

# OSAAMISPERUSTEISUUDEN ALKEET - MUUTOKSEN KOHTAAMISEN LYHYT OPPIMÄÄRÄ



Harri Kukkonen

Ari Jussila



HARRI KUKKONEN, ARI JUSSILA

# **OSAAMISPERUSTEISUUDEN ALKEET – MUUTOKSEN KOHTAAMISEN LYHYT OPPIMÄÄRÄ**



## Sisällysluettelo

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.  
Sarja B. Raportteja 84.  
ISSN 1456-002X  
ISBN 978-952-5903-75-1(PDF)  
Tampere 2015  
Digi PDF

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.  
Sarja B. Raportteja 83.  
ISSN 1456-002X  
ISBN 978-952-5903-74-4  
Tampere 2015  
2. korj. p.

© Tekijät ja TAMK

Taitto ja grafiikat: Matias Valo, Jani Pudassalo

Digitaalinen julkaisu: Markus Savolainen

Painopaikka: Tampereenseudun ammattiopisto Tredu, Tampere

### OSA 1 - Osaamisperusteisuuden lähtökohtia

1. Uudistuksen taustaa	8
2. Osaamispisteet	10
3. Osaamista ja suorituksia	12
4. Arviointi	13
5. Ohjaus	16
6. Uudet opetussuunnitelmat	18
7. Tutkinnon muodostuminen	19
8. Miten muutos näkyy?	20

### OSA 2 - Opettajana muutoksessa

9. Tarinat muutoksessa toimimisen tukena	22
10. Inhimillinen pääoma muutoksen hallinnassa	24
a) Psykologinen pääoma yksilön tukena	24
b) Sosiaalinen pääoma yhteisön tukena	28
c) Rakennepääoma oppilaitoksen tukena	30
11. Miltä muutos tuntuu?	32
Käytettyä ja suositeltavaa kirjallisuutta	34

# JOHDANTO

Uudet lait ammatillisesta koulutuksesta ja ammatillisten perustutkintojen tutkintojen perusteet tulivat voimaan 1.8.2015. Uudistukset toivat mukanaan muutoksia, joista merkittävimpiä on osaamisperusteisuuden vahvistaminen. Tämän käsikirjan tarkoituksena on kertoa mitä vaikutuksia uudistuksilla on ja miten muutoksessa voi toimia.

Osaamisperusteisuudella pyritään työelämän pohjalta tapahtuvaan ammatillisen opiskelun jäsentämiseen, eli huomioimaan työelämä entistä paremmin. Osaamisperusteisuus oli lähtökohtana jo edellisissä, vuonna 2010 voimaan tulleissa tutkinnon perusteissa. Näyttötutkinnoissa periaate on ollut käytössä ja kaksikymmentä vuotta. Osaamisperusteisuus on Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmän kehittämisen (TUTKE2) myötä nostettu esille ja koulutuksen järjestäjien odotetaan huomioivan sen uusissa opetussuunnitelmissa.

Muutos herättää monenlaisia kysymyksiä. Sen lisäksi, että halutaan tietoa siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja yhteisön toimintaan, herää ajatuksia myös omasta osaamisesta ja pärjäämisestä uudessa tilanteessa. Muutokseen sisältyy jotakin sellaista arvaamattomuutta, joka ei asetu omien aikaisempien kokemusten kehikkoon. Riippumatta siitä, katsotaanko muutoksen olevan myönteinen vai kielteinen, se herättää hämmennystä, ristiriitaisia ajatuksia ja se-kaviakin tunteita. Juuri tämän takia on tärkeää, että tiedon jakamisen lisäksi ihmisillä on mahdollisuuksia keskustella muutoksesta ja arvioida sitä.

Vaikka osaamisperusteisuuteen perustuva muutos on laaja, se ei kuitenkaan poista läheskään kaikkea olemassa olevaa. Valmistauduttaessa uuteen on tärkeää tunnistaa ja antaa arvoa sellaiselle, mikä kannattaa säilyttää. Tällaista vakaata ja kestävää saattaa olla hankala tunnistaa, sillä se on usein sisällä toiminnan rutiineissa. Vanhan ”löytäminen” kuitenkin auttaa myös uuden tunnistamisessa.

Tulevaisuutta voi tarkastella eri näkökulmista ja sen voi myös kohdata eri tavoin. Tässä käsikirjassa kuvataan sekä osaamisperusteisuuteen ja osaamispisteisiin siirtymiseen kuuluvia säädöksiä että muutostilanteiden mukanaan tuomia, ehkä yllättäviltä tuntuvia asioita. Näiden tunnistaminen, hyväksyminen ja käsitteleminen on kuitenkin tärkeää, sillä se luo pohjaa sekä yksilöiden että yhteisön hyvinvoinnille.

Tämä käsikirja on tuotettu osana TAMKissa toteutettua ja OKM:n erillisrahoituksella järjestettyä ”Y-PED – ammatillisten opettajien pedagogisten opintojen järjestäminen”-hanketta. Muutoksen kohtaamisessa ja siinä toimimisessa auttaa tietynlainen yrittäjämäinen toimintaote. Siihen kuuluu epävarmuuden sietäminen sekä sellainen toimintakykyisyys, että ihminen osaa olla uudistuva ja luova myös muuttuvissa ja epävarmuutta tuottavissa ympäristöissä.

## OSA 1

# Osaamisperusteisuuden lähtökohtia

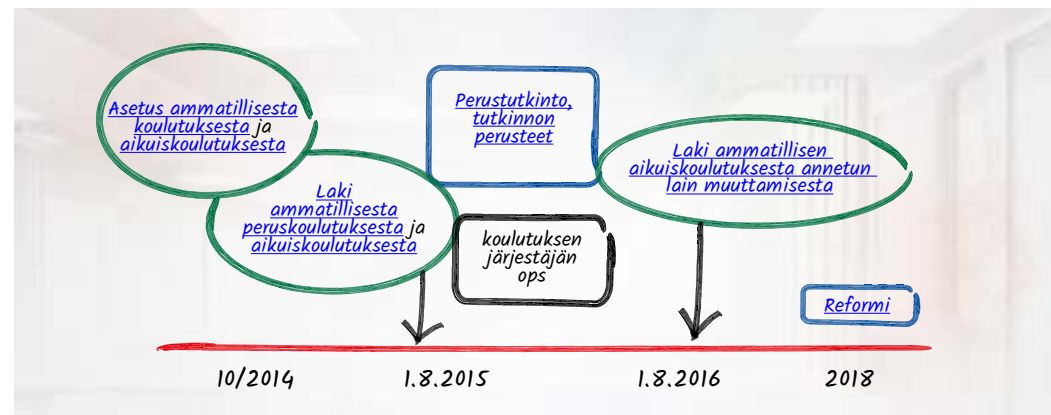


# 1. Uudistuksen taustaa

Oppilaitosten toiminnasta säädetään laeilla. Asetuksella säädetään tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin miten lakia käytännössä toteutetaan. Käytännön toimintaa ohjaavat Opetushallituksen määräykset ja ohjeet. Esimerkiksi tutkintojen perusteet ovat Opetushallituksen määräyksiä.

1.8.2015 alkaen tulivat voimaan uudet lait ja asetukset ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta. Lait ovat päivitetty ja niissä on huomioitu TUTKE 2 mukaiset parannusehdotukset. Esimerkiksi laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta on selkeytynyt ja siinä on vähemmän viittauksia kuin aiemmassa laissa. Merkittävimmät uudistukset, jotka koskevat uusia tutkinnon perusteita ovat :

- [tutkintojen mitoituserusteet \(L630/1998 §12\)](#)
- [ammatillisen perustutkinnon muodos-tuminen, jossa kuvataan myös yhteiset tutkinnon osat \(L630/1998 §12b ja A801/2014\)](#)
- [koulutuksen järjestäjän hyväksymä opetussuunnitelma \(L630/1998 §14 ja A811/1998 §3\)](#)



Muutoksen perusta

Muutosten taustalla on Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmän kehittäminen (TUTKE2). OKM:n (09.12.2010) tiedotteen mukaan ammatillista tutkintojärjestelmää tulisi kehittää tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa, jotta tutkinnot vastaisivat työelämän tarpeita ja niiden edellyttämää osaamista voisi hyödyntää useammassa kuin yhdessä työpaikassa. Samassa tiedotteessa mainitaan ECVET (ammatillisen koulutuksen opintosuoritusten eurooppalainen siirtojärjestelmä), joka on johtanut osaamispisteiden käyttöönottoon.

