



Turun yliopisto  
University of Turku

# **INNOVAATIOT SEKÄ INNOVATIIVISUUDEN MAHDOLLISTAVAT KEINOT JA TOIMIN- TATAVAT TOISEN ASTEEN AMMATILLI- Sessa KOULUTUKSESSA**

**– Case WinNova**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Taina Kivioja

Ohjaaja:  
KTT Harri Virolainen

18.9.2015  
Pori



Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	18.9.2015
Tekijä(t)	Taina Kivioja	Matrikelinumero	415225
		Sivumäärä	97 s. + liitteet
Otsikko	Innovaatiot sekä innovatiivisuuden mahdollistavat keinot ja toimintatavat toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa – Case WinNova		
Ohjaaja(t)	KTT Harri Virolainen		

Tiivistelmä

Kyvystä tuottaa innovaatioita on jatkossa muodostumassa yhä tärkeämpi kilpailuetu organisaatioille. Tämä edellyttää muutoksia organisaation rakenteissa, johtamisessa, työtehtävissä ja henkilöstön osaamisessa. Tulevaisuuden ammatillinen oppilaitos on rakenteellisten ja rahoituskellisten muutosten edessä toimiva asiantuntijaorganisaatio, jossa keskeistä on innovointi ja perinteisten toimintatapojen kyseenalaistaminen.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka kohdeyrityksenä on Länsirannikon Koulutus Oy WinNova. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla ja toimintatavoilla innovointi mahdollistetaan ja henkilöstöä kannustetaan innovatiivisuuteen, mitkä ovat henkilöstön innovatiivisuuden esteet, miten innovaatiotoimintaa voidaan mitata ja mikä rooli WinNovalla voi olla osana satakuntalaista innovaatiojärjestelmää.

Tutkimuksen aineisto kerättiin opettajien, projektipäälliköiden, koulutuspäälliköiden ja johdon edustajien teemahaastattelulla. Aineisto teemoiteltiin ja analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysia, jota ovat ohjanneet aikaisemmat ammatillisen koulutuksen innovaatioihin ja innovatiivisuuteen keskittyvät tutkimukset.

Tutkimuksen tulokset osoittavat WinNovan innovaatioiden tarvelähtöisyyden ja työelämälle tuottaman lisäarvon. Innovaatiotoiminnan resursointi, systemaattinen johtaminen ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen luovat edellytykset winnovalaiselle innovatiivisuudelle. Innovaatioprosessi on interaktiivinen, avoin ja nopeasyklinen, mutta integroituminen koko henkilöstön toimintaan on vielä puutteellista. Innovaatiotoiminnan tavoiteasetanta, seuranta ja mittaaminen esimerkiksi innovaatiostrategian kautta on suositeltavaa jatkossa. WinNova on kehittämismyönteinen organisaatio, jossa on selkeästi havaittavissa innovatiivisen oppimisyhteisön ja menestyvän tulevaisuuden ammatillisen oppilaitoksen piirteitä. WinNova on nostanut profiiliaan aluekehittäjänä, mutta tasa-arvoiseen rooliin muiden toimijoiden kanssa on vielä matkaa.

Asiasanat	ammatillinen koulutus, innovaatio, innovaatioympäristö, innovatiivisuus
Muita tietoja	





## Sisällys

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Tutkimusongelmat .....	10
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	11
2	MUUTTUVA AMMATILLINEN KOULUTUS .....	12
2.1	Ammatillisen koulutuksen rahoitus ja rakenteet .....	12
2.2	Työtehtävien ja johtamisen muutokset .....	14
3	INNOVAATIOT JA INNOVATIIVISUUS .....	19
3.1	Innovaation, innovatiivisuuden ja innovaatioprosessin määritelmiä .....	19
3.2	Ammatillisen koulutuksen innovaatiot ja alueelliset innovaatiojärjestelmät .....	23
3.3	Innovaatioiden ja innovatiivisuuden edistäjiä organisaatioissa .....	28
3.4	Innovatiivisuuden edistäjät ammatillisessa koulutuksessa .....	34
3.5	Innovatiivisuuden esteet .....	39
4	TYÖYHTEISÖN INNOVATIIVISUUDEN ARVIOINTI .....	43
4.1	Innovatiivisuuden mittarit .....	43
4.2	Organisaation innovaatiokyvykkyyden mittaaminen .....	45
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO .....	48
5.1	Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus .....	48
5.2	Aineiston keruu .....	49
5.3	Aineiston analysointi .....	52
5.4	Case-organisaatio Länsirannikon Koulutus Oy WinNova .....	54
5.5	Kehittämistoiminta WinNovassa .....	56
5.6	Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta Satakunnassa ammatillisen koulutuksen näkökulmasta .....	60
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	63
6.1	Innovaatiot ja innovatiivisuus WinNovassa .....	63
6.2	Innovaatioiden ja innovatiivisuuden edistäjät WinNovassa .....	67
6.3	Innovatiivisuuden esteet WinNovassa .....	73
6.4	Innovatiivisuuden arviointi WinNovassa .....	77
6.5	WinNovan rooli satakuntalaisessa innovaatiojärjestelmässä .....	79
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	83

7.1	Yhteenveto tutkimuskysymyksittäin.....	83
7.1.1	Henkilöstön innovatiivisuuden esteet WinNovassa.....	83
7.1.2	Innovaatiotoiminnan seurannan ja mittaamisen keinot .....	84
7.1.3	WinNova osana alueellista innovaatiojärjestelmää .....	85
7.1.4	Innovoinnin ja innovatiivisuuden mahdollistavat keinot ja toimintatavat WinNovassa .....	86
7.2	Tutkimuksen arviointi .....	87
7.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	89
LÄHTEET.....		91
LIITTEET		
	LIITE 1 SÄHKÖPOSTIKUTSU TUTKIMUKSEEN.....	98
	LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYSRUNKO.....	99
	LIITE 3 WINNOVAN HANKETOIMINNAN ENNAKKO- JA VAIKUTTA- VUUDEN ARVIOINNIN KRITERISTÖ.....	100
	LIITE 4 WINNOVAN OHJAUSMITTARISTO.....	102
	LIITE 5 TEEMOITELTU AINEISTO ETUKÄTEISTEEMAN JA HENKILÖSTÖRYHMÄN MUKAAN.....	103

# KUVIOT

Kuvio 1	Tulevaisuuden koulu.....	17
Kuvio 2	Luovuus tuotannollisen toiminnan perustana.....	21
Kuvio 3	Esimerkki siitä, mistä ja miten yritys tai työryhmä hankkii osaamista.....	22
Kuvio 4	Innovatiivisuuden lähtökohdat.....	31
Kuvio 5	Innovatiivisen oppimisyhteisön profiilitekijät.....	35
Kuvio 6	Nopeuden merkitys innovatiivisessa toimintakulttuurissa.....	38
Kuvio 7	Innovaatiokyvyn jatkuva parantaminen innovaatiokykyä kehittämällä.....	46
Kuvio 8	Innovaatiokyvykkyyden komponentit.....	46
Kuvio 9	Haastattelun teemat.....	51
Kuvio 10	Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin.....	54

## TAULUKOT

Taulukko 1	Ammatillisen koulutuksen ja opettajan toimenkuvan muutokset.	15
Taulukko 2	Menestyvän oppilaitoksen profiilit ja keinot niiden saavuttamiseksi.....	26
Taulukko 3	Innovaatioprosessien korostuvia piirteitä.....	33
Taulukko 4	Innovatiivisuutta edistäviä keinoja ammatillisessa koulutuksessa.....	36
Taulukko 5	Innovaatioita helpottavat tekijät.....	37
Taulukko 6	Innovaatioita estävät tekijät.....	41
Taulukko 7	Työyhteisön innovatiivisuuden mittareita ja työilmapiirin innovatiivisuuden kuvaajia.....	43
Taulukko 8	WinNovan hanketoiminnan painopisteet 2015.....	58



## 1 JOHDANTO

Työelämän voimakkaat muutokset heijastuvat ammatilliseen koulutukseen, sen suunnitteluun ja toteutukseen sekä opettajan roolin muutoksiin. Koulutuksen toteuttaminen ja toimintatavat muuttuvat joustavimmiksi ja yksilöllisemmiksi. Oppilaitokset ovat vähitellen muuttumassa kohti avoimempia oppimisympäristöjä, joissa opiskelee niin nuoria kuin aikuisiakin opiskelijoita, mahdollisesti myös samoissa koulutusryhmissä. Verkostoituminen kuuluu olennaisesti myös oppilaitosten arkeen: oppilaitokset verkostoituvat sekä keskenään että yritysten ja julkisen sektorin työyhteisöjen edustajien kanssa. Opetuksessa ja oppimisessa korostetaan opiskelijoiden itseohjautuvuutta ja itsenäistä tiedonhankintaa. Toisaalta yksilölliset opiskelupolut ja monimuotoinen opiskelun toteuttaminen sekä entistä heterogeenisemmat opiskelijaryhmät lisäävät opiskelun ohjaamisen tarvetta. Opetuksen digitalisointi ja sähköinen asiointi näkyvät jo henkilöstön ja opiskelijoiden arjessa. Edellä kuvatut muutokset asettavat työyhteisöille ja erityisesti opettajille suuria vaatimuksia. Opettajan on oltava tietojen ja taitojen siirtäjän lisäksi myös pedagogisesti ajatteleva laaja-alainen ohjaaja ja kasvattaja samoin kuin uuden luoja. Opettajan työ koostuu varsinaisen opettamisen lisäksi lukuisista muista tehtävistä ja työ muuttuu entistä monipuolisemmaksi ja samalla myös haastavammaksi. Kehittämisen ja uuden luomisen kyvyt painottuvat myös ammatillisessa koulutuksessa. (Honka, Lampinen & Vertanen 2000, 4–5.)

Tulevaisuuden oppilaitos on vahva asiantuntijaorganisaatio, jossa korostuu uuden tiedon luominen. Keskeistä on ajattelu, innovointi ja kyseenalaistaminen. Opettaja on tulevaisuudentekijä, jonka passiivisuuskin tai pyrkimys estää jonkin kehityssuunnan toteutuminen vaikuttaa tulevaisuuden toimintamalleihin oppilaitoksessa. Tulevaisuushakuisuudelle olennaista on, että tiedetään mitä halutaan ja pyritään asetettuun päämäärään tavoitteellisesti. (Luukkainen 2004, 269, 281–282.) Jotta koulutuksen olisi mahdollista vastata tulevaisuuden haasteisiin, pitää sen organisaationa pystyä olemaan joustava ja projektityyppimäisesti toimiva. Joustavuus niin työnkuvissa, työajoissa, koulutuspalveluiden tuottamisessa kuin kehittämisessäkin on välttämätöntä. (Helakorpi 2001a, 201.)

Kyvystä tuottaa innovaatioita on jatkossa muodostumassa yhä tärkeämpi kilpailuetua luova ominaisuus organisaatioille. Tämä edellyttää muutoksia niin organisaation rakenteissa, johtamisessa kuin työtehtävien sisällöissä ja henkilöstön osaamisessakin. (Alasoini 2010, 25.) Ammatillisen koulutuksen innovaatioita ja asemaa innovaatioympäris-

töissä on tutkittu verrattain vähän. Kuitenkin uuden luominen ja kyky uudistua on kriittinen menestystekijä myös ammatillisen koulutuksen järjestäjille. Opetushallituksen laadunhallintasuosituksen (2008) mukaan koulutuksen järjestäjän pitää luoda edellytykset organisaation joka tasolla tapahtuvalle oppimiselle, osaamisen kehittämiseksi, innovaatiotoiminnalle ja sen tulosten levittämiseksi.

## 1.1 Tutkimusongelmat

Tämän pro gradu -tutkielman aihepiiri koskee innovaatioita, innovaatioihin ja innovatiivisuuteen kannustavia keinoja ja toimintamalleja toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä keinoja ja toimintatapoja, jotka voivat tukea henkilöstön innovatiivisuutta yleensä, uusien koulutustuotteiden ja nykyisten tuotteiden tai palveluiden edelleen kehittämistä sekä edelleen opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen kehittymistä toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa. Tutkielmassa selvitetään innovatiivisuuteen kannustavien keinojen lisäksi innovatiivisuuden esteitä ja innovatiivisuuden mittaamisen ja seurannan keinoja ammatillisen koulutuksen kontekstissa. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka kohdeyrityksenä on Länsirannikon Koulutus Oy WinNova.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- 1) Millä keinoilla ja toimintatavoilla WinNovassa mahdollistetaan innovointi ja kannustetaan henkilöstöä innovatiivisuuteen?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- 1) Mitkä ovat merkittävimmät henkilöstön innovatiivisuuden esteet?
- 2) Miten innovaatioita voidaan seurata ja mitata?
- 3) Mikä WinNovan rooli voi olla osana satakuntalaista innovaatiojärjestelmää?

Tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksena Länsirannikon Koulutus Oy WinNova saa käyttöönsä sellaisia keinoja ja toimintamalleja, jotka mahdollistavat innovaatioiden luomisen ja kannustavat henkilöstöä innovatiivisuuteen, uusien koulutustuotteiden tai -palvelujen kehittämiseen ja muiden osaamista sekä oppimista tukevien menetelmien käyttöönottoon ja hyödyntämiseen. Tavoitteena on osoittaa, että muun muassa johtamisen käytäntöjen kautta organisaatio uudistuu ja ylläpitää kilpailukykyään muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu innovaatiopedagogiikka, jolla tarkoitetaan oppimisotetta, johon liittyy uusia tapoja omaksua, tuottaa ja käyttää tietoa innovatiivisen ammattitaidon luomiseksi. (Niittymäki & Seppälä-Kavén 2014, 6.) Tämä teema on tärkeä opettajan osaamisen elementti tulevaisuuden ammatillisessa koulutuksessa, mutta laajentaisi tutkielman aihepiiriä ottamaan mukaan myös opettajan pedagogisen osaamisen opijoiden innovatiivisuuden lisäämiseksi.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus etenee tutkittavan ilmiön taustan ja nykytilan kuvaamisesta aikaisempiin tutkimuksiin. Toisessa luvussa kuvataan muuttuvan ammatillisen koulutuksen yhteydessä ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmää ja rakenteita sekä työtehtävien ja johtamisen muutosta ja esitellään myös tulevaisuuden koulua. Kolmannessa luvussa käydään läpi innovaation ja innovatiivisuuden määrittelyä, innovatiivisuutta edistävien ja estävien seikkojen kuvailua yleisesti sekä ammatillisen koulutuksen kontekstissa sekä alueellisen innovaatiojärjestelmän ja innovaatioympäristön käsitteitä. Luvussa esitellään myös menestyvän oppilaitoksen ja innovatiivisen oppimisyhteisön profiilia. Neljännessä luvussa keskitytään innovaatioiden ja innovatiivisuuden seurantaan, mittaamiseen sekä innovaatiokyvykkyyteen. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät, tutkimusaineiston keruu sekä kuvataan aineiston analysointia. Tässä luvussa kuvataan myös case-tutkimuksen piirteet, teemahaastattelun peruskäsitteistö sekä haastatteluteemat, haastattelukyvykset, haastattelun kohderyhmä ja haastattelujen toteutus. Samassa luvussa kuvataan edelleen case-organisaatio, sen kehittämistoiminta sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toimintaa Satakunnassa ammatillisen koulutuksen näkökulmasta. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja luvussa seitsemän tehdään yhteenveto tutkimuskysymyksittäin, arvioidaan tutkimuksen toteutusta sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 MUUTTUVA AMMATILLINEN KOULUTUS

### 2.1 Ammatillisen koulutuksen rahoitus ja rakenteet

Ammatillisen koulutuksen vetovoima on hyvä: vuonna 2014 ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen yhteishaussa oli noin 84 00 hakijaa, joista 51 800 ensisijaisesti ammatilliseen koulutukseen ja 32 200 ensisijaisesti lukiokoulutukseen (Opetushallituksen lehdistötiedote 6.8.2014). Suurin osa ikäluokasta valitsee siis ammatillisen koulutuksen. Samaan aikaan ammatillisen koulutuksen läpäisyaste on kuitenkin heikko: vuosina 2012–2013 opintonsa keskeytti 7,5 % ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijoista. Satakunnassa keskeyttäneiden osuus oli 7,6 % kun taas esimerkiksi Uudellamaalla keskeyttäneiden osuus oli 9,4 %. (Opetushallitus 2014:13, 28.)

Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmää ollaan uudistamassa vuoteen 2017 mennessä kokonaisuudessaan (Luonnos hallituksen esitykseksi eduskunnalle laiksi koulutuksen rahoituksesta, OKM/58/010/2014). Jo ennen rahoitusjärjestelmän uudistusta koulutuksen yksikköhintoja on leikattu vuosittain vuodesta 2013 alkaen. Aiemmin yksikköhinnat ovat nousseet indeksikorotusten vuoksi. Monet ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat joutuneet reagoimaan näihin muutoksiin muun muassa henkilöstöään vähentämällä. Yt-neuvottelut ovat jo monen ammatillisen koulutuksen järjestäjän arkipäivää. Organisaatiolta edellytetään muutosherkkyttä ja uusia avauksia, jotta se pärjäisi kiristyvässä kilpailussa, jonka muuttuva toimintaympäristö väistämättä aiheuttaa (Helakorpi 2001b, 106, 108–109). Tämän tutkimuksen taustalla on ajatus, että innovaatioihin ja omaehtoiseen kehittämiseen kannustamalla saavutetaan parempaa tehokkuutta ja kilpailukykyä kuin aiemmin ja luodaan uusia mahdollisuuksia selviytyä kiristyvässä kilpailussa myös ammatillisen koulutuksen kentällä.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät toimivat joko laajoina koulutuskuntayhtyminä, osakeyhtiöinä tai säätiötaustaisina organisaatioina, joiden päätöksenteon mekanismit vaihtelevat jonkin verran organisaatiomuodosta johtuen. Oppilaitosten on nähty perinteisesti olevan hyvin johtajavetoisia organisaatioita: rehtori tai johtajaopettaja on vastannut sekä hallinnollisesta että pedagogisesta johtamisesta. (Helakorpi 2001b, 127.) Uudistuvassa toimintaympäristössä pedagogisen johtamisen on nähty kuitenkin laajenevan rehtorilta yksikön johtajille ja myös opettajille oman työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden näkökulmasta. Kun koulutusorganisaatiot ovat kasvaneet, ei voidakaan enää puhua vain rehtorin työstä vaan laajemmin koko oppilaitoksen toiminnasta, ohjaamisesta ja johtamisesta. (Helakorpi 2001b, 127.)

Uudenlaiseen palveluajatteluun julkisella sektorilla liittyy koulutuksen kilpailuttaminen erityisesti aikuiskoulutuksessa ja vaihtoehtoisten opintopolkujen olemassaolo. Kou-

lutuksen järjestäjän menestyminen on paljolti riippuvainen siitä, miltä se näyttää asiakkaidensa silmissä. (Helakorpi 2001b, 108.) Asiakkaita ovat opiskelijat, rahoittajat, vanhemmat, yritykset ja julkisen sektorin työyhteisöt. Aiempaa enemmän myös koulutuksen järjestäjien pitää olla strategisia osajia. Tämän osaamisen osalta koulutuksen järjestäjät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) tulevaisuuteen ajautuvat, jotka eivät kiinnitä juuriakaan huomiota toimintaympäristön muutoksiin, 2) tulevaisuuteen ohjautuvat, jotka keräävät ja hyödyntävät asiakaspalautetta toimintansa kehittämässä ja 3) tulevaisuutta ennakkoivat, jotka seuraavat toimintaympäristön muutoksia ja kehittävät toimintaansa monipuolisesti. (Helakorpi 2001b, 109.)

Kun ammattirakenteet ja työtehtävät muuttuvat, muuttuvat myös työntekijöitä koskevat laatuvaatimukset. Osaamista tuotetaan ennen kaikkea koulutuksella. Koulutus ei kuitenkaan ole työtehtävissä tapahtuvien muutosten passiivinen seuraaja tai niihin pelkästään reagoiva, vaan se voi toimia osaltaan myös muutosten aktiivisena tekijänä. Koulutus luo edellytyksiä ottaa käyttöön uusia teknisiä sovellutuksia ja voi viedä eteenpäin tieteellisteknistä kehitystä. (Honka ym. 2000, 61–62.)

Tärkeä piirre tulevaisuuden ammatillisessa oppilaitoksessa on sen avoimuus. Oppilaitos avautuu työelämän ja muun yhteiskunnan suuntaan. Oppilaitos ei ole enää oma erillinen instituutio, joka hoitaa omaa koulutustehtäväänsä tuntematta kovin tarkasti senhetkisiä työelämän tarpeita. Oppilaitokset palvelevat ensisijaisesti alueellisia työelämän ja yhteiskunnan tarpeita, mutta koulutusalaista ja oppilaitoksen erikoistumisesta riippuen sillä voi olla myös laajempi valtakunnallinen asema. Ammatillinen oppilaitos on tulevaisuudessa nykyistä joustavampi ja sen tarjoama koulutus pystyy mukautumaan nopeasti muuttuviin työelämän tarpeisiin. Oppilaitokset voivat myös muodostaa alueellisen koulutusyksiköiden verkoston, jossa on mahdollista opiskella useilla eri koulutusaloilla ja eri opiskelutasoilla. (Honka ym. 2000, 121.)

Ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on tiiviit yhteydet alansa työpaikkoihin ja osaoppimisesta tapahtuu jo nyt niissä. Koulutuksen järjestäjät voivat myös tarjota tilojaan yritysten käyttöön ja niissä voidaan järjestää myös yritysten henkilöstölle koulutusta. Työelämä voi hyödyntää oppilaitoksia myös uusien tuotteiden kehittämisessä, prototyyppien valmistuksessa sekä erilaisissa selvitystyöissä. Oppilaitokset voivat jatkossa toimia siis eräänlaisina työelämän alueellisina kehittämiskeskuksina. (Honka ym. 2000, 121.) Näitä Hongan, Lampisen ja Vertasen (2000) vuosituhannen vaihteessa kuvaamia alueellisia työelämän kehittämiskeskuksia on kehitetty muun muassa koulutuksen järjestäjien työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän avulla.

## 2.2 Työtehtävien ja johtamisen muutokset

Ammatillisessa koulutuksessa rehtorien ja opettajien osaamistarpeet lähestyvät toisiaan. Eri ammattien tulevien osaamistarpeiden ennakointi, koulutuksen toteuttaminen ja kehittäminen sekä arviointi ovat yhteisiä kysymyksiä. Työntekijän ja työnantajan ero on kaatoamassa myös koulutusorganisaatioissa. Opettajan ammatti vaatii oma-aloitteisuutta, joka lähestyy itsenäistä ammatinharjoittajaa. Yhteisiä strategisia kilpailuetuja etsittäessä on opettajien tunnistettava osaamisensa ja sen kehittämisen arvo. (Honka ym. 2000, 104.)

Hongan, Lampisen ja Vertasen (2000, 119) kuvauksesta ammatillisen koulutuksen ja ammatillisen opettajan työn toimenkuvan muutoksista on laadittu mukaeltu taulukko 1. Opetuksen digitalisointi muokkaa oppimisympäristöjä ja omalta osaltaan vaikuttaa painopisteen siirtymiseen opetuksesta oppimiseen. Kyky luoda uutta korostuu, samoin kyky toimia erilaisissa yhteistyöverkostoissa tai työparina. Opettajan työ itsenäisenä ja autonomisena professiona säilyy, mutta sen on aiempaa enemmän huomioitava ympäröivässä maailmassa tapahtuvat muutokset.

Oppilaitoksen rehtorin työ muuttuu kohti uudenlaisen oppimisorganisaation rakentamista. Oppimisorganisaatioissa johtajat ovat suunnittelijoita, järjestelijöitä ja opettajia. Johtajan tärkeänä tehtävänä on luoda sellainen organisaatio, jossa ihmiset voivat jatkuvasti laajentaa osaamistaan ja luoda uusia yhteisiä ajattelumalleja oppimisen edistämiseksi. (Fullan 1994b, 107.)

Taulukko 1 Ammatillisen koulutuksen ja opettajan toimenkuvan muutokset (Honka ym. 2000 mukaellen, 119)

<b>Ammatillisen koulutuksen ja opettajan toimenkuvan muutokset</b>
Tietoverkot ovat kiinteä osa opetusjärjestelyä.
Monimuoto-opetus lisääntyy: tehtävien valmistus ja itsenäisen opiskelun ohjaus lisääntyvät.
Opetusmenetelmät monipuolistuvat ja tietoa käytetään opettamisessa ja oppimisessa eri tavalla kuin aikaisemmin.
Uuden tiedon luominen ja sen edellyttämät valmiudet ovat keskeisiä oppimistavoitteita.
Tulevaisuuden tietoyhteiskunnassa tarvitaan monia metataitoja, kuten oppimaan oppimisen taidot, kommunikointitaidot, elämänhallintataidot, tiimityöskentely, joustavuus ja aloitteellisuus.
Ammatillinen kehittyminen rakentuu erityisesti vuorovaikutussuhteille ja edellyttää uusia metataitoja, kuten itsereflektio, palautteen hyödyntäminen ja yhteistoiminnallinen oppiminen.
Opetusryhmien heterogeenisuus kasvaa ja henkilökohtaisten opetussuunnitelmien tarve lisääntyy. Opetusryhmien koko vaihtelee yhdestä tuhansiin.
Oppilaitokset kilpailevat osaamisellaan ja osaajista. Oppilaitokset erikoistuvat. Koulutusta tarjotaan ympäri vuoden – myös iltaisin ja viikonloppuisin.
Opetusta annetaan myös vierailta kielillä ja kansainvälinen yhteistyö lisääntyy.
Opettajat ovat mukana koulutuksen rahoituksen hankkimisessa ja markkinoinnissa.
Työelämän kehittäminen ammatillisen koulutuksen tehtävänä korostuu ja työelämäyhteyksien merkitys kasvaa. Opettajan työ työssäoppimisen ohjaajana ja suunnittelijana lisääntyy.

Taulukon kuvaamalla tavalla tulevaisuuden ammatillisessa koulutuksessa informaalisesta oppimisen merkitys kasvaa muodollisen koulutuksen vähentyessä. Koulutuksen ja muun yhteiskunnan vuorovaikutus lisääntyy. (Helakorpi 2001b, 200.) Verkostokoulut ovat tulleet jäädäkseen: koulutuksen järjestäjät ovat jo nyt volyymiltaan aiempaa selvästi suurempia kokonaisuuksia, jotka voivat kattaa esimerkiksi koko maakunnan ammatillisen koulutuksen tai jopa koko maakunnan toisen asteen koulutuksen (esimerkiksi Jyväskylän koulutuskuntayhtymä).

Sisäisen yrittäjyyden merkitystä ja organisaation oppimista on korostettu jo pitkään. Asiantuntijaorganisaation johtamiseen voidaan liittää asia- ja ihmisten johtamisen lisäksi

myös kolmas johtamisen ulottuvuus, yrittäjyyden johtaminen, joka merkitsee johtajan kykyä synnyttää luovuutta ja uudistuksia (Hytti, luento 7.11.2013). Kehittämisorientoituneet johtajat ottavat henkilöstön mukaan toiminnan kehittämiseen ja tekevät paljon työtä, jotta henkilöstö sitoutuisi muutokseen. Muutoksia ei määrätä valmiina. Kehittämisorientoituneet johtajat kannustavat alaisiaan ideoiden kehittämiseen. (Laaksonen, Lemström, Virtanen, Heinonen & Hytti 2012, 49.) Oppilaitoksessa opettajien voidaan katsoa olevan professionaalisen ammatin edustajia samalla tavoin kuin esimerkiksi lääkärit tai sairaanhoitajat sosiaali- ja terveysalalla. Opettajan professionaalinen tieto on henkilökohtainen, aina muutoksessa oleva tietojärjestelmä, joka muodostuu niistä kokemuksista ja arvoista, jotka ovat opetustilanteissa relevantteja. Opetuksen tehokkuuden käsitys viittaa myös opettajan työn muutokseen kohti professiota. (Luukkainen 2004, 60–62.)

Ennakointivastuu kuuluu koulutukseen. Paikallinen, oppilaitoskohtainen ja myös opettajakohtainen ennakointi on välttämätöntä erityisesti ammatillisessa koulutuksessa. Strategiatyöhön olennaisesti liittyvä muutosvoimien tunnistaminen eri riitä, vaan oppilaitoksissa pitää osata ennakoida muutosvoimien vaikutuksia valtakunnalliseen koulutuspolitiikkaan ja oppilaitosten tulevaisuuteen. Strateginen osaaminen perustuu juuri siihen, miten oppilaitos selviää parhaiten yhä kovenevassa laatukilpailussa. Opettajien tulevaisuuden hallinta perustuu erityisesti kykyyn analysoida menneisyyttä ja nykyisyyttä ja kykyyn irrottautua menneestä. Vanhoista käytännöistä ja perinteistä luopuminen voi olla vaikeaa, siksi muutosta pitäisikin hakea opettajayhteisöinä. Orientoituminen tulevaisuuteen edellyttää epävarmuuden sietokykyä, joustavuutta ja tulevaisuuteen luottamista. (Luukkainen 2004, 279–292; Helakorpi 2001b, 109.)

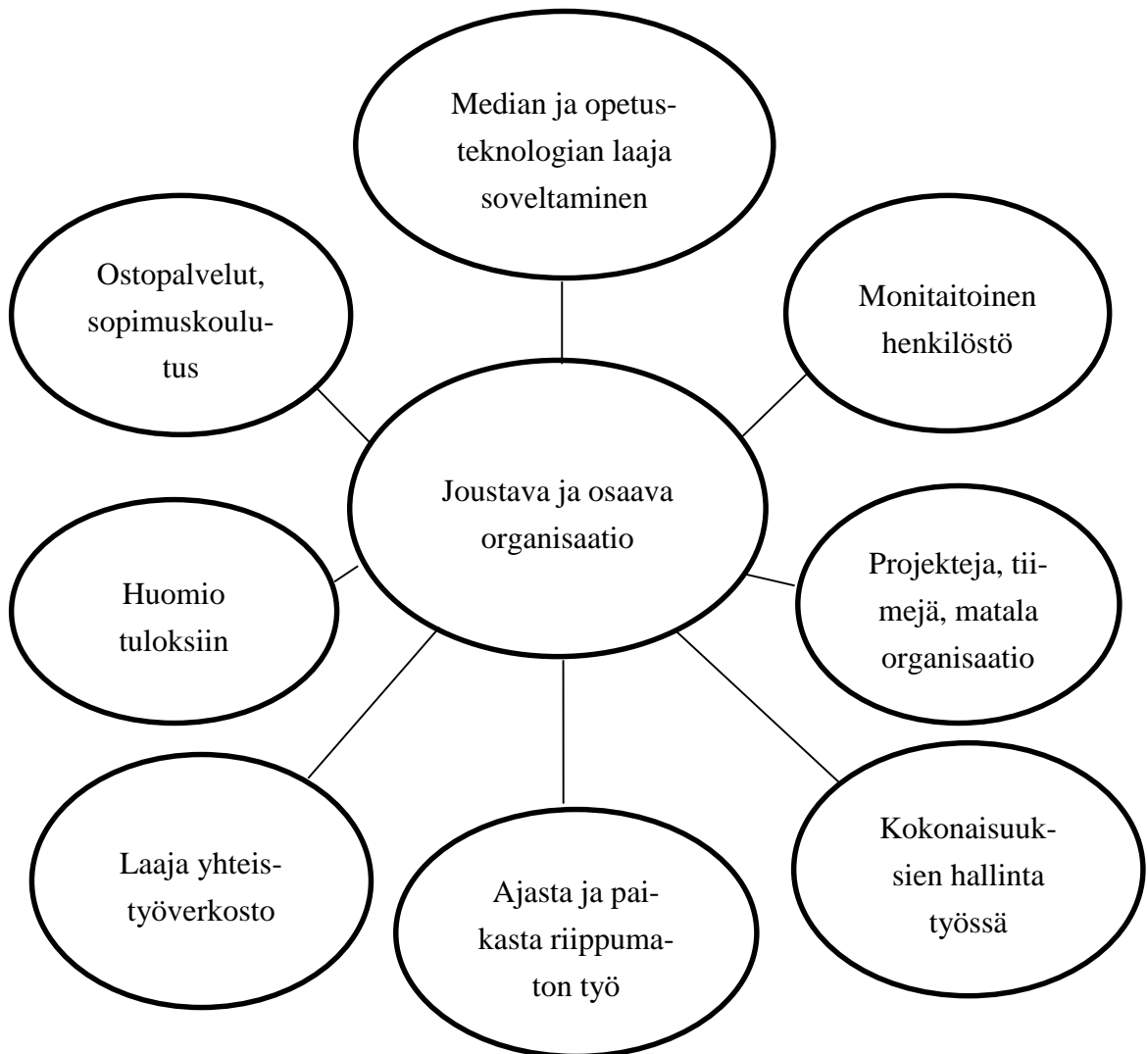
Ammatillisen koulutuksen tehtävien muuttumisesta ja monipuolisuudesta kertovat myös osaltaan erilaiset tehtävänimikkeet. Opettajien, lehtoreiden ja rehtoreiden lisäksi oppilaitoksissa on erilaisiin projekteihin sekä kehittämis- ja johtotehtäviin liittyviä tehtäviä ja toimijoita. Erilaisten nimikkeiden lisääntymisen ja toimijoiden tehtävänkuvien monipuolistumisen voidaan katsoa olevan osoitus työelämän vaatimukseen vastaamisesta. (Mahlamäki-Kultanen, Hämäläinen, Pohjonen & Nyyssölä 2013, 141–142.)

Tulevaisuuden ammatillisessa oppilaitoksessa osaamiset täydentävät toisiaan ja opettajan rooli muuttuu ohjaajan roolin suuntaan. Kehittyvä oppilaitos on vahva erityisesti yhteisönä, jonka päätöksenteko perustuu keskusteluun ja asiantuntijoiden yhteiseen harkintaan. Opettajan työn kehittämisessä korostuu sekä pienten että suurempien innovaatioiden merkitys ja innovaatioiden levittyminen. Tietämyksen jakamisen lisäksi on tärkeää rakentaa innovatiivisia tietoyhteisöjä, jotka tukevat muutosta, mutta myös itsenäisesti luovat uutta. (Luukkainen 2004, 292.)

Kuviossa 1 Helakorpi (2001b, 205) kuvaa tulevaisuuden koulua, joka edellyttää sekä johdolta että henkilöstöltä aidosti kykyä toimia asiantuntijaorganisaationa. Koulu perinteisessä mielessä ei voi toimia asiantuntijaorganisaationa ja sitä kautta innovatiivisuuden mahdollistavana toimintaympäristönä ellei se muutu joustavammaksi ja henkilöstön



osaamista paremmin hyödyntäväksi. Huomiota pitäisi siirtää pidettyjen opetustuntien sijasta läpäisyyn ja saavutettuihin tuloksiin yleisesti.



Kuvio 1 Tulevaisuuden koulu (Helakorpi 2001a, 205)

Tulevaisuuden koulu ei siis tavallaan olekaan koulu, vaan hyvin erilaisia fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä elementtejä sisältävä organisaatio (Helakorpi 2001a, 206). Kyllönen (2011, 116–117, 120) on tutkinut väitöskirjassaan tulevaisuuden koulua 2020-luvulla delfoi- ja skenaariotutkimuksen menetelmin. Skenaariotyöskentelyssä rakennettiin toivotun tulevaisuuden, uhkakuvien tulevaisuuden ja todennäköisen tulevaisuuden toimintamalleja. Kyllösen tutkimuksessa toivotun tulevaisuuden skenaarioiksi muotoutui kolme vaihtoehtoista ideaalitulevaisuuden toimintamallia: monitoimikeskuskoulu, oppimiskeskuskoulu ja verkostokoulu. Uhkakuvien tulevaisuuden koulutusmalleiksi syntyi kaksi vaihtoehtoista mallia: lamaantuva koulu ja markkinoiden koulu. Kyllösen tutkimuksen

mukaan koulutuksen todennäköinen tulevaisuus on melko positiivinen. Se sisältää sekä mahdollisuuksia että uhkia, mutta linkittyy selvästi enemmän kohti toivotun tulevaisuuden skenaarioita kuin kohti uhkakuvien tulevaisuutta. Koulu monitoimikeskuksena -tulevaisuusmallissa koulun tehtävät ovat laajentuneet opetuksen lisäksi kasvatuksen ja huolenpidon alueelle. Koulu toimii tässä mallissa hyvin resursoituna moniammatillisena keskuksena, jossa saman hallinnon alaisuudessa voi toimia opetussektorin lisäksi päivähoido, terveydenhuolto ja nuorisotoimi. Koulu oppimiskeskuksena -tulevaisuusmalli perustuu elinikäisen oppimisen idean mukaiseen malliin, jossa eri-ikäisten opiskelijoiden on mahdollista kohdata. Opetussuunnitelma ja toimintarakenteet mahdollistavat kaikille oman oppimispotentiaalin mukaisen henkilökohtaisen etenemisen. Lisäksi oppimisympäristö ja toimintakulttuuri mahdollistavat innovatiivisen ja monimuotoisen osaamisen kehittymisen, ja oppimisessa voidaan hyödyntää myös informaaleja oppimisympäristöjä. Verkostokoulun skenaariossa oppilaitokset toimivat verkostoissa sekä alueellisesti että valtakunnallisesti. Tässä mallissa koulu avautuu kohti yhteiskuntaa ja työelämää. Eri toimijoiden osaamista voidaan yhdistellä rohkeasti ja verkostot toimivat myös globaalisti.

