

Hyvien käytäntöjen juurruttamista ammatillisessa peruskoulutuksessa – kokemuksia ESR-projekteista

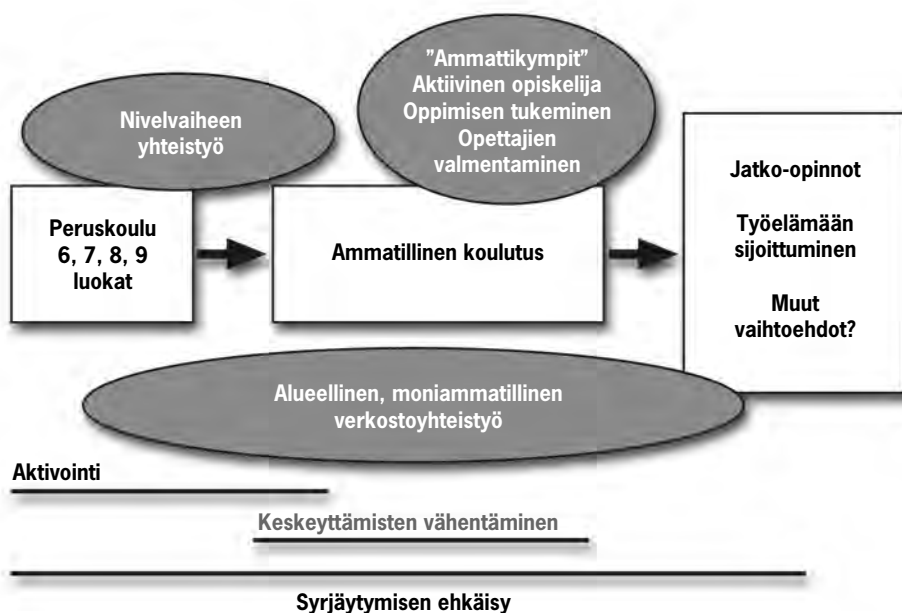
Leena Nikander

Projektipäällikkö, tutkimuspäällikkö, KT
HAMK/Ammatillinen opettajakorkeakoulu
leena.nikander@hamk.fi

Johdanto

Tässä artikkelissa kuvaan omiin kokemuksiini ja ESR-projektien projekti-päälliköiden käsityksiin pohjautuen oppilaitosten johtamista projekteissa kehitettyjen hyvien käytäntöjen juurruttamiseksi. Lähestymistapa on praktinen. Artikkelissa esiin tulevat kokemukset ja käsitykset pohjautuvat erityisesti

vuosina 2003-2007 ammatilliseen koulutukseen aktivointi ja keskeyttämisen vähentäminen - toimenpidekokonaisuudessa 2.2 toteutettuihin projekteihin Etelä- ja Länsi-Suomen alueella (Hyvät käytännöt 2005). Toimenpidekokonaisuuteen kuuluvia Opetushallituksen alaisia projekteja oli 42 toimintakautena 2003-2005 ja 30 parhaillaan menossa olevalla kaudella 2005-2007. Kuvassa 1. on kuvattu toimintakauden 2005-2007 hankekokonaisuutta teemoineen.



Kuva 1. Opetushallituksen alaisten ESR-projektien teemat toimintakaudella 2005-2007 (toimenpidekokonaisuus 2.2). Lisätietoa ao. projekteista on Opetushallituksen sivulla <http://www.oph.fi/ammattilinenesr/>

Hämeen ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun projekti Hyviä käytäntöjä ammatilliseen koulutukseen aktivoimiseksi, on levitysprojehtina koonnut Etelä- ja Länsi-Suomen alueella toimivia projekteja yhteen edistämään, arvioimaan ja kehittämään projektien tavoitteiden saavuttamista. Olen toiminut hankkeen projektipäällikkönä vuodesta 2003. Yhteinen työskentely perustui vuosina 2003-2005 alueelliselle verkostotyöskentelylle kuudella maakunnallisella alueella. Projektien teemat ovat lähes samat kautena 2005-2007. Verkostotyöskentelyn lisäksi projektien tavoitteiden saavuttamista on edistetty järjestämällä projektitoimijoille ja opettajille ajankohtaiseen tarpeeseen pohjautuvaa kehittämiskoulutusta. Merkittävänä hyvistä käytännöistä tiedottavina seminaareina ovat olleet ns. Helmiseminaarit, joita on toteutettu yhteistyössä Opekon kanssa. Helmiseminaarien ideana on parhaiden helmien kalastus

omasta hankkeesta. Helmet kootaan hanketapaamisissa ja seminaareissa kaikkien nähtäväksi. Myös Opetushallituksen kanssa on yhteistyössä järjestetty useita levitystilaisuuksia. Projektien merkitys oppilaitosten kehittämisessä on lisääntynyt ja projektiosaamisesta on tullut yksi tärkeä opettajan osaamisalue. Tästä johtuen projekteihin tutustuminen ja projektimaisen kehittämisen ymmärtäminen on integroitu HAMin ammatillisen opettajakorkeakoulun ammatillisen opettajankoulutuksen opetus- ja toteutussuunnitelmaan.

