tavalla asetettuihin, moninasiin, haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohteena ovat Pohjanmaan, Etelä-Pohjan- maan ja Keskipohjanmaan monialaiset ammatillisen koulutuksen järjestäjät: Kou- lutuskuntayhtymä Optima (www.optima.fi), Pietarsaaresta ja Seinäjoen koulutus- kuntayhtymä SEDU (www.sedu.fi), Vaasan kaupungin hallinnoima ammattioppi- laitos VAMIA:sta (www.vamia.fi), Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymä KPEDU (www.kpedu.fi), Svenska Österbottens Förbund för Utbildning och Kul- tur'in (SÖFUK) Yrkesakademin'sta (www.yrkesakademin.fi), Suupohjan koulutus- kuntayhtymä (www.vuoksi.fi) ja Järviseudun koulutuskuntayhtymä (www.ja- min.fi). Vertailun vuoksi tietoa on hankittu useasti laatupalkitusta Pohjois-Karja- lan koulutuskuntayhtymästä (www.riveria.fi), joka lupautui mukaan ko. vertailu- tiedon saamiseksi, luoden samalla mahdollisuuden arvioida erilaisten toimin- taympäristöjen vaikutusta ammatillisen koulutuksen järjestämiseen.

Lisäksi on huomioitava, että vuonna 2019 Kauhavalla toimineeseen Suomen Yrit- täjäopistoon fuusioitui Teuvalla toiminut TEAK, Teuvan ammatillinen aikuis-

koulutuskeskus. Yhdistynyt oppilaitos on yhdistymisen jälkeen eri puolella Suomea, useammalla alalla toimiva oppilaitos. Muutokset ovat tapahtuneet vasta vuoden 2018 jälkeen, joten siksi Suomen yrittäjäopistoa ei ole otettu tähän väitöskirjatutkimukseen monialaisena ammatillisena oppilaitoksena. Toisena syynä on, että heidät tunnetaan ja he markkinoivat itseään erityisesti aikuiskouluttajana. (www.syo.fi 6.11.2024, SYOpress 4/2018). Oppilaitos ei myöskään ole ollut mukana kevään yhteishaussa. (www.okm.fi, tilanne tarkistettu 14.12.2023)

Tutkimus rajautuu toimintavuoden 2018 toiminnalliseen tilanteeseen ja toisena 2030-luvun alussa päättyvään ajanjaksoon eli tulevaan aikaan todettujen kolmen maakunnan alueella. Ajatus, joka tuli jossain vaiheessa esiin organisaatioiden kehittämisen yhteydessä, sopii myös tutkimuksen opiskeluun: *”Teidän ei pidä tuntea, että te palvelette suunnitelmaa vaan suunnitelman tai suunnitelmien pitää palvella teitä.”* (Dann, 2022, s. 16).

1.2 Tutkimuksen rakenteesta

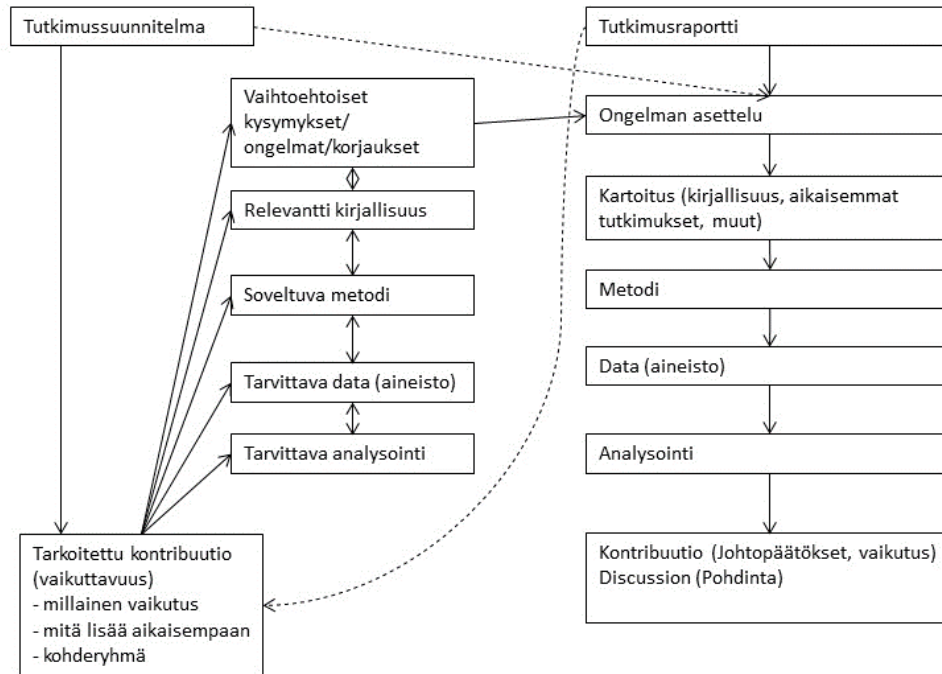
1.2.1 Tutkimusprosessin eteneminen ja raportin rakenne

Yin’in mukaan prosessi lähtee liikkeelle tutkimuskysymyksestä tai muusta perustelusta. Tutkimuskysymyksen tulisi olla yhteydessä todelliseen elämään. Tutkimuksessa haetaan vastauksia ”kuinka” ja ”miksi”. (2009, s.2). Karlsson (2016) tarkentaa ajatusta, että ensin valitaan aihe (topics) ja sen jälkeen haetaan kirjallisuudesta tietoa aihealueesta. Aihe on sellainen, josta tutkija on kiinnostunut ja, jossa hän on havainnut jonkin selvitettävän ongelman (practical problems). Kirjallisuus antaa tietoa aihealueesta ja siitä mitä siitä tiedetään. Tutkimuskysymys tarkentuu em. vaiheiden jälkeen. Kysymyksen tulisi olla sellainen, että se kiinnostaa tutkijan lisäksi myös tiedeyhteisöä, muita tutkijoita. (s. 46–78)

Kallio & Palomäki (2021) pohtivat teorian, empirian ja käytännön suhdetta siten, että tutkimus voi edetä ”alusta loppuun” teoreettisessa viitekehyksessä. Se on ollut perinteinen tutkimuksen menettelytapa matematiikassa, filosofiassa ja teoreettisessa fysiikassa. Liiketaloustieteissä yleensä siirrytään ennemmin tai myöhemmin kokemukseräiseen maailmaan eli hankitaan tietoa ”empiriaa” haastattelujen tms. muodossa. (s. 86–97).

Tässä väitöskirjatutkimuksessa prosessin etenemistä voi kuvata seuraavalla kaaviossa 1.1, joka on yhdistettävissä raportin sisällön etenemisjärjestykseen. Kaaviossa katkoviiva raportista kohderyhmään yms. voidaan katsoa kuvaavan vastausta tutkimuskysymykseen toisin sanoen raportissa tulee olla vastaus tutkimus-

kysymykseen. Tutkimustulosten julkistaminen on osa prosessia, joten voidaan myös nähdä yhteys niin tutkimusyhteisöön kuin myös kohderyhmään. (Karlsson, 2016, s. 36–39).



Kuvio 1. Tutkimusprosessin kuvaus (Yin, 2009, s. 2; Karlsson, 2016, s. 26)

Kuviossa 1 on yhdistettynä sekä Yin'n näkemyksiä kehämäisestä tutkimuksen etenemisestä, että Karlssonin malli. Kehäajatus tuodaan esiin katkoviivoilla kuvatuilla yhteyden rakentamisella.

Tutkimuksen **ensimmäisessä**, johdanto -luvussa tuodaan julki ne taustat, jotka ovat johtaneet tämän tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen kohteena olevat kahdeksan monialaista koulutuksen järjestäjää ovat antaneet suostumuksensa olla mukana tutkimuksensa ja, että heiltä on voitu haastatella valittuja henkilöitä informanteina. Luvussa tuodaan tarkemmin julki tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaukset. **Toisessa** luvussa paneudutaan tutkimuksen avainsanoihin ja siihen mitä me niistä nyt tiedämme. Tutkimus on suomenkielinen, joten on käytetty merkittävästi aikaa siihen, että löydettiin käsitteille suomalaiset määrittelyt tai selitys tarkoituksesta. Kappaleeseen on otettu myös mukaan ammatillista koulutuksen järjestämisestä Suomessa ohjaavat säädösperusteet ja ohjeet. **Kolmas** luku käsittelee tutkimuksen tutkimusastelmaa, filosofisia perusteita, metodia ja tiedon haun perusteita.

Neljännän osuuden otsikkona on tulokset. Luvussa on raportoitu empiirisen osuuden tekemiset ja tulokset. **Viidennessä** luvussa arvioidaan tulosten

merkitystä ammatillisen koulutuksen järjestämisen ja vastataan tutkimuskysymyksen osiin A ja B. **Kuudes** luku, pohdinta, käsittää koko tutkimuksen merkityksen arvioinnin ammatillisen koulutuksen järjestämiseen. Arvioidaan tilannetta vuonna 2018 ja sen jälkeisinä lähivuosina, mutta luodaan myös visiota tulevaan saatujen tulosten perusteella. Samoin arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja yleistettävyyttä. Lisäksi tehdään ehdotuksia jatkotutkimusten tarpeista.

1.2.2 Empiirisen aineiston hankinta

Hirsijärvi ja muut (2007) opastavat aineiston hankinnan suunnittelussa, keruussa ja analysoinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia, haastateltavia voi olla vain yksi tai sitten isompi joukko. On sitten kyse kummasta hyvänsä, niin aineistoa on analysoitavana yleensä isohko määrä. Aineiston keruussa tärkeänä tekijänä on ns. saturaatiopiste eli tilanne, jonka jälkeen hankittu lisäaineisto, haastattelut tms. eivät tuo enää esille uusia näkemyksiä aikaisempaan verraten. (s. 172–177).

Yin (2009) korostaa kolmea asiaa aineiston hankinnassa ja sen käsittelyssä. Ne ovat:

1. Käytä useita havaintolähteitä. Tässä yhteydessä hän korostaa triangulaation merkitystä.
2. Luo (tietokanta) järjestetyt tiedostot tuloksista. Yin kehottaa pidettäväksi erillään erilaisin keinoin saadut havainnot tai sitten esim. toisten tutkijoiden tiedot; so. vertailu muihin saman tutkimusalueen tutkimuksiin. Johdopäätösten ei pitäisi olla suoraan ”kopioita” vastauksista kysymyksiin.
3. Ylläpidä todisteiden, havaintojen, ketjua. Havaintojen pitäisi johtua tutkimuskysymyksestä ja olla linkkinä em. välivaiheiden kautta aina raportointiin saakka. (Yin, 2009, s. 114–126)

Haastattelut voivat olla strukturoituja, teemahaastatteluja tai avoimia haastatteluja. Niitä voidaan suorittaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Eräänä merkittävänä tekijänä on havainnointi eli pyritään saamaan selville mitä todella tapahtuu ja käyttäydytään (Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 202–207).

Haastattelut voivat myös olla puolistrukturoituja, jolloin vastaajalla on mahdollisuus vastata vapaammin, siis vastausvaihtoehdoista poiketen. Teemahaastattelu sopii hyvin useimpien ilmiöiden selvittämiseen. Tutkija ohjaa haastattelua teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla, mutta pääosin menetelmä on hyvin joustava. Teemoitus, haastattelurunko luo kuitenkin hyvän pohjan saada ilmiöstä, tutkimusnäkökulmasta katsoen, tarpeelliset tiedot. Syvähaastattelu on siten avoin,

että haastateltava kertoo aiheesta tai aihealueesta täysin omin sanoin ja tutkija myöhemmin tulkitsee kertomuksia, haastattelun aineisto, ja tekee niistä johtopäätöksi. Tavallisesti syvähaastattelun käyttö edellyttää useita haastattelukertoja ja tutkittavia on vähän tai vain yksi. (Puusa, 2021, s. 103–117).

Hirsijärvi & Hurme (1993) käyttävät teemahaastattelusta, eri lähteisiin viitaten, myös nimitystä ”*puolistrukturoitu tai puolistandarsoitu*” haastattelu (s. 35). Teemahaastattelujen yhteydessä nousee esiin kysymys pitää kaikille haastateltaville esittää kaikki kysymykset ja pitääkö edetä aina samassa järjestyksessä. Kysymyksen voi todeta olevan ”makukysymys”, joskin myös laadullisen tutkimuksen perinteitä sivuava pohdinta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88).

Yin (2009) nostaa esille viisi tapaustutkimuksen tekijän tärkeää ominaisuutta:

- kyky tehdä hyviä kysymyksiä – ja tulkita vastauksia
- hyvä kuuntelija, ei anna omien mieltymysten tai ideologioiden vaikuttaa kuulemiseen
- pitää olla joustava ja sopeutuva; uusi tilanne on mahdollisuus
- hänellä on vahva peruskäsitys tutkittavasta asiasta
- hänen pitää olla ennakkoluuloton etukäteen muodostettuihin käsityksiin, mukaan lukien teorioista esiin nousseet käsitykset (s. 96)

Edellä todettua voi täydentää Denzinin toteamuksella sosiologian tutkimuksissa: Tutkija ei esitä riittävän tarkasti mitä asioita hän haluaa saada esiin haastateltavalta. Tai toisena ongelmana sen, että haastateltava pyrkii miellyttämään vastauksillaan haastateltavaa eli antamaan sellaisia vastauksia kuin hän kuvittelee haastattelijan toivovan. (2009, s. 130–141).

Toki esimerkiksi politiikalla ja poliittisella vaikuttamisella tai mainonnalla voi olla ja on merkitystä joissain tutkimuksissa. Voidaan käyttää ideologista propagandaa todistamaan asian tai käsityksen oikeutusta. Tällaisista on esimerkkejä mm. brändäysten yhteydessä. (Hackley, 2020, s. 186–187).

Yhteenvedon omaisesti Ruusuvuori ja Tiittula (2005) ovat kiteyttäneet haastattelun tavoitteet: ”*Haastattelulla on tietty päämäärä, johon haastattelulla pyritään: haastattelijalla on tiedon intressi, jonka vuoksi hän tekee kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua, fokusoi tiettyihin teemoihin jne. Tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite*”. (s. 23)

Asiantuntijahaastattelulla tarkoitetaan, että haastatellaan henkilöitä heidän asemansa vuoksi. Tässä tutkimuksessa he ovat koulutuskuntayhtymien hallinnon edustajia, opettajien ja oppilaiden luottamushenkilöitä. Heitä haastellaan sen vuoksi, että heillä oletetaan olevan tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelujen tavoitteena on saada faktat ja käytännöt esiin ja samoin prosessit ja myös erilaiset käännekohtat. On myös huomioitava, että voidaan saada vääriä vastauksia. Tutkija voi parantaa aineiston oikeellisuutta tekemällä ”kotiläksynsä” eli tekemällä hyvät haastattelurungot ja perehtymällä taustatekijöihin. (Alatalo & Åkerman, 2010, s. 372–389).

Haastattelujen lisäksi voidaan käyttää valmiita aineistoja kuten virallisia tilastoja ja tilastorekistereitä, arkistoituja asiakirjoja tms., aiempien tutkimusten materiaaleja tai kuten tässä tutkimuksessa koulutuksen järjestäjien tulo- ja menoarvioita, toimintasuunnitelmia, tilinpäätösasiakirjoja sekä muuta organisaation toimintaan liittyvää aineistoa. (Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 181–185).

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto saatu kahdessa eri osassa: Ensimmäisessä vaiheessa on hankittu aineisto, jossa on haettu tietoa ammatillisen koulutuksen järjestäjille asetetuista toiveista ja vaatimuksista. Tieto saatiin eri viranomaislähteistä, keskeisiltä vaikuttajaryhmiltä pyytämällä ja lisäksi täydentäen tietoa heidän kotisivujen välityksellä saadulla tiedolla. Tulokset on esitetty yhteenvetolomakkeella sekä kirjallisena, tiivistettynä raporttina.

Toisena menettelynä oli haastattelut. Tutkimusta varten haastattelin aikaisemmin mainittujen kahdeksan ammatillisen koulutuksen järjestäjien jokaista johtajaa, seitsemän koulutuksen järjestäjän hallituksen puheenjohtajaa, kuuden talousjohtajaa, kahdesta lisäksi opetushenkilöstön pääluottamushenkilöä sekä oppilaskunnan edustajia. Yhteensä haastateltavia oli 27 henkilöä 25 haastattelussa. Kahdessa organisaatiossa vastaajana oli samoihin kysymyksiin kaksi henkilöä, jonka vuoksi yhteensä 25 + 2 henkilöä. Koulutuksen järjestäjiltä saatiin myös mittava kirjallinen aineisto, toimintasuunnitelmat, -kertomukset, tilinpäätösasiakirjat ja talousarviot sekä muuta aineistoa. Nämä on erikseen luetteloitu ao. asian käsittelyn yhteydessä. Todetut kaksi koulutuksen järjestäjää ovat SEDU ja OPTIMA, jotka ovat myös useasti laaturpalkittuja koulutuksen järjestäjiä. Heidän osaltaan haastateltiin yhteensä 11 henkilöä. Lisäksi varmennustietoa on hankittu Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen julkisista tietokannoista.

Jokaisesta koulutuksen järjestäjän johtajista haasteltiin rehtoria/kuntayhtymän johtajaa. Pohjanmaalaisista koulutuksen järjestäjistä haastateltiin lisäksi kaikki hallituksen puheenjohtajat, kuudesta talousjohtajat (YA:sta kaksi vastaajaa yhdessä, yhden järjestäjän haastateltava oli pitkällä virkavapaalla ja ei siten ollut tavoitettavissa). Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, Riveria:sta haastateltiin

yksi henkilö. Haastattelut tehtiin vuonna 2021, korona-ajan keskellä, mutta ennen Ukrainan sotaa. Ajankohdalla on siten merkitystä, että korona-ajasta oli jo paljon kokemusta, mutta seuraava kriisi, sota, ei ollut vielä tiedossa. Tutkimusraportin teon yhteydessä Ukrainan kriisin vaikutukset ovat osittain tiedossa.

Kaikilta koulutuksen järjestäjiltä saatiin pyydetty kirjallinen aineisto: talousarviot ja tilinpäätösasiakirjat vuosille/vuosilta 2018 ja 2020. Lisäksi koulutuksen järjestäjät ovat toimittaneet työtä varten lisäselvityksiä mm. strategia ja toimintaprosesseistaan sekä laadunhallintaan liittyvää materiaalia. Pääosin saatu aineisto on sel-laista, joka on saatavilla järjestäjien kotisivujen kautta. Koulutuksen järjestäjiltä saatujen tutkimuslupien mukaisesti haastatteluaineiston raportoinneissa haastateltujen nimiä ei kerrota. Aineisto on tallennettu ja tarkistettavissa tutkimuksen tekijän arkistoissa.

Empiiristä aineistoa on täydennetty 2024 ao. koulutuksen järjestäjien avoimista tiedostoista saaduilla, uusimmilla strategia- ja visiokoosteilla sekä maakunnallisilla, taustoittavilla tilastotiedoilla.

Lisäksi varmennusta em. tietoihin on hankittu Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja Opetushallituksen (OPH) tilastoista ja tiedostoista. Väitöstyön empiiristä aineistoa täydentävänä koosteenä on raportoitu Hämeen ja muiden ammatikorkeakoulujen opettajien ennakointitaitojen parantamiseen tähtäävästä OPE-KOI- koulutuksesta, johon väitöksen tekijälle annettiin mahdollisuus osallistua vuonna 2022. OPEKOI-koulutuksen tukena on ollut mm. Turun tulevaisuusakatemian toimijoita.

Tiivistelmä empiirisen osuuden asiakirja-aineistosta taulukossa 1.

Taulukko 1. Empiirisen aineiston asiakirjat

| Asiakirja | Asiakirjan lähde tai toimittaja | Kappaletta |
|--|---|-------------------|
| Lausunnot ja kannanotot 2014–2019 | Elinkeinoelämän keskusjärjestöt, kunnat, maakuntaliitot, ay-liike | 190 |
| Talous- ja toimintasuunnitelmat, tilinpäätösasiakirjoja ja muuta aineistoa (2018 ja 2020–21) | 8 ammatillisen koulutuksen järjestäjää | 84 |
| Uusimmat strategiat ja visiot | 8 ammatillisen koulutuksen järjestäjää | 8 |
| Maakunnalliset tilastotiedot (poimittu 14.3.2024) | Em. koulutuksen järjestäjien sijaintimaakunnat | 4 |
| Järjestämisluvat em. järjestäjille | Opetus- ja kulttuuriministeriö | 8+3 |

Taulukon 1. aineistosta on yksityiskohtaisemmat kuvaukset luvussa 4. niiden käsittelyn yhteydessä.

1.3 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymys on: A. Millaiselta näytti pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli vuoden 2018 alussa ja B. millainen on tulevan toiminnan toimintakehys? Kysymys on sinänsä laaja-alainen, mutta sen muotoa puoltaa tavoite tarkastella ammatillisen koulutuksen järjestämistä isona kokonaisuutena, ei siis pelkästään esim. laadun tai johtamisen näkökulmasta. Perusteena tutkimukselle on olettama, että on löydettävissä toimintamalli ja toimintakehys, jotka perustuvat asetettuihin säädöksiin, vaatimuksiin ja koulutuksen järjestäjälle esitettyihin olemassa oleviin odotuksiin sekä ennakoivasti tulevaisuuden haasteisiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön ”ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030” –julkaisussa (OKM, 2019) kiteytyy ministeriön näkemykset ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnan laatuvaatimuksista. Rehtoreilta vaadittava opetushallinnon tutkinto (www.minedu.fi) luo osaltaan osaamiskehystä oppilaitoksen johtamiseen.

Tutkimuksen empiirisen aineiston hankinnan ensimmäinen vaihe jakautui kolmeen keskeiseen osaan: säädösperusteet, sidosryhmien odotukset ja esitykset sekä mahdolliset omistajaohjauksen vaatimukset aikavälillä 2014–2018. Kerätyn aineiston avulla etsittiin niitä asioita, vaatimuksia ja kriteereitä, joita tulee ottaa huomioon sekä toiminnan että johtamisen kehittämisessä ja ohjausmalleissa. Lainsäädäntö sellaisenaan asettaa jo useita vaatimuksia toimijoilla. Säädökset ovat laadullinen minimi, joita tulee noudattaa. Sen lisäksi on erilaisia odotuksia ja toiveita, joita koulutuksen järjestäjälle esitetään tai on esitetty. Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin myös se kirjallinen materiaali, joka oli saatu koulutuksen järjestäjiltä tätä työtä varten: tulo- ja menoarviot, tilinpäätösasiakirjat, organisaatiota koskevat kuvaukset ja mahdolliset muut lisätietoa antavat asiakirjat.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe on rajattu vuosien 2014–2018 välillä asetettuihin vaatimukseen ja koulutuksen järjestäjille tehtyihin esityksiin. Aikarajauksen perusteena on, että ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö uusittiin ja käytössä oleva laki (531/2017) astui voimaan 1.1.2018. (www.finlex.fi). Aikarajausta puoltaa näkemys siitä, että tulevaisuuden kuvausta pohjustaa olemassa oleva tilanne. (Laine ja muut, 2007, s. 33). Tässä tapauksessa sellaiseksi on otettu vuoden 2018 alku eli tilanne, jolloin ammatillisen koulutuksen uusi lainsäädäntö otettiin käyttöön. Työn etenemistapaa puoltaa Laineen ja muiden (2007, s. 33–34) näkemys tulevaisuudesta kertovan tapaustutkimuksen etenemisestä.

Uusi laki yhdisti ammatillisen nuorisoasteen koulutuksen ja aikuiskoulutuksen saman lain sisälle. Lakiin sisällytettiin siirtymäsäännöksiä aina vuoden 2021 loppuun saakka. Siirtymäsäännöksillä muun muassa luotiin nivelvaihe vanhoihin lakeihin perustuvilla tutkintoperusteilla aloittaneille opiskelijoille saattaa opintonsa päätökseen vanhojen perusteiden mukaan. Lain tultua hyväksytyä Kuntaliitto antoi julkisuuteen tiedotteen, jonka otsikko oli: ”Eduskunta hyväksyi lain ammatillisesta koulutuksesta – toimeenpano haasteellista. Lisäksi he toteavat, että uuden lain toimeenpano vaatii ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä ennakoluulotonta uudistumista ja kunnilta linjakasta omistajaohjausta. (www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2017/eduskunta-hyvakysi-lain-ammattillisesta-koulutuksesta).

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tarkasteltavana olivat haastattelujen osuus ja niistä tehdyt analyysit, johtopäätökset ja tulkinnat. Laaditut kysymykset pohjautuivat koulutuksen järjestäjille sidosryhmien ja muiden vaatimuksiin, lainsäädäntöön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön että opetushallituksen järjestäjille esittämiin ohjeisiin. Toisessa vaiheessa mukaan tuli yllättävä tekijä, covid-19-virus. Maaliskuussa 2020 valtioneuvosto esitti ja eduskunta hyväksyi valmiuslain käyttöönoton ja siihen sisältyvät määräykset. Yhteiskunnan toimintaa rajoitettiin merkittävästi mukaan lukien koulutus. Tilanne vaati nopeita sopeutumistoimia myös ammatillisen koulutuksen järjestämiseen. Yllättävä haaste huomioitiin kysymyksissä. (www.eduskunta.fi)

Kolmannessa vaiheessa tehtiin johtopäätöksiä, haettiin vastausta tutkimuskysymykseen ja pohdittiin saatuja tuloksia, arvioitiin tulosten merkitystä ja oikeellisuutta sekä esitettiin näkemyksiä jatkotutkimusten aiheiksi.

Tutkimuskysymystä ” A. Millaiselta näytti pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli vuoden 2018 alussa ja B. millainen on tulevan toiminnan toimintakehys?” voi ryhtyä purkamaan osiin: Miten tutkia ongelmaa tuotantotalouden näkökulmasta? Mitä tiedämme koulutuksen järjestämisestä. Mitä tarkoittaa toimintamalli, toiminnan ohjaaminen ja johtaminen, yhdistettynä ammatilliseen koulutuksen järjestämiseen? Kysymyksen pohdinta on johdateltu ammattikasvatusfilosofiasta, jossa Tuominen & Vihersaari esittävät ontologian peruskysymyksen tiivistettynä: ”mitä ammattikasvatuksesta on olemassa?” Sen jälkeen he ryhtyivät purkamaan kysymystä yleisen kasvatustieteen perusteiden pohjalta. (Tuominen & Vihersaari, 2006, s. 11–124). Toisena, rinnalla kulkevana polkuna kulkee tieto-opillinen, epistemologinen, kriittinen arviointi saatavan tiedon totuudellisuudesta (Haaparanta & Niiniluoto, 2017, s. 43).

Olettamana, hypotesina, tutkimukselle on, että on löydettävissä toimintamalli ja toimintakehys, joka mahdollisimman hyvin vastaa ammatillisen koulutuksen järjestäjille asetettuihin moninaisiin vaatimuksiin, toiveisiin ja tavoitteisiin. Sipulin-

kuorinta ajatusta hyödyntäen vastauksia voi hakea eri osa-alueilta vaiheittain ja siten löytää asetettuun tutkimuskysymykseen vastaus. Ajattelumallia tukee näkemys tiedon kumuloitumisesta, vaikka tiedon kasautumisenäkemykselle on myös vastakkaisia näkemyksiä. (Haaparanta & Niiniluoto, 2017, s. 129–133).

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksessa yhdistyy tuotantotalous ja ammattikasvatus siten, että ammatillisen koulutuksen järjestämistä tutkitaan tuotantotalouden näkökulmasta. Nämä näkökulmat, tuotantotalous ja ammattikasvatus, ovat olleet yhdistyneinä jo oppilaitosmuotoisen ammatillisen koulutuksen alkuajoista saakka. Autonomian ajan alkuvuosikymmeninä viennin merkitys ja sitä tukevat toimet koettiin tärkeäksi ja sen myötä koulutuksen merkitys kasvoi. Ensimmäinen kauppaoppilaitos perustettiin 1938, maatalouden koulutus oli aloitettu jo vuonna 1936. Teknilliset reaalikoulut aloittivat toimintansa vuonna 1849 ja metsäoppilaitos 1861. (Heikkinen, 2000, s. 11–13). Talousosaamiseen on kiinnitetty huomiota jo oppilaitosmuotoisten teknillisten opintojen alkuajoista saakka. Teknilliset reaalikoulujen aloittaessa toimintansa vuonna 1849 niiden yhtenä oppiaineena oli kirjanpito (Laine & Niikko, 2013, s. 13–15).

Koska tutkimuksessa yhdistyy kaksi eri tieteen alaa, niin sen vuoksi on tarpeellista tarkastella yksityiskohtaisemmin molempia tieteen aloja, jopa niistä muodostettuja määritelmiä, jotta voidaan löytää niitä molempia yhdistäviä osa-alueita.

2.1 Tuotantotalous

Tuotantotalouden historian voidaan katsoa ulottuvan jossain mielessä aikaan ennen ajanlaskumme alkua. Kiinasta löydetty Terrakotta-armeija on varhainen esimerkki teollisesta tuotannosta ja sen standardeista. Kaivauksissa löydettiin 8000 sotilaan patsaat ja lisäksi vaunuja 130, hevosia 520 ja ratsuväkeä 150 sekä lisäksi muita tavaroita. Niiden tekemisen on arveltu olleen hyvin organisoitua ja monia osaamisalueita vaativia, sillä ne, patsaat ja muut, ovat varsin yhden mukaisia. Niiden tekoajaksi on määriteltä kiinan ensimmäisen keisarin valta-aika eli noin 210 vuotta ennen ajanlaskumme alkua. (Lewis, 2020, s. 2).

Lewis nostaa myös esille teollisen vallankumouksen 1700-luvulta, höyrymoottorien keksimisen ja Kehruu-Jennyn patentoinnin 1764, joista jälkimmäistä oli jo ympäri Isoa-Britanniaa 20000 kappaletta vuonna 1778. 1900-luvun alku, Henry Ford ja autot sekä samoihin aikoihin sijoittuva aseollisuuden kehittäminen ovat esimerkkejä nykyaikaisemmasta massatuotannosta. Viime vuosisadan alkuun sijoittuu myös Frederick Taylor ja hänen kehittämänsä ”tieteellisen johtamisen” käsite, joka julkituli Taylorin kirjassa 1911. Kirjaan viitaten, Taylor yhdistetään myös ”tuotannon johtaminen – operations management” käsitteen kehittäjäksi tai tuotantotalouden ”isäksi”. (Lewis, 2020, s. 4–5; Eloranta, 2023: 84).

Toinen samoihin aikoihin teollista tuotantoa ja sen johtamista tutkinut henkilö oli Henri Fayol, joka useasti nostetaan esiin toisena tuotantotalous-käsitteen ”isänä”. Hän julkaisi vuonna 1916 kirjan “Administration industrielle et generale”, joka on myöhemmin käännetty englanniksi “Industrial and General Administration” (1930). Oliko syynä väärällä mantereella asuminen vai väärällä alalla, kaivosteollisuudessa työskentely, sillä Fayolin teos kokonaisuudessaan julkaistiin USA:ssa uudelleen käännettynä vasta vuonna 1949. Hän oli puhunut jo vuonna 1900 kansainvälisessä kaivos ja metallurgian kongressissa johtamisesta ja sen kehittämisen tarpeista. (Fayol, H., 1949/2013; Wren ja muut, 2002, s. 906–918)

Todettakoon, ettei Lewis’in esille nostamissa henkilöissä tuoda esille Henri Fayolia. Toki pois jättäminen voidaan tulkita johtuvan siitä, että Lewis käsittelee teoksessaan nimenomaan Operations Management- tutkimuksia ja käsitettä, mutta hän kuitenkin tuo esille myös käsitteen ”industrial management”. (Lewis, 2020, s. 6, 114–119).

Gulick korosti molempien Taylorin ja Fayolin olleen merkittäviä tieteenkehittäjiä. Gulick’n konferenssiesitys ja Greer’in käännöksen (99–114) Fayolin esitelmästä Brysselissä vuodelta 1923 tuovat esiin Fayol’n merkityksen monipuoliselle johtamisen kehittämistarpeiden huomioimiselle myös teollisen tuotannon ja palvelujen osalta. (Gulick & Urwick (toim.), 1937, s. 99–130).

Tuotantotalouden isiksi edellä mainittujen perinnöksi voi kärjistetyksi kiteyttää Taylor’in osalta tuotannon ja tuotannon ohjauksen, toiminnan ohjauksen kehittämisen ja Fayol’in osalta osaamisen ja inhimillisen pääoman kehittämisen tuotantotaloudelle.

”Tuotantotalous tieteenalana Suomessa täytti 100 vuotta vuonna 2022. Tasavallan presidentti K. J. Ståhlberg nimitti Bernhard Wuollen Teknilliseen korkeakouluun teollisuustalouden ja yleisen koneopin professoriksi 22.9.1922. Wuollen nimitystä voidaan juhlia tuotantotalouden (TUTA) tieteenalan perustamisena Suomessa. Alaa on opiskeltu jo aiemmin useimmissa maailman parhaissa teknillisissä yliopistoissa ja se on noussut merkittäväksi tekniikan alaksi maailmanlaajuisesti.” (Aalto Yliopisto 15.9.2022). On siis huomioitava, että aikaisemmin käsitteenä käytettiin termiä: teollisuustalous. Nykyään terminä on useimmiten tuotantotalous. Vaasan yliopistossa tuotantotalouden koulutusohjelma käynnistyi 1988. (Leinamo & Ronkainen, 2018, s. 35; Eloranta, s. 2023: 171)

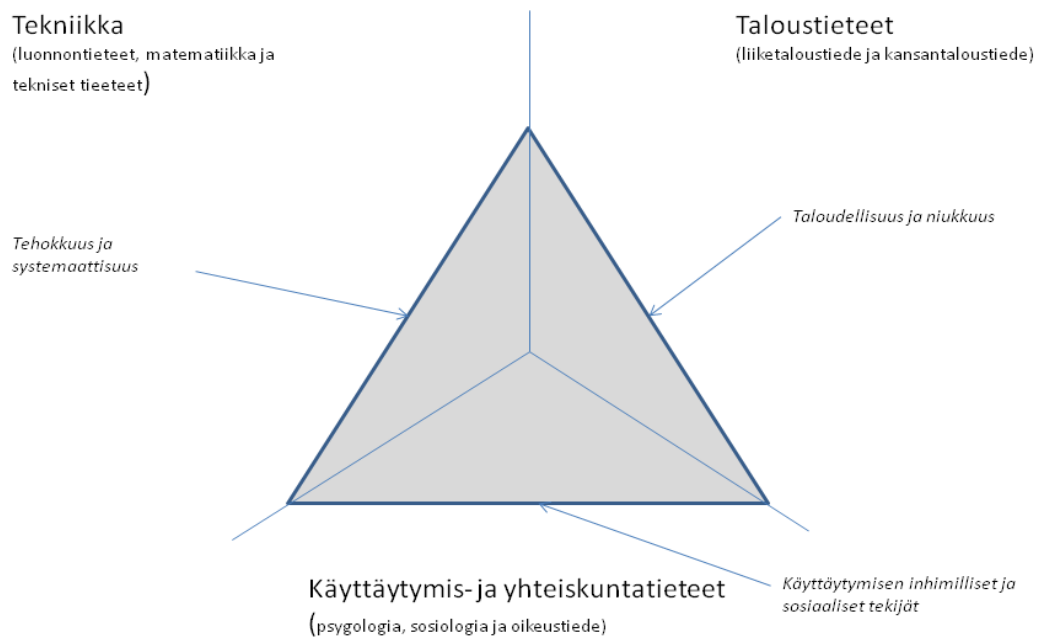
Tuotantotalous -käsitteen määrittelyssä auttavat tuotantotaloutta opettavat yliopistot: miten he ovat kuvanneet opinto-oppaissa ja esitteissään opintosuuntaa. Kuvauksissa ja määritelmässä tuotantotalous kuvataan yhdistävän teknisen osaamisen ja taloustieteiden menetelmien hallinnan sekä ymmärryksen ihmisten

käyttäytymisestä (www.oulu.fi) ja yritysten erilaisia prosesseja (www.tuni.fi). Tuotantotaloudessa korostetaan ongelmanratkaisukykyä (www.univaasa.fi) ja kokonaisvaltaista yritysten kehittämistä (www.aalto.fi). Tuotantotaloudessa *yhdistetään matemaattinen ja tekninen ongelmanratkaisu ihmisten ja prosessien johtamiseen, autetaan ihmisiä tekemään parempia päätöksiä* (www.lut.fi). Liitetiedostoissa on lisäksi muutamia kansainvälisiä määritelmiä käsitteelle tuotantotalous (Liite 3.).

Tuotantotalous on vastuussa kestävästä tuotanto- ja palvelujärjestelmien suunnittelusta ja hallinnasta. Palvelujärjestelmillä tarkoitetaan sekä yksityistä että julkista sektoria. Järjestelmäsuunnitelmiin integroidaan ympäristökysymykset (www.europe-aim.eu). Tuotannon johtaminen sisältyy myös laatuasiat. (Holstein. www.britannica.fi). Tuotantotalous keskittyy tuotantojärjestelmiin, jotka tarjoavat tuotteita (tavaroita ja palveluita) asiakkaille ympäri maailmaa. (iem.okstate.edu/node/31). Eloranta siteeraa tuotantotalouden laitosten yhteistä näkemystä. ”*ala tutkii ja opettaa organisaatioiden ja niiden muodostamien verkostojen toimintaa teknisenä, taloudellisenä ja käyttäytymistieteellisenä prosessina*” ja ”*Tutkimuksen ja opetuksen kohteina ovat tuotteiden, palvelujen tai tiedon tuotantoprosessi: tuotantotekijöiden hankkiminen, niiden yhdistäminen ja tehostaminen sekä markkinointi, jakelu, ja tuotekehitys sekä yritysten toiminnallinen ja rakenteellinen luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen*”. (Eloranta, 2023, s. 538).

Teollisuustalous tieteenä yhdistää teknisiä tieteitä, taloustieteitä sekä käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteitä. Se, kuten muutkin tieteet, tutkii ilmiöitä ja kuvaa niitä, ilmiöiden hallinta ja ennustaminen. Teollisuustalous, vaikkakin sen yhteydet perustutkimukseen ovat kiinteät, tekee pääosin soveltavaa tutkimusta. (Haverila ja muut, 2005, s. 3–4; Martinsuo ja muut, 2016, s. 10–11).

Haverila ja muiden esittämä kuvio 2. soveltuu myös tuotantotaloutta kuvaavaksi.



Kuvio 2. Tuotantotalous tieteenä (Haverila ja muut, 2005, s. 4)

Palvelujen mukaan ottaminen tuo prosesseihin uusia, huomioon otettavia näkökulmia. Palvelujen kuten tuotteidenkin pitää tai tulisi olla sellaisia, joille on kysyntää (Haverila ja muut, 2005, s. 221–232; Grönroos, 2009, s. 250–271; Kotler ja muut, 2009, s. 25)

Palvelujen huomioiminen tuotantotalouden osana siirtää kuviossa 2. painotusta tekniikan puolelta lisää taloustieteiden sekä käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteiden suuntaan. Martinsuon ja muiden (2016, s. 10–11) teollisuustalouden määritelmää täydentämällä, palvelutuotannon huomioivaksi, tuotantotalouden määritelmäksi kypsyy näkemys:

”Tuotantotalous on tieteenala, joka tarkastelee teollisuuden ja palvelujen tuotantotoimintaa teknisenä, taloudellisenä, sosiaalisena ja yhteiskunnallisena kokonaisuutena laajasti ja useasta toisistaan täydentävistä näkökulmista sekä kehittää siihen menetelmiä, toimintatapoja ja ongelmien ratkaisukykyä.”

2.2 Ammattikasvatus ja ammatillisen koulutuksen järjestäminen

2.2.1 Ammattikasvatus

Kasvatuksella tarkoitetaan ihmisen tietoista ja tavoitteista ohjaamista (Engeström, 1990, s. 9). **Ammattikasvatusta** voidaan tarkastella laajemmassa tai suppeammassa muodossa. Suppeammassa muodossa se tarkoittaa henkilön kasvattamista tai kouluttamista tiettyyn ammattiin. Laajemmalla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon sisältyy ammattikoulutusjärjestelmä, ammatillinen oppilaitos ja sen toiminta sekä ammattipedagogiikka. Tässä tutkimuksessa sitä käytetään pääosin laajemmassa merkityksessä, mutta tarvittaessa myös yksilö huomioiden eli suppeassa merkityksessä.

Käsite voidaan määritellä myös toisella tavoin eli ammattikasvatus on:

- ”*sekä koulutuksena ja oppimisena ammattiin ja ammatissa, jolloin siihen liittyy keskeisenä käsite ’ammatillinen kasvu’*
- *että tieteellisenä tutkimuksena, joka kasvatustieteen osa-alueena tutkii edellä mainittuja ammattikasvatukseen liittyviä ilmiöitä*” (Tuominen & Wihersaari, 2006, s. 11)

On linjattavissa, että ammattikasvatus on osa kasvatustiedettä ja, ettei ole riittäviä perusteita erottaa sitä omaksi tieteenalaksi. Samoin voidaan todeta, ettei ammattikasvatus ole osa aikuiskasvatusta, vaikka joskus näin epätarkasti menetellään. Kuitenkin niin, että ammattikasvatuksen tutkimus voi olla osa aikuiskasvatusta silloin kun se kohdistuu aikuisiin. Määritelmä ammattikasvatukselle täsmentyy siten, että

”Ammattikasvatus on organisoitua kasvatustoimintaa, jonka avulla nuoret ja aikuiset voivat toteuttaa tavoitteisesti etenevää oppimista päämääränä ammatissa tarvittavien valmiuksien hankkiminen ja kehittäminen sekä edellytysten luominen itsenäiselle ammatilliselle toiminnalle ja jatkuvalla kehitykselle ammatissa” (Ruohotie, 2000, s. 283–284.)

Ammattikasvatusta ja tutkimusta voidaan jaotella siten, että eräänä näkökulmana on hallinnollispoliittinen näkökulma, joka sitoo ammattikasvatuksen työelämään. Näkemyksen mukaan hallinto ja työmarkkinat haluavat sitoa ammattikasvatuksen osaksi isoa kokonaisuutta, joka varmistaa tuotannon ja uusintamisen sekä oikeiden kvalifikaatioiden kulun ja olemassaolon työelämässä. Menettely auttaa määrittelemään ja ohjaamaan suunnittelua, jossa työammateista johdetaan koulutus-

ammatit, ohjataan opiskelijavirtoja, valikoidaan yksilöt työmarkkinoille ja työelämän organisaatioihin. (Ruohotie, 2000, s. 285.)

Olellisena osana ammattikasvatukseen käsittehdintään kuuluu ammattikoulutusjärjestelmä ja ammattioppilaitos. Ennen oppilaitosmaista ammatillista koulutusta ammattien oppiminen tapahtui ammattikuntalaitosten sisällä oppipoika-ki-sälli-mestari –periaatteella. Ensimmäisiä nykyisen kaltaiseen ammatilliseen kou-lutukseen viittaavaa toimintamallia käynnistettiin Ruotsin valtakauden loppuvai-heessa, 1800-luvun alussa. Vuonna 1802 kuningas vahvisti ohjesäännön uudelle ”kasvatus-, työ- ja avustuslaitokselle”. Aloitteellinen asiassa oli ollut Suomenlinna, siellä toiminut yliopettaja Lars Johan Stigzelius ja komendantti Carl Olof Cronstedt, joka oitis kannatti kouluasiasa. Koulu toimi muutaman vuoden ja Venä-jän vallan alussa säästynyt rahat, joita oli toimintaa varten saatu lahjoituksina, säätiöitiin, Vuonna 1962 ne olivat rahastoina Helsingin kaupungin rahastoissa. (Stenij, 1962). Joitakin aikoja myöhemmin, vuonna 1835 annettiin asetus manu-faktuuri- eli fabriikkihallituksesta ja ”konstikoulujen asettamisesta Suomenmaa-han”. Manufaktuurihallitus, myöhemmin teollisuushallitus, sai tehtäväkseen suunnitella ja toteuttaa ”konstikoulujen” perustamisen sekä muutoinkin kehittää niin käsityötä ja teollisuutta. (Stenij, 1935). Teknisten reaalkoulujen aloitus 1849 käynnisti varsinaisen oppilaitosmuotoisen opetuksen. Oppilaitosmuotoisen kou-lutuksen käynnistyminen ei kuitenkaan ollut helppoa, sillä ammattikuntalaitos piti ammattikunnan sisäistä oppimistapaa parempana, ettei kuka hyvänsä omisi mestarin tittelä. Näyttäisi siltä, että varsinainen oppilaitosmuotoinen koulutus lähti kasvuun vasta Suomen itsenäistymisen jälkeen. Vuonna 1880 opiskelijoita oli noin 4000, vuonna 1924 oppilaita oli 15400. Suurempi kasvu on tapahtunut toisen maailman sodan jälkeen, sillä vuonna 1960 opiskelijoita oli ammattioppilaitok-sissa 53196 henkeä ja vuonna 1995 oli jo 203134 opiskelijaa. Rinnalla kulkenut oppisopimuskoulutus on välillä ollut laskussa, mutta on vuonna 1995 oppisopi-muksia oli 12719. (Heikkinen, 2000, s. 22). Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2005 koulutuksissa oli 212205 opiskelijaa, 296940 (v. 2017) ja vuonna 2018 oli 289 269 opiskelijaa. (Vipunen, www.oph.fi). Näyttää siltä, että opiskelijamäärissä on kasvu taittunut. Merkittävänä syynä muutokselle lienee syntyvyyden lasku viime vuosina ja vuosikymmeninä.

Ammatillisella koulutuksella, koulutuksen järjestämisellä, voidaan katsoa olevan kaksi keskeistä tehtävää:

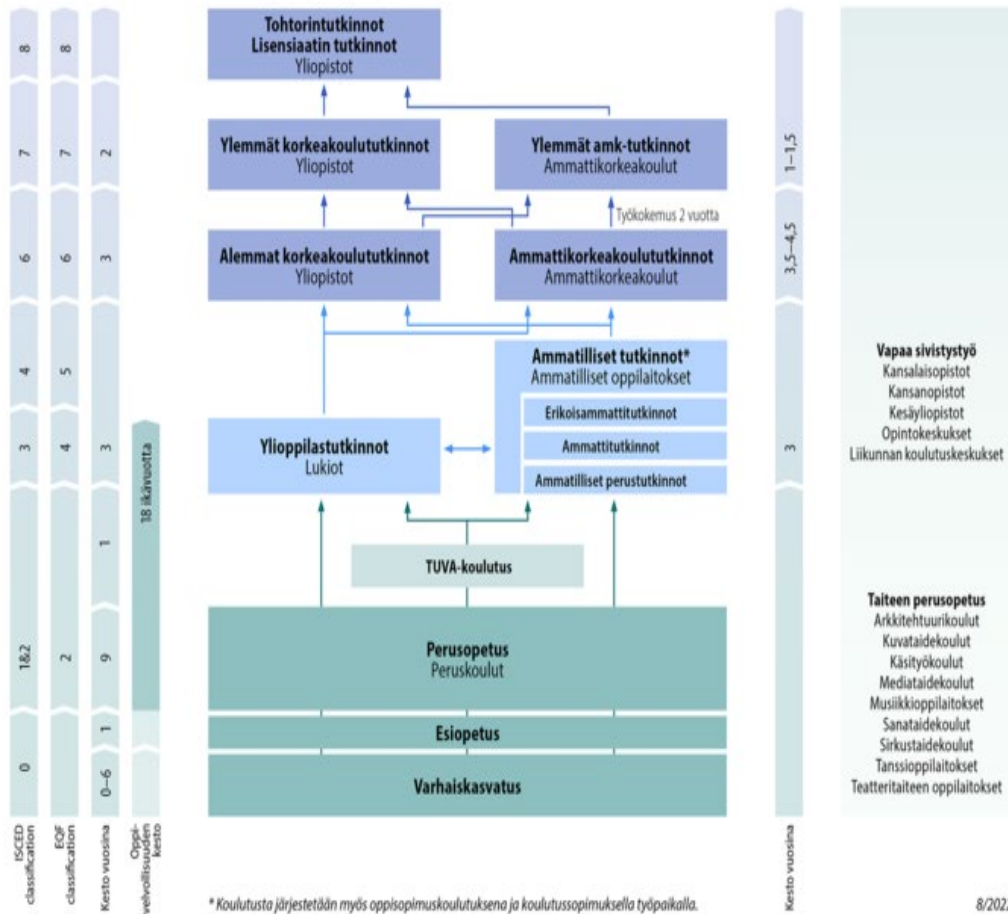
- ”Koulutuksen on tuotettava sellaisia ihmisiä, joilla on tuotantoelämän kannalta sopivat tiedot, taidot ja valmiudet.”
- ” Koulutuksen tehtävänä on ylläpitää, luoda ja kohottaa kansalaisten sivistystä.” (Klemelä, 1999, s. 16)

Edellä todetut näkemykset ovat olleet ohjaamassa ammatillisen koulutuksen kehittämistä myös Suomen valtionhallinnossa eduskuntaa myöden, joissa on tuotu esiin kyse olevan ennen kaikkea aktiivista, kehittymishaluisista ihmisistä ei roboteista. (Laukia, 2013, s. 273–286).

Koulutuksen hallinnointi on elänyt eri muutosvaiheita kuninkaan ja keisarin hallinnosta itsenäisyyteen ja sen jälkeiseen aikaan. Itsenäisyyden alku aikaan ammatillisen koulutuksen hallinnointi ja tutkintojen valvonta oli alkuvaiheessa käsityöläisyhdistyksillä, mutta tavoitteena oli saada siirrettyä ne aluksi kuntien oppilaslautakunnille, siinä kuitenkin erityisen hyvin onnistumatta. Sotien jälkeen kauppa- ja teollisuusministeriö ja muutama muu ministeriö sai merkittävän roolin ammattikoulutuksen hallinnoinnissa. Vuonna 1965 (laki 392/65) perustettiin ammattikasvatushallitus, jonka hallinnoimaksi ryhdyttiin kokoamaan ammatillista koulutusta niin, että viimeisenä sen alaisuuteen siirtyi vuonna 1973 metsäalan koulutus. Myöhemmin ammattikasvatushallitus sellaisenaan lakkautettiin ja samoin lakkautettiin kouluhallitus. Molempien työtä jatkamaan perustettiin vuonna 1991 opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen opetushallitus. Opetushallituksen tehtäviin kuuluvat koulutuksen kehittäminen, tuloksellisuuden arviointi ja koulutuksen järjestämisen seuraaminen. Koulutuksen lupajärjestelmä, koulutuksen valvominen ja johtaminen kuuluvat ministeriön tehtäviin. (Lintunen, 2000, s. 212–229).

Suomen nykyinen koulutusjärjestelmä on tiivistetty seuraavanlaiseksi kuvioksi 3.:

SUOMEN KOULUTUSJÄRJESTELMÄ



Kuvio 3. Suomen koulutusjärjestelmä 2022 (www.minedu.fi)

Ammatillisen perustutkinnon voi suorittaa oppilaitosmuotoisena tai oppisopimusopiskelijana, jolloin opetus tapahtuu pääosin työpaikalla käytännönläheisesti ja sitä täydennetään tarpeen mukaan muilla opinnoilla. (Laki 531/2017). Oppisopimusopiskelun lisääntymistä on hidastanut jossain määrin tiedon puute, taloudelliset ja pedagogiset tekijät kuin myös nuorten kasvuun ja itseohjautuvuuteen liittyvät asiat. (Norontaus, 2016; Rintala, 2020).

Merkittävä muutos otettiin käyttöön 2021, jolloin oppivelvollisuutta laajennettiin 18-ikävuoteen saakka tai siihen saakka, jolloin hän suorittaa toisen asteen tutkinnon; so. voi olla jo ennen 18-vuoden ikää. Laajennuksen seurauksena ”toisen asteen opinnoista on tullut maksuttomia laajennetun oppivelvollisuuden piiriin kuuluville nuorille. Oppivelvollisuuslaki tuli voimaan 1.8.2021 ja hakeutumisvelvoitetta koskevat säännökset tulivat voimaan jo 1.1.2021.” (www.oph.fi; www.minedu.fi).

Ammatillisen koulutuksen oppilaitosmuotoinen organisoituminen aloitettiin Suomessa siis jo keisarin vallan aikana. Oppilaitosrakenne lähti laajenemaan nykyisen kaltaiseksi Ammattikasvatushallituksen perustamisen myötä 1965. Valtion ylläpitämien keskusammattikoulujen rinnalle syntyi runsaasti kuntien ja kuntayhtymien ylläpitämiä oppilaitoksia. (Lintunen, 2000, s. 212–229).

Nykyään ammatillista koulutusta ylläpitävät, lakiin perustuen, kunnat, kuntayhtymät tai rekisteröidyt yhteisöt tai säätiöt. (laki 531/2017). Ylläpitäjät on laissa nimetty koulutuksen järjestäjiksi. Määritelmä: ”**Koulutuksen järjestäjällä** tarkoitetaan koulutusluvan saanutta oppilaitoksen tai koulutuksen ylläpitäjää, kunnan kuntaa, kuntayhtymää, valtiota, yksityisiä yhteisöjä ja säätiöitä. (Helakorpi, 2008, s. 34)

Ammattikuljettajien pätevyyskoulutus on esimerkkinä siitä, että opetus- ja kulttuuriministeriön ohella lisäyksiä ammatillisia perus- ja jatkotutkintoja koskeviin pätevyysvaatimuksiin voivat antaa useat eri erikoisvirastot. Kuorma- ja linja-auto liikenteessä käytetään termiä ammattipätevyys ja ammattipätevyyskoulutus. Ammattipätevyydellä tarkoitetaan sellaista osaamista, jota kyseisten ajoneuvojen ammattimainen kuljettaminen edellyttää. Pätevyydestä on säädetty laissa ja asetuksissa. ”*Kuorma- ja linja-auton kuljettajien perustason ammattipätevyyskokeen saa järjestää ainoastaan sellainen toimija, joka on hyväksytty järjestämään kokeen. Hyväksynnän myöntää Liikenne- ja viestintävirasto.*” Toimijan hyväksynnästä on määrittelyt, joiden mukaan mm. opetustilat pitää olla ohjeiden mukaiset, samoin opetuskalusto ja opetushenkilöstö (www.traficom.fi). Ammattikuljettajilta edellytetään ns. direktiivin mukaista täydennyskoulutusta pätevyyden ylläpitämiseksi. Tällaista täydennyskoulutusta pitää olla 35 tuntia, seitsemän tunnin jaksoissa eli käytännössä viisi koulutuspäivään viiden vuoden aikaisissa periodeissa. (www.traficom.fi)

Myös lisäkoulutusta voi antaa muukin kuin tässä tutkimusraportissa tarkoitettu koulutuksen järjestäjä. Esimerkiksi ammatiliikenteen kuljettajakoulutuksessa se voi olla myös liikennekoulu/autokoulu tai puolustusvoimat. (www.traficom.fi). Ne voivat antaa myös ns. perustason ammattipätevyyskoulutusta. Kuljettajilta edellytettävän ensiapukoulutuksen voi antaa Suomen Punaisen Ristin (SPR) hyväksymä ensiapukouluttaja. (www.sedu.fi). Toisin sanoen vaatimusten antajien ryhmä on monimuotoinen samoin kuin on sellaisten koulutusta antavien joukko, jotka antavat jotain ammatillista koulutusta.

Tässä tutkimuksessa ammatillisen koulutuksen järjestäjällä tarkoitetaan niin sanottua laaja-alaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjä, jolla on perustukintojen lisäksi oppisopimuskoulutusta ja aikuisten ammatillista ja täydennyskoulutusta. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017/531).

Vuoden 2018 ammatillisen koulutuksen tilanne muissa Pohjoismaissa, eli vuosi, jolloin uusi ammatillista koulutusta sääntelevä laki tuli voimaan, oli tiivistetysti seuraava: Ruotsin ammatillinen koulutus oli vahvasti koulumuotoista. Norjassa oli käytössä ns. duali-malli eli ensin kaksi vuotta koulumuotoista opiskelua ja sen jälkeen kaksi vuotta työpaikoilla tapahtuvaa oppimista. Tanskassa oli samoin käytössä duali-malli, joka heillä tarkoitti yhdistelmää koulumuotoisesta opiskelusta, että työpaikoilla tapahtuvasta oppimisesta. (Herrera & Gessler, 2018, s. 30–37).

Suomalaisissa ammatillisen koulutuksen uudistuksissa on haettu vertailutietoa eurooppalaisista koulutusmalleista: Saksasta, jossa käytössä on ollut dual-malli, jossa oppimisympäristöinä toimivat merkittävästi osin yritykset. Dual-malli on käytössä myös Itävallassa ja Sveitsissä. Oppia haettiin aikanaan myös Ranskasta, jossa sinänsä on ollut myönteisempi suhtautuminen yleissivistävään ja korkeamman asteen ammatilliseen koulutukseen kuin itse ”perusammattikoulutukseen”. Englannissa ja Skotlannissa on ollut useampia ammatillisen koulutuksen uudistuksia, mutta tiivistäen voi niissä olevan tutkintoon johtavaa (certificate) ammatillista koulutusta nuorille. Skotlannissa se on jo ”varhaisessa” vaiheessa perustunut opetuksen modulointiin. Huomion arvoista on, että monissa maissa ammatillinen koulutus on vähäistä tai sitä ei varsinaisesti ole ollut olemassa koulumuotoisena. Useissa kehitysmaissa on ollut tarve panostaa erityisesti nuorten peruskoulutukseen (lukutaito ja muu perusosaaminen, ei siis vielä ammatilliseen koulutukseen), kuten joitain vuosia sitten Etiopiassa, mistä myös väitöskirjan tekijällä on kokemusta. (Kämäräinen, 1991, s. 28–71; Eichorst ja muut, 2012; Cedefop, 2023)

2.2.2 Ammatillista koulutusta säätelevät lait

Eduskunta hyväksyi nykyisen (voimassa 2024) lain ammatillisesta koulutuksesta 28.6.2017. Laki hyväksyttiin tulemaan voimaan 1.tammikuuta 2018. Uusi laki yhdisti ammatillisen nuorisoasteen koulutuksen ja aikuiskoulutuksen saman lain sisälle. Lakiin sisällytettiin siirtymäsäännöksiä aina vuoden 2021 loppuun saakka. Siirtymäsäännöksillä muun muassa luotiin nivelvaihe vanhoihin lakeihin perustuvilla tutkintoperusteilla aloittaneille opiskelijoille saattaa opintonsa päätökseen vanhojen perusteiden mukaan. (Laki 531/2017; Lahtinen & Lankinen 2020; 16).

Lain 3. luvussa on määritelty se, miten tutkinnot ja koulutus on järjestettävä. Lain kohta tarkoittaa, että tutkintoperustaisen ammatillisen koulutuksen järjestämiseen tarvitaan lupa eli järjestämislupa. Laissa on kriteerit luvan myöntämiselle. Luvat myöntää opetus- ja kulttuuriministeriö. (laki 531/2017). Keskeiset määräykset ja oikeudet järjestämisluvassa ovat:

- *Tutkinnot ja koulutus*

- *Opetus- ja tutkintokieli*
- *Toiminta-alue*
- *Opiskelijavuodet*
- *Muut oikeudet, velvollisuudet, ehdot ja tehtävät*

Luvassa on siis määritelty millaisia tutkintoja tai muuta koulutusta koulutuksen järjestäjä saa järjestää. Samoin on määritelty opetus- ja tutkintokieli. Toiminta-alue tarkoittaa luvassa määrättyä aluetta, jolla koulutuksen järjestäjän tulee järjestää koulutusta; lisäksi on mahdollista järjestää koulutusta myös muualla maassa, Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Opiskelijavuosilla tarkoitetaan kuvan mukaista vähimmäismäärää; tällä tekijällä on rahoituksellisesti merkitystä. Muissa oikeuksissa tai tehtävissä voi olla oikeus toimia esimerkiksi vankilakouluna. (laki 531/2017)

Lakiin on myös kirjattu, että **ammattillisten tutkintojen ja koulutuksen järjestäminen edellyttää opetus- ja kulttuuriministeriön antamaa lupaa**, jota hakija on hakenut. *Järjestämislupa voidaan myöntää vain kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle yhteisölle tai säätiölle.* (laki 531/2017).

Opetus- ja kulttuuriministeriö on antanut ohjeet ja perusteet ammatillisen koulutuksen järjestämislupaa hakevalle:

”Järjestämislupa voidaan myöntää hakijalle, jolla on

- *tarvittava osaaminen hakemansa tehtävän toteuttamiseksi*
- *riittävä yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa*
- *taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset tutkintojen ja koulutuksen asianmukaiseen järjestämiseen.*

Kun hakijana on taho, joka ei ole aiemmin järjestänyt ammatillista koulutusta, lupahakemuksessa on lisäksi esitettävä:

- *selvitys hakijan omistajatahoista ja hallinnon organisoinnista sekä kuntayhtymän tai rekisteröidyn yhteisön tai säätiön perustamisasiakirjat;*
- *kuntayhtymän tai rekisteröidyn yhteisön tai säätiön edellisen päättyneen tilikauden tiedot taseesta ja tuloslaskelmasta taikka mikäli kuntayhtymän tai rekisteröidyn yhteisön tai säätiön tilejä ei ole vielä päätetty, tilikauden kuluessa taseesta ja tuloslaskelmasta tehty luotettava arvio;*

- *suunnitelma haettavien koulutusten ja tutkintojen järjestämisen tuotoista ja kustannuksista suunnitellulle aloittamisvuodelle ja sitä seuraaville neljälle vuodelle;*
- *suunnitelma kelpoisuusehdot täyttävästä opetushenkilöstöstä tai muusta tehtävän edellyttämästä henkilöstöstä;*
- *suunnitelma oppimisympäristöistä ja tiloista;*
- *suunnitelma yhteistyöstä työ- ja elinkeinoelämän ja muiden ammatillisesta koulutuksesta annetun lain 124 §:ssä tarkoitettujen tahojen kanssa; ja*
- *suunnitelma ammatillisesta koulutuksesta annetun lain 126 §:ssä tarkoitetuksi laadunhallintajärjestelmäksi ja laadunhallinnan jatkuvaksi parantamiseksi.” (www.okm.fi 13.09.2023.)*

Ammatillisen koulutuksen järjestämiseen oikeuttavaa lupaa voidaan muuttaa, ”jos järjestäminen poikkeaa merkittävästi osaamistarpeista tai myös, jos valtiontaloudelliset syyt sitä edellyttävät. Lupa voidaan peruuttaa, jos luvan mukaisia tutkintoja tai koulutusta ei enää järjestetä tai, jos koulutuksen järjestäjän toimintaedellytykset eivät enää täyty tai, jos koulutusta järjestetään olennaisesti vastoin lakia 531/2017 tai sen nojalla annettuja säännöksiä tai määräyksiä”. (Lahinen & Lankinen, 2020, s. 112–113)

Merkittävä ammatilliseen koulutukseen vaikuttavana lakina on, oppivelvollisuuslaki 1214/2020, joka määrittelee oppivelvollisuuden seuraavasti: ”Oppivelvollisuuden alkaminen ja päättyminen Suomessa vakinaisesti asuvat lapset ovat oppivelvollisia. Oppivelvollisuus alkaa perusopetuslaissa (628/1998) tarkoitetun lukuvuoden alkaessa sinä vuonna, jona lapsi täyttää seitsemän vuotta.

Jos perusopetuslaissa tarkoitetulle perusopetukselle säädettyjä tavoitteita ei lapsen vammaisuuden tai sairauden vuoksi ilmeisesti ole mahdollista saavuttaa yhdeksässä vuodessa, alkaa oppivelvollisuus vuotta 2 momentissa säädettyä aikaisemmin (pidennetty oppivelvollisuus).

Oppivelvollisuus päättyy, kun oppivelvollinen täyttää 18 vuotta tai kun oppivelvollinen on tätä ennen hyväksytysti suorittanut ylioppilastutkinnosta annetussa laissa (502/2019) tai ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa (531/2017) tarkoitetun tutkinnon taikka niitä vastaavan Ahvenanmaalla suoritettun tai ulkomaisen koulutuksen” (www.finlex.fi)

Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013 ja siihen myöhemmin tehdyt lisäykset määrittelevät ne toimenpiteet ja menettelyt, joita koulutuksen järjestäjän tulee noudattaa lain perusteella: On huolehdittava opiskelijoiden oppimisesta ja laajasti heidän hyvinvoinnistaan, opiskeluympäristöistä ja niiden laadusta, tuettava sitä tarvitsevia, taattava opiskelijahuoltopalvelut ja niiden laatu. Opiskelijahuollon johtaminen ja toteuttaminen pitää olla kunnossa, samoin siihen liittyvät yhteistoinnint, tarvittavien yhteistointaryhmien kokoaminen ja toiminta. Ryhmissä on monialainen koostumus ja mukana tulee olla myös opiskelijoiden edustus. (www.finlex.fi)

2.2.3 Rahoitusperusteet ja -säädökset ammatillisessa koulutuksessa

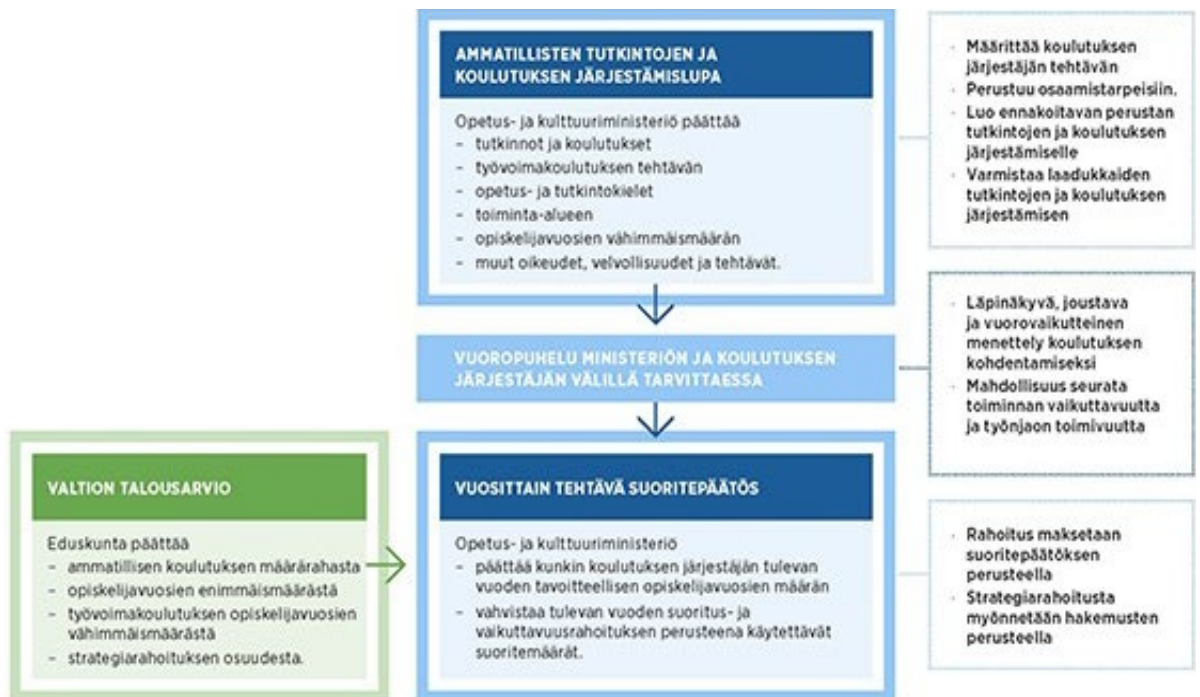
Ammatillisen koulutuksen rahoitus, laki 1705/2009 ja sen myöhemmät muutokset ja lisäykset, tulee pääosin valtiolta, jonka budjettiin varataan vuosittain määräraha ammatillisesta koulutuksesta varten. Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää koulutuksen järjestäjille niiden tehtävien suorittamiseen rahoja todetun budjetin puitteissa. Koulutuksen järjestäjän saamaan rahoituksen perusteina ovat saatava perusrahoitus, suorituksista saatava osuus ja osuus, jonka suuruus määräytyy koulutuksen vaikuttavuuteen perustuen. On myös mahdollista saada varoja järjestäjän strategisten suunnitelmien valmisteluun ja toteutukseen. (<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170532>)

Laissa todetaan, että kustannusten nousun vaikutuksia kompensoidaan indeksikorotuksilla. On kuitenkin tärkeä huomioida, että valtio päättää vuosittain määrärahan suuruuden, joten indeksikorotus ei välttämättä koske koko koulutuksen saamaa määrärahaa. Valtiontalouden ollessa vaikeuksissa vähennettiin OAJ:n mukaan ammatillisen koulutuksen rahoitusta vuosien 2013–2017 välillä 23 %. (<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170532> ja <https://www.oaj.fi/politiikassa/koulutusleikkaukset>).

Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää ammatillisen koulutuksen järjestäjille rahoitusta ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa säädettyjen tehtävien toteuttamiseksi valtion talousarvioon otettavan määrärahan ja 9 a §:n 1 momentissa säädetyn kuntien rahoitusosuuden rajoissa (ammatillisen koulutuksen määräraha). Rahoituksena myönnetään laskennallisin perustein perusrahoitusta, suoritusrahoitusta ja vaikuttavuusrahoitusta. Lisäksi myönnetään strategiarahoitusta.

Vuoden 2019 alussa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä oli yhteensä 162. Amatillisten tutkintojen ja koulutuksen järjestämislupa on myönnetty 146 koulutuksen järjestäjälle 1.1.2019 alkaen ja 16 ammatillisen lisäkoulutuksen

järjestäjän kumottujen lakien nojalla myönnetty järjestämislupa säilyy voimassa siirtymäajan. Koulutuksen järjestäjistä kuntia on 9, kuntayhtymiä 34 ja yhdistyksiä, säätiöitä tai osakeyhtiöitä 118. Lisäksi valtio voi ylläpitää oppilaitoksia. (<https://minedu.fi/>) Valtion ylläpitämä oppilaitos on ollut Inarissa toimiva Saamelaisalueen koulutuskeskus (<http://www.sogsakk.fi>). Seuraavat kaksi, Opetus- ja kulttuuriministeriön laatimaa kuvaa tiivistävät koulutuksen rahoitusjärjestelmän kokonaiskuvan. Kuviossa 4. on kerrottuna koko ammatillisen koulutuksen rahoituksen ohjaus- ja säätelyjärjestelmä ja sen suhde valtion taloushallintoon eli vuosittaiseen valtion talousarvioon. Eduskunta päättää vuosittain rahoituksesta.



Kuvio 4. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien ohjaus- ja säätelyjärjestelmä (<https://minedu.fi/>)



Kuvio 5. Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä 2023 (<https://minedu.fi/>)

Kuviossa 5. nousee esiin ministeriön tavoite painottaa perusrahoituksen ohella järjestäjän toimesta aikaansaatuja suorituksia eli tutkintoja ja niiden osia sekä toisaalta niiden vaikuttavuutta. Perusrahoituksen kriteereinä ovat opiskelijavuodet, jolla lain mukaan tarkoitetaan 365:tä päivää eli aikaa, jolloin opiskelija opiskelee oppilaitoksessa. Tavoitteena on, että opiskelija suorittaisi tutkinnon keskimäärin 3 vuoden aikana. Kuitenkin niin, että nykyään opiskelijoiden opintojen mitoituksen määrittelyssä käytetään opintopisteitä: perustutkinnon (PT) mitoituksena on 180 opintopistettä. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa mitoitukset ovat 120–210 opintopistettä. Toisin sanoen suorittaakseen erikoisammattitutkinnon opiskelija suorittaa perustutkinnon jälkeen ammattitutkinnon (AT) 120–180 opintopistettä ja sen jälkeen erikoisammattitutkinnon (EAT) 160–210 opintopistettä. Koulutukseen tulee sisältyä ns. yhteisiä tutkinnon osioita, joilla varmistetaan mm jatko-opintokelpoisuus korkeakouluissa. (<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531>).

Eräs tärkeä, valtion eri hallinnonalojen yhteistoimintatavoite on ollut lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Vuonna 2003 laaditussa muistiossa ammatillinen koulutus, työssä oppiminen ja opintojen keskeyttämisen luomat ongelmat on nostettu keskeiseen asemaan pohdittaessa syrjäytymistä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL on suorittanut laskelmia yhteiskunnalle aiheutuvista kuluista, jos

henkilön opinnot jäävät pelkkään peruskouluun ja sen seurauksena on tapahtunut syrjäytyminen. Tutkimuksen arviot liikkuvat useissa sadoissa tuhansissa euroissa, joten on tärkeää huomioida koulutus myös kansantalouden näkökulmasta. Mm keskeyttäminen onkin otettu yhdeksi rahoitukseen vaikuttavaksi arviointikriteeriksi (THL:n tiedote 2018; Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 4/2003).

Ammatillisen koulutuksen rahoituspäätösten perusteet ovat täydentyneet vuoden 2017 jälkeen siten, että perusteisiin on muun muassa lisätty palautteiden vaikutus. Seuraavassa luettelossa on kuvattu rahoitusperusteiden kehittymistä vuosien 2017–2022 eli rahoituskriteerit vuosille 2018, 2020 ja 2023.

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituskriteereissä on nykyään 14 eri arviointikohtaa, joiden perusteella on johdettu kriteerit koulutuksen järjestäjille maksettaviksi euroiksi. Ne ovat niitä kriteereitä, tulostavoitteita ja arviointikohteita, joiden perusteella ministeriö suorittaa maksatukset koulutuksien järjestäjille. On siis arvioitavissa, että koulutuksen järjestäjät osaltaan seuraavat tarkasti kriteerien sauttamisisia eli tuloksia saadakseen pidettyä taloutensa kunnossa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituskriteereissä on nykyään 14 eri arviointikohtaa, joiden perusteella on johdettu kriteerit koulutuksen järjestäjille maksettaviksi euroiksi:

1. 2017 (vuoden 2018 rahoitus):

2. 1.Tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä; 2. -josta työvoimakoulutus;
3. 3 Profiili-kerroin; (Laskennan tulos: *Painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet*);
4. Kiky vähennys, oli perusteissa vuosille 2018 ja 2019; OKM:n taulukoiden mukaan 0 €
5. Harkinnanvarainen korotus, €;
6. kohdat 1-6 -> johdetaan **perusrahoitus €**
7. Tutkintojen määrä;
8. Tutkinnoista kertyvät suorituspisteet
9. Kohdat 7-8 -> **suoritusrahoitus €**
10. **Arvonlisäverokorvaus**

11. 2019 (vuoden 2020 rahoitus) muutokset = lisäykset:**12. harkinnanvarainen korotus (hakemuksesta)**

13. Tutkinnon osien osaamispisteet;-> Tutkinnon osien painotetut osaamispisteet;

14. Kohdat 7-10 -> Tutkintojen ja tutkinnon osien painotetut pisteet -> suoritusrahoitus €

15. Työllistyneet ja jatko-opintoihin siirtyneet -> painotetut pisteet

16. Opiskelunsa aloittaneiden palautteen pisteet

17. Opiskelunsa päättäneiden palautteen pisteet

18. Kohdat 11-13 -> vaikuttavuusrahoitus €**19. 2022 (vuoden 2023 rahoitus) muutokset = lisäykset:**

20. Työpaikkaohjaajankyselyn pisteet

21. Työpaikkakyselyn pisteet

22. kohdat 11-15 -> vaikuttavuusrahoitus

Edellä oleva luettelo on koottu opetus- ja kulttuuriministeriön päätösten OKM/30/221/2017, OKM/34/221/2019 ja VN/29068/2022-OKM-137 liitetiedostoista. (<https://minedu.fi/>). Taulukkoon koottuja rahoituksen perusteita on kuvattu seuraavassa OKM:n tiivistetyssä kuvauksessa seuraavasti: *“Ammatillisen koulutuksen järjestäjien perus-, suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksen perusteena käytetään koulutuksen järjestäjien toimintaan perustuvia suoritteita, joita painotetaan rahoituslain mukaisilla kertoimilla. Perusrahoituksen suoritteina käytetään tavoitteellisia opiskelijavuosia, joita painotetaan toteutuneiden opiskelijavuosien perusteella laskettavalla koulutusten kustannuserot huomioon ottaen profiilikertoimella. Suoritusrahoituksen suoritteita ovat tutkinnon osien osaamispisteet ja tutkinnot. Vaikuttavuusrahoituksen suoritteita ovat tutkinnon suorittaneiden työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen sekä aloittaneiden ja opiskelunsa päättäneiden opiskelijapalaute.”* (www.minedu.fi, 2023)

Painotusten tekijöiksi todetaan:

- * ”*tutkintorakenteeseen kuuluvien eri tutkintojen, valmentavan koulutuksen ja muun ammatillisen koulutuksen järjestämiskustannukset sekä opiskeluvaihtoehtoja tukevien opintojen järjestäminen*
- * *tutkintotyypit ja koulutuksen järjestäminen oppisopimuskoulutuksena*
- * *erityisen tuen tai vaativan erityisen tuen järjestäminen*
- * *majoituksen järjestäminen*
- * *henkilöstökoulutuksen järjestäminen*
- * *työvoimakoulutuksen järjestäminen*
- * *vankilopetuksen järjestäminen*
- * *Tutkinnon osien osaamispisteitä painotetaan seuraavilla perusteilla:*
- * *tutkintorakenteeseen kuuluvien eri tutkintojen järjestämiskustannukset*
- * *tutkintotyypit*
- * *erityisen tuen tai vaativan erityisen tuen järjestäminen”* (Lahtinen & Lankinen, 2020, s. 456–457)

Vaikuttavuusrahoituksesta 2/3 osaa tulee opiskelijoiden työllistymistä ja jatko-opintoihin pääsyn perusteella; 1/6 tulee opiskelijoiden palautteiden perusteella ja samoin 1/6 osa tulee työelämän palautteiden perusteella. (Lahtinen & Lankinen, 2020, s. 257).

Profiilikertoimen taustalla ovat kustannustekijät. Toisin sanoen koulutukset ovat jaettu eri luokkiin niiden kustannusvaikutusten perusteella. Kustannuksia voi keskimääräisestä nostaa tai alentaa oppimisympäristöistä aiheutuvat kulut eli millaisia koneita tai laitteita opetuksessa tarvitaan tai tarvitaanko erityisiä tiloja opetuksen järjestämiseen. Koulutuksen järjestäjän profiilikerron määräytyy ko. perusteiden mukaan riippuen opetettavista aloista. Perusteet löytyvät rahoituslaista 1705/2009 ja -asetuksista 682/2017 ja 905/2021. (www.oph.fi 5.4.2023)

Edellä olevien lisäksi koulutuksen järjestäjät ovat voineet saada myös harkinnanvaraista rahoitusta jonkin erityistehtävän suorittamiseksi, kuten urheilijoiden koulutus, työpaikkaohjaajien koulutus tai muu erityistehtävä. Tukea on voitu myös maksaa hakemuksesta toimintaedellytysten turvaamiseksi sekä oppivelvollisuuden laajentumisen seurausten kattamiseksi. Tukea maksetaan myös Ukrainaista tulleiden pakolaisten koulutukseen. (www.okm.fi)

Luetteloon kirjatut arviointikriteerit ovat samansuuntaisia Opetushallituksen vertaisarviointeja varten annettujen ohjeellisten kriteereiden ja arviointikohteiden kesken. Merkittävänä, erillisinä kohteina luetteloon verraten ovat oppimisympäristöt, strateginen suunnittelu, johtaminen, tiedon- ja laadunhallinta. Lisäkohteet noudattelevat lain 531/2017 mukaisia vaateita. (Opetushallitus, 2019).

Opetus- ja kulttuuriministeriö on esitellyt rahoitusjärjestelmään vuodesta 2026 alkaen tulevia muutoksia. Muutokset eivät ehkä ole lopullisia, mutta vähintäänkin suuntaa antavia. Rahoitus tulisi esityksen mukaan perustumaan laskennalliseen perusrahoitukseen, joka perustuisi kokonaisuudessaan toteutuneisiin suoritteisiin (tutkinnot ja tutkintojen osat). Laskennassa huomioitaisiin saatavat palautteet, työllistyminen ja jatko-opiskeluun pääsy. Lisäksi muu rahoitus olisi ns. harkinnanvaraista rahoitus, jonka suuruus ja tarkennukset päätettäisiin vuosittain. Merkillä pantavaa suunnitelmassa on vaikuttavuusrahoituksen osuuden merkittävä kasvu nykyisestä 7 %:sta 18 %:iin. Vaikuttavuudella tarkoitetaan työllistymistä ja/tai jatko-opiskeluun pääsyä. (Korhonen (OKM), 2024; OKM, 2024, s. 14–15).

2.2.4 Kuntalain vaikutukset koulutuksenjärjestäjän toimintaan

Kunnallislaissa todetaan, että kunnat voivat sopimuksen nojalla hoitaa tehtäviään yhdessä (KuntaL 76 §). Kuntien yhteistoiminnalla on pitkät perinteet. Merkittävän muutoksen ja kasvun mahdollisuuden yhteistoiminnalle loivat kunnallislain uudistamiset vuonna 1932 ja 1948. Syntyi kuntainliittoja, joihin kuntien oli pakko liittyä. Mutta syntyi myös kuntainliittoja, joissa jäsenyys ei ollut pakollista, vaikka käytännössä niihin kaikki liittyivätkin. Tällaisia laaja-alaisia kuntainliittoja olivat esimerkiksi keskussairaaloiden kuntainliitot ja ammatillisen koulutuksen kuntainliitot. Kuntainliitot korvattiin kuntayhtymillä vuonna 1993. Kuntien yhteistoimintaa voidaan toteuttaa myös yksityisoikeudellisten yhteisöjen puitteissa esimerkiksi osakeyhtiö – muotoisena. (Hannus ja muut, 2009, s. 439–452)

On myös mahdollista, että yksi kunta hoitaa useamman kunnan yhteistä tehtävää tehdyn sopimuksen nojalla. Tällaisessa tapauksessa tehtävästä huolehtivaan toimielimeen valitaan myös jäseniä niistä kunnista, jotka toiminnassa ovat mukana. (KuntaL 77 §).

Kuntayhtymä perustetaan kuntien välisellä valtuustojen hyväksymällä sopimuksella (perussopimus). Perussopimuksessa on mainittava kuntayhtymän nimi, kotipaikka, jäsenkunnat ja tehtävät. (KuntaL 78 §)

Perussopimus määrittelee tarkasti, kuntalain 78 §:n mukaisesti, millä tavalla kuntayhtymän päätöksenteko on järjestettävä. Siinä on myös sovittava kuntayhtymän

talouden ja hallinnon tarkastuksesta. Samoin sovitaan menettelyistä kuntayhtymän mahdollisesta purkautumisesta ja loppuselvityksestä kuin myös, milloin päätöksen teossa tarvitaan määräänemmistö.

Kuntalain 86 §:ssä todetaan, että *kuntayhtymästä on soveltuvin osin voimassa, mitä kunnasta säädetään*. Kuntayhtymien valtuustot toimivat kuten kuntien valtuustot. Vaalikelpoisuudesta kuntayhtymien valtuustoihin ja muihin toimielimiin määrätään kuntalain 82 §:ssä. Samassa §:ssä todetaan myös, että perussopimuksessa voidaan sopia valtuutettujen ja varavaltuutettujen olevan jäsenkuntien valtuutettuja. Ne valitsevat puheenjohtajistonsa, kuntayhtymän hallituksen ja tarkastuslautakunnan sekä mahdollisesti muita toimielimiä. Yhtymän valtuusto valitsee myös kuntayhtymän johtajan.

Valtuustojen tehtävistä määrätään kuntalain 13 §:ssä. Pohdittaessa ammatillisen koulutuksen järjestäjän tehtäviä, niin todettu 13 § säättää toiminnan ohjauksen ja talouden periaatteet. Toisin sanoen kuntayhtymän valtuusto tekee ne linjaukset, joiden puitteissa kuntayhtymän hallitus ja johtaja toimivat.

2.2.5 Ammatillinen koulutus ja osakeyhtiölaki

Vuonna 2017 julkaistussa Kuntayhtiö – kirjassa on keskeisesti kirjattuna niitä tekijöitä, joista syistä kuntien on ollut tarpeellista perustaa osakeyhtiö joidenkin tehtäviensä toteuttamiseen tai kuntien yhteisten palvelujen tarjoajaksi. Perusteet toimenpiteelle löytyvät kuntalain 126 §:stä, jossa todetaan, että ns. yhtiöittämisvelvoite tulee kyseeseen, kun *kunta toimii kilpailutilanteessa markkinoilla, jos se osallistuu tarjouskilpailuun*. (www.finlex.fi) (Ruohonen ja muut, 2017, s. 1–7).

Ammatillisen koulutuksen järjestämislupa voidaan myöntää osakeyhtiölle kuten laissa 531/2017 todetaan. Jos ammatillisen koulutuksen järjestäjä toimii kuntayhtymäpohjaisesti ja se kilpailee koulutuksista tarjouskilpailujen kautta, on sen, edellä todetun kuntalain 126 §:n nojalla, yhtiöitettävä ko. toiminta. Jos ammatillisen koulutuksen järjestäjä on jo osakeyhtiöpohjalla toimiva organisaatio, niin kilpailulain tilanteissa oltaessa ei tarvita erillistä yhtiötä. On kuitenkin syytä huomioida, ettei saa olla epäasiallista hinnoittelua markkinoilla. (Ruohonen ja muut, 2017, s. 28–34).

Kunnallinen osakeyhtiö noudattaa osakeyhtiölakia. Tällaisessa yhtiössä voi olla osakkaana yksi tai useampia kuntia. On myös mahdollista, että osakkaana on yksityishenkilöitä tai muita ei-kunnallisia organisaatioita. Perustettava osakeyhtiön hallinto järjestetään, kuten osakeyhtiölain II –osa määrittelee. (OYL, www.finlex.fi). Ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat pääosin OYL:n 1 §:ssä

tarkoitettuja yksityisiä osakeyhtiötä. Kuitenkin ammatillisen koulutuksen järjestäjinä toimii myös julkisia osakeyhtiöitä, so. pörssinoteerattuja yhtiöitä. Julkiset osakeyhtiöt eivät kuitenkaan toimi ns. monialaisina koulutuksen järjestäjinä, vaan lähinnä oman toimialansa tai toimialojensa erikoiskouluttajana. Esimerkkinä viimeksi mainituista liikennealasta kouluttava Suomen Ilmailuopisto Oy, jonka taasasuuruusomistajina ovat Finnair Oyj ja Suomen valtio sekä 1 %:n osuudella Porin kaupunki. Ilmailuopisto oli aikaisemmin pelkästään Finnairin omistama.

Kunnan tai kuntien omistaman osakeyhtiön toimiessa ammatillisen koulutuksen järjestäjänä, niin sen yhtiökokous on paikka, jossa kunta käyttää suoraa omistaja valtaa. Ts. omistaja ei suoraan käytä toimivaltaansa yhtiön hallituksen tai sen toimitusjohtajan toimintaan. Omistaja ei saa esimerkiksi painostaa kuntayhtiötä tekemään yhtiölle haitallista päätöstä (Ruuhonen ja muut, 2017, s. 147).

Yhtiöittämisen on nähty olevan keino tehostaa toimintaa. Samansuuntaisia pyrkimyksiä on ollut myös kuntien toimintojen yksityistämisenä, kuitenkin niin, että yksityisellä pitäjällä, osakeyhtiöllä tms., säilyy virkavastuuta edellyttävä päätöksentekojärjestelmä. (Rasinmäki, 2007, s. 7, 243–247). Ammatillisen koulutuksen reformilla on ollut yhtä lailla tavoitteena tehostaa koulutusta ja sen toimintaa määrärahojen pienentyessä. (<https://minedu.fi/amisreformi>).

2.2.6 Säätiö- ja yhdistysperustaiset koulutuksen järjestäjät

Suomessa toimii useita ammatillisen koulutuksen järjestäjiä, joiden taustaorganisaationa on säätiö tai yhdistys, esimerkkeinä kansanopistojen kannatusyhdistykset tai Hengitysliitto ry:n ammattiopisto Luovi tai Invalidisäätiön Ammattiopisto Live. (www.minedu.fi)

Yleensä säätiötaustaiset koulutuksen järjestäjät toimivat säätiölain 9 §:ssä tarkoitettujen tukisäätiöiden tukemina. Säätiölaki painottaa säätiön johdon toimia siten, että sen on erityisen huolellisesti hoidettava ja valvottava säätiön etuja ja koulutuksen toteuttamista. (www.finlex.fi).

Yhdistyslaki taas toteaa sen 35 §:ssä, että yhdistyksen *hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita*. Toisin sanoen yhdistyslaki on jonkin verran väljempi vaateissaan kuin säätiölaki määritellessään hallituksen toimintaa. Kuitenkin yhdistystä perustettaessa sen sääntöihin on kirjattava tieto yhdistyksen tarkoituksesta ja toimintamuodoista, joten merkittävä poikkeaminen niistä ja siten vahingon aiheuttaminen, voi johtaa kuitenkin yhdistyslain 39 §:n mukaan jopa vahingonkorvausvastuuseen. (www.finlex.fi).

2.2.7 Valtio koulutuksen järjestäjänä

Myös valtio toimii perustutkintoja järjestävänä oppilaitoksen omistajana. Tällaisia oppilaitoksia ovat OKM:n listauksen mukaan: Pelastusopisto, Rikosseuraamusalan koulutuskeskus ja Saamelaisalueen koulutuskeskus. Kyseisillä oppilaitoksilla on erityinen tehtävä, joka ilmenee jo niiden nimessä. Tässä yhteydessä ei ole otettu esille sotilaskoulutusta tai rajavartioiden koulutusta, jotka tapahtuvat puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen toimesta. Lisäksi valtio on mukana myös muissa erityistehtävää järjestävässä oppilaitoksessa, kuten jo edellä esim. todettiin ilmailualan koulutuksessa.

2.3 Tuotantotalouden ja ammattikasvatuksen rajapinnat

Molemmat tieteenalat, tuotantotalous ja ammattikasvatus, ovat verrattain nuoria tieteitä. Molempien historian voitaneen katsoa alkaneen 1900 luvun alkupuolella. Fayol'in ja Taylor'in katsotaan olleen tuotantotalouden alullepanijoita, kuten kapaleessa 2.1 on todettu. Ammattikasvatus -sanana esiintyy ensi kerran asiakirjoissa vuonna 1913. (Tuominen & Vihersaari, 2006, s.39)

Fayol korosti osaamisen ja koulutuksen merkitystä yritysten menestymisen edellytyksenä. Hän nostaa kuusi osaamistoiminnan ryhmää, joita tulisi parantaa. Ne ovat: tekninen osaaminen ja sen eri osa-alueet, kaupallinen osaaminen, talousosaaminen, turvallisuus ja riskien hallinta, laskentaosaaminen ja johtamisen osaaminen. Fayol toi jo 1900-luvun alkupuolella esiin ammatillisen koulutuksen ja taitavien opettajien merkityksen tuotantotoiminnalle. Kaivosteollisuuden johtotehtävissä olleen Fayol'in mukaan: ”Peruskoulun ja toisen asteen opinnot luovat hyvää pohjaa kaivos- ja metalliteollisuuden ammatteihin.” Hän korosti myös useissa yhteyksissä matemaattisen osaamisen merkitystä. (Fayol, 1949/2013, s. 1–6, 82–95)

Aikaisemmin todettiin, että ”koulutuksen on tuotettava sellaisia ihmisiä, joilla on tuotantoelämän kannalta sopivat tiedot, taidot ja valmiudet”. On siis olemassa selkeä yhteys ammatillisen koulutuksen ja tuotantoelämän ja sen myötä tuotantotalouden välillä. Yhteyden voi tiivistää käsitteeseen ”ammattitaitoinen työvoima”, josta voidaan käyttää myös määritelmää ”inhimillinen pääoma”.

”Inhimillinen pääoma” termiä käytetään kansantaloustieteessä. Sillä tarkoitetaan yritysten henkilöstön osaamista, tietotasoa ja taitoja yritysten tuotantotekijöinä. Henkilöstöstrategialla taasen ymmärretään yleisellä tasolla liiketoimintastrategian vaatimia osaamista ja henkilöstövoimavaroja. Kokonaisuuteen kuuluu esimerkiksi henkilöstön määrä ja sen laatu yrityksen toimintaan lisäarvoa tuovina

tekijöinä. (Haverila ja muut, 2005, s. 110). Voidaan myös ajatella johtajan työskentelevän yrityksen keskeisen voimavaran eli henkilöstön kanssa.

Senge (2006) korostaa ihmisten olevan yritysten tärkein voimavara (s. 26). Työskentely ihmisten kanssa kehittää molempia osapuolia, johtajia ja henkilöstöä. (Drucker, 2008, s. 9). Deming taas nostaa esiin tarpeen saada paremmin koulutettua henkilöstä yrityksiin ja kouluttaa työntekijöitä parempien tulosten saavuttamiseksi. (1994, s. 124–126). Asiakaspalveluyrityksen palveluhaluinen ja -kykyinen henkilöstö on sen tärkein resurssi. (Lindroos & Lohivesi, 2006, s. 134).

Osaava henkilöstö on tuotantotalouden näkökulmasta, edellä oleviin viitaten yksi keskeisistä tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Demingin toteamus rekrytoinneissa saatavasta paremmin koulutetusta henkilöstöstä luo haasteen ammatilliselle koulutukselle, ammattikasvatukselle.

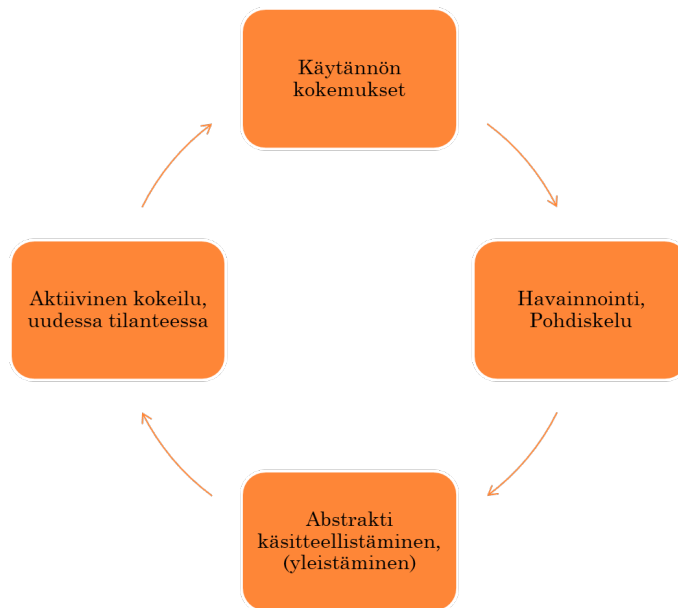
Ammattikasvatuksen kehittämisessä taas pyritään huomioimaan muutostarpeet, ammattien kehittyminen, uusien ammattien syntyminen ja vanhojen poistuminen. Slack'in ja muiden kuvauksessa nousee esiin molempien tieteenalojen kehittymisiin vaikuttaneita yhteisiä tekijöitä kuten: taylorismi, ”liukuhihnatyö, organisaatioiden kehittyminen, asiakkuus, verkostoituminen, hajautettu työ, systeemiäly, tietämyksen hallinta ja osaamisen johtaminen. (2015 s. 51, 2022 s. 79).

Koulutuksen järjestämisen yhteydessä on noussut esiin myös Lean tuotantomallin soveltaminen koulutus- ja yleensä julkisten palvelujen järjestämiseen. Haverila ja muut ”luonnehtivat 'Lean Production' - käsitteen olevan ”japanilainen johtamisperiaate”, jonka keskeisenä ytimenä on tehokas JIT-tuotanto”. JIT eli ”Just-in-Time” -tuotannon perusteisiin kuuluu keskeisesti suuri panostus toiminnan laadun kehittämiseen, sillä lyhyet läpäisyajat, pienet varastot ja toiminnan lyhyet aikajänteet eivät salli virheellistä toimintaa. On siis ennakoitava prosesseja, toimintoja ja pyrittävä estämään virheiden syntymistä. Jos virheitä kuitenkin huomataan, ne pyritään korjaamaan nopeasti. Toimintatapa edellyttää organisaation sitoutumista toimintatapaan. (Basu, 2023, s. 18–23; Morgan & Brenig-Jones, 2012, s. 10–15; Haverila ja muut, 2005, s. 361–362)

Opetussectorilla Lean-organisaatio käyttää resursseja tehokkaasti se tukee ihmisiä löytämään ja ratkaisemaan ongelmia, tunnistaa esteet laadukkaiden tulosten saavuttamiselle sekä on kykenevä oppimaan ja parantamaan työtään koko ajan tarjotakseen lisäarvoa palvelujen vastaanottajille eli opiskelijoille. Esimerkin omaisesti työtä voi mennä hukkaan jatkamalla sellaista opetusta, jolla ei enää ole kysyntää tai hukkaamalla lahjakkuuksien osaamista tai pitämällä palveluksessa henkilökuntaa, jolla ei enää ole tarvetta. Todetut ovat tärkeitä asioita kaikille koulutusorganisaatiolle. (LeMahieu ja muut, 2017, s. 74–89)

Lean- käytännöt voivat paikallisesti poiketa muista, verkoissa sen käyttö muunnokset voivat olla hyvinkin erilaisia. Lean johtamisessa on tärkeää, että käsite ja sen ajatus ymmärretään eri tasoilla samanlaisesti. Esiin nousi varoituksen sana: Lean edellyttää yhteistyötä, vuorovaikutusta ja johtamisen hajauttamista. (van Loenen ja muut, 2024, s. 54–61).

