

Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmän toimijoina

KIT-projektin kuvaus ja koulutuksen järjestäjien innovatiivisuuden edellytykset

Kari Korpelainen

Erikoistutkija, FT
Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen
tutkimus- ja koulutuskeskus
Professori
Tallinnan yliopisto
kari.korpelainen@uta.fi

Soili Saikkonen

Projektipäällikkö, VTM
Päijät-Hämeen koulutus konserni
soili.saikkonen@phkk.fi

Yhteiskunnan kehityksen tärkeimpiä ilmiöitä on verkostoituminen, joka on tärkeä näkökohta myös innovaation kontekstissa. Kansallisesti ja kansainvälisesti on olemassa organisaatioiden yhteistoimintaan nojaavia julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioita ja niiden välisiä pelisääntöjä, jotka yhdessä muodostavat enemmän tai vähemmän selkiintyneitä innovaatiojärjestelmiä. Innovaatiojärjestelmä on tässä yhteydessä ymmärretty uuden tiedon tuottamista ja sen jakamista edistävien toimijoiden muodostamaksi yhteistoiminnalliseksi kokonaisuudeksi (Korpelainen 2009). Näkemys innovaatiojärjes-

telmästä on systeeminen: innovaatiojärjestelmä koostuu toimijoista, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja muun ympäristön kanssa. Kukin innovaatiojärjestelmän toimija on *avoin järjestelmä* (alasysteemi), joka on yhteydessä ympäristöönsä. Avoimuus mahdollistaa ongelmien tai ideoiden tunnistamisen ja tuotosten jakamisen, joiden kautta järjestelmän eri osapuolet ovat yhteydessä toisiinsa.

Ammatillinen koulutus ja innovaatiojärjestelmä

Kansallisen innovaatiostrategian (2008) myötä innovaatiopolitiikassa ollaan siirtymässä uuteen vaiheeseen, joka korostaa aikaisempaa

laajempaa osallistumista innovaatioympäristön toimintaan. Useiden toimijoiden yhteiset innovaatioprosessit vaativat monien tasojen ja toimijoiden huomiointia sekä uusien roolien löytämistä (Harmaakorpi & Tura 2008). Koulutus nähdään nyt tärkeänä osana innovaatiojärjestelmää, ja se asettaa uusia vaatimuksia oppilaitoksille. Yliopistojen rooli innovaatiotoiminnassa on nähty selkeämmin, mutta ammatillisen koulutuksen yhteys innovaatiojärjestelmään on tähän saakka ollut varsin selkiytymätön. Poliitiikka- ja kehittämisohjelmien mukaan ammatillisen koulutuksen asemaa innovaatiojärjestelmän osana tulee vahvistaa.

Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle 2008 ottaa kantaa myös ammatillisen koulutuksen rooliin innovaatiojärjestelmässä. Siinä todetaan:

”Ammatillisen koulutuksen roolia innovaatiojärjestelmässä vahvistetaan. Toeutetaan ammattiopistostrategian mukaiset toimet, joilla vahvistetaan koulutuksen järjestäjien palvelukykyä ja rakenteita. Laajennetaan työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja kytketään tiiviimmin yhteen koulutusta ja työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistoimintaa. Tavoitteena on, että koulutuksen järjestäjien koulutus- ja kehittämispalvelut tukevat yritysten ja työpaikkojen tuotanto- ja palveluinnovaatioiden kehittämistä sekä uusiin innovaatioihin perustuvan yritystoiminnan synnyttämistä” (2008, 10).

Myöhemmin (2008, 28-29) selonteossa esitetään, että ammatillisen koulutuksen strategiset tehtävät innovaatiojärjestelmän osana painottuvat elinkeino- ja muun työelämän tarvitseman relevantin ja korkealaatuisen ammatillisen osaamisen tuottamiseen ja osaavan työ-

voiman saatavuuden turvaamiseen. Tämän ohella ammatillisen koulutuksen rooli elinkeino- ja muun työelämän kehittämisessä ja palvelutoiminnassa kasvaa. Ammatillisen substanssiosaamisen kehittämisen ohella tulee myös vahvistaa valmiuksia oman osaamisen, työn ja työyhteisöjen kehittämiseen sekä tukea yrityksissä ja työpaikoilla tapahtuvaa innovaatio- ja kehittämistoimintaa. Innovaatiojärjestelmän tukeminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjät ovat riittävän suuria tai muutoin vahvoja koulutuksen järjestäjiä. Niiden toimintojen tulee kattaa kaikki ammatillisen koulutuksen palvelut, kehittämistoiminnot ja opetusyksiköt.

Vaatimukset ovat siis suuret. Ammatillinen koulutus on nyt nähty osana alueellista innovaatioympäristöä, mutta sen rooli on osittain epäselvä. Ammattikorkeakoulujen rooli innovaatiojärjestelmän toimijana on kyllä huomioitu strategia-asiakirjoissa. Sen sijaan perusasteen ammatillisen koulutuksen roolia on kuvattu suhteellisen vähän. Esimerkiksi kansallisessa innovaatiostrategiassa mainitaan, että teoreettisen osaamisen rinnalla tarvitaan ammatillista osaamista sekä korostetaan innovaatiotoimintaa kaikilla koulutusasteilla mutta kuvauksia perusasteen ammatillisen koulutuksen roolista ei juurikaan löydy. Sen roolia innovaatiojärjestelmässä onkin syytä tehdä näkyväksi.