Kyllösen (2011, 121) mukaan tulevaisuuden koulussa kokonaisvaltaisen yhteisöjen johtamisen edellytykset ovat hyvät. Peruseriaatteena on jaetun johtajuuden toteutuminen siten, että johtamisen vastuualueita voidaan jakaa ilman johtajuuden pirstaloitumista. Yhteistä kaikille toivotun tulevaisuuden skenaarioille on, että jaetun johtajuuden toteutuminen ja yhteisöllisen osaamisen kehittäminen ovat keskiössä. Johtajuuden pitää olla läpinäkyvää ja vuorovaikutteista sekä aitoon dialogiin, osallisuuteen ja oppimiseen johtavaa.

### 3 INNOVAATIOT JA INNOVATIIVISUUS

#### 3.1 Innovaation, innovatiivisuuden ja innovaatioprosessin määritelmää

Innovaatiot voidaan jakaa innovatiivisuuden asteen mukaan radikaaleihin ja inkrementaaleihin innovaatioihin. Radikaalit innovaatiot ovat useimmiten merkittäviä muutoksia yrityksen toiminnassa tai jopa koko toimialalla. Radikaalin innovaation avulla yritys voi luoda kokonaan uutta liiketoimintaa tai parantaa merkittävästi kannattavuuttaan. (Mäntyneva 2012, 37–38.) Radikaali innovaatio edellyttää usein teknologista harppausta, jolloin voidaan puhua myös läpimurtoinnovaatiosta. Jotta yrityksen voidaan katsoa olevan innovatiivinen, se on tehnyt elinkaarensa aikana jonkin radikaalin innovaation. Tämä vaatii yritykseltä enemmän riskinottoa ja epävarmuuden sietokykyä kuin pienet, vähittäiset innovaatiot. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 23–24.) Inkrementaaliset innovaatiot ovat asteittaisia ja vaikutuksiltaan vähäisempiä kuin radikaalit innovaatiot. Inkrementaali innovaatio voi esimerkiksi merkitä jo markkinoilla olevan palvelun tai tuotteen ominaisuuksien vähäistä parantamista. Käytännössä valtaosa yritysten innovaatioista on juuri tällaista jatkuvaa kehittämistoimintaa. (Mäntyneva 2012, 37–39.)

Innovaatio voi kohdentua tuotteeseen, palveluun, yrityksen prosesseihin tai liiketoimintamalliin. Tuoteinnovaatiossa parannetaan joko olemassa olevaa tuotetta tai kehitetään kokonaisuudessaan jokin uusi tuote. Tavallisimmin innovaatioiden mielletään liittyvän juuri tuotteisiin. Monissa yrityksissä on erillisiä tutkimus- ja tuotekehitysosastoja tuotteisiin liittyvien innovaatioiden kehittämiseksi. Palveluinnovaatiot voivat puolestaan olla kokonaan uusia palveluita tai parannettuja palveluita ja parannukset voivat kohdentua esimerkiksi asiakkaan kohtaamiseen tai käytössä olevaan teknologiaan. Prosessi-innovaatio on kokonaan tai osittain uudistettu toimintamalli ja sitä toteutetaan usein laadun parantamisen keinoin. Liiketoimintamalli-innovaatiossa yritys voi luoda kokonaan uuden ansaintamallin esimerkiksi toimimalla yritysverkostossa. (Mäntyneva 2012, 41–44.)

Harisalo (1995, 28) on nostanut esiin sosiaalisten innovaatioiden korostamisessa palvelujen käytön lisääntymisen ja niiden merkityksen kasvun. Sosiaalinen innovaatio on lopputulos innovatiivisesta keksimisestä, jossa jo olemassa olevia asioita on yhdistetty uudella tavalla ja jolla on sellaista arvoa, joka tekee uuden kombinaation tuottamisen ja omaksumisen kannattavaksi ja hyödylliseksi. Esimerkkeinä hän mainitsee muun muassa osallistuvan johtamisen ja hierarkiasta vapaat organisoitumistavat.

Innovaatioita voi luokitella myös oppimisen suhteen. Innovaatio voi olla jatkuva, epäjatkuva tai yhdistävä. Epäjatkuvassa innovaatiossa yritys siirtyy oman osaamisalueensa ulkopuolelle, jatkuvissa ja yhdistävissä innovaatioissa yhdistää tai jatkaa aiemmin kehi-

tettyä eteenpäin. (Apilo ym. 2007, 25.) Aution (2000, 3) näkemyksen mukaan parhaimmat innovaatiot syntyvät silloin, kun toimiala on kaottisessa tilassa, jossa mikään ei ole selvää. Kilpailutilanteessa voittaja on se, joka saa kaaoksen päättymään ja luo toimialalle uuden järjestyksen. Aution mukaan tällaisia innovaatioita voidaan kutsua paradigmoinnovaatioiksi.

Innovaatio voidaan määritellä myös uudistukseksi, joka saa aikaan kaupallista menestystä. Yrityksen sisältä syntyvän kasvun aikaansaaja on tuote- tai palveluinnovaatio. Mikä tahansa yritys voi olla innovatiivinen, jos se kehittää tuotteiden ja palvelujen ympärille rakennettua liiketoimintakokonaisuutta, palvelukonseptia. Kuilu menestyjien ja epäonnistujien välillä ei ole välttämättä toimialasidonnainen. Innovatiiviset yritykset kohdentavat katseensa useimmiten isoon kuvaan ja maailmanlaajuisesti sekä kehittävät kriittisiä resurssejaan markkinoiden näkökulmasta ja kohti huipputuotteita. (Autio 2004, 4.)

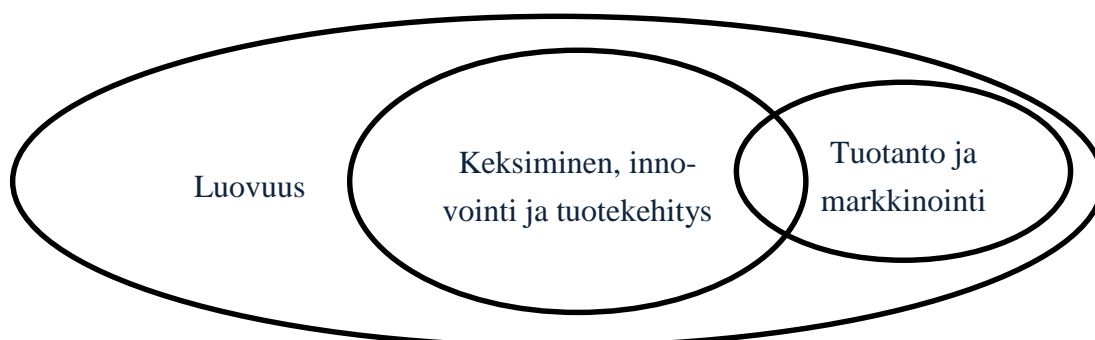
Aulan (2000, 71) mukaan innovaatiot syntyvät epävakauden tilassa. Organisaation menestyminen on kiinni konsensuksen puutteesta: erilaisista kulttuurisista arvoista ja näkökulmista. Menestyvä organisaatio ei vain sopeudu ympäristön erilaisiin tilanteisiin, vaan luo niitä erityisesti kaottisissa olosuhteissa.

Innovointi on lähtökohtaisesti hyvin käytäntölähtöistä. Innovatiivisissa yrityksissä arvon tuottamisen prosesseja hiotaan jatkuvasti, jolloin innovatiivisuus syntyy toiminnassa eikä ole yrityksen staattinen ominaisuus. (Ruckenstein ym. 2011, 45–46.)

Innovaation tyypittelyllä on merkitystä silloin, kun organisaatiossa pohditaan innovaatiotoimintaan liittyviä strategisia valintoja, toisin sanoen sitä, millaisia innovaatioita tavoitellaan. Innovaatio voi olla uusi maailmassa, uusi toimialalle, uusi omassa maassa tai uusi omassa yrityksessä. Aina ei tarvitse olla uusi maailmassa, vaan uusi toimialalla tai uusi jopa omassa yrityksessä voi olla riittävä. Selvästi haasteellisempaa on luoda jotakin maailman mittakaavassa uutta. Tällöin keskitytään erityisesti organisaation ulkopuoliseen havainnointiin, mallintamiseen ja uusien innovaatioiden kaupallistamiseen. (Mäntyneva 2012, 45–46.) Asiakas arvioi uutuutta sen hänelle tuoman lisäarvon kautta (Apilo ym. 2007, 22–23).

Myös asiakkaan, tuotteen tai palvelun käyttäjän osallistuminen innovaation kehittämiseen, testaamiseen, levittämiseen ja lopuksi menestysinnovaation kaupallistamiseen on otettu mukaan innovaatioiden synnyttämisprosessiin. Myös yritykset yhdessä voivat innovoida. Tällöin edellytys yhdessä kehittämiseen on molemminpuolinen luottamus. (Apilo ym. 2007, 147.)

Miettisen (1993, 149) mukaan on hyvin monta innovatiivisuuden määritelmää, jotka sopivat hyvin myös luovuuden määritelmiksi erityisesti tilanteissa, joissa luovuus on määritelty uusien ja hyödyllisten ajatusten tuottamiseksi ja viestittämiseksi eteenpäin. Miettinen on tiivistänyt omassa tutkimuksessaan luovuuden liittymisen tuotannolliseen toimintaan kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2 Luovuus tuotannollisen toiminnan perustana (Miettinen 1993, 149)

Luovuus ja innovaatio ovat Miettisen mukaan eri tason asioita. Ihminen voi olla luova, mutta innovaation syntymiseen ja toteutukseen tarvitaan yleensä yhteistyötä muiden kanssa (ryhmän tai organisaation tasolla). Luovuus voidaan tulkita innovointia ja innovaatioita edeltäväksi perustaksi ja yhdistäjäksi. Miettinen on määritellyt luovuuden uusien ja hyödyllisten ajatusten tuottamiseksi ja viestittämiseksi eteenpäin. (Miettinen 1999, 19.)

Luovuuden oikeutukseksi riittää pelkästään luovuus, mutta innovatiivisuus edellyttää aina tavoitteellisuutta (Antola & Pohjola 2006, 20). Luovuus ei sisällä samanlaista hyötytulottuvuutta kuin innovatiivisuus, joten luovuus ja innovatiivisuus eivät ole synonyymeja. Organisaatio ei välttämättä ole innovatiivinen vaikka sen henkilöstö olisikin luovaa. Hyvän innovaatiokyvyn omaava organisaatio osaa koota ja kanavoida henkilöstönsä, ulkoisten palveluiden tuottajien ja myös asiakkaiden luovuuden ja osaamisen uusiksi innovaatioiksi. Innovaatiokyvykkyys edellyttää kumppanuus- ja verkostotaitoja ja sellaista johtamista, joka edistää näiden taitojen syntymistä. (Yliherva 2006, 17–19.) Rakenteellisen pääoman avulla inhimillinen pääoma käännetään organisatoriseksi vahvuudeksi. Organisaation innovatiivisuuden kannalta merkityksellisiä ovat siis vuorovaikutussuhteet ja niiden toimivuus. (Jalava & Virtanen 2000, 9.)

Luova työntekijä ei tavallisesti toimi tai ajattele samalla tavalla kuin muu organisaatio vaan kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja malleja ja tarkastelee asioita eri tavalla. Luova asiantuntija toimii usein muutosagentin roolissa: hän on edelläkävijä, joka saa aikaan muutoksia kyseenalaistaessaan organisaation vallitsevia käsityksiä ja toimintatapoja. (Huuhka 2010, 79–80.)

Yrityksen arvonluonnin näkökulmasta henkilöstön kriittisistä ominaisuuksista merkittävimpiä ovat aloitteellisuus, luovuus ja intohimoinen sitoutuminen, kun taas vähiten merkityksellisiä ovat kuuliaisuus ja ahkeruus. Älyllinen kapasiteetti asettuu merkityksellisyydeltään näiden väliin. (Alasoini 2010, 23.) Nykyisessä työelämässä sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen harvoin riittää. On ymmärrettävä milloin ja miten tilanteet muuttu-

vat ja osattava reagoida niihin tarkoituksenmukaisella tavalla. Ongelmanratkaisukyky korostuu. (Mäkrintala 2011, 181–182.) Osaavat ihmiset ovat innovatiivisen toiminnan perusedellytys. Innovatiivinen ihminen kykenee ottamaan haltuunsa erilaisia toimintaympäristöjä. On tärkeää, että ainakin osa yrityksen työntekijöistä näkee oman toimialansa ja päivittäisten työtehtäviensä yli. Innovatiivisuus merkitsee kykyä nähdä uusia mahdollisuuksia tilanteissa, joissa muuttunut toimintaympäristö synnyttää kokonaan uusia tarpeita tai uudenlaisia suhteita. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 16.)

Ranki (1999) on esitellyt kuvion 3 mukaisen yritysten kehittymismallin, jossa yrityksen osaamisen ja kilpailukyvyyn kehittämisen lähteitä tarkastellaan suoritteiden ja osaamisen näkökulmasta.

### Oppimisen suuntautuminen ja osaamisen lähde

<b>Ulkoinen</b>	<b>Sopeutuminen</b> (esim. tuoteoikeuksien osto)	<b>Hankkiminen ulkopuolelta</b> (esim. yritysoston kautta saatu uusi tuotelinja)
<b>Sisäinen</b>	<b>Parantaminen</b> (esim. tuottavuuden kehitys)	<b>Innovaatiot</b> (organisaation itsensä kyky luoda uutta ja keksiä uusia ratkaisuja)
	<b>Vähittäinen</b>	<b>Uudistuminen</b>

Kuvio 3 Esimerkki siitä, mistä ja miten yritys tai työryhmä hankkii osaamista (Ranki 1999, 63)

Rankin lähestymismallissa tarkastellaan tuotteen tai palvelun synnyttämää kilpailuetua yrityksen toiminnalle. Sopeutuminen voi olla tuoteoikeuksien ostoa tai vastaavia alihankintaketjun muutoksia. Parantamisella tarkoitetaan tuotteen kehittämistä taloudellisempaan muotoon esimerkiksi rationalisoimalla sen valmistusprosessia. Hankkiminen ulkopuolelta voi tarkoittaa esimerkiksi yritysostoja, jolloin ostamisen kautta saadaan hallintaan uusia tuotteita tai palveluita. Vaikein ja samalla tuottoisin tapa taitotiedon hankkimiseksi on Rankin mukaan innovaatiotoiminta. Innovatiivisuudella Rankin lähestymismallissa tarkoitetaan organisaation kykyä luoda jotain uutta ja keksiä uusia ratkaisuja. (Ranki 1999, 65–66.)

Miettisen (1999, 19) tutkimustulokset luovuuden merkityksestä tavallisen työyhteisön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen osoittivat luovuuden tulosten olevan seurausta luovuudesta arkipäivän työnteossa. Luovuuden käyttöön liittyvään tutkimusosioon hän muodosti kolme yhdistettyä muuttujaa: tulosryhmän toimivuus, organisaatioilmasto ja johtamistapa. Tulosryhmän toimivuutta kuvaavan muuttujan tärkeimmät osiot liittyivät työryh-

män yhteistyön sujuvuuteen ja miellyttävään vireeseen tehdä työtä. Organisaation ilma-  
piiritekiöistä merkittävimmäksi nousi ylimmän johdon myönteinen arvostus luovuutta  
kohtaan.

### **3.2 Ammatillisen koulutuksen innovaatiot ja alueelliset innovaatiojär- jestelmät**

Ammatillisen koulutuksen innovaatiot voidaan määritellä käytäntöön otetuiksi uudistuk-  
siksi. Nämä uudistukset voivat olla hyvin erilaisia: ne voivat olla tuotteita, palveluita,  
prosesseja tai organisatorisia uudistuksia. Ammatillisessa koulutuksessa on nostettu esiin  
käytäntölähtöisen innovaation ja käytäntölähtöisen innovoinnin käsitteet. Käytäntölähtöi-  
sessä innovoinnissa innovaatioprosessin käynnistää jokin käytännön ongelmatilanne, jo-  
hon etsitään ratkaisu tai parannus erilaisten tietojen ja osaajien yhteistyön sekä verkostoi-  
tumisen kautta. (Oikarinen, Pässilä, Harmaakorpi, Kallio & Innanen 2014, 22.)

Monipuolinen tuotekehitys edellyttää, että kehittäminen hajautetaan tuotekehitysyksi-  
köstä koko organisaatioon ja koko tuotekehityksen käsite määritellään uudelleen. Pitää  
esittää kysymyksiä kuten: Mitä palveluita tuotteeseen voidaan liittää? Saadaanko yksin-  
kertaisesta palvelusta elämys? (Grönroos 2006, 135.) Ammatillisen koulutuksen konteks-  
tissa tällainen ajattelumalli merkitsisi kehittämisen ja innovoinnin laajentamista koko or-  
ganisaation henkilöstöön. Edelleen ammatillisen koulutuksen järjestäjän pitäisi aiempaa  
enemmän pohtia, miksi opiskelija valitsee juuri kyseisen oppilaitoksen tai miksi yritys  
ostaisi henkilöstönsä osaamiskartoituksen juuri kyseiseltä oppilaitokselta.

Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys ry:n (AMKE ry.) toteuttamissa innovaatiopro-  
jekteissa rakennettiin ammatillisen koulutuksen järjestäjien yhteistä näkemystä käytäntö-  
lähtöisen innovaatiotoiminnan kehittämiseksi. Työn tulokset kiteytettiin seuraaviin aja-  
tuksiin:

- 1) Opiskelija on aktiivinen toimija, jolle tarjotaan yksilöllisiä oppimispolkuja. Kou-  
lutuksen sijasta käytetään aikaa ohjaukseen ja valmennukseen.
- 2) Raja-aidat liukenevat työelämän ja ammatillisen koulutuksen välillä. Työpaikalla  
asiantuntija on kouluttaja ja vuoropuhelu oppilaitoksen ja työpaikan välillä on jat-  
kuva.
- 3) Ammatilliset oppilaitokset ovat resurssikeskuksia ja sitoutuneita oman alueensa  
kehittämiseen. Toiminta alueellisissa verkostoissa on saumatonta ja tasavertaista  
eri toimijoiden kesken.
- 4) Sisäisessä toiminnassa tavoitteet määritellään, mutta keinoja ei rajoiteta. Oman  
työn johtaminen ja jaettu johtaminen painottuvat.
- 5) Sekä viestintä että strategia on ajateltava uudestaan innovaatioiden näkökulmasta.  
Verkostomainen toimintatapa vaatii vahvaa viestintää. (Oikarinen ym. 2014, 29.)

Suomalaisia koulutuksellisten innovaatioiden tuntomerkkejä kuvatessaan Tella ja Tirri (1999, 34–36) ovat määritelleet koulutuksellisen innovaation a) opetussuunnitelman muutokseksi, b) tieto-, oppimis- tai ihmiskäsityksen muutokseksi ja c) uuden tieto- ja viestintäteknologian soveltamiseksi opetuksessa. Tähän määrittelyyn he päätyivät haastatteleamalla suomalaisia koulutuksen ja hallinnon asiantuntijoita Opetusministeriöstä, Opetushallituksesta ja Opettajien Ammattijärjestö OAJ:stä. Opetussuunnitelmien muutoksia pidettiin tutkimuksessa merkittävimpinä innovaatioina, jotka mahdollistavat myös alueellisten painopisteiden huomioimisen koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Erääksi merkittävimmistä viimeaikaisista koulutuksellisista innovaatioista tutkimuksessa nousi esiin opintojen joustavuus ja opiskelijoiden itseohjautuvuus eli muutokset opiskelijan vastuussa oman opiskelunsa etenemisestä.

Opetushallitus on tarkastellut Leonardo da Vinci -ohjelman tuottamia pedagogisia ja teknologisia innovaatioita ammatillisen koulutuksen näkökulmasta. Innovaatiot on jaettu tässä teknologisiin ja pedagogisiin innovaatioihin. Teknologisella innovaatiolla tarkoitetaan tunnettujen toimijoiden tuottamaa uutta teknologista tuotetta tai valmistusprosessia, joka on julkisesti alan asiantuntijoiden mukaan tai organisaation sisällä tunnustettu innovaatioksi ja saatettu esimerkiksi kaupallistamalla muiden organisaatioiden käyttöön. Pedagoginen innovaatio puolestaan on määritelty uuteen oppimisenäkemykseen perustuvaksi opetussuunnitelmaksi, oppimisympäristöksi sekä yleensä perinteisestä poikkeavaksi opetuksiksi ja koulutukseksi, jossa on mahdollisesti myös sovellettu uuden tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia opetuksessa ja koulutuksessa uudella, aikaisemmista tavoista poikkeavilla menetelmillä. (Manninen, Nevgi, Matikainen, Luukannel & Porevuo 2000, 36.)

Fullanin (1994a, 148) mukaan koulutuksessa innovaatio-käsitteellä tarkoitetaan tavallisesti uutta opetussuunnitelmaa, opetusmenetelmää, uutta teknologiaa tai organisatorista muutosta kuten esimerkiksi joustavaa aikataulujen suunnittelua tai tiimiopetusta. Tämä ajattelu pohjautuu kukonaskelien kaltaiseen vähittäiseen etenemiseen ja innovaatioiden prosessinomaiseen kehittymiseen. Fullanin mukaan tällaisessa toimintatavassa on kuitenkin vaarana, että pienet muutokset vain hieman korjaavat olemassa olevaa, kun todellinen tarve olisikin tehdä aivan perustavanlaatuinen toimintatapojen muutos. Fullan (1994b, 30–33) myös korostaa opettajan roolia muutosagenttina. Opettaja ei ole vain johdon vision toteuttaja, vaan hänen pitää myös kysyä itseltään, millaista muutosta itse haluaa saada aikaan. Fullanin mukaan opettaja, joka pyrkii pitämään yllä säilyttäjän roolia, ei palvele omaa ammattikuntaansa ja sen tavoitteita hyvin. Tarkoituksellinen muutos on opettamisen uusi normi.

Vaso (1998, 169) on tutkinut ammatillisen aikuiskoulutuksen laatua erinomaisen oppilaitoksen laatukriteeristön kehittämiseksi. Johtajuus, strateginen suunnittelu, henkilöstön kehittäminen, koulutus- ja liiketoimintaprosessien hallinta, koulutuksen tulokset ja asiakassuuntautuminen sekä asiakastyytyväisyys painottuivat voimakkaimmin luodussa



laatukriteeristöissä. Vason luomassa laatukriteeristöissä innovatiivisuutta kuvaavat arviointikohdat liittyivät muun muassa siihen, miten johto edistää oppijakeskeisyyttä ja positiivista ilmapiiriä, miten oppilaitoksen henkilöstö voi kehittää ja hyödyntää omia voimavarojaan, miten innovatiivisuutta edistetään ja miten henkilöstöä palkitaan onnistumisesta. (Vaso 1998, 167–168.)

Jarnilan oppilaitosten rehtoreita käsitelleissä tutkimuksissa (1995 ja 1998) innovatiivisuus ja kehittäminen osoittautuivat tärkeimmiksi tulevaisuuden menestyksen tuottajiksi. Oppilaitosten dynaamisuuteen ja muutosherkkyyteen vaikuttavia tekijöitä olivat henkilöstön jatkuva ammatillinen kasvu, asiakaslähtöisyys, motivaatio, muutoksen hallinta, koulutusohjelmien joustavuus sekä innovatiivisuus. Taulukossa 2 ovat Jarnilan tutkimuksissaan määrittelemät menestyvän oppilaitoksen neljä erilaista profiilia ja niiden toteuttamisen keinot. (Jarnila 2000, 185–186.) Oppilaitos voi olla menestyvä, kun yksikin profiilitekijöistä toteutuu.

Taulukko 2 Menestyvän oppilaitoksen profiilit ja keinot niiden saavuttamiseksi (Jarnila 2000, 185–186)

Oppilaitoksen profiili	Keinot profiilin luomiseksi
Joustava, yksilöllisiä koulutuspalveluja tuottava oppilaitos	Henkilöstön ennakointitoiminta Nopea reagointi muutostarpeisiin Tekemisen vapaus Räätälöidyt opetussuunnitelmat sekä ohjaus- ja neuvontapalvelut
Aktiivinen opiskelijakeskeinen oppilaitos	Erilaisuuden tukeminen, hyväksyminen ja kunnioittaminen Aktiivinen vaikuttaminen ja näkyminen Opiskelijan aiemman oppimisen tunnistaminen ja tunnustaminen (hyväksilukeminen)
Verkostoitunut toimialakohtainen tuotekehitysoppilaitos	Yritysten henkilöstön ja opettajien vuorottelu Työpaikkaverkoston luominen ja kaksisuuntainen osallistuminen Tuotekehitystyön jatkuva resursointi
Tiukan tuloskeskeinen oppilaitos	Koulutusohjelmien yhteensopivuus Tulospalkkaus ja tuloskeskustelut opettajille Opitun hyväksilukeminen Asiakaspalautteet Aikaan sidottujen tavoitteiden saavuttaminen

Vaikka oppilaitos voi menestyä täyttäessään vain yhdenkin profiilityypin mukaiset kriteerit, on tavallisesti niin, että joustava, yksilöllisiä koulutuspalveluja tuottava ammatillinen oppilaitos on yleensä myös aktiivinen opiskelijakeskeinen oppilaitos, joka puolestaan johtaa usein verkostoituneeseen toimialakohtaiseen tuotekehitysoppilaitokseen. (Jarnila 2000, 186.)

Innovaatiojärjestelmät ovat nousseet esiin suomalaisessa keskustelussa 1980-luvulta alkaen. Tuolloin huomattiin, etteivät innovaatiot ole vain laboratoriossa syntyneitä tieteellisiä läpimurtoja vaan ne syntyvät usein monialaisena yhteistyönä monimutkaisten prosessien tuloksena. Innovaatiojärjestelmät kuvaavat näitä prosesseja. (Oikarinen ym. 2014, 95.) Kostianen (2002, 44) on määritellyt innovaatioympäristön ”*tietyllä maantieteellisellä alueella toimivien suhteiden kokonaisuudeksi, jossa verkostot ulottuvat myös*

*alueen ulkopuolelle ja joka lisää tuotantojärjestelmien, taloudellisten toimijoiden ja teollisuuden yhtenäisyyttä luomalla paikallista kollektiivista oppimista ja helpottamalla innovaatioprosessin epävarmuutta”.* Kautonen (2008, 52) määrittelee innovaatioympäristön sellaiseksi ulkoiseksi ympäristöksi, josta yritys hankkii innovaatiotoimintansa kannalta tärkeimmät täydentävät kompetenssit ja resurssit.

Innovaatiojärjestelmien keskeisin tavoite on löytää uusia keinoja siiloutumisen poistamiseen ja avoimien innovaatioprosessien mahdollistamiseen. Hyvän mahdollisuuden tähän antaa älykkään erikoistumisen konsepti, jossa kilpailukykyä etsitään erilaistumisen kautta. Tavoitteena on löytää uusia ja yllättäviä resurssikombinaatioita, joita yhdistämällä uusiin trendeihin lisätään kilpailukykyä. (Oikarinen ym. 2014, 96.) Alueellisten innovaatiojärjestelmien rakenteellisissa aukoissa on piilevää innovaatiopotentiaalia ja toimijoiden etäisyyden merkitys korostuu innovaation lähteenä. Välittäjien (engl. broker) rooli korostuu kun toimijoiden etäisyys kanavoidaan kollektiiviseksi innovatiivisuudeksi alueen eduksi. (Parjanen, Harmaakorpi & Frantsi 2010, 15–16.)

Keskeisen tärkeinä alueellisten innovaatioympäristöjen osatekijöinä voidaan pitää toimijoiden strategioita ja toimintatapoja sekä alueen erityisiä institutionaalisia tekijöitä kuten esimerkiksi yhteistyömyönteistä tai kilpailullista kulttuuria. Näiden kautta määrittyy se, miten innovaatioiden ja oppimisen kannalta merkittävä tieto kulkee toimijoiden välillä. (Kautonen 2008, 68.)

Stähle ja Grönroos (2002, 39) korostavat innovaatiojärjestelmän olevan sosiaalinen systeemi, jossa innovaatiot ovat aina seurausta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta eri taloudellisten toimijoiden välillä. Innovaatiojärjestelmä on myös avoin systeemi, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, ja jolle palaute on välttämätöntä uutta tietoa ja teknologiaa kehitettäessä. Systeemi on jatkuvassa liikkeessä ja muuttaa siten koko ajan sekä itseään että ympäristöään.

Innovaatiojärjestelmien roolina on usein ollut systematisoida ne institutionaaliset tekijät ja niiden toimijoiden vuorovaikutus, jotka ovat keskeisessä asemassa luovuudessa, innovaatiotoiminnassa ja oppimisessa ja erityisesti puitteiden luomisessa niille. Tavoitteena on ollut luoda edellytyksiä erilaisten toimijoiden innovatiivisuudelle. Innovaatiojärjestelmän käsite on kuitenkin hajanainen ja epämääräinen eikä tarkoita samaa kaikille alueen toimijoille. Ei ole myöskään olemassa innovaatiojärjestelmän ihannemallia, joka toimisi kaikkialla. (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 20–22.)

Ammatillinen koulutus osana alueellista innovaatiojärjestelmää voi esimerkiksi tarjota areenoita yhteiselle tiedontuotannolle, järjestää uusia kohtaamispaikkoja yrityksille, opiskelijoille ja opettajille, kouluttautua itse koko ajan, hyödyntää oman alueensa vahvuuksia ja edistää tiedontuotannon ja tiedon käytön samanaikaisuutta opettajien aktiivisuuden kautta, esimerkiksi työelämäjaksojen ja kehittämisprojektien avulla. (Oikarinen ym. 2014, 96.)

Ammatilliset koulutuksen järjestäjät toimivat oman innovatiivisuutensa kehittämissä eri tasoilla. Kullakin koulutuksen järjestäjällä on oma identiteetti ja omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Matka kohti aktiivista ja tasavertaista toimijaa alueellisissa innovaatiojärjestelmissä voi alkaa innovaatiotoiminnan resurssien ja valtuutuksen hankkimisesta. Jos organisaatio haluaa innovatiivisuutta, sen kannattaa myös resursoida sitä. Kun resurssit ovat kunnossa ja tahtotila määritelty, voi organisaatio keskittyä innovaatiokyvykkyyden parantamiseen. Organisaatioissa tarvitaan muutokseen innostunutta ja sitoutunutta henkilöstöä. Toisaalta monissa organisaatioissa esiintyy innovatiivisuutta ilman erillistä valtuutusta. Innovaatiokyvykkyyden parantamisesta siirrytään seuraavassa vaiheessa asiakasrajapintaan, jossa toimijat yhdessä luovat yhteistä ymmärrystä hyvästä koulutuksesta. Olennaista on herkkyyys tunnistaa asiakkaiden signaalit ja rakentaa niistä toimivia koulutustuotteita. (Oikarinen ym. 2014, 33.)

### **3.3 Innovaatioiden ja innovatiivisuuden edistäjiä organisaatioissa**

Ensimmäisiä ja ehkä myös tunnetuimpia innovaatioteoreetikkoja oli Joseph A. Schumpeter (1883–1950). Schumpeterin mukaan talouden muutoksen voimana toimii yrittäjäyys. Yrittäjät voivat järkyttää talouden tasapainoa tekemillään uusilla innovaatioilla. Uudet innovaatiot laittavat hänen mukaansa liikkeelle talouden ”uudistusten aallon”, joka leviää läpi talouden järjestelmän ja järkyttää siten vanhaa järjestelmää. Tätä tapahtuu niin kauan, kunnes uusi tasapaino on saavutettu ja uusi aalto alkaa. Aalto toisensa jälkeen saa alkunsa näistä yrittäjävetoisista innovaatioista. (Rajaniemi 2012, 52; Schumpeter 1991, 56.)

Amabilen (1998, 78, 80) mukaan yksilön luovuus muodostuu kolmesta elementistä: asiantuntemuksesta, luovasta ajattelutaidosta ja motivaatiosta. Johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön luovuuteen sekä myönteisellä että kielteisellä tavalla. Kun on tutkittu työskentelyolosuhteiden ja luovuuden välistä yhteyttä on nostettu esiin erilaisia luovuuteen vaikuttavia johtamiskäytäntöjä: haasteet, vapaus, resurssit, työryhmän ominaisuudet, johdon kannustus ja organisaation tuki.

Johto voi tukea henkilöstön luovuutta hankkimalla tietoa projektin edistymisestä ilman, että alaisen itsenäisyys on uhattuna, olemalla avoin uusille ideoille, lieventämällä stressaavia tilanteita ja antamalla tunnustusta (Amabile 2005, 31).

Seeckin (2008, 249) kuvaamissa innovaatioteorioissa työntekijä nähdään yksilönä, jolla on halu oppia ja uudistaa omaa osaamistaan. Nykytyö (myös opettajan työ) voidaan nähdä tietotyönä, jossa työntekijät käyttävät tietotekniikkaa, tekevät itsenäisiä päätöksiä, käyttävät luovasti tietoa ja heillä on korkea koulutustaso.

Mäntyneva (2012, 56–57) puhuu organisaatioiden uudistumisen tärkeydestä, jotta ne säilyisivät kilpailukykyisinä ja elinvoimaisina. Hänen mukaansa organisaation innovaatiokulttuuri on tärkeä tekijä innovaatiotoiminnan tukena. Innovaatioita tukevan organisaatiokulttuurin tekijöitä ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, luova ongelmanratkaisukyky ja hallittu riskinotto. Uudistuakseen organisaatiolla pitäisi olla systemaattinen innovaatioprosessi.

Innovaatiojohtamista kehittäneissä yrityksissä on pohdittu, miten voi johtaa asiaa, jonka on ajateltu kärsivän systematisoinnista ja rajoitteista. Innovaatiojohtamisessa voidaan tarvita erilaista johtamista innovaation eri vaiheissa. Asioiden johtamiseen voidaan paneutua innovaatioprosessin loppupäässä kun taas prosessin alkupäässä tarvitaan erityisesti ihmisten johtamista tukemalla ideointia ja luomalla edellytyksiä esimerkiksi kohtaamisia järjestämällä. (Apilo & Taskinen 2006, 19.) Kohtaamisten järjestäminen mahdollistaa älyllisen ristipölytyksen, jolloin rakennetaan yhteyksiä sellaisiin tahoihin, joilta odotetaan kuultavan uusia ideoita ja erilaisia ajatuksia. Näiden kumppaneiden kanssa ei tavallisesti olla tekemisissä päivittäin. Näin ryhdytään prosessiin, jossa lähtötilanne, eteneminen ja lopputulos ovat etukäteen tuntemattomia kaikille prosessissa mukana oleville. (Oikarinen ym. 2014, 35.)

Juuti (2001, 241) on tutkimuksissaan todennut innovaatioiden johtamisen vaativan aivan erilaista, perinteistä poikkeavaa johtamista. Uudenlainen johtamistapa määrittyy Juutin mukaan voiman antamiseksi (engl. empowerment) ja onnistumisen organisoimiseksi. Harmaakorven (2008, 124) mukaan innovaatioita ja luovuutta edistetään ihmisten ja organisaatioiden toimintatapoja muuttamalla ja kehittämällä erilaisia välineitä johtamisen tueksi. Näiden välineiden pitää pystyä poistamaan ihmisten ja organisaatioiden välisiä luovuuden esteitä. Innovaatioiden ja luovuuden edistämässä korostuvat toimenpiteet, jotka synnyttävät innovatiivista toimintakulttuuria organisaatioissa ja niiden välillä, jotka edistävät kyvykkyyttä eri sektorirajoja ylittämällä (älyllinen ristipölytyk) ja jotka edistävät työntekijätason innovatiivisuutta organisaatioissa.

Älykkäällä johtamisella voidaan luoda edellytyksiä innovatiivisuudelle ja jatkuvalle uudistumiselle. Jatkuva uudistuminen saa alkunsa siitä, että henkilöstöllä on riittävästi aikaa ihmetellä ja innostua. Ihmettely pitää kanavoida innovatiiviseen toimintaan, joka puolestaan vahvistaa luovuutta, joka edelleen lisää innovatiivisuutta. Tällä tavoin organisaatioissa voidaan saada aikaan innovatiivisuuden kierre. (Sydänmaanlakka 2009, 245.)