Projekti on prosessi ja prosessimainen kehittäminen vaatii edistykseen sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Projektin edistyminen, hyvien käytäntöjen kehittäminen ja niiden juurruttaminen oppilaitoksessa pohjautuu johtamisen tapaan, projektipäällikön osaamiseen sekä opettajien ja eri koulutusalojen väliseen yhteistyöhön yhteisen ta-

voitteen saavuttamisessa. Se, miten oppilaitoksen johtaminen on suunniteltu, muodostaa perustan projektin kiinnittymisessä oppilaitoksen strategiaan ja perustehtävään sekä hyvien käytäntöjen juurruttamisessa normaalitoimintaan. Tähän mennessä ESR-projektien vaikuttavuudesta on jo selkeää näyttöä. Ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuus on lisääntynyt ja ammatillisen peruskoulutuksen keskeyttäminen vähentynyt 11 prosenttiin (Tilastokeskus 2006).

Ammatillinen oppilaitos toimintaympäristönä

Ammatillisen perusasteen oppilaitosten yhdistyminen isoiksi koulutuskuntayhtymiksi on ollut näkyvä muutostrendi 2000-luvulla. Pienten oppilaitosten elinkelpoisuus on asetettu kyseenalaiseksi suurten monialaisten koulutusorganisaatioiden rinnalla. Nummisen (2006) mukaan seudullista yhteistyötä perustellaan voimavarojen yhdistämisellä, palvelujen turvaamisella ja toimintojen järjeistämällä. Ammatillisen koulutuksen suunnittelua ohjaavaksi periaatteeksi on tullut se, että kunnan tai yhteistoiminta-alueen, jolla on ammatillisen peruskoulutuksen järjestämis lupa, asukasmäärän on oltava vähintään 50 000 asukasta (Lakiehdotus kunta- ja palvelurakennemuudistuksesta HE 155/2006).

Usean oppilaitoksen yhdistäminen merkitsee muutoksia monessa suunnassa. Rakenteissa ja toimenkuviissa muutokset ovat näkyviä ja astuvat voimaan heti uudessa organisaatiossa. Sisällöllinen ja toiminnallinen kehittäminen on hitaampaa ja vaatii aikaa sekä tavoitteellista toimintasuunnitelmaa. Oppilaitoksen johdolta yhdistyminen edellyttää

valmistautumista osaamiseen johtamiseen, jotta entisissä erillisissä oppilaitoksissa kehitetyt hyvät käytännöt ja toimintatavat voidaan hyödyntää uuden organisaation yhteisiksi käytännöiksi. Näkemykseni mukaan taloudellisten ja hallinnollisten kysymysten ratkaisuja pohdittaessa on liian harvoin kyetty tai ehditty arvioimaan inhimillisiä, yksilöihin ja yhteisöihin kohdistuvia seurauksia.

Organisaation tietokäsitys on tärkeä tekijä kehittämisessä. Tietokäsitys sisältää organisaation näkemykset oikeasta ja väärästä tekemisestä tai onnistuneesta ja epäonnistuneesta toiminnasta. Organisaation tietokäsitys rakentuu tavalle ymmärtää, mikä on tietoa ja mikä merkitys kokemuksella on osaamisessa. Johtamisen näkökulmasta on oleellista kykyä tulkita ja ymmärtää organisaation tietokäsitys, jonka varassa tietoa luokitellaan oikeaksi ja vääräksi (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen 2005, 79, 89). Projektitoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna tietokäsityksen näkyväksi tekeminen on perusedellytys hyvien käytäntöjen levittämisessä. Tietokäsitys sisältää ymmärryksen oppilaitoksesta toimintaympäristönä, kokemuksen ja yhteisöllisen toiminnan merkityksen yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Se sisältää yhteisen käsityksen tavoiteltavasta tulevaisuudesta, jota voitaisiin Rovon ja työtovereiden (2005) mukaan kutsua organisaation oikeaksi tiedoksi.