KIT-projekti

Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmän toimijoina projekti (KIT) kuuluu opetusministeriön valtakunnalliseen ESR-kehittämisohjelmaan Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen. Rahoittajana toimii Oulun lääninhallitus ja toteuttamisaika

on 1.8.2008 - 31.12.2011. Projektin pää- tavoitteena on rakentaa alueellisesti ja valtakunnallisesti vahvoja innovaatioi- den kehittämiseen liittyviä mekanisme- ja, jotka osallistavat erilaisia koulutuk- sen järjestäjiä eri koulutuksen tasoilla mukaan innovaatiojärjestelmän kehittä- miseen. Projektissa luodaan uusia työ- elämälähtöisiä toimintamalleja koulu- tuksen järjestäjien oman henkilöstön osaamisen johtamiseen ja henkilöstön kehittämistarpeiden ennakointiin, jotta innovaatiojärjestelmän tarpeisiin voi-

daan vastata aikaisempaa paremmin. Projektin kohderyhminä ovat ammatil- liset oppilaitokset ja ammattikorkeakou- lut sekä niiden henkilöstö. KIT on ver- kostohanke, jossa toimijoina ovat Kou- lutuksen Järjestäjien yhdistys ry, Tampe- reen Yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, ARENE ry ja Opetusalan Ammattijärjestö OAJ sekä Hämeen Ammattikorkeakoulun Ammatillinen Opettajakorkeakoulu ja Päijät-Hämeen koulutus konserni.



Kuvio 1. KIT-järjestelmän kuvausmalli.

Projektin toimenpiteiden perustana ovat opetusministeriön Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman 2007–2012 linjaukset, eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan raportti Alueelliset innovaatioympäristöt (2005) sekä Kansallinen innovaatiostrategia (2008). Koulutuksen tutkimus- ja kehittämissuunnitelmassa todetaan, että oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen on opettajan oikeus ja velvollisuus mutta opetushenkilöstön täydennyskoulutuksesta vastaa ensisijaisesti työnantaja. Projektin tavoitteena on edistää opettajien täydennyskoulutuksen suunnitelmallisuutta sekä täydennyskoulutusyhteistyötä alueellisesti ja valtakunnallisesti. Osaamisen kehittämisessä tulevat painottumaan työyhteisökohtainen koulutus ja oppilaitosten kehittämistyön monipuolinen tuki. KIT-projekti on vahvistaa osaltaan koulutuksen järjestäjien välistä yhteistoimintaa henkilöstön kehittämisessä.

Kuviossa 1 on kuvattu KIT-projektin tavoitteet ja toimintatavat. Tavoitteena on tehdä näkyväksi ammatillisen koulutuksen roolia innovaatiojärjestelmässä sekä vahvistaa yksilöiden ja organisaatioiden kykyä vastata tämän roolin asettamiin vaatimuksiin. Keinoina käytetään verkostoissa työskentelyä sekä toimintatutkimuksellista otetta. Projektissa toteutettava tutkimustyö on projektin tavoitteita ja toimenpiteitä tukevaa ja se sisältää projektin aloitusvaiheen kyselyn sisällön suunnittelun ja arvioinnin, projektin aikana toteutettujen toimintatutkimusten suunnittelun ja toteutuksen sekä projektissa toteutettavien tutkimusten ohjauksen ja arvioinnin.

KIT-hankkeessa on tarkoitus osallistaa alueellisesti ja valtakunnallisesti koulutuksen järjestäjiä eri koulutuksen ta-

soilla mukaan innovaatiojärjestelmän kehittämiseen. Ammatillisen koulutuksen aluekehitystehtävää ja sen roolia osaamis- ja innovaatiojärjestelmän osana pyritään tukemaan henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla. Osaamisen kehittäminen on väline, jonka avulla ammatillinen koulutus voi vastata työelämätarpeisiin ja vahvistaa innovaatiojärjestelmää. Ammatillisen koulutuksen roolin vahvistuminen nousee siis koulutuksen järjestäjäorganisaatioiden sisältä niiden henkilöstön jäsenten ja heidän osaamisensa kautta. Tällöin toiminnan vaikuttavuuden voidaan katsoa olevan vahvinta.

Innovatiivisuuden tulkinta

Innovaatioilla voidaan ymmärtää arvoa uusia, todennetusti arvoa tuottavia ratkaisuja. Ne voivat olla uusia ”koko maailmalle” (ns. aidot innovaatiot) tai väljemmän määritelmän mukaan uusia vain käyttäjälleen/soveltajalleen. Ne voivat olla tuote-, palvelu- tai menetelmäinnovaatioita (prosessi-innovaatio). Nykyisin puhutaan usein myös sosiaalisesta innovaatiosta ja liiketoiminta- tai konsepti-innovaatiosta.

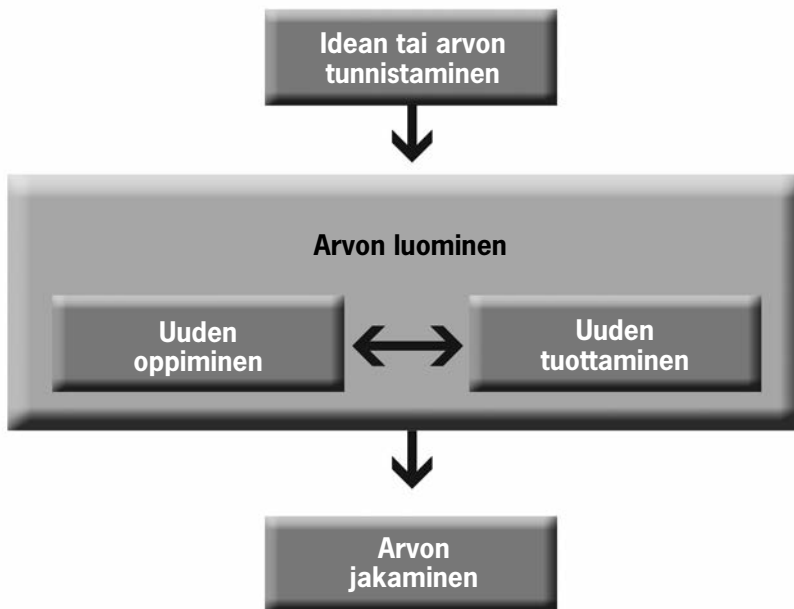
Luovuuden ja innovatiivisuuden käsitteitä voidaan lähestyä eri näkökulmista. Tarkastelunäkökulmasta riippuen mainitut käsitteet voidaan nähdä joko eri käsitteinä tai synonyymisesti. Psykologisessa tutkimuksessa käytetään yleensä termiä luovuus. Erityisesti liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa on 1990-luvulta alkaen käytetty luovuuden sijasta käsitettä innovatiivisuus. Tämä johtuu osin siitä, että luovuus ei aina synnytä innovaatioita, joihin liittyy tiettyä tarvehakuisuutta ja tavoitteellisuutta. Innovatiivisuus voidaan nähdä yläkäsitteenä,