Laissa mainitaan ammatillisten perustutkintojen perusteet, jotka ovat uusittu ja otettu käyttöön 1.8.2015 alkaen. Laissa on myös maininta koulutuksen järjestäjän opetussuunnitelmasta. Koulutuksen järjestäjät toimivat em. asiakirjojen mukaisesti 1.8.2015 alkaen.

Tutkintojen perusteet löytyvät [Opetushallituksen verkkosivuilta](#). Tutkinnon perusteiden lisäksi Opetushallitus on antanut muita määräyksiä koulutuksen järjestäjille.

Osa TUTKE2:ssa esitetyistä muutoksista jäi tekemättä, sillä hallituksen esityksen mukaiset esitykset koulutuksen järjestäjien toimiluvista ja uusista rahoitusperusteista eivät edenneet lakimuutoksiksi. Säästötavoitteet ovat edelleen voimassa. Nyt on aloitettu uudet valmistelut, jossa tähdätään lakiuudistukseen vuonna 2018. Tämän hetken tietojen mukaan tavoitteena on laatia yksi yhteinen ammatillisen koulutuksen laki, lain ammatillisesta peruskoulutuksesta ja lain ammatillisesta aikuiskoulutuksesta tilalle. Osaamispisteiden käyttöönotto lähti liikkeelle ennen säästötavoitteita. Nyt ne ajoittuvat samaan aikaan ja se merkitsee muutosten aikaa koulutuksen parissa toimiville ja monta asiaa joudutaan miettimään uudelleen.



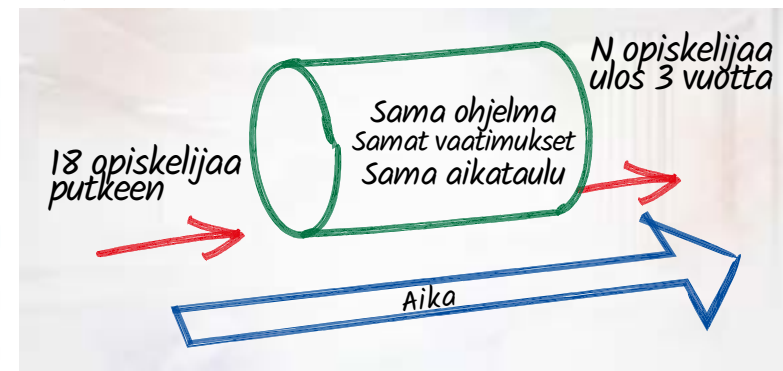
## Opetushallituksen antamat muut määräykset

- [Todistuksiin ja niiden liitteisiin merkittävät tiedot ammatillisessa peruskoulutuksessa](#)
- [Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen mitoituksen periaatteet ja arvosanojen muuntaminen ammatillisessa peruskoulutuksessa](#)
- [Opiskelijan terveydentilaa koskevat vaatimukset ammatillisessa peruskoulutuksessa ja näyttötutkintoon valmistavassa koulutuksessa ammatillisissa perustutkinnoissa](#)
- [Suunnitelma kurinpitokeinojen käyttämisestä ja niihin liittyvistä menettelytavoista ammatillisessa peruskoulutuksessa](#)
- [Kodin ja oppilaitoksen yhteistyön ja opiskelijahuollon keskeiset periaatteet sekä opetustoimeen kuuluvan opiskelijahuollon tavoitteet ammatilliseen perustutkintoon valmistavissa koulutuksissa/Opiskeluhuoltosuunnitelman laatiminen ammatilliseen perustutkintoon valmistavissa koulutuksissa](#)

## 2. Osaamispisteet

### Ennen:

Tutkinnon ja sen osien laajuus määriteltiin opintoviikkoina (120 ov). Yksi opintoviikko vastasi opiskelijan 40 tunnin työpanosta. Opintoviikkojen avulla kuvattiin opiskelijan käyttämää keskimääräistä työaikaa, joka meni opiskeltavan osan oppimiseen. Aika ohjasi koko opiskelun suunnittelua. Se ohjasi myös työjärjestyksiä sekä opettajan työaikaa. Tästä muodostui helppo, selkeä ja hallittava tapa. Opiskelijalle varattiin tämä suunniteltu aika osaamisen hankkimiseen. Jos aika ei näyttänyt riittävän, niin ratkaisua etsittiin tukikeinoista, tarjottiin jatkoaikaa tai uudelleen suorittamista.



### Nyt:

Tutkinnon laajuus määritellään osaamispisteinä (180 osp)

Osaamispisteet eivät perustu opittavan asian oppimiseen tarvittavaan ajankäyttöön (lähtökohta on, että opiskelijan oppimiseen tarvitsema aika vaihtelee), vaan osaamispisteiden avulla keskitytään osaamisen kuvaamiseen.

Tutkinnon osien osaamispisteiden määrään vaikuttaa opiskellun asian: kattavuus, vaikeusaste ja merkittävyys.

Osaamispisteitä kertyy kun vastaava osaaminen on osoitettu.

Osaamispisteiden käyttöönotossa voidaan nostaa kaksi perustetta. Toinen on kansainvälinen tutkintojen vertailtavuus, jossa toimitaan ECVET suosituksen (European Credit System for Vocational Education & Training) mukaisesti. Tämä helpottaa tutkintojen vertailtavuutta ja helpottaa kansainvälistä toimintaa opiskelussa ja työelämässä. Toinen merkittävä näkökulma on kansallinen, jossa korostuu työelämä- lähtöisyys ja osaamisperusteisuus. Osaaminen on keskiössä.

Osaamispiste kuvaa osaamisen määrää (ei osaamisen hankkimiseen kuluheen ajan määrää).

Aika ei ole enää niin määräävässä asemassa, työn suunnittelu muuttuu. Opiskelijan yksilöllinen ohjaustarve lisääntyy.

Vaikka tutkinnon laajuus muuttuu 120 opintoviikosta 180 osaamispisteeseen, niin opetettavien sisältöjen laajuutta ei voi muuttaa pelkällä kertolaskulla (suhdeluvulla 1,5). Pienempien kokonaisuuksien osaamispisteiden määrään vaikuttavat: Kattavuus, vaikeusaste ja merkittävyys.

**Kattavuus** = kuinka suuren osan tutkinnon suorittaneen ammattitaidon kokonaisuudesta kyseinen tutkinnon osa muodostaa

**Vaikeusaste** = tutkinnon osan vaikeus verrattuna muihin saman tutkinnon osiin

**Merkittävyys** = tutkinnon osan tärkeys työmarkkinoille osallistumisen, toiselle tutkintotasolle etenemisen tai sosiaalisen integraation kannalta

Kärki 2013



### 3. Osaamista ja suorituksia

Osaamisperusteisuuden lähtökohtana on työssä tarvittava osaaminen, joka on kirjattu tutkinnon perusteisiin. Työelämän edustajat ovat olleet kiinteästi mukana tutkintojen perusteiden laadinnassa. Näillä on pyritty varmistamaan, että perusteet vastaavat työelämän tarpeita. Tutkintojen perusteissa kuvataan ammattitaitovaatimukset sekä arvioinnin kohteet ja kriteerit. Oppimisen lähtökohtana on tietty työn tekemisen kannalta järkevä kokonaisuus, jonka osaaminen arvioidaan. Se miten, missä ja missä ajassa osaaminen on hankittu, on toisarvoista.

Opiskelija tekee (hallitsee) selkeän kokonaisuuden, joka arvioinnin yhteydessä pilkotaan arvioinnin kohteisiin ja arvioidaan kriteereiden mukaan. Näin pyritään eroon tilanteesta, jossa opetetaan ja arvioidaan erillisiä tehtäviä arvioinnin kohteiden mukaan, jolloin työelämän vaatiman kokonaisuuden hahmottaminen ei varmistu.

