



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Me muutoksen tekijöinä

Ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpano Muutoksen syklejä kehittämällä. Koulutuskeskus Brahen henkilöstön kokemuksia muutosprosessista.

Milka Grekula

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma YAMK (90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 04 / 2019

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma YAMK

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Milka Grekula	Sivumäärä 77 ja 10 liitesivua
Työn nimi Me muutoksen tekijöinä Ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpano Muutoksen syklejä kehittämällä. Koulutuskeskus Brahen henkilöstön kokemuksia muutosprosessista.	
Ohjaava opettaja Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja ja työelämäohjaaja Koulutuskeskus Brahe, Jaana Ritola	
Tiivistelmä Koulutuskeskus Brahe tilasi minulta työelämän kehittämistehtävänä ja YAMK-opinnäytetyönä ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanon mukaisen yhteisen ajattelumallin osaamisperusteisesta pedagogiikasta. Lisäksi opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa uutta tietoa opettajien kokemuksista ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanosta. Kehittämistehtäväni kysymyksiä on kaksi: 1) Millaiset asiat henkilöstö on kokenut merkityksellisiksi muutosprosessin onnistumisten ja haasteiden kannalta? 2) Millainen muutosprosessi on henkilöstön itsensä kertomana? Lähdin viemään kehittämistehtävää eteenpäin yhdessä Koulutuskeskus Brahen Osaamisperusteinen pedagogiikka -kehittämistiimin kanssa. Käytännön kehittämistyön tueksi ja koko henkilöstön osallistamiseksi loin muun muassa toimintatutkimuksen elementtejä sekä eri muutosparadigmoja hyödyntävät Muutoksen syklit. Kehittämistyötä tehtiin Muutoksen syklien avulla, yhdessä koko henkilöstön kanssa joulukuusta 2017 tammikuuhun 2019. Kehittämistyömme tuotti Koulutuskeskus Brahelle yhteisen ajattelumallin osaamisperusteisesta pedagogiikasta. Uuden, kokemuksellisen tiedon tuottamisen kehittämistehtävään vastaan kuvaamalla muutosprosessimme onnistumisia ja haasteita toimintatutkimuksellisesti tekemieni havaintojen sekä henkilöstön tuottamien kirjallisten vastausten pohjalta. Tekemäni havainnot kirjasin havaintopäiväkirjoihin. Havaintojen kohteena oli koko Koulutuskeskus Brahen opetus- ja ohjaushenkilöstö. Kirjallisia vastauksia muutosprosessin kokemuksista sain 24 opettajalta. Olen analysoinut aineiston etsimällä siitä samaa ilmiötä tai asiaa kuvaavia ilmauksia. Aineistosta eniten esille nousevat teemat käsittelevät johdon tukea ja yhteisiä ohjeita, yhteisön tukea ja tiimiohjaajuuksia sekä henkilöstön omaa osaamista. Tuloksina esitän tulkintani ja johtopäätökseni näistä eniten esille nousseista teemoista, eli henkilöstön muutosprosessin kokemuksista. Lisäksi esitän narratiivisen analyysin avulla tuottamani Helmerin, Inkerin ja Veikon fiktiiviset karikatyyrikertomukset vuoden 2018 aikana tapahtuneesta ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanosta. Muutoksen syklit syntyivät kaikkien muutostyötä tekevien työyhteisöjen hyödynnettäväksi. Työn tuloksena esittämieni kokemusten sekä niistä tehtyjen johtopäätösten toivon tuovan käytännön työelämä tietoa yleiseen keskusteluun ja nostavan työyhteisömme hiljaista tietoa edelleen kehittämisen tueksi sekä meillä että muissa työyhteisöissä. Fiktiiviset kertomukset antavat äänen myös henkilöstön tunnepohjaiselle maailmalle. Kun tuloksissa esitän henkilöstön kokemuksia rationaalisesti eniten esille nousseina teemoina, antavat kertomukset tilan myös tunteille. Tarkoitukseni ei ole ollut narratiivisen analyysin avulla luoda tyyppikertomuksia, vaan nimenomaan uusia, ääripäiden tunnemaailmoja kuvaavia kertomuksia. Toivon kertomusten herättävän lukijassa mielikuvia ja lukijan eläytyvän kertomuksiin sen kautta, mitä hän on itse kokenut. Pyrin tämän opinnäytetyön tulosten avulla välittämään kaikille työyhteisöille viestin siitä, ettei organisaation menestykseen riitä muutokseen sopeutuminen. Menestyvä organisaatio on muutosprosessissaan aktiivinen osallistaen ja sitouttaen koko yhteisönsä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Menestyvä organisaatio arvioi toteuttamaansa sekä ennakoii tulevaisuutta, ei yksin vaan yhdessä!	
Asiasanat ammatillinen koulutus, muutos, kehittäminen, työyhteisöt, kokemus	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
NGO and Youth Work Master's degree

ABSTRACT

Author Milka Grekula	Number of Pages 77 + 10
Title We as the agents of change Implementing vocational education reform by developing Cycles of change. Experiences of the Brahe Education Centre staff on the change process.	
Supervisor Merja Kylväkoski	
Subscriber and Mentor Brahe Education Centre, Jaana Ritola	
<p>Abstract</p> <p>The subscriber of this thesis is Brahe Education Centre. They have commissioned a task to develop a common thinking model to the knowledge-based pedagogy. In addition, the aim of this work is to provide new information on teachers experiences in implementing a vocational education reform. The main questions of the development task are: 1) What kind of things have the staff experienced, which are meaningful in terms of success and challenges of the change process? 2) What is the staff telling about the change process?</p> <p>I started to take the development task forward together with the Brahe Education Centre's Knowledge-based pedagogy -development team. To support practical development work and participation of all staff I have created Cycles of change using elements of action research and different paradigms of change. Development work was done through the Cycles of change and together with all staff from December 2017 to January 2019.</p> <p>Our development work produced a Brahe Education Centre's common thinking model for knowledge-based pedagogy. Another development task about providing new information on teachers' experiences are answered by describing the successes and challenges of our change process based on my action research observations and the written answers provided by the staff. I wrote the observations in the observation diaries. The target group for observation diaries is the entire teaching and guidance staff of Brahe Education Centre. Written answers to the experiences of the change process I got from 24 teachers. I analyzed the material by searching on describing the expressions of the same phenomenon or thing. The themes most highlighted in the material are management support and common guidelines, community support and team teaching together with staff competence. As a result, I present my interpretations and conclusions about these most frequently mentioned themes, which present the experiences of the staff change process. In addition, I produced by using narrative analysis the fictional caricature stories by Helmeri, Inkeri and Veikko on the implementation of the vocational education reform in 2018.</p> <p>Cycles of change was created for all work communities that work on change. Through the experiences and conclusions of this thesis I hope to bring information to the general discussion in practical working life and to raise the tacit knowledge of our work community to support further development in both, Brahe Education Centre and other work communities. Fictional stories also give voice to the staff's emotional world. In the results I present the experiences of the staff as rationally highlighted themes. Additionally, the stories give a feeling of the emotions. By using narrative analysis my intention is not to create representative stories, but rather to make new stories that describe the extremes of the emotional world. I hope the stories will awaken images and the reader can relate to the stories through what he or she has experienced.</p> <p>The aim of the results of this thesis is to convey a message to all work communities that adaptation to change is not enough for an organization's success. A successful organization is active in its change process by engaging its entire community to achieve a common goal. A successful organization evaluates what has been done and anticipates the future collectively!</p>	
Keywords vocational education, change, development, work communities, knowledge	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Kehittämistehtävä	8
1.2 Toimintaympäristön kuvaus	9
2 KEHITTÄMISEN MENETELMÄT JA TUTKIMUKSELLINEN VIITEKEHYS	12
2.1 Toimintatutkimus	13
2.2 Narratiivinen tutkimus	16
2.3 Havainnointi ja kirjallinen aineisto	17
2.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja narratiivinen analyysi	20
3 KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	23
3.1 Yhteisöt ja yhteisöllisyys	24
3.2 Muutos	27
4 MUUTOKSEN SYKLIT	33
4.1 Yhteisen ymmärryksen luominen	36
4.2 Ideointi ja kehittämiskokeiluista päättäminen	38
4.3 Toiminta	40
4.4 Oppiminen ja hyvän juurruttaminen	42
5 HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET MUUTOSPROSESSISTA	43
5.1 Kokemukset	43
5.2 Kertomukset	51
6 POHDINTA JA TULOSTEN TARKASTELU	58
6.1 Kehittämistyön luotettavuus ja eettiset kysymykset	62
6.2 Johtopäätökset ja edelleen kehittäminen	66
LÄHTEET	72
LIITTEET	78

1 JOHDANTO

Aloitin yhteisöpedagogin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoni Humanistisessa ammattikorkeakoulussa syksyllä 2017. Aikaisemmalta koulutukseltani olen yhteisöpedagogi AMK (2004). Lähes koko työurani olen työskennellyt ammatillisen koulutuksen ohjauksen ja opetuksen eri tehtävissä, lukuun ottamatta lyhyttä sivuaskelta kunnallisessa erityisnuorisotyössä vuonna 2008. Oppilaitosmaailman työkokemusta on siis kertynyt noin 13 vuoden ajalta. Työn ohessa olen kouluttautunut myös ammatilliseksi opettajaksi, opinto-ohjaajaksi sekä erityisopettajaksi. Tämän hetkiset työtehtäväni koostuvat opinto-ohjauksesta sekä opiskelijapalveluvastaavan ja kehittämistiiminvetäjän tehtävien kautta koko työyhteisön kehittämisestä. Opiskelijapalveluvastaavan tehtävässä koordinoin Raahen ammattiopiston ja Lybeckerin opiston opinto-ohjauksen, erityisopetuksen, kasvatusohjauksen sekä valmentavan koulutuksen palveluita. Toimin myös lähiesimiehenä kymmenelle näissä palveluissa työskentelevälle asiantuntijalle. Osaamisperusteinen pedagogiikka -kehittämistiimin vetäjänä olen osaltani vetämässä koko Koulutuskeskus Brahen ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanoa. Hanketyössä olen päässyt mukaan ammatillisen koulutuksen kehittämiseen myös valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Koko työurani ajan olen pitänyt erityisen tärkeänä sekä itseni, oppilaitosyhteisöme että alani kehittämistä. Aloittaessani yhteisöpedagogin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot pidinkin selvänä, että opinnäytetyöni kehittämistehtävä suuntautuu omaan organisaatiooni sekä laajemmin koko ammatillisen koulutuksen kentän kehittämiseen. Työnantajani sekä tämän opinnäytetyön tilaaja, Koulutuskeskus Brahe, on monialainen toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjä Oulun eteläisellä alueella. Koulutuskeskus koostuu Raahen ammattiopiston, Lybeckerin opiston sekä Ruukin maaseutuopiston yksiköistä. Ammatillisen koulutuksen opiskelijoita Brahessa on noin 1200 sekä henkilökuntaa noin 130. Kehittämistehtävän tarve nousee ammatillisen koulutuksen reformista, joka astui uuden lainsäädännön myötä voimaan 1.1.2018.

Ammatillisen koulutuksen reformi koskee kaikessa laajuudessaan kaikkia Suomen ammatillisen koulutuksen koulutuksenjärjestäjiä. Vaikka tämän kehittämistehtävän kohteena onkin oma työyhteisöni, uskon, että työn tulokset ovat hyödynnettävissä myös

muissa ammatillisen koulutuksen organisaatioissa sekä lisäksi kaikissa muissakin muutoksen edessä olevissa työyhteisöissä. Motiivinani tämän työn tekemiselle on siis vastata työnantajani kehittämistehtävään sekä syventää omaa osaamistani ja asiantuntijuuttani, mutta lisäksi myös jakaa uutta syntynyttä tietoa muiden käyttöön työelämän haasteiden ratkaisemiseksi sekä yhteisöjen kehittämiseksi (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017, 3, 14).

Ammatillinen koulutus käy reformin myötä läpi suurta muutosta. Konkreettista muutosta edellyttävät niin rahoitus- ja säätelyjärjestelmien muutos, kuin muutos osaamisen hankkimisen tavoissa. Reformin keskiössä ovat asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus. (Opetushallitus 2018c.) Osaamisperusteisuus on toimintatapana ollut käytössä ammatillisessa koulutuksessa jo pitkään. Arkikielessä osaamisperusteisuudelle on kuitenkin olemassa useita eri merkityksiä. (Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu 2018, 13–14.) Osaamisperusteisuuden käytännön toteuttamistavat ovatkin pitkään jääneet koulutuksen järjestäjien tulkinnan varaan siitä, mikä oikeastaan on osaamisperusteista pedagogiikkaa.

Hellström (2008, 296) määrittelee pedagogiikan tarkoittamaan tapaa, jolla opetus järjestetään ja tuon tavan näkemyksellisiä perusteita. Makrotasolla (valtio ja kunnat) pedagogiikka tarkoittaa siis koulutusjärjestelmäratkaisuja, mesotasolla (koulut) koulun tapaa järjestää opetusta ja mikrotasolla (opettajat) opettajan tapaa järjestää luokkansa opetus. Käsite osaamisperusteisuus voidaan ammatillisessa koulutuksessa määrittää tarkoittamaan koulutusta, jossa osaamistavoitteet ja niiden arvioinnin kriteerit on selkeästi määritelty ja tutkinto suoritetaan osaamisen näyttöinä aidoissa työelämän ympäristöissä. Osaamisperusteinen koulutus alkaa olemassa olevan osaamisen tunnistamisella ja tunnustamisella. Puuttuvan osaamisen hankkimiseksi suunnitellaan tarkoituksenmukaiset osaamisen hankkimisen tavat. (Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu 2018, 15.) Käytännössä ja ytimekkäimmillään osaamisperusteinen pedagogiikka tarkoittaa siis tapaa järjestää ammatillista koulutusta siten, että koulutusta annetaan ja osaamista hankitaan vain osaamisvajeeseen.

Toiminnan uudistaminen edellyttää aina ajattelutavan muutosta. Suurimman muutoksen uudenlaisen koulutuksen järjestämiseksi tuleekin tapahtua niin koulutuksen

järjestäjän henkilökunnan kuin opiskelijoiden asenteissa ja ajattelussa. Uudenlaisen ajattelutavan luominen vaatii aikaa sekä yhteistä ymmärrystä siitä, mitä me olemme tekemässä. Työn tilaajana toimiva Koulutuskeskus Brahe uudisti strategiansa vuosille 2016-2020. Strategian toiminnallistamiseksi valittiin viisi pääteemaa, joita ovat seuraavat: 1) taloudellinen kannattavuus, 2) laatutyö ja kehittäminen, 3) osaamisperusteinen, laadukas ja vaikuttava koulutus, 4) verkostoilla tuloksia ja uusia kokeiluja ja 5) asiakas toiminnan ytimessä. Näiden viiden pääteeman mukaiseen käytännön kehittämistyöhön perustettiin opettajista koostuvat kehittämistiimit. Kehittämistiimejä ovat Taitaja-tiimi, Työelämä- ja yrittäjyystiimi, Uudet digitaaliset ratkaisut -tiimi, Osaamisperusteinen pedagogiikka -tiimi sekä KV-tiimi. Tämän opinnäytetyön keskeisenä toimintaympäristönä toimi Osaamisperusteinen pedagogiikka -kehittämistiimi. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tukea tiimiä sille asetetussa tavoitteessa luoda yhteinen ajattelumalli osaamisperusteisesta pedagogiikasta sekä tukea koulutusaloja tuottamaan konkreettisia työkaluja osaamisperusteisuuden ja henkilökohtaisten oppimispolkujen toteuttamiseen.

Heti kehittämistyön alkumetreillä kiinnostuin kuitenkin myös siitä, miten ammatillisen koulutuksen henkilöstö kokee tämän merkittävän muutoksen. Varsinaisen työelämän kehittämistehtävän lisäksi tarkastelen siis tässä opinnäytetyössä myös Koulutuskeskus Brahen henkilöstön kokemuksia muutoksesta. Tarkastelen kokemuksia toimintatutkimuksellisesti keräämiäni havaintopäiväkirjojen sekä henkilökunnan minulle tuottamien kirjallisten vastausten pohjalta. Kehittämistehtävän toteutuksessa muodostuneita Muutoksen syklejä ja henkilöstön kokemuksia ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanon ensimmäisestä vuodesta voidaan hyödyntää sekä ammatillisen koulutuksen edelleen kehittämisessä että muissakin muutoksen edessä olevissa organisaatioissa. Opinnäytetyön ollessa nimenomaan yhteisöpedagogi (YAMK) -kehittämistehtävä, sen kantavana teemana toimivat muutoksen ja onnistuneen muutosprosessin lisäksi yhteisöt ja yhteisöllisyys.

1.1 Kehittämistehtävä

Alun perin tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tuottaa Koulutuskeskus Brahen yhteinen ajattelumalli osaamisperusteisesta pedagogiikasta. Lisäksi työn tuloksena syntyivät Muutoksen syklit, joiden avulla reformin tuomia muutoksia toimeenpantiin joulukuusta 2017 tammikuuhun 2019. Muutosprosessin onnistumisia ja haasteita on kuvattu toimintatutkimuksellisesti tekemiäni havaintojen sekä henkilöstön tuottamien kirjallisten vastausten pohjalta. Kehittämistyö on siis edennyt Muutoksen syklien mukaisesti reilun vuoden ajan. Kevään 2018 ajan syventävä kehittäjä minussa oli kuitenkin tyytymätön. Koin, että käsissäni on jotain, josta en aivan saa kiinni. Kehittämistehtävä oli kyllä toteutumassa, mutta jotain oli jäämässä puuttumaan. Lopputulos tuntui jo ennen, kuin sitä olikaan, lattealta ja kylmältä. Syksyllä 2018 istuin Työtä ja osaamista! -seminaarissa kuuntelemassa Arman Alizadin luentoa. Minut pysäytti yksi Alizadin lause: *”Kysy itseltäsi, haluatko suorittaa vai haluatko vaikuttaa?”* Minä haluan vaikuttaa. Haluan myös ymmärtää. Huomasin, että haluan antaa henkilöstölle mahdollisuuden tulla kuulluksi. Haluan tuoda tähän hetkittäin jopa suorituttamiselta maistuvaan muutosprosessiin inhimillisen näkökulman henkilöstön kokemusten kautta. Kokemusten kerääminen ja tulkinta vastaa myös oman asiantuntijuuteni syventymiseen. Jatkossa voin sanoa yhteisöpedagogi YAMK -koulutuksen saaneena ja muun muassa tämän kehittämistehtävän avulla asiantuntijuuttani syventäneenä, että ydinkompetensiansiani on nimenomaan erilaisten yhteisöllisten prosessien johtaminen ja kehittäminen. Jatkossa osaan entistä paremmin käyttää, soveltaa ja luoda uusia erilaisia kehittämismenetelmiä, jotka edesauttavat työyhteisöjen yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja hyvinvointia. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017, 21.)

Halusin siis ymmärtää käynnissä olevaa muutosta syvemmin. Syvemmän ymmärryksen luomiseksi järjestimme Osaamisperusteinen pedagogiikka -kehittämistiimille työpajan, jossa pyysin sen jäseniä kirjoittamaan minulle kokemuksia kuluneelta vuodelta. Olen itse osa tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota ja näin ollen hyvinkin tietoinen henkilöstön ajoittaisesta jopa ahdistuneesta ilmapiiristä. Halusin kerätä kokemuksia kirjallisina vastauksina kahdesta syystä. Koska olen osa tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota, en usko, että olisin haastatteleamalla saanut riittävän rehellisiä vastauksia. Toisekseen kirjoitetut kertomukset ovat hyvin inhimillisiä: ne kertovat usein

enemmän, kuin kuuntelemalla olisin pystynyt huomaamaan. Lopulta opinnäytetyöni vastaa siis tilaajan antamaan kehittämistehtävään, mutta myös antaa henkilöstön kokemusten tulkinnan kautta sille syvyyttä.

Tämä opinnäytetyö on raportoitu kuvaamalla siihen liittyvä kehittämistehtävä, tietoperusta sekä kehittämisprosessin kulku Muutoksen syklejä noudatellen. Tuloksina esitän Koulutuskeskus Brahelle syntyneen yhteisen ajattelumallin osaamisperusteisesta pedagogiikasta (liite 5.), Muutoksen syklit -mallin (kuva 2.), tulkintani ja johtopäätökseni henkilöstön kokemuksista muutosprosessista (luku 5.1) sekä myös henkilöstön tunteille tilaa antavat karikatyyrikertomukset vuoden 2018 kulusta (luku 5.2). Yhteinen ajattelumallimme osaamisperusteisen pedagogiikan toteuttamisesta on vapaasti kaikkien koulutusorganisaatioiden käytössä. Muutoksen syklit -malli toteutusvinkkeineen (luku 6.2) taas palvelee kaikkia muutoksen edessä olevia työyhteisöjä muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen tukena. Henkilöstön kokemusten tulkinnan sekä niistä tehtyjen johtopäätösten toivon tuovan käytännön työelämä tietoa yleiseen keskusteluun ja nostavan työyhteisöimme hiljaista tietoa edelleen kehittämisen tueksi sekä meillä että muissa työyhteisöissä (vrt. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 47). Käytännössä toivon tulosten välittävän kaikille työyhteisöille viestin siitä, että muutos on aina yhteisöllinen prosessi, joka onnistuakseen vaatii koko yhteisön aktiivisen osallistumisen ja toimijuuden. Karikatyyrikertomusten toivon muistuttavan yhteisöllisen vuorovaikutuksen sekä tunteiden huomioimisen tärkeydestä.

1.2 Toimintaympäristön kuvaus

Suomalaisen ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista sekä vastata työelämän osaamistarpeisiin. Ammatillinen koulutus edistää työllisyyttä ja yrittäjyyttä sekä antaa opiskelijoille ammattitaidon saavuttamiseksi tarpeellisia tietoja ja taitoja. Lisäksi ammatillinen koulutus tukee opiskelijoiden elinikäistä oppimista, kehitystä hyväksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa tarpeellisia tietoja ja taitoja jatko-opintoihin, harrastuksiin ja persoonallisuuden kehittämiseen. (Opetushallitus 2018a.) Ammatillisia tutkintoja ovat perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot. Tutkintoon johtamattomana koulutuksena voidaan järjestää myös

ammattilliseen peruskoulutukseen valmentavaa koulutusta (VALMA) sekä työhön ja itseenäiseen elämään valmentavaa koulutusta (TELMA). Ammatilliseen tutkintoon tähtäävää koulutusta järjestävät ammatilliset oppilaitokset, erityisoppilaitokset ja kansanopistot. Jokaisesta ikäluokasta noin 45 prosenttia aloittaa ammatillisessa peruskoulutuksessa joko peruskoulun tai ylioppilastutkinnon jälkeen. (Opetushallitus 2018b.) Suomalaisessa tutkintojärjestelmässä ammatillisia tutkintoja on 1.1.2019 alkaen 164 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017).

Suomalainen ammatillisen koulutuksen järjestelmä on lähtenyt kehittymään toisen maailmansodan jälkeen. Ennen tätä ammatillinen koulutus on ollut hyvin rajallista. Suomalainen yhteiskunta oli pitkään perustunut maatalouteen ja useimmat ovat oppineet ammattinsa jokapäiväisessä työssä. Vuoden 1945 jälkeen sotakorvausten vauhdittama teollisuuden nousu toi kuitenkin mukanaan tarpeita uusille ammattiteille. Talouden nousun lisäksi ammatillisen koulutuksen odotettiin vastaavan teollistuvan yhteiskunnan ja kasvavan muuttoliikkeen haasteisiin, kuten suojaamaan nuoria köyhyydeltä ja syrjäytymiseltä. (Stenström & Virolainen 2018, 102–104.)

1960-luvulla ammatillisen koulutuksen laajentuminen keskitettiin valtion hallinnolle ja 1960–1970-luvuilla ammattikoulujen määrä lisääntyikin huomattavasti. 1980-luvulla ammatillisessa koulutuksessa siirryttiin keskiasteen koulunuudistuksen myötä uuteen vaiheeseen. Koulutuksen organisointi ja toimintamallit muuttuivat samalla, kun ammatillisen koulutuksen tehtävää työläistaustaisten oppilaiden kouluttajana pyrittiin laajentamaan kaikista yhteiskunta luokista tulevien nuorten kouluksi. Laki ammatillisesta koulutuksesta astui voimaan 1987. Laki antoi ammatillisen koulutuksen käyneille jatkoopintokelpoisuuden korkeakouluihin. (Laukia 2014; Stenström & Virolainen 2018, 104–105, 109.)

