

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Engblom-Pelkkala, K. & Joensuu, M. (2019) Ammatillisten opettajien osaamisen kehittäminen – nykytilan kartoitusta ja tulevaisuuden ennakointia strategisella SWOT-analyysillä. TAMKjournal, 19.2.2019.

URL: <http://tamkjournal.tamk.fi/ammattillisten-opettajien-osaamisen-kehittaminen-nykytilan-kartoitusta-ja-tulevaisuuden-ennakointia-strategisella-swot-analyysilla/>

Ammatillisten opettajien osaamisen kehittäminen – nykytilan kartoitusta ja tulevaisuuden ennakointia strategisella SWOT-analyysillä

Ammatillisen koulutuksen reformi haastaa opettajien osaamista ja edellyttää uranaikaista osaamisen kehittämistä. TAMKissa ammatillisten opettajien osaamisen kehittämisen näkymiä on kartoitettu yhteistyössä oppilaitoskumppanien kanssa strategista SWOT-analyysillä hyödyntämällä. Osaamisen kehittämiseen liittyviä tekijöitä tarkasteltiin yhteiskunnallisesta, organisatorisesta ja yksilön näkökulmasta. Oppilaitosten vahvuuksiksi nousivat opettajien yhteistoiminnan ja vertaisoppimisen kautta tapahtuva osaamisen kehittäminen erilaisissa verkostoissa ja yhteistoiminnoissa. Kehittämishaasteina nähtiin puolestaan opettajien lisääntynyt vastuu ja sirpaloitunut työnkuva.

Kirjoittajat: Kristiina Engblom-Pelkkala ja Maija Joensuu

Yhteiskunnan, työelämän ja koulutuksen muutokset, kuten ammatillisen koulutuksen reformi, haastavat opettajan työtä ja pedagogista osaamista. Ammatillisilla opettajilla on vastuu oman osaamisensa kehittämisestä, mutta myös työnantajien tulee mahdollistaa opettajien ammatillinen kasvu sekä työssä jaksaminen ja kehittyminen, sillä ne ovat yhteydessä opetuksen ja oppimisen laatuun. (esim. Jokinen, Markkanen, Teerikorpi, Heikkinen & Tynjälä 2012, 31). Vaikka opettajat hankkivat pedagogiset perustaitonsa opettajankoulutuksessa, on osaamista kehitettävä koko työuran ajan. Keskeistä osaamisen kehittämisessä ovat oppimaan oppimisen taidot sekä kyky kehittää ja soveltaa osaamista muutuvaan toimintaympäristöön. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 6.) Yksittäisen opettajan osaamisen kehittämisessä tulee lisäksi huomioida uran vaihe ja yksilölliset tarpeet. Organisaatiossa tarkasteltuna opettajan uranaikaisen osaamisen kehittäminen on osa laajempaa henkilöstön kehittämisstrategiaa.

Tampereen ammattikorkeakoulussa on tehty kevästä 2018 lähtien verkostoyhteistyötä, jonka tavoitteena on mallintaa ammatillisen opettajan uranaikaisen osaamisen kehittämistä sekä opettajan urapolkua. Verkostoon on kuulunut viisi ammatillista oppilaitosta ja ammattikorkeakoulu. Yhteistyö on osa valtakunnallista ammatillisen opettajakoulutuksen uudistamista opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamassa OPEKE-hankkeessa. (hallituksen kärkihanke 2017-2019). Artikkelissa kuvataan verkostoyhteistyössä toteutettua kartoitustyötä ja sen keskeisimpiä havaintoja.

Strateginen SWOT analysoi oppilaitoksen nykytilaa ja ennakoii tulevaa

Verkostoyhteistyö aloitettiin oppilaitoksen ja sen toimintaympäristön strategisella SWOT-analyysillä, joka on laadullinen ennakoinnin menetelmä. Analyysin avulla voidaan tarkastella organisaation sisäistä toimintaa ja ulkoista toimintaympäristöä sekä varautua muutokseen

strategisilla toimenpiteillä (Dyson 2004). Oppilaitosten toimintaympäristö tulee ymmärtää laajasti, jotta voidaan ajoissa havaita uusien kehityssuuntien signaaleja ja muuttaa tarpeen tullen organisaation toimintatapoja ja strategiaa. (Euroopan komissio 2002.)