#### Ennen:

Opettaminen jäsenettiin ja otettiin haltuun jakamalla opetettava asia oppiaineisiin ja pienempiin paloihin. Hyvä jäsentely oli oppimisen kannalta tärkeää. Usein oli tapana arvioida näitä palasia erillisinä ja kerätä suositusmerkintöjä.



#### Nyt:

Meiltä kaivataan ajattelutavan muutosta: pois tiede- ja oppiainekeskeisestä ajattelusta ja tilalle työelämän toiminnan pohjalta tapahtuva ammatillisen opiskelun jäsentäminen. Lähtökohtana ovat työelämän toimintakokonaisuudet ja työprosessit.



Opiskelijan tekemiä erillisiä suorituksia voi verrata legopalikoihin. Koulutuksen aikana hänelle kertyy pussillinen palikoita mutta hän ei välttämättä osaa rakentaa niistä legotaloa. Osien ja kokonaisuuden suhde ei siis ole avautunut. Mistä työelämän toimintakokonaisuudet koostuvat ja kuka huolehtii niiden kokoamisesta?

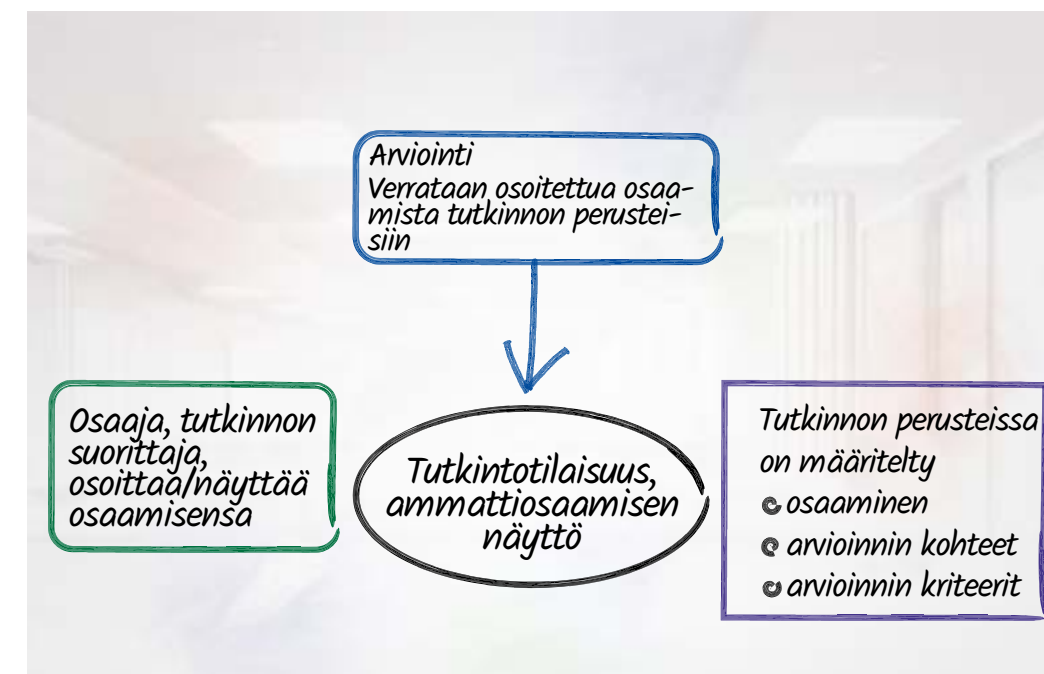
### 4. Arviointi

Osaamisen arviointi vs. oppimisen arviointi

Osaamisen arviointi on ollut jo vuoden 2010 tutkinnon perusteissa ja näyttötutkintomaailmassa se on ollut arkea jo koko niiden kahdenkymmenen vuoden historian ajan. Lain (L630/1998, 25 §) mukaan koulutuksen järjestäjä laatii suunnitelman osaamisen arvioinnin toteuttamisesta ja osaamisen arviointimenetelmästä.

Osaamisen arviointi tiivistetysti: se kertoo onko opiskelijalla tutkinnon perusteissa kuvattu ammattitaito (siis osaako vai ei). Sillä, miten ammattitaito on karttunut, ei ole merkitystä.

Oppimisen arviointi palvelee oppimisprosessia ja antaa opiskelijalle tiedon mitä jo osaan, mitä on vielä opittavaa ja miten voin oppia lisää. Se on siis muutakin kun kokeiden tuloksia. Se on osa opettajan jokapäiväistä työtä, kun hän kohtaa opiskelijan ja kuvaa juuri opettajan roolia oppimisen ohjaajana.

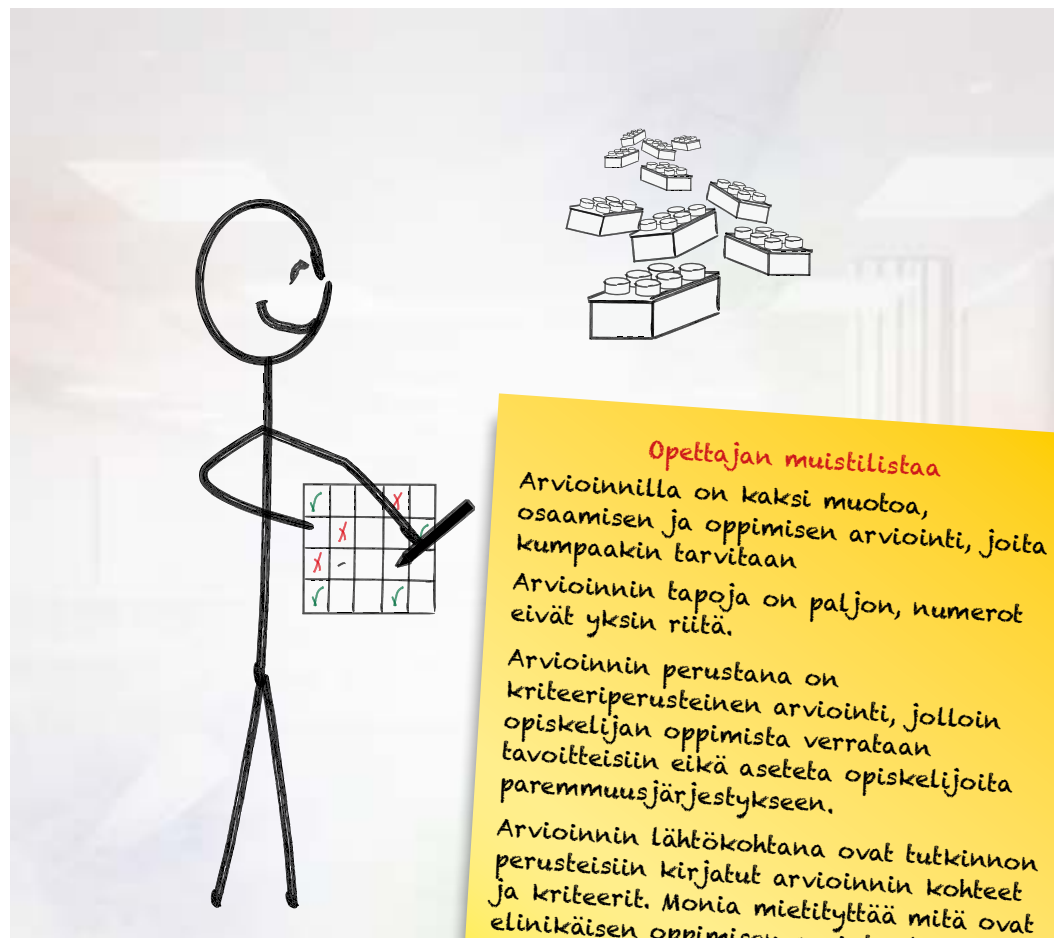


Arvioinnin periaate

## Ennen:

Arviointitietoa on kerätty kurssin ajan (jatkuva seuranta, väliarviointia ja harjoituksia). Lopullinen arviointi on muodostunut esim. keskiarvona. Toki muutos kohti lopputason osaamisen arviointia on ollut viime vuosina kasvamassa, esim. ammattiosaamisen näyttöjen myötä. Oppimisen ja osaamisen arviointia ei ole toteutettu erillisinä, vaan ne ovat saattaneet sekoittua.