Eurooppalaistuminen ja globalisaatio toivat oman haasteensa myös ammatilliseen koulutukseen 1990-luvulla. Ammatillisen koulutuksen ja työelämän yhteistyötä lisättiin ja erilaisia koulutusratkaisuja kokeiltiin. Tavoitteena oli mahdollistaa ammatillisen koulutuksen käyneiden kilpailukykyisyys myös kansainvälisillä työmarkkinoilla. (Stenström & Virolainen 2018, 109–110.) Opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisi vuonna 2002 muis- tion, jossa todetaan ammatillisen koulutuksen keskeisenä haasteena olevan

aikaisempaa heterogeenisemmat ja monikulttuurisemmat opiskelijaryhmät sekä aiempaa suuremmat erot opiskelijoiden oppimisvalmiuksissa ja opintomenestyksessä. Muistion laatinut työryhmä pitää tärkeänä, että *”ammattillisena peruskoulutuksena suoritettaviin tutkintoihin liitetään näyttöön perustuva osoitus ammatillisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tämän lisäksi säännöksiä ja ohjausta tulisi täsmentää muun ohella siten, että korostettaisiin koulutuksen järjestäjien velvollisuutta järjestää ammatillisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävä määrä opetusta ja ohjausta, opinto-ohjausta sekä tukiopetusta, tiedottaa opiskelijoille käytettävistä opetusjärjestelyistä, opintojen hyväksilukemista kehitettäisiin siten, että se mahdollistaisi myös opiskeluajan lyhentämisen, kaikille opiskelijoille laadittaisiin henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma, opetuksen järjestämismuotoja koskevat käsitteet määriteltäisiin säännöksissä ja opetusjärjestelyjä monipuolistettaisiin mm. verkko-opetuksen ja simulaatioiden avulla.”* (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2002.) Kuulostaa ainakin minun korviini hyvin tutulta. Nykyisen ammatillisen koulutuksen reformin juuret ovat siis pitkällä, ainakin 16 vuoden takana.

Käsilläämme oleva ammatillisen koulutuksen reformi on yksi Sipilän (2015–2019) hallituksen kärkihankkeista. Reformissa uudistetaan ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää sekä järjestäjä rakenteita. Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta sekä laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistyivät 1.1.2018 laiksi ammatillisesta koulutuksesta. Uudessa laissa keskeisenä lähtökohdana ovat asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus. Reformin tarkoituksena on myös lisätä työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä purkaa sääntelyä. (Opetushallitus 2018c.)

Ammatillista koulutusta on välttämätöntä uudistaa, koska koulutuksen järjestäjillä on käytettävissä koulutukseen aiempaa vähemmän rahaa. Vielä suurempana uudistumisen syynä ovat kuitenkin työelämän muuttuvat tarpeet. Jatkovasti kiihtyvällä tahdilla vanhoja ammatteja katoaa ja uusia syntyy. Teknologia kehittyy ja opiskelijoiden tarpeet ovat entistä yksilöllisempiä myös ansaintalogiikoiden uudistuessa. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa, jota uudistetaan läpi työuran. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.) Ammatillisen koulutuksen on siis pystyttävä

tarjoamaan työelämälle osaavaa työvoimaa, jolla on ajanmukaiset työelämätaidot, muun muassa kyky mukautua muuttuvassa työelämässä.

Käytännössä ammatillisen koulutuksen reformi tarkoittaa koulutuksen järjestäjälle rajaitojen kaatumista aikuis- ja nuorisokoulutuksen välillä siirryttäessä yhteen yhtenäiseen lainsäädäntöön. Reformi myös lisää koulutuksen järjestäjän toimintavaltaa sekä vähentää byrokratiaa. Rahoituksen osalta siirrytään entistä enemmän vaikuttavuuteen kannustavaan rahoitukseen, jossa painottuvat opiskelijoiden eteneminen opinnoissaan (suoritettut tutkinnon osat), opiskelijoiden valmistuminen sekä sijoittuminen työelämään tai jatko-opintoihin valmistumisen jälkeen. (Emt.)

Opiskelijoille reformi tuo mukanaan entistä henkilökohtaisemman tavan hankkia osaamista. Jokaiselle opiskelijalle laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS), jonka mukaan opinnot etenevät. Koulutuksen järjestäjällä on myös velvollisuus tunnistaa ja tunnustaa opiskelijan aikaisemmin hankkima osaaminen, jolloin koulutusta järjestetään vain osaamisvajeeseen. Jatkossa kaikki osaaminen osoitetaan näytöissä. Näistä syistä tutkintojen tuoman osaamisen hankkimisajat ovat yksilöllisiä. Tutkinnot ovat jatkossa myös entistä laaja-alaisempia. Tämä lisää opiskelijan valinnan mahdollisuutta sekä osaamisen painottamista omien vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden mukaan. Tutkintouudistuksen myötä 1.1.2019 jälkeen ammatillisten tutkintojen määrä on supistunut 351:stä 164:ään (emt.).

2 KEHITTÄMISEN MENETELMÄT JA TUTKIMUKSELLINEN VIITEKEHYS

Kuvaan opinnäytetyössäni Koulutuskeskus Brahessa toteutettua ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanoa sekä sen mukanaan tuomaa muutosta. Muun muassa toimintatutkimuksen elementtejä sekä eri muutosparadigmoja hyödyntäen olen luonut Muutoksen syklit (kuva 2.), joiden avulla käytännön kehittämistyötä tehtiin yhdessä henkilöstön kanssa vuoden 2018 ajan. Kehittämistyön tulokset on saavutettu hyödyntämällä sekä toimintatutkimuksen että narratiivisen tutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksella ja kerronnallisella eli narratiivisella tutkimuksella on paljon yhteistä. Koska

toimintatutkimus etenee ajassa, sen raportointiin sopii juonellinen tarina, joka etenee vaihe vaiheelta. Sekä toimintatutkimuksessa että narratiivisessa tutkimuksessa osallistujien kokemukset pyritään kuvaamaan mahdollisimman autenttisine. (Heikkinen & Rovio 2008, 117.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön tuloksina esitetään henkilöstön kokemuksia muutosprosessista sekä niistä tehtyjä johtopäätöksiä edelleen kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittäminen. Se on saanut alkunsa organisaatiomme kehittämistarpeesta (ammattillisen koulutuksen reformiin vastaaminen). Tutkimuksellisenä kehittämistyönä tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ole vain kuvata tai selittää läpi käymäämme muutosprosessia, vaan pyrkimyksenä on etsiä kehitettävillä asioilla parempia ratkaisuja ja viedä asioita eteenpäin. Lisäksi tavoitteena on tuottaa uutta tietoa opettajien kokemuksista ammattillisen koulutuksen reformin toimeenpanosta. Tutkimuksellisuus ilmenee tässä kehittämistyössä sekä sen tuloksissa lisäten niihin järjestelmällisyyttä, analyyttisyyttä ja kriittisyyttä. Esimerkiksi henkilöstön kokemukset eivät olisi tutkimuksellista tietoa ilman niiden kriittistä tarkastelua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19–21.)

Kehittämistehtäväni kysymykset ovat:

- 1) Millaiset asiat henkilöstö on kokenut merkityksellisiksi muutosprosessin onnistumisten ja haasteiden kannalta?
- 2) Millainen muutosprosessi on henkilöstön itsensä kertomana?

2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on käytäntöön suuntautuva laadullinen tutkimusstrategia, jonka avulla pyritään hakemaan muutosta tutkittavaan todellisuuteen, vallitseviin käytäntöihin tai ratkaisemaan erilaisia ongelmia. Oleellista toimintatutkimuksessa on käytännössä toimivien ihmisten aktiivinen osallisuus tutkimuksessa sekä koko prosessin yhteisöllisyys. (Kuula 1999, 19, 218–219.) Toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa siis samanaikaisesti sekä tutkitaan että pyritään yhdessä tutkimuskohteen jäsenten kanssa muuttamaan tutkimuksen kohteeksi määritellyjä käytäntöjä. Tunnusomaista on

pyrkimys saavuttaa toiminnan kehittämisen ja tutkimuksen samanaikaisuudella välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Ensisijaisena tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa: näin ollen tutkimus on perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi. Tutkijan ja tutkimuskohteena olevan yhteisön yhteistyön sekä käytännön ongelmaratkaisun ja muutospyrkimyksen lisäksi toimintatutkimukselle tyypillistä on tutkimuksen syklisyys. (Heikkinen 2010b, 214–215, 220, 223.)

Työelämän toimintatutkimukseksi määritellään sekä organisaatioiden tutkimus että palvelujärjestelmien tutkimus sen suuntautuessa työyhteisöihin ja niiden asiakkaisiin järjestelmänä. Työelämän toimintatutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, että toimintatutkimuksellisella kehittämishankkeella voidaan itse toiminnassa tuottaa uutta tietoa ja keinoja, joilla tutkimuksen kohteena oleva organisaatio voi kehittyä. Oletus siis on, ettei onnistunutta muutosta tehdä pelkästään retorisella kehittämisellä, sanallisella tai kirjallisella suunnittelulla, vaan tarvitaan toiminnallisia kokeiluja uudenlaisen työn tekemisestä. Toisena oletuksena lähdetään siitä, että muutosmahdollisuuksien tutkiminen on mahdollista reflektion kautta murrettaessa vanhan työn rutiinit ja käytännöt. (Kuula 1999, 12, 219.) Olennaista työelämän toimintatutkimuksessa on kaikkien tasa-arvoinen mahdollisuus osallistua muutos- tai kehittämisprosessiin. Tavoitteena on siis luoda mahdollisimman vapaa ja avoin keskustelu, jossa uusia ratkaisuja haetaan. (Heikkinen 2010b, 218.)

Toimintatutkimusta on kuvattu käytännönläheiseksi lähestymistavaksi, jossa on niukasti teoreettisia työkaluja. Kuulan (1999, 224–225) mukaan toimintatutkimuksen valinta tutkimukselliseksi lähestymistavaksi ei sinänsä vielä tee tutkimuksesta tieteellistä tai epätieteellistä. Tutkimustulosten mielenkiintoisuutta ei voi taata tutkimuksellisen lähestymistavan valinnalla. Yksi syy toimintatutkimuksen ”epätieteellisyyden arvosteluun” voi piillä siinä, että tutkimuksen ollessa intensiivisimmillään tutkijan työskentely tähtää ensisijaisesti käytännön ongelmanratkaisuun tai muutosprosessiin, ei niinkään tieteellisten julkaisujen tuottamiseen. Toimintatutkimuksessa keskitytään konkreettiseen muutostavoitteeseen myös tiedon analysoinnin vaiheessa.

Opinnäytetyöni tutkimusstrategia sisältää toimintatutkimuksen piirteitä, koska kyseessä on organisaation muutosprosessin läpivieminen yhdessä henkilöstön kanssa.

Tavoitteena oli muutosprosessin aikana löytää uusia toimintamalleja ja käytäntöjä ammatillisen koulutuksen reformin tuomien muutosten käyttöönottamiseksi. Valitsin kommunikatiivisen toimintatutkimuksen, koska tarkoitukseni oli keskittyä nimenomaan työyhteisön jäsenten aktiiviseen osallisuuteen ja vuorovaikutukseen. Tavoitteena siis oli kommunikaation ja osallisuuden avulla lisätä muutoksen aikaansaamisen positiivisia vaikutuksia. Tavoitteena oli kerätä työyhteisön jäsenten olemassa oleva kokemus, taito, tieto ja äly demokraattiseen dialogiin, jossa yhteinen parempi tieto mahdollistaa tehokkaamman ja paremman toiminnan sekä uudet innovatiiviset ratkaisut. (Kuula 1999, 23, 92–93, 98, 112.)

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kommunikatiivisen toimintatutkimuksen keinoin aktiivoida työyhteisön jäsenet pohtimaan ratkaisuja. Oma asiantuntijuuteni on toki toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa ja sen muutoksessa, mutta myös kehittämisprosessissa sekä erilaisissa ryhmätyömenetelmissä, joiden avulla pyrin saamaan työyhteisön jäsenet diagnosoimaan itse käsillä olevat ongelmat sekä etsimään niihin käytännössä kokeiltavia ratkaisuja. Tämä opinnäytetyö perustuu toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti sekä tutkijan että tutkittavien yhteiseen aktiiviseen osallistumiseen, toimijuuteen ja vastuuseen. (Kuula 1999, 116–117, 125.)

Varmuuden toimintatutkimuksellisten elementtien valinnasta opinnäytetyöni tutkimusstrategiaksi antoi Heikkisen (2010b, 227) selkeä listaus siitä, mistä tiedän, olenko tekemässä toimintatutkimusta? *Jos toimin yhteisössä, jossa yksilöt pohtivat (~reflektoiivat) ja kehittävät työtään, analysoivat, kuinka toiminta on historiallisesti kehkeytynyt nykyiselleen, kehittelevät vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteisen saavuttamiseksi, tuottavat toiminnasta uutta tietoa (~teorioita), jonka pätevyyttä arvioidaan keskustelemalla siitä, kokeilemalla sitä käytännössä sekä rinnastamalla sitä aikaisempaan tietoon (~teorioihin), julkistavat kokemuksiaan ja niihin liittyvää tietoa myös yhteisön ulkopuolella, teen toimintatutkimusta.*

Tämän listauksen valossa voin siis hyvillä mielin todeta, että tutkimusstrategian valintani on ollut oikea. Puhtaasti toimintatutkimukseksi opinnäytetyötäni ei kuitenkaan sen lyhyehkön aikajänteen vuoksi voi väittää. Muutosprosessi ehtii vuoden aikana täyttää toimintatutkimukselle tyypillisen spiraalimaisen etenemisen ensimmäisen vaiheen,

mutta tässä ajassa emme vielä ehtineet palata kertyneiden kokemusten myötä varsinaiseen edelleen kehittämiseen.

2.2 Narratiivinen tutkimus

Narratiivisuuden sanatarkka suomennos on kerronnallisuus. Usein sitä kutsutaan myös väljemmin tarinallisuudeksi. Narratiivisessa tutkimuksessa tutkija voi analysoida kertomuksista koostuvaa aineistoa tai tuottaa aineistosta kertomuksia. Kun kertomukset ovat aineistoa, puhutaan narratiivien analyysistä, ja kun tarkoituksena on tehdä tutkimuksesta kertomus, puhutaan narratiivisesta analyysistä. Toimintatutkimuksellista näkökulmasta kertomus ja tarina erotetaan toisistaan. Tarina on ajassa etenevä tapahtumasarja, josta voidaan tuottaa erilaisia kertomuksia. (Heikkinen & Rovio 2008, 117–118.) Tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksessa tarina on muutosprosessi, jonka lisäksi analysoin havaintopäiväkirjojani ja henkilöstön kokemuksiin pohjaavia kirjallisia vastauksia nostoen niistä työn tuloksena henkilöstön merkitykselliseksi kokemia teemoja muutosprosessin onnistumisista ja haasteista. Aineisto tuotti myös fiktiiviset karikatyyrikertomukset muutoksesta.

Narratiivisessa tutkimuksessa kertomukset nähdään tapana ymmärtää omaa elämää sekä tehdä oman elämän tapahtumat merkityksellisiksi. Kerrontaan perustuvaa narratiivista aineistoa ovat kokemuskirjeiden tyyppiset vapaat kirjalliset vastaukset, joissa tutkittaville annetaan mahdollisuus kertoa asiasta omin sanoin. (Heikkinen 2007, 142, 147.) Vapaamuotoiset kirjalliset vastaukset toimivat siis kertomuksina muutosprosessista, josta ne välittävät ja tuottavat tietoa. Konkreettisenä tutkimuksen työkaluna kirjallisten vastausten tuottama aineisto voi myös auttaa tutkimukseen osallistuvia ymmärtämään paremmin tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sekä sen välisiä yhteyksiä (Hirsjärvi 2008, 213).

Narratiivinen tutkimus eroaa perinteisistä laadullisista tutkimuksista siinä, ettei tietoa kerätä valmiiksi jäseneltyjen haastattelukysymysten tai kyselylomakkeiden avulla, vaan huomio keskittyy ihmisten autenttisiin kertomuksiin. Merkityksenanto ei siis perustu pelkästään tutkijan sanoihin ja ajatteluun, vaan tutkimuksessa pyritään tutkijan ja

tutkittavien yhteisen merkityksen luomiseen. Narratiivisen tutkimuksen sekä toimintatutkimuksen voidaan ajattelutapoina nähdä olevan hyvin lähellä toisiaan. Niinpä narratiivien eli kirjallisten vastausten käyttö tukee hyvin toimintatutkimuksellisia piirteitä omaavaa tutkimusstrategiaani. (Heikkinen 2007, 155–156.) Käytännössä päädyin jäsentämään henkilökunnalta pyytämiäni kirjallisia vastauksia apukysymyksin. Tässä tapauksessa kyse ei siis ole täysin vapaista kirjallisista vastauksista, jolloin aineistonkeruumenetelmäni voi katsoa sisältävän narratiivisen tutkimuksen piirteitä.

2.3 Havainnointi ja kirjallinen aineisto

Teemme arkielämässämme jatkuvasti havaintoja. Tieteessä havaintoja tehdään pyrki- myksenä kerätä aineistoa jonkin ongelman tai ilmiön eri tekijöistä. Tutkimuksen aineis- ton keruuseen perustuvassa havainnoinnissa voidaan erottaa toisistaan asteita totaa- lisesta piilohavainnoista osallistuvaan havainnointiin. Havainnoinnin asteet liittyvät sekä tutkijan rooliin että havainnointimahdollisuuksiin. (Grönfors 2010, 154, 159.) Käy- tin tämän kehittämistyön havainnoinnissa toimintatutkimukselle tyypillisiä osallistuvan ja osallistavan havainnoinnin tutkimusotteita keräten havaintoni havaintopäiväkirjoihin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 94–95) mukaan osallistuva ja osallistava havainnointi ovat toimintatutkimukselle tyypillisiä, kun kehittäjä ja tiedonkerääjä on aktiivinen vai- kuttaja työn etenemisessä. Näiden kahden havainnointitavan välillä ei ole suurtakaan eroa. Erona voidaan nähdä kuitenkin se, että osallistavassa havainnoinnissa painote- taan yhteisten asioiden hoidon aspektia tiedon tuottamisessa. Osallistava havainnointi arvostaa osallisten kokemukseen perustuvaa tietoa ja erilaisia näkökulmia toiminnan muodostuessa vuorovaikutuksen ja yhteistyöprosessien kautta. Lähtökohtana toimii psykologinen totuus siitä, ettei ihmistä voi opettaa pakolla, vaan ajattelua laajennetaan molemminpuolisella vuorovaikutuksella. Täydellisestä osallistumisesta käsin tehtävä havainnointi on suhteellisen harvinainen tutkimuksen muoto. Menetelmän valintaa puoltaa kuitenkin luonnollinen roolini työyhteisön jäsenenä. (Vrt. Grönfors 2010, 161.)

Havainnointi on aineistonkeruutapana suuritöinen. Tästä huolimatta päädyin havain- nointiin muun aineistonkeruun rinnalla, koska koen, että havainnoimalla kerätyllä ai- neistolla oli mahdollista laajentaa kirjallisten vastausten tuottamaa aineistoa, ikään

kuin lisätä ilmiön tarkastelussa lihaa luiden ympärille. Havainnoimalla kerätty aineisto mahdollistaa myös muun muassa tunteiden hyödyntämisen ilmiön tarkastelussa, kun aineistonkeruun apuna ovat myös tutkijan kuulo ja näkö. (Grönfors 2010, 158–159, 161.)

Yksi yleinen tapa tutkimuksellisen aineiston keräämiseen havainnoinnin avulla on havaintopäiväkirjan käyttö. Havaintopäiväkirjaan kirjataan välittömästi havainnointitilanteen jälkeen keskeiset havainnot konkreettisina faktoina sekä omat kokemukset, ajatukset ja alustavat tulkinnat. Havaintopäiväkirjaa käytettäessä on syytä yksilöidä havaintosuunnitelmaan se, mihin havainnoissa ja muistiinpanoissa keskitytään. Ilman tarkempaa suunnitelmaa päiväkirja voi helposti jäädä arkihavaintojen sekä epäluotettavien mielikuvien tasolle. (Toikko & Rantanen 2009, 144–145.) Grönforsin (2010, 165) mukaan tarvitaan ainakin kahdenlaisia muistiinpanoja. Ensiksikin voi olla varsinaiseen vuorovaikutukseen keskittyviä merkintöjä, joissa kirjataan muun muassa osallistujat, mitä he tekivät tai sanoivat ja miten muut reagoivat näihin. Toiseksi on tärkeää kirjata myös kontekstitietoja kuten kellonaika sekä muita olosuhdetekijöitä, jotka voivat vaikuttaa vuorovaikutukseen. Kun nämä seikat on aineistokeruuvaiheessa pidetty havaintopäiväkirjan muistiinpanoissa erillään, on niitä mahdollista käsitellä erillään myös analysointivaiheessa.

Käytän opinnäytetyöni aineiston keruussa havainnoinnin lisäksi vapaasti kirjoitettuja kirjallisia vastauksia. Pyysin kirjallisia vastauksia apukysymyksiä sisältävillä lomakkeilla (liite 1. Kirjalliset kysymykset/kehittämistiimin jäsenet sekä liite 2. Kirjalliset kysymykset/muut opettajat). Apukysymykset koskivat muun muassa ympäristöä ja tapahtumien kulkua (Mitä tapahtui? Mitä tehtiin? Ketkä tekivät?), vastaajan omia kokemuksia muutosprosessista (Miltä tuntui? Oma kokemukseni? Missä onnistuttiin? Mikä haastoi?) sekä vastaajan osaamista ja taitoja (Minkälaiset taidot, valmiudet tai osaamiset auttoivat minua tämän muutosvaiheen toteuttamisessa? Mitä taitoja, osaamista ja valmiuksia olisin tarvinnut?).

Päädyin kirjallisiin vastauksiin, koska havainnointi yksin olisi jättänyt aineiston ohueksi tehden analysoinnista haastavaa. Haastattelua en valinnut aineiston keruumenetelmäksi, koska pidän haastattelujen tekemistä tässä yhteydessä eettisesti sekä

kehittämistyön luotettavuuden kannalta ongelmallisena. Koska olen kiinteä osa kehittämistyön kohteena olevaa työyhteisöä, en usko, että olisin saanut haastatteluissa niin rehellisiä vastauksia kuin voin anonyyminä kirjoitetuista vastauksista saada. Kokemuskirjeiden tyyppiset vapaasti kirjoitetut vastukset voi löyhästi nähdä narratiivisena tutkimuksen lähestymistapana. Tiedotin organisaation henkilöstöä tutkimuksesta sähköpostitse lähettämälläni tutkimustiedotteella ennen havaintopäiväkirjatyöskentelyn aloittamista keväällä 2018 sekä jakamalla tutkimustiedotteen uudelleen kirjallisia vastauksia pyytäessäni tammikuussa 2019. Näissä yhteyksissä henkilöstön oli mahdollista ilmoittaa, ettei halua olla havainnoinnin kohteena sekä jättää vastaamatta kirjoituspyyntöön. Avaan työn luotettavuutta sekä eettisiä kysymyksiä tarkemmin luvussa 6.1.

Kokemuksia analysoidessani huomasin, että kirjallisten vastausten aineisto oli osittain negatiivissävytteisempää kuin havaintopäiväkirjojeni aineisto. Tässä kohtaa pohdin sitä, oliko päätös kirjallisista vastauksista haastattelujen sijaan oikea niiden tuottaessa rehellisempiä vastauksia, vai antoiko kirjallisesti vastaaminen mahdollisuuden ”oksentaa” paha olo pois ilman, että pystyin esittämään tarkentavia kysymyksiä onnistumisista. Eräs vastaaja totesikin tiimin kokouksessa kirjoittamiensa kokemusten jälkeen; *”Tämä oli hyvä juttu, oikein terapeutin kokemus.”* (Havaintopäiväkirja, jatkossa viitataan Hpk) Lopulta olen kuitenkin sitä mieltä, että sekä havaintopäiväkirjoina että kirjallisina vastauksina kerätty aineisto tukivat toisiaan antaen kattavamman kuvan henkilöstön kokemuksista kuin kumpikaan aineistonkeruutapa olisi yksinään voinut antaa.