Viime vuosikymmenen aikana ammatillisissa oppilaitoksissa yleistyi pedagogisen johtamisen käsite, jonka sisällöstä on useita määrittelyitä ja siitä syystä käsite on aina tarkistettava uudelleen. Viime aikoina oppilaitosten johtamisen yhteydessä on käytetty myös osaamisen

johtamisen käsitettä (mm. Nikander 2003). Osaamisen johtaminen on tuonut oppilaitoksiin opettajien osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä hyödynnettäviä strategisia työvälineitä kuten osaamiskartoituksia, kehityskeskusteluja ja mentorointia.

Perinteisesti organisaation oppiminen on perustunut yksilöiden oppimiseen ja vasta viime vuosina, erityisesti projektitoiminnan kehittyessä, on ymmärretty myös yhteisöllisen oppimisen merkitys (Mäntylä 2002). Yksintekemisen kulttuurista on pyritty avoimeen yhteisöön: yhteisölliseen, osastorajat avaavaan kehittämiseen oppilaitoksessa ja toisaalta oppilaitoksesta ulos suuntautuvaan alueelliseen kehitystyöhön. Opettajan pedagogisen osaamisen rinnalle onkin jo useamman vuoden liitetty työyhteisö- ja kehittämisosaaminen (Helakorpi 2005, 246-247). Viime aikaiset tutkimukset ovat myös vahvistaneet opettajan tulevaisuuteen suuntaavaa näkemyksellisyyttä ja eettisyyttä omassa työssään (Luukkainen 2004). Viimeksi mainittu korostuu erityisesti ammatillisessa peruskoulutuksessa, jossa osa nuorista hakee suuntaa omalle elämälleen.

Projektipäälliköiden käsityksiä projektien kriittisistä kohdista

Oppilaitosten laaja ja aktiivinen projektitoiminta on alkanut ESR-rahoituksen turvin 1990-luvun lopussa. Projektien tavoitteena on ollut kehittää innovatiivisia ratkaisuja oman oppilaitoksensa ja laajemminkin ammatillisen koulutuksen ongelmakohtiin ja jakaa saatua tietoa muiden oppilaitosten sovellettavaksi. Kokemusteni mukaan projekteille asetetut tavoitteet ovat usein olleet ylimitoitettuja, projektit ovat olleet lyhytaikaisia ja vaa-

tineet vetäjältä oppilaitoskulttuurin tuntemusta, sisällöllistä asiantuntemusta ja hallintoa liittyvää osaamista. Projektipäällikön rekrytointi ulkopuolelta tai oppilaitoksen sisältä on ratkaistu eri oppilaitoksissa tilanteen ja toimintaympäristön vaatimusten mukaan. Molemmissa vaihtoehdoissa on omat etunsa ja haittansa (ks. Haapakorpi 2005, 8).

Seuraavassa kuvaan kriittisestikin oppilaitosten projektitoimintaa omien kokemusteni ja projektipäälliköiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Projektityöskentely ja yleensä hanketoiminta on edustanut uudenlaista toimintatapaa oppilaitoksissa ja opettajan valmentaminen tulevaan projektipäällikön tehtävään on ollut vähäistä. Oppilaitosmaailmassa projekti-sanalla on ollut huono kaiku: projekti vaatii ylimääräistä työtä, sen tulokset ja hyöty eivät ole selkeästi näkyvissä ja vaikuttavuus koko oppilaitoksen tasolla projektin päättymisen jälkeen huomaamaton ta ellei olematon. Tällä ajattelutavalla on selkeä yhteys projekteissa toimimisen uutuuteen ja vetäjän vähäiseen valmentamiseen. Vähäinen merkitys ei ole myöskään sillä, että projektin tarve oppilaitoksen perustehtävässä on jäänyt harkitsematta tai vähälle huomiolle. Näin ollen sen tulevaisuuteen suuntaava ja uusia mahdollisuuksia avaava luonne on jäänyt ymmärtämättä ja hyödyntämättä. Projektin erillisyyttä perustehtävästä lisää myös erillinen raportointivelvollisuus esimerkiksi työtunneista ja projektin toteutumisesta. Projektijohtamista on vasta opittu ammatillisissa oppilaitoksissa, ja tilanne vaihtelee luonnollisesti oppilaitoksittain.