taitona saada aikaan uudisteita, ja luovuus alakäsitteenä, taitona synnyttää ideoita (Korpelainen 2005). Innovatiivisuuteen kuuluu näin ollen idean toteuttamisvaihe, mutta luovuuteen se ei sisälly. Toisenlaisiakin tulkintoja esiintyy. Miettinen (1996, 32) yhdistää innovatiivisuuden luovuuteen ja uudistuksellisuuteen ja määrittelee luovuuden koko innovaatioprosessin, niin toimijoiden, toiminnan kuin tuotoksenkin, ominaisuutena.

Diffuusiotutkimuksessa innovatiivisuuden käsitteellä on tarkoitettu aikaa, joka on kulunut innovaatiota koskevan informaation tiedoksi saamisesta innovaation omaksumiseen (Kolehmainen 1997, 154). Rogers määrittelee innovatiivisuuden uuden idean omaksumisnopeutena verrattuna omaksujan yhteisön muihin jäseniin (Rogers & Shoemaker 1971, 29; Kolehmainen 1997, 154). Tämän mukaan ensimmäisenä uusia innovaatioita tai uusia koulutus- tai työ-

menetelmiä luovat tai soveltavat oppilaitokset ovat muita innovatiivisempia.

On pitkälti tieteenalakysymys puhummeko luovuudesta vai innovatiivisuudesta. Innovatiivisuus on sosiaalinen prosessi. Sama pätee luovuuteen: esimerkiksi Csikszentmihalyin (1997; 1999) ns. kenttäteorian mukaan merkittävällä tavalla luovaksi (ns. Big C) kutsuminen edellyttää kentän, mielipidejohtajien toteamusta yksilön tai tuotteen luovuudesta. Kun asetamme koulutuksen innovaation yhteyteen, olemme lähellä työelämää ja hyödyntämisaspektia; siksi tässä yhteydessä on ehkä luontevampaa puhua innovatiivisuudesta kuin luovuudesta. Olennaista on ymmärtää se, että innovatiivisuuteen sisältyy sekä ideoiden omaksuminen/oppiminen että niiden tuottaminen. Innovatiivisuuden keskeinen edellytys on myös ideoiden, ongelmien tai ongelma-alueiden tunnistaminen. Lisäksi ideat pitää jakaa (joko vastikkeelli-



Kuvio 2. Innovatiivisuuden olemus (Korpelainen 2009).

sesti tai vastikkeettomasti), jotta ne leviäisivät. Em. projektissa omaksuttua näkemystä innovatiivisuudesta voidaan myös havainnollistaa kuviolla (kuvio 2).

Innovatiivisuus on yksilöiden ja yhteisöjen keskeinen innovaatioiden kehittämisessä ja niiden hyödyntämisessä tarvittava taito. Viime aikoina on kiinnitetty huomiota erityisesti luovuuden ja innovatiivisuuden yhteisöllisyyteen. Näistä lähtökohdista innovatiivisuus määritellään tässä yhteydessä seuraavasti (Korpelainen 2009): *Yksilön tai yhteisön innovatiivisuus on ratkaistavien ongelmien tai arvoa tuottavien ideoiden tunnistamista, ideoiden nopeaa omaksumista ja/tai uusien, arvoa tuottavien ratkaisujen jatkuvaa tuottamista sekä niiden jakamista tarvitsevien ja kiinnostuneiden kanssa.*

Määritelmä soveltuu hyvin koulutuksen kontekstiin korostaessaan oppimista. Se pyrkii esittämään innovatiivisuuden avainalueet, ja sitä on hyödynnetty tässä esitellyssä Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmän toimijoina -projektissa (KIT) ja siihen liittyvän kyselyn suunnittelussa. Eri koulutusjärjestelmän tasoilla innovatiivisuus voi näyttäytyä eri tavoilla. Ammattikorkeakouluissa uuden tiedon tuottamisaspekti painottuu ilmeisesti enemmän kuin toisen asteen oppilaitoksissa.

Oppilaitosten innovatiivisuuden lähtökohtia kartoittava kysely

KIT-projektissa kartoitettiin keväällä 2009 koulutuksen järjestäjäorganisaatioiden innovaatiojärjestelmän kehittämisen ja henkilöstön kehittämisen käytäntöjen nykytilaa. Kyselyn suunnittelusta ja sen analysoinnista vastasi FT Kari Korpelainen ja sen toteuttamisessa oli mukana koko projekti-