Aineistonkeruun kohderyhmänä toimii Koulutuskeskus Brahen opetus- ja ohjaushenkilöstö. Kohderyhmän koko on 84 sisältäen lehtorit, pää- ja sivutoimiset tuntiopettajat sekä ammatilliset ohjaajat. Aineistona toimivat havaintopäiväkirjat koskevat koko kohderyhmää. Kirjallisia vastauksia olen pyytänyt harkinnanvaraisesti 27 lehtorilta tai päätoimiselta tuntiopettajalta. Vastauksia sain 24, eli lähes kolmannekselta kohderyhmästä. Vastaajista 14 on Osaamisperusteinen pedagogiikka -kehittämistiimin jäseniä ja 10 muuta opetushenkilöstöä. Osa (7) kehittämistiimin jäsenistä kirjoitti vastauksensa tiimin kokouksessa, jossa kirjoittamisen lomassa käytyjä keskusteluja olen kirjannut täydentävinä vastauksina havaintopäiväkirjaani. Osoitin kirjoituspyynnön tiimin kokouksesta poissaolleille tiimin jäsenille (7), sekä 13 muulle lehtorille tai päätoimiselle tuntiopettajalle. Harkinnanvaraisuus perustui siihen, että sain kirjallisesti tuotettujen

vastausten tuottaman aineiston kattamaan kaikki Koulutuskeskus Brahen yksiköt, osastot ja alat. Lehtoreille tai päätoimisille tuntiopettajille kirjoituspyynnöt osoitin siksi, että tässä vaiheessa vain he ovat osallistuneet kehittämistiimien toimintaan. Lehtoreiden tai päätoimisten tuntiopettajien määrä koko henkilöstöstä on 81%.

Vaikka kirjallisten vastausten määrä on varsin kattava (kattaen muun muassa kaikki alat) ja havaintopäiväkirjani koskevat koko kohderyhmää, en silti mielelläni puhuisi yleistettävyydestä. Aineiston ollessa näinkin kattava, voisin tietysti pyrkiä perustelemaan yleistettävyyttä määrittämällä kylläntymispisteitä. Koen kuitenkin, että puhuttaessa ihmisten kokemuksista on saturaation määrittäminen varsin hankalaa koska jokainen uusi kirjallinen vastaus kokemuksista olisi jälleen ainutlaatuinen. (Vilka 2014, 103.) Koen aineiston koon kuitenkin mahdollistavan kattavan vastaamisen kehittämiskysymykseen. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tämän voidaan katsoa olevan oikea vastaus aineiston määrälliseen riittävyyteen. (Vilka 2005, 126.)

Opetushallitus julkaisi 1.3.2019 selvityksen koskien siirtymien vaikutusta koulutuspolkujen eheyteen. Olin ehtinyt analysoida oman aineistoni ennen selvityksen ilmestymistä ja huomasin, että selvityksen tulokset ovat varsin samansuuntaiset oman aineistoni kanssa. Selvitys korostaa ammatillisten oppilaitosten voimavaroina oman organisaation ja työyhteisön osaamisen kehittämistä sekä uusina johtamiskäytäntöinä yhteisöllisyyden lisäämistä, henkilöstön osallistamista ja tiimityön hyötyjä. Selvityksen aineisto on kerätty koulutuksenjärjestäjävierailuina, joita tehtiin kaikkiaan 36 koulutuksenjärjestäjän luona, ja joissa ryhmäkeskusteluihin osallistui yhteensä 327 henkilöä. (Opetushallitus 2019; Vehviläinen 2019, 6, 16, 19.) Tässä selvityksessä kohderyhmän koko on jo varsin kattava. Koska tässä opinnäytetyössä esitetyt tulokset henkilökunnan kokemuksista ovat samansuuntaiset kansallisesti toteutetun selvityksen kanssa, katsen selvityksen tuovan luotettavuutta myös omalle opinnäytetyölleni.

2.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja narratiivinen analyysi

Kvalitatiivisen aineiston analysointi on luonteeltaan joko analyttistä tai synteettistä. Analyttistä analyysiä edustavat aineiston systemaattinen jäsentäminen ja luokittelu

eri teema-alueisiin. Tärkeintä on kuitenkin löytää koko aineistosta synteesiä luova teemaattinen kokonaisrakenne. Tarkoitus on siis välttää hajanaisuutta pyrkimällä tarkastelussa olevien teemojen kokonaisvaltaiseen käsittelyyn. Tästä näkökulmasta aineiston analysoinnin tavoitteena on löytää aineistosta keskeiset ydinkategoriat, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta. Aineiston analysointi voidaan rakentaa näiden ydinkategorioiden varaan. Tutkijan tehtävänä on myös löytää aineistosta keskeisimmät käsitteet, joiden valossa ja tutkimustehtävän kannalta epäolennainen voidaan karsia pois. (Kiviniemi 2007, 80.)

Tämän kehittämistyön aineiston analyysimenetelmänä olen käyttänyt aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Puhtaaksi kirjoitettuani samaan muotoon sekä havaintopäiväkirjani että kirjalliset vastaukset, lähdin perehtymään niihin yhtenä aineistona. Perehtymisen jälkeen pelkistin ja teemoittelin aineistoa etsien siitä samaa ilmiötä tai asiaa kuvaavia ilmauksia. Tämän jälkeen poimin aineistosta sen, mitä kustakin teemasta on sanottu. Etsin siis aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107, 122–123.)

Samaa asiaa tai ilmiötä kuvaavista lauseista rakensin teemakortiston (kuva 1.). Tässä vaiheessa tarkemmista kehittämiskysymyksistä olisi ollut hyötyä. Niiden kautta aineistoa olisi ollut sisältöorientoituneellakin lähestymistavalla helpompi lähteä pelkistämään ja teemoittelemaan. Aineiston periksiantamattomalla läpikäymisellä kykenin kuitenkin nostamaan aineistosta varsin yleisesti toistuvat teemat. Aineistosta eniten esille nousseet teemat ovat johdon tuki ja yhteiset ohjeet, yhteisön tuki ja tiimiopettajuus sekä oma osaaminen. Teemakortiston avulla lähdin tekemään ensimmäisiä tulkintoja ja johtopäätöksiä aineistosta. Pyrin siis tulkitsemaan aineistoa etsimällä tarkoituksia ja merkityksiä, joita kertojat kuvaavat. (Vrt. Kepanen 2018, 74–75; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 142–143.) Kun aineistossa esimerkiksi kerrotaan *”Kukaan koko oppilaitoksessa ei tiennyt miten edetään.”* (2) päätin sen liittyvän teemaan johdon tuki ja yhteiset ohjeet. Ensimmäinen tulkintani tästä teemasta oli vastaajien kokemus siitä, ettei johto kuule tai ymmärrä heitä. Koko teeman yhteinen johtopäätökseni taas on vastaajien kokemus turvallisuuden tunteen katoamisesta, tarve tuettuun viereltä ohjaamiseen sekä näin vastanneiden heikko resilienssi ja volitio.

Ote aineistosta	Teema/Johdon tuki ja yhteiset ohjeet	1. tulkinta	Johtopäätös
<i>"Johdolta ei riittävästä tukea!"</i>	Johdon tuki	Kokemus siitä, että johto ei kuule ja/tai ymmärrä	Turvallisuuden tunteen katoaminen
<i>"Kukaan koko oppilaitoksessa ei tiennyt miten edetään."</i>			Tarve viereltä ohjaamiseen
<i>"Ei tarpeeksi selkeää ohjeistusta"</i>	Yhteiset ohjeet	Epävarmuus	Resilienssin puute
<i>"Koko systeemi ajettiin sisään täydessä vauhdissa keskeneräisenä. Kunnan ohjeita ei ollut."</i>		Ymmärretäänkö iso kuva ja päämäärä?	Volition puute
<i>"Selkeitä ohjeita. Ei vain sitä, että opettajalle sanotaan, että se on teidän tehtävä osastolla ratkaista tulevat ongelmat. Vastuu on johtajilla viimekädessä."</i>			

Kuva 1. Esimerkki teemakortistosta.

Tuotin edellä kuvaamallani tavalla ensimmäiset tulkinnat ja johtopäätökset kaikista eniten esille nousseista teemoista. Tulkintani ja johtopäätökseni esitän luvussa 5.1. Pysin johtopäätöksilläni tukemaan sekä meidän että muiden muutoksen kanssa työskentelevien organisaatioiden kehittämistyötä. Johtopäätökseni ovat myös edelleen muokanneet Muutoksen syklejä, joiden hyödyntämiseen annan vinkkejä luvussa 6.2.

Fiktiivisten karikatyyrikertomusten tuottamisessa olen hyödyntänyt narratiivisen analyysin piirteitä. Narratiivisessa analyysissä tutkija tuottaa uuden kertomuksen aineistona olevien kertomusten pohjalta. Narratiivisessa analyysissä en kohdistu huomiota teemoitteluun, vaan konfiguroin aineiston pohjalta uudet kertomukset. Uudet kertomukset tuovat esiin aineiston keskeiset teemat, tässä tapauksessa tietoisesti kärjistetyksi, sekä lisäksi nostavat varsinaisten kehittämiskysymysten ulkopuolelta esiin uusia teemoja kuten yhtäaikaisena muutoksena tapahtuneen vuosityöaikaan siirtymisen. (Heikkinen 2010a, 149.)

Helmerin, Inkerin ja Veikon fiktiiviset kertomukset rakentuvat vuoden 2018 kokemuksille. Kertomuksissa kuvataan aluksi kevääseen 2018 sijoittunutta muutosprosessin

suunnittelu- ja ideointivaihetta sekä lopuksi syksyyn 2018 sijoittunutta muutoksen, eli ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanoa. Helmerin kertomukseen olen konfiguroinut aineistosta kaikkein muutosvastarintaisimmat, kyseenalaistavimmat ja epätoivoisimmat teemat. Veikko puolestaan on se muutoksen veturi, joka ottaa oma-aloitteisesti muutoksesta ja sen mahdollistamasta oman työn kehittämistä kaiken ilon irti. Inkerin kertomus on kaiken puolivälissä. Hän on periaatteessa innostunut muutoksen toimeenpanija, mutta tekemisessään epävarma kaivaten vierelleen ja tuekseen muita innostuneita tekijöitä.

Koen, että nämä uudet, fiktiiviset kertomukset antavat äänen henkilöstön tunnepohjaiselle maailmalle. Kun tuloksissa esitän henkilöstön kokemuksia rationaalisesti eniten esille nousseina teemoina, antavat kertomukset tilan myös tunteille. Tarkoitukseni ei ole narratiivisen analyysin avulla luoda tyypikertomuksia, vaan nimenomaan uusia, ääripäiden tunnemaailmoja kuvaavia kertomuksia, joiden toivon herättävän lukijassa mielikuvia. Kertomusten ei ole tarkoituskaan perustua paradigmaattisesti totuuteen, jolloin niitä olisi perusteltu väitelausein ja perusteluin, vaan narratiivisen muodon tarkoitus on sen todentunnussa. Toivon, että lukija eläytyy kertomuksiin sen kautta, mitä on itse kokenut. Narratiivisen todentunnun keskeinen sisältö onkin sen holistisessa tunnekokemuksessa. (Heikkinen 2010a, 150, 154.)

Tässä opinnäytetyössä esitetyt suorat lainaukset on poimittu joko henkilöstön kirjallisista vastauksista tai havaintopäiväkirjoistani. Kirjalliset vastaukset on numeroitu juoksevalla numeroinnilla, jonka mukaan vastaajat esitetään. Havaintopäiväkirjoista poimitut lainaukset on merkitty lyhenteellä Hpk. Näissä tapauksissa lainausten esittäjät eivät ole identifioitavissa samoin kuin kirjallisissa vastauksissa.

3 KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Avaan seuraavaksi työn teoreettisena viitekehyksenä yhteisön ja yhteisöllisyyden käsitettä sekä muutosta ja onnistunutta muutosprosessia kolmen muutosparadigman kautta. Kuten tämän opinnäytetyön otsikkokin ”Me muutoksen tekijöinä” kertoo, sen

keskiössä olemme me, oppilaitoksen yhteisö sekä muutos, tässä yhteydessä ammatillisen koulutuksen reformi. Sekä seuraavaksi avaamani työn teoreettinen viitekehys että aineiston analysoinnin kautta tuottamani johtopäätökset korostavat yhteisön merkitystä muutosta toimeenpaneuvassa organisaatiossa. Yhteisöllinen me-henki ja sitoutuminen sekä yhteisön tuki ovat näiden molempien valossa ensiarvoisen tärkeitä muutosprosessin onnistumiselle, kun taas toisaalta niiden puute vaikeuttaa yksilön toimintaa lisäten muun muassa epävarmuuden ja turhautumisen tunteita.

Onnistuneen muutoksen toteuttamista tarkastelen Michael Fullanin muutosparadigman, Martti Hellströmin muutosnyrkin sekä John Kotterin kahdeksan askeleen mallin avulla. Valitsin nämä teoriat, koska Fullan ja Hellström ovat luoneet teoriansa koulun ja koulutuksen muutosprosessien sekä kehittämistoiminnan näkökulmasta. Kotterin malli taas on ollut osaltaan pohjana tässä opinnäytetyössä luotua Muutoksen sykli -mallia.

3.1 Yhteisöt ja yhteisöllisyys

Termi yhteisö on tullut suomalaiseen kielenkäyttöön viimeistään 1960-luvulla englanninkielisestä vastineesta *community*. Englanninkielinen termi *community* viittaa kuitenkin edelleen vahvemmin paikkaan tai alueeseen, mitä suomalaisella yhteisö-termillä ymmärretään. Suomalainen termi yhteisö viittaa enemmän ihmisiin, heidän sosiaalisiin suhteisiinsa sekä siihen, että heillä on jotakin yhteistä (*in common*) tai jaettuja intressejä. (Eräsaari 2009, 69.)

Arkikielessämme sanat yhteisö ja yhteisöllisyys tarkoittavat eri ihmisille erilaisia asioita (vrt. Saastamoinen 2009, 35). Lisäksi yhteisö on käsitteenä suppeampi kuin yhteisöllisyys. Laajasti ajateltuna yhteisöön voi kuulua, vaikka ei olisikaan siitä itse erityisen tietoinen tai sen toiminnassa aktiivinen. (Raina 2012, 11.) Yhteisöllisyys taas pitää sisällään kokemuksellisuuden ja se tuntuu joltakin perustan ollessa liittymisessä ja yhteenkuuluvuudessa. Yhteisöllisyys liitetään siis yleensä tunteeseen, traditionaalisuuteen ja luonnolliseen sen näin ollen vastakkainen käsite yhteiskunnan suunnitelmallisuudelle ja rationaalisuudelle. Yhteiskunnan modernisoitumisen, kaupungistumisen ja

rationaalisuuden korostumisen voitaisiin näin katsoa rapauttavan traditionaalisen yhteisöllisyyden. Nyky-yhteiskunnan mahdollistama yksilöllisyys voi kuitenkin mahdollistaa uudenlaista yhteisöllisyyttä, jota ei sanele esimerkiksi maantieteellinen alueellisuus. Pääsääntöisesti käsitteillä yhteisö ja yhteisöllisyys koetaan olevan positiivisia merkityksiä kuten yhteisyyden tunne, yhteistyö sekä aito muista välittäminen. Ydinkysymys onkin, mikä on ihmisiä yhdistävä tekijä ja kokevatko he yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Saastamoinen 2009, 36, 40–41.)

Yhteisön käsitteellä voidaan kuvata hyvinkin erilaisia ja erikokoisia ryhmiä. Yleensä termillä yhteisö viitataan siis vahvaan yhteenkuuluvuuden tunteeseen, jonka keskeisiä tekijöitä ovat vuorovaikutus sekä yhteinen jaettu ideologia. Yhteenkuuluvuuden tunteen rakentavat yhteinen toiminta sekä yhteiset arvot ja ihanteet. Juuri nämä asiat erottavat yhteisön satunnaisesta ryhmästä. (Saastamoinen 2009, 41.) Yhteisöllisyyden rakentuessa konkreettisen toiminnan seurauksena, ihmisen vuorovaikutuksessa, on kyseessä toiminnallinen sidos. Yhteisöllisyys voi kuitenkin ilmetä myös yhteenkuuluvuuden tunteena, jolloin kyseessä on symbolinen, ryhmäidentiteettiä vahvistava yhteisyydentietoisuus. (Kuittinen & Kejonen 2009, 245.) Joka tapauksessa yhteisyyden kokemus vahvistaa yksilöiden sitoutumista, sekä määrittää yhteisöllisyyden kehittymisen suuntaa (Raina 2012, 12). Yhteisöllisyyden rakentumisen vaatiessa keskinäistä kunnioitusta, toisille osoitettavaa myötätuntoa, huolenpitoa sekä demokraattista dialogia yhteisöllisyyttä rakentuukin niissä ryhmissä, joissa näitä prosesseja tuetaan (Vanhalakka-Ruoho & Filander 2009, 385).

Tämän opinnäytetyön kannalta on olennaista puhua nimenomaan työyhteisön käsitteestä. Rainan (2012, 12–13) mukaan työyhteisö voi kuitenkin valitettavasti toimia joskus kuin satunnainen ryhmä. Tällä hän viittaa siihen, että työyhteisöstä puuttuvat ryhmänormit, jolloin toimintaa määrittävät jokaisen työntekijän henkilökohtaiset intressit. Kun käyttäytymistä säätelevät lähinnä vain totut tavat ja yleiset kulttuurikoodit, on yksilön helppo irrottaa itsensä tilanteesta henkilökohtaisella tasolla. Pääsääntöisesti työyhteisössä toimiminen edellyttää yhteistoimintaa. Yhteistoiminnassa yksilö menettää aina osia autonomiastaan ollen jollain tavoin riippuvainen toisista. Riippuvuuden ei kuitenkaan tarvitse olla pelkästään negatiivista. Riippuvuuden positiivisessa valossa yksilö tietää tarvitsevansa muita, mutta olevansa myös tärkeä toisille.

Mitkä tekijät sitten mahdollistavat yhteisöllisen työyhteisön? Jokaisella työyhteisöllä on oma erilainen perustehtävänsä. Tästä syystä yhtä, kaikkiin työyhteisöihin täysin pätevää valmista vastausta ei ole olemassakaan. Yleisesti voidaan kuitenkin ajatella, että jokainen organisaatio koostuu ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite ja tehtävä (Kaivola & Launila 2007, 77). Yhteisöllisessä, ilmapiiriltään hyvässä ja tehokkaassa työyhteisössä jokainen ymmärtää oman vastuunsa ja osallisuutensa yhteisön toiminnasta ja tuloksesta. Jotta asioihin voi vaikuttaa, on työyhteisön tietysti rakennuttava niin, että työntekijöiden on aidosti mahdollista olla osallisia ja vaikuttaa asioihin, joista heidän odotetaan kantavan vastuuta. (Raina 2012, 33–34.)

Hyvä työyhteisö on avoin, dialoginen ja joustava. Sen jäsenet välittävät aidosti toisistaan, toimivat yhdessä ja auttavat toisiaan. Hyvässä työyhteisössä on toimivat, jokaisen noudattamat pelisäännöt, jotka kantavat yhteisön sisäistä luottamusta. (Raina 2012, 27–28.) Hyvän työyhteisön tunnusmerkkeihin kuuluvat myös tavoitteellisuus ja työstä innostuminen (Virtanen 2005, 12–13). Tällaisessa työyhteisössä jokaiselle työntekijälle muodostuu kokemus, jossa oman työpanoksensa voi antaa yhteiseen hyvään menettämättä yksilöllisyyttään (Kaivola & Launila 2007, 78–79). Hyvään työyhteisöön on kiva kuulua.

Virtasen (2005, 77) mukaan työryhmästä tulee työyhteisö sen yhteisen arvopohjan myötä. Hyvässä työyhteisössä kaikki työyhteisöön kuuluvat siis tunnistavat toimintaa ohjaavat arvot ja toimivat niiden mukaan. Lisäksi Raina (2012, 30) korostaa, että työyhteisön kiinteydestä ja eheydestä on tietoisesti pidettävä huolta. On siis perustehtävän toteuttamisen lisäksi huolehdittava yhteisten arvojen käytännön toteuttamisesta sekä yhteisöllisyyden, ryhmän kiinteyden, keskinäisen luottamuksen ja me-hengen ylläpidosta.

Lopuksi yhteisöllisyyden viitekehyksessä lienee syytä tarkastella oppilaitosta yhteisönä. Yhteiskunta delegoi toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjälle sen perustehtävän. Oppilaitosyhteisöllä on siis virallinen perustehtävä ja tarkoitus tuottaa ammatillisia osaajia työelämän tarpeisiin. Käytännössä ammatilliseen koulutukseen kohdistetut odotukset ovat kuitenkin tätä laajemmat, sisältäen kattavasti kaiken nuorten kasvuun ja kehitykseen liittyvät tehtävät. Tällaisten odotusten täyttäminen voi

perustehtävän rinnalla jäädä epämääräiseksi. (Vrt. Raina 2012, 109, 119.) Lisäksi ammatillisen koulutuksen reformi on tuonut mukanaan muun muassa rahoitukseen ja tulospaineeseen liittyviä muutoksia. Perustehtävän muutoksen sekä tulosvastuullisuuden paineessa oppilaitosten yhteisöllisyydestä huolehtimiseen sekä yhteisten arvojen noudattamiseen käytännön arjessa olisi kohdistettava entistä enemmän aikaa ja huomiota. Yhteisöllisyyden kokemuksen jakava, yhdessä innostunut henkilöstö kykenee huolehtimaan myös koko oppilaitoksen, opiskelijat mukaan lukien, yhteisöllisyydestä.

Nykyisessä ammatillisessa koulutuksessa tuntuukin, ettei mikään ole niin varmaa kuin muutos. Kaiken muutoksen, säästöjen ja tehostamisen keskellä tulisi kuitenkin keskittyä myös yhteisöllisyyden säilyttämiseen (Eräsaari 2009, 87). On pidettävä huolta siitä, ettei henkilöstö kaikkien uudistusten keskellä menetä uskoaan parempaan tulevaisuuteen. Jos oppilaitosyhteisön henkilöstö ei näe tulevaisuutta valoisana, eivät he voi tarjota tätä ajatusta myöskään opiskelijoille. Yhteisöllinen kehittäminen ei voikaan olla vain ylhäältä alaspäin valutettuja muutosprosesseja tai johdon suunnitelmien jalkauttamista ja muutosvastarinnan hoitamista. Työyhteisöjä tulee kehittää ja niiden tulee vastata muutokseen yhdessä, koko yhteisön voimin. (Raina 2012, 24–25.) Seuraavaksi pureudutaankin tarkemman muutoksen käsitteeseen sekä muutamiin muutosteorioihin.

3.2 Muutos

Maailma muuttuu, koko ajan. Muutoksesta on tullut työelämässä mantra, jota pakoon ei pääse kukaan. Usein kuuleekin todettavan, ”mikään ei ole niin varmaa kuin muutos”. Karkeasti määritellen muutos koostuu kahdesta elementistä, muuttuvasta asiantilasta ja ajasta. Muutos on siis siirtymistä johonkin erilaiseen. Muutos voi olla intentionaalista, tai absoluuttista ja tapahtua evolutiivisesti eli itsestään, ilman tavoitteellista ja tarkoituksellista muutostoimintaa. Muutos voidaan myös jaotella sen mukaan, kokeeko kohteena oleva yksilö tai yhteisö roolinsa muutoksen subjektina vai objektina. Jos muutostoiminnan kohteena oleva subjekti kokee, ettei hän voi vaikuttaa muutokseen, on muutos hänen näkökulmastaan evolutiivinen. (Hellström 2004, 11.) Lisäksi on ymmärrettävä, että muutos on suhteellista. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöt ja yhteisöt

suhtautuvat muutokseen hyvin eri tavoin. Muutos voi toiselle tuntua hyvin pieneltä, kun taas toiselle se kaataa maailman. Muutosta voidaan pelätä tai siitä voidaan innostua. (Juuti & Virtanen 2009, 12–14.)

Manipulatiivista muutos on silloin, kun sitä ohjaa tavoitteellinen muutostoiminta. Muutos siis aiheutetaan tietoisilla muutostoimenpiteillä. Manipulatiivisessakin muutoksessa yksilö tai yhteisö voi olla toiminnan subjektina tai objektina. Muutostoiminnan tarkoituksena on saada aikaan kehitykseksi arvotettava muutos. Tässä opinnäytetyössä puhutaan rinnakkain muutoksesta, kehittämisestä ja reformista. Kehittämistoiminnan voidaan katsoa tarkoittavan kaikkea muutostoimintaa, jonka päämääränä on saada parannus aikaisempaan asiantilaan. (Hellström 2004, 12–13.) Sana reformi juontaa latinan kielisestä sanasta reformare. Reformilla tarkoitetaan jonkin asian parannusta, uudelleenjärjestelyä tai uudistamista. (Urantia 2003.)