Aktiivisilla ja toimintaansa kehittävillä koulutuksen järjestäjillä on useita

projekteja samanaikaisesti. Välttämätön projektien välinen yhteistyö oppilaitoksissa on kokemusten mukaan hyvin vähäistä. Kun projektien käytännön yhteydet toisiinsa ovat löyhiä, oppilaitoksen sisäisen projektiryhmän kokoontuminen epäsäännöllistä ja projektin todellinen tarve kyseenalainen, niin projektipäällikön tehtävän yksinäisyys korostuu. Projektien ja niiden vetäjien keskinäinen yhteistyö ja yhteistyön toteuttaminen opettajien kanssa juurruttamisen näkökulmasta on haaste oppilaitokselle ja yhteisölliselle kehittämiselle.

Hyvät käytännöt -projektin verkostotyöskentelyyn kuuluvat projektipäälliköt (18 henkilöä) kokosivat projektityön kriittisiä kohtia seminaarissaan syksyllä 2004. Kriittisillä kohdilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka edistävät projektin tavoitteen saavuttamista. Projektipäälliköiden yhteistoiminnallisen työn tuloksena syntyi seuraava kriittisten kohtien luettelo (vrt. Virtanen 2000):

• **Projektin suunnittelu ja hallinta**

-tulevan projektitoimijan tulee olla suunnittelussa mukana
-säännöllisen tiedotuksen mahdollistaminen oppilaitoksen kokouksissa alusta lähtien
-ohjausryhmän kokoonpano tavoitteiden edistämisen kannalta mielekäs

• **Projektiryhmän vetäminen**

-projektipäällikön oma esimerkki tai malli tärkeä
-jatkuva tiedottaminen ja toiminnan avoimuus/läpinäkyvyys
-projektipäällikön tilanneherkkyys, joustavuus (persoonallinen ominaisuus)

• **Johdon ja muun organisaation sitouttaminen**

-jokaiselle syntyisi kokemus asian omistajuudesta
-hyöty omalle työlle (esim. opettaja) näkyvä

• **Projektipäällikön oma jaksaminen**

-vertaistuki, verkostotyöskentely ja tiimit jaksamisen perustana
-tavoitteiden rajaaminen ja tuen saanti johdolta
-erilaisuuden hyväksyminen, epärelevanttien asioiden ”suodatinkyky”.

Haapakorpi (2006, 58) selvitti ESR-projektien kehittämien toimintamallien vakiinnuttamista. Hänen saamansa tulokset olivat samankaltaisia. Selvityksen mukaan ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamiseen liittyviä edellytyksiä ja ehtoja ovat seuraavat: projektin tarve, kytkeminen kokonaiskehittämiseen, johdon tuki, henkilökunnan kokema hyöty, projektin erityisaseman ja arki-työn välisen suhteen tasapaino, projektin suhde oppilaitokseen, resurssointi sekä projektin kohteen osallistaminen.

Hyvän käytännön määrittelyä

Käsitteenä hyvä käytäntö on ollut selkiytymätön ja erittäin kontekstisidonnainen. Hyvä käytäntö suuntaa ajattelun siihen, että kyseessä on jotakin parempaa (Työministeriö 2004). Parempaa on tarkoitus saada aikaan projektitoiminnalla. Hyvä käytäntö -käsite on kuitenkin syytä erottaa hyvän projektin käsitteestä, sillä hyvin toiminut projekti voi silti saada tulokseksi käytännön, joka ei sovellu olemassaolevaan organisaatioon eli hyvä projekti, mutta huono käytäntö. Hyvän käy-

tännön määrittely edellyttää sen tarkastelua mahdollisimman monesta perspektiivistä, esimerkiksi alueellisuuden, vakiintuvuuden ja historiallisuuden näkökulmista (Vehviläinen 2006, 10). Hyvä käytäntö voi olla toimiva vain jollakin alueella tai oppilaitoksessa. Hyvä käytäntö voi olla hyvä projektin ajan, mutta projektin päättymisen jälkeen se kuihtuu. Historiallisuus korostaa hyvän käytännön sitoutumista aikaansa ja ajalle ominaisiin tarpeisiin – esimerkiksi tässä artikkelissa käsiteltävissä projekteissa on ollut tärkeää löytää ratkaisuja nuorten sitouttamiseen ammatillisiin opintoihin. Muutaman vuoden kuluttua ammatillisessa koulutuksessa saataan puhua erilaisista pulmakohdista.