henkilöstö. Kyselyn vastaajat (N=27) ovat kuntayhtymäjohtajia, rehtoreita, henkilöstö-, hallinto- ja talousjohtajia, opetusala- tai koulutusjohtajia, henkilöstöpäälliköitä ja tutkimus- tai kehittämisspäälliköitä. Vastaajien työssäoloaika nykyisessä organisaatiossa vaihtelee 7-31 vuoden välillä. Vastaajien organisaatiot edustavat toista astetta ja ammattikorkeakouluja, jossakin organisaatiossa ovat myös lukiot. Koulutuslaitokset ovat yleensä monialaisia. Vastaajien organisaatioiden oppilasmäärä vaihtelee välillä 62-12000 opiskelijaa. Suurin osa vastaajista (87 %) on organisaationsa johdoryhmän jäseniä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui tammi-maaliskuun 2009 aikana. Vastauksia karhuttiin kaksi kertaa. Vastausprosentiksi tuli lopulta 38. Kysymykset ovat avoimia ja niitä on taustakysymyksineen 35. Ne ovat osittain johdettuja edellä esitetyistä määritelmistä. Niinpä kiinnostuksen kohteina ovat olleet mm. innovaation tunnistaminen ja innovaatiolähteet, innovaatioiden omaksuminen ja omaksumisnopeus sekä innovaatioiden tuottaminen ja niiden jakaminen koulutusorganisaatioiden sisällä ja ulospäin. Osa kysymyksistä on suoria, osa epäsuoria. Epäsuorilla kysymyksillä on haluttu selvittää, missä määrin innovatiivisuus koetaan parhaille koulutuslaitoksille ominaisena, siis tavoiteltavana, ja mitä osaa innovatiivisuus tällä hetkellä vastaajien käsitysten mukaan näyttelee kehittämistoiminnassa. Lisäksi on pyritty hahmottamaan kuvaa koulutusorganisaatioiden käyttämistä kehittämisen keinoista ja välineistä sekä niitä tukevista järjestelmistä. Koska oletettiin innovaation olevan vielä ainakin jonkin verran uusi ja jäsentymätön pyrittiin myös saaman kuva siitä, mitä innovaatiolla ammatillisen koulutuksen yhtey-

dessä ymmärretään. Vielä kiinnosti suh-
tautuminen innovatiivisuuden kehittä-
mistä kohtaan yleensä ja erityisesti myös
motivaatio osallistua KIT-projektiin sekä
pyrkimysten realisoitumisen esteet ja
edellytykset.

Millaisia ovat parhaat koulutusorganisaatiot ja mitä niiltä voi oppia?

Epäsuorasti kysyttiin mm. seuraava
kysymys: Mikä erottaa parhaat
ammattilliset koulutusorganisaatiot
muista ammatillisista koulutusorgani-
satioista? Tarkoituksena oli saada sel-
ville, kuinka selvästi innovatiivisuus
mielletään huippu- tai malliorganisaat-
tion toimintaan kuuluvaksi. Vastaukset
varioivat varsin paljon. Vastaajien mu-
kaan parhaat erottuvat ensinnäkin siten,
että ne ovat selvästi fokusoituneet jo-
honkin tärkeänä pitämäänsä arvoon.
Erityisesti **asiakasajattelu** mainitaan.
Parhaat koulutusorganisaatiot erottuvat
muista vastaajien mukaan myös **tuotok-
sillaan**, ennen kaikkea valmistuneiden
opiskelijoiden osaamisella. Opiskelijoi-
den opiskelun tehokkuus ja heidän op-
pimisensa mainitaan myös usein. Par-
haat saattavat erottua myös siinä, millai-
sen oppimisympäristön ne kykenevät ai-
kaansaamaan opiskelijoille (ja myös hen-
kilöstön jäsenille).

Parhaat erottuvat varsin monien vas-
taajien mukaan myös siinä, että ne ovat
konnektoituneet hyvin sidosryhmiinsä.
Erityisesti **työelämäyhteydet** ovat avain-
asemassa. Lisäksi muiden kouluttajien
ja yhteiskunnallisten toimijoiden kans-
sa tehtävä yhteistyö, kansainvälinen toi-
minta, imago ja markkinointi mainitaan
parhaita muista erottelevina tekijöinä.

Kehittäminen on parhaiden koulu-

tuusorganisaatioiden keskeinen tunnus-
merkki. Useat vastaajat näkevät laadun
ja laadunvarmistuksen pätevyyden erin-
omaisuuden mittana. Lisäksi viittauksia
innovatiivisuuteen esiintyy: muita pa-
rempi toimintaympäristön muutoksiin
reagoimisnopeus tai joustava toiminta-
pa on mainittu miltei yhtä usein kuin
laatu parhaiden koulutuslaitosten piir-
teinä. Ei voi kuitenkaan välttyä vaiku-
telmalta, että jatkuvaan (pienempään)
parantamiseen uskotaan kehityksen
mallina innovaatiota ja innovatiivisuut-
ta enemmän.

Ammattillisen koulutuksen innovaa-
tiot ovat vastaajien mukaan uusia tuot-
teita tai palveluita, uuden teknologian
käyttöönottoa, oppimisympäristöjä, me-
netelmiä, laatua, rohkeutta, vanhan lik-
vidointia, toiminnan kehitysharppauk-
sia, uudisteiden havainnoimista ja no-
peaa käyttöönottoa. Innovaation pitää
tuottaa jossain suhteessa arvoa. Vastaa-
jat mainitsevat useita omissa organisaat-
tioissaan toteutettuja innovaatioita. Ne
ovat hyvin erilaisia uutuusasteeltaan.
Myös idea, joka on uusi käyttäjälle, hy-
väksytään innovaatioksi. Kouluissa voi
joidenkin vastaajien mielestä syntyä in-
novaation ankaramman määritelmän-
kin täyttäviä, ”maailmalle uusia” ajatuk-
sia. Ne syntyvät ongelmalähtöisesti
ja/tai projekteissa.

Vain vähän on viittauksia **henkilös-
tön kehittämiseen ja henkilöstön osaa-
miseen** parhaita muista erottavina teki-
jöinä. Tämä on yllättävää sikäli, että ke-
hittäminen vaatii sekä korkealuokkaista
osaamista että sen jatkuvaa kehittämis-
tä. Sen sijaan kysyttäessä, mitkä ovat
suurimmat kehittämishaasteet organi-
saatiossasi, jotta se olisi yksi parhaista
koulutusorganisaatioista, **henkilöstön
osaamisen kehittämistä pidettiin kes-**

keisenä haasteena. Henkilöstön osaaminen nähtiin siis keinona pyrittäessä parhaiden joukkoon, mutta ei silmiinpistävästi parhaiten organisaatioiden ominaisuutena. Osaamiskartoitukset, oikea rekrytointi, osaamisen ja johtamisen kehittäminen sekä henkilöstöjohtamisen yhteiset käytännöt ja linjaukset mainittiin myös. Lisäksi henkilöstön kehittämishjelman ja työolobarometrin palautteen hyödyntäminen, henkilöstökoulutus ja henkilöstön motivaation ylläpitäminen ovat esitettyjä keinoja pyrkiä parhaiden joukkoon. Samoin tuodaan esiin pedagogisen kehittämisen varmistaminen henkilöstön sitouttamisen ja esimiesten kouluttamisen avulla. Tällä alueella on selvästi menossa voimakasta kehitystyötä.