Oppilaitosmaailman muuttamisen vaikeudesta on kirjoitettu paljon. Sitä pidetään hitaasti ja vaikeasti muutettavana. Voidaan ajatella, että suurin syy oppilaitosmaailman muutoksen esteille löytyy organisaatioiden normeista ja kulttuurista. Tästä syystä oppilaitosten muuttamista ei pidäkään lähteä tekemään pelkästään yksittäisen opettajan ajattelutavan ja toimintatapojen muuttamisen kannalta. On siis yksilön lisäksi kyettävä muuttamaan kollektiivisesti koko oppilaitosyhteisöä. (Sahlberg 1998, 16.) Kuinka oppilaitosmaailman onnistunut, koko yhteisöön vaikuttava muutos sitten tehdään? Tarkastelen seuraavaksi onnistuneen muutoksen suuntaviivoja Michael Fullanin muutosparadigman, Martti Hellströmin Muutosnyrkin sekä John Kotterin kahdeksan askeleen mallin avulla.

Fullan (1994, 43) jakaa muutosparadigmansa kahdeksaan opetukseen.

1. *Et voi ennalta määrätä, mikä on merkityksellistä (mitä monimutkaisempi muutos, sitä vähemmän voit siihen vaikuttaa).*
2. *Muutos on ´matka´, ei ´valokopio´ (muutos on nonlineaarinen, täynnä epävarmuutta ja jännitteitä; se ei aina edes noudata sääntöjä).*
3. *Ongelmat ovat ystäviämme (ongelmat ovat väistämättömiä; ilman niitä et voi oppia etkä onnistua).*

4. *Visioitten ja strategisen suunnittelun aika on vasta myöhemmin (ennenaikainen visiointi ja suunnittelu sokeuttavat).*
5. *Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden on oltava yhtä voimakkaita (eristäytymisen tai ryhmäsidonnaisen ajattelun ongelmia ei voi ratkaista yksipuolisesti).*
6. *Keskitys enempää kuin hajakeskityskään ei toimi (sekä ´ylhäältä alas´ -että ´alhaalta ylös´ -strategiat ovat väistämättömiä).*
7. *Yhteydet lähiyhteisöihin ovat tärkeitä (parhaat organisaatiot omaksuvat vaikutteita sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta).*
8. *Jokainen voi toimia muutosagenttina (muutos on liian tärkeä jätettäväksi asiantuntijoiden hoidettavaksi).*

Hellström (2017) taas kuvaa Muutosnyrkissään muutoksen nyrkin viitenä rystysenä.

1. *Opettajat, joilla on muutoksessa tarvittava kapasiteetti.*
2. *Kohde, joka on tärkeää muuttaa.*
3. *Idea, joka ratkaisee kohdetta ratkaisevan ongelman.*
4. *Hanke, joka toteutetaan otteella, johon kuuluu a) hyvä suunnittelu, b) kaikkien niiden osallistuminen, joita muutos koskee ja c) ahkerasti yhdessä tehty työ.*
5. *Koulu, joka on terveessä työtilassa.*

Kotterin (1996, 21) luomassa muutoksenteoriassa muutos jaetaan kahdeksaan vaiheeseen, jotka usein visuaalisesti kuvataan muutoksen kahdeksana portaana.

1. *Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.*
2. *Ohjaavan tiimin perustaminen.*
3. *Vision ja strategian luominen.*
4. *Muutosviestintä.*
5. *Henkilöstön valtuuttaminen.*
6. *Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen.*
7. *Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten lisääminen.*
8. *Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon.*

Kaikki kolme yllä esitettyä muutosprosessien teoriaa lähtevät siitä, että muutos on toimintojen sarja, joka koostuu erilaisista vaiheista sisältäen tehtäviä ja tietysti käytännössä edelleen pienempiä osatehtäviä (Stenvall & Virtanen 2007, 16, 57). Lisäksi yhteistä on yhteisöllisen ajattelun ja tekemisen korostaminen. Fullanin ensimmäisessä opetuksessa lähdetään yhteisestä ymmärryksestä. Hänen mukaansa muutoksen vaatimaa uutta ajattelutapaa tai sen vaatimien uusien taitojen oppimista ei voida toteuttaa pakolla. Jotta koulumaailman muutokset ovat mahdollisia, tarvitaan koko yhteisöltä ymmärrystä muutoksen taustoista ja tarpeesta sekä taitoja, kykyjä, motivaatiota, omistautumista, luottamusta, näkemystä ja reaaliaikaista reflektointia muutoksen toteuttamiseksi. Kysymys on siis siitä, pystyvätkö yksilöt ja yhteisöt kehittämään muutoksen vaatimaa tietotaitoa. (Fullan 1994, 44–46.) Samoilla linjoilla on Hellström. Hänen Muutosnyrkkinsä ensimmäinen rystynen on porukka, jolla on kapasiteettia (tietoa, taitoa, tahtoa ja tilaisuus) toteuttaa muutos (Hellström 2017). Kotter (1996, 36) lähtee välttämättömyyden korostamisesta, jonka jälkeen seuraa muutosta ohjaavan tiimin perustaminen. Kotterin näkemyksen mukaan ilman muutoksen välttämättömyyden ja kiireen korostamista muutosta ohjaavaa tiimiä on vaikea saada kasaan.

Toinen Fullanin opetus on, ettei muutos koskaan ole yhden ja yksinkertaisen, jo kertaalleen kehitetyn ja kokeillun asian toteuttamista kerrallaan. Aito muutos on moniulotteinen ja dynaaminen työmaa, johon liittyy aina vaikeuksia ja epävarmuutta varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa. Jos epävarmuutta ja vaikeuksia ei uskalleta kohdata, ei mitään muutosta tule koskaan tapahtumaan. Tästä syystä erityisen tärkeitä muutoksen onnistumiselle ovatkin riskinotto-kyky sekä myönteinen ilmapiiri, jossa epäonnistumisetkin uskalletaan kohdata. Kolmannessa opetuksessaan hän korostaa sitä, että perusteellinen muutos tarvitsee ongelman, johon syventymällä voimme saada aikaiseksi ratkaisun. Jo alkuvaiheessa liian helpolta tuntuva muutos tuottaa todennäköisesti vain keinotekoisien uudistuksen. Ongelmat sekä yhteisön konfliktit on aina kohdattava, ennen kuin ne voidaan ratkaista. (Fullan 1994, 47–53.)

Kotterinkin mukaan on mahdotonta tehdä tärkeitä päätöksiä ilman todellisista ongelmista puhumista. Lisäksi henkilöstö on saatava ymmärtämään ”iso kuva”, koko organisaation tavoitteet ilman, että he keskittyvät vain kapeisiin funktionaalisiin tavoitteisiin. Henkilöstön on tunnettava olevansa vastuussa organisaation toiminnasta. (Kotter

1996, 39–40.) Hellströmin toinen rystynen koskee myös kohdetta, jota on tärkeää muuttaa. Muutoksen kohteesta on löydyttävä hyöty, konkretia sekä yleisempi, usein eettinen päämäärä. (Hellström 2017.)

Seuraavaksi kaikissa tarkastelussa olevissa malleissa korostuu visio. Hellströmin kolmas rystynen on hyvä idea, joka ratkaisee kohdetta vaivaavan ongelman. Hänenkin mallissaan haetaan siis toimivaa visiota, jolla ei ole haittavaikutuksia. (Hellström 2017.) Kotterin mukaan visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden saavuttamiseksi. Visio selkiyttää muutoksen suunnan. Tämä on tärkeää, koska usein ihmiset ovat epävarmoja muutoksen suunnasta tai sen tarpeesta ylipäätään. Hyvä visio antaa toivoa ja kannustaa ihmisiä toimimaan, vaikka toiminta ei olisikaan heidän lyhyen aikavälin tavoitteidensa mukaista. Lisäksi se mahdollistaa motivoituneiden ihmisten tehokkaan toiminnan. (Kotter 1996, 68–70.)

Fullanin opetus neljä korostaa kuitenkin, että muutoksen ollessa dynaaminen tarvitaan reflektointia ja kokemuksia ennen kuin visio voidaan muodostaa. Visio siis syntyy vasta toiminnasta. Lisäksi koko yhteisön visioon sitouttaminen vaatii osallisten osallistumista toimintaan, jonka tuloksena yhteinen visio syntyy. Näin vision pohjana on jokaisen yksilön henkilökohtainen näkemys. Muutos on siis prosessi, jonka alkuvaiheessa kyse on liikkeelle lähtemisestä sekä myönteisen ilmapiirin ja virikkeiden tartumisesta yksilöstä toiseen. (Fullan 1994, 57.)

Seuraavaksi Hellströmin mallissa toteutetaan varsinainen muutoshanke, joka on hyvin suunniteltu ja jossa kaikki, joita muutos koskee, otetaan mukaan suunnitteluun sekä toteuttamaan muutosta, jossa kaikki tekevät ahkerasti yhdessä töitä (Hellström 2017). Fullanin viidennen opetuksen mukaan tuloksellinen muutos edellyttää yhteistyötä, mutta individualismin hyviä puolia ei tule unohtaa. Koulutuksen uudistamisessa olennaista on kuitenkin jokaisen yksilön kyky ajatella ja työskennellä itsenäisesti. Tärkeää siis on, ettei eristäytymisen annetta mahdollistaa konservatismia ja innovaatioiden vastustamista, eikä liiallisen laumasieluisuuden kritiikitöntä mukautumista. (Fullan 1994, 59–61.)

Kuudennessa opetuksessaan Fullan toteaa, että tiedossa on, ettei ylhäältäpäin johdettu muutos toimi, koska asioiden tärkeyttä ei voi määrätä. Toisaalta koulujen yhteisöt ovat niin tottuneita johtamiskäytäntöihin, etteivät ne yksinään hallitse tilanteita. Muutos tarvitsee toteutuakseen kaksisuuntaista vuorovaikutusta, yhteisymmärrystä sekä painetta. Seitsemännen opetuksen mukaan koulun muutoksessa koko henkilöstön on osallistuttava muutosprosessiin. Heidän on mielletävä itsensä osaksi oppilaitosyhteisön kehittämisen laajempaa liikettä, jossa osallisia ovat myös opiskelijat ja heidän huoltajansa. Ammatillisesta koulutuksesta puhuttaessa olennainen lähiyhteisö on tietysti myös työelämä. Jokaisen henkilöstön jäsenen on myös tunnettava ympäristön odotukset ja toiveet, jotka ovat alkuna muutokselle (tässä kohden muun muassa ammatillisen koulutuksen uudistunut lainsäädäntö). (Emt., 64–67.)

Myös Kotter (1996, 102) korostaa koko henkilöstön valtuuttamista. Hänen mukaansa vastuun ja valtuuksien siirtäminen henkilöstölle on tärkeää, koska henkilöstö ei pysty myötävaikuttamaan muutokseen, jos se kokee, ettei sillä ole valtuuksia asioiden toteuttamiseksi. Vastuun ja valtuuksien siirtämisellä mahdollisimman laajalle henkilökunnalle pyritään poistamaan esteitä muutosvision tieltä. Lisäksi hänen kahdeksan portaan mallissaan korostetaan tässä kohtaa lyhyen aikavälin tulosten korostamista. Lyhyen aikavälin tulosten korostamisella säilytetään pitemmän aikavälin muutosprosessin uskottavuus. (Emt., 119.)

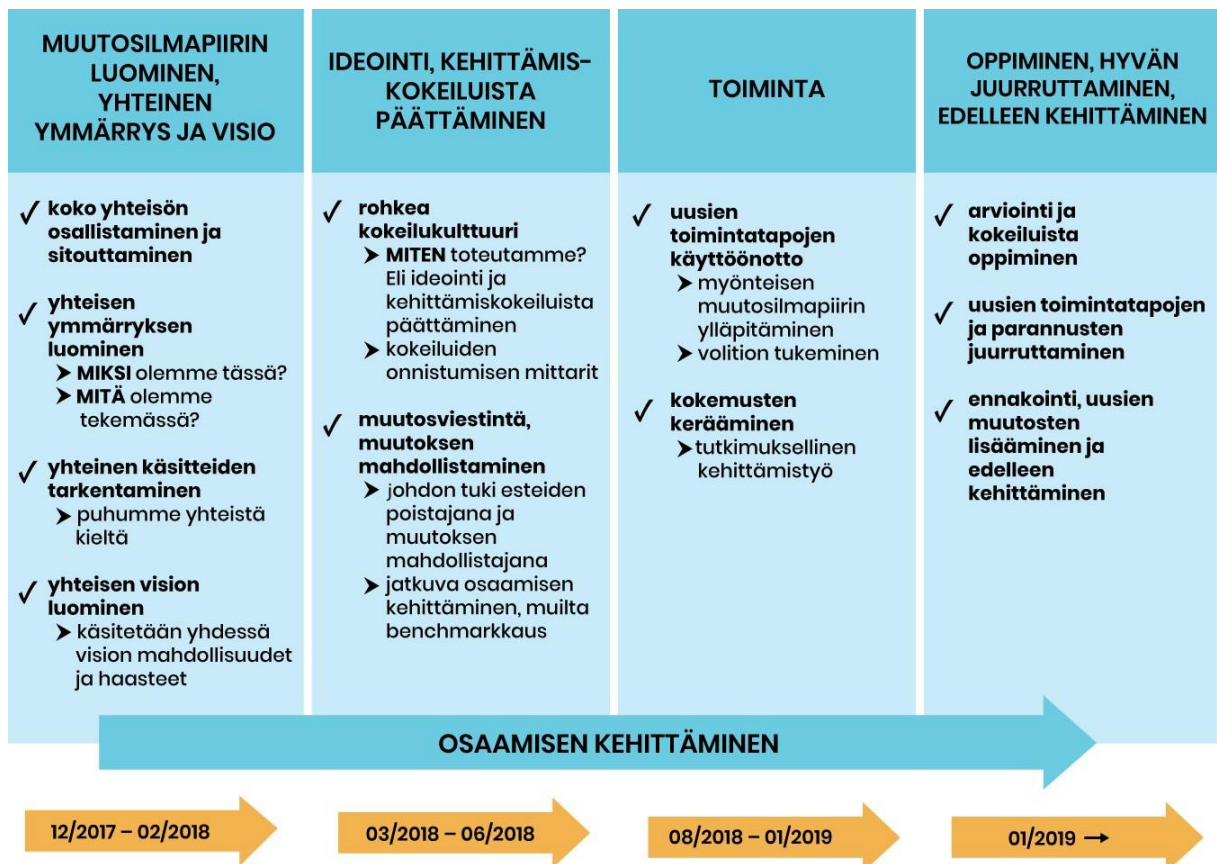
Hellströmin (2017) viides rystynen on organisaatio, joka on terveessä työtilassa. Fullan taas päättää opetuksensa muutosagenteihin. Muutosagenteilla hän tarkoittaa muutosta aktiivisesti eteenpäin vieviä yksilöitä. Kukaan yksittäinen henkilö ei kuitenkaan voi saada aikaan koko oppilaitosyhteisöä koskevaa muutosta, sen enempää kuin oppilaitoksen johtokaan voisi viedä tarvittavaa muutosta läpi ilman henkilöstöään. Jokaisella yksilöllä on siis oltava vastuu muutoksen eteenpäinviemisestä, sekä yksilöllisestä että kollektiivisesta jatkuvasta kehittämisestä. (Fullan 1994, 68.) Kotterin kaksi viimeistä porrasta keskittyvät parannusten vakiinnuttamiseen sekä uusien muutosten lisäämiseen. Muutosten vakiinnuttaminen vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä sekä ihmisten johtamista, jotta muutoksenprosessit pysyvät käynnissä eivätkä tyrehy. (Kotter 1996, 144.)

Olen Fullanin (2006) kanssa samaa mieltä siitä, että muutosteorioiden tuntemus ja muutososaaminen eivät yksistään riitä tehokkaiden koulu-uudistusten aikaansäämiseksi. Vaikuttavien tulosten saavuttaminen tarvitsee yksilöitä, joilla on syvällinen tietämys muutosteorioiden dynamiikasta. Jonkin muutosteorian käyttö ei siis yksinään riitä, vaan muutosta toteuttavan yhteisön on otettava askel seuraavalle tasolle ja tuotava teoria aktiivisesti käytäntöön. Lisäksi, mitä tahansa muutosparadigmaa käytetäänkään, on samanaikaisesti keskityttävä sekä yksilöiden että koko organisaation yhteisölliseen kulttuuriin ja järjestelmien muutokseen. Tästä syystä en ottanut käyttöni kenenkään toisen valmiiksi ajattelemaa muutosparadigmaa, vaan loin uuden seuraavassa luvussa esiteltävän Muutoksen syklit -mallin.

4 MUUTOKSEN SYKLIT

Suunnitellessani tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän etenemistä ja aikataulua loin kehittämisen tueksi toimintatutkimuksen syklisen etenemisen periaatteeseen nojaavat Muutoksen syklit (kuva 2.). Aluksi loin syklit yhdistämällä Simon Sinekin lanseeraamaa "Start with why" -menetelmää, Kotterin muutoksenportaita sekä palvelumuotoiluprosessin vaihteita (vrt. Ihanainen-Rokio 2018; Kotter 1995; Sinek 2018). Sinekin (2018) "Start with why" -menetelmä perustuu kolmeen vaiheeseen. Ensimmäiseksi jokaisella yhteisön jäsenellä on oltava käsitys siitä, miksi kehittämistyötä ollaan tekemässä. Seuraavaksi keskitytään siihen, miten kehittämisprosessia viedään eteenpäin ja kolmanneksi siihen, mitä käytännössä lähdetään tekemään. Henkilökohtaisesti pidän kehittämistyön alkuvaiheen yhteisen ymmärryksen ja tavoitteen luomista koko kehittämisprosessin kivijalkana. Myöhemmin Muutoksen syklien lopulliseen muotoon ovat vaikuttaneet myös muun muassa Michael Fullanin Muutosparadigma, Martti Hellströmin Muutosnyrkki, Ria Parpein kuvaus volitiosta sekä tämän opinnäytetyön tulokset muutoksen toteutuksen onnistumisista ja haasteista (vrt. Fullan 1994, 43; Hellström 2017; Parpei 2017). Kuvaan muutoksen syklien tarkemman vaiheittaisen etenemisen ja hyödyntämisen luvuissa 4.1-4.4. Vinkit Muutoksen syklien edelleen hyödyntämiseen löytyvät luvusta 6.2.

Muutoksen syklit -mallissa haluan tuoda muutoksen teorian lähemmäs käytäntöä sekä korostaa henkilökohtaisesti tärkeinä pitämiäni asioita (kuten alun yhteisen ymmärryksen luominen) ja muutosta organisaation jatkuvana prosessina, ei vain erillisenä ja irrallisena hankkeena tai toimintana (vrt. Stenvall & Virtanen 2007, 43). Muutoksen syklien läpi leikkaavana ajatuksena on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Kuten Fulankin (2000) toteaa, vain tämä mahdollistaa syvemmät muutokset sekä toimintakulttuurissa että organisaation rakenteissa.



Kuva 2. Muutoksen syklit.

Muutoksen syklit -malli on siis muotoutunut ja kehittynyt edelleen kehittämistyön edessä. Pidän todella hyvänä seikkana sitä, että kehittämishankkeen ja muutosprosessin yhteydessä ovat kulkeneet myös toimintatutkimukselliset elementit. Tutkimuksellisuus on syventänyt muutoksen tarkastelua ja auttanut muutosprosessia kehittymään jo sen käynnissä oloaikana. Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön mukanaolo on myös ”pakottanut” liittämään muutosprosessiin aiempaa teoriatietoa, joka on syventänyt prosessin ymmärrystä sekä tietysti auttanut sen kehittämisessä. Muutosprosessin läpivieminen olisi siis varmasti jäänyt ohuemmaksi ilman toimintatutkimuksellista

otetta. Toisaalta pelkkä tutkimus ilman aktiivista kehittämistyössä mukanaoloa olisi hyvinkin voinut jäädä irralliseksi toteamukseksi lopputuloksesta ilman mahdollisuutta vaikuttaa prosessiin jo sen käynnissä oloaikana.

Muutoksen syklejä on lähdetty viemään eteenpäin virtaavana muutosprosessina. Venkula (2005, 96–98) erottelee virtaavan prosessin mekaanisesta prosessista muun muassa siten, ettei virtaava prosessi voi olla täysin etukäteen suunniteltu. Etukäteen tehtävän suunnittelun tarkoituksena on ainoastaan ohjata työskentelyn suuntaa. Meidän muutosprosessissamme etukäteen tehty suunnittelu on toteutettu muutoksen raameina ja aikataulun luovana Muutoksen sykleinä. Tämän jälkeen työskentely on edennyt virtaava muutosprosessina etsien uusia toimintatapoja ja käytäntöjä ollen jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Prosessin lopputulos ei ole ollut ennakolta tiedossa, vaan lopputuloksena on syntynyt jotain uutta. Myöskään prosessin eri sykleissä käytettäviä keinoja ei voitu määritellä täysin etukäteen, vaan ne muovautuivat sen mukaan, mitä tarvittiin, mitä puuttui tai mitä voitiin hylätä (vrt. esimerkiksi Koulutuslakohtainen suunnitelma, liite 4.).

Muutosprosessimme on siis edennyt virtaavana prosessina eläen ja kehittyen tilanteiden (muun muassa kehittämistiimin tekemän väliarvioinnin) mukaan. Koen, että aidosti uudenlaisten toimintatapojen ja innovaatioiden kehittäminen ei mekaanisessa prosessissa olisikaan mahdollista. Aika ajoin olen joutunut perustelevaan kehittämistiimimme ehkä aluksi hitaalta vaikuttanutta toimintaa. Ainakin osa henkilöstöstä olisi toivonut kehittämistyöltä hyvinkin paljon nopeampaa toimintaa. Virtaavan prosessin hyödyntäminen on herättänyt todennäköisesti epävarmuutta tulosten syntymisestä (Venkula 2015, 100). Uskon, että osalla ihmisistä jo muutoksen hyväksyminen vie enemmän aikaa. Itse olen käännteissäni kohtuullisen nopea ja kyllästyn nopeasti toistoihin. Olenkin joutunut tiimityöskentelyn vetäjänä tietoisesti jarruttamaan omaa toimintaani, jotta jokainen tiimin jäsen pääsee aidosti mukaan työskentelyyn. Innovaatiothan eivät synny johtoryhmästä annettuina valmiina toimintamalleina vaan organisaation asiantuntijoiden, opettajien, oivalluksista eikä aito muutos ole mahdollista ilman, että vanhasta ja varmasta on ensin luovuttu sekä kerätty rohkeutta kohdata epävarmuutta.

4.1 Yhteisen ymmärryksen luominen

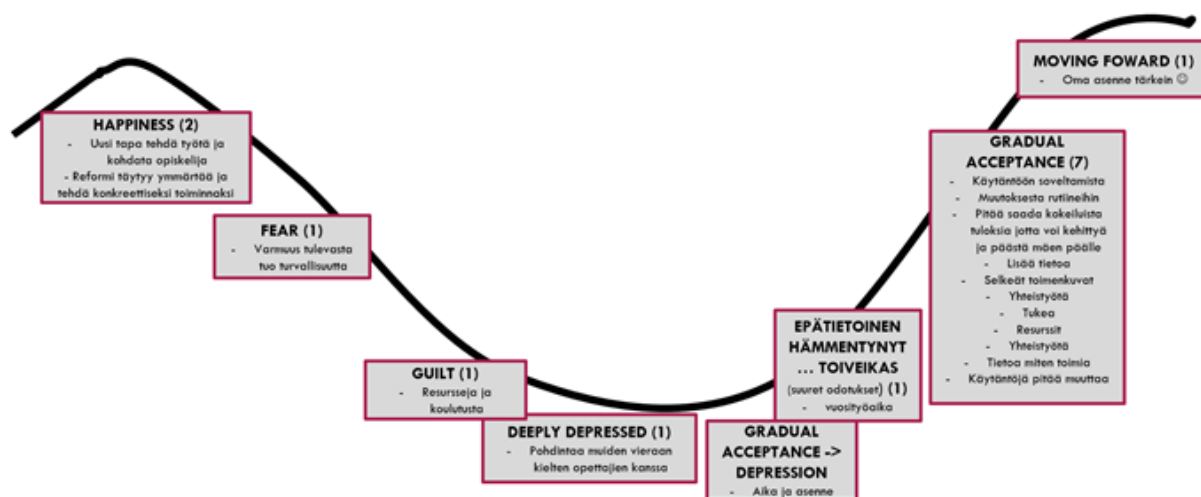
*”Give people a reason to come to work,
not just a place to go to work.”
(Sinek 2017.)*

Muutosprosessimme ensimmäisen syklin tavoitteena oli luoda muutოსilmapiiri sekä yhteinen ymmärrys ja visio käytännön muutoksen toteuttamiseksi. Ensimmäinen sykli toteutui kolmena Osaamisperusteinen pedagogiikka -kehittämistiimin kokouksena joulukuun 2017 sekä helmikuun 2018 välisenä aikana. Tiimin ensimmäisessä kokouksessa keskityimme luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, miksi olemme täällä sekä mitä olemme tekemässä. Miksi-kysymykseen vastaaminen avasi todella tärkeän keskustelun muutoksen välttämättömyydestä. Kaikki tiimin jäsenet eivät olleetkaan niin hyvin kartalla reformin tuomista ammatillisen koulutuksen rakenteellisista muutoksista kuin olin automaattisesti kuvitellut (vrt. uusi lainsäädäntö, rahoitusjärjestelmän muutos jne.). Keskustelun käyminen oli hyvin paikallaan sekä muutoksen välttämättömyyden pohjaksi kuin myös vanhasta luopumisen tukemiseksi. Lopuksi selvitimme vielä tiimin jäsenten tämän hetkistä suhtautumista reformin tuomiin muutoksiin.