Ennen opettajat kirjasivat suoritusmerkintöjä eri oppiaineista, erilaisista harjoituksista ja opintojen osista ja merkkasivat ne hyväksytyksi. Opiskelija teki pieniä selkeitä kokonaisuuksia (legopaloja) Tämä oli selkeä ja hallittava tapa hoitaa arviointia.



Arviointi ennen

## Nyt:

Erotetaan selkeästi toisistaan oppimisen ja osaamisen arviointi.

Tutkintojen perusteissa kuvataan ammattitaitovaatimukset (on osaamisen arviointia).

Nyt arvioidaan selkeää työelämän kokonaisuutta, jossa varmistetaan että kaikki arvioinnin kohteet ja kriteerit täyttyvät. Arvioija kirjaa arvioinnin kohteiden mukaiset arvioinnit. Opiskelija tekee kokonaisuutta (legotalo on koossa) ja arvioija tarkastelee arvioinnissa, koostuuko se oikeista palikoista ja ovatko kaikki palikat koossa.



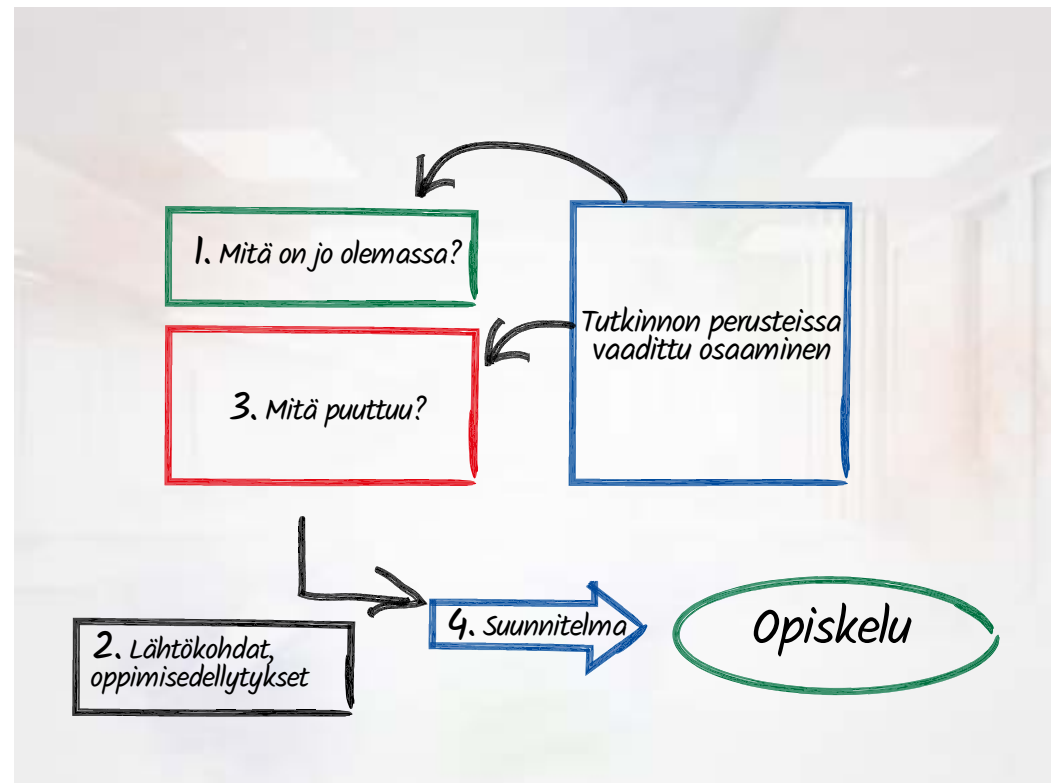
Arviointi nyt



## 5. Ohjaus

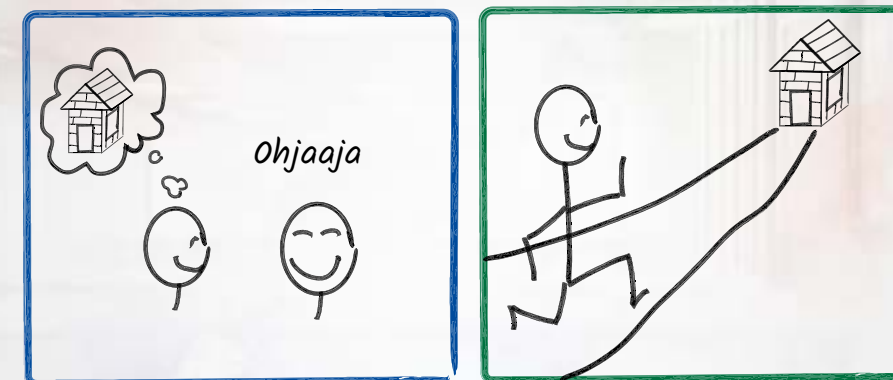
Henkilökohtaiset, yksilölliset opiskelupolut kasvattavat merkitystään. Se kasvattaa ohjauksen tarvetta merkittävästi. Lähtökohdina ohjaukselle on aikaisemman osaamisen tunnistaminen (1) (ja mahdollinen tunnustaminen,) opiskelijan lähtötilanteen (2) (esim. oppimisedellytykset) selvittäminen. Avainkysymys on: Mitä vielä tulee oppia (3) ennen kuin hän on valmis osoittamaan osaamisensa? Kun yhdistetään opiskelutarve ja oppimisen edellytykset saadaan perusta henkilökohtaiselle opiskelusuunnitelmalle (4).

Aikaan perustuva suunnittelu ja toteutus ovat väistymässä. Myös opiskelijaryhmien muodostumisperusteet punnitaan uudelleen. Näiden rakenteellisten muutosten kanssa on opittava tulemaan toimeen. Muutokset ovat melkoinen haaste onnistuneen ohjauksen suunnittelulle. Niukassa tilanteessa on tehtävä isoja valintoja esimerkiksi siitä, kuka ohjaa? Ohjaus tavalla tai toisella kuuluu kaikille. Käsitteet opettamisesta on muuttunut ja usein puhutaan oppimisen ohjaamisesta. Ohjaajia ovat opettajat, opot kuin myös kaikki muut opiskelijan kanssa toimivat. Ohjaus on koko oppilaitosyhteisön tehtävä, ja eri toimijat tekevät sitä oman työnsä lähtökohdista.



Ohjauksen periaate

### Mitä ohjaus on?



#### Mitä ohjaus on?

- Yhteistoimintaa ohjaajan ja ohjattavan välillä (dialogi ja kohtaaminen).
- Ohjaus lähtee jostakin ja tavoittelee jotakin prosessinomaisesti. Ohjaaja on ohjattavan tukena.
- Ohjaus tavoittelee aina ohjattavan toimijuuden vahvistumista, se ei ole päätöksen tekoa ohjattavan puolesta.

**Opettaja:**  
Ohjausta tarvitaan enemmän ja useammalla tasolla  
Opiskelijan oppimisen ohjaamista (nykyinen käsitys opettajuudesta)  
Opiskelijan henkilökohtaisen oppimispolun suunnittelu  
Laki (L630/1998, 29a §)  
edellyttää henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman laatimista  
Miten yleiset opiskelujärjestelyt uudessa tilanteessa hoidetaan?

## 6. Uudet opetussuunnitelmat

Perustutkinnon perusteet painottavat osaamisperusteisuuden näkökulmaa. Niiden sisällössä on keskitytty määräystekstiin ja ne pitävät sisällään:

- miten tutkinto koostuu
- ammattitaitovaatimukset
- miten osaaminen arvioidaan ja
- ammattitaidon osoittamistavat.