On siis todettavissa, että tuotantotaloutta ja ammattikasvatusta yhdistävä tekijä on ihminen ja hänen kehittymisensä osaavaksi työntekijäksi, kuten jo Fayol'in toi esiin. Unohtamatta myöskään jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen taitoja, joita Kolb'in kokemuksellisen oppimisen kehämalli kuvaa.



Kuvio 6. Kokemuksellisen oppimisen malli. (Kolb, 1984)

Kehämalli, kuvio 7, on yhdistettävissä organisaation jatkuvaan laadun ja toiminnan parantamiseen, joita Deming'in mallissa tuodaan esiin. Druckerin edellä toteamaan viitaten, todettuja oppimisen taitoja tarvitaan henkilöstöltä sen kaikilla tasoilla, tehtävistä riippumatta. Porter nostaa kilpailutekijäksi myös henkilöstön sekä haluaa kumota ihmisiin liittyviä myyttejä. Erääksi sellaiseksi Porter nostaa syntymäpaikan tai -taustan merkityksen. Hänen mukaansa ihminen on voinut, taustoistaan riippumatta, päästä koulutukseen ja kehittynyt menestyvään asemaan koulutuksen avulla. (Porter, 2008, s. 227, 384–386).

Koulutuksen järjestäjän näkökulmasta yritysten kanssa tehtävä yhteistyö, oppimisympäristöjen kehittäminen ja tulevaisuudessa tarvittavien osaamistarpeiden ennakoititaidot ovat keskeisiä tekijöitä koulutusten toteuttamisessa. (Helakorpi, 2008, s. 25). Heizer ja muut ovat todenneet, että mahdollisuus konflikteihin sidosryhmien kanssa on merkittävä ja siksi heidän mielipidettään on kunnioitettava.

Sidosryhmiin luetaan mm. asiakkaat, omistajat, työntekijät ja muut yhteistyötahot. (2017, s. 57).

Useasti käytetty lausahdus ”Teoria on parasta käytäntöä” tai toisinpäin ”Hyvä käytäntö on parasta teoriaa” pohjautunee Levin’in toteamukseen: ”Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria”. Toteamus on ollut McCainin mukaan julkisuudessa ensimmäisen kerran vuonna 1943. Se on erittäin runsaasti lainattu lause useissa eri julkaisuissa (McCain, 2015, s. 1–4). Levin (1946) käynnisti keskustelun toimintatutkimuksesta ja jossain määrin myös oppivasta organisaatiosta. (s. 32–46).

Edellä olevan tulkinta kokemusperäisesti tuotantotalouteen ja ammattikasvatukseen soveltaen voisi olla seuraava: Sepän ammattitaidon kasvu edellyttää lisää ymmärrystä raudan tai muiden metallien rakenteesta ja käyttäytymisestä eri lämpötiloissa ja käyttötilanteissa. Ammattitaidon kasvaessa ja laadun sekä muotoiluosaamisen parantuessa kysyntä kasvaa ja seppä voi jopa nostaa hintoja, jonka seurauksena kannattavuus paranee. Toisaalta ammattitaidon ja tiedon kasvaessa myös materiaalin hukkakäyttö vähenee ja se myös kohottaa kannattavuutta. Osaminen parantaa tuottavuutta ja toisaalta osaamisen lisääminen edellyttää opiskelua ja kehittymistä. (Fayol, 1949/2013, s. 95–96).

2.4 Toiminnan organisointi, strategian luonti ja laatu

2.4.1 Toiminnan organisointi ja organisaatioista

Tässä raportissa organisoinnilla tarkoitetaan: ”**Organisointi** koetaan johtamisen osa-alueeksi, jossa tehdään ratkaisuja siitä, miten ihmisten yhteinen tavoitteellinen toiminta järjestetään.” (Tienari & Meriläinen, 2010, s. 6).

”Kun meillä on monenlaisia tarpeita, niin yksi kutsuu lähelleen yhden jotakin tarkoitusta varten, toinen taas jonkun toisen jotakin muuta varten, ja näin samoille asuinsijoille kertyy paljon väkeä yrittämään yhdessä, toisiaan auttaen. Tällaiselle yhteisasutukselle olemme antaneet nimeksi ”valtio”, eikö niin?” (Platon, 2012, s. 63)

Platonin ”Valtion” toiminta-ajatus on ollut antamassa suuntaviivoja myöhemmillä erilaisten toimintojen organisoinnille. Aikojen kuluessa oli kuitenkin ryhdyttävä miettimään työn kannattavuutta uudella tavalla: miten tuottavuutta voidaan parantaa. Merkittävänä, jopa keskeisenä tekijänä on ollut työnjako ja sen myötä erikoistuminen eri tehtäviin. Erikoistuminen on lisännyt osaamista, taitoa ja

tehokkuutta, joiden seurauksena myös taloudellinen tulos on ollut parempi. Tulosten saavuttaminen on edellyttänyt töiden uudelleen järjestelyä, organisointia. (Smith, 2015, s. 25–33).

Nonaka & Takeuchi ovat pohtineet japanilaisten yritysten kehittämistä ja kasvua. He tarkastelevat aihekokonaisuutta vertaamalla idän ja lännen filosofioiden ja ajattelumallien, kulttuurien erilaisuutta. He ovat tehneet myös vertailua kansainvälisesti tunnettujen, isojen japanilaisten ja läntisten organisaatioiden erilaisuuksista. Japanilaisessa organisaatiossa korostuvat ryhmäpohjaisuus ja ryhmänä toimiminen, hiljaisen tiedon siirto, johdon kierto, so. tehtävien vaihtuminen myös ryhmissä ja tiimeissä. Kokemukselle ja sosiaaliselle kanssakäymiselle laitetaan merkittävistä painoa toiminnassa. Läntisen organisaation etuja tai haittoja ovat yksilöllisyyden korostaminen, analyttisyys, selkeät organisaation tavoitteet, staattisuus johtajuudessa tai johtoryhmissä. Läntinen organisaatio arvostaa Nonakan & Takeuchin mukaan enemmän selkeää tietolähtöistä toimintaa kuin kokemusta. Johtamistyylien erilaisuus on hyvä tiedostaa pohdittaessa mm. Lean- tai JIT- tai JOT- menetelmien soveltamista länsimaissa. (1995, s. 197–200).

Toisen huomioitavan näkemyksen tuovat julki Hislop ja muut todetessaan, että tiedolla johtaminen on myös muuta kuin sanantarkasti tiedon johtamista. Heidän mukaansa tiedolla johtamiseen kuuluu myös organisaatiokulttuuri ja - rakenne, henkilöressurssien johtaminen ja johtajuus. Organisaation käyttäytymisen merkityksestä he viittaavat mm. edellä todettuun Nonakan & Takeuchin ajatuksiin. Tiedolla johtamisen osa-alueita ovat lisäksi strateginen johtaminen, informaatio, talous, tekoälyn hyödyntäminen, toimivat mittarit ja laatujohtaminen. (Hislop ja muut, 2018, s. 49–52)

Tienari & Meriläinen ovat koonneet yhteen tekijöitä, joita johtajuudessa ja organisoineissa tulisi huomioida. Niitä ovat:

- Monikulttuurisuuden lisääntyminen
- Finanssivetoisuus
- Ekologisuuden huomioimisen lisääntyminen
- Teknologian kasvu (edelleen)
- Median merkityksen kasvu

Nämä olivat siis heidän huomioitaan 2010-luvun alussa. He korostivat tietoyhteiskunnan kasvua, sijoittajien vallan kasvua, kansainvälistymistä, monenlaista maa-hanmuuttoa, tasa-arvon muuttumista, medioiden tulee viihdyttää kuluttajia ja

uudet käsitykset vastuusta: ympäristö, yhteiskuntavastuu, globaalit haasteet. (2010, s. 43–75).

Lumijärvi (2009, s. 111) on todennut, että ” Organisaation tulokset syntyvät koko työyhteisön aktiviteettien kautta”. Johtamisessa tarvitaan vuorovaikutusta ja työolosuhteiden kehittämistä, jotka auttavat henkilöstöä korkeaan työmoraaliin ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä vahvaan sitoutumiseen. ”Sisäinen ja ulkoinen luottamus edistää tuloksellisuutta”. Julkisella sektorilla työmotivaation puutteen voi aiheuttaa mm. edellä todettu luottamuksen puute.

Toinen tässä yhteydessä oleva käsite **organisaatio** voidaan kuvata seuraavasti: Organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä. Se kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi. (Harisalo, 2008, s. 31). Toisen määritelmän mukaan organisaatio on sosiotekninen järjestelmä, jolla on tietyt tavoitteet ja sen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne (Vanhala ja muut, 2002, s. 187). Saman suuntainen määritelmä, jossa organisaatiot kuvataan tahdon mukaisesti rakennetuiksi *sosiaalisiksi järjestelmiksi*, jotka *ennalta annettujen tavoitteiden saavuttamista* (Peltonen, 2010, s. 9). Organisaatio on nähtävissä myös toiminnan kuvaamista systeeminä, jolta halutaan tuloksia, kuten taloudellinen arvo, asiakasarvo ja sosiaalinen arvo. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 36). Organisaation määrittelyyn sopii, että se voi olla tietyn tarkoituksen toteuttamiseen määritetty ihmisten ja toiminnan järjestelmä, jolla on oma sosiaalinen rakenne ja rajapinta suhteessa ympäristöönsä. Organisaatiot voidaan ryhmitellä rakenteittensa osalta funktionaalisiin, prosessi-, matriisi-, projektimaisiin ja verkosto-organisaatioihin (Martinsuo, 2016, s. 180–186). Muita malleja ovat mm matriisi-, divisiooni-, tiimi- ja virtuaaliorganisaatio. (Haverila ja muut, 2005, s. 102–110).

Eräänä jakoperusteena on jako viralliseen ja epäviralliseen organisaatioon. Virallinen osa on sitä, mikä on kuvattuna organisaatiokavioissa ja epävirallinen taas niitä asioita, jotka näkyvät esimerkiksi ihmissuhteissa. Epävirallinen osio voi hyvin toimiessaan auttaa myös virallista organisaatiota. On myös mahdollista, että siitä, epävirallisesta, on pelkkää haittaa. (Haverila ja muut, 2005, s. 97)

Organisaatioiden kasvaessa ryhdytään miettimään niiden toimintaa ja menestymismahdollisuuksia. Vastauksena voidaan nähdä olevan strateginen johtaminen. *Strateginen johtaminen on jatkuva iteratiivinen prosessi, jonka tarkoituksena on pitää organisaatio yhteensopivina ympäristönsä kanssa.* (Haverila ja muut). Prosessi, jatkuvana toimintana edellyttää erilaisten toimenpiteiden tekoa: ympäristön analysointia, organisaation tavoitteiden määrittelyä, strategiat niihin pääsemiseksi, miten se tehdään ja miten toimia kontrolloidaan. Samoin periaattein on luotavissa uusi toimintamalli, lisäämällä toimenpiteisiin tiedonhallinnan, ohjauksen ja organisointiperiaatteet. Aulan mukaan viestinnällä on suuri merkitys

”organisaation dynamiikan ohjaamisessa ja hallinnassa”. (Hannus, 1997, s. 311; Aula, 1999, s. 254; Haverila ja muut, 2005, s. 43–44; Arvidsson, 2010, s. 131–146; van der Heijden ja muut, 2010, s. 261–281).

Sahay ja Staib tarkastelevat organisaatioiden toimivuutta eri tilanteissa, erityisesti ympäristösuojelun merkityksen kasvaessa. Sahayn mukaan tiimityöskentelyn avulla voidaan tehdä nopeita ratkaisuja vaativia toimia, vaikka itse perusorganisaatio olisi perinteinen rakenteeltaan. Tiimityöskentely myös osallistaa työntekijät toimiin, jotka parantava laatua ja prosesseja. Verkkopohjaiset ja virtuaaliorganisaatiot voivat olla sinänsä joustavia, mutta niiden heikkoutena voi olla toimijoiden sitoutumisen puute, vaikeudet valvonnassa ja johtamisessa sekä voi myös olla vaikeus löytää itse organisaatiota. Staib korostaa, että kuitenkin organisaatioiden tulisi muuttua joustavimmiksi ja sosiaalisemmiksi. Sidosryhmien vaikutus on myös merkityksellinen tulevien organisaatioiden kehittämisessä. Krajewski ja muut korostavat, että itseohjautuvat tiimit ovat voineet kasvattaa tuotantoa jopa 30 %. (Sahay, 2009, s. 138–154; Staib, 2009, s. 272–28; Krajewski ja muut, 2010, s. 200)

Jos ja kun organisaatiota tai toimintaa pitää ryhtyä uudistamaan on siihen vaikuttavina tekijöinä:

- Tekninen kehitys
- Poliittiset tekijät
- Väestölliset muutokset
- Taloudelliset tekijät
- Sosio-kulttuuriset tekijät
- Uuden tiedon vaikutukset
- Muutokset kilpailutilanteessa tai tuotannollisissa tekijöissä

(Sveningsson & Sörgärde, 2023, s. 52)

Muutoksiin vaikuttavina asioina ovat viime vuosina olleet COVID-19 aiheuttama muutos virtuaali- ja verkkotyöskentelyyn, mutta myös kansainväliseen kaupankäyntiin. Väestökehitys vaikuttaa työvoiman saatavuuteen, ja myös talouteen kansainvälisen kaupan hiipumisen lisäksi. Sosio-kulttuurisiin tekijöihin luetaan ympäristötietoisuuden ja eettisyys vaatimusten lisääntyminen. Tiedon lisääntyminen näkyy koulutuksessa, kilpailutilanteen muuttumiseen vaikuttaa mm verkkokaupan ja tämä tutkimus huomioiden verkko-opiskelun lisääntyminen. Toki

muutoksiin voi olla syynä myös trendit tai toisten yritysten esimerkki. Tai kuten Marchese ja muut (2023) toteavat: ”Mukautuvien organisaatioiden avulla menestytään myrskyisissä ympäristöissä” (Sveningsson & Sörgärde, 2023, s. 53–80; Marchese ja muut, 2023, s. 1)

Edellisiin täydennyksinä seuraavassa on kiteytettynä muutamia Lumijärven tutkimuksesta johtamisen vaikutuksista organisaatioiden tuloksellisuutta lisäävistä tekijöistä:

- *”Ennakoiva johtamistapa*
- *Epävarmuuden ja ristiriitaisuuksien sietokyky, resilienssi*
- *Ulospäin suuntautuneisuus*
- *Strategiset valinnat ja arvot, päämäärätietoisuus*
- *Hierarkian ja byrokratian välttäminen, osallistava toimintatapa*
- *Laadun johtaminen, tiimien johtaminen, tiedon johtaminen*
- *Vuorovaikutustaidot, henkilöstön rekrytointi*

Lisäksi: luottamus sisäisesti ja ulkoisesti, mm. kansalaisten luottamus julkisen organisaatioon, hyvä työmotivaatio, sitoutuminen, yhteiset (henkilöstö ja johto) tavoitteet, hyvä sisäinen kommunikointijärjestelmä, työntekijöiden toimintavapaus (autonomisuus, identiteetti, merkittävyys)”. Yhteenvetona on todettavissa, että organisaatiokulttuurilla ja (toiminnan) kontekstilla on merkitystä tuloksellisuuteen. Viimeksi todettua on selvitelty mm. julkisten palvelujen yksityistämisen hyötyjä pohdittaessa. (Lumijärvi, 2009, s. 108–114)

2.4.2 Tutkimuksen rajausten vaikutus toimintamallin organisaatiopohdintoihin

Millainen on sitten organisaatio, joka on yhteensopiva ympäristönsä kanssa. Tämä on tavallaan koko tutkimuksen keskeisiä pohdintoja. Ensinnäkin mikä on se ympäristö, jossa toimitaan ja mitä se ympäristö odottaa organisaatiolta. Tutkittava asiana, ilmiönä on ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Ammattikasvatuslain käsittelyn kohdassa todettiin, että koulutuksen järjestäjälle on määriteltynä toiminta-alue, kieli ja opiskelijavuodet sekä mahdollisesti muita tehtäviä tai oikeuksia (Laki 531/2017: 3. luku). Kuntayhtymän toimiessa koulutuksen järjestäjänä luonnollisen toimialueen muodostavat sen jäsenkunnat (Kuntalaki 76 §). Säätiöiden ja osakeyhtiöiden osalta toimialue voi olla samoin osakkaiden kotipaikkoihin

sijoittuvat kunnat tai erityisoppilaitosten tai erityistehtävän kyseessä ollessa alueena voi olla koko Suomi (Osakeyhtiölaki: 1. ja 2. luku; Säätölaki: 1. ja 2. luku)

Opiskelijavuosi -käsite nostaa esiin opiskelijat eli käyttäjäasiakkaat (Opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annettu laki 32 b §). Kuitenkin niin, että koulutuksen järjestäjillä on myös muita asiakkaita. Jos koulutusta järjestetään jonkin yrityksen tarpeisiin, niin silloin asiakas on yritys. Myös kuntayhtymien omistajat voidaan katsoa omistajuuden ohella olevan asiakkaita, sillä koulutuksen järjestäjä tuottaa omalla toiminnallaan osaavaa työvoimaa alueen tarpeisiin, kuten ammatikasvatuksen määritelmästä voidaan johtaa. Koulutuksen rahoitus tapahtuu pääosin valtion varoin budjettirahoituksena. Rahoituksen näkökulmasta eli palvelutuotannon maksajana, valtion voidaan katsoa edustavan asiakkuutta jopa keskeisellä tavalla (Grönroos, 2009, s. 419–420). Koulutuksen järjestäjän on siis huomioitava useammanlaista asiakkuutta: maksajia, käyttäjiä ja työvoiman tarvitsijoita. (Lillrank, 1998, s. 34)

Organisaatio on tutkittavissa myös muista näkökulmista, onko se pelkkä tiettyyn muotoon rakennettu toimintajärjestelmä; voiko se olla eri ryhmien yhteistoimintaa; vai onko se ihmisyyhteisön sosiaalinen rakennejärjestely; se on myös tarkasteltavissa *subjektiivisen merkityksenannon tuotteena*; edelleen voimme pohtia sitä *yhteiskunnallisten ristiriitojen näyttämönä* tai asiantuntijoista koostuvana, jossa tieto on eräänä vallan osana, yhteisönä (Peltonen, 2010, s. 17–18).

Tämän tutkimuksen ensimmäisen vaiheen rajaus vuosien 2014–2018 välille osuu ajankohtaan, jolloin ammatillisen koulutuksen rakennetta ja sitä ohjaavat säädökset uudistettiin. Toinen aikarajaus, tuleva aika, sijoittuu 2020-luvun alun ja 2030-luvun alun väliseen aikaan. Tulevan ajan määrittelyyn vaikutti vaalikausi ajattelu. Sekä kunnallis- että eduskuntavaalit ovat neljän vuoden välein. Tässä tapauksessa on haluttu ottaa käyttöön vähintään noin kahden vaalikauden mittainen jakso. Kunnille ja kuntayhtymille on annettu ohjeet, joiden mukaan niiden pitää laatia vuosittain talousarvio, mutta myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. lisäksi on kirjattu, että ”*talouden on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen neljän vuoden pituisena suunnittelukautena, jos talousarvion laatimisvuoden taseeseen ei arvioida kertyvän ylijäämää*”. (Kuntalaki 65 §). Onko aikamäärä liian lyhyt, pitäisikö mm. koulutuskuntayhtymiä rohkaista pidempiin suunnittelukausiin erityisesti opetuksen osalta. Pidempiä jaksoja puoltaisi työvoiman saantiin liittyvät asiat, sillä nuoren opiskelijan aloittaessa opintonsa kestää vähintään 2 (5)–10 vuotta ennekuin hän on pätevä ammattilainen. (Tuominen & Vihersaari, 2006, s. 169)

Muutostilanne edellyttää mukautumiskykyä ja innovatiivisuutta. Muuntautumiskyky, resilienssi, kuvaa niin henkilön kuin organisaation kykyä toimintaa ja kykyä

ennakoida tulevia haasteita. (www.ttl.fi). Muutoksissa olemassa olevat rakenteet ovat uhattuina, ja moni kokee turvattomuutta sekä sen seurauksena ryhtyvät vastustamaan muutoksia, syntyy muutosvastarinta. Tilanne, muutos, edellyttää organisaation johdolta kykyä löytää vaikeat solmukohdat ja ratkoa toiminnan rakenteelliset ongelmat (Rajaniemi, 2010, s. 198–199). Tehtävä ei ole helppo, muutoksen aikaansaaminen kuluttaa aikaa, ja onnistumiselle luo hyvät edellytykset henkilöstön eli organisaation mukaan saanti muutokseen. Muutos aiheuttaa ahdistusta ja siksi on tärkeää luoda henkilöstölle turvallisuutta: muutos on välttämätön, mutta kyllä tästä yhdessä toimien selvitään. (Schein, 2009, s. 112–117; Schein 2010, s. 297–327). On myös tärkeää, että niin tiimeissä kuin muissakin kehittämis-, suunnittelu- ja työprosesseissa jokainen mukana olija on aidosti tekemässä parhaansa tehtävän läpiviennissä, ettei synny ns. ”vapaamatkustajan ongelmaa” (Kaplan, 2002, s. 294). Tiivistäen voi todeta, että useissa tutkimuksissa on todettu tiimityöskentelyn ja yleensä henkilöstön osallistamisen tukevan muutosten toteuttamista ja parantavan tuloksia. (mm. Levin, 1946; Ducker, 2008; Ancona ja muut, 2009; Schein, 2009; Grönroos, 2009; Lumijärvi, 2009; Osborne, 2010; Aalto, 2022; Marchese ja muut, 2023; van Loenen ja muut, 2024). Hyvää tuottavuutta voidaan aikaansaada useammanlaisella organisaatiomuodolla, kunhan huomioidaan ihmisten, työntekijöiden tarpeet mahdollisimman hyvin. (Lillrank, 1998, s. 72)

Jonkin verran kritiikkiä on annettu julkisen sektorin jäähmydestä toteuttaa muutoksia tai uudistaa johtamismenettelyjä. Kritiikistä huolimatta menettelytavat voivat edelleen olla jopa satavuotta vanhoja, näin muun muassa johtamisen koulutamisessa. Voidaan myös puhua johtajuuskulttuurista, tilannesidonnaisuudesta ja siitä millä perusteilla yksittäinen henkilö tekee päätöksiä. (Hannus, 1997, s. 34; Mäki, 2017, s. 12–15, 221–223; Alho, 2020, s. 212–213 ; Juuti, S., 2021, s. 152).

Julkisella sektorilla, säädösten lisäksi, taloudellisilla tekijöillä on suuri merkitys. Tällainen valtion taholta tapahtuva taloudellinen ”ohjaus” on merkittävässä roolissa ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnassa. Yhteiskunnalliset muutokset, tiedotusvälityksen nopeutuminen ja monet muut tekijät edellyttävät yhteistoiminnan kehittämistä ja siihen sitoutumista niin johtajilta kuin henkilöstöltä. Ja myös itse johtajuutta on uudistettava, tästä on eräänä esimerkkinä toisaalla käsitelty käsite ”New Public Management”. (Nivala, 2006, s. 129–140; Juuti, P., 2006, s. 226–239).

2.4.3 Toiminnan suunnittelu

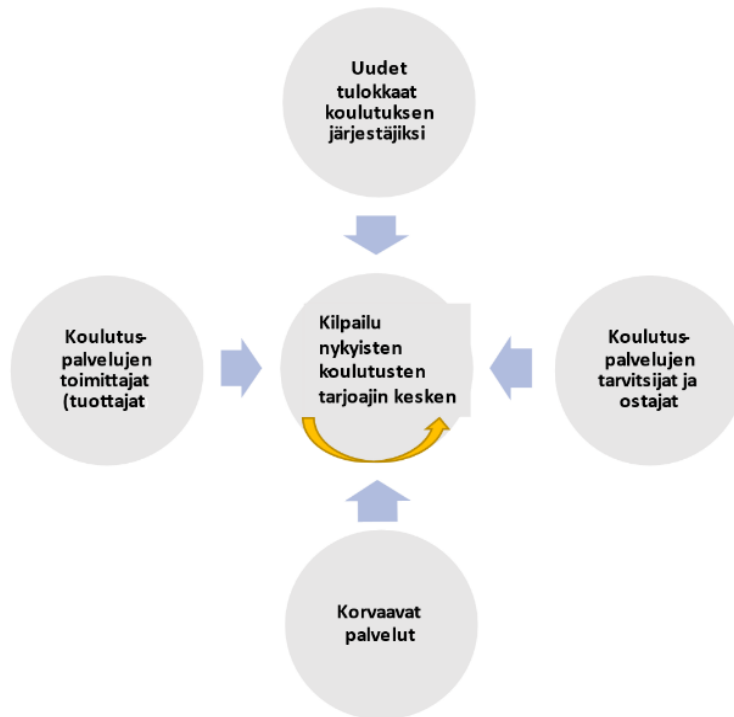
Soveltaen yrityssuunnittelun mallia, niin toiminnan suunnittelu julkisella sektorilla voidaan jakaa kolmeen osaan eli lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin

suunnittelun. Ensin mainittuun osaan kuuluvat budjetointi ja maksuvalmiuden suunnittelu. Keskipitkälle aikavälille tehdään liiketoimintasuunnitelmia ja pitkälle aikavälille laaditaan strategisia suunnitelmia, luodaan suuntaviivat eli tavoitteet ja päämäärät tulevalle toiminnalle. (Vanhala ja muut, 2002, s. 90–94; Laamanen, 2007, s. 228–231; Heizer ja muut, 2017, s. 146).

Yrityssuunnittelusta tuodun mallin soveltamista julkisella sektorilla puoltavat useat eri tahot. On todettu, että ”julkinen johtaminen kehittyy yhteiskunnan muutosten mukana samoin kuin yksityisen sektorin johtaminen” Julkinen johtaminen poikkeaa kuitenkin yksityisestä useallakin tavalla. Julkisessa johtamisessa keskeistä on julkinen etu. Tavoitteiden perusteet löytyvät yhteiskunnallisista päämääristä. Tämä näkyy esimerkiksi valvonnassa, julkista sektoria valvotaan poliittisin keinoin ja yksityistä markkinavoimien avulla. (Hyrkäs, 2009, s. 30).

Organisaation toimintaympäristön olosuhteet ovat keskeisiä analysointikohteita toiminnan suunnittelussa. Teknologiset, laillisuus, poliittiset, taloudelliset, väestölliset, ekologiset ja kulttuuriset olosuhteet ovat tekijöitä, joiden merkitys on keskeistä suunnittelutyössä. (Rainey, 2014, s. 88). Toisen julkisen sektorin ison lohkon eli terveydenhuollon puolelta asiaa on pohdittu ja suoritettu vertailua yksityisen eli avoimeen sektoriin. Lainaus pohdinnoista selkeyttää tilannetta merkittävästi: ”*tokaisu, jonka mukaan julkisen sairaalan ja paperitehtaan johtamisessa ei ole mitään eroa. Kyllä on: Potilaat eivät ole paperirullia*”. Avoimella sektorilla yrityksen tavoite on maksimoida omistajille koitua hyöty. Julkisessa terveydenhuollossa tulos on maksajan meno; vs. verotus eli rajat tulee vastaan. (Kekomäki, 2019, s. 235). Vornanen (2017, s. 39–43) nostaa esille poliittisten ympäristöjen vaikutuksen strategioiden valinnoille, esimerkiksi operointistrategioihin, joiden kohteena voisivat olla mm. oppimisympäristöt.

Porterin yritystoiminnalle luoma viiden kilpailutekijän strategia on sovellettavissa myös ammatillisen koulutuksen järjestämisen suunnitteluun. Kuviossa 7. Porterin malli on muutettu sanamuodoiltaan ja termeiltään koulutukseen sovellettavaksi.



Kuvio 7. Ammatillisen koulutuksen järjestäjän kilpailutilanne Porteria mukaillen (Porter, 2008, s.4)

Korvaavina palveluina voivat olla internetin kautta löytyvät opintomateriaalit ja -kurssit, joskin myös niiden taustalla on joku toimija. Ei pidä myöskään väheksyä kansainvälisten toimijoiden tarjontaa ammatillisen koulutuksenkaan saralla. Tarve jatkuvalla oppimiselle on tuonut toimijoiden joukkoon runsaasti muita kuin perinteisiä ammatillisen koulutuksen järjestäjiä. (Siltanen ja muut, 2022, s.57–72)

2.5 Ammatillisen koulutuksen asiakas ja sidosryhmät

Kuka on ammatillisen koulutuksen asiakas? Asiakkaaksi voidaan mieltää taho, jolle toimitetaan tuote tai palvelu ja tämä taho on valmis suorittamaan siitä korvauksen. (Lillrank, 1998, s. 42). Voidaan myös todeta, että vaihdantataloudessa asiakasta pidetään asiakkaana silloin kun hän tai he ovat myyntitoiminnan kohteina. (Grönroos, 2009, s. 63). Koulutus on verovaroin tuotettava palvelu, johon kansalaisilla on oikeus. Yhteisön asukkaat eivät suoraan maksa verovaroin tuotettavista palveluista vaan ovat niiden kuluttajia. Tämän vuoksi asiakkuuden määrittely ammatillisessa koulutuksessa on hankalaa. (Lillrank, 1998, s. 42–43)

On kuitenkin niin, että opiskelija hakeutuu pääsääntöisesti oppilaitokseen opiskelemaan yhteishaun kautta. Hänellä on siis valinnanvapaus kuten muissakin palvelujen hankintatilanteissa. Tästä näkökulmasta hänet, opiskelija voidaan katsoa

asiakkaaksi. Yleisesti ammattioppilaitoksen asiakkaiksi mielletään lisäksi opiskelijoiden opintojensa yhteydessä tekemien tuotteiden tai palvelujen ostajat. Ammattioppilaitoksen tavoitteita on tuottaa osaajia työmarkkinoille eli ympäröivään yhteiskuntaan, kuten aikaisemmin ammattikasvatuksen määrittelyn yhteydessä todettiin.

Säädöskäsittelyn yhteydessä voitiin havaita, että ammatillinen oppilaitos on perustettu kuntien, osakkaiden tai yhdistyksen jäsenten toimesta. Oppilaitos on perustettu palvelemaan omistajia ts. tuottamaan ammatillisen koulutuksen palveluja omistajiensa tai jäsentensä puolesta. Tästä näkökulmasta myös omistajat ovat samanaikaisesti koulutuksen järjestäjän asiakkaita. Pohdintaan tuo mielenkiintoisen lisän ajatus, että kulutus on kaiken tuottamisen ainoa tarkoitus. Itse tuotantoprosessi on vain silloin tärkeää, kun se palvelee kuluttajaa (Smith, 2015, s. 655). Ajatuksen voi katsoa tarkoittavan tässä yhteydessä, sitä, että koulutus ei ole itse-tarkoitus, ellei se palvele ihmistä ja ympäröivää yhteiskuntaa.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän asiakaskenttä on siis monimuotoinen. Ammattikasvatusta ohjaavassa laissa asiakkuus on osittain korvattu käsitteellä sidosryhmät. Laki edellyttää koulutuksen järjestäjää tekemään yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Lakiin asia on kirjattu seuraavasti:

”Koulutuksen järjestäjien tulee tehdä yhteistyötä alueen työ- ja elinkeinoelämän, muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien, lukiokoulutuksen järjestäjien, korkeakoulujen ja perusopetuksen järjestäjien sekä nuorisotyötä tekevien julkisten tahojen ja yksityisten yhteisöjen ja säätiöiden kanssa. Lisäksi koulutuksen järjestäjien tulee tehdä yhteistyötä niiden työelämätoimikuntien kanssa, joiden toimialaan koulutuksen järjestäjän järjestämät tutkinnot kuuluvat.” (laki 531/2017) Näitä eri yhteistyötahoja nimitetään tässä tutkimuksessa lyhyesti sidosryhmiksi.

Edellisessä kappaleessa todetaan, että työ- ja elinkeinoelämän edustajina toimivat suoraan yritykset, mutta useissa tapauksissa ko. sektorin asioita nostavat esiin kauppakamarit, alueen yrittäjäjärjestöt, ammattiyhdistysliike, työnantajajärjestöt, maa- ja metsätaloustuottajien edusvalvontaorganisaatiot sekä muut järjestöt. Työelämätoimikunnat ovat opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämiä enintään yhdeksän jäsenisiä toimikuntia, joihin kootaan työntajien ja –tekijöiden sekä muiden tahojen asiantuntemusta ko. toimialalta. Toimikuntien tehtäviin kuuluu mm. tutkintojen rakenteen kehittäminen ja näyttöjen sekä arviointien laadun varmistus. (laki 531/2017). Tutkimuksen asiakkuuskäsitteen kannalta ongelmia ja epärointiä aiheuttaa se, että sama henkilö voi olla tilanteen mukaan koulutukseen järjestäjään nähden suoraan asiakas tai sitten sidosryhmän edustaja ja jossain tilanteissa myös päättäjä, erityisesti aikuisopiskelijoiden tilanteessa.

2.6 Palvelujen tuottaminen, palvelutuotanto

Grönroos toteaa, että palvelujen yhteydessä käytetään harvoin käsitteitä tuote ja tuotanto, koska niiden ei oikein koeta sopivan ko. ympäristöön, mutta silti niiden käyttö johtaa harvoin yritysjohtoa hakoteille. (2009, s. 39). Kotler ja muut kirjoittavat, että tuotantokeskeisessä liiketoiminnassa on useimmiten mietitty enemmän (vain) millaisia tuotteita tai palveluja yritys haluaa tuottaa, kuin asiakkaan tarpeita. Uudemmat markkinointikeskeiset filosofiat korostavat asiakkaiden tarpeisiin tuotettavia palveluja tai tuotteita. (2009, s. 25). Lampel ja muut (2014, s. 219) nostavat esiin käsitteen *palveluteollisuus* ja toteavat siinä olevan tyypillisesti vähempi jakeluvaiheita kuin teollisessa tuotannossa. Ajatuksen jakavat myös Krajewski ja muut (2010, s.26–27, 581–582) kirjoittaessaan palvelujen toimittajista.

Kotler ja muut (2009, s. 9) toteavat, ettei raja tuotteiden ja palvelujen välillä ole selvä. Saman suuntaisesti ovat todenneet Slack ja muut (2022, s. 15), että käsitteitä ”tuote” ja ”palvelu” ei ole aina helppoa erottaa toisistaan ja että se on aiheuttanut paljon akateemista keskustelua. Yksinkertaisesti ne ovat siten erotettavissa, että tuote on fyysinen, kosketeltavissa oleva asia. Palvelu on aineetonta, heterogeenistä, läsnä olevaa, ei siis eroteltavissa kulutustilanteesta ja sitä ei voi varastoida. Kuitenkaan esimerkkien valossa tuotetta ja palvelua ei ole helppoa erottaa toisistaan. Kotler ja muut (2009, s. 9) nostavat esimerkeiksi Nokian puhelimet, joiden yhteydessä markkinoitiin myös verkkopalvelua. Tai autot, jotka ovat tuotteita, mutta joiden hankinnan yhteydessä ostetaan lukuisia palveluita, kuten huollot, vakuutukset ja muita palveluja.

Grönroosin (2009) määritelmä palvelulle on seuraava: ”*Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä yhdessä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten, resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa*”. Palveluilla on Grönroosin (2009, s. 79) kolme yleisluonteista peruspiirrettä, saman suuntaisia näkemyksiä esittävät myös Slack ja muut (2022, s. 16–17):

- *Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukoista toimintoja*
- *Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.*
- *Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottaja.*

Palvelullistaminen on käsitteenä verrattain uusi. Sillä tarkoitetaan sitä, että kaikki *asiakassuhteen elementit niiden lajiin ja luonteeseen katsomatta muutetaan asiakkaan prosessien arvoa tukeviksi panoksiksi*. Vastakohtana palvelullistamiselle voitaneen nähdä käsite palvelun tuotteistaminen tai palveluprosessi. Grönroos vertaa palveluprosessia teollisen tuotteen tuotantoprosessiin, jossa tuotteen tuottaminen on prosessi ja palvelut taasen jo sellaisenaan ovat prosesseja. Toisin sanoen asiakkaat vastaanottavat prosessin, jonka lopputuloksena on palvelukokonaisuus (2009, s. 39).

Liiketoimintaa tukeva organisaatio, TEKES (nykyään Business Finland) on määrittellyt: *”Palvelutuotanto on organisoitu toiminta palvelun tai palvelutuotteen tuottamiseksi ja palvelusopimuksen velvoitteiden täyttämiseksi.”* ja *”Palvelutuotanto on palvelun tuottajan ja asiakkaan välinen interaktiivinen prosessi (2010)”*

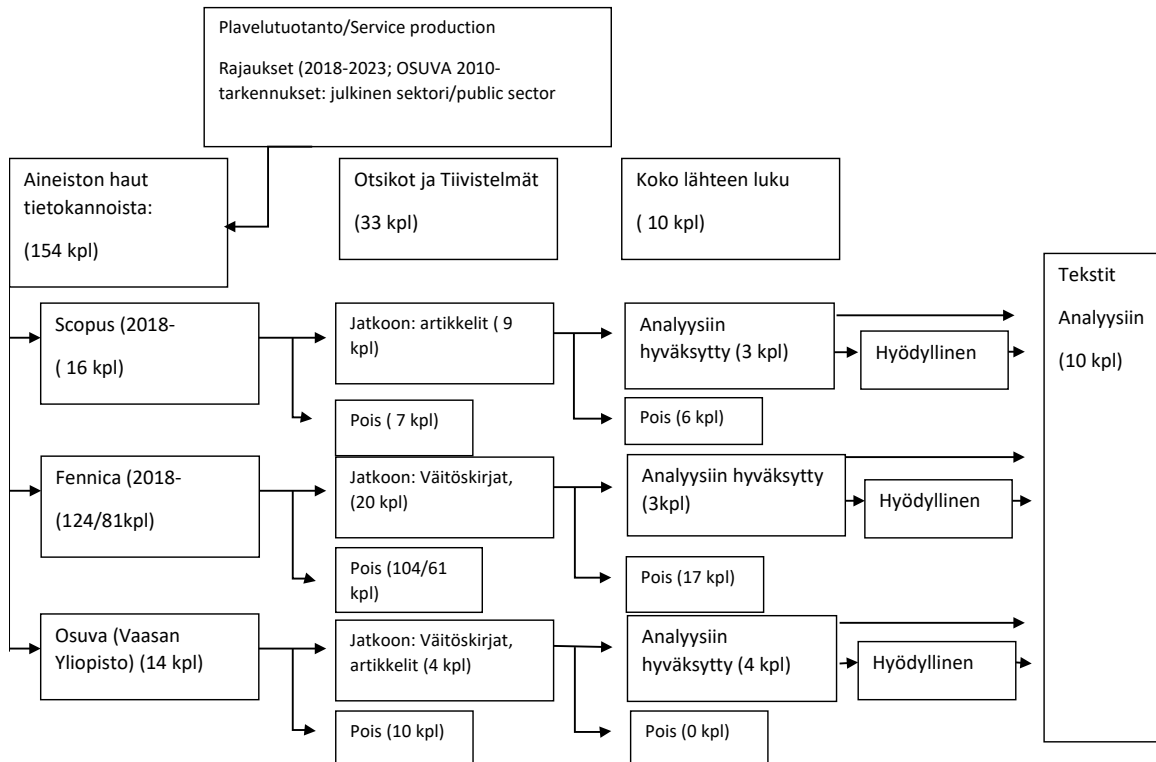
TEKES’in määrittelyt (Business Finland) voidaan itse palvelutuotanto- käsitteen osalta nähdä tarpeellisiksi huomioiksi, koska ne tiivistävät tämän luvun aikaisempia kappaleita kahteen virkkeeseen.

Johdanto-osassa viitattuun kiinnostukseen aiheesta taustalla oli ”Opetuksen tuotteistamista” käsitellyt opintosuoritus -esseeni, jossa toin esiin erään määrittelyn tuote - käsitteelle: ”Tavaran ja palvelun yhteisvaikutus; voi koostua myös pelkästään palvelusta. Tuote voidaan nähdä asiakkaalle tarjottavana ”hyötykimppuna”, joka sisältää myydyin tavaran lisäksi siihen liittyvän mielikuvan, myyntitapahtuman, palvelut ja myöhäisemmät edut, kuten takuun ja huollon. Tuote on kaikki se, mistä asiakas maksaa. (Kärkkäinen ja muut, 2000, s.13).

2.6.1 Palvelutuotannon tutkimuksista 2010–2023

Palvelutuotantoa on tutkittu Suomen yliopistoissa viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana runsaasti. Vertaisarvioidut tutkimukset ovat pääosin raportoitu väitöskirjoina. Ammatillisen koulutuksen järjestämisestä ei suoraan löytynyt väitöstutkimuksia, mutta ammattikorkeakoulujen tuotekehitystoiminnan tuotteistamisesta löytyy varsin tuore väitös. Useimmat julkista sektoria koskevat tutkimukset sijoittuivat sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiseen. Teollisuutta käsittelevät väitökset sisältävät palvelujen tarjoamisen lisäämisen vaikutusta tai merkitystä tuotteita tarjoavalle yritykselle.

Toisena näkökulmana on samalta aikajaksolta kansainväliset tutkimukset, joissa näkökulmana on ollut julkinen sektori tai ammattikasvatus. Kansainvälisiä tutkimuksia on haettu Scopus-tietokannasta.



Kuvio 8. Tietokannoista saadut vertaisarvioidut raportit palvelutuotanto-tutkimuksista (10.12.2023)

Kuviossa 8. on esitettyä palvelutuotanto/service production hakujen tulokset eri tietokannoista, lisättyä aikavälirajoituksella eli vuosina 2018–2023 julkaistut artikkelit ja väitöskirjat sekä toisena hakutäsmennyksenä julkinen sektori/public sector. Seulonnan jälkeen tekstianalyysiin päätyi 10 aineistoa, joista on koottu keskeiset asiat seuraaviin kappalaisiin. (Huom1. Fennican haku tuottaa samasta teoksesta tapauksissa kaksi tulosta (dublikaatti) eli esim. julkaisu saatavilla kahdesta eri paikasta; tarkempi seulonta käsittää vain yhden kappaleen julkaisusta).

Service production + Vocational education and training (VET) tuotti 85 tulosta ja aikarajauksella 2018–2023 tuloksia oli 36 kpl, joista 13 kpl oli saatavilla verkossa. Tarkempaan analyysiin päätyi vain etä- ja projektiopettamista käsitellyt artikkelit. Artikkeleissa oli opetuksen ja toiminnan modulointia käsitellyt artikkeli, mutta se ei ollut avoimesti luettavissa.

Tässä yhteydessä tärkeä huomioida kommentti, joka on vaikuttamassa oppimisympäristöjen kehittämiseen yritysmaailmaan suuntaan: ”*Similarly, as Culpepper (1999/2007) explains: ‘the goal of firms is not to educate youth, the goal of firms is to make money.’*” Toisin sanoen on huomioitava, ettei pienillä yrityksillä ole

mahdollista samanlaisiin panostuksiin ammattiin oppijoiden opettamisessa kuin suuryrityksillä. (Baumeler & Lamamra, 2019).

Toisaalla taas todetaan ”The *integration of industry and education is the only way for the development of modern vocational education under the deep transformation of industry*”. (Guosheng & Chen, 2018). Hintsan (2011) tutkimuksessa nousee esiin julkisen sektorin johtamiskulttuurin kehittämistarve keskustelemaan ja vuorovaikutteiseen suuntaan: Tulisi siirtyä osallistavaan ja yhteisölliseen toimintakulttuuriin. Hyvä tiedonsaanti on yksi keskeisistä kehittämistavoitteista eli tietojohtamisen tulisi olla tasavertaiseen tiedonvaihtoon perustuvaa, ei siis ”statusjohtamista”. Sama näkemys, tietoa on johdettu huonosti ja yhteinen kehittäminen on vähäistä, nousee myös esiin Sillanpään tutkimuksessa. (2018).

Vänskä korostaa työhyvinvointia ja sen kehittämisen tarvetta. Kehittäminen voisi tapahtua hankemuotoisesti, josta on saatu hyviä kokemuksia. Tässä yhteydessä voi viitata Levin’in (1946, s. 32–46) julkistamiin saman suuntaisia näkemyksiä tukeviin havaintoihin.

Eckhardt’in tutkimuksessa nousee esille kumppanuussopimukset yksityisen sektorin ja julkisen sektorin toimijan kesken: Public-Private Partnership. Tässä tapauksessa oli kyse liikennesektorista eli liikennepalvelujen järjestämisestä maaseudulla. On pohdittavissa, että toimintamallia kumppanuussopimuksista voisi soveltaa myös muilla palvelusektoreilla, esimerkiksi ammatillisessa koulutuksessa. (2020, s. 45–58)

Postin (2023, s. 1, 84) hyvinvointialueita koskevassa väitöksessä *dynaamisten kyvykkyyksien* merkitys toiminnan kehittämisessä on nostettu keskiöön. Käsite tarkoittaa organisaation muutostilanteessa toivottavia kehitystekijöitä: Ne voidaan jakaa kahteen pääosaan:

- Kulttuuriset elementit: johtaminen, innovatiivisuus, henkilöstön osaaminen ja organisaation oppiminen
- Rakenteelliset elementit: organisaatorakenne, strategia, polkuriippuvuus, resurssit ja rutiinit.

Uusi teknologia ja sen myötä etäopintojen ja opetuksen lisääntyminen edellyttävät opetushenkilöstöltä osaamisen kehittämistä. Aihe, joka on tullut esiin useissa eri yhteyksissä. (Radkevych ja muut, 2020). Bask ja muiden (2010) artikkeli käsitteli palveluiden modulointia; ajatus, joka sopii myös opetukseen eli voidaan puhua opetuksen moduloinnista. Juntin (2022) väitös käsittelee ammattikorkeakoulujen ja yritysten välistä yhteistyötä ja se on myöhemmin lisätarkastelussa.

2.6.2 Vaatimusmäärittelyt palvelutuotannolle

Toiminnalle ja organisaatiolle asetetaan erilaisia toiveita ja vaatimuksia. Niiden määrittelyyn laadunhallintamenetelmät antavat suuntaviivoja. Kaksi laajasti käytössä olevaa järjestelmää ovat ISO 900 standardin mukainen järjestelmä ja EFQM-järjestelmä= ”Euroopan laatupalkinto malli”. ISO 9001:2015 standardi perustelee laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoa sen tuomalla hyödyllä organisaatiolle seuraavasti: ” *kyky tuottaa johdonmukaisesti tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät asiakasvaatimukset ja tuotteita ja palveluja koskevien lakien ja viranomaisten vaatimukset ja kyky osoittaa määriteltujen laadunhallintajärjestelmää koskevien vaatimusten noudattaminen*” Standardin tavoite on parantaa osaamista, lisätä asiakastyytyväisyyttä, riskien käsittelyssä, mahdollisuuksien hyödyntämisen lisääminen. ISO-standardissa sovelletaan PDCA-mallia; Plan - suunnittele, Do-toteuta, Check- arvioi ja Act-toimi. (SFS-EN ISO 9001)

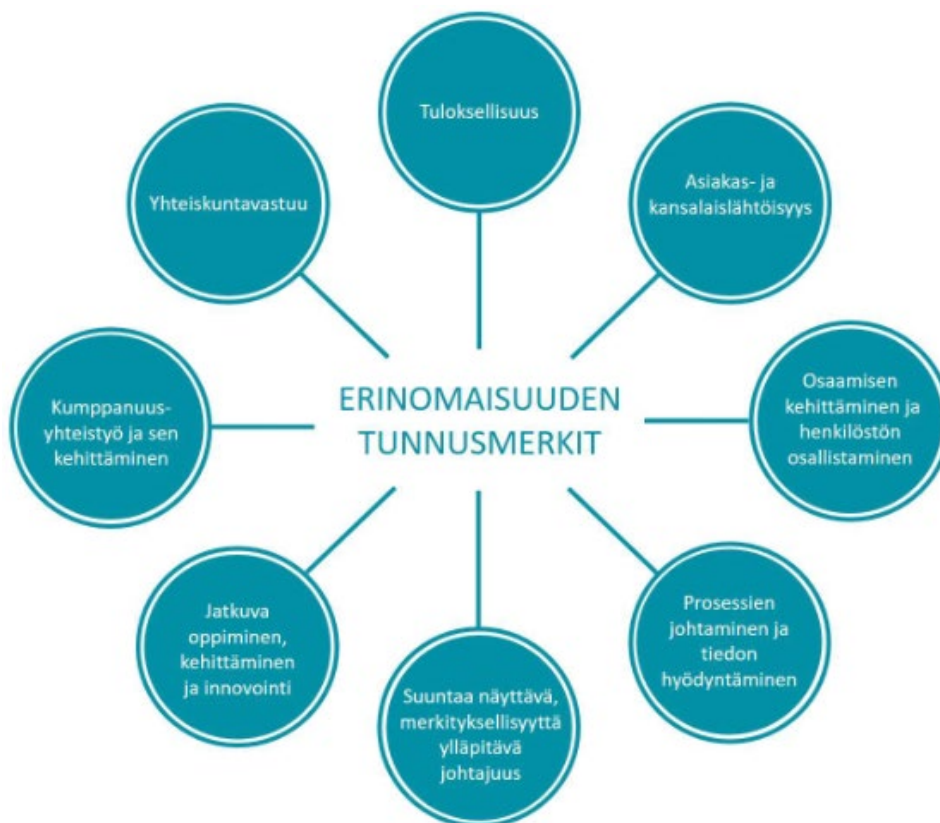
EFQM :n todetaan auttavan ”*yksilöitä ja organisaatioita kohtaamaan muutoksia, uudistumista ja disruptiota (häiriö, tai paremmin rakennemuutos)*”. Samoin sen todetaan auttavan ”*tunnistamaan kehittämiskohteet ja niiden mahdolliset ratkaisut, tukevan etenemistä ja parantavan merkittävästi organisaation suorituskykyä*”. (EFQM, 2019, s. 3)

Aikaisemmissa ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksessa ei ole määritely mitä järjestelmää koulutuksen järjestäjän tulisi käyttää. (OPH, 1999, s. 24). Uusimmassa ammatillisen koulutuksen laatustrategiassa ei myöskään tällaista suositusta ole. (OKM, 2019). Euroopan Parlamentti ja Neuvosto ovat vuonna 2009 antaneet suosituksen ammatilliselle koulutukselle laadittavasta viitekehyksestä. Viitekehyksessä kuvataan laatuvaatimukset ja niiden vaateet ammatillisen koulutuksen järjestelmälle ja koulutuksen järjestäjille. Samoin viitekehukseen on kirjattu ne laatuindikaattorit, joita on valikoitu tarvittavan koulutuksen laadun arvioimiseen. (Euroopan Union 2009: C 155/1–10). Opetushallitus toteaa olevansa yhteistyössä viitekehystä toteuttavan eurooppalaisen verkon, EQAVET- laatuverkoston kanssa. (www.oph.fi; myös Hänninen, 2009, s. 51)

Mallien on todettu soveltuvan hyvin myös julkisen sektorin toiminnan kehittämiseen. PDCA-mallia käytetään myös muissa laadunhallinnan menetelmissä kuin edellä kuvatuissa ISO-standardissa ja EFQM:ssa. Jatkuvan parantamisen malli, kuten PDCA - kehän ajatusta kuvataan, on esimerkiksi japanilaisessa Kaizen-mallissa, TQM-malleissa, joista yksi tunnettu on Six Sigma- menetelmä. Vertaisarviointi on käytetty ja käyttökelpoinen toiminnan kehittämisen menetelmä ja se soveltuu niin julkiselle kuin yritysmaailmaan ja myös ristikkäin sovellettuna. Vertaisarvioinnin tavoitteena on löytää parhaat käytännöt ja ottaa ne sitten itselle, so.

omalle organisaatiolle, käyttöön (Tuomi, 2012, s. 30–34; Heizer ja muut, 2017, s. 258–262)

Euroopan Unionin kehittämä CAF-malli (The Common Assessment Framework) on kaikille avoin malli, jonka pilotti versio julkistettiin toukokuussa 2000. CAF-malli on kehitetty erityisesti julkisen hallinnon, valtio ja kunnat, toiminnan kehittämisen, itsearviointiin. Se todetaan soveltuvan hyvin myös ns. kolmannen sektorin laadun kehittämiseen. ”CAF on laadun itsearviointimalli ja sen käytön tavoitteena on parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta”. Itse toimintatapaa on avattu kuvion 9. avulla.



Kuvio 9. Organisaation erinomaisuuden tunnusviitteet (CAF, www.haus.fi.)

CAF-mallissa on perustana EFQM'n mallin pohjaidea eli kahdeksan erin omaisuuden tunnuspiirrettä. Mallin kehittämisessä on ollut myös TQM-malli (Total Quality Management). Organisaation tulee keskittyä tuloksiin ja niihin päästään yhteistyöllä ja saavuttamalla tavoitteet. On keskityttävä asiakkaiden tarpeisiin ja heidät tulee ottaa mukaan tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Johtajuudelta edellytetään visionäärisyyttä ja inspiroivaa toimintatapaa sekä näkemystä tavoitteesta muuttuvassa ympäristössä. Tieto ja sen hyödyntäminen päätöksissä on avainroolissa prosessien johtamisessa. Henkilöstö, eri tasoilla, muodostaa organisaation

ytimen. Heidän osaamisensa hyödyntäminen, kehittäminen ja heidän mukaanotonsa mahdollistaa parhaan tuloksen saavuttamisen. Ei pidä myöskään unohtaa yhteisen toimintakulttuurin merkitystä tuloksen luonnissa. Organisaation pysyvä tavoite tulisi olla jatkuva kehittyminen ja oppiminen. Kumppanuudet ovat tärkeitä, niiden avulla luodaan hyviä sidoksia ja tuotetaan lisäarvoa molemmille osapuolille. Viimeisenä, kahdeksantena kohtana oleva yhteiskuntavastuu on tärkeä: jokaisen julkisen sektorin organisaation tulisi tuntea vastuunsa ekologisesta kestävydestä ja ympäristöstä yhteiskunnasta. (www.haus.fi, 2020, s. 11–12.)

2.7 Ammatillisen koulutuksen reformit ja tulevaisuuden haasteet

2.7.1 Tulevaisuudesta ja ennakkoinnista

Ennakointia on ja voi olla toiminnan ja organisaation suunnittelu ja kehittäminen, vaatimusmäärittelyt sekä tekniset ja taloudelliset näkökulmat valmistauduttaessa tulevaan. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta laadunhallinta, laadun kehittäminen on osa tulevaisuussuuntautunutta toimintaa. Euroopan parlamentin ja neuvoston, ammatillisen koulutuksen laadunvarmistusta käsittelevä suositus puhuu parantamissykleistä, ”joka kattaa ammatillisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja tarkistamisen ja jota tukevat yhteiset laatuvaatimukset, ohjeelliset kuvaajat ja indikaattorit”. (Heizer ja muut, 2017, s. 146–147; Tuomi, 2012, s. 137; Euroopan Union 2009: C 155/2). Huomionarvoista on, että ennakkointia, varautumista ja ennakkointiosaamista pidetään tärkeänä, sillä ”*maailma muuttuu vääjäämättä aina johonkin suuntaan*” (Nyyssölä, 2022, s. 131)

Aalto myös korostaa toimijoiden osallistamisen merkitystä, vuorovaikutusta, jossa tiedon kululla on suuri merkitys. Osallistaminen auttaa myös sitouttamisessa suunnitelmiin, ts. osallistujilla on helppo hyväksyä suunnitelmat tai sen osa-alueet, koska he ovat olleet mukana prosessissa. (Aalto, 2022, s. 349–352). Näkemystä tulee Rantamäen (2024, s. 67) esiin nostama havainto: ”*Systeemisen ajattelun hyödyntämiseksi oppivassa päätöksenteossa tarvitaan erisuuntaisia yhteyksiä varmistamaan tiedonkulku ja yhteinen tilanneymmärrys*”.

Kokemusperäisesti voi todeta, että useissa strategia ja tulevaisuuteen suuntautuneissa kehitysprojekteissa käytetään lähteinä mm. SITRA:n Megatrendit selvitystä. Dufva & Rekola korostavat, että ”*Tarkkaa jaottelua tärkeämpää on kuitenkin tarkastella muutosten välisiä kytköksiä ja niistä nousevia haasteita, joita tulisi ratkoa.*” (2023, s. 9).

Muutama havainto em. selvityksestä luo pohjaa useille pohdinnoille niin julkisten kuin yksityisten toimijoiden kehittämistoimien pohdinnoille:

- *Teknologia muuttaa toimintatapoja: automatisoidaan, tuotantoa ja toimintaa hajautetaan, ja vuorovaikutus tapahtuu etänä tai virtuaalisessa ympäristössä.*
- *Synteettisen biologian käyttökohteet laajenevat*
- *Terveysteknologia yleistyy*
- *Tekoälysovellukset läpäisevät yhteiskunnan*
- *Uusiutuva energia yleistyy*
- *Datatalous kasvaa*
- *Teknologian ymmärtäminen korostuu*
- *Teknologia luo eriarvoisuutta*
- *Fyysisen ja virtuaalisen maailman rajat*
- *3D-tulostaminen muuttaa tuotantoa*
- *Lohkoketjut muuttavat toimintaa*
- *Digitalisoituva maailma on entistä haavoittuvampi*
- *Datan keruu lisääntyy*
- *Kvanttitietokoneet moninkertaistavat laskentatehon*

(Dufva & Rekola, 2023, s. 53–54)

Selvitys on ottanut huomioon korona vaikutukset ja Venäjän hyökkäyssodan moninaiset seuraukset hahmotellessaan tulevaisuuden visioita. Selvityksessä nykyistä aikaa nimitetään postnormaaliksi-ajaksi, viitaten mm. edellä todettuun sotatilanteeseen ja koronaan. (Dufva & Rekola, 2023, s. 6–9).

Listauksesta löytyy yhtymäkohtia jo olemassa oleviin tai kehitteillä oleviin uusiin toimintamuotoihin tai oikeammin uusiin arvonlisäyksien (value add) mahdollisuuksiin palvelu- ja toimitusketjuissa. Eräs tällaisista on ”social manufacturing, socialM”. Sillä (SocialM) tarkoitetaan digitaalisesta yhteistoimintaverkostoa, jonka avulla siihen osallistuvat yritykset voivat toimittaa palveluja tai tuotteita

yhdessä tehokkaammin ja monipuolisemmin kuin yksin toimien. Toiminnan voi kuvailla olevan konsortio-tyyppistä. (Guo ja muut, 2020, s. 65–70, Xiong ja muut, 2022, s. 1–23).

Tulevaisuushavainnoilla on yhteys tulevaisuuden työn tekemiseen ja osaamisvaatimuksiin. Ikääntyminen, asutuksen edelleen keskittyminen, asiakkaiden vaatimusten kasvu, geopolitiikka, luonnonvarojen hupeneminen ja ilmaston muutokset vaikuttavat osaltaan merkittävästi työn ja työympäristöjen kehittymisiin. Julkissa palveluissa sidosryhmien vaikutus kasvaa ja ne pitää toimijoiden, johtajien, ottaa entistä tarkemmin huomioon. (Pessot ja muut, 2023, s. 609–640; Baimyrzaeva & Meyer, 2021, s. 178–195).

Opettaminen ja oppimisen keinot uudistuvat. Opettamisessa voidaan hyödyntää virtuaaliodellisuutta mm. ns. avattaria ja muita digitaalisia mahdollisuuksia. Tekniikan kehittyessä oppimisympäristöt ja osaamisvaatimukset muuttuu. (Wang ja muut, 2024; Shadiev & Li, 2023; Gonzales-Chavez & Vila-Lopez, 2021, s. 1216–1236).

Toiminnan organisoinnin näkökulmasta haasteelliset ajat edellyttävät muuntautumiskykyä organisaatioilta, sisäisen yrittäjyyden omaavia työntekijöitä, jotka mahdollistavat hierarkioiden vähentämisen. Eräänä toimintamuotona nähdään tiimityöskentely, joka joustaa tarpeiden mukaan. Työyhteisöön voidaan soveltaa tuotannosta tuttua, sovellettua, näkemystä ”oikea henkilö oikeaan paikkaan”. (Marchese ja muut, 2023)

Tiimityöskentelyllä nähdään useita hyödyllisiä toiminnallisia vaikutuksia: suoriutuskyky, tiimiläisten tyytyväisyys, tiimioppiminen (vrt. oppiva organisaatio), ulkopuolinen tyytyväisyys, kuten asiakkaat ja toimittajat/jakelijat. Tiimityö nähdään soveltuvan uuden asian tai tehtävän eteenpäin viemiseen, so. muutostilanteeseen erityisesti sopiva toimintamuoto. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, minkälainen tiimi on sopivin kulloisenkin asian tai ongelman ratkaisemiseen tai hoitamiseen. Tiimi voi olla kuten baseball’ssa kukin ”pelaaja” erikoistuneita, tai jalkapallossa, jossa pelaajat ovat valmentajan ohjaamia taitajia tai kolmantena kuin tennistiimi, jossa pelaajat täydentävät toisiaan. Tavoitteena tulee olla tulosten saavuttaminen tiimillä. Kuitenkin on tärkeää, että muutostilanteissa huomioimme organisaatiokulttuurin tai ajattelutapojen muutoksen olevan isossa roolissa muutosten läpiviennissä, ettei käy niin että ”*kulttuuri syö (uudistamis-) strategian lounaaksi*”. Joten tärkeää on huomioida, että ihmiset kaipaavat merkitystä työlleen, positivistista vahvistusta, itsenäisyyttä, tarvetta tulla hyväksytyksi jossain työsuorituksissaan sekä, että teot ja käytännöt muokkaavat asenteita ja uskomuksia eikä päinvastoin. (Ancona ja muut, 2009, s. M3 10–13; Ducker, 2008, s. 438–441, Allison & Kaye, 2015, s. 212; Peters & Waterman, 1984, s. 102)

Peters & Waterman (1984) korostavat toimintaa enemmän kuin muotoa. ”Organisaation suunnittelu on enemmän lumiaidan pystyttämistä ajelehtivan lumen ohjaamiseksi kuin lumiukon rakentamista”. Tärkeä olisi faktojen ohella löytää poikkeavia signaaleja toiminnan johtamisessa ja, että organisaatio olisi kykenevä oppimaan uutta. (s. 50, 107, 110). Peters’n & Waterman’in toiminnallisuutta korostava näkemys tukee seuraavassa luvussa esille tulevaa ”*New Public Governance*” (NPG) – toimintatapaa (Osborne, 2010, s. 6–7).

Tulevaisuuden henkilöstön johtamiselta ja johtajalta edellytetään strategista osaamista, aktiivisuutta ja proaktiivisuutta. Aikaisemmin todettujen tiimien merkitys kasvaa työyhteisöissä ja niiden kehittämisessä. Henkilöstökäytänteissä tarvitaan kykyä sopeutua nopeisiin muutoksiin. Tavoitteiden priorisointia ja päämääräsuuntautuneisuutta ei pidä myöskään unohtaa. Lumijärven näkemyksistä edelliisiin on tarve lisätä toteamus: ”*Johtamisen yhteys tuloksellisuuteen tapahtuu tyypillisesti työyhteisön kautta*”. Luottamuksen rakentaminen puolin ja toisin, motiivointi ja motivaatio sekä hyvä kommunikointijärjestelmä ovat osa johtamisen ja koulutuksen järjestäjän toimintaa. (Nissinen, 2004; Lumijärvi, 2009, s. 108–114; Viitala, 2021, s. 260–263)

2.7.2 Ammatillisen koulutuksen reformi ja tulevaisuuden näkymät

Reformeja voidaan tarkastella eri näkökulmista. Julkisella sektorilla reformeja on ollut toistuvasti. ”*Reformi ei ole mikä tahansa muutos, vaan sillä tarkoitetaan hyödyllistä ja toivottua muutosta. Reformi liittyy kehittämisajatteluun, jonkin jo olemassa olevan asian uudelleen järjestämiseen (reform)*” Käyttöön otettu käsite New Public Management (NPM) on tullut laajemmin julkiseen käyttöön 1980-luvun loppupuolella. Reformit ovat olleet seurausta siitä, että julkiseen hallintoon ja johtamiseen on ilmennyt tyytymättömyyttä, mutta suurin syy kuitenkin on taloudellisen pohjan heikkeneminen. Ammatillisen koulutuksen reformeissa kyse on ollut myös tavoitteesta vastata ”*työelämän jatkuviin muutoksiin ja joustavuuden vaatimuksiin*”. (Väärälä, 1995, s. 49; Pollit & Bouckaert, 2004, s. 8; Lähdesmäki, 2008, s. 8–12)

Lance & Robertson ovat ajoittaneet, Osbornen ja Klijn’in viitaten, julkisen hallinnon muutokset seuraavasti: 1890–1980 välillä perinteinen hallintotapa ”*Traditional Public Administration*”; 1980–2000 ”*New Public Management, NPM*” ja vuoden 2000 jälkeen ”*New Public Governance*” (NPG). Kahden jälkimmäisen eroa voi kuvailla, että NPM on enemmän ohjausta korostava ja NPG enemmän toiminnallisuutta esille tuova. (Lance & Robertson, 2023, s. 49–54; Klijn, 2020, s. 201–214)

Perinteinen hallinto korosti erityisesti säädösten noudattamista ja oli byrokraattinen, poliittista ohjausta, lisäbudjetointia ja palvelujen jakamisessa korostettiin ammattilaisuutta. NPM:n keskeisiä ajatuksia on tulosjohtaminen, mittaaminen, ammattimainen johtajuus ja myös yrittäjämäinen, yksityisen sektorin tapainen johtajuus. New Public Governance, hyvä julkinen hallintomenettely/johtajuus sisältää näkemyksiä: yhteistoiminta palveluiden tuottamisessa, hyvät ohjausmenettelyt so. tiedonhallinta, toimijoiden välinen hyvä tietojen vaihto, sidosryhmien hyvä huomioiminen. (Osborne, 2010, s. 6–7).

Ammatillinen koulutus ja sen järjestäminen ovat jatkuvassa muutostilassa. Muutospaineita aiheuttavat ammattitaitovaatimusten lisääntyminen, digitalisointi, kansainvälistyminen ja yhteiskunnalliset muutokset, taloudelliset tekijät siihen mukaan lukien. (Nykänen, 2010, s. 15–16.). Helakorpi (2008) on hahmottanut muutoksia kahdessa ulottuvuudessa: ”Aika: premoderni, moderni ja postmoderni aika; sekä tiede- ja tietokäsitysten muuttumisen ulottuvuus: uskonto ja uskomukset, siirtyminen nykyisiin termeihin kuten positivismi, relativismi, tietämys hiljainen tieto yms. Helakorven mukaan 2008 oltiin rajavyöhykkeellä, jossa siirryttiin postmoderniin aikaa ja tiede- ja tietokäsityksissä edellisen lauseen loppuvaiheen näkemyksiin eli relativismiin jne. Organisaatiokäsityksissä Helakorpi otti esille seuraavia mm. oppiva organisaatio, systeemiäly, tiimi- ja verkosto-organisaatiot, mm. sosiaalinen web, hajautettu työ, virtuaalinen organisaatio, verkostoituminen, kumppanuudet, asiantuntijuus, osaamisen johtaminen ja tietämyksen hallinta. Kuvatut ulottuvuudet: ajanjaksojen muuttuminen ja tiede-tietokäsitys, organisaatioiden kehittyminen ja koulutuksen muuttuminen antavat näkökulmia koulutuksen sisältöjen kehittämiseksi sekä myös koulutuksen organisoinnille. Muutospaineiden taustalla katsottiin olevan muun muassa tietoon liittyvien ilmiöiden kasvu. Niitä olivat: kollektiivinen älykkyys, kollaboratiivinen tiedon luominen, systeemiälykkyys, verkostokulttuurit ja sosiaalinen web. Esiin nostot ovat edelleen ajankohtaisia, vaikkakin käsitteiden nimitykset ovat voineet hiukan muuttua. (Helakorpi, 2008, s. 24).

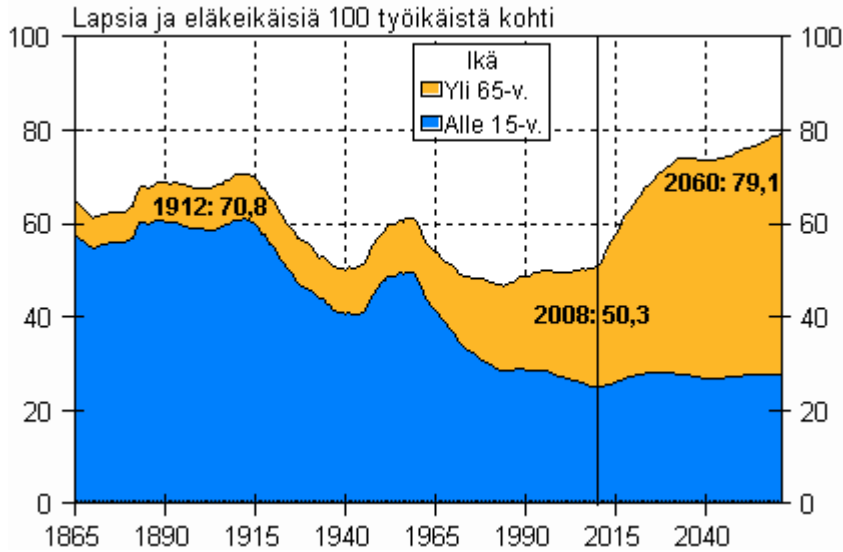
Edellisessä luvussa esitetyt väitteet ja kysymykset ovat haasteita ammatillisen koulutuksen järjestäjälle niin opetussuunnitelmien kuin käytännön organisointien toimeenpanossa. Liittämällä haasteisiin vielä edellisen luvun Megatrendit-selvityksen näkymät, niin haasteet lisääntyvät entisestään. Lainausta selvityksestä: *“Elinikäisestä oppimisesta tai jatkuvasta osaamisen kehittämisestä on puhuttu jo pitkään ja sen rooli vahvistuu entisestään. Työn tulevaisuutta pohtiessa katse kannattaa kääntää työpaikkojen määrästä toimeentuloon ja luonnon hyvinvointiin. Miten turvataan ihmisten toimeentulo työelämän muuttuessa? Millaisia vaikutuksia työllä on ekologisen ja sosiaalisen pääoman uusintamiseen?”* (Dufva & Rekola, 2023, s. 30)

Samoin tekniikan kehittyminen, kuten jo todettiin, asettavat uusia haasteita koulutuksen järjestäjällä. Ammattihenkilön on löydettävä paikkansa ja sopeuduttava uuteen teknologiseen ympäristöön. Tilanne asettaa uudet haasteet työntekijöiden lisäksi yrityksille, koulutukselle ja sen muille sidosryhmille. (kts. myös liitteet 2 ja 3). (Hearn ja muut, 2022, s. 3; Spöttl & Windelband, 2021, s. 45).

Ammatillinen koulutus on kokenut useita reformeja vuosien saatossa. Muutoksiin eli reformeihin on ollut useita syitä, mutta useasti muutostilanteissa on ollut keskeistä pohtia ammatillisen koulutuksen tehtävää ja yhteyttä muihin koulutusmuotoihin. On myös pohdittu mikä rooli ja suhde koulutuksessa on yleissivistävällä ja ammattisivistyksellä, teorialla ja käytännöllä. (Ekola ja muut, 1991, s. 11–14; Klemelä, 1999, s. 19–24; Laukia, 2013, s. 273–286).

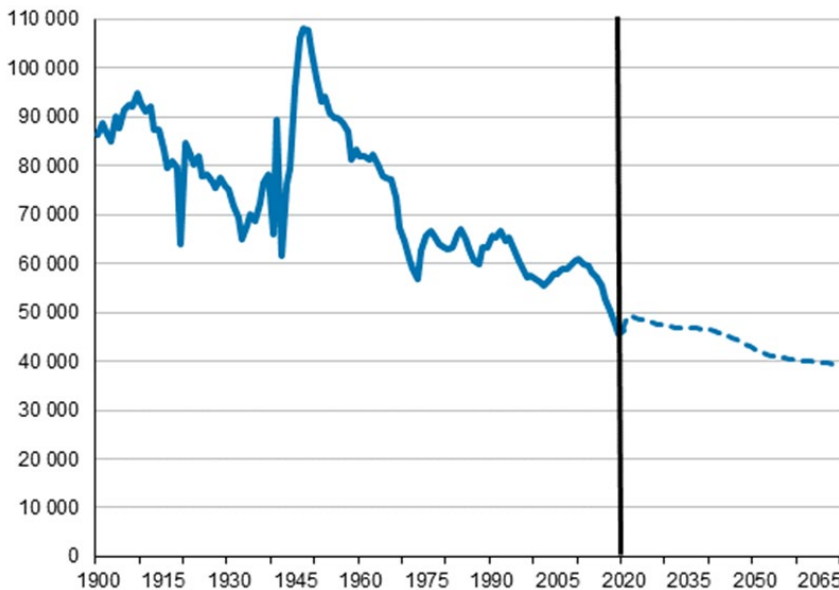
Tällä vuosituhanella merkittävimmät ovat olleet PARAS-hanke eli kunta- ja palvelurakenneuudistus (VN, 2006, s. 103), ammatillisen koulutuksen rahoitukseen tehdyt leikkaukset ja lainsäädännön uudistaminen. Paras-hanketta, jolla tarkoitetaan kunta- ja palvelurakenneuudistusta, ohjattiin lailla. Laissa kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta todetaan mm, että tarkoituksena kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, ja että palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen pohja. Tarkoituksena oli myös parantaa tuotavuutta ja hillitä menojen kasvua. Lain 5 §:ssä (Kunnan ja yhteistoiminta-alueen muodostaminen) todetaan mm.: *“Kunnan tai yhteistoiminta-alueen, jolla on ammatillisesta koulutuksesta annetun lain (630/1998) mukainen ammatillisen peruskoulutuksen järjestämislupa, asukasmäärän on oltava vähintään noin 50 000.”* Kunnan ja yhteistoiminta-alueen muodostaminen. (Laki 169/2007). Laki johti ammatillisen koulutuksen kuntayhtymien yhdistymisiin useissa osissa Suomea.

Muutostarpeiden taustalla on Suomen väestörakenteen muutos ja ennuste vuoteen 2060 saakka, jolloin ikääntyvän väestön lisääntyminen suhteessa työikäiseen väestöön, lasten määrä suhteellinen osuus pysyy ennallaan, vaikkakin syntyvien määrä alenee jatkuvasti. Tämä siis tarkoittaa sitä, että väestö vanhenee, työikäisten määrä vähenee merkittävästi. Muutos on suuri haaste ammatilliselle koulutukselle, työvoiman saannille ja uudistumiselle.



Kuvio 10. Tilastokeskuksen väestöennuste 2009–2060, julkaistu 30.9.2009. www.tilastokeskus.fi

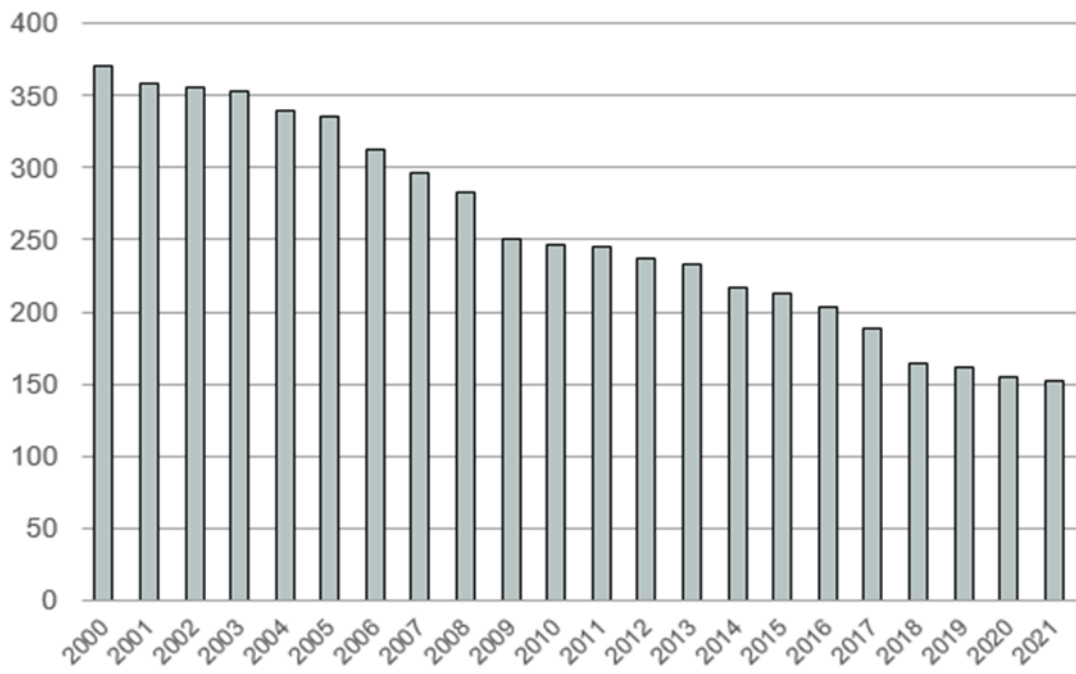
Kuvio 10. antaa huolestuttavan, toki yleisesti tiedossa olevan, kuvan väestön ikääntymisestä ja sen myötä työvoiman saannin vaikeutumisesta eläköitymistien tapahtuessa. Tilanne on myös haaste ammatillisen koulutusten järjestäjille.



Kuvio 11. Syntyvyys laskee edelleen. Julkaistu 30.9.2021. www.tilastokeskus.fi

Kuviossa 11. sama asia, väestökehitys, on esitettyä arviona syntyvyydestä aina vuoteen 2065 saakka. Syntyvyys on ennusteiden mukaan edelleen laskeva, vaikka lasku voi jonkin verran hidastua.

Kuvioiden 10. ja 11. näkymät ovat osaltaan selittämässä kuviota 12. eli väestöennusteet ovat osaltaan luoneet paineita vähentää ammatillisen koulutuksen toimijaverkostoa, mutta myös sitä, että jopa monen kunnan peruskoulut ovat uhanalaisia. Kuntaliiton tuoreessa raportissa on kerrottu, että maahanmuuttajien osuus on kasvussa seuraavien vuosien aikana ja sitä pitäisi entisestään kasvattaa, jotta tilannetta voitaisiin helpottaa. (www.kuntaliitto.fi 14.3.2024). Ikävä kyllä ikääntyminen ja syntyvyyden lasku ei ole pelkästään suomalainen ilmiö, sillä Euroopan komission mukaan saman suuntainen tilanne on näkyvissä koko EU-alueella. Yli 65-vuotiaiden osuus on kasvamassa seuraavien 30 vuoden aikana noin 21 %:sta noin 30 %:iin. Syntyvyys on selvässä laskussa, joten nuorten ja aikuisten määrä luonnollisesti vähenee. On myös arvioitu, että EU:n ulkopuolelta tapahtuva maahanmuutto on edelleen kasvussa. (European Commission, 2023)



Kuvio 12. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien muutos vuosina 2000–2021. (www.okm.fi)

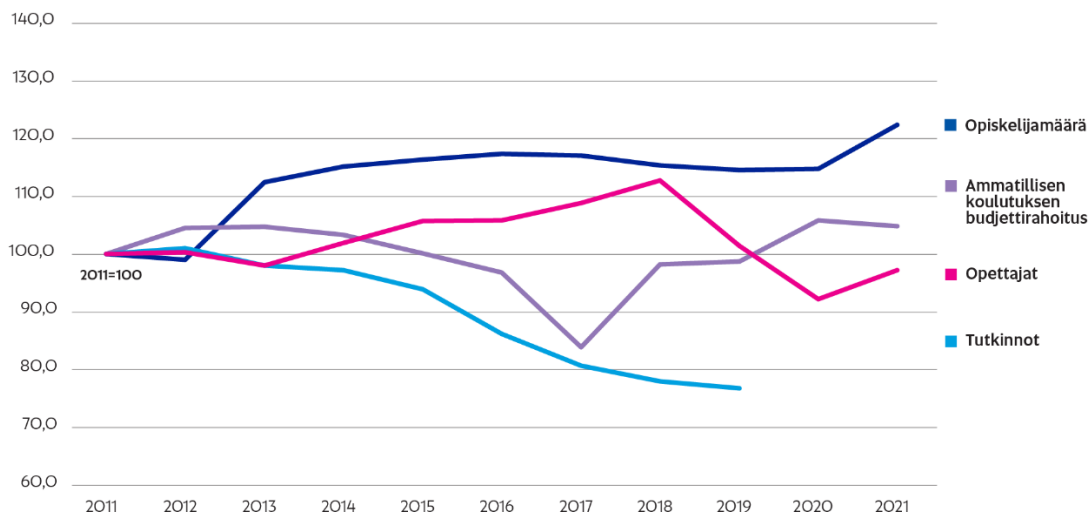
Kuviossa 12. näkyvää ammatillisen koulutuksen järjestäjien määrän laskua voidaan verrata vuosien 2006–2022 välillä tapahtuneessa Suomen kuntien määrän vähenemiseen 431:stä 309:än. Muutos on merkittävä. (www.kuntaliitto.fi).

Opetus- ja kulttuuriministeriö tiedotti 2014 hallituksen kehysriihen jälkeen hallinnon alan sopeutustoimista vuosille 2015–2018. Sen mukaan mm toisen asteen koulutuksesta vähennettiin yhteensä 260 miljoonaa euroa ja koulutuksen järjestämisaluetta ryhdyttiin uudistamaan oppilaitosverkoston tehostamiseksi.

(www.okm.fi) Kuten kuviosta 12. ilmenee, oli ammatillisen koulutuksen järjestäjien määrä jo merkittävästi supistunut ennen vuotta 2014. Sen jälkeen vähennystä on ollut vielä merkittävästi nykyiseen 136 järjestäjään. Rahoituksen kiristyminen johti useissa koulutuksen järjestäjän tapauksessa sopeutustoimiin sekä uudelleen organisoituihin. Tähän kysymykseen palataan uudelleen haastattelujen analysoinneissa. Koulutuksen järjestäjien väheneminen ei kuitenkaan suoraan kuvaa ammatillisen koulutuksen toimipaikkojen vähentymistä, sillä useasti toimipisteverkostoa ei tarvitse vähentää. On myös huomioitava, että koulutusta pitää lain (531/2017) olla saatavilla.

Opetusalan ammattijärjestö on koonnut kuvion 13., joka antaa kokonaiskuvan ammatillisen koulutuksen opiskelija- ja opettajamäärien, suoritettujen tutkintojen sekä rahoituksen muutoksista Suomessa aikavälillä 2011–2021. Rahoituksen tason lasku vuosien 2012/13–2017 välillä on huomattava ja antaa taustatietoa erilaisten, mahdollisten sopeutustoimien tarpeellisuudesta. Oppilasmäärät eivät kuitenkaan laskeneet, ei myöskään opettajien määrä ennen vuotta 2018, silti valmistuvien määrässä oli merkittävää laskua.

Ammatilliset opiskelijat ja rahoitus



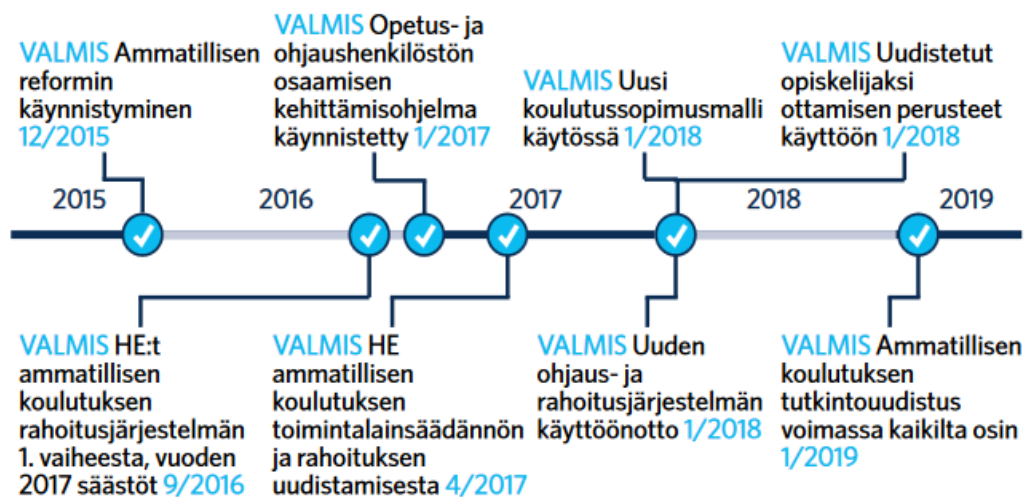
Lähteet: Valtion talousarvioesitykset ja Tilastokeskus

Kuvio 13. Ammatillisen koulutuksen opiskelijain, tutkintojen ja opettajien määrän sekä rahoituksen muutos 2011–2021. (www.oaj.fi)

Ammatillisen koulutuksen reformina pidetään lain uudistumista vuoden 2018 alusta lukien. Voidaan kuitenkin havaita jo PARAS-hankkeen ja koulutusleikkausten merkittävästi muuttaneen toimintakenttää, erityisesti toimijoiden määrää, kuten kuvio 12. osoitti. Opiskelijamääräinen kasvusta huolimatta rahoitus on vähentynyt, kuvio 13. Onko rahoituksen leikkauksilla suora yhteys tutkintojen määrään

väheneeseen, on tutkimisen arvoinen asia. Opettajien määrä on vähentynyt, mutta lasku on muuttunut nousuun viimeisinä vuosina. Vuosien 2015–2018 tapahtunut voimakas rahoituksen lasku oli seurausta valtion 260 miljoonan euron säästötavoitteista toisella asteella ko. ajanjaksolla. (Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote 3.4.2014)

Ammatillisen koulutuksen reformi, kuvio 14., oli yksi Sipilän hallituksen kärkihankkeista. Sen, reformin tarkoituksena oli uudistaa ammatillinen koulutus osaamisperustaiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi ja tehostaa sitä. Hallituksen lakiesityksessä todettiin: ”*Ammatillisen koulutuksen reformissa käynnistetään kehittämisohjelma, jonka puitteissa uudistetaan ammatillisen koulutuksen toimintaprosesseja osaamisperusteisiksi ja asiakaslähtöiseksi, tehostetaan ja joustavoitetaan koulutuksen järjestäjien toimintaa, kevennetään hallintoa ja vahvistetaan opetushenkilöstön osaamista*”. (Hallituksen esitys 39/2017; Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2021, s. 10).



Kuvio 14. Ammatillisen koulutuksen reformin valmistelun aikajana (Valtiontalouden tarkastusvirasto)

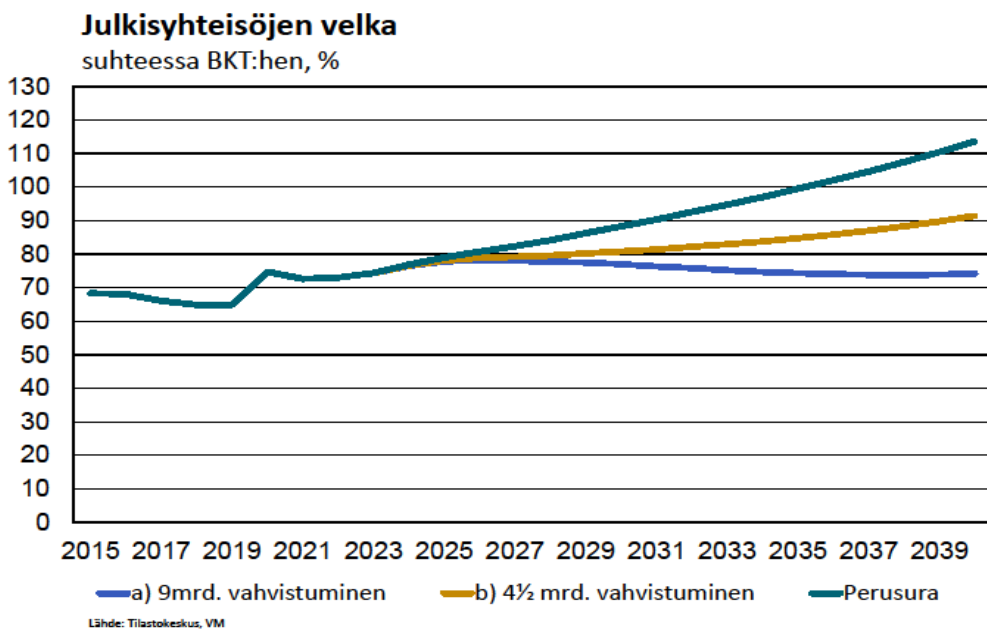
VTV:n (Valtiontalouden tarkastusvirasto) antaa vertailutietoa tämän tutkimuksen koulutusjärjestäjiltä saatuihin tietoihin verraten. Yleisesti virasto arvioi reformin onnistuneen hyvin. Yhteen vedon omaisesti keskeiset havainnot olivat:

- Reformin haasteena oli suuritöisen uudistuksen nopea valmisteluajataulu ja toteutus. Samaan aikoihin oli myös päätetty noin 400 miljoonan leikkauksista ammatillisesta koulutuksesta. Kertomuksen aineistona oli kysely, johon oli vastannut lähes 90 % ammattioppilaitosten rehtoreista. Työntekijöiden näkemyksiä ei ollut selvitetty.

- Jos työelämässä syntyy ongelmia, niin ne voisivat kriisiyttää koko järjestelmän. Samoin alueelliset suhdanne ja muut muutokset voivat osaltaan heikentää toimintaedellytyksiä oppimispaikkojen saannissa. Rahoituksen pitäisi tukea myös pienempien osakokonaisuuksien suorituksia. Koulutuksen vaikuttavuuden rahoitusperusteet eivät ole riittävän läpinäkyviä. Tilanteiden korjaamiseksi virasto antoi toimenpidesuosituksia em. ongelmien korjaamiseksi. Kiteytetysti ne olivat työllistävyttä edistäviä toimia, työnantajien sitoutumista tehostavia ja kannustavia toimia, joilla työelämän oppimispaikat varmistetaan. Vaikuttavuusrahoituksen osalta ao. asian tietoperustaa tulee vahvistaa. (VTV, 2021, s. 5–7)

Karusaaren mukaan ammatillisen koulutuksen reformissa (2018) *korostettiin osaamisperustaisuutta ja asiakaslähtöisyyttä, joilla voidaan vastata muuttuvan työelämän osaamistarpeisiin ja ammattitaitoisen työvoiman varmistamiseen*. Tutkimuksessa tuodaan esiin myös yhteistyön kehittämisen tarve suunnittelusta aloittaen ja päättyen toteutukseen. Asiakkaiksi tutkimuksessa oli huomioitu opiskelijat ja työelämän asiakaskunta. (2020, s. 3)

Valtiontalouden alijäämä on edelleen haaste, valtiovarainministeriön suhdannekuvaus keväällä 2023 antaa tilanteesta vaihtoehtoisia näkymiä:



Kuvio 15. Julkisyhteisöjen velka suhteessa BKT:hen, %. (Valtiovarainministeriö, 2023, s. 75.) (musta-valko-kuvissa: a = alin, b= keskimmäinen, perusura ylin)

Kuvion 15. perusteella voi päätellä, että säästötavoitteita on tulossa, jos halutaan pysäyttää velan kasvu. Seuraako siitä suoria vaikutuksia ammatillisen koulutuksen rahoitukselle tai vain välillisiä, on tulevan ja tulevien hallitusten päätettävänä. Tilanne on haastava aikaisemmin kuvatun valossa, ammatillista koulutusta odottaa merkittävät haasteet osaavan työvoiman tuottamisessa ja toisaalta rahoitus tuskin on nousemassa. Kontio ja muut totesivatkin, että ammatillisen koulutuksen reformin ensisijaisena tavoitteena on ollut kustannusten laskeminen, mutta toisaalta myös suoritteiden ja vaikuttavuuden lisääminen. (Kontio ja muut, 2019, s. 22)

Volmari hahmotteli jo vuonna 2008 ammatillisen koulutuksen tulevia haasteita Euroopassa. Hän viittaa vuoden 2002 Kööpenhaminan julistukseen ja seuranta-kokouksiin Maastrichtissa ja Helsingissä. Niiden mukaan eurooppalaista ammatillista koulutusta tulee modernisoida, jotta maanosasta tulisi kilpailukykyisempi ja toiseksi: tarjota eurooppalaisille iästä ja sosiaalisesta tilanteesta riippumatta sellaiset tiedot ja taidot, joita muotoutumassa oleva tietoon perustava yhteiskunta edellyttää. Lisäksi ammatillisen koulutuksen julkisuuskuvaa ja vetovoimaisuutta tulisi lisätä, unohtamatta hyvää hallintoa ja tilastointia ja ruohonjuuritasoa. (2008, s. 228).

Ammatillisen koulutuksen reformilla oli ja on ollut saman suuntaisia tavoitteita, kuten aikaisemmin todettiin. Kuin myös, että haasteita riittää valtiotalouden tarkastusraporttiin viitaten. Reformia on tarkasteltu myös opiskelijoiden näkökulmasta. ”*Opiskelun siirtyessä entistä enemmän työpaikoille, tulee siellä huomioida nuorten tarvitsema aika ja tuki myös kasvulle, ei vain työtehtävien oppimiselle*” Opiskelijat sinänsä kokivat työpaikoilla oppimisen myönteisesti, sillä tehtävät auttavat ymmärtämään *alan vaatimukset ja myös soveltuvuuden itselle*. Työpaikoilla oppiminen edellyttää myös ohjaus osaamista, turvallisuusasioista ja työhyvinvoinnista huolehtimista. Tärkeä havainto oli, että työpaikat olisivat kaivanneet enemmän tietoa uudistuksesta (reformista). Samoin toivottiin lisää yhteistyötä oppilaitosten ja työpaikkojen välillä. Tavoitteena tulee olla toimivat ohjauskäytännöt ja yhteistyö. Todetaan, että läheinen kumppanuus koulutuksen ja yrityksen välillä auttaa löytämään nopeita keinoja vastata työelämän haasteisiin, mukaan lukien työvoimatarpeet. Toisaalta työelämäorientoitunut opiskelu *edellyttää opiskelijalta oikeanlaista asennetta*. (Hytönen & Kovalainen, 2018, s. 26–43; Niitylahti ja muut, 2019, s. 9–23; Airila ja muut, 2019, s. 24–41; Upola ja muut, 2020, s. 13–30)

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän näkökulmasta sekä yrityselämä, puhutaan myös työelämästä, että opiskelijat edustavat asiakaskuntaa palvelutoiminnan näkökulmasta. Heidät, molemmat tahot tulisi saada integroitua mukaan toiminnan

kehittämiseen. Jotta se olisi mahdollista, niin tietoa tulisi johtaa hyvin, so. tiedon jakamista ja hyödyntämistä kehittämisessä ja toisena tekijänä yleensäkin yhteistyön kehittämisen tarve. (Sillanpää, 2018).

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän on tässä kappaleessa aikaisemmin todetun lisäksi kohdattava ne kaikki muutkin haasteet, joita kuvattiin edellisessä 2.7.1 kappaleessa mm. Megatrendit 2023 -raportissa, josta seuraava kuvio 16. on otettu.



Kuvio 16. Tulevaisuuden mahdollisuuksien kokonaiskuva (Dufva & Rekola, 2023)

Ympäristökysymysten huomioiminen edellyttää koulutukselta uusia innovaatioita ja toisaalta ympäristöasioiden huomioimista opetuksessa. (Shamzzuzoha ja muut, 2022). Samoin opetusympäristöissä on huomioitava entistä laajemmin digitaalisuus. Toisin sanoen se on maailma, joka koulutuksen järjestäjän tulee huomioida opetusta ja opetusympäristöjä järjestäessään. Virtuaalitodellisuus muovaa monilla eri tavoin tuotannon suunnittelua ja itse tuotantoa, tuoden mukaan uusia (menestymisen) mahdollisuuksia, näin myös koulutusympäristöissä. (Kekäle ja muut, 2020, s. 16–21).