Yhteisen ymmärryksen luomiseksi käytimme Simon Sinekiltä lainaamaani ja edelleen kehittämäni toimintamallia Yhteisen tavoitteen asettaminen (liite 3.), josta tällä kertaa toteutimme kohdat 1) miksi ja 2) miten. Yhteinen ”miksi-määrittely” on todella tarpeen, jotta jokaisella tiimin jäsenellä on yhteneväinen käsitys tiimin toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteita voidaan asettaa yhteisen ymmärryksen pohjalle. Vanhasta luopuminen vaatii ymmärryksen lisäksi myös aikaa, eikä tavoite tietystikään ole täysin saavutettavissa kahden tunnin tapaamisen aikana.

Tiimin jäsenten suhtautumista muutokseen selvitimme Fisherin (2012) tunnekaivran avulla. Tiimin jäsenet sijoittivat itsensä käyrällä kohtaan, jossa he itse kokivat olevansa suhteessa ammatillisen koulutuksen reformiin. Lisäksi he pohtivat yhden seikan, joka veisi heitä käyrällä eteenpäin (kuva 3.). Tiimin jäsenistä löytyi henkilöitä koko käyrän matkalle. Vaikka näin olikin, olin oikeastaan todella positiivisesti yllätynyt siitä, miten hyvillä mielin tiimi oli lähdössä mukaan muutokseen. Aiemmin syksyllä päättyneet yhteistoimintaneuvottelut olivat selkeästi laskeneet henkilöstön mielialaa. Tästä oli jo

päästy yli ja katseita oltiin valmiit suuntaamaan eteenpäin. Henkilökohtaisesti siis uskon, että ajankohta oli muutosprosessin aloittamiselle oikea. Keskellä yhteistoimintaneuvotteluja prosessin aloittaminen olisi ollut vähintään vaikeaa, jopa turhaa. En usko, että ihminen pystyy sitoutumaan työyhteisön kehittämiseen niinkin epävarmassa tilanteessa kuin työpaikan ollessa vaakalaudalla.



Kuva 3. Tunnekaäyrä muutoksen alussa. (Grekula 2017.)

Tiimin toisen kokouksen tavoitteena oli yhdessä tarkentaa työtämme ohjaavat käsitteet. Ammatillisen koulutuksen reformi muokkaa toimintaympäristöämme sekä työtapojamme. Uudenlaiset ilmiöt vaativat käytettävien käsitteiden tarkentamista. Yhteinen käsitteiden tarkentaminen oli tehtävä myös, koska ihminen pystyy näkemään maailmasta vain niitä asioita, joille hänellä on nimi (Venkula 2005, 25). Yhteisten toimintatapojen jäsentämiseksi ja kehittämiseksi meidän on tärkeää puhua yhteistä kieltä. Käsitteiden tarkentamisella pyrimme myös monipuolistamaan tiimiläisten käsitystä kehittämisen kohteesta sekä fokusoimaan toiminnan olennaiseen. Löyhästi demokraattisen dialogin perusmallia mukailien pohdimme myös käsitteiden mahdollisuuksia ja haasteita. (Toikko & Rantanen 2009, 105, 130–131, 134.)

Toteutimme työskentelyn miellekarttamaisesti tuottamalla ensin kyseessä olevan käsitteen ympärille siitä mieleen nousevia asioita. Valitsin tässä työskentelyn vaiheessa miellekarttametodin, koska miellekartat ovat ikään kuin luonnoksia asioista ja ilmiöistä, jotka liittyvät toisiinsa. Halusin pitää käsitteiden tarkentamisen tilanteen vielä mahdollisimman väljänä ja avoimena mahdollistaakseni osallistujien aidon osallisuuden.

Miellekarttatyöskentelyn jälkeen ryhmittelimme käsitteet yhteiseksi ymmärrykseksi. Viimeisenä pohdimme vielä käsitteen tämän hetkisiä käytännön mahdollisuuksia ja haasteita. Koen, että haasteita ja mahdollisuuksia on syytä pohtia, koska silloin tiimin jäsenet voivat kokea tullessa kuulluksi. Myös huolia kuullaan ja ne saa tuoda esille. Pelkän vision varaan rakentuva kehittäminen saattaisi johtaa pilvilinnojen piirtelyyn, kun taas ongelmien varaan rakentuva kehittäminen yhä monimuotoisempiin ongelmiin. Dynaaminen kehittäminen rakentuukin sekä ongelmille että visioille ristiriitojen työntäessä ja visioiden vetäessä kehittäjiä kohti muutosta. (Emt., 57, 133.)

Tiimin kolmannen kokouksen tavoitteena oli muotoilla yhteinen visio eli hyväksyä koko kehittämisprosessin seuraavan syklin tavoitteet yhdessä tekemämme käsitteiden tarkentamisen pohjalta (Koulutusalakohmainen suunnitelma, liite 4). Syklin seuraavassa vaiheessa tavoitteena on koko henkilöstö valtuuttaen ideoida vision mukaiset kehittämissokeilut. Kyseessä on siis kehittämisprosessin organisointivaihe, jossa tavoiteasettelu hyväksytään ja virallistetaan sekä käytännön toteutus suunnitellaan ja valmistellaan (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 58). Lisäksi kuulimme kokouksessa esimerkkejä kahdella koulutusallalla jo tehdyistä kokeiluista, joita muut voivat hyödyntää oman toimintansa suunnittelussa.

Muutoksen syklejä ensimmäisen kerran läpi viedessämme syklin yksi toimintaan osallistuivat siis vain Osaamisperusteinen pedagogiikka -kehittämistiimin jäsenet. Nyt ajattelen, että koko henkilöstön osallisuus prosessin alusta lähtien olisi ollut prosessiin sitoutumisen kannalta olennaisen tärkeää.

4.2 Ideointi ja kehittämiskokeiluista päättäminen

“By changing nothing, nothing changes.”
(Robbins 2019.)

Muutossykliemme toisessa vaiheessa pidimme rehtoreiden kanssa suunnittelupäivän jokaisen koulutusalan henkilöstön kanssa erikseen. Yhteensä vedimme 11 suunnittelupäivää, joista olin mukana kymmenessä. Koulutusalat olivat ammatillisen koulutuksen reformin vaatimien muutosten kanssa vielä hyvin eri vaiheissa ja toisaalta alojen

koulutuksessa on myös omat erityiset piirteensä ja vaatimuksensa. Yhtä ainoaa kaikille sopivaa toimintamallia on siis mahdotonta luoda. Yhteisten suunnittelupäivien pohjana toimi tiimimme luoma suunnittelupohja (liite 4.). Suunnittelupohja sai henkilöstöltä paljon kiitosta. Sen koettiin selkiyttävän tehtävää sekä tavoitteita. Tieto muutosprosessin etenemisestä siis helpotti yksilöiden omaa tulkintaa tilanteesta. Edessä oleva tavoite avattiin kaikille näkyväksi ja tunnistettavaksi. (Vrt. Raina 2012, 67.) Lisäksi pidin jokaisen päivän aikana havaintopäiväkirjaa. Kiinnitin havaintopäiväkirjassani erityisesti huomiota siihen, minkälaisella orientaatiolla henkilöstö on mukana kehittämistyössä. Olin erityisen kiinnostunut henkilöstön tunneilmapiiristä, koska esimerkiksi Rainan (2012, 67–68) mukaan työyhteisöjen tunneilmapiiri usein kiristyy suurien muutosten edessä. Ilmapiirin muutokset voivat näkyä muun muassa vuorovaikutussuhteiden jännittyneisyytenä. Halusin osaltani varautua tähän.

”Kaaoksesta järjestykseen. Osaston oma kehityspäivä oli hyvä, jo hyviä asioita kehitetään ja yhdistetään uusiin ajatuksiin. Hyvä tiimityö oleellista.” (17)

”Todella hyvä päivä. Hyvä, että tehdään yhteisellä sabluunalla. Tuo laatua. Joka osastolla kehitetään samaa.” (Hpk)

Suunnittelupäivien jälkeen olin yllätynyt siitä, miten innostuneella asenteella suurin osa henkilöstöstä oli liikkeellä. Olin odottanut suurempaa vastarintaa. Epäilin jopa itseäni siitä, tulkitsinko vallitsevia tunneilmapiirejä sekä yksilöiden orientaatioita oikein. Saatuaani kirjalliset vastaukset kokemuksista tammikuussa 2019 huomasin, että olin kyllä keväällä 2018 tulkinnut tilannetta oikein. Suurempi kaaoksen ja epätoivon ilmapiiri iski henkilöstöön vasta syksyllä 2018.

Kevätlukukauden lopuksi arvioimme vielä tiimin kanssa kulunutta kevättä. Toteutimme arvioinnin hyödyntäen 8-kenttäistä SWOT-menetelmää. Tiimi arvioi sen hetkiseksi vahvuusiksemme muun muassa sen, että vuosityöaika otetaan käyttöön samassa ”rytäkässä” muiden muutosten kanssa sekä sen, että työyhteisön toimintakykyyn vaikuttavat vaikeat prosessit, yt-neuvottelut, ovat jo takana. Kyseisen ajankohdan heikkouksina tiimiläiset näkivät esimerkiksi yksiköiden ja opettajien erilaiset toimintatavat ja linjat. Tulevaisuuden mahdollisuuksiksi tiimissä nimettiin muun muassa muutoksen mahdollistama uudenlaisten toimintatapojen kokeilu, joissa on lupa myös epäonnistua.

Mahdollisuutena nähtiin myös jokaisen vahvuuksien hyödyntäminen, kun työtä voidaan vuosityöajan ja tiimiopettajuuden myötä jakaa eri tavoin. Tulevaisuudessa tärkeänä nähtiin henkilökunnan positiivinen asenne, jonka toivotaan tarttuvan myös opiskelijoihin ja kasvattavan oppimisen halua. Lisäksi toivottiin toimintakulttuuria, jossa korostetaan opiskelijoiden osallistumista opintojen suunnitteluun sekä vastuun kantamista omien opintojen etenemisestä. Nämä huomiot ovat hyvin linjassa myöhemmin esittämieni tulosten kanssa.

4.3 Toiminta

”Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we’ve been waiting for. We are the change that we seek.”
(Obama 2008.)

Varsinainen toiminta eli koulutusaloittain suunnitellut toimenpiteet otettiin käyttöön syyslukukauden 2018 alusta. Jälkiviisaana voin todeta, että koulutusalojen henkilöstö olisi tarvinnut todella paljon tiiviimpää tukea suunnitelmien toteuttamiseen heti lukukauden alusta lähtien. Vaikka keväällä ideointivaiheessa oli pääosin oltu innostuneita, valtasi syksyllä henkilöstön mielialaa kaaoksen ja lamaannuksen tunteet, kun suunniteltuja toimenpiteitä olisi pitänyt ottaa käyttöön. Organisaatiomme siirtyi myös samassa yhteydessä vuosityöaikaan, joka osaltaan aiheutti paljon hämmennystä. Kiersimme rehtorin kanssa ammattiopiston ja Lybeckerin opiston koulutusalat uudelleen vasta marraskuussa, kun kuulumiskierrosten tyyppisiä lyhyempiä suunnitteluhetkiä olisi pitänyt tehdä vähintään kuukausittain. Tällä tavoin uskon, että suunnitellut toimenpiteet olisivat lähteneet liikkeelle sujuvammin. Nyt muutoksen vaatimat toimenpiteet jäivät osittain arkityön sekä muiden muutosten, kuten työaikajärjestelmän uudistumisen, jalkoihin.

Stenvall ja Virtanen (2007, 37) toteavatkin, että yksi muutosjohtajan keskeisimpiä tehtäviä on pitää muutoksen perusajatus kirkaana ja perustella sitä toistuvasti henkilöstölle. Yksilöt suhtautuvat myönteisemmin muutokseen, jonka hyödyt ja kokonaisuuden he pystyvät hahmottamaan. Lisäksi he korostavat, että yhtäaikaiset muutoshankkeet voivat tarkoittaa, ettei henkilöstöllä ole voimavaroja muutoksen toteuttamiseen.

Lopputuloksena ehkä tehdään paljon, mutta tekemisen ja tulosten laatu heikkenee. Ajattelenkin, että organisaatiomme henkilöstön muutoskapasiteetti ylittyi syksyllä 2018. Muutoksia oli yhtä aikaa enemmän, kuin organisaatio pystyi käsittelemään. (Emt., 47–48.)

Syksyn aikana valtakunnan media ei helpottanut muutosprosessin eteenpäin viemistä. Uutisointi ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanosta oli hyvin negatiivista (vrt. Ammattioppilaitokset säästävät, kouluun ei aina tarvitse tulla joka päivä – opettaja: “Osa oppilaista hengaa kaupungilla”, Yle 25.9.2018; Ammattikoulutuksen säästöt kosta- tautuvat, koska kaikki eivät kykene itseohjautuvaan opiskeluun, HS 28.9.2018; Sähkö- asentajaksi opiskeleva Esko Laitinen tappaa aikaa kotona – Opetuksen vähyyteen pet- tynyt äiti: “En antaisi Eskon asentaa sähköjä kotiini”, Yle 9.10.2018 sekä Ylen A-studio 9.10.2018; Amiksen opet kertovat, HS 22.10.2018). Uutisoinnin keskiössä oli juuri se käsissämme oleva muutos: kuinka toteuttaa ammatillista koulutusta entistä pienem- millä resursseilla ja kuinka toteuttaa osaamisperusteisia ja yksilöllisiä opintopolkuja? Muutosprosessissa eteen tulleita ongelmia ei ole syytä kieltää, eikä niitä liiemmin tule pitää tilaisuutena syyttää ja puolustautua. Jokainen ammatillinen oppilaitos on samo- jen haasteiden edessä. Uskon Fullanin (1994, 49–50) tapaan, että muutoksessa me- nestyneimmät oppilaitokset ovat vain olleet aktiivisempia ongelmien kohtaamisessa ja niistä oppimisessa.

Turun yliopiston tutkijatohtori, sosiologi Antti Maunu ihmetteli lokakuun 2018 loppupuolella julkaisemassa blogitekstissään, miksi media sivuuttaa uutisoinnissaan ammatti- koulutuksen onnistujat. Ihmettelin itsekkin samaa. Olen hänen kanssaan hyvin samaa mieltä siitä, että reformin mukanaan tuomat haasteet ovat todellisia. Ne eivät kuiten- kaan ratkea sillä, että ne lakaistaisiin maton alle, palattaisiin vanhaan hyvään mennee- seen tai vain jäätäisiin surkuttelemaan tilannetta. Muutos on tehtävä ja se on jokaisen oppilaitosorganisaation tehtävä itse. Toki se on myös tehtävä niin, että annetaan muu- toksen toteuttajille riittävä ohjaus, valmiudet ja resurssit sen toteuttamiseksi. (Maunu 2018.)

4.4 Oppiminen ja hyvän juurruttaminen

*"Imagine a world where we wake up inspired to go to work."
(Sinek 2017.)*

Fullanin (2006) mukaan useimpien muutosteorioiden heikkous on siinä, että ne unohtavat muutoksessa osallisten valmiuksien kehittämisen. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 190) painottavat henkilöstön osaamisen pitkäjänteistä ja laajaa, koko organisaation huomioivaa kehittämistä osana muuta strategista toimintaa ja päätöksentekoa.

Nopeasti muuttuva työelämä edellyttää uudenlaisia työ- ja ajattelutapoja. Monilla ammattialoilla on pitkään arvostettu substanssiosaamista. Pelkästään substanssiosaamisen varassa toimiva työntekijä voi kuitenkin olla vaikeuksissa muutoksen edessä, jossa tehtäväkuvaa täytyy muotoilla uudelleen vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, yhdessä toisten osaajien kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010, 201–202.) Tästä opettajat ovat hyvä esimerkki. Ammatillisen koulutuksen reformin vaatimat muutokset rapauttavat viimeistään esimerkiksi opettajan työhön liittyneen vahvan autonomian.

Koko muutosprosessimme ajan olemme Koulutuskeskus Brahessa suunnitelmallisesti tukeneet henkilöstön osaamisen kehittymistä. Osaamisen kehittäminen on toteutettu yhteistyössä Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun kanssa. Vuoden 2018 aikana toteutetun Opevalmennus 1.0 kokonaisuuden sisällöt ovat reformin toimeenpanon mukaisesti olleet henkilökohtaistaminen ja yksilölliset opintopolut (1 pv), osaamisen arviointi (1 pv), tiimiopettajuus (1,5 pv) sekä uudet oppimiskäsitteet erilaisissa oppimisympäristöissä (1 pv). Koko henkilöstön kouluttaminen on raskas, aikaa ja resursseja vievä prosessi, mutta näin suuren muutoksen yhteydessä välttämätön. Jokaisella henkilökunnan jäsenellä on oltava riittävä tieto muutoksen mukanaan tuomista vaateista, jotta käytännön toimenpiteitä ja kehittämistä voidaan lähteä tekemään. Opevalmennuksen lisäksi Koulutuskeskuksen johto sekä koulutuslavastaavat osallistuivat esimiesvalmennukseen, jonka yhtenä tavoitteena oli antaa johto- ja lähiesimiestehtävissä toimiville eväitä muutoksen eteenpäin viemiseksi.

Tässä kohtaa henkilöstön osaamisen kehittäminen on ollut lähinnä perusosaamisen kehittämistä. Esittelen muutosprosessista oppimaamme sekä tulkintaani edelleen

kehittämisen tarpeista ja linjoista seuraavissa luvuissa. Edelleen kehittämisen (luku 6.2) sekä henkilöstön uuden valmennusohjelman myötä voimme puhua myös kriittisten osaamisten kehittämisestä. Kriittisten osaamisten kasvattaminen on ensiarvoisen tärkeää sekä opiskelijoiden (organisaation asiakkaiden) että koko organisaation positiivisen osaamisprofiilin kannalta. (Vrt. Mönkkönen & Roos 2010, 204, 223.)

”Matka ei kehittämisen tiellä lopu. Paljon on tehty, välillä myös virheitä. Mutta niistäkin opittu. Parasta tällä hetkellä onkin, että emme enää virheitä pelkää (joka niitä ei tee, ei tee kyllä muutakaan).” (20)

5 HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET MUUTOSPROSESSISTA

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyivät Muutoksen syklit (kuva 2.), joiden avulla muutosprosessia vietiin eteenpäin joulukuusta 2017 tammikuuhun 2019. Muutoksen syklien toteutuminen on kuvattu vaiheittain luvussa neljä. Koulutuskeskus Brahen tilaama yhteinen ajatusmalli osaamisperusteisesta pedagogiikasta syntyi Osaamisperusteinen pedagogiikka -kehittämistiimin työskentelyn tuloksena. Yhteinen ajattelumalli löytyy liitteestä 5. Seuraavaksi käsittelen henkilöstön kirjallisten vastausten sekä omien havaintopäiväkirjojeni tuottamaa näkökulmaa muutoksen kokemuksesta.

5.1 Kokemukset

Nostan henkilöstön kokemuksista kolme niistä eniten esille noussutta teemaa. Nämä teemat ovat

- 1) Johdon tuki ja yhteiset ohjeet
- 2) Yhteisön tuki ja tiimiopettajuus
- 3) Oma osaaminen.

Johdon tuki ja yhteiset ohjeet

Henkilöstön kertomuksista nousee kokemus johdon tuen puutteesta sekä yhteisten ohjeiden ja toimintamallien kaipuusta. Teema nousee esille 16 vastauksessa. Tulkitsen yhteisten ohjeiden perään kuuluttamisen myös liittyvän johdon tuen puutteeseen, vaikkei siitä keneltä ohjeita ollaan vailla, olisikaan erikseen mainintaa.

”johtoportaalalla jalat korkealla ilmaasa” (14)

”Paineet johtoryhmältä meinasi välillä lannistaa.” (17)

Johdon taholta tulleen informaation koettiin olevan puutteellista, joka taas nosti stressin tunnetta. Rainan (2012, 38) mukaan työyhteisö tarvitsee johtajaa ja kokee turvatomuutta, kun sitä ei ole. Meistä useimmat varmasti tunnistavat valituksen siitä, etteivät johtajat koskaan ole paikalla. Johtajien toivottaisiin tuntevan työhön liittyviä ajatuksia, olevan tietoisia talon toiminnasta sekä ohjaavan sitä. Lisäksi tulkitsen, että henkilöstö, joka oli muutoksen edessä epävarma, olisi tarvinnut johdon tukea ja viereltä ohjaamista tässä tilanteessa vielä enemmän kuin ennen.

Muutos herättää aina kaaosvoimia, koska tulevaisuutta ei muutoksessa ole täysin mahdollista ennustaa. Osa henkilöstöstä koki kaaoksen tilan ja sen synnyttämän epävarmuuden ahdistavana. Osa taas nauttii siitä ja muutoksen antamista vapauksista kehittää toimintaa. Muutoksen vastustaminen ja jarruttaminen on yhteisöissä luonnollista. Muutoksen herättämää kritiikkiä on kuultava, koska se varmistaa, että ennustamaton tilanne ei riistäydä käsistä. Kun muutoksessa tavoitellaan kaaoksesta hallitusti synnytettyä uutta järjestystä, vaatii se muutoksen hallittua johtamista. Tulkitsen, että yhteisössämme ei saatu aikaan riittävää keskustelua ja yhteisiä mielikuvia tulevaisuudesta, jolloin syntyi ongelmia sekä ryhmädynamiikassa että yksilötasolla. (Vrt. Raina 2012, 122.)

”Ollaan lähdetty tekemään innoissaan kuin ilmapallot.” (Hpk)

” Henkilökunnalle ilmoitettiin, että valmiita ratkaisuja ei ole. Osastoilla opettajien piti miettiä ja keksiä ratkaisut kuinka reformia lähdetään toteuttamaan. Koululla ei yhtenäistä linjaa, osastoilla eri käytännöt. Laiva ilman suuntaa ja ohjausta.” (4)

Puhtaasti yhteisten (ja valmiiden) ohjeiden ja toimintamallien puute nousee esille kahdeksasta vastauksesta. Osa henkilöstöstä koki siis epävarmuutta siitä, mitä heidän odotettiin tekevän. Muutosprosessimme oli lähtenyt liikkeelle koko henkilöstön osallistavasta ajatuksesta. Koen, ettei asiantuntijaorganisaatiota voi kehittää ylhäältäpäin annetuilla valmiilla ohjeilla, koska opettajat ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tästä syystä koko henkilöstön on aidosti oltava mukana muutoksen suunnittelussa ja toimeenpanossa. Pohdin pitkään, mistä tässä valmiiden ohjeiden kaipuussa oikein on kyse.