Tässä artikkelissa puheena olevien projektitoimijoiden kokemusten mukaan hyvä käytäntö voi kohdistua pieneen asiaan, jota ei ole vielä edes tunnistettu ongelmaksi tai laajaan, koko organisaatiota koskevaan uudistukseen. Se voi kohdistua opiskelijoihin, opettajiin, oppilaitokseen kokonaisuutena tai alueelliseen yhteistyöhön. Hyvän käytännön määrittely tuli ajankohtaiseksi keväällä 2005, jolloin projektipäälliköiden kanssa havahduttiin arvioimaan saavutuksia suhteessa tuloksiin. Mitä tuloksia tavoiteltiin? Miten tuloksista tulee tuotteita? Miten tuotteita levitetään ja juurutetaan? Toisin sanoen projektipäälliköiden tietoisuus omasta tekemisestään suhteessa projektin tavoitteisiin syventyi (vrt. Mäkinen & Uusikylä 2003).

Yllätyksellisesti todettiin, että useimmat kehitetyt tuotteet tukivat ensisijaisesti oppilaitoksen kehittämistä ja vasta sitten disseminaatiota muihin oppilaitoksiin. Aiempi käsitys oli se, että tuotteita esitellään muille ennen kuin oman oppilaitoksen henkilöstö on niistä tie-

toinen. Vuosina 2003-2005 toteutettujen 40* projektin toimintaa on arvioitu seuraavasti akselilla sisäinen levitys vs. ulkoinen levitys:

- 18 projektia suuntautui kehittämään enemmän omaa sisäistä toimintaansa,
 - 11 projektilla oli sekä sisäisen toiminnan organisointiin ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä että mallin, hyvän käytännön kehittämistä ulkoiseen levitykseen.
 - 11 projektia oli suuntautunut verkostomallien ja erilaisten yhteistyömallien kehittämiseen.
- (* 42 aloittaneesta projektista yksi keskeytti ja ammatillisen opettajakorkeakoulun projektia ei otettu mukaan tähän laskentaan.)

Projektipäälliköiden alueellisessa verkostotyöskentelyssä keväällä 2005 tärkein käsiteltävä aihe oli tulosten ja prosessien benchmarkkaaminen ja tuotteistaminen. Verkostotyöskentelyssä etsittiin hyvien käytäntöjen tunnuspiirteitä ja löydettiin seuraavanlaiset:

- projekti on kokonaisuudessaan vaikuttanut niin prosesseihin kuin tuotoksiin ja luonut uutta (innovaatiot, inventiot)
- projekti on edistänyt nuorten kehitystä ja kasvua
 - vastuu omista opinnoista ja elämänhallinnasta on lisääntynyt
- projekti on aikaansaanut muutoksia opettajan ajattelussa ja toiminnassa
 - opettajien yhteistyö ja pedagoginen keskustelu on lisääntynyt
 - vaihtelevien oppimismenetelmien soveltaminen ja arviointikäytänteiden monipuolistuminen
 - nuoren ohjaaminen oikeaan paikkaan tarvittavan tuen mu-

kaan on onnistunut -koulutettavuuden käsityksen muuttuminen (nuoren ja hänen maailmansa tuntemuksen lisääntyminen on muuttanut opettajien käsitystä nuoresta positiivisempaan suuntaan)

- projekti on aikaansaanut muutoksia oppilaitoksen käytäntöihin -mm. opinto-ohjauksen ja oppilashuollon järjestelyt -koulutuksen organisointi, osaamisen johtaminen
- projektin hyöty on tiedossa koko oppilaitoksessa -keskeyttämisten vähentyminen ja tutkintojen suorittaminen on tiedossa koulutusaloilla -yhteiset koulutustilaisuudet, kokoukset, palaverit ovat levittäneet onnistuneita tai lupaavia käytäntöjä -opettajien työtavat ovat uudistuneet ja täydennyskoulutusta on järjestetty koko oppilaitoksen opettajille yhteisöllisesti
- projekti on lisännyt verkostoyhteistyötä ja sen osaamista -nuoren ”poluttaminen” alueellisesti moniammatilliseen verkostoon -oppilaitoksen tunnettuus ja maine/imagon tuntemus on lisääntynyt
- projektin tavoitteet on saavutettu ja prosessi on kuvattavissa levitystä varten.