Jokaisen verkoston oppilaitoksen kanssa käytiin keskustelu organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön nykytilasta ja kehittämistarpeista sekä kartoitettiin organisaation sisäisiä vahvuuksia (S), heikkouksia (W), ulkoisia mahdollisuuksia (O) ja uhkia (T). Analyysiä jatkettiin organisaation ja sen toimintaympäristöstä tulevien ulkoisten tekijöiden tarkastelulla. Näiden pohjalta rakennettiin seuraavat strategiat (Kuva 1):

- **hyödyntämisstrategiat (SO)** yhdistävät oppilaitoksen vahvuudet sekä nykyiset ja tulevat mahdollisuudet
- **ympäristösuuntautuneet muutosstrategiat (ST)** liittävät oppilaitoksen sisäiset vahvuudet ulkoisiin uhkiin
- **sisäisten muutosten strategiat (WO)** koostuvat mahdollisuuksista ja heikkouksista niin, että nykyinen ja tavoiteltava toiminta toteutuisi
- **kriisistrategiat (WT)** kehittävät oppilaitoksen toimintaa heikkouksista ja ulkoisista uhkista huolimatta

NYKYINEN (Sisäinen)	S Vahvuudet Oppilaitoksen olemassa olevat vahvuudet.	W Heikkoudet Oppilaitoksen olemassa olevat heikkoudet.
TULEVA (Ulkoinen)	O Mahdollisuudet Mahdollisuudet, jotka ovat näköpiirissä.	W-O johtopäätökset: sisäisten muutosten strategiat Heikkouksia työstetään siten, että ne eivät estä tulevien mahdollisuuksien hyödyntämistä.
T Uhat Uhat, jotka ovat näköpiirissä.	S-T johtopäätökset: ympäristösuuntautuneet muutosstrategiat Vahvuuksien avulla muutetaan suhdetta ympäristöön uhkien torjumiseksi.	W-T johtopäätökset: kriisistrategiat Strategioita kriisien välttämiseksi olemassa olevista heikkouksista ja uhkista huolimatta.

Kuva 1 Oppilaitosten strateginen SWOT-analyysi (esim. Wehrich 1982)

Jokaisesta verkoston oppilaitoksesta rakennettiin strategisen SWOT-analyysin mukainen tilannekuva ammatillisen opettajan uranaikaisen osaamisen kehittämisen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Tämän jälkeen analyysit koottiin yhteen etsien kaikkia oppilaitoksia yhdistäviä tekijöitä. Ne puolestaan jaoteltiin yhteiskunnalliseen, organisatoriseen ja yksilötasoon. Aineistossa painottui organisaatiotason näkökulma, mikä saattoi johtua siitä, että yhteistyöoppilaitosten edustajat työskentelivät lähinnä organisaation johto- ja esimiestehtävissä. Vaikka käytännössä tasot limittyivät toisiinsa, tuki jaottelu oppilaitosten tilanteen kokonaiskuvan hahmottamista. Seuraavaksi kuvataan oppilaitosten strategisten SWOT-analyysien synteesi.