Suurimmat sisällölliset muutokset ovat yhteisten tutkinnon osien kohdalla. Ammatillisten tutkinnon osien sisällöt ovat lähes muuttumattomia. On todennäköistä, että tutkintojen perusteet uusitaan lähitulevaisuudessa, jolloin keskityttäneen ammatillisten tutkinnon osien päivitykseen.



Koulutuksen järjestäjän päättämässä opetussuunnitelmassa kuvataan, miten käytännössä tullaan toimimaan ja opetussuunnitelman tulee olla tutkinnon perusteiden mukainen. Asetuksen ammatillisesta peruskoulutuksesta (A811/1998 3§) mukaan koulutuksen järjestäjän tulee päättää opetussuunnitelmassaan ainakin seuraavista järjestettävää koulutusta koskevista asioista:

1. Koulutuksen toteuttamistavat
2. Työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävän koulutuksen toteuttaminen
3. Opiskelijan yksilölliset valinnanmahdollisuudet sekä tutkinnon osien järjestäminen yhteistyössä muiden koulutuksen järjestäjien ja työelämän kanssa
4. Opinto-ohjauksen toteuttaminen ja opiskelijan henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman laadinta
5. Erityisopetuksen toteuttaminen
6. Opiskelijan arvioinnin yleiset periaatteet
7. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen menettelytavat.

## 7. Tutkinnon muodostuminen

### Ennen:

Ammatilliset tutkinnon osat	90 ov
Ammattitaitoa tukevat tutkinnon osat	20 ov
Vapaasti valittavat tutkinnon osat	10 ov

ATTO (ammattitaitoa tukevat tutkinnon osat)

Äidinkieli	4 ov
Toinen kotimainen kieli	1 ov
Vieras kieli	2 ov
Matematiikka	3 ov
Fysiikka ja kemia	2 ov
Yht.kunta-, yritys- ja työelämä tieto	1 ov
Liikunta	1 ov
Terveystieto	1 ov
Taide ja kulttuuri	1 ov
Pakolliset yhteensä:	16 ov
Valinnaiset	4 ov

### Opettaja:

Miten yhteiset tutkinnon osat saadaan luontevasti integroitua ammatillisiin tutkinnon osiin?  
Oppiaineet poistuvat tutkintotodistuksesta, vastaavuudet lukio-opintoihin kuvataan uudelleen.

### Nyt:

Ammatilliset tutkinnon osat	135 osp
Yhteiset tutkinnon osat	35 osp
Vapaasti valittavat tutkinnon osat	10 osp

YTO (yhteiset tutkinnon osat)

Yhteiset tutkinnon osat ammatillisessa peruskoulutuksessa, 35 osaamispistettä (osp)

### 3.1 Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, 11 osp = 8 osp + 3 osp

- 3.1.1. Äidinkieli 5
- 3.1.2. Toinen kotimainen kieli, ruotsi 1
- 3.1.3. Vieraat kielet 2

### 3.2 Matemaattis-luonnontieteellinen osaaminen, 9 osp = 6 osp + 3 osp

- 3.2.1. Matematiikka 3
- 3.2.2. Fysiikka ja kemia 2
- 3.2.3. Tieto- ja viestintätekniikka sekä sen hyödyntäminen 1

### 3.3 Yhteiskunnassa ja työelämässä tarvittava osaaminen, 8 osp = 5 osp + 3 osp

- 3.3.1. Yhteiskuntataidot 1
- 3.3.2. Työelämätaidot 1
- 3.3.3. Yrittäjäyys ja yritystoiminta 1
- 3.3.4. Työkyvyn ylläpitäminen, liikunta ja terveystieto 2

### 3.4 Sosiaalinen ja kulttuurinen osaaminen, 7 osp

- 3.4.1. Kulttuurien tuntemus
- 3.4.2. Taide ja kulttuuri
- 3.4.3. Etiikka
- 3.4.4. Psykologia
- 3.4.5. Ympäristöosaaminen
- 3.4.6. Osa-alueita kohdista 3.1.1 - 3.3.4

**Pakollisia 19 osp**

## 8. Miten muutos näkyy?

### Opettajan työhön vaikuttavat ajattelutavan muutokset:

- Opiskelijan aikaisempi osaaminen ja lähtökohdat oppimiseen huomioidaan tehokkaammin.
- Tarvenäkökulma:
  - Opiskelu suunnitellaan tarvittavan ja puuttuvan osaamisen perusteella (mitä tarvitaan lisää).
- Aikataulunäkökulma:
  - Lukujärjestysperusteinen opetustarjonta vähenee.
  - Ohjauksen merkitys kasvaa.
  - Aika ei ole enää määräävin tekijä oppimisessa.



### Asioita joista tullaan puhumaan:

- Mikä on ryhmä? => Se on jäseneltävä uudelleen, opiskelijan kannalta ratkaistavaksi ja miten huomioidaan ryhmän tuen merkitys ja ryhmän mukana pysymisen vaikeus?
- Kuka opettaa ja mitä? Pohja vanhalta mallilta tulee poistumaan.
- Miten käy perinteiselle oppiainejaoille?
- Alojen erilaisuus nousee varmasti esille:
  - Mitkä ovat eri alojen luontevia tutkinnon osia?
  - Voidaanko tutkinnon osien sisällöt erottaa toisistaan?
  - Miten tutkinnon osien ammattitaitovaatimukset on onnistuttu kuvaamaan?
- Mahdollisesti hallinnan tunne katoaa. (Aikajana, oppiaineet ja pienet palikat)
- Vaikuttaako palkkaukseen?
- Onnistuuko yhteistyö oppilaitoksen sisällä?

## OSA 2 Opettajana muutoksessa

## 9. Tarinat muutoksessa toimimisen tukena

Siitä, mitä ja miten puhumme eri asioista, muodostuu pieniä tarinoita. Tarinoiden merkitys muutostilanteissa perustuu siihen, että ne ohjaavat sitä, mihin ihminen kiinnittää huomiota. Ne ohjaavat ihmisen ajattelua ja toimintaa eli sitä, mihin energiaa käytetään. Tarinoiden avulla tapahtumia ja kokemuksia liitetään toisiinsa ja niiden välille rakennetaan yhteyksiä.

Muutokseen liittyvä epävarmuus tulevasta rikkoo mielikuvan asioiden ja toiminnan jatkuvuudesta. Tuttuun tarinaan tulee katkos ja koko tarinan jatkuvuus kyseenalaistuu. Polku menneestä tulevaan katkeaa ja syntyy tarinallinen tyhjiö. Tarina, johon uskottiin ja jota kerrottiin, ei enää päde.



**Osaamisperusteisuuden vahvistumisen myötä tulevat muutokset saattavat edellyttää opettajuudesta muodostetun tarinan uudelleentulkintaa, jossa**

- toiminnan **juoni**  
(mitkä ovat keskeiset toimintaperiaatteet)
- toiminnan **päämäärät**  
(mihin pyritään)
- päämäärien saavuttamisen **keinot**  
(minkälaista toimintaa tarvitaan)

**asetetaan uudenlaiseen järjestykseen**

**Muutokseen liittyvä jännitys lievenee, jos**

- siihen voi ennakolta valmistautua
- sen mielletään tuovan jotain hyvää kuten toimivamman systeemin vaikka olisikin olemassa muita uhkia (esimerkiksi säästöt)
- sen toteuttamista voi suunnitella -> yhdessä tekemisen tunne
- muutosta tehdään näkyväksi keskustelujen ja kokeilujen avulla
- huolehditaan tarinoiden jatkuvuudesta ja uusien tarinoiden luomisesta

Tarinan jatkuvuuden tärkeys näkyy esimerkiksi siinä, että omasta tahdosta riippumaton ja mahdollisesti kielteiseksi koettu muutos saattaa hämmäntää ja jopa järkyttää.

Kysymykset kuten

- "Miksi toimivaa systeemiä muutetaan?"
- "Muuttaako tämä meitä yhteisönä?"
- "Mitä muutos tarkoittaa omassa työssäni?"
- "Miten selviän, jos aiempi tapani toimia ei enää riitä?"

ovat täysin luonnollisia. Ulkoinen muutos pakko synnyttää lähes aina jonkinasteista epäilyä ja muutosvastarintaa, jolloin energia suuntautuu prosessin alussa vanhan puolustamiseen ja säilyttämiseen. Jos muutos ei ole oma päätös ja syntyy tunne, että muutos ei ole omassa hallinnassa, herää vastustus.