Juurruttamisen kaksi mallia

Hyvien käytäntöjen vakiinnuttaminen ja juurruttaminen edellyttävät opettajien valmentamista ja kouluttamista uusiin toimintatapoihin. Koulutuksen järjestäjän tietys-
sä yksikössä kehitetty hyvä käytäntö on

usein levitettävissä kaikkiin yksiköihin, opintolinjoille tai koulutusaloille. Kriittisesti tarkastellen tämä on yksi projektin ja oppilaitoksen johtamisen haastavimpia tehtäviä: miten hyvä käytäntö vakiinnutetaan normaalitoimintaan. Onnistunut vakiinnuttaminen vaatii jatkuvaa tiedotusta projektin tavoitteiden saavuttamisesta ja siinä syntyneistä uusista toimintatavoista. Opettajille on tärkeää ymmärtää, mitä hyötyä tai lisäarvoa uuden toimintatavan toteuttamisesta voidaan saada niin, että asetetut vaatimukset ovat oikeassa suhteessa saavutuksiin.

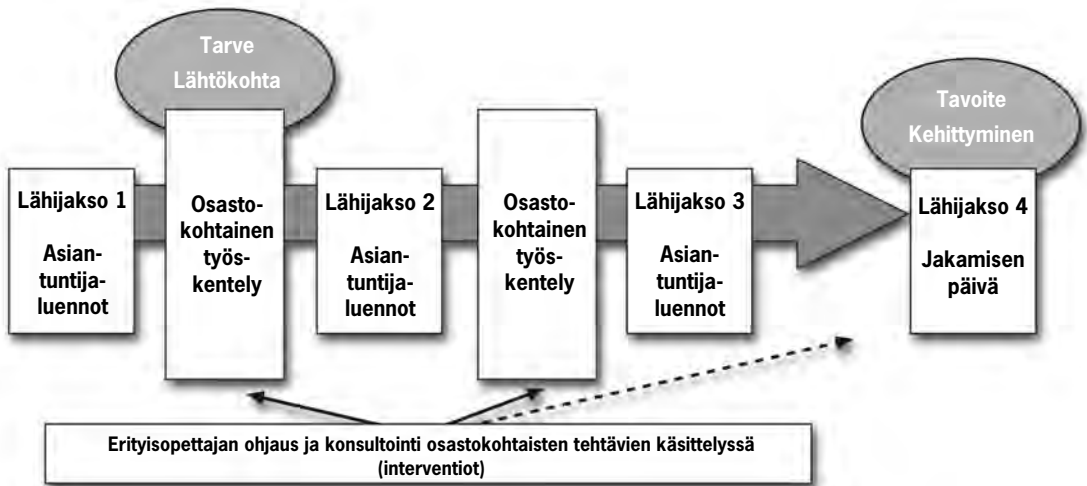
Seuraavassa on kuvattu kaksi juurruttamisen mallia, joissa kummassakin oppilaitoksen johto on tukenut henkilöstön osaamisen kehittämistä projektissa.

1. malli:

Koko oppilaitoksen opettajien osaamisen kehittäminen ja hyvien käytäntöjen juurruttaminen

Seinäjoen ammattioppilaitoksessa toteutettiin lukuvuonna 2004-2005 opettajistolle (106 opettajaa) suunnattu neljän opintoviikon laajuinen koulutus Arjen taitojen kehittäminen yhteisöllisesti. Koulutus sisälsi 3,5 lähipäivää ja keskimäärin kaksi (yht. 1 päivä) osasto-kohtaista työskentelypäivää (kuva 2).

Keskeisenä tavoitteena oli yhteisöllisesti kehittää opettajien valmiuksia ymmärtää erityistä tukea tarvitsevaa nuorta ja yhdessä kehittää uusia työtapoja opiskelijoiden oppimisen tueksi. Koulutus-tarve oli opettajien itsensä esiin tuoma ja koulutusta suunniteltiin laaja-alaisessa ryhmässä tietoisuuden lisäämiseksi ja tarpeiden esiintuomiseksi.



Kuva 2. Yhteisöllisen osaamisen kehittämisen prosessimalli Seinäjoen ammattioppilaitoksessa.

Koulutuksen toiminta-ajatus pohjautui yhteistoiminnallisen oppimisen idealle. Yksittäisten opettajien ja osastojen osaamisen lähtötaso ja tarpeet arvioitiin osastokohtaisesti ja tavoitteet sovittiin yhdessä. Jokaisen osaston tuli valita oman osaamisensa kehittymisen arviointia varten yksi tai useampi opiskelija. Lisäksi tavoitteena oli lähijaksoilla saatavan tiedon juurruttaminen heti arjen työhön. Osastokohtaisen työskentelyn edistymiseksi, keskustelun ylläpitämiseksi ja arjen toimintoihin saattamiseksi opettajakorkeakoulun erityisopettajakoulutuksen opettaja ohjasi ja konsultoi osastojen opettajia.