Tekoäly- ja lohkoketjuteknologia- esiintyvät useissa eri artikkeleissa pohdittaessa tulevaa ammatillisen koulutuksen toimintaa. Sitran mukaan lohkoketjuilla tarkoitetaan seuraavia asioita. ”Lohkoketju on jatkuvasti kertyvä hajautettu datakokonaisuus, jonka kaikki tapahtumat ovat aikajärjestyksessä, kaikkien osapuolten vahvistamia ja tallennettu niin, ettei mitään voi muuttaa tai väärentää. Lohkoketjuun muodostuu digitaalinen lokikirja tapahtumista (transaktioista). Lokikirjan tallenteet kopioidaan ja säilytetään hajautetusti ja julkisesti digitaalisissa verkostoissa ilman määräävää palvelinta. Ethereum (2014) on suurin ja tunnetuin lohkoketju. Lohkoketjun avulla voidaan luoda erilaisia web 3.0:n sovelluksia, palveluita ja tuotteita. Lohkoketjuun kirjattujen tapahtumien muuttaminen tai väärentäminen jälkikäteen on käytännössä mahdotonta, koska lohkoketjun kukin uusi lohko sisältää edellisen lohkon tiivisteen.” (www.sitra.fi 22.3.2024)

Euroopan parlamentti on määritellyt tekoälyn seuraavasti: ”Tekoälyllä tarkoitetaan koneen kykyä käyttää perinteisesti ihmisen älyyn liitettyjä taitoja, kuten päättelyä, oppimista, suunnittelemista tai luomista.” (www.europarl.europa.eu , 20.06.2023). Euroopan Unioni on myös määritellyt tekoälyjärjestelmän seuraavasti: ”Tekoälyjärjestelmillä tarkoitetaan tietokoneissa tai koneissa olevia ohjelmistoja, jotka on ohjelmoitu suorittamaan oppimisen ja päättelyn kaltaisia, tavallisesti ihmisälyä edellyttäviä tehtäviä. Datan avulla tiettyjä tekoälyjärjestelmiä voidaan ”kouluttaa” tuottamaan ennusteita, suosituksia tai päätöksiä, joskus täysin ilman ihmisen apua.” (Euroopan Union, 2022, s. 10): Määrittelyt kuvaavat kyseisen teknologian tai kyseisten teknologioiden sisältöä ja auttavat ymmärtämään niiden merkitystä tulevaisuuden työlle ja työympäristöille.

Virtuaalitodellisuuden käytön todettiin lisääntyneen ammatillisessa koulutuksessa 2020 luvun alkuun mennessä ja, että se tuo lisäarvoa oppimiseen ja opettamiseen. Toisaalta samaan aikaan tekoälyn osalta haluttiin vielä lisätietoa sen tuomista mahdollisuuksista opetus- ja oppimiskäytäntöihin. (Huotari ja muut, 2020, s. 12–30; Kalakoski ja muut, 2021, s. 52–71). Työntekijän oletetaan ymmärtävän niin tietojen hallinnan ja käsittelyn sekä niiden soveltamisen käytäntöön; hänellä on kyky ratkaista ongelmia, tarpeen mukaan tekoälyä hyödyntäen; toisaalta hänellä pitää edelleen olla taito vaikkapa hitsata. Mitä monipuolisempi hänen osaamisensa on, sitä parempi. Osaa johtopäätöksistä on laajemmin kuvattuna liitteessä 4. (Spöttl & Windelband, 2021, s. 45; Hearn ja muut, 2022, s. 3)

Keskusteltaessa elinikäisen oppimisen avaintaidoista, niin yhtenä niihin luetaan kuuluvaksi ”tiedon relevanteista teknologioista”. Esimerkiksi on nostettu autoala, jossa käyttöenergia on muuttunut tai muuttumassa pois perinteisestä fossiilisia polttoaineita käyttävästä tekniikasta uusiutuviin polttoaineisiin tai sähkön käyttöön. Samaa aikaan ajoneuvon muukin tekniikka on entistä enemmän

elektroniikkaa ja ohjelmistoja käyttävää. Muutokset ovat aiheuttaneet ja lisäävät edelleen uusia osaamistarpeita alan ammattihenkilöstölle. Muutospaineet elinikäisen oppimisen sisällöissä ovat yhteisiä maailmanlaajuisesti. (Miettinen ja muut, 2021, s. 13–31).

Eräs paljon puhuttu, huomioon otettava tekijä on syrjäytyminen, eksklusio, josta myös keskustellaan ammatillisen koulutuksen yhteydessä. Ei ole vain yhtä vastausta mikä johtaa syrjäytymiseen. Kuitenkin myös koululla, oppilaitoksella, on huomattava merkitys. Kokemukset koulusta, oppimisympäristöistä sekä itse opetustilanteista voivat johtaa syrjäytymiseen. On myös löydettävissä vaihtoehtoisia tapoja hankkia ammatillista koulutusta ja näihin haasteisiin myös koulutuksen järjestäjän on kyettävä vastaamaan. (Kuronen, 2010, s. 235–322).

Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) raporttien mukaan: *”Jos syrjäytyminen kestää koko odotettavissa olevan työiän, noin neljäkymmentä vuotta, on yhdestä syrjäytyneestä aiheutuva nykyarvoksi laskettu kansantulon menetys noin 700 000 euroa. Julkisen talouden vastaava menetys on noin 430 000 euroa.”* (2007, s. 116). *Köyhyys- ja syrjäytymisriskissä olevien määrä on Suomessa kasvanut. Noin neljännesmiljoona suomalaista elää perustason sosiaaliturvan varassa. Riski syrjäytyä on erityisen suuri työttömillä nuorilla ja osalla maahanmuuttajista. Maahanmuuttajien työttömyysaste on kolminkertainen koko väestöön verrattuna. Syrjäytyminen ja työtä vaille jääminen aiheuttaa kansantaloudelle miljardiluokan kustannukset.* (2015, s. 5–7).

Opetuspalvelujen tuottamiseen ja niihin kohdistuvaan kiinnostukseen voivat vaikuttaa myös nuorten asennemuutokset: *”nuorten arvostukset muodostuvat aina jossain kontekstissa, suhteessa yhteiskunnan heihin kohdistamiin odotuksiin sekä suhteessa laajempaan maailmantilanteeseen. Nuorten elämää määrittävät myös yhteiskunnassa vallitsevat diskurssit, jotka suuntaavat yhteiskunnan toimintaa ja mahdollistavat kansalaisille tietynlaisia positioita tai identiteettejä (tai estävät toisenlaisia).”* (Helne & Hirvilammi, 2021, s. 16).

Suorat lainaukset VTV:n raporteista ja aihetta käsittelevästä tutkimuksesta puoltavat paikkansa, sillä ne ovat sen laatuista tekijöitä, joita mm. Määttä & Ojala (2002, s. 16–21) tuovat esiin pohdittaessa palvelutuotantoa julkisissa organisaatioissa. Tässä väitöstutkimuksessa ne, syrjäytymisen osatekijät, voidaan käsittää myös haasteiksi, vaatimuksiksi ammatillisen koulutuksen järjestäjälle nyt ja tulevaisuudessa ja toisaalta laskettavissa olevina kansantalouden tulostekijöinä, joita valtio huomioi omissa tulo- ja menoarvioissaan ja ovat siten välillisesti vaikuttamassa mm. ammatillisen koulutuksen tulorahoitukseen. Syrjäytyminen on jo osittain huomioitu OKM:n ammatillisen koulutuksen rahoitusperusteissa, mm. työllistymisen osalta. (Hilli ja muut, 2017, s. 673–674)

Kun puhutaan reformeista ja tulevaisuuden haasteista, niin myös seuraava näkemys on huomion arvoisen: ”*Mutta voiko se olla myös kamppailua tulevaisuudesta, kaaoksen jäsentämistä ja ajatus paremman saavuttamisen mahdollisuudesta? Tiede ja tutkimus on monta kertaa kaatanut vallitsevan maailmankuvan mutta myös rakentanut sen uudelleen. Muutoksen hallinta edellyttää koulutusta ja kasvamista sekä tietoa tavoittelemisen arvoisesta.*” (Arajärvi, 2021, s. 4).

Toinen näkemys, joka on syytä ottaa huomioon, on demokratian merkitys yhteiskunnassa. Pitää siis erottaa toisistaan käsite ”politikointi” ja demokraattinen, poliittinen päätöksentekojärjestelmä. On tosiasia, että ministeriön korkeimmilla tasoilla poliittinen päätöksenteko on vahvassa roolissa eli ministeri tekee päätökset, toki esittelystä. Ministeriöissä korkean tason virkahenkilöt ovat yleensä johtavassa asemassa eli johtavat omaa toiminta-alueitaan käyden asioista vuoropuhelua ministeriänsä kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Korkeimmille virkapaikoille henkilöiden toimintaan vaikuttaa siis myös poliittinen mielipide. Voitaneen tehdä johtopäätös, että myös koulutuksen järjestäjän toimintaan, kunta tai kuntayhtymä, poliittisella päättäjällä on vaikutusta. On oltava eettinen itsesääntely, jotta toiminta on hyväksyttävissä. Demokraattisesti valittu hallitus, säädökset yms. ovat tarpeellisia ja ilman niitä kansakunnat eivät ehkä voi toimia. (Demmke, 2020, s. 252–269)

Kesällä 2023 nimetyn hallituksen ohjelmassa ammatillisen koulutuksen viitataan jo aikaisemmin keskusteltuun reformiin, jonka tavoitteina todettiin olleen työpäikoilla tapahtuvan opiskelun lisääminen, opiskelijoiden tarpeiden huomioiminen *henkilökohtaistamalla* opinnot. Tavoitteena tulee olla myös osaamisen päivittäminen. Silloin työnsä aloittaneen hallituksen tavoite on nostaa ammattiin valmistuvien työllistymistä tai jatko-opintoihin siirtymistä. Samoin todetaan, että *ruotsinkielisen ammatillisen erityispiirteet huomioidaan*. Tavoitteena on myös huomioida entistä paremmin työelämän tarpeet, joihin voi lukea mm. englanninkielisen koulutuksen lisäämisen. Ohjelmasta poimittu eräs mielenkiintoinen yksityiskohta, jolla voi olla vaikutuksia työssä jaksamiseen ja siten tuottavuuteen: *Palautetaan liikunnan ja terveystiedon oppiaine tutkintojen perusteisiin*. (Valtioneuvosto, 2023, s. 86–87)

Ammatillisen koulutuksen reformissa Suomessa taloudelliset tekijät ja työvoimapolun uhka ovat näyttäytyneet merkittävässä roolissa, kuten edellä on kuvattu. Reformilla voi olla myös tavoitteita: koulutuksellisia tai ammatillisen osaamisen arvostukseen liittyviä. Euroopassa ja muualla maailmassa jälkimmäiset tavoitteet voivat olla merkittävässä roolissa, kuten seuraavat tiivistykset osoittavat.

Scopus tietokanta tuotti haulla (16.12.2023): ” (TITLE-ABS-KEY (vocational AND education AND training) AND TITLE-ABS-KEY (reform)) AND PUBYEAR

> 2017 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (OA," all")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Vocational Education And Training") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Vocational Education"))" tuloksia: 75 kappaletta. Näistä tarkempi tarkastelu osoitti, että pohdinnassa on useita tavoitteita ja painotuksia. Tarkemman tarkastelun perusteena oli kysymys millaisista eroista tai muu- toksista artikkeli kertoo. Tarkasteluun päätyi 4 artikkelia ja niistä on seuraavassa lyhyt koosteet:

Thunqvistin ja muiden (2019) kirjallisuuteen perustuvassa raportissa nousi esiin korkeakoulutuksenpainotuksen kasvaneen 1990-luvulla. Norjan ja Ruotsin välillä oli ammatillisen koulutuksen järjestämisessä merkittäviä eroja kuin myös amma- tillisen koulutuksen kehittämissyhteistyössä eri työmarkkina osapuolten kanssa (298–299).

Han ja muut selvittivät Covid-19 viruksen muutosvaikutuksia ammatilliseen kou- lutukseen Kiinassa. Traditionaalinen opetus muuttui äkkinäisesti ja vaikutti yli 1300 ammatillisen oppilaitoksen ja 11 000 ammatillisen korkeakoulun toimin- taan. Prosessi on käynnistynyt reformin, löytää tie ”online learning strategy” ja panna se käytäntöön. (2020, s. 61)

Seitamaa & Hakoköngäs (2022) ja Jörgensen ja muut (2021) olivat tutkineet osit- tain saman suuntaisia kysymyksiä: maahanmuuttoa, monikulttuurisuutta ja nii- den vaikutuksia ammatilliseen koulutukseen. Ensin mainittujen tutkimus käsitti Suomen ja jälkimmäisten Itävallan, Tanskan ja Saksan tilannetta. Tutkimusten yh- teisiä näkemyksiä olivat monipuolisten opiskelua ja työllistymistä tukevien toi- mien merkitys on huomattava, mukaan lukien kielikoulutus ja sosiaalinen inkluu- sio.

Merkittävässä ammatillista koulutusta ja sen tulevia näkymiä maailmanlaajuisesti koostavassa, osaamisperusteista opiskelua esiin tuovassa julkaisussa ”Compe- tence based Vocational and Professional Education” on loppuyhteenvedossa to- dettu kaksi huomion arvoista asiaa, jotka on syytä todeta myös reformeissa ja nii- den toteuttamisisten yhteydessä:

* tiimityöskentelyn ja vuorovaikutteisen keskustelun merkitys on tärkeä hyvän opetustuloksen saavuttamisessa. Näkemys sinänsä koskee opetusta, mutta on tar- peellista koulutuksen järjestäjän huomioida omassa toiminnassaan.

* laatu ja työelämäorientoitunut ammatillinen ja korkeamman asteen koulutus on kaikkien asianomaisten sidosryhmien mukaista. (Mulder, 2017, s. 1071–1106)

Vuonna 2019 pian reformimuutosten jälkeen julkaistiin teknologiateollisuuden toimesta tutkimusraportti: ”Tekniikan alojen ammatillinen koulutus”. Raportissa otettiin kantaa Suomessa toteutettuun reformiin ja sen todettiin olevan tarpeellinen ja oikeansuuntainen. Raportin tekoon osallistui informantteina 16 tekniikan alan ammatillista oppilaitosta, joista 4 kuuluu myös tämän väitöstutkimuksen haastateltaviin. Kattavassa ja muihin maihin vertailua tehdyssä raportissa esitetään lopuksi kymmenen parannusesitystä tekniikan alojen ammattikoulutukseen:

- *”Tekniikan alojen ammatillisen koulutuksen houkuttelevuuden lisääminen.*
- *Taitojen epätasapainoa voidaan torjua (mm. elinikäinen oppiminen)*
- *Sidosryhmien välisen yhteistyön kehittäminen*
- *Nuorisotyöttömyyden vähentäminen (vrt. syrjäytyminen)*
- *Ohjauksen ja neuvonnan kehittäminen (opintojen ohjaajilla riittävä tuntemus alasta)*
- *Opettajien ammatillisen osaamisen kehittäminen*
- *Vuoropuhelun ja palautteen merkitys*
- *Joustavien ja yksilöllisten oppimispolkujen rakentaminen*
- *Vanhempien ja huoltajien osallistaminen*
- *Kokonaisvaltainen lähestymistapa tekniikan alojen ammatillisessa koulutuksessa”. Tällä tarkoitetaan panostusta hyvinvointiin ja oppimisympäristöihin. Opiskelijoilla on myös tarve tuntea, että kuuluvat yhteisöön, ts. myös yhteisöllisyys on tärkeää. (Warren, 2019, s. 1–120).*

Opetushallituksen raporteissa on hahmoteltu ammatillisen koulutuksen tulevaisuutta. Koulutuksen ohjaukset tulevat olemaan enemmän ”epähierarkisia”, verkostojen ja ennakoitavuuden merkitys kasvaa. Jo aikaisempina vuosina oli korostettu, että työelämäyhteistyöllä halutaan varmistaa opetuksen vastaavuus tarpeisiin verraten. Johdon sitoutumisen merkitys on suuri, kun uusia toimintamalleja juurrutetaan osaksi arkea. Toisaalta henkilökunnan tulee olla motivoitunutta uusien toimintojen läpiviennissä. (Jauhola & Toivanen, 2016, s. 46; Nyysölä, 2022, s. 127–131; Ruokolainen, 2022, s. 33–34)

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman on vuosina 2022–23 toteutettu ”Karkki-hanke, eli Kokonaisarkkitehtuuria ammatilliseen koulutukseen-hanke”.

Hankkeen tavoitteena on ollut ”*tuottaa kokonaisarkkitehtuurin toimintamalli valtakunnallisena verkostona*”. Hankkeessa on ollut mukana 29 ammatillisen koulutuksen järjestäjää. hankkeen tavoitteena on ollut niin opetuksellisia kuin toiminnanohjauksen kehittämiseen liittyviä toimintakokonaisuuksia. Ennen kaikkea tavoite on ollut digitalisaation edistäminen ja lisätä kyvykkyyttä vastata toimintaympäristön muutoksiin. (www.okm.fi, www.karkki.fi, 28.3.2022). Samansuuntainen toiminta on ollut myös käynnissä korkeakoulujen keskuudessa ”*Korkeakoulujen digitaalisen palveluympäristön kehittämisen ohjelmassa*” (Vaasan Yliopisto, 2020, s. 1–6)

2.7.3 Ammatillisen koulutuksen tai sen osien yksityistäminen

Kekomäki on pohtinut julkisia palveluja ekonomian ja eettisyyden näkökulmasta. Palvelusektorina hänen selvityksissään on terveydenhuolto. Hän nostaa esiin kysymyksiä, joiden voidaan katsoa koskevan yleisesti julkisten palvelujen tuottamista ja niiden arviointia. Kysymyksiä ovat: palvelun tavoitteena on terveys, vaikuttavuuden vaatimus, terveydenhuollon laadun määrittäminen, raha ohjaa ja rahalla ohjataan sekä terveydenhuollon johtaminen. Kysymykset voidaan siirtää tämän tutkimuksen eli ammatillisen koulutuksen järjestämiseen, sillä molemmissa on kyse pääosin verovarjoilla tuotetuista palveluista. Koulutuksen siirtäen kysymykset ovat: tavoitteena hyvä koulutus, koulutuksen vaikuttavuuden arviointi ja vaatimus, koulutuksen laatu, taloudellinen tila ohjaa ja sillä ohjataan koulutusta, miten koulutusta johdetaan koulutuksen järjestäjä tasolla (2019, s. 7–11).

Kekomäen pohdinnoissa nousee esiin palvelujen yksityistäminen säästösyistä, mutta myös palveluiden saatavuuden näkökulmasta (2019, s. 179–180). Rasinmäki erottaa toisistaan säästösyistä tehdyt yksityistämisen, joilla on osittain palveluja myös heikennetty. Toisaalta hänen mukaansa vähemmän tärkeät tehtävät voitaisiin siirtää yksityisten hoidettavaksi (Rasinmäki, 1997, s. 480–493).

Keskustelu yksityistämisestä ei ole uutta, Rayney (2014, s. 479–480) viittaa eri lähteiden varoituksiin yksityistämisen ansoista, joita on tapahtunut jo 1800-luvulta alkaen. Eräs huomionarvoinen näkökulma on, että palvelun järjestäjä ja palvelun toteuttaja, yksityinen toimija, yhdessä lobbaavat hallitusta saadakseen lisää rahoitusta omalle tuotannolle, mikä ei ole siis maksajan etu eli. Hän näkee yhtenä yksityistämisen suurimpana ironiana sen, että niissä kuitenkin on kasvatettu vaatimuksia julkiselle hallinnolle enemmän kuin niitä olisi helpotettu. Toisin sanoen palvelun saaja, kansalaiset, eivät ole välttämättä hyötäneet yksityistämisestä. Esimerkkinä on eräs 1798 tapahtunut asekauppa, jossa toimittaja lupasi aseet parissa vuodessa, mutta tosiasiallisesti toimitukseen kului aikaa kymmenen vuotta.

Rayney ei sinänsä näe esteitä onnistuneelle yksityistämiseksi. Hän näkee onnistumisen olevan mahdollista tilanteissa, joissa tarjoojalla on pätevyys ja hyvä kokemus tarjottavasta palvelualasta sekä riittävät resurssit palvelun hoitamiseen. Poliittinen ilmapiiri pitää olla vapaalle kilpailulle avoin, so. ei painetta valita tietty tarjoaja. Julkiselta sektorilta tulee tarvittava tai pitää tulla tuki palvelun tarjoajalle. Lainsäädännön ja toimintaympäristön tulee antaa mahdollisuuden yksityistämiseksi. Yksityistämisestä saatavien hyötyjen pitää olla selviä. Lisäksi toimintatavat, prosessit, mittarit, seuranta, johtajuus ja muut käytännöt pitää olla huolellisesti valmisteltu. (Rayney, 2014, s. 481–485; Rasinmäki, 1997, s. 483–488).

Ammatillisen koulutuksen yksityistäminen on jossain määrin noussut esiin eri pohdintoissa. Tähän keskusteluun on ollut vaikuttamassa Suomessa kilpailulainsäädäntö. Sen seurauksena mm. ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat perustaneet osakeyhtiöitä tuottamaan kilpailtavilla markkinoilla olevia ammattipätevyyskoulutuksia, kuten työturvallisuus-, ensiapukoulutus jne. (Laki 12.8.2011/948, www.finlex.fi).

Sekä Suomessa että Ruotsissa on myös käynnistynyt keskustelu yksityistämisen tarpeellisuudesta ammatillisen koulutuksen järjestämisissä. Jatkuva oppimisen kehittäminen Suomessa, kuten edellä todetut ammattipätevyyskoulutuksen päivittäminen, täydennyskoulutus ja muu osaamisen parantaminen voi tapahtua myös yksityisen koulutuksen tarjoajan toimesta. Lisäksi katsotaan, että yksityisten koulutuksien tarjoajat täydentävät palvelujen tuottamista. Saman suuntainen pohdinta on ollut vireillä myös Ruotsissa, erityisesti aikuisten maahanmuuttajien ammatillisen koulutuksen järjestämisessä. (Siltanen ja muut, 2022; Andersson & Muhrman, 2022)

Ruotsalaisessa artikkelissa nimitetään Pohjoismaiseksi malliksi yhteiskunnan antamaa palveluseteliä, jolla asiakas voi ostaa palvelun yksityiseltä palvelun tarjoajalta. Saman tyyppistä mallia on käytetty tutkimuksen mukaan myös Chilessä ja Englannissa. Kolmantena he tuovat esiin Yhdysvallat, jossa yksityistäminen on kasvussa. Kirjoittajat viittaavat myös Hollantiin, jossa julkinen rahoitus mahdollistaa mm. uskonnollisille ryhmille omat koulut. (Andersson & Muhrman, 2022, s. 676).

Ruotsissa yksityinen koulutustarjonta ei kaikilta osin ole sujunut ongelmitta. Andersson ja Muhrman nostavat esiin tapauksia, joissa koulutuksen tarjoaja on mennyt konkurssiin, ja opiskelijain opintojen jatkaminen on ollut ongelmallista. Eriytyisen ongelmallista se on ollut siinä tapauksessa, jos ko. koulutuksen tarjoajia ole ollut kuin yksi kunnan/kuntayhtymän alueella. On myös tapauksia, että tarjoajia on ollut niin paljon, ettei yksittäiselle kurssille ole osallistunut kuin muutama henkilö. Joidenkin koulutusten tarjonnan vähyyteen ja toisten ylisuureen tarjontaan

on ollut vaikuttamassa se, että koulutukset pitää olla auktorisoituja, hyväksytyjä. Mukaan liittyy myös joissain tapauksissa poliittisia painotuksia, mutta yleisesti se ei ole kuitenkaan ongelmana. On myös näkökulmia, että aikuiskoulutus pitää voimakkaammin sitoa työmarkkinoiden yhteyteen. Kyse on siis ulkomaalaisten aikuisten koulutuksista Ruotsissa. Viimeksi todettua puoltaa se, että on havaittu koulutuksen laatuun vaikuttaneen se, että sillä on ollut työmarkkinoilla kysyntää ja koulutettavat ovat olleet valmiita työmarkkinoille. Eräänä havaintona oli myös, että oli isoja koulutusorganisaatioita, jotka tarjosivat koulutuksia useilla alueilla ja paljon etäkurseja. Hyvä laatu on avainasemassa oppilastyytyväisyyden saavuttamisessa. Tämä, hyvän laadun vaatimus, nähtiinkin tutkimuksessa tekijänä, joka korostuu julkisella rahoituksella maksettavaan koulutukseen, jos yksityistämistä jatketaan. (Andersson & Muhrman, 2022, s.679–68).

Välimuotona yksityistämisen ja julkisin varoin tuotettavan koulutuksen välille voidaan nostaa oppisopimuskäytännöt Euroopassa. Vartiainen ja Viinisalo nostavat esille aihepiiriä käsittelevässä, Opetusministeriön julkaisemassa raportissa, eurooppalaisia malleja, joissa oppisopimuskoulutusta ohjataan sekä valtion että yksityisen sektorin toimesta, ei siis pelkästään oppisopimuspaikkoja tarjoamalla, vaan yksityinen sektori on mukana myös itse opetuksen ohjauksessa ja suunnittelussa. Esimerkkinä Saksa, jossa kauppakamareilla on merkittävä rooli ohjauksessa ja tutkintotodistusten myöntämisissä. (2009, s. 12–19).

2.8 Toimintamalli

2.8.1 Toimintamalli yleisesti

Toimintamalli-käsitettä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta hakemalla vastauksia kysymyksiin: Ontologisenä kysymyksenä: Mitä se on? Epistemologisenä kysymyksenä: mitä me siitä tiedämme, miten se toimii, mihin ja miksi sitä tarvitaan? Onko toimintamalleilla eroja toimittaessa yksityisellä tai julkisella sektorilla? Tässä työssä käsitettä on ryhdytty avaamaan kerroksittain ja on pyritty löytämään käsitteen eri ulottuvuudet ja sen jälkeen kokoamaan osista sellaisen kokonaisuuden, miten tässä työssä toimintamalli-käsite ymmärretään. (Helo ja muut. 2023, s. 1)

Toimintamalli käsitteenä on moniulotteinen. ”Toimintamalli”-käsite suomeksi kirjoitettuna tuotti maaliskuussa 2023 Google -hakuna yli 800000 tulosta. ”Action model” antoi vastaavasti yli 4 miljardia tulosta ja ”operating model” lähes 2 miljardia tulosta. Määrät olivat niin suuria, että oli syytä kaventaa hakumenetelmiä. Scopus -tietokanta tuotti huhtikuussa 2023 aikaan 97 tulosta haulle ”akateeminen

määritelmä toimintamallille” ja rajaamalla hausta pois lääketieteelliset operaatiot tulos oli 58 tiedostoa.

Pilkkomalla käsite osiin, kuten Osterwalder (2004, s. 14) teki ”Business Model Ontology”-tutkimuksen yhteydessä, on mahdollista ymmärtää käsitteen olemusta syvällisemmin. ”**Toiminta**” voi tarkoittaa monia eri asioita: ”*Esimerkiksi: Rehellinen, rikollinen toiminta. Poliittinen toiminta. Luova toiminta. Suora toiminta. Sydämen toiminnan häiriöt. Yritys-, liiketoiminta. Aivotoiminta. Osallistua partiotoimintaan. Toiminnassa oleva tehdas, tulivuori. Pitää kone toiminnassa käynnissä*” (www.suomisanakirja.fi). Kotimaisten kielten keskus, KOTUS, ei antanut vastauksia pelkkään ”toiminta”-sanaan, mutta kylläkin yhdistettynä johonkin asiaan esimerkiksi poliittinen toiminta. (www.kielikello.fi).

Sanakirjat tuottavat parempia tuloksia. Sanojen ”toimi”, ”toimia”, ”toiminta”, kuvataan tarkoittavan mm. seuraavia asioita: askareta, toimenpidettä, tulla toimeen, ryhtyä toimiin, kone toimii, liiketoiminta tai koneen toiminta. Haettaessa niille vastineita englannin kielestä, niin käännoiksi tulee ”*chore, task, job, duty, affairs, action, function, operate, activity*”. ”Toimintamalli”- antaa käännokeksi *operational/functional modell*” (Rekiaro & Robinson, 2009)

Ryhdyttäessä selvittämään englanninkielisille sanoille ”action, function ja operate” tarkempia määritteitä, niin saamme tulokseksi tiivistetysti seuraavaa: **Action** tarkoittaa jonkin asian tekemistä juuri sillä hetkellä tai että toiminta on aktiivista siinä tilanteessa tai että pyritään vaikuttamaan johonkin asiaan aktiivisesti juuri nyt. **Function** voi tarkoittaa, että jokin työ tai asia, myös tekninen laite, etenee tai toimii normaaliin tapaan, tai vaikkapa vatsamme toimintaa, myös käsite on nähtävissä yhteydessä, miten talous toimii, sekä lisäksi se voi tarkoittaa matemaatikassa käytettävää funktio -käsitettä. **Operate** voi tarkoittaa koneen tai yrityksen toimintaa, mutta myös lääketieteellistä termiä mm. kirurgian yhteydessä, se voi myös tarkoittaa sotilaiden tai poliisin toimintaa. **Operation** on yhdistettävissä edellisessä virkkeessä oleviin määritteisiin. **Operational ré’search** selitetään tarkoittavan sitä, että tutkitaan miten suunnitella kone tai tehdä suunnitelma organisaatiolle niin, että ne toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. (Longman Dictionary, 2017, s. 16–18, 745, 1279–1280).

Käsitteessä ”toimintamalli”, on jossain määrin osia jokaisesta, kolmesta, edellä todetusta englanninkielisestä termistä kuvaamassa sitä toimintaa, jota yrityksessä tai yhteisössä tapahtuu tai jota suunnitellaan tapahtuvaksi. Operational re’search kuvannee parhaalla tavalla tutkimustavoitetta eli miten organisaatio toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Toisin sanoen *operation* voi käsittää tarkoittavan laajaa kokonaisuutta, ja action ja function ovat sen osa-alueita. Käsitteen käytössä on kuitenkin jonkin verran horjuvuutta, kuten seuraava kappale osoittaa.

”Määritelmä toimintamallille” - kysely tuotti scopus-tietokannan haussa 97 tulosta huhtikuussa 2023. Haku oli muotoa ”academic definition of operating model”. Useat artikkelista käsittelivät lääketieteellisiä operaatiota, joten ne on jätetty tässä yhteydessä käsittelemättä. Osasta artikkeleista oli luettavissa vain tiivistelmä. Jos tiivistelmä ei selkeästi liittynyt yritystoiminnan toimintamalleihin, niin selvitystä ei jatkettu ko. artikkelin osalta. Toisin sanoen mukaan otettiin vain ne artikkelit, joiden käsittelyssä vähintäänkin sivuttiin yritystoimintaa tai julkisen sektorin palvelutoimintaa pl. edellä todetut lääketieteen operaatiot ja sosiaaliseksi. Tällä tavalla tarkempaan analyysiin jäi 54 artikkelia ja niistä 7 artikkelia olivat sellaisia, joissa sivuttiin jossain määrin tämän tutkimuksen tutkimuskysymystä.

Tarkemmin tarkastellut artikkelit käsittelevät matemaattista mallinnusta energia-teollisuuden ja kaupan ratkaisupäätöksiin, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategiat palveluosioissa, ketterä henkilöstöhallinto, palvelun laadun ja nopeuden vaikutusten merkitys asiakaspalvelujen testeissä Call Centereissä, yksityiskohtien johtaminen palvelusysteemeissä. ja kohti älykästä teollisuutta: AHP-metodin simulointi Italiassa. Artikkelit eivät sinänsä käsitelleet liiketoimintamalli – käsitettä, mutta niistä löytyy osioita toiminnan kehittämisen suunnitteluun. (Trivella ja muut, 2020; Zhang ja muut, 2021; McMackin & Heffernan, 2021; Hu, K. ja muut, 2021; Hu, M ja muut, 2022; De Felice ja muut, 2022). Yhtä tarkemmin avattua artikkelia eli Van der Heijenin ja muiden (2022) tutkimusta on selitetty seuraavassa kappaleessa.

Toimintamalli luo perustan liiketoiminnan toimeenpanolle ja siihen on vaikuttanut eniten strategia(tavoitteet) yritysarkkitehtuurin osana. Toimintamalli esittää lupauksen siitä, miten yritys haluaa toimia. Käsitteelle on löydettävissä kirjallisuudesta muutamia erilaisia määrittelysisältöjä. Niissä yhdistyy edellä todetun lisäksi: yrityksen tiedonhallintamalli, yritysprosessien yhdistäminen ja standardisointi tuotteiden ja palvelujen jakamiselle asiakkaille. Malleihin on useasti yhdistettynä ihmisten toiminta, miten tuotetaan lisäarvoa asiakkaille. Toimintamalli-esitys voi olla visuaalinen yhdistelmä taulukoita, karttoja, kaavioita, joissa toiminta ja niiden sijoittuminen toisiinsa nähden on helposti nähtävissä. (Van der Heijen ja muut, 2022, s. 108; Ross ja muut, 2006, s. 8, 25).

Osterwalder lähestyy liiketoimintamalli-käsitettä avaamalla sanan kahtia, liiketoiminta ja malli. Käsitteiden avaukset olivat lähes samansisältöisiä kuin seuraavat:

1. Liiketoiminta: on aktiivinen toimi ansaita rahaa tuottamalla tai ostamalla ja myymällä tuotteita, tai järjestämällä palveluja. (Longman Dictionary, 2017, s. 230)

2. Malli: pienoismalli jostain fyysisistä asioista: rakennus, koneet yms, toimintatavan kopiointi hyvää suoristusta tai laatua varten, olla mallina valokuvaa tai taulua tai esitellä vaatteita varten, tai (kaava)malli vaateiden tekoa varten; esitys suunnitella reitti/keino toteuttaa tehtävä; tai tietokone-mallinnus jostain ratkaistavasta asiasta (Longman Dictionary 2017, s. 1174–1175)

Ottamalla liiketoiminta -käsiteestä erilleen *ansaita rahaa tuottamalla tai ostamalla ja myymällä tuotteita, tai järjestämällä palveluja* ja malli- käsiteestä *esitys suunnitella reitti/keino toteuttaa tehtävä; tai tietokone-mallinnus jostain ratkaistavasta asiasta*. Käsitteiden yhdistelmä auttaa ymmärtämään mistä liiketoimintamallissa on kyse. Tiivistetysti voidaan todeta: liiketoimintamalli on kuvaus tai esitys siitä, miten yritys ansaitsee rahaa ostamalla ja myymällä tuotteita tai palveluja tai tuottamalla niitä itse (Osterwalder, 2004, s. 14).

Teknoliateollisuuden julkaisussa on määritelty liiketoimintamalli-käsite, Stabell & Fjeldstad:iin viitaten seuraavasti: *”Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta – toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen/keräämisen (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu.”* (Pulkkinen ja muut, 2005, s. 10; Stabel & Fjeldstad, 1998, s. 413–437.)

Määritelmä saa vahvaa tukea Krajewskilta ja muilta, jotka nostavat esiin, miten prosessien kehittäminen jakeluketjuissa tuo lisäarvoa ja kilpailukykyä toimintaan. (Krajewski ja muut, 2010, s. 28–32.). Grönroos toteaa: *”Asiakkaat eivät etsi vain tuotteita tai palveluja, vaan kokonaisvaltaista palvelutarjoomaa”*, joka kattaa laajan kokonaisuudessa tuotteesta, asennuksista, opastuksesta ja useasta muusta asiakastyytyväisyyttä lisäävästä osiosta, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelmat kokonaisvaltaisesti. (Grönroos, 2009, s. 53–56).

Liiketoimintamalliin voidaan katsoa kuuluvan muutama keskeinen osa, kuten seuraavassa luettelossa esitetään:

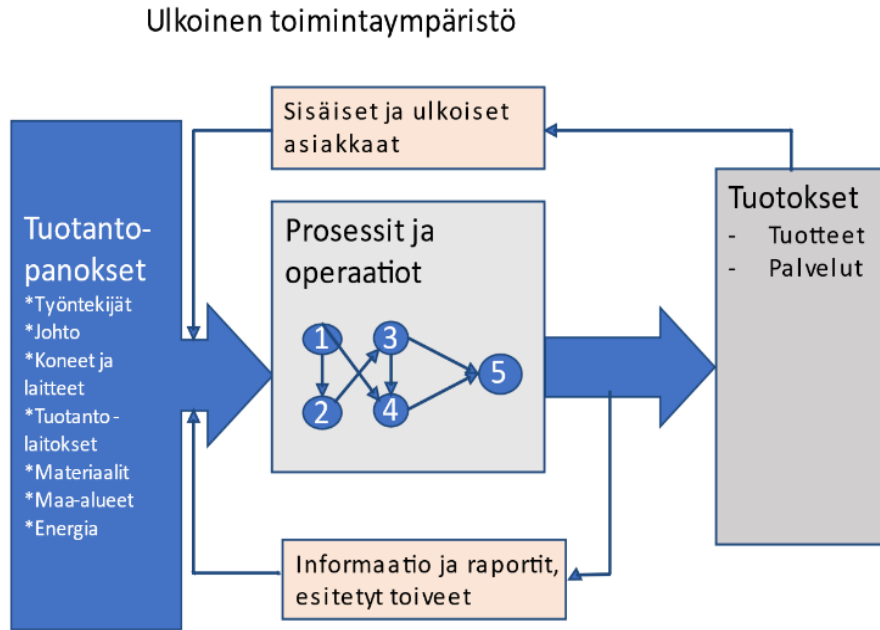
- Luonnonvarojen hyödyntäminen ja maanviljely
- Tuotteiden ja palvelujen valmistus
- Tuotteiden ja palvelujen valmistus
- Jakelu
- Spekulaatio (kauppa)

- Palvelujen tuotanto
- Tieto

Edellä oleva luettelo pohjautuu esimerkkikuvaukseen liiketoiminnan eri osa-alueista Karlöfin & Lövinsson'in mukaan (2004, s. 118.)

Luettelossa todettu luonnonvarojen hyödyntäminen ja maanviljely nousee esiin jo Smith'n näkemyksissä 1776. Kuitenkin niin, että jo silloin kaupungeilla, joissa tuotteita tarvittiin, oli mahdollisuus hankkia niitä sieltä mistä niitä edullisimmin sai, myös kaukaisista maista. Samassa yhteydessä Smith toteaa varallisuuden kerrääntyneen kaupunkiin, koska ne pystyivät tarjoamaan kerryttämiseen riittävän turvan. (Smith, 1776, suom. käännös 2015, s. 400). Kaupunkien erityisasema oli myös merkittävässä roolissa suomalaisen elinkeinoelämän kasvulle ja sen laajentumiselle keskiajalla ja Ruotsinvallan aikana. (Vahtola, 1990, s. 116; Mäntylä, 1990, s. 250–253). Myöhemmin autonomian alkuvuosikymmeninä luvat sahojen perustamiselle loivat pohjan teollisen toiminnan vilkastumiselle: Laajempi elinkeinovapauden avaaminen tapahtui vasta 1860–1870 luvuilla. (Zetterberg & Pulma, 1990, s. 433–435, 442). Edellä olevalla historian katsauksella on merkitystä ymmärtääksemme sitä tilannetta, jossa olemme nyt, työvoima- ja ammatillisen koulutuksen tarpeet, infrastruktuurin ja muun ympäristömme rakentamisen tarpeet. Muutos on ollut nopeaa maatalousyhteiskunnasta teolliseksi ja informaatiosyhteiskunnaksi, sillä suurimmaksi osaksi se tapahtui vasta 1900-luvulla ja sen viimeisinä vuosikymmeninä. (Haverila ja muut, 2005, s. 4–11).

Edellä kerrottu Karlöfin & Lövinssonin jaottelu avaa yksinkertaisella tavalla niitä osatekijöitä ja toimijoita, joita liiketoiminnan kokonaissuuteen kuuluu. Krajewskin ja muiden kaaviossa esitetään niiden sijoittuminen toiminnan prosesseihin operaatioihin:



Kuvio 17. Prosessit ja operaatiot (Krajewski ja muut, 2010. s.25)

Edellä olevaan kuvioon 17. liittyy kysymys, miten liiketoimintaa, prosesseja ja operaatioita ohjataan tai johdetaan. Voidaan puhua toiminnan ohjauksesta, johtamisesta tai toiminnallisesta johtamisesta tai ”operations management” (OM), kuten Krajewski ja muut kuvailevat. Heidän mukaansa ”operations management” tarkoittaa: ”The systematic design, direction, and control of process that transform inputs into services and products for internal, as well as external, customers” (2010, s. 24.).

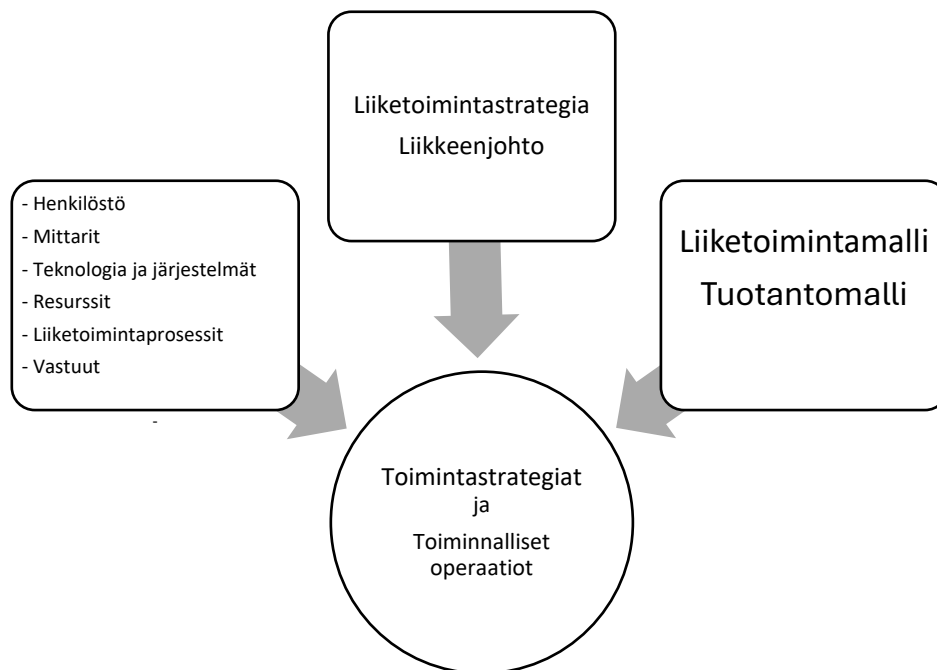
Liiketoimintamalli-käsite on avattavissa myös kahdesta eri näkökulmasta: ensinnä mitä siihen kuuluu ja toisekseen, miten se, liiketoiminta, on organisoitu. Räsästä ja Haverilaa ja muita mukaillen malli on yksinkertaisesti kuvattavissa seuraavasti:



Kuvio 18. Liiketoiminnan osat (Räsänen, 2000; Haverila ja muut, 2005).

Kuvio 18. herättää kysymyksiä: eli on tunnistettava kuka tai ketkä ovat meidän asiakkaitamme, kuten jo kappaleessa 2.4 nostettiin esille. Mitkä ovat meidän toimintamme tuotantotekijöitä, että inhimilliset voimavarat eli millaista henkilökuntaa tarvitaan ja miten tämä kaikki rahoitetaan? Kuvion 18. osia voidaan tarkastella myös Porter kilpailustrategian kenttien näkökulmasta jakamalla osat yrityksen tai organisaation sisäisiin tekijöihin tai ulkoisiin tekijöihin. Analysoimalla sisäisiä tekijöitä vahvuuksien, heikkouksien ja arvojen näkökulmasta sekä ulkoisia tekijöitä mahdollisuuksien, uhkien ja yhteiskunnallisten odotusten näkökulmasta. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat tuotantotekijät ja inhimilliset voimavarat sekä keskeisten päätöksentekijöiden arvot. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat asiakkaat ja rahoitus sekä lisäksi edellä todetut yhteiskunnalliset odotukset. (Porter, 1998, s. XXVI)

Määritelmässä lausuttuun ”miten se käytännössä toteutetaan” Slack ja muut liitävät sekä liiketoimintastrategian ja toiminnallisen strategian että liiketoimintamallin ja tuotantomallin (operating model) toisiinsa. (Slack ja muut, 2022, s. 78–79).



Kuvio 19. Alustava esitys toimintamallista Slack’ia ja muita mukailen (2015, s. 51, 2022, s. 79)

Liiketoimintamalli asettaa kokonaisuudessaan tavoitteet ja tarkoituksen toiminnalliselle mallille. Ja toisaalta tuotantomalli vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka liiketoimintamallilla voidaan saada tuloksia aikaan. Slackin ja muiden luoma käsite ”operating modell”in määrittää sen, kuinka liiketoimintamallin tavoitteet saavutetaan. Toisin sanoen he selittävät mallin tarkoittavan pääosin sitä, miten

operoidaan käytännössä. (Slack ja muut, 2022, s. 78–79). Kuvio 19. on muokattu Slackin ja muiden mallinnuksesta toimintamalliksi, jolla siis tarkoitetaan kuviossa koko yrityksen tai vastaavan toimintakokonaisuutta.

Liiketoimintamallin ja tuotantomallin yhdistäminen samaan kuvioon, kuten edellä olevassa kuviossa on tehty, auttaa ymmärtämään mitä käsitteeseen toimintamalli kuuluu. Se on siis kuvaus siitä mitä jo aikaisemmissa kappaleissa todettiin: *Toimintamalli luo perustan liiketoiminnan toimeenpanolle ja siihen on vaikuttanut eniten strategia(tavoitteet) yritysarkkitehtuurin osana. Toimintamalli esittää lupauksen siitä, miten yritys haluaa toimia.*

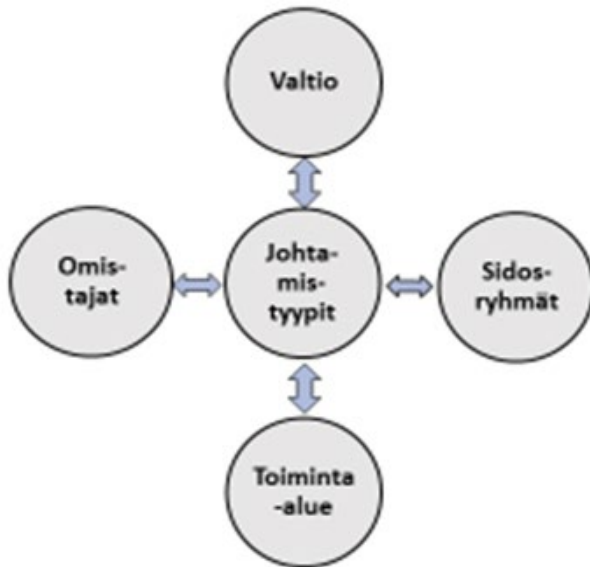
2.8.2 Toimintamalli julkisella sektorilla ja ammattikoulutuksessa

Liiketoiminta julkisen organisaation näkökulmasta on avattavissa kysymyksellä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. Yritystoiminnassa tavoitteena on kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen. Julkisen sektorin ajatuksen perusta on tuottaa ja turvata kansalaisille yhteiskunnan sellaiset peruspalvelut, joihin heidän kuuluu yhtäläisesti saada. Tällaisia palveluja ovat mm. peruskoulutus (oppivelvollisuus), palo- ja pelastustoimen palvelut, sosiaali- ja terveystoimen palvelut ja monet muut yhteiskunnan tarjoamat palvelut. Julkisten palvelujen tuottaminen maksetaan kansalaisilta kerättävillä veroilla. Yksityisellä puolella onnistumisen mittareina on käytössä taloudellinen menestyminen, joita voidaan mitata *tuotto- ja voittomittareilla*. Julkisella sektorilla mittareina on pidetty *vaikuttavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta sekä tehokkuutta ja hyvää laatua*. (Määttä & Ojala, 2002, s. 27–30.).

Julkiseen sektoriin liitetään useita käsitteitä muun muassa hallinto, julkinen palvelu, kansalaiset, byrokratia, demokratia ja poliittishallinnollinen päätöksenteko. (Salminen, 2004, s. 8–11). Virtanen & Stenvall tuovat kirjoittavat ns. governance-mallista, jolla voidaan tarkoittaa hallintotapaa. Sen on nähty tarkoittavan myös toiminnan vaikutussuhteita, kuin myös hallintatapaa eli miten toimintaa käytännössä hallitaan. Toisin sanoen keitä on toimijoina. Sellaisena voivat olla valtio, kunnat ja kuntien omistamat erilaiset organisaatiot. Hallintotavan taasen katsotaan merkitsevän muun muassa tehokasta ja korruptoimatonta hallintoa. (2010, s. 55).

Mintzbergin tutkiessa valtion aluehallinnon johtamistoimintaa hän seurasi kolmea erityyppistä tapaa johtaa. Ne olivat (1) politiikkaan rajoittuvia eli valtionhallinnon huomioiva, (2) sidosryhmiin rajoittuva eli sidosryhmien toiveita painottava ja (3) toiminnallisiin tavoitteisiin rajoittuva eli johtaminen toimintaa painottavana. Näistä johdettu näkemys luo samalla mallinnusta liiketoimintamallin

johtamisosiolle: johtajan roolille edellä todettujen tekijöiden kentässä. He voivat olla henkilösuhteita hoitavia, tiedonkäsittelijöitä tai erityisesti päättäjiä. Mallinus on sovitettavissa myös ammatillisen koulutuksen johtamisen rajapintojen tarkasteluun, joskin käsitteenä voidaan käyttää opetusalan toimintaympäristötekijöiden tarkastelua. (Mintzberg, 2011, s. 49–74; Vanhala ja muut, 2002, s. 52–54; Helakorpi, 2008, s. 209).



Kuvio 20. Johtamisen rajapinnat valtion rahoittamassa toiminnassa (Mintzberg, 2011, s. 74)

Muutettaessa kuvio 20. käsittämään ammatillisen koulutuksen järjestämistä, niin kuvion keskelle sijoittuu koulutuksen järjestäminen ja se, miten sitä johdetaan. Kuunnellaanko erityisesti valtion eli rahoittajan ääntä. Mikä on omistajien eli kuntien tai kunnan vaikutus päätöksentekoon. Toiminta-alue on sekä alueen yritykset ja niiden toimialat, maantieteellinen sijainti ja alueen yhteiskunnallinen rakenne, unohtamatta luontoon liittyviä ympäristötekijöitä. Sidosryhmät käsittävät niin oppilaat kuin nuorten osalta heidän vanhempansa, järjestöt ja myös yritykset yhteistyökumppaneina. Sidosryhmät eivät elä staattisessa olotilassa vaan ne muuttuvat, ikääntyminen, tarpeiden muuttuminen, arvot ja niiden muuttuminen ja myös kiinnostus olla vaikuttamassa toimintaan voi vaihdella eri ajanjaksoina. Samoin voivat muuttua myös muiden osien toiminta ja vaikuttaen siten niin talouteen, tekniikan kehittymiseen, ekologiin muutoksiin ja poliittisiin kuin myös sosiaalisiin muutoksiin. (Helakorpi, 2009).

Johtajuuden näkökulmasta ammatillisen koulutuksen järjestämisen malli on muuttunut historian aikana merkittävästi:

- useista toimijoista ja tahoista on siirrytty monialaisiin ammatillisen koulutuksen järjestäjiin. Tiivistäminen jatkuu edelleen.
- opetus tapahtui alkujaan työpajoissa, välillä se oli ns. koulumuotoista ja taasen on palattu laajenevaan työelämäyhteistyöhön
- valtiovallan ohjaus on ollut vahvaa, mutta viime aikoina valinnaisuus on saanut suurempaa jalansijaajohtajakeskeisyydestä siirrytty yhteisöllisyyttä ja osallisuutta tukeviin muotoihin sekä korostetaan kestävien toimintatapojen merkitystä. (Hänninen, 2009, s.52; OKM, 2014; OKM, 2020).

Hännisen tutkimuksen mukaan rehtorin hyveisiin kuuluu välittäminen, taito johtaa, elää ajassa, luoda pedagogiset linjaukset ja hän käyttää myös valtaa. (Hänninen, 2009, s. 95). Helakorpi toteaa koulutuksen järjestäjän odottavan *tuloksetta, taloudellista ja vaikuttavaa koulutusta*. Se tarkoittaa, että johto luo näihin puitteen: oppimisympäristöt, sosiaaliset rakenteet, vastuiden jako ja työyhteisön innostaminen työhön. Henkilöstö odottaa heidän työpanoksensa arvostamista ja käyttöä sekä *osaamisen jatkuvaa kehittämistä*. Opiskelijat odottavat laadukasta opetusta ja että puitteet ovat kunnossa. Opiskelijat haluavat myös osallistua opintojensa suunnitteluun ja haluavat niihin joustavuutta. (Helakorpi, 2008, s.223–224).

Tarkasteltaessa vuosien 1990–2021 välillä tapahtuneita muutoksia suomalaisessa ammatillisessa koulutuksessa huomataan joustavuutta lisätyn, erityisesti 2010 jälkeen, samoin voidaan havaita, että entistä enemmän opintoja suoritetaan aidoissa työympäristöissä. Myös arvioinneissa on työpaikkojen arvioinnin osuus ja merkitys kasvanut. Opiskelijoille on myös tullut lisää valinnan vapauksia opintojen sisältöjen valinnoissa ja suoritusavoissa. Osaamisen osoittaminen tapahtuu entistä enemmän työssä työpaikoilla. Kaikki nämä vaikuttavat siihen, miten koulutuksen järjestäjän tulee opiskelua järjestää ja myös missä sitä järjestetään. Digitalisaation vaikutus tulevaisuuden opintojen suorittamisissa on kasvussa ja se tuli merkittävään asemaan Covid-19 pandemian vaikutuksesta. On myös tapahtunut muutoksia koulutuksen järjestäjän valinnanvapauksiin eli siihen, miten se haluaa koulutuksen järjestää. (Virolainen, 2023, s. 25–26, 30–31)).

Löfgrenin tuoreessa väitöstutkimuksessa todetaan oppimisympäristöjen vaikuttavan huomattavasti, erityisesti nuorten opiskelijoiden oppimiseen. Hyvä ohjaus niin työpaikoilla kuin koulussa tuo parhaat tulokset. Tutkimus korosti laaja-alaisen opintomahdollisuuksien olevan urakehityksien kannalta parhaita. Laaja osaaminen auttaa myös toimittaessa töissä, joissa robotiikkaa tai tekoälyä ei voida käyttää itse työn tekemiseen. Toisaalta kapea-alaisuus mm. työssäoppimisten

yhteydessä ei motivoi opiskelijaa riittävästi oppimaan ja voi siten jopa johtaa ammatillisen koulutuksen arvostuksen laskuun. (2023, s. 1–77)

Valtion säästötavoitteiden seurauksena nousi taasen esiin ammatillisen koulutuksen yhteiset opinnot ja niihin tehtävät mahdolliset leikkaukset: ”*Teollisuusliitto tyrmää VM:n leikkaukset ammatillisesta koulutuksesta. He katsovat, että valtiovarainministeriön budjettipäällikön esitys ammatillisen koulutuksen lyhentämisestä tekisi amiksista toisen luokan kansalaisia. Valtiovarainministeriön budjettipäällikkö Ylen uutisissa (21.4.) ammatillisesta koulutuksesta leikkaamista. Ehdotuksessa esitettiin ammattitutkintojen lyhentämistä kaksivuotisiksi. Teollisuusliiton mukaan valtiovarainministeriön ehdottamat leikkaukset uhkaavat ammatillisen perustutkinnon suorittaneiden mahdollisuuksia jatkokoulutukseen. Erityisesti teollisuuden työntekijöiden osaamisvaatimukset kasvavat koko ajan. Työntekijäryhmät joutuvat päivittämään osaamistaan läpi työuran. Kolmivuotinen ammattikoulutus antaa tähän osaamisen päivittämiseen huomattavasti paremmat eväät kuin kaksivuotinen.*” (Siltala 21.4.2013).

Artikkeli kuvaa niitä vastakkaisia asetelmia, joita ammatilliseen koulutukseen liittyy ja se auttaa ymmärtämään ammatillisen koulutuksen elävän jatkuvassa paineessa säästöjen ja toisaalta tulevien työntekijöiden osaamisvaatimusten ristiallokossa. Se antaa myös yhden esimerkin niistä tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa toiminnan organisointiin ja siitä, että hallituksen poliittiset suuntaamiset voivat merkitä suuria eroja toiminnan kehittämisessä. (Rainey, 2014, s. 88–89).

Raineyn mukaan visiointiin vaikuttaa yleiset toimintaympäristön tilan arvioinnit. Tällaisia arviointikohteita ovat tekniikan kehittyminen, säädösten vaikutus, poliittinen tilanne, taloudellinen tilanne, ekologia, demograafinen tilanne (ikä sukupuoli, uskonto, etninen rakenne jne.), kulttuurinen tilanne. Vaikka todetut arviointikohteet on otettu julkisen hallinnon toimintaympäristön analysoinnin osaksi, niin samansuuntaisia ovat analysoinnin perusteet myös yritysorganisaatioissa. (Rayney, 2014, s. 88; Porter, 2008, s. 9–24, Andrews teoksessa Lambel ja muut, 2014, s. 70–72).

Salmisen viittaus tuotantotalouden perustajina pidettyihin Tayloriin, Fayoliin ja Urwickiin vahvistaa edellä todettua. Sillä heitä katsotaan yhdistävän ajatus, että yksityisen sektorin johtamisopit soveltuvat hyvin myös julkiselle puolelle. (Salmi, 2004, s. 26).

Jossain määrin lausutaan myös varoituksen sanoja tehtäessä julkisen ja yksityisen sektorin organisaatio- ja johtamisen vertailuja. Kuitenkin olisi hyödyllistä löytää em. sektoreista yhtäläisyyksiä esimerkiksi palveluketjujen toiminta; so. tutkia niitä molemmilla sektoreilla ja saada siten vertailutietoa. On perusteetonta vaatia

jonkin palvelun tehostamista, jos ei kunnolla tiedetä mitä siihen kuuluu. Toisin sanoen tutkimuksen on tuotava lisää ymmärrystä tilanteeseen ja siten poistettava epätietoisuutta asioiden ympäriltä. (Vuori, 2007, s. 107–110).

Pohdittaessa yhteistyötä yritysten ja ammattikorkeakoulujen välillä niin on johdettu toimintamalli yhteistyölle ja palvelujen tuotteistamiselle TKI-toiminnoissa. Juntti nimittää kehittämänsä mallia ”*Double diamond, the name of a design process model*” eli se kuvaa kehitysprosessia vaatimuksista ratkaisuihin. Mallissa on yhdistettynä palvelumalli, toiminnanohjaus ja liiketoimintamalli yhdeksi samaan suuntaan kulkevaksi kokonaisuudeksi. Toiminnan voidaan katsoa olevan jatkuvaa eli muodostuu toimintakokonaisuus, jossa tapahtuu jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä. Malli on kehitetty palvelemaan yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyötä, erityisesti tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalveluissa. (Juntti, 2022, s. 107–120).

Edellisessä kappaleessa ollut yhteistyömalli TKI-toiminnoissa johdattelee näkemyksiä yleensäkin yhteistyöhön, klustereihin ja yhteenliittymiin. Porter näkee lukuisia etuja klustereiden muodostamisessa mm. työvoiman pätevytymisen klusterin yritysten ja muiden organisaatioiden tarpeisiin sekä tiedon ja tutkimusosaamisen kehittyminen. Klustereilla Porter tarkoittaa toisiinsa linkittyneitä yrityksiä tai organisaatioita. Linkittyminen voi olla maantieteellisesti so. toisiaan lähellä olevia yrityksiä, tai valtion tai sen osa-alueiden yrityksiä tai (jopa) tietoliikenneyhteyksillä naapurimaihin tapahtuvia linkkejä. Linkkien tavoitteet voivat olla moninaisia tuotannosta, osaamisen kehittämiseen, innovointiin ja taloudellisiin tekijöihin. Klusterin yksi keskeisistä tavoitteista on tuoda lisä-arvoa toimitus- tai palveluketjuihin tai myös osaamiseen ja sen kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa se voisi tarkoittaa niin esimerkiksi erilaisten oppilaitosten linkittymistä, oppilaitosten linkittymisiä yrityksiin ja näiden yhdistelmiä sekä lähellä oleviin tai jopa muissa maissa toimiviin organisaatioihin tietoliikenneverkostojen avulla. Valtiolla tai valtioilla voi olla merkittävä rooli klustereiden synnyttämisessä niin taloudellisesti kuin pitämällä yhteiskunnan toiminnat vakaina, luottamusta herättävinä. (Porter, 2008, s. 213–303)

2.8.3 Toiminnan ohjaus ja vaatimusten hallinta

Toimintamalli- määritelmää täydentämään on tarve lisätä Helon ja muiden näkemys, että ”operations management” kulkee käsi kädessä informaatiojärjestelmien kanssa. Lewis taasen toteaa, että toiminnanohjaus on laaja sekoitus useista tieteenaloista, käsittäen matematiikkaa, markkinointia, järjestelmiä ja psykologiaa. Todetusta voidaan johtaa toiminnanohjaukseen liittyvä termi ERP, Enterprise Resource Planning, jolla tarkoitetaan yrityksen tai muun organisaation toiminnan-

ohjausjärjestelmää. Toiminnanohjauksen ydin on yleensä jokin ERP-ohjelmisto. (Helo ja muut, 2023, s. 1–2; Karjalainen ja muut, 2001, s. 4–18, Lewis, 2020, s. 1–19).

”Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP (Enterprise Resource Planning) -järjestelmä on liiketoimintaprosessien hallintaohjelmisto, jonka avulla voidaan hallita yrityksen taloushallintoa, toimitusketjua, toimintoja, raportointia, valmistusta ja henkilöstöhallinnon toimintoja ja integroida ne”. (<https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>). Toiminnanohjausjärjestelmiä on useiden eri toimittajien tekemiä. Eräs tunnetuimmista toiminnanohjauksen hallintaohjelmissä on SAP. (www.sap.com; www.sap.fi, 8.1.2024; Heizer ja muut, 2017, s. 624; Helo, 2006, s. 54; Davenport, 1998, s. 121).

Toinen liiketoiminnan ohjauksen yhteydessä esiin nouseva termi on Business Intelligence (BI) eli liiketoimintatiedon hallinta, jossa hyödynnetään tietoteknisiä sovelluksia ja liiketoiminnan ohjauksen rakenteita (English & Hoffmann, 2018). Davenport kuvaa Enterprise tiedonhallintasysteemin (ES) kokoavan yhteen asiakkaiden, jakelun, työntekijöiden, johdon ja omistajien tarpeet ja resurssit. Todettujen tarpeiden ja resurssien yhdistäminen yhteiseen tiedonhallintaan luo perustan ohjata yrityksen toimintaa optimaalisella tavalla. (1998, s. 123)

Grönroosin (2009, s. 520) mukaan asiakaskeskeiseen strategiaan *”totuuden hetket”* kokoaan yhteen työntekijöiden tilanteen: elämänkaaren, henkilökohtaiset tarpeet, imagon ja roolien ristiriidat ja epäselvyydet; ja asiakkaiden tilanteen: henkilökohtaiset tarpeet, suusanallisen viestinnän, imagon ja aikaisemmat tarpeet. Todetut tilanteet ovat niitä, joita yrityksen strategiassa ja palveluajatuksessa on huomioitava. Synteesinä todetusta on käsite *”lupauksen pitäminen”* eli miten yritys ratkaisee palvelujen toteuttamisen. Siihen tarvitaan: *”henkilöstö, järjestelmät ja fyysiset resurssit, johtamistuki, aineellinen tuki ja tukihenkilöstö, tekniikka ja järjestelmätuki”*. Organisaation on lisäksi huomioitava imagokysymykset, hinta=talous ja muut asiakkaat. Kotler ja muut (2009, s. 770–823) ovat koonneet samansuuntaisia näkemyksiä pohtiessaan markkinoinnin toteutuksen ja hallinnan johtamista. Myös Iivosen ja Takalan (1997, s. 154) *”mind map”*-kuvaus raportissa *”Sisäisessä asiakastyytyväisyystutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien arviointi.”* antaa hyviä viitteitä niistä tekijöistä, joita toiminnanohjausjärjestelmissä tulisi huomioida.

Yhdistämällä Davenportin ES:n sisällön kuvauksen, Grönroosin asiakaskeskeisen strategian pääpiirteiden kuvauksen sekä osittain Kotler ja muiden näkemys tuote- ja brändi johtamisesta (2009, s. 775) kuin myös Iivosen ja Takalan huomiot sisäisistä asiakkuuksista, on löydettävissä yhteinen näkemys palveluyrityksen, tässä

tapauksessa ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnan ohjauksen vaatimuksille.

ISO-standardissa kuvataan sidosryhmien vaateiden ja odotuksien merkitystä toiminnassa. Tuotteiden ja palveluiden täytyy olla asiakasvaatimusten mukaisia ja niiden pitää täyttää lakien, asetusten ja muiden säädösten sekä virkatahujen vaatteet. Tämä edellyttää vaatimusten seuranta ja niiden huomioimista. (Suomen standardisoimisliitto SFS, 2015, s. 11). EFQM-mallissa kehoitetaan organisaatiota tunnistamaan ja ymmärtämään sidosryhmien tarpeet. Malli opastaa myös tunnistamaan organisaatiolle keskeiset sidosryhmät. (Laatukeskus, 2019, s. 13) Tämä voidaan kiteyttää ammattioppilaitosmaailmassa virkkeeseen: ”Johtajat tunnistavat opiskelijoiden ja muiden asiakkaiden sekä yhteiskunnan odotuksiin sekä työvoimaan ja muiden resurssien saantiin liittyviä pysyviä muutoksia, joita varten organisaation pitää luoda uusia valmiuksia” (Tuominen & Vaso, 2012, s. 27).

Asiakkuuden tunnistamisen ja heidän tarpeiden määrittäminen on keskeisiä elementtejä toiminnan kehittämisessä. (Lumijärvi & Jylhäsaari, 1999, s. 44–46; Vanhala ja muut, 2002, s. 69; Virtanen & Stenvall, 2010, s. 148). Määrittelyn laajentaminen sidosryhmiin, joiksi asiakkaiden lisäksi voidaan lukea jokainen, joka on kiinnostunut organisaatiosta (Allison & Kaye, 2015, s. 6) tai asiakkaiden lisäksi yksityiset tai yhteisöt, jotka ovat merkittävästi kiinnostuneita organisaatiosta. Sidosryhmiin kuuluvia voivat olla ammattiliitot, asiakkaat, jakelijat ja päättäjät (Rainey, 2014, s. 195). Edellä todettua tukee Grönroosin näkemys suhdemarkkinoinnista, jolla hän tarkoittaa sitä, että riippumatta siitä ostaako asiakas po. hetkellä jotain, häntä tulisi kuitenkin kohdella asiakkaan. (Grönroos, 2009, s. 63)

EFQM-mallissa neuvotaan organisaatiota hallitsemaan liiketoimintaansa tuloksekkaasti ja toisekseen sen on hallittava muutosta. (Laatukeskus, 2019, s. 24). ISO-standardi kehottaa suunnittelemaan ja toteuttamaan prosessit niin, että ne tuottavat vaatimusten mukaisia palveluja tai tuotteita. Samoin on ylläpidettävä kehitysprosesseja tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. Organisaation on myös hallittava suunnittelu ja kehittämistoimintoja, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa (Suomen Standardisoimisliitto SFS, 2015, s. 19–23).

Kuten jo aikaisemmin on todettu, niin ammatillisen koulutuksen järjestäminen on säänneltyä ja sekä opetus- ja kulttuuriministeriön että opetushallituksen ohjauksessa tapahtuvaa toimintaa. Laki ja asetus ja ministeriön ohjeet antavat kehyksen ja ohjeet ammatillisen koulutuksen järjestämiseen tarvittavalle luvulle. (www.minedu.fi) Ammattikasvatuslain 4 §:ssä annetaan kehoitus kuulla sidosryhmiä koulutusta ja tutkintoja järjestettäessä. Lain 9–10 luvussa on määritelty, että opiskelijalla on oikeus turvalliseen opiskeluympäristöön, tarvittaessa asuntolapalveluihin, opintososiaalisiin palveluihin ym. Elokuussa 2021 astui voimaan laki, joka

laajensi oppivelvollisuuden 18 vuoteen. Se tarkoitti jo tähän saakka palveluihin kuuluneiden asioiden lisäksi oppivelvollisuuden piirissä oleville mm ilmaiset oppimateriaalit ja koulumatkat. (www.finlex.fi, lait 531/2017 ja 1214/2020).

Edellä oleva tarkoittaa, että koulutuksen järjestäjän vaatimukseen kuuluu opetuksen järjestäminen, opintososiaalisten etujen kuten ruokailun, asuntolapalveluiden, terveystalujen, opintotukien ja vastaavien palveluiden hoitaminen, erityisopetus, työpaikoilla tapahtuvan oppimisen ohjaus, toimitilojen ja koneiden kunnosta tarkoituksen mukaisuudesta huolehtiminen jne. Opetuksen järjestely edellyttää mm. riittävän opetuksen so. opettajavoimien hankintaa. Koulutuksen järjestäjiltä vaaditaan myös taloudellisia edellytyksiä järjestää koulutusta, unohtamatta jo useasti esille otettua sidosryhmien kuulemista. Tämän tiivistetyn listauksen tarkoituksena on kuvata niitä moninaisia vaatimuksia, joita järjestäjältä edellytetään lupaa haettaessa ja jatkuvasti toiminnan aikana. Kyse on koulutuksen järjestäjän perustehtävistä ja niihin suunnatuista vaateista. (Laatukeskus, 2019, s. 17)

Koulutuksen arviointineuvosto (KARVI) on keskeisessä roolissa em. viranomais- tahojen lisäksi arvioitaessa koulutuksen järjestäjän toimintaa. Laissa todetaan, että koulutuksen järjestäjän on suostuttava oman toimintansa ulkopuoliseen arviointiin ja KARVI on yksi, joka tekee näitä arvioita.

KARVI:n mukaan: ” *ammattillista koulutusta arvioidaan*

- *oppimistulosten arvioinneilla*
- *teema- ja järjestelmäarvioinneilla*
- *laatujärjestelmien arvioinneilla*” (www.karvi.fi, 23.2.2024)

Koulutuksen järjestäjille maksettavat korvaukset koostuvat kolmesta kokonaisuudesta: perusrahoitus, suoritusrahoitus ja vaikuttavuusrahoitus. Tiivistetystä voidaan todeta perusrahoituksella luotavan puitteita ja edellytyksiä koulutuksen järjestämiselle, se perustuu opiskelijavuosien määrään. Suoritusrahoitus maksetaan suoritetuista tutkinnoista ja tutkinnon osista. Vaikuttavuusrahoitusta maksetaan työllistymisen, jatko-opintojen ja palautteen perusteella (www.minedu.fi).

Mikäli koulutuksen järjestäjällä on sertifioitu laatujärjestelmä, suoritetaan organisaatiossa sertifiointiyhteisön toimesta säännöllisesti tarkastuksia, joilla varmistetaan toiminnan pysyminen vaatimusten mukaisena (Hoyle, 2011, s. 762). On myös huomioitava yhteiskunnan muutokset, jopa ennakoivasti. Oppilaitos on osa yhteiskunnan ja alueensa kokonaisuutta ja toimii sille asetetuilla säännöillä. Oppilaitoksen johdossa tulee seurata muutoksia, niihin on kyettävä reagoimaan nopeasti ja tehtävä muutosten edellyttämiä päätöksiä (Hänninen, 2009, s. 79). Ongelmana

voi olla urautuminen, on siis tärkeää perustaa tilannearviot tosiasioihin ja samalla sekä ennakkoluulottomasti että luovasti ennakoitava tulevia haasteita. (Lindroos & Lohivesi, 2006, s. 54–55).

Vaatimusten toteuttaminen edellyttää yhteistyötä organisaation sisällä. Johtajuus on tärkeää, kuitenkin niin, että huomioidaan yhteisö, me, ei pelkästään johtaja, minä. Yhteisön ihmiset ovat niitä, jotka tekevät ja toimivat saadaksemme asetut työt tehdyksi. (Mintzberg, 2011, s. 62–66). Tutkimuksen kohdentaminen ajanjaksoon, jolloin lainsäädäntö uudistui, johtaa pohdintaan muutosten hallinnasta. On tarve poisoppia se miten aikaisempi lainsäädäntö ohjasi ammatillista koulutusta ja oppia sen tilalle uudet käytännöt. Muutostilanne aiheuttaa vaikeuksia ja muutostavastarintaa. (Schein, 2009, s. 220–222). Tämä aiheuttaa johtajuudelle merkittävät haasteet. Kyse on julkisesta hallinnosta, jota ohjataan poliittisilla päätöksillä. On löydettävä tasapaino ko. päätösten, hyvän johtamishallinnon ja tuloksellisten vaatimusten välille. (Salminen, 2004, s. 130–132).

Vaatimusten hallinta edellyttää hyvää seurantaa ja menetelmiä käsitellä niitä. Myös tässä nousee esiin toiminnanohjausjärjestelmät, jotka auttavat yrityksiä niiden päätöksenteossa koskien tilaus-toimitusprosesseja, tarjouksia, myyntiä ja suunnittelua. (Karjalainen ja muut, 2001, s. 6).

Julkiselle sektorille, erityisesti puolustusvoimille, on pohdittu vaatimusten hallintaan omaa mallia, joka on nimetty NSD (New Service Development) – työkaluksi. Sen tarkoituksena on nivoa yhteen nopeasti muuttuvat tekijät ja tarpeet palvelujen tuottamisessa niin, että vaatimukset tulevat täytetyksi. Mallissa on päädytty ratkaisuun, jossa kootaan yhteen analysoinnit, ohjeet, käsikirjat, suorituskykyä mittaavat järjestelmät ja muut vastaavat yhdeksi kokonaisuudeksi. Tarkastelunäkökulma voi olla laaja tai suppeampi (Häyhtiö, 2014). Osittain samansuuntaisia näkemyksiä on esitetty C-CEI –menetelmästä uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa valmisteltaessa. C-CEI menetelmä on asiakaskeskeisen ERP-hankinnan tukimenetelmä. (Vilppola & Kouri, 2006, s. 21). Ajatus on tiivistetty myös rehtorin työtä käsittelevään tiivistykseen ”Rehtori johtaa muutosta. Sen mukaan rehtori on maantieteellisen alueensa ja alansa koulutuksen kehittäjä sekä innostunut työyhteisöstään ja sen kehittämistä (Hänninen, 2009, s. 76).

Julkisten palvelujen toiminnanohjaus on ollut ja on jatkuvan kehityksen kohteena. Pavaloaia ja muut korostavat, että kestävän kehityksen edistämässä julkisella sektorilla tärkeitä ovat mm. ennakointi, monitieteisyys, näkökulmien monimuotoisuuden hallinta, monimutkaisten tietojen kanssa työskentely ja yhteistyö. Digitalisaation merkityksen kasvu oli näkyvissä julkisen sektorin ja ns. kolmannen sektorin (non-profit) toiminnassa entistä enemmän (Romaniassa). (2019, s. 1–6). Sosiaalisektorilla on tehty useita selvityksiä toiminnanohjausjärjestelmien

kehittämisestä toiminnan tueksi, mm. Miettisen ja muut (2020) kotihoidon toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisestä, Eskelisen (2022) väitös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta ja työkuultuurin muutoksesta vanhojen ihmisten kunnallisessa kotopalvelussa. Muita 2020-luvun suomalaisia, julkisen sektorin ERP/IT-järjestelmiä koskeneita tutkimuksia ovat mm. Vilposen (2021) IT-järjestelmien hankintojen osaamista selvittävä väitöstutkimus ja Puolakan (2020) oikeuslaitoksen työnkulkua ja sen ohjausta koskeva väitös. Toisin sanoen julkisella sektorilla on useilla eri toimialueilla tehty tutkimustyötä toiminnanohjausjärjestelmien merkityksestä työnkulkuun. Slovakiassa on kysytty, mikä on tärkeintä yliopistosta saatavaa osaamista työmarkkinoilla? Kysymys on siten merkittävä myös muilla koulutuksen tasoilla, sillä mm. ammatillisessa koulutuksessa työllistyminen on yksi keskeisistä mittareista, so. toiminnanohjaukseen sisällytettävistä mittareista. (Lazikova ja muut, 2022).

Uusimmissa tutkimuksissa ”lokkoketju”- ”blockchain” on noussut esille mahdollisuutena tehostaa organisaatioiden toimintaa tai toimintojen osa-alueiden toimintaa ohjauksellisen keinoin. Kuitenkin on jonkin verran pettymystä, ettei lokkoketjuteknologia ole vielä lyönyt toivotulla tavalla ”itseään läpi”. Ongelmina ovat olleet mm. teknologian kehittämisen liittyvät resurssi ja johtamisongelmat toteavat Kaufman ja muut. (2021). Toisaalta mm. koulutussektorilla on herännyt kiinnostusta lokkoketjuteknologiaan, vaikka haasteet myönnetään.

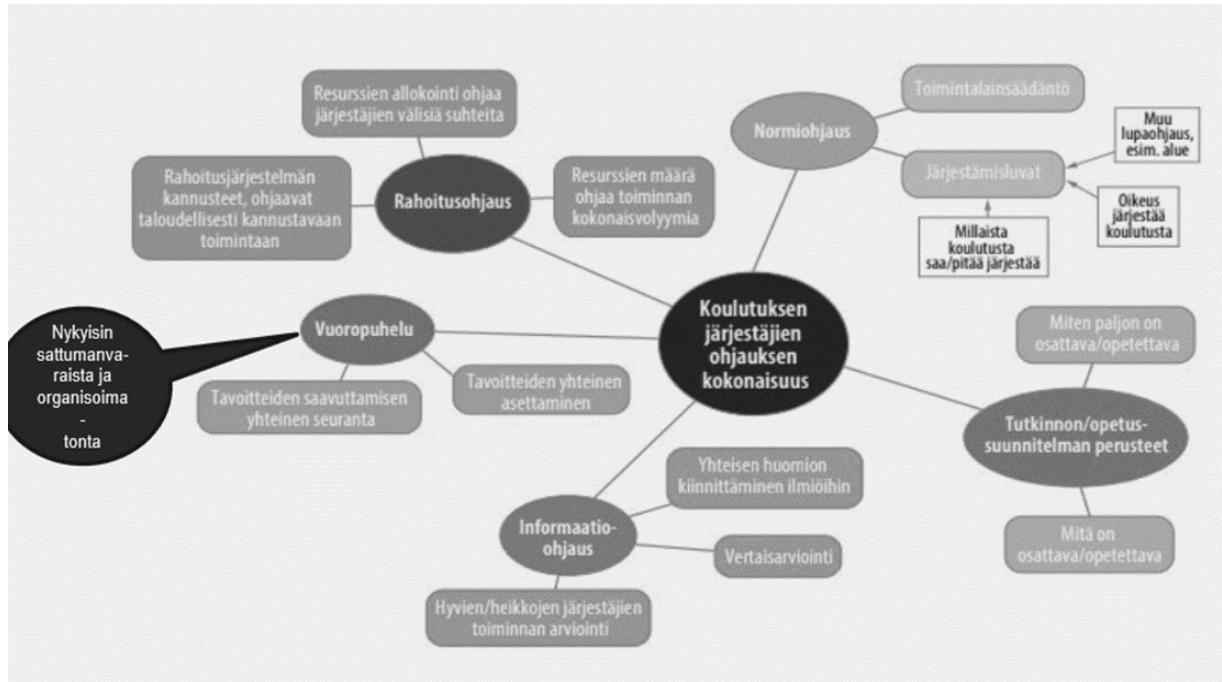
Mohammad & Vargasin (2022) kirjallisuuskatsaukseen perustuva tutkimus etsii vastausta kysymykseen: ”Mitkä ovat lokkoketjujen käyttömahdollisuudet opetussektorilla?” Heidän selvityksensä käsitti 7727 asiaa käsitellyttä, arvostettua artikkelia aikavälillä 2017–2022. Materiaalista valikoitui koko artikkelin tarkasteluun 32 julkaisua. He luokittelivat aineistojen tekstit teknologia-, organisaatio- ja ympäristökehityksen näkökulmasta. Toisin sanoen miten artikkelien kirjoittajat olivat nähneet lokkoketjujen mahdollisuudet ko. näkökulmista. Artikkelit nostivat esiin mm. positiivisia mahdollisuuksia sidosryhmäyhteistyössä ja hallinnossa, varsinaiseen opetukseen liittyvien asioiden lisäksi. Yhteenvetona heidän saamat tulokset olivat, että lokkoketjut ovat mahdollisuus korkean asteen koulutussektorilla. Vielä on kuitenkin monia esteitä, kuten tietosuojan varmistaminen hyökkäyksien varalta, joustavuus/skaalautuvuus, käytettävyys, hinta ja on myös selvitettävä erilaisia laillisuuskyseksiä, samoin ympäristöön liittyviä tekijöitä ennen kuin lokkoketjut ovat laajasti käyttöön otettavissa opetussektorilla. Heidän mukaansa tarvitaan vielä lisää tutkimusta, mutta ”Lokkoketjuteknologian rooli korkeakoulusektorilla on lupaava, ja se on laajentunut viime vuosina”.

2.8.4 Raportin toimintamalli-käsitteestä

Kappaleessa 2.3.1 todettiin toimintamallin luovan perustan liiketoiminnan toimeenpanolle ja, että se on lupaus siitä, miten yritys haluaa toimia. Julkisella sektorilla voidaan vastaavasti keskustella palvelujen tuottamisen mallista, kuten kappaleessa 2.3.2 kuvataan. Ammatillisen koulutuksen järjestäjän tehtäväksi muutettuna palvelu on koulutusta tai opetusta niihin liittyvin oheistoimin. Tehtävät perustuvat lainsäädäntöön ja ministeriön ohjeistuksiin. Ne ovat koottuna yhteenvedon omaisesti kappaleen 2.2.3 kuviossa, jossa ministeriö (OKM) kuvaa koulutuksen järjestäjien ohjaus- ja sääntelyjärjestelmää. On siis huomioitava, että tutkintoihin johtavaan koulutuksen järjestämiseen tarvitaan lupa, jonka myöntämisperusteet on tarkoin määritelty. Luvan myöntäminen on harkinnanvaraista. Pohdinta johtaa saman suuntaisiin näkemyksiin Mintzbergin näkemysten kanssa. Toimintamalliin vaikuttaa valtionhallinnon päätöksen teko, toisaalta sidosryhmien tarpeet ja kolmantena käytännön toiminnan tavoitteet. (Mintzberg, 2011, s. 49–74).

Vaikka sääntely on tiukkaa, niin yksittäisten koulutuksen järjestäjien toimintamallit voivat poiketa jopa merkittävästi toisistaan. Yhtenä vaikuttavana tekijänä toimintatapojen erilaisuuteen voi katsoa olevan aikakausien muuttuminen ja sen myötä mm. johtamistapojen muutokset, kuten aikaisemmin kappaleessa 2.3.2 todettiin.

Opetusministeriö on osaltaan esittänyt toiminnan ohjauksen uudistamista (Heinonen, 2024). Ministeriö on todennut tarpeelliseksi painottaa ammatillisen koulutuksen vaikuttavuutta työllistymiseen ja jatko-opintoihin. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien olla mahdollista reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Tarkoitus myös keventää sääntelyä ja normeja. Asetetut tavoitteiden ohella tulisi varmistaa huoltovarmuutta koskevat kysymykset. Ministeriön näemyksen mukaan uudistaminen edellyttää toiminnan ohjauksen kokonaisuuden uudistamista seuraavan kaaviokuvan mukaiseksi. Ministeriö on valmistellut luonnoksen ”*hallituksen esitykseksi eduskunnalle laiksi ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen kokeilusta ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi*”. Perusteena kokeilulle on muun muassa, ettei ammatillisen koulutuksen uudistaminen ole tuottanut kaikkia sille asetettuja tavoitteita riittävästi. Seuraava kuvio 21. avaa jossain määrin niitä tavoitteita, joita kokeilulle ja rahoituksen uudistamiselle asetetaan.



Kuvio 21. Ammatillisen koulutuksen toiminnan ohjauksen kokonaisuus (Heinonen, 2024)

Kuviossa 21. on esitetty Opetus- ja kulttuuriministeriön alustava näkemys ammatillisen koulutuksen toiminnan ohjauksen kokonaisuudeksi. Ministeriön näkemyksen mukaan menettelyjä tulisi kehittää sen vuoksi, että:

- *Vaikuttavuutta voitaisiin parantaa*
- *Ohjausta keventää*
- *Järjestäjien mahdollisuutta vastata koulutustarpeisiin parannettaisiin*
- *Vuoropuhelua ja kumppanuutta lisää*
- *Huomioitava valtakunnalliset tavoitteet ja huoltovarmuus*

Ohjausmallin pääpiirteiksi on kuvattu sekä alueelliset painopisteet ja varmistukset että valtakunnalliset vastaavat tavoitteet. Valtion toimesta ohjausta harjoitettaisiin normioikeuksilla ja velvollisuuksilla ja alueellisesti kaiken mahdollistavilla järjestämisluvilla, yhteisten tavoitteiden asettamisella ja kumppanuuksilla. Kokeilussa normeja on tarkoitus myös yksinkertaistaa. (Heinonen (OKM), 2024; OKM, 2024, s. 14–15; Opetus- ja kulttuuriministeriö, 6.5.2024, s. 1–97).

Edellä olevasta opetusministeriön näkemyksessä kyse ei ole erityisesti toiminnan-ohjausjärjestelmästä sillä tavoin kuin sitä on tässä kappaleessa aikaisemmin

kuvattu. Ajatusmallia voisi mieluummin kuvata rahoittajan ohjauksena. Kuitenkin rahoittajan tuleva mallin kehittämisenäkemykset ovat sellaisia, että niiden vaikutukset tulee huomioida koulutuksen järjestäjän toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisesä. Toisin sanoen ne ovat pohjana tulevan toiminnan kehityksen mallintamisessa.

Toimintamalliin ja toimintatapoihin vaikuttaviksi tekijöiksi on julkisella sektorilla tarpeellista huomioida seuraavia merkittäviä Rayneyn esiin tuomia havaintoja, joista osa on samoja tai samansuuntaisia kuin jo aikaisemmin esiin tuodut Mintzbergin ja Helakorven näkemykset:

- **Toimintaympäristölliset tekijät**

1. Toimintaan vaikuttaa yritysmaailmaa vähemmän markkinoiden indikaattorit ja myös taloudellinen kilpailukyky
2. Laillisuudella iso merkitys
3. Vähemmän valinnan oikeuksia
4. Paljon ulkoisia vaikuttajia (kansalaiset, poliitikot, ym.)
5. Paljon lobbausta, julkinen mielipide, äänestäjien painostus

- **Organisaation ja ympäristön vuorovaikutus, (liiketoiminta = palvelut)**

6. Tuottaa julkisia palveluja, tässä työssä puhe erityisesti koulutuspalveluista
7. Valtion vahva ohjaus, taustalla myös kansalaisten yleinen mielenkiinto asiaan, palveluun
8. Vahva julkinen valvonta toiminnalle ja johtajuudelle
9. Oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja vastuullisuus kuuluvat julkisen toimijan toimintatapoihin

- **Organisaation roolit, rakenteet ja prosessit**

10. Organisaatioon ja hallintoon on valtiolla ja myös kunnilla vahva vaikutus
11. Mittaristojen luonti tai toiminnan kriteerien määrittäminen epä määräistä tai vaikeaa, koska vaikuttajina voivat olla myös mm. yleinen tyytyväisyys, ympäristöasiat, elintaso, työttömyys jne.

12. Poliittinen mielipide voi vaikuttaa johtamiseen ja hallintoon
13. Julkisen sektorin päättäjällä vähemmän liikkumavaraa
14. Enemmän kokouksia ja joskus myös enemmän ulkopuolisia interventi-
oita, vaikuttamisia päätöksiin
15. Julkiset organisaatiot voivat joutua enemmän byrokratian ja monimutkai-
sempien hallinnollisten rakenteiden alaisiksi
16. Varovaisuus, vähemmän innovaatiomaista toimintaa, joskin on myös toi-
senlaisia tutkimustuloksia
17. Julkisen sektorin tehokkuutta kritisoidaan vastaaviin yksityisiin toimijoi-
hin verraten, joskin myös toisenlaisia käsityksiä on olemassa
18. Toiminta ja työtavoissa eroja julkinen sektori vs. yksityinen sektori

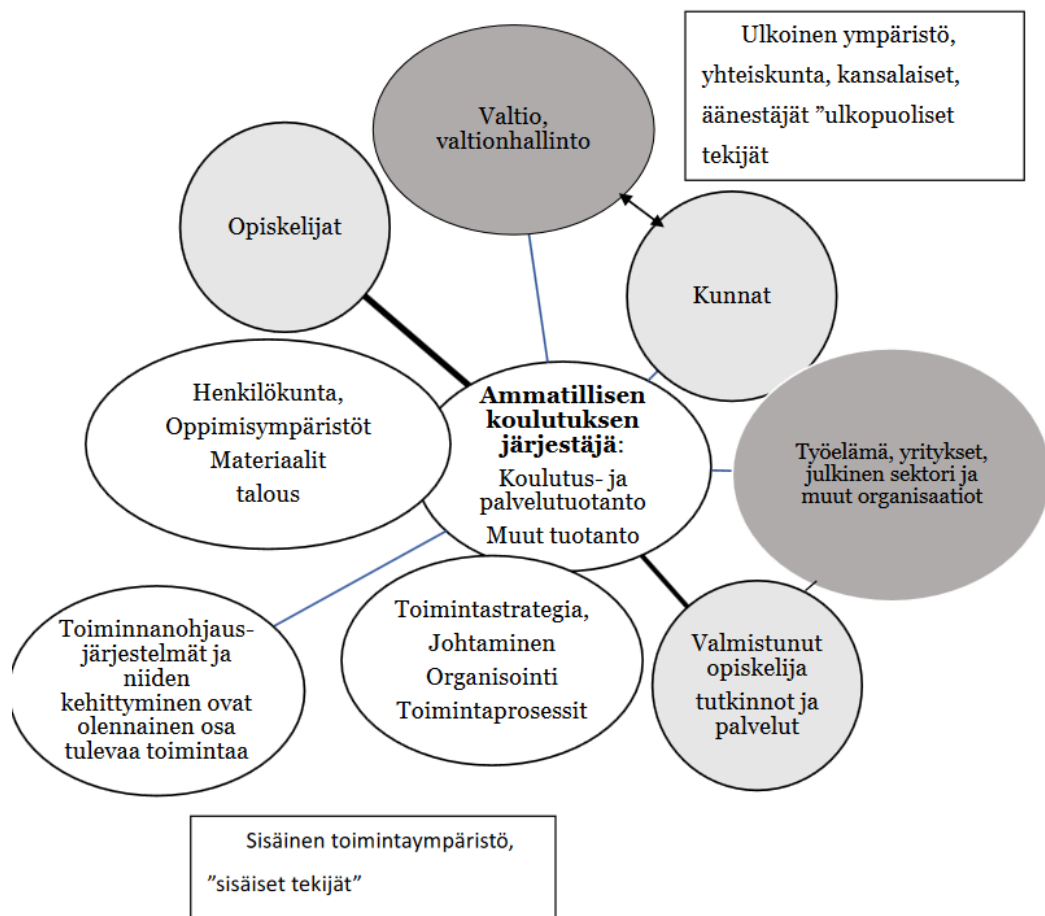
(Rayney, 2014, s. 79–82)

Virtanen ja Stenwall, jotka ovat osaltaan tarkastelleet Rayneyn listausta, toteavat, että julkisen sektorin johtajan täytyy ymmärtää hänen toimintansa olevan julkista ja, että se vaikuttaa yhteiskuntaan. Useasti siihen liittyy julkisen vallan käyttöä suhteessa kansalaisiin, kuten ammatillisessa koulutuksessa arviointi, so. tutkinto-
todistukset yms. (2010, s. 36–37).

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamallissa korostuu valtion ohjauksen yleensä ja erityisesti rahoituksen keskeinen rooli. Käytännössä tehtäviä hoitavat Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) ja Opetushallitus (OPH). OKM päätösten tulee perustua lainsäädäntöön ja rahoituksen osalta vuosittaiseen valtion tulo- ja menoarvioon, jossa määritellään ammatillisen koulutuksen kokonaisrahoitus vuositasolla. (vrt. Lindroos & Lohivesi, 2006, s. 139–142)

OKM päättää järjestäjien toimiluvista, joiden tulee perustua (järjestäjän toimialueen) osaamistarpeisiin ja mahdollisesti muihin määrättäviin erityistehtäviin. Rahoituksen perusteissa on vuosittainen opiskelijavuosien määrä. Rahoitus kannustaa tehokkuuteen, sillä osa rahoituksesta maksetaan tutkintojen ja suoritteiden perusteella; tavoite on siis suunnata koulutukset ja tutkinnot osaamistarpeiden mukaan. Samoin se kannustaa laatuun, sillä opiskelijoilta ja työelämältä kerättävät palautteet, työllistyminen tai jatko-opintoihin siirtyminen vaikuttavat rahoitukseen.

Seuraavaan kuvioon on koottuna toimintamalliksi ne osa-alueet, joista ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminta ja siihen vaikuttavat tekijät koostuvat. Kuvion luonnin taustalla ovat aikaisemmin todetut Krajewskin ja muut, Mintzbergin, Slack'in ja muut, Räsäsen ja Haverilan näkemykset liike- ja tuotantotoimintamalleista sekä OKM:n kuvaukset ammatillisen koulutuksen järjestämisestä ja rahoituksesta sekä tulevasta ohjausmallista. Mallin kuvauksessa on myös piirteitä Häyhtiön tutkimuksesta, jossa hän on kuvannut ruokahuollon palvelujen tuottamisen kehittämistä puolustusvoimissa. (Häyhtiö, 2018, s. 49–50).



Kuvio 22. Teoreettinen näkemys raportin toimintamallista ja tulevasta toimintakehyksestä.

Kuvion 22. mallissa on nimettyä erikseen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö. Niiden voi katsoa olevan samansuuntaisia Porterin (1998, s. XXVI) kuvaamien yrityksen sisäisten tekijöiden ja yrityksen ulkopuolisten tekijöiden kanssa. Kuitenkin useat toimijat ovat mukana sekä ulkoisessa että sisäisessä toimintaympäristössä. Yritykset ja muut työnantajat ovat opiskelijoiden työssäoppimispaikkoina

ja voivat toimia myös muutoin oppimisympäristöinä. Toisaalta opiskelijat, henkilökunta ja yritys-elämän edustajat voivat olla äänestäjiä, kunnallisia päättäjiä tai muita vaikuttajia, toisin sanoen he voivat olla em. roolissa ulkoisen toimintaympäristön edustajia. Huomiolla voi olla merkitystä pohdittaessa esimerkiksi oppimisympäristöjen sijaintia, kiinteistöt ym. tai henkilöstöasioita. Koulutuksen järjestäjän näkökulmasta molemmat ympäristöt tulevat huomioitua, sillä velvoittava laki ammatillisesta koulutuksesta oman sisäisen toiminnan lisäksi järjestäjiä sidosryhmäyhteistyöhön. Koulutuksen järjestäjä voi olla kunta, kuntayhtymä, yhdistys, säätiö tai osakeyhtiö. Järjestäjätaholla voi olla jonkin verran erityistehtäviä, esimerkiksi erityisopetus jollekin ryhmälle tai jokin erityinen tutkintokoulutus, jota muilla järjestäjillä ei ole. Toimintamenettely on tulkittavissa olevan samantyyppistä toimintaa, jonka Porter kuvaa olevan differentia. Myös alueelliset elinkeinoelämän tarpeet saattavat johtaa sellaisten koulutuspalveluiden tuottamiseen, jollaista ei muilla alueilla ole tai sellaiselle ei ole tarvetta. Differentiajatuksen perusteella koulutuksen räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaisesti on varteenotettava ja huomion arvoinen mahdollisuus, on sitten kyse yksittäisestä henkilöstä tai suuresta työnantajasta. Porter pitää tärkeänä, että koulutusjärjestelmä ja elinkeinoelämä kytkeytyvät toisiinsa kansakunnan kilpailukyvyyn ylläpitäjänä. (Porter, 1985, s. 151–202, 701).

Tiedolla johtaminen tai myös tiedon johtaminen edellyttää koulutuksen järjestäjältä aktiivista tulevaisuuden tarpeita ennakoivaa toimintaa, jollaisiin viitattiin Heizerin ja muiden (2017) ja Aallon ja muiden (2022) julkituomiin tulevaisuutta ennakoiviin ja jäsentäviin toimintamenetelmiin. Ei pidä unohtaa henkilökunnan merkitystä toimintaa kehitettäessä. Viihtyminen ja jaksaminen työssä, vaatimusten kasvaessa, on tärkeää. Työnantajan, siis koulutuksen järjestäjän on tarvetta huomioida työntekijöiden hyvinvointi merkittävänä osana oman toimintansa kehittämistä. (Vänskä, 2022).