Keskeistä muutoksen kohtaamisessa sekä sen hallitsemisessa on, tuleeko se yhtäkkiä vai voidaanko siihen varautua. Vaikka lopputulos ei olisikaan täysin selvillä, lieventää erilaisten mahdollisuuksien etukäteen harkitseminen ja niistä keskusteleminen muutokseen normaalisti liittyvää jännitystä ja ahdistusta. Asteittainen tulevaan valmistautuminen vä-

hentää epävarmuutta, sillä se ylläpitää tarinassa ainakin joidenkin aineiden jatkuvuutta tai auttaa uuden tarinan luomisessa.

Ihmiset ja yhteisöt luovat oman tulevaisuutensa mielikuvissaan ja nämä mielikuvat tulevat esille tarinoissa, joita puhutaan. Tärkeää onkin kiinnittää huomiota siihen, miten nämä tarinat tukevat arjessa tapahtuvan toiminnan kehittämisen lisäksi myös yhteisön jäsenten hyvinvointia ja jaksamista.



## 10. Inhimillinen pääoma muutoksen hallinnassa

Inhimillisen pääoman tunnistamisella on mahdollista saada otetta muutoksesta ja löytää välineitä muutoksessa toimimiseen. Sen osia ovat yksilön psykologinen pääoma, yhteisön sosiaalinen pääoma ja oppilaitoksen rakennepääoma.

### a) Psykologinen pääoma yksilön tukena

Tuttujen toimintatapojen muuttaminen on työlästä, sillä ne ovat usein ns. hiljaista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Ne liittyvät sujuvaan toimintaan, hyviin työkäytänteisiin ja siihen, onko oma työ laadultaan ja määrältään riittävää.

Rutiinit ovat hallinnan tunteen kannalta tärkeitä, sillä me ylläpidämme mielikuvaa jatkuvuudesta erilaisten rutiinien avulla. Tällaisia rutiineja ovat esimerkiksi työpäivän aloittaminen ja päättäminen, omat "toimintakaavat", oppituntien aloittaminen, toiminta opiskelijoiden kanssa ja yhteistyön tavat kollegoiden kanssa. Älyllisiäkin toiminta- ja oppimisprosesseja kannattelee tunnetason luottamus itseän ja omaan kykyihin. On siis hyvin ymmärrettävää, että muutos saattaa virittää vastustusta sekä kaoottisuuden ja ahdistuksen tunteita.



Inhimillisen pääoman osat

#### Miksi muutos ei aina innosta?

- Muutos edellyttää omien rutiinien uudelleenarviointia.
- Epävarmuus tulevasta rikkoo mielikuvan asioiden ja toiminnan jatkuvuudesta.
- Käsitteeseen omasta tietämisestä ja osaamisesta saattaa tulla särö.
- Käsitteeseen itsestä työntekijänä saattaa tulla särö.
- Omaan työhön ja tehtäviin kuuluva hallinnan tunne alkaa horjua.
- Alkaa herätä yllättäviä tunteita.
- Opettajuustarinan jatkumoon tulee katkos.

Psykologinen pääoma liittyy työntekijän henkiseen kuntoon.

**Toiveikkuus** koostuu kahdesta osasta. Halusta kulkea tavoitteita kohti, josta voi käyttää nimitystä "tahtovoima" ja halusta löytää vaihtoehtoisia polkuja niiden saavuttamiseen, jota voi nimittää "keinovoimaksi".

• Minkälaisiksi ymmärrät edessä olevat tavoitteet?

• Kuinka vahvasti tahdot saavuttaa ne?

• Minkälaisia keinoja tunnistat itselläsi olevan?

Psykologinen pääoma tarkoittaa yksilön positiivisia ominaisuuksia, joilla on merkitystä hänen toiminnalleen ja käyttäytymiselleen organisaation jäsenenä. Se on yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen.

Psykologista pääomaa voi konkretisoida neljällä ulottuvuudella: toiveikkuus, sinnikkyys, optimismi ja itseluottamus.

**Sinnikkyys** tarkoittaa sitä, että kohdattaessa ongelmia ja esteitä, ne eivät lannista ihmistä, vaan hän kestää ne ja jatkaa toimintaa. Siihen liittyy siis voimaa vastustaa asioiden kesken jättämistä. Sinnikkyyteen kuuluu myös vastuullisuus. Tietoisuus siitä, mitä tavoitteen saavuttaminen merkitsee muille samaan tavoitteeseen pyrkiville laajentaa sinnikkyiden myös ryhmä- ja yhteisötasoisiksi käsitteiksi.

• Mikä saa sinut jatkamaan työskentelyä hankaluuksista huolimatta?

• Mistä saat tai löydät energiaa erilaisissa "jumitilanteissa"?

**Optimismi** liittyy siihen, että ihminen näkee ikävissäkin asioissa myönteisiä puolia ja luottaa omaan onnistumiseen, väliaikaisista vastuksista huolimatta. Tällainen ajattelu myös tukee itsetuntoa.

• Mikä saa sinut uskomaan myönteiseen lopputulokseen?

• Löytyykö sinulta tai miten voisit kehittää tavoitteiden saavuttamista edistäviä ajatuksia ja mielikuvia?

**Itseluottamus** on luottamusta omaan kykyihin onnistua haasteellistenkin tehtävien suorittamisesta. Tämä tuo hallinnan tunnetta epävarmuuden keskellä.

• Miten kehität ja ylläpidät myönteisiä tulevaisuusodotuksia ja selitysmalleja?

• Miten ylläpidät (ehkä väliaikaisesti kadonnutta) hallinnan tunnetta?

- Luottamus omista kyvyistä onnistua haasteellisten tehtävien suorittamisesta = hallinnan tunne
- Myönteisiä tulevaisuusodotuksia ja selitysmalleja



Psykologisen pääoman ulottuvuudet

#### Miksi muutosvastarintaa ei kannata tukahduttaa?

- Se on tärkeä osa muutosprosessia.
- Se on muutoksessa selviytymisen keino ja ihmisen positiivinen voimavara.
- Vastarinta suuntaa miettimään erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja.
- Vastustus on olennainen osa uudenlaisen identiteetin rakentumista.
- Uuden vastustaminen ei tarkoita sen hylkäämistä.

Muutostilanteissa saatetaan unohtaa tunteiden merkitys ihmisen toiminnassa ja päätöksenteossa. Itselle tutun tarinan jatkuvuuteen liittyvät kysymykset kuten "Mitä tämä merkitsee minun työssäni?" tai "Miten minun käy?" sisältävät vahvan tunnelatauksen. Kaikki muutokset, toivotutkin, herättävät aina ristiriitaisia tunteita: sekä toiveita paremmasta että myös epäilyjä lopputuloksen suhteen. Epävarmuus ja epäily konkretisoituu vastarinnaksi.

Tunteiden merkitys tulee esille muutosvastarinnassa ja on tärkeää, että vastarinta ymmärretään osaksi muutosprosessia. Oma suhdettasi muutokseen ja sen vaikutuksiin voit selkeyttää ja arvioida edellä esitettyjen psykologisen pääoman ulottuvuuksien avulla. Minkälaista tarinaa sinä kerrot ja miten se ohjaa omaa suhdettasi itseesi, työhösi, opiskelijoihin, kollegoihin ja tulevaan muutokseen?





## b) Sosiaalinen pääoma yhteisön tukena

Muutosvastarintaa ei kannata pitää vain yksilön "ominaisuutena" tai haluttomuutena muuttaa toimintaansa. Yksilötason epävarmuus selviytymisestä kanavoituu yhteisölliseen huoleen siitä, miten pystytään yhtä aikaa omaksumaan uutta ja huolehtimaan ydintehtävistä. Muutosvaatimusten ehkä koetaan kyseenalaistavan tai jopa mitätöivän sen, mitä yhteisössä on pidetty ammatillisesti tarkoituksenmukaisena.