Julkisella sektorilla innovaatio on käsitteenä kohtalaisen uusi. Innovaatioita on tehty, mutta niistä on käytetty erilaisia nimiä, kuten esimerkiksi hyvät käytännöt, organisaatioiden oppiminen tai älykäs regulaatio. Innovaatiokäsitteistön käyttöönotolla voi kuitenkin olla joitakin hyödyllisiä vaikutuksia. Se voi vahvistaa uudistumissuuntautuneisuutta tai tarjota uusia näkökulmia sekä analyysi- ja suunnittelukeinoja. Parhaimmillaan se voi innostaa ja motivoida, koska henkilöstöllä on keskeinen rooli niiden tekemisessä ja koska

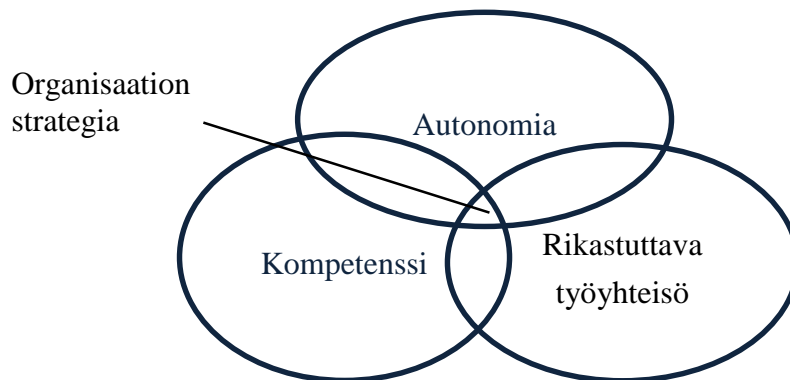
innovaatiot voidaan nähdä keinoksi uudistaa julkista sektoria. (Lovio & Kivisaari 2010, 3.)

Innovaatiokulttuurin luominen merkitsee henkilöstön kannustamista innovatiivisuuteen. Innovatiivisuuteen motivoitumisen taustalla voi olla jaettu näkemys siitä, mitä tavoitellaan ja halutaan saada aikaiseksi, aito innostus, tunnustus tehdystä työstä ja taloudelliset kannustimet. Mäntynevan (2012, 57–61) mukaan hyvä innovaatiokulttuuri tuo mukanaan energisoivan, idearikkaan ja uudenlaiseen ajatteluun kannustavan ja sitä tukevan ilmapiirin. Innovoivassa yrityskulttuurissa johdon tulevaisuuden ennakointikyky on keskiössä ja johto on myös onnistunut viestimään henkilöstölle selkeästi, miksi jatkuva innovaatiotoiminta ja uusiutuminen ovat tärkeitä teemoja tulevaisuuden menestymisen näkökulmasta. Luottamuksen ilmapiiri on olennainen innovaatiokulttuurin onnistumisessa. Jos henkilöstö ei luota organisaation johtoon, ei se myöskään anna osaamispotentiaaliaan täysimääräisesti organisaation käyttöön. Avoin vuorovaikutus vie luottamusta ja erilaisten kehittämispotentiaalien tunnistamista eteenpäin. Mäntyneva jakaa innovaatiokulttuurin aktivoivaan ja passivoivaan: passivoiva kulttuuri korostaa nykyisyyttä, ei niinkään uuden luomisen jatkuvaa tarvetta, kun aktivoiva kulttuuri puolestaan painottaa innovaatioiden syntyä ja jatkokehitystä. Aktivoivassa innovaatiokulttuurissa johto voi tukea myös nykyisen strategian ulkopuolisia kehittämisajatuksia.

Innovatiivisuus näkyy usein innovatiivisen yrityksen arvoissa ja on itsessään arvo. Tärkeille kehitys- ja innovaatiotehtäville pitää varata aikaa. Innovaatioita tukevassa organisaatiossa käydään jatkuvaa arvokeskustelua, jossa arvoja punnitaan vision ja käytännön tekemisen kannalta. Organisaation innovatiivisuus ei tarkoita sen yksilöiden omaan suuntaan kulkemista. Tavoitteiden ja vision pitäisi olla innostavia ja sellaisia, joihin jokainen työntekijä voisi sitoutua. Yksilöiden ja tiimien välinen luottamus antaa mahdollisuuden uuden luomiseen. Turvallinen ilmapiiri sallii myös epäonnistumisia, jotka antavat mahdollisuuden myös oppimiseen ja mahdollistaa myös radikaaleja innovaatioita. Muutos on innovaation perusedellytys ja turvallisessa ilmapiirissä muutos nähdään uhkan sijasta mahdollisuutena. Jatkuva muutos totuttaa organisaation kehittymään. Innovaatiot syntyvät erilaisuudesta, jota organisaation pitäisi pystyä paremmin hyödyntämään. Suuri yritys voi olla yhtä innovatiivinen kuin pienikin yritys, mutta sen pitää huolehtia erityisesti tietojärjestelmien ja viestintäteknologioiden toimivuudesta vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Suuren yrityksen etuna on usein ihmisten osaamisen erilaisuus. Innovaatioiden etenemistä edistävät toimivat prosessit ja järjestelmät. Ne tekevät innovaatiot näkyviksi ja niillä voidaan tukea suurinta osaa innovaatioista. Näiden lisäksi tietty jousto ja vapaus ovat tärkeitä innovaatioiden syntymiselle. (Apilo ym. 2007, 100–112.)

Innovatiivisuus on organisaatioissa yhteiseksi tekemisen keskeinen olemus ja tavoite (Jalava & Matilainen 2010, 105). Kuviossa 4 Jalava ja Matilainen (2010, 106) ovat määritelleet innovatiivisuuden lähtökohdiksi autonomian, kompetenssin ja rikastuttavan työyhteisön. Ilman ajattelun ja toiminnan vapautta ei synny innovaatioita. Innovatiivisuutta

parannettaessa on huolehdittava henkilöstön osaamisesta, kompetenssin riittävydestä ja siitä, että heillä on riittävästi aikaa ja tilaa luoda uutta vuoropuhelun kautta.



Kuvio 4 Innovatiivisuuden lähtökodit (Jalava & Matilainen 2010, 106)

Kuvion mukaisesti innovaatioiden kautta on mahdollista tehdä organisaation strategia koko työyhteisön omaksi ja yhteiseksi. Innovaatioiden kautta on mahdollista muokata strategiaa omaan työyhteisöön sopivaksi. Autonomian avulla yksilön on mahdollista sovittaa itsensä organisaation strategiaan. (Jalava & Matilainen 2010, 105–106.)

Innovatiivisuus tarvitsee ympärilleen sekä henkistä että fyysistä tilaa, mahdollisuutta ilmaista mielipiteensä, aiheuttaa erilaisia reaktioita ja myös kyseenalaistaa. Innovatiivisuutta tukeva kulttuuri rohkaisee etsimään uusia tapoja nähdä ongelmia ja löytää niihin ratkaisuja. Organisaatioista on nostettavissa esiin kulttuurisia ilmiöitä, jotka luovat perustan yksilöiden ja organisaation innovatiivisuudelle. Näitä ovat avoimen viestinnän ja tiedon (myös hiljaisen tiedon) jakamisen kulttuuri, yrityksen arvot ja tarinat, jotka rohkaisevat innovatiivisuuteen ja riskinottoon, kulttuuri, joka nostaa ongelmat esiin niiden peittelyn sijaan, muualla keksittyjen ideoiden omaksumisen ja hyödyntämisen tukeminen, moniarvoisuutta ja tasa-arvoa suosivat esimerkit sekä ihmisten keskinäinen luottamus ja arvostus. (Antola & Pohjola 2006, 93.)

Kubátová (2012, 363–364) on nostanut esiin yrityksiin kohdentuneessa case-tutkimuksessaan innovatiivisen työyhteisön johtamiseen liittyviä menestystekijöitä, joita ovat läpinäkyvyys, joustavuus ja yhteistyön tuki. Erityisen tärkeäksi tutkimuksessa nousi uuden teknologian (muun muassa sosiaalinen media) hyödyntäminen kollektiivisen älykkyyden lisäämisessä. Esimiesten ei pitäisi nähdä itseään pelkästään päätöksentekijöinä, vaan myös sellaisten yhteistyöverkostojen rakentajina, jotka mahdollistavat henkilöstön innovatiivisuuden yhdistettynä tehokkuuteen.

Johtamisjärjestelmät ja johtamistaito ovat innovaatiokyvykkyyden kannalta oleellisia. Tärkeimpiä ovat ihmissuhdetaidot: kyky saada ihmiset osallistumaan ja innostumaan,

taito kehittää työyhteisöä ja kommunikointitaidot. Johtajan ja esimiehen on tärkeää tunnistaa kokonaisuuksia ja hahmottaa ne uudestaan. Riskien ja epävarmuuden sietokyky on tärkeää. (Yliherva 2006, 25.)

Seppä ja Salmivalli (2008, 48) määrittelevät innovaatioprosessin johdetuksi, tavoitteelliseksi ja vuorovaikutteiseksi organisaation prosessiksi, joka tähtää uuden innovaation, eli palvelun, tuotteen tai niiden yhdistelmän syntyyn ja kohdemarkkinoilla menestymiseen. Mitä kehittyneempi tietojärjestelmäinfrastruktuuri organisaatiossa on, sitä enemmän organisaatiot kykenevät sen avulla tukemaan ja kehittämään omaa innovaatioprosessiaan. (Seppä ja Salmivalli 2008, 51.) Ideoiden jalostaminen innovaatioiksi edellyttää organisaatioilta tavoitteellista työskentelyä. Mäntynevan (2012, 92–96) mukaan innovaatioprosessi pitäisikin nähdä organisaation yhtenä pääprosessina johtamisprosessin, tuotantoprosessin, asiakkuuksien hallintaprosessin ja muiden keskeisten toimintaprosessien rinnalla. Organisaatiossa jokaisen pitäisi tuntea innovaatioprosessi vähintään karkealla tasolla, jotta siitä saataisiin toimiva ja tehokas kokonaisuus. Innovaatioprosessi muodostuu pelkistetysti kolmesta vaiheesta, jotka ovat ideointi ja konseptointi, kehitystyö ja uuden innovaation kaupallistaminen ja käyttöönotto. Eri vaiheet edellyttävät toimiakseen innovaatiokulttuurilta erilaisia painopisteitä: ideoinnin vaiheessa tarvitaan vapautta luoda uutta ja osallistua innostavaan vuorovaikutukseen erilaisissa verkostoissa, myöhemmissä vaiheissa korostuu muun muassa yhteistoiminnallisuus kehitystyössä ja ideoiden arvioinnissa.

Tulevaisuuden kilpailukyisillä organisaatioilla on yhdenmukaisia tunnuspiirteitä innovaatioiden tuottamisen tavassa. Erityisesti neljä piirrettä nousevat esiin: interaktiivisuus, nopeasyklisyys, avoimuus ja integroituneisuus. Taulukossa 3 on kuvattu näitä piirteitä tarkemmin. Alasoinin (2010, 21) mukaan innovaatioiden tuottaminen ja organisaation oppiminen ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa ja toimivat molemmat osana uuden tiedon tuottamisen prosessia. Osallistava innovaatiotoiminta käsitteenä yhdistää nämä molemmat. Henkilöstöjohtamisella on mahdollista edistää osallistavaa innovaatiotoimintaa kiinnittämällä huomiota henkilöstön osaamiseen ja mahdollisuuksiin hyödyntää osaamistaan, motivaatioon ja sitoutumiseen.



Taulukko 3 Innovaatioprosessien korostuvia piirteitä (Alasoini 2010, 20)

INTERAKTIIVISUUS	Innovaatiot syntyvät erilaista osaamista ja tietoa omaavien henkilöiden vuorovaikutuksessa.
NOPEASYKLISYYS	Innovaatioprosessit ovat entistä nopeampia ja niissä korostuu yhteydenpito asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa.
AVOIMUUS	Innovaatiot syntyvät avoimissa ja hajauteissa verkostoissa.
INTEGROITUNEISUUS	Innovaatiotoimintaa ei voi erottaa organisaation muusta toiminnasta erilliseksi kokonaisuudeksi.

Taulukossa mainittu integroituneisuus merkitsee sitä, että innovatiivinen organisaatio on samalla osallistava organisaatio (Alasoini 2010, 2010).

Innovaatio- ja luovuusteorioiden mukaan työyhteisöihin tarvitaan aiempaa enemmän dialogista, valmentavaa ja tukevaa johtajuutta sekä samaan aikaan aktiivista ja avointa työntekijyyttä. Uudistavan johtamisen on todettu vaikuttavan sisäiseen motivaatioon ja sitoutumiseen tavoitteisiin. Uudistava johtaminen merkitsee työn itsenäisyyttä ja riittävää palautetta työsuorituksesta. Uudistavassa johtamisessa tavoitteena on johtamissuhteen, yhteistoiminnan, yhteistyön, luottamuksen ja kumppanuuden rakentaminen niin että jokaisen osallistujan osaamis- ja luovuuspotentiaali saadaan esiin tukemaan organisaation innovatiivisuutta. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 20–22.) Uudistavassa ja jaetussa johtamisessa on yhteneväisiä innovatiivisuutta tukevia piirteitä. Jaetussa johtajuudessa koko työyhteisö ajaa samoja päämääriä ja jokaisen osaamista ja taitoja hyödynnetään päämäärän saavuttamiseksi. Yksittäisistä työntekijöistä muodostuu joukkue, joka on sitoutunut, innokas ja jolla on hyvä yhteishenki. (Juuti 2013, 145, 224.) Johtajan on raivattava aikaa mielen leikeille ja saatava myös tulokset purettua. Luovaa toimintaa on aktiivisesti edistettävä ja johdettava. Organisaation luovuuteen voi vaikuttaa suuntaamalla huomio motivaatioon, luovien persoonallisuuspiirteiden esiin nostamiseen, ajattelun kehittämiseen ja ihmisten välisten yhteistyön lisäämiseen. (Rahkamo 2014, 116.)

Transformatiivinen johtaminen (engl. transformational leadership) edistää innovaatioiden syntyä erityisesti tilanteessa, jolloin johtajat myös itse saavat tukea innovaatioprosessissa organisaation ulkopuolelta. Transformatiiviset johtajat inspiroivat henkilöstöään uuden kehittämiseen, rohkaisevat kriittiseen ajatteluun ja kyseenalaistamiseen ja tällä tavoin saavat henkilöstön jopa ylittämään heille asetetut tavoitteet ja johtamaan itse itseään. Transformatiivinen johtaja kannustaa henkilöstöään myös innovaatioiden markkinoimiseen, joka omalta osaltaan voi vahvistaa innovaatioiden menestymistä käytännössä. (Gumusluoglu & Ilsev 2009, 264–267; Huuhka 2010, 21.) Osallistava johtaminen ja kriittisen

arvioinnin puuttuminen johtamisessa samoin kuin tuen antaminen ideoille yhdistyvät myönteisesti johtamisessa innovatiivisuuteen (Juuti 2001, 335).

Huuhkan (2010, 195–196) mukaan johtamisen ja opettamisen välillä on yhteys. Hyvä ihmisten johtaja käyttäytyy pitkälti kuin hyvä opettaja. Hyvä ihmisten johtaminen edellyttää tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja siihen vaikuttamisesta. Huuhka on tutkimuksissaan haastatellut taideyliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rehtoreita, joilla suhtautuminen henkilöstöön oli samankaltainen: työntekijät koettiin kanssaihmisiksi, työtovereiksi ja yhteistoiminnalliksi sekä luoviksi kumppaneiksi, ei alaisiksi. Organisaatiossa toimivien luovuutta arvostettiin ja myös korostettiin ja suhtautuminen erilaisiin näkökulmiin oli sallivaa.

### **3.4 Innovatiivisuuden edistäjät ammatillisessa koulutuksessa**

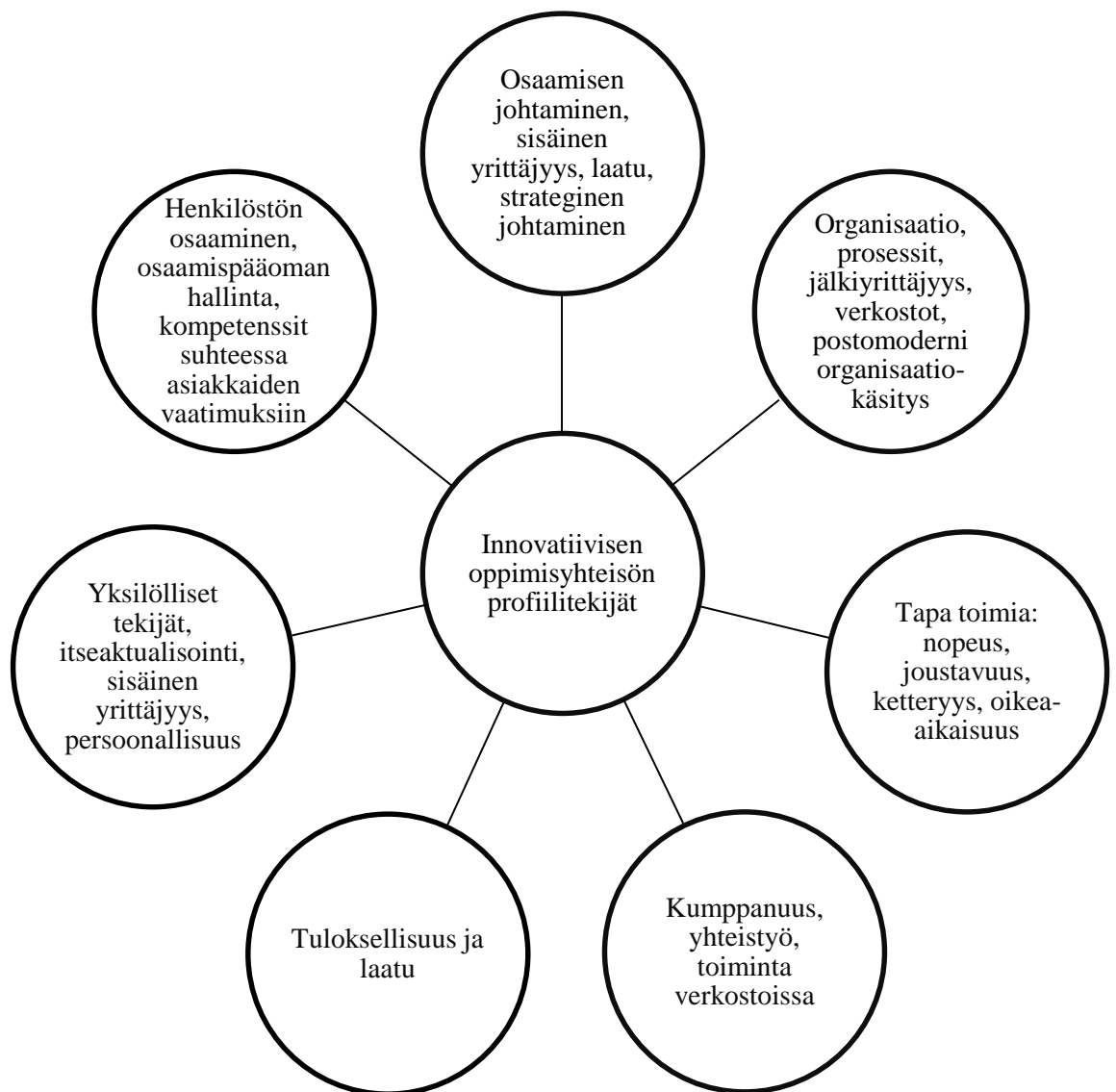
Honka (1997, 263–269) vaatii oppilaitosten johtamista käsittelevässä artikkelissaan uudenlaista otetta kehittämistoimintaan. Muuttuvissa olosuhteissa oppilaitoksissakin on ryhdyttävä noudattamaan uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja. On oivallettava, että kilpailussa selviytyminen edellyttää muun muassa jatkuvaa innovointia ja joustavuus johtaa menestykseen. Hongan mukaan oppilaitoksen johtajan tärkein tehtävä on menestyksestä huolehtiminen. Oppilaitoksissa menestys kytetään useimmiten erityisesti laatuun. Menestyskriteerit ovat vaikuttavuus, tehokkuus, taloudellisuus, työyhteisön terveys ja kehityskykyisyys. Innovaatiotoiminnasta Honka toteaa, että vastatakseen oppilaitokseen kohdistuviin muutoshaasteisiin johtajan on kannustettava koko henkilöstö innovaatiotoimintaan.

Jarnilan (1995 ja 1998) menestyvän oppilaitoksen profiilitekiäjäitä käsittelevissä tutkimuksissa oppilaitoksen menestys määriteltiin oppilaitokselle annettujen tehtävien toteutumiseksi. Oppilaitoksen olemassaolo perustuu koulutustarpeeseen, se sopeutuu uusiin tilanteisiin ja on dynaaminen. Innovatiivinen oppilaitos on verkostoitunut ja tekee yhteistyötä sekä työpaikkojen että muiden oppilaitosten kanssa. Yhteistyömuotoja voivat olla esimerkiksi asiantuntijavaihdot ja rahoitusjärjestelyt tai kevyimmillään tiedonvaihto. Kyse ei aina välttämättä ole uuden luomisesta, vaan olemassaolevan osaamisen tuotteistamisesta kaupalliseen muotoon. (Jarnila 2000, 188.)

Hokkanen (2001, 69) on tehnyt kuviossa 5 esitetyn tiivistelmän innovatiivisen oppimisyhteisön profiilitekiäjäistä. Hokkanen mukaan menestyvä oppimisyhteisö on jokaisen yhteisössä mukana olevan tavoite ja siihen pyrkiminen on myös lähtökohtana mielekkäälle ja motivoivalle työskentelylle näiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Innovatiivinen oppimisyhteisö on avoin, kaikkia arvostava, joustava, rohkea ja ennakkoluuloton. Henkilökunta on innostunutta ja motivoitunutta. Ilmapiiri on hyvä; työssä on

mukana hauskuutta, on vapautta esittää omia ajatuksia ja erilaisuutta siedetään. Tämä saa myös opiskelijat mukaan innovaatiotoimintaan. Oppimisyhteisössä tehdään töitä yhteistyössä, kaikki ovat mukana kehittämässä ja innovoimassa, jäykkää hallintorakennetta ja sanelujohtamista ei ole. Yhteisö katsoo tulevaisuuteen ja pyrkii olemaan ajan hermolla. Yhteistyö ulkomaailman kanssa on aktiivista. (Hokkanen 2001, 94.)



Kuvio 5 Innovatiivisen oppimisyhteisön profiilitekijät (Hokkanen 2001, 66)

Tärkeimmät menestyvän oppimisyhteisön piirteet innovatiivisuuden ohella ovat oikea-aikainen ja nopeatempoinen toiminta ideoiden kehittämisessä konkreettisiksi tuotteiksi, kaiken toiminnan joustavuus sekä orastavan innovaation kaupallistamisen taito. Tämä

viimeksi mainittu on oppimisyhteisöissä toistaiseksi varsin vieras käsite. (Hokkanen 2001, 177.)

Rehtorien ja opettajien näkemyksiä innovatiivisuudesta koulukontekstissa selvittäneessä tutkimuksessa todettiin monitasoisen rajojen ylittämisen olevan tärkeää. Tärkeäksi koettiin myös epäonnistumisen salliminen ja riskinoton mahdollistaminen. Riskinoton todettiin liittyvän kuitenkin lähinnä pedagogiseen ammattitaitoon ja osaamiseen, ei niinkään uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Tärkeäksi koettiin myös yhteisön ja esimiehen tuki sekä palaute suoraan oppijoilta. Tutkimuksen mukaan organisaation innovatiivisuus paranee yhteisön ja yksilön oppimisen tehokkuuden kautta. (Keskinen, Siltala, Hakala & Luoto 2009, 101–105.)

Manninen, Matikainen, Luukannel ja Porevuo (2000, 57–60) ovat tutkineet EU-rahoitteisten ammatillisen koulutuksen pedagogiikkaa ja teknologisia innovaatioita kehittävien hankkeiden tuloksia. Taulukossa 4 on kuvattu tämän tutkimuksen tuloksena esiin nostettuja ammatillisen koulutuksen innovatiivisuutta edistäviä keinoja.

Taulukko 4 Innovatiivisuutta edistäviä keinoja ammatillisessa koulutuksessa (Manninen ym. 2000, 57–60)

<b>Innovatiivisuutta edistäviä keinoja ammatillisessa koulutuksessa</b>
Uuden teknologian hyödyntäminen didaktisesti oikealla tavalla ja käytettävyys huomioiden.
Uusien oppimisympäristöjen ja tieto- ja viestintäteknologian pedagogisten haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen.
Teknologisen, sisällöllisen ja pedagogisen asiantuntemuksen mukana olo kehittämissankkeissa.
Työelämän (yritysten ja julkisen sektorin työyhteisöjen) mukana olo kehittämissankkeissa tulosten hyödyntämiseksi.
Innovaatioprojektien tavoitteiden pitää perustua tarpeeseen.
Projektien rahoitukseen liittyvää hallinnollista työtä pitäisi vähentää ja keskittää resurssit sisällön luomiseen.

Ammatillisen koulutuksen innovatiivisuutta edistävät keinot liittyvät uuden teknologian osaamiseen ja yhdistämiseen pedagogisesti toimiviksi toimintatavoiksi sekä työelämäyhteistyön vahvistamiseen. Oleellista on myös innovaatioprojektien tarvelähtöisyys. (Manninen ym. 2000, 57–60.)

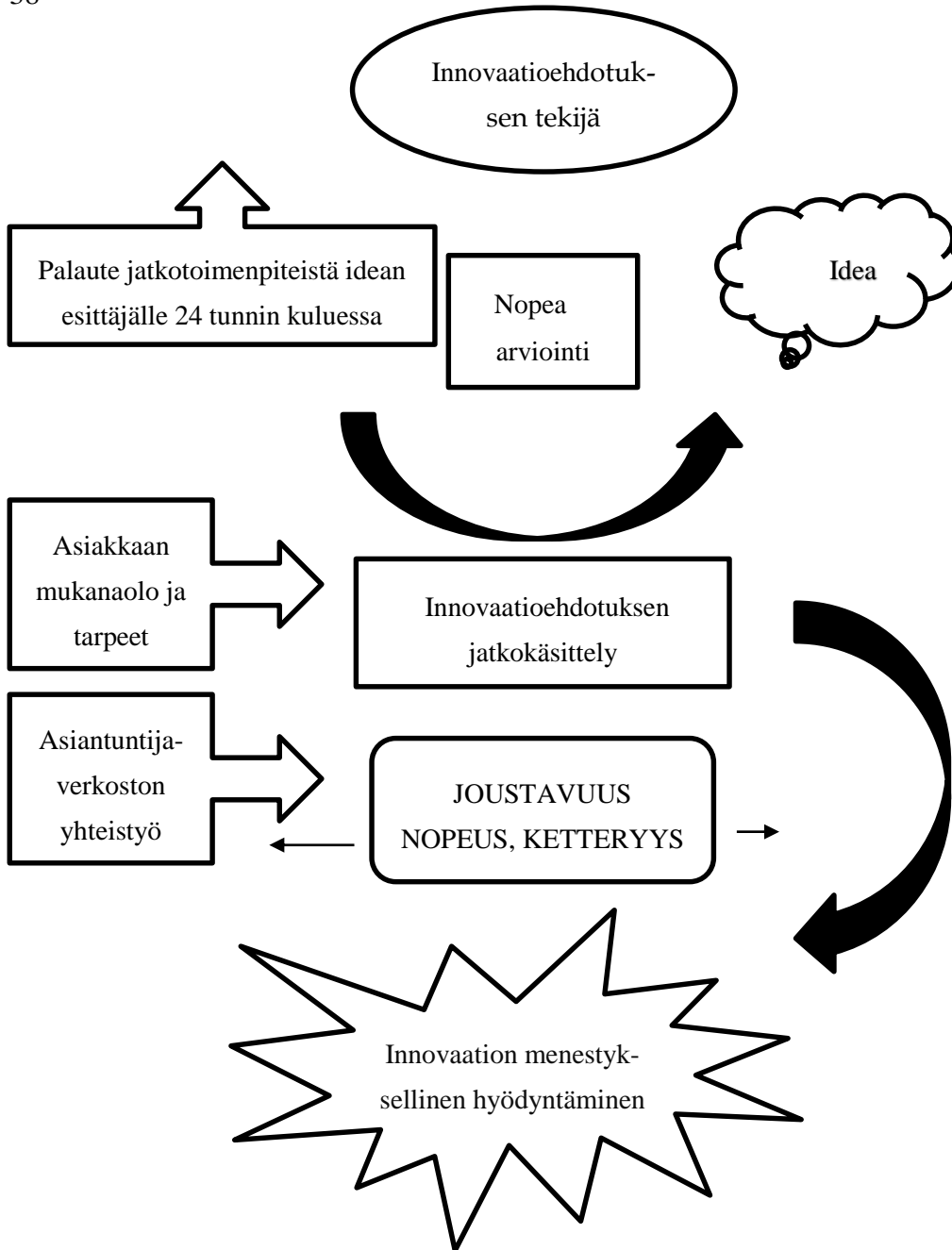
Costa Souza ja Bruno-Faria (2013, 122–124) ovat tutkineet innovatiivisuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä brasilialaisissa organisaatioissa. Heidän tutkimuksestaan esiin nousevat innovaatioita helpottavat tekijät on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5 Innovaatioita helpottavat tekijät (Costa Souza & Bruno-Faria 2013, 122–124)

<b>Innovaatioita helpottavat tekijät</b>
Johdon tuki (ylin johto ja työnjohto)
Työryhmien ja työtovereiden tuki
Osaamisen erilaisuus
Avoin tiedonkulku innovaatiotoiminnassa
Innovaatiostrategia
Ulkopuoliset konsultit ja uudet työntekijät
Innovaatioiden soveltamisen ja käyttöönoton suunnitelmat
Innovaatioiden arvon ja tarpeen tunnustaminen
Yhteistyö organisaation eri yksiköiden välillä

Erilaisissa työtehtävissä toimivien ihmisten osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen on innovaatioiden aikaansaamisessa tärkeää. (Costa Souza & Bruno-Faria, 126). Samaan päätelmään on tullut myös Harmaakorpi (2008, 127) puhuessaan älyllisen ristipölytyksen mahdollisuudesta innovaatioprosessissa ja myöhemmin ammatillisen koulutuksen innovaatiotoiminnassa (Harmaakorpi, luento 1.12.2014). Tärkeää on myös se, että tietoa innovaatiotoiminnasta jaetaan avoimesti ja tehdään myös suunnitelma siitä, miten innovaatio otetaan käyttöön organisaation arjessa. Organisaatio on kokonaisuus, jonka jokainen osa on tärkeä tuloksellisen innovaation aikaansaamisessa. Ulkopuoliset konsultit ja uudet työntekijät tuovat uutta osaamista ja uusia näkökulmia innovaatiotoimintaan. (Costa Souza & Bruno-Faria 2013, 127.)

Hokkasen ja Strömbergin (2003, 329–330) mukaan yhteisöllä, joka haluaa saada aikaan innovaatioita, jolla on innovatiivinen toimintakulttuuri ja joka on joustava, strategisesti ketterä ja toimii oikea-aikaisesti. Innovatiivinen yhteisö on nopea toiminnoissaan, sillä on lyhyt vasteaika ja se pystyy tuomaan uusimman tiedon juuri oikeaan aikaan yhteistyökumppanien käyttöön. Kuviossa 6 on kuvattu nopeuden merkitystä innovatiivisessa toimintakulttuurissa. Joustavuus, nopeus ja ketteryys toteutuvat innovaatioprosessin kaikissa vaiheissa.



Kuvio 6 Nopeuden merkitys innovatiivisessa toimintakulttuurissa (Hokkanen & Strömberg 2003, 330)

Kuvion 6 mukaisesti innovatiivisessa toimintakulttuurissa idean tekijä saa nopeasti palautteen ideastaan. Idean arviointiprosessi on siis tehokas. Ehdotuksen jatkokäsittely ja menestyksellinen hyödyntäminen tapahtuvat myös nopeasti ja joustavasti. Innovatiivinen toimintakulttuuri on avoin, vuoropuhelua harrastava ja ottaa huomioon myös asiakkaan tarpeet. Oppiminen tapahtuu luovasti ja innovointitaitoja on myös mahdollista oppia. Innovatiivinen yhteisö näkyy ja sen tuloksista kuullaan. Se on toimialansa tai esimerkiksi koulutusalaansa kärkijoukossa. (Hokkanen & Strömberg 2003, 330.)

### 3.5 Innovatiivisuuden esteet

Innovatiivisuuden esteet ovat usein innovatiivisuuden mahdollistajien kääntöpuolia. Ne voivat olla joko yksilön ominaisuuksia tai käyttäytymistapoja tai voivat liittyä muun muassa organisaatiokulttuuriin, organisaatorakenteeseen tai johtamiskulttuuriin. Rajaniemi (2012, 198–199) on tutkinut väitöskirjassaan organisaatorakenteen aiheuttamia innovatiivisuuden esteitä. Tutkimus osoitti, että ihmisillä on taipumus mukautua organisaation rakenteellisiin tekijöihin, koska ne lupaavat ihmisille turvallisuutta, pysyvyyttä ja ennustettavuutta. Rajaniemen mukaan johtajuutta tarvitaan erityisesti purkamaan organisaation rakenteista johtuvia esteitä, ei niinkään manageroimaan innovatiivisuutta. Myös johtajien kyky visioida ja luoda uusia ajatuksen ja ideoiden tasolla olevia innovaatioita on lähes merkityksetöntä, jos ihmisten väliset rakenteelliset ongelmat jäävät ratkaisematta.

Innovatiivisuuden esteinä voivat olla huonosti toimivat organisaatiot, vääränlainen johtaminen, mutta myös erilaiset ajattelun ja asennoitumisen vinoumat (engl. biases). Pyysiäinen (2012, 42–43) on tutkimuksissaan nostanut esiin yhdeksän erilaista ajattelun vinoutuman muotoa innovatiivisuuden esteinä. Auktoriteettivinoutunut henkilö arvostaa jonkin, usein lähemmin tuntemattoman, auktoriteetin mielipiteitä. Hänellä voi olla taipumus hyväksyä muiden uskomukset vain siksi, että saisi sosiaalista hyväksyntää. Uskottavuusvinouma merkitsee, että jokin perustelu hyväksytään, koska sen tuottamat johtopäätökset ovat miellyttäviä. Odotusvinoumassa tutkija huomioi, valikoi ja julkaisee tuloksia, jotka vastaavat hänen odotuksiaan ja voi lyödä laimin vastakkaisen todistusaineiston arvioimisen. Väärän yksimielisyyden efekti viittaa taipumukseen yliarvioida, missä määrin muut jakavat uskomuksemme tai seuraavat meidän tapamme käyttäytyä. Sädekehä-efektissä jonkin yksilön yksi myönteinen piirre johtaa arvioimaan koko henkilön myönteisesti. Kontrolli-illuusiassa henkilö kuvittelee voivansa vaikuttaa johonkin lopputulokseen silloinkin, kun ei tosiasiallisesti voi. Sisäryhmävinoumassa arvostetaan automaattisesti oman ryhmän uskomuksia ja arvoja sekä jätetään huomiotta ulkoryhmäläisten uskomukset ja arvot tai vastustetaan niitä. Normaalius-vinouma viittaa taipumukseen jättää huomiotta jonkin katastrofin mahdollisuus vain siksi, että vastaavaa ei ole koskaan ennen tapahtunut. Meta- eli taustatason vinoumassa henkilö uskoo, että vinoumat vaikuttavat enemmän muiden ajattelussa kuin hänen omassaan.

Innovatiivisuuden esteiksi ovat suomalaisissa tutkimuksissa nousseet resurssien puuttuminen, muutosvastarinta, puutteet tiedonkulussa ja yhteistyössä sekä johtamiseen liittyvät puutteet (Juuti 2001, 335). Oppilaitosympäristössä innovatiivisen työyhteisön ja henkilöstön tulevaisuushakuisuuden esteinä voivat olla taloudelliset reunaehdot: uuden kehittämiseen ei ole aikaa eikä rahoitusta. Esteinä voivat olla fyysiset olosuhteet, kuten tilat tai puutteellinen välineistö: uuden kokeiluun ei ole mahdollisuuksia perinteisessä opettajanhuonekulttuurissa. Monet kokevat opettajien opetustuntien lukumäärään perustuvan palkkausjärjestelmän olevan uuden esteenä. (Luukkonen 2004, 284.)

Esimiesten pitäisi kiinnittää enemmän huomiota innovatiivisuuden esteisiin ja pyrkiä pääsemään niistä määrätietoisesti eroon. Esimiehen pitäisi varmistaa, että innovaatioiden syntymiselle on riittävät fyysiset, taloudelliset ja henkiset voimavarat työyhteisössä. Riittävän ajan varmistaminen on tärkeää: töitä on voitava tarvittaessa priorisoida toisin. Muutosvastarintaa voidaan vähentää riittävällä informaatiolla innovaation myönteisistä vaikutuksista. Kun innovaation luonteesta ja vaikutuksesta omaan työhön tiedetään enemmän, vastustus voi vähentyä automaattisesti. Ylimmän johdon rooli innovaatiotoiminnan esteiden syntymisen ehkäisyssä ja niiden purkamisessa on merkittävä. (Costa Souza & Bruno-Faria 2013, 127.)