Malli on jossain määrin yksinkertaistettu, sillä koulutuksen järjestäjän vuorovaiikutussuhteita voi olla edellä kuvattua enemmän. Esimerkiksi alueiden kehittämisen näkökulmasta koulutuksella, tässä tapauksessa ammatillisella koulutuksella on suuri merkitys. Se on useasti avainroolissa aluekehityksessä. (Katajamäki, 2022, s. 146–157). Porter korostaa osaavan työvoiman olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä parannettaessa kansakunnan menestymistä maailman laajuisessa kilpailussa. (Porter, 2006, s. 114)

Onko tulevan ammatillinen koulutus koulumaisempaa, dual-mallia korostavaa vai entistä enemmän työpaikoilla tapahtuvaa? Kysymys on pohdituttanut niin tutkijoita kuin koulutuksen järjestäjiä jo aikaisempina vuosina. Samoin on otettava koulutuksen järjestämisissä entistä enemmän huomioon hallitusohjelmaan v.

2023 kirjatut tavoitevaatimukset opiskelijoiden työllistymisestä eli so. rahoitusmallin kehittämistä vaikuttavuusrahoituksen entistä painotetummin huomioitavaksi, ohjausmenettelyjen tehostamista, riittävän lähiopetuksen säilyttämistä, hyvää laatua unohtamatta. (Eichhorst ja muut, 2012, s. 31–35; Valtioneuvosto, 2023, s. 86–87)

Toiminnanohjaus on keskeisessä roolissa tulevassa toiminnassa, sillä on entistä tärkeämpää vastata moniin työvoimakysymyksiin mm. kohtaanko-ongelmaan, jolla tarkoitetaan sitä, ettei työhakijat ja työvoimantarvitsijat löydä toisiaan. (Pylkkänen, 2022). Aikaisemmin kuvatut tulevaisuuden näkymät, ikääntyminen, syntyvyyden vähentyminen ja ennen pitkää väestön väheneminen ovat keskeisiä, ratkaisuja vaativia kysymyksiä.

Keskeiseksi kysymykseksi nousee: Miten yritykset ja julkisten palvelujen tuottajat saavat riittävästi työvoimaa, ajallaan ja oikeaan tarpeeseen? Sen vuoksi ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksessa on siis niiden vaatimusten lisäksi, joita rahoitus/talous, laatu ja säädökset yms. edellyttävät, entistä paremmin huomioitava tulevat työvoimatarpeet, erityisesti toiminta-alueen tarpeet. Toisaalta nuoret ja muut koulutuksiin hakeutuvat eivät aina tunne alueensa työvoimatarpeita pitemmällä aikavälillä. Tähän ongelmakohtaan löytynee ratkaisu koulutuksen järjestäjän toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisen myötä.

Järjestelmän tulisi saada tietoa työvoimatarpeista, 4–7 vuoden tähtäimellä, sillä nuoren aloittaessa ammatillisen koulutuksen peruskoulun jälkeen, eli noin 16-vuoden iässä, kestää useamman vuoden ennen kuin hän on ammattilaisena työmarkkinoiden käytettävissä, jos huomioidaan mm. asepalvelus ja muut vastaavat tekijät. Ja toisaalta nuoren pitäisi saada tietoa järjestelmän kautta entistä paremmin alueensa työvoimatarpeista, jotta hän osaa hakeutua sellaiselle opintolinjalle, että voi työllistyä. Näkemys tarkoittaa, että ammatillisen koulutuksen toiminnanohjausjärjestelmään tulisi saada tietoa yrityksiltä heidän työvoimatarpeistansa, ja toisaalta myös nuorten realistisia toiveita tulevasta työstään, työpaikastaan. Järjestelmän tulisi myös entistä paremmin kyetä huomioimaan alakohtaisesta, erityistarpeet, jotta opiskelijan opintosuunnitelmissa voitaisiin painottaa näitä erityisosaamistarpeita.

Edellä olevan kappaleen kokonaisuutta on jossain määrin lähestytty Brauerin ja muiden tutkimuksessa, jossa he ovat tarkastelleet ”digitalisaatiota ja kehittyviä teknologioita työssä ja työssä oppimisessa”. Heidän mukaansa digitaalisten oppimisympäristöjen määrä ja merkitys on kasvussa. Ne luovat myös mahdollisuuden opetella ja testata vaarallisia työvaiheita ja töitä virtuaalisesti kuin myös opetella ennakoimaan häiriötilanteita. Tutkimus paneutui erityisesti pedagogisiin

kysymyksiin, mutta antoi myös viitteitä opetuksen järjestäjän toiminnan kehittämistarpeiksi, mm. osaamisen kehittämisen johtamiseen. (2023, s. 10–28)

Viitaten aikaisemmin todettuun Mohammad & Vargasin SocialM- hankkeita ja muihin aikaisemmin todettuihin toiminnan ohjausta käsitelleisiin ja koskeviin tutkimukseen niin alustava näkemys on, että tällainen järjestelmä on kehitettävissä. WEB3, DAO (Decentralised Autonomous Organisation) ja muu lohkoketjuteknologian kehittyminen voivat olla eräinä uusien toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisen mahdollistajia. Niiden etuna katsotaan olevan sopeutuminen nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja ne mahdollistavat entistä laajemman osallistumismahdollisuuden. Toki uusiin tekniikoihin liittyy myös riskejä, jotka on syytä tiedostaa. (Konttinen & Mustikainen, 2023, s. 50–53).

Tärkeänä näkökulmana on jo aikaisemmin esille otettu tiedolla johtaminen tai tietojohtaminen. Digitalisaatio mahdollistaa monipuolisen tiedon saannin ja hallinnan eri toimijoiden välillä. Hislop ja muut (2018, s. 201, 284) toteavat, että tehokkaaseen tai tuottavaan tietoprosessiin kuuluu, tiedon jakaminen, tiedon luominen ja tiedon käyttö. On toteen näytetty, että työyhteisön tai työntekijäin hyvään toimintakulttuuriin kuuluu tuottaa ja jakaa tietoa hyvän lopputuloksen saamiseksi.

Tekoäly ja yleensä digitaalisten verkostojen kehittyminen mahdollistaa entistä monipuolisemmin niiden käytön palvelutuotannossa kuten seuraava artikkelitivistelmä osoittaa: Pirkanmaalla testattiin datasimulaatio, jonka tavoitteena oli saada tietoa, miten tekoäly voi auttaa työvoimansaannin kohtaanto-ongelmassa. Simultaatio toteutettiin Sitran projektina yhteistyössä Pirkanmaan liiton, Ely-keskuksen ja TE-keskuksen, Tampereen yliopiston ja ammattikorkeakoulun, ammattiotisto Tredun, koulutuskuntayhtymä Saskyn, HeadAI, Microsoft'in ja LinkedIn'in kanssa. Tavoite oli saada selville yritysten osaajapula, millaista osaamista työpaikat edellyttävät, mitä yksittäiset ihmiset osaavat ja mitä heidän tulisi oppia, millaista koulutusta on tarjolla tietojen ja taitojen kehittämiseen ja miten nämä kaikki saadaan koottua yhteen. Testauksen tuloksena oli että: *”Algoritmien ja tekoällyn avulla tietovirtoja yhdistämällä saatiin ajantasainen kuva Pirkanmaan yritysten ja yksilöiden osaamisesta ja osaamistarpeista, koulutustarjonnasta ja siitä, miten nämä kohtaavat. Tieto hyödyttäisi merkittävästi alueen toimijoita toimintansa kehittämisessä, osaajapulaan vastaamisessa, koulutuksen kohdentamisessa ja polkujen löytämisessä työllistymiseen.”* (Huttula & Vesa, 2021). Pirkanmaan simulaatiomallissa oli ajatuksena, että ohjelmaan pääsy olisi kaikille avointa. On myös mahdollista tuottaa palveluja, jotka edellyttävät vahvaa tunnistautumista, kuten sosiaali- ja terveystietopalveluissa tehdään, esimerkiksi omakantapalvelu (www.kanta.fi) tai omahoito-palvelu (www.soite.fi). Palveluja toimii myös opintosektorilla mm. Vilma (www.vilma.fi), joka auttaa monissa opiskelijoiden

asioissa ja heitä koskevissa tiedonhallinta-asioissa. Vastaavia verkstopalveluja on muitakin, mm eteläpohjalaisten yhteistyöverkostona on koulutusmessujen ja joidenkin muiden palvelujen tarjonnassa Opinlakeus-verkosto (www.sedu.fi). Pirkanmaan simulaatiossa oli kuitenkin, kuten jo todettiin, tavoitteena laajemman palvelukokonaisuuden haltuunotto, ei pelkästään opiskelijain palvelut tai yhteishakuun liittyvät palvelut. On myös tärkeää huolehtia monipuolisesti tietoturvasta verkostojen kehittämisessä ja niiden käytön lisääntyessä. (Haukilehto, 2024)

Grönroosia lainaten voidaan luoda säännöt, joilla koulutuksen järjestäjän toimintaa voidaan palvelutuotannon näkökulmasta kehittää:

1. Lähestytään tilanteita entistä enemmän yksilöllisten koulutustarpeiden näkökulmasta; muusta tuotantotoiminnasta tutun ”massaräätälöinti” -ajatusta hyödyntäen.
2. Tarveanalyysit, tulevaisuuden koulutus- ja ammattiosaamistarpeet entistä tehokkaammin selvittelyn kohteeksi, toisin sanoen ennakointiin lisää työkaluja mm. todetut toiminnanohjausjärjestelmät
3. Koulutuksen ja muiden palvelujen laadunvalvonta. Rahoitusmittarit ja säädökset luovat jo merkittävät puitteet koulutuksien laadunvalvonnalle, mutta lisäksi palautejärjestelmien kehittymisen myötä voidaan entistä enemmän kiinnittää huomioita, niin opiskelijoiden kuin henkilökunnankin asiakastyytyväisyyteen (ulkoinen ja sisäinen asiakkuus) kuin myös sidosryhmien tyytyväisyyteen.
4. Informaatio toiminnasta. Sanontatapa: ”Hyvä kello kauas kuuluu” eli parhaita imagon luontia koulutuksen järjestäjälle ja sen toiminnan markkinoinnille on laadukas toiminta, jossa koko henkilöstö on siihen osallisena ja samoin opiskelijat. Ei pidä unohtaa myönteisen palautteen merkitystä eli työvoiman tarvitsijat antavat sen mukaista palautetta kuin koulutuksen järjestäjä heille tarjoaa. Tarkoittaa sitä, että koulutuksessa on saatu niin hyvä osaaminen, johon työnantajat ovat tyytyväisiä.
5. Tietotekniikan merkitys kasvaa entistä suurempaan rooliin koulutuksen järjestäjän toiminnassa, kuten aikaisemmin on jo todettu toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisestä keskusteltaessa.
6. Organisaation kehittäminen palveluhenkiseksi ja tukemaan laadukkaan koulutuksen edelleen kehittämisestä ajankohdan tarpeiden mukaan. Olennaisena osana tulevaa kehittämistä on

ennakointitaitojen, innovoinnin lisääntyminen henkilöstön keskuudessa ja se ei tapahdu ilman johdon tukea.

Listauksen lopuksi voi lisätä ne esteet, jotka voivat olla kehittymisen tiellä: Organisaatio tai järjestelmät ei toimi oikein, säädökset johtavat virheellisiin toimiin, johtaminen on heikkoa, strategia on epäonnistunut, kyvyttömyys tehdä päätöksiä eli tarvitaan rohkeaa päätöksentekotaitoa ja myös voimaa tehdä muutoksia suunnitelmien mukaisesti. Palvelujen kehittämisessä asiakkaan ja asiakkaisten tarpeiden huomioiminen on nostettava keskeiseksi näkökulmaksi. Näkemys on sovellettavissa myös ammatillisen koulutuksen järjestämiseen: Opiskelijoiden ja työntekijöiden näkemykset pitää saada entistä paremmin huomioiduksi, valtion ja kuntien ohjaustoiminnan ohella. (Grönroos, 2009, s. 529–541). Grönroosin näkemykset saavat tukea Rantamäen tutkimuksen päätelmistä, että tarpeen tulleen pitää jousua ja ei saa jäädä jumiin vanhoihin kaavoihin. (Rantamäki, 2024, s. 74)

Ross ja muut esittävät huomion, joka organisaatiossa tai niiden kehittämisessä on tärkeää huomioida: vastaako jokainen samaan kysymykseen samalla tavalla. Toisin sanoen kehittämisen seurauksena vastaus tulisi olla sama jokaisella ja kaikilla tasoilla. Yhtenäisyys luo hyvän perustan (palvelu-) tuotannon toimeenpanolle. (Ross ja muut, 2006, s. 5).

Tässä tutkimuksessa toimintamalli- käsitettä käytetään ideaalisena ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintaa kuvaavana mallina. Välttämättä useamman koulutuksen järjestäjän täysin yhtenevää mallia ei ole löydettävissä, mutta kylläkin toimintakehykset mallia varten. Mainitun syyn takia niin vuoden 2018 toimintamallia kuin myös tulevaa toimintamallia selkeyttävänä lisäyksenä käytetään määrettä ”tulevan toiminnan toimintakehys”, joka tässä tutkimuksessa tarkoittaa niitä tekijöitä ja näkemyksiä, joita ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulevan toiminnan arvioidaan sisältävän. **Toiminnan toimintakehyksen mallinnuksen voi siis kuvata olevan hahmotelma tulevasta toimintamallista**, sillä emme voi olla ehdottaman varmoja tulevaisuudesta. Keskusteltaessa tulevaisuudesta ja siihen varautumisesta, niin tulevan toiminnan toimintakehyksen mallinnuksen tavoite on avata innovatiivinen näkökulma tai innovatiivisia näkökulmia tulevaan ammatillisen koulutuksen järjestämiseen ja kehittämiseen.

Tulevaisuuden toiminnan kehyksiä pohdittaessa voidaan arvioida niihin kuuluvan seuraavia osa-alueita: verkostomaiset (digitaalisuus ym.) toimintatavat lisääntyvät, jäykät organisaatiot muuttuvat joustaviksi, ennakointitaitojen merkitys kasvaa, elinikäinen oppiminen, voidaan myös kysyä mikä on itse koulutuksen merkitys oppimiseen ja kuka koulutusta järjestää. Koulutuksen järjestämiseen on vaikuttaneet erilaiset ”heilahdus vaikutukset”, kuten Covid-19, Ukrainan sota, maailman talouden muutokset, suhdannevaihtelut, ilmastokysymykset ja monet muut.

Eurooppalaisessa mittakaavassa myös keskustelu ammatillisesta aikuis- ja jatkokoulutuksesta suhteessa (nuorten) ammatilliseen peruskoulutukseen puhuttaa jonkin verran. Kuin myös oppimisympäristöt ja myös ammatillisen ja yleisen koulutuksen yhdistelmät, hybridikoulut. Samoin (opetuksen) ammattiosaamisen modulointi osiin, so. voi suorittaa osissa ja koota niistä ammatillinen tutkinto. (Nyysölä, 2022, s. 127–131; Cedefop, 2023, s. 5–19))

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Tutkimusote ja asetelma

Tutkimus on kuvattavissa käsityksiltään sosiaalisen konstruktionismiin kuuluvaksi. Kyse on tapaustutkimuksesta, joka perustuu pääosin haastatteluihin ja niiden analysointiin, mutta jossain määrin myös arkistomateriaalin analysointiin. Tutkimuksen toteuttamisessa nojaututaan pääosin fenomenologis- hermeneuttiseen tutkimusotteeseen, mutta kuten myöhemmin ilmenee, niin triangulaatio-menetelmien hyödyntäminen laajentaa metodista näkökulmaa monimenetelmäisyyden suuntaan. (Puusa & Juuti, 2022, s. 30; Easterby-Smith ja muut, 2008, s. 59–59; Hackley, 2020, s. 135, 139–158; Lukkarinen, 2009, s. 227–253; Denzin, 1970, s. 472).

Sosiaalisella konstruktionismilla tarkoitetaan seuraavaa: ”Sosiaalikonstruktistinen tutkimus keskittyy pääasiassa sen prosessin selittämiseen, jolla ihmiset kuvaavat, selittävät tai muuten arvioivat maailmaa (myös itseään), jossa he elävät.” (Gergen, 2003, s. 15). Hacking (2009) sinänsä kritisoi koko käsitettä, mutta tässä väitöstutkimuksessa käsite kuvaa sitä, mitä tutkitaan eli ihmisten toimintaa, tässä tapauksessa ammatillisen koulutuksen järjestämistä ja miten sitä arvioivat, jäsentävät ja selittävät tutkimuksen informantit. (kts. myös Saunders ja muut, 2022, s. 146)

Useasti tutkija sosiaalisen konstruktion piirin luettavissa tutkimuksissa on ”sisällä yrityksissä” ja ryhtyy sen vuoksi tutkimaan esimerkiksi yrityksensä asiakkuuksia. Toisin sanoen hänellä on kokemusta po. yrityksestä tai hän voi jopa toimia tutkimushetkellä kyseissä yrityksessä. Hänen roolinsa voi olla havainnoitsija tai itse muutosten toimeenpanija tai käynnistäjä. Viimeksi mainitussa tilanteessa kyse voi olla toimintatutkimuksesta. (Omeihe & Harrison, 2024, s. 156–158). Tässä väitöksessä on piirteitä toimintatutkimuksesta, kuten myöhemmin empiiristä aineistosta ilmenee, mutta koko väitöksen metodin voi kuvata olevan monimenetelmä-tutkimus tai useiden menetelmien käyttämistä. Osittain usean menetelmän käytön syynä on tutkimuskysymys ja sen aiheuttama tutkimusasetelma.

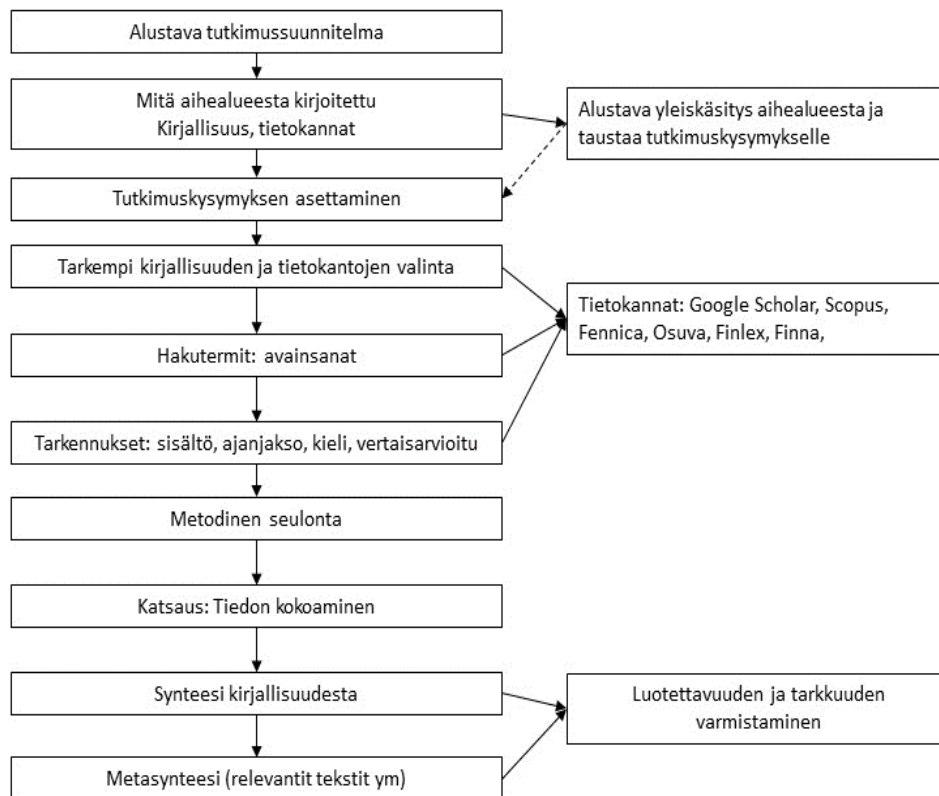
Tietoa voi hankkia ja on hankittu tähän raporttiin monin eri tavoin: Kirjallisuudesta, artikkeleista ja muista tieteellisistä julkaisuista, joita on haettu sähköisistä tietokannoista. Taustalla on vaikuttamassa myös oma kokemus, joka osittain ohjaa tutkimuksen eri vaiheissa tapahtuvia pohdintoja ja johtopäätöksiä kuin myös itse tiedonhankintaa. (Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 170–171). Tutkimuksen alkuvaiheessa tietoa on haettu pääosin Googlestä, josta saadut tulokset ovat olleet erittäin laajoja, mutta joiltain osin tarkoilla rajauksilla on löytynyt käyttökelpoista,

vertaisarvioitua tietoa. Alkuvaiheessa tiedonhaut olivat pohdiskelevaa, jossain määrin kokeilevia. Ensivaiheen hauista raportointi on puutteellista, mutta oppimisen myötä raportointi on tarkentunut.

Sanomalehdet ja muut julkiset tiedonvälityskanavat ovat osaltaan vaikuttamassa tutkimukseen. Ne voivat toimia tiedon lähteinä kuin myös erityisesti sidosryhmänä, vallan vahtikoirina, ja siten muokkaavat niitä ajatusvirtoja, joita julkisen palvelutuotannon ympärillä käydään. Julkisten tiedotusvälineiden artikkeleihin ja mielipiteisiin tässä tutkimuksessa on suhtauduttu hyvää lähdekritiikkiä noudattaen. Plagioinnin välttämiseksi on laadittu eettisiä ohjeita, joita pitää noudattaa. (Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 89–110)

Tarkemman tiedon haun tietokantoina on käytetty Scopus-, Fennica- ja Osuva-tietokantoja, mutta myös Google Scholaria. Kaikista tietoa on hankittu hakusanoilla ja/tai niiden yhdistelmillä. Lähdeluettelossa on lähteen yhteydessä myös todettu digitaalinen osoite tiedon hankinta-aikaan. Keskeiset haut on raportoitu ao. asiasanojen yhteydessä. Osasta hauista on myös liitetiedostoissa yhteenvetokopiot. Käyttöön otetut tiedot ovat olleet joko vertaisarvioituja julkaisuja, julkaistuja lakeja tai säädöksiä, tai viranomaisten ja organisaatioiden julkituomia kannanottoja, tiedotteita, julkaisuja tai tilastoja.

Kirjallisuustiedon hakumenettely voidaan kuvata kuvion 23. avulla. Kuvio tukeutuu edellisen kappaleen tutkimusprosessin kuvaukseen ja toisaalta Salmisen (2011, s 11–13) kirjallisuuskatsauksen vaiheiden kuvaukseen. Tässä tapauksessa on kuitenkin lähdetty liikkeelle laajemmasta kuvan muodostamisesta aihealueesta ja sitten edetty yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Kirjallisuuskatsauksessa tulisi huomioida viiden viimeisen vuoden tutkimukset aihealueelta niin Suomessa kuin maailmallakin. Katsauksessa tulee kertoa hakujen perusteet ja millaisia, mitä tietokantoja on käytetty. (Helo ja muut, 2023, s. 17).



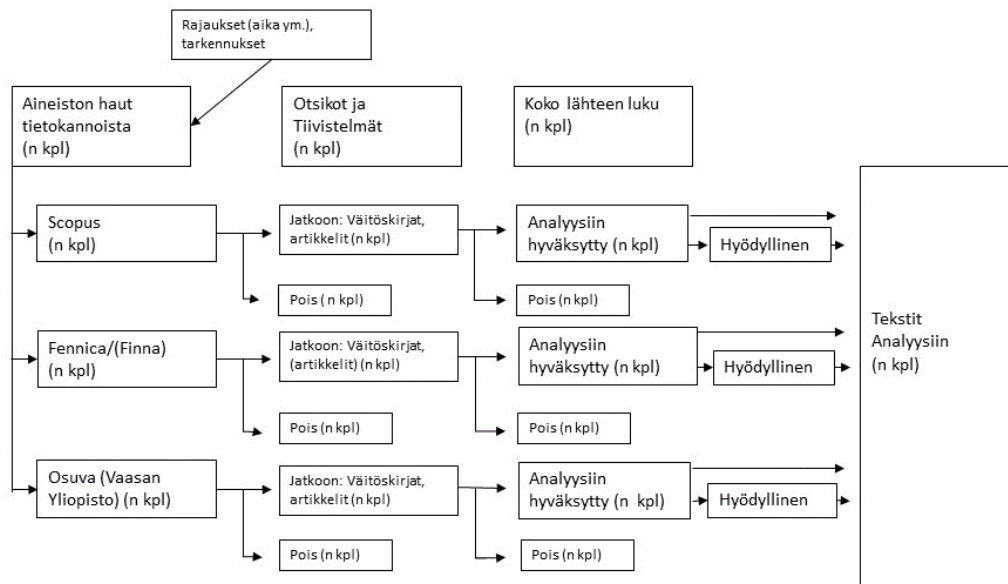
Kuvio 23. Kirjallisuuskatsauksen kulku Salmisen mallia mukaillen. (2011, s. 11)

Kuvion 23. mukaisesti kirjallisuuskatsauksen kulku etenee järjestelmällisesti tutkimuksen etenemisen kanssa. Kirjallisuushakujen hakutermeinä ovat olleet: Tuotantotalous, ammatikasvatus, toimintamalli, ammatillisen koulutuksen järjestäminen/ Industrial engineering and management, Vocational education, Vocational education and training (VET), operating modell (business modell, production modell, operation modell, function modell). Myös muita hakuja, so. muilla hakusanoilla, on suoritettu ja ne on tarkemmin selvitetty ao. asian yhteydessä. (kts. liitteet 1 ja 2). Ongelmana on jonkin verran ollut tietokannoissa esiintyvä saman kohteen kaksinkertainen tulostuminen (dublikaatti). Toisin sanoen po. lähdeaineiston tulostusmäärä voi olla liian suuri, mutta tarkempi tarkastelu ja erityisesti analysoitavaksi siirtyvän aineiston määrä muotoutuu oikeaksi, koska kaksinkertaisuudet puutoavat pois.

Hakujen aikarajausten lisäksi on tarkasteltu artikkelin relevanttiutta tutkimuskysymykseen nähden. Koska tutkimus käsittelee julkisten toimijoiden toimintaa ja joita lait ja valtion ohjaus säätelee merkittävästi, niin kirjallisuuskatsaukseen on otettu merkittävästi lainkohtia ja ministeriön ohjeita ja määräyksiä. Ne eivät ole sellaisenaan vertaisarvioitua aineistoa, mutta ne ovat sellaisia määräyksiä ja

ohjeita, joita tulee noudattaa eli ne ovat faktoja kyseisellä ajanjaksolla. Lait voivat muuttua ja sitten toimitaan uusien säädösten mukaan. Näkemys on tutkimuskysymyksen sisässä eli tarkastellaan ajanjaksoa lainsäädännön muuttuessa: Tässä tapauksessa on kyse laista 531/2017, joka tuli voimaan 1.1.2018.

Tiedonhaku tietokannoista noudattelee seuraava mallinnusta, kuvio 24.



Kuvio 24. Kirjallisuushakujen eteneminen ja analyysiin valikoituvien valinta (Huotari ja muut, 2020, s. 16; Kalakoski ja muut, 2021, s. 57).

Hakujen tarkennus eli rajaukset tarkoittavat julkaisujen aikajaksoa ja tarvittaessa hakusanan lisäystä esimerkiksi palvelutuotanto-hakuun lisätään julkinen. Toisin sanoen tarkempi haku tarkoittaa julkista palvelutuotantoa. Hyödyllinen tarkoittaa tässä tapauksessa laadullista lisävalintaa, jonka seurauksena analyysivaiheeseen etenee sellainen artikkeli tai teos, joka antaa lisäarvoa tähän tutkimukseen. Haku voi koskea vain yhtä tai useampaa tietokantaa ko. tiedon hankintaa varten. Yksi tietokanta tarkoittaa esimerkiksi sitä, että halutaan tietää montako ao. aihepiiriä käsitellyttä väitöskirjaa on julkaistu ajanjaksolla 2018–2023. (Huotari ja muut, 2020, s. 17; Kalakoski ja muut, 2021, s. 58).

Tutkimuskysymys: A. Millaiselta näytti pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli vuoden 2018 alussa ja B. millainen on tulevan toiminnan toimintakehys? Pohdittaessa tutkimuskysymyksen kahta eri osaa, niin ensimmäinen osa (A) vuoteen 2018 sijoittuva ammatillisen koulutuksen järjestäjän tilanne, toimintamalli, on mennyttä kokemusta kuvaavaa asiaa, ja jälkimmäinen osa (B) tulevaisuuteen suuntautuvia olettamia, sillä emme voi tietää niistä tarkasti. A-osa osan tutkimusasetelman voi kuvata olevan ”deskriptiivinen”, sillä sen

tarkoituksena on kuvata järjestäjien ”*tilannetta tai historiaa*” vuoden 2018 alussa. B-osan tutkimusasetelman voi kuvata olevan ”*generalisoiva*”, sillä *siinä kartoitetaan tulevaa toimintaa, ”systeemejä”, koskevia säännönmukaisuuksia, jotta niiden perusteella voitaisiin tehdä luotettavia ennustuksia ja löydettäisiin tai parannettaisiin annettuun (tavoiteltavaan) tavoitteeseen johtavia keinoja.* (Niiniluoto, 1997, s. 26)

3.2 Tutkimusfilosofioista ja metodeista

Klassinen tiedon määrittely toteaa: ”*Tieto on tosi, oikeutettu, uskomus sekä vielä jotakin muuta*” (Airaksinen, 1994, s. 96; Voutilainen ja muut, 1991, s. 13; Niiniluoto, 1997, s. 138). Todetaan myös, että ”*Tieto on hyvin perusteltu uskomus*”, joskin määritelmällä huomataan olevan omat puutteensa. Arkitieto ja tieteellinen tieto kuitenkin poikkeavat toisistaan. Tieteelliseen tietoon sisällytetään parhaita menetelmiä käyttäen saavutetut, luotettavat tulokset, jotka on hyväksytty jossain tieteellisessä yhteisössä. Toisin sanoen tulokset, ”*tieto*”, on asetettu tiedeyhteisön kriittisen tarkastelun alaiseksi. (Niiniluoto, 1997, s. 138–142). Tässä yhteydessä, ”*uskomus tai jotakin muuta*”-näkemykseen, pohtimisen arvoinen on kysymys, jos olemme kiinnostuneita johtamisen tutkimisesta: ”*Mitä johtaja tekee ja miksi?*”; koska joudumme luomaan ensin olettaman, miten he toimivat, uskotko heidän toimivan esimerkiksi biologisesti määriteltyjen persoonallisuuksien, kognitiivisesti omaksuttujen asenteiden tai sosiaalisesti rakennettujen identiteettien perusteella. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 14).

Tietoteoria, epistemologia, käsitetään yleisesti teoreettisen tiedon pohdinnaksi. Onko siihen tuotavissa myös taitotieto = osata tehdä jotain? Pohdinnalla on merkitystä ammatillisessa koulutuksessa. Ammatilliseen sivistyksen katsotaan kuuluvaksi sekä ammattitieto että ammattitaito. Lisäksi ammattisivistykseen kuuluu muutakin osaamista kuten ammattietiiikka ja esteettinen näkemys esimerkiksi kampaajan työn lopputulos. (Tuominen & Vihersaari, 2006, s. 133, 219, 254–261). Taitotieto- käsitettä on syytä arvioida kriittisesti. Esimerkiksi voidaan ottaa puusepän työ, siinä yhdistyvät tieto ja taito. Jotta lopputulos olisi aikaa kestävä, niin sen tekemiseen tarvitaan tietoa. Silmää miellyttävän muodon tuottaminen edellyttää mielikuvan muodostamista esineestä ja taitoa toteuttaa se sekä ymmärrystä, tietoa, mm. materiaalien käsittelystä. Joitain voidaan oppia lukemalla ja toisia asioita tekemällä, kädentaitoja harjoittamalla. Klassisessa tiedon käsityksessä tieto- ja taito- käsitteiden on katsottu olleen lähellä toisiaan. Tulkinnoilla on merkitystä mm. metodien valinnoissa. (Aarnio ja muut, 1991, s. 45–57, Niiniluoto, 1997, s. 137; Saunders ja muut, 2022, s. 134–135).

Ontologisina pohdintoina on todettavissa, että tutkimuskysymyksen osia A. ja B yhdistää aika, joka on välttämätön elementti, jotta itse tutkimuskysymykseen voidaan hakea vastauksia, tehdä päätelmiä ja johtopäätöksiä. Tutkimuksessa voidaan johtaa tietoa ilman kokemuksellista havaintoa, jota ”kutsutaan *aprioriseksi* (*a priori = ennen kokemusta*)” tai sitten kokemuksen jälkeiseen, jonka todentamisessa nojaututaan kokemukseen, tietoon, jota kutsutaan *aposterioriseksi* (*a posteriori = kokemuksen jälkeen*). Ajan katsotaan olevan yksisuuntainen. (Kant, 2013, s. 73–78; Niiniluoto, 1997, s. 136–152; Airaksinen, 1994, s. 81–86; Kuusi & Virmajoki, 2022, s. 30).

Toinen yhdistävä tekijä on, että molemmissa puhutaan koulutuksen järjestäjästä, joka ei sinänsä ole elävä olento, luonnollinen henkilö, vaan ns. oikeushenkilö. Tarvemmin määriteltynä kyse on julkisoikeudellisesta oikeushenkilöstä, jonka ”oikeuksia käyttävät niiden toimielimet”. (Hoppu, 1998, s. 5–20)

Kolmantena epistemologisena yhdistävänä näkökulmana on jo luvussa 1.3 todettu työn etenemistapa: nykyinen tai tässä tapauksessa vuoden 2018 tilanne pohjustaa tulevaa toimintaa. Tavoite on selvittää perustilanne ja millä tavoin siitä siirrytään uusiin tilanteisiin. (Laine ja muut, 2007, s. 33–44; Kuusi & Virmajoki, 2022, s. 31).

Kysymykseen aseteltuun liittyy myös erottavat käsitteet: mennyt aika ja tulevaisuus. Mennyt aika mahdollistaa saada kokemukseen ja niiden synteisiin perustuvaa tietoa. Tulevaisuuteen suuntautuva tieto syntyy analyyttisesti tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä ja tekniikoita sekä esimerkiksi matemaattisia malleja ja simulaatioita hyödyntäen. (Niiniluoto, 1997, s. 145; Niiniluoto, 2103, s. 23–28)

Koska menetelmät ja filosofiset pohdinnat voivat poiketa tutkimuskysymyksen A. osan ja B. osan välillä toisistaan niin on tarpeellista käsitellä A. osa pääosin ensin ja sitten B., tulevaisuuteen suuntautuva osa sen jälkeen.

Toteamus: ”Tiede on järjestelmällistä ja järkipäistä uuden tiedon hankintaa”, sulkee omalla tavallaan uskomukset tieteen ulkopuolelle. Vaatimus uudesta tiedosta sulkee tieteen käsitteen ulkopuolelle sellaiset toiminnot, joiden tarkoituksena on vain aikaisemmin hankittujen tietojen omaksuminen esimerkiksi oppikirjoista. Kuitenkin rajanveto tieteen ja epätieteen välillä on jossain määrin häilyvä. Olennaisena osana voidaan katsoa olevan tieteellisen menetelmän objektiivisuuden vaade: tutkijan mielipiteet ei saa vaikuttaa, tulokset tutkijan ja kohteen vuorovaikutuksen tuloksena, ei uskomuksia, ilmestyksiä tai dogmeja tms. vaan vain tutkimuskohteesta saatava kokemus, tutkimuskohteesta on mahdollista saada totuudellista tietoa ja tästä voi tutkijayhteisö olla samaa mieltä. Väitteille annetaan julkinen perustelu ja ne asetetaan kritiikin kohteeksi. Objektivisuutta voi kuvata esimerkeillä siitä mitä jokin asia on ja subjektiivisuutta se, miten asia meihin

vaikuttavat tai miten me niihin vaikutetaan. (Niiniluoto, 1997, s. 83; Haaparanta & Niiniluoto, 2017, s. 28–29; Omeihe & Harrison, 2024, s. 83–85).

Demarikaatio-ongelmaan, tiede ja epätiede rajanvetoon, ratkaisuna ovat testaukset. Kriittisen tarkastelun, falsifioinnin, tuloksena väärä tieto voidaan sulkea pois, kuitenkin niin, ettei voida ehdottomalla varmuudella väittää saadun tuloksen olevan lopullinen ja oikea tieto. (Popper, 1995). Tätä näkemystä vastaan on esitetty kritiikkiä kognitiivisen teorian eli järkipäriäinen uuden tiedon hankinta, puoltajien taholta. Kognivistilla (ehdoton) totuus on tieteen keskeisin päämäärä. (Niiniluoto, 1983, s. 31, 142).

Voidaan pohtia tieteen eli tieteellisen tiedon kasvua menetelmin ja sellaisin havainnoin, joita ei ole aikaisemmin tultu ajatelleeksi. Etsittäessä tutkimuskysymyksen vastauksia, huomioiden sekä tuotantotalouden että ammattikasvatuksen näkökulmat, on mahdollista saavuttaa suurempi sisältöarvo kuin näkökulmittain erikseen tarkasteltuna. (Popper, 1995, s. 215–218).

Tutkimuksessa on käytetty aineiston keruussa laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Ensivaiheessa, vaatimukset ja odotukset koulutuksen järjestäjille, käytettiin jo valmista, kirjallista materiaalia, joka oli julkisesti saatavilla olevaa tai jota sidosryhmät olivat toimittaneet ammatillisen koulutuksen järjestäjien käyttöön koulutuksen järjestämisessä huomioon otettavaksi. Palvelutuotanto-osiossa aineistona on sekä haastatteluihin perustuva aineisto että koulutuksen järjestäjiltä saatu kirjallinen materiaali, kuten toimintakertomukset ja -suunnitelmat talouslukuineen ja liitetietoineen.

Jo ennen aineiston keruuta on tehtävä monenlaisia valintoja. Syvimmät ja periaatteellisemmat päätökset tehdään, joko tiedostaen tai tiedostamatta, tieteenfilosofisella tasolla. (Hirsijärvi ja muut, 2000, s. 119). Laadullinen tutkimus – kertomus etsimisestä (Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 260) kuvaa hyvällä tavalla myös tämän tutkimuksen tavoitetta. On siis tarkoitus etsiä ja löytää tietoa ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnan ja johtamisen ohjauksen tilanteesta 2018 ja perusteita niidenkehittämiselle.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkasteltavan kokonaisuutena; ”*sen ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta*” (Alasuutari, 2007, s. 38). Lause voi tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa koulutuksen järjestäjältä odotetaan jotain erityistä koulutusta järjestettäväksi paikkakunnalla. Mainittu koulutus ei välttämättä ole valtakunnallisesti merkittävä, mutta se voi yksittäisen paikkakunnan osalta olla ratkaiseva jonkin elinkeinon säilyttämiselle. (Alasuutari, 2007, s. 39).

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksissa kohde voi olla tapahtuman kulku tai ilmiö: tarkastelun kohteena pieni joukko tapauksia tai vain yksi tapaus. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan useasti laadullista tutkimusta, tässä tapauksessa mukana on kahdeksan ammatillisen koulutuksen järjestäjää. Kaikissa empiirissä tutkimuksissa tutkitaan tapauksia siten että: määrällisessä tutkimuksessa tapaus on tilastollinen yksikkö; laadullisessa tutkimuksessa taas useimmiten tapahtumien kulku tai ilmiö. (Laine ja muut, 2007, s. 9).

Tämän väitöstutkimuksen tutkimusotetta voidaan nimittää fenomenologis-hermeneuttiseksi. Sanan ”hermeneutiikka” tausta on kreikan kielen sanassa *hermeneuein, tulkinta*. Tutkimusmenetelmänä hermeneuttinen menetelmä etenee siten, että tutkijan lähtökohtana on jokin rajallinen tekstiä koskeva ongelma. Pohtimalla tekstiä hän hänen on mahdollista löytää yhteys yhä laajempiin konteksteihin. Kun konteksti on löytynyt, niin samalla hän on löytänyt vastauksen alkuperäiseen ongelmaan, edellyttäen, että teksti ristiriidatonta. (Haaparanta & Niiniluoto, 2017, s. 110; Heidegger, 2000, s. 58–63; Varto, 1992, s. 69).

Hermeneuttisessa menetelmässä tutkija esittää ”*työn edetessä koko tekstiä koskevan tulkintaehdotuksen, joka pyrkii ilmaisemaan tekstin merkityksen.*” Ehdotuksen avulla pyritään tulkitsemaan yksittäisiä tekstikohtia ja toisaalta yksittäisten tekstikohtien annetaan vaikuttaa tulkinnan muodostumiseen. Prosessia, jossa siirrytään kokonaisuudesta osiin ja edelleen takaisin kokonaisuuteen nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi. (Haaparanta & Niiniluoto, 2017, s. 110). Niiniluoto kuitenkin toteaa, ettei kyse ole kehäpäättelystä, ”*tai jokin ontologisesti tulkittu ymmärtämisen kehä, johon tutkijan täytyy ’hypätä’, vaan ajattelun eteneminen spiraalin muodossa*” (Niiniluoto, 1983, s. 176).

”*Fenomenologia idea*”, joka on postuumisti koostettu Erward Husserlin käsikirjoituksista, tuo esiin nimensä mukaan fenomenologian ajatuksen. Koosteen kolmannessa luennessa Husserl toteaa: ”*Jokaista psyykkistä elämystä vastaa siis fenomenologisen reduktion ansiosta tavoitettu puhdas ilmiö, joka tuo esille immanentin olemuksensa absoluuttisesti annettuna*”. Myöhemmin hän nostaa esiin intentio -käsitteen, jonka hän toteaa kuuluvan tiedostuselämykseen. (Husserl, 1995, s. 61–73).

Edellä olevan kappaleen ajatukset voi selittää siten, että fenomenologiassa: ilmiö, tieto on (havaittavissa/nähty) läsnä olevaa ja että pyrkimys siihen (tila tai muu ilmiössä kuvattu) on tavoitteellista. Husserl korostaa myös tutkijan oman kokemuksen kuin myös muiden persoonan liittyvien ominaisuuksien merkitystä tutkimukselle teoksessaan ”*Filosofia ankarana tieteenä*”. Johtopäätöksenä on, että toimijan, tutkijan omalla kokemuksella ja maailman katsomuksella on merkittävä rooli tieteen tekemisessä. Tämän väitöstutkimuksen tekijä on viitannut omaan

kokemukseensa ja sen mahdollisiin vaikutuksiin jo johdanto-osassa. (Husserl, 2016, s. 68–77). Puusa & Julkunen toteavat, että ”*kauppatieteellistä tutkimusta tehdään tyypillisesti hyvin lähellä käytännön liike-elämän rajapintaa, jolloin tutkimusilmion syvälinen ymmärtäminen vaatii tutkijalta varsin usein tieteellisten näkökulmien ja käytännön liike-elämän samanaikaista tunnistamista.*” (2021, s. 191). Yin mukaan tutkijan pitää kyetä antamaan riittävästi todisteita siitä, että hän tuntee aiheensa. (Yin, 2009, s. 189). Yin’iä täydentäen tavoite on ymmärtää koko tutkimuksen kohteen toimintakenttää. (Easterby-Smith ja muut, 2008, s. 314–315).

Ankarissa tieteissä ei ihmistä tutkittaessa ole lupa toimia siten, että tapahtuisi esi-neellistämistä tai tutkimuskohdetta kevennettäisiin siten, että kokonaisuus katoaisi. Ankaruudella tarkoitetaan myös sitä, että tutkimuksen tulokset nivoutuvat suoraan ”*kokemustodellisuuteen*” ja ”*niiden pitää olla eettisesti hyväksyttäviä, jotta tutkimusta voidaan pitää kelvollisena*” (Varto, 1992, s. 14)

Fenomenologisessa reduktiossa eli palauttamisessa, ilmiötä tarkastellaan omana todellisuutenaan. Esimerkiksi voidaan ottaa luettava oppikirja. Lukiessamme ajattelemmme luettua ja samalla sekoittuvat eri todellisuudet, nähty kirja, sen teksti ja mielteet eli eideettiset tekijät. Tarkastelemalla, ajattelemalla havainnon kohdetta mahdollisimman monesta erinäkökulmasta etsimme näiden variaatioiden yhteisiä piirteitä. Menetelmässä todellisuus voidaan kohdata: reaalisena, aktuaalisena, ideaalisena. Tällä tarkoitetaan; itse kirja, ajatus tekstistä ja miten ajatus, tietoisuus suunnataan eli intentionaalisuus. (Tuominen & Wihersaari, 2006, s. 90–91). Husserl’in oppilas Hedegger jatkoi fenomenologian tutkimusta ja hän jopa nosti esiin ajatuksen, että ”*fenomenologia on tiedettä olevan olemisesta – ontologiaa*”. Hän myös totesi, että ”*täälläolon fenomenologia on hermeneutiikkaa sanan alkupe-räisessä merkityksessä, joka viittaa tulkitsemistoimintaan.*” (Suomentaja tuo esiin, ettei ontologia Hedeggerin ajatuksen yhteydessä tarkoita perinteistä meta-fysiikan aluetta oppina olevasta). (Heidegger, 2000, s. VIII, s. 61)

Vaikka voidaan todeta, että Descartesin ja fenomenologian omaksumat maailman-kuvat eivät ole yhteneviä (Huhtinen & Tuominen, 2021, s. 302), niin toisaalta Husserlin todetaan pitäneen omaa filosofiaansa jatkumona Descartesin rationalis-mille. (Niiniluoto, 1980, s. 53). Rationalismi, jota Descartesin ”Metodin esitys” – neljä sääntöä voidaan katsoa edustavan, luovat osaltaan perusteita tutkimuksen käytännön tekemiselle. Säännöt tiivistettynä:

- *En koskaan ota totena mitään sellaista, minkä en ilmiselvästi tiedä olevan totta.*

- *Jaan tutkittavan ongelman niin pieniin osiin kuin mahdollista ja tarpeellista, jotta ne ratkeaisivat helpommin.*
- *Etenen yksinkertaisemmasta ja helpoimmasta kohteesta asteittain monimutkaisempiin ja asetan järjestykseen jopa sellaiset asiat, jotka eivät luonnostaan seuraa toisiaan järjestyksessä.*
- *Teen luetteloita ja niin yleisiä katsauksia, että saatan olla varma siitä, ettei mitään ole sivuutettu (Descartes, 2001, s. 131)*

Nuorehkon tutkimusalan, ”**tulevaisuudentutkimuksen** keskeinen ontologinen kysymys koskee paitsi sitä, millaiseksi ymmärrämme tulevaisuuden suhteessa nykyisyyteen ja menneisyyteen, myös erityisesti mahdollisten maailmojen olemassaolotapaa sekä sitä, miten kompleksisuus synnyttää uusia ominaisuuksia. Tulevaisuudentutkimuksen epistemologisesti keskeisin kysymys koskee tulevaisuustiedon erityistä luonnetta ja suhdetta muihin tietämisen tapoihin, erityisesti muihin tieteisiin.” (Kamppinen & Malaska, 2002, s. 55; Heikkilä & Mäki, 2022, s. 64–78; Kuusi, 2013, s. 8).

Systeemiajattelun katsotaan olevan ”*erottamaton osa tulevaisuuden tutkimusta*”. Systeemi- käsitteeseen viitattiin jo tutkimusasetelmaa koskevassa tekstissä. ”*Systeemiajattelussa on keskeistä ymmärtää, miten kokonaisuus toimii: millaisia osia kokonaisuudessa on ja mitkä ovat näiden osien vuorovaikutukset.*” **Systeemien tila ajan funktiona on tulevaisuudentutkimuksen ydintä.** Melkein kaikki voidaan käsittää systeemeiksi, osa ihmisten luomia ja osa muuten syntyneitä, jotka koostuvat useita osista ja yhdistyvät monimutkaisiksi kokonaisuuk- siksi. Yleensä systeemit ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja jos ne ei siihen sopeudu, niin ”*mitä todennäköisemmin ympäristö tuhoaa sen jossain vaiheessa*”. Systeemien välillä syntyy innovaatioita ja ”*voi todeta, että onnistuneet innovaatiot tapahtuvat usein eri tieteiden ja tieteenalojen rajapinnoilla*”. Systeemiajattelu ei sellaisenaan ole metodi tai tieteellinen menetelmä, mutta kuitenkin erityisen tärkeä kuvaamaan (tutkijan) näkemystä maailmasta ja elämästä siinä. (Kant, 2013, s. 73–78; Niiniluoto, 1997, s. 26; Suomi, 2022, s. 80–88)

”*Tulevaisuusuuutta koskeva tieto voidaan jaotella neljään päätyyppiin: dokumentteihin koodattu tieto, keskusteluissa ilmaistu tieto, ennakointiin osallistuvien sisäistämä tieto ja visionäärinen tieto.*” Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä ovat systeemiajattelu ja toimintaympäristöjen tarkastelu, evidenssipohjaiset menetelmät, Delfoi-menetelmä, tulevaisuusverstaat, asiantuntija ja vuorovai- kutusmenetelmät, skenaario -menetelmät, ennakointi ja tiekartat, markkina- ja myyntiennusteet. (Aalto, 2022, s. 355; Aalto ja muut, 2022, s. 3–5; Heizer ja muut, 2017, s. 149–150).

Tulevaisuuden haasteisiin valmistaudutaan tarpeiden mukaan eri menetelmiä hyödyntäen. Tämän väitöstutkimuksen tulevaisuusosion (B) metodina on useamman menetelmän yhdistely. Sovellettavat menetelmät ovat olleet ennakointi, Delfoi-menetelmä ja skenaario-työskentely. Kahta viimeksi mainittua käytetään soveltaen ja merkittävin menetelmä on ennakointimenetelmä.

Ennakointi on valmistautumista tulevaan, mutta se ei ole varsinaista tulevaisuuskien tutkimista. ”Ennakointi on myös toimintaa ja tekemistä eli ennakointi ei siis pelkästään analysoi ja arvioi tulevaa, vaan myös tukee tulevaisuuden muodostumista”. Ennakointia, tulevaisuusajattelua voidaan harjoittaa, jotta kyetään ”näkemään uutta, havainnoimaan muutoksia”, joiden havaitsemiseen ja haastamiseen ”tarvitaan aikaisempia, historiassa syntyneitä peruskokemuksiamme”. Ennakointiprosessissa on tarve tiedostaa, miksi sitä lähdetään tekemään, mitä sillä tavoitellaan ja mitä (me, toimija/-t) ennakoimme. Ennakoinnissa aikarajaus on tarpeen samoin mitkä tai mikä on ongelma, johon haetaan vastauksia. Viimeksi todettu määrittelee myös kysymysten asettelua. Tutkimuskysymyksien teossa on hyödynnetty niin SWOT-analyysin kuin myös PESTE(L) – toimintaympäristön analyysin sisällöllistä ideaa. On todettu, että ”omilla teoilla voi vaikuttaa” tulevaisuuden toteutumiseen mm. strategioita suunniteltaessa. Strategioiden suunnittelussa on myös vaikuttimina eri osapuolille tavoiteltavan lisäarvon tuottamisen lisäksi toimintaa ohjaavat arvot sekä moraaliset ja eettiset tekijät. Ennakoinnissa voidaan myös hyödyntää muita tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä: Kuten Delfoi -menetelmän ideaa, jossa hyödynnetään asiantuntijatietoa ja käydään useampi keskustelukierros tai skenaario-työskentelyä. Ennakoinnin teossa voidaan käyttää, kuten jo aikaisemmin todettiin valmiita aineistoja kuten tulevaisuustutkimuksisakin ja myös epätäydellistä tietoa, sillä siitäkin voi olla hyötyä. (Vanhala ja muut, 2002, s. 120; Dufva, 2022, s. 105–112; Linturi & Kuusi, 2022, s. 178–196; Aalto, 2022, s. 347–358; Lampel ja muut, 2014, s. 294–309).

Skenaario-työskentely etenee vaiheittain, tulevaisuustaulukoita ja vaihtoehtoisia tulevaisuusnäkyymiä, skenaarioita hyödyntäen. Yhtenä vaiheena on PESTEL -analyysi. Työskentelyn aikana esiin nousevat megatrendit, trendit, epävarmuudet, heikot signaalit ja ”villit kortit” huomioidaan tulevaisuuskuvan rakentamisessa. Myöhemmin ”skenaariossa yhdistyy tulevaisuuskuva ja tarina siitä, miten sinne päästään nykyhetkestä”. Skenaario-tekniikkaa hyödynnetään myös mallintamalla ennusteita matemaattisten mallien avulla, esimerkiksi taloudellisten kysymysten simuloinneissa. PESTE -analyysiä voidaan käyttää myös sellaisenaan esimerkiksi strategioiden suunnittelussa tai osana mm. AHP- metodia, jossa matemaattisin menetelmin saan tietoa päätöksenteon perustaksi. (Lätti ja muut, 2022, s. 313–332; Eriksson, 2013, s. 68–95; Parra-Lopez ja muut, 2021; Saaty, 1980; Saaty

1990, s. 9–26; Takala, 2002, s. 345–355; Liu, 2020, s. 15; Kamppinen ja muut, 2002, s. 19).

Laadullisessa tutkimuksessa loogisuus ja vaiheiden yhteensopivuus ovat tärkeitä arviointikohteita arvioitaessa tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Käsitteet realibelisuus eivät niinkään yksiselitteisesti ole sovellettavissa laadullisiin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160; Puusa & Julkunen, 2021, s. 201). Yin (2009, s. 40–45) taasen katsoo laadullisen tutkimuksen arviointikriteereihin kuuluvan rakenteellisen, sisäisen ja ulkoisen validiteetin. Rakenteellinen validiteetti käsittää tiedon keruun ja koostumuksen menettelytavat, sisäinen validiteetti aineiston analysoinnin johdonmukaisuuden ja ulkoinen validiteetti teorian soveltamisen yksittäisessä tapauksessa ja looginen toistettavuus useamman tapauksen tutkimuksessa tai toisessa vastaavassa tapauksessa. Reliabiliteetilla Yin tarkoittaa toistettavuutta siten, että toinen tutkija päätyy samoihin päätelmiin aineiston perustella. Tämä edellyttää, että on noudatettu hyvää tutkimustapaa ja lisätty tapaustutkimuksen tietokantaa.

Tutkimuksen raportissa mahdollisimman tarkka kuvaus aineiston keräämisestä parantaa reliabiliteettia. Validiutta voidaan parantaa triangulaation avulla. (Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 226–228). Triangulaatiota voidaan toteuttaa eri keinoin. Denzin (1970) toteaa olevan vähintään kolme eri keinoa, metodien lisäksi, toteuttaa triangulaatiota. Toisin sanoen on neljä erilaista näkökulmaa toteuttaa triangulaatio:

- aineisto triangulaatio: aineiston käsittely monesta eri näkökulmasta esimerkiksi ajallinen näkökulma, havainnoitsijan näkökulma ja sosiaalisen tilanteen näkökulma
- tutkija triangulaatio, useamman tutkijan osallistuminen tutkimukseen analysoijana ja havainnoitsijana tai aineiston kerääjänä
- metodinen triangulaatio, tutkimus toteutetaan käyttämällä useita eri menetelmiä tai niiden yhdistelmiä
- yhdistelmä triangulaatio, Dencin käyttää myös termiä, moninkertainen triangulaatio, jolla hän tarkoittaa edellä mainittujen yhdistelyä lisätynä erilaisista teorioista asiaa tai ilmiötä tarkastellen.

Lukkarisen kuvaus monimetodisesta kokemuksen tutkimisesta luo ajattelupohjaa niille menettelyille, joita tässä väitöstutkimuksessa on käytetty. Tutkimustyössä tunnetaan välillä epävarmuutta menetelmien osalta ja että tarvitaan joskus *täydentävä triangulaatio* eli haetaan lisää näkökulmia tai aineistoja tulosten

selvittämiseen. Monimenetelmäisyyttä puoltaa se, että siten saadaan kokonaisvaltaisempi ymmärrys tutkittavasta asiasta. (Denzin, 1970, s. 298–313, 472; Lukkari-
nen, 2009, s. 227–253, Seppänen ja muut, 2019, s. 332–339).

Seuraavassa tiivistetysti joitain lisähuomioita laadullisen tutkimuksen tekemi-
seen: Thiselton'in mukaan hermeneutiikassa tutkitaan, miten me luemme ja ym-
märrämme, ja käsittelemme tekstiä, erityisesti toisessa kontekstissa tai erilaisessa
elämässä olevaa kuin omamme. (Thiselton, 2009, s. 17–24). Myös kiinnostuk-
semme kohteet ovat erilaisia. Samoin jokaisella tutkijalla on oma taustansa ja
myös eri tutkimuksilla on omat tavoitteensa. (Varto, 1992, s. 58–69). Tutkimuksen
luetettavuutta parannetaan tarkastelemalla aineistoa useasta eri näkökulmasta.
(Puusa, 2021, s. 145–153.) Asiantuntijahaastattelussa itse haastattelu on jo fakto-
jen esiin kaivamista ja se jatkuu edelleen analyysi vaiheessa. Tämä edellyttää tut-
kijalta jatkuvaa kritiikkiä aineiston käsittelyssä. (Alatalo & Åkerman, 2010, s. 389–
391). Yin neuvoo tekemään analyysin aluksi ensin pieniä kysymyksiä ja sitten ete-
nemään suuriin kysymyksiin. (Yin, 2009, s. 127–164). **Tässä tutkimuksessa
kyse on ollut sisällön analyysistä.** Tavoitteena on, että ”*analyysillä luodaan
selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä
tutkittavasta ilmiöstä*”. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–127).

4 TULOKSET

4.1 Sidosryhmien vaatimuksia ja esityksiä koulutuksen järjestäjille 2014–2019

Empiiristä tutkimusta varten kirjoittaja lähetti pyynnön työmarkkinajärjestöjen keskusliitoille, opettajien ammattijärjestölle, ammattiin opiskelevien järjestölle, edusvalvontajärjestöille sekä Keskuskauppakamarille, että alueellisille kauppakamareille Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla. Yhteensä pyyntö lähetettiin 16 eri järjestölle. Lisäksi on hankittu lisäinformaatiota todettujen ja myös muiden organisaatioiden kotisivuilta. Tavoitteena on ollut saada lisäinformaatiota, jotta voitaisiin luoda käsitys ammatillisen koulutuksen järjestäjille esitetyistä yleisesti ja yksilöidystä vaatimuksesta ja toiveista Etelä- ja Keskipohjanmaalla sekä Pohjanmaan alueella sekä Pohjois-Karjalassa. Samoin kohderyhmänä olevilta ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä on pyydetty vuosina 2014–2018 heille esitetyistä koulutuksen järjestämiseen liittyvistä esityksistä tietoa ja mahdollisia kopioita. Lisäksi on pyydetty Pohjois-Karjalassa toimivalta ammatillisen koulutuksen järjestäjä Rivieralta heille toimitetuista toiveista. On todettavissa, että koulutuksenjärjestäjille toimitettuja asiakirjoja oli vähän.

Pyyntö asiakirjoista lähetettiin maaliskuussa 2018 ja sen keskeinen osa oli seuraava:

”Pyydän Teiltä vuoden 2014 jälkeen järjestönne tekemiä päätöksiä, asiakirjoja, kannanottoja, jotka ovat koskeneet ammatillisen koulutuksen sisältöä, kehittämistä ja tulostavoitteita. Kysymyksinä voivat olla ammatilliset tiedot, taidot ja asenteet sekä muut ammatillisen koulutuksen järjestämiseen liittyvät tekijät. Toivon, että voitte jakaa pyyntöäni myös jäsenjärjestöillenne mahdollisimman kattavan vastausaineiston saamiseksi.” Vastauksia pyydettiin toukokuun loppuun 2018 mennessä. Osa vastauksista tuli varsin nopeasti, mutta loput vasta keväen 2020 aikana. Vastausten venymisen yhtenä merkittävänä tekijänä oli satuma, eli kysyjän sairastuminen, jonka vuoksi työ jäi ns. tauolle pitemmäksi aikaa. Osalta vastauksena oli, että pyytämäni asiakirjat ovat julkisia ja saatavilla järjestön tai liiton kotisivujen välityksellä heidän arkistotalenteistansa.

Todetuilla tavoilla **koottuja asiakirjoja so. lausuntoja tai kannanottoja kerääntyi 190 kappaletta**. Niistä on tehty yhteensä **297 merkityksellistä havaintoa**. Vastaajina olivat:

AKAVA - Korkeasti koulutettujen työmarkkinajärjestö; AMKE- Ammattiosaamisen Kehittämisyhdistys AMKE ry; EK – Elinkeinoelämän keskusliitto; Kauppa-

kamarit; Kirkkotyönantajat; KT- kuntatyönantajat; OAJ- Opetusalan Ammattijärjestö OAJ MTK – Maa- ja metsätaloustuottajien Keskusliitto; SAKKI – Suomen ammattiin opiskelevien liitto; SAK – Suomen Ammattijärjestöjen keskusliitto; STTK – STTK ry; Teknologiateollisuus ry; Yrittäjät – Suomen Yrittäjät ry; VTML – Valtion työmarkkinalaitos.

Lisäksi mukana on myös muutamia kuntien ja ammatillisten paikallisjärjestöjen kannanottoja, joita he olivat toimittaneet tutkimuksessa mukana oleville ammatillisen koulutuksen järjestäjälle. Asiakirjoista on tulostettu mahdollista myöhempää tarkastelua varten paperikopiot kirjoittajan arkistoon. Lisänä tiedonhankinnassa on käytetty vuonna 2017 loppuun saatettua selvitystä Järviseudun koulutuskuntayhtymän ja Suomen Yrittäjäopiston mahdollisesta yhdistymisestä. Selvityksen mukaan puoltaa, että siinä yhteydessä selvitettiin paikallisten yrittäjien, kuntien ja muiden sidosryhmien näkemyksiä ammatillisen koulutuksen järjestämiseen. (Försti & Kuismin, 2017).

Pääosin asiakirjat käsittelevät ammatillisen koulutuksen reformia, lakiuudistuksia, opetuksen rahoitusta, koulutustoimikuntien toiminnan muuttumista ja opetussuunnitelmien sisältöjä ja niihin haluttuja täsmennyksiä tai muutoksia. Raportin kirjoittaja on poiminut niistä esiin sellaisia kannanottoja, jotka nostavat esiin erilaisia painotuksia ammatillisen koulutuksen vaateiksi niiden lisäksi, jotka ovat jo kirjattuna asetuksiin ja määräyksiin. Tällaisia ovat alueen elinkeinorakenteesta johtuvat tarpeet, opiskelijoiden painotukset odotuksiin ja vaatimuksiin, pienet ammattiryhmät ja erikoisalajat. Merkittävänä asiana ovat myös syrjäytymisen ehkäisy ja sen yhteiskunnallinen merkitys sekä tasa-arvoasiat. Edellä olevien vaihtoehtojen perusteella ja niiden vuoksi asiakirjat tuli lukea useamman kerran ja poimia niistä vastauksia em. kohtiin. Yhteenveto täydentää niitä vaatimuksia, joita rahoittaja eli Opetus- ja kulttuuriministeriö oli asettanut rahoituksen arviointikriteereiksi reformin alussa. Sen jälkeen on tapahtunut useampia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi koulutuksen järjestäjien toimintaan. Eräänä tällaisista oli oppivelvollisuusiän laajentaminen 17- tai 18-vuoteen 2021.

Elinkeinoelämän Keskusliitolla ja Kauppakamarilla on muutama yhteinen kannanotto ammatillisen koulutuksen kehittämiseksi. Havainnot on kirjattu molempien sarakkeisiin, joten siltä osin tiedoissa on kahden asiakirjan osalta päällekkäisyyttä. Käsitteilytavalla ei kuitenkaan ole merkitystä lopputuloksen kannalta, sillä merkittävät asiat on koostettu sanallisen muotoon yhteenvetotaulukon jälkeen.

Taulukkoon 2. on kirjattu sellaisia havaintoja, joilla on tai niillä voi olla huomion arvoista lisämerkitystä koulutuksen järjestämisessä jo olemassa olevien säädösten ja määräysten lisäksi. Vastauksista on seuraavassa koottuna yhteenvetotaulukko:

Taulukko 2. Yhteenvedo sidosryhmiltä saaduista vastauksista ja asiakirjoista

| Vastaaja | Yhteensä | Havaintoja | Lausunnot ops, sisällöt, opintosuoritukset | Lausunnot säädösvalmistelut | Lausunnot rahoitusvalmistelut | Järjestämisluvat ja niiden sisältö | Ohjelmat, tiedotteet, julkiausermat | Saataavuus, sijainti, järjestäjäverkko | Laatu: opetus, ohjaus, keskeyttäminen | Laatu: toimintaympäristö, opiskelijahuolto | Yhteistyö, palautejärjestelmät | Opetuksen kehitt., digitaidot ja uudet tekn. | Opettajien ja ohjaajien pätevyys | Muut, mm jatko-opintokelpoisuus yms. | Muut, mm oppivelvollisuus, nuorisotakuu |
|-------------------|------------|------------|--|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|--|--------------------------------|--|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| Akava | 11 | 18 | 3 | 1 | 3 | 1 | | | 2 | 2 | 1 | | 1 | 2 | 2 |
| AMKE | 5 | 13 | | 1 | 4 | 1 | | 3 | 1 | 1 | 2 | | | | |
| EK | 3 | 5 | | | | | 2 | | 1 | 1 | | 1 | | | |
| Kauppakamarit | 4 | 11 | | 1 | 2 | 2 | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| Kirkkotyöntekijät | 13 | 14 | 6 | | 1 | 2 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | |
| KT | 9 | 13 | 1 | 1 | | 3 | | | 1 | | 1 | | 4 | | 2 |
| OAJ | 12 | 25 | 3 | 6 | 2 | | | 3 | 4 | 2 | 4 | | 1 | | |
| MTK | 55 | 73 | 34 | 15 | 4 | 3 | | 3 | 3 | 4 | 2 | | 2 | | 3 |
| SAK | 31 | 45 | 12 | 8 | 8 | 5 | | 1 | 3 | 3 | 2 | | 1 | | 2 |
| SAKKI | 5 | 15 | | 2 | 1 | | 3 | | 3 | 1 | 2 | 2 | | | 1 |
| STTK | 14 | 21 | 5 | 4 | 3 | | 1 | 3 | 1 | 1 | | 2 | | | 1 |
| Teknologia-teol. | 2 | 5 | | | | | 2 | | 1 | | 1 | | 1 | | |
| Yrittäjät | 9 | 10 | 2 | 1 | 2 | 1 | | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| VTML | 3 | 4 | | 1 | 1 | | | | | | | | 1 | 1 | |
| Kunnat ja yhd. | 6 | 6 | | | | | | 5 | | | | 1 | | | |
| Maakuntaliitot | 8 | 19 | | | | | 8 | | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | | 2 |
| Yhteensä | 190 | 297 | 66 | 41 | 31 | 18 | 19 | 19 | 24 | 17 | 20 | 10 | 14 | 4 | 14 |

Vastaajat esittivät näkemyksiä laajasti eri kohtiin. Kannanotoilla on vaikutuksensa koulutuksen järjestäjän toimintaan, osalla suoraan ja osalla säädösten ja OKM:n ja OPH:n ohjeiden muodossa. Seuraavien näkemysten voidaan arvioida suoraan vaikuttavan koulutuksen järjestäjien toimintaan:

Opetussuunnitelmiin tehtyjä esityksiä: Esityksissä on korostettu työelämä-lähtöisyyttä, toisin sanoen työpaikoilla tapahtuvaa opetusta ja myös sisältöjen muokkaamista mahdollisimman lähelle työelämän vaatimuksia. (Kirkko 5.10.2017, AKAVA 6.6.2014) Valinnaisten aineiden tosiasiallinen

mahdollistaminen ja digitaaliset oppimisalustat ja -ympäristöt ovat usean tahon vaateena (Yrittäjät 3.10.2017, Pohjois-Karjalan liitto 2019). Lausunnoissa on myös painotettu työturvallisuusosaamisen lisäämistä, kestäväen kehityksen edistämistä ja myös ammattitaitokilpailuihin osallistumista huippuosajien saamiseksi. (MTK, 2014 ja 2017; Kirkko, 2017)

Säädösvalmisteluiden lausuntovaiheessa on huomioitu runsaasti mahdollisia ongelmakohtia ja kysymyksiä, joilla on merkitystä koulutuksen järjestäjän toiminnassa:

- Miten turvataan koulutuksen laatu eri tilanteissa? Laadun arviointiin vaikuttavana tekijöinä on nostettu esiin opintojen ohjaus: Ts. miten paljon koulutuksen järjestäjät tulevat käyttämään resursseja ohjaukseen?
- Tuleeko koko ikäluokka, ikäluokat, koulutettua? Koulutuksen laadun tulee olla sellaista, että se turvaa jatko-opinto- ja työelämäkelpoisuuden.
- Miten hoidetaan koulupudokkaat; ts. mahdollinen lisä- ja tukiopeetus. Opettajien sijaisuuskysymykset on myös nostettu esille; oppilasarvioinnissa käytetään julkista valtaa.
- Onko epäpätevällä, puuttuu mahdollisesti pedagoginen pätevyys, oikeus oppilasarviointiin pitkissä sijaisuuksissa.
- Koulutuksen saatavuus, erityisesti pienillä aloilla, järjestäjäverkon supistuessa herättää huolta.

(AKAVA 2016, KT 2017, Keskuskauppakamari 2016, Kirkko 2014, OAJ 2017, SAK 2014 ja 2019, SAKKI 2017, STTK 2014)

Ammatillisen koulutuksen rahoitusvalmistelun lausunnot ovat osittain samansuuntaisia kuin edellä todetut säädösvalmisteluihin annetut kannanotot.

- Rahoitukseen liittyvissä lausunnoissa on esiin nostettu tehokkuuskäsite suoritusrahoituksen laskentaperusteissa. Näkemyksissä oli korostettu oppimisympäristöjen ja opettajien yhteiskäyttö järjestämistavasta riippumatta; esimerkkinä aikuis- ja nuorisosaasteen resurssien yhteiskäyttö.
- Opiskelijoilta perittävien maksujen ei saa ohjata koulutusta ja tutkintojen suorittamista vain vahvoille aloille ja varakkaille.

- Jos koulutus ei ole laadukasta, niin rahoitukseen ja koulutuksen järjestämiseen pitäisi tulla rajoituksia. Eräänä mittauskeinona pitää olla toimiva palautejärjestelmä.

(MTK 2014-2018, AKAVA 2018, Kauppakamari 2014)

Tiivistetysti voi todeta, että oli useita kannanottoja, joissa otettiin kantaa: Järjestämislupiin ja järjestäjöverkkoon, toimipisteiden sijaintiin, koulutuksen saatavuuteen, yhteistoimintamuotoihin, oppimis- ja toimintaympäristöihin, opiskelija-huoltoon, palautejärjestelmiin, opetuksen kehittämiseen, opettajien ja ohjaajien pätevyyteen, syrjäytymisen torjuntaan ja nuorisotakuuseen.

Maakuntien liitot ovat ottaneet ammatillisen koulutuksen huomioon omissa strategioissaan: Panostusta robotisaatioon ja digitalisaatioon tarvitaan. On myös varmistettava henkilöstön osaamistaso yhä kiihtyvässä muutoksessa. Negatiivinen väestökehitys ja sen myötä työvoimapula huolettaa. Kohtaanto-ongelmat työmarkkinoilla ovat osissa maakuntia huolena. Auttaisiko siinä parempi oppilaan ohjaus?

4.2 Sidosryhmien esityksiä ammatillisen koulutuksen järjestämiseen 2024

Työelämän ja yhteiskunnan muutokset ovat nähtävissä elinkeinoelämän ja kunta-liiton esityksissä tulevan ammatillisen koulutuksen järjestämisessä huomioitavaksi. Esityksien perusteissa on huomioitu mm. Ukrainan sota ja sen vaikutukset, vihreä siirtymä, digitalisaatio ja osaajapula. Seuraavissa kappaleissa on tiivistettyinä ao. tahojen näkemyksiä ja vaatimuksia kehittämiseen.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) korostaa yritystarpeiden huomioimista ammatillisessa koulutuksessa. ”Koulutuksen kehittämisessä digikehitystä tulee johtaa aktiivisesti, ennakkointia tulee parantaa dataa hyödyntämällä ja digitaalisia oppimisympäristöjä tulee hyödyntää täysimääräisesti.” Englannin kielistä ammatillista koulutusta tulee lisätä. (www.ek.fi, tulostettu 7.2.2024.)

Teknolohiateollisuus tuo esiin jo aikaisemmin todettuja (Warren, 2019, s. 1–120) kehittämissesityksiä. Samalla kun esityksessä tuodaan julki, että työpaikoilla tapahtuva oppiminen parantaa opiskelijoiden motivaatiota ja edistää työllistymistä: ”On erittäin tärkeää, että opiskelijat pystyvät harjoittelemaan koneiden käyttöä työelämän kaltaisissa oppimisympäristöissä myös oppilaitoksissa. Siksi tekniikan alojen oppimisympäristöihin tulee investoida ja varmistaa laitteiden pitäminen ajantasalla.” Samoin esityksessä korostetaan työelämän osaajatarpeiden

tydyttämistä ja englanninkielisen koulutuksen tarpeellisuutta. (www.teknologia-teollisuus, tulostettu 7.2.2024)

Kuntaliitto kannattaa saman suuntaisia toimia kuten edellä on jo todettu. Niiden lisäksi esityksessä todetaan, että ”kuntien on tärkeä asettaa omistajaohjauksessaan koulutuskuntayhtymän tai osakeyhtiön toiminnalle selkeät tavoitteet ja valvoa niiden toteutumista”. Yhtiöiden osalta todetaan, että: ”Kuntalain mukaan kuntien on otettava yhtiön toimialaan liittyvä asiantuntemus huomioon valitessaan hallituksen jäseniä”. (www.kuntaliitto.fi , tulostettu 7.2.2024)

Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan kauppakamarien kannanotoista on luettavissa samansuuntaisia esityksiä kuin edellä on jo tuotu julki:

* Alueella pitää olla saatavilla osaavaa työvoimaa yritysten tarpeisiin ja että opetus ja tutkimus palvelevat alueen elinkeinoelämän tarpeita.

* maahantulon esteiden vähentäminen ja lupabyrokratian purku, jotta voidaan saada lisää osaajia. Perusteena on, ettei kotimaisia osaajia ole riittävästi saatavilla. (www.pohjanmaankauppakamari.fi ja www.etela-pohjanmaankauppakamari.fi, tulostettu 13.2.2024).

4.3 Koulutuksen järjestäjiltä tutkimusta varten saadut dokumentit

Käytettävissä olleesta aineistosta, 84 asiakirjaa, on laadittu luettelo, taulukko 3. Aineisto on pääosin julkista kuntayhtymien hallintojen käsittelemiä aineistoja. Koulutuksen järjestäjät ovat toimittaneet aineiston tätä tutkimusta varten, ja ne ovat tallennettuna tekijän arkistoon. Aineiston osalta huomioitava, Vaasan ammattioppilaitos on osa Vaasan kaupungin organisaatiota ja sen vuoksi ko. oppilaitoksen osalta ei ole erillisiä taloussuunnitelmia tai tilinpäätöstietoja erikseen kirjattuna, vaan ne ovat osa kaupungin toimintaa. Samoin Svenska Österbottens Förbund för Utbildning och Kultur (SÖFUK): Yrkesakademin ja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riverian analysoinneissa on huomioitava, että ko. kuntayhtymien toimintaan kuuluu myös muita merkittäviä toimintakokonaisuuksia ammatillisen koulutuksen lisäksi.

Taulukko 3. Luettelo koulutuksen järjestäjiltä saaduista asiakirjoista

| Koulutuksen järjestäjä | Vuoden 2018 talousarvio ja suunnitelma | Vuoden 2018 Tilinpäätösasiakirjat | Vuoden 2020 talousarvio ja suunnitelma | Vuoden 2020 tilinpäätösasiakirjat | Muut asiakirjat | Yht. |
|--|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------|-----------|
| Koulutuskuntayhtymä Optima | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, SEDU | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Järviseudun koulutuskuntayhtymä, JAMI | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| Keskipohjanmaan koulutuskuntayhtymä KPEDU | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 11 |
| Suupohjan koulutuskuntayhtymä, Vuoksi | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 12 |
| Svenska Österbottens Förbund för Utbildning och Kultur (SÖ-FUK), Yrkesakademin, YA | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 10 |
| Vaasan ammattioppilaitos, VAMIA | 1 | 1 | 1 | 1 | 21 | 25 |
| Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, Riveria | 1 | 1 | 1 (2021) | 1 | 5 | 8 |
| Yhteensä | | | | | | 84 |

4.4 Koulutuksen järjestäjien organisaatiomuutokset uusien säädösten seurauksena

Vuosi 2018 oli ensimmäinen toimintavuosi uuden ammatillisen koulutuksen lain-säädännön voimassaoloaikana. Toimintasuunnitelmat ja talousarviot antavat viitteitä siitä, miten tutkimuskohteena olevat koulutuksen järjestäjät valmistautuivat uuden säännösten vaikutuksiin. Useimmat järjestäjät olivat jo aikaisempina vuosina sopeuttaneet toimintaansa uuteen tilanteeseen, kuten myöhemmin haastatteluraporteista ilmenee.

Toimintasuunnitelmista ilmenee, että järjestäjät ovat uusineet organisaatioitaan sekä sopeuttaneet taloussuunnitelmat vastaamaan uutta tilannetta. Pietarsaassa toimiva Optima toteaa toimintasuunnitelmassaan käyttöön otettavaksi uuden organisaatiomallin ”Optima 2018” vuonna 2018. (Optima, 2017, s. 4). Organisaatiota voisi kuvailla sen olevan yhdistelmä matriisiorganisaatiosta perinteisemmästä funktionaalisesta organisaatiosta, johon on yhdistetty tiimijohtaminen. Mielenkiintoinen ja muista poikkeava on kahden rehtorin malli. Heidän työnjakoansa voi tiivistetyksi kuvata, että koulutuspalvelujen rehtori vastaa kaikista oppilas- ja tukipalveluista, joihin kuuluu oppilaiden ottamisesta aina oppilaiden terveydenhuoltoon saakka sekä myös vastuu SORA-säädösten osuudesta. Oppiminen- tulosalueella on taasen esillä oppilaiden ohjaus, pedagogiikan johtaminen ja kehittäminen kuin myös mm. yritysten ja työelämän kanssa tehtävä yhteistyö. Kuntayhtymän johtajan mukaan kahden rehtorin mallin peruste on pätevyysvaatimukset eli molemmille on asetettu pätevyudeksi säädösten mukainen rehtorin pätevyys. Harkinnassa on tehtävänimikkeiden tarkistus, mutta rehtorin pätevyysvaatimukset tulevat säilymään molemmilla. Optiman organisaatio on kuvion 25. mukainen.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, Sedu, uudisti myös organisaationsa. Uusi organisaatiomalli otettiin käyttöön vuoden 2018 alussa. Organisaatiokaavio, kuvio 26. on vuonna 2023 edelleen samanlainen kuin 2018, joskin henkilöt ovat vaihtuneet mm. eläköitymisten myötä.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymän uusitun organisaatiomallin voi katsoa olevan saman tyyppinen kuin Optiman rakenne, kuitenkin siten erilainen, että tiimien sijalla ovat toimipisteet.

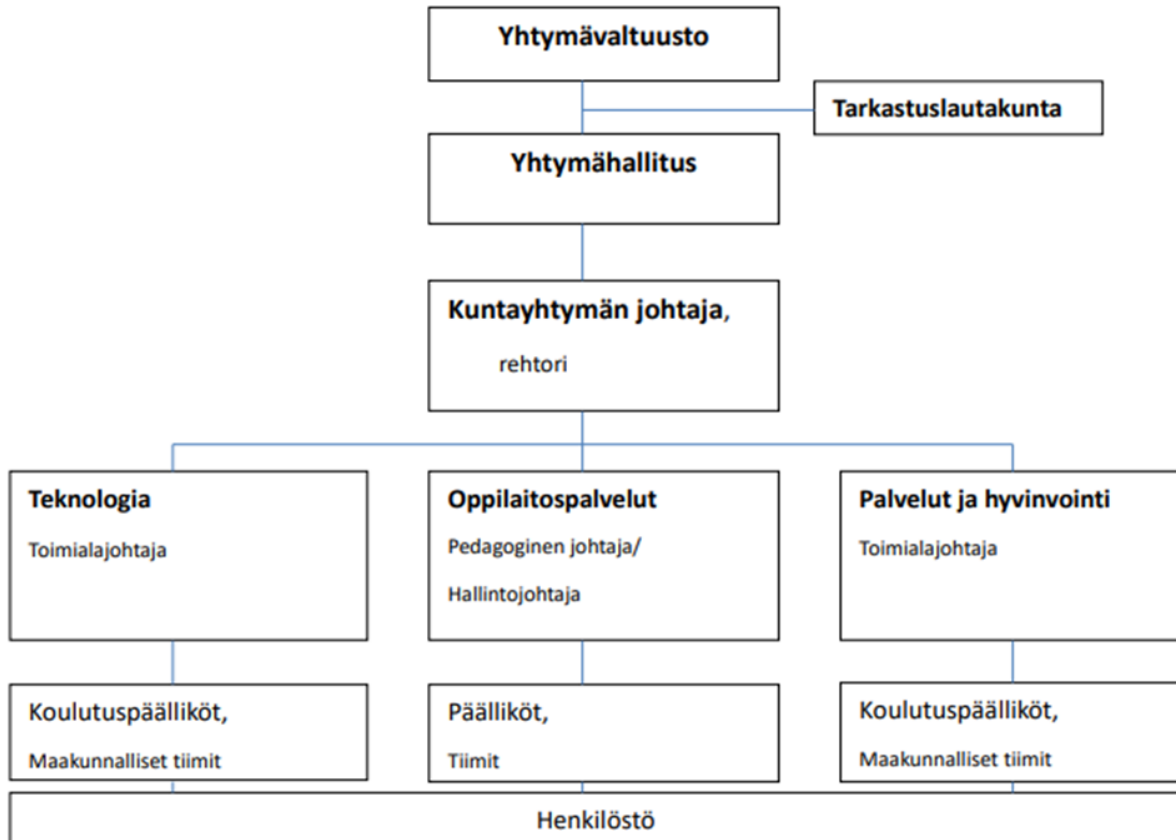


Kuvio 25. Koulutuskuntayhtymä Optiman organisaatio 2018. (Optima, 2017).



Kuvio 26. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio 2023 (www.sedu.fi)

Myös tutkimuskohteena ollut Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, Riveria, uudisti organisaationsa vuoden 2018 alusta lukien, kuvio 27. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän, Riverian, organisaatorakennetta voidaan kuvata olevan divisioonaorganisaation tyyppinen (Haverila ja muut, s. 104).



Kuvio 27. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riverian organisaatio
1.1.2018 (Riveria, 2017)

Järvisseudun koulutuskuntayhtymä, Jami, tiivistä organisaatiotaan muiden tapaan lainsäädännön uusiutuessa. Jamin organisaatio on funktionaalista muokattu tuloksikköorganisaatio (Haverila ja muut, 2005, s. 104), jossa johtoryhmän muodostavat kuntayhtymän johtaja/rehtori, talousjohtaja ja koulutusalojohtajat, jotka johtavat samalla tuloksikköitään. Luottamushenkilöhallinto muodostuu valtuustosta, tarkastuslautakunnasta ja kuntayhtymän hallituksesta. Suupohjan koulutuskuntayhtymä, Vuoksi, oli uusinut organisaationsa jo vuoden 2015 alussa uudistaessaan hallintomalliaan. Se on samansuuntainen Jamin kanssa.

Edellä kuvatuilla organisaatorakenteilla oli yhteistä, että oli ne sitten funktionaalisia tai siitä kehittyneitä malleja, niin niissä oli yhdistelyä erilaisiin johtamis-

malleihin, kuten edellä jo todettu tiimijohtaminen tai sitten linjajohtamistyyppinen, ydinprosesseihin perustuva ratkaisu (Haverila ja muut, 2005, s. 103). Jokaisessa on yhteistä, että ne huomioivat säädösten tiivistymisen ja sen myötä myös organisaatioita tiivistettiin ja kevennettiin. Lisäksi jokaisella on yhtiömuotoinen ”Palvelu Oy”, joka hoitaa kilpailluilla markkinoilla tapahtuvaa koulutusta, kuten esimerkiksi erilaisia korttikoulutuksia, työsuojelu- ensiapu, tulityökortit ja muita, ns. ei tutkintoon johtavia koulutuksia. Erityisesti Riveriassa muutos oli suuri, sillä heillä oli ollut aikaisemmin toimipisteittäin, koulukohtaiset johtokunnat ja niiden myötä erilliset koulukohtaiset suunnitelmat ja kehitysprosessit. Riverian organisaatioon kuuluu ammatillisen koulutuksen lisäksi myös kesäyliopisto- ja kansalaisopistotoiminta.

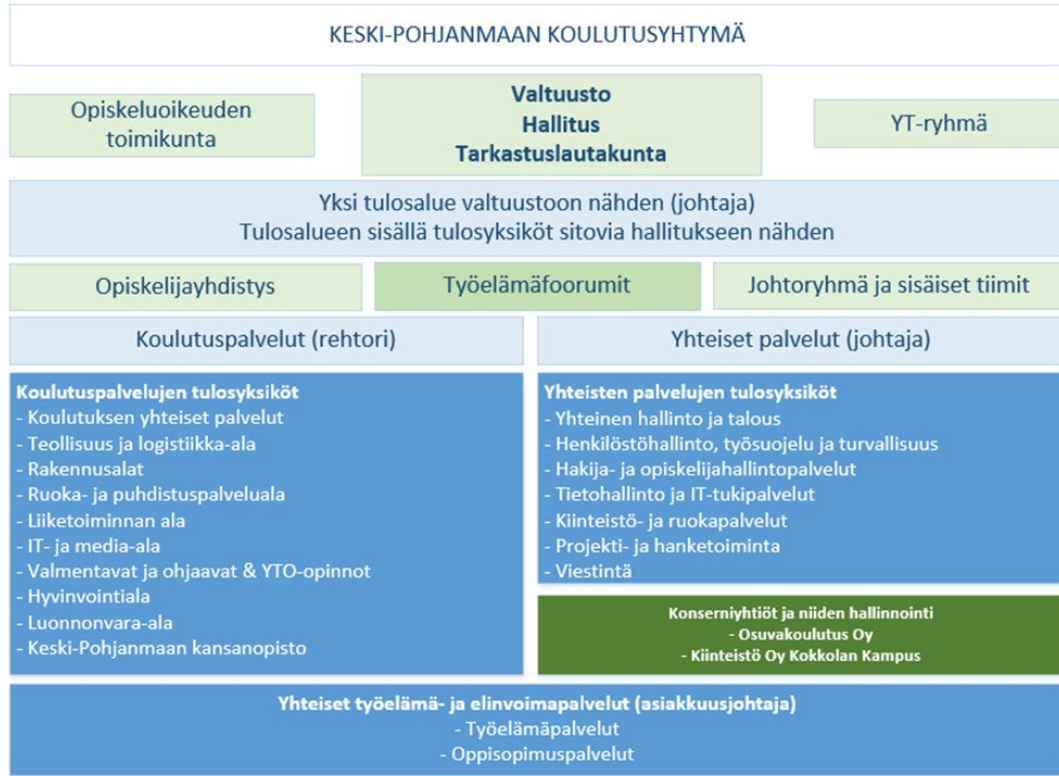
Suupohjan ammattioppilaitos hallinnoi myös alueensa työvoimapalveluita ja työpajatoimintaa alle 29-vuotiaille nuorille. Palvelukokonaisuus tarjoaa sille merkittävän toimintalisän varsinaisen ammatillisen koulutuksen lisäksi. (www.vuoksi.fi, 16.8.2023)

Vaasassa toimivilla Vaasan ammattioppilaitos VAMIAlla ja Svenska Österbontens förbund för utbildning och kultur -kuntayhtymä SÖFUK:ssa Yrkesakademin i Österbottens:lla ovat organisaatiomallit poikkeavat edellä todetuista. Osittain syynä on omistajuus; VAMIA on osa Vaasan kaupungin organisaatiota, omana tulosityksikkönään. Yrkesakademin, YA, on taasen osa isompaa SÖFUK-palveluorganisaatiota, johon kuuluu ammatillisen koulutuksen lisäksi Pohjanmaan ruotsinkielisten kulttuuripalvelut ja Vaasassa toimiva ruotsinkielinen teatteri.

Svenska Österbontens förbund för utbildning och kultur -kuntayhtymä SÖFUK:ssa Yrkesakademin i Österbotten:lla organisaatio on matriisimuotoinen, mutta itse Söfuk:n organisaatio funktionaalinen organisaatio. Kuntayhtymän toimialueisiin kuuluu ammatillisen koulutuksen lisäksi ruotsinkielinen teatteri Vaasassa ja Pohjanmaan alueen ruotsinkielinen kulttuuritoiminta omina tulosityksiköinään. Söfuk ja alueen ammattikorkeakoulu omistavat yhdessä koulutusosakeyhtiön, joka tarjoaa palveluita kilpailun alaisissa koulutuksissa, mm. ns. korttikoulutuksia ja konsultointityyppisiä koulutuskokonaisuuksia. Yrkesakademin organisaation johdossa on rehtori ja hänen alaisuudessaan neljä palvelukokonaisuutta: opiskelija-palvelut, hallinto- ja kiinteistöpalvelut, koulutuspalvelut sekä kehittämis- ja elinkeinoelämänpalvelut. Ne palvelevat viittä eri opintoaluekokonaisuutta: kauppaa ja palveluja, tekniikkaa, luonnonvara- ja ruokahuoltoa, terveys- ja hyvinvointialoja sekä kulttuuri ja kasvatusaloja. Opintoaluekokonaisuuksien ympäröi poikkileikkaavana toimintana on yhteinen pedagogiikka- ja tutkintönäkemys. Organisaatiomalli otettiin käyttöön vuoden 2019 alussa.

Vaasan kaupungin omistaman ammattioppilaitos VAMIA'n johtamisjärjestelmällinen on prosessijohtaminen. Prosessikuvauksissa on esitettyä toimintamenetelmät erilaisia päätöksentekoprosesseja varten oppilasvalinnoista, eri hankintamenettelyistä, rekrytoineista, kehittämisestä sekä useista muista prosesseista. Asiakirjoista ilmenee, että Vaasan kaupungin luottamushenkilöhallintona ammatillisen koulutuksen osalta, osana sivistystointia, toimii koulutuslautakunta, jonka alaisuudessa toimii sekä ruotsin- että suomenkielinen jaos. Ammatillisen koulutuksen esittelijöinä toimii rehtori tai tarpeen mukaan jompikumpi apulaisrehtoreista. VAMIA'n johtavana viranhaltijana on rehtori ja lisäksi kaksi vararehtoria. Heidän alaisuudessaan koulutuspäälliköt johtavat omia palvelukokonaisuuksia, joita ovat: teknologia-, energia-, matkailu-, hyvinvointi-, liike-elämän palvelut ja laajennettu oppisopimus. Palvelukokonaisuuksilla on tukenaan sidosryhmien edustajista kootut neuvottelukunnat. Taloushallinto hoidetaan Vaasan kaupungin toimesta, mutta ammatillisen koulutuksen taloushallintoa varten on nimetty oma vastuuhenkilö. Koska koulutuksen järjestäjän omistajuus VAMIA:ssa on muihin verraten erilainen, niin säädösten muutos ei lisännyt uudistustarpeita samaan tapaan kuin muilla.

Haastattelujen jälkeen organisaation muutos tapahtui Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymässä. Hyväksytty organisaatio on otettu käyttöön 1.1.2022.



Kuvio 28. Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymän organisaatio 1.1.2022
(www.kpedu.fi)

Keskipojanmaan koulutuskuntayhtymän, KPEDU:n organisaatiokaaviossa, kuvio 28., kiinnittyy huomio kahteen jossain määrin muista poikkeavaan malliin. Organisaatiossa on nostettu keskeiseen asemaan työelämäfoorumit ja toisena, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riveriankin kaaviossa esiintynyt tiimityöskentely. KPEDU:ssa puhutaan sisäisistä tiimeistä ja Riveriassa maakunnallisista tiimeistä. Myös Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, Sedu puhuu tiimityöskentelystä.

Yhteenvedonomaaisesti on todettavissa, ettei vertailussa mukana olevilla koulutuksen järjestäjillä ole täysin samanlaista organisaatiota toisen järjestäjän kanssa. Osittain siihen on syynä, että toiminnoissa on mukana ammatillisen koulutuksen lisäksi myös muita palveluita tai sitten omistajuus ei ole kuntayhtymäpohjainen, vaan kyseessä on yhden kaupungin omistama oppilaitos. Omistajuudella voi arvioida olevan merkitystä talouden vakauden arvioinnissa. Varsinaista ammatillista koulutustoimintaa ja sen tuloksellisuutta sinänsä voitaneen vertailla objektiivisemmin omistajuuksista huolimatta. Tutkintoon tai sen osien suorittamiseen tähtäävän ammatillisen koulutuksen lisäksi järjestäjillä on kyseisen kuntayhtymän

kokonaan omistama tai yhteisomistuksessa toisen koulutuksen järjestäjän kanssa oleva palveluyhtiö tuottamassa kilpailulainsäädännön alaisia koulutus- ja palvelutuotteita.

4.5 Koulutuksen järjestäjien vertailu vuosilta 2018 ja 2020 talousarvioiden ja tilinpäätösten perusteella

Kuntalaissa on määräykset talousarvionlaadinnasta. Lain perustella on laadittu suositus, ohjekirja, jossa neuvotaan ja annetaan ohjeita talousarvion tekoon tulevalle vuodelle ja sitä seuraaville kahdelle seuraavalle vuodelle. Merkille pantavaa on, että taloussuunnitelmissa on oltava näkemys siitä, miten kertyneet alijäämät katetaan. Yleisperiaatteena on, että vuosittain tulo- ja menoarvioissa talouden tulisi olla tasapainossa. (Korento & Ylitalo, 2022, s. 6).

Tulosten koonnissa ja vertailutietojen kirjaamisessa on hyödynnetty Suomen Kuntaliiton laatimaa ”Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta” – kirjaa (2017). Kirjassa ohjeistetaan kuntia ja kuntayhtymiä tilinpäätöksen laadinnassa, ”niin että se antaa oikean ja riittävän kuvan kunnan tai kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta”. (s. 5)

Yhteenvedoissa on koottuna tunnusluvut tutkimuksen kohteina olleista koulutuksen järjestäjien raporteista. Raporteissa on huomioitava, että esimerkiksi maksuvalmiutta ei VAMIA’n osalta saatu, sillä sen toiminta on osa Vaasan kaupungin sivistystoimintaa. Myös kuntayhtymien toiminnossa on huomioitava, että toimintaan voi kuulua merkittävästi myös muuta kuin ammatillista koulutusta. Nämä asiat, muut tehtävät, tuodaan esiin yhteenvedoissa.

Edellä todettuihin, Suomen kuntaliiton kustantamiin lähteisiin viitaten vertailtavaa tietoa ovat: Talousarvion suuruusluokka, taseen loppusumma, tilikauden tulos, investointien tulorahoitus, Kassan riittävyys, omavaraisuusaste, suhteellinen velkaantuneisuus, kertynyt ylijäämä, lainakanta, oppilasmäärä/rahoitusperusteen mukainen oppilasmäärä, henkilökunnan määrä/josta opetushenkilökuntaa, henkilöstön keski-ikä.

Koulutuksien järjestäjät ovat määritelleet suunnitelmissa myös toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet suunnitteluvuodelle ja jaksolle. Niistä raportoidaan yhteenvedona, siltä osin kuin niissä on lisäyksiä Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) rahoituskriteereihin verraten. Kriteerit ovat kirjattuna kappaleessa 3.2.3, rahoituskriteerit: Vuodelle 2018: Tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä, profiilikerroin (painotetut opiskelijavuodet), (kiky-vähennys 208 ja 2019), harkinnanvarainen korotus, tutkintojen määrä, tutkinnoista kertyvät suorituspisteet, arvonlisävero-

korotus. Vuodesta 2019 alkaen lisäys: harkinnanvarainen korotus (hakemuksesta), tutkinnon osien osaamispisteet (tutkinnon osien painotetut osaamispisteet), työllistyneet ja jatko-opintoihin siirtyneet (painotetut pisteet), opiskelunsa aloittaneiden palauteiden pisteet, opiskelunsa päättäneiden palautteiden pisteet. Vuodesta 2023 alkaen: työpaikkaohjaajankyselyn pisteet, työpaikkakyselyn pisteet. Perusteet ovat siis: perusrahoitus, suoritusrahoitus ja vaikuttavuusrahoitus.