Tunteet ja tarinat on syytä ymmärtää myös yhteisötasoisina, sillä yhteisön toiminta on sidoksissa sen jäsenten ajatteluun, tunteisiin ja toimintaan.

Kun työyhteisöllä on vahva ammatillinen itsetunto, sen jäsenet tuntevat yhteistä ammattitilpeyttä. Tällaisessa yhteisössä arvostetaan sekä omaa että toisten tekemää työtä. Tietyt yhteiset toimintatavat ja tarinat ovat osa toimintakulttuuria ja ne ovat syntyneet yhteisen työhistorian kautta. Toimintakulttuuri tulee usein näkyväksi ja pohdittavaksi vasta muutosvaatimusten edessä.

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa yhteisön kuntoa.

### Miksi muutosta vastustetaan porukalla?

- Muutosvaatimukset saattavat horjuttaa työyhteisön ammatillista itsetuntoa.
- Muutos saattaa kyseenalaistaa yhteisön oman tarinan.
- Muutos saattaa heikentää yhteisöllistä ammattitilpeyttä.
- Muutos edellyttää luopumista jostakin pitkän ajan kuluessa yhdessä luodusta ja hyväksi koetusta.

Sosiaalisessa pääomassa huomio on ihmisten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa: kuka tekee mitä, miten, miksi ja myös kenen kanssa? Keskeisiä siinä ovat johtamisen ja yhteisöllisyyden kysymykset sekä eri ryhmien toimivuus. Muutoksessa toimiminen edellyttää osallistuvaa ja kannustavaa johtamista, avointa vuorovaikutusta, työyhteisötaitoja sekä yhteisiä ja selkeitä pelisääntöjä.

Tarinoissa siis kuuluu myös yhteisön ääni. Mitä ja miten työyhteisön jäsenet puhuvat muutoksesta ja uudistuksista sekä virallisissa palaverissa että arjen epävirallisissa tapaamisissa? Oletko jo kuullut tarinoita, joissa on tämäntyyppisiä sisältöjä?

• "Tää on taas niin iso ja vaikee juttu, ja vielä kaiken muun lisäksi"

• "Tää on kyllä viimeinen niitti. Täysin ammattimiesten aliarvioimista ja kiusaamista".

Ongelmatarinat ja uhritarinat keskittyvät huoleen, ongelmaan, ylitsepääsemättömiin esteisiin tai kokemuksiin epäoikeudenmukaisuudesta. Niissä ei kuulu pohdintaa ratkaisuvaihtoehdoista.

• "Eipä siinä paljon meiltä kysellä. Ei voi vaikuttaa tapahtumiin, nää asiat vaan tulee ja pitää sulatella äkkiä"

• "En voi itse vaikuttaa asioihin, sillä toiset ihmiset määräävät toiminnastani"

Kohtalokkaat tarinat ja alistamistarinat voivat olla lamauttavia, sillä ne kuvaavat tilanteita, joissa ihminen ei koe voivansa vaikuttaa itseensä ja toimintaansa vaikuttavaan päätöksentekoon. Toisaalta ne voivat olla helpottavia, sillä ne mahdollisuuden siihen, että ei tarvitse ottaa vastuuta.

Minkälaiseksi arvioit oman yhteisösi sosiaalisen pääoman?

• "Ai kun kiva juttu. Tää tuntuu tosi mukavalta uudistukselta..."

• "Täähän avaa uusia näkökulmia. Nyt voitais käyttää sitä ..., mistä on ollut puhetta"

Toiveikkaissa tarinoissa ja vaihtoehtoisissa tarinoissa kuvataan tulevaisuuteen liittyviä pyrkimyksiä, unelmia tai mahdollisuuksia. Niissä näkyy uuden oppimista ja rohkeutta arjen kiireen keskellä. Saadaan käyttöön uusia voimavaroja, tehdään suunnitelmia ja kokeillaan niitä käytännössä.

Minkälaisia tarinoita sinun oppilaitokseksesi "kutsutaan esiin" ja ylläpidetään?

Tarinat siis kertovat, kunhan vain kuuntelemme. Kannattaa kiinnittää huomiota tarinoiden sisältöön ja juoneen: puhutaanko suurista koulutuspoliittisista linjauksista vai pienistä arkisista valinnoista. Vaikka laajempien kysymysten kriittinen arviointi on osa opettajan osaamista, päivittäisten pienten valintojen tarkastelu tukee kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa tarinaan. Muutos alkaa siis puheen kautta. Kun ryhdymme puhumaan asioista uudella tavalla, myös näemme asiat toisin.

Epävarmuuden keskellä on hyvä katsoa myös taaksepäin ja todeta, kuinka paljon on jo selviydytty niin yksilönä kuin yhteisönäkin; jos ei aina voittajana, niin eteenpäin kuitenkin! Palauttamalla mieleen yhteisön selviytymistarinoita voidaan luoda toiveikkautta ja ammentaa voimia, jos usko uuteen alkaa hiipua.



### c) Rakennepääoma oppilaitoksen tukena

Rakennepääoma tarkoittaa organisaation kuntoa.

Rakennepääomaan kuuluu organisaation toimivuus ja oppimiskyky sekä työn resursointi. Se käsittää kaikki toiminnassa käytettävät rakenteet, järjestelmät prosessit sekä toimintatavat ja -mallit.

Myös organisaatiolla on oma tarinansa. Se muodostuu siitä, mitä arjessa tehdään. Se on eräänlainen erilaisista tarinoista koostuva käsikirjoitus, jota jäsenet noudattavat. Tästä voi käyttää nimitystä organisaatiokulttuuri. Organisaation tarinassa ja kulttuurissa on mahdollista tunnistaa myös esimiehen asema, toiminta ja häneen kohdistuvat odotukset. Virallisten tavoitteiden ja strategioiden sekä näkyvien rakenteiden lisäksi organisaation toimintaa ohjaavat erilaiset tiedostamatotomat ja itsestään selvinä pidetyt käsitykset ja uskomukset. Näissä on usein myös vahva tunnelataus.

Toiminnan muuttuminen edellyttää uudenlaisen käsikirjoituksen tekemistä. Sulauttava organisaatiokulttuuri pyrkii upottamaan uudet asiat olemassa olevaan toimintamalliin.

#### Miksi koko talo saattaa hidastaa muutosta?

- Muutos saattaa olla ristiriidassa organisaation tarinan kanssa
- Muutos saattaa edellyttää oppilaitoksen käsikirjoituksen muuttamista
- Muutos saattaa edellyttää vallan ja vastuunjaon uudelleenarviointia

Toiminta siis pyritään säilyttämään suurin piirtein ennallaan ja uutta pyritään muokkaamaan niin, että se asettuu osaksi tuttua rakennetta ja toimintaa. Sulauttavassa organisaatiokulttuurissa kuuluu usein staattisia, säilyttämiseen pyrkiviä tarinoita.

Mukautuva organisaatiokulttuuri puolestaan hyväksyy muuttumisen tarpeen. Olemassa olevia rakenteita ja toimintamalleja muutetaan niiden ollessa ristiriidassa uuden tarpeen kanssa. Mukautuva organisaatiokulttuuri tuottaa uudistavia, dynaamisia tarinoita. Mukautuvan toimintakulttuurin piirteitä ovat mm. tavoitteellisuus, joustava rakenne, vaikuttamismahdollisuudet, toimiva työympäristö sekä jatkuva kehittymisen ja oppimisen mahdollisuus.

Joustava ja mukautuva rakenne mahdollistaa toimivan työympäristön ja työntekijöille mahdollisuuden mielekkääseen toimintaan sekä oppimiseen ja itsensä kehittämiseen myös muutostilanteissa.



## Uskotaan yhdessä toimimiseen

- Hiotaan ja päivitetään ohjeita
  - selkeät, tarkat, kaikille yhteiset
- Epätasapainoa tuottavien asioiden minimointi
- Toimitaan tutuissa kehyksissä
- "Meillä on ollut tapana"

- Vallan ja vastuun uusjako
- Tiimityöskentely (ei vain opetiimit)
- Johtaja tukee ja kannustaa muutoksissa
- Monenlaisia toimintatapoja
- Luodaan uusia mahdollisuuksia ja kehyksiä
- "Lähdetääs tekemään ja katsotaan..."