Kokonaisvaltaisen **toimintajärjestelmän kehittämistä** ja toiminnan yhtenäistämistä pidettiin tärkeänä. Ydintehävien (prosessien) ajantasaistaminen, tavoitteiden kirkastaminen läpi koko organisaation ja kyky käyttää tietoa kehittämisen ja strategisten valintojen perustana ovat myös mainittuja keinoja.

Koulutuksen kehittäminen on monen vastaajan mielestä keino, johon pitää panostaa oppilaitoksen pyrkiessä parhaiten tasolle. Aikuiskoulutuksen kehittäminen ja toimintamallin uudistaminen, uudet koulutustuotteet, joustavien opintoväylien luominen ja opintojen keskeyttämisen vähentäminen mainitaan tässä yhteydessä. Tavoitteeksi esitetään tutkinnon suorittaneiden opiskelijoiden prosentuaalisen määrän nousu ja paremmat oppimistulokset.

Vastaajien huomio kiinnittyy myös **strategiaan** kärkiorganisaatioiden joukkoon pyrkimisen edellytyksenä. Ammatitopistostrategia mainitaan. Strategisen

johtaminen niin, että strategiat saadaan aktiivisesti käyttöön ja seurantaan, sitoutuminen yhteisiin kriittisiin tavoitteisiin ja yhteinen panostus “keihäänkärkien” läpiviemiseen ovat tärkeinä nähtyjä menettelytapoja.

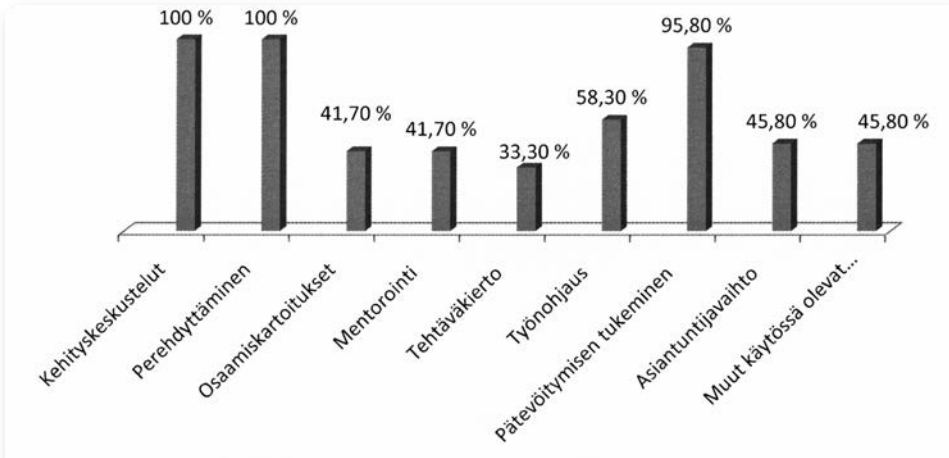
Vain kaksi vastaajaa näkee **laadun kehittämisen** keinona, jolla heidän koulutusorganisaationsa pääsisi parhaiten tasolle. Tämä johtunee laadunkehittämisen arkipäiväistymisestä ja yleistymisestä ja siitä, että monet koulutuslaitokset ovat kiinnittäneet laatuun suurta huomiota. Vastaajat painottavat yhteisen kehittämisen merkitystä: koko **organisaatiota koskeva yhteinen kehittäminen** on yhdessä organisaatiossa koettu niin tärkeäksi, että sen varmistamiseksi tehtiin organisaatiouudistus. Byrokratian vähentäminenkin tuodaan esille.

Käytössä olevat johtamisen ja henkilöstöhallinnon keinot

Vastaajien organisaatiot käyttävät johtamisen apuna kattavasti perehdyttämistä ja kehityskeskusteluja. Asiantuntijavaihto on käytössä miltei jokaisessa koulutusorganisaatiossa. Muita usein käytettyjä keinoja ovat työnohjaus, mentorointi ja tehtäväkierto (taulukko 1, sivulla 46).

Henkilöstön osaamisen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen tavat vaihtelevat paljon organisaation eri tulosalueilla ja yksiköissä, riippuen pitkälti esimiehen painotuksista henkilöstöasioissa. Kehityskeskustelut ovat organisaation eri osissa vaihtelevasti käytössä, kaikki eivät niitä toteuta, ja ne ovat usein muodollisia. Suurella enemmistöllä vastaajien organisaatioista on pyrkimystä henkilöstön osaamistarpeiden ennakoin-

Taulukko 1. Vastaajien organisaatioiden käyttämät johtamisen ja henkilöstöhallinnon toimintatavat.



tiin. Niitä ei aina arvioida systemaattisesti, vaan tapauskohtaisesti, usein muutosten yhteydessä.

Melkein kaikissa oppilaitoksessa tehdään työelämän tarvitseman osaamisen ennakointityötä: aktiivisuus ja muodot vaihtelevat paljon. Oma ennakointijärjestelmä on vajaalla kolmanneksella. Ennakointiraporttien ja -tilastojen seuraminen mainitaan usein keinoina osaamistarpeen arvioinnissa. Vajaa puolet vastaajista ilmoittaa, että organisaatiolla on joku säännöllinen neuvottelukunta, ammattiosaamisen toimikunta, toimialaraati tms. ennakoinnin tukena. N. 60 % vastaajista ilmoittaa, että heillä on tiivis yhteistyö työelämän kanssa. Uusia järjestelmiä työelämän osaamistarpeiden ennakointiin kehitetään parhaillaan (mm. wiki-tietokanta).