Lukuvuoden mittainen kehittämis-toiminta huipentui yhteiseen osaamisen jakamisen päivään, jossa jokainen osasto sai mahdollisuuden esitellä kehittymistään. Ryhmät muodostettiin niin, että jokaisessa ryhmässä oli vähintään yksi opettaja joka osastolta. Näin kaikki opettajat eri ryhmissä pääsivät esittelemään osaston saavutuksia ja oppimista sekä ottamaan vastuuta oman osaston osaamisen esittelemisestä. Tällä tavalla raportointi- ja esittelyvastuu ei kohdis-

tunut vain yhteen opettajaan.

Yhteinen ja tavoitteellinen osaamisen kehittäminen tuottaa luonnollisemmin yhteistyötä muiden osastojen kanssa. Tarpeet nostetaan näkyville ja keskustelu kohdistuu yhteisiin asioihin. Esimerkiksi tässä koulutuksessa osastokohtaisen työskentelyn aikana havaittiin tarvetta yhteisten aineiden ja ammatillisten aineiden opettajien yhteissuunnitteluun ja yhteisten pelisääntöjen sopeutumiseen. Tätä varten järjestettiin yhteisten aineiden opettajien ja ammatillisten osastojen edustajien suunnittelu-päivä, jonka työskentelyn tuloksena havaittiin ja kirjattiin monta kaikille osastoille jaettavaa hyvää käytäntöä.

Osastojen toimintatapojen, projektien sisältöjen, kehitettyjen hyvien käytäntöjen ja yleensä käytäntöjen juurruttaminen tapahtuu tehokkaasti edellä kuvatuin menetelmin. Osastojen erillisyydet ja opettajien toimintatapojen tuntemattomuus poistuvat ja oppilaitoksessa on mahdollista aikaansaada avoimemman kulttuurin ilmapiiri. Osastot ja opettajat pääsevät vaihtamaan koke-

muksiaan, vertailukehittämään, arvioimaan ja kertomaan saavutuksistaan. Tuoksellisuus edellyttääkin selkeiden epäkohtien kirjaamista ja tavoitteiden asettamista niiden korjaamiseksi. Ilman niitä toiminta saattaa olla päämäärätöntä ha-puilla opetuksen ja oppimisen osa-alueilla. Vaikuttavuuden aikaansaaminen edellyttää suunnitelmallisuutta.

2. malli:

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän eri yksiköitä osallistava yhteistyömalli

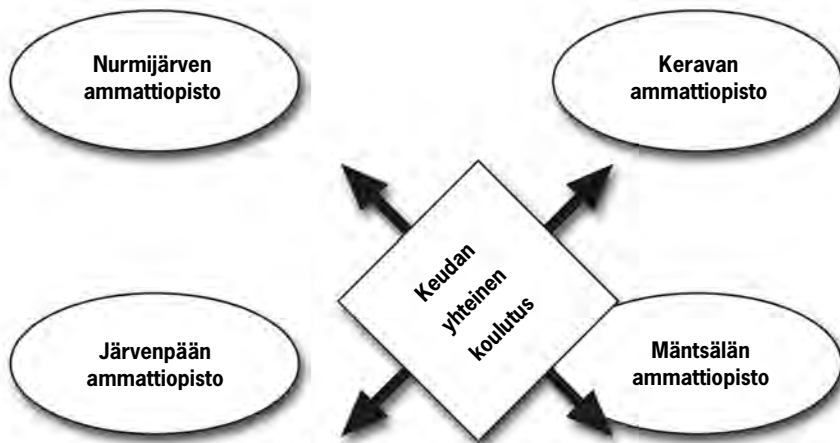
Isoissa, monia yksiköitä tai koulutusaloja sisältävissä koulutuskuntayhtymissä on mahdollisuus järjestää opettajien toimintaa tukevaa koulutus- ja valmennustoimintaa niin, että jokaisesta yksiköstä valitaan edustajat/työryhmä koulutukseen. Näin toteutetaan opettajien osaamisen kehittämistä Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä eli Keudassa lukuvuonna 2006-2007 (kuva 3).

Arkityössä yhteisvoimin eteenpäin - koulutukseen valittiin 24 opettajaa ja muun henkilökunnan edustajaa kuten opiskelijahuoltoryhmän jäseniä. Seudul-

lisen kehittämisen ja yhteistyön näkökulmasta koulutusta tarjottiin myös peruskouluun, josta onkin osallistujia koulutuksessa. Koulutuksen tavoitteeksi muodostuivat seuraavat aihealueet:

- Opiskelijoiden tuen tarpeiden havaitseminen ja tukitoimien varhainen käynnistäminen
- Opetus- ja opiskelijahuollon henkilöstön yhteistyökäytäntöjä kehittävä koulutusohjelma
- Peruskoulun ja toisen asteen oppilaitosten yhteistyön ja opiskelijoita koskevan tiedon siirron kehittäminen.