Johtopäätökseni on, että sillä osalla henkilöstöstä, joka koki toimintavaiheessa jäävänsä yksin, kyse oli yksilöiden valmiuksista ja taidoista. Toki johdon, ja minun kehittämistiimin vetäjän roolissa, olisi pitänyt ymmärtää tukea heitä näiden valmiuksien ja taitojen lisäämiseksi. Suunnittelu ja ideointi oli tehty yhteisen kaavan mukaan, mutta syksyllä 2018, kun suunniteltuja muutoksia olisi pitänyt viedä käytäntöön, osalla henkilöstöstä ei ollut riittävää resilienssiä ja volitiota. Masten (2015) määrittää resilienssin yksilön kapasiteetiksi kestää tai toipua merkittävistä häiriöistä, jotka uhkaavat sen toimintaa tai kehitystä. Työterveyslaitos (2019) taas määrittelee resilienssin yksinkertaisesti yksilön kyvyksi toimia sujuvasti ja joustavasti yllättävissäkin tilanteissa. Volitiolla tarkoitetaan toimeenpanon taitoa. Volition käsitteen Suomeen tuoneen Parppein mukaan hyvin suunniteltu ei ole ollenkaan puoliksi tehty, eikä vahvakaan motivaatio yksinään riitä. Tavoitteiden toteuttamiseksi ja tulosten saavuttamiseksi tarvitaan siis toimeenpanon taitoa eli volitiota. (Parppein 2016.)

Jokaisella yksilöllä täytyy siis olla resilienssiä, volitiota ja riittävää tietoa muutoksen syistä sekä riittävä ymmärrys muutoksen vaikutuksista koko organisaatioon eli niin sanottu muutoksen iso kuva. Nämä tekijät auttavat yksilöä toteuttamaan tavoitteiden mukaista muutosta. Lisäksi koko yhteisön työn- ja vastuunajan on oltava selkeä, kaikkien tiedossa ja perustehtävää tukeva. Tiedonkulun tulee olla yhdessä sovittua, tavoitteellista ja riittävää. Näillä eväillä johtajuusrakenteiden on mahdollista tukea yhteisönsä kaksoistehtävää, muutoksen eteenpäin viemistä sekä yhteisön kiinteydestä ja eheydestä huolehtimista. Johtajat eivät voi tehdä asioita yksin, vaan vastuu lopputuloksesta on kuitenkin koko yhteisön. (Raina 2012, 100.)

Lisäksi osa vastaajista ei niinkään kaipaa valmiita yhteisiä ohjeita, mutta peräänkuuluttaa kuitenkin yhteisiä pelisääntöjä kaikille osastoille. Tulkitsen, että heiltä resilienssiä ja volitiota löytyy, mutta he kokevat turhautumista, kun kaikki eivät kykene toimimaan muutoksessa samalla vauhdilla heidän kanssaan. Turhautumisen sekä epäreilujen käytäntöjen kokemukset ovat omiaan rapauttamaan yhteisöllisyyden sekä me-hengen kokemusta, jotka vastausten perusteella nähdään ensiarvoisen tärkeinä. Salovaara ja Honkonen (2013, 98) toteavat opettajien kokevan yhtenä suurimpana jaksamistaan kuormittavana tekijänä sen, ettei yhdessä sovittuja pelisääntöjä noudateta tai kunnioiteta. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, miksi pelisääntöjen (yhteisten suunnitelmien) noudattaminen ei toteudu. Yhteisön jokaisen yksilön resilienssiä ja volitiota tukemalla koko yhteisö saadaan noudattamaan yhteisiä toimintatapoja ja kaikkien työskentely helpottuu.

” Jos meillä toimisi yhteiset pelisäännöt ja niiden mukaan toimiminen niin toivoa on.” (11)

Yhteisön tuki ja tiimiopettajuus

Yhteisön tuen ja/tai tiimiopettajuuden nostaa esille 19 vastaajaa. Merkitykselliseksi koetaan nimenomaan tiimiopettajuuden lisääntyminen ja sen mukanaan tuomat hyödyt, kaikkien yhtäläinen sitoutuminen muutokseen sekä kollegoiden tarjoama vertais-tuki. Lisäksi merkitystä annetaan yleiselle asenneilmapiirille, niin hyvässä kuin pahassa.

”Kaikista suurin tekijä on ollut henkilökunta. Ei onnistus vaikka ois kuin hyvä suunnitelma, jos henkilökunta ei sitä toteuta.” (Hpk)

Tiimiopettajuuden koettiin tuoneen mielekkyyttä työhön. Vastaajat kokivat tiimiopettajuuden tuomat mahdollisuudet vastuunjaossa mielekkäinä. Toki tiimiopettajuuden suunnittelu ja toteutus on teettänyt töitä. Nimenomaan vastuunjaossa on myös ollut epäselvyyksiä, jolloin on voinut käydä niin, että jotain on jopa jäänyt hoitamatta. Parhaimmillaan tiimiopettajuudessa osastot ovat päässeet hyödyntämään jokaisen opettajat henkilökohtaisia vahvuuksia. Kunhan vastuunjako on selkeä, koetaan tiimiopettajuus merkitykselliseksi juuri yhdessä tekemisen, me-hengen sekä yksilöiden vahvuuksien hyödyntämisen vuoksi.

” Meillä ei ole joo-joo miehiä.” (Hpk)

Sitoutumisessa on kysymys vapaaehtoisesta ja yksilöllisestä kiinnittymisestä johonkin, jota pidetään arvokkaana ja tärkeänä. Sitoutuminen on siis tahdon ja tunteiden asia sekä koko yhteisöllisyyden kivijalka. (Jäppinen 2012, 83, 94.) Vaikka sitoutumista ei voi pakottaa, on se epäilemättä yksi tärkeimpiä mittareita arvioitaessa kehittämistyön tuloksia. Ilman sitoutumista kehittämistä tuskin tapahtuu. (Ranta 2005, 146.) Sitoutumista tuetaan parhaiten osallistamalla ja osallistamalla. Muutoksen onnistumiseksi työyhteisön kulttuurin täytyy tukea jokaisen yksilön osallisuuden kokemuksia kaikessa arkipäiväisessä tekemisessä. (Niutanen & Kvist 2010, 56.)

Näen, että edellä mainitut asiat pitävät täysin paikkansa. Henkilöstö korostaa kokemuksissaan sekä sitoutumisen onnistumisia että sen puuttumista. Johtopäätöksenä voin todeta, että parhaiten muutosta ovat vieneet eteenpäin osastot, joilla on 1) hyvä yhteisöllinen me-henki, 2) sitoutunut henkilöstö ja 3) muutosta aktiivisesti ohjaava koulutuslavastaava. Osastot, joilla on hyvä yhteishenki, edistyivät kehittämisessä huomasti muita nopeammin. Näilläkin osastoilla on oltu asioista eri mieltä, mutta se on nähty tekemistä rikastuttavana, tai asioista eri mieltä olemista ei ainakaan ole otettu henkilökohtaisesti. Hyvin muutosta eteenpäin vieneillä osastoilla koulutuslavastavilla on ollut vahva rooli muutoksen vetureina. Näillä osastoilla ei ole kaivattu koko organisaation taseisia yhteisiä ohjeita, vaan on mielellään lähdetty kehittämään omia kokeiluja.

”Sain aika ihanaa suhtautumista ja ymmärrystä, taas jaksettiin. Parhaana tukena on ollut työyhteisö, kollegat. (...) Positiiviset ja innovatiiviset ihmiset kuten xx on monta kertaa saanut minut uskomaan uudistukseen. Vastaavien ihmisten kuunteleminen tekee hyvää! Aidot kehittäjät saavat muutkin myönteisen pohinän piiriin. Tulevaisuuteen pitää uskoa.” (13)

Työyhteisön ja kollegoiden vertaistuki koettiin muutoksessa merkitykselliseksi. Vertaistuellalla tarkoitetaan kokemusten jakamista toisen saman asian kokeneen kanssa. Olennaista vertaistuessa on kertominen sekä kuuntelemiseen keskittyvä kohtaaminen. (Terveyskylä.fi 2019.) Vertaistuki sekä kuulluksi tulemisen tunne auttoi vastausten

perusteella yksilöitä jaksamaan myös niissä tilanteissa, joissa oma usko tekemiseen oli ollut jo koetuksella.

Olen Vehviläisen (2015) kanssa samaa mieltä siitä, että vertaistuen merkitys työyhteisössä on korvaamaton. Työelämässä johdon ja esimiesten tuen ohella vertaistuki onkin keskeinen sosiaalisen tuen muoto. Yhteisöllisessä työyhteisössä vertaistuki tukee yksilön ajatusta siitä, ettei hänen tarvitse selvitä yksin, vaan hän uskaltaa turvautua toisiin ja suvaita epätäydellisyyttä itsessään. Meidän tulee jatkossa tietoisesti antaa tilaa vertaistuen toteutumiselle esimerkiksi työnohjauksen avulla.

Vastaajat kokevat merkitykselliseksi myös yhteisön asenneilmapiirin. Asenne on yksilön ajattelua ja toimintaa ohjaava sisäinen koodi, hänen tapansa tulkita asioita ja suhtautua niihin tietyllä tavalla. Asenteet tukevat sitoutumista ja sitä kautta jokaisen yksilön vastuunottoa kollektiivisesta tavoitteesta. (Jäppinen 2012, 98.) Jos johdon sitoutumisen nähdään määräävän kehittämisprosessin lopputuloksen, on prosessin nopeus ja syvyys vahvasti riippuvainen koko yhteisön ilmapiiristä (Ranta 2005, 89).

”Toiminta oli haastavaa, koska osalla henkilökunnasta oli lähtökohdانا negatiivinen asenne kaikkeen uuteen ja kehittämiseen.” (5)

” (...) että ”näin on ennenkin tehty”...ajatuksesta pitäisi päästä eroon.” (8)

” Toivoisin, että jokainen miettisi, miten asiat voitaisiin konkreettisesti tehdä paremmin, sen sijaan, että tuovat vain esiin epäkohtia ja arvostelevat muiden toimintaa.” (16)

Henkilöstö kuvaa työyhteisön asenneilmapiiriä sekä muutosprosessia jarruttavana että sitä eteenpäin vievänä voimana. Pahimmillaan kollegoiden asenteet ovat vaikuttaneet yksilöiden kehittämisinnokkuteen, kun esitettyjä ideoita on jopa torpedoitu alas. Tällaista asenneilmapiiriä kokeneet vastaajat vaikuttavat ymmärrettävästi vastauksissaan ahdistuneilta. He toivovat ympärilleen kanssaan samanhenkisiä, muutosmyönteisiä ja innokkaita työkavereita. Epäilemättä negatiivinen asenne työyhteisössä vaikuttaa myös yksilön hyväksytyksi tulemisen sekä sitä myötä turvallisuuden tunteeseen (Salovaara & Honkonen 2013, 35).

Muutokseen aikaansaamiseen ei siis riitäkään pelkästään yksilöiden oma ammattialan asiantuntijuus ja oman työn toteuttaminen. Jokaisen työyhteisönjäsenen on lisäksi ymmärrettävä yhteisöjen kehittymisen prosesseja sekä asenteiden, sitoutumisen ja vastuunkannon merkitys koko yhteisölle. Jokaisella yksilöllä on oltava hyvinvoivan ja kehittyvän yhteisön aktiivinen rakentajan rooli. (Raina 2012, 11.)

Oma osaaminen

”Työyhteisössä toimiminen muutoksen keskellä vaatii melkoisen määrän taitoja.” (21)

Oman osaamisen merkitystä kysyttiin kirjallisissa vastauksissa omalla kysymyksellä. Näin ollen teema nousee esille lähes kaikissa vastauksissa. Olemme pyrkineet koko muutosprosessin ajan tukemaan henkilöstön osaamista järjestelmällisellä koulutuksella. Koulutusta on annettu nimenomaan reformin toimeenpanon vaatimiin sisältöihin, kuten henkilökohtaistamiseen, osaamisen arviointiin, tiimiopettajuuteen sekä erilaisten oppimisympäristöjen hyödyntämiseen. Merkitykselliseksi, muutoksessa avuksi olleiksi osaamisiksi ja taidoiksi henkilöstö kokee oman työkokemustaustansa, substanssiosaamisensa, koulutustaustansa sekä liudan henkilökohtaisia ominaisuuksia.

”Kokemus kohtuullisen pitkältä ajalta auttoi.” (14)

”Aikaisemmasta työstäni aikuiskoulutuksen parissa oli suunnattomasti hyötyä” (5)

Henkilöstö koki siis työkokemuksensa olleen vahvuus muutostilanteessa. Varsinkin aikuiskoulutuksen parissa työskennelleet kokivat, että heillä oli jo osaamista ja kokemusta asioista, joita ammatillisen koulutuksen reformi toi myös nuorisopuolen koulutukseen. Tämä pitää varmasti paikkansa. Työkokemus pitkältä ajalta ja erilaisista työtehtävistä antaa varmasti näkemystä muuttuviin tilanteisiin. Aikuiskoulutuksen parissa työskennelleille esimerkiksi osaamisperusteisuus ja henkilökohtaistaminen eivät olleet uusia asioita. Aikuiskoulutuksessa näyttötutkinnot ovat jo pitkään perustuneet osaamisperusteisuuteen ja henkilökohtaistamista on tehty opiskelijoiden tavoitteet,

aikaisemmin hankittu osaaminen ja esimerkiksi opintojen taustalla oleva rahoitus huomioiden.

”Olin käynyt ammatillisen erityisopettajan koulutuksen osaamisperusteisesti. Sen olen sisäistänyt mielestäni hyvin ja se on auttanut paljon: lähdän joka oppiaineessa katsomaan opiskelijan osaamista ja osaamisvajetta suhteessa osaamistavoitteisiin.” (13)

Merkitys annetaan myös omalle kokemukselle osaamisperusteisesti toteutettuun koulutukseen osallistumisesta. Osaamisperusteisesti itse opiskelleilla on henkilökohtainen kokemus siitä, mitä vain osaamisvajeeseen suunnattava koulutus tarkoittaa, sekä vahva kokemus erilaisista osaamisen osoittamisen tavoista. Ovathan he itse joutuneet miettimään, millä eri tavoin tuovat esille oman, eri ympäristöissä hankkimansa osaamisen sekä millä eri tavoilla he hankkivat puuttuvan osaamisen. Uskon (itsekin ammatillisen erityisopettajakoulutuksen osaamisperusteisesti hankkineena), että omakohtainen kokemus osaamisperusteisuudesta on kasvattanut myös oman osaamisen reflektoinnin taitoa sekä lisännyt positiivista asennetta elinikäiseen oppimiseen (vrt. Kepanen 2018, 133).

Yleisinä muutoksessa eteenpäin auttaneina taitoina ja ominaisuuksina henkilöstö kuvaa pitkän listan henkilökohtaiseen muutosvalmiuteen liittyviä asioita. Henkilökohtaisista ominaisuuksista esille nostetaan muun muassa ennakkoluulottomuus, sitkeys, ahkeruus, kärsivällisyys ja positiivinen asenne, vain muutamia mainitakseni. Avuksi olleista taidoista merkityksellisiksi koetaan muun muassa tiedonhakutaito, ajan- ja tehtävien hallintataidot sekä sosiaaliset taidot.

”Ennakkoluulottomuus auttoi minua. Olen innokas kokeilemaan kaikenlaista uutta.” (15)

”Joustavuus, yritteliäisyys, avoimuus ja usko tai älä niin positiivisuus.” (4)

Lisää osaamista kaivattiin yleisimmin projektihallintaan liittyviin taitoihin. Kaksi vastaajaa nosti vahvasti esille myös ammatillisen osaamisen ylläpidon esimerkiksi työelämäjaksojen avulla.

Tulemme jatkossakin panostamaan henkilöstön suunnitelmalliseen osaamisen kehittämiseen. Henkilöstö tulee edelleen tarvitsemaan lisäkoulutusta reformin toimeenpanon kannalta olennaisiin teemoihin kuten esimerkiksi henkilökohtaistamiseen, arviointiin ja uusiin pedagogisiin ratkaisuihin. Lisäksi koen, että koko henkilöstö tarvitsee muutososaamista, jolla tässä yhteydessä tarkoitan muutosprosessin tuntemusta sekä riittävää resilienssiä ja volitiota. Kuten Jäppinenkin (2012, 125) toteaa: jos yhteisöltä puuttuu riittävä ja monipuolinen osaaminen muutosprosessin eteenpäin viemiseksi, syö se luottamusta sekä omiin että kollegoiden kykyihin.

5.2 Kertomukset

Varsinaisten kokemusten lisäksi tämän opinnäytetyön tuloksena syntyivät karrikoidut ja fiktiiviset kokemuskertomukset Muutoksen syklien saattelemasta muutosprosessista. Lukijan on huomattava, että tarkoitukseni ei ole ollut hakea henkilöstön kokemuksista tyyppitarinoita. Kertomukset ovat syntyneet konfiguroimalla aineistosta uusia kertomuksia ja tarkoitukseni on niiden avulla antaa ääni henkilöstön tunnepohjaiselle maailmalle. Kun edellisessä luvussa esitän henkilöstön kokemuksia hyvin rationaalisesti eniten esille nousseina teemoina, antavat kertomukset nyt tilan myös tunteille. Toivon näiden kertomusten herättävän lukijassa mielikuvia ja avaavan mahdollisuuden omakohtaiselle eläytymiselle.

Kertomukset eivät siis ole tyyppitarinoita henkilöstön kokemuksista vaan lopputulos on minun käsialaani ja kertomukset hyvin karrikoituja siten, että Helmerin tarinaan on kaikista kirjallisista vastauksista ja havaintopäiväkirjojen muistiinpanoista poimittu ne muutosvastarintaisimmat, kyseenalaistavimmat ja epätoivoisimmat piirteet, sanat ja lauseet. Veikon kertomukseen taas on poimittu ne kaikkein eniten innostusta ja omaaloitteisuutta kuvaavat asiat. Inkerin kertomus on Helmerin ja Veikon puolivälissä. Inkerin kertomukseen on aineistosta poimittu orastavaa innostusta, mutta epävarmuutta ja kaikkein eniten yhteisön tukea kaipaavat piirteet, sanat ja lauseet.

Kertomuksien ei siis missään tapauksessa ole tarkoitus olla jäljennös todellisuudesta vaan pikemminkin jopa kaunokirjallinen tuotos, minun tulkintani todellisuuden

ääripäistä. Toivon kuitenkin, että lukija voi eläytyä kertomuksiin ja löytää niiden kautta uusia näkökulmia omaan kokemusmaailmaansa yhteisöjen muutosprosesseista. Uusien näkökulmien avautumisen toivon herättävään keskusteluun, joka mahdollistaa jälleen sekä yksilön, että yhteisön edelleen kehittymisen. (Vrt. Heikkinen & Syrjälä 2008, 153–154, 160.)

Helmeri

Kevät 2018

Reformi. Ahistava sana. Minä, Helmeri, en usko koko juttuun. Kyllähän niitä muutoksia on ollu ennenki. Ei vaan nuo muut tajua, ettei se kehittäminen oo aina edistystä, että sillä saavutettas jotain parempaa.

Nyt pitäs sitten suunnitella sitä reformia. Että mitä tehdään. Ei meillä oo mitään yhteistä visiota. Kukaan ei etes kerro mitä pitäs tehdä. Täyttä vauhtia vaan ajetaan muutosta pyssyyn mutta kaikki kaatuu päälle! Sieltä johto vaan ilmoittaa, että tehkää ja sitte meidän pitäs tehdä. Muttaku kukaan ei kerro mulle mitä mun pitää tehdä! Mitä mää suunnitelen? Siellä ne kirjoituspöydän takana teoretisoi. Eihän ne etes tiiä mitä täällä tapahtuu. Mitä tää opettajan homma oikeesti on. Ne sanoo vaan, että ”tehän ootte koulutuksen saaneita opettajia, kyllähän teidän pitää osata.” Just joo sanon minä.

Eikä ne kyllä aina kuuntele mua nuo työkaveritkaan. Tai ainakaan ymmärrä. Ehkä mää oon vähä semmonen jarrumies ja kritisoija. Kaipailen entiseen ja turvalliseen aikaan, vaan eihän se enää takasin tuu. Mutta on meillä onneksi noita nuorempia, että jos ne hoitas tän homman.

Syksy 2018

Ja mää ku luulin, että kaikki on nähty! Ei oltu ei. Tuli tämä vuosityöaika! Ihan yksin päätti meillä johto, että nyt mennään eikä meinata. Yhtään ei taas tienny miten ja mitä ois pitäny tehdä. Työmäärä nyt ainaki lisääntyy ja palkka pienenee ja kesälläki pitää tulla töihin! Ja sitte se Kirstu. Että pitäs seurata sitä työaika. Mihin mää niinku millonki merkkään? Ihana tuntiteatteri nämä sidotut ja sitomattomat. Yhtään en tykkää. Ja ruokatuntikaan ei oo työaika. Muistakaa sitte, että mulle ei saa lounaalla puhua työasioista. Mää levähän, ku kerta käsketään. Ei oo työaika se.

Kyllä on kaaos. Ja paniikki. Välillä ihan yötä päivää vituttaa. Kaikki asiat vaan poukkoilee ja on hätäistä. Kiire koko ajan. Tää työ tuntuu jo uuvuttavalta. Reformi kaatuu syliin. Kyllä pitäs johtajilla olla se vastuu, että mitä tehdään. Ei voi vaan meille sanoa, että täällä osastolla pitää ongelmat ratkaista.

Mites nämä opiskelijat sitte? Eihän ne mitään itseohjaudu. Ehkä korkeintaan väärään suuntaan ja Citymarketille. Mutta on me varmaan onnistuttukin jossain, ei vaan nyt tuu mieleen missä.

Semmosia terveisiä voisin sinne OPH:n koko henkilöstölle lähettää, että tulkaapa kokeileen. Tulukaa tänne amikseen opiskelemaan uutta ammattia kaikki. Missään vaiheessa ette oo kysyny meiltä, jotka oikiasti ollaan opettajia ja tietään, että miten tää ois pitäny tehdä. Sieltä ylhäältä vaan tulee määräys, joka ajaa mejän yli kuin juna. Iso kuilu on Sannin ideaalimaailman ja realiteettien välillä. Ja valtakunnalliset tutkinnon perusteet ne vasta järjettömiä onkin! Saisitteko ite hommattua noitten vaatimusten mukaisen osaamisen. Ette muuten sais. En oo suomalaisen yhteiskunnan toiminnasta aikasemmin näin pelottavaa kokemusta saanu.

Entäs tämä ”rohkea kokeilukulttuuri”, mitä tämä mejän johto niin kovasti toitottaa? Ei se niin mee. Kyllä se pitää ensin suunnitella hyväksi ja sitte lähetään vasta tekemään, kun ollaan varmoja mitä tehään. Antakaa vaan meille resurssia suunnitella niin me sitte sunnitellaan. Kuhan ette vaan enää ikinä laita mua mihinkään semmoseen koulutukseen, jossa leikitään legoilla tai leikataan paperinukkeja. Oikiaa koulutusta minä haluan, omalle alalle sopivaa. Laitteiden käyttöä, ohjelmistoja ja semmosta, mistä on hyötyä. Jos totta puhutaan, niin en mää etes halua liikaa tietoa. Ihan vaan jämäkät ja yksinkertaiset ohjeet ja toimintamallit. Niillä me pärjätään.

Inkeri

Kevät 2018

Muutos, tämä reformi, tuli odotetusti yllättäen. Vähän tuntui, että informaatio oli heikkoa, etten oikein tiennyt mitä on tulossa. Media ei mitään ruusuista kuvaa antanut. Opettaja-lehdessä kirjoitettiin, että tulossa on kaoottisin vuosi, mitä on ikinä ollut.

Pelottavathan se tuntui. Jotku työkavereista tuntui ajattelevan, että sieltä se suuri pelottava reformi tulee, eikä meidän auta muu kuin alistua.

Onnistuttiin me kuitenkin saamaan homma alulle. Meillä oli työyhteisössä rakentava ja kehittävä ilmapiiri, jokaista yksilöä kuunneltiin. Olisin mää silti toivonu että mulla olis ollu, ihan siinä lähiympäristössä, vielä enemmän niitä innostuneita opettajia. Meillä ei oikein ollu selkeitä ohjeita siitä, että miten sitten syksyllä aloitetaan. Onneksi työkavereissa on joitakin, joilta voi aina kysyä. Aika monta rautaa oli yhtä aikaa tuleessa, oli tulossa tää reformi ja sitte vielä se vuosityöaika. Mikä se mun rooli kaikissa näissä muutoksissa oikein on? Välillä tuntu, että ois ollu kiva keskittyä yhteen asiaan ja tehdä se hyvin.