Minkälaisia opetusmenetelmiä on käytössä luokkaopetuksen ohella?

Työssäoppimisen merkitys on korostunut huomattavasti viime vuosina ja osa siitä toteutetaan

kansainvälisesti. Oppiminen on usein **projektioppimista**: erilaisia työelämän kanssa tehtäviä projekteja on jatkuvasti. Työelämäjaksot, vaihtuvat oppimisympäristöt, rittäjyyteen liittyvät käynnit ja työelämään viedyt "luokat" mainitaan opetuksen metodeina. Harjoitusryitykset ja virtuaaliyrittöystoiminta, työpajat ja työsalit, opetuskeittiöt, laboratoriot, opetus luonnossa ja käytännön töiden ohjaus jne. ovat myös käytettyjä menetelmiä ja oppimisympäristöjä. Yhä useammin opitaan työpaikoilla ja osaminen todennetaan näyttöjen avulla. **Verkko-opetusta, monimuoto-opetusta ja etäopetusta** sovelletaan useissa koulutusorganisaatioissa. **Pariopetus, pienryhmäopetus ja klinikkaopetus** ovat myös käytettyjä opetuksen keinoja. **Problem based learning** -menetelmän mainitaan. Noin viidesosa ilmoittaa organisaatiossaan käytettävän **elämyspedagogiikkaa** ym. muita innovatiivisia opetusmenetelmiä. Joitakin kursseja toteutetaan täysin verkossa. Yksi verkko-opetusryhmä suorittaa datanomi- ja merkonomitutkintoa verkko-opintoina Fuengirolasta käsin. Koulutusorganisaatioilla on käytössä perinteisten opetus-

välineiden lisäksi sähköisiä oppimisasi-
alustoja tai verkko-opetusvälineitä.

Uusia ratkaisuja otetaan käyttöön jat-
kuvasti. Välineistöstä ei näytä olevan
puutetta. Tietotekninen välineistö on
melko ajantasaista ja sitä uudistetaan jat-
kuvasti. Uusien välineiden ja menetel-
mien käytön oppiminen on sen sijaan
haaste koulutusorganisaatioiden henki-
löstölle.

Toiminnan kehittämisen suunnitelmallisuus

Ylivoimainen enemmistö vastaajis-
ta on sitä mieltä, että oman orga-
nisaation kehittäminen on syste-
maattista. Siihen on myös panostettu: se
näkyi opetussuunnitelmien kehittämi-
senä, hankkeissa mukana olemisena ja
asiantuntijaryhmien työssä.

”Oppilaitoksella on yhteinen strate-
gia, joka on jalkautettu tulosalueille
ja aikuiskoulutuksessa myös tiimitai-
soisiksi tavoitteiksi.”

”Kehittämissuunnitelmia tehdään eri
näkökulmista ja näitä näkökulmia
ohjaavat kulloisetkin painopistealue-
et, jotka määritellään strategiassa ja
tarkentuvat kehitysohjelmassa.”

Valtaosassa organisaatioista kehittä-
miseen on nimetty erityishenkilöstöä.
Vajaalla puolella on oma kehittämissy-
ksikkö, mutta niitä voi olla jonkin verran
enemmänkin. Yhdessä organisaatiossa
kehittämistehtävissä työskentelee peräti
35 henkilöä. Kehittämistä on sisällyt-
etty luonnollisesti myös muihin
kuin varsinaisiin kehittämistehtäviin.
Tutkimuspäällikön olemassaolon mai-
nitsee vain yksi vastaaja, mikä heijasta-
nee tutkimuksen muuhun kehittämi-

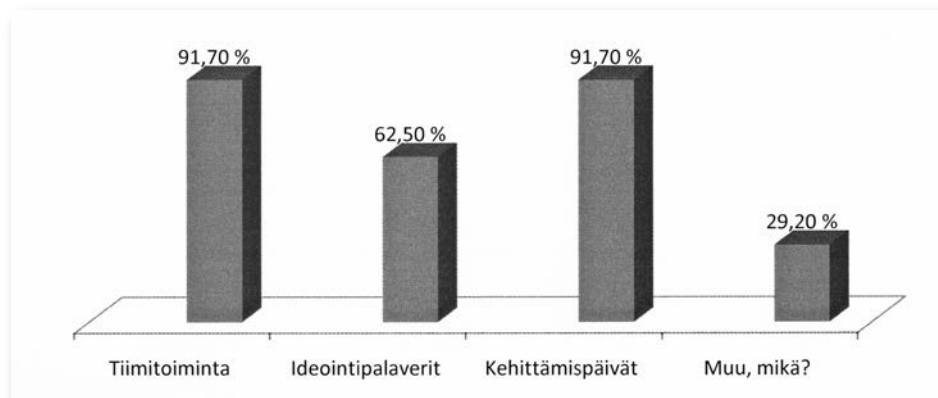
seen nähden vähemmän merkittäväksi
koettuun rooliin ammatillisissa koulu-
tusorganisaatioissa.

Kehittämisen menetelmät

Kehittämisessä on selvästi kiinni-
tetty huomiota jatkuvaan paran-
tamiseen. Kysyttäessä ”Mikä tai
mitkä seuraavista toiminnan kehittämi-
sen järjestelmistä ovat käytössä? In-
novaatiojärjestelmä, mikä?” saatiin vas-
tauksia sen sijaan vain neljä. Innovaa-
tiojärjestelmää ei koulutusorganisaat-
ioilla pääsääntöisesti ole. Kytkeytymi-
nen innovaatiojärjestelmään tapahtuu
aluekeskusohjelman ja henkilöstön ke-
hittämisen kautta. Kehittäminen tapah-
tuu suurelta osin hankepohjaisena, koh-
teena opetuksen tai osaamisen kehittä-
minen. Toiminnan ja opetuksen kehit-
tämiseksi on koko ajan hankkeita.
Muina kehittämisen menetelminä tuo-
daan vielä esille kehittämisspälliköt, la-
tutiimit, toimintajärjestelmät prosessi-
kuvauksineen, poikkialaiset kehittämis-
ryhmät ja yhteistyö muiden koulutusor-
ganisaatioiden kanssa. ESR-rahoitteisil-
la hankkeilla sekä OPH:n kehittämisra-
hoilla on ollut erittäin merkittävä rooli
oppilaitosten ja opetuksen kehittämisessä.