### Sulauttava kulttuuri

Säilyttävät,  
staattiset tarinat

- Johtaja vastustaa/oletetaan vastustavan
- Päätökset jätetään johtajalle tai ei keskustella, kun ei tiedetä johtajan kantaa
- "Onneksi minun ei tarvitse olla siitä mitään mieltä, sillä X päättää sen"
- "Minun mielipiteeni on tämä, mutta X:hän sen sitten päättää"

### Mukautuva kulttuuri

Uudistavat,  
dynaamiset tarinat

- Halu uuteen, mutta vastuu luovutetaan toisille
- Johtaja on näkyvä muutoksen airut
- Johtaja antaa ohjeet uudelle
- "Kyllä meidän johtaja sitten kertoo"
- "Kunhan nuo johtajat vaihtuu niin..."

## Uskotaan johtajavetoisuuteen

Oppilaitoksen tarinat

Minkälaiseksi arvioit oman oppilaitoksesi rakennepääoman?

Minkäläisten tarinoiden varassa sinun oppilaitoksesi toimii?

Minkälaisia perusteluja toiminnalle ja valinnoille esitetään?



## 11. Miltä muutos tuntuu?

On hyvä muistaa vielä joitakin asioita, joita muutos tuo mukanaan. Vaikka epäätietoisuus ja epävarmuus kasvavat, on hyvä tunnistaa "hedelmällisen ymmällään olemisen" merkitys. Kun erilaisia onnistuneita muutosprosesseja katsotaan jälkeenpäin, huomataan hyvin usein, että eteneminen on ollut varsin poukkoilevaa. Tämä johtuu siitä, että aito uuden kehittäminen ja ongelman ratkaisu ei ole täysin ennakoitavissa eikä työtä tehdessä etene mekaanista järjestystä noudattaen. Kannattaa siis varautua seuraaventyypisiin kokemuksiin.



Ei ole väliä, vaikka muutos olisi positiivinen ja toivottu, aina tulee menetyksen tunne - jotakin tuttua katoaa.

Ei ole väliä, vaikka yhteisön jäsenet olisivat lojaaleja toisilleen, menetyksen ja hämmennyksen tunne tuovat epäluuloa ja "minäkeskeisyyttä".

Ei ole väliä, vaikka ihminen/ryhmä/tiimi suhtautuisi muutokseen positiivisesti, uuden kynnyksellä tulee aina hämmennyksen tunne.

Ei ole väliä, vaikka kannattaisit käytänteiden muuttamista, omien tuttujen tapojen ja rutiinien muuttaminen tuo epävarmuutta ja jännittää.

## Muutoksen vaikutuksia

- Muutos tuo mukanaan hämmennystä ja hallinnan tunteen menetystä.
- Epäluulo ja epävarmuus lisääntyvät ja "minä-näkökulma" korostuu asioiden arvioinnissa.
- Pelko sen menettämisestä, mikä toimi ennen, johtaa kielteisten asioiden etsimiseen uudesta.
- Ajatuksissa, puheissa ja toiminnassa saattaa esiintyä epäjohtonmukaisuutta.
- Energiaa on runsaasti, mutta se on "suuntaamatonta".
- Konfliktit saattavat lisääntyä, erityisesti ryhmittymien välillä.
- Kannattaa arvioida ja perustella perustehtävän kautta miten ja miksi uudenlaiset tavat ovat erilaisia ja mahdollisesti parempia kuin nykyiset?
- On tärkeää jättää tilaa muutosvastarinnalle.
- On tärkeää, että ihmisillä on mahdollisuuksia keskustella muutoksesta ja arvioida sitä myös omasta näkökulmastaan.

# Käytettyä ja suositeltavaa kirjallisuutta

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.  
Asetus ammatillisen peerustutkinnon muodostumisesta 801/2014

Asetus ammatillisesta peruskoulutuksesta 811/1998

Kärki, S. 11.12.2013. Tutkintojen uudistukseen liittyvä osaamisperusteisuus pedagogisen kulttuurin muuttajana.  
Saatavilla [http://www.oph.fi/download/152998\\_Info\\_Sirkka\\_Liisa\\_Karki\\_01112013.pdf](http://www.oph.fi/download/152998_Info_Sirkka_Liisa_Karki_01112013.pdf) (luettu 23.3.2015)

Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta 630/1998

Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2013. 29-41.

OKM artikkeli. Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmän kehittäminen (TUTKE).  
Saatavilla <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/tutke/> (luettu 19.3.2015)

OKM artikkeli. Ammatillisen koulutuksen opintosuoritusten siirtojärjestelmä (ECVET).  
Saatavilla: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/opetussuunnitelmien\\_ja\\_tutkintojen\\_perusteet/103/0/kaikki\\_uudistetut\\_perusteet\\_ja\\_muut\\_maaraykset\\_annettu\\_13\\_11\\_2014\\_mennessa](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/103/0/kaikki_uudistetut_perusteet_ja_muut_maaraykset_annettu_13_11_2014_mennessa) ( luettu 19.3.2015)

OKM tiedote 02-12-2010.

Saatavilla: <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/12/tutke.html?lang=fi> (Luettu 19.3.2015)

Opetussuunnitelman ja tutkintojen perusteet. Opetushallitus.  
Saatavilla: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/opetussuunnitelmien\\_ja\\_tutkintojen\\_perusteet/103/0/kaikki\\_uudistetut\\_perusteet\\_ja\\_muut\\_maaraykset\\_annettu\\_13\\_11\\_2014\\_mennessa](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/103/0/kaikki_uudistetut_perusteet_ja_muut_maaraykset_annettu_13_11_2014_mennessa) ( luettu 19.3.2015)

Osaamisperusteisuus todeksi – askelmerkkejä koulutuksen järjestäjille TUTKE 2 -toimeenpanon tukimateriaali. Oppaat ja käsikirjat 2014:8.Opetushallitus.  
Saatavilla: [http://www.oph.fi/download/159910\\_osaamisperusteisuus\\_todeksi\\_askelmerkkeja\\_koulutuksen\\_jarjestajille.pdf](http://www.oph.fi/download/159910_osaamisperusteisuus_todeksi_askelmerkkeja_koulutuksen_jarjestajille.pdf) (luettu 19.3.2015)

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen -hanke. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus.

Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen –hanke.  
[https://www.google.fi/search?q=Tukea+ty%C3%B6paikalle+organisaatiomuutoksen+toteuttamiseen+-hanke&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:en-GB:official&client=firefox-a&channel=fflb&gfe\\_rd=cr&ei=N-7QXVZqZC7Sr8weU9YDoCw](https://www.google.fi/search?q=Tukea+ty%C3%B6paikalle+organisaatiomuutoksen+toteuttamiseen+-hanke&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:en-GB:official&client=firefox-a&channel=fflb&gfe_rd=cr&ei=N-7QXVZqZC7Sr8weU9YDoCw). Luettu 23.3.2015

Työyhteisöt ja jaksaminen vanhan ja uuden murroksessa. <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=96055>. Luettu 23.3.2015

Vehviläinen, S.2014. Ohjaustyön opas. Helsinki: Gaudeamus.



Tämä käsikirja on tarkoitettu ensisijaisesti ammatillisen toisen asteen oppilaitosten opettajille ja työntekijöille selkeyttämään sitä, mistä osaamisperusteisuudessa on kyse, miten tutkinnon perusteiden uudistuminen ja osaamispisteisiin siirtyminen muuttaa opetussuunnittelua sekä miten muutos vaikuttaa ihmiseen. Käsikirjassa on kaksi osaa: Osaamisperusteisuuden lähtökoh-  
tia, jossa esitellään osaamisperusteisuuden huomioimista oppilaitosten toiminnassa ja Ihmisenä muutoksessa, jossa tarkastellaan muutoksen kohtaamista ja muutoksessa toimimista.