Innovaation luonteesta riippuen erilaiset organisaation toimintatavat voivat olla tehokkaita. Kun pyritään pieniin muutoksiin vähittäisten innovaatioiden avulla, tarkasti suunnitellut ja aikataulutetut prosessit ovat useimmiten toimivia. Todella uudet tai osittain radikaalit innovaatiot edellyttävät onnistuakseen myös joustavuutta ja vuorovaikutteisuutta kun taas radikaalit innovaatiot tarvitsevat syntyäkseen tuekseen myös kykyä oppia ja muuttaa suuntaa haasteiden edessä. (Akroyd, Narayan & Sridharan 2009, 86; Alexander & Van Knippenberg 2014, 425.)

Hongan (1997, 283–284) mukaan innovaatioiden esteiksi on nähty esteet ja puutteet oppilaitoksen valtajärjestelmässä, esteet kognitiivisessa eli tietopohjaisessa järjestelmässä, esteet johtamistyyllissä ja henkilöiden välisiä suhteita ohjaavissa normeissa sekä psykologiset esteet ja arvoesteet. Vallitseva valta-asema ratkaisee erilaisten tulkintojen tilanteessa sen, mikä tulkinta jää vallitsevaksi. Oppilaitoksen johtajan lisäksi jollakin muulla henkilöstöön kuuluvalla voi olla virallisesta asemastaan riippumatta dominoiva asema esimerkiksi omassa tiimissään. Myös liiallinen yksipuolisuus on tavallinen valtajärjestelmään liittyvä ongelma. Uudistukset saavat tavallisesti alkunsa erilaisista tulkinnoista ongelmatilanteissa. Jos tällaisia tulkintatilanteita ei esiinny lainkaan, voi se olla merkki siitä, että oppilaitoksessa pyritään tukahduttamaan erilaiset oppositioryhmät. Kognitiivisten järjestelmien esteissä oppilaitokselta puuttuvat mekanismit todellisudessa tapahtuvasta. Tällöin oppilaitokselta puuttuu kyky ratkaista ongelmia tai tulkita ilmiöiden syy-seuraussuhteita oikein. Aika ja osaamispuutteet eivät mahdollista ilmiöiden taustalla olevien syiden ja ratkaisujen kehittämisen syvällistä pohdintaa.

Johtamistyylin esteestä on kyse silloin, kun johto ei saa riittävästi rehellistä palautetta toiminnastaan ja toimii väärin myyttien ja otaksumien varassa. Tällöin voidaan olla tilanteessa, jossa vaikeita ongelmia ei tunnisteta lainkaan tai niitä ei osata käsitellä. Kahdenkeskisiin keskusteluihin pohjautuvassa johtamiskulttuurissa johtaja voi jäädä ongelmien kanssa aivan yksin, koska on ainoa, joka hallitsee kokonaisuuden. Psykologiset ja arvoesteet ovat sekä henkilöstön että johdon käyttäytymisen taustalla. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat tulevaisuuden arviointiin ja käsityksiin uuden luomisen mahdolli-



suuksista ja merkittävydestä. Esimerkiksi uuden koulutusrakenteen suunnittelu ja keilu voi tuntua etäiseltä oman oppiaineen pedagogiseen kehittämiseen verrattuna. (Honka 1997, 284–285.)

Sisäisen yrittäjyyden samaistaminen innovatiivisuuteen ei ole vierasta. Se, että suuremmissa, usein hierarkkisissa ja byrokraattisissakin yhteisöissä kyetään aikaansaamaan menestyksekkäitä innovaatioita, edellyttää innovatiivisilta henkilöiltä lujaa tahtoa ja päämäärätietoisuutta, jopa kansalaistottelemattomuutta vallitsevia normeja ja auktoriteetteja vastaan. On löydettävä tilaa innovaation synnyttämiseksi, vaikka organisaation tuki ei aina olisikaan avustamassa etenemistä. Parhaimmissakin olosuhteissa ainakin tietty passiivisuus ja välinpitämättömyys koettelevat sisäisen yrittäjyyden ja päämäärähakuisuuden lujuuksia. (Hokkanen 2001, 59.)

Costa Souza ja Bruno-Faria (2013, 122–124) ovat tutkimuksissaan nostaneet esiin myös innovaatioita estäviä tekijöitä brasilialaisissa organisaatioissa. Taulukossa 6 esitellyt innovaatioita helpottavat ja aiemmin esitellyt edistävät tekijät ovat tavallaan toistensa vastinpareja, ne joko vahvistavat tai heikentävät innovatiivisuutta. Innovaatioita estävät tekijät liittyvät joko henkilöstön ominaisuuksiin tai osaamiseen tai organisaation ominaisuuksiin.

Taulukko 6 Innovaatioita estävät tekijät (Costa Souza & Bruno-Faria 2013, 122–124)

<b>Innovaatioita estävät tekijät</b>
Skeptisyys innovaatiotoimintoja kohtaan
Henkilöstöressurssien ja ajan puute
Teknologisten resurssien puute
Organisaation ulkopuoliset esteet
Innovaation seurausten pelko
Innovaation vastustus vallan menettämisen vuoksi
Innovaation vastustus mukavuudenhalun vuoksi

Muodolliset toimintatavat kangistavat ajattelua ja voivat siten rajoittaa organisaation innovatiivisuutta. Monimutkaiset organisaatiot puolestaan tuottavat niin paljon sisäistä hallintotyötä, että siihen käytetty aika on suoraan pois muun muassa innovaatiotoiminnasta. Keskitetty päätöksenteko voi johtaa siihen, ettei organisaatio ole kovin ketterä toimintavoiltaan. (Mäntyneva 2012, 81–82.)

Vaikka luovuus ja innovatiivisuus usein samaistetaan toisiinsa, voidaan luovuutta myös pitää innovatiivisuuden esteenä. Luovuus voi olla yritykselle tuhoisaa silloin, kun ideoista puhutaan, mutta varsinaisesti niiden toteuttamiseksi ei tehdä mitään. Levittin (2002, 137) mukaan pahinta, mitä yrityksissä voidaan tehdä, on antaa innovoinnin vastuu

luoville henkilöille, jotka pulppuavat uusia ideoita, mutta jotka eivät pysty viemään ajatuksiaan eteenpäin konkreettiseksi toiminnaksi organisaation asettamien reunaehtojen vuoksi.

Monet yritykset eri toimialoilla kamppailevat nykyisin kannattavuutensa ja liiketoimintansa perusedellytysten kanssa. Monet yritykset joutuvat leikkaamaan kustannuksiin vähentämällä henkilöstöään, investointejaan ja toimitilojaan. Tällainen kehityskulku vähentää yritysten innovatiivisuutta, koska samalla yleensä yrityksen sisäiset ja ulkoiset verkostot vähentyvät ja innovaatioprosessille välttämätön yhdessä tekeminen ja ajattelu tulevat vaikeammaksi. (Dougherty & Bowman 1995, 28.)

## 4 TYÖYHTEISÖN INNOVATIIVISUUDEN ARVIOINTI

### 4.1 Innovatiivisuuden mittarit

Innovaatiotoimintaa voi ja kannattaa mitata. Mittauksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi innovaatiojohtamisen vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäämisessä. (Mäntyneva 2012, 32.) Menestyksellinen innovaatiotoiminta edellyttää tuekseen mitattavuutta. Seurannan merkitys korostuu, koska tavallisesti innovaatioprosessi liittyy aineettomaan ideointiin. Seurannan avulla innovaatiotoiminta tehdään läpinäkyväksi koko organisaatiossa. (Mäntyneva 2012, 84–88.)

Työyhteisön innovatiivisuuden arviointiin voidaan käyttää sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Innovatiivisuutta voidaan mitata uusien tuotteiden tai tehtyjen aloitteiden lukumäärällä. Määrällisten indikaattorien sijasta tai niiden lisäksi tärkeää on arvioida sitä, mahdollistetaanko työyhteisössä luovuus ja kannustetaanko siihen. Yksilöiden innovatiivisuutta kuvaavien määrällisten indikaattorien lisäksi onkin hyvä kuvata myös työyhteisön innovaatioilmapiiriä. Taulukossa 7 on esitelty esimerkkejä työyhteisön innovatiivisuuden mittareista ja ilmapiirin innovatiivisuuden kuvaajista.

Taulukko 7 Työyhteisön innovatiivisuuden mittareita ja työilmapiirin innovatiivisuuden kuvaajia (Lumijärvi 2002, 39–40)

Työyhteisön innovatiivisuuden mittareita	Työilmapiirin innovatiivisuuden kuvaajia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investoinnit kehittämishankkeisiin suhteessa kokonaisuuteen</li> <li>• Kehittämishankkeiden ja -tiimien määrä/henkilöstön määrä</li> <li>• Tuote- tai menettelyinnovaatioiden määrä</li> <li>• Aloitteiden ja parannusehdotusten määrä/työntekijä</li> <li>• Innovatiivisen johtamisen ja organisaation tunnuspiirteiden esiintyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostetaanko uusia ideoita ja kannustetaanko luovuuteen?</li> <li>• Voiko työpaikalla kokeilla uusia toimintatapoja?</li> <li>• Rohkaistaanko oma-aloitteisuuteen ja työmenetelmien kehittämiseen?</li> <li>• Onko areenoita ideointityölle ja annetaanko sille aikaa?</li> <li>• Tunnetaanko ja käytetäänkö luovan työskentelyn menetelmiä?</li> <li>• Pohditaanko ja keskustellaanko yleisesti visiosta ja strategiasta?</li> <li>• Onko uudistushalukkuutta ja muutostaloutta?</li> </ul>

Innovaatioilmapiirin olemassaoloa voidaan arvioida muun muassa henkilöstökyselyiden avulla. Resursseja eli rahallista ja ajallista panostusta kehittämiseen on mahdollista arvioida esimerkiksi työajan seurannan avulla. Kehittämishankkeiden määrää on mahdollista seurata vuositasolla ja samalla tietysti arvioida myös niiden onnistuneisuutta ja vaikutuksia. Hyvä on myös pohtia sitä, mahdollistaako työtahti ja työmäärä luovuuden ja antaako työyhteisö henkistä tilaa uuden kehittämiseen ja soveltamiseen. (Lumijärvi 2002, 39–40.)

Määrällisten mittareiden ongelmana on usein niiden historia: ne heijastavat perinteisiä teollisen tuotannon innovaatioiden tuottamisen tapoja. Mittareiden yksipuolisuus on ongelma, koska taloudellinen arvo on vain yksi ulottuvuus. Ruckensteinin, Suikkasen ja Tammisen (2011, 137–138) mukaan innovaation taloudellinen arvo syntyy muunlaisten arvojen tuottamisen tuella. Taloudellista lisäarvoa on mahdollista saavuttaa vain, jos innovaatio tuottaa käyttäjälleen taloudellisen arvon lisäksi myös muita arvoja.

Innovatiivisuuden mittaaminen on strateginen valinta. Sen sijaan, että mitattaisiin tehtyjen aloitteiden määrää tai uusien tuotteiden lukumäärää, on tärkeämpää tulevaisuuden kannalta käyttää ennakoivia mittareita, jotka mittaavat edellytyksiä ja tulevaisuutta, ihmisten halua ja uskoa tulevaisuuden uudistuksiin. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi työntekijöiden näkemys yrityksen tulevaisuudesta, työilmapiiri, verkostoituminen, työkierto, sosiaalinen pääoma, motivaatio uudistaa ja innovoida sekä innovaatiokyvykkyys. (Antola & Pohjola 2006, 153–159.)

Innovatiivisuuden indikaattorit riippuvat mittauksen tasosta, toisin sanoen siitä, halutaanko arvioida innovatiivisuutta maan tai toimialan tasolla vai esimerkiksi yrityksen tasolla. Yrityksen tasolla indikaattorit voidaan jakaa innovaation panoksia kuvaaviin indikaattoriin, tuotoksia kuvaaviin indikaattoreihin ja markkinasuuntautuneisiin indikaattoreihin. Innovaatiotoiminnan panoksia kuvaavista indikaattoreista esimerkkinä voi olla innovaatiotoiminnan kokonaiskustannukset suhteessa liikevaihtoon, tuotoksia kuvaavista indikaattoreista tuoteinnovaatioiden myyntiosuus, patenttien lukumäärä tai tuotekehitysprojektien lukumäärä suhteessa myyntiin. (Kim 2013, 2.)

Mäntyneva (2012, 87–89) jakaa organisaation menestyksellisyyttä seuraavat mittarit innovaatiokulttuurin mittareihin, prosessimittareihin ja tuloksellisuusmittareihin. Innovaatiokulttuuria kuvaavat mittarit kertovat siitä, miten innovatiivisuus näkyy organisaation tai jonkin sen osan arjessa. Tällöin voidaan mitata muun muassa sitä, miten suuri osa henkilöstöstä osallistuu innovaatiotoimintaan. Laadulliset mittarit voivat puolestaan tuoda esiin niitä tuntemuksia, joita henkilöstö tuntee oman organisaation innovatiivisuuteen tai innovaatiokulttuuriin liittyen. Prosessimittarit voivat kuvata muun muassa sitä, miten paljon eri vaiheissa olevia projekteja innovaationsalkussa on. Laadulliset tuloksellisuusmittarit voivat mitata muun muassa sitä, mitä on opittu tehdyistä virheistä, onnistumisista tai saadusta asiakaspalautteesta.

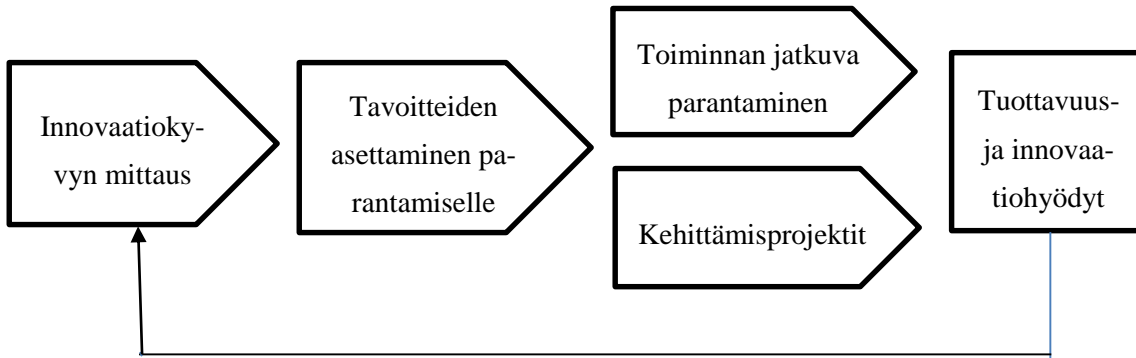
Hokkasen ja Strömbergin (2003, 296–297) mukaan innovatiivisuuden ja innovaatioiden mittaaminen on voinut tapahtua jo organisaation olemassaolon oikeutuksena, menestymisenä ja kasvuna. Tekniikka ja talous -lehti on kehittänyt oman Tekno@Logia-mittarin, jonka avulla on mahdollista arvioida yritysten innovatiivisuutta, verkottumista ja kehittämispotentiaalia. Tässä mittaristossa arvioidaan tuotannon teknologista tasoa ja muun muassa uusien tuotteiden osuutta myynnistä (teknologia), käytettyjä resursseja suhteessa tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksiin, yhteistyötä erilaisten verkostojen kanssa, laatu-järjestelmiä ja -kustannuksia ja myös strategian selkeyttä, johdon onnistumista sen jatkautuksessa sekä henkilöstön kehittämisohjelmia.

## 4.2 Organisaation innovaatiokyvykkyyden mittaaminen

Yritysten innovaatiokyvykkyyttä mitataan tavallisesti tilinpäätöstyypillisesti, taaksepäin katsoen. Kuva organisaation innovatiivisuuden tilasta välittyy sen johdolle usean eri kanavan välityksellä keskiarvotietoina. Aloitteiden, uusien tuotteiden tuottaman liikevaihdon tai patenttien määrä kertoo aiemmasta innovaatioresursoinnista, mutta ei siitä, miltä organisaation tulevaisuus näyttää. Antola ja Pohjola (2006, 154–157) ovat nostaneet esiin tulevaisuusorientoituneista mittareista asiakkaiden näkemykset yrityksen innovatiivisuudesta ja innovaatiopotentialista sekä työntekijöiden näkemykset organisaation tulevaisuudesta ja innovaatiokyvykkyydestä. Mittariston rakentamisessa olennaisinta on löytää sellainen mittaristo, joka sopii yrityksen kulttuuriin, tukee sen tavoitteita ja jolla on johdon tuki. Asiakkaiden näkemys organisaation innovatiivisuudesta ja organisaation kyky houkutella huippuosaajia palvelukseensa mittaavat erityisesti organisaation innovaatiokyvykkyyttä ja menestymismahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Organisaation innovaatiokyvykkyyttä voidaan mitata myös organisaation uudistumis- ja innovaatiokyvyn johtamismallin mukaisesti. Tässä mallissa innovaatiokyvyn analysointi aloitetaan innovaatioita edistäviin ja estäviin tekijöihin kohdistettavalla mittauksella. Mittaus tehdään sekä itsearviointina että asiakkaille ja palveluntuottajille kohdennetulla arviointikyselyllä. Mallin avulla voidaan laskea tavoitemittarit eli osaamisindeksit ja se tuottaa myös tietoa organisaation innovaatiokyvyn vahvuuksista ja heikkouksista. Mittaustiedon avulla on mahdollista hallita innovaatiokykyä, ennustaa kehitystä ja vaikuttaa kehitykseen muun muassa johtamisen keinoin. (Yliherva 2006, 31.)

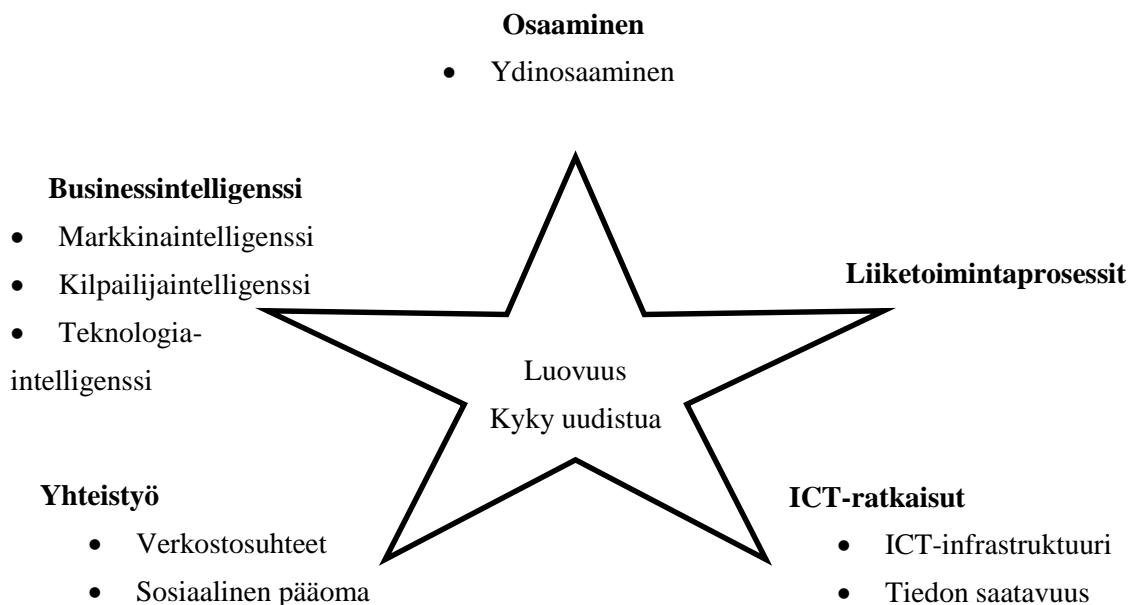
Innovaatiokyvyn jatkuvan parantamisen prosessi voidaan sijoittaa myös tulokorttiin. Tämä toteutustapa on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7 Innovaatiokyvyn jatkuva parantaminen innovaatiokykyä kehittämällä (Yliherva 2006, 32)

Mittaustiedon avulla asetetaan tavoitteet kehittämistoimille, joiden toteuttaminen tuo tuottavuushyötyjä. Innovaatiokyvykkyyden kehittämisessä on olennaista tietää, mistä ollaan tulossa ja mitkä ovat tavoitteet tulevaisuudessa. Tämän vuoksi mittaaminen ja kehityssuuntien seuraaminen on tärkeää. (Yliherva 2006, 33.)

Kuviossa 8 on esitetty Malisen ja Haahtelan (2007, 27–28) kuvaamat innovaatiokyvykkyyden komponentit. Osaamisen ja liiketoimintaprosessien lisäksi tärkeitä komponentteja ovat ICT-kyvykkyys, yhteistoimintakyky, liiketoimintaympäristön hyvä tuntemus (business ja intelligenssi) sekä luovuus ja kyky uudistua.



Kuvio 8 Innovaatiokyvykkyyden komponentit (Malinen & Haahtela 2007, 28)

Kuvion esittämien kyvykkyyksien avulla uusi tieto tai vanhan tiedon soveltaminen uudella tavalla muunnetaan innovaatioiksi. Kuvion keskellä olevassa tähdessä on innovatiivisuuden ydin, luovuus ja kyky uudistua. Ilman luovuutta ei synny uusia ideoita. Ideoita ei saada kehitettyä eteenpäin eikä vietyä käytäntöön ilman muita kuviossa esitetyjä kyvykkyyksiä. Ilman kykyä uudistua hyvätkin ideat voivat kuolla, jos organisaatio ei taivu idean edellyttämään uuteen liiketoimintamalliin tai ota käyttöönsä uusia toimintatapoja. (Malinen & Haahtela 2007, 28.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

### 5.1 Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi pelkistetyimmillään olla tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen kuten haastatteluaineisto tai tutkijasta riippumatta kuten esimerkiksi henkilökohtaiset päiväkirjat tai kirjeet. Laadullisen tutkimuksen eräänä tunnuspiirteenä on, että tutkimussuunnitelma voi elää tutkimushankkeen edetessä. Laadullisella menetelmällä voidaan näin tavoittaa tutkittavan ilmiön prosessimainen luonne. Avoin tutkimussuunnitelma merkitsee usein myös tutkimuksen eri vaiheiden yhteen kietoutumista. Tutkija voi joutua tarkistamaan tutkimusongelmaa aineistonkeruun kuluessa. (Eskola & Suoranta 2005, 15–16.)

Tutkimuksessa käytettävä tapaustutkimus eroaa muuttujaorientoituneesta tutkimusotteesta siinä, että muuttujien sijasta tutkimuksen keskiöön nostetaan tapaus, sen ominaispiirteet, rakenne ja konteksti (Peuhkuri 2002, 292). Tapaustutkimuksen ja teorian välistä suhdetta on syytä tarkastella kahdesta suunnasta: yhtäältä, miten tapauksia käsitellään suhteessa teoriaan, toisaalta minkä teorian pohjalta rakennetaan tutkimuskysymyksiä ja miten tapaus rajataan. Valinnat voivat myös muuttua tutkimuksen edetessä, kun kerätty aineisto voi laajentaa näkökulmaa suunnitellusta. Tapaustutkimuksessa tutkija vuorottelee aineisto- ja teorialähtöisyyden välillä: on siirryttävä laajasta ja monisyisestä tapauksen kuvaamisesta teoreettiseen pohdintaan ja tapauksen yhdistämiseen aiempiin tutkimuksiin. (Stoecker 1991, 101–102.) Tapaustutkimuksen yhteydessä pohditaan usein tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kuvaamaan koko perusjoukkoa kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan, mutta tutkimuksen avulla on mahdollista tehdä teoreettisia tai analyttisiä yleistyksiä, jotka pätevät tutkitun tapauksen yli. (Uusitalo 1998, 78.)

Innovaatioiden ja innovatiivisuuden edellytysten ja esteiden tutkimus ammatillisen koulutuksen kontekstissa on vähän tutkittu ilmiö. Samalla tavoin ammatillisen koulutuksen rooli alueellisessa innovaatiojärjestelmässä on määrittelemätön. (Oikarinen ym. 2014, 96.) Tutkimusongelmana on selvittää tapauksena olevan ammatillisen oppilaitoksen innovatiivisuuden edistäjiä ja esteitä, innovatiivisuuden mittaamisen ja seurannan keinoja sekä roolia alueellisessa innovaatiojärjestelmässä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi valittiin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu, joka on joustava menetelmä. Haastattelutilanteessa on mahdollista ohjata tiedonhankintaa uuteen suuntaan ja saada selville myös vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelu on hyvä menetelmä muun muassa silloin, kun jo ennalta on tiedossa, että tutkimusaihe voi tuottaa monitahoisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.)



## 5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen kohteena on yksittäinen ammatillisen koulutuksen järjestäjä, jonka työntekijänä tutkija on. Tapaustutkimus on luonnollinen valinta silloin, kun kyse on yrityksen tutkimuksesta: yritys tai sen osa on tutkittava kohde (Kovalainen 2005, 73). Tutkimuksen tekijä anoi organisaation johtoryhmältä tutkimusluvan joulukuussa 2014. Tämän jälkeen tutkija lähestyi valitsemaansa kohdejoukkoa sähköpostitse kertoen tutkimuksen tavoitteesta ja toteutustavasta sekä pyysi paluupostissa kohdejoukolta kuittausta mahdollisuudesta ja kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen (liite 1). Saatuaan kuittaukset tutkija varasi Microsoftin Outlookin kalenteritoimintoa hyödyntämällä ajan tutkimushaastattelua varten ja lisäsi varaukseen linkin LYNC-kokoukseen.

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla case-organisaation henkilöstöä, esimiehiä ja johtoa. Haastattelu on yleinen tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja jota tutkija johdattelee. (Eskola & Suoranta 2005, 85.) Tutkimushaastattelut on yleisimmin jaettu lomakehaastatteluun (strukturoidu haastattelu), puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun (Eskola & Suoranta 2005, 86). Aineiston käsittelyn yhdenmukaisuus vähenee siirryttäessä lomakehaastattelusta kohti avointa haastattelua. Haastattelutyypit erottaa toisistaan kysymysten muotoilun tarkkuus ja se, miten paljon haastattelija jäsentää tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 28–29.)

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, jonka teemat ja kysymysrunko (liite 2) suunniteltiin etukäteen tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuksessa haastateltiin johtoryhmän jäseniä (kaksi henkilöä), koulutuspäällikköjä (kaksi henkilöä, joista toinen edusti ammatillista peruskoulutusta ja toinen aikuiskoulutusta), projektipäällikköjä (kaksi henkilöä) sekä opettajia (kaksi henkilöä). Tutkimuksen haastatteluihin osallistuneet olivat kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta ja halusivat yhtä lukuun ottamatta osallistua tutkimukseen. Yksi alustavan haastattelukutsun saaneista ei vastannut kutsuun. Haastateltavien yhteismäärä oli kahdeksan henkilöä. Haastateltaviksi valittiin eri henkilöstöryhmien edustajia, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja eri näkökulmia kuvaava käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85). Tässä tapauksessa kullakin haastateltavalla oli oma kokemusmaailmansa tutkittavan ilmiön näkökulmasta; opettajilla, projektipäälliköillä, koulutuspäälliköillä ja ylimmän johdon edustajilla kuitenkin hivenen erilainen ja toisiaan täydentävä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa sääntöjä aineiston koosta. Aineisto toimii tutkijan apuna kun hän rakentaa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2005, 62.) Yksi tapa arvioida aineiston riittävyttä on puhua saturaatiosta eli kylläntymisestä, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään. Tällöin uudet tapaukset eivät tuota enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Eskolan ja Suorannan (2005, 61–

62) mukaan 15 vastaajan joukko on toimiva määrä, mutta ei kuitenkaan laadullisen tutkimuksen sääntö. Vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin aiheen kannalta on välttämättömyyttä. Tässä tutkimuksessa oleelliseksi haastatteluaineiston kokoa määriteltäessä koettiin haastateltavien kokemus tutkittavasta ilmiöstä ja kunkin henkilöstöryhmän edustus aineistossa.

Tapaustutkimuksessa yleistettävyyden kriteeriksi nousee järkevä aineiston kokoaminen. Järkevästä aineiston kokoamisesta on kyse, kun haastateltavilla on melko samanlainen kokemusmaailma, kun heillä on tekijän tietoa tutkimusongelmasta ja kun he ovat kiinnostuneita kyseessä olevasta tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 2005, 64.) Tutkimuksen haastateltavat täyttivät nämä kriteerit hyvin: kaikki haastateltavat olivat työskennelleet jo melko pitkään ammatillisen koulutuksen parissa, viidestä vuodesta yli 20:een vuoteen, jokainen heistä oli työssään osallistunut erilaiseen kehittämistoimintaan ja jokainen oli kiinnostunut tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta.

Teemahaastattelun tärkeimpiä vaiheita on haastatteluteemojen suunnittelu. Suunnitteluvaiheen tärkeydestä huolimatta teemahaastattelua kuvaa kuitenkin myös joustavuus: kaikista teemoista ei välttämättä ole keskusteltava joka haastattelussa ja joskus voi olla hyödyllistä käyttää haastattelun yhteydessä myös suppeita lomakkeita, joiden avulla tietoa voidaan saada tiivistetysti esiin. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 41.) Tavoitteena teemahaastattelussa voidaan pitää kommunikaation luontevuutta, ei kaavamaisuutta (Hirsjärvi & Hurme 1988, 78).

Haastattelun teema-alueet edustavat tutkimuksen teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä. Ne ovat ongelmia yksityiskohtaisempia ja suhteellisen pelkistettyjä kokonaisuuksia. Ne ovat alueita, joihin varsinaiset kysymykset kohdistuvat. Ne voivat toimia myös haastattelijan muistilistana. Teemojen pitäisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön rikkaus ja erilaisten ulottuvuuksien paljastuminen olisi itse haastattelutilanteessa mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 41–42.)

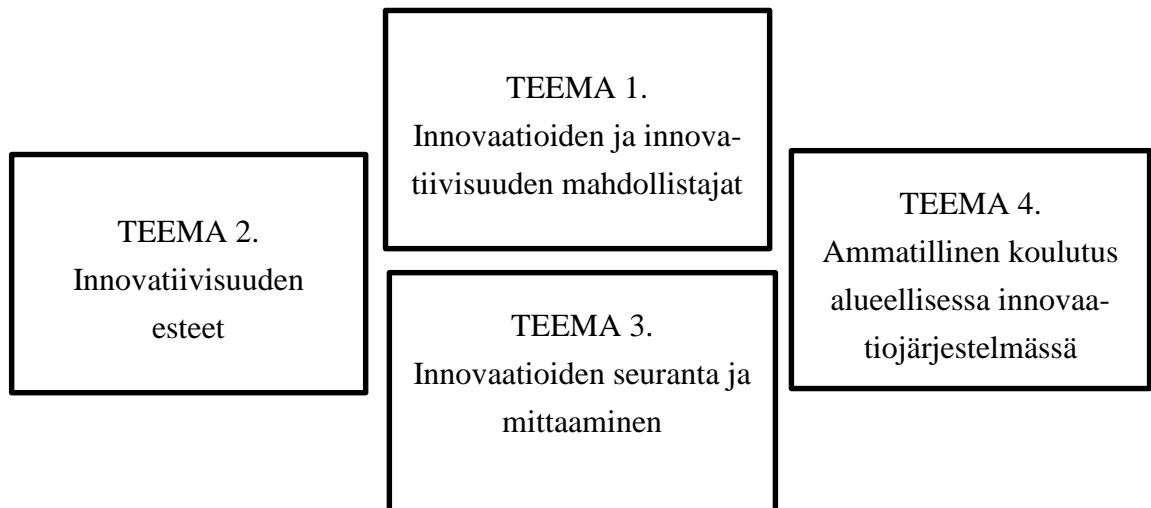
Kysymysten päätyypit voidaan jakaa tosiasia- ja mielipidekysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 1988, 45). Tutkimuksessa tosiasiakysymyksiä edustavat muun muassa haastateltavien tiedot ja tietämys ammatillisen koulutuksen innovaatiokäsitteestä sekä WinNovan roolista alueellisessa innovaatiojärjestelmässä. Mielipidekysymyksiä ovat esimerkiksi haastateltavien ajatukset innovatiivisuuden mahdollistajista ja esteistä.

Haastattelut toteutettiin LYNC-etäkokousyhteydellä, jolloin haastatteluiden tallentaminen ja niihin myöhemmin palaaminen analysoinnin yhteydessä olisi yksinkertaisinta. Organisaatiossa LYNC-etäkokousyhteys on säännöllisessä käytössä koko henkilöstön keskuudessa. Yksi haastatteluista epäonnistui ensimmäisen kerran LYNC-yhteyden toimimattomuuden vuoksi, mutta uusi haastattelu aika saatiin sovittua nopeasti.

Haastattelurunko sisälsi kysymyksiä ammatillisen koulutuksen innovaatioista, millaisiksi ne nähdään (käsittemäärittelyä), uudistumisen merkityksestä, organisaatiokulttuu-

rista ja rakenteesta innovaatioiden tukijana sekä lähiesimiestyöstä ja yleisestä johtamiskulttuurista innovaatioiden taustalla. Oletuksena oli, että eri henkilöstöryhmillä voi olla erilaiset käsitykset edellä mainituista teemoista ja näiden käsitysten yhdistelmällä on mahdollista löytää erilaisia vaihtoehtoja innovatiivisuuden kulttuurin edistämiseen ja innovatiivisuuden esteiden poistamiseen. Haastattelurunko muuttui aina hieman haastateltavasta henkilöstöryhmästä ja henkilöstäkin riippuen (ylin johto, koulutuspäällikkö, projektipäällikkö, opettaja).

Haastattelussa oli neljä teemaa, jotka on esitelty kuviossa 9. Teemat rakennettiin tutkimuksen pääkysymyksen ja apukysymysten pohjalle. Teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen tiedoksi haastattelukutsun yhteydessä. Teemat olivat myös haastattelutilanteissa haastateltavien nähtävillä.



Kuvio 9 Haastattelun teemat

Haastattelurungon kysymykset olivat tutkijan apuna haastattelutilanteissa, mutta eivät haastateltavien käytössä haastattelun aikana. Haastattelukysymysrunko on esitetty liitteessä 2.

Haastattelujen kesto vaihteli 1 – 1,5 tunnin välillä. Keskustelu oli vilkasta ja innostunut, mutta tästä huolimatta aiheesta pysyttiin hyvin. Teemahaastattelun periaate joustavuudesta ja kommunikaation luontevuuden tavoitteesta näkyi haastattelutilanteissa: jokainen haastattelu oli erilainen ja painottui eri teemoihin eri tavoin. Poikkeuksetta eniten keskustelua virisi innovatiivisuuden mahdollistajista kun taas innovatiivisuuden mittaaminen ja arviointi tuntui vieraammalta kokonaisuudelta. Eniten lisä- ja tarkentavia kysymyksiä tutkija joutui tekemään WinNovan roolista alueellisessa innovaatiojärjestelmässä.

Haastattelut toteutettiin LYNC-etäkokousyhteyden avulla, jolloin haastattelujen talmentaminen ja niihin palaaminen oli helppoa. Etäkokousyhteydellä toteutettu haastattelu muistuttaa luonteeltaan puhelinhaastattelua, mutta on vuorovaikutteisempi mahdollistaen

myös materiaalin esittelyn ja käytön haastattelun aikana. Etäkokousyhteydessä haastattelusta jäävät puhelinhaastattelun tapaan kuitenkin puuttumaan keskustelun näkyvät vihjeet, jotka tarjoaisivat haastattelulle kontekstin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 64). Haastateltavat ja tutkija työskentelevät tässä tapauksessa kuitenkin samassa työyhteisössä ja arjessa kontakteja ja yhteistyötä tehdään jopa päivittäin. Tästä syystä etäkokousyhteydellä tehdyt haastattelut toimivat kasvotusten tehtyjen haastattelujen tapaan ja yhteinen teemojen pohdinta sekä täysin vapaamuotoinen ja tuttavallinen keskustelu olivat mahdollisia tutkimuksen teemoja kuitenkin unohtamatta.