Reformi mahdollistaa oppilaitoksen muutoksen ja osaamisen kehittämisen

Ammatillisen koulutuksen reformi ja siirtyminen vuosityöaikajärjestelmään koettiin vahvistavan oppilaitoksen toimintakulttuurin uudistamista. Myös ammatillisia osaajia tarvitseva elinkeinoelämä ja oppilaitoksen sisäiset menestystekijät, kuten matala hierarkia, ketteryys ja yhdessä tekemisen kulttuuri vahvistivat sitä tulevaisuuden osaamisen kehittäjänä. Strateginen vahvuus, laadunhallinta ja kehittämismyönteisyys nähtiin suunnitelmallisen kehittämisen perustana. Oppilaitoksen vahvuutta lisäsi sen alueellinen sijainti. Kansainvälinen, kansallinen ja maakunnallinen yhteistyö elinkeino- ja työelämän sekä muiden oppilaitosten kanssa koettiin vahvuutena sekä mahdollisuutena oppia muilta, kehittää kumppanuuksia ja luoda hankeverkostoja.

Väestörakenteen, työelämän muutosten sekä koulutus- ja työehtojärjestelmien koettiin heikentävän oppilaitoksen toimintaa ja jarruttavan ammatillisen koulutuksen todellista muutosta. Myös niukkenevat resurssien, rahoituksen ennakoimattomuuden ja päätösten keskittymisen rahoitusohjaukseen ja -mittareihin koettiin heikentävän toimintaa. Etenkin pienet oppilaitokset kokivat tilanteensa vaikeutuneen. Niukat resurssit nähtiin myös mahdollisuutena etsiä uudenlaisia pedagogisia ratkaisuja, malleja ja toimintatapoja osaamisen kehittämiseksi ja monipuolistamiseksi. Opettajan työn vetovoiman hiipuminen ja se, että työelämä houkuttelee opettajia pois alalta, koettiin heikkoutena. Ammatillisen koulutuksen painopisteen ennakoidaan muuttuvan, koska tietyt ammattialat ovat polarisoitumassa ja työvoimaa rekrytoidaan myös ilman ammattitutkintoa. Pienenevät ikäluokkien ja aikuisopiskelijoiden yhä kasvavan osuuden nähtiin muuttavan ammatillista koulutusta jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen suuntaan. Strategian tulisi painottaa henkilöstön ja pedagogiikan johtamisessa yhteisöllisyyttä, toisilta oppimista ja kehittämistä sekä vahvistaa työelämä-, oppilaitos- ja hankeyhteistyötä.

Formaalinen koulutuksen vahva asema lisää oppilaitoksen mahdollisuuksia, mikä näkyy pedagogisen pätevyyden arvostamisena ja siinä, että oppilaitokset resursoivat opetushenkilöstönsä koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Oppilaitoksen profiloituminen pedagogiseksi edelläkävijäksi mahdollistaa toimintatapojen ja -mallien kehittämisen, mitä henkilöstön laaja-alainen kehittämiskulttuuri lisää edelleen. Oppilaitoksen segmentoitunut kohderyhmä ja pedagogista kehittymistä edellyttävä opiskelijoiden kasvava diversiteetti nähtiin mahdollisuutena. Tähän liittyy dialogisuuden, yksilöllisten opintopolkujen ja erityisopetuksen lisääntynyt tarve. Erilaiset oppimisympäristöt ja järjestelmät koettiin mahdollisuutena tehostaa ja tukea opettajan työtä ja työaikasunnittelua.

Oppilaitosten keskinäinen kilpailu opiskelijoista ja joidenkin koulutusalojen huono työllisyystilanne koettiin oppilaitoksen toimintaa uhkaavina tekijöinä, samoin kuin työmäärän lisääntyminen, henkilöstön ikääntyminen ja väheneminen. Uhkia lisäsivät myös muutosvastarinta ja perinteinen opettajalähtöinen yksintekemisen kulttuuri. Tilanteeseen toivottiin apua uudenaikaisista työ- ja toimintatavoista sekä työyhteisön ja kollegoiden tuesta. Uhkana pidettiin joidenkin esimiesten heikkoa sitoutumista pedagogiseen kehittämiseen ja johtamiseen. Uhkaksi koettiin se, ettei oppilaitoksen pedagogista osaamista arvosteta oppilaitoksen sisällä, vaikka se tunnustetaan ulkopuolella.