Arvioitaessa koulutuksen järjestäjien suunnitelmia ja raportteja on edellisen kappaleen rahoituskriteerit yhtenä arviointiperusteena. Toinen keskeinen arvioinnin peruste on kappaleessa 3.2.2 esiin tuodut järjestämisluvan myöntämisperusteet. Niitä olivat tarvittava osaaminen tehtävän suorittamiseksi, yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa, talous ja toiminta pitää olla kunnossa, jotta tutkinnot ja koulutukset tulee asianmukaisesti hoidettua. Mitattavina ja seurattavina asioina ovat opetushenkilöstön pätevyys, toimiva laadunhallintajärjestelmä ja sen jatkuva parantaminen, taloustiedot: suunnitelmat ja taloustilanne, omistajat ja toiminnan organisointi, oppimisympäristöistä ja tiloista tiedot.

Edellä todetut asiat ovat sellaisia, joita arvioidaan ja mitataan rahoittajan eli Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta. Voidaan todeta niiden olevan niitä vähimmäisvaatimuksia, joita koulutuksen järjestäjän on syytä noudattaa. Lisäksi koulutuksen järjestäjillä voi olla useita lisäyksiä oman toiminnan kehittämiseksi ja seuraamiseksi. Seuraavan luvun kappaleiden teksteissä tavoitteena on erityisesti löytää niitä arviointikohteita ja mittareita, joita koulutuksen järjestäjät ovat nostaneet esiin omissa suunnitelmissaan ja joista he ovat raportoineet tilinpäätöskertomuksissaan.

4.6 Koulutuksen järjestäjät eri alueilla

Etelä-Pohjanmaan ammatillisen koulutuksen järjestäjät

Järviseudun koulutuskuntayhtymä, JAMI:n talousarvioissa ja toimintasuunnitelmissa heijastuu rahoitusperusteena olevien oppilaspaikkojen merkittävä vähentäminen ennen käsillä olevaa suunnittelukautta. Vuoden 2018 talousarvion tekstiosassa (s. 3) todetaan, että ”*seuraavat toimintavuodet ovat Järviseudun koulutuskuntayhtymälle erityisen vaikeita*”. Syiksi todetaan vähennys oppilaspaikoissa, joihin oli haettu lisäystä. Muita syitä arveltiin olevan ammattien muuttuminen, osan katoaminen ja uusien syntyminen. Teknologian kehittyminen, tekoäly, virtuaalitodellisuus ovat pian arkipäivää ja vaikuttavat siten oppimisympäristöjen kehittämistarpeisiin.

Kuntayhtymä kärsii monen muun tavoin negatiivisesta väestön- ja ikärakenteen kehittymisestä. Oppilaspaikat, 555 paikkaa, on kuitenkin keskimäärin saatu täyteen. Tilat on kuitenkin aikoinaan rakennettu suuremmille oppilasmäärille, joten tavoitteena on myydä tai vuokrata ylimääräisiä tiloja ulkopuolisille.

Tavoitteiksi vuonna 2018 oli asetettu vetovoimaisuuden parantaminen, elinkeinoelämän kanssa yhteistyön lisääminen entistä enemmän, koulutusten projekti- muotoisuuden kehittäminen, uudet kurssi ja opintokokonaisuudet alumiinialan opintoihin, pedagogisen osaamisen kehittäminen tuloksellisuus- ja vaikuttavuusmittareissa pärjäämiseksi. Huomion arvoista on, että vuoden 2018 alusta lukien koulutuskuntayhtymällä ei ole ollut laaja-alaista oppisopimustehtävää. Perustutkintokoulutusten lisäksi kuntayhtymä on järjestänyt tutkintotavoitteista (ammattitutkinto) VOS-koulutusta ja ei tutkintotavoitteista VOS-koulutusta eli lisä- ja täydennyskoulutusta sekä lisäksi palveluyhtiönsä kautta mm. ns. kortti -koulutuksia, kuten ensiapu, työsuojelu jne. Talousarvio 2018 oli laadittu alijäämäiseksi.

Järviseudun koulutuskuntayhtymän tilinpäätöksessä 2018 todetaan, että vuoden 2018 painopistetavoitteista suurin osa saavutettiin. Mm. opiskelijamäärä ylittyi reilusti. Tiedoista ilmenee, että vuoden aikana oli saatu 15 suoritepaikan lisäys talousarvion suunnittelu-aikaan tiedossa olleeseen 555 paikkaan. Sitä vastoin osasta tavoitteiden toteutumisesta ei ole kommenttia, mm. alumiinialan koulutuksen kehittämisestä; eikä myöskään varsinaisesti pedagogisesta kehittämisestä, paitsi verkko-opetuksen osalta. Investointeihin oli käytetty ennakoitua vähemmän ja myös henkilöstövähentymistä oli tapahtunut. Tunnuslukutaulukkoon on koottu keskeiset numerolliset tiedot Järviseudun koulutuskuntayhtymästä vuosina 2018 ja 2020. Taulukosta on nähtävissä, että alijäämä oli vuonna 2018 1,1 miljoonaa euroa. Maksuvalmius oli kuitenkin hyvä johtuvien edellisten vuosien hyvistä tuloksista.

Järviseudun koulutuskuntayhtymän talousarviossa vuodelle 2020 asetetuissa tavoitteissa ei ole merkittäviä muutoksia vuoteen 2018 verraten. Vuoden 2020 tilinpäätöksessä todetaan mm. *”painopistealueista määrällisiä tavoitteita ei aivan saavutettu, mutta talous parani huomattavasti suunnitellusta”*. Tulosta paransi merkittävästi rahoitusmallin kehittyminen siten, että painotusta lisättiin suorite- ja tuloksellisuusrahoituksen suuntaan. Tilinpäätöksessä todetaan yhtymällä olleen tasapainottamisvelvoite vuoden 2021 loppuun mennessä. Syynä velvoitteelle oli edellisten vuosien suuret alijäämät. Tavoite saavutettiin kertomuksen mukaan jo vuotta aiemmin eli vuoden 2020 lopussa. Kertomuksessa todetaan myös, että jatkossa on tarpeellista saada opiskelijapaikat täytettyä. Tilinpäätöstietojen mukaan muuta henkilökuntaa oli v. 2020 enemmän kuin opetushenkilökuntaa.

Tiivistelmä talousluvuista 2028 ja 2020: Talouden alijäämäiset tilinpäätökset saatu muutettua 2020, vahva kassa riittävyys 253 pv, lainakanta 0 euroa, opetushenkilöstöä alle 50 % koko henkilökunnan määrästä. On tehty sopeutustoimia ammatillisen koulutuksen reformin seurauksena. Tavoitteena vähentää kiinteistöjen määrää. Oppilaita lähes 600. (liite 5)

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, SEDU

Seinäjoen koulutuskuntayhtymän vuoden 2018 talousarviossa todetaan myös ammatillisen koulutuksen reformin muokanneen voimakkaasti sekä toimintaa yleensä että talousosuutta. Lain muutoksen seurauksena aikuiskoulutus ja nuori-soasten koulutus yhdistetään vuoden 2018 alusta lukien Sedun Oppimispalveluiden kokonaisuudeksi. Taloutta ja toimintaa on sopeutettu jo vuosina 2014–2017. Suunnitelmat perustuvat merkittäviltä osilta niihin linjauksiin, joita OKM ja OPH ovat tehneet niin rahoituksen kuin toiminnankin perusteiksi (viite: luku 3.2.3).

Toiminnan suunnittelussa kiinnittyy huomio yhteistyön kehittämiseen eri paikkakuntien lukioden kanssa; ts. pyritään rakentamaan yhteisiä kampusalueita. Samoin on huomioitava, että maatalousopetuksen navetta ja osin myös pellot on siirretty yrittäjävetoiseksi malliksi. Vuoden 2018 taloussuunnitelmaa leimaa hyvän perusosaamisen korostuminen ja korostaminen. Suunnitelmissa on useiden kampusalueiden uusiminen tai uudisrakentaminen, mutta samalla on tavoitteena vähentää kuntayhtymän kokonaiskerrosneliömetrien määrää. Suunnitelmana on vähentää kiinteistömäärää ja niistä aiheutuvia kuluja pitkällä aikavälillä. Suunnitelmissa nostetaan esiin megatrendit eli digitalisaation vahvistuminen ja tarve ottaa se hallintaan. Mm. opiskelutarjonnassa tavoitteena on, että koulutusta ja ohjausta on saatavilla verkossa 24/7 periaatteella.

Tiivistelmä talousluvuista: Kuntayhtymällä on hyvä taloudellinen tilanne mukaan lukien maksuvalmius, joka vuonna 2020 oli 112 päivää. Henkilöstöstä opetushenkilöstä vuonna 2020 oli lähes 74 %. Meneillään oli ja on suunnitelmissa merkittäviä kiinteistöinvestointeja yhteistyössä kampusalueiden kuntien kanssa. EFQM-pohjainen laadunhallinta. Oppilaita yli 4000. (Liite 6)

Suupohjan koulutuskuntayhtymä, Vuoksi

Suupohjan koulutuskuntayhtymän talousarvioiden perusteissa todetaan myös lainmuutosten ja reformin edellyttäneen ja edellyttävän edelleen sopeutustoimia. Toiminta ollaan keskittämässä kahteen toimipisteeseen, jolloin kiinteistökuiluissa voidaan säästää. Suunnitelmassa oleva, jossain määrin muista poikkeava talousperuste on, kuntayhtymän perussopimuksen 22 §:n mukaan jäsenkunnalle voidaan määrätä erityismaksuosuus. Maksuosuus perustuu siihen, että kunta-

yhtymän työntekijä asuu ao. kunnassa saa varainhoitovuonna kuntayhtymältä palkkaa. Kertyvästä palkkasummasta maksetaan 5 % erityismaksuosuus kuntayhtymälle. Voitaneen arvioida mallin perustuvan siihen, että halutaan tasata kuntayhtymän keskuspaikan saamia verotuloja tasapuolisemmaksi muihin verraten.

Toinen erilaisuus on seudullisten työllisyyspalvelujen hoitaminen kuntayhtymän toimesta. Toiminta perustuu Suupohjan seutukunnan alueen Teuvan, Isojoen ja Karijoen kuntien sekä Kauhajoen kaupungin kanssa tehtyyn ostopalvelusopimukseen. Asiasta on tehty tarkentavia päätöksiä kuntayhtymän valtuustossa vuonna 2019. (Kuntayhtymän Dnro D/183/00.02.00/2019). Työllisyyspalvelut on organisoitu omaksi tulosalueekseen. (www.vuoksi.fi. 09/2021).

Suupohjan koulutuskuntayhtymän tuloskortissa on huomioitu valtakunnalliset rahoitusperusteet osana korttia. Lisäksi on kirjattu rahoituksen riittävyys ja työhyvinvointi mitattaviksi kriteereiksi. Tilinpäätöskertomusten mukaan tavoitteita ei ole kaikilta osin saavutettu, mm. ensisijaisten hakijoiden määrä ei tyydyttänyt. Syyksi arvioitiin ikäluokkien pienentyminen. samoin toimintakate ja vakavaraisuus jäi tavoitteiden alapuolelle vuonna 2018.

Vuoden 2020 tilinpäätösasiakirjojen mukaan taloudellista tilannetta on saatu vahvistettua. Suhteellinen velkaantuneisuus oli pienentynyt lähes 14 prosenttia eli 108,1 prosentista 94,4 %:iin. Lukema on edelleen korkea, sillä po. asiakirjassa todetaan tyydyttävän tason olevan 40–80 prosenttia ja alle 40 prosenttia pidetään hyvänä. Asiakirjan mukaan maksuvalmius on selkeästi parantunut aikaisempiin vuosiin verraten. Tilinpäätöskertomuksista ei suoraan selviä, mutta suurista lainamääristä voi tehdä johtopäätöksiä, että ennen käsillä olevia suunnitelmia ja tilinpäätöksiä on tehty suuria investointeja, jotka rasittavat voimakkaasti taloutta.

Kolmas erilaisuus on SAI-Governance, joka on hyväksytty yhtymävaltuustossa 11.11.205. SAI-Governance on asiakirja, johon on kirjattu koulutuskuntayhtymän johtamis- hallinto- ja valvontajärjestelmän yleisohjeet. Asiakirjassa todetaan: ”SAI- Governance on tapa johtaa ja hallita toimintaa siten, että koulutuskuntayhtymän ja Suupohjan ammatti-instituutin perustehtävä ja visio toteutuvat ja toiminta on vaikuttavaa ja taloudellista” Edelleen asiakirjassa todetaan sen olevan riskien hallintaan ja valvontaan liittyvä ohjeistus sekä näkemys hyvästä hallintotavasta. Kuten myöhemmin haastattelussa selviää, sen katsotaan olevan ohjeistus myös laadunhallinnalle.

Tiivistelmä talousluvuista: Suhteellinen velkaantuneisuus 2018 69,3 %; 2019 108,1 % ja 2020 94,4 %. Asiakirjoissa maksuvalmiuden todettiin olevan riittävä, mutta luvuissa oli jonkin verran tulkintaongelmia verrattaessa vuosien 2018 ja 2020 tilinpäätösten raportointia toisiinsa. Vuonna 2018 kassan riittävyys todettiin olevan

21,2, mutta vuonna 2020 se oli tilinpäätöksen mukaan – 129,3. Toisaalta tileillä todettiin olevan varoja n. 2.6 miljoonaa euroa, mistä voi päätellä, että maksuvalmius on hoidettu mahdollisesti velkaantumalla.

Rahoitusperusteena (2018) oli 563 oppilaspaikkaa, mutta asiakirjojen mukaan vuonna 2020 oli vain 526 oppilasta, sitä vastoin vuonna 2018 oppilaita oli 589. Henkilöstöstä opetushenkilöstöä 42,5 %. Huom! Laskennassa on vähennetty kokonaishenkilömäärästä työllisyyspalveluissa oleva 15 henkilön määrä. (Liite 7)

Keskipohjanmaan ammatillisen koulutuksen järjestäjä

Keskipohjanmaan koulutuskuntayhtymä, KPEDU:n vuoden 2018 ja 2020toimintasuunnitelmissa ovat havahduttavat kuvaajat, joissa näkyy suomenkielisten 16-v. ikäluokkien muutos Kokkolan, Kaustisen ja Pietarsaaren seutukunnissa vuosien 2020–2032 välillä. Vuosien 2002–2015 välillä pudotus oli noin 30 % eli vajaasta 1200 nuoresta 800 nuoreen. 2020 alun jälkeen tilanne kohenee jonkin verran vuoteen 2025 saakka, jolloin 16-vuotiaisen ikäluokka olisi noin 950. Vuosikymmenen loppupuoli olisi taasen laskua vuoteen 2034 saakka, jolloin on arvioitu olevan vajaa 700 ko. ikäluokan nuorta. Kuvaajan luvut ovat sen vuoksi tärkeä huomioida, että sama trendi on ollut nähtävissä koko maassa muutamia seutukuntia lukuun ottamatta. Lasku hidastuu vuoden 2034 jälkeen jonkin verran, mutta suunta on edelleen aleneva. Toinen huomion arvoinen taustekijä on, että Keskipohjanmaan koulutuskuntayhtymä on ainoa monialainen ammatillisen koulutuksen järjestäjä Keski-Pohjanmaalla, lukuun ottamatta erityisoppilaitoksia. Ammatillisen koulutuksen lisäksi kuntayhtymällä on kansanopistokoulutuksen järjestämislupa.

Koulutuskuntayhtymä oli jo ennen vuotta 2018 sopeuttanut toimintaansa laskevien valtionosuuksien myötä ja säästötoimia todetaan tarvittavan edelleen vuonna 2018. Vuoden 2018 alusta lukien organisaatiota uudistettiin vastaamaan uutta lainsäädäntöä eli nuorten ja aikuisten koulutus yhdistettiin yhdeksi tulosalueeksi. Toiminnalliset tavoitteet oli linjattu vuosille 2018–2020 ammatillisen koulutuksen reformin pohjalta, so. samansuuntaisiksi kuin reformi ja toisaalta myös rahoitus edellytti. Vuoden 2018 talousarvion johdon katsauksessa todetaan panostettavaksi oppimisympäristöjen kehittämiseen rakennus- ja sähköaloille, samoin uuden lypsykarjannavetan suunnittelu Kannukseen käynnistettiin. Investoinnit oli tarkoitus rahoittaa lainarahalla. samassa yhteydessä todettiin, että laajat verkostot ovat tärkeitä hanketoiminnan kehittämisessä. Katsottiin myös tarpeelliseksi päivittää perussopimus vastaamaan kuntalain ja ammatillisen koulutuksen reformin vaatimuksia. Toimintasuunnitelmassa todetaan myös, että Keski-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma ja -ohjelma on ohjaavana tekijänä toiminnan

suunnittelussa. Suunnitelmassa kerrotaan koulutuskuntayhtymän toimialueella olevan yhteistyösopimus alueen eri koulutuksen järjestäjien, toiselta asteelta korkea-asteelle saakka, ja Keski-Pohjanmaan liitos kanssa. Sopimuksen tarkoituksena on mm. syrjäytymisen ehkäisy ja elinikäiseen oppimiseen kannustaminen. Samoin tehdään yhteistyötä naapuri koulutuskuntayhtymien kanssa kuin myös muiden alueella toimivien opetus- ja nuorisotoimen toimijoiden kanssa. Edelleen suunnitelmissa oli toimintamallin etsiminen maakunnallisille työvoima- ja yrityspalveluille.

Vuoden 2020 suunnitelmissa nostettiin esiin edellä olevia ja niiden lisäksi rahoitusjärjestelmän uusiutuminen opiskelijavuosiperusteiseksi, 365 päivää. Palkkausjärjestelmän ja rahoituksen uudistaminen ohjaa toimintaa ympärivuotiseksi, ts. ei pitkiä kesä- tai muita taukoja. Suunnitelmassa näkyy myös jatkuvasta aleneva ikäluokkien pieneneminen vuosien 2033–34 aikana, jona aikana vähennystä olisi lähes sata nuorta aikaisempaan verraten. Suunnitelmassa nostetaan esille säästösten vaatimus laadunhallinnan varmistamisesta koulutuksen järjestäjän toimissa.

Toimintakertomuksissa todetaan vuonna 2018 jäädyn jonkin verran alle tavoiteopiskelijamäärän, tavoitteellinen opiskelijavuosien määrä oli 2735 ja saavutettiin 2518 opiskelijavuotta. On huomioitava, että koulutuskuntayhtymän toimintaan kuuluu myös vapaan sivistystyön säästösten alainen kansanopisto, jossa opiskelijaviikkoja toteutui kertomusvuonna 6422 opiskelijaviikkoa.

Vuoden 2020 toimintakertomuksen mukaan opiskelijavuosien edellä olevia lukuja vastaavat luvut olivat 2733 (tavoite) ja 2646 (toteutunut). Taloudellinen tulos oli edellistä vuotta selkeästi parempi, mihin osittain vaikutti koronan vuoksi tapahtunut etätyöskentely, liikkumisrajoitukset ja ostojen pieneneminen kuin myös valtionosuuksien merkittävä korottuminen. Edellä mainittu opetusnavetan suunnittelu oli saatu valmiiksi ja rakennustyöt oli tarkoitus käynnistää vuonna n 2021. Oli myös päästy sopuun joidenkin toimitilojen myynnistä toiselle kuntayhtymällä. Useasti mainittu korona -epidemia vaikutti monella eri tapaa vuoden 2020 toimintaan ja arvelut sen vaikutuksista ovat sekä että: Osalle siirtyminen etäopintoihin oli helppoa, mutta osalle opinnot saattoivat venyä, työmahdollisuudet olivat osittain heikompia ja on mahdollista, että oppimistulosten laatu on heikompi. Myös tuki ja ohjauspalveluiden tarve lisääntyi. Vuoden aikana vaihtui eläköitymisen myötä myös kuntayhtymän johtaja.

Tiivistelmä talouslukuista: Toiminta saatiin vuonna 2020 merkittävästi ylijäämäiseksi eli 1,285 milj.€. Huomio kiinnittyy tulostiedoissa kassan riittävyyteen, joka todetaan olevan 0 päivää; vuonna 2018 se oli ollut 28,27 päivää. Toisaalta kuntayhtymän tilinpäätökset osoittivat vuonna 2020 kertyneitä ylijäämiä olevan 13,57 milj. €. Samoin omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantuneisuus

osoittivat aikaisempia vuosi parempia lukuja, myös velkamäärä oli saatu laskuun. Lukujen ristiriitaisuus johtunee merkittävistä investoinneista, joita vuosikymmenen vaihteessa on tehty ja tehdään myös jatkosuunnitelmien mukaan. Henkilöstöstä opetushenkilöstöä kerrotaan olevan 54,5 %. (Liite 8)

Pohjanmaan koulutuksen järjestäjät

Ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, OPTIMA, koulutuskuntayhtymän merkittävin toimialue on Pohjanmaan maakunnan pohjoisosat. Sen jäsenkuntia ovat Pietarsaari, Kokkola, Kruunupyö, Luoto (Larsmo), Uusikaarlepyy, Pedersöde ja Vöyri. Vuoden 2018 toimintasuunnitelmassa nostetaan esiin uusi lainsäädäntö ja sen myötä oli tarve organisaation uudistamiselle. Toiminta on uudistuksen myötä jaettu neljään tulosalueeseen, jotka ovat keskushallinto, koulutuspalvelut (Utbildningstjänster), oppiminen (Lärande), hallintopalvelut ja sisaryhtiö, jonka tehtäviin kuuluu mm. kilpailusäädösten alainen koulutus.

Kuntayhtymän erityisvastuualueena on koko maan ruotsinkielisen ammatillisen koulutuksen erityisopetuksen hoitaminen. Nimetyt työelämäkoordinaattorit eli henkilöitä, jotka erityisesti pitävät yhteyttä työelämään Suunnitelmassa tulostavoitteet noudattelevat rahoitusperusteiden linjauksia. Tavoitteiden toteutumisen vastuutahot on nimetty suunnitelmassa. Huomion arvoista on, että tavoitteiksi on asetettu oleminen valtakunnallisesti kärkipäässä, mm. Taitaja-kilpailuihin tavoitellaan kymmentä henkilöä finaaliin.

Tiivistelmä talouslukuista: Vuosibudjetti 2020 n. 16,6 milj. € ja taseen loppusumma n. 23,3 milj.€ ja omapääoma n. 15,8 milj. € vuoden lopussa. Konsernin tulos oli ylijäämäinen 2020, ollen 762 602 €, kassan riittävyys oli tyydyttävä 32 pv. Opiskelijavuosien määrä hiukan yli rahoitusperusteen eli 1286/1252 (peruste: vähintään opiskelijavuosia 1198 -> 1164 (2021)), lisäksi 126 vaativan työn opiskelijatyövuotta. Lainakanta 3,9 milj. euroa (investointeja), henkilökunnasta opetushenkilökuntaa 67,7 %. ISO-standardin mukaiset laatu- ja ympäristöjärjestelmät, PRO24- hallintajärjestelmä riskien, turvallisuuden yms. hallintaan. (Liite 9)

Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur, SÖFUK

Söfuk – kuntayhtymän yhtenä tulosalueena on ammatillinen koulutus kaksi muuta ovat ruotsinkielinen teatteri Vaasassa ja Pohjanmaan alueen kulttuuripalvelut. Talousarvioiden ja tilinpäätösten tarkastelua on suoritettu erityisesti ammatillisen koulutuksen eli Yrkesakademin (YA) näkökulmasta ja YA:n lukuja käyttäen, mikäli ne ovat olleet suunnitelmissa ja raporteissa eriteltyinä.

Vuonna 2018 tavoitteita asetettiin työelämäyhteistyön kehittämisen, opiskelijoiden työllistymiseen, digitalisten taitojen parantamiseen; paikallisen, kansallisen ja kansainvälisen vaikuttavuuden lisääminen huomioiden oppilaitoksen haluavan profiloituvan erityisesti ruotsinkieliseksi oppimiskeskukseksi; ammattitaitoisuus ja joustavuus. Edellä oleville oli asetettu mitattavia arvoja, joista osa on samansuuntaisia rahoitusperusteiden kanssa, mutta myös esim. NPS- suositteluindeksi, jolla tässä yhteydessä mitataan opiskelijoiden suosittelua YA: ia opiskelupaikaksi. Lukuun halutaan 5 % kasvu edelliseen vuoteen verraten. Tavallaan mitataan samaa tietoa kuin opiskelijatytyväisyys. Tavoitellaan joustavia opiskelijapolkuja soveltaen vähintään 450 perustutkinnon suorittanutta ja vähintään 120 lisäkoulutuksen (ammattitutkinto) suorittanutta.

Vuodelle 2020 tavoitteisiin on lisätty yhteistyön asiakaslähtöisen osaamisen parantaminen so. niin opiskelijoiden, työelämän kuin myös (henkilökunnan) henkilökohtaisen kehittymisen parantamisessa. Tavoitteet saavutettiin tilinpäätösten mukaan varsin hyvin, paitsi vuonna 2018 yhteistyö opetusviennissä ei saavuttanut tavoitteita. Vuonna 2020 tilanne oli samansuuntainen, mutta viennin suhteen oli käynnistetty keskustelut Viexpo'n kanssa.

Tiivistelmä talouslukuista: kuntayhtymän talousluvut ovat hyvät, YA:n ylijäämä v. 2020 oli 805 124 €; opiskelijatyövuosia 1454 (tavoite oli 1520); henkilökuntaa 199, joista opetushenkilöstöä 66 %; laatu ja ympäristöjärjestelmät ISO-standardin mukaisia. (Liite 10)

Vaasan ammattioppilaitos, VAMIA

Vaasan ammattioppilaitos, VAMIA, poikkeaa muista vertailussa mukana olevista oppilaitoksista siten, että sen omistajuus on Vaasan kaupungilla. Suunnitelmat ja talousraportit on poimittu Vaasan kaupungin budjeteista ja tilinpäätösasiakirjoista. Varsinaiset toimintaa kuvaavat suoritteet ja tunnusluvut ovat suoraan rahoitusperusteiden mukaiset.

Seuraavassa vuoden 2018 ja 2020 tulosalueen palvelusuunnitelma: *”Vamia huolehtii koko nuorten ikäluokan kouluttamisesta ja tukee työuran eri vaiheessa olevien osaamisen kehittämistä siten, että osaaminen vastaa työmarkkinoiden ja yksilöiden urakehityksen muuttuvia tarpeita. Opiskelijoille tarjotaan yksilöllisiä opintopolkuja, mikä mahdollistetaan laajan opintotarjonnan avulla. Lisääntyvän ohjauksen avulla ehkäistään syrjäytymistä. Toimintaa kehitetään yhteistyössä sidosryhmien ja työelämän kanssa.”*

Vuoden 2020 talousarvioon sisältyy talouden lukujen lisäksi tavoitteet, niille toimenpiteet ja mittarit. Tavoitteet ovat: *”Henkilöstö, osaaminen ja johtaminen:*

henkilöstön osaamisen kehittäminen, pedagogisesti pätevät opettajat. Hyvinvointi: keskeyttämisen vähentäminen, tyytyväiset asiakkaat. Vahva talous: tasapainoinen talous, suoritepäästösten mukaisten opiskelijavuosien täyttyminen. Vetovoimaisuus: opiskelijat suorittavat tavoitteen mukaiset tutkinnon osat tai tutkinnon, opiskelijat työllistyvät ja/tai jatkavat opintoja, aktiivinen työelämäyhteistyö ja asiakkuuksien hallinta. Sisäinen valvonta ja riskien hallinta: lakimuutokset, osaamisperusteisuus, työelämälähtöisyys, henkilökohtaistaminen, laatu, tietojärjestelmien yhteensopivuus”. Lakimuutosten toimenpiteisiin todetaan mm. järjestämisluvan mukaisen opiskelijatyövuosien vähimmäismäärän saavuttaminen. Sama opiskelijatyövuosien toteutuminen todetaan myös kohdassa talous, joten merkittäväksi riskitekijäksi ja valvottavaksi kohdaksi nostetaan erityisesti opiskelijatyövuodet.

Tilinpäätöksistä nousee esiin, että vuonna 2018 opiskelijatyövuosien määrää ei saavutettu ja oli havaittavissa, että tavoitteista jäätin hiukan. Vuonna 2020 tavoite saavutettiin ja muutoinkin tavoitteiden toteutuminen oli hyvää tai vähintäänkin tyydyttävää. On huomioitava, että korona esti tai vaikeutti mm. työelämäjaksojen toteutumisia.

Tiivistelmä talousluvuista: Budjetin suuruus noin 32,6 milj. €, ylijäämää n. 3 milj. € (2020), kertynyttä ylijäämää v. 2020 yht. 14 293 480 €. Henkilöstöä yht. 264, joista opetushenkilöstöä 228 eli 86,4 % (2020). rahoitusperuste oli vähintään 2401 opiskelijatyövuotta, saavutettiin 2610 ov. (Liite 11)

Pohjois-Karjalan ammatillisen koulutuksen järjestäjä

Pohjois-Karjalan ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, Riverian toiminta-alue kattaa Pohjois-Karjalan maakunnan. ammatillisen koulutuksen lisäksi kuntayhtymällä on ylläpitämislupa kansanopisto- ja kesäyliopistoiminnan ylläpitämiseen. Koulutuskuntayhtymän toiminta on laajaa ja vuosittainen opiskelijain kokonaismäärä oli vuonna 2020 noin 17000 opiskelijaa (vuonna 2018 8710/15500), joista tutkintoon johtavissa koulutuksissa oli saman vuonna 9951 opiskelijaa.

Muiden koulutuksenjärjestäjien tapaan myös Riverian suunnitelmissa näkyi lainsäädännön uudistuminen vuoden 2018 alusta lukien. Kuntayhtymä otti käyttöön uuden organisaatiomallin 1.1.2018 lukien. Aikaisemmin kuntayhtymällä oli ollut yhtymävaltuuston ja hallituksen lisäksi yhdeksän johtokuntaa, jotka olivat olleet päättämässä koulutusaloittain oman toimintansa johtamisesta. Muutosten myötä todettujen yhdeksän ja yhteisten palvelujen toimet yhdistettiin kolmeksi tulosalueeksi eli teknologia, oppilaitospalvelut sekä palvelut ja hyvinvointi toimialat.

Samassa yhteydessä todettiin olevan yksi, yhdistetty oppilaitos, jonka *nimeksi on päätetty Riveria*.

Riveria asetti vuoden 2018 tavoitteiksi neljän eri tulokulman mittareita. Nämä lähestymiskulmat olivat: 1) *toiminnan vaikuttavuus*, 2) *asiakaspalvelun laatu*, 3) *toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus*, 4) *henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi*. Tarkemmat mittarit noudattelivat pääosin valtakunnallisia rahoitusperusteita, mutta lisäksi mittareihin oli kirjattu kansainvälinen opiskelijavaihto, tilojen varausaste sekä kirjanpidosta poimittavia talouden tunnuslukuja kuin myös henkilöstöön liittyvät osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi-ilmapiirikyselyn tulokset. Eräs muista poikkeava menettely ja mitattava asia oli ja on työelämäkumppanuudet eli niiden määrä. Kumppanuuksien tehtävänä on yhteistyön ja kehittämisen rinnalla myös tärkeä rooli asiakaspalvelun laadun arvioinneissa ja kehittämisessä.

Vuoden 2020 talousarviossa nostettiin esiin henkilöstön ja oppimisympäristöjen kehittäminen. Tavoitteilla pyrittiin vastaamaan niihin muutoksiin ja vaateisiin, joita työelämän muutokset edellyttivät. Oppimisympäristöjen kehittäminen tarkoitti mittavia investointeja toimitiloihin ja opetusvälineisiin. Suunnitelmakaudelle suunnitellut 29 milj. euron investoinnit oli tarkoitus kattaa ilman lainoituksia ja silti pitää maksuvalmius hyvänä. Mittaristo pysyi samanlaisena vuoteen 2018 verraten.

Tavoitteisiin vuodelle 2020 ja suunnitelmakaudelle 2020–2022 oli asetettu tyhjästä toimitiloista luopuminen ja tiimitoiminnan vahvistaminen tiimivalmennuksen avulla. Suunnitelmissa oli myös yhteisen, kilpailuilla markkinoilla toimivan osakeyhtiön perustaminen Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa.

Toimintakertomusten ja tilipäätösten mukaan vuonna 2018 tavoitteet saavutettiin osittain, sillä opiskelijatyövuosia kertyi arvioitua vähemmän, mutta tutkintoja taasen jonkin verran arvioitua enemmän. Vuonna 2020 tilanne oli päinvastoin, opiskelijatyövuosia karttui arvioitua enemmän, mutta tutkintoja vähemmän. Oliko syynä vuoden alkupuolella puhjennut korona vai oliko muitakin syitä, ne eivät kertomuksesta suoraan selvinneet. Eräs havainto oli myös runsas tutkinto-opiskelijoiden keskeyttäneiden määrä. Osa oli vaihtanut alaa tai siirtynyt töihin, mutta monen osalta syyt olivat edelleen selvittelyn alaisena. Kansainvälinen yhteistyö myös ”takkusi”, sillä kumppaniksi valikoidussa Myanmarissa tapahtui kertomusvuonna 2020 vallankaappaus, joka mutkisti yhteistoimintaa.

Vuoden 2020 tilinpäätösasiakirjassa kiinnitty huomio runsaaseen informatiivisten taulukoiden käyttöön. Eräänä taulukkona oli ”*opiskelijoiden määrä ikäryhmittäin 2020*”, taulukosta oli nähtävissä, että opiskelijoiden pääpaino oli alle 30-

vuotiaissa, mutta myös yli 60-vuotiaita oli 93 henkeä. Prosenteissa se ei kokonaisuutensa verraten iso luku, mutta osoittaa elinikäisen oppimisen ajatuksen merkityksen. Herää kysymys: Onko ikääntyvien opiskelijoiden suhteellinen määrä kasvussa tulevina vuosina?

Tiivistelmä talouslukuista: Budjetin suuruusluokka 2020 oli 84,3 milj. €, taseen loppusumma 94,8 milj. € ja kassan riittävyys 161 päivää, ylijäämä 5 229 000 €, kertyneitä ylijäämiä 44 931 000 €. Rahoitusperuste oli 5174 opiskelijavuotta ja toteutui 5293 opiskelijavuotta. Henkilöstöä oli yhteensä 699, joista opetushenkilöstöä 68 %. Kuntayhtymän laatu järjestelmä perustuu EFQM-malliin ja käytössä on tulokortit. (Liite 12)

4.7 OKM:n ja OPH:n kokoamaa tilastotietoa koulutuksen järjestäjistä

Seuraavassa taulukossa on valtion opetusalan viranomaistahojen tiedostoista koottua täydentävää ja varmentavaa tietoa tutkimuksen kohteena olevista koulutuksen järjestäjistä. Tiedoilla ovat tarpeellisia, jotta voidaan arvioida koulutuksen järjestäjän toiminnan perusteita, kuten oppilasmääriä, toiminnan laajuutta, erityistehtäviä kuin myös rajauksia niiden vaikutuksia toimintaan.

Taulukko 4. Järjestämisluvat ja niiden tiivistetty sisältö. Tiedot 5.2.2024
<https://oiva.okm.fi/fi/>

| Järjestäjä | Opiskelija- vuosien vä- himmäis- määrä | Ammatti- tutkinnot kpl | Erikois- ammatti- tutkinnot kpl | Oppisopi- mus | Laajennukset ja muuta koulutuslu- pia |
|--|---|------------------------------|--|------------------|--|
| Järviselän koulutuskunta- yhtymä, JAMI | 555 | 2 | - | Perus | - |
| Keski-Pohjan- maan koulutus- kuntayhtymä; KPEDU | 2572 | 21 | 16 | Laajennettu | TUVA, VALMA, ur- heilijoiden ammatilli- nen koulutus. Kan- sanopisto |
| Optima sam- kommun | 1164 | 19 | 7 | Laajennettu | Tehtävä järjestää vaativa erityistuen opetusta, enintään 126 opiskeluvuotta. Ruotsinkielinen ope- tus. Osassa tutkin- toja mahd. suomen- kielellä |

| Järjestäjä | Opiskelija- vuosien vä- himmäis- määrä | Ammatti- tutkinnot kpl | Erikois- ammatti- tutkinnot kpl | Oppisopi- mus | Laajennukset ja muita koulutuslu- pia |
|---|---|------------------------------|--|------------------|--|
| Seinäjoen kou- lutuskuntayh- tymä, SEDU | 4109 | 33 | 26 | Laajennettu | Myös englannin kie- listä koulutusta. Ur- heilijoiden koulu- tusta. |
| Suupohjan kou- lutuskuntayh- tymä, VUOKSI | 514 | 3 | 1 | Perus | - |
| SÖFUK, Yr- kesakademin | 1394 | 29 | 17 | Perus | Musiikkialan koulu- tus |
| Vaasan Kau- punki, VAMIA | 2401 | 21 | 19 | Laajennettu | Englannin kielistä koulutusta. Vankila- opetus. Urheilijoi- den koulutus. TUVA. |
| Pohjois-Karja- lan Koulutus- kuntayhtymä | 4815 | 39 | 24 | Laajennettu | Englannin kielistä koulutusta. Vankila- opetus. TUVA. Kan- sanopiston ja kesä- yliopiston ylläpitä- mislupa |

Taulukosta 4. on luettavissa oppilaitoksilla olevan huomattavia kokoeroja ja myös lisätehtävien ja oikeuksien osalta poikkeuksia toisiinsa verraten. Taulukossa lyhenne VALMA tarkoittaa ammatilliseen koulutukseen valmentavaa koulutusta ja TUVA:lla tarkoitetaan tutkintoon valmentavaa tai valmentavaa koulutusta. Järjestämislupien sisältö pohjautuu opetus- ja kulttuuriministeriön kirjeeseen OKM/185/531/2017, jossa kohtina ovat mm. tutkinnot, opetuskieli, ensisijainen toiminta-alue ja taulukossa oleva tietokohdat. Lisäksi todetaan, että oppisopimusta saa järjestää niillä aloilla, joihin järjestäjällä on oikeus. Laajennettu oppisopimuksen järjestämistehtävä oikeuttaa kouluttamaan kaikilla aloilla, myös siis niillä aloilla, joita luvassa ei ole mainittu.

4.8 Haastattelut tilanteesta vuoden 2018 alussa

Haastattelut suoritettiin 22. kesäkuuta – 17. marraskuuta 2021 välisenä aikana. Haastatteluja on yhteensä 36 tuntia 42 minuuttia. Haastateltavana oli 27

eri henkilö, siten että kahdessa haastattelussa oli yhtä aikaa mukana kaksi saman viiteryhmän henkilöä. Ryhmät olivat rehtorit -kuntayhtymien johtajat, talousjohtajat, hallitusten puheenjohtajat, kahden kuntayhtymän opettajia edustava pääluottamushenkilö ja oppilaskunnan edustajat.

Haastattelut äänitettiin ja ne on tallennettu erilliselle muistille sekä kirjoitettu tiivistelmänä myös paperiversioksi. Tähän työhön otetut kirjalliset suorat lainaukset ovat haastateltavien puheista kopioituja lainauksia ”lainausmerkkien sisällä” tai asiasisällöltään tarkkoja vastauksia, mutta tiivistettyinä. Haastattelujen kysymykset on tallennettu liitteeksi.

Liitetiedostosta ilmenee, että haastateltaville on valikoitu kysymyksiä heidän tehtävänsä mukaisesti. On myös huomioitava, että osalla haastateltavissa aikataulu oli erittäin tiukka ja sen vuoksi jokaista kysymystä ei voitu käydä yksityiskohtaisesti läpi. Aikaisemmin raportoiduista asiakirjoista saadut tiedot ja haastattelujen tulokset yhdistämällä saa hyvän kuvan ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminnasta ja menettelytavoista eri tilanteissa. Syntyy mielikuva heidän oppilaitoksensa toimintamalleistansa haastattelujen aikaan ja millainen se oli vuonna 2018 sekä heidän näkemyksensä tulevaisuudesta.

Kysymykset oli koottu kolmeksi eri kokonaisuudeksi:

- Perustiedot, perustilanne vuoden 2018 lakiuudistus huomioiden, ts. tilanne vuonna 2018
- Toiminnanohjaus, johtamisjärjestelmä, strategia
- Kehys tulevalle toimintamallille eli millaisena vastaajat näkivät ammatillisen koulutuksen tulevaisuuden

Huomionarvoista on, että osa tiedoista on jo kerrottuna aikaisemmilla sivuilla, joilla on koosteet kohteena olleiden koulutuksen järjestäjien talous- ja toimintasuunnitelmista, tilinpäätöskertomuksista ja organisaatioista ja niiden muutoksista ammatillisen koulutuksen reformin myötä.

Haastatteluissa nousi esiin asioita, joita ei suoraan kysytty, mutta joilla vastaaja katsoi olevan olennainen merkitys toiminnalle tai sen valvonnalle. Nämä vastaukset on huomioitu joko soveltuvassa kohdassa koostetta tai sitten lopussa, jossa myös itse kysymys loi ko. tyyppiselle vastaukselle mahdollisuuden eli kysymyksenä on ”mikä jäi kysymättä ja mikä siihen on vastauksena”. Toisin sanoen vastaajalla oli avoimen vastauksen mahdollisuus, avoimen haastattelun tapaan.

Haastattelujen lisäksi koulutuksen järjestäjien laatu- ja strategiatiedostot on laaduttu heidän kotisivuiltaan 18.1.2024 raportointi käyttöön ja niistä on tiivistelmä haastatteluraportoinnin jälkeen. Menettelyn voi katsoa parantavan tutkimustulosten luotettavuuden arviointia.

Haastattelujen raportoinnissa on huomioitava, että haastateltaville kerrottiin raportoinnin tapahtuvan nimettömänä ja myös siten, että luottamuksellisuus säilyy. Edellä todettu näkyy raportoinnissa, jossa todetaan vastaajan tai erään vastaajan todenneen tai sanoneen asiasta jotain. Kuitenkin kaikki vastaukset ovat jäljitettävissä litteroinneista ja äänityksistä, joita säilytetään väitöstyön tekijän arkistossa tai tarvittaessa myöhemmin Vaasan yliopiston ohjaamalla tavalla arkistoituna.

Kuntayhtymien johtajien -rehtoreiden vastaukset ovat luoneet pohjaa raporteissa ja muut vastaukset ovat joko vahvistaneet niitä tai sitten tuoneet esiin eroja. Osa kysymyksistä on samantyyppisiä, pienin muutoksin. Edellä olevan tavoitteena oli lähestyä samaan aihekokonaisuutta hiukan eri näkökulmasta ja siten laajentaa sekä täsmentää kokonaiskuvaa asiasta. Erityisesti menettelystä haettiin laajenusta tulevaisuuskuvan rakentamisessa.

Jokainen koulutuksen järjestäjä joutui sopeuttamaan toimintaansa tavalla tai toisella jo ennen vuotta 2018, syynä muutostarpeille olivat olleet rahoitusten muuttuminen valtion säästöpainneiden seurauksena. Vuonna 2018 tuli voimaan uusi ammattikasvatusta koskeva lainsäädäntö, jossa mm. yhdistyi nuorten, so. peruskoulun vasta lopettaneet ja aikuisten ammatillinen koulutus yhteiseksi säädöksi, samoin uusittiin rahoitusperusteet ja uudistus on jatkunut aina seuraavalla vuosikymmenelle. Kysymyssarjojen 1–5 vastauksista ovat koottuna taulukot, jotka perustuvat vuoden alun 2018 tilanteeseen. Koska kyse on koulutuksen järjestämisestä, kysymykset koskevat ja sivuavat myös opetuksen toteuttamista, mutta varsinaisiin kasvatuksellisiin kysymyksiä ei ryhdytä pohtimaan muutoin kuin tuotantotalouden näkökulmasta eli miten opiskelija valmistumisen jälkeen kykenee täyttämään työnantajan ammatilliset vaatimukset.

Ensimmäinen kysymyskokonaisuus käsitteli opetussuunnitelmia ja opetuksen toteuttamista. Taulukossa 5. on kuvattuna opetussuunnitelmien toteuttamisen ja lain edellyttämä jatko-opintokelpoisuuksien tilanne perustutkinnoissa sekä opetuksen osa-alueiden toteutuksista että toimialueen ulkopuolisista toimiluvassa nimetyistä tehtävistä. Numerointijärjestys koulutuksen järjestäjille on sattumanvarainen, mutta tarkistettavissa arkistoiduista materiaaleista.

Taulukko 5. Opetuksen ja opetussuunnitelmien toteuttaminen

| Oppilaitos | Opetussuunnitelmat/ Valtakunnallisten perusteiden, toteutussuunnitelmien mukaisia | Jatko-opintokelpoisuus kaikissa tutkinnoissa | Alueellisia painotuksia, yritysten tarpeisiin räätälöityjä | Teoriaopetus vs. käytännön opetus vs. yhteiset opinnot | Oman alueen ulkopuolella olevat koulutukset, erityinen vastuu |
|------------|--|--|--|--|---|
| 1. | Kyllä | Kyllä | On 10–30 % | valtakunnallisten painotusten mukaisia | Ei |
| 2. | Kyllä | Kyllä | Kyllä | -”- | On erityistehtävä |
| 3. | Kyllä | Kyllä | Kyllä | - - - - | - - - - |
| 4. | Kyllä | Kyllä | Kyllä | valtakunnallisten painotusten mukaisia | On erityistehtäviä |
| 5. | Kyllä | Kyllä | Kyllä | -”- | Osittain |
| 6. | Kyllä | Kyllä | Kyllä | korona-aika muutti jonkin verran painotussuhteita | Ei nyt; osasuoritukset mahdollisia |
| 7. | Kyllä | Kyllä | Kyllä | Henkilökohtaistaminen | On erityistehtäviä |
| 8. | Kyllä | Kyllä | Kyllä | valtakunnallisten painotusten mukaisia | On erityistehtäviä |

Alueellisia painotuksia haastatteluista poimittuna:

1) osa räätälöityjä, yritysten koko, konekanta ja vastaavat vaikuttamassa.

2) Yritysten tarpeet huomioidaan; näkyy myös hakijamäärissä, joka vertautuu alueen yritysalamän jakauman mukaan. Haluttaisiin metallialan opiskelijamääriin lisäystä. (osittain valtakunnallinen ilmiö). Kauneudenhoitoala kiinnostaa nuoria, mutta opiskelijamääriä ei ole lisätty. Ohjelmistoalan koulutusta lisätty samoin yleisestikin IT-alan koulutusta kaikkiin tutkintoihin. Mukana on paikallisia tutkinnon osia. On myös erityinen opetusala/-tehtävä, jota ei ole muilla oppilaitoksilla.

3) Koko maakunnan ja toimialojen tarpeet huomioitu uudistuksissa.

- 4) Opetussuunnitelmissa vuorovaikutus alueen teollisuuden kanssa; heitä kuullaan. Käydään säännöllistä neuvonpitoa alueen yritysten kanssa työvoimatarpeista/-toiveista. Opetuksissa suositaan lähiopetusta.
- 5) Oppilaitoksen opetustarjonnassa on tutkintoja, jotka palvelevat erityisesti toimialuetta, tai toimipisteen ympäristöä. On myös lähialueella sopimuskuntia, joissa järjestäjään tutkintoihin johtavia koulutuksia.
- 6) Yritykset mukana, jossain paljonkin; opetuksia järjestetään yritysten tiloissa tai jopa integroitu yrityksen toimintaan.
- 7) Koulutustarjonta on laajaa ja sitä seurataan tarkasti alueen tarpeiden mukaan. Ei kouluteta liikaa, mutta jos on tarpeita niin sinne suunnataan lisää. Eli hyvin tarkasti tehdään ennakointia. On myös tutkintoja, joita ei voi suorittaa muissa oppilaitoksissa; sekä toimintaa oman kuntayhtymän alueen ulkopuolella.
- 8) Yritysten tarve tulee esiin työssäoppimisessa; vaikuttaa siis HOPS:in, mutta ei suoraan OPS:iin. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa tulee selkeämmin esille yrityspainotukset. On myös ns. ammattikorkeakoulupolku. On valtakunnallisia, vain tässä oppilaitoksessa suoritettavia tutkintoja.

Vastaaja NN kritisoi nykyistä, haastattelun aikaista tilannetta, jossa kiire ja suoritokeskeisyys leimaa koulutusta. Vastauksessa kritisoitiin myös keskusjohtoisuutta, siis opetus- ja kulttuuriministeriön sekä opetushallituksen roolia. NN arvioi myös, että työelämäosuus on liian suuri ja ”etteivät yritykset kykene vastaanottamaan enempää”. Vastaaja totesi, että ”alueelta tulevan palautteen perusteella opiskelijat siirtyvät liian varhain työelämään, pitäisi saada lisää oppimista ennen siirtymistä”. Jatko-opintoihin kouluttamista ei myöskään tueta riittävästi. ”Nuoria ei pidä kouluttaa markkinavoimien ehdoilla”, NN toteaa.

Toinen kysymyskokonaisuus käsitteli säädösten ja laatuvaatimusten noudattamista seurantatulosten perusteella sekä miten vaatimusten noudattamista hallitaan. Seuraava taulukko on koottu oppilaitoskohtaisesti. Taulukon 6. mukaan jokainen oppilaitos ylitti vaatimukset joillain osa-alueella; kahdessa todettiin, ettei ole puutteita, mutta ei myöskään ylityksiä. Kuitenkin kaksi -kolme vastaajaa kertoivat, että taloussuunnittelussa on ollut joitain puutteita, jotka ovat johtuneet siitä, että valtiolta saadaan erittäin myöhään tulevan vuoden rahoitustiedot. Yksi ilmoitti, että on ollut joitain korjattavia asioita, mutta ne on korjattu pikaisesti.

Taulukko 6. Säädösten ja laatuvaatimusten noudattaminen

| | Puutteita todettu noudattamisessa | Ei puutteita, ei ylityksiä | Ylitetään vaatimukset |
|-------------------------------|--|-----------------------------------|------------------------------|
| Säädökset ja laatuvaatimukset | 2–3 | 2 | 8 |

Laadunhallintajärjestelmänä kolmella (3) järjestäjällä oli ISO-standardin mukainen laadun ja ympäristönhallintajärjestelmä kolmella (3) noudatti EFQM-muokaista laadunhallinta järjestelmää, yhdellä tiedonhallintaan sidottu laatu järjestelmä, jossa sisäisessä käytössä EFQM-perusteinen järjestelmä täydennettynä yrityselämän kanssa yhteistyössä kehitetyllä koulutusten (osaamistavoitteiden) auditointimenetelmällä ja yhdellä oli oma, itse kehitetty, governance-ohjelma. Tulokorttien käyttö ei ollut vastausten perusteella yhtenäistä. Toisin sanoen mittaristojen ja tuloksellisuusseurantojen osalta oli jonkin verran menetelmäeroja. Pääosin mittaristot perustuivat Kansallisen koulutuksen arviointineuvoston arviointeihin, vrt. rahoitusmittarit, ja OKM/OPH:n ylläpitämään Vipuseen koottuihin tietokantatietoihin vertailua tekemällä. (Huom. Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry kokoaa em. Vipusen tietoa yhteen tiedostoon, <https://www.amke.fi/ajankohtaista/infograafit.html>).

Vastausten perusteella yleisesti laatu- ja säädösvaatimukset ylittyvät tai vähintäänkin niitä on noudatettu. Puutteita on ollut jossain määrin muutosvaiheessa ja sen vuoksi, ettei mm. rahoituspäätöksiä ole saatu ajallaan; puute ei siis välttämättä ole johtunut omasta toiminnasta. Vastausten mukaan ISO-standardia noudattavilla ulkoiset auditoinnit, osana sertifiointeja, toteutetaan vuosittain, joten laatu- ja säädösvaatimusten täyttymisen pitää olla kunnossa.

Yksi koulutuksen järjestäjä hoitaa myös alueen työllisyyspalvelut, joten mm. siltä osin vaatimukset ylittyvät. Toinen koulutuksen järjestäjä ilmoitti heidän tavoitteidensa ylittyvän usean tarkastelualueen osalta, paitsi edellä mainitun rahoituspäätösten viivästymisen myötä taloustietojen, budjetoinnin yms. on ollut ongelmia. Todettiin myös, että dokumentointien ja kommunikaation osalta on voinut olla pieniä puutteita, mutta ne on korjattu. Eräs koulutuksen järjestäjä totesi heillä olevan tarvetta parantaa työelämän palvelukykyä. Toinen järjestäjä toteaa maantieteen ja muutosvaiheiden aiheuttaneen ongelmia, mutta ne on saatu korjattua.

Koulutuksen järjestäjät ovat seuranneet vaatimusten noudattamista pääosin samansuuntaisesti: seuranta on säännöllistä, myös riskien hallinnan osalta. Yleensä seurannan ohjeistus on kirjattuna hallinnon säännöksiin tai tarkastusohjeisiin.

Yhdellä koulutuksen järjestäjällä on erityinen laatu- ja pedagogiikan työryhmä jatkuvasti seuraamassa tuloksia, erityisesti koulutustoiminnan osalta. Lisäksi huomioitava Kansallinen koulutuksen arviointineuvoston, Karvi*n seurannan raportit (vrt. tuloksellisuusrahoitus; näyttöjen osalta toimii myös ns. kolmikanta eli oppilaitoksen ja opiskelijan lisäksi osaamisen arviointiin osallistuu työelämän edustajat. Tilastrategiassa määritellään oppimisympäristöjen uudistamisesta viihtyisiksi ja terveellisiksi, kuin myös omien tilojen vähentämistarpeesta.

Järjestäjällä on tarkat mittarit, joihin löytyy dataa ja he toteavat toimintansa olevan tiedolla johtamista. Tiedot ovat julkisia. Itsearviointien lisäksi, tehdään myös sisäisiä tarkastuksia ja niistä tehdään raportit tarvittavia toimenpiteitä varten. Eräällä toisella järjestäjällä toiminta oli osittain samansuuntaista, joka vuosi asetetaan tavoitteet, samoin mittarit, mutta raportointi tapahtui KPI:n arvojen eli avaintoimintojen osalta neljännesvuosittain, samoin talouden seuranta.

Vastaaja N. toteaa kuntayhtymän talouden olevan vakaa ja avainlukujen olevan kunnossa. On panostettu johtoryhmätyöskentelyyn. satsattu oikeisiin asioihin, henkilöresurssit ovat hyvällä tasolla. Toimintaa arvostetaan alueella ja on saatu hyvää palautetta. Ohjeet ja manuaalit ovat sinänsä tarkkoja, mutta niihin perehdyttämisessä ja seurannassa ollut joitain puutteita. Käytössä on seurantaohjelma, jossa on nähtävissä ns. hälytyskohdat. Samoin käytössä on vuosikello; sisäinen kontrolli toteutetaan ”pistokokeilla”. Riskikartoitukset ym. ovat hyvällä mallilla. Vastuuhenkilöt on aikataulutettu korjauksiin.

Toisella vastaajalla on merkittävää kritiikkiä laadunhallinnan osalta: Pedagogisessa johtamisessa on puutteita, ns. jatkuvan haun periaate ei toimi toivotulla tavalla. Pitäisi kyetä muutoksiin (Nonstop ei toimi). Vuosityöajan noudattamisessa on edelleen ongelmia. Erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat eivät saa riittävästi tukea. ja sen vuoksi opintoja keskeytetään; Vilmassa ei kuitenkaan merkintöjä, koska opettaja ei koe sitä omaksi tehtäväkseen? Toimintatavat turhauttavat osaa johtoa, sopimiset eivät ole täsmällisiä.

Kolmas vastaaja kertoo suunnitelmien olleen realistisia. Palautteet ovat hyvällä tasolla niin jatko-opintojen kuin työllistymisenkin osalta. tehdään hyvää yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa. Työllisyys on parantunut, tarvitaan ammattilaisia (näkyä siis mittareissa). Tarkka seuranta: seurataan ohjeita ja lainsäädännön muutoksia. Toiminnassa erilaisia johtamisryhmiä, jos havaitaan virheitä, tehdään korjauksia; jatkuva seuranta.

Neljäs vastaaja analysoi laajasti tilannetta kommentteissaan, jotka käsittelivät sekä 1. kysymyksen kuin 2. kysymyksen vastauskokonaisuuksia, sivuten jo myös seuraavan eli 3. kysymyksen kenttää: Se mitä tapahtui AMK:ssa (ammattikorkea-

kouluissa) aikaisemmin, vähennettiin myös, mutta vähemmän (2013–2015). Ammatillisen koulutuksen reformissa leikattiin enemmän 2015–2019 eli on ollut 3–4 vuotta sopeutumista, koko ajan vähennystä. Seurauksena on ollut päiväkoulutuksen vähentäminen ja siirtymistä monimuotokoulutukseen. Se ei ollut vastaajan mukaan sovellettavissa nuoriin, aikuiset sopeutuivat siihen helpommin, paitsi aikuisilla maahanmuuttajilla on ollut vaikeampaa. Kun on yhdistetty nuorten ja aikuisten koulutus, niin vahvan aikuiskoulutuksen ja perusopetuksen yhdistäminen on ollut hankalaa.

Lisäksi todettiin, että haasteita on ollut jo aikaisemmin, päällikkörakenteet yms. Pitäisi saada yhdistämisistä synergiaetuja. Reformi oli sinänsä tarpeen, mutta olisi tarvittu panostuksia, saatiin vain leikkureita.

Kolmas kysymyskokonaisuus käsitteli rahoitusta ja taloutta. Kuten jo aikaisemmin on todettu, reformiin liittyi merkittävää rahoituksen leikkausta ja rahoitusperusteiden muutoksia, jotka ovat jatkuneet vuoden 2018 jälkeenkin. Taulukkoon 7. on koottuna reformin seurannaisvaikutuksia oppilaitosten toimintaan. Yleisesti voi vastausten perusteella todeta, että haastattelujen kohteena olevat koulutuksen järjestäjät ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa leikkausten ja rahoitusperusteiden vuoksi. Kiinteistöjen määriä on vähennetty ja pyritään vähentämään edelleen, talouden ja siihen vaikuttavien tunnuslukujen, mittareiden seurannan merkitys on kasvanut entisestään. Sopeuttamistoimia on jatkettu myös vuoden 2018 jälkeen, on myös tarvittu YT-neuvotteluja. Myös vuonna 2020 pandemia, covid19 on jossain tapauksissa aiheuttanut YT-neuvottelutarpeita.

Taulukko 7. Ammatillisen koulutuksen reformin vaikutus toimintaan 2018–2021 välisenä aikana

| Toimenpide | 2018 | 2018 jälkeen | tilanne 2021 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|
| Talouden sopeuttaminen | 8 | | |
| Yt-Neuvotteluja | Kyllä, osa jo ennen 2018 | 1 | 1 |
| Henkilöstövähennyksiä | Kaikki | - | Lomautuksia |
| Kiinteistöjä vähennetty (tavoite) | 7 | (7) | (3) |
| Seurantajärjestelmät | 8, tehostettu | 8 | 8 |
| Uusia toimintatapoja | 8 | 8 | 8 |

Haastattelut tehtiin vuonna 2021, joten haastattelujen yhteydessä nousi myös esiin oppivelvollisuuden laajentaminen ja sen myötä kulujen nousu. Haastattelujen aikaan ei vielä ollut tiedossa erityisen tarkkaa näkemystä kustannusvaikutuksista, sillä laki ja sen myötä käytäntö oli tullut voimaan 1.8.2021. Yleinen arvio oli, että laajennus lisää jonkin verran kustannuksia mm. opetusmateriaalin ja koulumatkakustannusten muodossa. Osalla koulutuksen järjestäjiä käytäntö oli ollut jo aikaisemmin lähellä lain vaatimuksia, joten muutokset eivät ole erityisen suuria.

Hallituksen jäsenet ja henkilökunta saavat säännöllisin väliajoin tietoa koulutuksen järjestäjän talouden kehittymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Osalla koulutuksen järjestäjistä tiedot ovat nähtävillä johtoryhmällä ja ainakin henkilökunnan luottamushenkilöille heidän oman tietokoneensa työpöydällä. Hallituksen jäsenet saavat vähintään neljännesvuosittain raportin taloudesta ja siihen vaikuttavista taustatiedoista. Oppilasmäärien ja suoritetulosten seuranta on noussut entistä enemmän seurannan keskiöön. Vastauksissa todettiin suurimman kuluerän olevan henkilöstökulut.

Vastauksista poimittuja kommentteja:

- Hankittujen järjestelmien lisäksi on kehitetty omia seurantajärjestelmiä: rahoitusperusteiden muutos on vaikeuttanut talouden ennustettavuutta, ennen oli helpompaa. Ongelmia oli seurantajärjestelmässä, on nyt saatu toimimaan paremmin, koska tukeudutaan (osittain) vanhaan. Kuukausittainen seuranta, raportointi neljännesvuosittain. Omistajat edellyttävät, että pysytään valtion rahoituksen puitteissa. Henkilöstömenot eivät ole nousseet merkittävästi. Ollaan tyytyväisiä, että rahoituksessa perusrahoituksen osuus pysyi korkealla tasolla. Ts. perusrahoituksen pitää olla riittävä. Tiedostoista on saatavilla henkilöstösuunnitelmat, eläköitymiset yms. Suunnitelmiin on tehty ja voidaan tehdä painotuksia tarpeen mukaan. Henkilöstön kanssa käytävissä palaverissa he voivat reagoida asioihin eli mitä voivat olla korjaavat toimet. Tiedot ovat tallennettuna yhteiseen tietokantaan, josta ne saadaan osastoittain säännöllisesti palaverikäyttöön. Opintojen keskeyttämisiä seurataan tarkasti.
- Useammassa vastauksessa viitattiin KOSKI-järjestelmään eli se on valtion ylläpitämä tietovaranto, johon kerätään rahoitusperusteissa mainittuja tietoja. Koulutuksen järjestäjän näkökulmasta on tärkeää, että yhteys mainittuun järjestelmään toimii hyvin. Jos on ongelmia, niin se voi heijastua rahavirtoihin eli koulutuksen järjestäjän taloudelliseen tilanteeseen. Useassa vastauksessa nähtiin suoriterahoitus -painotteisen järjestelyn heikentävän investointikykyä. Viimeiseksi mainitusta oli myös poikkeavia mielipiteitä

eli suoriteperusteisuuden painottaminen entistä enemmän nähtiin parempana rahoitusperusteena.

- Tehokkuusvelvoitteiden on pakko täyttyä, että voidaan toimia. Reformin seuraus on, että työelämäyhteistyötä on lisättävä. ”Oppimista tapahtuu muuallakin kuin oppilaitoksen sisäpuolella.”

Neljäs kysymyspaketti käsitteli järjestäjäverkkoon, koulutuksen saatavuuteen, opiskelijahuoltoon ja syrjäytymisen ehkäisemiseen liittyviin asioita. Kysymyksiin liittyvät asiat eivät kaikilta osin ole suoraan koulutuksen järjestäjän päätäntävallassa, mutta niillä on merkitystä, tarjonnan näkökulmasta, palvelujen saatavuuteen.

Yhteisenä koosteena vastauksista voi todeta, että ammatillisen koulutuksen toimipisteverkosto on nykyisellään riittävä kohteena olleiden koulutusten järjestäjien alueilla. Laajasti todettiin, että kaikille löytyy opiskelupaikka, mutta ei aina ensisijaisesti haluamalleen alalle. Oppisopimusten osalta tapahtui reformin myötä muutoksia eli on laaja-alaisia (kaikille aloille) toimilupia ja supistetumpia eli vain niille aloille, joissa koulutuksen järjestäjä järjestää perustutkintokoulutusta. Menettelyä kritisoitiin jonkin verran, olisi haluttu, että jokaisella järjestäjällä on laaja-alainen oppisopimusten järjestämisoikeus.

Opintojen saatavuutta on helpotettu tarvittaville kuljetuspalveluilla. Toisena auttamiskeinona ovat asuntolapalvelut. Ne auttavat etäällä olevia opiskelusta kiinnostuneita ja niihin hakeutuneita. Todettiin, ettei VAMIAlla ole omia asuntolapalveluja, vaan tältä osin turvaudutaan Vaasan kaupungin ja alueen palveluihin.

Oppilaitoksilla on järjestettynä erityisopetus erityistä tukea tarvitseville. Oppilaiden terveyden hoitopalvelut oli yleisesti järjestetty alueen terveystieteiden keskuksen ja myöhemmin hyvinvointialueen toimesta, samoin kuraattoripalvelut pienin poikkeuksin. Yleensä koulutuksen järjestäjien kanssa toimi hyvässä yhteistyössä ”etsivä nuorisotyö” eli palvelu, joka pyrkii saamaan opintojen tai työharjoittelun piiriin jokaisen sellaisen nuoren, joka on lopettanut koulunkäynnin tai ei ehkä ole jostain syystä hakeutunut opintojen tai työn pariin. Tavoitteena ko. toimilla on ehkäistä syrjäytymistä.

Oppilaiden keskeyttämisprosentteissa oli vastausten perusteella suuria eroja: pienin oli 4 % ja suurin 12 %. Keskimäärin keskeyttämiä oli alle 10 %. Osa keskeyttäneistä jatkoi joko toisella opintoalalla tai vaihtoi oppilaitosta, jolloin puhutaan ns. positiivisesta keskeyttämisestä. Oli myös niitä, jotka eivät jatkaneet missään opinnoissa tai työssä eli heidän tapauksessansa puhutaan ns. negatiivisesta

keskeyttämisestä. Viimeksi mainittuihin yritetään löytää ratkaisuja aikaisemmin mainitun etsivän nuorisontyön avulla.

Vastauksista koottuja erillishuomioita:

- Ruotsinkielisellä Pohjanmaalla kerrotaan nuorten olevan avoimia, verkostoituvan ja ”vähemmistönä puhalletaan yhteen hiileen”
- Useilla oppilaitoksilla on työpaja -tyyppistä toimintaa, jolla tuetaan opintovaikeuksiin joutuneita nuoria
- Jos nuorella on nähtävissä keskeyttämisuhka, hänet ohjataan tukiverkostoon
- Koronan jälkiseurauksina on jäänyt joitain oppimisvajeita ja myös tarvetta yhdessä ololle. Koronan aiheuttamien etäopintovaikeiden yhteydessä ilmeni joitain ongelmia, opettajat ottivat yhteyttä opiskelijoihin näissä tapauksissa. Korona aikana toiset menestyivät jopa paremmin, koska käytössä oli pienryhmä -opetusta.
- Yleiset yhteiskunnalliset ongelmat heijastuvat nuorten toimintaan
- Poliittiset ryhmät nostavat hallinnossa syrjäytymisen ehkäisyä esiin

Viides kysymyskokonaisuus käsitteli opiskelun toimintaympäristöjä, opiskelu-ympäristöjä, kuten toimitiloja, laitteistoa ja edellisessä kysymyksen vastausten yhteydessä esiin tuotuja asuntolapalveluja.

Yleisesti vastauksissa tuotiin esiin, että tilat ovat hyvät ja ne pyritään pitämään kunnossa. Enemmistö koulutuksen järjestäjistä on viime vuosina panostanut merkittävästi opetus- ja toimitilojen uusimiseen tai uudisrakentamiseen. Jokainen tekee vuosittain jossain määrin investointeja pitääkseen tilat kunnossa. Konekanta on vastausten perusteella keskimäärin hyvä, mutta talouden kiristyessä on huoli kyvystä pitää ne ajan tasalla. Toinen useissa vastauksissa esiin noussut näkemys oli, että konekannan ajantasaisuus oli haastattelujen ajankohtana koulutusala-kohtaista eli joillakin aloilla hyvä konekanta, mutta toisella alalla vanhahko.

Tilojen uudisrakentamisen tai peruskorjausten yhteydessä on pyritty huomioimaan sekä opiskelijoiden että henkilökunnan viihtyvyys. Henkilökunta on ollut mukana suunnittelussa ja opiskelijoiden kuuleminen tilasuunnitteluissa vaihtelee, joillain säännöllinen, vakiintunut yhteyden pito; toisilla kyselyyn perustuva ja joillakin oppilaskunnan kanssa käytävä yhteydenpito. Opiskelijoiden tosiasiallisissa vaikutusmahdollisuuksissa oli vastausten perustella ainakin osassa koulutuksen

järjestäjiä parantamisen varaa. Henkilökunnan osalta mahdollisuudet vaikuttaa olivat hyvin järjestetty kuulemisten, kyselyiden ja yhteistoimintatyöryhmien kautta.

Asuntoloiden osalta todettiin, että niiden kuntoon ja viihtyvyyteen on pyritty kiinnittämään huomiota. Niiden yhteyteen on lisätty harrastusmahdollisuuksia, pelitiloja ja muita palveluita. Asuntoloissa on tärkeää, että siellä asuvilla säilyy hyvät opiskelumahdollisuudet ja mahdollisuus lepoon, ts. valvonta tulee olla riittävää. Tavoitteena tulisi olla, että myös oppilaitokselta löytyy rauhallisia tiloja opiskelutehtävien suorittamiseen.

Henkilökunnan muuta viihtyvyyttä ja hyvinvointia tuetaan erilaisin lisäpalveluin, kuten TYKY-setelit, yhteiset tapahtumat ja muut vastaavat. Vastausten perusteella oppilaitoksissa on ruokailupalvelujen lisäksi kahvila- tai kanttiinitoimintaa parantamassa viihtyvyyttä.

Yhteistoiminta yritysten kanssa oppimisympäristöjen järjestämisessä, työssäoppimisen lisäksi, on kasvussa. Joillakin oppilaitoksista se on suunnittelu- tai pilotointivaiheessa, toisilla taas jo vakiintunutta käytäntöä. Opiskelua järjestetään yrityksen tiloissa ja joissain tapauksissa oppilaitoksen henkilökuntaa on jatkuvasti saatavilla, sijoitettuna yrityksen tiloihin. Heillä, siis yrityksissä toimivilla oppilaitoksen henkilöstöllä, voi opetustehtävien lisäksi olla tehtävänä koordinoida yrityksessä tapahtuvia koulutuksia ja avustaa yritystä sen koulutusten suunnittelussa. Kasvussa olevassa oppisopimuskoulutuksessa opiskelu tapahtuu suurimmalta osin yritysympäristössä, mutta mukana on oppilaitoksissa käytäviä ns. teoriajaksoja.

Osalla koulutuksen järjestäjiä oli yritysten kanssa kumppanuussopimuksia ja niiden tekeminen on myös kasvussa. Toisin sanoen sopimuksia, joissa oppilaitos ja yritys sopivat yhteistoiminnasta opiskelijoiden opintojen toteuttamisessa. Koulutussopimus on saman tyyppinen, mutta kumppanuussopimuksen voi katsoa olevan laaja-alaisempi sopimus yhteistyöstä. Molempia on käytössä.

Vastauksista poimittuja näkemyksiä:

- Työvoimapula kasvussa, yritysmaailma ottaa sen tosissaan, nyt pitäisi toimia.
- Toimijoiden pitäisi löytää entistä paremmin toisensa; se olisi strategisesti iso kysymys.
- Löydettävä tuottavat, hyvin toimivat toimintamenettelyt.

- Opetusta voidaan siirtää siirrettäville toiminta-alustoille.
- Oppilaitos hyödyntää yritysten toimintaympäristöjä, mutta myös yritykset voivat ostaa mm. koneaika oppilaitosten koneilta.
- Kumppanuussopimusten myötä käydään kokonaisvaltaisesti läpi yrityksen henkilöstötarpeet, esimerkiksi metallialan yrityksessä ei selvitetä pelkästään metallialan osaajien tarvetta, vaan myös muut yrityksen toimintaa palvelevat tarpeet, vaikkapa keittiöhenkilökunnan henkilöstötarpeet.
- Yritysyhteistyötä haluttaisiin lisätä, nykyisin hyvin vähän.
- Yritysyhteistyö on projektiluoteista ja myös oppilaitoksella tehdään yrityksille tilaustöitä
- On voitu hyödyntää kesäkausia oppimalla yrityksissä; jonkin verran ongelmia, jos tavoitteena ns. kaksoistutkinto eli koordinaatio pitäisi olla parempi
- Opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointia kartoitetaan ja niiden tuloksia käsitellään johtoryhmässä: ehdotettuja toimenpiteitä seurataan järjestelmällisesti.

4.9 Haastattelut käytössä olevasta toiminnanohjauksesta, johtamisjärjestelmistä ja strategiasta

Haastatteluista kuvastui, ettei koulutuksen järjestäjillä ollut täysin yhteneviä toiminnanohjausjärjestelmiä käytössä ja myös se, että ohjausjärjestelmät olivat jotakin asiakokonaisuutta koskevia kuten oppilashallintoa, taloutta, henkilöstön hallintoon liittyviä tai kiinteistöhallintoon liittyviä. Kauppanimillä järjestelmillä ovat sellaiset kuin Primus, Kurre, Vilma, Unit 4, Power B1, projekteilla omat järjestelmät jne.; toisin sanoen eri ohjelmistoja voi olla käytössä 10–20 kpl. Useissa tapauksissa ne olivat johtoryhmän työpöytänäytöllä helposti nähtävissä ja myös henkilöstöllä tarpeellisin osin tai koosteina. Hallinnon luottamushenkilöt näkevät kokoustilassa tai vastaavassa näkyvät asiat ja opiskelijat heitä itseään koskevat asiat.

Kuten aikaisemmin on todettu, laadunhallinnassa useimmat koulutuksen järjestäjät käyttivät joko EFMQ- tai ISO-standardin mukaista järjestelmää ja niihin mahdollisia täydennyksiä. Yhdellä oli oma mallinsa. Oli myös esitys, että Koulutuksen arvointineuvosto (KARVI) ryhtyisi laatujohtajien auditointijaksiksi ammatillisissa

oppilaitoksissa. Vastausten koosteissa on huomioitava, että Vaasan kaupunki on ammattioppilaitos VAMIA'n omistaja, joten monet ohjausjärjestelmät ovat samoja tai vähintäänkin yhteensopiva kaupungin kanssa. VAMIAlla on käytössä prosessiohjausmenettely ja niiden vuoden 2021-tilanteen mukaiset kuvaukset ovat olleet tässä työssä käytössä ja ovat tallennettuna muun haastatteluaineiston tapaan.

Kuudennessa kysymyskokonaisuudessa kysyttiin, muuttiko uudistunut lainsäädäntö toiminnanohjaus – ja johtamisjärjestelmien painotuksia. Vastauksissa nousi esiin esille useita eri painotuksia ja näkemyksiä, joista ensimmäinen on suora lainaus vastauksesta:

- *”Reformin myötä on korostunut erityisesti muutosjohtamisen tarve, sekä sitä edistävän viestinnän välttämättömyys. Koulutuksen toimintamalleja on uudistettu perusteellisesti, kun on siirrytty osaamisperusteisuuteen. Opettajien ja koulutushenkilökunnan johtamisessa korostuu tiimien toiminta ja niiden ohjaaminen, ei enää niinkään yhden opettajan rooli. Uusi rahoitusjärjestelmä on korostanut toiminnan mittaamisen ja raportoinnin kehitystarvetta, rahoitusjärjestelmä ohjaa myös toiminnan suunnittelua. Johtamista ja koulutuksen toteuttamista tukeviin tietojärjestelmiin on panostettu merkittävästi. Kaikkia reformin asioita ei ole vielä koko rintamalla saatu käytäntöön, osa muutosprosesseista on pitkiä. Yksilöllisten opintopolkujen mahdollistaminen, osaamisperusteisuuteen siirtyminen, sekä jatkuvan haun opiskelijoiden sisäänoton kehittäminen ovat keskeisiä uusia asioita mihin on pitänyt kehittää toimintamalleja. Tietysti myös se, että koulutusta on siirretty enemmän työelämään koulutussovimuksen ja oppisopimuksen avulla.” (Vastaus tuli kirjallisena täydennyksenä haastattelutilanteen jälkeen)*
- Oppilasmäärien seuranta kuukausittain, vaikuttaa talouteen
- Toimintaa oli uudistettu sekä organisaatiotasolla että toimintatasolla. Opetuksen laadunhallinnassa otettu käyttöön ”työelämän tiimiauditointi yhdessä kauppakamarin kanssa”, jolla tarkoitetaan sitä, että kauppakamari etsii keskeiset toimijat ja tulevat auditoimaan meidän (oppilaitoksen) tiimiimme. Auditoidijat antavat palautteen. Kumppanien auditointi on siksi hyvä, että he tuntevat tämän toiminta-alueen.
- Ohjauksella on asiakirja, käsittäen reformin, lakimuutokset, uuden organisaatiomallin. Vuosityöaika opetushenkilöstölle oli iso muutos ja vaati omat toimenpiteet. samoin oppivelvollisuuden laajentuminen 2021 aiheutti muutoksia; opiskelijoiden juridinen tilanne on toinen kuin aikaisemmin:

opiskelu on pakollista, opiskelu muuttui ilmaiseksi, myös yhteydenpito huoltajiin muuttui.

- Kilpailun alaisissa koulutuksissa on oltava tarkkana; koulutuksia varten on oma tytäryhtiö.
- Reformin myötä on korostunut muutosjohtamisen tarve
- Käytössä painotettu mittaristo: opiskelijavuodet, suoritukset, tyytyväisyys, eli rahoituksen perusteena olevat. Kaikki saavat tiedot neljännesvuosittain.
- Strategiat viestinnällisesti tarpeettoman laveita: pitäisi korostaa yhteistyötä, aluekehittämistä ja elinkeinoelämän tarpeita. Operatiiviset asiat ei ole erityisesti luottamushenkilökunnan seurattavia asioita.
- Isot linjat hallituksessa; on hyvä huomioida myös poliittinen ohjaus, pitää muistaa miksi ollaan olemassa. Seurataan suoritteita, työolosuhteista, jonkin verran hankkeita, sairauspoissaoloja; tehdään vertailuja muihin ammatillisiin oppilaitoksiin. Yksikköjen välillä on eroja, mutta ne eivät ole suoranaisesti vertailukelpoisia. Emo-organisaatio ohjaa toimintaa, so. sisäryhtiöt.
- Hallitus seuraa toimintaa raporttien muodossa, käydään rehtorin kanssa läpi ”pelisääntöjä”, ohjaustapoja yms.
- Seurantatyökalut ovat kehitteillä, mittarit eivät vielä ole riittävästi käytössä
- Oppilaiden hyvinvointia seurataan. henkilökunta saa kerran kuukaudessa uutiskirjeen, pöytäkirjat ovat luettavissa intrasta. Henkilökunnalle järjestetty kaksi kertaa vuodessa infotilaisuudet, joissa pääteemoina ajankohtaiset asiat ja talous.
- Kuntalain velvoitteet huomioon. Seuraako henkilökuntaa saatavilla olevaa informaatiota?
- On strategiakartta tuleville vuosille, seurataan sitä. Käytössä myös riskianalyysit.
- Parannus aikaisempaan: käytetään Teams’ia myös tiedonjakamisessa, neuvottelujen ohella.

Seitsemäs kysymyspaketti käsitteli opetuksen kehittämistä ja digitaalisuuden mukaan tuloa. Tavoitteena ei ole paneutua kysymykseen pedagogisesta näkökulmasta vaan pelkästään palvelujen tuottamiskysymyksenä.

Haastatteluissa, kaikkien vastaajaryhmien osalta, nousi esiin näkemys, että nuoret tarvitsevat lähiopetusta, joten kaikkea opetusta ei voi siirtää verkkoon digitaalisesta aineistosta opiskeltavaksi. Käden taidoissa tarvitaan lähiopetus, harjoitusta. Kysymys on myös ammatti-identiteetistä. Tarvitaan myös yhdessä oloa. Normaalitilanteessa lähiopetus on käytäntöpainotteista, työsaleissa tai harjoitustyömailla tapahtuvaa.

Yleisesti on jatkuvaa kehittämistä, samoin jatkuvan parantamisen malli on käytössä. Samoin todettiin jatkuvasti tulevan uusia työvälineitä, oppimisalustoja.

- Tiimeissä hahmotetaan alan tarpeet koko toimialueellamme. On hyvä malli, mutta joskus joudutaan lähtemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle.
- Ollaan mukana valtakunnallisissa hankkeissa. Opetusta räätälöidään tarvittaessa opiskelijan henkilökohtaisen tilanteen mukaan.
- Yleisesti todettiin, että keväällä 2020 otettiin digiloikka. Valmius verkko-opetukseen oli yleensä hyvä ja tarvittaessa apuna oli erilaiset tukijärjestelyt.

Kahdeksannessa kysymyksessä käsiteltiin yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja palautejärjestelmiä. Vastausten yhteenveto on taulukossa 8.

Haastattelujen perusteella ilmenee, että jokaisella koulutuksen järjestäjällä on jonkinlaista yhteydenpitoa yritysten kanssa koulutustarpeiden kartoituksessa. Kuudella on työelämäfoorumi tai vastaava yhteistyöelin tutkailemassa toimialan tai laajemman kokonaisuuden koulutustarpeita. Kolmella oli foorumin lisäksi myös muita toimintatapoja yhteistyössä. Kahdella järjestäjällä oli erityinen henkilö yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön tai sijoitettuna yritykseen/iin koulutustarpeiden kartoittamista ja koordinoitua varten. Kahdella järjestäjällä oli yhteistoimintaa yritysten kanssa, joiltain osin jopa merkittävästi, mutta säännöllinen koulutustarpeiden ennakointi- tai kartoittamismenetelmä puuttui.

Taulukko 8. Yleiskuva yhteistoiminnasta haastattelujen kohteena olevilla koulutuksen järjestäjillä

| | Kyllä | Ei |
|---|-------|-------------------|
| Säännöllinen yhteistyö sidosryhmien (yritykset, työnantajat) kanssa | 7 | 1 ei säännöllistä |
| Työelämäfoorumi tai vastaava | 6 | |
| (lisäksi) Muu yhteydenpitotapa | 2 (3) | |

| | Kyllä | Ei |
|--|-------|-------------------|
| Toimihenkilö yrityksissä tai yritysyhteistyötä varten | 3 | |
| Säännölliset henkilökuntapalaverit, palautejärjestelmä | 8 | |
| Oppilaiden vaikuttamismahdollisuudet | | I ei säännöllistä |
| Mukana päätöksen tekojärjestelmässä | 1 | |
| Muu järjestely | 6 | |
| Omistajaohjauksen merkitys | | |
| Suuri | 1 | |
| Tavanomainen | 4 | |
| Vähäinen | 1 | |
| Palautejärjestelmät | | |
| Rahoitusperusteiden edellyttämät | 6 | |
| Lisäksi muita palautejärjestelmiä | 2 | |

Tilanne 2021: Opiskelijoiden mielipidettä kysytään, mutta sen vaikutuksista opetustarjontaan ei ollut varmuutta. Opiskelijapalautteen siirtyminen valtakunnallisesti kerättäväksi voi muuttaa käytäntöjä, mutta vielä siitä ei ollut selvää näkemystä. Eräs vastaaja totesi, että oppilaat äänestävät jaloillaan, eli siirtyvät muihin tai muualle opiskelemaan, jos eivät ole tyytyväisiä. Kaikissa toimii opiskelijakunta, joka nostaa esiin opiskelijoille ja heidän viihtyvyyteensä vaikuttavia asioita oppilaitoksen tietoon ja huomioon otettavaksi sekä nimeävät edustajansa toimikuntiin, joissa on opiskelijaedustus. Tällä hetkellä, vuonna 2024, neljässä kuntayhtymässä opiskelijakunnan edustajia valitaan useisiin toimikuntiin tai vastaaviin toimielimiin tuomaan esiin opiskelijoiden näkemyksen käsiteltäviin asioihin. (Tämän hetkiset toimintatavat tarkistettu ao. oppilaitosten kotisivuilta 23.1.2024).

Jokainen koulutuksen järjestäjä keräsi säännöllisesti, vuosittain tai joka toinen vuosi, palauteta henkilökunnalta. Raportit käydään yhdessä läpi. Menettelyissä oli jonkin verran eroja, sillä yksi järjestäjä kertoi henkilöstökyselyn tuottamiseen käytettävän ulkopuolista toimijaa. Ongelmakohtiin pyritään reagoimaan pikimmiten. Esiin nousivat kehityskeskustelut, jotka ovat yksi merkittävä keino selvittää henkilöstön näkemyksiä vuorovaikutteisesti.

Vaasan kaupungin vaikutus oli ja on luonnollisesti merkittävää Vaasan ammattioppilaitoksen toiminannassa, sillä käytössä on useita yhteisiä ohjaustyökaluja ja samat poliittisesti valitut luottamushenkilöt hallitus ja valtuustotasolla. Kuitenkin itse ammattioppilaitos toimii itsenäisenä tuloyksikkönä edellä todettujen päätäntäelimien ohjauksessa.

Muilla toimijoilla, kuntayhtymillä, vaikuttaminen vaihteli. Sen todettiin olevan tärkeä, mutta pääosin kuntien näkemys tulee esille valtuustojen kautta. Useimmissa vastauksissa nousi esiin ajatus, että kunnat voisivat vaikuttaa enemmänkin asioihin, erityisesti herättää mielenkiintoa ammatillista koulusta kohtaan. Luottamushenkilöhallinnon edustajien useissa vastauksissa todettiin, että kunnat ottavat asioihin vähän kantaa, kunhan ei mennä ”heidän kukkarollensa” eli kuntayhtymän tulee pitää taloutensa kunnossa. Todettiin myös, että taitekohdissa ja merkittävässä strategiakysymyksissä pyydetään kunnilta lausunnot. Tilakysymykset ja erityisesti toimipaikkojen säilyvyys kiinnostavat kuntia. Hallitus kuuntelee, toimitaan työllisyyttä varten; hallituksessa on mukana myös yritysten edustajia.

Yhdeksännessä kysymyksessä pohdittiin maakunnallisia odotuksia ammatillista koulutusta kohtaan.

Osalla koulutuksen järjestäjiä on alueellisia tai valtakunnallisia erityistehtäviä, jotka on jo mainittu järjestämisluvassa tai sitten erikseen kuntien kanssa sovittuja tehtäviä. Viimeksi mainituista on esimerkkinä seudulliset työllisyyspalvelut, joita hoitaa koulutuskuntayhtymä. Tarpeet näihin erityistehtäviin ovat osittain alueelta lähtöisin tai sitten ne ovat valtakunnallisia, opetushallinnon toteamia tarpeita.

Maakunnallisia odotuksia kartoitetaan pääsääntöisesti maakunnallisten liittojen kautta osana niiden strategiatyötä. Tässä työssä kaikki koulutuskuntayhtymät ovat mukana monella eri tavalla. Maakunnalliset odotukset vaikuttavat koulutuksen järjestäjän toimintaan. Vastauksista myös ilmeni, että jokaisella koulutuksen järjestäjän toimialueella on erikoistunutta teollisuutta tai palvelutoimintaa, elintarviketeollisuutta, energiaklusteri, kemian teollisuutta, puunjalostusta, erikoistunutta metalliteollisuutta tai vahvaa alkutuotantoa. Jokainen ala vaatii osajansa ja niihin odotetaan koulutuksen järjestäjiltä toimia.

Useissa vastauksissa todettiin tarpeesta huolehtia maakunnan elinvoimaisuudesta koulutuksen keinoin, joskin jossain määrin kritisoitiin liittojen toiminnan maakuntakeskus -keskeisyyttä. Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueen toimijat totesivat maakuntien olevan kaksikielisiä ja se luo oman haasteensa sekä toimintatarpeensa.

Enemmistössä vastauksista tuotiin esiin työvoima saanti osissa aloja tai kehitteillä olevia klustereita. Esiin nousi tarve työperäiselle maahanmuutolle ja englannin-kielinen koulutus osalle aloja.

Kymmenes kysymys tiedusteli kuntayhtymän strategisia painotuksia kyselyhetkellä eli 2021. Kyseisenä vuonna oli myös kunnallisvaalit ja ammatillisen koulutusten järjestäjien luottamushenkilökunta oli juuri aloittanut seuraavan nelivuotiskautensa, joten kaikille koulutusorganisaation strategia ei vielä ollut tuttu. Tätä kysymystä tarkastellaan myöhemmin myös asiakirjojen perusteella eli painotuksia vuonna 2024.

Seuraavassa taulukossa 9. on koostettuna yleisimmät vastaukset ja niiden esiintyminen vastaajajoukossa. Tähän kysymykseen vastaajia yhteensä 18 henkeä. Vastaajilla oli mahdollisuus nostaa yksi tai useampi strategisesti tärkeä kysymys painotuksiin. Osa perusteli näkemystään tarkemmin tai viittasi muissa kohdissa esiin nousseisiin perusteluihinsa tai vastauksiinsa. Useat myös totesivat, että uusi strategia on valmisteilla tai juuri valmistunut. Eräs vastaaja totesi, että seuraavalla valtuustokaudella on strategian ulotuttava jo 2030-luvulle.

Vastauksissa, taulukko 9., nousivat eniten esiin maakunnallisuus ja alueellisuus, niiden kehittämisen- ja koulutustarpeet. Samansuuruisena oli myös työvoiman saatavuus ja koulutustarjonnasta huolehtiminen, joihin perusteluiksi liitettiin työllistyminen ja auttaminen kohtaanto-ongelmassa. Seuraavina olivat uusi teknologia - digitaalisuus, virtuaalisuus -, ja muut megatrendit. osittain teknologian kehittymiseen voidaan liittää myös oppimisympäristöjen kehittäminen ja erikoistuminen. Suurin tuki oli viittaus asiakirjoihin tai niiden valmisteluun, mikä kertoo asian tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta valtuustokausien toiminnan aloitusvaiheessa.

Taulukko 9. Strategia painotukset vastaajajoukossa n= 18

| Strateginen painotus | Miksi painotetaan, jos näkemys tulee esiin | Vastaajia kpl |
|--|--|---------------|
| Maakunnallisuus, alueellisuus | Alueen kehittäjä, kouluttaja, alueen erityiset ammattitarpeet | 6 |
| Joustavuus ja ketteruus | Ikäluokat ja ammattitarpeet muuttuvat, toimintaympäristö muuttuu | 5 |
| Yksilölliset opintopolut | | 2 |
| Strategian tulee olla helppo nähdä ja ymmärtää | | 1 |
| Työvoiman saatavuus/koulutus | Työllistyminen, kohtaanto-ongelma | 6 |

| Strateginen painotus | Miksi painotetaan, jos näkemys tulee esiin | Vastaajia kpl |
|--|---|---------------|
| Ympäristökysymykset | | 1 |
| Lukio/ammattioppilaitos, duali-malli, pitäisi löytää yhteistyötä | | 1 |
| Digitaalisuus, virtuaalisuus, uusi teknologia, megatrendit | | 5 |
| Mittareista lähtevä | | 2 |
| Oppimisympäristöjen kehittäminen, erikoistuminen | Oppimisympäristöjä myös yrityksissä; (tällaisia olivat aikoinaan mm. tehdaskoulut/konepajakoulut) | 4 |
| Vetovoimaisuuden ja kilpailukyvyyn säilyttäminen, markkinointi | | 3 |
| Laadukas koulutus | | 1 |
| Elinkeinoelän tarpeet mukaan | | 1 |
| Pedagoginen johtajuus | | 1 |
| Strategia valmisteilla, tai juuri valmistunut; erillinen asiakirja; ei vielä tuttu | | 7 |

Kysymys yksitoista käsitteli tulevaisuuden haasteisiin valmistautumista ja koulutuksen järjestäjän nykyisiä (2021 tilanne) ennakointimenettelyjä. Tämän kohdan kysymyksillä ja vastauksilla on liittymä jo seuraavaan kahdenteentoista kysymyskokonaisuuteen eli tulevaisuuskuvaan. Tässä on kuitenkin tarkoitus selvittää, miten tulevaisuuskysymyksiin valmistaudutaan tai on valmistauduttu. Huomion arvoista on, että haastattelujen aikaan korona-pandemia oli vielä voimissaan, mutta sota Ukrainassa oli alkamassa vasta seuraavana vuonna. Koronan vaikutuksista kysyttiin useampi alakysymys, koska siten saatiin osittain esiin organisaation kyvykkyys nopeisiin muutoksiin. Eräs vastaaja kysyi: mikä on nopea muutos? Hyvä kysymys.

Kysymyksissä oli alkuvaiheessa joitain päällekkäisyyksiä, jotka korjattiin myöhemmissä haastatteluissa. Sama kysymys toisessa yhteydessä ei sinänsä aiheuttanut ongelmia, mutta se osoittautui tarpeettomaksi.

Seuraavaan taulukkoon 10. on koottuna kysymyslähteisesti vastauskooste. Sen lisäksi tietoa on täydennetty poimimalla vastauksista lisäkommentit kokonaiskuvaa

täydentämään. Kysymykseen on saatu vastaus jokaiselta viideltä vastaajaryhmältä, Vastaajia tähän kysymyskokonaisuuteen oli yhteensä 25 henkilöä.

Taulukko 10. Ennakointimenetelmät ja menettelyt

| Kysymys | Perusvastaus | Lisäykset perusvastaukseen | Toimintatapoja/Oliko vastarintaa |
|---|--|--|---|
| Miten organisaationne ennakoivat muutoksia ja miten niihin reagoidaan eri sidosryhmissä | Pitkäaikainen valmistautuminen muutokseen, esim. reformiin tai tilaratkaisuihin yms. Vastauksia: 8 | Tarvitaan tietoa ja neuvotteluja Vastauksia: 4 | Muutostilanteessa oli vastarintaa Vastauksia: 7 |
| Muutosvastarinta ja sen hoitaminen | Tiedottaminen, osallistaminen Vastauksia: 5 | Avoimuus ja rehellisyys Vastauksia: 3 | Yhteistyöryhmät tai vastaavat Vastauksia: 4 |
| Onko teillä jokin erityinen menetelmä tai toimielin hoitamassa ennakointia ja muutoksia | Ei ole, johtoryhmä hoitaa. Myös hallituksessa ja YT-työryhmässä käsitellään ennakoivasti asioita. Vastauksia: 13 | On menetelmät ja/tai sovitut toimitavat, työryhmiä Vastauksia: 6 | Hallitus ja luottamuselimet tekee päätöksiä Vastauksia: 2 |
| Miten järjestettiin toiminta 17.3.2020 eteenpäin (covid19) | Välittömästi etäopintoihin tai t-työhön; digitaaliset oppimismateriaalit käyttöön/työvälineet käyttöön Vastauksia: 11 | Pakolliset lähiopintoina (esim. eläinten hoito) Myöhemmin jatkettu hybridimallilla Vastauksia: 3 | Oli vaikeuksia, mutta tukihenkilöiden avulla selvittiin. Vastauksia: 6 |
| Mitkä olivat suurimmat vaikeudet ja miten ne hoidettiin (covid19) | Osaamispuutteet Vastauksia: 3 | Tuettiin sekä oppilaita että henkilökuntaa välineistön käytössä Vastauksia: 7 | Henkilökunnan lomautukset Vastauksia: 2 |
| Millaiset ovat olleet jälkiseuraukset (covid19) | Osaamispuutteet tai opintojen hidastuminen Vastauksia: 5 | Sosiaalisten kontaktien tarve Vastauksia: 5 | Opintojen lopettaminen Vastauksia: 2 |

Taulukosta 10. ilmenee, että useampi vastaaja totesi muutoksiin valmistauduttavan pitkän ajan myötä, mm. reformin 2018 tilanteeseen valmistautuminen aloitettu 1,5 vuotta aikaisemmin. Useimmilla oli myös sovittuna menetelmät ja toimintajärjestelmät ennakointiin ja tulevaan valmistautumiseen. Laskentatoimen osalta käytössä on ohjelmia ja simulointimalleja. Muutoksia ja tulevia suunnitelmia valmistelee pääosin johtoryhmä, joissakin kuntayhtymissä toimii kehittämissä erityinen vastuuhenkilö tai henkilöitä. Tiimityöskentely on nostettu esiin useissa vastauksissa osana tulevaan valmistautumisessa. Toteamus, että hallitus ja valtuusto tekevät päätöksensä valmistelujen ja esitysten perusteella on kunnallislain mukainen päätöksien tekemisen menettely.

”Johtoryhmä ja koulutustiimit ennakoivat sekä on erityisiä ennakointihankkeita ja yhteisiä työpajoja”

”Tiimit hahmottavat alojen tarpeet. Muutoksilla on menossa nyt toinen valtuustokausi.”

”Luottamushenkilöt hyväksyvät, mutta pitää olla tiedossa mitä aiotaan tehdä”

Tiedolla johtaminen tuli esiin myös ennakoinnin yhteydessä. Erityisesti rahoituksen osalta nousi esiin toteamus: Tietojärjestelmät pitää olla kunnossa, jotta nähdään koko ajan tilanne. Samoin korostui investointien ja kunnossapidon ennakoinnin merkitys. Vaihtoehdot pitää olla hyvissä ajoin esillä. Eräässä opiskelijan vastauksessa nousi esiin, että muutoksiin (remontti tms.) on varauduttu ainakin jollakin tavoin, sillä väistötilat oli pohdittu ennakkoon. Toisaalta opiskelijoilta tuli myös viestiä, etteivät he saa riittävästi tietoa kaikesta opiskeluympäristöön ja sen kehittämissuunnitelmiin liittyvästä.