Poikkialaisuus, projektoituminen, tii-
mityö ja yhteistyön lisääntyminen mui-
den organisaatioiden kanssa viittaa kou-
lutusorganisaation pyrkimykseen kohti
joustavampaa organisaatiota (vrt. Kor-
pelainen, emt.). Organisaation kehittä-
minen tapahtuu usein ad hoc -pohjalta
nojatien tiettyyn tehtävään nimettyjen
työryhmien käyttöön. Johdon valmen-
nus, yhteiset koulutuspäivät, kehittä-
misprojektit, valtakunnallinen ja alueel-
linen yhteistyöverkko ja valtakunnalliset

Taulukko 2. Vastaajaorganisaatioiden kehittämiskeinoja.



ja alueelliset kehittämispäivät ovat myös kehittämisen keinoina. Joillakin organisaatioilla on säännölliset asiantuntijaryhmät eri aloilla. Käytännöt vaihtelevat suuresti organisaatioittain, tulosalueittain ja yksiköittäin. Osassa vastaajien organisaatioista kehittäminen on selvästi systemaattista ja se liittyy koko toiminta-alueen kehittämiseen.

”Johtoryhmän alaisena on 4 pääprosessia, joiden alla myös työryhmiä. Olennaisista toiminnoista pidetään vuosittain kehitystilaisuudet.”

”Sosiaali- ja terveysalan valtakunnallinen verkosto on toiminut lähes 10 vuoden ajan. Säännöllisesti järjestään kehittämispäivät. Alueellisesti yhteistyö sujuu yhteisten projektien ja niistä saadun tiedon/taidon avulla omarahoitteisesti.”

Työelämän uusien menetelmien välittyminen osaksi koulutusorganisaatioiden toimintaa

Puolet vastaajista mainitsee uusien tuotteiden ja menetelmien välittävän osaksi oman organisaationsa toimintaa työssäoppimisen ja työelämä-

palautteen avulla. Jatkuva yhteistyö ja yhteydenpito työelämään, opettajien rooli ja opettajien työelämäjaksojen toteuttaminen nousevat keskeiseen asemaan. Lisäksi useat vastaajat tuovat esiin ammatillisten neuvottelukuntien roolin.

Oppimisympäristöjä kehittämällä innovaatiot saadaan vastaajien mukaan leviämään nopeammin. Oppimisympäristö voidaan esimerkiksi organisoida yrityksen tiloihin, jossa opettajilla ja opiskelijoilla on yrityksen järjestelmät, laitteet ja menetelmät käytössä. Noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että uusien asioiden välittyminen koulutusorganisaatioihin tapahtuu kyllin nopeasti. Toinen puoli näkee selvästi parantamisen varaa.

”Vaikka uusien ideoiden välittyminen on nyt parempaa kuin koskaan, omaksuminen tapahtuu usein viiveellä.”

Yksi hidaste nähdään siinä, että julkisen sektorin mekanismit jäykkiä. Omaksumisen nopeus vaihtelee koulutusala- ta riippuen, kysymys on yksiköstä ja yksilöistä. Tietoa uusista ratkaisuista saadaan ennen kaikkea muilta toimijoilta.

Erityisesti mainitaan työelämä (yritysvierailut, työssäoppimispaikat). Yksi organisaatio ilmoittaa saavansa tietoa innovaatioista innovaatioverkostojen kautta (TEKES, Sitra, Keksintösäätiö). Erilaiset selvitykset, asiantuntijakontaktit ja yhteistyöhankkeet ovat tärkeitä tiedonhankintatapoja. Benchmarkkaamalla muita oppilaitoksia ja seuraamalla tutkimuksia haetaan tuoretta tietoa. Suuressa organisaatiossa organisaation sisäiset kyselytkin ovat tiedon lähteinä. Lehdet, kirjallisuus, messut ja näyttelyt, internet, konferenssit, seminaarit, ulkomaanmatkat, maahantuojien koulutukset ja korkeakoulukontaktit mainitaan myös uuden tiedon lähteinä.

Innovaatiot siirtyvät osaksi oppilaitoksen toimintaa ja opetusta usein joko oppilaitoksessa tai yrityksessä tapahtuvan koulutuksen kautta. Samoin uuden tuotteen tai menettelytavan siirtyminen organisaation toimintaan tapahtuu usein oman kehittämistyön tai projektien kautta tai henkilöstön kautta. Uusien ideoiden omaksumisessa mainitaan tärkeäksi opettajien aktiivisuus, tiimit ja esimiehet.

”Uudesta ideasta tulee parhaiten innovaatio ja osa organisaation toimintaa silloin, kun se nousee henkilöstön omasta keskuudesta. Ulkopäin tai johdon taholta syötetty uusi idea rantautuu arjen käytäntöön työelämässä.”

Vastaajat ovat optimistisia innovaatioiden leviämisen suhteen ilmeisesti osin siksi, että asia on kokonaisuudessaan vielä hahmottomaton. Ulkoinen ympäristö innovaation lähteenä tulee vähemmän esille. Vastauksista ei voi päätellä, että olisi olemassa innovaation tunnistamista ja käyttöönottoa varten

mietittyjä mekanismeja, vaan innovaatiot tulevat enemmän ”ad hoc”. Koulutus, projektit ja alueyhteistyö näyttävät olevan keskeisessä asemassa. Systemaattinen seuranta innovaatioiden käyttöönotosta on vähäistä.