Ammatillisen opettajan osaamisen kehittämisen strategiat

Oppilaitoksen hyödyntämisstrategiat liittyvät henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja verkostoissa toimimiseen. Strategian tulisi painottaa henkilöstön ja pedagogiikan johtamisessa yhteisöllisyyttä, toisilta oppimista ja kehittämistä sekä vahvistaa työelämä-, oppilaitos- ja hankeyhteistyötä. Tärkeänä pidettiin joustavaa pedagogisen osaamisen prosessimaista kehittämistä. Toimintaympäristöön suuntautuvana muutosstrategiana mainittiin sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen, oppilaitoksen pedagogisten mallien kehittäminen ja työssä jaksaminen. Sisäisten muutosten strategiat liittyivät uuden opettajan perehdyttämiseen ja pidempään työskennelleiden osaamisen kehittämiseen oppilaitoksen pedagogisten mallien mukaisesti. Tärkeää on, että yksilöllinen uralla kehittyminen ja työelämäosaamisen ylläpitäminen mahdollistetaan. Oppilaitoksen kriisien välttämisen strategiana toimivat ennakointi, verkostoyhteistyö ja joustavat pedagogiset mallit. Myös opettajakunnan ikärakenteen ennakointia ja horisontaalisen urapolun näkyväksi tekemistä korostettiin.

Ammatillisen opettajan osaamisen kehittäminen kumppanuuden kautta

Strateginen tilannekuvan analysointi on sangen monimutkainen prosessi, joka edellyttää systemaattista lähestymistapaa tunnistettaessa organisaation ja sen ulkopuolisia tekijöitä ja pyrittäessä sovittamaan ne toimivaksi kokonaisuudeksi. (Wehrich 1982, 54; 1999.) Menetelmä soveltui hyvin oppilaitosten ja niiden toimintaympäristön muutosten nykytilan ja tulevaisuuden ennakkoinnin tarkasteluun. Analyysi tarjosi myös mahdollisuuden keskustella ammatillisen opettajan osaamisen kehittämisen nykytilasta ja tulevaisuuden kannalta merkityksellisistä toimenpiteistä laajemmin, oppilaitosten koko toimintaympäristön kontekstissa. Yhteiskunnan uudistukset ja muuttuva toimintaympäristö vaikuttavat vahvasti oppilaitokseen ja sen opettajiin. OPEKE-hankkeessa verkostoyhteistyötä jatketaan kumppanioppilaitosten kanssa kehittämisprosesseja tukemalla ja yhteistyötä ylläpitämällä, mm. yhteisten teemojen ympärille rakennetuilla workshopeilla.

Lähteet

Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.

Euroopan komissio (2002) Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas Suomi. Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto.

Jokinen, H., Markkanen, I., Teerikorpi, S., Heikkinen, H.L.T. & Tynjälä P. (2012) Työuran alkuvaihe opettajan haasteena. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Jokinen H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) *Osaamisen jakoon. Vertaismentorointi opetuslalla*. PS-kustannus. Opetus. Juva: Bookwell. 27-44.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2016) Opettajankoulutuksen kehittämisen suuntaviivoja. Opettajankoulutusfoorumin ideoita ja ehdotuksia. *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:34*. Luettu 7.1.2019.

<https://minedu.fi/documents/1410845/4583171/Opettajankoulutuksen+kehitt%C3%A4mis+suuntaviivoja+-+Opettajankoulutusfoorumin+ideoita+ja+ehdotuksia>

Wehrich, H. (1999) Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix – an alternative to Porter’s Model. *European Business Review*, Vol. 99 Issue: 1, pp.9-22,

Wehrich, H. (1982) The TOWS matrix – A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.

Kirjoittajat

Kristiina Engblom-Pelkkala, HT, KM, päällikkö, Kehittämispalvelut, TAMK, etunimi.sukunimi@tuni.fi

Maija Joensuu, KM, erikoissuunnittelija, Ammatillinen opettajankoulutus, TAMK, etunimi.sukunimi@tuni.fi