”Tiedolla johtamista: nopeasti faktoilla. Hyvin valmisteltu on puoleksi tehty”

Edellä oleva sopii myös muutosvastarinnan käsittelyyn, vaikka todettiin, että muutosvastarintaa esiintyy aina jossain määrin. Useissa vastauksissa korostui tiedon, faktojen, avoimuuden ja osallistamisen merkitys muutosvastarinnan torjumisessa ja vähentämisessä.

”Ennakointi on avainasemassa: tarvitaan tietoa, vähemmän politiikkaa”

”Oli isot muutokset, joissa oli pitkän perinteen vuoksi omat haasteensa, nyt jo ruvennut selkiytymään.”

”Ei välttämättä muutosvastarintaa, vaan asioista ollaan eri mieltä.”

Luottamushenkilöt vaikuttavat ennakkointiin, muutosten johtamiseen ja valmisteluun henkilövalinnoilla: johtajat ja rehtorit. Tuotiin myös olevan tärkeää, että henkilökunnassa olisi kaiken ikäisiä, silloin dynamiikka olisi parempi. Oppilaitosten yhteenliittymisien myötä henkilökunta on tasaikäistynyt, lähelle eläkeikää, ja silloin ei ehkä haluta muutoksia.

Korona-pandemia tarjosi mahdollisuuden selvittää koulutusorganisaatioiden reagoitokykyä nopeissa muutostilanteissa. 17.3.2020 oli kriittinen päivä, silloin kriisiksi äitynyt korona pakotti oppilaitokset siirtymään välittömästi etä-opiskeluun. Jokainen koulutuksen järjestäjä toimi määräysten mukaan ja siirtyivät välittömästi etä-opintoihin. Yleisesti, vastausten perusteella, merkittävä muutos saatiin toteutettua ”yllättävän hyvin”, kuten eräs vastaaja totesi. Ongelmia oli, mutta ne kyettiin monilta osin ratkomaan tukiverkoston ja teknisen tuen avulla.

Koronasta jäi jälkiseurauksia niin hyviä kuin huonoja. Hyvänä oli oppiminen etätyöskentelyyn, joka on tullut jäädäkseen. Kaikki opettajat oppivat etäopettajaksi, vaikka ainakin aluksi oli puutteita osaamisessa myös opettajien puolella. Huonoa oli, että syrjäytymisvaarassa olevilla opiskelijoilla uhka kasvoi entisestään ja syntyi myös pelkoja tuen puutteesta, jos joutuu uudelleen etäopiskelujen piiriin. Kuinka moni syrjäytyi, niin sitä ei vielä haastattelujen aikaan tiedetty, mutta arveltiin sen näkyvän myöhemmin tulevaisuudessa. Opinnot myös viivästyivät ja tämä näkyi myös oppilaitosten suoriterahoituksissa. Korona myös opetti, ettei kaikkea osata varoa ja että taloudellinen puoli korostui. Oppilaitokset saivat valtiolta sinänsä koronatukea ja se auttoi niitä selviytymään. Myös lomautukset toivat jonkin verran säästöjä. Korona myös opetti, että osataan hoitaa akuutti kriisi.

”Opetus oli teoriapainotteista. Käytännön työt ja työharjoittelu aiheuttivat päänsäryä ja olivat vaikeampaa (toteuttaa)”

4.10 Kuva tulevasta haastattelujen perusteella

Kysymyskokonaisuus 12 käsitteli tulevan toimintamallin perusteita käsittäen 12 alakysymystä. Vastaukset on luokiteltu kysymysten perusteella taulukkoon koosteen muodossa. Tavoitteena on löytää asiakokonaisuuksia, joita vastaajat ovat pitäneet tärkeinä tulevassa toiminnassaan.

12.1 Kysymys kuului: Mitkä ovat suurimmat haasteet ammatilliselle koulutukselle toimialueellanne seuraavan kymmenen vuoden aikana? Niistä vastauksista, joita nosti esiin useampi kuin yksi haastateltava on koottuna seuraava taulukko 11.:

Taulukko 11. Yleisimmät alueelliset haasteet ammatilliselle koulutukselle toimialueella (n=26)

| Havainnot | Vastaajia |
|---|-----------|
| Väestökato, ikääntyminen, seuraa opiskelijavaje | 14 |
| Pätevien opettajien saanti, osaamisen päivittäminen | 11 |
| Valtion talous, rahoitus, ennakoitavuus | 11 |
| Työvoiman saanti yrityksissä, muussa työelämässä | 8 |
| Ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuus vs. lukiokoulutus | 5 |
| Järjestäjaverkon tiivistäminen, yhdistymispaineet, toimipisteiden karsiminen | 4 |
| Epätietoisuus millaista osaamista alueella tarvitaan tulevaisuudessa (ja miten siihen vastataan (viittauksia opiskelijoiden saantiin) | 3 |
| Digitalisaatio | 2 |
| Ammatinvaihtajat | 2 |
| Hyvinvointialueet, mitä seuraamuksia ammatilliseen koulutukseen | 2 |
| Asenne ja muiden ongelmien lisääntyminen | 2 |
| Reagointikyky nopeasti muuttuvissa tilanteissa | 2 |
| Tarvitaan maahanmuuttoa | 2 |
| Kieliongelmat (maahanmuutto) | 2 |

Lisäksi yksittäisesti nostettiin esille seuraavia asioita: Poliittinen ohjaus (valtiotasolla), Alueellisten yhteistoimintamallien kehittäminen, yksityiset koulutuksen järjestäjät, uudet toimintamallit ammatillisessa koulutuksessa, pandemiat, yhteistyömallit yritysten kanssa, monikulttuurisuus, koulutuksen vienti ja megatrendit.

Taulukosta 11. näkyy ne keskeiset huolenaiheet, jotka nousivat pohjanmaitten alueen haastatteluissa esiin. Väestökato, ikääntyminen, syntyvyyden lasku ja näiden seurauksena oppilaspula tai vähintäänkin vaikeuksia löytää riittävästi opiskelijoita nousi tärkeimmäksi haasteeksi. Oppilaspulan seurauksena nousi haaste, mistä saada osaavaa työvoimaa yrityksille ja julkisen sektorin työvoiman tarvisijoille. Toisena haasteena on pätevin opettajien saanti. Vastaajat totesivat kilpailevansa samoista henkilöistä yritysmaailman kanssa ja kilpailu ei ole helppoa. Edellisten

kanssa samoihin suuruusluokkiin koettiin taloudelliset haasteet, valtion talouden säästöpainet ja niiden myötä koulutuksen järjestäjien jatkuva epävarmuus tulevasta.

”Julkisen sektorin osuus lisääntyy”, vastauksella viitattiin osittain hyvinvointi- ja terveystalouden tarpeen kasvuun ikääntyvien ikäluokkien kasvun myötä.

Pelko ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuudesta sai myös merkittävästi huomiota. Jatkuva ikäluokkien pieneneminen ja kilpailu samoista hakijoista lukioiden kanssa mietityttää ammatillisen koulutuksen toimijoita. Tähän vastaus kokonaisuuteen voi liittää osittaisen seurausilmion eli oppilaitosten yhdistämispaineet kuin myös arvelut toimipisteverkoston karsimisesta. Kaksi vastaajaa arveli, että myös ammatilliseen koulutukseen tulee hyvinvointialueuetyyppinen järjestely tulevaisuudessa.

”Oppilaitosten taloudelliset rakenteet ovat haaste”.

”Oppivelvollisuuden laajentuminen, lisää opiskelijoita, pääseekö haluamalleen alalle; riittävätkö resurssit palvelurakenteen ylläpitoon”

Millaisia ammattiosaajia työpaikat haluavat ja tarvitsevat tulevaisuudessa pohdittiin kolmea vastaajaa. Tähän kokonaisuuteen on yhdistettävissä näkemykset toimintaympäristöjen nopeista ja muutoksista ja miten niihin kyetään vastaamaan. Kaksi vastaajaa näki tarvittavan (työperäistä) maahanmuuttoa ja että kielihaasteen ja monikulttuurisuus lisääntyy. Samoin näkemys siitä, että on löydettävä uusia malleja yritysten kanssa käytävään yhteistyöhön ja myös uusia toimintamalleja koulutusten järjestämiseen sekä alueelliseen yhteistyöhön.

”Kohtaanto-ongelma, muutokset ovat nopeita: tarvittaisiin nopeasti tiettyjä tekijöitä (osaajia), nopeus on haaste”.

”Uudet vaatimukset työelämässä, mitä ne ovat toimialueella”? ”Digitalisaatio lisääntyy, mutta silti tarvitaan perusosaajia”. ”Rannikkokaupungit pärjää”. ”Alueella on hyvä työllisyys”.

Digitalisaation lisääntyminen, megatrendit ja koulutuksen vienti nostettiin esiin seuraavan kymmenen vuoden aikana tapahtuvista eräistä muutoksista. Haastattelut tehtiin korona-ajan keskellä, joten arvelu myös tulevista pandemioista nousi esiin. Mielenkiintoinen pohdinta oli ”toimiiko poliittinen ohjaus valikoivasti?” Ja toinen ”Jos julkinen puoli ei ratkaise, niin yksityiset ratkaisee”. Pohdinnoissa nousi esiin ajatus: onko yritysten jossain vaiheessa osallistuttava ammatillisen koulutuksen rahoitukseen.

”Raportoinnit vievät kohtuuttomasta aikaa, hallintotaakka”.

Kaksi vastaajaa nosti esille ongelmien lisääntyvän opiskelijoiden keskuudessa, asenne ongelmat yms. Asioita, jotka vaikuttavat koulutuksen järjestäjän toiminnan, so. resurssien painotuksiin. Paljonko tarvitaan tukitoimia ja paljonko ne maksavat? Eräs vastaaja totesi, että oli virhe yhdistää aikuiskoulutus ja nuorten koulutus. Nuorella kuusitoistavuotiaalla on erilaiset ongelmat ja pohdinnat kuin 40-vuotiaalla. Aikuiset myös valittavat, etteivät nuoret tule ajallaan, aikaa kuluu tarpeettomasti kurinpitoon.

Kysymys 12.2 kysyi: Miten toimintaympäristönne ja yhteiskunta on muuttumassa seuraavien kymmenen vuoden aikana? Vastauksista on koottuna yhteenvedotaulukko 12., jossa on esillä ne vastaukset, joita on tuonut esiin enemmän kuin yksi vastaaja.

Ihmisten mieltymykset ja toiveet ovat muuttuneet enää ei lähdetä mielellään yöttöihin, näkyy mm. ravintola-alalla. Ns. 24/7-aukiolo on haaste työmarkkinoille. Ihmiset pitäisi saada myös pysymään työelämässä kauemmin.

”Kehityksessä mukana pysyminen on haaste”, pysytäänkö kiireen kasvaessa mukana kilpailussa niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Kasvukeskusten edelleen kasvu luo omat paineensa joskin, kuten taulukosta ilmennee, etätyön arvellaan hidastavan muuttoliikettä.

Taulukko 12. Arviot toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutoksista seuraavien kymmenen vuoden aikana (n= 25)

| Havainnot | Vastaajia |
|---|-----------|
| Toimintaympäristö muuttuu: teknologian kehittyminen, sosiaalinen ympäristö, osaamistaso nousee, etätyö lisääntyy (muuttoliike hidastuu) | 14 |
| Taloudellinen tilanne, väestöpohja murenee, työvoimapula | 9 |
| Perusammatit eivät houkuttele | 4 |
| Maakuntahallinto muuttuu, kuntaliitokset vs. 2. asteen koulutuksen muutokset | 5 |
| Kansainvälistyminen ja globaalikilpailu kiristyy | 3 |
| Sosiaalinen ympäristö muuttuu, monikulttuurisuus | 3 |
| Kyetäänkö muuttumaan, konservatiivisuus | 2 |

Taulukko 12. kertoo, että jo edellisessä kysymyksessä esiin nousseet haasteet ovat kärkipäässä myös tässä vastauskokonaisuudessa. Väestöpohja, sosiaalisten rakenteiden muuttuminen ja taloudellinen tilanne nousivat keskeiseen asemaan. Useampi arveli, että tulee tapahtumaan maakuntahallinnon uudistamisia ja niissä on mahdollisesti mukana myös ammatillisen koulutuksen järjestäminen. Onko tulevana toimialueena vanha Vaasan lääni, pohdiskeli yksi vastaaja.

Varsinaisesti koulutuksen järjestäjän toimivallassa olevista näkemyksistä nousivat vastauksiin: opetuksen modulointi liittyvä tulevaisuuskuva: oppilaitos on alusta, jonka tulee kyetä nopeasti kokoamaan palikoista opetustuotteita. Todettiin myös aikuisten koulutusten lisääntyvän, mutta toisaalta todettiin 2–4 ammattia elämän aikana on haaste. Tekoälyn ja automaation lisääntyessä tarvitaan edelleen perusosaajia useilla aloilla.

Nuoret huomauttivat, miten ratkotaan erimielisyydet tulevaisuudessa. Digitalisaatio lisääntyy, entä perinteinen kommunikaatio. Todettiin myös vaatimustason kasvavan, ollaan entistä enemmän individualisteja.

Kysymys 12.3 kuului: Millaisia odotuksia te näette olevan tulevaisuuden ammatilliselle koulutukselle (yleisesti)? Edellisten tapaan eniten huomiota saaneet näkemykset ovat koottuna taulukkomuotoon.

Taulukko 13. Tulevaisuuden odotuksia ammatilliselle koulutukselle (n= 24)

| Havainnot | Vastaajia |
|---|-----------|
| Tulee vastata nopeasti työvoimatarpeisiin elinkeinorakenteen muuttuessa | 9 |
| Tilaisidonnaisuus häviää, töitä voidaan tehdä missä vain | 5 |
| Ammatillisen koulutuksen merkitys kasvaa, sille kuuluu myös aluekehitystehtäviä | 4 |
| Reformi haastaa, omaksuminen vie aikaa | 4 |
| Työelämän odotukset ammatillisille perusosaajille ovat suuria | 4 |
| Ammattien muuttuessa tarvitaan uutta osaamista | 3 |
| Opiskelijoiden tarpeet pitää ottaa paremmin huomioon | 4 |

Jokaista seuraavaa huomioita toi esiin kaksi henkilöä: Kumppanuussopimukset yritysten kanssa kasvavat. Tarvitaan uusia avauksia, ylioppilaille väyliä

ammattilliseen koulutukseen. Tulevaisuus aiheuttaa epäilyjä, muutosvastarintaa. Tarvitaan työperäistä maahanmuuttoa. Valtion politiikan vuoksi ennustettavuus on horjunut.

Taulukkoon 13. kootut vastauspoiminnat kuvasivat odotusten olevan jo edellisissä vastauksissa esiin nousseitten suuntaisia. Reagointikyky ja tilasidonnaisuuden väheneminen nousivat suurimmiksi havaintopoinnoissa. Osaamisvaatimusten kasvu kuuluu samaan vastausjoukkoon samoin kuin arvio työperäisen maahanmuuton kasvun tarpeellisuudesta. Opiskelijoiden vaatimusten huomioiminen tuli esiin myös muissa kuin opiskelijoiden vastauksissa. Kumppanuussopimukset yritysten kanssa ja ammatillisten koulutusväylien lisääminen ylioppilaille ammattikouluissa ovat koulutuksen järjestäjän päätöksen teon piiriin kuuluvia asioita.

”Ammatillisen koulutuksen jälkeen pitäisi työllistyä eli olla ”työpaikkakelvollinen”.

Vastausten perusteella epävarmuus tulevasta aiheuttaa jonkinasteisia ennakkoluuloja, muutosvastarintaa koulutuksen järjestäjien piirissä olevien keskuudessa. Ennustettavuuden katsottiin myös heikentyneen valtion toimien johdoista.

”Liikaa raportointia (valtiolle), onko pois opetuksesta”, ”Toimintaa on sopeutettava” vastasivat erään isohkon koulutuksen järjestäjän vastaajat.

Kysymys 12.4 kuului: Miten teidän mielestänne tulevaisuuden ammatillinen koulutus toimii ja miten koulutus on järjestetty.

Taulukko 14. Tulevan ammatillisen koulutuksen organisoitumisen perusteita

| Merkitykselliset havainnot | Vastaaaja |
|---|-----------|
| Hajautettu toiminta, ei tilasidonnainen | 9 |
| Tulee tapahtumaan yhdistymisiä | 5 |
| Kuntayhtymä on edelleen hyvä toimintamalli, kunnat ovat tavalla tai toisella mukana järjestämisessä | 3 |
| Asiakkaiden näkökulmat paremmin huomioon, dynaamisuus ja nopeus | 3 |

Taulukosta 14. havaitaan, että varsin laajasti nähtiin tilasidonnaisuuden vähenevän ja entistä enemmän koulutukset hajasijoittuvat joko yrityksiin tai muihin tiloihin. Oppisopimus mahdollisesti lisääntyy entisestään, mutta lähikoulutusta

nähtiin edelleen tarvittavan. Samoin tarvitaan (ammattilliseen) koulutukseen valmentavaa koulutusta. Koulutuksen pitää olla nuoria kiinnostavaa ja luoda valmiudet työllistymiseen.

Kuntayhtymät nähtiin edelleen mahdollisina toimijoina, mutta yhdistymisiä voi tapahtua. Yksi toimihenkilövastaaja totesi, ettei hallintomallit ole niinkään tärkeitä, vaan vastata siihen miksi olemme olemassa. ”Omistajuus voi olla etäällä, mutta päätäntävällän pitää olla lähellä”, totesi yksi vastaajista. Arveltiin, että toiminnan tulevista organisoinneista tultaneen käymään poliittista keskustelua. Pari vastaajaa katsoi, että taloudellinen pohja pitää olla kunnossa, silloin voidaan selvittää yksittäisestä huonosta vuodesta. Vastaaja totesi, että työvoimatoimistojen tehtäviä siirtyy kunnille, mutta ne voisivat myös siirtyä koulutuskuntayhtymille. Pohdittiin myös, tuleeko Suomeen ammatilliseen koulutukseen toimijoita ulkomailta.

Eräs vastaaja ei kaivannut muutoksia, sillä juuri on tapahtunut ammatillisen koulutuksen reformi. Toinen totesi, että Pohjanmaalla pitää olla saatavilla koulutusta ruotsin ja suomen kielellä, sillä työelämäkin on kaksikielistä.

Muissa yksittäisissä vastauksissa korostui samansuuntaiset ajatukset: ”Toiminnanohjausjärjestelmät (-mallit) lisääntyvät, digitalisaatio ja automaatio luovat uusia mahdollisuuksia”. ”Oppilaitos on alusta: kytketään osapuolet mukaan (alustaan): yhteistyökumppanit opiskelijat ym. Luodaan polku alusta loppuun, tietoa on saatavilla, oppilaitoksella on ohjaava rooli”. Työvoimatoimistojen tehtäviä siirtyy kunnille, voisivat siirtyä koulutuskuntayhtymille. Pohdittiin myös, tuleeko Suomeen ammatilliseen koulutukseen toimijoita ulkomailta.

Kysymyksessä 12.5 pohdittiin: Mitkä ovat suurimmat uhkatekijät ja mahdollisuudet ammatillisen koulutuksen järjestämiselle Suomessa? Vastaukset on jaettu kahteen osaan kuten kysymyksessäkin eli uhat ja mahdollisuudet. Ensimmäisenä taulukoissa ovat eniten esille tulleet havainnot ja niin edelleen

Taulukko 15. Keskeiset uhat ja mahdollisuudet ammatilliselle koulutukselle Suomessa (n= 25)

| Uhat | Mahdollisuudet |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Talous ja rahoitus Väestörakenne, opiskelijoiden saanti, vetovoimaisuus Yrityselämän prosessit muuttuvat, pysytäänkö kilpailussa mukana | <ul style="list-style-type: none"> Maahanmuuttajat, jos jäävät tänne töihin Joustavuus, reagointikyky muutoksiin Yhteistyö yritysten ja muiden koulutustahojen kanssa |

| Uhat | Mahdollisuudet |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva muutos/muutokset • Suuruuden ekonomia • Ilmaston muutos, ympäristöongelmat | <ul style="list-style-type: none"> • Uusi teknologia, verkko-opinnot • Ammatilliselle koulutukselle on edelleen tarvetta • Koulutusvienti • Hyvä työllisyystilanne (alueella) • Kaksikielisyys • Avoimuus |

Taulukosta 15. havaitaan uhkien ja mahdollisuuksien olevan samansuuntaisia kuin jo edellisissä huomioissa on noussut esiin. Talous ja väestörakenne, ikääntyminen ja syntyvyyden lasku nähtiin suurimmiksi uhiksi ammatilliselle koulutukselle kaikkien vastaajien keskuudessa. Taloudessa ei ollut kyse pelkästään Suomen valtion ja sen myötä koulutuksen järjestäjän taloudesta vaan myös globaalin talouden kehittymisestä.

Tämän kysymyksen yhteydessä nousi myös esiin johtajuus, ei pelkästään rehtori – kuntayhtymän johtaja vaan myös luottamushenkilöjohto, ja heidän merkityksensä toiminnalle. Kielikysymys koettiin olevan ”seka- että” -asia. On jonkin verran huolta löytyykö Pohjanmaitten alueella tulevaisuudessa riittävästi molempien, suomen ja ruotsin, kielten osaajia työelämän tarpeisiin, erityisesti teollisuustyöpaikoille. Toisaalta todettiin, että suomenkielisen opiskelu ruotsinkielisessä oppilaitoksessa parantaa, ei pelkästään kielitaitoa, vaan myös työllistymismahdollisuuksia.

Samoin mahdollisuuksissa korostettiin samoja asioita kuin jo aikaisemmin, mutta niihin tuli tarkennuksia ja lisäyksiä. Maahanmuutto koettiin hyväksi, jos henkilöt tulevat ja jäävät tänne töihin. Yhteistyön kehittäminen eri tahojen kesken omalla alueella, mutta myös Eurooppa tasolla. Useampi totesi ammatilliselle koulutukselle olevan edelleen tarvetta. Joustavuus ja nopea reagointikyky koulutustarpeisiin on luo mahdollisuuksia toiminnalle. Koulutusvienti, verkko-opetuksen lisääntyminen ja uusi teknologia ovat osaltaan parantamassa tulevia mahdollisuuksia. Hyvä työllisyystilanne koetaan myös merkittävänä mahdollisuutena.

Kysymys 12.6 oli samansuuntainen edellisen kanssa, mutta se oli tarkennettuna oman toiminta-alueen uhkiin ja haasteisiin sekä miten niihin aiotaan koulutuksen järjestäjän toimesta vastata. Seuraavaan taulukkoon 16. on ryhmiteltysti koottuna viisi vastauksissa kerrottua uhkaa tai haastetta ja ehdotuksia niiden hoitamiseksi.

Taulukon 16. perusteella on havaittavissa, että edelleen vahvistui käsitys suurimpana uhkana olevan väestörakenteen muuttuminen ammatillisen koulutuksen järjestäjän näkökulmasta huonompaan suuntaan. Yritysten työvoimatarpeiden tyydyttäminen nyt ja tulevaisuudessa pohdituttavat kuin myös millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Pelko alueen yritysten pärjäämisestä lama- tai laskusuhdanteiden aikana mietityttää koulutuksen järjestäjätahoja. Kilpailun opiskelijoista ja koulutuksista koettiin olevan (osittain) epätervettä, toimialueita ei kunnioiteta.

Lainsäädännön muutokset ja toimilupien rajoitukset koettiin myös tulevina uhkina ja haasteina. Matkat oppilaitoksiin haluttaisiin olevan lyhyitä. Lisäksi huolta kannettiin oppilaitosten sisätilaongelmista ja opettajien riittävydestä opintojen ohjaajina. Ilmeni myös jonkin asteista väsymistä muutoksiin, sillä kaksi vastaajaa toivoi muutosten vähentymistä tai ettei niitä olisi. Toimenpide-ehdotukset haasteiden hoitamiseksi olivat myös osittain samansuuntaisia kuin jo aikaisemmin on nousut esille.

Taulukosta 16. nähdään, että ”lääkkeiksi” haasteisiin tarjotaan maahanmuuttoa, omien toimintarajojen hyväksymistä ja aikuisten ammatillisia muuntokoulutuksia. Osa koki aikuisten koulutuksen olevan haaste ja toiset mahdollisuuden. Kyky sopeutua, resilienssi, on yksi keino selviytyä tulevasta. Laajasti korostettiin yhteistyön merkitystä, yritysten, muiden oppilaitosten ja toimijoiden kesken, selviytymisessä tulevista haasteista. Tiimityöskentelyn katsottiin auttavan koulutuksen järjestäjää hahmottamaan alueen tarpeet nyt ja tulevaisuudessa sekä etsimään niihin ratkaisuja. Kilpailuneutraliteetti asettaa omat rajansa, so. kilpaillaan myös yksityisten toimijoiden kanssa ao. koulutuksista (mm. ns. korttikoulutukset).

Taulukko 16. Alueen ammatillisen koulutuksen järjestäjä uhkakuvista ja haasteista sekä toimenpide-ehdotuksia niiden hoitamiseen

| Haasteet/uhat | Ehdotetut toimenpiteet haasteisiin vastaamisiin |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Väestörakenne: nuorten ikäluokkien pieneneminen, ikääntyminen, epäterve kilpailu koulutuksista ja koulutettavista, aikuisopiskelijoiden lisääntyminen | <ul style="list-style-type: none"> • Maahanmuutto, (maahanmuuttokoordinaattori) • Muutto muualta Suomesta • Hyväksytään omat toiminta-alueet; voidaan jossain vaiheessa hyväksyä fuusiot • Muuntokoulutukset aikuisille ovat uusi mahdollisuus |

| Haasteet/uhat | Ehdotetut toimenpiteet haasteisiin vastaamisiin |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alueen koulutus- ja työvoimatarpeiden tyydyttäminen, ammattien muutokset, mahdolliset lamat ja laskusuhdanteet, pätevän henkilökunnan saanti ja heidän osaamisensa ylläpitäminen • Lainsäädännön muutokset, toimiluvat rajoittavat, koulutuksen keskittäminen • Koulumatkat (liian pitkiä) • Koulujen sisäilmaongelmat | <ul style="list-style-type: none"> • Tiimityöskentely, hyvät oppimisympäristöt • Kyky reagoida nopeasti, muuten menetetään markkinat • Yhteistyö: tunnettava alueen yrityskenttä • Yhteistyö muiden oppilaitosten kanssa, kansainvälistyminen • On sopeuduttava, lupien laajennukset • Koulutus helposti saatavilla, ketteryys • Hyvä opiskelun ohjaus • Alueen vähemmistökielen osaajille pitäisi olla myös tarjolla lähellä kotia ammatillista koulutusta (omalla kielellä) • lähikoulutus, opettajia riittävästi • Parempaa rakentamista |

Oppilaitosten sisätilaongelmiin tarjotaan ratkaisuksi parempaa rakentamista. Toiveena esitettiin, että opettajia olisi riittävästi tulevaisuudessa opiskelijoiden ohjaamiseen ja opettamiseen. Haastatteluhetkellä koettiin olevan opettajien tai ohjaajien lisäyksen tarvetta. Kielikysymys tuli myös tässä yhteydessä esille. Vähemmistönä olevat toivovat saavansa omalla kielellä ammatillista koulutusta lähellä kotia.

Kysymyksessä 12.7 selviteltiin koulutuksen järjestäjän vahvuuksia ja miten ne hyödynnetään. Poikkeavasti taulukkoon on poimittu laajasti vastaajien näkemyksiä vahvuuksista ja niiden hyödyntämisestä. On sitten analysointivaiheessa pohdittava, mitkä ovat sellaisia, joihin koulutuksen järjestäjä voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja mitkä ovat muita tekijöitä.

Vastaajia tähän kysymykseen oli yhteensä 23 henkeä. Vastauksia on kaikista haastatteluun osallistuneista kahdeksasta koulutuksen järjestäjä tahoista. Osa ei erikseen vastannut tähän kysymykseen, koska katsoivat asian tuleen jo esille aikaisemmissa vastauksissa tai eri syistä asiakokonaisuus ei ollut vielä heille tuttu. Vastauksissa on koottu yhteen samaa tai lähes samaa tarkoittavat näkemykset. Koonnissa on huomioitu koulutuksen järjestäjäkohtaisesti samansuuntaiset vastaukset yhdeksi asiakokonaisuudeksi kuin myös jos kahden eri koulutuksen järjestäjän osalta

on ollut lähes saman sisältöinen vastaus. Jokaiselta kahdeksalta koulutuksen järjestäjältä on tähän kysymykseen saatu vastauksia. Jokainen haastateltava ei vastannut tähän kysymykseen, koska heillä ei vielä ollut riittävästi asiasta tietoa tai sitten he katsoivat vastanneensa tähän kysymykseen jo aikaisempien vastausten yhteydessä.

Taulukko 17. Koulutuksen järjestäjän vahvuudet ja tapa hyödyntää niitä

| Vahvuudet | Miten hyödynnätte |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alueen tunnustettu toimija • Palvelukokonaisuuksien tarjonta • Tiimit • Kokonaisuus: tunnemme vanhemmat ja nuoret • Hyvät yhteistyövalmiudet • Vahva pedagoginen osaaminen • Organisaation ketteruus; pieni organisaatio; puhalletaan yhteen hiileen • Hyvä henkilöstöpolitiikka • Kampus hyvällä paikalla • Omistajuus | <ul style="list-style-type: none"> • Toimiluvan puitteissa (toivotaan laajennusta) • Yhteistyö, ennakointi, proaktiivinen; <i>mie-luummin kaksi edellä kuin nipin napin pysytään mukana</i> • Nyt yritykset ja organisaatiot tunnistavat meidät entistä paremmin • näkyy toiminnassa • Näkyy toiminnassa • Laaja ja hyvä koulutuksen saatavuus, monialaisuus, laaja rajapinta, tuetaan yritysten menestymistä • Otetaan haasteet vastaan ja pyritään vastaamaan niihin nopeasti (kokemuksista oppiminen) • Laatu, ollaan ajantasalla • Oppimisympäristöt hyvät, hyödynnetään markkinoinnissa • Talous |

| Vahvuudet | Miten hyödynnätte |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sidosryhmäyhteistyö • Organisaatorakenne • Vahva talous • Ennakoidaan muutoksia • Oppilaitoksella useita toimipisteitä • Johtajat kuuntelevat henkilökuntaa, ennakoivat tulevaa, hyvä henkilöstö | <ul style="list-style-type: none"> • Opiskelijoiden vanhemmat, vierailevat luennoitsijat • On kuitenkin tarkastelun kohteena, pirstaleinen? • Modernit oppimisympäristöt, hyvä työnantajamaine, ollaan mukana hanke- ja kehittämistoiminnoissa myös ulkomailla • Panostetaan laatuun ja toiminnanohjaukseen • Opintojen korvaus/suorittaminen toisessa toimipisteessä, hyvä yhteistyö • Voi kertoa ongelmista |

Taulukosta 17. näkee vahvuuksiksi huomioituja asioita olevan 16 erityyppistä kokonaisuutta. Organisaatioon otettiin kantaa eri näkökulmista: toimijan kokoon perustuen tai toisaalta näkemys koulutuksen järjestäjän hallintokokonaisuuden näkökulmasta. Kolmantena oli näkemys siitä, miten itse organisaatio toimii eli ”puhalletaan yhteen hiileen”. Neljäntenä oli pohdintaa, että tähän saakka organisaatio on toiminut hyvin, mutta uudistamiselle voi olla tarvetta. Viimeksi mainittu oli siis pohdintaa, ei niinkään selvää vastausta.

Ennakointi tuli esille useammassa vastauksessa. Ennakointiosaamista hyödynnetään laadun varmistuksessa ja toiminnanohjauksessa. Kyky tarjota palvelukokonaisuuksia todettiin yhden vastaajan toimesta ja tämä kyky edellyttää yhteistyötaitoja ja ennakointia, ”*mieluummin kaksi (askelta) edellä kuin nipin napin pysytään mukana*”. Tähän kokonaisuuteen voidaan liittää myös näkemys hyvästä henkilöstöpolitiikasta, joka näkyy laadussa ja taidossa olla ajan tasalla toiminnassa. Tiimityöskentelyä oli hyödynnetty koulutuksen järjestäjän tunnetuksi tekemisessä.

Kysymys 12.8 pohti yritysten roolia tulevaisuudessa opetuksen järjestämisessä.

Taulukko 18. Yritysten rooli tulevissa opetuksen järjestämisissä

| Vastaus | Vastaajia |
|--|-----------|
| Vuorovaikutteinen ”sekä-että” -tilanne, räätälöidyt koulutukset yrityksille | 7 |
| Suurin osa tai huomattavasti koulutusosioita siirtyy yrityksiin | 6 |
| Yhteistyö yritysten kanssa tiivistyy | 6 |
| Osa aloista tai opiskelijoista tarvitsevat kouluympäristöä opiskeluun | 5 |
| Yritykset kertomaan mahdollisuuksista, myös työn seuraaminen todellisessa tilanteessa auttaa opiskelussa | 3 |
| Yrityksiä kuultava asiassa, rahoitusmallit puuttuvat | 2 |

Taulukon 18. perusteella voi yksiselitteisesti todeta, että yrityksillä tulee tulevaisuudessa olemaan iso rooli opetuksen järjestelyissä. Kuitenkin vastausten perusteella edelleen tarvitaan myös ”perinteistä koulua opiskeluympäristöineen”. Yrityksillä voi olla myös muita mahdollisuuksia auttaa opiskelussa, kuten vastauksissa todettiin. Ns. ekskursiot tai lyhyemmät tutustumiset aitoon työtilanteeseen auttavat opiskelijaa ymmärtämään tehtäväkokonaisuutta tai sitten yritys tulee kertoamaan omasta toiminnastaan oppilaitokseen.

Kysymyksessä 12.9 kysyttiin, miten koulutuksen järjestäjä varmistaa taloutensa kestävyiden.

Vastaukset olivat osittain saman suuntaisia eri vastaajilla tai niissä oli nähtävillä saman suuntaisia toimintatapoja talouden hallinnan osalta.

Taulukko 19. Koulutuksen järjestäjän talouden kestävyden varmistaminen (n=22)

| Merkitykselliset havainnot | Vastaajia |
|---|-----------|
| Toimivat seuranta järjestelmät, mittarit, suunnitelmallisuus, investoinnit harkiten, tarvittaessa sopeutukset, hankerahoitus, palvelutoiminta ja joustavat toimintamallit | 17 |
| Ennustettavuutta parantaisi valtion rahoituksen pitkäjänteisyys ja vakaus | 5 |
| Tavoitteena taloudellinen liikkumavara | 1 |
| On pärjätty hyvin, alueella arvostetaan ammatillista koulutusta | 1 |

Suurimmaksi kokonaisuudeksi taulukosta 19. havaitaan suunnitelmallisuutta ja seurantaa korostava kokonaisuus. Usean mielestä valtion rahoituksen pitkäjänteisyys toisi vakautta koulutuksen järjestäjän toimintaan. Viimeisin havainto, jossa todetaan alueella arvostettavan ammatillista koulutusta, on mielenkiintoinen ja huomionarvoinen asia rahoituksen näkökulmasta. Jos se vaikuttaa merkittävästi opiskelijapaikkojen täyttymiseen, niin silloin sillä on suora yhteys rahoitusmittareihin.

'Johtaminen ja kyky tehdä tarvittavia, oikeita johtopäätöksiä', tuotiin julki eräässä vastauksessa. Sama vastaaja totesi olevan tärkeää, että pohjatiedot ovat kunnossa päätöksiä tehtäessä. Samoin toisen vastaajan toimesta tuotiin julki näkemys, että tarvittaessa jokin toiminto tai koulutus voidaan lopettaa ja tuoda tilalle uutta (tuottavampaa) palvelua.

Kysymyksessä 12.10 tiedusteltiin oppivelvollisuuden pidentämisen vaikutuksia koulutuksen järjestämiseen.

Taulukko 20. Arvioita oppivelvollisuuden laajennuksen vaikutuksista (n= 20)

| Havainnot | Vastaajia |
|---|-----------|
| Ei ollut hyvä ratkaisu, lisää vain kuluja ja jos ennestään kaikille voitiin tarjota opiskelupaikka | 10 |
| Ei vielä tarkempaa tietoa, on avoimia kysymyksiä mm. miten hoidetaan vi-ranomaismaksut luvista (autokortti yms.), haasteita voi olla | 6 |
| Koetaan, että nuorilla, jotka eivät muutoin hakeudu toisen asteen opintoihin, on ongelmia, jotka pitäisi hoitaa ensin ja sitten vasta ammattiopintoihin | 4 |
| Hyvä ratkaisu, oli valmistauduttu | 2 |

Taulukon 20. vastaushavaintojen lisäksi todettiin ratkaisun olevan ”sekä-että”, tuo kuluja, mutta ehkä myös lisää oppilaita. Hyväksi nähtiin, että nyt nuorella on taloudellinen pohja opiskeluun kunnossa. Tältä osin päätöstä myös kritisoitiin seuraavasti: Ennen opiskelija hankki oppilaitoksen tukemana työvälinaat itselleen omaksi, oli hyvä. Nyt ne ovat vain lainassa. Kriittisimmässä vastauksissa taas todettiin: ' Ammatillinen koulutus ei ole päivähoitopaikka' tai ”tuli kuluja vain lisää”.

Kysymyksessä 12.11 haluttiin tietää mitkä ovat painopisteet oman toimintanne kehittämisessä ja miksi ne ovat vaihtoehtoina. Vastaukset olivat järjestäjäkohtaisesti samansuuntaisia eri vastaajaryhmissä, mutta oli myös toisistaan eroja

näkemyksiä. Analysoinnissa eroja ja samansuuntaisuuksia lienee syytä tarkastella tarkemmin.

Tiivistämällä näkemyksiä isommiksi kokonaisuuksiksi oli mahdollisuus synnyttää seuraavan sisältöinen taulukko 21. Koontijärjestyksessä ensimmäisenä on eniten huomiota saanut asia ja sitten seuraavaksi eniten ja niin edelleen.

Taulukko 21. Painopisteet oman toiminnan kehittämässä ja syitä valinnoille

| Tiivistetty vastaus | Miksi tärkeä |
|---|---|
| Pedagoginen osaaminen ja sen kehittäminen | Näkyä käytännön osaamisessa |
| Työelämäyhteistyö | Yritykset haluavat hyviä ja motivoituneita työntekijöitä; oppilaitoksilla on suuri rooli viedä asioita eteenpäin. Saada ihmiset työhön. |
| Opetusympäristöt, alusta + ohjauskonsepti | Tieto ja menetelmät tehokkaasti käyttöön |
| Päätöksentekoprosessit, henkilökunta ja organisaatio | Ei mene aikaa jahkailuun. Henkilökunnan hyvinvointi ja viihtyminen on tärkeää |
| Ydintehtävät ja opetuksen laatu | Vastaus sisältää syyn, eli laatu ja toiminnan selkeyttäminen |
| Kansainvälisyys, työperäinen maahanmuutto | Maahanmuutto helpommaksi, saada motivoituneita työntekijöitä |
| Ympäristökysymykset | Yhteiskunnan ja nuorten arvot muuttuvat, hiilineutraalienergia ja -tuotanto |
| Houkuttelevin oppilaitos tai oppilaitoksen aseman vahvistaminen | Ollaan hyväksyttävä, halutaan pysyä kärjessä, ei haluta negatiivista kierrettä |
| Syrjäytymisen torjunta, oma oppimispolku jokaiselle | Syrjäytyminen on suuri uhka, jo nyt se (syrjäytyminen) on yhteiskunnalle valtava kustannus. |

Useampi korosti ammattioppilaitosten ydintehtävien hoitamista, tehokkaasti ja taloudellisesti, hyvää laatua unohtamatta, samoin korostettiin koulutuksen merkitystä pyrittäessä osaajaksi, jokaisella on siihen oma polkunsaa.

Taulukosta 21. on havaittavissa, että keskeisiä tulevan toiminnan painopisteitä ovat opetukseen ja yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvät asiat, joihin voi katsoa luettavaksi myös opetusympäristöt ja toiminnan ohjausmekanismit. Ympäristöasiat eivät aikaisemmissa vastauskokonaisuuksissa ole nousseet

samassa mittakaavassa esiin kuin tässä yhteydessä. Painotukselle on varmaan syynsä, joita tarkastellaan lisää myöhemmin.

Syrjäytymisen uhka tuli voimakkaammin esille luottamushenkilöiden näkemyksissä, samoin he korostivat omien oppimispolkujen kehittämistä syrjäytymisvaarassa oleville. Asia sinänsä on tullut esille jo usean kysymyksen yhteydessä, mutta tässä kohdassa erityisesti on huomioitava toteamus syrjäytymisen valtavista yhteiskunnallisista kustannuksista.

Viimeinen tämän sarjan **kysymys oli 12.12** eli mahdolliset lisäykset tulevaisuus-kysymyksiin. Vastauksia oli muutama, joissa vastaajat halusivat vielä korostaa jotain erityisasiaa. Seuraavissa neljässä kappaleessa ovat vastaukset ryhmiteltyinä koostettuina:

- Koulutuksen järjestä tuottaa lisäarvoa eli työvoimaa yrityksille. Miten järjestely hoidetaan tulevaisuudessa julkinen talous vs. yritysten osuus. Pohdinnat ovat usean mielestä tarpeellisia, sillä arveltiin talouden edelleen kiristyvän.
- Muutosten taustalla voi olla myös henkilövaihdokset kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi: 'Päätöstentekoprosesseja on kehitetty lain uudistamisen seurauksena, osittain myös johtajan vaihdoksen myötä'.
- Maahanmuuttajien osuus kasvaa kaikissa töissä, mutta haasteena olla toimialueella ilmenevä ulkomaalaisvastaisuus. Samaan aihepiiriin voi niveltää näkemyskoosteen: 'globalisaatio ja maahanmuuttajien osuuden kasvu työelämässä lisäävät kielitaidontarvetta'. Eräänä ajatuksena oli, että alueellisesti oppisopimus voisi olla vähemmistökieliryhmille mahdollinen opintoväylä.
- Opettajien ja oppilaiden vuorovaikutus kuntoon, avoimuutta lisää, keskinäistä kunnioitusta. Työrauha opiskeluun on myös opiskelijoiden toive. Useammat hallituksen puheenjohtajat arvelivat sekä oppilaiden että pätevien opettajien rekrytoinnin edelleen vaikeutuvan.

Useamman vastaajan tämän kohdan vastaukset ja kohtien 13.–14. kysymysten vastaukset olivat samoja tai haluttiin vastata näihin yhdellä vastauskokonaisuudella. Tämä aiheutti jonkin verran koostettaessa pohdintaa mihin kohtaan vastaus tulisi liittää. On kuitenkin huomionarvoista, että analysointivaiheessa vastauksia voidaan käsitellä yhdessä tai muulla tavalla ryhmitellen, jotta mahdollisimman oikea havainto tulisi perustaksi johtopäätösten teolle.

Kysymykset 13 ja 14 on mahdollista käsitellä yhtenä kokonaisuutena, sillä niissä kysyttiin, onko vielä jokin tärkeä asia, joka on jäänyt kysymättä ja miksi se vaikuttaa merkittävästi. Seuraavassa taulukossa 22. on koosteena lisäkommentit ja lyhyet perustelut miksi asia on tärkeä.

Taulukko 22. Huomioon otettava, toimintaan vaikuttava asia ja perustelu vastaukselle

| Vastaukset kysymyksiin: Mikä vaikuttaa? | ja: Miksi vaikuttaa? |
|---|--|
| Ammatillisella koulutuksella on suuri merkitys yhteiskunnalle, jos ei, niin ei myöskään infraa, ruokaa, ei mitään. Koulutukselle on tarvetta. | Tekijät puuttuisivat. Ammattityössä olevia tarvitaan. |
| On ollut kehittämistarvetta | Säästöjä, tehokkuutta |
| Muiden viranomaisten vaikutus | MIGRI, Ay-liike |
| Ei voida järjestää kaikkea koulutusta | Kielikysymyksiä |
| 'Onko nykyinen poliittinen luottamushenkilöhallinto tarkoituksenmukainen. Isot toimieliimet. Miten työelämä voisi tulla osaksi päätöksentekoa?' | Voisi olla kevyempi Miten työelämä voisi tulla osaksi päätöksentekoa?' |
| Koulutuskuntayhtymän luottamushenkilöpaikat eivät ole erityisen tavoiteltuja | Ammatillinen koulutus ei ole kärkipoliitikkojen suosiossa |
| 'Muuttohalukkuuteen vaikuttaa, onko koko perheelle töitä ja että myös vapaa-ajan palvelut pitää olla kunnossa'. | |
| Ruotsinkieliset koulutuksen järjestäjät saavat viranomaismateriaalin jopa parisen viikkoa myöhemmin kuin suomenkieliset. | Viive aiheuttaa tarpeettomia kiireitä määräaikaisten puitteissa tehtävissä toimitissa |
| Rahoitusjärjestelmän osat eivät ole oikeassa suhteessa | Profilikerroin |
| Ympäristö, kestävä kehitys, kansainvälisyys | Kymmenen vuoden ohjelmassa |
| Kiinteistömässä on ongelma. Miten hoidetaan? | Kiinteistömässä on ongelma, eli on suuri poistokuorma. Valtion pitäisi tulla mukaan ratkaisemaan tätä ongelmaa tavalla tai toisella. |
| Henkilökunnan hyvinvointiin satsaaminen | Parantaa toimintaa, rahat ei mene hukkaan |
| Organisaation kasvu heikentää henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia | Tiedon välitys vie enemmän aikaa |

4.11 Koulutuskuntayhtymien uusimmat strategiat ja visiot

Seuraavat koosteet, visioista j strategioista, on koottu tutkimuksen kohteena olevien oppilaitosten kotisivuilta 17.1.2024. Ladatut tiedostot on tulostettu ja tallennettu tekijän arkistoon. Selvityksen tavoitteena havainnoida koulutuksen järjestäjien uusimpia näkemyksiä lähitulevaisuuden toiminnan kehittämissuunnista. Koosteet ovat aakkosellisessa järjestyksessä, paitsi vertailuna mukana oleva Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, joka on käsitelty viimeisenä.

Järvisseudun koulutuskuntayhtymän (JAMI) strategia kattaa vuodet 2023–2027 ja antaa siten jo suuntaviivoja heidän uusimmista näkemyksistään siirryttäessä vuosikymmenen loppupuolelle. Jamin esille nostamat teemat ovat: ammattitaito, vastuullisuus, yhteistyö ja ennakkoluulottomuus. Käsitteitä avataan siten, että ammattitaidolla tarkoitetaan sellaista henkilöstön osaamista, joka luo pohjaa uudistamiselle ja kehittämiselle. He näkevät, että digitalisaation kasvu mahdollistaa entistä paremmin ajasta ja paikasta riippumattoman opiskelun. Yhteistyö ja yritysten työvoimatarpeiden tyydyttäminen edellyttää opiskelijarekrytointeja myös alueen ulkopuolelta, aina ulkomaita myöten. Lisäksi toimintaa on tarkoituksen kehittää hankkeiden avulla. Mittareina ovat pääosin valtakunnalliset, rahoituksen mittarit. Asiakirjoista ilmenee, että talouden tasapainon ylläpitäminen on eräänä tehtävänä ja haasteena.

Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymä (KPEDU) nostaa laatutyön toiminnan kehittämisen yhdeksi keskeisimmistä osa-alueista. Kpedu toteaa, että laatupolitii-kan lähtökohtana ovat strategiaprosesseissa yhdessä määritellyt arvot: asiakasläh- töisyys, uusiutuminen ja yhteisöllisyys. Laadun kehittämisen vastuu on jaettu kun- tayhtymän johdolle ja tulosalueiden johtotiimeille. Laadun kehittäminen perustuu valtakunnalliseen ”Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030” -asia- kirjaan. Strategia on laadittu vuosille 2021–2025 ja sen keskeiset asiat ovat: suju- vat ydinprosesseihin perustuvat toiminnat, joustavuus toimenkuissa moniosaaja- mallin mukaiseksi, organisaation ja johtamisjärjestelmien uudistaminen strate- giavaatimusten mukaiseksi, johtotehtävien uudistaminen. Missioksi nostetaan: ”Tehtävämme on ammattiin kouluttaminen ja työelämän kehittäminen”.

Optima kuntayhtymä toteaa tehtävikseen mm.: Vastata osaamistarpeisiin, paran- taa alueen ammatillista osaamista, edistää työllisyyttä, olla kehittäjä. Tarjota mo- nipuolisesti ja tehokkaasti koulutusta tutkintojen ja niiden osien suorittamiseen, tai osoittaa osaaminen hankintatavoista riippumatta. Yrittäjyysvalmiudet, valmiu- det työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen ja erityistä tukea vaati- en koulutus kuulu- vat myös keskeisesti toimintaan. Eikä pidä unohtaa monipuolisia yhteiskunnallisia hyvän kansalaisen vaatimuksia, joihin myös halutaan valmentaa elinikäisen

oppimisen periaatteiden mukaisesti. Visiossaan vuoteen 2025 Optima tuo esille muutaman näkemyksen: Olla nostamassa alueen hyvinvointia ja menestystä Suomen parhaaksi, yksilöllisen ja oikean opintopolun löytämisen tämän ja tulevan työelämän tarpeisiin ja tavoitteena on olla myös kasvava kehittyvä oppilaitos.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä (Sedu) nostaa kärkeen omissa asiakirjoissaan myös laadun ja mittariston seurata kehitystä. Sedu katsoo olevan tarvetta kehittää tiedolla johtamista, koulutustarjontaa, vetovoimaisuutta, työpaikoilla tapahtuvia oppimisprosesseja, talouden tasapainottamista ja opetus-, että ohjaustoimintojen pedagogisia prosesseja. Kuntayhtymän visiossa 2021–2025 korostetaan uudistumista ja vastuullisuutta. Nämä tuodaan esiin seuraavasti: opiskelijälähtöisten, pedagogisten ratkaisujen uudistaminen, muuttuvan työelämän tarpeiden ennakointi, hyvinvointi ja kestävä kansalaisuuden vahvistaminen, tuloksellisuus ja taloudellisuus, digitalisaation hyödyntäminen ja verkoissa toimiminen. Missioksi eli perustehtäväksi Sedu nostaa samat asiat kuin edellä Keskipohjanmaan koulutuskuntayhtymä eli ammattiosaajien kouluttaminen jatkuvan oppimisen mukaisesti sekä alueen elinkeino ja työelämän kehittäminen.

Suupohjan koulutuskuntayhtymän strategia 2025 toteaa perustehtäväksi yhte-nevästi edellä todettujen kanssa osaamisen vahvistaminen työelämän tarpeiden mukaiseksi, työllistymisen ja yrittäjyyden edistäminen ja alueen elinvoiman vahvistamine yhdessä muiden kanssa. Arvoiksi on nostettu asiakaskeskeisyys, tuloksellisuus, myönteisyys ja vastuullisuus. Arvot on muutettu näkymään toiminoissa, joita seurataan tuloskorttien avulla. Kriittisiksi menestystekijöiksi on kirjattu: Ennakoiva palveluiden kehittäminen ja uudistaminen, tyytyväinen asiakas, selkeät johtamisprosessit ja niitä tukevat järjestelmät, toimivat ja kustannustehokkaat operatiiviset prosessit, rahoituksen riittävyys, osaaminen ja henkilöstöresursien hallinta sekä työhyvinvointi. Ajatukset on purettu toimeenpano-osiin, joissa on näkemykset tulevista tehtävistä: *strategisten kumppanuuksien vahvistaminen, oppimisympäristöjen kehittäminen, osaamisen kehittämisen tukeminen, pedagogisten toimintamallien kehittäminen, osaamisen jatkuva kehittäminen.*

Vaasan ammattioppilaitoksen (Vamia) strategia 2020–2025 on poikkeavasti paperiversiona. Sen mukaan VAMIA'n visiona on tuottaa Pohjoismaiden parasta ammatillista osaamista. Missiona on seuraava lause: *Vamia tuottaa, todentaa ja kehittää ammatillista osaamista työelämän ja tulevaisuuden tarpeisiin.* Strategian osina ovat: kansainvälisyys, työelämä, jatko-opinnot ja yrittäjyys. Arvoiksi voidaan lukea: halu oppia, hyvinvointi ja vastuullisuus. Toimissa ovat mukana asiakkaat, pedagogiikka, henkilöstö, talous ja tilat. Vamia myös toteaa olevansa; osaava ja se uskaltaa, ketterä ja yksilöllinen.

Yrkesakademin(YA) visio 2025 on: ”Maailmanluokan koulutus”. YA tavoittelee sitä neljän ”rakennuspalikan kautta”: Kestävän tulevaisuuden, koulutus ”sinulle” muuttuvassa yhteiskunnassa, vaikutusten maailman ja digitaalisten ympäristöjen. Strategiassa YA painottaa: kumppanuutta, YA on osa yhteiskuntaa, ammattitaitoinen henkilökunta ja YA on sinulle. Digitaalisuudesta YA toteaa mm: olemme edelläkävijöitä pedagogiikan ja uusien digitaalisten teknologian ratkaisujen yhdistämisessä toimiviksi kokonaisuuksiksi.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän, Riverian, strategiaa 2022–25 ohjaa laadunhallintaa, samoin sitä, laadunhallintaa, ohjaa koulutuspoliittiset linjaukset, jo aiemmin todettu kansallinen ammatillisen koulutuksen laatustrategia ja eurooppalaisen ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen viitekehys. Strategia 2022–2025 toteaa perustehtäväksi valmentaa tulevaisuuden osaajia työelämään yhdessä kumppaneitten kanssa. Arvoiksi todetaan: asiakaslähtöisyys, vaikuttavuus ja vastuullisuus. Visio on ”Aina läsnä oppijalle ja avoinna työelämälle”. Strategian pääotsakkeina ovat jo todettujen lisäksi: menestystekijät, vaikuttavuus, asiakaslähtöisyys, tuottavuus, tehokkuus ja taloudellisuus sekä henkilöstö. Seuraavassa muutamia yksityiskohtien poimintoja strategiasta: monipuoliset oppimisympäristöt, tavoitettava viestintä, mahdollistava talous, maakunnan työelämän tarpeisiin vastaaminen (koulutus ja tutkinnot), maakunnalliset tiimit ja niille tehtävät, ”kehitämme opiskelija- työelämäasiakkaille ajasta ja paikasta riippumattomat palvelut hakeutumisesta työllistymiseen”. Samoin korostetaan, että ”mahdollistamme sujuvan arjen yksinkertaistamalla prosesseja ja selkeyttämällä työnjakoa”. Mittareina ovat valtakunnalliset, rahoituksen perustavat mittarit, kansainvälinen opiskelijavaihto ja ammattitaitokilpailuihin osallistuneet.

4.12 Muuta tutkimusta tukevaa empiiristä aineistoa

Seuraava tiivistelmä perustuu julkaisemattomaan, valmisteilla olevaan artikkeliin (Ojala ja muut, 2024). Artikkelin tarkoituksena on käsitellä ennakoitaitojen merkitystä ammatillisille opettajille ja ennakoitiosaamisen OPEKOI-koulutusta. Tiivistelmässä on monin osin käsitelty samoja kysymyksiä kuin edellä olevissa haastatteluissa. Valmisteltavan artikkelin mukaan ottoa puoltaa empiirisen tiedonhankinnan laajentaminen ja siten se tuo lisää tarkastelukulmia pohdittaessa ammatillisen koulutuksen tulevaisuutta.

Ammatillisten opettajien ennakoitiosaamista ja skenaariotyöskentelyä on ollut mahdollista oppia Haaga-Helian, Hämeen ja Turun ammattikorkeakoulujen yhteistyönä tarjoamassa OPEKOI – *opettajan ennakoitiosaamisen täydennyskoulutushankkeessa*, jossa tavoitteeksi asetettiin ammatillisen koulutushenkilöstön

ennakointiosaamisen kasvu täydennyskoulutuksen avulla vastaamaan ennakoinnin tarpeeseen ja vahvistamaan koulutuksen järjestäjien roolia jatkuvan oppimisen ja kestävien tulevaisuuskuvien rakentamisessa.

Ensimmäiseen, 2022 kevätlukukaudella OPEKOI-koulutukseen osallistui 26 opiskelijaa, joista osalla oli pitkä kokemus opetuslata ja osa oli vasta pedagogista pätevyyttä tavoittelevia henkilöitä. Aloittanut opiskelijajoukko jaettiin viiteen ryhmään ryhmätöitä varten. Artikkelin kirjoittamiseen osallistujista Ojala ja Kuismin olivat osana yhtä, ”SISU-ryhmää”, joka koostui neljästä naisesta ja yhdestä miehestä keski-ikästä ylöspäin. Ryhmän jäsenet edustivat ammatillisen koulutuksen rehtoreita, suunnittelijoita, kouluttajia ja opinto-ohjaajia, ja joita yhdisti pitkä kokemus opetuslata. SISU-ryhmän koostumus antoi mahdollisuuden hyvään vuorovaikutuksen pohdittaessa annettujen tehtävien ongelmia, osalla oli jo tutkijakoulutus ja sen myötä vahva analyttinen osaaminen tehtävien ratkaisemissa.

OPEKOI-skenaariotyöskentely: OPEKOI-koulutuksen perusteena oli tunnistettu tarve vahvistaa ammatillisen koulutuksen opettajien ennakointiosaamista ja tulevaisuusorientaatiota. Koulutus koostui neljästä osiosta, joista jokaiseen sisältyi kaksi verkkototeutettua kokontumispäivää sisältäen pienryhmätöitä. Näissä käytettiin ohjatusti, sovellettua ennakointiprosessia. Ennakointityöskentelyt käynnistyivät viidessä eri pienryhmässä luotaamalla ammatillisen koulutuksen tulevaisuuksia kymmenisen vuotta eteenpäin muutostekijöitä kartoittavalla PESTE-analyysillä. Analyysin pohjalta ryhmät valitsivat keskeisimmät muutostekijät tulevaisuustaulukon muuttujiksi; SISU-ryhmän (väitöksen kirjoittajan ryhmä) muuttujat olivat ympäristötavoitteet, paikkariippumattomuus, Euroopan yhdentyminen, työvoiman saatavuus, koulutussäästöt ja oppivelvollisuus.

Skenaariotyöskentelytapaa noudatettiin myös Turun ammatti-instituutissa vuosina 2022–24 opettajien ennakointiosaamisen valmennuskoulutuksessa. Koulutuksessa mukana olleilta saaduissa vastauksissa nousi esiin saman suuntaisia tulevaisuusarvioita kuin tämän väitöstutkimuksen haastatteluvastauksissa on nousut esiin. Artikkelia varten vastauskoosteet kokosivat Ojala, K. & Tuuri. M. keväällä 2024. Seuraavassa saaduista vastauksista lyhyt tiivistelmä: Yritysyhteistyö lisääntyy, englannin kielistä koulutusta lisätään, verkko-opetus/monimuoto -opetus lisääntyvät, digitalisaatio lisääntyy ja tukea tarvitaan ympäri vuorokauden, työskentelyajat ja tavat muuttuvat tulee hybridi malleja, opetusympäristöt muunneltaviksi ja omat tilat pienevät, joista seuraa varastointiongelmia opetusmateriaalien osalta, lyhyt koulutus lisääntyy (vrt. opetuksen modulointi), rahoitus muuttuu, oppivelvollisuus on laajentunut ja aikuiskoulutustuki on loppumassa. Lisäksi Turun haastatteluissa tuli esiin paljon sellaisia näkökulmia, jotka liittyvät itse opettamiseen ja muihin pedagogisiin kysymyksiin. Turussa ei erityisemmin noussut esille

väestölliset kysymykset muuten kuin arvioissa em. englannin kielisen opetuksen lisääntymisessä.

4.13 Maakunnallisia tilastotietoja

Etelä-Pohjanmaanliiton mukaan vuoden 2021 ”lopussa Etelä-Pohjanmaalla oli yhteensä 77 255 työpaikkaa, mikä oli vajaa 2000 työpaikkaa edellisvuotta enemmän. Alkutuotannon työpaikkojen osuus oli Etelä-Pohjanmaalla 7,3 prosenttia (2,6 % koko maassa), jalostuksen 25,8 prosenttia (21,2 % koko maassa) ja palvelujen 65,8 prosenttia (74,5 % koko maassa). Alkutuotannon osuus työpaikoista oli merkittävästi suurempi Etelä-Pohjanmaalla kuin koko maassa ja palvelujen osuus puolestaan huomattavasti matalampi kuin koko maassa. Jalostuksen työpaikkojen osuus kaikista työpaikoista oli suurempi Etelä-Pohjanmaalla kuin koko maassa.” Eniten henkilöstöä oli teollisuudessa, jossa työskenteli 13 187 henkilöä. Teollisuuden henkilöstön Vahvimpina teollisuusaloina olivat elintarviketeollisuus, teknologiateollisuus ja puutuoteteollisuus. Toiseksi eniten työllisti kauppa eli 6 490 henkilöä. Kolmantena oli rakennusala, joka työllisti 4 248 henkilöä. (www.epliitto.fi ,14.3.2024)

Keski-Pohjanmaan liiton alueen elinkeinorakenne oli 2021: alkutuotannon osuus 6,3 %, jalostuksen 26,0 %, palvelujen 66,7 % ja tuntemattomien osuus 1 %. Työllistäminen on lähes suorassa suhteessa elinkeinorakenteeseen, mutta jalostuksen työllistävä vaikutus on 23,4 % ja palvelujen 69,4 %. (<https://www.keski-pohjanmaa.fi/> ,14.3.2024)

Pohjanmaan liiton toimialueella elinkeinojakauma oli vuonna 2021: Alkutuotanto 5,3 %, teollisuus 32,5 %, rakentaminen 7,6 %, yksityiset palvelut 33,2 % ja julkiset palvelut 21,5 %. (<https://www.pohjanmaalukuina.fi/aluetalous/tuotanto/> ,14.3.2024)

Pohjois-Karjaliiton liiton elinkeinorakenne oli vuonna 2021: Alkutuotanto 5 %, teollisuus 16 %, rakentaminen 6 %, muu jalostus 1 %, tukku- ja vähittäiskauppa 10, hallinto- ja tukipalvelut 7 %, julkinen hallinto 6 %, koulutus 8 %, terveys ja sosiaalipalvelut 20 %, muut palvelut 20 % ja muita 1 %. (<https://www.pohjois-karjala.fi/2023/12/tyollisyyden-tilannekuva/> , 14.3.2024)

Työttömyys maakunnittain tammikuussa 2024 oli seuraava: Pohjois-Karjala 14,4 %, Etelä-Pohjanmaa 8,2 %, Pohjanmaa (tilastossa mukana myös Keski-Pohjanmaa) 7,1 % (<https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/> ,14.3.2014). Keski-Pohjanmaan tilastojen mukaan työttömyys oli maakunnassa 1/24 9 % ja samaan aikaan koko maan työttömyys oli 10,9 %. (www.kase.fi ,14.3.2024).

Tilastollisilla tiedoilla on merkitystä arvioitaessa koulutuksen järjestäjien toimintaa ja erityisesti työvoimatarpeita, so. koulutustarpeita. Alkutuotannon muita alueita suurempi osuus Etelä ja Keski-Pohjanmaalla heijastuu myös alueille sijoittuneiden elintarviketeollisuuden merkittävään osuuteen työpaikoista. Pohjanmaan alueen selvästi muita alueita ja koko Suomea alhaisempi työttömyysprosentti oli osittain havaittavissa haastatteluvastauksissa, joissa maahanmuuton nähtiin tuovan ratkaisuja näkyvissä olevaan työvoimapulaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kerätyn aineiston tuloksien tarkastelu on käynnistetty siinä järjestyksessä kuin ne on tähän raporttiin kirjattu, mutta ne on raportoitu siten että alussa on ne, joilla on merkitystä vuoden 2018 toimintamallin kuvaukselle ja sen jälkeen ne, jotka vaikuttavat tulevan toiminnan toimintakehyksen kehittämiseen. Ensimmäisenä on lukujen 4.1 tietojen tarkastelu ja jo teoriaosuudessa todetut viranomaisvaatimukset. Viranomaisilla tarkoitetaan ensisijaisesti valtion eri toimijatahoja ja heidän vaatimuksiinsa, jotka perustuvat säädöksiin ja rahoituksen perusteisiin. Rahoitusperusteissa on tarpeellista huomioida niihin tulleet muutokset vuoden 2018 jälkeen ja arvioida muutosten vaikutusta koulutuksen järjestäjän toiminnassa. Toisena ovat ammatillisen koulutuksen järjestäjien asiakirjoista saadut tiedot ja lupapäätösten tiivistelmät. Kolmantena ovat haastattelujen analysointi sekä kohteena olevien järjestäjien, julkisesti saatavilla olevat, uusimmat strategiat ja visiot sekä vertailua OPEKOI- koulutuksien esille tuomiin havaintoihin. Neljäntenä on haastattelujen ja kehittämisesitysten tarkastelu kerättäessä osioita, joita tulee huomioida tulevassa ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamallissa. Viitaten kappaleessa 1.2 olleeseen viittaukseen Yin'in (2009, s.2) toteamukseen tutkimusprosessista, jossa kerrotaan tutkimuksessa haettavan vastauksia kysymyksillä ”kuinka” ja ”miksi”. Tässä väitöstutkimuksessa kysymyksiä ovat ”miksi”, ”missä”, ”miten tai kuinka” ja mitä. Kysymykset tarkemmin selitettynä:

- miksi ammatillista koulutusta järjestetään ja miksi tarvitaan koulutuksen järjestäjä
- missä koulutusta järjestetään
- miten tai kuinka koulutuksen järjestäminen on organisoitu ja ohjattu
- mitä koulutuksen järjestäminen on

Todettujen ”apukysymysten” avulla etsitään osavastauksia itse tutkimuskysymyseen: ” *Millaiselta näytti pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli vuoden 2018 alussa ja millainen on tulevan toiminnan toimintakehys?* Mukana on myös sellaisia esityksiä, jotka ovat enemmän pedagogisia kysymyksiä kuin tuotantotaloudellisia. Itse pedagogisiin ongelmiin tässä työssä ei syvennytä paitsi resurssi ja toiminnallisten ohjauskysymysten näkökulmasta.

5.1 Koulutuksen järjestäjien tilanne 2018

Luvussa 4.4 on todettuna, että jokainen väitöstutkimuksen kohteena ollut ammatillisen koulutuksen järjestäjä on uudistanut organisaatiotaan. Organisaatiot eivät ole yhtenäisiä, osa ei myöskään puhtaasti jotain erityistä organisaatiokaaviomallia. Keskusteluun ensimmäisenä tuotu Kuntayhtymä Optima otti vuoden 2018 alussa käyttöön organisaation, joka on kuvailtavissa olevan yhdistelmä matriisiorganisaatiosta ja perinteistä organisaatiosta, johon on myös yhdistetty tiimijohtaminen. Optimalla on tarkoitus edelleen uudistaa organisaatiota, ainakin tehtävämikkeiden osalta. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatorakenne on samantyylinen kuin Optimalla.

Järviseedun ja Suupohjan koulutuskuntayhtymien organisaatiot ovat samantyyppisiä ja niiden voisi kuvailla olevan funktionaalista muokattuja tulosityksikköorganisaatioita. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toiminnassa tiimeillä on huomattava merkitys, itse organisaation voi kuvata olevan divisioonaorganisaatio.

Ammattioppilaitos VAMIA'n omistaa Vaasan kaupunki ja se vaikuttaa luonnollisesti hallinnollisiin rakenteisiin verrattuna kuntayhtymiin. VAMIA'n johtamisjärjestämismallina on prosessijohtaminen. Vaikka varsinaista organisaatiokaaviota ei ole esimerkiksi kotisivuilla, niin tiedot siitä on ollut poimittavissa ja sen perusteella voi sen kuvata olevan samansuuntainen kuin Optimalla ja Seinäjoen koulutuskuntayhtymällä.

Toinen Vaasaa kotipaikkanaan pitävä ammattioppilaitos on Yrkesakademin, jonka omistaja on Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur – kuntayhtymä. Yrkesakademin organisaatio on matriisimuotoinen, mutta itse omistajan organisaatio on funktionaalinen.

Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymä tulee tässä kohdin viimeisenä, sillä se on uudistanut organisaatiotaan vuonna 2022. Toki muutoksia oli osittain tehty jo vuonna 2018. Kuntayhtymän organisaation on samantyyppinen kuin Seinäjoen koulutuskuntayhtymän ja Optiman, mutta siinä on myös jonkin verran eroja. Huomion arvoista on se, että opiskelijayhdistyksen toiminta ja työelämäfoorumit on nostettu samanvertaiseen asemaan kuin johtoryhmä ja sisäiset tiimit.

Haastattelujen yhteydessä tuotiin esiin, että laki- ja rahoitusmuutosten vaikutus johti organisaatioiden muutoksiin. Yksityiskohtaisemmin siihen, mitkä tekijät johtivat muutostarpeeseen, palataan haastatteluja analysoitaessa.

Talousarvioiden, toimintasuunnitelmien ja tilinpäätösten analyseissä huomiota kiinnitetään, kuten luvuissa 4.5 ja 4.6 todetaan, muutamiin asioihin, joista tässä

vielä keskeisempiä: vakavaraisuus ja maksuvalmius, kertyneet ylijäämät, omavaraisuusaste, lainakanta, henkilökunnan määrä ja paljonko siitä on opetushenkilökuntaa, henkilöstön keski-ikä. Toisena yhtä tärkeänä ovat suunnitelmat siitä mitä toimintavuodelle esitetään tavoitteiksi ja kertomuksista se, miten tavoitteiden saavuttamisessa onnistuttiin. Yhtenä kohteena on etsiä vastauksia siihen millaisia mittareita toiminnalleen koulutuksen järjestäjät ovat asettaneet: ovatko ne saman suuntaisia ja jos on eroja, niin millaisia ovat muista poikkeavat mittarit ja mikä niiden merkitys on toiminnan ohjauksellisesti. **Tiivistäen voi todeta: pyritään löytämään parhaat käytännöt esimerkeiksi tulevaa mallia varten.**

Luvun 4.6 taulukoista on nähtävissä, että vertailussa olleista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä suurimman koulutuskuntayhtymän opiskelijavuosien vähimmäismäärä (tilanne 2024 alussa) on 4815 ja pienimmän 514. Suurimmalla koulutuksen järjestäjällä on myös eniten oikeuksia järjestää ammattitutkintoja (39) ja erikoisammattitutkintoja (24). Pienimmillä koulutuksen järjestäjillä ammattitutkintojen järjestämisoikeuksia oli muutama. Opiskelijamäärä perustutkinnoissa ja sitä vaativimmissa tutkinnoissa on suoraan vaikuttamassa koulutuksen järjestäjän saamaan rahoitukseen. Osalla koulutuksen järjestäjiä on oikeus järjestää englannin kielistä koulutusta, samoin on oikeuksia urheilijoiden ammatilliseen koulutukseen ja edelleen ammatilliseen koulutukseen valmentavaa koulutusta, tai jonkin erityisalan koulutus esim. musiikki. Osalle on myös määrätty lisätehtäviä, kuten vankilaopetus tai vaativan erityisopetuksen järjestäminen. Kaikki lisätehtävät tai oikeudet, joko lisäävät suoraan rahoitusta, tai luovat mahdollisuuden oppilasmäärien kasvattamiselle ja siten tulojen kasvulle. Osalla koulutuksen järjestäjiä oli ja on edelleen myös kansanopiston ja/tai kesäyliopiston järjestämisoikeudet. Tode- tut muut koulutuksien järjestämisoikeudet lisäävät tulorahoitusta ja luovat lisämahdollisuuksia toiminnan ylläpitämiseen.

Rahoituksen kriteereissä (luku 2.2.3) todettu profiilikerroin osaltaan nostaa tai siten laskee perusrahoitusta. Kiteyttäen voisi todeta, jos luokassa on paljon oppilaita ja perinteinen, niin opetus on edullista ja silloin kerroin on pieni; jos taasen opetus on yksilöllistä ja kallista opetusvälineistöä vaativaa kerroin on iso. Viimeisenä mainitusta esimerkeiksi sopivat logistiikkakoulutus, yhdistelmäajoneuvon kuljettajan opetus, autossa opettaja ja pari opiskelijaa tai toisaalla kaupan ja hallinnon opetus luokassa, opettaja ja 18–24 opiskelijaa tai jopa enemmän. On kuitenkin huomioitava, vaikka rahoitus kasvaa korkeamman profiilikertoimen myötä, niin se ei kuitenkaan suoraan kerro onko toiminta kannattavaa vai tappiollista.

Talousarvioiden ja tilinpäätösten perusteella, luku 4.6, on suoraan nähtävissä, että mitä suurempi oppilasmäärä sitä suuremmat tulot. Havainto on odotuksen mukainen ja se ei sellaisenaan tarvitse lisäselvitystä. Tutkailtaessa kannattavuus-

lukemia niin havaitaan, että useimmat tekivät alijäämäisen tilinpäätöksen vuonna 2018. Suurin alijäämäprosentti suhteessa budjettiin oli 17,3 prosenttia. Suurimmalla osalla järjestäjistä alijäämä oli noin 1,2–1,5 prosenttia. Kahden tulos oli lähes tasapainossa, toisella hiukan ylijäämää ja toisella hiekan alijäämää. Suurelle alijäämälle voinee hakea selityksiä suurista kiinteistömassoista ja investoinneista, jotka ovat rasittaneet taloutta. Toisekseen siitä, että oppilasmäärä on pienehkö verrattuna kiinteisiin kuluihin ja kolmanneksi siitä, että opetushenkilöstöä on vähemmän kuin muuta henkilökuntaa.

Tutkittavissa kuntayhtymissä oli vuonna 2018 vähimmillään opetushenkilöstä verrattuna koko henkilöstöön määrään alle 40 prosenttia ja suurimmillaan 73,5 prosenttia. Vastaavat luvut vuodelta 2020 kertoivat, että suurimmillaan opetushenkilöstöä oli 73,8 % ja vähimmillään 42,5 %. Yleensä, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, opetushenkilöstön määrä suhteessa muuhun henkilökuntaa oli kasvanut vuodesta 2018 vuoteen 2020. Vaasan kaupungin omistaman VAMIA'n tilanne ei kaikilta osin ole vertailtavissa, sillä osa toiminnoista hoidetaan omistajan toimesta, joten raporttien mukaan opetushenkilöstöä oli yli 86 % koko henkilöstöstä.

Vakavaraisuusmittarit kertoivat, että osalla oli ollut suhteessa toimintaan vahva tase ja rahoitustilanne, jotka auttoivat pärjäämään, huolimatta merkittävistä alijäämistä vuonna 2018. Parhaimmillaan kassan riittävyys oli 212 päivää ja omavaraisuusaste 90,7 sekä suhteellinen velkautuneisuus 13 %. Heikoimmillaan vastaavat luvut olivat, kassan riittävyys 6 päivää ja omavaraisuusaste 45,7 ja suhteellinen velkaantuneisuus 69,3 %. Kahdella kassan riittävyys oli 20–30 päivää, yhdellä 147 ja toisella 209 päivää. Merkille pantavaa oli, ettei koulutuksen järjestäjän koko ollut suoraan verrannollinen joko hyvään tai huonoon taloustilanteeseen. Oli hyviä tuloksia tai huonoja tuloksia sekä isoilla järjestäjillä että pienemmillä. Isoilla koulutuksen järjestäjillä oli ja on kuitenkin suurempi liikkumavara kehittää toimintaa kannattavaan suuntaan kuin pienillä. Syynä oli järjestämisluvassa todettu iso oppilasmäärä ja se, että perusrahoituksen osuus eli suoraan oppilasmääristä tuleva osuus oli huomattava suhteessa tuloksellisuusrahoitukseen (vrt. luku 2.2.3).

Asiakirjoista voi yhteenvedonomaaisesti todeta, että jokaisen koulutuksen järjestäjän toiminnassa tapahtui sopeutustoimia vuonna 2018. Osa oli vähentänyt investointeja ja pyrkinyt vähentämään henkilökuntaa aikaisempaan verraten.

Eräs kuntayhtymä sai ja saa jatkuvasti myös rahoitusta omistajakunniltan, perusteena asialle on kuntayhtymän henkilökunnan sijoittuminen ao. kuntaan ja sen seurauksena maksettava ”verotulojen tasaus”. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiltä kertyvästä palkkasummasta maksetaan kuntayhtymälle 5 % erityismaksuosuus. Sama kuntayhtymä hoitaa myös sopimusperustaisesti toiminta-alueensa kuntien työllispalveluja. Todetut lisätulot ovat huomion arvoisia pohdittaessa kunta-

yhtymän kokonaistulojen määrää. Muut kuntayhtymät eivät saaneet tarkastelujaksoilla merkittäviä omistajakuntien rahoitustukia tai vastaavia.

Vuoden 2018 toiminnallisista tavoitteista koulutuksen järjestäjät olivat selvinneet hyvin tai vähintäänkin tyydyttävästi. Yhteistä oli ja on ns. nuorisoasteen ja aikuisten ammatillisen koulutuksen yhteen sulautuminen lainsäädännön uudistumisen myötä. Asiakirjojen perusteella asian onnistumisesta ei voi tehdä suoraviivaisia johtopäätöksiä, sillä näytti siltä, että vuonna 2018 oli joltain osin käytössä edelleen aikuiskoulutusjohtajan vakanssi. Muutama ei myöskään saavuttanut oppilasmäärä tavoitteita.

5.2 Pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli 2018

Jo tuotantotalouden syntyvaiheissa 1900-luvun alkupuolella todettiin, että yritykset tarvitsevat osaavaa henkilöstöä menestyäkseen. Fayol (1949/2013) totesi koulutuksen olevan tarpeellista ja että toisen asteen koulutus luo hyvää pohjaa teollisuuden ammatteihin (Luku 2.6). Luvussa 2.2.1 oli määritelmä ammattikasvatuksesta. Se on siis organisoitua kasvatustoimintaa, jonka avulla koulutuksen hakeutuneet hankkivat tarvittavan ammatillisen osaamisen ja valmiudet oppia jatkuvasti uusia taitoja ammattien kehittyessä. Luvussa 2.2.2 todettiin, että tutkintoon johtava ammatillinen koulutus, organisoitu kasvatustoiminta, edellyttää järjestämis lupaa. Luvat myöntää Opetus- ja kulttuuriministeriö, joka Opetushallituksen kanssa ohjaa ja valvoo koulutuksen järjestäjien toimintaa (kuviokuva 4.).

Tämän väitöstutkimuksen kohderyhminä olivat Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan, vuonna 2018 yhteishaussa olleet, monialaiset ammatillisen koulutuksen järjestäjät. Vertailutiedon saamiseksi mukana on ollut myös Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, Riveria. ”Pohjanmaitten” ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimipisteverkosto kattoi kyseisten maakuntien alueen siten, että haastattelujen perusteella kattavuutta pidettiin riittävänä.

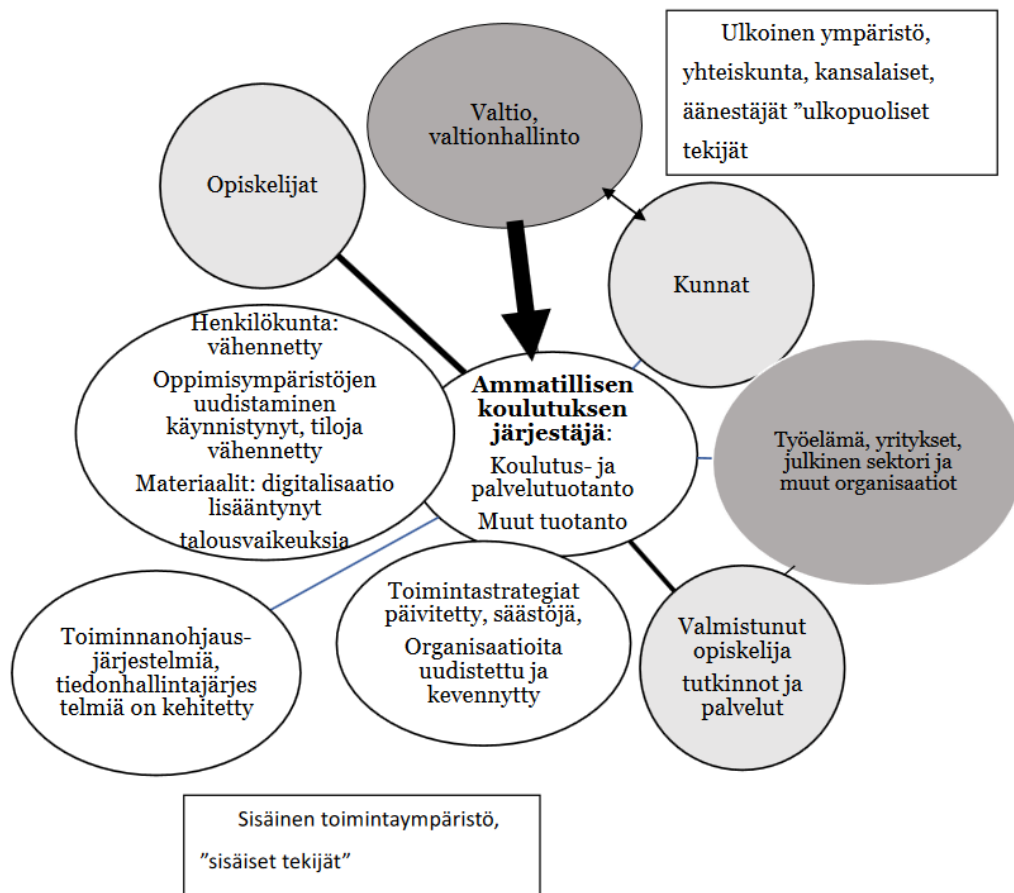
Ammatillisen koulutuksen laki 531/2017 ja siihen olennaisesti liittyvä koulutuksen rahoitusta säätelevä laki 532/2017 astuivat voimaan 2018 vuoden alussa. Uudistuksia nimitetään ammatillisen koulutuksen reformiksi. Reformin alussa niin haastattelujen kuin muun aineiston perusteella molemmat lait vaikuttivat niin voimakkaasti ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintaan, että muut osapuolet jäivät vähemmälle huomiolle. Vuoden 2018 alun ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli mukailee luvussa 2. esitellyn Mintzbergin valtionhallinnon ohjaamaa ja uusien säädöksiin sopeutumiseen pyrkivää toimintatapaa. Sopeuttaminen oli aloitettu jo ennen vuotta 2018, mutta muutospisteessä, vuosien 2017–2018

vaihtuessa tilanne näyttäytyi juuri Mintzbergin esittämän mukaisesti. Rahoitus tuki ensivaiheessa opiskelijavuosien määrää ja tutkintojen määriä, ei niinkään laissa todettuja laadullisia tekijöitä kuten sidosryhmäyhteistyötä. Todettujen uusien lakien ohella toimintaa oli ohjaamassa järjestämislupien uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän järjestämisluvan ehdoissa todetut asiat, luku 2.2.2, edellyttivät ja edellyttävät järjestäjän talouden kunnossa oloa, samoin oppimisympäristöjen tulee olla kunnossa. Järjestäjällä tuli olla laadunhallintajärjestelmä ja suunnitelmat laadun parantamisesta ja samoin suunnitelmat sidosryhmäyhteistyöstä sekä pätevistä henkilökunnasta.

Vuosina 2014–2018 sidosryhmät olivat esittäneet useita laadullisia tekijöitä ammatillisen koulutuksen kehittämisessä huomioon otettavaksi ja toki ne pian lainuudistuksen jälkeen alkoivat näkymään myös rahoituskriteereissä, mutta muutoksen alkuvaiheessa ne jäivät vähemmälle huomiolle. Tiivistys, joka on jo aikaisemmin tuotu esiin, on se raami, jolla pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli vuonna 2018 on muodostettavissa ja miten se näyttäytyy empiirisen aineiston perusteella. Tiivistys vaatimuksista, jotka johtuvat suoraan laista 531/2017, 532/2017 sekä opiskelijahuoltoa koskevasta laista 1287/2013 ja siihen tehdyistä myöhemmistä lisäyksistä:

1. Täytettävä järjestämisluvan kriteerit ja muut lupaehdot
2. Yhteistyö sidosryhmien, elinkeinoelämän kanssa
3. Tavoitteena täyttää luvan mukaiset vähimmäisopiskelijamäärät
4. Mahdollisimman korkea suoritteiden eli tutkintojen ja osatutkintojen määrä
5. Säädosvaatimukset, mm. kunnallislaki, ammattikasvatuksen lainsäädäntö, työlain- ja työsuojelusäädökset, talouden hallintoa ja seurantaa koskevat säädökset (kirjapito yms.)

Tutkimuskysymyksen ensimmäiseen osaan eli: ”**Millaiselta näytti pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli vuoden 2018 alussa?**”, vastauksena on **kuvio 29. ja yhteenvetotaulukko keskeisistä tunnusluvuista vuoden 2018 tilikertomuksista poimittuna sekä niitä avaavat selvitykset**. Kyseessä on synteesi kerätyistä aineistoista ja haastattelusta.



Kuvio 29. Kuvaus pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamallista vuoden 2018 alussa

Kuvion 29. toimintamalli kuvaa tilannetta vuodenvaihteessa 2018. Kuvioon 22. viitaten toimintamallikonaisuus on sinänsä sama, mutta **kuviossa 29. korostuu valtion ohjaus. Pohjanmaitten ammatillisten koulutuksen järjestäjien toimintamallista, kuvio 29. ei synny täysin yhtenäistä kuvaa: eroja oli omistajuuksissa ja kuntayhtymien tehtäväkokonaisuuksissa. Ottamalla tarkasteluun pelkän ammatillisen koulutuksen, so. ammattioppilaitos osuuden, niin jo todettua on täydennyttävissä haastatteluvastausten perusteella seuraavasti:**

- **Ammatillisen koulutuksen reformi käynnisti jokaisessa ammattioppilaitoksessa uudistamisproessin**
- **Tiimi- tai vastaava työryhmätyyppinen työ käynnistyi useammassa ammattioppilaitoksessa**

- Parannettiin kumppanuusyhteistyötä yritysten ja muiden työnantajatahojen kanssa, käynnistyi kumppanuussopimusten teko oppilaitosten ja työnantajatahojen välillä
- Palautejärjestelmien kehittämistä tehostettiin
- Useimmat paransivat ja kehittivät seurantamittaristoja sekä ryhtyivät kehittämään seuranta- ja ohjausjärjestelmiä

Tarkastelemalla kuviota 29. niin siinä on nähtävissä yhteydet opiskelijoihin, työnantajatahoihin ja omistajiin, mutta juuri muutosvaiheessa ne jäivät vähäisemmäksi kuin valtion ohjausnormien ja rahoitusjärjestelmien uudistamisen perusteissa oli tavoitteena. Reformin alussa oli kyse erityisesti sopeutumisesta uudistuksiin, joihin kuului myös arvioinnin uudistuminen osaamisperustaiseksi eli opiskelijan täytyy kyetä osoittamaan ammattitaitonsa pääosin työpaikkaympäristöissä (kuvio 14.).

Kuviossa 29. sidosryhmäyhteistyötä tai oppilashuoltoa ei ole tuotu vahvasti esiin, vaikka uusiutunut lainsäädäntö edellytti sitä. Ne olivat ja ovat edelleen määriteltyinä säädöksissä, joten kuviossa 29. niiden voi käsittää olevan lakien eli siis valtion ohjaamia toimia. Kuitenkin lähes kaikilla toimijoilla oli ollut jonkinasteista yhteistyötä yrityselämän kanssa jo aikaisemmin, joillakin jopa erityisen hyvää. Lakiuudistus teki sen velvoittavaksi. Työelämän ja opiskelijoiden palautteet tulivatkin pian osaksi rahoitusperusteita.

Taulukko 23. Keskeisiä tunnuslukuja pohjalaisten ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja Riverian tunnusluvuista.

| Järjestäjät | Pohjalaiset | Riveria |
|--|-----------------|---------|
| Budjetin kokoluokka, m€ | 6,3 <-> 53 | 80,1 |
| Taseen loppusumma, m€ | 8,9 <-> 77 | 96,1 |
| Ylijäämä/alijäämä, m€ | -1,1 <-> +0,1 | -1,1 |
| Toim. ja inv. rahavirran kertymä 5 v, 1000 € | -4614 <-> +3661 | 4600 |
| Investointien tulorahoitus % | -329 <-> 54,5 | 50 |
| Kassan riittävyys, pv | 21,2 <-> 212 | 209 |

| Järjestäjät | Pohjalaiset | Riveria |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| Omavaraisuusaste % | 45,7 <-> 90,7 | 82,8 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 13,1 <-> 69,3 | 27,1 |
| Kertynyt ylijäämä (aik.) m€ | 2,11 <-> 28,5 | 37,25 |
| Lainakanta m€ | 0 <-> 4,65 | 0 |
| Oppilaita, (perustuu lupaan/lupiin) | 570 <-> 4100 | 8710 (/15542) |
| Henkilökunta konserni yht. | 81 <-> 570 | 765 |
| joista opetushenk., % | 37 <-> 73,5 | 56 |
| Henk. keski-ikä, v | 48,5 <-> 52 | 51 |

Taulukosta 23. voidaan havaita, että valtion ohjaus näkyi keskeisenä ohjaustekijänä ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminnassa kyseisenä ajankohtana eli vuoden 2018 alussa. Lakiuudistusten, järjestämislupien uusimisen ja myös rahoituskriteerien ollessa keskeisinä ohjaustekijöinä kyseisenä ajankohtana. Koulutuksen järjestäjät olivat jo ryhtyneet sopeuttamaan toimintaansa uuteen tilanteeseen aikaisempina vuosina. Jokainen oli tarvinnut sopeuttamiseen YT-neuvotteluja. Niiden tuloksena henkilökuntaa ja kiinteistöjen määrää oli jossain määrin vähennetty ja organisaatioita oli uudistettu. Koulutuksen järjestäjien vuoden 2018 talousarvioiden ja tilinpäätösten perustella on nähtävissä, että osa oli myös varautunut talouden tiukentumiseen aikaisempien vuosien ylijäämien avulla. Kuitenkin taloudet olivat joutumassa ahtaalle ja se näkyi muun muassa kassan riittävyyden heikentymisenä. Huomion arvoista oli, että tuloksellista hyvin menestyjiä oli niin isojen järjestäjien kuin pienten järjestäjien taholla ja vastaavasti huonommin menestyviä oli myös sekä suurten että pienten järjestäjien joukossa. Pohjois-Karjalan eli Riverian opiskelijamäärä -rivillä oleva isompi luku kertoo, että he järjestävät paljon myös muuta kuin ammatillista koulutusta.

Sidosryhmien lausunnot, kannanotot ja palautteet, joita on analysoitu lisää seuraavassa luvussa, näkyivät koulutuksen järjestäjien toiminnassa lakien kautta ja ohjaamina, sillä säädöksissä oli huomioitu sidosryhmäyhteistyön lisäksi koulutuksen järjestäjien laatu järjestelmän olemassaolo ja kehittäminen. Reformin tavoitteena oli myös laadulliset asiat, kuten luvussa 2.7.2 hallituksen esityksen 39/2017 referoinnissa todettiin: Ammatillisen koulutuksen reformin tarkoituksena on toiminnan kehittäminen, joihin sisältyy ammatillisen koulutuksen muuttaminen osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi, tavoite on myös tehostaa ja

koulutuksen järjestäjien toimintaan ketteryyttä, samoin tavoitteena on hallinnon keventäminen ja opetushenkilöstön osaamisen parantaminen. Digitalisaatiolle annetaan iso merkitys uudistusprosesseissa kuin myös opetusympäristöjen kehittämisessä. Hallituksen esityksessä todettiin myös, että ohjausjärjestelmiä uusitaan, laatua ja tuloksellisuutta painottaen, tarkoituksena on myös sujuvoittaa ohjausmekanismeja.

Haastattelujen perusteella laadulliset vaatimukset täytettiin hyvin jo vuonna 2018. Jokaisella oli ollut jo pitempään käytössä joko ISO-standardin tai EFQM:n mukainen laatujärjestelmä paitsi yhdellä oma governance- malli. Toiminnanohjausjärjestelmät olivat olemassa, mutta vastausten perusteella eri tiedonhallinta- tai ohjausjärjestelmiä koulutuksen järjestäjällä on käytössä jopa yli 15 kappaletta. Tieto toiminnallisesta tilanteesta tai muutoksista oli saatavilla oman tietokoneen näytölle tai sitten sitä jaettiin määräjain tapahtuvissa informaatiotilaisuuksissa. Käytännöt eivät kuitenkaan olleet yhtenäisiä. Organisaatioiden kyvykkyyksiä pohditaan lisää tulevan toimintamallin kehittämisen ja pohdinnan yhteydessä.

Reformin aiheuttamiin uudistuksiin, kuten jo todettiin, oli ryhdytty valmistautumaan jo ennen vuoden 2018 alkua. Useat koulutuksen järjestäjät totesivat henkilökunnan muutosvastarinnan olleen vähäistä, koska muutosta oli johdettu tiedoilla, faktoilla ja osallistamalla henkilökunta muutosten toteuttamiseen (taulukko 11.). Muutamissa vastauksissa todettiin, aina on jonkin verran muutosvastarintaa tai, että muutoksista ollaan eri mieltä, mutta pääosin muutoksiin on kyetty sopeutumaan.

5.3 Odotuksien, vaatimusten ja haastattelujen analysointi

5.3.1 Odotuksia ja vaatimuksia ammatillisen koulutuksen järjestäjille

Ammatillisen koulutuksen järjestäjällä on esitetty monia vaateita, joista osa liittyy ammattikasvatuspedagogiikkaan ja osa on sellaisia, joiden voidaan arvioida olevan tuotantotalouden piiriin kuuluvia ja kehitettäviä asiakokonaisuuksia. Osaltaan rajanveto on selkeä, mutta, Fayol'in korostuksiin viitaten, osaamisella ja koulutuksella on suuri merkitys yritysten menestymiselle. Osaaminen, tietotaso ja taidot ovat "tuotantotekijöitä" (Haverila ja muut, 2005). Deming (1994), Senge (2006), Drucker (2008) korostavat saman suuntaisesti henkilöstön osaamisen merkitystä yritysten tavoitellessa parempia tuloksia. (Luku 3.6)

Järjestäjän toiminnan kehittämiskeskustelujen yhteydessä on todettu nousseen esiin Lean-toimintamallin mukaan tuominen ja soveltaminen niin koulutukseen kuin yleensäkin julkisiin palveluihin. Morgan & Brening-Jones'ia mukailleen: ”Ei hukata ihmisten potentiaalia” Tällä voidaan tarkoittaa sitä, että käytetään työaika oikeisiin asioihin, ei turhiin juoksemisiin. (2012, s. 165–166).

Analysoitaessa ammatillisen koulutuksen järjestämiseen ja järjestäjiin kohdistuvia odotuksia 2014–2019, niin oli havaittavissa, että osa on sellaisia, joihin koulutuksen järjestäjä ei voi suoraan omalla toiminnalla vaikuttaa. Siltä osin kuin vaatimuksia kohdistetaan opetussuunnitelmien perusteisiin, niin niiden suunnittelu ja kehittäminen tapahtuu opetushallituksen toimesta opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksessa. (www.okm.fi).

Luvussa 4.1 tehtiin yhteenveto sidosryhmien vaatimuksista ja esityksistä ammatillisen koulutuksen järjestäjille. Yhteenvedossa todettiin, että pääosin saadut asiakirjat käsittelevät ammatillisen koulutuksen reformia, lakiuudistuksia, opetuksen rahoitusta, koulutustoimikuntien toiminnan muuntumista ja opetussuunnitelmien sisältöjä ja niihin liittyviä täsmennyksiä ja muutoksia. Ne kaikki ovat asioita, jotka vaikuttavat koulutuksen järjestäjän toimintaan, mutta joihin sillä ei ole päättävävaltaa. Kannanotoissa oli kuitenkin huomioitu asioita, jotka ovat osa koulutuksen järjestäjän toimintaa. Tällaisia olivat

- koulutuksen laadun turvaaminen eri tilanteissa
- palautejärjestelmän kehittäminen ja ohjaavien resurssien hallinta
- miten hoidetaan koulupudokkaat vrt. syrjäytyminen
- opintojen arviointi on julkisen vallan käyttöä vs. opettajan pätevyys
- koulutuksen saatavuus, erityisesti pienten alojen osalta
- rahoituksen tehokkuus, tulokset, vaikuttavuus ja työllistyminen

Sidosryhmien kannanotoissa pohdittiin, miten yritysten ja muiden työvoimatarpeet tulee tyydytettyä ja onko opettajien riittävästi sekä onko järjestäjillä kyky reagoida nopeasti muutoksiin. Kannanotoissa ja lausunnoissa ei kuitenkaan ollut konkreettisia toiveita tai vaatimuksia esim. jonkin erityisen ammatin tulevista työvoimatarpeista. Sellainen tieto olisi tarpeellista, jotta alueellisesti voitain entistä paremmin vastata ko. tarpeisiin. Esityksissä on tarpeellista huomioida, kuten aikaisemmin on todettu, että tarvitaan useita vuosia ennekuin nuori vasta ammattiotintonsa aloittanut nuori on täysi ammattilainen. Tällaista ennakoitietoa tarvittaisiin entistä enemmän.

Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) edellyttää koulutuksen järjestäjiltä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Todetuissa kannanotoissa epäiltiin jossain määrin sidosryhmien aktiivisuutta koulutuspoliittisten linjausten tekemiseen. Tässä kohdin asetettiin vaateita koulutuksen järjestäjien suuntaan. Yhteistyö tulisi varmistaa esimerkiksi työeläfoorumien kaltaisilla menettelyillä, jotta voidaan taata laadukas ja työelämälähtöinen oppiminen työpaikoilla. Opiskelijat taas edellyttivät, että opiskelijapalaute tulee osaksi tuloksellisuusrahoitusta.

Maakuntien liittojen kannanotoissa otettiin esille seuraavia asioita:

- ammatillisen koulutuksen haasteisiin vastaan panostamalla digitaalisiin oppimisympäristöihin ja robotiikkaan
- opetushenkilöstön osaamistason varmistaminen kiihtyvässä muutoksessa
- negatiivinen väestökehitys, miten vastataan työvoimapulaan teollisuudessa ja alkutuotannossa
- miten nuoret saadaan työllistymään
- kohtaanto-ongelmat ts. työvoimapula ja työttömyys samaan aikaan

Kunnat olivat ottaneet kirjallisesti kantaa toimipisteiden olemassaoloon tai niiden mahdolliseen lakkautukseen. Muutoin ohjaus on tapahtunut valtuustojen kokousten välityksellä. Lisäksi kuntayhtymät järjestävät budjettien valmistelujen aikaan ns. kuntien kuulemisen, joissa kerrotaan kuntayhtymän ajankohtaistilanne ja tulevan vuoden suunnitelmat sekä talousarvion raamit. Näissä tilaisuuksissa kunnilla on mahdollisuus esittää näkemyksensä kuntayhtymien toiminnan kehittämistä. Haastatteluvastausten perusteella ohjaustoimia on ollut vähän. Olisi toivottavaa, että kunnat toisivat entistä aktiivisemmin julki koulutuksen järjestäjille tavoitteitaan elinkeinojen, so. työvoimatarpeiden kehittymisestä kuntiensä alueella. Julkitulo silloin kun toimipistettä uhkaa sulkeminen on ymmärrettävää kunnan toimintaa, mutta tulevia työvoimatarpeita ennakoiva toimintatapa olisi vielä hedelmällisempää.

Edellä olevat olivat niitä kannanottoja, joilla on vaikutuksia vuoden 2018 toimintamallin rakentamiseen, mutta ne ovat tarpeellisia huomioida myös pohdittaessa tulevaa toimintamallia. Toinen keskeinen ja jopa keskeisin vuoden 2018 toimintamalliin vaikuttava asiakokonaisuus on itse ammatillisen koulutuksen reformi ja sen myötä säästöjen ja rahoituksen muuttuminen.

Useaan kertaan todettu laki 531/2017 yhdisti aikaisemmin erillisen lain alla olleet aikuisten ammatillisen koulutuksen ja nuorten 2. asteen ammatillisen

koulutuksen yhden lain säädösten piiriin. Samalla uudistettiin myös rahoitussäädökset laki 532/2017, asetus 735/2017 ja asetus laskentaperusteista 682/2017. Ammatillisen koulutuksen yhdistänyt laki siirsi ammatillisen koulutuksen järjestämisen yhden luvan alle, kuten Lahtista & Lankista on luvussa 2.2 ja sen alaotsikoissa siteerattu. Lait 531/2017 ja 532/2017 sekä niitä täydentävät asetukset ja määräykset loivat ne puitteet, joiden rajoissa ammatillisen koulutuksen järjestäjän tuli ja tulee toimia. Jos toiminta olennaisesti muuttuu tai mainittuja säädöksiä olennaisesti rikotaan, niin lupaa voidaan muuttaa tai jopa kokonaan perua. (Lankinen & Lahtinen, 2020, s. 16, 112–113).

Luvan myöntämisen perusteet tuotiin esiin luvussa 2.2.2 ja kuten edellä todettiin, toiminnan on jatkuvasti oltava perusteiden mukaista. Perusteissa on kirjattuna useita laadullisia tekijöitä, joita koulutuksen järjestäjän tulee noudattaa ja jotka vaikuttavat myös keskeisesti rahoitukseen. Luvan kriteerit ovat tiivistetysti seuraavat:

- Järjestäjän talous ja taloudelliset toimintaedellytykset pitää olla kunnossa ja taloudelliset suunnitelmat on laadittava toimintavuodelle ja sitä seuraaville neljälle vuodelle.
- Oppimisympäristöistä ja tiloista pitää olla suunnitelmat, toisin sanoen toiminnan alkaessa/jatkuessa ne pitää olla kunnossa
- Sidosryhmäyhteistyöstä suunnitelmat (yritys- ja elinkeinoelämä)
- Laadunhallintajärjestelmä ja suunnitelmat laadun jatkuvaksi parantamiseksi
- Suunnitelmat pätevistä opettajista ja muusta henkilökunnasta

Rahoituksen perusteet luovat perusmittaristoa ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnalle. Vuonna 2018 mittariston peruskriteereitä olivat:

- tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä, ja josta työvoimakoulutusta määritetty/sovittu osuus (perusrahoitus)
 - mukaan tulee profiilikerroin, johon vaikuttavat mm. eri tutkintojen (perustutkinto, ammattitutkinto ja erikoisammattitutkinto) ja koulutusten järjestämiskustannukset
- Tutkintojen määrä (suoriterahoitus)

- Lisäksi huomioidaan opiskelijamajoitus, so. asuntolatoiminta, sekä muut erityisesti määrättyjen tehtävien aiheuttamat kulut ja muut harkinnanvaraiset tekijät.

Opetus- ja kulttuuriministeriö täydensi rahoituskriteereitä niin, että uudistukset tulivat käyttöön vuosina 2020 ja 2023. Uudet kriteerit täydensivät entisiä, mutta muutoksia tuli niiden suhteisiin eli perusrahoituksen, suoriterahoituksen ja vaikuttavuusrahoituksen suhteellisiin osuuksiin kokonaisrahoituksesta. Tavoite oli nostaa suorite- ja vaikuttavuusrahoituksen osuutta verrattuna perusrahoitukseen. Mittaristoihin tuli täydennyksenä:

- työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen
- opiskelijapalautteet
- työpaikkaohjaajien palautteet
- työpaikkojen (yritykset ym.) palautteet

Nykyisen (2024) hallituksen hallitusohjelmaan viitaten Opetus- ja kulttuuriministeriö on esittänyt rahoitusjärjestelmään ja -perusteisiin uudistuksia. Esityksen mukaan rahoitus tulisi perustumaan perusrahoitukseen, joka pohjautuisi kokonaisuudessaan toteutuneisiin suoritteisiin eli tutkintoihin ja tutkinnon osiin. (vertaa luku 2.2.3). Laskennassa huomioitaisiin palautteet, työllistymistä ja jatko-opintoihin pääsyä. kaksi viimeksi mainittua muodostavat vaikuttavuusrahoituksen perustan. Todetun vaikuttavuusrahoituksen painoarvo kokonaisuudesta nousisi 7 %:sta 18 %: in. Ministeriö esittää myös ohjausmenettelyjen uudistamisia. Luvun 2.8.3 mallinnuksesta on tiivistettävissä ohjauksen perusosat seuraavasti

- Normiohjaus: laillisuusohjaus, järjestämisluvat
- Rahoitusohjaus: kuvattu edellä olevassa kappaleessa
- Vuoropuhelu: tavoiteneuvottelut
- Tutkintojen/opetussuunnitelmien perusteet: mitä opiskeltava ja mitä osattava, jotta saisi tutkintotodistuksen
- Informaatio-ohjaus: mm. vertaisarviointi, toiminnan arviointi, havainnointi tulevista ilmiöistä.

Ministeriö on perustellut suunnitelmiaan: ammatillisen koulutuksen vaikuttavuuden parantamisella, keventääkseen ohjausta, parannettaisiin koulutuksen

järjestämisen mahdollisuuksia, vuoropuhelua ja kumppanuuksia saataisiin lisää, valtakunnalliset tarpeet ja huoltovarmuus saataisiin paremmin huomioitua.

Uusimmissa elinkeinoelämän (luku 4.) esitysten perusteluissa on huomioitu Ukrainan sota ja sen vaikutukset, vihreän siirtymä, digitalisaation ja osaajapulan kasvu. Esityksistä on seuraavaan poimittu asioita, joita ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja omistajien, rahoittajan (valtion) halutaan huomioivan:

- Digikehitystä tulee johtaa aktiivisesti, datan hyödyntäminen ennakoinneissa, digitaaliset oppimisympäristöt täysimääräisesti käyttöön
- Englannin kielistä ammatillista koulutusta tulee lisätä
- Luvussa 2. ollut listaus uudelleen:
- *”Tekniikan alojen ammatillisen koulutuksen houkuttelevuuden lisääminen.*
- *Taitojen epätasapainoa voidaan torjua (mm. elinikäinen oppiminen)*
- *Sidosryhmien välisen yhteistyön kehittäminen*
- *Nuorisotyöttömyyden vähentäminen (vrt. syrjäytyminen)*
- *Ohjauksen ja neuvonnan kehittäminen (opintojen ohjaajilla riittävä tuntemus alasta)*
- *Opettajien ammatillisen osaamisen kehittäminen*
- *Vuoropuhelun ja palautteen merkitys*
- *Joustavien ja yksilöllisten oppimispolkujen rakentaminen*
- *Vanhempien ja huoltajien osallistaminen*
- *Kokonaisvaltainen lähestymistapa tekniikan alojen ammatillisessa koulutuksessa”* Tähän liittyvät asiat kuuluvat oppijan hyvinvointiin, hyviin oppimisympäristöihin ja siihen, että tunteen kuuluvansa yhteisöön. (Warren, 2019, s. 1–120)
- Asia, joka koetaan erittäin tärkeäksi teknologiateollisuudessa: Ajantasainen laitteisto oppilaitosten oppimisympäristöissä, jotta opiskelijat voivat harjoitella työelämän kaltaisissa oppimisympäristöissä. Asia koetaan erittäin tärkeäksi teknologiateollisuudessa.

Edellä todetut tulevaisuustavoitteet olivat valtakunnallisten järjestöjen esityksiä, mutta samansuuntaisia tavoitteita on asetettu mm. Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan kauppakamareiden toimesta. Lisäyksenä alueilta on myös esitetty maahan-tulobyrokratian helpottamista osaajapulun helpottamiseksi.

Omistajatahoja edustava Kuntaliitto on esittänyt tuleviin tavoitteisiin samansuuntaisia asioita kuin elinkeinoelämä, mutta on tehnyt myös omia kannanottoja:

- omistajien tulee asettaa koulutuskuntayhtymille selkeät tavoitteet ja niiden toteutumista on valvottava
- Yhtiöiden osalta: hallitusten jäsenten valinnassa huomioitava kuntalaki, joka kehottaa huomioimaan toimialan asiantuntemuksen valinnoissa.

Sidosryhmien, rahoittajan so. valtion ja omistajatahojen vaatimus ja tavoitelista on laaja ja monitahoinen. Ne kaikki ovat kuitenkin sellaisia, ratkaistavia asioita, jotka koulutuksen järjestäjän on vähintäänkin huomioitava.

Vaatimusten lisäksi koulutuksen järjestäjän, kuten muunkin yhteiskunnan toimintaan vaikuttaa oleellisesti luvussa 2. kirjatut tulevaisuuden näkymät: väestöennusteet, julkisen talouden velkaantuminen, teknologian kehittyminen, ympäristöasiat kestävän kehityksen periaatteella, yhteiskunnalliset muutokset ja samoin elämäntapojen muutokset.

5.3.2 Haastattelujen analysointi

Haastattelujen tavoite oli selvittää lähtötilanne eli tämän työn kohteena olleiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien perustilanne vuonna 2018 uuden lainsäädännön (531/2017) astuessa voimaan ja miten ne olivat valmistautuneet reformin, lain ja rahoituksen (laki 532/2017) aiheuttamiin muutostarpeisiin.

Lukuun 4.8 viitaten voi yksiselitteisesti todeta, että jokainen noudatti opetuksissaan valtakunnallisia opetussuunnitelmien perusteita ja kaikissa perustutkinnoissa oli jatko-opintokelpoisuus. Opetuksessa jokaisella oli alueellisia, alueen elinkeinoelämästä ja sen osaamistarpeista johtuvia painotuksia. Teorian ja käytännön opetus noudatteli valtakunnallisia linjauksia, mutta kuten jo tässä yhteydessä muutama totesi, korona muutti jossain määrin tilannetta. Lisäksi osalla oli erityistehtäviä tai tutkintoja, joita oli ja on edelleen mahdollisuus suorittaa vain kyseisessä ammattioppilaitoksessa.

Tutkimuksen kohteena olleet ammatillisen koulutuksen järjestäjät noudattivat erittäin hyvin **laatu- ja säädösvaatimuksia**. Kerrotut puutteet eivät

yksiselitteisesti johtuneet pelkästään koulutuksen järjestäjästä, vaan kyse oli vastusteen perusteella myös siitä, ettei viranomaispostia saada ajoissa järjestäjän toimintakielelle käännettynä. Muutoin poikkeukset olivat tavoitteiden ylittämisiä. Laadunhallinta järjestelmät perustuivat yhtä lukuun ottamatta joko EFQM- järjestelmään tai ISO-standardiin.

Vastauskoosteista on poimittavissa muutamia erityisiä huomioita:

- kuntayhtymä hoitaa myös sopimusperustaisesti alueen työllisyyspalveluja, joten henkilöä voidaan palvella monipuolisesti
- koulutuksen järjestäjällä on erityinen laatu- ja pedagogiikan työryhmä seuraamassa tuloksia ja tekemässä tarvittaessa esityksiä
- järjestäjällä tarkat mittarit, tiedolla johtamista
- seurantaohjelma, jossa nähtävissä hälytyskohdat
- realistiset suunnitelmat

Herätettiin myös kysymys, oliko aikuisten ja nuorten koulutuksien yhdistäminen kaikilta osin hyvä ratkaisu; on ollut jonkin verran sopeutumisvaikeuksia. Esitettiin **myös kriittisiä havaintoja**, etteivät kaikki halua noudattaa reformin toimintatavoitteita mm. jatkuvaa hakua ja ettei huolehdita riittävästi putoamisuhan alle olevista. Toisen tyyppinen näkemys oli päällikkörakenteiden purun vaikeus, ei ehkä ole (vielä) saavutettu tavoiteltuja synergiaetuja.

Talouden ja rahoituksen kysymyskokonaisuudesta on tuotavissa täydennyksenä, aikaisempien lukujen asiakirjoista saatuun tietoon, seuraavia havaintoja:

- jokaisen toimintaa on sopeutettu ja kiinteistöjä on vähennetty tai pyritään vähentämään
- kehitetty omia seurantajärjestelmiä
- raportointi säännöllistä
- osa haluaisi pysyttäytyä enemmän opiskelijamääriin perustuvassa rahoituksessa, osa näki suoriteperustaisen parempana

Järjestäjätieverkon, koulutuksen saatavuuden, opiskelijahuollon ja **syRJäytymisen ehkäisyn** osalta haastateltavilla oli muutamia erityisiä painotuksia:

- **toimipisteverkko on riittävä**

- toivomus, että jokaisella oli laaja oppisopimusten järjestämisoikeus
- työpajatyypinen toiminta auttaa syrjäytymisuhan alla olevia
- tukiverkostot kuntoon, jotta syrjäytymisuhan alla olevat saadaan mahdollisimman nopeasti tukien piiriin

Syrjäytymisuhkaan vaikuttaa yleiset yhteiskunnalliset ongelmat. Vastausten perusteella oli todettavissa, että asian hoitaminen kiinnosti luottamushenkilöhallinnossa eri poliittisia ryhmiä. Opintojen keskeyttämisprosentit olivat asiakirjojen ja vastausten perusteella kohtuullisella tasolla eli keskimäärin alle 10 prosentissa. Keskeyttämisillä on suoria vaikutuksia koulutuksen järjestäjien talouteen ja toisaalta ne lisäävät myös syrjäytymisen uhkaa. On siis toivottavaa, että löytyisi oikea sekä ”oikea opiskelulinja” ja halukkuus jatkaa opinnot tutkintoon saakka.

Opiskeluympäristöt ja muut toimintaympäristöt olivat vastausten perusteella yleensä kunnossa. Useat koulutuksen järjestäjät olivat haastattelujen mukaan panostaneet oppimis- ja työympäristöjen uudistamiseen tai kehittämiseen. Yhteistoiminta oppimisympäristöjen kehittämisessä yritysten kanssa oli lisääntynyt ja osa oli siirtänyt opetus suoraan yritysten tiloissa toteutettavaksi.

Yhteistoiminta yritysten kanssa oli lisääntynyt jokaisen toimijan osalta. Erityisenä huomiona voi todeta yritysten kanssa tehdyt kumppanuussopimukset, joiden määrä on lisääntymässä ja useampi oppilaitos on siirtymässä ko. käytäntöön.

Muutamia erityisiä poimintoja opiskeluympäristökysymyksestä:

- **liikkuvia opetusaloja, -tiloja**
- **yritysten tiloja oppimiskäyttöön**, mutta myös oppilaitosten tiloja/koneita yritysten käyttöön, vuokrataan koneaika
- kesätyöt oppimisessa hyödyksi

Toiminnanohjaus-, johtamisjärjestelmät ja strategiat kysymyskokonaisuudesta on tiivistettävissä seuraavia havaintoja:

- **ohjausmenettelyjen merkitys on kasvanut reformin myötä; tarvitaan hyviä tietojärjestelmiä, toiminnanohjausjärjestelmiä**
- työelämän tiimiauditoinnit ohjaamassa opetuksen laatua ja auttavat kehittämisessä
- Tiedottaminen ja informaatio; **tiedolla johtaminen**

- lakien ja säädösten noudattaminen (välttämätöntä)

Yleisesti oli haastatteluista todennettavissa, että tämä kysymyskokonaisuus oli tärkeä, sillä vastauksissa korostui jo todetun lisäksi tai niitä täydentäen seurannan ja tiedon jakamisen lisääntynyt tarve. Seuranta ja ohjausta varten on lukuisia mittareista, joista keskeisenä ovat rahoitusperusteet ja -kriteerit (luku 2.2.3). rahoitusmittareita voi täydentää seuraavilla vastauksista kootuilla tiivistelmillä:

- Asiakkaista eli opiskelijoista ja heidän hyvinvoinnistaan on pidettävä huolta.
- Yritykset, yhteyden pidon ja tiedon vaihdon lisäämisen tarve, jotta tulevat työntekijät täyttäisivät mahdollisimman hyvin yritysten osaamistarpeen.
- Iso muutos vuonna 2021 eli oppivelvollisuuden laajentuminen lisäsi uusien toimintatapojen tarvetta; opiskelu on ilmaista ja myös huoltajiin pitää hoidtaa yhteydet.
- Henkilöstön hyvinvointi ja sen seuraaminen on entistä tärkeämpää.

Opintojen arvioinnin muuttuminen osaamisperustaiseksi muutti monia käytännön asioita ja edellyttää poisoppimista sekä uuden omaksumista. **Useissa vastauksissa korostettiin tiimien vastuuta ja toimintaa uusien asioiden läpiviennissä ja kehittämisessä, ei niinkään yksittäisen opettajan tai muun toimihenkilön.**

Opetuksen kehittäminen ja digitaalisuus kysymyssarjan kohdalla todettiin, että edelleen tarvitaan lähiopetusta, erityisesti kädentaitojen kehittämisessä. On myös huomioitava ne opiskelijat, joiden opiskelut tarvitsevat lähiopetuksen tukea. Sinänsä laajasti todettiin, että digitaalinen opetus on tullut jäädäkseen ja suurena muutoksen aiheuttajana oli korona-aika. Verkko-opetuksen lisääntyminen ja kehittäminen ovat lisäämässä ajasta ja paikasta riippumatonta opiskelua; edellyttäen, että sopivia opintokokonaisuuksia on saatavilla. Opintokokonaisuuksia ja opetussuunnitelmia on kehitetty yhteistoiminannassa alueen yritysten kanssa.

Sidosryhmäyhteistyö ja palautejärjestelmät ovat tulleet vahvasti käyttöön ammatillisen koulutuksen reformin myötä. Viitaten luvun 2.2.3 rahoitusjärjestelmä kuvauksiin, niin muutos näkyy muun muassa rahoituksen kriteereissä. Opiskelija ja työelämän palautteet eivät olleet vielä mukana uudistuksen alkaessa 2018, mutta pian ne päätettiin ottaa käyttöön ja ovat edelleen vuonna 2024 käytössä. Palautejärjestelmät, jotka ovat siis osa rahoituskriteereitä, koskevat jokaista ammatillisen koulutuksen järjestäjää ja palautteiden koonti hoidetaan

Opetushallituksen toimesta. Opiskelijapalautteiden keruu aloitettiin 2020 ja työelämän edustajilta palautteiden keruu aloitettiin 2021.

Laki 531/2017 velvoittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjät yhteistyöhön sidosryhmien kanssa, mutta se ei määrittele miten asia pitäisi hoitaa. Haastattelujen perusteella jokaisella vastaajataholla oli jonkinasteista yhteistyötä alueen yritysten kanssa. Osalla oli ja on työelämäfoorumit tai vastaavia järjestelmiä, joihin kuuluvat henkilöt kokoontuvat säännöllisesti kartoittamaan toimialojensa työvoima- ja osaamistarpeita ja siten tuovat tietoa opetuksen ja sen sisältöjen kehittämiseen. Yksi järjestäjä totesi yhteydenpitoa olevan, mutta säännöllisiä kokoontumisia ei ole ollut. Kahdella koulutuksen järjestäjällä oli joko erityinen henkilö hoitamassa yhteydenpitoa tai jopa yritykseen tai yrityksiin oli sijoitettuna pysyvästi oppilaitoksen henkilökuntaa auttamaan ko. yritysten osaamisen kehittämisessä ja myös henkilökunnan rekrytoinnissa opiskelujen myötä. Parin koulutuksen järjestäjän koulutuksista osa oli kokonaan siirretty yritysypäristöön.

Kahden koulutuksen järjestäjän vastauksissa tuotiin julki kumppanuussopimukset yritysten kanssa. Toisella oli jo pitempi aikaista kokemusta asiasta ja heidän kokemuksensa toiminnasta olivat erittäin myönteisiä. Haastattelujen aikaan yhteistyötilanteen voi tiivistää toteamalla, ettei ole yhtenäisiä toimintatapoja yhteistyölle yritysten kanssa, joskin useimmilla oli työelämäfoorumit käytössä.

Opiskelijoiden vaikutusmahdollisuudet koulutuksiin ja niiden sisältöihin tai oppimisympäristöjen kehittämiseen eivät myöskään olleet yhtenäisiä. Yhdellä koulutuksen järjestäjällä opiskelijat on otettu mukaan päätöksien tekojärjestelmään. Neljä koulutuksen järjestäjää valitsevat oppilaita erilaisiin toimikuntiin. On myös huomioitava, että opiskelijahuoltoon liittyvä yhteistoiminta opiskelijoiden kanssa on lakiin kirjattu velvoite (luku 2.2.2). Useimmilla opiskelijoiden vaikutusmahdollisuudet olivat huomioitu kuulemalla heitä tai vastaavilla menettelyillä. Jokaisessa oppilaitoksessa toimi oppilaskunta opiskelijoiden edustajana. Eräässä vastauksessa esiin tuotu näkemys, että oppilaat äänestävät jaloillaan, pitänee paikkansa. Toisin sanoen, jos opetus ja opiskeluypäristöt eivät ole kunnossa, niin oppilaitokseen tai yksittäiselle opintolinjalle ei hakeuduta.

Henkilöstön hyvinvointi oli monen vastaajan puheissa kärkisijoilla, mutta vuosittaista palautteen keruuta ja niiden myötä kehittämistoimia ei kaikilla ollut käytössä. Toiset keräsivät palautteita joka toinen vuosi, riittääkö se, on pohtimisen arvoinen kysymys. Kehittämiskeskustelut koettiin olevan hyvä menetelmä kerätä palautetta, mutta niiden ei voi katsoa korvaavan anonyyminä tehtäviä kyselyitä. Yleisesti todettiin, että ongelma kohtiin pyritään reagoimaan välittömästi.

Kuntayhtymissä kuntien eli omistajien aktiivisuus omistajaohjauksessa oli yllättävän vähäistä. Asiakirjojen perusteella aktiivisuutta esiintyy, jos jokin ko. kunnassa oleva ammatillisen oppilaitoksen toimipiste on lakkautusuhan alainen. Haastatte- luissa tuotiin julki, että yleisimmin toimintaan ei puututa, jos oppilaitos tulee toi- meen ”omillaan” eli kunnat eivät ole halukkaita lisäämään rahoitustaan oppilai- toksiin. Omistajaohjaus näkyy tai voi näkyä lähinnä valtuustojen ja hallitusten ko- koonpanoissa ja päätöksen teossa. Ohjaus on niin vähäistä, että yksi koulutuksen järjestäjän virkahenkilö toivoo sitä jopa lisää.

Mitkä sitten ovat **maakunnalliset tai alueelliset odotukset** ammatillista kou- lutusta kohtaan vastaajien näkemysten perusteella? Vastausten mukaan tätä tietoa saadaan pääosin toimimalla yhteistyössä maakunnallisten liittojen kanssa. Koulu- tuksen järjestäjät ovat hyvin perillä alueensa vahvoista teollisuus- tai palvelu- aloista sekä maakunnan strategioiden painopisteistä. Vahvojen alojen osaamistar- peisiin pyritään vastaamaan mahdollisuuksien mukaan ja mahdollisimman hyvin. Miten pienemmät yritykset saavat äänensä kuuluviin maakuntatasolla on jossain määrin avoin kysymys. Vastaajat totesivat koulutuksen vaikuttavan maakuntien ja alueiden elinvoimaisuuteen. Ammatillisen koulutuksen järjestämisissä Pohjan- maan ja Keski-Pohjanmaan kaksikielisyys aiheuttaa omia haasteita. Yleisenä on- gelmana todettiin olevan niin maakunta kuin aluetasoilla tarve saada lisää työvoi- maa, tarvittaessa maahanmuuton avulla.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien **strategiapainotuksista** on löydettävissä useampi yhteinen linjaus, mutta myös yksittäisiä asioita. Yleisesti ilmaistiin tahto- tila olla maakunnan tai alueen kouluttuja ja kehittäjä, hoitaa työvoima- ja amma- tilliset osaamistarpeet toimialueella. Pohdittaessa muita vastauksia tuotantotalou- den näkökulmasta niin vastauksista on poimittavissa muutamia keskeisiä asioita: digitaalisuus ja sen kehittyminen sekä miten sitä hyödynnetään ammatillisen kou- lutuksen toiminnassa; digitaalisuuteen voidaan liittää oppimisympäristöjen kehit- täminen, mutta tila- ja koneratkaisut ovat myös muuta kuin digitaalisuutta; ym- päristökysymykset kestävän kehityksen periaatteella; olla joustava, kyky muun- tautua uusien tarpeiden mukaan. Kysymykset yksilöllisistä opintopoluista ja peda- gogisesta johtajuudesta ovat sen vuoksi tarpeellisia huomioida, sillä ne ovat osa koulutuksen järjestäjän tehtäviä ja joihin oppilaitoksen johdon on kiinnitettävä huomiota.

Tulevaisuuden haasteisiin valmistautumisessa korostui pitkäaikainen valmis- tautuminen muutoksiin. Laskentamallit ja simuloinnit ovat käytössä erityisesti ta- louden suunnittelussa. Toinen tärkeä havainto oli tiedon jakamisen ja informaati- on merkitys muutostilanteissa sekä tiedolla johtamisen tärkeys muutosvasta-

rinnan hoitamisessa. Tiimityöskentely nähtiin hyväksi tavaksi muutostilanteisiin valmistautumisessa ja muutosten läpiviennissä.

Koronan aiheuttama äkillinen muutos 17.3.2020 alkaen osoitti, että muutoksia pystytään toteuttamaan myös nopeasti. On kuitenkin jatkettava, että äkkimuutosten jälkiseurauksia joudutaan hoitamaan pitkään. Toisaalta silloin tapahtui opetuslalla ns. digiloikka, etäopetuksineen ja -töineen. Laajasti arveltiin, että muutos suhtautumisessa etätöihin positiivisesti on pysyvää. Kaikkea ei voi kuitenkaan opettaa etänä ja digitaalisesti. Käytännön työt ja työharjoittelu olivat ongelmallisia, sillä kädentaitoja oppii vain harjoittelemalla niitä.

Luvussa 4.10 olivat koosteena haastattelujen vastaukset informanttien näkemyksistä **tulevasta ammatillisen koulutuksen järjestämisestä**. Kysymyssarja aihekokonaisuudesta oli kattava ja samoja asiakohtia lähestyttiin eri kysymysten muodossa, jotta saatiin varmuutta tulevaa johtopäätösten tekoa varten.

Vastauksissa on useampi toistuva asia. Niitä olivat: väestön ikääntyminen, digitalisaatio ja teknologian kehittyminen, työvoimapula/osaamistarpeet, työperäisen maahanmuuton tarpeellisuus, pätevien opettajien saanti, taloudelliset uhkatekijät, ilmaston muutos ja poliittisten päätösten vaikutukset sekä päättäjien mieltymykset. Vastauksiin liittyy niin uhkia kuin mahdollisuuksia. Taulukossa 17. on koosteena vastaajien näkemykset ammatillisen koulutuksen uhista ja mahdollisuuksista tulevaisuuden Suomessa. Taulukkoon kiteytyy ne raamit, jotka tulivat toistuvasti esiin vastauksista. Vastausten perusteella alueellisesti ei nähty suuria eroja valtakunnallisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin verraten.

Haastateltavien vastaukset siitä, miten haasteisiin vastataan heidän edustamansa ammattioppilaitoksen alueella, eivät merkittävästi poikenneet aikaisemmista vastauksista:

- maahanmuutto tai maan sisällä tapahtuva muutto oli yleisin vastaus työvoima- ja osaajapulan helpottamiseen
- Joustavuus ja tiimityöskentely auttaa selviytymään tulevaisuudesta
- Yhteistyön kehittäminen
- Sopeutuminen

Tulevaisuutta ajatellen vahvuuksiksi oman koulutuksen järjestäjän näkökulmasta vastaajat nostivat muutamia edellä olevista poikkeavia havaintoja:

- Kampus hyvällä paikalla, oppilaitoksen sijaintiympäristö

- Omistajuus
- Vahva talous
- Ennakoidaan muutoksia, valmius muutoksiin
- Toimivat seurantajärjestelmät, mittarit, suunnitelmat ja järkevät investoinnit

Useimmat katsoivat, että tulevaisuudessa yrityksellä on entistä suurempi rooli oppimisympäristöjen järjestämisessä. Toisaalta korostettiin, että oppimisympäristöjen kehittäminen ja nykyaikaisuus on tärkeää myös oppilaitoksissa. Jotta toiminta saataisiin hyvin ja tehokkaasti hoidettua, on oltava toimivat ohjaus- ja seurantajärjestelmät. Tarvittaessa toimintaa pitää sopeuttaa uusien tilanteiden mukaiseksi. Eräs tärkeä havainto on: Jos julkinen sektori ei kykene ratkaisemaan osaamistarpeita ja työvoimatarpeita, niin yksityinen sektori ratkaisee. Havainto on saman suuntainen opiskelijoiden tarpeiden huomioimisessa, kun todetaan heidän äänestävän jaloillaan. Jos ei oteta huomioon, ei saada myöskään opiskelijoita.

Oppivelvollisuuden laajentuminen tapahtui juuri haastatteluvuonna, joten kokemukset olivat vielä puutteellisia: Huonoksi arvioitiin velvoite opiskella, vaikka kiinnostus on mitätön ja nuorella on paljon muita, toimenpiteitä edellyttäviä ongelmia. Toisaalta hyväksi nähtiin, että kaikille opiskelu on mahdollista taloudellisesta tilanteesta riippumatta. Haastattelujen aikaan todettiin, että kustannukset nousevat, mutta nousun suuruus ei ole vielä tiedossa. Osalle kustannusten nousu oli ainoa havainto muutoksesta, sillä jo aikaisemmin jokaisella nuorella oli mahdollisuutta päästä opiskelemaan ao. oppilaitokseen jollekin linjalle.

Vaikka ammatit muuttuvat ja jotkut jopa loppuvat, niin ammatilliselle koulutukselle nähtiin edelleen suuri tarve yhteiskunnassa. Tekoälyn ja automaation lisääntymisestä huolimatta tarvitaan edelleen perusosaajia.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän luottamushenkilöhallintoon voitaisiin valita enemmän yrityselämän edustajia, toki tätä edellytetään jo nykyisten säädösten puitteissa tapahtuvan. Asia oli esillä myös Försti & Kuismin selvitystyössä 2017, jolloin pohdittiin koulutuksen järjestämisen toimintamuotoja, kuntayhtymä vai osakeyhtiö. Olipa muoto kumpi hyvänsä, niin valinnan luottamushenkilöistä tekee omistaja tai omistajat. Yleisesti päätöksentekoprosesseja haluttiin tehostaa päättäjäkunnasta riippumatta. Hallinnon ja johtamisen pitää olla nopeaa ja sen täytyy kyetä reagoimaan ripeästi muutoksiin tai muutoin menetetään (koulutus-) markkinat.

Jokainen koulutuksen järjestäjä halusi vastausten perustella vähentää kiinteistöjen määrää, mutta samalla pitää oppimisympäristöt nykyaikaisina ja terveellisinä. Tähän ongelmaan on osittaisena vastauksena digitalisaatio ja teknologian kehittyminen. Digitaalisten oppimisympäristöjen kehittyminen voi edelleen vähentää kiinteistöjen tarvetta, sillä etäopinnot eivät edellytä erityistä luokkatilaa, mutta kylläkin hyvää ja luotettavaa tekniikkaa tiedon siirtoon. Etäopinnot edellyttävät myös sopivien opintokokonaisuuksien luomista. Sama toive voidaan esittää yleisemminkin, myös kehitettäessä koulutusvientiä, joka nousi vastauksissa esille. Pitää olla palvelukokonaisuuksia, joita voidaan tarjota asiakkaille, tai kuten todettiin ”räätälöityjä koulutuksia” mm. yrityksille ja myös (esimerkiksi) uudelleen koulutautuvalle aikuiselle.

Useat vastaajat pohtivat eri yhteyksissä ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon tulevaisuutta. Tapahtuuko fuusioita ja millaisia ne voivat olla. Toisaalta yleisesti koettiin, että toimipisteverkko Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan alueilla on sopiva. Keski-Pohjanmaan osalla oli vain yksi kuntien esitys, jossa vaadittiin toimipisteen pysymistä kunnassa. Voitaneen tehdä johtopäätös, että myös Keski-Pohjanmaalla toimipisteverkon haluttaisiin pysyvän ennallaan. Miten relevantti järjestäjäverkkokokysymys on, niin sitä tarkastellaan lisää tulevan toimintamallin kokoamisen yhteydessä.

5.4 Koulutuksen järjestäjien strategiat

Haastatteluja oli tarpeellista täydentää ottamalla tähän työhön mukaan väitöstutkimuksen kohteena olleiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien uusimmat strategiat ja visiot tarkasteluun. Haastattelut tapahtuivat 2021 ja sen jälkeen on yhteiskunnassa tapahtunut useita muutoksia, joilla voi olla vaikutuksia koulutuksen järjestäjän toimintaan. Tällaisia tekijöitä ovat mm. Ukrainassa puhjennut sota ja Suomessa käynnissä oleva tavoite tasapainottaa valtion taloutta. Näillä voi osaltaan olla vaikutusta koulutuksen järjestäjän toimintaan niin rahoituksen osalta kuin myös sotaa pakoön lähteneiden kouluttamisessa.

On huomioitava, että koulutuksen järjestäjien strategiat ja visiot ovat laajasti hallinnon hyväksymiä, joten ne edustavat sillä tavoin kattavaa näkemystä tulevista tavoitteista. Asiakirjoista ilmenee, että niiden sisällöt vahvistavat jo aikaisemmin esiin nousseita näkemyksiä tulevista tavoitteista tai siihen mitä tulevaisuudessa tavoitellaan.

Strategiat ulottuivat aina vuoteen 2027 saakka, pääosin vuoteen 2025, joten niillä on jo merkitystä pohdittaessa vuosikymmenen lopun ammatillisen koulutuksen

järjestäjän toimintaa alueillaan. Tiivistettynä strategiset tavoitteet ja visiot sisältävät seuraavia poimintoja:

- Uudistaminen ja kehittäminen osaavan henkilöstön avulla; henkilöstö resurssien riittävyys ja heidän hyvinvointinsa
- Yritysten työvoimatarpeiden tyydyttäminen, tarvittaessa maahanmuuton avulla
- Valtakunnalliset mittarit seurannassa
- Talouden tasapainon ylläpitäminen
- Hyvää laatua asiakaslähtöisesti
- Ydinprosessit kuntoon
- Johtamisjärjestelmien uusiminen
- Elinikäisen oppimisen periaatteiden noudattaminen
- Tiedolla johtaminen
- Työpaikoilla tapahtuva oppiminen entistä enemmän käyttöön
- Opiskelijalähtöinen toimintatapa, monipuoliset oppimisympäristöt
- Tuloksellisuus ja taloudellisuus
- Digitalisaation hyödyntäminen ja verkoissa toimiminen
- Strategisten kumppanuuksien vahvistaminen
- Maakunnalliset/alueelliset tiimit
- Hyvä viestintä
- Vaikuttavuus
- Vastuullisuus
- Ajasta ja paikasta riippumattomat (opiskelu-) palvelut

5.5 Pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulevan toiminnan toimintakehys

Aikaisemmissa luvuissa kerrottiin mitä ammatillisen koulutuksen järjestäminen on, miksi sitä tarvitaan ja missä sitä järjestetään. Samoin kerrottiin, miten koulutusta järjestettiin ammatillisen koulutuksen reformiin kuuluvien uusien lakien astuessa voimaan vuonna 2018. Tilannekuvaus ammatillisen koulutuksen järjestämisestä vuoden alussa 2018 kuvasi erityisesti muutosvaihetta, sillä pian koulutuksen järjestäjät ryhtyivät uudistamaan toimintaansa niin uusien lakien perusteella, mutta myös ympäröivän elinkeinoelämän sekä yhteiskunnan muutosten ja toiveiden vuoksi.

Raporttien mukaan jokainen koulutuksen järjestäjä paransi taloudellisia toimintaedellytyksiään vuonna 2020, mutta osalla oli meneillään suuria investointeja, jotka rasittivat ja rasittavat taloutta ko. vuoden jälkeenkin. Tosin yksi kuntayhtymä kattoi huomattavat investoinnit kertyneillä ylijäämillä ja velkaa ei tarvinnut ottaa. Todetun kuntayhtymän investointien suuruus oli 29 milj. euroa.

Asiakirjoista selviää, että yksi kuntayhtymä oli seurannassa ja sille oli asetettu velvoitteeksi saada talous tasapainoon vuoden 2021 loppuun mennessä. Vaikka itse asia ei vuoden 2019 osalta ole laajemmin tarkastelussa, niin voi tehdä päätelmiä, että ko. vuosi ja sitä edeltävät vuodet ovat olleet taloudellisesti tiukkoja kyseiselle kuntayhtymälle. Toisin sanoen **ammattillisen koulutuksen reformi on aiheuttanut sopeutus- ja muutostoimia**. Kyseinen kuntayhtymä toteaa tasa-painottaneensa talouden etuajassa eli jo vuoden 2020 aikana.

Toiminnalliset tavoitteet oli saavutettu koronasta huolimatta yllättävän hyvin. Muutamalla määrälliset mittarit olivat jääneet vajaaksi eli opiskelijamäärät ja tai tutkintojen tai niiden osien suorittaminen oli pienempää kuin oli ennakkoon arvioitu.

Vertaamalla koulutuksen järjestäjien toiminnallisia tuloksia, tavoitteita ja toiminta-alueen työllisyystilastoja sekä elinkeinorakenteita, niin ei voi suoraan päätellä esimerkiksi hyvän työllisyyden ja oppilaitoksen menestymisen yhteyttä. Tutkimusraportin luvussa 1.1 kerrottiin mukana olevan kaikki monialaiset yhteisvalinnassa vuonna 2018 olleet pohjalaiset ammattioppilaitokset ja vertailun vuoksi Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riveria. Esimerkiksi molempien, Seinäjoen koulutuskuntayhtymän ja todetun Riverian talous ja toiminta ovat hyvässä kunnossa, vaikka niiden toiminta-alueiden välillä on huomattava ero työttömyyslukuissa ja merkittäviä eroja myös elinkeinorakenteessa. Toisaalta ei voi myöskään todeta, että pienempi koulutuskuntayhtymä verrattuna isoon koulutuskuntayhtymään menestyisi taloudellisesti paremmin. Merkittävän ero on toimiluvissa, sillä

pienemmillä koulutuksen järjestäjillä on suppeampi oppisopimuksien järjestämisoikeus kuin isoilla. Suurilla koulutuksen järjestäjillä on myös huomattavasti enemmän ammatti- ja erikoisammattitutkintojen järjestämisoikeuksia kuin pienemmillä.

Vastaukset kysymykseen ”**miksi ammatillista koulutusta tarvitaan**” eivät ole oleellisesti muuttuneet pohdittaessa tulevaa, 2030-luvun alkupuolelle ulottuvaa ammatillisen koulutuksen toimintamallia. **Niin sidosryhmien edustajien kuin haastateltavien vastauksissa ammatillinen koulutus koetaan tarpeellisena myös tulevaisuudessa.** Haastatteluihin viitaten: ”*Tekoälyn ja automaation lisääntymisestä huolimatta tarvitaan edelleen perusosaajia, so. kädentaitoja*”.

Koulutuksen järjestäjän oletetaan edelleenkin järjestävän ammatillista koulutusta toiminta-alueellaan toimilupansa puitteissa. **Haastattelujen perusteella vuoden 2021 toimipisteverkosto koettiin sopivaksi, mutta digitalisaatio tulee entistä enemmän siirtämään opiskelua ajasta ja paikasta riippumattomaksi.** Löfgrenin (2023) väitökseen ja haastatteluvastauksiin viitaten kuitenkin perinteistä osaamista ja niihin opiskelijan ohjaamista tarvitaan myös tulevaisuudessa.

Luvussa 2.1 muokattiin tuotantotalouden määritelmä Martinsuon ja muiden (2016) teollisuustalouden määritelmää täydentämällä, huomioiden yliopistojen ja muiden tahojen näkemykset tuotantotalouden sisällöstä. Määrittelyn perusteella tuotantotalouden tavoitteena on kehittää menetelmiä ja toimintatapoja sekä ongelmien ratkaisukykyä teollisuuden ja palvelutuotannon toimintaan, huomioiden niihin kuuluvat tekniset, taloudelliset, sosiaaliset ja yhteiskunnalliset kokonaisuudet, joita tarkastellaan useista eri, toisiaan täydentävistä näkökulmista. Ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulevan toimintamallin kehittämisessä on tarkastelun kohteena kaikki tuotantotalouden osa-alueet huomioiden. Tarkastelussa huomioidaan, että kyse on julkisen sektorin palvelutuotannosta, jolloin luvussa 2.8.4 kirjattu Rayneyn (2014) koostama listaus merkityksellistä tekijöistä kehystää mallinnusta.

Rayneyn listan julkisten palvelujen tuottamiseen vaikuttavat tekijät, joita tukee sekä Porterin (1998) Mintzbergin (2011) että Helakorven (2008) näkemykset, käsittää kolme pääkohtaa:

1. Toimintaympäristölliset tekijät
2. Organisaation ja ympäristön vuorovaikutus

3. Organisaation roolit, rakenteet ja prosessit

Ensimmäinen kokonaisuus huomio erityisesti sidosryhmien vaikutukset, joihin kuuluu mm. lobbaus ja julkinen mielipide, poliittinen vaikuttaminen ja laillisuus kysymykset. Huomioitava, että on kyse julkisista palveluista, joten markkinointi ja taloudellinen kilpailukyky eivät ole niin suuressa roolissa kuin yritysmaailmassa. Toinen kokonaisuus korostaa valtion isoa roolia niin rahoituksessa kuin ohjauksessakin sekä valvonnassa. Kolmas kokonaisuus tuo esiin itse organisaation toiminnan, huomioiden ensimmäisten kahden ison roolin ohjaavina tekijöinä. Kolmanteen kokonaisuuteen kuuluu myös omistajuus, joka tässä väitöstutkimuksessa tarkoittaa kuntia tai yhtä kuntaa. Valtion ja kuntien vahva rooli tarkoittaa Rayneyn (2014) mukaan mm. sitä, että poliittinen mielipide voi vaikuttaa itse johtamiseen ja hallintoon. Porter (1998) vastaavasti näkee päättäjien arvojen, so. arvovalinnoilla, olevan vaikuttamassa organisaation toimintaan. Tällaisina asioina haastatteluissa tuli esiin esimerkiksi myönteinen suhtautuminen ammatilliseen koulutukseen tai huoli syrjäytymisestä.

Luvussa 5.3.1 analysoidut sidosryhmien uusimmat esitykset tulevalle ammatilliselle koulutukselle sekä valtion valmistelut mm. rahoitusjärjestelmän uudistamiseksi luovan pohjan pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulevan toimintamallin kehittämiseksi. Se on jaoteltavissa seuraaviin pääkokonaisuuksiin:

1. säädösten vaatimukset ja valtion ohjaustoimien vaikutus,
2. sidosryhmien toiveet ja vaatimukset
3. omistajien ohjaus,
4. väestölliset muutokset
5. toimintaympäristön tila ja muutokset, mukaan lukien sosio-kulttuuriset tekijät
6. kansainvälinen tilanne, vrt. Ukrainan sota ja sen vaikutukset kansainväliseen kauppaan
7. ennalta arvaamattomat tekijät. esimerkiksi pandemiat
8. ympäristökysymykset, ovat myös mahdollisuus, vrt. Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan teollisuus
9. teknologian kehittyminen ja uuden tiedon vaikutukset

Edellä olevassa listauksessa yhdistyvät Rayneyn (2014) ja Sveningssonin & Sörgården (2023) kokoamat niin muutoksiin vaikuttavia tekijöitä kuin myös julkisen sektorin toiminnassa huomioitavia tekijöitä sekä myös Porterin (1998) näkemys organisaatioon kohdistuvista yhteiskunnallisista odotuksista.

Vertaamalla sidosryhmien uusimpia esityksiä luvussa 2. kirjattuihin megatrendeihin (Dufva & Rekola, 2023), niin niissä on havaittavissa joitakin yhtäläisyyksiä mm. teknologian ja digitalisaation kehittyminen sekä vihreä siirtymä. Megatrendeissä kirjoitettiin huoltosuhteen heikkenemisestä, joka tarkoittaa samaa kuin haastatteluissa useasti toistettu väestökehitys, ikääntyminen ja nuorten määrän vähentyminen. Lääkkeeksi mahdolliseen väestörakenteen muutoksen seurauksena syntyvään työvoimapulaan tarjottiin työperäistä maahanmuuttoa, jolla voi olla merkittäviä vaikutuksia koulutuksen järjestäjien koulutustarjonnan kehittämistarpeille. Maahanmuutto oli esillä myös Kuntaliiton peruskoulua koskevassa raportissa (14.3.2024), jossa todettiin peruskoulua käyvien vähenevän vuoteen 2023 mennessä n. 80 000 oppilaalla. Vähentyminen tulee näkymään suoraan myös ammatilliseen koulutukseen hakeutuvien määrässä.

Missä ammatillista koulutusta järjestetään 2030-luvun vaihteessa? Niin vastausten kuin muun aineiston perusteella on todettavissa olevan laajasti yhdensuuntainen käsitys, että ammatillista koulutusta siirtyy entistä enemmän yritysympäristössä toteutettavaksi. Myös verkko-opetus lisääntyy entisestään. Verkko-opetukseen siirtymisen vauhdittajana oli haastateltujen vastausten perusteella covid 19 – pandemia ja sen seurauksena 18.3.2020 alkaen tapahtunut poikkeustila, joka siirsi vuorokaudessa opetukseen digitaaliseen ympäristöön ns. etäopinnoiksi.

Kuitenkin edelleen tarvitaan perinteisempää, koulumuotoista ja -ympäristöissä tapahtuvaa opetuksen järjestämistä. Kouluissa tapahtuvaa opetusta tarvitaan edelleen taitojen ensivaiheen opiskelussa ja tätä varten opetusympäristöjen tulee myös kouluissa olla työelämän kaltaisia, ts. ajan tasalla olevia. (vrt. teknologiateollisuuden kannanotto luvussa 4.2).

Voidaan tehdä myös kysymys ”mitä ammatillinen koulutus on vuosikymmen 2030-vaihteessa”. Kysymystä tässä yhteydessä pohditaan vain tuotantotalouden näkökulmasta. Kuviossa 2. on tuotantotalous asemoitu tieteiden kenttään. Ottamalla esille kuviosta kaksi asiakokonaisuutta eli ”tehokkuus- ja systemaattisuus” ja ”taloudellisuus ja niukkuus”, niin jo näiden kahden asiakokonaisuuden perusteella on johdateltavissa näkemys jatkuvasta kehittämistä ja tuottavuuden parantamisesta, kuten tuotantotalouden määrittelyyn on myös sisällytetty. Jo tuotantotalouden syntyvaiheessa, 1900-luvun alkupuolella, niin Taylor kuin Fayol toivat esiin koulutuksen ja osaamisen kohottamisen merkityksen tuotannon kehittämässä. Haastatteluissa tuli toistuvasti esiin väestörakenteen muuttuminen, so.

nuorten väheneminen. Kuitenkin niin teollisuus kuin myös muut toimialat tarvitsevat uutta työvoimaa useista eri syistä. Työvoiman saantiongelmia halutaan paikata työperäisellä maahanmuutolla, mutta myös aikuisten täydennys- ja muunto-koulutuksella. Toinen, yhtä tärkeä asia, on tekniikan kehittyminen, mikä edellyttää uusien asioiden tai jopa uusien ammattien opiskelua jo työssä olevien keskuudessa. Ts. jo työmarkkinoilla olevien osaamista parantamalla ns. elinikäisen oppimisen ajatuksen mukaisesti. (vrt. luku 2.7.2). On siis nähtävissä, että ammatillinen koulutus on tulevaisuudessa entistä enemmän täydentävää koulutusta tai uusien ammattien opiskelua aikuisikäisten keskuudessa. Opiskelemaan tulevat aikuiset voivat olla niin maahanmuuttajia kuin Suomessa jo asuvia tai syntyneitä.

Viimeisenä apukysymyskokonaisuutena on kysymys ”miten tai kuinka koulutuksen järjestäminen on organisoitu ja ohjattu vuosikymmen 2030-vaihteessa.”. Haastatteluvastausten, asiakirja-aineistojen ja kokemuksen perusteella voi todeta, että viime vuosiin saakka, työssäoppimisjaksoja lukuun ottamatta, opiskelu ammattioppilaitoksissa on ollut ”koulumaista” eli pääasiallinen opiskeluympäristö on ollut oppilaitos ja sen tilat. Opetustoiminnan organisointi on tavallaan ollut selkeää, koska pääosin kaikki on tapahtunut samoissa tiloissa lähes koko opiskelun ajan. Opetuksen ohjaus, valvonta ja myös arvioinnit oli helppo järjestää tutuissa opetusympäristöissä. Mutta kuten eräs vastaaja totesi, nyt on siirrytty tai ollaan siirtymässä ”epämukavuusalueelle”, sillä opetustoiminta kaikkine toimintoineen on entistä enemmän siirtymässä yritysten tiloihin. Uusi tilanne edellyttää sopeutumista, mutta uuteen voi valmistautua, kuten luvussa 4.10 todetaan.

Useissa vastauksissa todettiin tarvittavan toiminnan ohjausjärjestelmien uudistamista. Nykyisellään koulutuksen järjestäjillä on runsaasti toiminnan hallintaan ja ohjaamiseen liittyviä ja soveltuvia tiedonhallinohjelmia käytössään. Jo megatrendien käsittelyn yhteydessä korostui teknologian kehittymiseen ja kehittymiseen liittyvät kokonaisuudet. Oli todettavissa, että ne voivat luoda uudenlaisia teollisia toimintamahdollisuuksia, mutta ne voivat tehdä sitä myös koulutuskentällä. Guon ja muut (2020) sekä Xiong ja muut (2022) julkituoma ”socialM -toimintamalli” on ajatuksellisesti sovellettavissa myös koulutuksen järjestäjien ja sidosryhmien välisen yhteistoiminnan kehittämiseen. Se olisi digitaalinen yhteistyöverkosto ao. toimijoiden välillä. Toisin sanoen luodaan verkosto ammattiopinnoista kiinnostuneiden, opiskelijoiden, koulutuksen järjestäjän, yritysten ja muun työelämän kuin myös muiden sidosryhmien välille. Tavoitteena verkostolla olisi saattaa eri toimijat yhteen parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Luvun 2.8.4 loppuosassa on muokattuna Grönroosin (2009) palvelukilpailun johtamista koskevista ohjeista koulutuksen järjestäjälle kehittämiskeinoja. Listattu kuuden kohdan ohjeistusta **voidaan lähestyä askelittain:**

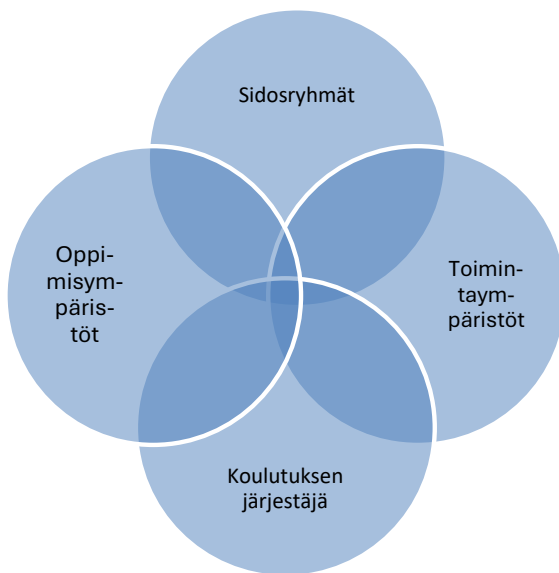
1. **On yhdistettävä ihmisten yksilölliset koulutustarpeet ja yrityselämän työvoimatarpeet entistä paremmin. Tässä tehtävässä voidaan hyödyntää edellä todettua tai siitä edelleen kehitettyä ”SocialM” – tyyppistä digitaalista yhteistyöverkostoa.**
2. Valtion ohjaustoimet ja laadunvalvonta ovat keskeinen osa koulutuksen jatkuvaa toimintaa. Laadunvalvonta, johon keskeisesti kuuluu palautejärjestelmät, ovat sidottavissa edellä todettuun verkostoon, jolloin koulutuksen järjestäjä voi reaaliaikaisesti tehdä korjaavia toimia toiminnan kehittämiseksi.
3. Verkosto on osa markkinointia. **Verkostossa on mahdollista entistä paremmin saada yhteys niin eri osapuolten välille ja siten parantaa työvoiman oikea aikaista saatavuutta kuin myös työllistymistä.**
4. Kyse on digitaalisen verkon hyödyntämisestä, jonka käytössä joillakin voi olla vaikeuksia. Tällaisiin tilanteisiin tarvitaan edelleen apua ohjaavalta henkilöstöltä, joiden osaamista voidaan tällä keinoin suunnata erityistarpeisiin rutiinimaisten toimenpiteiden, digitaalisessa verkostossa saatavien toimintojen, sijasta.
5. **Digitaalinen yhteistyöverkosto on osa koulutuksen järjestäjän toiminnanohjaus- ja tiedonhallintajärjestelmää, jolloin koulutuksen järjestäjä voi reaaliaikaisesti palvella kaikkia osapuolia kulloisenkin tilanteen tarpeiden mukaan.**

Edellä olevan viiden kohdan näkemykset perustuvat yhtäältä haastatteluvastauksissa esiin nousseesta toiminnanohjauksen lisäämisen ja kehittämisen tarpeista. Toisaalta perusteita löytyy ammatillisen koulutuksen tulevaisuushaasteita ja näkymiä luvussa 2. käsitellyistä asiakokonaisuuksista. Kolmantena perusteena on ajasta paikasta riippumaton opiskelu, josta saatiin kokemuksia mm. Covid 19 -pandemian aikana, jolloin opetus siirtyi vuorokaudessa verkkoihin. Toki useat eri lähteet kuin myös haastatteluvastauksista nousi esiin, että tilanne johti myös osalla opiskelijoita syrjäytymisuhkaan, joka edellytti lisätoimia tai tulee sitä myös jatkossa edellyttämään verkko-opetuksien yhteyksissä.

”Millainen on pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulevan toiminnan toimintakehys”, voidaan johtaa yhteenvedona jo todetusta. Kuviossa 22. (luku 2) on hahmoteltuna toimintamallin eri osatoiminnot ja niiden yhteydet toisiinsa. Aikaisemmin on esitetty yksinkertaistettu näkemys vuoden 2018 alun tilanteesta, jolloin valtion ohjaustoimet olivat keskeisessä asemassa jopa sidosryhmäyhteistyön

vaatimuksissa. Sen jälkeen, tai osittain jo rinnakkain aikaisempien toimenpiteiden kanssa, tapahtui nopeaa muutosta sidosryhmäyhteistyön kehittämisessä, kuten haastattelujen vastauksista ilmeni. Mukaan tulivat kumppanuussopimukset ja opiskelijoiden entistä isompi vaikutus ammattioppilaitosten toimintojen kehittämisessä. Uusimmissa vaatimuksissa on esitetty kuntien eli omistajien suurempaa roolia koulutuksen järjestämisen ohjauksessa ja myös nuorten opiskelijoiden vanhempien osallistamista yhteistyöhön entistä tiiviimmin. Valtion rooli rahoittajana ja säädösten, so. toiminnan määrittelyssä on edelleen iso. On myös tärkeä huomioida suunnitelmat rahoituskriteerien uudistamisesta vuonna 2026.

Toimintakokonaisuus, jota ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulee hallita, esitetään kuviossa 30.



Kuvio 30. Koulutuksen järjestäjän, sidosryhmien ja oppimis- ja toiminnallisen ympäristön suhteista

Kuviolla 30. halutaan osoittaa, että kaikilla ammatillisen koulutuksen osapuolilla on linkki ja yhteys sekä vaikutus toisiinsa. Tässä kaaviossa toimintaympäristöllä tarkoitetaan sitä aluetta, maakuntaa tai seutukuntaa, jossa ammatillisen koulutuksen järjestäjä toimii. Opetusympäristöt voivat olla perinteisiä oppilaitoksessa sijaitsevia tiloja, digitaalisia tai yrityksiä opetusympäristöjä. Sidosryhmät tarkoittavat kaikkia niitä tahoja, jotka ovat tavalla tai toisella yhteydessä koulutuksen järjestäjään. Ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulee hallita kuvion 30. mukaista kokonaisuutta niin laadullisesti kuin toiminnallisestikin hyvin toimivalla ohjausjärjestelmällä, joka voisi kuvata olevan toimintaverkosto.

Pirkanmaan datasimultaatio -testaus vuonna 2022 tukee osaltaan vahvasti verkoston luonnin tärkeyttä ja hyödyllisyyttä. (Huttula & Vesa, 2022). Heidän simulaatiossaan ajatuksena oli, että verkkoon olisi kaikilla avoin pääsy. Tässä väitöstutkimuksessa ajatuksena on vahva tunnistautuminen, jota puoltaa tavoite luottamuksellisuudesta, jolloin verkossa voidaan käsitellä myös yksilöä koskevia tietoja, kuten opiskelijan ohjaustarpeita ja muita niin yksittäisten ihmisten kuin yrityksiä opetuspalvelujen tarpeisiin sekä niihin liittyviä palvelujen tuottamisesta koskevia kysymyksiä.

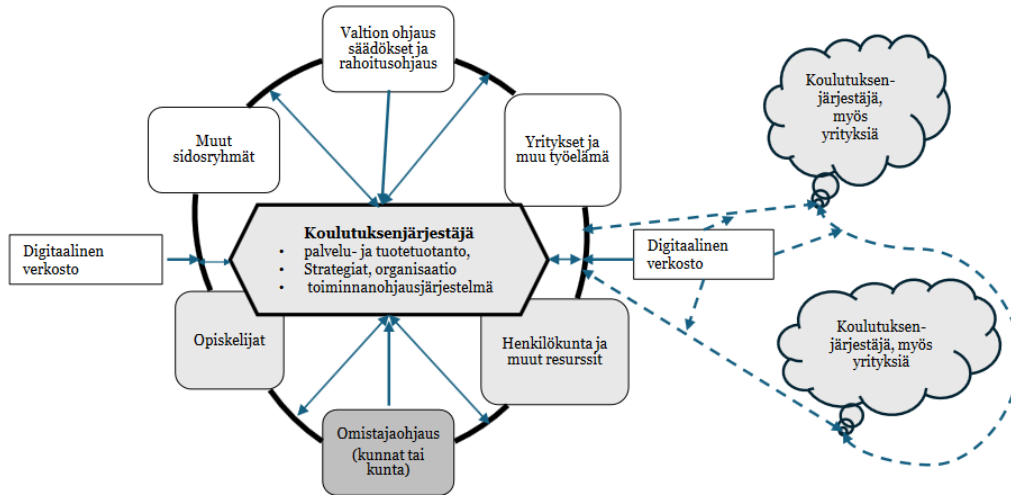
Toimintaverkoston tavoite on saada reaaliaikainen tieto kaikkeen ammatillisen koulutuksen toiminnan johtamiseen ja ohjaukseen. Mutta samalla se tuottaisi kullekin osapuolelle yhtä lailla ajan tasalla olevaa tietoa työpaikoista, ammatteihin koulutautuvista, tietoa vanhemmille nuorten tilanteesta, sidosryhmille tietoa ja tietoa sidosryhmiltä ja muilta verkoston osapuolilta. Tiedon saannin ja hyödyntämisen edellytyksenä on, että sitä tuotetaan ja sitä käytetään kuten Hislop ja muut (2018) ovat todenneet (luku 2.8.4).

Verkostomainen toiminta mahdollistaa monipuolisen ammatillisen koulutuksen järjestämisen myös tulevaisuudessa riippumatta väestömuutosta tai valtion rahoitusjärjestelmien muuttumisista tai muista vastaavista muutosvaikuttajista. Verkostomainen toimintatapa tulee lisäämään koulutuksen järjestäjien tarvetta vähentää omia tiloja, mutta toisaalta se pienentää myös investointitarpeita. Haastattelujen perusteella on myös pääteltävissä, että ammatillisen koulutuksen tulevat opetusympäristöt ovat entistä enemmän toimimassa yritysten tiloissa tai digitaalisissa verkoissa hyödyntäen monipuolisesti uusien teknologioiden tuomia mahdollisuuksia. Koulutuksen järjestäjän omien tilojen tarve siis vähenee, mutta niitä tarvitaan sellaisten perustaitojen opiskeluun, joita edellytetään ennen siirtymistä yritysten tuotantotiloihin. Oppilaitosten omia oppimisympäristöjä tarvitaan myös niitä opiskelijoita varten, jotka tarvitsevat lisätukea omiin opiskeluihinsa.

Toimintatapa tulee edellyttämään hyviä ohjausmenettelyjä ja niiden ajan tasalla pitämistä niin teknisesti kuin tietojenkin osalta, kuten jo edellä viitattiin Hislopin ja muiden näkemykseen. Opetuksen järjestämisen osalta digitaalisista verkoista on jo kohtuullisesti myönteisiä kokemuksia, ja ne ovat edelleen kehitystyön alaisia (Brauer ja muut, 2023). Toiminnanohjausmenettelyt ovat myös uudistumassa, jolloin ne luovat merkittävästi uusia mahdollisuuksia ohjaamiselle ja osallistamiselle. Viitaten SocialM ja lohkoketjuteknologian kehittymiseen, niin myös itse organisaatiot voi toimia entistä enemmän verkostoissa itseohjautuvasti. (Eichhorst ja muut, 2012, s. 31–35; Pavalio ja muut, 2019; Guo ja muut, 2020; Helo & Toshev, 2020; Lazikova ja muut, 2022; Mohammad & Vargas, 2022; Xiong ja muut, 2022;

Dufva & Rekola, 2023; Konttinen & Mustikainen, 2023, s. 50–53; Valtioneuvosto, 2023, s. 86–87)

Seuraavassa kuviossa 31. on esitetty tulevan toimintakehyksen mallinnus, joka perustuu väitöksessä aikaisemmin kirjattuihin teorioihin ja koottuun empiriseen aineistoon sekä näkemykseen, että **muutoksille on tarvetta**.



Kuvio 31. Ammatillisen koulutuksen tulevan toiminnan toimintakehys

Kuviossa 31. on kuvattuna haastattelujen ja tausta-aineiston perusteella kehys tulevan toiminnan perustaksi. Yhteenvedonomaaisesti vastauksena tutkimuskysymykseen jälkimmäiseen osaan: ”*millainen on pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän tulevan toiminnan toimintakehys?*”, voidaan todeta: **Tulevan toiminnan toimintakehys perustuu digitaaliseen verkostoon, jonka ylläpitäjä on ammatillisen koulutuksen järjestäjä ja johon on linkitetty valtio, omistajat, henkilökunta, sidosryhmät, opiskelijat, yritykset ja muut työnantajat.** Toimintaverkosto huomioi niin fyysiset kuin myös digitaaliset tilat. Verkosto on skaalautuva, on mahdollista yhdistellä usean koulutuksen järjestäjän verkkoja ja myös yrityksiä palvelutuotannon monipuolistamiseksi, palveluklustereiksi tai konsortioiksi. Kehyksessä toiminnanohjausjärjestelmä ja erilaiset tiedonhallintatarpeet on integroitu toisiinsa yhdeksi toimintakokonaisuudeksi. Se tuottaa siihen osallistuvien toimesta ajantasaista tietoa kaikkien käyttöön kunkin tarpeen mukaan. Verkostoon tiiviimpi osallistuminen edellyttää vahvaa tunnistautumista, mutta tutustuminen ja palveluihin perehtyminen on kaikille kiinnostuneille avointa. Toisin sanoen tärkeitä palveluja on siirretty verkkoon, josta henkilökohtaisemman palveluntarvitsijat saavat ne käyttöönsä, ns. vahvalla tunnistautumisella verkossa,

mobiilivarmenteella, verkkopankkitunnuksilla sekä varmennekorteilla (henkilökortti, organisaatiokortti, sosiaali- ja terveydenhuollon ammattikortti). (<https://dvv.fi/tunnistus>). Vastaava menettely on jo osittain käytössä myös opetuslalla, mutta kuviossa 31. toimintaa on laajennettu käsittämään kaikki osapuolet, joita ammatillinen koulutus koskee tai, joiden toimintaa sillä voi olla vaikutusta. Toimintaverkkoon pääsy edellyttäisi henkilökohtaisen palvelun saamiseksi, terveydenhuollon tapaan, vahvaa tunnistautumista. Palveluihin tutustuminen ja avoimiin tietoihin pääsy olisi kaikille kiinnostuneille mahdollista. Seuraavissa kappaleissa on lisäselvityksiä verkoston toiminnasta.

Kehyksen tavoite on sekä hyvän palvelutarjooman ja -tuotannon ylläpito, että saman aikainen taloudellinen ja toiminnallinen tehokkuus. Verkostoon on mahdollista lisätä sellaisia palvelujen tuottajia tai tuottaa itse sellaisia palveluja, joilla voidaan tukea niin syrjäytymisvaarassa olevia nuoria, opintonsa keskeyttäviä tai vaikeammin työllistettäviä henkilöitä. Tällaisia palveluja voivat olla esimerkiksi työllisyyspalvelut, joita mm. Suupohjan koulutuskuntayhtymä hoitaa sopimusperusteisesti. Porterin näkemyksiin viitaten, on myös mahdollista lisätä palvelutarjontaan uusia, koulutuksen järjestäjäkohtaisia opetuspalvelutuotteita, joilla voidaan erilaistua muista tarjoajista. Tai verkostoklustereita muodostamalla lisätä osaamista alueellisiin tai erityisesti jonkin tuotannonalan tarpeisiin.

Verkoston yhtenä tavoitteena on auttaa ns. kohtaanto-ongelmassa, joka tuli esiin muutamissa haastatteluvastauksissa. Opiskelusta ja/tai työllistymisestä kiinnostuneen henkilön on mahdollista nähdä sovelluksen avulla millaisia taitoja työ edellyttää ja mitä hänen tulisi työllistyäkseen osaamisensa parantamiseksi tehdä ja toisaalta työpaikan tarjoaja näkisi millaisia henkilöitä koulutuksen kautta olisi saatavilla. (vrt. Pirkanmaalla toteutettu testaus 2022).

Se millainen ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkko tai millainen koulutuksen järjestäjän organisaatio on, oli vahvasti mukana pohdinnoissa, mutta niin teoriat kuin empiirinen aineisto tukivat näkemystä, että itse muoto ei ole itseisarvo, vaan miten se toimii. Tärkeää on: ”*yhteistoiminta palveluiden tuottamisessa, hyvät ohjausmenettelyt so. tiedonhallinta, toimijoiden välinen hyvä tietojen vaihto, sidoryhmien hyvä huomioiminen*”. (Peters & Waterman 1984; Osborne 2010). On kuitenkin tarpeellista miettiä henkilöstötarpeita, sillä luvuissa 5.1–5.4 tuotiin esiin havaintoja, että osalla koulutuksen järjestäjiä opetushenkilöstöä oli vähemmän kuin muuta henkilöstöä. Palauttamalla mieliin luvussa 2. olleet rahoitusperusteet eli koulutuksen järjestäjien tulot koostuvat lähes kokonaan tai pääosin opiskelusuoritteista, niin olisi luonnollista, että myös henkilöstön enemmistö olisi opetuksessa. Sinänsä ammatillisen koulutuksen koko palvelutuotannon toteuttaminen edellyttää monenlaisen henkilöstön olemassa oloa mm. kiinteistöjen hoidossa ja

oppilashuollossa. Toisaalta haastatteluaineistoihin viitaten ylimääräiset tilat aiheuttanevat tarpeettomia kuluja. Todennäköisesti yhteistoiminta yritysten kanssa oppimisympäristöjen järjestelyissä tulee edelleen vähentämään tilojen hoitamisessa tarvittavaa henkilöstöä. Kuntayhtymiltä saaduista asiakirjoista oli nähtävissä, että opetushenkilöstön määrä suhteessa koko henkilökuntaan oli jonkin verran lisääntynyt vuoden 2018 vuoden jälkeen.

Haastatteluissa esiin tullut ”jäykkyys tai haluttomuus” muutoksiin, jota kuvaa seuraava lainaus aikaisemmasta analyysivaiheen ja haastattelujen tekstistä: ”*Esitetiin myös kriittisiä havaintoja, etteivät kaikki halua noudattaa reformin toimintatavoitteita mm. jatkuvaa hakua, ja huolehditaanko riittävästi putoamisuhan alle olevista. Toisen tyyppinen näkemys oli päällikkörakenteiden purun vaikeus, ei ehkä ole (vielä) saavutettu tavoiteltuja synergiaetuja.*” Ongelma on laajasti tunnistettu, kuten luvussa 2. todetaan. Urautumisen vaaroista ovat varoittaneet myös Lindroos & Lohivesi (2006, s. 54–55) ja Määttä & Ojala (2002, s. 135) ja jo aikaisemmin todetut Deming (1986) ja jossain määrin myös Drucker (2008, s. 429), joka toteaa organisaation haluavan vakautta, ei siis muutoksia. Schein tuo vahvasti esiin yhteistyön ja yhdessä tekemisen merkityksen muutosten läpiviennissä. Scheinin ajatus tukee mm. Krajewskin ja muiden, Sahayn ja Staibin näkemyksiä tiimityöskentelyn eduista muutostilanteiden läpiviennistä.

Toinen merkittävä tekijä on mm. Hislopin ja muiden mukaan tiedolla johtaminen, joka ei ole pelkästään tiedon jakamista, vaan se huomioi niin kuin myös rakenteelliset tekijät. Nonaka & Takeuchi tuovat esiin menestystekijöinä japanilaisen tavan tehdä ryhmässä, hiljaisen tiedon siirtämisen, kokemuksen arvostamisen ja tehtävien kierron ryhmien ja tiimien sisällä. On siis tärkeä arvostaa kokemusta, mutta toisaalta tehtäväkierto auttaa osaltaan organisaatiota menestymään. Verkostomainen työskentelymalli luo lisää mahdollisuuksia niin tiedon kuin myös kokemuksen jakamiseen sekä osaltaan mahdollistaa myös tehtäväkierron toteuttamisia koulutuksen järjestäjän toiminnassa. Lisäksi on hyvä palauttaa mieleen Grönroosin (2009, s. 79) näkemys: ”*Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottaja.*” Koulutus- ja opetusaloilla toteamus on erityisen merkittävässä roolissa, varsinkin kun huomioimme ammattikasvatuksen määrittelyssä todetut tavoitteet: ”*nuoret ja aikuiset voivat toteuttaa tavoitteisesti etenevää oppimista päämääränä ammatissa tarvittavien valmiuksien hankkiminen ja kehittäminen sekä edellytysten luominen itsenäiselle ammatilliselle toiminnalle ja jatkuvalla kehitykselle ammatissa*”. (Ruohotie 2000: 283–284).

Tulevaa ammatillisen koulutuksen johtajuuden osa-alueita voi tiivistää edellä olevan ja luvun 2. teorioiden perusteella seuraavan suuntaisesti: Tarvitaan ennakkoivaa ja varautumistaitoista johtajuutta, joka sopeuttaa niin henkilöstö kuin

fyysiset resurssit suhdanteiden mukaan. On tuotettava, jaettava ja osattava käyttää tietoa toiminnan kehittämisessä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja heidän mukaansa ottamisesta kehittämistoimiin ja niiden toimeenpanoon ovat keskeisiä asioita osaavan työvoiman saannille ja pysyvyydelle. Johtajuudessa on tunnistettava koko asiakaskenttä, ei pelkästään rahoittajan eli valtion vahva rooli vaan ennen kaikkea käyttäjien eli opiskelijoiden tarpeet, opiskelurauhasta aina hyvään opetukseen ja oppimisen mahdollistamiseen. Johtajuudessa on myös tärkeä muistaa ammatillisen koulutuksen järjestäjän tehtävä vastata työelämän työvoimatarpeisiin. Kaikki edellä todettu edellyttää muutoskykyä, jatkuvaa verkostojen kehittämistä ja osaamisen uudistamista, jotta voidaan vastata erilaisiin kilpailuvaatimuksiin kansainvälistyvillä työ- ja ammatillisen koulutuksen markkinoilla.

Lopuksi edellä olevien kappaleiden perusteella täydennystä tutkimuskysymyksen vastaukseen: **Ammatillisen koulutuksen järjestämisen tarkoitus on tuottaa osaavia työntekijöitä työmarkkinoille valtakunnan tasolla, mutta huomioiden erityisesti alueelliset tarpeet. Tämä edellyttää sitä, että tulevaisuudessakin ammatillista koulutusta on saatavilla kohtuullisen lähellä työtä tarjoavia yrityksiä ja opiskeluun hakeutuvia henkilöitä. Ammatillisen koulutuksen järjestämisessä tarvitaan sisäisiä uudistusprosesseja, reformeja, joissa vähennetään fyysisten rakenteiden merkitystä ja korostetaan enemmän hyviä palvelukokemuksia tuottavaa palvelutuotantoa. Haastattelut 2021 ja myöhempi aineisto osoittivat, että koulutuksen järjestäjät ovat jo ryhtyneet uudistamaan toimintojaan ja toimintatapojaan. Covid-19 pandemia näytti, että opetuksen järjestämisessä kyetään pakottavissa tilanteissa nopeisiin muutoksiin, mutta muutosten kaikkia jälkiseurauksia ei vielä tiedetä. Tulevaisuudessa ennakointi- ja varautumistaitojen lisäämisellä voitaisiin lieventää pahimpia kipukohtia ja jälkiseurauksia tulevissa kriisi- ja uudistamistilanteissa. Muutoksissa ammatillisen koulutuksen järjestäjällä on avainasema itse uudistajana, ei pelkästään uudistusten toimeenpanijana.**

6 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

6.1 Luotettavuus

Tämä väitöstutkimus on edennyt kuvion 1. mukaisessa järjestyksessä. (Yin, 2009; Karlsson, 2016). Tutkimus on pääosin nojautunut fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusotteeseen, mutta triangulaatio -menetelmien mukaan ottaminen on laajentanut metodia ja lisännyt siten väitöstutkimuksen luotettavuutta. Fenomenologian idea tarkastella ilmiötä tai ilmiöitä loi metodisen pohjan havainnoida tai avata pohjalaista ammatillista koulutusta monesta eri näkökulmasta. Tavoite ei ollut löytää erityisesti ongelmia, vaan niitä myönteisiä tekijöitä, jotka auttavat tulevaisuudessa koulutuksen järjestäjää saavuttamaan mahdollisimman hyvän lopputuloksen.

Tämän väitöksen empiiristä aineistoa on koottu aikaväliltä 2014–2024. Syyt pitkähkölle aikavälille ovat olleet moninaiset. Pari syytä on jo todettu: väitöksen tekijän omat esteet ja toisaalta Covid 19-pandemian vaikutukset liikkumiselle. Kolmantena oli empiiriseen aineistoon sisällytetyn, keskusjärjestöiltä ja muilta kerätyn, odotuksia ja vaatimuksia käsitelleen materiaalin aikarajaus 2014–2018(19) aikavälille. Viimeiset aineistot on poimittu 2024, niin koulutuksen järjestäjien kuin tälle väitöstutkimukselle tärkeiden järjestöjen avoimista digitaalisista tiedostoista. Empiirisen aineiston luotettavuutta ovat myös parantamassa Ojalan & Tuurin (luku 4.6) tekemät, valmisteilla olevaan, yhteiseen tutkimusartikkeliimme Turun ammatti-instituutissa tehdyt haastattelut ja niistä koostetut raportit. Pitkähkö aikaväli loi osittain haasteita, mutta myös lisäsi aineiston uskottavuutta monipuolistamalla sitä.

Tutkimuksen tavoite oli hakea vastausta kysymykseen ” Miltä näytti pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli vuonna 2018 ja millainen on tulevan toiminnan toimintakehys?”. Tutkimus on tuotantotalouden tutkimusta, tapaustutkimuksena. Ammatillisen koulutuksen järjestämistä ja sen toiminta- ja toiminnallisia edellytyksiä on selvitetty useasta eri näkökulmasta. Jossain määrin on sivuttu pedagogisia asioita tai ongelmia. Niitä ei ole ryhdytty selvittämään ammattikasvatustieteen näkökulmasta, mutta ne on huomioitu vaateina tai tarpeina, jotka ovat tarpeellisia huomioida koulutuksen järjestäjän toiminnassa ja toiminnan järjestämisessä.

Itse toimintamalli-käsitteen ymmärtäminen johti monitahoisiin pohdintoihin. Käsitteen sisällön selvittäminen tuotantotalouden näkökulmasta oli mahdollista hyödyntäen käsitteen pilkkomista osiin. Tässä tutkimuksessa toimimallin määritelmäksi kehittyi: *Toimintamalli luo perustan liiketoiminnan toimeenpanolle ja*

siihen on vaikuttanut eniten strategia(tavoitteet) yritysarkkitehtuurin osana. Toimintamalli esittää lupauksen siitä, miten yritys haluaa toimia.

Aikaisemmin lukuihin viitaten ammatillisen koulutuksen järjestämisessä kyse on julkisista palveluista, joihin säädöksillä ja valtion sekä kuntien ohjauksella on suuri merkitys. Kuitenkin julkisten palvelujen tuottamiseen voidaan soveltaa samoja toimintatapoja ja -ohjeita kuin yleensä palvelujen tuottamiseen. Ammatillisen koulutuksen järjestämisessä laadulliset kysymykset, kuten opiskelijapalaute, ovat kasvattaneet merkitystään merkittävästi viime vuosien aikana. Muutos tukee sitä teoriaa, jossa korostetaan organisaation kehittämistä palveluhenkiseksi, ajan tasalla olemista, ennakointitaitoja ja innovointia ja, että kehittämiselle tulee olla johdon tuki.

Tässä tutkimuksessa kuvattu vuoden 2018 alussa ollut toimintamalli on kuvaus siitä, miten toiminta näyttäytyi empiirisen aineiston perusteella. Se on totuuden mukainen, sillä haastattelujen perusteella oli selkeästi nähtävissä, että valtion toimet, uusi lainsäädäntö ja rahoituskriteerien uudistaminen, ohjasivat keskeisesti koulutuksen järjestäjien toimintaa ja uudistamista vuoden 2018 alussa. Kuitenkin joidenkin koulutuksen järjestäjien toiminnassa oli nähtävissä myös merkittävää sidosryhmien kuulemistä ja muuta toiminnan kehittämistä jo ennen uuden lain siihen tuomia velvoitteita.

Covid 19- pandemia maaliskuulta 2020 alkaen ja Ukrainassa aloitettu sota 2022 vaikuttivat merkittävästi ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintaan. Ne edellyttivät ja voivat edelleen edellyttää järjestäjiltä sopeutumista ja nopeaa reagointia muuttuviin tilanteisiin. Haastattelujen sijoittuminen pandemia aikaan antoivat mahdollisuuden selvittää koulutuksen järjestäjien muutosherkkyttä ja reagointikykyä yllättävissä tilanteissa. Ja ennen kaikkea sitä, millaiset tekijät ja asiat auttavat selviytymään ja sopeutumaan. Vastausten ja analysointien perusteella löytyi vahvaa tukea niille teorioille, jotka korostavat yhteistyön, tiimityöskentelyn ja informaation merkitystä muutostilanteiden hallinnassa. Tukea löytyi myös niille näkemyksille, joissa tuodaan esiin ennakoinnin ja varautumisen merkitys resilienssiä parantava tekijänä.

Keskusteltaessa tulevaisuudesta, niin tulevan toiminnan toimintakehys, kehämäinen digitaalinen verkosto, luo osaltaan siihen mahdollisuuksia. Toisin sanoen sen voi kuvata olevan tulevan toimintamallin toimintakehys. Tiedolla johtaminen tai myös tiedon johtaminen edellyttävät koulutuksen järjestäjältä aktiivista tulevaisuuden tarpeita ennakoivaa toimintaa ja tulevaisuutta ennakoivia ja jäsentäviä menetelmiä, joihin tässä väitöstutkimuksessa jo aiemmin viitattiin.

Väitöstutkimus on tarkastellut laajasti pohjalaisen ja yleensä suomalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintaa ja siihen kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia. Laajuus puoltaa paikkaansa, jotta kokonaisuus tuli näkyviin. Ammatillisen koulutuksen järjestämisen ilmiöpohjainen tarkastelu, aineiston ja sen analysoinnin perusteella tehdyt tulokset ovat olleet perustana tässä työssä. Luotettavuutta on lisätty keräämällä empiiristä aineistoa haastattelujen lisäksi tutkimuksen kohdejoukkoina olleilta koulutuksen järjestäjiltä, sidosryhmiltä sekä julkista tilastoista että asiakirjoista. Menettelyllä on haluttu varmistaa mahdollisten virheiden korjaaminen ennen johtopäätösten tekoa.

Tässä väitöksessä, kuten jo johdannossa todetaan, tekijällä on erittäin pitkäaikainen kokemus ammatillisesta koulutuksesta ja myös sen järjestämisestä viranhaltijana kuin myös luottamushenkilönä. Kokemus on auttanut ymmärtämään ammatillisen koulutuksen järjestämisen koko toimintakokonaisuutta. Käsillä olevassa tapaustutkimuksessa kyse on ollut useasta tapauksesta eli koulutuksen järjestäjästä, joiden toimintaan on paneuduttu aikaisemmin kuvatulla tavoilla: haastattelut, heiltä saadut aineistot ja perehtymällä heitä koskeviin päätöksiin sekä heille esitettyihin vaateisiin.

Tavoite, tutkia pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamallia ja tulevan toiminnan toimintakehystä, on pysynyt tutkimuksen keskiössä eli on tutkittu sitä mitä on ollut tarkoitus tutkia sekä on saatu vastaus tutkimuskysymyksiin. Aineiston keruussa on noudatettu luotettavuusperiaatteita äänittämällä jokainen haastattelu tallenteeksi ja litteroimalla muistiinpanoista ja äänitteistä asiat myös kirjallisiksi muistiinpanotallenteiksi.

Tutkimuksen johtopäätösten teko eteni teorian ja empiirisen aineiston ”vuoropuheluna”. Empiirisessä aineistossa toistui samat asiat joissain tapauksissa, eri vastausten yhteydessä. Toisaalta se lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, mutta jossain määrin myös kavensi ilmiön laajempaa esiin tuomista. Haastateltavia oli 27 eri henkilöä, mutta kahdessa eri tilanteessa vastaajia oli kaksi henkilöä samaan vastaustilanteeseen. Kahden vastaajan tilanne saattoi jossain määrin vahvistaa vastausten painoarvoa, koska vastausten yhteenvedoissa vastaajien määrässä on huomioitu vastaajien kokonaismäärä kulloisessakin vastaustilanteessa.

Haastattelujen yhteenvedoissa ja vastausten lainauksissa vastaajat on huomioitu anonymisti, esimerkiksi: ”vastaaja A. tai yksi vastaajista totesi asiasta”. Analyysin kohteena olevat aineistot ovat tallennettu ja ovat tarkistettavissa luotettavuuden varmentamiseksi. Eettisyys on myös huomioitu siten, että tavoitteena on käsitellä ammatillisen koulutuksen järjestämistä kokonaisuutena, ei siis yksittäisen henkilön tai vastaajan näkökulmasta tai edun mukaisesti. Voi siis todeta tässä väitös-

tutkimuksessa validiuden jaa reliabiliteetin olevan hyvä ja on noudatettu hyviä tutkimuseettisiä toimintatapoja.

Tässä tutkimuksessa validiutta on parannettu triangulaation avulla. Empiiristä aineistoa on hankittu pyytämällä kirjallista materiaalia tutkimuksen kohteena olevilta koulutuksen järjestäjiltä ja sidosryhmiltä, haastatteleamalla kohteena olevien kahdeksan ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimi- ja/tai luottamushenkilöitä ja kahden osalta myös oppilaskuntien edustajia. Väitöstutkimuksen kohteena olevat ammatillisen koulutuksen järjestäjät toimittavat pyynnöstä vuoden 2018 toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä saman vuoden tilinpäätösasiakirjat kuin myös vastaavat asiakirjat vuotta 2020 koskien. Organisaatiokaaviot on osittain saatu em. asiakirjoista, mutta myös varmistaen niitä kunkin järjestäjän kotisivuilta. Tulosten oikeellisuuden varmistamiseksi jokaisen kahdeksan koulutuksen järjestäjän järjestämisluvat on tarkistettu Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ao. tiedostosivuilta ja ne on tulostettu väitöksen tekijän arkistoon. Lisäksi validiutta on parannettu tarkastelemalla kyseisten koulutuksen järjestäjien viimeisimmät strategiat ja visiot. Samoin tietoja on varmennettu OKM:n ja Opetushallituksen julkisista materiaaleista kuin myös maakuntahallintojen materiaaleista. Lisäksi tämän väitöstutkimuksen tekijä on ollut mukana toimintatutkimus -artikkelin laatimisessa yhdessä mm. Turun ammatti-instituutin henkilöstöön kuuluvien kanssa. Kyse oli ja on opettajien ennakkointiosaamisen kehittämisestä ja osallistujien haastatteluista. Kyseiset haastattelujen tulokset ovat olleet väitöksen tekijän käytössä ja ovat siltä osin olleet parantamassa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

6.2 Kontribuutio ja yleistettävyys

Tämän väitöstutkimuksen yksi keskeinen lisäarvo, kontribuutio on, että tutkittiin tuotantotalouden näkökulmasta ammatillisen koulutuksen järjestämistä tällä hetkellä ja millaisena sen arvioidaan tulevaisuudessa ilmenevän. Toisaalta tulevan toiminnan toimintakehyksen kehittämisessä tarkasteltiin laajasti koulutuksen järjestäjien toimintaympäristöjen muutoksia, teknologian kehittymistä ja sen vaikutuksia koulutuksen järjestäjän toimintaan. Haastatteluaineisto ja koulutuksen järjestäjiltä saatu kirjallinen materiaali kuin myös verkkojen kautta hankittu julkinen materiaali vahvistivat niitä teorioita, joita tulevaisuustutkimukset ja reformeja ja organisaatiomuutoksia käsitelleet aikaisemmat tutkimukset olivat tuoneet esiin. Se, että tutkittiin ammatillisen koulutuksen järjestämistä tuotantotalouden näkökulmasta yhdistämällä siihen tietoa ammattikasvatuksesta ja niitä molempia yhdistävistä tekijöistä lisäsi osaltaan tutkimuksen merkitystä tiedon tuottajana.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintaa on Suomessa tutkittu johtamisen ja kasvatustieteiden näkökulmista, mutta ko. asiaa koskevia tuotantotaloudellisia tutkimuksia on vähän. Varsinaisesti 2. asteen ammatillisen koulutuksen järjestämiseen liittyviä tuotantotaloudellisia tutkimuksia on toistaiseksi julkaistu jonkin verran. Ammatillisen koulutuksen reformi on lisännyt tutkimusta ja on tuonut lisää tietoa niin koulutuksen järjestämisestä kuin myös reformin vaikutuksista. Uusimmat tutkimukset ovat, kuten luvussa 2. ilmenee, ovat käsitelleet ammatillisen koulutuksen järjestämistä monesta eri näkökulmasta. Niissä on myös arvioitu tulevaisuuden haasteita: Kuten yksityistämisen lisääntyminen ja yritys-elämän osallistuminen myös opetuksen suunnitteluun sekä rahoitukseen (mm. Vartiainen & Viinisalo, 2009; Baumeler & Lamamra, 2019; Andersson & Muhrman, 2022; Sveningsson & Sörgärde, 2023). On kuitenkin todettava, että koko koulutuksen järjestämisen toimintakenttää ei ole viime vuosina tutkittu yhtenä kokonaisuutena merkittävästi. Viimeksi mainitusta näkökulmasta katsoen tämä väitöstutkimus tuo merkittävän lisän kyseisiin tutkimuksiin ja erityisesti tuotantotaloudellisiin tutkimuksiin.

Tutkimuksen subjektiivisuuden ja objektiivisuuden pohdinta on siksi tässä tapauksessa tarpeellinen, että tekijän pitkä kokemus ja myötäeläminen ammatillisen koulutuksen parissa voivat vaikuttaa objektiivisuuteen toimintamallien kehittämisessä. Raportin koostamisen vaiheessa vuosina 2023–24 aktiiviseen työhön ammatillisen koulutuksen johtamisen parissa oli jo etäisyyttä useita vuosia. Etäisyys mahdollisti ilmiön ”ulkopuolisen tarkastelun” ja lisäsi siten puolueettomuutta eli objektiivisuutta työhön. Kuten aikaisemmin todettiin kokemus sinänsä, auttoi ymmärtämään ilmiötä, mutta saatu etäisyys virkavuosiin loi mahdollisuuden tarkastella ilmiötä, ammatillisen koulutuksen järjestämistä, objektiivisesti, kerättyyn aineistoon perustuen.

Objektiivisuuteen auttoi myös pitkä empiirisen aineiston keräysaikajakso. Se on osaltaan lisäämässä johtopäätösten oikeellisuutta. Toisaalta kyse on tulevaisuudesta ja siihen liittyy epävarmuustekijöitä, yllättäviä tapahtumia, jotka voivat muuttaa toimintaa ja toimintatapoja. Tänäpäin, näitä kappaleita kirjoitettaessa, uutisoitiin Vantaalla tapahtuneesta kouluampumisesta. Tilanne on sellainen, että se muuttaa vääjäämättä ko. koulun toimintaa tapahtumahetkestä eteenpäin. Turvalisuuksikysymykset ja vastaavat nousevat esille ja niihin pyritään löytämään parannusratkaisuja. On ennakoitavissa, kokemukseräisesti, että jokainen suomalainen oppilaitos tarkastelee näinä aikoina omia turvallisuusohjeitaan ja menettelyitään.

Haastattelut nostivat esiin asioita ja kysymyksiä, joita ei sellaisenaan voida ratkaista tämän väitöstutkimuksen puitteissa, vaikka ne on syytä ottaa huomioon toimintaa kehitettäessä. Tällaisia ovat väestölliset kysymykset, ikääntyminen,

maahanmuutto, nuorten ikäluokkien pienentyminen, muuttoliike ja muut vastaavat. Tutkimusvastaukseksi saatu verkostomainen toimintamalli auttaa ko. ongelmien tiedostamisessa ja huomioimisessa koulutuksen järjestäjien päätösten teossa, mutta varsinaisia ongelmia korjaavat, väestö yms. kysymyksiä, ratkaisut tapahtuvat muualla ja vaativat omat tutkimuksensa. Viimeksi todettu on toinen lisäarvo, kontribuutio, eli on kehitetty mallinnus tulevan toiminnan kehykseksi tulevaisuustutkimuksen menetelmiä hyödyntäen.

Ammatillisella koulutuksella on aluepoliittista merkitystä, kuten mm. Katajamäki on todennut ja hallituksen esitysluonnoksessa 6.5.2024 todetaan. Verkostomalli luo hyvän mahdollisuuden kehittää ammatillista koulutusta alueen tarpeiden ja alueella asuvien ihmisten tarpeiden pohjalta. Kuten mallin ja toimintakehyksen ratkaisun yhteydessä todettiin toimintaverkostoa voi laajentaa yhteistyökumppaneiden suuntaan ja parantaa siten palvelukokonaisuutta kulloistenkin tarvitsijoiden tarpeita vastaaviksi.

Kirjallisuuskatsauksessa on huomioitu ammatillisen koulutuksen järjestämisen kehitysnäkymiä useissa eri maissa ja maanosissa. Empiirisissä aineistoissa oli käytettävissä usean eri maakunnan ammatillisen koulutuksen järjestäjien edustajia vastaamassa kysymyksiin heidän näkemyksistään ammatillisen koulutuksen tulevaisuuskäymisiin. Tulevan toiminnan toimintakehyksen mallinnus on koostettu kyseisiin aineistoihin tukeutuen. Jokaisessa suomalaisessa maakunnassa ei ole täysin samanlaisia väestönkehitysnäkymiä kuin on Pohjanmaiden ja Pohjois-Karjala osalta. Yhteistä on kuitenkin arviot maahanmuuton lisääntymisestä, minkä voi katsoa lisäävän englanninkielisen opetuksen tarvetta tulevaisuudessa. Tai sitten englanninkielisen opetuksen lisäämisellä haetaan kansainvälisiä, maahanmuuttohalukkaita opiskelijoita.

Tutkimuksen tulokset ovat suurelta osin yleistettävissä, huomioiden kuitenkin edellä todetun väestön kehittymisen erilaisuuden. Vuoden 2018 toimintamalliin vaikutti uudistunut lainsäädäntö, joka sellaisenaan, luonnollisesti, koski jokaista suomalaista ammatillisen koulutuksen järjestäjää. Ammatillisen koulutuksen reformi näkyi voimakkaasti vuoden 2018 alussa koulutuksen järjestämisessä ja on varovaisesti arvioitavissa, että jokainen järjestäjä koki siinä vaiheessa valtion ohjauksen voimakkaana. Johtopäätöksenä on, että vuoden 2018 toimintamalli näyttää yleisesti samansuuntaisena koko ammatillisen koulutuksen järjestäjien kentässä. Myös ”välitarkastelu vuodelta 2020” vahvisti näkemyksiä reformin vaikutuksista, mutta toi myös näkyviin koulutuksen järjestäjäkohtaisia uudistumispyrkimyksiä ja toimia. Ne ovat osaltaan olleet luomassa pohjaa tulevan toiminnan kehityksen mallintamisessa.