Teemahaastattelusta saatavan aineiston lisäksi tutkimuksen aineistona hyödynnettiin joulukuun alussa 2014 toteutetun Ammattiosaamisen kehittämissyhteistyön AMKE ry:n koordinoiman alueellisen innovaatiotilaisuuden keskustelu- ja workshop-materiaalia tutkimuksen kolmannen alakysymyksen osalta. Tilaisuuteen osallistui kattavasti satakuntalaisia innovaatio toimijoita Porin yliopistokeskuksesta, Satakunnan ammattikorkeakoulu Oy:stä, Prizztech Oy:stä, Satakunnan ELY-keskuksesta, Satakuntaliitosta, Satakunnan koulutuskuntayhtymä Sataedusta, Pohjois-Satakunnan kansanopiston kannatusyhdistys r.y. Kankaanpään Opistosta ja Länsirannikon Koulutus Oy WinNovasta. Osallistujia tilaisuudessa oli yhteensä 28. Tilaisuuden tavoitteena oli koota yhteen alueen innovaatiojärjestelmän toimijat, rakentaa ymmärrystä ammatillisen koulutuksen potentiaalista käytäntölähtöisenä innovaatiokumppanina alueen innovaatiojärjestelmässä sekä synnyttää uusia keskusteluyhteyksiä ja yhteistyömalleja ammatillisen koulutuksen ja alueen muiden innovaatio toimijoiden välille.

### 5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa hyödynnetään analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä, jota pidetään yhtenä laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan sisällönanalyysillä voidaan analysoida erilaisia dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteja voivat olla esimerkiksi kirjat, artikkelit ja kirjeet, mutta myös haastattelut, kuten tässä tutkimuksessa. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa.

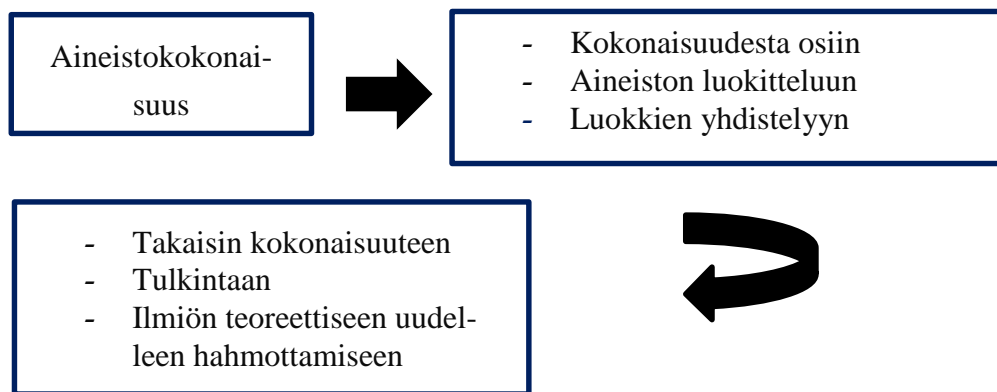
Laadullisessa aineistossa puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Tämä jako perustuu tulkintaan siitä, onko tutkimuksessa käytetty päättelyn logiikka yksittäisestä yleiseen (induktiivinen) vai yleisestä yksittäiseen (deduktiivinen). Jaottelu on ongelmallinen siinä mielessä, että puhtaan induktion mahdollisuus on asetettu kyseenalaiseksi. Uuden teorian ei voida ajatella tällöin syntyvän vain havaintojen pohjalta. Ab-

duktiivinen päättely ikään kuin yhdistää induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn ominaisuuksia ja sen mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Tutkimuksessa hyödynnetään teorialähtöistä analyysia, jossa tutkimus nojaa tiettyyn teoriaan tai aiempiin tutkimuksiin. Aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella muodostettu kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään aiempia innovatiivisuuteen liittyviä tutkimuksia erityisesti koulutuksen toimialalta. Yksittäistä teoreettista mallia ei kuitenkaan testata, vaan peilataan tutkimuksesta esiin nousevia tuloksia suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin. Erityistä huomiota kiinnitetään kuitenkin koulutuksen toimintaympäristöissä luotuihin ideaalimalleihin; innovatiivisen oppimisyhteisön (Hokkanen 2001) ja menestyvän oppilaitoksen profiiliin (Jarnila 2000). Teorialähtöisessä analyysissä päättelyn logiikka yhdistetään useimmiten deduktiiviseen päättelyyn. Aineistoa suhteutetaan etukäteen suunniteltuihin kategorioihin, tässä tapauksessa teemoihin, jotka on johdettu aiempien tutkimusten pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98.)

Tutkimuksen pääasiallisena aineiston analysointimenetelmänä käytetään teemoittelua, jolloin aineistosta on poimittavissa tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Kun tutkimuksen yhtenä tavoitteena on luoda organisaatiolle uusia toimintatapoja innovatiivisuuden edistämiseen, on kysymyksessä käytännönläheinen ongelma, jonka ratkaisemiseksi teemoittelu sopii hyvin. (Eskola & Suoranta 1998, 178.) Teemoittelussa aineiston analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä voivat pohjautua haastatteluiden etukäteisteemoihin, mutta esille voi nousta myös muita teemoja, jotka voivat olla jopa etukäteisteemoja mielenkiintoisempia. Tavallisesti analyysistä esiin nostetut teemat perustuvat tutkijan omiin tulkintoihin haastateltavien sanomista asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Teemoittelussa ei ole välttämätöntä litteroida koko haastatteluaineistoa sanasta sanaan, vaan metodina on koota kustakin haastattelusta samaa teemaa koskevat maininnat yhteen. Tällaisessa tapauksessa paras aineiston jatkokäsittelijä on haastattelija itse, koska hänen on mahdollista tunnistaa aineistosta teema-alueet nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 142.) Ennen teemoittelua aineisto voidaan ryhmitellä osiin esimerkiksi haastateltavien taustan mukaan. Tavallisesti teemahaastattelun teemat jo itsessään muodostavat jäsenyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tässä tutkimuksessa aineisto teemoiteltiin etukäteisteemojen ja haastateltavan edustaman henkilöstöryhmän mukaan (liite 5).

Haastatteluaineiston analyysin vaiheet on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10 Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144)

Analyysissa kokonaisuus puretaan osiin, jonka jälkeen aineisto luokitellaan ja luokkia puolestaan yhdistellään, jotta tutkittava ilmiö voitaisiin esitellä uudessa perspektiivissä, tulkita sitä, ja lopulta hahmottaa ilmiö uudestaan teoreettisesti.

## 5.4 Case-organisaatio Länsirannikon Koulutus Oy WinNova

Länsirannikon Koulutus Oy WinNova aloitti toimintansa 1.1.2010 neljän aiemman ammatillisen koulutuksen järjestäjän yhteenliittymänä. Aiemmat koulutuksen järjestäjät olivat Porin Ammattiopisto, Rauman Ammattiopisto, Porin Aikuiskoulutuskeskus ja Länsi-Suomen aikuiskoulutuksen kuntayhtymä Innova. Uusi ammatillisen koulutuksen järjestäjä syntyi vuonna 2008 alkaneiden neuvotteluiden tuloksena. Tavoitteena oli volyymiltaan suurempana koulutuksen järjestäjänä mahdollistaa oppijoille laajemmat valinnan mahdollisuudet ja kattavampi koulutustarjonta sekä palvella alueen elinkeino- ja työelämää aiempaa paremmin. Lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriö kannusti koulutuksen järjestäjiä muodostamaan laajempia koulutusorganisaatioita muun muassa myöntämällä harkinnanvaraista avustusta siirtymävaiheen ajaksi. (WinNovan vuosikertomus 2010, 3.)

WinNova on ollut perustamishetkestään alkaen yksi Suomen suurimmista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä. Sen liiketoiminnan tuotot olivat ensimmäisenä toimintavuotena 2010 noin 67 miljoonaa euroa, opiskelijamäärä noin 6000 ja henkilöstömäärä noin 800. (WinNovan vuosikertomus 2010, 39–41.) 1.1.2013 WinNova laajeni entisestään, kun Porin kaupunki luopui oppisopimuskoulutuksen järjestämisluvastaan ja WinNova sai Opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksellä oppisopimuskoulutuksen järjestämisluvan Satakunnassa. Vuoden 2013 aikana WinNovan liiketoiminnan tuotot kasvoivat noin 69 miljoonaan euroon ja henkilöstömäärä oli noin 700. (WinNovan vuosikertomus 2013, 9.)

WinNovan strategiana on ollut reagoida ennakoivasti ammatilliseen koulutukseen kohdentuviin tuleviin rahoitusmuutoksiin. Tällä on haluttu varmistaa, että terve taloudenpito takaa laadukkaan opetuksen toteuttamisen, kehittämisen ja investoinnit. WinNovan toinen strategiakausi alkoi 2014 ja päättyi 2017. Tälle strategiakaudelle asetetut tavoitteet sisältävät muun muassa toimintakyvyn varmistamisen terveen taloudenpidon avulla myös rahoituksen muutosvaiheessa. (WinNovan strategia 2014–2017.)

WinNovan arvot määriteltiin yhteistyössä henkilöstön kanssa vuonna 2010. Arvoiksi määriteltiin yhteistyö, ihmisläheisyys, kehittäminen, palvelu ja turvallisuus. Kehittämisen arvona voi liittää erityisesti toiminnan parantamiseen, mutta myös uuden luomiseen. Kehittäminen on WinNovan arvona määritelty seuraavasti:

*”Pyrimme aina erinomaiseen laatuun kaikessa tekemisessämme. Panostamme opetuksen ja oppimisympäristöjen laatuun. Kehitämme toimintaamme jatkuvasti, asiakkaidemme tarpeista käsin. Arvostamme korkeaa osaamista ja ammattitaitoa. Tuemme ja kannustamme itsensä kehittämiseen. Jaamme osaamistamme ja opimme toisiltamme.”* (WinNovan arvot, WinNovan web-sivut.)

WinNovan organisaatio muodostuu kahdesta koulutuksen tulosalueesta, jotka ovat ammatillinen peruskoulutus ja aikuiskoulutus. Molempia johtaa oma rehtori. Organisaation operatiivisesta johtamisesta vastaa toimitusjohtaja. Toimintaa tukevat ja kehittävät palvelut eli organisaation yhteiset palvelut, toimivat matriisissa ja vastaavat organisaation talous- ja henkilöstöasioiden hoidosta, viestintäpalveluista ja kehityspalveluista. WinNovan kehityspalvelut vastaa hanke- ja kansainvälisestä toiminnasta, toimintajärjestelmistä ja laadunhallinnasta, ennakoinnista ja muusta työelämäyhteistyöstä, osaamisen kehittämisestä ja ICT-palveluista. Organisaatio uudistui 1.1.2015 alkaen muun muassa niin, että tukipalveluiden osalta siirryttiin nykyistä laajempiin kokonaisuuksiin. Tuolloin aloitti toimintansa hallinnon ja kehittämisen yksikkö, joka kehittämisen lisäksi vastaa organisaation hallintopalveluiden tuottamisesta. (WinNovan tiedote henkilöstölle ja tiedotusvälineille 22.8.2014.)

Innovatiivisella organisaatiolla on samoja piirteitä kuin luovalla organisaatiolla (esimerkiksi taiteilijayhteisö), mutta luovuuden lisäksi tarvitaan rakenteita ja tavoitteita tukemaan innovatiivisuutta. Innovatiivisessa organisaatiossa ihmisillä on paljon mahdollisuuksia olla tekemisissä keskenään sekä virallisella että epävirallisella tasolla. Eri toimintojen välillä pitää olla vuoropuhelua. Innovatiivinen organisaatio on myös epähierarkkinen ja matala. Innovaatiot syntyvät yhdessä tekemällä eivätkä hierarkiassa kompastelemalla. Pienet organisaatiot ovat ketterämpiä tuottamaan innovaatioita, toisaalta isoissa organisaatioissa voi olla enemmän ja erilaista osaamista kuin pienemmissä organisaatioissa. (Apilo ym. 2007, 100–109.) WinNovan voidaan katsoa kuuluvan isojen organisaatioiden joukkoon henkilöstömäärältään. Rakenteeltaan organisaatio on matriisiorganisaatio, jossa kehittäminen on organisoitu omaksi yksiköksi, joka palvelee linjaorgani-

saationa toimivia ammatillisen peruskoulutuksen ja aikuiskoulutuksen tulosalueita samalla tavoin. Hierarkialtaan WinNova on matala: johtoryhmän muodostavat toimitusjohtaja, rehtorit, hallinto- ja kehityspalvelupäällikkö sekä viestintäpäällikkö.

Organisaation visiolla, strategialla ja tavoitteilla on tärkeä merkitys innovaatiopotentiaalin synnyttäjinä ja eteenpäin viejinä. Visio kannustaa kehittämään uutta ja kannustaa myös yhteistyöhön. (Yliherva 2006, 25.) Innovaatiotoimintaan liittyvän visioityöskentelyn osalta on tärkeää määritellä tarkasti, mitä innovaatiotoiminnalla tavoitellaan. On tärkeää yrittää löytää vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: missä liiketoiminnassa olemme mukana nyt, entä tulevaisuudessa? Haluammeko mennä uusille markkinoille? Kuka on asiakkaamme ja mitä hän arvostaa? Millaisia tavoitteita organisaatiolamme on innovaatiotoimintaan liittyen? (Mäntyneva 2012, 72–73.) Uuden strategiakauden alkaessa WinNova päivitti myös visionsa vuodelle 2017. Uudistetussa visiossa on haluttu kiinnittää huomiota muun muassa henkilöstön asiantuntijuuden arvostamiseen ja hyödyntämiseen. Strategian toteuttamisessa tämä on merkinnyt strategiakauden ensimmäisenä toimintavuotena 2014 sitä, että on asetettu tavoitteet henkilöstön osallistumismahdollisuuksien ja vaikuttamiskanavien kartoittamiseen ja läpinäkyväksi tekemiseen samoin kuin tarpeen mukaisesti uudenlaisten osallistumismahdollisuuksien kehittämiseen. (WinNovan strategia 2014–2017, WinNovan web-sivut.)

## 5.5 Kehittämistoiminta WinNovassa

WinNovan strategiakauden 2014–2017 ensisijaisena tavoitteena on toteuttaa sellaisia kestäviä rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia, jotka mahdollistavat opiskelijoille ja työelämälle tarjottavat laadukkaat oppimis- ja kehittämisspalvelut. Innovatiivisuuden ja uuden luomisen tavoite näkyy näin jo strategiakauden tavoiteasetannassa. WinNovassa ammatillisen koulutuksen joustavuutta lisätään siten, että yksilölliset valinnat ja tutkintojen suorittaminen myös osa kerrallaan on mahdollista silloin, kun se on työelämän ja yksilön tarpeiden kannalta tarkoituksenmukaista. Ammatillisen peruskoulutuksen ensisijaisena tavoitteena on kokonaisen tutkinnon suorittaminen. Aikuiskoulutuksessa tavoitteena on tukea osaamisen kehittämistä työuran eri vaiheissa. Ammattikoulutuksen lisäksi WinNovan hanke- ja kehittämistoiminta on vahvasti strategialähtöistä ja systemaattista. WinNovan johtoryhmä vahvistaa hanketoiminnan painopisteet vuosittain. (SataKesu 2014, 1.)

Yhteistyössä Sataedun ja Kankaanpään Opiston kanssa WinNova laati SataKesu – satakuntalaisten ammatillisen koulutuksen järjestäjien alueellisen kehittämissuunnitelman keväällä 2014. Ammatillisen koulutuksen kehittämissuunnitelmia laadittiin Opetushallituksen suosittamana eri alueilla sovittamaan yhteen valtakunnallisen Koulutuksen ja



tutkimuksen kehittämissuunnitelman 2012–2016 tavoitteita alueellisiin tarpeisiin, tavoitteisiin ja näkökulmiin. SataKesun painopisteet ovat työelämälähtöisyys, läpäisyn edistäminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen. Näihin tavoitteisiin on kohdennettu useiden eri rahoituskanavien tukemana kehittämis- ja hanketoimintaa.

Vuosittain vahvistettavat hanketoiminnan painopisteet vuodelle 2015 on esitelty taulukossa 8. Hanketoiminnan painopisteet jakaantuvat kahteen isoon osa-alueeseen: pedagogisiin ja henkilöstön osaamista kehittäviin hankkeisiin sekä työssäoppimisen käytäntöjä kehittäviin hankkeisiin. Ulkoisesti rahoitetun kehittämistoiminnan osuus liikevaihdosta on WinNovan toimintavuosina 2010–2014 ollut 1,2–3,6 miljoonaa euroa, noin 2–6 % koko organisaation liikevaihdosta.

Taulukko 8 WinNovan hanketoiminnan painopisteet 2015

<p>Pedagogiset ja henkilöstön osaamista kehittävät hankkeet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmän kehittämisen (TUTKE2) toimeenpano ja siirtymävaiheen tukitoimet, joustavat, yksilölliset opinpolut ja rakenteiden saattaminen niiden edellyttämälle tasolle</li> <li>• Ryhmänohjauksen kehittäminen, ryhmänohjaajien perehdyttäminen ja ryhmänohjauksen tuki</li> <li>• Ajasta ja paikasta riippumattomien oppimisympäristöjen kehittäminen, mobiilius ja pilvipalveluiden pedagogisen käyttöönoton tuki</li> <li>• Osallistuminen kansainväliseen täydennyskoulutukseen, vaihtoihin ja hankkeisiin eurooppalaisen kehittämissuunnitelman mukaisesti</li> <li>• Kotikansainvälistymisen mahdollisuuksien esiin nostaminen</li> <li>• Uudentyyppisten osaamisen kehittämisen muotojen vakiinnuttaminen (muun muassa mentorointi, job shadowing ja vertaisarviointi)</li> <li>• Opetushenkilöstön täydennyskoulutuksen alueellisen toimintamallin kehittäminen ja vakiinnuttaminen OSAAVA-ohjelman jälkeiseen aikaan</li> </ul>
<p>Työssäoppimisen käytäntöjä kehittävät hankkeet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppilaitosmuotoisen, oppisopimuskoulutuksen ja muun työpaikalla tapahtuvan oppimisen joustavat yhdistelmät: mallien kehittäminen, kokeilu, arviointi ja käyttöönotto.</li> <li>• Työpaikkaohjaajien koulutus</li> <li>• Ammatillisen koulutuksen opintasuoritusten siirtojärjestelmän (ECVET) mukaiset opiskelijaliikkuvuudet osana joustavien opinpolkujen tarjontaa</li> <li>• Opiskelijaliikkuvuuksien laadun parantaminen ja “kriisivalmiuden” lisääminen</li> <li>• Työturvallisten toimintatapojen ja oppimisympäristöjen kehittäminen, opettajien ja opiskelijoiden turvallisuusasenteen ja -osaamisen vahvistaminen</li> </ul>

WinNovan kehittämistoiminta on hallinto- ja kehityspalveluiden vastuulla. Opettajan, tiimin, projektihenkilöstön tai esimiesten on mahdollista tehdä kehittämisehdotuksia aloitetoiminnan tai hanketoiminnan idealomakkeen ja projektisuunnitelman tiivistelmän

kautta. Jälkimmäisessä tapauksessa idean esittäjällä on jo alustava ajatus siitä, että kyseiselle idealle on mahdollista hakea ulkoista rahoitusta hanketoiminnan kautta. Projektisuunnitelman tiivistelmävaiheessa olevat ideat menevät hankekoordinaattorin sekä hallinto- ja kehityspalvelupäällikön käsittelyyn ja tarvittaessa myös johtoryhmän päätettäväksi. WinNovan hankeprosessi on kuvattu hankekäsikirjassa, joka on koko henkilöstön käytössä. (WinNovan hankekäsikirja 2014.)

Hallinnon ja kehittämisen vuoden 2015 toimintasuunnitelmaan on kirjattu tavoite hanketoiminnan ennako- ja vaikuttavuuden arvioinnin toimintamallin vakiinnuttamisesta. Ennako- ja vaikuttavuuden arvioinnin kriteerit on hyväksytty johtoryhmän kokouksessa tammikuussa 2015 ja niitä sovelletaan kevään hankehauista alkaen. Kriteeristöllä on haluttu entisestään jämäköittää hanketoiminnan vaikuttavuutta: hankkeissa kehitetyt hyvät toimintatavat juurtuvat organisaation arkeen ja tilanteen mukaan myös organisaation ulkopuolelle nykyistä paremmin ja ennen hankkeiden aloitusta niiden tarve, asiakaslähtöisyys ja riskit on myös arvioitu nykyistä paremmin. Kriteeristö on esitelty liitteessä 3.

Osa WinNovan kehittämis- ja hanketoiminnasta toteutetaan kansainvälisessä yhteistyössä. Valtaosa kansainvälisestä toiminnasta muodostuu opiskelijaliikkuvuudesta, mutta vuosittain käynnissä on myös oppimiskumppanuuksia ja erityisten teemojen ympärille rakennettuja kehittämisverkostoja. Laadunhallinta on merkittävässä roolissa ammatillisen koulutuksen järjestäjän arjessa. Opetushallitus on asettanut vaatimuksen, että jokaisella ammatillisen koulutuksen järjestäjällä pitää olla toimiva laadunhallintajärjestelmä vuoden 2015 mennessä. Laadunhallintaan liittyy olennaisesti jatkuvan parantamisen periaate ja uuden luomisen vaatimus.

Opetushallituksen laadunhallintasuosituksen (2008, 1) mukaan ammatillisen koulutuksen ydintehtäviin kuuluvat erilaiset kehittämis- ja palvelutehtävät, joilla edistetään erityisesti työpaikkojen innovaatiotoimintaa sekä erityisesti mikro- ja pk-yritysten toiminnan ja työyhteisöjen kehittämistä. Työelämän ja opiskelijoiden muuttuviin osaamis- ja kehittämistarpeisiin vastaaminen edellyttää ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä osaamistarpeiden tunnistamisen lisäksi jatkuvaan oppimiseen perustuvaa toimintastrategiaa. Ammatillisen koulutuksen järjestäjä voi edistää luovuutta ja innovatiivisuutta järjestämällä esimerkiksi erilaisia yhteistyömuotoja, esimerkiksi yhteisiä oppimisfoorumeja eri asiakasryhmille.

Organisaatio kehittyy yksilöiden oppimisen kautta. Innovaatioiden syntyminen ja soveltaminen vaatii aikaisempien mallien ja periaatteiden kriittistä tarkastelua ja tarvittaessa niiden hylkäämistä. Innovatiivisuuden ja luovuuden lisäämisen lähtökohtana on oppimista, kehittämistä ja luovuutta edistävä ilmapiiri ja toimintakulttuuri. Jokaista tuetaan aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen sekä innovatiivisten työtapojen käyttöön. Palaute-tiedon ja muun tulostiedon hyödyntäminen varmistetaan luomalla toimivat, muutoksiin johtavat toimintatavat. Nämä on hyvä määritellä kirjallisesti, jotta henkilöstö tietää,

kuinka asioita viedään eteenpäin. Muutosprosesseihin nimetään vastuuhenkilöt ja prosessien toteuttamiseen määritellään aikataulut. Muutokseen ja sen etenemisen seurantaan varataan tarvittavat resurssit. Näin toimimalla on mahdollista seurata muutosten toteutusta ja tuloksissa tapahtuvaa kehitystä. Palautetietoja hyödyntämällä ja muutosprosesseja läpikäymällä koulutuksen järjestäjä saa tukea toimintansa parantamista koskevaan oppimisprosessiinsa. (Opetushallitus 2008, 20.)

WinNovan ammattikoulutus ja kehittämistoiminta perustuvat vahvaan ennakkoinnin toimintamalliin ja erilaisten asiakasryhmien tarpeiden tunnistamiseen. Ennakkoinnin toimintamallin kehittäminen ja vakiinnuttaminen oli WinNovan ensimmäisen strategiakauden 2010–2013 tärkeitä tavoitteita. Ennakoimalla systemaattisesti alueen elinkeino- ja työelämän muutoksia on tavoiteltu koulutuksen työelämälähtöisyyttä aloituspaikkasuunnittelun kautta. Osaamistarpeiden ennakkointia on edistetty aikuiskoulutuksen ennakkointimallin suunnittelulla ja toteutuksella. Erilaisista ennakkointifoorumeista on ollut mahdollista johtaa myös aihioita kehittämistoiminnan tueksi. (WinNovan strategia 2010–2013.)

Uudella strategiakaudella erityiseksi painopisteeksi nostettu henkilöstön osaamisen ja asiantuntijuuden arvostaminen sekä hyödyntäminen on kirjattu tavoitetilana myös organisaation visioon. Tätä tavoitetilaa on määritelty tarkemmin strategiatyön tueksi perustetun henkilöstön osaamisen ja kehittämisen alatyöryhmän tavoitetilassa, johon on kirjattu: *”Henkilöstön asiantuntijuuden huomioivat ja osallistavat toimintamallit ovat arjen työkaluja.”* Käytännössä tämä on merkinnyt henkilöstön osallistumiskanavien kartoittamista (kartoituskysely syksyllä 2014) ja työryhmässä suunnitelmaa suosituimpien kanavien kehittämisestä edelleen sekä pohdintaa uusien toimintamallien käyttöönotosta. (WinNovan strategia 2014–2017.) Yhtenä konkreettisena tuloksena kyselyn toimenpide-ehdotuksista henkilöstön on mahdollista osallistua syksyllä 2015 toteutettavan henkilöstötutkimuksen kysymysten suunnitteluun eri teemojen pohjalta asiantuntijapaneelityöskentelyn kautta.

## **5.6 Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta Satakunnassa ammatillisen koulutuksen näkökulmasta**

Toisen asteen ammatilliseen koulutukseen ei juurikaan yhdistetä tutkimustoimintaa tai innovaatioita. Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö ja järjestämisluvut sisältävät tällä hetkellä työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän, mutta eivät varsinaisesti tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotehtävää (myöhemmin TKI-tehtävä). Kuitenkin ammatillisen koulutuksen järjestäjien on koettu olevan osa alueellisen kehittämisen verkostoa ja kehittäjätoimijoita. Satakunnan maakuntaohjelma 2014–2017 määrittelee muutamia toiminta-alueita, joissa maakunnassa pitää onnistua säilyttämään kilpailukyky ja myös kehittämään

sitä. Näissä toiminta-alueissa ovat mukana koulutus ja tutkimus Satakunnan korkeakoululaitoksesta toisen asteen koulutukseen sekä innovaatiotoiminta ja uudistuminen edellä mainittujen toimijoiden lisäksi myös erilaisten kehitysyhtiöiden ja verkostojen kautta. Maakuntaohjelmassa todetaan satakuntalaisen koulutus- ja tutkimusjärjestelmän laadukas ja nykyaikainen kokonaisuus, joka pitäisi tehdä nykyistä näkyvämmäksi. Toimenpiteiksi tässä maakuntaohjelma kirjaa muun muassa koulutuksen ja tutkimuksen yhteistyöfoorumien kokoamisen ja koulutusorganisaatioiden sekä alueen yritysten yhteistyön lisäämisen. (Satakunnan maakuntaohjelma 2014–2017, 9.)

Vuoden 2013 marraskuussa Porin kaupunki perusti tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan yhteistyön koordinaatiotyöryhmän (TKI-koordinaatiotyöryhmä), johon kutsuttiin mukaan Porin yliopistokeskuksessa toimivien yliopistoyksiköiden edustus, Satakunnan Ammattikorkeakoulu Oy:n, Prizztech Oy:n, Länsirannikon koulutus Oy:n, Satakunnan ELY-keskuksen ja Satakuntaliiton edustus. Tämän koordinaatiotyöryhmän tavoitteeksi on asetettu Porin seudun TKI-toiminnan koordinointi ja ohjaus. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen mukanaolo tässä työryhmässä on osoitus maakuntaohjelman toimenpiteiden toteutuksesta koko koulutuksen järjestäjien verkostossa. (Porin Kaupunginhallituksen päätös TKI-toiminnan valmistelutyöryhmän asettamisesta 4.2.2013.)

Ammatilliset koulutuksen järjestäjät saivat vuonna 2006 Opetusministeriön asettaman parlamentaarisen työryhmän työn tuloksena mahdollisuuden hakea työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää, jonka ministeriö myönsi joko toistaiseksi voimassa olevana tai määräaikaisena. Tämä niin kutsuttu TYKE-tehtävä on kirjattu ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämislupaan ja sen toteuttamiseksi on ollut mahdollista hakea Opetushallitukselta ja ELY-keskuksilta valtionavustuksia muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämiseen. TYKE-toiminnalla on tavoiteltu erityisesti tiiviimpää yhteistyötä ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja työelämän välillä ja tämä on konkretisoitunut muun muassa työelämälle suunnattujen koulutus- ja muiden palveluiden kehittämistyönä sekä erilaisten asiakaslähtöisten toimintamallien pilotoinnilla. (Mahlamäki-Kultanen, Byholm, Kärppä, Orelma, Vaso, Kamppi, Knubb-Manninen & Silvennoinen 2009, 12–13.)

Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän keskeiset ominaispiirteet ovat työelämäkumppanuuden lisäksi olleet verkostomainen toimintatapa sekä kysyntälähtöisyys (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 1). Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä on omalta osaltaan kytkenyt toisen asteen ammatillisen koulutuksen osaksi oman alueensa kehittäjä- ja innovaatioverkostoa. Tehtävä on voinut parhaimmillaan olla keino, joka uudistaa järjestäjien asiakassuhteiden hallintaa, osaamista, prosesseja ja palveluja Suomen sekä eri työyhteisöjen kilpailukyvn ja työn tuottavuuden kehittämiseksi. Tehtävässä on voitu katsoa olevan myös kyse järjestäjäverkon eli palvelurakenteen kehittämissuunnitelmasta. Tehtävän avulla koulutuksen järjestäjät ovat voineet vahvistaa kilpailukykyään ja -ase-

maansa kehittämisspalveluiden markkinoilla ja ovat luoneet mahdollisuuksia saada aiempaa merkittävämmän osan liikevaihtoaan kilpailuilta, vapailta markkinoilta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 51.)

Harmaakorven (2014) mukaan ammatillisella koulutuksella on paikkansa alueellisessa innovaatiojärjestelmässä. Ammatillisen koulutuksen potentiaalia on kuitenkin tässä yhteydessä vielä paljon hyödyntämättä. Harmaakorven mukaan tieteen ja tutkimuksen yhteyttä innovaatioihin on osoittautunut heikommaksi kuin on oletettu ja innovaatioiden tuottaminen on kaikkien bisnes. Keskeisimpänä innovaatioiden lähteenä hän näkee monen suuntaisen osaamisen ja teknologian siirron mekanismien hallinnan. Innovaatiot syntyvät sattumista ja näille sattumille on luotava järjestelmällisesti tilaisuuksia ja tarttumapintoja. Hedelmällisimpiä potentiaaleja uusille innovaatioille ovat verkostojen rakenteelliset aukot ja heikot linkit. (Harmaakorpi, luento 1.12.2014.)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Innovaatiot ja innovatiivisuus WinNovassa

Innovaation määritelmä ammatillisessa koulutuksessa ei ole tutkimuksen varsinaisena tutkimusongelmana eikä myöskään haastatteluteemana, mutta siitä keskustelu toimi hyvänä orientaatioperustana varsinaisiin teemoihin itse haastattelutilanteessa. Innovaatiot ja innovatiivisuus määriteltiin ja niitä kuvattiin haastatteluissa jossain määrin eri tavalla haastateltavien näkökulmasta riippuen. Opettajien näkökulmassa korostuivat erityisesti oppimisympäristöihin ja pedagogiikkaan liittyvät innovaatiot. Oppimisympäristöistä nostettiin esiin mobiilijärjestelmiin liittyvä kehitystyö, mutta toisaalta myös oppilaitoksen arjen pyörittämiseen liittyvät innovaatiot kuten esimerkiksi opintohallintoon liittyvät innovaatiot. Opettajien kuvaamat innovaatiot sopivat selkeästi aiemmissä tutkimuksissa tehtyihin määritelmiin ammatillisen koulutuksen innovaatioiden teknologisesta ja pedagogisesta luonteesta (Tella & Tirri 1999; Manninen ym. 2000). Edelleen innovaatioiden kuvataan olevan hyvin käytäntölähtöisiä (Oikarinen ym. 2014), oppilaitoksen omaa arkea helpottavia, kuten opintohallintoon tai talouden hallintaan liittyvä kehittämistyö. Opettajien esiin nostama varsinaista opetustyötä tukeva kehittämistyö on oiva esimerkki siitä, miten kokonaisvaltaista ammatillisen opettajan työ on: varsinaisten pedagogisten innovaatioiden lisäksi annetaan merkitys myös organisaation muulle kehittämistoiminnalle, jonka tulokset helpottavat myös opettajan arkea.

Oppilaitoksessa ei kuitenkaan juurikaan tehdä koulutusalaakohtaisia ammatillisia innovaatioita ilman, että niihin tulisi signaali työelämästä. Tässä mielessä ammatillinen koulutus reagoi työelämän tarpeisiin ja siksi opettajan onkin tärkeää seurata mitä oman alan työelämässä tapahtuu. Radikaaleja innovaatioita syntyy harvemmin, mutta oppilaitos voi kyllä olla tällaisessa prosessissa mukana ja sen välineenä.

*”Innovaatio syntyy, kun on olemassa ongelma, joka on kuin pallo, jota ei saa enää vieritetyksi eteenpäin. Tästä syntyy kipinä, joka synnyttää pohdintaprosessin.”*

Esimerkiksi tämän haastatellun opettajan alalla on menossa mobiiliohjauksen kehittämishanke, johon idea syntyi siitä, kun ajoittain sekä opettajalta että opiskelijalta puuttuivat ohjaustilanteessa tarvittavat paperit ja aikaa kului ensin niiden etsimiseen ja sitten selaamiseen. Muutokselle oli siis olemassa selkeä tarve.

Muun muassa Mäntynevan (2012, 134–135) esiin nostama asiakkaan mukana oleminen innovaatioprosessissa näkyy selvästi ammatillisen koulutuksen innovaatioiden synnyssä. Jotta innovaatio voisi menestyä, se pitää olla selvästi kohdennettu myös tietylle joukolle. Edelleen määrittelyssä nousee esiin Miettisen (1999, 19) määritelmä siitä, miten

innovaation syntymiseen ja toteutukseen tarvitaan yhteistyötä muiden kanssa, pelkkä luovuus ei siis riitä.

Innovaation määrittelemisen ilman etukäteispohdintaa koettiin vaikeaksi. Onko innovaatio vain jotakin teknologisesti aivan uutta? Haastatteluissa ammatillisen koulutuksen innovaatiot yhdistettiin kehittämiseen laajemmin: uuden mallin tai prosessin kehittämiseen, palvelun tai tuotteen kehittämiseen. Uuden kriteerinä on tällöin parannus aiempaan tilanteeseen. Innovaatiossa tehdään uudella tavalla jotakin jo aiemmin olemassa ollutta tai kehitetään kokonaan uusi toimintatapa tai tuote. Innovaatioissa voi olla kyse myös tarpeesta tehdä jokin asia pienemmillä resursseilla. Innovaatioita voivat tehdä sekä opettajat että opiskelijat ja usein on kysymys aivan jostakin pienestä uudesta asiasta, joka otetaan käyttöön. Innovatiivisuus on tarvelähtöistä ja se syntyy haasteesta tai toimimattomuudesta, ehkä myös kiireestä pakotetusti, tai kaksi henkilöä voi sattumalta keskenään keskustelemalla löytää uuden tavan toimia. Innovaatio voi tulla oppilaitokseen myös opiskelijan mukana, kun hän palaa työssäoppimisjaksolta. Voi tapahtua myös toisin päin: oppilaitoksella on uutta tietoa, ideoita tai työskentelytapoja, joita opiskelija vie mensesään työelämään. Enemmän pitäisi siis ottaa käyttöön myös innovaatiopedagogiikkaa ammatillisen koulutuksen puolella. Tällä tarkoitetaan opiskelijoiden innovaatiovalmiuksien synnyttämistä ja tehostamista oppimisella, joka toteutuu yhteistyössä tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä työelämän toimijoiden kanssa, monialaisuutta ja kansainvälistä toimintaympäristöä painottaen. (Räsänen 2014, 5.) Haastatteluissa korostui innovaatioiden inkrementaalisuus ja vähittäisen kehittämisen sekä kehittymisen luonne. Harvoin on kysymyksessä radikaali innovaatio, jossa esimerkiksi kehitettäisiin kokonaisuudessaan uusi koulutustuote tai otettaisiin käyttöön täysin uusi opetusmenetelmä.

Innovaatiot ovat erilaisia riippuen innovaattorin roolista. Opettajalle innovaatiot merkitsevät usein pedagogisten toimintatapojen kehittymistä, kun taas projektipäällikön tavoitteena on usein kehittää uusia toimintamalleja koulutuksen toteuttamiseen yleisesti, esimerkiksi kehittää erilaisia oppimisympäristöjä. Innovatiivisuus voidaan ulottaa myös ammatillisen oppilaitoksen sisäisiin toimintatapoihin, uusiin yhteisiin työtapoihin. WinNovassa tällaisia ovat esimerkiksi hanketoiminnassa käytössä olevat hankekorit, erilaiset workshopit tai kävelykokoukset. Sisäisten toimintatapojen kehittäminen on tietynlaista jalostettua yhteistyötä ja sillä voidaan edistää jakamisen kulttuuria. Innovaatio voi olla pienikin askel, se voi olla myös koulutusaloilla piilossa eikä tule välttämättä koskaan yleiseen tietoon. Hyviä foorumeita innovaatioiden kehittämiseen ovat kansainväliset hankkeet, joiden yhteistyökokousten olemisen tila auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia omassa työssä ikään kuin puoliformaalina työaikana. Kansainvälisissä hankkeissa on WinNovassa mukana sekä projektipäälliköitä, opettajia että myös organisaation johtoa.