Tosi hyvä porukka meillä on, töihin on kiva tulla. Hiukan siellä silti oltiin välillä epätoivoisia tän kans. Oisko semmonen perinteinen opettaja-ajattelu, että kaivataan enemmän ohjeita rehtoritasolta miten toimitaan? Aika eri vaiheissa tuntu osastot työssään suhteessa näihin muutoksiin olevan. Mua kyllä autto se ku tiimissä mietittiin yhdessä niitä termejä (vaikka ensin kyllä aattelin, että tulipahan visioitua), että puhuttiin kaikki samaa kieltä. Ja tuntu kans, että ne vastarannan kiisketkin jopa vähän innostu tästä. Ja se osaston suunnittelupäivä oli hyvä. Selkiytti asioita, että mitä meidän pitää tehdä. Jo hyviä asioita kehitettiin eteenpäin ja yhdistettiin uusiin ajatuksiin. Uskoin, että paljon hyvää se reformi tuo tullessaan, mutta paljon on vielä tekemistä ja ajatusmaailmaa pitää loksauttaa kohalleen.

Pitkä työkokemus autto tässä kohtaa paljon. Ja se, että on kuitenkin avoin muutoksille. Ainahan mää oon, jos se sitä tarkoittaa, että olot paranee.

Syksy 2018

Aika haastavalta se reformin toimeenpano tuntu. Välillä ihan selviytymiskamppailulta. Iltapäivällä kun lähti kotiin ja laitto koulun oven kiinni niin ei ollu varma, että vajeniko vai lisääntyikö rästissä olevien töiden määrä. Mutta kyllä mää pääasiassa sanosin, että tää on hyvä juttu. Kiire vaan on ja pelkään, että jotain jää tekemättä. Mulle kuitenkin tärkeintä on ne opiskelijat. Haluan ehtiä kohdata jokaisen yksilön, olla opiskelijoita varten, keskustella ja kannustaa. Hyvin mää mielestäni oonki saanu niitä

henkilökohtaistamisia tehtyä. Alkusyksystä piti tehdä tosi paljon töitä, outo oli se Wilman lomake. Nyt on kuitenkin ihana nähdä, miten osa opiskelijoista uskaltaa jo ottaa vastuuta ja itseohjautuvat opintojen edetessä. Kunhan me vaan muistetaan, ettei ne kaikki opiskelijat halua ihan omaa polkua ja henkilökohtaista suunnitelmaa. Muistetaan, että opiskelijoillakin on tarve kuulua johonkin ryhmään, ettei unohdeta yhteisöllisyyttä tässä yksilöllisten polkujen maailmassa.

Itekin tarvin sitä yhteisöllisyyttä. Tosi ihana työyhteisö mulla onki. Ihan parhaana tukena ollu kun välillä on meinannut oma usko loppua. Nimenomaan meidän osaston hyvä henki on auttanut sopeutumaan tähän muutokseen. Yhessä on työnjakoa selkeytetty ja samalla kehitetty toimintamalleja. Ei ne kaikki heti valmiita ollu, mutta me on uskallettu kokeilla ja korjata sitten niitä juttuja jotka ei toiminu. Vieläkin enemmän tosin kaipaaisin osastojen välistä yhteistyötä ja tiimiopettajuutta.

Eniten mua tässä muutoksessa on auttanut sitkeys, ahkeruus ja kärsivällisyys. Mulla on kokemusta ja työvuosia, opiskelijoiden kohtaamisen taitoa. Aina kun muistetaan mennä opiskelijan etu edellä niin ei se voi kovin pahasti mettään mennä.

Jatkossa mä toivosin, että meillä ois yhteiset pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuu. Nyt on vähän liikaa niitä oman tien kulkijoita. Yhteisillä toimintatavoilla me saatas tasavertaisuutta ja laatua meidän asiakkaille, eli opiskelijoille. On meillä toivoa, kun saadaan kaikkien opettajien panos yhteiseen kehittämiseen, lisätään yhteistyötä osastojen välillä ja levitetään avoimesti hyviä käytäntöjä. Jatketaan yhdessä tekemisen ja jatkuvan kehittämisen tiellä.

Niin ja se vuosityöaika! Oli oikeestaan loppupelissä aika hyvä juttu. Nyt mä ja mun esimies oikeesti nähään mihin mun työaika menee ja voidaan suunnitella sen mukaan. Aika siistiä jopa.

Veikko

Kevät 2018

Kyllä mä näkisin, että muutokset ja uudet visiot on puhuttaneet ja niiden eteen on tehty töitä jo vuosia. Että jos ihan rehellisiä ollaan, niin aika tutulta tämä reformin tuoma

muutos tuntui. Me osastolla yhdessä siis ennakoitiin tätä muutoksen tuloa, ja kaikki sitoutu sen toteuttamiseen. Välillä toki haasto se, että meillä tuntu olevan liian vähä yhteistä aikaa.

Tää pedagoginen tiimi oli hyvä juttu, selkiytti asioita vielä lisää ja tiedon jakaminen osastojen välillä tuki omaa työtä. Suunnittelutyö tuntui mielenkiintoiselta ja innostavalta. Uudistukset ja sen tuomat vapaudet vähintäänkin kokeilemisen arvoisilta. Omasta mielestäni reformi onkin erittäin tervetullut uudistus ammatilliseen koulutukseen. Samaa ajattelen tästä rahoitusmallin uudistamisesta. Kevään aikana alkoikin näkyä se, miten työnantaja alkoi kehittämään toimintaa uutta rahoitusmallia vastamaan. Hyvä kehityssuunta ja sen näkyminen eri puolilla antoi toiveikkaan kuvan oppilaitoksen tulevaisuudesta ja paransi työhyvinvointia.

Ideointi ja suunnittelu oli siis aktiivista ja tuloksellista. Helppo oli toimia ja saavutetut parannukset tuntui hyviltä. Puhe tulevista muutoksista aiheutti työyhteisössä toki monenlaisia muitakin tunteita. Yksi isoimmista jutuista tuntui olevan vuosityöaika. Siinä kun puhuttiin muutoksista meidän työhön ja työehtojen oletetusta huonontumisesta oli harmillista sivusta katsoa, miten osa työkavereista otti sen niin raskaasti. Osa pelkäs tulevaa syksyä jo etukäteen, toiset taas suhtautu muutoksiin positiivisesti ja piti niitä hyvinä.

Työnantaja perusti nää kehitystiimit muistaakseni siinä talven aikana, ja järjesti koulutuspäiviä reformista, henkilökohtaistamisesta ynnä muista ajankohtaisista asioista. Nää koulutukset oli tosi tärkeitä ja tarpeen työyhteisölle. Ne ehkä autto hiukan jarruttamaan yleistä valitusta.

Syksy 2018

Syksy alko tosi innostavasti. Vaikka puhe muutoksen ympärillä oli kuulostanut siltä, että tulossa on rajuja myrskyjä ja jotain tosi karmeeta niin ei mitään semmosta tullut. Tuntui hyvältä ja mukavalta tehdä töitä kun sai keskittyä opiskelijoihin henkilökohtaisella tasolla ja tehdä töitä opiskelijoiden ohjaamiseksi kotiväen ja välillä myös hyvän opiskelijahuollon kanssa.

Oon ite niin uudistushenkinen, että kokeilen mielelläni kaikkea uutta. Oman osaston opettajien kesken kokeiltiin tehdä entistä enemmän yhteissuunnittelua ja toteuttaa tiimiopettajuutta, varsinkin erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden kanssa. Tuo syksy onkin ollut semmonen, että ikinä ennen en oo oppinu noin paljon erilaisista oppimistyyleistä ja opiskeluvaikeuksista. Tästä kiitos kuuluu erityisopettajalle ja opiskeluhuoltoryhmälle, joiden kanssa tehtiin tosi paljon yhteistyötä. Työnantaja on panostanu näihin reformin myötä. Yhteisten aineidenkin opettajiltakin sain opiskelijoistani hyvin tarkentavaa ja rakentavaa palautetta. Se auttoi mua toimimaan vastuuopettajana, kun piti selvittää opiskelua haittaavia vaikeuksia.

HOKS-keskustelut tein kaikkien opiskelijoiden kanssa heti opintojen alussa. Yllättävän moni huoltajakin halusi osallistua HOKS:n tekoon ja keskusteluissa selvisi hyvin opiskelijoiden taustoja, vahvuuksia ja tulevaisuuden tavoitteita. Lähdin kokeilemaan opetuksessa erilaisia opetusmenetelmiä, joissa voisin löytää ja hyödyntää niitä opiskelijoiden vahvuuksia. Osaan lähetin jo heti syksyllä työelämään oppimaan ja keskityin oppilaitosympäristössä enemmän tukea tarvitseviin opiskelijoihin. Me ollaankin työkavereiden kanssa nautittu tosi paljon siitä, että on saatu järjestää opiskelijoille henkilökohtaisesti räätälöityjä työtehtäviä ja saatu välittömästi nähdä onnistumisia ja positiivisia tuloksia.

Jatkossa toivon, että pystyisimme kaikki puhumaan rehellisesti omista rajoistamme, työtaakasta ja haasteista toteuttaa muutosta. Silloin kun niistä ei uskalleta puhua, ei omista eikä kaverin haasteista, niihin on vaikea hakea yhteistä ratkaisua. Tärkeätä olis sekin, että meillä olis positiivinen suhtautuminen tähän muutokseen. Kyse on kuitenkin asenteista ja siitä, miten ne vaikuttaa toisiin. Meidän pitäiskin yhteisönä omaksua sellainen uusi tapa työskennellä, missä jätetään aikaa kokemusten purkamiselle (ei kuitenkaan jäädä vellomaan!), uusien asioiden opettelulle ja tiedon etsinnälle.

Toivon, että me jatketaan tiellä, missä kohtaamiset on helppoja. Meillä on oikeasti hyvä porukka! Tiedostetaan ja tunnustetaan, että ollaan tärkeitä toisillemme, kaikkea ei tarvitse kenenkään yksin osata. Luotetaan itseemme ja toisiimme, kannustetaan ja tuetaan. Yhteistyö kun on ylivoimaa!

Nämä olivat Helmerin, Inkerin ja Veikon kertomukset vuoden 2018 kulusta. Toivon kertomusten herättäneen lukijassa tunteita, koska tunteiden merkitystä näin mittavassa organisaatiouudistuksessa ei voida ohittaa. Tunteet ovat aina monitasoisia ja -ulotteisia. Niitä ei ole syytä pyrkiä tukahduttamaan vaan ymmärtämään. Asiat eivät vain ole, ne myös tuntuvat. (Paasivaara 2009, 36, 64.) Muutosprosesseissa yhteisöjen täytyykin ymmärtää muutoksen kokonaisvaltaisuus, myös siitä heränneiden tunteiden tasolla.

6 POHDINTA JA TULOSTEN TARKASTELU

”Uskon silti, että emme ole pysähtymässä, emme sammalta kasvamassa.” (20)

Tämän opinnäytetyön kohteena olleessa muutosprosessissa katson, että onnistuimme Muutoksen sykleissä yksi ja kaksi. Onnistuimme luomaan kehittämistiimin sisällä yhteisen ymmärryksen siitä, mitä olemme tekemässä sekä yhteisen kielen muutosta ohjaaville käsitteille. Tieto, tiedostaminen ja ymmärtäminen ovat välttämättömiä edellytyksiä kehittämiselle (Stenvall & Virtanen 2007, 112). Yhteisen ymmärryksen pohjalta loimme suunnittelupohjan, jonka avulla osastot lähtivät suunnittelemaan muutoksen käytännön toimeenpanoa. Yhteinen suunnittelupohja loi tasalaatuisuutta tekemiselle sekä osallisti koko yhteisön ideointiin ja suunnitteluun. Vaikka onnistuimmekin edellä mainituissa asioissa, olisimme voineet kiinnittää vielä tarkempaa huomiota koko yhteisön resilienssin tukemiseen sekä entistä paremmin varmistaa tunteiden purkamisen mahdollisuudet. Yhtenä ratkaisuna tähän ajattelen, että koko henkilöstö olisi osallistettava prosessiin heti ensimmäisestä syklistä lähtien. Ideointivaiheessa olisi myös ollut tärkeää asettaa tavoitteille selkeät onnistumisen mittarit. Lisäksi on tietysti organisaatioiden ikuisuusongelma nimeltään viestintä: siinä ei taida koskaan onnistua liian hyvin.

Toimintavaiheessa, syksyllä 2018 koki muutosprosessimme sen suurimmat epäonnistumiset. Onnistuneen muutoksen pahimpia uhkia ovat yhteisön ylikuormitus sekä muutoksen hajanaisuus. Muutoksen onnistumisen edellytys taas on sen vahva yhteisöllinen hyväksyntä. (Fullan 2000.) Yhteisön muutoskapasiteettia koeteltiin yhtä aikaa

erinäisten muutosten määrällä, mutta kuten aineistokin kertoo, kyseessä on osittain myös yksilöiden kyky hyväksyä muutosprosessin toimintavaiheen kaoottisuus, epävarmuus ja ennakoimattomuus. Lisäksi en pystynyt pitämään muutosprosessia riittävästi liikkeessä, innostamaan ja motivoimaan innostusta ja motivointia tarvitsevia. Osa koulutusaloista toki toimi itseohjautuvasti reagoiden eteen tulleisiin haasteisiin, mutta toiset olisivat tarvinneet huomattavasti enemmän tukea, esimerkiksi muutosta vahvistavia kokouksia, joissa olisi käyty läpi onnistumisia ja tavoitteita. Nämä kokoukset olisivat ehkä auttaneet muistuttamaan muutoksen tärkeydestä sekä pitäneet yllä muutosta virtaavana prosessina. (Vrt. Stenvall & Virtanen 2007, 49–50.)

Uskon, että sekä resilienssi että volitio ovat taitoina kehittyviä ominaisuuksia, joiden tukemiseksi meidän tulee jatkossa tehdä töitä henkilöstömme kanssa. Yksilöiden resilienssiä olisimme voineet tukea esimerkiksi sparraamalla henkilöstön luottoa omiin kykyihinsä ja osaamiseensa. Muuttuvista tilanteista selviää helpommin, kun tuntee hallitsevansa omaa elämäänsä ja voivansa vaikuttaa siihen. Olisimme voineet tukea henkilöstöä keskittymään omiin vahvuuksiinsa ja ydinosaimiseensa, tunnistamaan työn pulmat sekä ymmärtämään kokonaisuutta. Tätä kautta he olisivat saaneet enemmän myönteisiä kokemuksia omasta osaamisestaan ja merkityksellisyydestään sekä kyenneet toimimaan tehokkaammin muuttuvassa tilanteessa. (Vrt. Jalonen 2017; Työterveyslaitos 2019.)

Parppein (2017) mukaan toimeenpanon eli volition puutetta voi tarkastella kuuden kysymyksen kautta. Käytännössä katson, että voimme edelleen kehittyä kaikissa näissä kohdissa. 1) Mikä on tavoitteeni ja mistä tiedän, että olen sen saavuttanut? Tavoitteella täytyy siis olla selkeä mittari, jotta sen saavuttaminen ei ole mielipidekysymys. 2) Onko tavoite minulle henkilökohtaisesti merkityksellinen? Tavoitteen on siis oltava jokaiselle toiminnassa mukana olevalle merkityksellinen, jotta siihen sitoudutaan. 3) Riittävätkö omat rahkeeni tavoitteen saavuttamiseen? Yksilöiden on uskottava itseensä ja siihen, että osaaminen ja omat vahvuudet riittävät muutoksen menestyksekkääseen toimeenpanoon. 4) Pystynkö itse vaikuttamaan työsuoritukseen, jolla tavoitteeni saavutan? Yksilöt, jotka luottavat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa, ryhtyvät työhön hanakammin ja säilyttävät työvireen paremmin kuin sellaiset, jotka uskovat tavoitteensa saavuttamisen olevan kiinni enemmän ulkopuolisista tekijöistä kuin heistä itsestään. Tavoitteen

saavuttaminen on siis kiinni meistä, ei ulkopuolisista tekijöistä. 5) Miten suunnittelen, priorisoin ja keskityn tekemiseeni tavoitteeni saavuttamiseksi? Toimeenpano muodostuu työskentelyn suuntaamisesta ja motivaation ylläpidosta. Työskentelyn ja resursien suuntaaminen tavoitteen kannalta oikeisiin asioihin varmistetaan suunnitelmallisuudella, priorisoinnilla ja keskittymisellä. 6) Miten voin tarkoituksenmukaisesti purkaa tehtävääni tai työhöni liittyviä negatiivisia tunteita ja miten sosiaalinen verkostoni tukee tavoitteeni saavuttamista? Motivaation ylläpidon tärkeimmät osatekijät liittyvät tunnetiloihin ja sosiaaliseen säätelyyn. Positiivisilla tunnetiloilla on tärkeä työskentelyn suuntaa säilyttävä tehtävä, kun negatiiviset tunnetilat taas lisäävät työn keskeyttämisen todennäköisyyttä. Koko työyhteisön volitiota tukee riittävän usein toteutuva tavoitteellinen vuorovaikutus. Yhteisön jäsenillä tulee olla mahdollisuus purkaa ja käsitellä negatiiviset tunnetilat mahdollisimman nopeasti ja rakentavasti.

Muutoksen eteenpäin vieminen onnistui parhaiten osastoilla, joilla henkilöstö sitoutui kehittämisen suunnitteluun sekä suunnitellun mukaiseen toimintaan. Suunnitteluvaiheessa sitoutuminen oli parempaa, mikä kertoo siitä, että sitoutuminen lyhyellä aikavälillä on helpompaa. Kuitenkin pitemmällä aikavälillä, kun suunnitelmia olisi toimintavaiheessa pitänyt viedä käytäntöön, alkoi osalla henkilöstöstä muutosväsymys painaa. Tärkeää on siis muistaa sitoutumisen vaatima pitkäjännitteisyys, varsinkin tiukoissa ja vaativissa paikoissa. Tämän asian muistamisella sekä runsaalla vuorovaikutuksella voimme jatkossa tukea jokaisen henkilöstön jäsenen pitkäjännitteisempää sitoutumista. (Vrt. Jäppinen 2012, 87–88.)

Muutoksen syklien neljännessä vaiheessa ”Oppiminen, hyvän juurruttaminen, edelleen kehittäminen” onnistuimme siinä, että henkilöstön kokemuksia kerättiin ja niiden tuottamaa tietoa hyödynnetään tutkivan kehittämistyön avulla muutosten lisäämiseksi ja edelleen kehittämisen tueksi. Kokonaisuudessaan muutosprosessin onnistumiselle ei koskaan ole olemassa suoraa vastausta eikä taikatempua sen toteuttamiseksi. Kehittämistyö ja tutkimuksellisuus kuitenkin auttavat luomaan uusia ajattelutapoja, vaikka eivät yksinään pystykään antamaan täydellisiä vastauksia. Jokaisen yhteisön on aina rakennettava omat, paikallisesti käytännössä toimivat mallinsa. (Fullan 2000.)

Lopuksi haluan edelleen painottaa lukijalle, että Helmerin, Inkerin ja Veikon kertomukset ovat hyvin karrikoituja ja fiktiivisiä. Tästä huolimatta voin ainakin itse tunnistaa jokaisesta kertomuksesta jotain itsestäni. On olemassa niitä ”helmeripäiviä”, mutta onneksi kuitenkin työpäivät ovat pääsääntöisesti vähintäänkin jotain Inkerin ja Veikon väliltä. Kehittämisestä jaksan innostua aina. Uskon muihinkin työyhteisöimme jäseniin pätevän sen, etteivät kaikki päivät ole samanlaisia. Tunnen myös työyhteisöni niin hyvin, että voin varmasti sanoa, ettei meillä jokapäiväistä Helmeriä talossa olekaan. Olen kuitenkin sitä mieltä, että tunteiden todellinen kuuleminen muutosprosessissa on ensiarvoisen tärkeää. Muutosprosessissa johtamisen pitäisikin olla hyvin tietoista ihmisten johtamista. Johtamisessa tulisi siis yhdistyä kohtaaminen, tieto ja ymmärrykseen perustuva tulkinta. (Paasivaara 2009, 116.)

Organisaatiokulttuurin tulisi tukea kaikenlaisten tunteiden hyväksyntää. Tunteita täytyy saada osoittaa ja niistä täytyy pystyä puhumaan. Salosen (2017, 169–170) mukaan tunteet kieltävässä työyhteisössä on vaarana se, että työstä katoaa mielekkyys ja se muuttuu puurtamiseksi. Hän näkee johtamisella olevan suuri merkitys työyhteisön tunneilmastoon ja henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin. Merkittäviksi työilmapiiriä heikentäviksi asioiksi hän mainitsee muun muassa liiallisen henkisen stressin, vähäisen työn hallinnan sekä tuen puutteen tunteet. Esittämieni tulosten valossa tulkitsenkin, että nimenomaan johdon ja yhteisön tuen puute sekä yhteisten ohjeiden kaipuu (työn hallinnan puute) ovat johtaneet henkilöstössä kaikkein ”helmerimäisimpiin” tunteisiin.

Toisaalta kaikkein ”veikkomaisimmin” muutokseen suhtautuneet ovat kokeneet saaneensa yhteisöltä tukea ja luottamusta, joka on vahvistanut heidän uskoaan omiin kykyihinsä. He ovat uskaltaneet rohkeasti kokeilla uusia ratkaisuja kokien, että heitä arvostetaan ja että he saavat käyttää työpanostaan koko organisaation hyväksi parhaalla mahdollisella tavallaan. (Vrt. Salonen 2017, 189.)

Saamisen ja Aalto-Setälän (2007, 114) mukaan ongelmat työyhteisössä eivät aiheudu tunteiden rakentavasta ilmaisemisesta vaan niiden ilmaisematta jättämisestä. Meidän täytyykin jatkossa kiinnittää edelleen tarkempaa huomiota henkilöstön kuulluksi tulemisen tunteeseen, yleiseen tunneilmapiiriin sekä sen myönteiseen tukemiseen, jotta tunteet käsitellään niille oikeissa paikoissa ja oikeaan aikaan. Tunteita ei pureta

optimaalisimmillaan esimerkiksi kahvipöydissä ja käytäväkeskusteluissa, joihin esimiehillä harvoin on pääsyä. Tällä tavoin esimiehet jäävät paitsi olennaisen tärkeistä työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavista tiedoista.

Uskon, että olemme oikealla edelleen kehittämisen tiellä. Kuten Fullan jo vuonna 2000 kirjoittamassaan artikkelissaan toteaa, tehokkaat oppilaitokset näkevät itsensä olennaisena osana laajempaa kokonaisuutta. Tehokas oppilaitos luo omalle yhteisölleen edellytykset jatkuvaan oppimiseen, mutta pitää myös huolta paikallisista kumppanuuksista sekä osallistuu laajempiin uudistuksiin edistäviin verkostoihin. Tehokas oppilaitos hyödyntää opettajien ammatillisuutta sekä osallistaa heidät muutosprosessiin. Organisaation on myös kannustettava tutkimukseen, kehittämiseen sekä innovointiin erilaisissa verkostoissa. Tulemme jatkossa panostamaan näihin kaikkiin, luottaen lisäksi myös tunteisiin informaation lähteenä korostaen sen myötä yhteisöllistä, turvallista ja luottamuksellista työilmapiiriä.

6.1 Kehittämistyön luotettavuus ja eettiset kysymykset

Opinnäytetyössäni on kyse muutosprosessista, sen toteutumisesta sekä sen kokemisesta. Muutosprosessissa pyritään löytämään uusia toimintatapoja, jotka tuottavat uutta tietoa niiden toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Uuden tiedon hankkimisen katsotaan olevan tutkimuseettisesti oikeanlainen motivaatio tutkimuksen tekemiselle. Olen tätä opinnäytetyötä tehdessäni ensinnäkin tutkiva kehittäjä: esimerkiksi aineiston kerääminen havainnoimalla on tietysti edellyttänyt tiivistä osallistumista muutosprosessiin. Sen lisäksi olen osa muutosprosessia toteuttavaa organisaatiota. Ainakin osittain nämä roolit oli hyvä erottaa toisistaan (Grönfors 2010, 155). Olen esimerkiksi pyrkinyt positiossani tutkivana kehittäjänä pysymään vuorovaikutuksessani neutraalina niin, etteivät omat ennakkokäsitykseni ja odotukseni muutokselle tai tarpeeni tuottaa raportoitava opinnäytetyö heijastuisi tilanteisiin (vrt. Kuula 2006, 63).