Tulevan toiminnan toimintakehys -mallinnus on varsin laajasti yleistettävissä koko suomalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjien keskuuteen. Tätä näkemystä tukee tätä väitöstutkimusta varten koottu empiirinen aineisto, kirjallisuuskatsauksen yhteydessä kerrottu Pirkanmaalla toteutettu kehittämishanke ja Turun ammatti-instituutissa tehdyt haastattelut. Lisäksi kansainväliset tutkimukset ja artikkelit, joita käsiteltiin kirjallisuuden yhteydessä, antavat tukea sille näkemykselle, että digitaalisuuteen tukeutuva verkostomainen palvelujen tuottaminen on lisääntymässä niin ammatillisessa koulutuksessa kuin myös muussa palvelutuotannossa.

Lopuksi voi todeta Kekomäkeä (2019) mukaillen, että ammatillisen koulutuksen järjestäminen on ihmisten kanssa toimimista, joten asioita pitää käsitellä sen mukaisesti. Ihmiset eivät ole koneita, mutta koulutuksissa pitää oppia käyttämään ja ymmärtämään koneita, sillä ne helpottavat ihmisten arkea.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän väitöstutkimuksen edetessä syntyi käsitys, että julkisen sektorin palvelutuotantoa olisi tarve tutkia lisää tuotantotalouden piirissä. Erityistä tarvetta olisi laaja-alaisille, poikkitieteellisille tutkimuksille. Ammatillisen koulutuksen järjestäminen on merkittävä toiminta-alue maakuntien elinvoimaisuuden kehittämisessä, sillä niiden tehtävänä on tuottaa osaavaa tai sellaiseksi kehittyvää työvoimaa heitä tarvitseville yrityksille ja muille työnantajille. Edellä olevan perusteella olisi tarve tehdä tuotantotalouden tutkimuksia, joissa tuotantotalouden lisäksi olisi mukana joko kansantalouden, aluetutkimuksen tai hallinnontutkimuksen näkökulmia. Olisi myös tarvetta selvittää millaista yhteistyötä olisi tarve lisätä koulutuksen järjestäjien kesken (opetus-) palvelutuotannon kehittämiseksi. Kysymyksen voi laajentaa koko julkisten palvelujen kenttään ja voisiko yhteistyön parantaminen olla myös taloudellisesti tuloksekasta?

On myös tarvetta tutkia ammatillisen koulutuksen järjestämisen muutostarpeita, ei siis pelkkiä säästöjä, vaan erityisesti sitä miten palvelutuotantoa voidaan edelleen tai jatkuvasti kehittää. Kolmanneksi haastattelut nostivat esiin sellaisia asioita, joita on tarve tutkia lisää: Miten parantaa muutosvalmiuksia ja reagoitokykyä niin ammatillisen koulutuksen järjestämisessä kuin myös yleisesti julkisten palvelujen tuotannossa.

Eräs mielenkiintoinen asia, joka nousi esiin empiirisestä aineistosta, on työllisyyspalvelut ja niiden mukaan ottaminen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintaan. Aihepiiriä olisi tarve tutkia lisää, sillä tämänkin väitöksen yhteydessä tuli useasti esiin syrjäytymisvaarassa olevat nuoret tai tukitoimia tarvitsevat

opiskelijat. Työllisyyspalvelujen suurempaa sitomista ammatillisen koulutuksen järjestämiseen olisi em. syistä tarve tutkia lisää.

Tämän väitöstutkimuksen tekemisen ja sen ohjauskeskustelujen yhteydessä nousi esiin myös tarve kehittää julkiseen palvelutuotantoon sellaisia mittaristoja, joilla voitaisiin mahdollisimman luotettavasti mitata kyseisen organisaation vaikuttavuutta saatuun lopputulokseen. Esimerkiksi, millainen vaikutus itse ammatillisella koulutusorganisaatiolla on ollut henkilön oppimistuloksiin. Kysymys on siksi relevantti, että oppimista voi tapahtua monella eri tapaa, ei siis kaikkea koulutuksen järjestäjän toimesta. Samanlaisia pohdintoja voi tehdä myös muualla julkisen sektorin palvelujen tuottamisessa.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. (2021). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. 2. painos. Gaudeamus. s. 177–188. ISBN 978-952-345-064-6

Aalto, H-K. (2022). Ennakointi – tulevaisuuksiin varautumisen ja virittäytymisen näkökulma. Teoksessa *Tulevaisuuden tutkimus tutuksi -perusteita ja menetelmiä*. (toim. Aalto, H-K. Heikkilä, K. Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M.). Turun yliopisto. s. 347–358. ISBN 978-952-249-562-4

Aalto, H-K. Heikkilä, K. Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (2022). *Tulevaisuudentutkimus tutuksi- perusteita ja menetelmiä*. Turun yliopisto. s. 481. ISBN 978-952-249-562-4

Aarnio, H., Helakorpi, S. & Luopajarvi, T. (1991). *Ammattipedagogiikka*. Juva. WSOY. 248 s. ISBN 951-0-16839

Arvidsson, N. (2010). *Designing More Effective Political Governance of Turbulent Fields: The Case of Helthcare*. Teoksessa *Business Planning for Turbulent Times. New Methods for applying Scenarios*. Toim. Ramirez, R., Selsky, J.W. & van der Heijden, K. 2. painos. Erthscan Ltd. Lontoo. s. 131–146. ISBN 978-1-84971-061-9

Airaksinen, T (1994). *Johdatusta filosofiaan*. Kustannusosakeyhtiö Otava. 155 p. ISBN 951-1-1-13236-9

Airila, A., Mattila-Holappa, P., Kurki, A-N. & Nykänen, M. (2019). Työelämässä oppiminen, ohjaus ja oppilaitosyhteistyö työpaikkojen näkökulmasta. *Ammatillinen aikakauskirja Vol 21(2)*, s. 24–41

Alasuutari, P. (2007) *Laadullinen Tutkimus*. 6. painos. Vaajakoski: Osuuskunta Vastapaino. 317 s. ISBN 951-768-055-4

Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010) *Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä*. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Kytölä (toim.) *Haastattelun analyysi*. Osuuskunta Vastapaino. ISBN 978-951-968-309-8

Alho, T. (2020). *Persoonallinen ajattelu päättelyssä ja päätöksenteossa*. Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-903-7

Allison, M & Kaye, J. (2015). *StrateGic Planning for Nonprofit Organizations*. 3. painos. John Wiley& Sons Inc. New Jersey. ISBN 978-1-118-76814-3

AMKE (2016). *Askeleet ammattiosaamiseen 2025. Oppiminen, osaaminen, Taito. Ammatillaisuus tekee tulevaisuuden. Ammattiosaamisen kehittämissyhdistys AMKE ry*. Noudettu 10.1.2023 osoitteesta www.amke.fi

Ancona, D., Van Maanen, J., Kochan, T.A., Westney, D.E. & Scully, M. (2009). *Managing for The Future. Organizational Behavior & Processes*. 3. painos. USA. ISBN 978-0-324-05575-7

Andersson, P. & Muhrman, K. (2022). Marketisation of adult education in Sweden. *Julkaisussa Journal of Adult and Continuing Education*. Vol 228(2). s. 674-691. www.sagepub.com <https://doi.org/10.1177/14779714211055491>

Andrews, K.R. (2014(1980)). The concept of corporate strategy (1980). Andrews'in tekstistä muokattu ja täydennetty teokseen *The Strategy Process*. Kirjoittajat Lampel, J., Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. Pearson Education Limited. 5. painos. s. 68-75. ISBN 978-0-273-71628-0

Antonio, M & Mavil, F. (2013). The internal Quality Assurance as An Instrument for The Integration and Improving of Higher Education: Analysis of best practis in the European Union and Latin America. *Universitat Autònoma de Barcelona*. 122 s. ISBN 978-84-490-4061-0

Arajärvi, P. (2021). *Koulutusoikeus. Koulutukselliset oikeudet ja velvollisuudet*. Alma Talent. Helsinki. ISBN 978-952-14-4478-4

Aula, P. (1999). *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio*. Loki-Kirjat. Helsinki. ISBN 952-9646-78-X

Baimyrzaeva, M. & Meyer, C.T. (2021). Megatrends and the future of work for public sector leaders and educators. *International Journal of Public Leadership*, 17 (2), pp. 178 - 195, Cited 2 times. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2020-0064>

Bask, A., Lipponen, M. Rajahonka, M & Tinnilä, M. (2010). The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production. *Journal of manufacturing technology management* Vol.21 (3), p.355-375.

Basu, R. (2023). *The Green Six Sigma Handbook. A Complete Guide for Lean Six Sigma Practitioners and Managers*. Routledge. ISBN 978-1-03221-401-6

Baumeler, C. & Lamamra, N. (2019) Micro firms matter. How do they deal with the tension between production and training?, *Journal of Vocational Education & Training*, 71:3, 464-481, <https://doi.org/10.1080/13636820.2018.1518922>

Brauer, S., Mäenpää, K., Tervaskanto, M. & Heikkinen, K-P. (2023). Smart campus – Digitalisaatio ja kehittyvät teknologiat työssä ja oppimisessa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 3* (2023). Okka-säätiö. s. 10-28. ISSN 1456-7989

Carr, W. & Kemmis, S. (1986). *Becoming Critical. Education, Knowledge and Action Research*. Great Britain. Deakin University Press. ISBN 1-85000-089-1

Cedefop (2022). The future of vocational education and training in Europe: volume 2: delivering IVET: institutional diversification and/or expansion? Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper, No 84. Noudettu 15.4.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.2801/780431>

Cedefop (2022). The future of vocational education and training in Europe: volume 3: the influence of assessments on vocational learning. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper, No 90. Noudettu 15.4.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.2801/067378>

- Cedefop (2023). The future of vocational education and training in Europe. Synthesis report. European Union. ISBN 978-92-896-3607-0
- Culpepper, P. D. (2007). Small States and Skill Specificity: Austria, Switzerland, and Interemployer Cleavages in Coordinated Capitalism. *Comparative Political Studies*, 40(6), 611-637. <https://doi.org/10.1177/0010414006295927>
- Dann, P.L. (2022). Managing and leading nonprofit organisations: framework for success. John Wiley & Sons, inc., Hoboken. New Jersey. s. 260. ISBN 978-1-119-81853-3
- Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 76, 121-131.
- De Felice, F., De Luca, C., Guadalupi, E. & Petrillo, A. (2022). Towards a Smart Factory: An integrated approach based on Simulation and AHP. 19th International Multidisciplinary Modeling & Simulation Multiconference. 9 s. <https://doi.org/10.46354/i3m.2022.mas.018>
- Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. (9. painos). USA. Cambridge University Press. ISBN 0-521-30553-5.
- Demmke, C. (2020). Institutional change and increasing ambivalence of reform effects and reform outcomes. In: Mazur, St. (ed.) *Public Administration in Central Europe: Ideas as Causes of Reforms*, 251-269. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429286452-20>
- Denzin, Norman K. (1970). *Sociological Methods*. Chicago: Aldine Publishing Company. 590 p. SBN 202-30063
- Denzin, Norman K. (2009). *The Research Act*. USA: AldineTransaction. 368 p. ISBN 978-0-202-36248-9
- Descartes, R. (2001). Teokset 1. Suom. Jansson, s. Tampere: Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. HYY Yhtymä. 335 s. ISBN 951-662-805-2
- Drucker, P.F (2008). *Management*. Uudistettu painos, uudistanut J.A. Maciariello. New York. HarperCollins publishers. ISBN 978-0-06-125266-2
- Dufva, M. (2022). Toimintaympäristön analyysi: PESTE ja sen variaatiot. Teoksessa *Tulevaisuudentutkimus*. (Toim. Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund,). Suomalaisen kirjallisuuden seura. s.105–112. ISBN 951-746-389-8,
- Dufva, M. & Rekola, S. (2023), *Megatrendit 2023*. Sitra. Helsinki. ISBN 978-952-347-301-0 (PDF)
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2008). *Management Research*. 3. painos. London. Sage Publications Ltd. ISBN 978-1-84787-3
- Eckhardt, J. (2020). Mobility as service for public-private partnership networks in the rural context. University of Oulu. ISBN 978-952-62-2752-8

Eichhorst, W., Rodriguez-Planas, N., Schmidl, R. & Zimmermann, K.F. (2013). A Roadmap to Vocational Education and Training Systems Around the World. IZA Discussion Paper No. 7110, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2199793> or <https://doi.org/10.2139/ssrn.2199793>

Ekola, J. (1991) Miten onnistui ammatillisen keskiasteen koulunuudistuksen toimeenpano. Osa I raportissa Ammatillisen koulutuksen uudistaminen 1980-luvulla. Kirjoittajat Ekola, J., Vuorinen, P. & Kämäräinen, P. Ammattikasvatushallitus. ISBN 951-37-0569-2

Eloranta, E. (2023). Ongelman ratkaisijoita ja muutoksen tekijöitä. Tuotantotalous osana talouden muutosten ja tekniikan yliopistojen kehitystä. ISBN 978-952-64-1238-2

Engeström, Y. (1990) Perustietoa opetuksesta. 2.–5. painos. Helsinki: Valtion painatuskeskus. 175 s. ISBN 951-859-511-9

English, V. & Hoffmann, M. (2018) Business Intelligence as a Source of Competitive Advantage in SMEs: A Systematic Review. <https://esource.dbs.ie/handle/10788/3607>

Eriksson, J-T. (2013). Kaaosteoria ja kompleksisten järjestelmien hallittavuus. Teoksessa ”Miten tutkimme tulevaisuuksia”. (Toim. Kuusi, O., Bergman, t. & Salminen, H.). 3. uudistettu painos. Helsinki. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. s. 69–95. ISBN 978-951-98852-3-0

Eriksson, P & Kovalainen, A. (2008). Qualitative Methods in Business Research. London. SAGE Publications Ltd. (337 p). ISBN 978-1-4129-0316-5

Eskelinen, K. (2022) Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja työkuultuurien muutos vanhojen ihmisten kunnallisessa kotipalvelussa: Esihenkilötyön näkökulma. Unigrafia, Helsinki. ISBN 978-951-51-7040-8 (pdf)

European commission. (2023). Commission staff working document. The impact of demographic changing – in a changing environment. Brussels, 17.1.2023. SWD (2023) 21 final

Euroopan parlamentti. (2023). Mitä tekoäly on ja mihin sitä käytetään? Artikkelit 20.6.2023. Viestinnän pääosasto. www.europarl.europa.eu/pdfs/news

Euroopan Union (2009). Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehityksen perustamisesta. Euroopan unionin virallinen lehti C 155/1–10

Euroopan Union.(2020). The CAF Modell. <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

Euroopan Union. (2020). Yhteinen arviointimalli, The Common Assessment Framework, CAF. s. 11-12; www.haus.fi

Euroopan Union (2022). Tekoälyn ja datankäyttö opetuksessa ja oppimisessa – eettiset ohjeet opettajille. ISBN 978-92-76-54209-4

Fayol, H. (1949/2013). General and Industrial management. Engl. käännös Storrs, C. Esipuhe Urwick, L. Martino Publishing. ISBN 978-1-61427-459-9

Gergen, K.J (2003). Knowlledge as Socially Constructed. Teoksessa Social Construction A Reader. Toim. Gergen, M & Gergen, K.J. s. 15-17. Sage Publications Ltd. ISBN 0 7619 7229 3

Gonzales-Chavez, M. & Vila-Lopez, N. (2021). Designing the best avatar to reach millennials: gender differences in a restaurant choice. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 121 No. 6, s. 1216–1236. Emerald Publishing Limited 0263–5577 <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2020-0156>

Grahn-Laasonen, S. (2017) Pöytäkirjan asiakohta PTK 23/2017 vp. Vastaus välikysymykseen ammatillisen koulutuksen leikkausten aiheuttamista seurauksista ja koulutuksen eriarvoistumisesta. www.eduskunta.fi . (77 s)

Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Suom. Maarit Tillman. 3. painos. Juva: WSOYpro. 565 s. ISBN 978-951-0-34601-3

Guosheng, M. & Chen, J. (2018) Teaching Reform with Industry and Education Integration of Eco-Environmental Protection Majors for Better Serving Rural Revitalization Strategies. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* **199** 022023 DOI 10.1088/1755-1315/199/2/022023

Gulick, L. & Urwick L. (1937) *Papers on The Science of Administration*. New York. Columbia University. Noudettu 25.4. 2023 osoitteesta <https://archive.org/details/paperscienceooguli/page/n3/mode/2up>

Guo, W., Li, P., Yang, M., Liu, J. & Jiang, P. (2020). Social Manufacturing: What are its key fundamentals? *IFAC PapersOnLine* 53–5 (2020). s. 65-70. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.04.126>

Haaparanta, L & Niiniluoto I. (2017). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Tallinna: Gaudeamus Oy. 173 s. ISBN 978-952-495-397-9

Hacking, I. (2009). *Mitä sosiaalinen konstruktionismi on?*. Suom. Inkeri Koskinen. Vastapaino. ISBN 978-951-768-224-4

Hackley, C. (2020). *Qualitative Research in Marketing and Management. Doing Interpretive Research Projects*. Toinen painos. Englanti. Routledge. ISBN: 978–1-138-33221-8

Hallituksen esitys. (2016). *Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammatillisesta koulutuksesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi*. HE 39/2017. www.finlex.fi

Han, X., Zhou, Q., Shi, W. & Yang, S. (2020). Online learning in vocational education of China during COVID-19: Achievements, challenges, and future developments. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 13(2), 61-82

Hannus, A., Hallberg, P. & Niemi, Anne E. (2009) *Kuntalaki*. 4. uudistettu painos. Juva: WSOYPRO Oy. 725 s. ISBN 978-951-0-33184-2

Hannus, J. (1997). Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä. ISBN 951-96708-0-7

Harisalo, R. (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press. 332 s. ISBN 978-951-44-7533-7

Haukilehto, T. (2024). Cybersecurity management in healthcare: Policies, awareness and incident reporting. Vaasan Yliopisto. ISBN:978-952-395-140-2

Haverila, Matti J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. (2005) Teollisuustalous. Tampere: Infacs Oy. 509 s. ISBN 951-96765-5-4

Hearn, G., Williams, P. & Rodrigues, J.H.P (2022). Advancing manufacturing, Exploring The Human element of The Journey. Queensland University of Technology. Project ID: IC20010000

Heidegger, M. (2000). Oleminen ja aika. (suom. Kupiainen, R.). Vastapaino. ISBN 951-768-054-6

van der Heijden, K., Ramirez, R., Selsky, J.W. & Wilkinson, A. (2010). Turbulence, Business Planning and the Unfolding Financial Crisis. Teoksessa Business Planning for Turbulent Times. New Methods for applying Scenarios. Toim. Ramirez, R., Selsky, J.W. & van der Heijden, K. 2. painos. Erthscan Ltd. Lontoo. s. 131–146. ISBN 978-1-84971-061-9

Heikkilä, K. & Mäki, M. (2022). Tulevaisuudentutkimuksen vaiheita ja suuntauksia 1900- ja 200-luvuilla. Teoksessa Tulevaisuuden tutkimus tutuksi -perusteita ja menetelmiä. (toim. Aalto, H-K. Heikkilä, K. Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M.). Turun yliopisto. s. 64–78. ISBN 978-952-249-562-4

Heikkinen, Anja (2000), Suomalaisen ammattikasvatuksen alkuvaiheita. Teoksessa: Suomalaisen Ammattikasvatuksen Historia. Rajaniemi, A.(toim). Saarijärvi: OKKA-säätiö. 317 s. ISBN 951-98120-7-5

Heinonen, V. (2024). Toiminnan ohjaus ja työelämän tarpeet ammatillisessa koulutuksessa. Opetus- ja kulttuuriministeriö. www.amke.fi (tulostettu 7.2.2024)

Heizer, J., Render, B. & Munson, C. (2017). Operation Management: Sustainability and Supply Chain Management. 12. painos. Essex. Pearson Education Limited. ISBN-10 1-292-14863-2

Helakorpi, S. (2008). Ammattikasvatuksen teoreettista pohjaa ja uudistuvaa käsittemaailmaa. Teoksessa: Postmoderni ammattikasvatus – haasteena ubiikkiyhteiskunta. Toim. Helakorpi, S. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu / Saarijärven Offset Oy. s.11–28. ISBN 978-951-784-466-6

Helne, T. & Hirvilammi, T. (2021). Puristuksissa? Nuoret ja kestävän hyvinvoinnin ehdot. Helsinki. KELA. ISBN 978-952-284-125-4 (PDF)

Helo, P. (2006). Logistics Information Management. An Introduction to Enterprise Resource planning with SAP R/3. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 56.

Helo, P, Juntunen, J & Mayanti, B. (2023). Navigating doctoral studies in Operations management and Industrial Engineering. University of Vaasa. ISBN 978-952-396-119-8 (online)

Helo, P. & Hao, Y. (2021): Artificial intelligence in operations management and supply chain management: an exploratory case study, *Production Planning & Control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1882690>

Herrera, L.M. & Gessler, M. (2018). Didactics in vocational education and training – Diversity and intercepts in the Nordic educational landscape. *Ammatillinen aikakauskirja vol 20 (2)*, s. 30–37.

Hilli, P., Ståhl, T., Merikukka, M. & Ristikari, T. (2017) Syrjäytymisen hinta – case investoinnin kannattavuuslaskelmasta. s. 663–675. *Yhteiskuntapolitiikka 82 (2017):6*

Hintsala, R. (2011). Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdattamisen lähtökohtina. Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-362-2. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-362-2>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (1993) Teemahaastattelu. Yliopistopaino. ISBN 951-570-030-2

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2017). Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Kustannusyhtiö Tammi. 488 s. ISBN 978-951-26-5635-6.

Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). Knowledge management in Organisations. A critical introduction. 4. painos. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-872401-8

Hoppu, E. (1998). Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet. Jyväskylä. 5. painos. Gummerus kirjapaino Oy. ISBN 951-9329-17-X

Hoyle, D. (2011). ISO 9000 Quality Systems Handbook. 6. painos. Routledge. ISBN 978-1-8561-7282-2

Hu, K., Allon, G. & Bassamboo, A. (2022) Understanding Customer Retentions in Call Centers: Preferences for Service Quality and Service Speed. *Manufacturing & Service Operations Management 24(2):1002-1020*. <https://doi.org/10.1287/msom.2021.0976>

Hu, M., Momot, R. & Wang, J. (2022) Privacy Management in Service Systems. *Manufacturing & Service Operations Management 24(5):2761-2779*. <https://doi.org/10.1287/msom.2022.1130>

Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. (2021). Fenomenologia, Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. 2. painos. Gaudeamus. s. 296–307. ISBN 978-952-345-064-6

Huotari, P., Toivanen, S., Lämsä, J. & Hämäläinen, R. (2020). Kuvaileva katsaus virtuaalitetollisuuksien lisäarvosta ammattikasvatuksen kentällä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja Vol. 22 (2)*, s. 12–30

- Husserl, E. (1995). Fenomenologian idea. Suom. Himanka, J., Hämäläinen J., Siivenius H. 1.painos. Helsinki: Loki-Kirjat.132 s. ISBN 978-951-825-054-1.
- Husserl, E. (2012). Eurooppalaisten tieteiden kriisi ja transsendentaalinen fenomenologia. Suom. Lehtinen, M. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. 255 s. ISBN 978-952-495-168-5.
- Husserl, E. (2016). Filosofia ankarana tieteenä. Suom. Salminen, A&Pii Johan L. 1. painos. Tallinna: Eurooppalaisen filosofian seura ry.93 s. ISBN 978-952-5503-86-9.
- Huttula, T. & Vesa, A-M. (2022). Tekoälyn avulla saadaan esiin ajantasainen tieto osaamistarpeiden ja koulutustarjonnan kohtaamisesta. <https://www.sitra.fi/uutiset/ajantasainen-tieto-osaamistarpeiden-ja-koulutustarjonnan-kohtaamisesta-saadaan-esiin-tekoalyn-avulla/>
- Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino. ISBN 978-952-214-716-5
- Hytönen, K. & Kovalainen, A. (2018). Koulutuksen ja työelämän rajapinnat yritysvetoisessa ammatillisessa koulutuksessa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja vol. 20. (1), s. 26–43. <https://journal.fi/akakk/article/view/84716>
- Hänninen R. (2009). Hyvät elementit ammatillisen koulutuksen johtajuudessa ja rehtorin työssä. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.169 s. ISBN 978-952-92-6051-5.
- Häytiö, M. (2018) Service Development in Public Private Partnerships in the Military Domain: Requirements Management as a Service Performance Development and Measurement System. National Defence University. Tampere. Juvenes Print. 174 s. ISBN 978-951-25-3019-9. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-3019-9>
- Iivonen, A.K & Takala, J. A (1997). Evaluation of Research Methods Used in Internal Customer Satisfaction Research. Julkaisussa: Productive & quality management frontiers VI. (Toim. Thor C.G ja muut). Industrial Engineering Management Press. s. 149-162. ISBN 0-89806-172-5.
- Jauhola, L. & Toivanen, M. (2016). Ammatillinen koulutus ja innovaatio- ja tuotekehitystoiminta. Tilannekatsaus syyskuu 2016. Opetushallitus. ISBN 978-952-13-6314-6 (pdf).
- Jørgensen, C.H., Hannes Hautz, H & Li, J. (2021). The Role of Vocational Education and Training in the Integration of Refugees in Austria, Denmark and Germany International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET) Vol. 8, Issue 3, s. 276–299. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.8.3.2>
- Juuti, P. (2006). Onko johtamisella tulevaisuutta. Teoksessa Johtaminen eilen, tänään, huomenna (toim. Juuti, P.). Keuruu. Otavan kirjapaino Oy. s. 226–239. ISBN 951-1-20902-7.
- Juuti, S. (2021). Current and Future Leadership Education in Finland. Jyväskylän Yliopisto. ISBN 978-951-39-8519-6 (PDF). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8519-6>

Juntti, M. (2022). Public service productization. A constructive approach on research, development and innovation process of University of Applied Sciences. University of Oulu. ISBN 978-952-62-3524-0 (PDF).
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789526235240>

Kalakoski, V., Koskela, I., Kurki, A-L., Toivanen, M. & Yli-Kaitala, K. (2021). Tekoäly työelämän oppimis- ja kehittämistoiminnassa: kirjallisuuskatsaus. Ammatillinen aikakauskirja Vol. 2 (3), s. 52–71.
<https://journal.fi/akakk/article/view/111708>

Kallio, J. & Palomäki, J. (2021) Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. 2. painos. Gaudeamus. s. 86–97. ISBN 978-952-345-064-6

Kamppinen, M & Malaska, P. (2002). Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. (Toim. Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund,). Suomalaisen kirjallisuuden seura. s.53–114. ISBN 951-746-389-8.

Kant, I. (2013). Puhtaan järjen kritiikki. (Suom. Nikkarla, M & Ranki, K.). Tallinna. Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-495-169-2

Kaplan, R.S. (2002) Strategialähtöinen organisaatio. (Suom. Heinämäki, M.) Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. ISBN 952-14-0539-2.

Karjalainen, J., Blomqvist M. & Suolanen, O. (2001) Kehittyvä toiminnanohjaus. Vantaa. Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET. 88 s. ISBN 951-817-747-3.

Karlsson, C. (2016) Research in operations management. Teoksessa Research Methods for operations management (toim. Karlsson, C.) 2. painos. Routledge. s. 7–45. ISBN 978-1-138-94541-8. <https://doi.org/10.4324/97811315671420>

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. (2004). Johtamisen näkökulmat; peruskäsitteitä ja -malleja. Suom. Maarit Tillman. Helsinki. Edita Publishing Oy. ISBN 951-37-4097-8

Karusaari, R. (2020). Asiakaslähtöisyys osaamisperustaisessa ammatillisessa koulutuksessa. Rovaniemi. Lapin yliopisto. ISBN 978-952-337-189-7.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-189-7>

Katajamäki, H. (2022). Suomen aluekehityksen pitkät aallot. Turku. Painosalama Oy. ISBN 978-952-7399-13-2

Kaufman, M.; Heister, S. & Yuthas, K. (2021). Consortium Capabilities for Enterprise Blockchain Success. Portland State University, USA.
[https://doi.org/10.31585/jbba-4-2-\(4\)2021](https://doi.org/10.31585/jbba-4-2-(4)2021)

Kekomäki, M. (2019). Etiikasta ekonomiaan ja takaisin. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim. 262 s. ISBN 978-952-360–010–2

Kekäle, T., Helo, P., Stanisauskaite, V. & Lammi, M. (2020). Design of a VR/AR Environment for Service Prototyping. In: Penkova, I.V.; Toroptsev, E. L.; Tyutunikova, P.S. (Eds.) Proceedings of the III International Scientific and Practical Forum "Russia, Europe, Asia: Global environment digitalization", November 16–21,

2020 Russia, 12–16. https://drive.google.com/file/d/11L8wwjfuQRKoS-MzpcDjCuyj_yKpO QteJ/view

Kinnunen, M. (2010). Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Vaasan yliopistopaino. 173 s. ISBN 978-952-476-323-3. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-323-3>

Klemelä, K. (1999). Ammattikunnista ammatillisiin oppilaitoksiin. Painosalama Oy. ISBN 951-29-1434-4

Klijn, Erik-Hans, 'New Public Management and Governance: A Comparison', in David Levi-Faur (ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (2012; online edn, Oxford Academic, 18 Sept. 2012), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0014>

Kontio, K., Pikkarainen, E. & Mathlin, V-M. (2019) Sivistys, talous ja ammattikasvatuksen uudistus. Julkaisussa Ammattikasvatuksen aikakauskirja vol 21. Okkasäätiö sr. s. 9–24. ISSN 1456-7989.

Konttinen, M. & Mustikainen, H. (2023). Ovatko perinteiset organisaatiot tulleet tiensä päähän? Julkaisussa ”Miten kestävää maailmaa web 3.0 rakentaa. Toim. Kalmari, H. Sitra. s. 50–53. ISSN 2737-1034 (pdf).

Korento, S. & Ylitalo, M-L.(2022) Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma. 5. uudistettu painos. Suomen kuntaliitto. ISBN 978-952-293-840-4 (pdf)

Korhonen, K. (2024). Miten ammatillisen koulutuksen rahoitusmallia voidaan selkeyttää ja sen ohjausvaikutuksia vahvistaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö. www.amke.fi. (tulostettu 7.02.2024). 9.s

Kolb, D.A (1984). *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and development*. USA. Prentice Hall PTR. ISBN 0-13-295261-0.

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing management*. Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-71856-7

Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. & Malhotra, M.K. (2010). *Operations management: Process and Supply Chains*. Ninth Edition. Pearson Education. 676 s. ISBN-13: 978-0-13-24891-7.

Kuntaliitto. (2024). Väestönmurros ja perusopetus. www.kuntaliitto.fi. 14.3.2024

Kuronen, I. (2010). Peruskoulusta elämäkouluun. Ammatillista koulutuksesta syrjäytymisvaarassa olevien nuorten aikuisten tarinoita peruskoulusuhteesta ja elämäkulusta peruskoulun jälkeen. Jyväskylän yliopistopaino. ISBN 978-951-39-3890-1 (PDF).

Kuusi, O. (2013). Kuinka uudistettu kirja vastaa tulevaisuudentutkimuksen uusiin metodisiin haasteisiin. Teoksessa Miten tutkimme tulevaisuuksia. (Toim. Kuusi, O., Bergman, t. & Salminen, H.). 3. uudistettu painos. Helsinki. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. s. 8–13. ISBN 978-951-98852-3-0.

Kuusi, O. & Virmajoki, V. (2022). Tulevaisuustutkimuksen filosofiset perusteet. Teoksessa Tulevaisuuden tutkimus tutuksi -perusteita ja menetelmiä. (toim. Aalto, H-K. Heikkilä, K. Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M.). Turun yliopisto. s. 347–358. ISBN 978-952-249-562-4

Kämäräinen, P. (1991) Ammatillisen koulutuksen näköaloista eurooppalaisessa koulutuspolitiikassa – kaksi tarkastelua. Osa III raportissa Ammatillisen koulutuksen uudistaminen 1980-luvulla. Kirjoittajat Ekola, J., Vuorinen, P. & Kämäräinen, P. Ammattikasvatushallitus. ISBN 951-37-0569-2

Kärkkäinen, H., Piippo, P., Salli, M., Tuominen, M. & Heinonen, J. (2000). Asiakastarpeista tuotteiksi ja palveluiksi. 2. painos. Tummavuoren Kirjapaino Oy. 88 s. ISBN 951-817-736-8.

Laamanen, K. (2007). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. 7. painos. ISBN 978-952-5136-16-6

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Teknologiateollisuus Oy. 4. uudistettu painos. ISBN 978-952-238-000-5

Lahtinen M. & Lankinen, T. (2020). Koulutuksen Lainsäädäntö käytännössä. 11. uudistettu laitos. Tallinna: Tietosanoma/Art House Oy. 472 s. ISBN 978-951-885-464-0.

Laine, J. & Niikko, J. (2013). Tekniikan opetusta, – Kotkan teknillisen oppilaitoksen vaiheet-, Viipurista Kotkaan 1898–1995. Kopijyvä Oy. Kouvola 2013. ISBN (PDF.): 978-952-5963-95-3

Laine, M., Bamberg J. & Jokinen P. (toim). (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki.Yliopistopaino. 300 s. ISBN 978-952-495-032-9

Lampel, J., Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (2014) The Strategy Process. Pearson educated Limited. 5. painos.s. 68-75. ISBN 978-0-273-71628-0

Lance, B. & Robertson, K.T. (2023) Literature Review of Public Administration and Good Governance from 1890 to 2023. Jurnal Transformativa Vol. 9 No. 1 Tahun 2023 <https://doi.org/10.21776/ub.transformativa.2023.009.01.3>

Lazíková, J.; Takáč, J.; Rumanovská, L.; Michalička, T. & Palko, M. (2022). Which Skills Are the Most Absent among University Graduates in the Labour Market? Evidence from Slovakia. Social Sciences 11: 438. <https://doi.org/10.3390/socsci11100438>

Laukia, J. (2013). Tavoitteena sivistynyt kansalainen ja työntekijä. Ammattikoulu Suomessa 1899–1987. Helsinki. Unigrafia Oy. 320 s. ISBN 978-952-10-9410-1

Lehtonen, P. (2014). Koulutuksen järjestäjien ja työelämäedustajien yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla. Tampere. Suomen Yliopistopaino Oy. 241 s. ISBN 978-951-44-9429-1

Leinamo, K. & Ronkainen, S. (2018). Yhteinen tahto, Vaasan yliopisto 50 vuotta. Vaasan Yliopisto. ISBN 978-952-476-792-7 (verkkoaineisto)

- LeMahieu, P.G., Nordstrum, L.E. & Greco, P. (2017). Lean for education. *Quality Assurance in Education*. Vol 25 No 1, 2017. s. 74-90. DOI 10.1108/QAE-12-2016-0081
- Lewin, K. 1946. Action Research and Minority Problems. *Journal of social issues* 2 (4), s. 34-46. <https://scholar.google.fi>
- Lewis, M.A. (2020). *Operations management. A Research Overview*. New York. Routledge. ISBN 978-1-138-49062-8
- Lillrank, P. (1998). *Laatuajattelu : laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Otava. Helsinki. ISBN 951-1-15812-0
- Lillrank, P. Tuotantotalous, Tiede ja käytäntö luento 2018. <https://docplayer.fi/69844210-Tu-a-tuotantotalous.html>
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2006). *Onnistu strategiassa*. WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-28547
- Lintunen, A. (2000) *Ammatillisen koulutuksen hallinto*. Teoksessa suomalaisen ammattikasvatuksen historia. OKKA-säätiö. s. 212-229. ISBN 951-98120-7-5
- Linturi, H. & Kuusi, O. (2022). *Tulevaisuuksia ennakoiva Delfoi-menetelmä*. Teoksessa *Tulevaisuuden tutkimus tutuksi -perusteita ja menetelmiä*. (toim. Aalto, H-K, Heikkilä, K, Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M.). Turun yliopisto. s. 347-358. ISBN 978-952-249-562-4
- Liu, Y. (2010). *Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments*. Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-314-1
- van Loenen, V., Schouten, R., Visser, M. & Ed Vosselman (2024). The translation of Lean management: Prospects of a relational approach for successful practice. *Public Money & Management*, 44:1, s. 54-61. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2111884>
- Lukkarinen, H. (2009). *Monimetodinen kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen ja positivistisen tutkimustavan yhdistäminen*. Teoksessa *Kokemuksen tutkimus: merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. (toim. Perttula, J. & Latomaa, T.) 3. painos. Lapin yliopistokustannus. s. 227-253. ISBN 978-952-484-273-0
- Lumijärvi, I. (2009). *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen*. Juvenes Print -Tampereen yliopistopaino Oy. ISBN 978-951-44-7962-5
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (1999). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori*. Gaudeamus. ISBN 951-662-774-9
- Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia. No 113.
- Lätti, R., Malho, M., Rowley, C. & Parkkinen, M. (2022). *Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkomenetelmällä*. Teoksessa *Tulevaisuuden tutkimus*

tutuksi -perusteita ja menetelmiä. (toim. Aalto, H-K. Heikkilä, K. Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M.). Turun yliopisto. s. 313–336. ISBN 978-952-249-562-4

Löfgren, S. (2023). Learning domain-general competencies in upper-secondary initial vocational education and training: student, employer and teacher perspectives. Unigrafia. Helsinki. ISBN 978-951-51-9946-1 (PDF)

Marchese, S., Gastaldi, L. and Corso, M. (2023), "Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing", *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0655>

Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2016). Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-37-6826-3

McCain, K.W. (2015). "Nothing as practical as a goo theory" Does Lewin's Maxim still have salience in the applied social sciences? *Asist* 2015, sivut 1–4, November 6–10, St.Louis, MO, USA. eISSN 2373-9231.

McMackin, J. & Heffenan, M. (2020). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? Julkaisussa *Human Resource Management Review* volume 31. Elsevier Inc. 14 s. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>

Mertala, P., Moens, E. & Teräs, M. (2022). Highly cited educational technology journal articles: A descriptive and critical analysis. *Learning, Media and Technology*. <https://doi.org/10.1080/17439884.2022.2141253>

Miettinen, J., Mäkinen, M., Leikas, J., Jutila, T. & Veko, T. (2020) Vastuullinen toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen kotihoidossa. Julkaisussa *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. *FinJeHeW* 2020;12(1)

Miettinen, R., Pehkonen, L.; Lang, T. & Pihlainen, K. (2021). Euroopan Unionin elinikäisen oppimisen avaintaidot, Eurooppalainen tutkintoviitekehys ja oppilaitosten opetussuunnitelmien kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* Vol. 23 (2), s. 13–31

Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Great Britain. Pearson Educated Limited. ISBN 978-0-273-74652-4

Mohammad, A.; Vargas, S. (2022). Challenges of Using Blockchain in the Education Sector: A Literature Review. *Appl. Sci.* 12, 6380. <https://doi.org/10.3390/app12136380>

Morgan, J. & Brenig-Jones, M. (2012). *Lean Six Sigma For Dummies*. 2. painos. John Wiley & Sons, Ltd. ISBN 978-1-119-95370-8

Mulder, M. (2017), *Competence Theory and Research: A Synthesis*. Teoksessa: *Competence – based Vocational and Professional Education, Bridging the Worlds and Education*. (Toim Mulder, M.). *Technical and Vocational Education and Training: Issue, Concerns and Prospects* 23. Switzerland. Springer International Publishing AG. s. 1071- 1106. ISBN 978-3-319-41711-0

- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-729-3
- Mäntylä, I. (1990). Suurvaltakausi. Teoksessa Suomen historian pikkujättiläinen. 4. painos. s. 273–311. WSOY. ISBN 951-0-14253-0
- Määttä, S & Ojala, T. (2002). Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla Ja Balanced Scorecard. Helsinki. Edita Prima Oy. ISBN 951-32-2886-2
- Niiniluoto, I (1983). Tieteellinen päättely ja selittäminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava. 416 s. ISBN 951-1-07379-6
- Niiniluoto, I. (1997). Johdatus tieteenfilosofiaan. 3. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava. 314 s. ISBN 951-1-14831-1
- Niittyalahti, S., Annala, J., & Mäkinen, M. (2019). Opintoihin kiinnittyminen ammatillisessa koulutuksessa. Ammatikasvatuksen aikakauskirja, 21(2), 9–23.
- Nissinen, V. (2004). Syväjohtaminen. Helsinki. Talentum. ISBN 952-14-0780-8
- Nivala, V. (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Johtaminen eilen, tänään, huomenna (toim. Juuti, P.). Keuruu. Otavan kirjapaino Oy. 239 s. ISBN 951-1-20902-7
- Nokelainen, P. (2013). Mitä on ammatikasvatus ja ammatikasvatuksen tutkimus? Ammatikasvatuksen aikakauskirja. Vol. 15 no 1/2013), s. 4–9. OKKA-säätiö.
- Norontaus, A. (2016). Oppisopimuskoulutus yritysten tuottamana koulutuspalveluna: tavoitteista vaikutuksiin. Lappeensannan teknillinen yliopisto Yliopistopaino. ISBN 978-952-265-941-5 (PDF)
- Nonako, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowlwdgw-Creatin Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. ISBN 0-19-509269-4
- Nykänen, J. (2010). Aikuiskoulutuksen koulutusreformin tarkastelua arvojen näkökulmasta. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu. 240 s. ISBN 978-951-784-511-3
- Nyysölä, K. (2022). Ennakointinäkökulmia koulunkäyntiin, kehittämiseen ja osaamiseen. Opetushallitus. ISBN 978-952-13-6884-4 (pdf, 2. lisätty painos)
- OAJ. (2023). Koulutuksen rahoitus kuntoon. Noudettu 3.7.2023 osoitteesta <https://www.oaj.fi/politiikassa/koulutuksen-rahoitus/#toinen-aste>
- OECD (2021). Teachers and Leaders in Vocational Education and Training, OECD Reviews of Vocational Education and Training. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/59d4fbb1-en>.
- Ojala, K., Kantola, M., Höglblom, E., Frantti, A. & Ollila, J. (2022). Ilmiöavaruuksista skenaarioihin- Kuinka alueellisia osaamis- ja koulutustarpeita ennakoidaan

verkostoyhteistyönä? (Vertaisarvioimaton). Ammatillinen aikakauskirja Vol 24 (2). s. 60–70

Omeihe, K.O. & Harrison, C. (2024). *Qualitative Research Methods for business Students: A Global approach*. Sage Publications. ISBN 978-15296-0173-2

Opetushallitus. (2019). *Vertaisarvioinnin arviointialueet ja -kriteerit ammatilliseen koulutukseen*. ISBN 978-952-13-6584-3 (pdf)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2024). *Lausuntoversio 3.5.2024: Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen kokeilusta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi*. www.okm.fi 06.5.2024

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2024). *Opetus- ja kulttuuriministeriön tulossuunnitelma 2024*. Valtioneuvosto. Helsinki. ISBN: 978-952-263-973-8(pdf)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2021) *Koronavirusepidemian vaikutukset toisen asteen koulutukseen*. <https://owalgroup.com/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2020). *Oikeus osata. Ammatillinen koulutus: Laadun ja tasa-arvon kehittämisohjelma 2020–2022*. Helsinki. OPH. ISBN:978-952-263-867-0

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. *Opetus- ja kulttuuriministeriön kirjanpitoyksikön tilinpäätös vuodelta 2013*. <https://okm.fi/documents/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2014). *Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala valtionalouden kehyksissä vuosille 2015-2018*. Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote 3.4.2014

Osborne, S.P. (2010). *Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?* Teoksessa: *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (toim. Osborne, S.P). Taylor & Francis Group, ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=481120>.

Osterwalder, A. (2004) *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales. <https://core.ac.uk/download/pdf/18168091.pdf>

Parra-Lopez, C., Reina-Usuga, L., Carmona-Torres, C., Samir Sayadi, S. & Klerkx, L. (2021). *Digital transformation of the agrifood system: Quantifying the conditioning factors to inform policy planning in the olive sector*. Land Use Policy. Volume 108. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105537>

Pavaloaia, V-S., Georgescu, M.R., Popescul, D & Radu, L-R. (2019). *ESD for Public Administration: An Essential Challenge for Inventing the Future of Our Society*. Sustainability 2019, 11, 880; s. 1-27. <https://doi.org/10.3390/su11030880>

Platon. (2012). *Valtio*. Suom. Itkonen-Kaila, M. 3.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 428 s. ISBN 978-951-1-21867-8

Peltonen, T. (2010). *Organisaatioteoria, Klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki. WSOYpro Oy. 246 s. ISBN 978-951-035808-5

Pessot, E., Zangiacomì, A., Marchiori, I. & Fornasiero, R. (2023). Empowering supply chains with Industry 4.0 technologies to face megatrends. *Journal of Business Logistics*, 44 (4), pp. 609–640, Cited 1 times.
<https://doi.org/10.1111/jbl.12360>

Peters, T.J. & Waterman Jr, R.H.(1984). *In Search of Excellence. Lesson from America's Best-Run Companies*. USA. A Warner Communications Company. ISBN 0-446-37844-5

Pollit, C. & Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press. Online ISBN:9781383041163.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780199268481.001.0001>

Popper, Karl R. (1995). *Arvauksia ja kumoamisia*. (Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge, 1963.) Suomentanut Eero Eerola. Helsinki: Gaudeamus ISBN 951-662-625-4.

Porter, M. (1985). *Kilpailuetu*. suomentanut Tillman, M. 3. painos. Gummerrus. ISBN 951-35-3548-7

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 3. painos. A Division of Simon & Schuster Inc. ISBN 0-684-84148-7

Porter, M. (2006). *Kansakuntien kilpailuetu*. Suomentanut Tillman, M. 2. painos. Karisto. ISBN 952-14-1107-4

Porter, M. (2008). *On Competition. Updated and Expanded Edition*. USA. Harvard Business School Publishing Corporation. ISBN 978-1-4221-2696-7

Post, J. (2023). Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä. *Kyvykkyyksiperustainen näkökulma julkishallinnon organisaation muutosprosessiin*. Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-395-074-0 (verkkoaineisto)

Puolakka, T. (2020) *Managing operations in professional organisations – interplay between professionals and managers in court workflow control*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. ISBN 978-952-335-593-4 (PDF)

Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. (2005). *Liiketoimintamalli arvonluojina-ketjut, pajat ja verkot*. Teknologiateollisuus ry. ISBN 951-817-896-8

Puusa, A. (2021). *Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin*. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. 2. painos. Gaudeamus. s. 145–156. ISBN 978-952-345-064-6

Puusa, A. (2021). *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. 2. painos. Gaudeamus. s. 103–116. ISBN 978-952-345-064-6

Puusa, A. & Julkunen, S. (2021) Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. 2. painos. Gauedamus. s. 189–201. ISBN 978-952-345-064-6

Puusa, A. & Juuti, P. (2021) Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. 2. painos. Gauedamus. s. 25–40. ISBN 978-952-345-064-6

Pylkkänen, E. (2022). Meillä ei ole varaa olla ratkaisematta kohtaanto-ongelmia. Työ- ja elinkeinoministeriö 25.10.2022. www.valtioneuvosto.fi

Pylväs, L. (2018). Development of Vocational Expertise and Excellence in Formal and Informal Learning Environments. Tampere. Suomen Yliopistopaino Oy. 179 s. ISBN 978-952-03-0664-9(pdf)

Radkevych, V., Kravets, S., Herliand, T., Radkevych O. & Kozak A. (2020). Modern technologies in the development of professional competence in teachers from professional (vocational) education schools. Ukraine. Published under licence by IOP Publishing Ltd. Journal of Physics: Conference Series, Volume 1840. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1840/1/012041>

Rajaniemi, J. (2010). Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tampereen Yliopistopaino Oy. 216 s. ISBN 978-951-44-8051-5

Rantamäki, A. (2024). Hallintaa epävarmuudessa. Informaatioresilienssi kriiseissä ja niihin varautumisessa. Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-395-132-7

Rasinmäki, J. (1997). Yksityistäminen kunnallishallinnossa. Jyväskylä. Kauppa-kaari Oy Lakimiesliiton Kustannus. 512 s. ISBN 951-640-934-2

Rayney, H.G. (2014). Understanding and Managing Public Organizations. John Wiley & Sons. 5. painos. ISBN 978-1-118-58371-5

Rekiaro, I. & Robinson, D. (2009). Suomi-Englanti-Suomi-sanakirja. Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-20-6722-0

Rintala, H. (2020). Work-Based Learning in Vocational Education and Training. Tampere. PunaMusta Oy. 161 s. ISBN 978-958-03-1404-0(pdf)

Ross, J.W., Weill, P. & Robertson, D. (2006) Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution. Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-4817-4

Ruokolainen, I. (2022). malleista oppilaitoksen toimintamalleiksi. Opetushallitus. ISBN 978-952-13-6821-9 (pdf)

Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori, & L. Tiittula (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Osuuskunta Vastapaino. ISBN 951-768-169-0

Räsänen, K. (200). Kehittyvä liiketoiminta: Haaste tulevaisuuden osajille. Porvoo. WSOY. 186 s. ISBN 951-35-5939-1

- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.
- Saaty, T.L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research* Volume 48, Issue 1, Pages 9-26.
- Sahay, A. (2009). *Organization: Structures, Frameworks, Reporting*. Teoksessa "Business management & Environmental Stewardship. (toim. Staib, R.). Palgrave Macmillan. s. 138-154. ISBN- 13: 978-0-230-53561-9
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.
- Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet*. Helsinki. Edita Prima Oy. 147 s. ISBN 951-37-4171-0
- Sarala, U. & Sarala, A. (2010). *Oppiva organisaatio – oppiminen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. (9. painos). Helsinki. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. ISBN 1795-8598
- Saunders, M.N.K, Lewis, P. & Thornhill, A. (2022). *Research Methods for Business Students*. 9. painos. Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-40272-7
- Schein, E.H. (2009). *Corporate Culture Survival Guide*. New and Revised Edition. Jossy-Bass, A Wiley Imprint. ISBN 978-0-470-29371-3
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. painos. Jossy-Bass, A Wiley Imprint. ISBN 978-0-470-19060-9
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline; The Art & Practice of The Learning Organisation*. (Revised and updated edition). Random House. Great Britain. ISBN 9781905211203
- Seitamaa, A. & Hakoköngäs, E. (2022): Finnish vocational education and training experts' reflections on multiculturalism in the aftermath of a major reform, *Journal of Vocational Education & Training*.
<https://doi.org/10.1080/13636820.2022.2066559>
- Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L., & Haapakoski, K. (2019). Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(3), 332–339. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019061220179>
- Shadiev, R. & Li, D. (2023). A review study on eye-tracking technology usage in immersive virtual reality learning environments. *Computers & Education*, Volume 196, 104681. ISSN 0360-1315. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104681>.
- Shamzuzoha, A., Chavira, P. C., Kekäle, T., Kuusniemi, H. & Jovanovski, B. (2022). Identified necessary skills to establish a center of excellence in vocational education for green innovation. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301091845>
- Sillanpää, E. (2018). *Customer Integration into Service Innovations by Developing Information Integration between Parties and Increasing Customer Opportunity to Influence FM Services*. Tampereen teknillinen yliopisto. ISBN 978-952-15-4086-8

Siltanen, K., Koramo, M., Majalahti, E., Sillanpää, K., Ålander, T., Nyman, J., Var-
mola, T., Erkkilä, K. & Ranta, T. (2022). Jatkuvan oppimisen koulutusmarkkinat
Suomessa. Markkinan kokonaiskuvan hahmottelua. Helsinki. Valtioneuvoston
kanslia. ISBN pdf: 978-952-383-471-2

Sitra. (2024). Tulevaisuussanasto. [https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/
22.3.2024](https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/22.3.2024)

Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. & Betts, A. (2012). Operations and Pro-
cess management. Tenth Edition. Slovakia. Pearson Education Limited. 743 s.
ISBN 978-1-292-01784-8

Smith, A. (2015). Kansojen varallisuus. Suom. Kankaanpää, J. EU: WSOY. 978 s.
ISBN 978-951-0-40426-3

Solga H., Protsch P., Ebner C. & Brzinsky-Fay C. (2014) The German vocational
education and training system: Its institutional configuration, strengths, and chal-
lenges. Discussion Paper. WZB, Wissenshatszentrum Berlin fur Sozial-
forschung. 42 s. SP 1 2014-5002.

Spöttl, G. & Windelband, L. (2021) The 4th industrial revolution – its impact on
vocational skills, *Journal of Education and Work*, 34:1, 29-52,
DOI:10.1080/13639080.2020.1858230

Stabell, C.B & Fjeldstad, O.D. (1998). Configuring Value for Competitive Ad-
vantage: On Chains, Shops and Networks. *Starategic Management Journal* 19: 413
– 437. www.psu.edu

Staib, R. (2009). Conclusions and the Business Case. Teoksessa “Business man-
agement & Environmental Stewardship. (toim. Staib, R.). Palgrave Macmillan. s.
272–283. ISBN- 13: 978-0-230-53561-9

Stenij, E., O., (1935) Sata vuotta ammattiopetuksemme vaiheita. Koulun Mennei-
syys. Suomen kouluhistoriallinen vuosikirja 1935. (Toimituskunta; Fieandt, e., Ce-
derberg, A.R., Santala, H.V., Karvonen, H., Tynell, A.). WSOY Porvoo, Helsinki.
Tulostettu osoitteesta [https://journal.fi/koulujamenneisyys/article/down-
load/98823/56511/170466](https://journal.fi/koulujamenneisyys/article/download/98823/56511/170466) 17.8.2023.

Stenij, E.O., (1962). Ammattikasvatusta ruotsinvallan aikaisessa Viaporissa. Koulu
ja menneisyys. Suomenkouluhistoriallisen seuran vuosikirja 1961–1962, XIV.
(Toimituskunta; Somerkivi, U., Kuujo, E.O., Liikkanen, S., Viitasaari, E., Gladh,
S.) Suomen kouluhistoriallinen seura. Helsinki. Raittiuskansan Kirjapaino Oy. s.
76–80.

Suomen Yrittäjäopisto. SYOpress 4/2018. Yrittäjäopisto ja TEAK yhdistyvät –
kohti uusia palvelukokonaisuuksia. Suomen Yrittäjäopiston asiakaslehti. Kau-
hava.

Suomi, R. (2022). Systemiajattelu – erottamaton osatulevaisuudentutkimusta.
Teoksessa *Tulevaisuuden tutkimus tutuksi -perusteita ja menetelmiä.* (toim. Aalto,
H-K. Heikkilä, K. Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M.). Turun yliopisto. s.
80–88. ISBN 978-952-249-562-4

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2023). *Managing Change in organisations*. 2. painos. Sage. London. ISBN 978-1-5927-9899-9

Takala, J. (2002). Analysing and synthesising multifocused manufacturing strategies by analytical hierarchy process. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*. s. 345–355.
<https://doi.org/10.1504/IJMTM.2002.001454>

Thiselton, A. C. (2009). *Hermeneutics*. Wm.B.Eerdmans Publishing Co. ISBN 978-0

Thunqvist, D.P, Tønder, A.H., & Reegård, K. (2019). A tale of two reforms: Institutional change in vocational education and training in Norway and Sweden in the 1990 s. *European Educational Research Journal*, 18(3), 298–313.
<https://doi.org/10.1177/1474904118823104>

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro Oy. ISBN 978-951-0-35364-6

Trivella, A., Nadarajah, S., Fleten, S-E., Mazieres, D., & Pisinger, D. (2021). Managing Shutdown Decisions in Merchant Commodity and Energy Production: A Social Commerce Perspective. *Manufacturing and Service Operations Management*, 23(2), 267-545. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0850>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1-3 painos. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 951-26-4856-3

Tuomi, V. (2012). *Quality Management in Public Sector*. Vaasa. Acta Wasaensia. 213 s. ISBN 978-952-476-411-7

Tuominen, K. & Vaso J. (2012). *Johdatko oppilaitosta laadukkaasti*. Laatu keskus. 120 s. ISBN 978 -952-228-659-8

Tuominen, M. & Wihersaari, J. (2006) *Ammattikasvatusfilosofia*. Saarijärvi: OKKA-säätiö. 314 s. ISBN 952-5508-13-7

Upola, S., Kangas, M. & Ruokamo, H. (2020). *Kohti työelätaitoja – Ammatillinen opiskelija oppijana työelämän projekteissa*. Ammatillinen aikakauskirja Vol 22 (3), s. 13–30

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2013). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. 44 s. ISBN 978-952-5995-07-7 (pdf)

Vaasan Yliopisto (2020). *OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖN JA VAASAN YLIOPISTON VÄLINEN SOPIMUS VUOSILLE 2021-2024*.

Vahtola, J. (1990). *Keskiaika*. Teoksessa *Suomen historian pikkujättiläinen*. 4. painos. s. 41–125. WSOY. ISBN 951-0-14253-0

Valtioneuvosto (2006). *Hallituksen strategia-asiakirja 2006*. Hallituksen poikkihallinnolliset politiikkaohjelmat ja politiikat. ISBN 952-5354-99-7

Valtioneuvosto (2023). Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petterin Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. ISBN pdf: 978-952-383-763-8

Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2021) Ammatillisen koulutuksen reformi. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 2/2021. ISBN 978-952-499-501-6.

Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2007). Nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Edita Prima Oy. ISBN 978-952-499-003-5 (PDF)

Valtiovarainministeriön kansantalousosasto. (2023). Taloudellinen katsaus, kevät 2023. Helsinki. Valtiovarainministeriö. s. 110. ISBN PDF 978-952-367-210-9

Van der Heijden, B., Viaene, S. & Van Looy, A. (2022). Reconsidering the Notion of Operating Model in the context of Innovation and Transformation. A Systematic Literature Review. 2022 IEEE 24th Conference on Business Informatics. s. 108–116. DOI 10.1109/CB154897.2022.00019

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (2002). Liiketoiminta ja johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. 3. uudistettu painos. ISBN 952-99060-0-5

Vartiainen, H.J. & Viinisalo, K. (2009) Oppisopimuskoulutus Euroopassa – hyviä käytäntöjä etsimässä. Helsinki. Opetusministeriö. ISBN 978-952-485-689-8 (PDF)

Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere. Kirjayhtymä Oy. ISBN 951-26-3784-7

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-37-7838-5

Vilpponen, H. (2021). Saat mitä tilaat: tarvittava asiantuntemus julkisten palvelujen hankinnassa. Jyväskylän yliopisto. ISBN 978-951-39-8955-2 (PDF)

Vilpola, I.&Kouri I. (toim). (2006) Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Vantaa. Teknologiateollisuus ry. ISBN 951-817-909-3

Virolainen, M. (2023). Case study Finland: The future of vocational education and training in Europe volume 3. Facilitating vocational learning: the influence of assessments. Thessaloniki: Cedefop. Noudettu 25.4.2023 osoitteesta https://www.cedefop.europa.eu/files/finland_future_of_vet_vol.3.pdf

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Tallinna. Tietosanoma Oy. 287 s. ISBN 978-951-885-306-3

Volmari, K. (2009). Kohti yhtenäistä eurooppalaista ammatillisen koulutuksen aluetta? Teoksessa: Postmoderni ammattikasvatus – haasteena ubiikkiyhteiskunta. Toim. Helakorpi, S. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu / Saarijärven Offset Oy. s.11–28. ISBN 978-951-784-466-6

Vornanen, V-J. (2017). Yhteinen suorituskky. Vaasan yliopisto. 243 s. ISBN 978-952-476-726-2

Voutilainen, T., Mehtäläinen, J. & Niiniluoto, I. (1991). Tiedonkäsitys. 5. painos Helsinki: Valtion Painatuskeskus.

Vuori, J. (2007). Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatio- johtamisvertailut. s. 107–129. Teoksessa Hallintovertailun metodologia (toim. Salminen, A.) 2. painos. Vaasa. Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-177-2.

Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Acta Wasaensia, 484. ISBN 978-952-395-018-4

Väärälä, R. (1995). Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Lapin yliopisto. ISBN 951-634-434-8

Wang, P., Miller, M.R., Han, E., DeVeaux, C., Bailenson, J.N. (2024). Understanding virtual design behaviors: A large-scale analysis of the design process in Virtual Reality. Design Studies, Volume 90, 101237. ISSN 0142-694X. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2023.101237>.

Warren, F. (2019) Spotlight: Tekniikan alojen ammatillinen koulutus. HunderED Research. <https://hundred.org/en/research>. Myös https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/hundred_selvitys_spotlight_tekniikan_alan_ammattillinen_koulutus_032019.pdf

Wren, D. Bedelan A & Breeze, J. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. s. 906–918. Management Decision. MCP UP Ltd. <https://doi.org/10.1108/00251740210441108>

Zetterberg, S. & Pulma, P. (1990) Autonominen suurruhtinaskunta. Teoksessa Suomen historian pikkujättiläinen. 4. painos. s. 359–471. WSOY. ISBN 951-0-14253-0

Zhang, C., Atasu, A. & Ramachandran, K. (2022) Partial Completion as a Nonprofit Strategy. Manufacturing & Service Operations Management 24(6):2962-2981. <https://doi.org/10.1287/msom.2021.1031>

Xiong, G.-Y.; Helo, P.; Ekstrom, E.; Tamir, T.S. A. (2022). Case Study in Social Manufacturing: From Social Manufacturing to Social Value Chain. Machines 978. s. 1–23. <https://doi.org/10.3390/machines10110978>

Yin, R. (2009). Case Study Research: design and methods. 4. painos. USA. Sage Publications, inc. ISBN 978-1-4129-6099-1

Elektronisia lähteitä

www.aalto.fi

www.britannica.com

www.epliiitto.fi

<http://www.europe-aim.eu/>

www.finlex.fi/ajantasainen

<https://iem.okstate.edu/node/31>

www.jamin.fi

www.kanta.fi

www.karkki.fi

www.kase.fi

www.keski-pohjanmaa.fi

www.kpedu.fi

www.lut.f

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites>

www.okm.fi

www.okm.fi/ukraina

www.oph.fi

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillisen-koulutuksen-laaturapalkinnot>

www.optima.fi

<https://www oulu.fi/tuotantotalous>

www.peda.net

<https://www.pohjois-karjala.fi>

<https://www.pohjanmaalukuina.fi>

www.riveria.fi

www.sedu.fi

www.sitra.fi

www.soite.fi

www.syo.fi

www.univaasa.fi

www.temtyollisyyskatsaus.fi

www.traficom.fi.

www.tuni.fi

www.valtioneuvosto.fi

www.vamia.fi

www.vilma.fi

www.vuoksi.fi

www.yrkesakademin.fi

Liitteet

Liite 1. Esimerkki Scopuksen hakutuloksista 17.11.2023

(TITLE-ABS-KEY (service AND production) AND TITLE-ABS-KEY (public AND sector) AND TITLE-ABS-KEY (provider)) AND PUBYEAR > 2010 AND PUBYEAR < 2024

Results list, showing results 1 through 10 of 153 results.

| | Document title | Authors | Source | Year | Citations |
|---|--|-------------------------|---|------|-----------|
| 1 | <p>Article</p> <p>Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence</p> <p>Show abstract</p> <p>Opens in a new tab.View at Publisher. Opens in a new tab.</p> <p>Related documents</p> | Pestoff, V. | Voluntas, 23(4), pp. 1102–1118 | 2012 | 178 |
| 2 | <p>Article</p> <p>Forget “Blind Leading the Seeing”–Improving Public Service Management</p> <p>Show abstract</p> <p>Opens in a new tab.View at Publisher. Opens in a new tab.</p> <p>Related documents</p> | Taponen, S., Kauppi, K. | International Journal of Public Administration, 40(13), pp. 1114–1128 | 2017 | 4 |

| | Document title | Authors | Source | Year | Citations |
|--|---|--|---|------|-----------|
| 3 | <p>Article • <i>Open access</i> KIBS for public needs</p> <p>Show abstract . Opens in a new tab.View at Publisher. Opens in a new tab. Related documents</p> | Vinogradov, D., Shadrina, E., Doroshenko, M. | Economia e Politica Industriale, 45(4), pp. 443–473 | 2018 | 5 |
| <p>Discover early research ideas View preprints published by authors to have an early idea of upcoming research documents. View 9 preprints</p> | | | | | |
| 4 | <p>Book Chapter Public administration regimes and co-production in hybrid organisations</p> <p>Show abstract . Opens in a new tab.View at Publisher. Opens in a new tab. Related documents</p> | Pestoff, V. | Handbook on Hybrid Organisations, pp. 311–331 | 2020 | 1 |
| 5 | <p>Article • <i>Open access</i> The community philanthropic foundation: A new form of independent public service provider for China?</p> <p>Show abstract . Opens in a new tab.View at Publisher. Opens in a new tab. Related documents</p> | Weng, S., Christensen, T. | Public Policy and Administration, 34(2), pp. 210–235 | 2019 | 3 |
| 6 | <p>Article Capacity constraints and time allocation in public health clinics</p> <p>Show abstract . Opens in a new tab.View at Publisher. Opens in a new tab. Related documents</p> | Harris, M.C., Liu, Y., McCarthy, I. | Health Economics (United Kingdom), 29(3), pp. 324–336 | 2020 | 2 |

| | Document title | Authors | Source | Year | Citations |
|---|---|---|---|------|-----------|
| 7 | <p>Conference Paper • <i>Open access</i> Perspectives on Public Sector Outsourcing: Quasi-markets and Prices Show abstract . Opens in a new tab.View at Publisher. Opens in a new tab. Related documents</p> | Jordahl, H. | CESifo Economic Studies, 65(4), pp. 343–348 | 2019 | 2 |
| 8 | <p>Article • <i>Open access</i> Public Sector Advisory Services for Rice Productivity: A Case Study of Farmers' Awareness in Tehsil Shakargarh of Pakistan Show abstract . Opens in a new tab.View at Publisher. Opens in a new tab. Related documents</p> | Yaseen, M., Shahzad, M.S., Khan, F.U., ...Saleem, U., Nasir, S. | Sarhad Journal of Agriculture, 38(1), pp. 229–237 | 2022 | 1 |
| 9 | <p>Article • <i>Open access</i> Co-production as a route to employability: Lessons from services with lone parents</p> | Lindsay, C., Pearson, S., Batty, E., Cullen, A.M., Eadson, W. | Public Administration, 96(2), pp. 318–332 | 2018 | 14 |

Liite 2. Toinen esimerkki tiedonhausta Scopuksesta

TITLE-ABS-KEY (industrial AND engineering AND management)
AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR < 2025

6,737 document results

(TITLE-ABS-KEY (industrial AND engineering AND management) AND
TITLE-ABS-KEY (public AND sector)) AND PUBYEAR > 2017
AND PUBYEAR < 2024

65 document results

(TITLE-ABS-KEY (industrial AND engineering AND management)
AND TITLE-ABS-KEY (vocational AND education AND training))
AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR < 2024

20 document results

TITLE-ABS-KEY (vocational AND education AND training)
AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-
TO (SUBJAREA , "BUSI"))

667 document results

(TITLE-ABS-KEY (service AND production) AND TITLE-ABS-KEY
(vocational AND training AND education)) AND PUBYEAR > 2017
AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")
OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENGI"))

10 document results tarkemmin - 0

TITLE-ABS-KEY (provider AND of AND vocational
AND education AND training) AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR
< 2024 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))

24 document results tarkemmin 2/5

Liite 3. Muita määritelmiä käsitteelle tuotantotalous

Production management, also called operations management, planning and control of industrial processes to ensure that they move smoothly at the required level. Techniques of production management are employed in service as well as in manufacturing industries. It is a responsibility similar in level and scope to other specialties such as marketing or human resource and financial management. In manufacturing operations, production management includes responsibility for product and process design, planning and control issues involving capacity and quality, and organization and supervision of the workforce. (Holstein. www.britannica.com)

IE&M is concerned with the design and management of sustainable manufacturing and service systems. Service systems refer to both private and public sectors. Systems design integrates people, materials, information, equipment, and environmental resources into processes that generate value. IE&M also develops operational management methods to maximize process performance. Systems are investigated using both theoretical and experimental industrial engineering and operations research methods. (<http://www.europe-aim.eu/>)

Industrial engineering and management (IE&M) focuses on production systems that provide products (goods and services) for customers throughout the world. Industrial engineers define, design, build, operate, and improve production processes that convert resources to products effectively (e.g., high quality), efficiently (e.g., high productivity), and safely.

People are the fundamental component of production systems. People provide the creativity and leadership essential to make things happen. Hence, industrial engineering is the most people-oriented discipline within the engineering family. Industrial engineers are trained to think in both broad and specific terms. Practicing industrial engineers understand business parameters as well as physical and social parameters within production systems. This breadth allows industrial engineers to function effectively in a wide spectrum of activities ranging from strategic business planning to detailed task design. The wide-angle vision of industrial engineering provides career flexibility, leading to high-level leadership or specialized technical responsibilities.

Industrial engineers are found in manufacturing organizations (e.g., automotive, electronics, medical, and food manufacturers), service enterprises (e.g., hospitals, banks, airlines, and consulting groups), and governmental organizations (e.g., public service and regulatory organizations).

(<https://iem.okstate.edu/node/31>)

Liite 4. Muutoksia toimintaympäristöissä ja osaamisvaatimuksissa

Hearn, G., Williams, P. & Rodrigues, J.H.P (2022) ”Advancing manufacturing, Exploring The Human element of The Journey”. s 3.)

Key findings

Technology investment

Investment in robotics, automation and digitisation is essential to remain globally competitive. Companies that are investing are expanding into new markets, new product lines or becoming more competitive in existing niche markets.

Investing in re-skilling

Automation is changing jobs. Continued investment in skilling the current workforce, however, ensures workers can be re-deployed and maintain a career in manufacturing. Such investment must happen both at the level of the organisation and sector-wide. More research is required to better support re-skilling and to address future challenges of digitisation in the workforce.

Expanding skill sets

Workers with a combination of qualifications (e.g. engineering) and ‘craft’ skills (e.g. welding or boilermaking) are most in demand. By supplementing university qualifications with trade knowledge and craft skills, designers and engineers are better able to understand problems, innovate and produce more practical solutions.

Training partnerships

Partnerships with educational institutions (e.g. schools, TAFEs and universities) and professional associations are essential to building the skills required in the future workforce. These partnerships are also critical to addressing labour shortages and attracting more diverse workers into manufacturing.

Re-branding manufacturing work

A communication and attraction strategy is needed to promote emerging career opportunities, driven by robotics, automation and digitisation, and to re-frame negative perceptions in the labour market about manufacturing jobs.

Diversity strategies require research

The number of women in manufacturing appears to be growing and the workforce is becoming more diverse (as noted by those working within it); however, increasing diversity seems to have largely occurred organically. There are few formal strategies to increase diversity and limited research on the barriers to creating a more diverse workforce. More research is required to support organisations and inform their future strategies, including attraction and retention strategies for under-represented groups such as women, workers with a disability, First Nations people and older workers.

Leader-driven organisational change

Senior leaders play a pivotal role in shaping organisational cultures in which technology has been embraced as a means by which the organisation can innovate. The behaviour and commitment of leaders drives the ‘mindset shift’ that is required for workers to embrace automation and digitisation not as a threat but as an opportunity to improve the way work is done.

Capabilities for managing the external environment

Manufacturing capability can be further strengthened by developing skills in dealing with the external environment of the business. For example, managing cash flow, accessing finance and investment, making timely adoption of technology, managing digital threats such as cyber attacks, negotiating or adapting to supply chain opportunities.

Liite 5. Järvisseudun koulutuskuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|--------------------|---|
| Toimialue | E-P:n Järvisseutu | E-P:n Järvisseutu |
| Omistajuus | Kuntayhtymä | Kuntayhtymä |
| Budjetin kokoluokka | 6,3 milj. € | yli 7milj €, (toimintatuotot n. 10 milj €, ?) |
| Taseen loppusumma | 8,9 milj. € | 8,6 milj € |
| Ylijäämä/alijäämä | /-1,1 milj € | +0,71 milj € |
| Toim ja inv rahavirran kertymä 5 v, 1000 € | -1239 | -1280 |
| Investointien tulorahoitus % | -329 | 771,3 |
| Kassan riittävyys, pv | 212 | 253 |
| Omavaraisuusaste | 90,7 | 92,4 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 13,1 | 10,7 |
| Kertynyt ylijäämä | 2,11 milj € | 2,296 milj € |
| Lainakanta | 0 | 0 |
| Oppilaita, | | 451 |
| joista aikuisia | - | - |
| oppisopimusopiskelijat | 222,2 | 52 |
| Rahoitusperuste(opisk) | | 555 |
| Henkilökunta konserni yht. | 81(74,2) | 82(71,3) |
| joista opetushenk. | 44 (54 %) | 40 (49 %) |
| Henk. keski-ikä | 52 | 52 |
| Omat kiinteistöt (jos tieto saatu) | | |
| Vuokratiloja, vuokravastuut 1000 € | Alavus ja oppisop, | Alavus ja metallikoul. tilat (41) |

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Maa- ja metsätilat | on opetustila | on opetustila |
| Laatu-/ tai toimintakäsikirja tai vastaava | on ISO 9001 ja ISO 14001 | on ISO 9001 ja ISO 14001 |
| Johtamisjärjestelmä, jos kuvattu | Kuntayhtymä, johtoryhmä | Kuntayhtymä, johtoryhmä |
| Rehtori/kuntayhtymänjohtaja | sama | sama |

Liite 6. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Toimialue | E-P | E-P |
| Omistajuus | Seinäjoen koulutus ky | Seinäjoen koulutus ky |
| Budjetin kokoluokka | 53 milj € | 51,7 |
| Taseen loppusumma | 77 milj.€ | 72,1 |
| Ylijäämä/alijäämä | 100000 € | 831 000 (n. 1,6 %) |
| Toim ja inv rahavirran kertymä 5 v, 1000 € | 3 661 | 7880 |
| Investointien tulorahoitus % | 54,5 | 54,9 |
| Kassan riittävyys, pv | 147 | 112 |
| Omavaraisuusaste % | 84,8 | 85,7 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 21,6 | 17,7 |
| Kertynyt ylijäämä(aik) | 28 150 000 € | 28 383 000 |
| Lainakanta | 0 | 0 |
| Oppilaita, | 4109 | 4109 |
| joista aikuisia | | |
| oppisopimusopiskelijat | | |
| Rahoitusperuste(opisk) yht | 4631 | 4466 |
| Henkilökunta konserni yht. | 590 | 596 |
| joista opetushenk. | 434 (73,5 %) | 440 (73,8 %) |
| Henk. keski-ikä | | |
| Omat kiinteistöt (jos tieto saatu) | | |
| Vuokratiloja, vuokravastuut 1000 € | | |
| Maa- ja metsätilat | | |

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|---|---------------------|
| Laatu-/ tai toimintakäsikirja tai vastaava | EFQM; riskien hallinta, sisäinen valvon, ohjelmat | ent + indikaattorit |
| Johtamisjärjestelmä, jos kuvattu | | |
| Rehtori/kuntayhtymänjohtaja | sama | sama |

Liite 7. Suupohjan koulutus kuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|-------------------------|----------------------------------|
| Toimialue | Suupohja (Kauhajoki ym) | Suupohja (Kauhajoki ym) |
| Omistajuus | Kuntayhtymä 8 kuntaa | Kuntayhtymä 8 kuntaa |
| Budjetin kokoluokka | 7,7 milj € | 7,5 milj € |
| Taseen loppusumma | 10603439,03 | 12,8 milj € |
| Ylijäämä/alijäämä | -97045,93 (~ - 1,3 %) | 134 849,61 (~ + 1,7 %) |
| Toim ja inv rahavirran kertymä 5 v, 1000 € | -4614 | - 201 000 |
| Investointien tulorahoitus % | 14,9 | 94,4 |
| Kassan riittävyys, pv | 21,2 | -129,3 |
| Omavaraisuusaste % | 45,7 | 39,6 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 69,3 | 94,4 |
| Kertynyt ylijäämä(aik) | 363 000 | 454 773,28 €? |
| Lainakanta | 4,650 000 | 7 654 721,40 |
| Oppilaita, | 589 | 526 |
| joista aikuisia | | |
| oppisopimusopiskelijat | 165 | aloitti 37; yht 54, op.vuosia 26 |
| Rahoitusperuste(opisk) yht | | 563 |
| Henkilökunta konserni yht. | 103 | 102 |
| joista opetushenk. | 36 (37) (n. 37 %) | 37 (36) (n. 37 %) |
| Henk. keski-ikä | 48,5 | 47,06 |
| Omat kiinteistöt (jos tieto saatu) | | |
| Vuokratiloja, vuokravastuut 1000 € | | |
| Maa- ja metsätilat | | |

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|-------------|-----------------------|
| Laatu-/ tai toimintakäsikirja tai vastaava | -> | SAI-Governance (2015) |
| Johtamisjärjestelmä, jos kuvattu | -> | SAI-Governance (2015) |
| Rehtori/kuntayhtymänjohtaja | sama | sama |

Lisätietoja: Velkamäärä suhteellisen suuri, paljon investointeja viime vuosina. Peruspääomaa lisätty 200 000 € v 2020.

Erikoisuus: Kuntayhtymä vastaa alueensa työllisyyspalveluista omana tulosityksikönä, 17 henkilöä palveluksessa. Biokaasulaitos toimittaja konkurssiin? Alueen elinkeinopalvelut 2019.

Liite 8. Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|--|--|
| Toimialue | K-P:n alue + Kalajoki, Sievi ja 3 sop kuntaa | K-P:n alue + Kalajoki, Sievi ja 3 sop kuntaa |
| Omistajuus | Kuntayhtymä | Kuntayhtymä |
| Budjetin kokoluokka | 35,4 milj € | 36,2 milj € |
| Taseen loppusumma | 50 milj € | 49,5 milj € |
| Ylijäämä/alijäämä | /-0,464 milj € (n. - 1,3 %) | 1,285 milj € (+ 3,5 %) |
| Toim ja inv rahavirran kertymä 5 v, 1000 € | Heikkenevä | Heikkenevä |
| Investointien tulorahoitus % | 85,56 % | 70,85 % |
| Kassan riittävyys, pv | 28,3 | 0 (paranemassa) |
| Omavaraisuusaste % | 57,5 | 58,39 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 58,5 | 54,68 |
| Kertynyt ylijäämä(aik) | 14,16 milj € | 13,57 milj € |
| Lainakanta | 16,147 | 15,827 milj € |
| Oppilaita, | 2518 | 2733 |
| joista aikuisia | | |
| oppisopimusopiskelijat | | |
| Rahoitusperuste (opisk) yht | 2670 (tavoite) 2518 (tot) | 2700 |
| Henkilökunta konserni yht. | 422 | 413 |
| joista opetushenk. | 237 (56,1 %) | 220 (53,2 %) |
| Henk. keski-ikä | 51 | 51 |
| Omat kiinteistöt (jos tieto saatu) | | |
| Vuokratiloja, vuokravastuut 1000 € | | |
| Maa- ja metsätilat | | |
| Laatu- tai toimintakäsikirja tai vastaava | | |
| Johtamisjärjestelmä, jos kuvattu | | |
| Rehtori/kuntayhtymänjohtaja | R/Johtaja | R/Johtaja |

Liite 9. Koulutus kuntayhtymä Optiman asiakirjatietojen koontilomake

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|-------------------------|---------------------|
| Toimialue | Pohjanmaa, *) erityisop | <== |
| Omistajuus | Optiman kuntayhtymä | <- 7 kuntaa |
| Budjetin kokoluokka | 17 311 000 € | 16 567 000 € |
| Taseen loppusumma | 20 373 000 € | 23 260 000 € |
| Ylijäämä/alijäämä | -276 639 € (-1,5 %) | 762 601 € (+4,6 %) |
| Toim ja inv rahavirran kertymä 5 v, 1000 € | -1 023 000 € | 1 132 000 |
| Investointien tulorahoitus % | 213 % | 51 % |
| Kassan riittävyys, pv | 6 (9) | 29 |
| Omavaraisuusaste % | 75 | 71 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 21,6 | 35,5 |
| Kertynyt ylijäämä(aik) | 5 740 000 € | |
| Lainakanta | 2 651 000 € | 3 900 000 € |
| Oppilaita, | 1903 (2471) | 1988 (2207) |
| joista aikuisia | | |
| oppisopimusopiskelijat | | |
| Rahoitusperuste(opisk) yht | 1 198(1286) | 1 198 (1286) (1252) |
| Henkilökunta konserni yht. | 232 | 236 |
| joista opetushenk. | 158 (68 %) | 160 (67,7 %) |
| Henk. keski-ikä | | |
| Omat kiinteistöt (jos tieto saatu) | | |
| Vuokratiloja, vuokravastuut 1000 € | | |
| Maa- ja metsätilat | | |

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|----------------|----------------|
| Laatu-/ tai toimintakäsikirja tai vastaava | ISO 9001/14001 | ISO 9001/14001 |
| Johtamisjärjestelmä, jos kuvattu | | mm PRO 24 |
| Rehtori/kuntayhtymänjohtaja | R/ johtaja | R /Johtaja |

Vastuu suomenruotsalaisesta erityisopetuksesta koko maassa! Alueella erityisen hyvä työllisyys muuhun maahan verraten, tilinpäätösasiakirjoissa! Kassavarantoa on ollut tavoite parantaa, parantui ->2020

Liite 10. Yrkesakademin (SÖFUK) asiakirjatietojen koontilomake

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|------------------------------|-----------------------|
| Toimialue | Ruotsinkielinen Pohjanmaa | 13 kuntaa |
| Omistajuus | SÖFUK | SÖFUK |
| Budjetin kokoluokka (YA) | 18 881 000 € | 18 985 783 € |
| Taseen loppusumma, tuloslaskelma | 43 771 000 € 18 668 000 € | 19 396 362 |
| Ylijäämä/alijäämä | -27 000 | 805 124 € (YA +4,2 %) |
| Toim ja inv rahavirran kertymä 5 v, 1000€ | 3 139 000 € (Söfuk) | 3 173 000 € |
| Investointien tulorahoitus % | 182,9 % (Söfuk) | 547,2 |
| Kassan riittävyys, pv | 26,8 (Söfuk) | 43,7 |
| Omavaraisuusaste % | 71,6 Söfuk | 69,8 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 50,3 (Söfuk) | 54,9 |
| Kertynyt ylijäämä(aik) | 11 165 000 (Söfuk) | 6 694 000 € |
| Lainakanta | 7 736 000 € (Söfuk) | 9 483 000 € |
| Oppilaita, | 1498 | 1519/2436 (OKM)/ 2911 |
| joista aikuisia | | |
| oppisopimusopiskelijat | | |
| Rahoitusperuste (vähimmäismäärä opisk) yht | | 1394 |
| Henkilökunta konserni yht. | 304 (198) | 311 (YA 199) |
| joista opetushenk. | | ~ 131 (65 %) |
| Henk. keski-ikä | n. 45,6/7 | 46 |
| Omat kiinteistöt (jos tieto saatu) | | |
| Vuokratiloja, vuokravastuut 1000 € | | |

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|---|----------------|----------------|
| Maa- ja metsätilat | | |
| Laatu- / tai toimintakäsikirja tai vastaava | ISO 9001/14000 | ISO 9001/14000 |
| Johtamisjärjestelmä, jos kuvattu | | |
| Rehtori/kuntayhtymänjohtaja | R/ Johtaja | R/ Johtaja |

SÖFUK's kootut tiedot, YA=Yrkesakademin: YA on osa kuntayhtymää, jonka toimintaan kuuluvat ammatillisen koulutuksen lisäksi Wasa Teatern, SÖ's kultur ja on myös omistuksia ruotsinkielisistä korkeakouluista. (SÖ = ruotsinkielinen Pohjanmaa)

Liite 11. Vaasan ammattioppilaitoksen, VAMIAN asiakirjatietojen koontilomake

| Vuosi Tiedot Vaasan kaupungin asiakirjoista! | 2018 | 2020 |
|---|---|--|
| Toimialue | Vaasa /Pohjanmaa | Vaasa/Pohjanmaa |
| Omistajuus | Vaasan kaupunki | Vaasan kaupunki |
| Budjetin kokoluokka | 34 508 000 | 32 582 900 (~33 mij) |
| Taseen loppusumma | tuloslaskelma 38 679 000 | - |
| Ylijäämä/alijäämä | 1 085 293 | 3 054 164 |
| Toim ja inv rahavirran kertymä 5 v, 1000 € | | |
| Investointien tulorahoitus % | | |
| Kassan riittävyys, pv | | |
| Omavaraisuusaste % | | |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | | |
| Kertynyt ylijäämä(aik) | 9 858 672 | 14 293 480 |
| Lainakanta | | |
| Oppilaita, | | 5000 |
| joista aikuisia | | |
| oppisopimusopiskelijat | | |
| Rahoitusperuste(opisk) yht | | 2401 |
| Henkilökunta konserni (VAMIA) yht. | vak 233,5/koko aik 223, määräaikaiset 33. Vuoden lopussa henk yht 235 | 260(264), vak. 215, vuoden lopussa vak yht 208, määräaikaiset 63 |
| joista opetushenk. | - | 228 |
| Henk. keski-ikä | | |
| Omat kiinteistöt (jos tieto saatu) | | |
| Vuokratiloja, vuokravastuut | | |

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|---|-------------|-------------|
| Tiedot Vaasan kaupungin asiakirjoista! | | |
| 1000 € | | |
| Maa- ja metsätilat | | |
| Laatu-/ tai toimintakäsikirja tai vastaava | | |
| Johtamisjärjestelmä, jos kuvattu | | |
| Rehtori/ | | |

Luvat: Vaasan kaupunki; oma johtokunta+ ruotsinkielinen jaos. Toimii osana kaupungin organisaatiota, joten merkittävä osa tunnusluvuista vain kaupungin kirjanpidossa. Kuitenkin oma kirjanpito, joten kaikki opiskelijaperusteiset valtion suoritukset pelkästään ammatillisen koulutuksen käyttöön. Ts. ylijäämät käytetään investointeihin tai tasaamaan vuosittaisia eroja. Vakituinen henkilökunta vähentynyt 10 henk. 2018–2020. Mielenkiintoinen prosessien kuvaus!

Liite 12. Pohjois-karjalan koulutuskuntayhtymän asiakirjatietojen koontilomake

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Toimialue | Pohjois-Karjala | Pohjois-Karjala |
| Omistajuus | Kuntayhtymä, 12 kuntaa | Kuntayhtymä |
| Budjetin kokoluokka | 80 760 400 | 84 315 582 |
| Taseen loppusumma | 96 061 000 € | 94 28 000 € |
| Ylijäämä/alijäämä | (-) 1 143 000 (- 1,4 %) | (+) 5 229 000 (+6,2 %) |
| Toim ja inv rahavirran kertymä 5 v, 1000 € | 4 568 000 | (-) 4 597 000 |
| Investointien tulorahoitus % | 50 | 110 |
| Kassan riittävyys, pv | 209 | 161 |
| Omavaraisuusaste % | 82,8 | 88,2 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 27,1 | 16,73 |
| Kertynyt ylijäämä(aik) | 37 249 000 | 44 931 000 |
| Lainakanta | 0 | 5 831 000 (vastuut yms) |
| Oppilaita, | 8710 (15500) | 9951 (17000) |
| joista aikuisia | | |
| oppisopimusopiskelijat | 611 (opv) | 805 (opv) |
| Rahoitusperuste (am.opisk) yht | | 5174 |
| Henkilökunta konserni yht. | 765 | 699 |
| joista opetushenk. | 428 (56 %) | 472 (68 %) |
| Henk. keski-ikä | 50,9 | 49,8 |
| Omat kiinteistöt (jos tieto saatu) | | |
| Vuokratiloja, vuokravastuut 1000 € | | |

| Vuosi | 2018 | 2020 |
|---|--|---------------------|
| Maa- ja metsätilat | | |
| Laatu- / tai toimintakäsikirja tai vastaava | | |
| Johtamisjärjestelmä, jos kuvattu | Hallintosääntö 2021, BSC, oma järjestelmä, EFQM* | Hallintosääntö 2021 |
| Rehtori/kuntayhtymänjohtaja | Sama | Sama |

Opiskelijavuosimäärä (2020) 5293; ennakoitua huomattavasti parempi taloustulos! Huom! Kesäyliopisto ja kansanopisto, joissa yht. n 4200 opiskelijaa, koulutuspalvelu oy:ssä 2100 opiskelijaa. Vuositasolla 15–17 000 eri opiskelijaa. Oma laadun ja vaikuttavuuden kehittämissuunnitelma, osia DEMING, EFQM, palautejärjestelmät, vuosikello, KARVI

Liite 13. Tutkimuksen haastattelukysymykset kohdejoukolla, 2021

Haastatellaan kohdejoukon koulutuksen järjestäjien rehtorit/kuntayhtymänjohtajat, joille esitetään kaikki kysymykset. Suluissa tieto kenelle myös esitetään ao. kohdan kysymykset.

(plm = pääluottamusmies/-henkilö; hall pj. = hallituksen puheenjohtaja; tall j = talousjohtaja)

Pyydetään lupa äänittää. Vastaukset käsitellään siten, että vastaajan henkilöllisyys ei tule näkyviin. Lisäksi kerrotaan: Mikäli vastauksesta ilmenee, että se(vastaus) on seurausta valinnoista, niin toivon Teidän myös lyhyesti perustelevan miksi olette ko. valintanne tehneet.

Kerrotaan, että pyydetyistä asiakirjoista kootaan mm. seuraavia tietoja:

Omistajuus; Toimialue; Budjetin kokoluokka; Taseen loppusumma; Vakavaraisuus/omavaraisuus; Oppilaita, joista aikuisia, oppisopimusopiskelijat

Henkilökunta yhteensä, joista opettajia

Kiinteistöt m2/m3, Omia; Vuokratut, Maa- ja metsätilat

laatukäsikirja tai vastaava, jos sellainen on laadittu

Perustiedot vastaajasta

Nimi:

Tehtävä:

Perustilanne (vuoden 2018 lakiuudistus huomioiden):

1. Opetussuunnitelmat, jatko-opintokelpoisuus (myös plm)
 - a. miten paljon opintoviikoista alueen (yritysten ym. tarve) painotusten mukaisia(arvio), onko kaikissa tutkinnoissa jatko-opintokelpoisuus; poikkeukset
 - b. Onko teillä pelkästään kuntayhtymän toimialueella järjestettävää koulutusta (ei muualla Suomessa)

- c. Käytännön taitojen opetus vs. teoriaopetus ja ns. yhteiset opinnot; mitkä ovat painotukset em. opetusten välillä suhteessa valtakunnallisiin opetussuunnitelmiin?
2. Säädökset, laatuvaatimukset (tal j)
 - a. Miltä osin Teillä ylittyy laadulliset vaatimukset ja miksi ylitätte?
 - b. Onko havaittu puutteita säädösten noudattamisessa tai laatuvaatimusten noudattamisessa; mistä syystä?
 - c. Miten vaatimusten noudattamista hallitaan
 3. Rahoitus, talous (hal pj., tal j)
 - a. Perustietojen lisäksi onko erityisiä toimia, joilla Teillä on voitu pitää talous kunnossa
 - b. Onko viime vuosina tarvittu sopeutumistoimia, YT-neuvotteluja tms. ja miten ne on toteutettu. (Lakimääräisesti, vai yli sen?)
 - c. Miten taloustilannetta(muutoksia) seurataan johdon ja henkilökunnan keskuudessa
 4. Koulutuksen saatavuus, järjestäjäverkko, opiskelijahuolto, syrjäytyminen (plm ja opiskelija) (vrt 2 kysymys)
 - a. Miten kattava Teidän toimipisteverkkonne on maakunnan alueella; onko opetusta saatavilla jokaiselle halukkaalle? Huom! etäisyydet oppilaitos/opiskelija?
 - b. Miten Teillä hallitaan oppilaiden terveydenhuoltoa, sosiaalisia palveluja ja erityisopetusta.
 - c. Mikä on keskeyttämisprosentti? Onko siinä eroja toimipisteiden välillä ja jos on niin mistä syystä eroja arvioidaan olevan?
 - d. Onko Teillä toimia, joilla jokainen nuori pyritään saamaan ammatillisen koulutuksen piiriin; millaisia ne ovat?
 - e. Muut toimet syrjäytymisen ehkäisemiseksi
 5. Toimintaympäristö (hall pj., tal j, plm ja opiskelija)

- a. a1.Toimitilojen nykyaikaisuus, kone- ja laitekanta; a2.miten arvioidaan niiden vastaavan työelämän vaatimuksia?
- b. Miten opiskelijoiden ja henkilökunnan viihtyvyydestä huolehditaan?
- c. Millaiset ovat kulkuyhteydet ja asuntolapalvelut?
- d. Onko teillä opetuksen toteuttamista yhdessä yritysten kanssa pl. työssäoppiminen

Toiminnanohjaus, johtamisjärjestelmä, strategia(kaikki)

6. Nykyinen järjestelmä (2018) (muuttiko uusi laki painotuksia)
 - a. Millainen on Teidän toiminnan/johtamisen ohjausjärjestelmä
 - b. Mitkä ovat nykyiset erityiset painotukset seuratussanne toimintanne? Miksi olette ko valintanne tehneet
 - c. Mitä asioita voidaan eri tasoilla seurata, toimihenkilöjohto, luottamushenkilöt, henkilökunta ja opiskelijat?
7. Opetuksen kehittäminen, digitaalisuus (plm ja opiskelija)
 - a. Onko opetuksen kehittäminen jatkuvaa ja miten se Teillä toteutetaan
 - b. Lähiopetus vs. etäopinnot?
 - c. Syrjäytymisen huomioiminen opetuksen kehittämisessä
8. Yhteistyö sidosryhmien kanssa, palautejärjestelmät (hall pj, tal j, sovelta plm ja opiskelija)
 - a. Miten Te keräätte ja huomioitte yritysten ja yleensä elinkeinoelämän tarpeet koulutustarjonnan kehittämisessä?
 - b. Entä opiskelijoiden mielipiteen keräys koulutustarjonnan suunnittelussa
 - c. Opiskelijoiden ja yritysten palautteen kerääminen koulutuksista ja muista palveluista; miten toteutetaan?

- d. Henkilökunnan palaute ja henkilöstökyselyt; ovatko säännöllisiä ja onko niissä erityisiä painotuksia, joihin johto kiinnittää huomiota?
 - e. Mikä on omistajien (kuntien) vaikutus toimintanne ohjaamisessa?
9. Maakunnalliset odotukset (hall pj, tal j)
- a. Miten maakunnan strategiasuunnittelu vaikuttaa koulutuksen järjestäjän toimintaan?
 - b. Onko sellaisia erityiskysymyksiä, jotka näkyvät vain Teidän toimialueellanne?
10. Millaiset ovat teidän strategiset painotuksenne ja miksi? (hall pj, tal j)
11. Tulevaisuuden haasteet, ennakointi (hall pj, tal j, plm ja opiskelija)
- a. Miten Teidän organisaationne ennakoi muutoksia ja miten niihin reagoidaan eri sidosryhmissä? Esimerkkinä muutosvastarinta ja miten johto hoitaa muutostilanteet?
 - b. Seuraavien kysymysten tarkoitus on kuvata Teidän organisaationne kykyä reagoida muutostarpeisiin yleensä, ei siis pelkästään koronaan:
 - i. d1. Onko Teillä jokin erityinen menetelmä tai toimielin ennakoimassa muutoksia? d2. Miten Teillä järjestettiin toiminta 17.3.2020 alkaen? d3. Mitkä olivat suurimmat vaikeudet ja miten ne saatiin hoidettua? d4. Jälkiseuraukset?

Tulevaisuuden toimintamalli (2028) (hall pj, tall j, myös soveltaen plm ja opiskelija)

12. Tulevaisuuden haasteet, ennakointi:
- a. Mitkä asiat ovat suurimmat haasteet ammatilliselle koulutukselle Teidän toimialueellanne seuraavan kymmenen vuoden aikana?
 - b. Miten toimintaympäristönne ja yhteiskunta on mielestänne muuttumassa seuraavien kymmenen vuoden aikana?
 - c. Millaisia odotuksia Te näette olevan tulevaisuuden ammatilliselle koulutukselle (yleisesti)? (Kuvanne tulevaisuudesta verraten aikaisemmin kysytyyn alueen näkymiin)

- d. Miten Teidän mielestänne **tulevaisuuden ammatillinen koulutusorganisaatio** toimii ja miten koulutus on järjestetty?
 - e. Mitkä ovat suurimmat uhkatekijät ja mahdollisuudet ammatillisen koulutuksen järjestämiselle Suomessa?
 - f. Mitkä ovat suurimmat haasteet/uhat alueellanne ammatilliselle koulutukselle?
 - i. Miten Te vastaatte ko. haasteisiin?
 - g. Mitkä ovat teidän vahvuutenne vastata (yleensä) haasteisiin ja miten Te hyödynnätte niitä?
 - h. Mikä on yritysten rooli tulevaisuuden opetuksen järjestämisessä
 - i. Miten varmistatte talouden kestävyyden?
 - j. Oppivelvollisuuden pidentymisen vaikutus järjestämiseen?
 - k. Mitkä ovat keskeiset painopisteet (2–4) kehittämissänne? Miksi valitsitte ko vaihtoehdot?
 - l. Muuta?
13. Onko jokin toimintanne vaikuttava tärkeä asia jäänyt kysymättä ja mikä se on
14. ja miksi se vaikuttaa merkittävästi? (13 ja 14 jokainen)