Ammatillisen koulutuksen innovaatiot noudattavat Mäntynevan (2012, 96–97) tutkimuksen mukaisesti samanlaista prosessia kuin yritysten innovaatiot, joista valtaosa on erityisesti vähittäistä kehittämistoimintaa. Ideointivaihe syntyy ja perustuu tiedostettuun



ongelmaan, jota lähdetään ratkaisemaan. Tähän voi liittyä myös ideoiden keskinäinen kilpailu. Esimerkiksi hankehakujen yhteydessä näin voi käydä, kun koulutuksen järjestäjä joutuu jo hakemusvaiheessa priorisoimaan omat hanke-esityksensä ja varmistamaan näin, että ei ole haussa itse itsensä pahin kilpailija.

Ongelman lisäksi tyytymättömyys nykytilanteeseen voi synnyttää innovaation.

*”Esimerkiksi, jos sekä opiskelijoilla että opettajalla on tylsää oppitunnilla, voi se motivoida uuden kehittämiseen ja testaukseen”.*

Keskustelu voi synnyttää innovaation tai viedä aihiota eteenpäin. Tässä mielessä esimerkiksi työpariopettajuus voisi toimia moottorina uuden luomiselle. Haastateltavien mukaan ideariihet harvoin synnyttävät uutta, oleellista innovaatioissa on spontaanisuus. Toisaalta aika ajoin kuitenkin myös keskittymistä itse ideointiin pidetään tärkeänä, jolloin voi rauhassa ilman arjen kiirettä keskittyä vain uuden luomiseen. Nämä haastatteluista esiin nousseet ajatukset tukevat Oikarisen, Pässilän, Harmaakorven, Kallion ja Innasen (2014) näkemyksiä ammatillisen koulutuksen käytäntölähtöisten innovaatioiden ominaisuuksista, joissa korostuvat muun muassa opiskelijan aktiivinen rooli sekä työelämän ja oppilaitoksen raja-aitojen kaatuminen.

Ammatillisen koulutuksen innovaatiot syntyvät myös pakosta: innovaatioihin pakottavat ammatillisen koulutuksen valtakunnalliset muutokset. Muutoksia on tapahtunut jo: ammatillisen koulutuksen tutkinnonuudistus (TUTKE2) pohjautuu osaamisperusteisyyteen ja tuo mukanaan osaamispisteet opintoviikkojen sijaan. Tulevaisuuden koulutuksessa korostuu joustavuus: ei ole enää selkeitä opintojen aloitus- ja lopetuspäiviä, tiloja tarvitaan aiempaa vähemmän ja entistä enemmän siirrytään toteuttamaan opetusta työelämään samalla kun oppisopimuksen tyyppiset koulutuksen toteutustavat korostuvat. Rahoitusjärjestelmän muutokset pakottavat koulutuksen järjestäjiä uudistumaan, mutta antavat samalla koulutuksen järjestäjille myös uusia mahdollisuuksia. Esimerkkinä pakon edessä esiin nousseesta innovaatiosta WinNovassa on koulutusala, jossa opiskelijamäärät ovat oleellisesti vähentyneet. Eri vuosikurssien opiskelijaryhmät ovat samassa tilassa, mutta opiskelevat eri opintojaksoja. Yhteisten tilojen kautta opettamisesta ja oppimisesta on tullut entistä avoimempaa. Toisessa esimerkissä alan opettaja, entinen yrittäjä, on lähtenyt omasta aloitteestaan ilman ulkoista pakkoa hakemaan uusia mahdollisuuksia toteuttaa opetusta.

Ammatillisen koulutuksen innovaatiot tuottavat työelämälle lisäarvoa. Innovaatioilla voidaan kehittää esimerkiksi yhdessä yksittäisen yrityksen tai yritysryhmän kanssa yritysten liiketoimintaa. Innovaatiot voivat olla uusia avauksia, uusia tuotteita, jotka lähtevät työelämästä. Eri koulutusalojen ja toimialojen yhdistelmillä voidaan saada aikaa aivan uusia tuotteita tai palveluita. Haastateltujen koulutuspäälliköiden mukaan koulutuksen

järjestäjien pitäisi olla osa yritysten innovaatioajattelua niin, että ne olisivat tiivistä mukana heti innovaatioprosessin alkuvaiheissa. Joillakin koulutusaloilla tällaista yhteistyötä tehdään jo nyt (esimerkiksi hitsausalan kokeilu- ja kehittämissyksikkö Lasepro WinNovan Laitilan yksikössä), mutta kokonaisuudessaan innovaatioyhteistyö yritysten kanssa on vielä vähäistä. Systemaattista innovointia ei ole, mutta siihen suuntaan olisi ehdottomasti kehitettävä. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien pitäisi olla vähintäänkin kukonaskeleen edellä työelämää ja osata vastata tulevaisuuden tarpeisiin. Hyvänä esimerkkinä tässä nostettiin esiin vuosia suunniteltu yhteistyö sosiaali- ja terveystieteiden sekä teknologian aloilla. Lopulta kun WinNovassa toteutettiin yhteistyöpäivä alan työyhteisöille ja koulutajille, oltiin jo auttamattomasti myöhässä. Koulutusaloja pitäisi herätellä enemmän tähän asiaan ja korostaa eri alojen välistä yhteistyötä. Tässä näkökulmassa tukeudutaan vahvasti Hongan, Lampisen ja Vertasen (2000) tutkimuksiin tulevaisuuden koulusta, jossa avoimuus työelämän suuntaan on korostuneessa roolissa. Ammatillisen koulutuksen innovaatiotoiminnassa vaikuttaakin olevan mahdollisuuksia muun muassa Apilon, Taskisen ja Salkarin (2007, 46) esiin nostamille avoimille innovaatioille, jotka perustuvat usean eri yrityksen ja muiden toimijoiden verkostomaiseen innovointiin. Kaikki osaavat ihmiset eivät ole yhden toimijan palveluksessa ja verkostojen merkitys on erityisen tärkeää innovaatioprosessin alkuvaiheessa.

Haastatteluissa todettiin myös ammatillisen koulutuksen omien uusien liiketoimintamallien kehittelyn olevan selvästi hitaampaa kuin yrityksissä. Näyttäisi siis siltä, että ammatillisessa koulutuksessa pohditaan ja suunnitellaan uusia avauksia enemmän ja pidempään kuin yrityksissä. Haastateltavat tuovat ammatillisen koulutuksen innovaatioihin ja innovatiivisuuteen hivenen ristiriitaisiakin näkökulmia: yhtäältä nostetaan esiin organisaation tarve muuttua nopeasti, olla mahdollisimman dynaaminen ja todetaan uusien avausten hitaus, toisaalta korostetaan luovuuden ja uuden tuottamisen tarvitsevan aikaa ja kiireettömyyttä, siis hitautta.

Koulutuspäälliköt kokivat ammatillisen koulutuksen innovaatiot selkeästi yksittäistä uutta tuotetta laajemmaksi toimintamalliksi, jolle oleellista on yhteistyö asiakkaan ja yritysten kanssa. Innovaatiotoiminta liittyy laajemmin koko koulutusjärjestelmän muutokseen ja siihen liittyy myös osittainen pakko. Toisaalta innovaatiotoiminnan koetaan olevan vielä alkuvaiheissaan, se on hidasta ja epäsystemaattista.

Myös johtoryhmän edustajat korostivat innovaatioissa erityisesti niiden rakenteellista luonnetta, mutta totesivat niiden voivan olla myös tuotantoon liittyviä tai kokonaan uusia tuotteita. Tuotantoon liittyvät innovaatiot ovat oppilaitoksessa opetukseen liittyviä innovaatioita ja vastaavat kysymykseen, miten oppilaitoksessa opetetaan. Pakko tai kriisi synnyttävät joitakin innovaatioita. Pakko on tavallisesti taloudellinen tai toiminnallinen syy. Ilman muutospakkoa toistetaan helposti normiarkea.

Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus, yritetäänkö innovaatioajattelua istuttaa ammatilliseen koulutukseen väkisin? Yritetäänkö ammatilliseen koulutukseen syöttää väkisin

jotakin sellaista käsitettä tai toimintatapaa, joka ei luontevasti sinne kuulu? Innovaation käsitelmääritys ammatillisen koulutuksen näkökulmasta koettiin kuitenkin tärkeäksi: innovaatio voi myös olla arkipäivän innovaatio, pieniä edistysaskelia kohti muutosta.

*”Käsitteenä innovaatio voi olla turhaa hifistelyä, jos sillä ei ole organisaation toiminnan kannalta keskeistä merkitystä.”*

Innovaatioiden sijaan ammatillisessa koulutuksessa voisi pikemminkin puhua toiminnan kehittämisestä ja tehostamisesta. Toisella asteella tämä merkitsee sen ymmärtämistä, että on tarve tehdä asioita tai tehostaa toimintaa uudella tavalla. Tehostamisesta hyvänä esimerkkinä nostettiin esiin 2 + 1 -mallin toteuttaminen ja sähköisten menetelmien kuten mobiilisovellusten käyttöönotto koulutuksessa. 2+1 -mallissa kolmas opiskeluvuosi toteutetaan kokonaisuudessaan työelämässä. Ammatillisen koulutuksen mobiilisovellukset liittyvät puolestaan lähinnä opintojen ohjaukseen tai arviointiin, mutta myös enenevässä määrin yksittäisten opintojaksojen toteuttamiseen.

Ammatillisen koulutuksen innovaatiot syntyvät selvästi tekemisen yhteydessä. Koulutuspalvelu syntyy prosessissa, jossa asiakas on mukana. Asiakas on siis osa tuotantoprosessia, jossa myös innovaatiot syntyvät. Asiakas voi olla tässä tapauksessa sekä opiskelija että työnantaja.

Digitalisaation merkitys ja sen myös ammatillista koulutusta vääjäämättä muuttava luonne tunnistettiin laajasti. AMKE ry:n innovaatioseminaarissa todettiin digitalisaation merkitys joka paikkaan tunkevana. Keskusteluissa todettiin tässä kehityksessä mukana olemisen pakko, jotta minkäänlaisessa muussa kehityksessä ylipäättään voisi pysyä mukana.

## **6.2 Innovaatioiden ja innovatiivisuuden edistäjät WinNovassa**

Ammatillisessa koulutuksessa oleellista innovaatioiden synnyssä on innovaatiotoiminnan resursointi. Tärkeää on, että innovaatioille on oma kanavansa, joka voi olla yksittäinen henkilö tai ryhmä, johon voi olla yhteydessä ja joka voi auttaa idean viemisessä eteenpäin.

*”Ideaalitilanne olisi siis se, että joku ottaisi kopin ideasta.”*

Opetustyö vie valtaosan työajasta, joten kehittämiseen ei jää kovin paljon aikaa. Kuitenkin ideoitsijan olisi saatava olla mukana kehittämisprosessissa edelleen.

*”Idea pitäisi käsitellä nopeasti jollakin foorumilla ja sitten saisi nopeasti vastauksen ideaan, lähdetäänkö sitä viemään eteenpäin.”*

Nämä haastatteluissa esiin nousseet näkökulmat ovat yhteneväisiä Hokkasen ja Strömbergin (2003) kuvaaman innovaatiokulttuurin kanssa, jossa nopeus ja ketteryys korostuvat innovaatioprosessin eri vaiheissa.

Innovaatiotoiminnan resursointi ammatillisessa koulutuksessa tarkoittaa opettajien näkökulmasta joutoaikaa. Tässä on tapahtunut viime aikoina muutos.

*”Aiemmin oli enemmän aikaa kuin nyt. Nyt pitää olla aina vaan tehokkaampi ja tehokkaampi.”*

Johtamisella voidaan vaikuttaa innovatiivisuuteen niin, ettei heti tyrmätä uusia ajatuksia, vaan annetaan mahdollisuus kehittämiseen. Vaikka WinNovan arvona on kehittäminen, se ei haastatellun toisen opettajan mielestä juurikaan näy ainakaan ammatillisen peruskoulutuksen puolella. Haastatellun aikuisten tulosalueen opettajan mielestä kehittäminen näkyy arvona aikuiskoulutuksen puolella hyvin.

*”Kyllä meillä ihan kehittämismyönteinen organisaatio on...mutta aika ja tila ikään kuin puuttuvat”.*

WinNovan osalta tilanne vaikuttaa ristiriitaiselta: yhtäältä organisaation koetaan olevan kehittämismyönteinen, toisaalta koetaan, että uuden kehittämiselle ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa ja tilaa. Voikin ajatella, että kumpikaan ei yksinään ole riittävä edellytys innovaatioiden aikaansaamiseksi.

Ajatuksellisesti kehittäminen yhdistetään usein vain organisaation hanketoimintaan. Kehittäminen on osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä, pedagoginen kehittäminen onnistuu, mutta substanssiosaamisen kehittämiseen ei ole juuri mahdollisuuksia. Laadunhallinta, jonka tavoitteena on toiminnan parantaminen, pitäisi yhdistää aiempaa paremmin koulutukseen.

*”Nyt tuntuu siltä, että laatu on lähinnä vitsi ja se mielletään vain norsunluutornissa tapahtuvaan erilaisten lippujen ja lappujen keräämiseen.”*

Ideaalitilanteessa organisaatio voisi tarjota innovaatioiden tueksi työpajoja, yhteistä ideointia ja kehittämisapua keskustelun kautta. Haastattelussa nousi esiin Alasoinin (2010) kuvaamia innovatiivisen organisaation piirteitä: innovatiivisuus edellyttää vuoro-vaikutusta erilaisten ihmisryhmien välillä, prosessien pitää olla nopeita ja avoimia. Toisaalta WinNovassa innovaatiot mielletään osaksi hanketoimintaa, eikä välttämättä koko organisaation toimintatavaksi.

Innovatiivisuuden edistäjiä WinNovassa ovat henkilöstön erilainen osaaminen, suuri henkilöstömäärä, ääneen ajattelu ja kohtaamisten mahdollistaminen. Harmaakorven

(2014) kuvaamalle älylliselle ristipölytykselle on selkeästi hyvä maaperä olemassa jo oman organisaation sisällä.

Organisaatorakenne tukee innovaatioiden syntymistä ja eteenpäin viemistä siinä mielessä, että on olemassa asiantuntijoita, joihin voi olla yhteydessä omista ideoistaan. Näistä haastateltavat nostivat esiin hankekoordinaattorin, työelämäkoordinaattorin, työhyvinvointikoordinaattorin ja opiskelijapalvelupäällikön. Hanketoimintaan on luotu oma systemaattinen prosessi, joka tukee ideointia ja hankkeiden tavoitteiden saavuttamista. Organisaatorakenne tukee innovatiivisuutta myös siinä mielessä, että on olemassa toimijoita, jotka kiinnittyvät innovaatioprosessiin sen koko elinkaareksi ja keskusteluyhteys on avoin. Organisaatorakenne tukee innovatiivisuutta erityisesti myös tiimien kautta, mutta tällöin innovaatiot syntyvät samanlaista työtä tekevien piirissä. Hankkeiden kautta kehitettyjen tuotteiden levittämisessä on ongelmia, miten tuotteet tai toimintamallit otetaan käyttöön laajemmin kuin omassa tiimissä. Tässä mielessä organisaatorakenne ja toimialarajat voivat toimia esteenäkin.

*”Ongelmana on, että poikittaisliikenne tiimien välillä voi puuttua kokonaan.”*

Innovatiivisuutta edistävät innostuneet opettajat. Työntekijän koetaan olevan innovaatiotoiminnan keskiössä, jolloin tärkeintä on oma halu kehittää ja viedä aktiivisesti ja sinnikkäästi omia ajatuksiaan eteenpäin.

*”Organisaatorakenne ei sinällään tue tai estä...ihmisten välinen yhteistyö on kumminkin se ratkaiseva juttu.”*

Ihmisen uskolla omaan asiaansa, sinnikkyydellä, on tärkeä merkitys innovaatioiden edistäjänä. Sinnikkyys on henkilöstön kompetenssi, yksi Jalavan ja Matilaisen (2010) esiin nostamista innovatiivisuuden lähtökohdista. Edistäjiä ovat myös henkilöstön kontaktit ulospäin, erilaiset verkostot ja tätä kautta toisilta oppiminen. Joustavat työnkuvat ja kehittämisen kuuluminen olennaisesti työnkuviin edistävät innovatiivisuutta ja suoras-taan pakottavat siihen. Johtajat voivat esimerkillään edistää innovatiivisuutta: vaikka johdolla itsellään ei olisi kekseliäisyyttä tai luovuutta, sen pitäisi kuitenkin sallia uusien ratkaisujen kehittäminen ja kokeilu. Innovatiivisuutta edistämällä johdon on mahdollista myös vaikuttaa strategian omaksi kokemiseen Jalavan ja Matilaisen (2010, 105–106) kuvaamalla tavalla.

*”Tärkeää on, että esimies suhtautuu myönteisesti...mutta tämä (innovatiivisuus) pitäisi ottaa kuitenkin osaksi johtamista...nyt se on vähän sattumanvaraista.”*

Innovaatioprosessia pitäisi kehittää vielä opiskelijoiden suuntaan, esimerkiksi erilais-  
ten pajojen, teemapäivien ja työryhmien kautta. Innovaatioiden synnylle olisi tärkeää, että  
opiskelijat kohtaisivat muutakin henkilöstöä kuin omat opettajansa.

Erilaiset foorumit ovat tärkeitä innovatiivisuuden edistäjiä. Foorumit synnyttävät uu-  
sia vuorovaikutustilanteita, eivät ole tarkasti aikataulutettuja, olisi aikaa ”pallotella” asi-  
oita. Opetuspuolella pitäisi päästä irti ajattelutavasta, jossa opettaja tekee työtään yksin ja  
niin itsenäisesti, ettei keskeneräisiä ajatuksia tai omaa tapaa tehdä työtä juurikaan jaeta.

*”Meillä on yksi ryhmä ja yksi opettaja ja sitten se luokan ovi vielä kiinni.”*

Yhteisten foorumien kautta syntyisi uutta väkisinkin. Työsalit ja yhteiset työhuoneet  
vievät tätä ajattelua jo eteenpäin. Innovatiivisuutta edistävät siis yhteiset tilat ja esimer-  
kiksi ammatillisen perus- ja aikuiskoulutuksen suunnitelmalliset, yhteiset investoinnit.  
Kun opettajat pääsevät mukaan suunnitteluprosessiin heti alusta lähtien, syntyy innostus.  
Esimiestyö on tärkeää nimenomaan innostamisen kautta. Innovatiivisuuden edistäjänä tu-  
levat kampusratkaisut tuntuvat hyviltä. Näissä kampusratkaisuissa toimipisteet vähenevät  
ja sekä Porissa että Raumalla siirrytään laajempiin, yhtenäisiin tiloihin. Tulevien uusien  
tilojen suunnittelussa pitäisi ottaa huomioon myös innovatiivisuus: mukaan pitäisi saada  
myös fyysisesti ja tarkoitukseltaan väljiä tiloja, joihin voisi vapaasti hakeutua kehittele-  
mään jotakin ideaa ja joissa ainakin joskus olisi tarjolla myös ohjausta. Avoimuus on  
tärkeä osa innovatiivisuutta: ei pantata ideoita, vaan tuodaan keskeneräisiä ajatuksia yh-  
teiseen keskusteluun, ja joku voi tuoda omaan ideaan taas jotakin uutta lisää. Kysymyk-  
sessä olisi jonkinlainen yhteinen ideatori. Oleellista on, että ideoita ei omitta. Antolan &  
Pohjolan (2006) kuvaama jakamisen kulttuurin omaksuminen myös opetustyöhön on  
tässä oleellinen keino.

WinNovalla on käytössään toimintajärjestelmä (IMS), jossa on kuvattu kattavasti or-  
ganisaation prosessit ja toimintatavat, mutta opettajan vapautta ei ole kuitenkaan rajoit-  
tettu.

*”Tätä voisi tehdä tietoisesti vieläkin näkyvämmäksi...että saa tehdä, mitä haluaa...  
että olisi niin ku opetuksen pakolliset kuviot ja vapaa ohjelma”.*

Oleellista on, että saa ja pitääkin toteuttaa itseään ja että myös virheet sallitaan. Haas-  
tateltavien mukaan innovatiivisuudelle ei saa asettaa kovin nopeasti tulostavoitteita, tämä  
olisi innovatiivisuuden johtamisessa virhe.

Innovatiivisuuden edistäjänä toimii avoimuus ja yhteydet ulkomaailmaan. Kun mo-  
nilla on pitkä työura koulutusmaailmassa, voi ulkomaailma helposti unohtua. Työssä läh-  
detään pelkästään tehtävästä ja omasta roolista siinä. Innovatiivisuuden edellytyksenä on

päästä mukaan porukoihin, joissa keskustellaan ja ryhdytään myös toimenpiteisiin. Joukkoistamisen idea kantaa tässäkin. Myös organisaation ilmapiirillä on merkitystä. Talon johto luo edellytykset innovatiivisuudelle: sallii, hyväksyy ja tukee. Yhtenä esimerkkinä tästä on muun muassa se, voiko tehdä aloitteen asemastaan riippumatta. Johdon pitää aidosti edesauttaa innovatiivisuutta, niin ettei uuden kokeilua ja luomista tarvitse pelätä. Johto luo näin hiljalleen innovaatiokulttuuria. Nykyorganisaatiossa innovoinnin koetaan olevan jossain määrin mahdollista.

Edellä mainitut johtamiseen ja innovaatiotoiminnan organisoimiseen liittyvät innovatiivisuutta edistävät maininnat tukevat Juutin (2001, 241) pohdintoja asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Tässä uudenaikaisessa johtamisessa korostuvat vastuun ja voiman antaminen sekä onnistumisen organisoiminen. WinNovassa nämä molemmat elementit ovat näkyvissä jo sinällään opettajan työn itsenäisessä luonteessa, mutta myös systemaattisena kehittämisen ideointi- ja toteutusprosessina, jota ohjaa organisaation oma hankekäsikirja.

Myös WinNovan johto kokee, että oleellista innovatiivisuuden edistämisessä on siihen kannustaminen, tästä esimerkkinä ovat muun muassa aloitetoiminnan taloudelliset kannustimet. Myös pakko kannustaa innovatiivisuuteen, on pakko uudistua. Suurinta osaa henkilöstöstä tämä teema puhuttaa juuri nyt, kun on tulossa isoja muutoksia. Salliva organisaatiokulttuuri luo edellytyksiä innovatiivisuuteen. Kehittämistä ja innovointia tapahtuu paljon myös niin, että johto ei ole siitä tietoinenkaan. Vähiten kuulee epäonnistumisista ja kuitenkin analyysi myös epäonnistumisista voi olla opettavaista. WinNovasta puuttuu johdon mielestä vielä jakamisen kulttuuria. Rahoittajat eivät myöskään välttämättä huomaa innovatiivisuuden merkitystä tai palkitse siitä. Innovatiivisuutta pitäisi viedä vielä myös opiskelijoiden suuntaan ja opiskelijoiden ideoita pitäisi kirjata systemaattisesti ylös. Tarve on usein käytännön asioiden ratkaisemisessa.

Johdon mukaan aktiivinen hanketoiminta edistää innovatiivisuutta ja toimii ikään kuin innovatiivisuuden alustana tai mahdollistajana. Ongelmana kuitenkin on se, että kaikki eivät lähde hankkeisiin: ihmiset ovat erilaisia ja kaikkia ei kehittämistyö kiinnosta. Hanketoiminta ja siihen luodut toimintatavat yhtäältä luovat innovatiivisuudelle kehykset ja toimintaväylän, mutta kaavamaisuudessaan se voi myös kahlita innovatiivisuutta. Tämä on ollut WinNovassa kuitenkin tietoinen päätös: rakenne sallii innovoinnin, mutta asettaa sille kuitenkin myös rajat. Innovaatiot syntyvät usein prosessissa, johon päivittäinen työ antaa lähtölaukauksen ja mahdollisuuksia, kaikki on kiinni siitä, osataanko näitä mahdollisuuksia hyödyntää.

Johtamiskulttuuri mahdollistaa erilaiset kokeilut ja myös riskinoton. WinNovassa ollaan tämän osalta johdon mukaan ”välimaastossa”: opettajat ovat tottuneet itsenäiseen työskentelytapaan, kulttuuri on salliva ja antaa luvan kokeiluille. Johdon mielestä organisaatorakenne ei sinänsä tue tai estä innovatiivisuutta. Päätöksentekoa pitäisi kuitenkin viedä osaksi asiakasrajapintaa, jossa haasteena voi kuitenkin olla, mihin rajapinnassa työskentelevillä on valtuudet vai onko organisaatio tässä kuitenkin liian hierarkkinen.

Opettajilla on siis työssään autonomia, mutta toisaalta ovat organisaatiohierarkiassa tiettyssä asemassa. Asiakkaiden potentiaali innovaatioprosessissa on selkeästi hyödyntämättä ehkä osittain juuri tästä syystä.

Innovaatiotoiminnassa ideaalitalanne on sellainen, jossa henkilöstöllä on vapaus tuoda esille ideoita, ideointiin ja innovatiivisuuteen rohkaistaan ja annetaan mahdollisuus pilotointiin. Pilotointiprosessissa tehdään arvio siitä, onko innovaatio tuotteistettavissa, olisiko sillä asiakaskuntaa laajemminkin ja jos näin on, siirrytään tuotekehitysvaiheeseen, paketointiin, hinnoitteluun ja lopulta syntyy uusi tuote koulutuspalvelutarjontaan. Aloite-toiminnassa voitaisiin ottaa käyttöön samankaltainen toimintatapa, mutta prosessin pitäisi olla kevyempi, nyt toimeenpanossa on vielä kehitettävää. Samalla tavoin hanketoiminnassa hankkeiden elinkaaren loppuvaihe kaipaa terävöittämistä. Tämä haaste ei ole yksin WinNovan, vaan kyseessä on valtakunnallinen ilmiö. Tehostamista tarvitaan, jotta voidaan hyödyntää jo saadut hanketoiminnan tuotokset ja tulokset aina vain uusien hankkeiden aloittamisen sijasta.

Haastattelun tulokset osoittavat WinNovassa olevan joitakin selkeitä innovatiivisen oppimisyhteisön profiilitekijöitä (Hokkanen 2001). Tällaisia ovat muun muassa organisaatioon liittyvät tekijät, kuten matala hierarkia ja kehittämismyönteinen organisaatio, kumppanuudet ja verkosto-osaaminen sekä henkilöstön osaaminen. Myös Jalavan ja Matilaisen (2010) esiin nostamat innovatiivisuuden kolme lähtökohtaa ovat olemassa: nämä ovat autonomia, kompetenssi ja rikastuttava työyhteisö, josta jälkimmäisessä näkyy erityisesti mahdollisuus avoimeen vuoropuheluun organisaation sisällä. Merkille pantavaa on myös se, että kohderyhmästä riippumatta haastateltavat löysivät samankaltaisia innovatiivisuuden edistäjiä ja kehittämiskohteita WinNovan toimintakulttuurista. Johtamiskulttuuri antaa mahdollisuudet kokeiluun ja ideoiden eteenpäin viemiseen henkilöstön osalta, mutta opiskelijoita ei ole osattu vielä ottaa mukaan systemaattiseen kehittämistyöhön. Sekä sisäiselle että ulkoiselle yhteistyölle on mahdollisuuksia, eikä organisaatorakenne sinällään estä innovatiivisuutta. Verkostojen merkitys on tunnustettu myös ammatillisessa koulutuksessa. Toiminnan tuloksellisuudessa ja erityisesti tuloksellisuuden osoittamisessa ja läpinäkyväksi tekemisessä on vielä kehitettävää. WinNovalainen oppimisyhteisö katsoo kuitenkin selkeästi tulevaisuuteen ja pyrkii olemaan ajan hermolla. Haasteena innovatiivisuuden näkökulmasta on kuitenkin voimakas ulkoinen paine muutokseen rakenteiden ja rahoitusjärjestelmän tulevien muutosten myötä. Osaa WinNovan henkilöstöstä tällainen muutospaine motivoi uuden luomiseen, osaa taas vastaavasti lamaannuttaa.



### 6.3 Innovatiivisuuden esteet WinNovassa

Innovatiivisuuden esteet WinNovassa ovat muiden organisaatioiden tapaan henkilöstön ominaisuuksista, organisaation rakenteista ja toimintatavoista sekä myös johtamiskulttuurista johtuvia. Haasteena on, että kehittämiskäytännöt WinNovassa eivät ole laajasti koko henkilöstön tiedossa. Kehittäminen ja innovointi perustuvat osittain vielä vanhoihin, aiemmista oppilaitoksista perittyihin toimintatapoihin ja kontakteihin. WinNovan intra on täynnä erilaisia yksityiskohtaisia ohjeita ja toimintamallien kuvauksia myös kehittämiseen, mutta opettajat eivät hallitse kokonaisuutta. Tällaisessa tilanteessa on helpompi soittaa tutulle työtoverille, joka on ennenkin osannut auttaa ja neuvoa. Tämä haastattelusta esiin noussut tulos on jossain määrin yllättävä kun ottaa huomioon sen, että WinNova on toiminut jo yli viiden vuoden ajan uusien, yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaan. Vaikuttaakin siltä, että winnovalaisia toimintatapoja ei ole vielä täysimääräisesti sisäistetty ja viestintää olisi syytä tältä osin vahvistaa.

Kuten edellä innovaatioiden edistäjissä jo todettiin, organisaatorakenne ei sinänsä estä innovatiivisuutta, mutta järjestelmä on kuitenkin ehkä liian raskas.

*”Isossa organisaatiossa on otettava monta tekijää huomioon päätöksenteossa. Asioiden käsittely on hitaampaa, jäykkyyttä on enemmän kuin aiemmissa organisaatiossa.”*

Tässä tutkimuksen tulokset tukevat Mäntynevan (2012, 81–82) pohdintoja organisaatorakenteen innovaatiotoimintaa estävästä vaikutuksesta. Sisäinen hallintotyö vie aikaa ja on suoraan pois varsinaisesta innovaatiotoiminnasta ja keskitetty päätöksenteko vähentää mahdollisuutta joustavuuteen ja ketteryyteen.

Opettajien innovatiivisuuden esteeksi koetaan palkkausjärjestelmä, jossa vain lähiopeustunnilla on merkitystä. Kehittämismyönteiset opettajat näkevät kuitenkin saavansa kehittämistyöstään palkkion oman työn helpottumisena tai tehostumisena. Ulkoisesti rahoitettujen kehittämishankkeiden sijaan tai niiden lisäksi olisi tarpeen käynnistää myös sisäisiä kehittämishankkeita. Tällä hetkellä kehittäminen näkyy henkilöstön suuntaan ensisijaisesti ulkoisesti rahoitettuna hankkeina.

WinNovassa innovatiivisuuden esteet vaikuttavat painottuvan nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen ja tulevaisuuden epävarmuuteen. Resurssikeskustelu viittaa opetusalan työehtosopimukseen. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia muun muassa Luukkosen (2004) väitöskirjatutkimuksen tulosten kanssa.

*”Tilaa ideoinnille puuttuu, mennään tehokkaalla. Sisäinen vuorovaikutus on vähäisempää, toimitaan irrallaan, ollaan omassa työssä kiinni, kahvipöytäkeskustelutkin on vähentyneet.”*

Johtamiskulttuurin sinällään ei koeta olevan WinNovassa innovatiivisuuden esteenä. Kuitenkin voi todeta, että WinNovassa johtamisessa ei kiinnitetä erityistä huomiota innovatiivisuuden esteiden poistamiseen, kuten esimerkiksi töiden priorisoimiseen tarvittaessa toisin. Hongan (1997) esiin nostamia innovatiivisuuden esteitä on havaittavissa myös WinNovassa: johtamiskulttuuri perustuu osittain kahdenkeskiseen johtamiskulttuuriin, jossa johtaja voi jäädä ongelmien kanssa yksin kun vain hän hallitsee koko kokonaisuuden.

Nykyinen fyysinen hajasijoittuminen ja eri tiloissa toimiminen on selkeästi innovatiivisuuden este. Kun ihmiset olisivat enemmän toistensa kanssa tekemisissä, syntyisi synergiaa esimerkiksi yhteisten investointien kautta.

*”Innovatiivisuuden esteenä on tämä aika: ilmassa on kyynisyyttä ja näköalattomuutta, kun tulevaisuus on epävarma.”*

Innovatiivisuudesta ei siis ehkä koeta olevan tässä hetkessä hyötyä. Erään haastateltavan mukaan henkilöstö voi myös tietyllä tavalla kostaa oppilaitokselle pitämällä ajatukset ominaan. Väsymys ja kiire estävät innovatiivisuutta. Uusia ideoita ei ehkä esitetä senkään vuoksi, kun niistä ei makseta erilliskorvausta. Joku voi vielä ajatella ”ei kuulu mulle”, kun ei ole asiasta kokemusta eikä ole koskaan ollut kehittämässä mukanaan. Tämä ajattelutapa viittaa siihen, että kaikki opettajat eivät tunnista kehittämisen ja uuden luomisen tarvetta omaan työhönsä kuuluvaksi, vaikka se siihen sisältyy myös työehtosopimuksen mukaan.

Kehittämisen palo voi puuttua, ja jos ajoitus on väärä tai reitit epäselviä, myös innostus voi helposti ja nopeasti lopahtaa. Opettajan työssä tyypillistä on edelleen se, että halutaan tehdä asiat valmiiksi saakka yksin, keskeneräisiä ajatuksia ei haluta tuoda pohdittavaksi isommalle areenalle. Tämä on ilmentymä myös jakamisen kulttuurin puutteesta. Vapaa-muotoiselle keskustelulle on liian vähän mahdollisuuksia. Esteitä voidaan poistaa huomioiden aloitteellisuutta nykyistä paremmin: aloitepalkkiot ovat WinNovassa jo käytössä, samoin vuoden pedagoginen teko on palkittu muutaman vuoden ajan osana valtakunnallista Osaava-ohjelmaa ja alueellisia ohjelman mukaisia hankkeita. Näiden lisäksi olisi tarpeen kehittää vielä muita palkitsemisen muotoja.

Innovatiivisuuden esteenä voivat olla myös liian normitetut toimintatavat, jolloin henkilöstölle ei jää omaa päätösvaltaa olla luova. Hokkasen (2001) mukaan sisäisen yrittäjyyden periaatteiden mukaisesti innovatiivisilla henkilöillä pitää olla myös sitkeyttä ja päämäärätietoisuutta, jotta tilaa innovaatioiden syntymiselle löytyy.

*”Selvästi meillä on pienimuotoista innovaatiotoimintaa, mutta se ei oikeastaan koskaan nouse esiin. Enemmän pitäisi synnyttää innovaatioille suotuisia olosuhteita ja tilanteita, pitäisi siirtää työhuoneista kahvihuoneisiin ja isoihin auloihin.”*

Kunnalliset organisaatiomallit voivat olla innovatiivisuuden esteinä. Lovion ja Kivisaaren (2010) mukaisesti julkisella sektorilla innovaation käsite ja innovaatiotoiminta ovat melko uusia. Organisaatiossa osa henkilöstöstä voi toimia myös uusien oivallusten jarruina, jolloin yhteistyön merkitystä ei nähdä, on urauduttu ja asennetta kehittämiseen on mahdotonta muuttaa. Monessa organisaatiossa käynnissä olevat tai hiljattain olleet yt-neuvottelut voivat olla esteenä innovatiivisuudelle: tulevaisuutta pelätään, mutta ei kuitenkaan uskalleta toimia aktiivisesti sen suhteen. Yt-neuvottelut ovat aiheuttaneet kyräilyä yhteisen keskustelun ja osallistumisen sijasta. Ihmisillä on pelko oman työn menettämisestä. Osa on kuitenkin edelleen innostuneita tulevaisuuden mahdollisuuksista. Yt-tilanne voi toimia myös kannustimena innovaatioille.

*”Innovaattorit innovoivat aina ajasta ja tilanteesta riippumatta”.*

Innovatiivisuuden esteeksi voivat muodostua henkilöiden tai henkilöstöryhmien intressiristiriidat erityisesti silloin kun mahdolliset muutokset voivat olla suuria. Joukkoistamisen teema tuntuu tällaisissa olosuhteissa mahdottomalta. Välttämättä organisaation kokonaisuus ei ole keskiössä vaan pikemminkin oma tai oman ryhmän etu. Tällaisten esteiden poistamisessa auttaa johdon tiiviimpi yhteistyö ja läheisempi yhteys varsinaiseen arjen toimintaan. Harmaakorven (2014) esiin nostama tiiviimpi älyllinen ristipölytys eri ryhmien välillä ja esimerkiksi johtoryhmien aidompi vuoropuhelu ja luontevampi kommunikointi ovat siis tarpeen.