Strategiset linjaukset nähdään innovaatioiden soveltamisen kannalta keskeisinä. Vastaajat korostavat sitä, että on oltava resursseja innovaatioiden kehittämiseen ja käyttöönottoon. Suurimpana esteenä on yleensä ajankäyttö. Osaamissakin on puutteita, ja asenteet voivat muodostua esteeksi. Työtä on muutenkin paljon, kehittäminen jää helposti toiseksi. Tarpeellisia käsitteitä ei ole määritelty, ja asiasta ei siksi pystytä aina keskustelemaan. Rahan puute voi joskus olla este. Osalla henkilöstöä ennakoidaan olevan motivaation puutetta kyseistä asiaa kohtaan. Esimiesten valmiudet ovat myös koetuksella. Innovointiin kannustaminen ja esimiehen sosiaaliset taidot koetaan tärkeiksi. Passiivisuus, yhteistyökyyvyttömyys ja urautuneisuus ovat myrkkä innovatiivisuudelle. Virkaehtosopimukset saattavat myös osittain haitata innovatiivisuutta. Edellytykset koetaan kuitenkin kokonaisuutena melko hyviksi.

Miten koulutusorganisaatiot voivat edistää innovaatiojärjestelmän toimintaa?

Vastaajat uskovat tuovansa verkostoitumalla panoksen innovaatiojärjestelmälle ja sen muille toimijoille. Osa vastaajista katsoo, että oppilaitos voisi parhaiten edesauttaa olemalla mukana innovaatiohankkeissa.

”Osallistumalla innovaatiostrategioiden laadintaan ja toteuttamiseen

osallistamalla innovaatioverkostojen toimintaan.”

Innovaatiojärjestelmän muille toimijoille esitettyjä odotuksia ovat avoin yhteistyö ja sitoutuminen, avoimuus uusien ideoita kohtaan, toisten (siis koulutusorganisaation ja muiden toimijoiden, opettajien) osaamisen arvostaminen ja osaamisen tunnistaminen sekä halukkuus tai motivaatio yhteistoimintaan. Muilta toimijoilta odotetaan myös avauksia työelämäyhteistyöhön, oppilaitosten verkostoitumista sekä OPM:n ja OPH:n tukea.

Selvityksessä esille nousseiden tarpeiden sekä kohderyhmän kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta projektissa on järjestetty ja tullaan järjestämään useita tapahtumia vuoden 2009 aikana:

- Ideasta esitykseksi -koulutus, jonka tavoitteena on parantaa valmiuksia tieteelliseen kirjoittamiseen, abstraktin laadintaan sekä seminaareissa ja konferensseissa pidettävien esitysten laadintaan
- Innovaatioseminaari, jossa pohdittiin ammatillisen koulutuksen roolia innovaatiojärjestelmässä.
- Toimintatutkimus kehittämisen työkaluna -seminaari.
- Työpajoja henkilöstön kehittämisen hyvistä käytännöistä, osaamisen johtamisen sähköisistä työvälineistä sekä henkilöstön osaamisen ennakoinnista.

Työpaja- ja seminaaritoiminta tulee jatkuvaan projektissa myös vuosina 2010–2011. Lisäksi tullaan selvittämään innovaatiojärjestelmän muiden toimijoiden käsityksiä oppilaitosten roolista innovaatiojärjestelmässä.

Lähteet

Alueelliset innovaatioympäristöt. 2005. Tulevaisuusvaliokunnan alueellisten innovaatioympäristöjen kehittämissuosituksia ja ydinkysymyksiä. Teknologian arviointeja 23 -hankkeen loppuraportti. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Saatavissa: http://www.phkk.fi/material/eduskunnan_tulevaisuusvaliokunta_loppuraportti2005.pdf

Csikzentmihalyi, M. 1997. *Creativity and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.

Csikzentmihalyi, M. 1999. Implications of a System Perspective for the Study of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Press Syndicate of Cambridge University, 313–335.

Harmaakorpi, V. ja Tura, T. 2008. Verkostoja palveleva innovaatiopolitiikka. Teoksessa V. Harmaakorpi V. ja Melkas H. (toim.) *Innovaatiopolitiikka järjestelmien välimaastossa*. Acta Nro 200. Kuntaliitto.

Kansallinen innovaatiostrategia 2008. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf.

Kolehmainen, S. 1997. Innovaatioiden diffuusio ammattikorkeakoulureformissa. Innovaatioiden diffuusioon liittyvien tekijöiden tarkastelua yhdessä ammattikorkeakouluformiin osallistuvassa kokeiluyksikössä. Acta Universitatis Tamperensis 543.

Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara: Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Acta Universitatis Tamperensis 1092.

Korpelainen, K. 2009. In Search of an Innovative Vocational Institute. In K. Korpelainen, R. Liivik & H. Paju (Eds.) *Vocational Pedagogy for Teachers and Students*. Tallinn: Tallinn University (in press).

Korpelainen, K. 2009. Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmän toimijoina. KIT-projektin tutkimusraportti.

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma vuosina 2007–2011. 2007. Opetusministeriö. Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/kesu_2012_fi.pdf

Miettinen, M. 1996. Yliopistosairaalan, terveyskeskuksen ja yksityisen lääkäriaseman innovatiivisuuden edellytykset. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 37. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Mintzberg, H. 1983. *Designing Effective Organisations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1989. *Designing Effective Organisations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.

Quinn, J.B., Anderson, P: & Finkelstein, S. 1996. How can an organization's capabilities exceed the sum of its parts? *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. Harvard Business Review* 74 (2), 71-80.

Rogers, E. M. & Shoemaker, F. S. 1971. *Communication of Innovations. A Cross Cultural Approach*. New York: Free Press.

Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteke eduskunnalle. 2008. Helsinki: Valtioneuvosto.