Syksyllä 2006 alkaneessa koulutuksessa eri yksiköiden työryhmät määrittivät oman tavoitteensa oppilaitoksen kehittämisessä ja osallistuivat koulutuksen sisältöjen suunnitteluun. Sisältöjen suunnittelu on jatkunut koko lukuvuoden ajan, sillä tässä esiteltävä työkäytäntöjä kehittävä koulutus perustuu osallistujien osallistamiseen niin tarpeen ja tavoitteen määrittelyssä kuin prosessin etenemisessä. Tavoitteena on kokeilla ja soveltaa arkityöhön rakennettuja käytäntöjä. Päätulokset tullaan raportoimaan ja onnistuneita käytäntöjä levitetään myös muille osastoille.



Kuva 3. Keudan työkäytäntöjä kehittävä koulutus "Arkityössä yhteisvoimin eteenpäin".

Koulutukseen laaditun suunnitelman mukaan siitä odotetaan saatavan sellaisia työkäytäntöjä, jotka auttavat opettajan ja opiskelijoiden työn sujumista. Tärkeänä hyötynäkökohtana on myös saada tietoa muissa Keudan oppilaitoksissa kehitystyistä hyvistä käytännöistä. Uuden ison koulutusorganisaation yhteisöllisen toiminnan kehittämisen näkökulmasta on hyödyllistä harjoitella suunnitelmallista yhteistyötä ja solmia tarpeellisia yhteistyösuhteita omalla alueella nuorten kansa toimiviin tahoihin.

Mikä tekee kuvatuista malleista vaikuttavia?

Edellä kuvattujen kahden mallin vaikuttavimpina tekijöinä yhteisöllisen osaamisen näkökulmasta pidän sitä, että koulutus

- toteutetaan tietyn yksikön/koulutuskuntayhtymän opettajille yhteisöllisesti
- suunnitellaan yhteistyössä osallistujien kanssa
- perustuu osallistujien kokemaan tarpeeseen
- toteutetaan prosessinomaisesti niin, että kaikille suunnattujen lähipäivien välissä on ryhmä/osastokohtaisia työskentelyä, johon saadaan ohjausta
- sisältää arjen työtä kehittäviä tehtäviä, joita sovelletaan
- päättyy yhteiseen kehittymisen jakamiseen ja hyvien käytäntöjen juurruttamiseen.

Lähteet

Haapakorpi A. 2005. Kun Projekti päättyy, mitä jää jäljelle? Ammatilliseen koulutukseen aktivointi ja koulutuksen keskeyttämisen vähentämisen projektit ammatillisissa oppilaitoksissa – ESR-projektien kehittämien toimintamallien vakiinnuttamisen arviointia. Opetushallitus.

Helakorpi S. 2005. Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Hämeen ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Hyvät käytännöt 2005. Innovatiivisissa hankkeissa kehitetyjä hyviä käytäntöjä. Alueellinen luettelo projektikuvauksineen. Hämeen ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Lakiehdotus kunta- ja palvelurakennemuutoksesta HE 155/2006.

Luukkainen O. 2004. Opettajuus – ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä?. Acta Universitatis Tamperensis 986.

Mäkinen A-K. & Uusikylä P. (toim.) 2003. Tiedosta – arvioi – paranna: Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen työlineenä. Työministeriön julkaisuja.

Mäntylä R. 2002. Yksin mutta yhdessä – opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Nikander L. 2003. ”Hyvää mieltä ja yhteistyötä”. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Nikander L. (toim) 2005. Hyviä käytäntöjä ja kehitteitä malleja oppilaitosten kehitysohjelmaan. Hämeen ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Numminen U. & Stenvall K. 2006. Seudulliseen yhteistyöhön II. Kokemuksia ja toimintamalleja opetustoimeen. Opetushallitus.

Tilastokeskus 2006. http://www.stat.fi/til/kkesk/2004/kkesk_2004_2006-03-15_tie_001.html. Luettu 1.3.2007.

Työministeriö 2004. Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt –käsikirja. Valtioneuvosto.

Vehviläinen J. 2006. Nuorten osallisuushankkeen hyvät käytännöt. Opetushallitus.

Virtanen P. 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY yritysjulkaisu.