Organisaatorakenne paperilla mahdollistaa innovatiivisuuden, pelimerkit ja roolit ovat siis olemassa. Yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön on hyvät mahdollisuudet erityisesti aikuiskoulutuksen puolella. Organisaatiomallissa on paljon hyvää: esimerkiksi myynnin tuki on nostettu tärkeäksi asiaksi. Myynnin tuen esiin nostamisella on luotu signaali Helakorven (2001a) mukaiselle tulevaisuuden koululle, joka perustehtävänsä lisäksi luo uutta, myyntiin perustuvaa liiketoimintaa. Vaikka organisaatiomalli teoriassa mahdollistaakin innovatiivisuuden, käytäntö asettaa sille kuitenkin esteitä. Organisaatorakenne on jossain määrin sekava ja henkilöstöltä kuluu energiaa tässä sekavuudessa toimimiseen. Aikuiskoulutusta ei mahdollisuuksista huolimatta toteuteta juurikaan vapailta markkinoilla, jolloin yritykset tai yksityiset henkilöt maksavat koulutuksen suoraan, vaan vallalla on tietynlainen *”itsestään selvyyden kulttuuri”*. Myös henkilöstö itse voi toimia innovatiivisuuden esteenä: suuri osa henkilöstöstä ajattelee, että ei tarvitse tehdä mitään, kaikki jatkuu kuin ennenkin, pienempi osa ajattelee, että muutoksia täytyy välttämättä tehdä, mutta niiden aika on myöhemmin, pienin vähemmistö ajattelee, että täytyy toimia heti. Erään haastateltavan mukaan arviolta 70 % WinNovan henkilöstöstä kuuluu ryhmään, joka elää itsestään selvyyden kulttuurissa.

WinNovan johdon mielestä suurin innovatiivisuuden este on rahan puute, joka estää merkittävimmät uudet kokeilut. Radikaaleihin innovaatioihin tai perusteelliseen liiketoiminnan uudistamiseen ei ole taloudellisia mahdollisuuksia. Edelleen työehtosopimus rajoittaa henkilöstön innovatiivisuutta, kun välitöntä palkkiota uuden luomisesta ei ole näköpiirissä. Merkille pantavaa tutkimuksen tuloksissa on se, että kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöstöryhmät kokivat työehtosopimuksen innovatiivisuutta rajoittavaksi tekijäksi. Vaikka esiin nousee rahan puute innovatiivisuuden rajoittajana, ei sitä pidetä kuitenkaan ehdottomana esteenä.

*”Toisaalta innovatiivisuus ei kuitenkaan ole aina rahasta kiinni”.*

Osaamisperusteisuuteen siirtyminen ammatillisen koulutuksen toteutuksessa luo myös uusia mahdollisuuksia ja voi vapauttaa koulutuksen toteuttamisen kahleista uskotua enemmänkin, kun koulutuksen järjestäjän tuloksellisuutta arvioidaan sillä, onko se pystynyt tuottamaan osaamista vai ei. Osaamisperusteisuus onkin nähtävä esteen sijasta mielenkiintoisena mahdollisuutena. Työehtosopimukseen perustuva toimintakulttuuri on suuri este, kun palkkausperuste on lähiopetustunti.

*”...tässä on sun tunnit, hoida homma”.*

Painotus pitäisi siirtää perinteisestä opettamisesta pois myös työehtosopimustasolla. Myös valtakunnalliset normitetut trendit ovat innovatiivisuuden esteenä.

*”Laskelmat siitä, että vain 60 % väestöstä pystyy abstraktiin ajatteluun, ovat omiaan toimimaan innovatiivisuuden esteenä”.*

Ammatillisessa koulutuksessa ollaan haastateltavien mukaan vaatimattomia ja ajattelulta kapea-alaisia. Arkipäivän kiire estää pohtimasta toiminnan järkevyyttä. Organisaatiokulttuuri kyllä mahdollistaa uuden luomisen, mutta kuitenkin uusi opettaja jollakin tavoin koulutetaan ja valmennetaan oppituntiajatteluun. Opettajilla on edelleen voimakas turvallisuudentarve kun epävarmuutta olisi kuitenkin kyettävä sietämään ja löytämään sen kautta myös uusia mahdollisuuksia.

Innovatiivisuuden esteet WinNovassa ovat muun muassa Juutin (2001) esiin nostamat resurssien puute, puutteet yhteistyössä ja myös muutosvastarinta. Johtamiseen liittyviä puutteita ei sinällään tunnistettu, mutta esiin nostettiin kuitenkin innovaatiotoiminnan satumanvaraisuus ja systemaattisuuden puute. Johdolta odotetaan muun muassa innovaatiotoiminnan korostamista nykyistä enemmän. Yksilölliset asenteet, tietynlainen passiivisuus ja itsestään selvyiden kulttuurissa eläminen koettiin olevan innovatiivisuuden esteinä.

## 6.4 Innovatiivisuuden arviointi WinNovassa

Innovatiivisuuden arviointi oli haastatteluissa selkeästi haastava teema, sellainen teema, jota haastateltavat eivät selvästikään ole ajatelleet aiemmin. Ammatillisen koulutuksen tuloksellisuutta mitataan valtakunnan tasolla tuloksellisuusindeksillä, jonka pohjalta koulutuksen järjestäjille maksetaan perusrahoituksen lisäksi myös tuloksellisuusrahaa. Maaliskuussa 2015 eduskunnan hylkäämän uuden rahoituslain peruslähtökohtana oli muuttaa koulutuksen rahoitusjärjestelmää radikaalisti niin, että vain noin 50 % koulutuksen rahoituksesta on perusrahoitusta ja merkittävä osa rahoituksesta perustuu suoritettuihin tutkintoihin, opiskelijoiden koulutuksen jälkeiseen työllistymiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tällaisten seurantaindikaattorien antamaan tietoon ja sen ohjausvaikutukseen on jo totuttu myös ammatillisessa koulutuksessa. Mittaaminen ja suoritusten arviointi on arkipäivää siinä mielessä, että WinNovassa on koko organisaatiota koskeva ohjausmittaristo, jonka tuloksia tarkastellaan neljä kertaa vuodessa ja vuonna 2015 käyttöön otettavat koulutus- ja opintoalakohtaiset tuloskortit, joiden antamia seurantatietoja hyödynnetään jatkossa myös kehityskeskusteluissa. Vuonna 2015 on sovittu otettavaksi käyttöön myöskin hanketoimintaa kuvaava ohjausmittaristo (liite 4).

Haastateltavien mielestä innovatiivisuuden seuranta johtoryhmätasolla on tärkeää. Innovatiivisuusmittareiden lisäksi on hyvä tehdä koontia siitä, mitä on arjessa kulloinkin murheena ja päivänpolttavina aiheina. Haastatellun opettajan mielestä innovaatio toiminnalle asetut tavoitteet tuntuvat kuitenkin vieraalta toimintatavalta. Kehitettyjen uusien tuotteiden levittämiselle pitäisi kuitenkin asettaa tavoitteet.

Mittaamisjärjestelmän luominen olisi tarpeellista, jos se toimisi samalla kannustimena innovatiivisuuteen. Mittaamiselle pitäisi määritellä aikajänne ja ensin pitäisi katsoa taaksepäin: onko tapahtunut hyviä muutoksia, millainen prosessi ratkaisi ongelman ja mitkä tekijät vaikuttivat onnistumiseen. Tuloksia voisi tarkastella myös hankeryhmittäin: mitkä ovat kunkin hankeryhmän panokset suhteessa tuotoksiin. Mittaamista voisi tehdä myös kyselyiden avulla: mitkä ovat projektipäällikön omat kokemukset, millaisia pieniä tai suurempia askelia on otettu kehittämisen kohteena olevassa teemassa. Arvokasta olisi tutkia myös sitä, millaiset aiheet ovat jääneet vain idean asteelle ja mitkä seikat tähän ovat olleet syynä.

Innovatiivisuuden tavoiteasetannassa olisi tärkeää nostaa esiin merkittävimmät ongelmat, jotka nostetaan paremmalle tolalle seuraavan viiden vuoden aikana. Seuranta perustuisi sen arviointiin, mitä ongelmille on tapahtunut myöhemmin: ovatko ne ratkenneet vai jopa suurentuneet? Voi myös kysyä, pitääkö hyvää vielä parantaa.

Innovatiivisuuden pitää olla selkeästi tavoitteellista. Innovaatiostrategia voisi tässä puoltaa paikkaansa: se lisäisi innovaatio toiminnan tärkeyttä myös henkilöstön mielessä. Toisaalta on tärkeää huomata, että pelkkä strategia ei riitä, vaan täytyy mennä myös konkreettialueelle. WinNova on ammatillisena kouluttajana kahden maakunnan alueella ja

näissä maakunnissa on vahvaa monialaista vientiteollisuutta. Suunta on selvästi pois perinteisestä ammattikoulusta kohti uutta, tulevaisuuden koulua.

Innovaatiotoiminnan mittaamiseen pitäisi käyttää sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Ensimmäisenä etappina voisi olla aloitetoiminnan mittaaminen. Sisäistä kehittämistä voitaisiin mitata myös taloudellisena hyötynä. Laadullinen mittaaminen on moniulotteisempaa kuin määrällinen mittaaminen: innovaatioprosessiin liittyy tavallisesti monensuuntainen vuorovaikutus ja koko verkoston saavuttama hyöty. Monimutkaisten ja pitkäkestoisten prosessien seuranta ja mittaaminen on haastavaa.

Tutkimuksen tuloksissa nousee esiin innovaatiotoiminnan seurannan ja mittaamisen tärkeys, mutta toisaalta myös se, että kumpikaan näistä ei ole itseisarvo. Konkreettisena esimerkkinä voitaisiin mitata, mitkä uudet asiat on saatu käytäntöön vuonna 2015. Mitata voitaisiin muun muassa myös sitä, onko innovaatiolla saatu aikaan kilpailuetuja. Yhtenä mittarina voisi olla myös se, miten suuri osa liikevaihdosta tulee uusista tuotteista. Edelleen tavoitteiden asettamisessa olisi syytä pohtia niiden kattavuutta.

*”Pitääkö tavoitteeksi asettaa, että ollaan Suomen ykkönen”.*

Mittaaminen voi olla yksi askel kannustimien ja innovaatiojärjestelmän luomisessa. Yksinkertaiset indikaattorit voivat olla parhaita. Mittaamisessa pitää olla myös varovainen, jotta ei tehdä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä syy-seuraussuhteista.

*”Jo se voi olla riittävä taso, että todetaan, että on hyvä, että meillä on aloitetoimintaa.”*

*”Joskus voi olla tärkeämpää, että kone on tehokas kuin se, että oltaisiin aina innovatiivisia.”*

WinNovan eri henkilöstöryhmien pohdinnoissa nousi esiin mittauksen haasteellisuus, mutta myös sen tärkeys. Esiin nostetut mahdolliset mittarit kuvasivat sekä työyhteisön innovatiivisuutta että työilmapiirin innovatiivisuutta (Lumijärvi 2002, 39–40). Innovaatioilmapiiriä voidaan arvioida muun muassa henkilöstötutkimusten avulla. WinNovassa henkilöstötutkimus on seuraavan kerran ajankohtainen syksyllä 2015. Henkilöstötutkimukset on aiemmin tehty vuosina 2010, 2011 ja 2013. Syksyllä 2015 on tarkoitus toteuttaa henkilöstötutkimus Great Place to Work -kilpailun mittauksen periaatteella, sillä vuoden 2017 tavoitteeksi on asetettu osallistuminen tähän kilpailuun. Tässä kilpailussa erityinen painoarvo asetetaan myös henkilöstön innovatiivisuuden ja innostuksen mittaamiseen. (Rautiainen, tarjous- ja esittelymateriaali 19.4.2015.) Tämä toimintamalli antaa

mahdollisuuden viedä eteenpäin Yli-Hervan (2006) kuvaamaa toimintatapaa innovaatiokyvykkyyden jatkuvasta parantamisesta innovaatiokykyä kehittämällä. Tämä tapa edellyttää kuitenkin myös tavoitteiden asettamista parantamiselle.

## 6.5 WinNovan rooli satakuntalaisessa innovaatiojärjestelmässä

Tutkimuksen tulosten mukaan oleellista WinNovan ja ammatillisen koulutuksen näkökulmasta on WinNovan oman profiilin kirkastaminen alueellisessa kehittäjäverkostossa. Perusoletuksena on, että eri tason toimijoilla ei ole tarvetta mennä toinen toisensa alueelle, vaikka kilpailu kiristyykin.

*”On myös muistettava, että kehittämistoiminta ja aluekehitys ovat myös ammatillisen koulutuksen tehtäväksi annettuja.”*

Ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämisluvassa oleva työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä (TYKE-tehtävä) sisältää myös innovaatiotoiminnan. Oman profiilin kirkastamisessa on tärkeää se, että ollaan ylpeitä omasta roolista ja tehtävästä.

*”Ollaan ylpeästi amislaisia”.*

Ammatillisen koulutuksen rooli alueellisessa innovaatiojärjestelmässä on selkeästi soveltava: ammatillisen koulutuksen järjestäjä voi olla testaamassa uusia innovaatioita ja viemässä niitä näin käytäntöön. Ammatillisia koulutuksen järjestäjiä voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän myös innovaatioiden käytäntölähtöisyyden arvioijina. Teemasta riippuen innovaatioaloite voi tulla myös ammatillisen koulutuksen puolelta. Nykytilanteessa ammatillisen koulutuksen järjestäjien pitää perustella omaa aloitteellisuuttaan aluekehityksen erilaisissa foorumeissa muita toimijoita enemmän. Kuitenkin on merkille pantavaa, että ammatillisen koulutuksen opettajakunnassa on laava tausta, hyvä koulutus ja pitkä kokemus myös alan työelämästä sekä tiiviit yhteistyöverkostot muiden oppilaitosten ja työelämän kanssa.

Ammatillisen koulutuksen rooli alueellisessa innovaatiojärjestelmässä on haastava. Pitäisi olla itsetietoisempi ja kovaäänisempi ja tässä on tutkimuksen tulosten mukaan vielä kehitettävää.

*”Korkeakouluverkosto on vähän sokea, kun ei näe ammatillista koulutusta nykyistä merkittävämpänä kumppanina. Innovaatioverkostoihin pitäisi päästä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan eikä olla vain kohderyhmänä”.*

Opetushenkilöstön lisäksi myös opiskelijat pitäisi ottaa innovaatioverkostoihin mukaan. Yhtenä keinona oman osaamisen ja roolin esiin tuomiseen voisi olla tutkijoille ja teollisuuden johdolle suunnattu infopäivä, jossa heidät vietäisiin esimerkiksi työsaleihin. Tilaisuus olisi puolivirallinen ja kohderyhmä joutuisi selkeästi pois omalta mukavuusalueeltaan. Tällä tavalla ammatillinen koulutus tulisi tutummaksi ja sen mahdollisuudet verkostokumppanina nousisivat esiin.

Ehdottoman tärkeää oman roolin kirkastamisessa on se, että ammatilliset kouluttajat pääsevät anteeksiyytelyn kulttuurista pois. Tarvitaan enemmän uskoa omaan tekemiseen ja mahdollisuuksiin ja myös asennetta.

*”Innovatiivisella toiminnalla on positiivinen soundi, se ei saisi muuttua tylsäksi ja ahdistavaksi.”*

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien pitäisi siis olla tavalla tai toisella mukana alueellisessa innovaatiojärjestelmässä. Tärkeää on, että tehdään yhteistyötä eri koulutusasteiden kesken. Veturi toiminnalle vaaditaan aina ja ehkä alueen yrityksistä voisi nousta sellaisia. Esimerkiksi verkostoyhteistyönä voitaisiin alkaa viedä eteenpäin vaatimusta kone- ja metallialan tutkinnon perusteiden uudistamiseen jo alan vetovoimankin vuoksi. WinNovan nimi on tullut alueella jo tutuksi. Ennakointikamarien kautta on saatu tiivistettyä yhteistyötä yritysten suuntaan, samoin työelämäjaosten kautta. Näitä voisi vielä kehittää eteenpäin ja nostaa näiden foorumien toimintaa enemmän esiin.

WinNovassa on osaamista erilaisissa verkostoissa toimimiseen, siksi profiilin kirkastaminen koetaan mahdolliseksi. Vaikka ollaan ylpeitä ammattikoulutuksesta, identiteetti on laajentunut myös ammattikoulukulttuurin ulkopuolelle. Tämä on saatu aikaan olemalla mukana esimerkiksi yritysten henkilöstökoulutuksessa, muun muassa kehityskeskustelukoulutuksissa.

Haastatteluissa nousi esiin myös pohdintaa siitä, voidaanko ylipäätään puhua satakuntalaisesta innovaatiotoiminnasta ja näin ollen myöskään alueellisesta innovaatiojärjestelmästä. Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen samoin kuin maakuntaliiton roolit ovat epäselviä. Yksittäiset toimijat, esimerkiksi juuri WinNova ennakoinnissa, voivat tällaisessa toimintakulttuurissa ottaa vetovastuuta tietyistä teemoista ja viedä niitä eteenpäin.

*”WinNovan rooli on noussut, on avattu sellaisia ovia, joihin ei aiemmin ole totuttu...johtotasolla on kivuttomampaa, kenet tahansa voit laittaa neuvonpitoon minne tahansa.”*



Ammatillinen koulutus on muutoksen kourissa, mutta WinNovan koetaan olevan silti hyvässä asemassa vastuunottonsa vuoksi. WinNovasta todetaan löytyvän sekä avarakatseisuutta että ylpeyttä winnovalaisuudesta.

Toki voidaan myös kysyä, mikä on ammatillisen koulutuksen järjestäjän tärkein tehtävä, onko se koulutuksen järjestäminen vai erilaisissa verkostoissa toimiminen. Esimerkiksi henkilöstötutkimuksissa johto on saanut palautetta siitä, että se näkyy liian vähän opettajan ja opiskelijoiden arjessa.

*”Onko sitten onnistuttu viestimään winnovalaisille oikein ja riittävästi, kun johto antaa aikaa sellaisille asioille (esimerkiksi alueellinen innovaatiojärjestelmä), jotka eivät käytävillä arjessa näykään.”*

Ongelmaksi koetaan myös maakunnallisen päätöksenteon epäselvyys ja ajelehtiminen: ammatillisen koulutuksen järjestäjänkin on mietittävä sitä, mikä on oman maakunnan tulevaisuus ja pitäisikö suunnata katseet jo nyt kattavammin yli maakuntarajojen.

Tutkimuksessa hyödynnettiin tämän alakysymyksen osalta AMKE ry:n toteuttaman alueellisten innovaatiojärjestelmien kehittämispäivän materiaalia. Kehittämispäivä toteutettiin 1.12.2014 ja siihen osallistui lähes 30 aluekehitystyöhön osallistuvaa henkilöä eri kouluasteilta, kehittäjäorganisaatioiden ja rahoittajien edustajia. Päivän yhteenvetona todettiin ammatillisen koulutuksen läheisyyden työelämään ja käytäntölähtöisyyteen tekevän siitä tärkeän toimijan eri alueiden innovaatiojärjestelmille Suomessa. Yhteistä mieltä oltiin kuitenkin myös siitä, että on tehtävä vielä paljon työtä, jotta ammatillisen koulutuksen mahdollinen rooli alueellisena innovaatiokumppanina opitaan ymmärtämään paremmin. Harmaakorven (2014) mukaan innovaatioiden lisäämiseksi tai yleensä innovaatio-toiminnan edistämiseksi on oleellista, että yhdistetään eri toimijoiden tietoa nykyistä paremmin. Seminaaripäivän ryhmätöissä nousi esiin se, että helposti alueella tehdään yhteistyötä satunnaisesti hankkeiden puitteissa, mutta olemassa ei ole sellaista kokonaisvaltaista rakennetta, joka edesauttaisi yhteistyön tiivistämistä asiakkaan parhaaksi. Siiloutumisen ongelma on nähtävissä. Koulutuksen järjestäjän siilot näkyvät esimerkiksi tilanteissa, joissa eri alojen opettajat miettivät keskenään, johto omassa kokouksessaan ja sidosryhmät omilla tahoillaan toiminnan uudistamista. Siiloutumisen paras ehkäisijä ja samalla yksi innovatiivisuuden edistäjä on tavoitteellinen vuorovaikutus sellaisten tahojen kanssa, joilta on mahdollisuus kuulla uusia ideoita ja erilaisia ajatuksia. Tavallisesti nämä tahot eivät ole arjen yhteistyökumppaneita. (Oikarinen ym. 2014, 35.)

WinNovassa on tunnistettavissa Oikarisen, Pässilän, Harmaakorven, Kallion ja Innasen (2014) esiin nostamia käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan elementtejä muun muassa siten, että WinNova on sitoutunut oman alueensa kehittämiseen ja toiminta alueellisissa yhteistyöverkostoissa on käynnistynyt. Kuitenkin alueellisen innovaatioympäristön yhteistyön syvyyttä ja kaikkien toimijoiden tasavertaisuutta tässä ympäristössä on

vielä kehitettävä, jotta se täysimääräisesti palvelisi alueen vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä. Verkoston veturilla tai vetureilla on tässä merkittävä vastuu.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Yhteenveto tutkimuskysymyksittäin

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää niitä keinoja ja toimintatapoja, jotka voivat tukea henkilöstön innovatiivisuutta ammatillisessa koulutuksessa case-organisaatio WinNovan näkökulmasta. Innovatiivisuuteen kannustavien keinojen lisäksi tutkimuksessa selvitettiin innovatiivisuuden esteitä ja innovatiivisuuden seurannan ja mittaamisen keinoja. Ammatillisen koulutuksen innovaatioiden määrittelyn lisäksi tutkimuksessa pohdittiin ammatillisen koulutuksen roolia osana alueellista, tässä tapauksessa satakuntalaista, innovaatiojärjestelmää.

#### 7.1.1 *Henkilöstön innovatiivisuuden esteet WinNovassa*

Tutkimuksen ensimmäisenä alakysymyksenä oli mitkä ovat henkilöstön innovatiivisuuden merkittävimpiä esteitä. Innovatiivisuutta edistävien toimintatapojen puuttuminen organisaatiossa on tavallisesti innovatiivisuuden este. Näin on myös WinNovassa. WinNovan organisaatio ei sinällään tue eikä estä innovaatiotoimintaa, mutta jossain määrin matalasta hierarkiasta huolimatta organisaation koetaan olevan jäykkä ja päätöksenteon vievän aiempaa enemmän aikaa. Tämä on ymmärrettävää ottaen huomioon aiempien neljän pienemmän koulutusorganisaation päätöksenteon toimintamallit. Iso organisaatio koetaan väistämättä hitaammaksi. Kuitenkin voi todeta, että osakeyhtiömallin mukainen toiminta ei välttämättä tee organisaatiosta hidasta tai byrokraattista. Voikin miettiä, onko organisaatio todella muuttunut kankeammaksi vai onko kysymys vain mielikuvista. Joka tapauksessa WinNovan kehittämiskäytännöistä kannattaa viestiä aiempaa useammin koko henkilöstölle, jotta jo hyväksi koetut toimintatavat juurtuisivat käytäntöön nykyistä paremmin. Edelleen kehittämiskäytäntöjen joustavuuteen ja kehittämissyklin nopeuteen on syytä kiinnittää huomiota.

Kehittämisen mielletään kuuluvan vain organisaation kehittämissyksikön vastuulle tai vain harvojen, kehittämisestä innostuneiden henkilöiden vastuulle. WinNovasta löytyy selkeästi Alasoinin (2010) tutkimuksessaan esiin nostamista innovaatioprosessin piirteistä interaktiivisuus, nopeasyklisyys ja avoimuus, mutta integroituneisuutta ei tutkimuksen tulosten perusteella ole vielä saavutettu. Integroituneessa innovaatioprosessissa innovaatiotoimintaa ei ole erotettu organisaation muusta toiminnasta erilliseksi kokonaisuudeksi. WinNovassa onkin syytä pohtia, miten nykyisessä organisaatiossa innovaatiotoiminnan integroitumista koko organisaation voitaisiin edistää vai onko jatkossa syytä

ajatella kehittämistoiminnan organisoimista nykyisestä poikkeavalla tavalla kokonaisuudessaan.

Innovatiivisuuden esteeksi koettu palkkausjärjestelmä ja opetusalan työehtosopimus on WinNovassa ajankohtainen aihe nykyisellä strategiakaudella, jonka yhdeksi tavoitteeksi on asetettu työsuhteiden ehtojen yhtenäistäminen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on suunniteltu pilottihanketta. Hankkeen suunnitelmaan on tarpeen ottaa mukaan toimenpiteitä myös innovatiivisuuden esteiden poistamisen näkökulmasta. Hankkeessa onkin kannatettavaa tutkia valittujen pilottialojen osalta, onko työehtojen yhtenäistämällä ja muutoksilla innovaatiokyvykkyyttä tai innovatiivisuusastetta kohottava vaikutus.

Epävarmuus tulevaisuudesta voi kannustaa innovatiivisuuteen ja uuden luomiseen, mutta toisaalta myös toimia lamaannuttavana tai osaoptimointiin johtavana tekijänä. Tutkimuksen tulosten mukaan WinNovassa molemmat käyttäytymismallit ovat läsnä. Yhtäältä osa henkilöstöstä on aktiivinen ja mukana uuden suunnittelussa, koska kokee, että organisaation tulevaisuuden varmistamiseksi ja oman henkilökohtaisen tulevaisuuden varmistamiseksi tässä organisaatiossa näin on pakko tehdä. Osa puolestaan elää itsestään selvyiden kulttuurissa edelleen. On myös tilanteita, joissa vain jonkin pienen ryhmän tai organisaation osan etu ajaa koko organisaation edun edelle. Esiintyy ristiriitoja ja sisäistä kilpailua. Tällaisessa tilanteessa ensimmäisiä esteiden poistajia on johdon nykyistä tiiviimpi yhteistyö keskenään ja aito vuoropuhelu henkilöstön kanssa.

Johtamisella koetaan olevan selkeä rooli ja sille asetetaan myös odotuksia innovatiivisuuden esteiden poistamisessa. Tutkimuksen tulokset tukevat tältä osin muun muassa Juutin (2001) ja Hongan (1997) esiin nostamia johtamisen roolin vaikutuksia innovatiivisuuteen. Vaikka opetuslalla taloudelliset reunaehdot tiukkenevat, ei innovatiivisuus ole tutkimuksen tulosten mukaan välttämättä rahasta kiinni. WinNovan johdon olisikin syytä pohtia millä johtamisen keinoilla havaittuja esteitä olisi mahdollista poistaa ja luoda olosuhteita uusille avauksille. Esimerkkeinä tällaisista keinoista ovat uudet, erilaisten toimijoiden ja ryhmien vuorovaikutusta edistävät tilaratkaisut tulevien kampusten myötä. Myös osaamisperusteisuuden hyödyntäminen voi avata uusia innovatiivisia mahdollisuuksia koulutuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja markkinointiin. Näitä mahdollisuuksia kannattaa kartoittaa ja hyödyntää ne täysimääräisesti.

### ***7.1.2 Innovaatiotoiminnan seurannan ja mittaamisen keinot***

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli miten innovaatioita voidaan seurata ja mitata. Innovaatiotoiminnan ja innovatiivisuuden mittaaminen koettiin yleisesti tärkeäksi, mutta mittaamisen kohdentaminen ja itse mittarit aiheuttivat pohdintaa. Vaikka toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen on myös WinNovassa tuttua, ei teeman kohdentaminen innovaatiotoimintaan ole ongelmaton. Innovaatiotoiminnan systemaattinen johtaminen

edellyttää tuekseen kuitenkin myös arviointia ja tavoiteasetantaa. Helpoin ja nopein tapa ulottaa mittaaminen arkeen on kehittää nyt olemassa olevaa hanketoiminnan ohjausmittaristoa innovaatiotoiminnan mittariston suuntaan ottamalla huomioon myös henkilöstön innovatiivisuuden arviointi samoin kuin työyhteisön innovatiivisuuden kuvaajia. Viimeistään seuraavaan strategiakauteen valmistauduttaessa on tarpeen pohtia innovatiivisuuden merkitystä koko organisaation menestymisen kannalta ja luoda innovatiivisuudelle myös strategiakausi-kohtaiset tavoitteet esimerkiksi innovaatiostrategian muodossa.

Hyvä mittaristo voi innovatiivisuuden arvioinnin lisäksi myös kannustaa henkilöstöä innovatiivisuuteen. Mittariston laatimisen voisi aloittaa esimerkiksi tekemällä katsaus WinNovan ensimmäisiin toimintavuosiin 2010–2014, nostaa esiin tällä ajanjaksolla aikaansaadut hyvät muutokset ja pohtia seikkoja, jotka ovat olleet oleellisia myönteisen muutoksen syntymisessä ja onnistumisissa.

Syksyllä 2015 WinNovassa toteutetaan henkilöstötutkimus ensi kertaa Great Place to Work -mallilla. Tämä malli ei mittaa vain työtyytyväisyyttä, vaan arviointi kohdistuu myös henkilöstön motivaatioon ja innostumiseen. Tämä työkalu voi jatkossa omalta osaltaan toimia innovatiivisuuden ja johdon luomien edellytysten indikaattorina kuvatessaan organisaation innovaatioilmapiiriä.

### **7.1.3 WinNova osana alueellista innovaatiojärjestelmää**

Tutkimuksen kolmantena alakysymyksenä oli mikä rooli WinNovalla voi olla alueellisessa innovaatiojärjestelmässä. Nykyhetkellä WinNovan rooli alueellisessa innovaatiojärjestelmässä vaikuttaa olevan epäselvä. Osittain epäselvää on myös se, mikä on alueellinen innovaatiojärjestelmä Satakunnassa, keitä siihen kuuluu ja kuka on toiminnan veturi. Tutkimuksen tulokset osoittavat ammatillisen koulutuksen nostaneen profiiliaan aluekehittäjänä, mutta tasa-arvoiseen rooliin muiden toimijoiden kanssa on vielä matkaa.

WinNovassa on määritelty strategiset asiakkaat ja vastuhenkilöt uudelle strategiakaudelle 2014–2017 (WinNovan strategia 2014–2017). Osaksi strategisten asiakkuuksien hoitoa voisi jatkossa määritellä tavoiteltavia toimenpiteitä myös alueellisen innovaatiotoiminnan näkökulmasta. Tavoitteellinen mukanaolo erilaisissa alueellisissa foorumeissa selkiyttäisi WinNovan roolia aluekehittämisessä niin oman toiminnan kuin muidenkin verkostossa mukana olevien näkökulmasta.

On hyvä kuitenkin muistaa, että ammatillisen koulutuksen aluekehitystehtävä on merkittävämpi asia kuin yksittäisen koulutuksen järjestäjän rooli aluekehittäjien verkostossa. Oleellista ei tässä lieneäkään se, miten WinNova tai mikään muukaan toimija voisi nostaa rooliaan tässä verkostossa, vaan se, miten Satakunta voisi alueena hyötyä siitä, että mahdollisimman laaja erilaisten toimijoiden verkosto toimisi avoimessa vuorovaikutuksessa keskenään tavoitteenaan alueellisella innovaatiotoiminnalla edistää alueen hyvinvointia

ja työllisyyttä. Ammatillisen koulutuksen järjestäjä voi olla tasavertaisena toimijana mukana innovaatiojärjestelmässä omaa erityisyyttään unohtamatta. Oikarista ym. (2014) mukaellen alueellisessa innovaatiojärjestelmässä kaikilla toimijoilla pitää olla valmiuksia heittäytyä yhdessä uuden luomisen prosessiin, missä lähtötilanne, eteneminen ja lopputuloskin voivat olla kaikki etukäteen tuntemattomia. Yhdessä tehdään lisäarvoa eikä lisätyötä.

#### ***7.1.4 Innovoinnin ja innovatiivisuuden mahdollistavat keinot ja toimintatavat WinNovassa***

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli millä keinoilla ja toimintatavoilla WinNovassa mahdollistetaan innovointi ja kannustetaan henkilöstöä innovatiivisuuteen. Innovaatioita edistäväksi keinoksi WinNovassa nousi innovaatiotoiminnan resursointi, joka merkitsee kehittämiseen käytettävää työaikaa. Tämä nousi esiin jokaisen henkilöstöryhmän haastatteluissa. Nykytilannetta kuvaa se, että kone on viilattu tehokkaaksi, mutta samalla ehkä menetetty uuden luomisen mahdollisuuksia. Johdon haastatteluissa esiin noussut ajatus siitä, pitääkö innovatiivisuutta edes aina tavoitella tehokkuuden kustannuksella kuvaa hyvin sitä arjen todellisuutta, jossa ammatillisen koulutuksen järjestäjät elävät. Rakenteellisten ja rahoituksellisten muutosten tilanteessa päähuomio kiinnittyy toimintakyvyn varmistamiseen ja taloudelliseen tehokkuuteen, ei niinkään uuden luomisen tuomiin mahdollisuuksiin.

Resursoinnin lisäksi tärkeä innovatiivisuuden edistäjä on suuri henkilöstömäärä, jossa on paljon erilaista osaamista sekä tämän osaavan henkilöstön kohtaamisen mahdollistaminen. Tärkeää on, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaihtaa ajatuksia erilaisissa koko henkilöstölle suunnatuissa foorumeissa samoin kuin erityisesti hanketoimijoille suunnatuissa tilaisuuksissa. Mahdollisuus älylliseen ristipölytykseen on olemassa, mutta tilaa sille pitäisi järjestää vielä lisää. Vuorovaikutteisten tilojen mahdollistaminen onkin syytä ottaa huomioon tulevissa uusissa kampusratkaisuisissa sekä Porissa että Raumalla.

Johtamiskulttuuri voi toimia myös WinNovassa innovatiivisuuden edistäjänä, jos nykyisestä kokeiluja ja riskinottoja sallivasta ilmapiiristä siirrytään systemaattisempaan innovatiivisuutta edistävään johtamistapaan. Tämä voi merkitä käytännössä vuosittain innovaatiotoiminnalle asetettavia määrällisiä ja laadullisia tavoitteita, niihin yhdessä suunniteltuja toimenpiteitä ja vastuunjakoa sekä myös määrämuotoista mittaamista ja seuraamista. Aihio tällaiseen toimintaan on jo olemassa suunnitellun hanketoiminnan ohjausmittariston kautta. Pohtia kannattaa myös varsinaisen innovaatiostrategian laadintaa ja käyttöönottoa osana kehittämistoimintaa.

Yhdeksi uuden strategiakauden 2014–2017 tavoitteeksi WinNovassa on asetettu johtamisen kehittäminen. Tämä sisältää johtamismallin ja toiminnanohjauksen kehittämisen

tavoitteena toimintakyvyn varmistaminen rahoitusleikkauksista huolimatta. (WinNovan strategia 2014–2017.) Johtamisen kehittämisessä on tarpeen ottaa huomioon ja mahdollisesti jopa korostaa innovatiivisuuden johtamista ja kehittää johtamismallia kohti uudistavaa ja jaettua johtajuutta, joiden on osoitettu edistävän henkilöstön innovatiivisuutta. Jatkuva uudistuminen varmistetaan sillä, että henkilöstöllä on riittävästi aikaa ihmetellä, innostua ja kokeilla.

Oikarinen, Pässilä, Harmaakorpi, Kallio ja Innanen (2014, 39) erottavat tehokkaan tuotantoprosessin, jatkuvan kehittämisen ja innovoinnin toisistaan. Tehokas tuotantoprosessi on päivittäistä toimintaa, jota ohjaavat selkeät, vakiintuneet käytännöt, hierarkkinen ja lineaarinen tiedonkulku, tekemällä oppiminen ja palaute. Jatkuva kehittäminen merkitsee nykyisen toiminnan vähittäistä ja jatkuvaa parantamista, jota tehdään ajoittain, työnteon ohessa ja jolla vastataan ympäristön muutoksiin. Innovointi puolestaan merkitsee uuden luomista omassa organisaatiossa tai jopa laajemmin toimintaympäristössä, irtiottoa arjen työstä ja nykyisen toiminnan itsestänselvyyksien kyseenalaistamista. Innovoinnissa yhdistetään tiedonpalasia eri lähteistä. WinNovan voi tutkimuksen tulosten perusteella tulkita olevan jatkuvan kehittämisen ja innovoinnin välimaastossa. Erityisesti aikuiskoulutuksen osalta on tunnistettu itsestänselvyyden kulttuurin olemassa olo ja pyrkimyksenä on päästä tästä kulttuurista irti.

Lovion ja Kivisaaren (2010) mukaan innovaatio-käsitteen systemaattinen käyttö voisi kannustaa henkilöstöä innovatiivisuuteen. WinNovan kannattaakin harkita tämän käsitteen systemaattista käyttöönottoa uudistumiskykyään korostaakseen ja nopeuttaakseen matkaa jatkuvaa kehittämistä korostavasta organisaatiosta kohti innovatiivista organisaatiota.

Tutkimuksen tulosten mukaan WinNovassa on Jarnilan (2000) ja Hokkasen (2001) kuvaamia menestyvän oppilaitoksen ja innovatiivisen oppimisyhteisön tunnusmerkkejä. WinNova on verkostoitunut, ennakoii toimintaympäristön muutoksia aktiivisesti ja antaa tekemiselle vapautta. Organisaatiossa on valmius kehittää ideoita tarvittaessa nopeastikin tuotteiksi, mutta kaupallistamisen ja levittämisen taidossa on vielä puutteita. Kannattaakin miettiä voidaanko esimerkiksi tavoitteellisella innovaatiotoiminnan tukemisella edistää myös innovaatioiden kaupallistamista ja parantaa näin edelleen toiminnan tuloksellisuutta ja laatua.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja perustuu kahdeksan henkilön teemahaastatteluun organisaatiossa, jonka työntekijä tutkija on. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan työnsä luotettavuutta ja tekemänsä analyysin kattavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan apuna ovat usein vain omat tai kollegoiden ennako-

oletukset, arkielämän nyrkkisäännöt ja teoreettinen oppineisuus. (Eskola & Suoranta 2005, 208.) Analyysin kattavuudella viitataan siihen, että tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin poimintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta 2005, 215). Analyysin arvioitavuudella ja toistettavuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja tarvittaessa tekemään samat tulkinnat aineistosta (Eskola & Suoranta 2005, 216). Tässä tutkimuksessa varsinaisena analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua ja haastatteluaineisto teemoiteltiin alkuperäisten teemojen ja haastateltavan edustaman henkilöstöryhmän mukaisesti teemaluokkiin (liite 5).

Haastattelututkimuksen aineistonkeruun laaduntarkkailun voi aloittaa jo hyvin varhaisessa vaiheessa tekemällä hyvä haastattelurunko ja etukäteen voi pohtia jo myös mahdollisia lisäkysymyksiä. Toisaalta koskaan ei voi ennalta varautua kaikkiin lisäkysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.) Tutkimuksen haastattelurunko oli melko valmis jo tutkimuksen alkuvaiheissa. Se palveli hyvin haastattelujen toteutusta ja varmisti sen, että varmasti kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset seikat käytiin haastatteluissa läpi. Osa kysymysten sisällöistä nousi esiin jonkin toisen kysymyksen käsittelyn yhteydessä, jolloin haastattelut etenivät luontevasti teemasta toiseen. Haastattelut talletettiin LYNC-etäkousuyhteyden avulla ja niihin palaaminen oli helppoa teemoittelun ja analyysin edetessä.

Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 128–129) mukaan teemahaastattelu tekee oikeutta moniulotteiselle tutkittavalle ilmiölle. Teemahaastattelulla voidaan tavoittaa tutkittavan ilmiön vivahteita ja tiivistämään nämä vivahteet niin, että tulosten kuvauksella voidaan välittää haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia. Jos tutkittavasta ilmiöstä ei pystytä tavoittamaan sen olennaisia piirteitä tai ellei tutkimuksessa pystytä johtamaan teoriasta keskeisiä käsitteitä, on tutkimuksen käsitevalidius huono. Tämä näkyy tavallisesti heikkona ongelmanasetteluna tai huonona haastattelurunkona. Myös tutkimuksen teemavalidius voi olla huono. Tällöin tutkimuskysymykset eivät tavoita haluttua merkitystä. Tässä tutkimuksessa pystyttiin tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet määrittelemään hyvin ja haastattelurunko toimi haastattelutilanteissa hyvin, jolloin sen voidaan sanoa olleen tutkimuksen kannalta onnistunut. Haastattelujen toteutuksessa oli varauduttu myöskin lisäkysymyksiin. Haastavimmiksi ja ehkä jossain määrin myös irrallisiksi teema-alueiksi koettiin innovatiivisuuden mittaamiseen ja seurantaan liittyvät kysymykset sekä WinNovan roolin arvioiminen osana alueellista innovaatiojärjestelmää.

Teemahaastattelun luotettavuudessa ei Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 130) mukaan pitäisi liikaa korostaa mekanistista luotettavuuden määrittelyä. Myöskin tutkijan oma kokemuksiin perustuva käsitys tuloksista ja niiden vastaavuudesta todellisuuteen on yksi luotettavuuden ilmaisina.

Tutkijan on tutkimusta tehdessään hyvä kiinnittää huomiota muun muassa tiedonantajiin, siihen millä perusteella heidät on valittu tutkimukseen mukaan ja montako heitä on. Edelleen on syytä pohtia, mikä on tiedonantajien ja tutkijan välinen suhde ja ovatko tie-



donantajat voineet lukea tutkimuksen tulokset ennen niiden julkaisemista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141.) Tässä tutkimuksessa tiedonantajat valittiin niin, että heillä kullakin oli jonkin verran kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja edelleen niin, että kaikki WinNovan innovaatio- ja kehittämistoiminnassa sisällöllisesti mukana olevat henkilöstöryhmät olivat tutkimuksessa edustettuina. Edelleen haastatellut opettajat ja koulutuspäälliköt edustivat sekä ammatillisen peruskoulutuksen että aikuiskoulutuksen tulosalueita. Tässä mielessä voidaan tiedonantajien joukon katsoa olleen tutkittavan ilmiön kannalta hyvin perusteltu. Kuitenkin aineiston kattavuuden parantamiseksi edelleen olisi voinut vielä olla tarpeen haastatella opettajia tätä aineistoa laajemmin. Nyt haastateltavien joukossa oli kaksi opettajaa, kun koko henkilöstössä opettajien osuus on noin 400.

### 7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusaihe on mielenkiintoinen ja lähellä tutkijan omaa työtehtävää ja työn kehittämisen kohteita. Tässä pro gradu -tutkielmassa on luotu katsaus ammatillisen koulutuksen innovaatioihin ammatillisen koulutuksen case-organisaatiossa, tutkittu innovatiivisuuden edistäjiä ja estäjiä sekä pohdittu innovatiivisuuden mittaamista sekä ammatillisen koulutuksen roolia osana alueellista innovaatiojärjestelmää. Tutkimusongelmaan, tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin on saatu vastaukset, mutta osittain saatu tieto ja siitä tehdyt tulokset ovat vielä varsin alustavia tutkittavan ilmiön laajuuteen nähden. Jatkotutkimuksen tarve on ilmeinen kahden jälkimmäisen teeman osalta: innovaatioiden mittaaminen ja seuranta sekä ammatillisen koulutuksen rooli alueellisessa innovaatiojärjestelmässä jäivät tässä tutkimuksessa selkeästi vielä kaipaamaan lisämäärittelyä ja mahdollisesti myös erilaisia kokeiluja tuekseen.

Ammatillisen koulutuksen innovatiivisuus on aihe, joka kiinnostaa myös valtakunnallisesti (Oikarinen ym. 2014; Harmaakorpi 2014). Valtakunnallinen koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2011–2014 on linjannut kullekin kouluasteelle omat uudistumistavoitteensa, joihin perustuen ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat tehneet omat tarkemmat paikalliset toimenpidesuunnitelmansa ammatillisten koulutuksen järjestäjien alueellisten kehittämissuunnitelmien puitteissa (Satakunnassa SataKesu). Uuden hallitusohjelman myötä sekä valtakunnalliset että alueelliset suunnitelmat päivittyvät ja antavat tilaa myös aivan uusille innovaatioille. Ammatillisen koulutuksen innovatiivisuuden tunnistamisen ja esiin noston ympärillä olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusaihetta koskemaan laajempaa ammatillisten koulutuksen järjestäjien kenttää.

Tutkimuksen teema-aluetta on mahdollista viedä eteenpäin Satakuntaliiton maakunnan kehittämisrahasta rahoittaman Ammatillisen koulutuksen käytäntölähtöiset innovaatioalustat -hankkeen yhteydessä. WinNovan koordinoima hanke alkaa syksyllä 2015 ja sen tavoitteena on yhteistyössä Sataedun ja Kankaanpään Opiston kanssa tunnistaa ja

nostaa esiin koulutusaloittaisia innovaatioalustoja ja laatia näille hyödyntämissuunnitelma. Ammatillisen koulutuksen innovaatiotoiminta on siis etenemässä varsin käytäntölähtöisesti.

## LÄHTEET

- Akroyd Chris – Narayan Sharlene – Sridharan V. G. (2009) The use of control systems in new product development innovation: advancing the ‘Help or Hinder’ debate. *The ICFAI Journal of Knowledge Management*, Vol. VII, No. 5–6, 70–90.
- Alasoini, Tuomo (2010) *Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta*. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010, 17–27.
- Alexander, Lameez – Van Knippenberg, Daan (2014) Teams in pursuit of radical innovation: a goal orientation perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 39, No. 4, 423–438.
- Antola, Tuula – Pohjola, Jukka (2006). *Innovatiivisuuden johtaminen*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Amabile, Teresa M. (2005) *Kuinka johtajat vaikuttavat luovuuteen?* Käännös Aki Peltola. RDM: The Results-Driven Manager Series. Harvard Business School Press.
- Amabile, Teresa M. (1998). How to kill the creativity? Keep doing what you're doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people. *Harvard Business Review*. Vol. 76, No. 5, 76–87.
- Apilo, Tiina – Taskinen, Tapani – Salkari, Ilpo (2007) *Johda innovaatioita*. Karisto Oy:n kirjapaino. Hämeenlinna.
- Apilo, Tiina - Taskinen, Tapani (2006) *Innovaatioiden johtaminen*. Espoo. VTT Tiedotteita.
- Aula, Pekka (2000) *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* WSOY. Juva.
- Autio, Erkki (2000) *Innovaatio nousee kaaoksesta*. Tietotaito 1/2000.
- Costa Souza, Jonilto – Bruno-Faria, Maria de Fátima (2013) The innovation process in the organizational context: an analysis of helping and hindering factors. *Brasilian Business Review*. Vol. 10, No. 3, 108–129.
- Dougherty, Deborah – Bowman, Edward H. (1995) The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review*. Vol. 37, No. 4, 28–44.
- Eskola, Juha – Suoranta Juha (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Jyväskylä.
- Fullan, Michael (1994a) *Innovation, Reform, and Restructuring Strategies*. In Ruohotie, P. & Grimmett, P. (eds.) *New themes for education in a changing world*. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

- Fullan, Michael (1994b) *Muutosvoimat. Koulunuudistuksen perusteiden pohdintaa*. Painatuskeskus. Helsinki.
- Grönroos, Mauri (2006) *Mahdollisuuden aika. Kohti virtuaalista organisaatiota*. Tammerpaino Oy.
- Gumusluoglu, Lale – Ilsev, Arzu (2009) Transformational leadership and organizational innovation: the role of internal and external support for innovation. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 26, No. 3, 264–277.
- Harisalo, Risto (1995) *Kunnallishallinnon innovatiivisuus*. Tampere: Tampereen yliopisto, jäljennepalvelu.
- Harmaakorpi, Vesa (2008) *Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan innovaatioympäristöt*. Teoksessa Mustikkamäki, Nina, Sotarauta Markku. Innovaatioympäristönmoneet kasvot. Tampere Yliopisto Press.
- Helakorpi, Seppo (2001a) *Innovatiivinen tiimi ja verkostokoulu*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Helakorpi, Seppo (2001b) *Koulun johtamishaaste*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1988) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hokkanen, Simo – Strömberg, Oiva (2003) *Ihmisten johtaminen*. PainoPorras Oy. Jyväskylä.
- Hokkanen, Simo (2011) *Innovatiivisten oppimisyhteisöjen profiili*. Ammattikorkeakoulujen tekniikan ja liikenteen koulutusohjelmien näkökulmasta tarkasteltuna. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Honka, Juhani - Lampinen, Lasse – Vertanen, Ilkka (toim.) (2000) *Kohti uutta opettajuutta toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa. Skenaariot opettajan työn muutoksista ja opettajien koulutustarpeista vuoteen 2010*. Opettajien perus- ja täydennyskoulutuksen ennakoitihankkeen (OPEPRO) selvitys 10. Opetushallitus.
- Honka, Juhani (1997) *Johtajan rooli oppilaitoksen kehittämisessä*. Teoksessa Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (toim.) Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Hurnonen, Salla – Pirttiniemi, Juhani (2014) *Ammatillisen koulutuksen läpäisyn tehostamisohjelman seuranta 2011–2013*. Opetushallitus: Raportit ja selvitykset 2014:13.

- Huuhka, Maisa (2010) *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Jalava, Urpo – Matilainen, Risto (2010) *Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista*. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Jalava, Urpo – Virtanen, Petri (2000) *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Jarnila, Rauno (2000) *Menestyvän oppilaitoksen profiilit*. Teoksessa Honka, Juhani, Ruohotie, Pekka, Suvanto, A. & Mustonen, L. (toim.) *Ammattikasvatuksen haasteet 2000*. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun julkaisu D:125. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 179–189.
- Jarnila, Rauno (1998) *Menestyvän ammatillisen oppilaitoksen profiili*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Jarnila, Rauno (1995) *Ammattioppilaitosten menestys rehtoreiden näkemänä*. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja A. Tutkimuksia 64.
- Juuti, Pauli (2013) *Jaetun johtajuuden taito*. PK-kustannus. Juva.
- Juuti, Pauli (2001) *Johtamispuhe*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kallio, Tomi J. (2006) *Laadullinen review-tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana*. Hallinnon tutkimus 2/2006, 18–27.
- Kautonen, Mika (2008) *Yksi alue, monta innovaatioympäristöä*. Teoksessa Mustikkamäki, Nina, Sotarauta Markku. *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere Yliopisto Press.
- Keskinen, Soili – Siltala, Reijo – Hakala, Jenni – Luoto, Anna (2009) *Opiskelu, oppiminen ja osaaminen*. Hamina: Opetuksen innovatiivisuus ja innovaatiot rehtoreiden ja opettajien kuvaamana. Teoksessa Vesa Taantila (toim.) *Innovaatioiden lähteillä*. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 68. Edita Prima Oy Helsinki.
- Kim, Sung-Sup (2013) *Measuring firm-level innovation capability of small and medium sized enterprises with composite indicators*. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 19, No. 3, 1–25 .
- Kostiainen, Juha (2002) *Urban Economic Policy in the Network Society*. Tekniikan akateemisten liitto TEK ry. Haettu 7.10.2014. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67228/951-44-5429-4.pdf?sequence=1>.
- Kovalainen, Anne (2005) *Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille*. Teoksessa Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna ja Melin, Harri. *Tutkimusmenetelmien pyörteissä*. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. PS-Kustannus. Juva.

- Kubátová, Jaroslava (2012) Innovative managerial principles for current knowledge economy. *Economics and Management*. Vol. 17, No. 1, 359–365 .
- Kyllönen, Marjo (2011) *Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Skenaariot 2020-luvulla*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta.
- Laaksonen, Eeva - Lemström, Tuomas - Virtanen, Juha V. - Heinonen, Jarna - Hytti Ulla (2012) *Riittääkö innostus? Sisäinen yrittäjyys terveydenhuollossa*. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Levitt, Theodore (2002) Creativity is not enough. The Innovative Enterprise. *Harvard Business Review*. Vol. 80, No. 8, 137–145.
- Lovio, Markku – Kivisaari, Sirkku (2010) *Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatio-toiminta – Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen*. Espoo. VTT Tiedotteita 2540.
- Lumijärvi, Ismo (2008) *Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky -osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla*. Teoksessa Suurnäkki, Timo (toim.). Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Luukkainen, Olli (2004) *Opettajuus – Ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä? Akateeminen väitöskirja*. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.
- Länsisalmi, Hannakaisa (2013) *Uudista liiketoimintaa*. Sanoma Pro. Helsinki.
- Mahlamäki-Kultanen, Seija – Byholm, Kim – Kärppä, Jorma – Orelma, Ari – Vaso, Juha – Kamppi, Päivi - Knubb-Manninen, Gunnel – Silvennoinen, Heikki (2009) *Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän toimivuus ja vaikuttavuus*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 35.
- Mahlamäki-Kultanen, Seija – Hämäläinen, Simo – Pohjonen, Petri – Nyyssölä, Kari (2013) *Maailman osaavin kansa 2020*. Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Koulutustutkimusfoorumin julkaisu. Raportit ja selvitykset 2013: 8.
- Malinen, Pekka – Haahtela, Tero (2007) *Arvoverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä*. Helsinki University of Technology BIT Research Centre Report Series 2007/1 Espoo.
- Manninen, Jyri – Nevgi, Anne – Matikainen, Janne – Luukannel, Saara – Porevuo, Mervi (2000) *Osaajien koulutus 2000-luvulla*. Leonardo da Vinci –ohjelman tuottamat pedagogiset ja teknologiset innovaatiot ammatillisessa koulutuksessa. Helsinki: Hakapaino Oy. [http://www.oph.fi/download/49202\\_osaajien\\_koulutus\\_2000\\_luvulla\\_pdf](http://www.oph.fi/download/49202_osaajien_koulutus_2000_luvulla_pdf). Haettu 7.12.2014.
- Miettinen, Unto (1993) *Organisaation luovuus ja sen mittaaminen*. Kuopio: Tielaitos, tuotannon palvelukeskus.

- Mustikkamäki, Nina – Sotarauta, Markku (2008) *Evolutionaarisen muutoskäsitteen ja itseuudistumisen kapasiteetin haaste*. Teoksessa Mustikkamäki, Nina, Sotarauta Markku. *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere Yliopisto Press.
- Mäkirintala, Eija (2011) *Luova ote huippusuoritukseen*. Resonanssi ratkaisee. Talentum. Kariston kirjapaino Oy. Helsinki.
- Mäntyneva, Mikko (2012) *Kasvua innovaatioista*. Helsingin Seudun Kauppakamari. Viro.
- Niittymäki, Sirpa – Seppälä-Kavén, Ulla (toim.) (2014) *Innovatiivista ammattitaitoa monialaisista oppimisprojekteista*. Projektipajaohjaajan käsikirja. Turun Ammattikorkeakoulu. Oppimateriaaleja 71. Turku.
- Oikarinen, Tuija – Pässilä, Anne – Harmaakorpi, Vesa – Kallio, Anne – Innanen, Sari (2014) *Ammatillinen ja innovatiivinen koulutus, Kuinka taitavasta työn ammatillisesta tulee innovatiivinen työn kehittäjä*. Ammattiosaamisen kehittämisyhdistys AMKE ry. (2014)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2012) *Ammatillisen lisäkoulutuksen työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan kehittämishankkeen loppuraportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2012:3
- Parjanen, Satu – Harmaakorpi, Vesa – Frantsi, Tapani (2010) *Collective creativity and brokerage functions in heavily cross-disciplined innovation processes*. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*. Vol. 5, 1 – 21.
- Peuhkuri, Timo (2005) *Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuksesta*. Teoksessa Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna ja Melin, Harri. *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. PS-Kustannus. Juva.
- Pyysiäinen, Ilkka (2012) *Mieli ja innovaatioesteet*. Tieteessä tapahtuu 6/2012.
- Rajaniemi, Jani (2010) *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus*. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Ranki, Antti (1999) *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ruckenstein, Minna – Suikkanen, Johannes – Tamminen, Sakari (2011) *Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Räsänen, Meiju (toim.) (2014) *Innovaatiokompetensseja mittaamassa*. Opas innovaatiovalmouksien arviointiin. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 90.

- Schumpeter, Joseph, A. (1991) *The economics and sociology of capitalism*. Richard, Schumpeter (ed.), Princeton University Press, 1991.
- Stoecker, Randy (1991) Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review* Vol. 39, No.1, 88 – 112.
- Stähle, Pirjo – Sotarauta, Markku (2002) *Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa*. Esiselvitys. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 13. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2002.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2009) *Jatkuva uudistuminen*. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Kariston kirjapaino Oy. Helsinki.
- Syvänen Sirpa – Kasvio Antti – Loppela Kaija – Lundell Susanna – Tappura Sari – Tikkamäki Kati (2012) *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus*. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Seeck, Hannele (2008) *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus.
- Seppä, Outi – Salmivalli, Lauri (2008) *Innovaatioprosessin ja tietojärjestelmien väliset rajapinnat hyvinvointialalla*. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietotekniikan ja tiedonhallinnan tutkimuspäivien satoa julkaisusta Stakesin työpapereita 19/2008.
- Tella, Seppo - Tirri, Kirsi (1999) *Educational innovations in finnish and european contexts*. An analysis of the aims and outcomes of “The european observatory” of the European Commission. (1994-1998). Department of teacher education. University of Helsinki. Research report 200.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Uusitalo Hannu (1998) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY. Juva.
- Vaso, Juha (1998) *Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatu*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Yliherva Jukka (2006) *Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat*. Sitran raportteja 64. Edita Prima Oy. Helsinki.

## MUUT LÄHTEET

- Harmaakorpi, Vesa (2014) *Ammatillisen koulutuksen innovaatiot ja Satakunnan alueen näkökulma*. Luento 1.12.2014 AMKE ry:n seminaarissa Porissa. Luentomateriaali.



Hytti, Ulla (2013) *Yrittäjyys hyvinvointipalveluissa*. Luento 7.11.2013 Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä. Moodlen luentomateriaali.

Lampelto, Pekka (2014) *Yhteenvedo AMKEN alueellisen innovaatioseminaarin workshop-työskentelystä 1.12.2014*. Pdf-tiedosto.

*Luonnos hallituksen esitykseksi eduskunnalle laiksi koulutuksen rahoituksesta, OKM/58/010/2014*

*Opetushallituksen laadunhallintasuositus 2008.*

*Opetushallituksen lehdistötiedote 6.8.2014.*

*Porin Kaupunginhallituksen päätös TKI-toiminnan valmistelutyöryhmän asettamisesta 4.2.2013.*

Rautiainen, Anna (2015) *Länsirannikon Koulutus Oy WinNova. Kolmessa vuodessa yhdeksi Suomen parhaista työpaikoista*. Tarjous- ja esittelymateriaali 19.4.2015.

*WinNovan arvot*. WinNovan websivut. [www.winnova.fi](http://www.winnova.fi)

*WinNovan hankekäsikirja 2014.*

*WinNovan strategia 2014–2017*. WinNovan websivut. [www.winnova.fi](http://www.winnova.fi)

*WinNovan strategia 2010–2013.*

*WinNovan tiedote henkilöstölle ja tiedotusvälineille 22.8.2014.*

*WinNovan vuosikertomukset 2010-2012.*

## LIITE 1 SÄHKÖPOSTIKUTSU TUTKIMUKSEEN

Subject: Osallistutko ammatillisen koulutuksen innovaatiotutkimukseen?

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötäni Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikköön työnimellä "Ammatillisen koulutuksen innovatiivisuutta etsimässä". Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tapaustutkimuksen avulla ammatillisen koulutuksen innovaatiokäsitettä, innovatiivisuutta edistäviä keinoja organisaatiossa, innovatiivisuuden esteitä, innovatiivisuuden mittaamisen ja seurannan tapoja sekä ammatillisen koulutuksen roolia alueellisessa innovaatiojärjestelmässä.

Toteutan tutkimuksen teemahaastattelun menetelmällä ja LYNCin avulla, jolloin saan samalla haastattelut talletettua analyysia varten. Tavoitteenani on toteuttaa 8-10 haastattelua eri henkilöstöryhmille kohdennettuna.

Tavoitteena on saada haastattelut valmiiksi maaliskuun loppuun mennessä.

Mikäli olet kiinnostunut ja sinulla on mahdollisuus osallistua tutkimukseen, kuittaa vain tämä viesti ja laitan sinulle paluupostissa LYNC-kutsun. Haastatteluun on hyvä varata aikaa n. 1 tunti, mutta mitään muuta ennakkovalmistautumista tai perehtymistä ei tarvitse tehdä.

Tutkimusterveisin

Taina

## LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYSRUNKO

<b>Haastattelukysymysrunko</b>
Mitä ja millaisia ammatillisen koulutuksen innovaatiot ovat?
Miten ammatillisen koulutuksen innovaatiot syntyvät?
Mitkä keinot ja toimintatavat tukevat innovatiivisuutta ammatillisessa koulutuksessa?
Millainen on ammatillisen koulutuksen innovaatio toiminnan ideaalityyppi?
Miten johtaminen edistää henkilöstön innovatiivisuutta?
Miten organisaation yhteinen arvo kehittäminen näkyy arjessa ja innovaatio toiminnassa?
Millainen on ammatillisen koulutuksen innovaatio prosessi?
Miten innovaatio toiminnan käytännöt on dokumentoitu ja sovittu?
Miten organisaatorakenne tukee innovatiivisuutta?
Mitkä seikat estävät henkilöstön innovatiivisuutta?
Miten innovatiivisuutta ja innovaatio toimintaa pitäisi seurata ja mitata?
Millainen ammatillisen koulutuksen rooli on alueen innovaatio järjestelmässä nyt?
Millainen ammatillisen koulutuksen rooli pitäisi olla tulevaisuudessa alueen innovaatio järjestelmässä?
Miten tulevaisuuden ideaalitalanteeseen voidaan päästä?

## LIITE 3 WINNOVAN HANKETOIMINNAN ENNAKKO- JA VAIKUTTA- VUUDEN ARVIOINNIN KRITTEERISTÖ.

### **Kehittämistoimenpiteiden tuotosten, tulosten ja vaikutusten arviointimalli**

#### **Ennakkoarviointi – hankkeen valmisteluvaihe**

Osallistujat: hankkeen valmistelija, hankekoordinaattori, kehityspäällikkö, muut toimijat vastuualueidensa mukaisesti

#### **1. Strategianmukaisuus**

- a. **WinNovan strategia** (asiakkuudet, ammattikoulutus, henkilöstön osaaminen ja kehittäminen, tietohallinto)
- b. Ulkopuolisen **rahoittajan toimintalinjat ja painopisteet** (esim. rakennerahasto-ohjelman horisontaaliset painotukset (kestävä kehitys: sosiaalinen, ekologinen, kulttuurinen, taloudellinen; yhdenvertaisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo )

#### **2. Vaikuttavuus – välittömät ja välilliset vaikutukset**

- a. Toimialakohtaiset strategiat ja kehitystrendit
- b. Alueellisen kehittämisen painopisteet (elyt, maakuntaliitot, yhdistykset, ym. )
- c. Paikalliset kehittämistarpeet (opiskelijat, organisaatiot, yritykset, työelämä)

#### **3. Tavoitteet ja tarvelähtöisyys**

- a. Tarvekartoitus ja **kohderyhmälähtöisyys** (esiselvitykset, palautteet, vertaisarviointiraportit, auditoinnit, yksiköiden toimintasuunnitelmat)
- b. **Tavoitteiden** määrittely ja **selkeys** (alustavat toimenpiteet)
- c. **Tavoitteiden painopisteet ja strategiasopivuus**

#### **4. Toteutettavuus, resurssit ja riskit**

- a. **Osaaminen**
- b. Verkostoyhteistyö ja työnjako
- c. Organisaation sitoutuminen
- d. **Resurssit suhteessa tavoitteisiin**
- e. **Riskien ennakkoarviointi** – hankkeen toteutumisen mahdollistavat, edistävät, haittaavat ja estävät tekijät (nimetään riski, arvioidaan todennäköisyys ja toimenpide riskin välttämiseksi)

#### **5. Hankkeen tulos- ja innovaatioarvo**

- a. Aikaisempien hankkeiden kokemukset (hankerekisterit, loppuraportit, tuotosten laatu ja käytettävyys)
- b. Kumppaneiden toteuttamat hankkeet (benchmarking, vertaisoppiminen, vertaisarviointi)
- c. Hankkeen tulosten hyödyntäminen ja jatkuvuus (alustava suunnitelma tulosten hyödyntämisestä)
- d. Hankkeen innovatiivisuus

#### **Arvio - hanketta edistävät/tekijät, toteuttamiskelpoisuus em. kriteerien perusteella**

Arviointi perustuu hankkeen valmistelijan täyttämään **hankesuunnitelman tiivistelmään**, keskusteluihin sekä rahoittajalta ja kohderyhmältä saatuun palautteeseen hankkeidesta.

## Väliarviointi ja loppuarviointi – hankekatsaukset

Osallistujat: projektipäällikkö, koulutuspäällikkö/rehtori, kehityspäällikkö, hankekoordinaattori, alan/kohderyhmän edustajat

### 1. Mitä hankkeessa on tapahtunut?

- a. Mitä tuloksia on saavutettu?
- b. Missä on onnistuttu?
- c. Mikä on tukenut hankkeen toimenpiteiden saavuttamista?
- d. Mikä on hidastanut hankkeen toimenpiteiden saavuttamista?
- e. Mitä on vielä tekemättä?
- f. Onko tullut esiin jotakin odottamatonta, positiivista tai negatiivista?

### 2. Poikkeamat toteutuksessa ja muutostoimet hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi

### 3. Dokumentointi

- a. Mitä dokumentteja hankkeen aikana on syntynyt?
- b. Hankerekisterin käyttö
- c. Hankeen tuotokset > tuotekortit
- d. Viestintä- ja markkinointimateriaali

### 4. Jatkuvuus ja vaikuttavuus

- a. Mitä hankkeesta jää jäljelle, kun se päättyy?
- b. Mitä lisäarvoa hanke on tuottanut yksikölle, organisaatiolle, verkostolle, hanke-toimijoille
- c. Miten hankkeen tuotoksia ja tuloksia on levitetty?
- d. Mitä vielä voidaan tehdä tulosten levittämiseksi ja toiminnan vakiintumiseksi?
- e. Mitä apua mahdollisesti tarvitaan?

### 5. Mitä uusia ideoita hanke on poikinut?

**Arvio – hankkeen toimenpiteiden toteutuminen, vahvuudet ja kehittämisen kohteet, vakiintuneeseen käyttöön siirtyneet/siirtyvät mallit ja menetelmät, käyttöönottosuunnitelma**

## Hankekatselmukset - johtoryhmät

Osallistujat: WinNovan johtoryhmät, hankekoordinaattori

WinNovan johtoryhmä arvioi hankkeen tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta vuotuisessa hankekatselmuksessa ja ottaa kantaa hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen käyttöönottoon huomioiden toimijat, resurssit, aikataulut, perehdyttämisen ja seurannan.

Katselmukseen valikoituu osa/osia kokeilluista ja toimivaksi ja lisäarvoa tuottaviksi arvioinnissa todetuista malleista ja menetelmistä. Yhteinen keskustelu ja päätöksenteko resursseista ja vastuista mallin/metelmän modifioimiseksi uuteen toimintaympäristöön (alalle) tai koko organisaatioon.

## LIITE 4 WINNOVAN HANKETOIMINNAN OHJAUSMITTARISTO

Mittari	2013	2014	2015	2016
Hankkeiden lkm				
% osuus liikevaihdosta				
Kokonaisvol.				
Ulkoinen rahoitus				
Omarahoitus				
<b>Rahoittajittain</b>				
ESR				
EAKR				
OPH				
OKM				
AVI				
EU/Cimo				
Muut				
<b>Verkostot</b>				
WinNovan koord.				
WinNova kumppanina				
Kv-verkostot				
<b>Hakemukset</b>				
Viranomaiskäsitteilyyn jätetyt				
Myönteinen päätös				
Kielteinen päätös				
<b>Hankkeissa työskentelevät</b>				
Kokoaikaiset				
Osa-aikaiset				
<b>Hankkeet hankekoreittain</b>				
Johtamista tukevat hankkeet (rakenteet, laatu, pedagoginen johtaminen, osaamisen johtaminen)				
Opetusta, ohjausta ja oppimisympäristöjä kehittävät hankkeet				
Henkilöstön osaamista kehittävät hankkeet				
Kestävää hyvinvointia edistävät hankkeet				
<b>Hankkeet tulosalueittain ja aloittain</b>				

## LIITE 5 TEEMOITELTU AINEISTO ETUKÄTEISTEEMAN JA HENKILÖSTÖRYHMÄN MUKAAN

Henkilöstöryhmä	Innovaatioiden ja innovatiivisuuden mahdollistajat	Innovatiivisuuden esteet	Innovaatioiden seuranta ja mittaaminen	Ammatillinen koulutus alueellisessa innovaatiojärjestelmässä
Opettaja	<p>Kanavat, kopparit            Prosessin nopeus            Aikaa kehittämiseen            Vapaus kehittää, myönteinen suhtautuminen, vastuun anto (johtaminen)            Hanke on resurssi kehittämiseen            Yhteiset foorumit – ideat syntyvät vuorovaikutuksessa</p>	<p>Prosessin raskaus            Palkkausjärjestelmä            Systemaattisuuden puute – innovointi sattumanvaraista            Vähäinen vuorovaikutus organisaation sisällä, omassa työssä kiinni oleminen</p>	<p>Seuraaminen johtoryhmätasolla            Innovaatioiden levittämiseksi asetettava tavoitteet            Mittarina esimerkit onnistumisista            Miten ollaan uudistuttu, mitä uutta ollaan kehitetty – arviointi vuositasolla</p>	<p>Alakohtaisten yhteistyökäytäntöjen hyödyntäminen – yhdessä kehittämisen mahdollistaminen erityisesti yhteistyöyritysten kanssa            Historian painolasti: kehitystyö tehdään korkeakouluissa – roolin muuttamisen haastavuus</p>
Projektipäällikkö	<p>Erilaiset tukimuodot: työpajat, keskustelut            Tilaratkaisut: esim. yhteiset työhuoneet            Jakamisen kulttuuri, ääneen ajattelu            Kehittämismallien korostaminen (johtaminen)            Virheet salliva organisaatiokulttuuri            Hybridiohjaus (esim. tekniikka ja sosiaali- ja terveysala)</p>	<p>Liian nopeiden tulostavoitteiden asettaminen (johtaminen)            Tiimien välisen poikittaisliikenteen puuttuminen            Normitetut toimintatavat            Henkilöstön asenne kehittämiseen            Kynnistyminen ja ajan epävarmuus            Keskenkäynteiden ajatusten esittämisen pelko</p>	<p>Taaksepäin katsominen: mikä sai aikaan muutoksen            Panos-tuotos -malli            Itsearviointi            Miksi jotkin ideat jäävät vain idean asteelle?            Tavoiteasetanta isompien ongelmien ratkaisun kautta</p>	<p>Ammatillisen koulutuksen vahvuuksien esiin nostaminen verkostossa            Opiskelijoiden roolin esiin nostaminen            ”Ylpeät ammislauset”            Soveltava rooli, voitaisiin hyödyntää myös arvioijina</p>

Henkilöstöryhmä	Innovaatioiden ja innovatiivisuuden mahdollistajat	Innovatiivisuuden esteet	Innovaatioiden seuranta ja mittaaminen	Ammatillinen koulutus alueellisessa innovaatiojärjestelmässä
	Henkilöstön osaamisen erilaisuus Toisilta oppiminen Sinnikkyys Opiskelijat mukaan prosessiin			
Koulutuspäällikkö	Avoimuus organisaation sisällä ja ulospäin Mukana olo erilaisissa verkostoissa Salliva ja tukeva ilmapiiri (johtaminen) Vuoropuhelu johtoryhmien kesken ja esimiesten kesken Luottamuksen ilmapiiri	Intressiristiiridat organisaation sisällä, oman edun tavoittelu organisaation edun sijasta Johdon etäisyys varsinaisesta toiminnasta Sekava organisaatiorenne Itsestään selvyiden kulttuuri Yhteistyön merkityksen vähättely Yt-neuvottelut: pelko oman työn menettämisestä	Tavoitteiden asettamisen tärkeys Aloitetoiminnan mittaaminen (sisäinen kehittäminen ja taloudellinen hyöty)	Profiilin nosto mahdollista Oppilaitos- ja yritys yhteistyön esiin nostaminen
Johtoryhmän jäsen	Kannustaminen – myös taloudellinen Uudistumisen pakko Epävarmuuden sietokyky Yt-tilanne voi toimia kannustimena Avarakatseisuus	Jakamisen kulttuurin puuttuminen Rahoittajien tuen puuttuminen Arkipäivän kiire Henkilöstön turvallisuuden tarve	Epäonnistumisten analysointi oppimisen mahdollistamiseksi Kohti innovaatiostrategiaa ja sen toteutumisen mittamista Yksinkertaiset indikaattorit	Toimijoiden roolin epäselvyys (viranomaiset, muut toimijat), myös alueen epäselvyys WinNovan rooli on kasvanut



Henkilöstöryhmä	Innovaatioiden ja innovatiivisuuden mahdollistajat	Innovatiivisuuden esteet	Innovaatioiden seuranta ja mittaaminen	Ammatillinen koulutus alueellisessa innovaatiojärjestelmässä
	Asiakkaan mukana olo prosessissa Innovoinnin mahdollistava rakenne Riskinoton mahdollistava organisaatiokulttuuri Itsenäiseen toimintaan totunut henkilöstö	Puutteet innovaatioiden hyödyntämisessä Puutteet asiakkaiden potentiaalın hyödyntämisessä Taloudelliset esteet Työehtosopimus		WinNovan roolissa näkyy selkeä suuntautuminen työelämään Vahvuutena ammatillisuus ja laaja-alaisuus Ammatillisen koulutuksen rooli tuotannon ja suunnittelun välimaastossa