Koko organisaatiota koskevan muutosprosessin tutkimisessa minun oli kyettävä huomioimaan tutkittavien aito vapaaehtoisuus. Tiedotin organisaation henkilöstöä tutkimuksesta sähköpostitse lähettämälläni tutkimustiedotteella ennen

havaintopäiväkirjatyöskentelyn aloittamista keväällä 2018. Jaoin tutkimustiedotteen uudelleen kirjallisia vastauksia pyytäessäni tammikuussa 2019. Tutkimustiedotteessa kerroin tutkimuksen tekemisestä, sen tiedollisista tavoitteista, aineiston keruusta havainnoimalla (ja myöhemmin kirjallisilla vastauksilla), tutkimusaineiston käsittelystä sekä säilyttämisestä. Pyrin kirjoittamaan tutkimustiedotteeni siten, että tutkimuksen kohteena oleva henkilöstö ymmärtää miksi ja mihin tarkoitukseen tutkimusaineistoa kerätään, miten sitä muokataan ja säilytetään sekä keillä on aineiston käyttöoikeus. Tutkittavilla oli informoinnin jälkeen mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. (Kuula 2006, 87, 99, 104.)

Kehittämistyöni sisältämälle toimintatutkimukselle oli siis lupa (sekä tilaus) organisaation ylimmältä johdolta. Henkilöstöllä oli silti oltava aito mahdollisuus kieltäytyä nimenomaan opinnäytetyön aineistonkeruuseen (havainnointiin) osallistumisesta ilman, että he kokevat sen velvollisuutena työntajaa kohtaan. Tästä syystä pyysin tutkittavia ilmoittamaan tutkimuksesta kieltäytymisestä suoraan minulle ilman, että organisaation johdolla on tietoa mahdollisista kieltäytymisistä. Pyysin vastauksen sähköisesti, koska kasvotusten kieltäytyminen olisi voinut olla hankalampaa ottaen huomioon sosiaalisen suhteeni organisaation henkilöstöön. (Vrt. Kuula 2006, 145, 160.) Kirjallisia vastauksia pyytäessäni korostin, että osallistuminen on vapaaehtoista eikä vastaamispakkoa ole. Vaikka talon ylimmällä johdolla ei näin ollen ollutkaan tietoa mahdollisesta kieltäytymisestä, on myös minulla lähiesimiesasema osaan kohderyhmää. Tämän seikan voisi ajatella vaikeuttavan tiedon hankintavaiheen aitoa vapaaehtoisuutta. Pyrin kuitenkin tutkimustiedotteissani sekä kaikessa vuorovaikutuksessani aidon vapaaehtoisuuden korostamiseen. Lähiesimiesasemani oli silti mielestäni suurin tutkimuseettinen seikka tämän opinnäytetyön tiedonhankintavaiheessa. Tulosten raportoinnin kannalta tärkeimpinä eettisinä seikkoina opinnäytetyössäni pidän harkintaani esimerkiksi suorien lainausten käytöstä niin, etteivät henkilöt ole suhteellisen pienessä organisaatiossa tunnistettavissa ja omaa positiotani sekä organisaation jäsenenä että tarvettani tuottaa raportoitava opinnäytetyö.

Opinnäytetyöni aineisto perustuu osallistumisen ja havainnoinnin kautta kerättyyn aineistoon sekä itse kehittämisprosessiin osallistuneiden vapaasti kirjoitettuihin kirjallisiin vastauksiin. Opinnäytetyö raporttina perustuu siis osallistuvan yhteisön ja minun

väliseeni vuorovaikutukseen sekä henkilökohtaiseen kokemukseen. Grönfors (2010, 169) mainitsee, ettei ole mitään syytä pyrkiäkään erottamaan ilmiötä ja subjekteja toisistaan. Opinnäytetyöni toimiikin tulkintana yhteisön muutoskokemuksesta kolmannelle osapuolelle. Autenttisuuden säilyttäminen on tärkeää, jotta lukijalle välittyy parhaalla mahdollisella tavalla se, mistä muutoksessa ja sen kokemuksessa on ollut kysymys. Pysin tämän opinnäytetyön raportoinnissa parhaalla mahdollisella tavalla siihen, ettei kyseessä ole minun henkilökohtainen tilitykseni, vaan kaikkien asianosaisten ääni pääsee kuuluville. (Heikkinen 2010, 223.)

Olen siis pyrkinyt noudattamaan kaikkia ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettisiä periaatteita: tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittamista, vahingon välttämistä sekä yksityisyyttä ja tietosuojaa. Pysin parhaani mukaan antamaan kohderyhmälle riittävän tiedon tutkimukseen osallistumisen päätöksen tueksi. Myös aitoa vapaaehtoisuutta olen korostanut koko prosessin ajan. (Mertanen 2018.) Lähiesimiesasemani jättää tähän kuitenkin pienen kysymysmerkin, vaikka en aineiston keruun missään vaiheessa havainnut minkäänlaista pakonomaisuutta työyhteisössäni. Ennemminkin henkilöstö on ollut aineiston keruulle hyvin myötämielinen. Ehkä he ovat halunneet ystävällisesti auttaa minua saavuttamaan tavoitteeni (raportoitava opinnäytetyö) tai halunneet aidosti olla mukana tuottamassa uutta tietoa (vrt. Kuula 2006, 160). Koen, ettei tutkimus ole aiheuttanut missään vaiheessa haittaa kohderyhmälleen. En ole kerännyt aineistoni yhteydessä minkäänlaista henkilörekisteriä tai tietoa kohderyhmän arkaluonteisista asioista kuten terveydentilasta tai poliittisista asenteista. Raportoinnissa olen pyrkinyt käyttämään suoria lainauksia siten, etteivät vastaajat ole niistä tunnistettavissa. Olen yleensäkin pyrkinyt eettiseen kirjoittamiseen kirjoittaen reilusti ja kiertelemättä mutta kohderyhmää arvostavalla tavalla. (Kuula 2006, 135; Mertanen 2018.) Opinnäytetyön raportoinnin kannalta suurimpana eettisenä seikkana pidän tarveeni saattaa tämä opinnäytetyö aikataulussaan loppuun. Etukäteen suunnittelemasani aikataulussa pysyttiin kuitenkin onneksi sen verran hyvin, ettei se tuottanut painetta tämän vuoksi kiirehtiä muutosprosessin varsinaista kehitystyötä.

Tulosten luotettavuuden kannalta lukijan on hyvä huomata, että tuloksina eniten esille nousseet teemat, johdon tuki ja yhteiset ohjeet sekä yhteisön tuki ja tiimiopettajuus, ovat nousseet aidosti henkilöstön vapaista vastauksista. Oma osaamista taas

kysyttiin erikseen, joten siitä olisiko oma osaaminen korostunut muutoin kirjallisissa vastauksissa ei ole varmuutta. Olen aineiston analyysissä pyrkinyt luotettavuuteen ja puolueettomuuteen. Tuloksina esitettävät seikat ovat nousseet esille aineiston analysoinnin eli teemoittelun avulla, eivät minun ennakkokäsitysteni pohjalta. Näin ollen tuloksilla voi katsoa olevan vastaavuuden sekä siirrettävyyden arvo, joka lisää niiden luotettavuutta. Puolueettomuus aineiston analysoinnissa oli erityisen tärkeää ottaen huomioon oman positioni työyhteisön jäsenenä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 133–134, 138.)

Pyrin koko kehittämisprosessin ajan pitämään mieleni mahdollisimman avoimena, puolueettomana ja ennakkokäsityksistä vapaana. Koen, että jokaisella tutkimuksellista kehittämistyötä tekevällä on kuitenkin jonkinlaisia ennakkokäsityksiä. Omat ennakkokäsitykseni tuloksista liittyivät johdon tukeen ja yhteisten ohjeiden kaipuuseen. Tämän suuntaisia tuloksia osasin käytäväkeskustelujen pohjalta jossain määrin odottaakin. Olen iloisesti yllätynyt siitä, miten paljon yhteisön tuki on antanut henkilöstölle voimaa ja kantanut vaikeissa tilanteissa. Tämäkään ei sinällään ollut yllätys, koska meillä on loistava työyhteisö, mutta olen iloinen siitä, että sain nostaa sen tuloksena esiin. Vaikka pidänkin aineiston keruuta ja analysointia laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymysten mukaisina on lukijan huomattava, että tuloksista tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset ovat minun omiani.

Joudun siis jättämään tulkintojen ja johtopäätösten sekä fiktiivisten kertomusten luotettavuuden lopullisen arvioinnin lukijalle. Motiivini fiktiivisten kertomusten tuottamiselle oli avata ääni henkilöstön tunnemaailmalle sekä pyrkiä havahduttamaan lukijaa. Havahduttavuuden periaate on yksi laadullisen tutkimuksen validointiperiaatteista, jossa lukijan toivotaan havahtuvan katselemaan maailmaa eri tavalla. Tämä hermeneuttisen totuuden tavoittelu juontaa osittain omasta positiostani kohteena olleessa työyhteisössä. (Kepanen 2018, 139.) Halusin antaa äänen niille asioille ja tunteille, joita kahvipöydissä ja käytävillä huomaan, mutta joita en aineistoa teemoittelemalla saanut esiin.

Olen pyrkinyt tämän opinnäytetyön raportoinnissa avaamaan rehellisesti, tarkasti ja avoimesti kaikki kehittämisprosessissa eteen tulleet puutteet, ongelmat ja onnistumiset. Missään tapauksessa en ole vääristellyt tuloksia, vaikka välillä tulosten

esittäminen tuntui johtomme ryöpyttämislä sekä avasi minulle konkreettisesti omat kehittämistyössä tekemäni virheet. Ennakkokäsitykseni eivät ole ohjanneet tulosten esittämistä ja tulkintaa vaan johtopäätösten tekeminen on laajentanut ymmärrystäni henkilöstön kokemuksista sekä paljastanut tunteiden takana olevia merkityksiä. Näiden merkitysten avautuminen on olennainen osa edelleen kehittämisen suunnittelua.

6.2 Johtopäätökset ja edelleen kehittäminen

Esitän johtopäätöksenä vinkkejä Muutoksen syklien hyödyntämiseksi myös muissa työyhteisöissä ja organisaatioissa kuin meillä, sekä suunniteltuja jatkotoimintapöiteitä muutoksen eteenpäin viemiseksi Koulutuskeskus Brahessa.

MUUTOSILMAPIIRIN LUOMINEN, YHTEINEN YMMÄRRYS JA VISIO	Ensimmäisen syklin huomionarvoiset seikat:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ koko yhteisön osallistaminen ja sitouttaminen ✓ yhteisen ymmärryksen luominen <ul style="list-style-type: none"> ➤ MIKSI olemme tässä? ➤ MITÄ olemme tekemässä? ✓ yhteinen käsitteiden tarkentaminen <ul style="list-style-type: none"> ➤ puhumme yhteistä kieltä ✓ yhteisen vision luominen <ul style="list-style-type: none"> ➤ käsitetään yhdessä vision mahdollisuudet ja haasteet 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Osallistakaa koko yhteisö. Osallisuus varmistaa sitoutumista. 2) Varmistakaa yhteisen ymmärryksen ja kielen löytäminen. Ihmiset ymmärtävät asioita, joille heillä on nimi. Lisäksi yhteisen vision luominen vaatii yhteisen kielen, eli ymmärryksen käytettävistä termeistä. Käyttäkää fasilitoivia menetelmiä (katso esim. liite 3). 3) Varmistakaa yhteinen visio. Visio voi olla yhteinen sanallinen päämäärä, mutta kuvallisuus auttaa useita meistä. Älkää antako tai ottako valmiita ratkaisuja toimeenpantavaksi vaan löytäkää yhteinen merkitys ja puukekaa se päämääräksi. Vain tällä tavoin koko yhteisö sitoutuu muutokseen. 4) Muutos herättää aina tunteita. Antakaa niille aikaa, olkaa läsnä ja kuunnelkaa! Negatiivisiin tunteisiin ei tarvitse jäädä vellomaan, mutta jokaiselle tulee jäädä tunne, että on tullut kuulluksi. 5) Tukekaa ja kasvattakaa koko yhteisön resilienssiä.

Kuva 4. Sykli 1.

IDEOINTI, KEHITTÄMIS- KOKEILUISTA PÄÄTTÄMINEN

- ✓ **rohkea kokeilukulttuuri**
 - MITEN toteutamme? Eli ideointi ja kehittämiskokeiluista päättäminen
 - kokeiluiden onnistumisen mittarit
- ✓ **muutosviestintä, muutoksen mahdollistaminen**
 - johdon tuki esteiden poistajana ja muutoksen mahdollistajana
 - jatkuva osaamisen kehittäminen, muilta benchmarkkaus

Toisen syklin huomionarvoiset seikat:

- 1) Kaaos on muutosprosessissa luonnollista. Hyväksykää se ja poimikaa useista kehitettävistä asioista ne, joita lähдете kokeilemalla viemään käytäntöön.
- 2) Tehkää sekä lyhyen että pitkän tähtäimen suunnitelmia. Tulokset ruokkivat innostusta.
- 3) Määrittäkää kokeilujen onnistumiselle mittarit. Näin onnistumiset ja tulokset eivät ole mielipidekysymyksiä.
- 4) Kehittäkää yhteisön osaamista ja oppikaa muilta, kaikkea ei tarvitse keksiä itse.
- 5) Viestikää, viestikää, viestikää.

Kuva 5. Sykli 2.

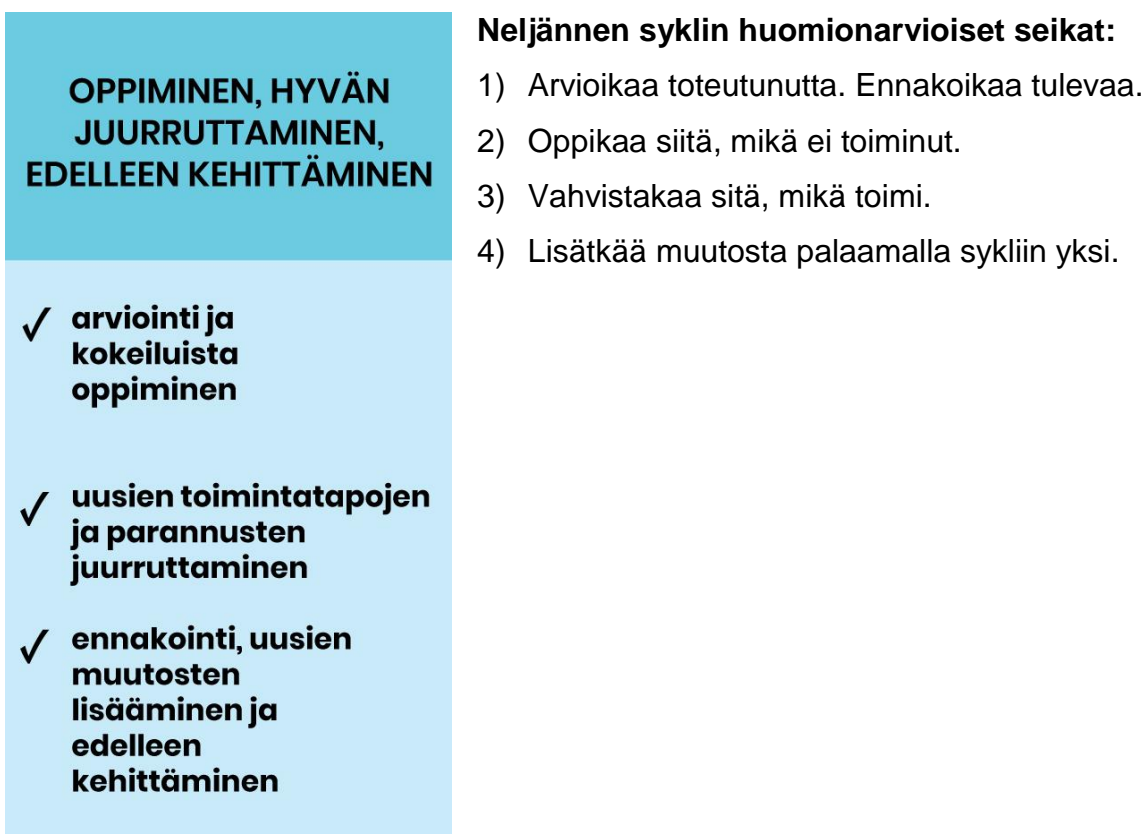
TOIMINTA

- ✓ **uusien toimintatapojen käyttöönotto**
 - myönteisen muutosilmapiirin ylläpitäminen
 - volition tukeminen
- ✓ **kokemusten kerääminen**
 - tutkimuksellinen kehittämistyö

Kolmannen syklin huomionarvoiset seikat:

- 1) Osallistukaa yhteisönä ideoiden ja suunnitelmien toimeenpanoon. Tukekaa toisianne.
- 2) Tarvittaessa pilkkokaa ja visualisoikaa tavoitteet sekä tarkentakaa suunnitelmaa jatkuvasti, jotta se pysyy elossa.
- 3) Tukekaa ja kasvattakaa koko yhteisön volitiota. Tehkää muutoksen toimeenpanosta arkipäivää.
- 4) Olkaa rohkeita ja uskaltakaa epäonnistua.
- 5) Pyytäkää tarvittaessa apua ja konsultaatiota.
- 6) Muistakaa yhteisöllisyys ja työssäjaksaminen, järjestäkää tarvittaessa työnohjausta.
- 7) Kerätkää kokemuksia järjestelmällisesti. Hyödyn-
täkää tutkivaa kehittämistyönotetta.

Kuva 6. Sykli 3.



Kuva 7. Sykli 4.

Tulemme Koulutuskeskus Brahessa jatkamaan ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanoa kehittämällä edelleen muutoksen onnistumisen edellytyksiä sekä henkilöstön osaamista. Eräs vastaajista on kiteyttänyt hyvin toiveen muutoksen eteenpäin viemisestä.

”Muutosta johtava henkilö selvittämään seuraavat asiat:

- *Mitkä reformin vaatimat asiat ovat tekemättä*
- *Miksi ne ovat tekemättä. (esim. HOKSin toteutuminen)*
- *Annetaan vierihoitoa tai tarvittaessa joukkokoulutusta asiasta*
- *Opastetaan henkilökohtaisesti oman työn suunnittelussa, jos näyttää siltä että reformin vaatimille muutoksille ei ole aikaa*
- *Valvotaan että muutosprosessi etenee ja lainsäädäntöä toteutetaan oikeasti*
- *Tiimi- / yhteisopettajuuden eteenpäin viemistä eri aloille*

Esimiehet muutoksen johtajina!” (21)

Juuri näihin asioihin tulemmekin vastaamaan. Johtajuuden ja yhteisten ohjeiden kaipaamiseen, sekä tulkintani mukaan volition puutteeseen, vastaamme ottamalla käyttöön Luotsiopet-mallin. Luotsiopet toimivat omassa organisaatiossaan vertaistukena matalan kynnyksen periaatteella. Luotsiope on nimetty henkilö, joka auttaa, neuvoo ja kannustaa kollegoitaan arjen haasteissa ja muutostilanteissa. Hän jakaa tietoa ja hyviä käytänteitä sekä perehdyttää muun muassa henkilökohtaistamiseen, arviointiin, työelämässä oppimiseen sekä digitaalisten ratkaisujen käyttöön. (Kurunsaari 2019.)

Luotsiopeen voi olla yhteydessä suoraan saadakseen henkilökohtaista tukea tai osallistumalla esimerkiksi HOKS-kahveille. Luotsiopet vetävät teemallisten kahvihetkien lisäksi myös muun muassa Mikä mietityttää -tapaamisia. Mikä mietityttää -tapaamiset ovat keskustelua joko vapaamuotoisesti tai ennalta annetun teeman ympärillä. (Lassila & Taka 2019.) Tapaamisilla vastaamme myös henkilöstön kuulluksi tulemisen tunteeseen.

Luotsiopet -malli sekä Mikä mietityttää -tapaamisten toimintatapa on kehitetty valtakunnallisessa Parasta osaamista -hankkeessa tukemaan ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanoa. Tarkoituksenamme on ottaa käyttöön myös muita Parasta osaamista toimintatapoja esimerkiksi työelämässä tapahtuvan oppimisen tueksi. Kaiken kaikkiaan toimintatavat vastaavat opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sitä tukevaan yhteisölliseen toimintakulttuuriin. Kaikki Parasta osaamista -toimintatavat ja -mallit sekä materiaalit löytyvät hankkeen verkkosivuilta.

Tulemme jatkossakin vahvasti keskittymään henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kuluvan lukuvuoden ajan henkilöstön osaamista kehitetään OPEVALMENNUS 2.0 -koulutusohjelmalla, jonka olemme luoneet yhteistyössä Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun kanssa. OPEVALMENNUS 2.0 pohjautuu syksyllä 2018 teetettyyn osaamiskartoitukseen, jonka pohjalta olemme voineet nostaa valmennuksen teemoiksi henkilöstön itsensä osaamisvajaina kokemia teemoja. Valmennusohjelmassa jokaiselle opetus- ja ohjaushenkilöstön jäsenelle koulutetaan strategiamme sekä reformin mukaisen edelleen kehittymisen mukainen ydinosaaminen. Ydinosaamisalueita tulevat olemaan HOKS-opet, Arviointiopet, Tutkaopet, Työelämäopet, Digiopet, Taitajaopet ja KV-opet. Ydinosaamisen kautta henkilöstö pystyy tarjoamaan nopeaa

kollegiaalista tukea toisilleen arjen tilanteissa. Henkilöstö tulee muodostamaan ydinosaamisalueittain kehittämistiimejä, joiden suosittelen lähtemään toimintansa suunnittelussa ja tavoiteasettelussa liikkeelle Muutoksen syklien mukaisesti syklistä 1. Henkilöstön valmennusohjelmaan voi tutustua liitteessä 6.

Uskon, että näillä eteenpäin suuntaavilla jatkotoimenpiteillä kykenemme hyödyntämään koko henkilöstön osaamisen ja kokemuksen sekä kasvattamaan jokaisen yksilön yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunnetta ja osaamisidentiteetin kasvua. Osaamisidentiteetin kasvun tukeminen on tärkeää nimenomaan opettajien näkökulmasta. Opettajuuden autonomisuuden murros on varmasti näkynyt jokaisen ammatillista koulutusta tarjoavan oppilaitoksen arjessa. Osaamisidentiteettiajattelulla sekä ydinosaamisalueittain rakennettavan osaamisen kehittämisen myötä voimme helpottaa opettajien perinteisessä ammatti-identiteetissä syvällä olevien ajatusten muutosta. Henkilöstön jokaisen jäsenen osaamisidentiteetin kasvun tukemisella voimme yhdistää ammatillisen osaamisen sekä resilienssin ja volition kasvun. Näin jokaisella henkilöstön jäsenellä on kokemus oman osaamisen merkityksellisyydestä sekä riittävät muutososaamisen taidot oman työnsä sekä koko työyhteisömme edelleen kehittämiseksi. Osaamisidentiteetikäsité on lanseerattu OSATA Osaamispolkuja tulevaisuuteen -hankkeessa. Lisää osaamisidentiteetistä ja sen rakentumisesta voi lukea esimerkiksi hankkeen verkkosivuilla julkaistusta blogitekstistäni ”Osaamisidentiteettiä rakentamassa”. Olemme kehittäneet hankkeessa myös materiaalia opiskelijoiden osaamisidentiteetin kasvun tukemiseen. Materiaalit ovat käytössä hankkeen verkkosivuilla olevalla Sampo-ohjaussivustolla.

Edelleen kehittämisen ja toimintojen parantamisen näkökulmasta koen, että organisaatiomme on edelleen tärkeää ylläpitää tutkimuksellista kehittämistyötä ja arviointia. Toivon, että voimme kehittyä tietoa luovana organisaationa, jossa yhteisö ja sen yksilöt etsivät tietoa, kehittävät toimintaansa jatkuvalla arvioinnilla sekä rakentavat yhteistä ymmärrystä organisaation toiminnasta. Henkilöstön kokemuksia tulee jatkossakin tukea kriittisellä reflektiivisyydellä ja tiedon luomisella, koska muutokset organisaatiossa ovat aina emotionaalisia kokemuksia. Toivon, että kehitymme edelleen toistemme kuu-lijoina, turvallisena ja luottamuksellisena työyhteisönä. Tarinallisuutta ja kertomuksia toivon meidän hyödyntävän edelleen, koska niillä on tärkeä merkitys yksilöiden

jäsentäessä muutoksen sisältöjä. Tässä opinnäytetyössä olen henkilöstön kokemusten tulkinnalla pyrkinytkin vauhdittamaan muutoksen ymmärrettävyyttä, jotta muutosprosessi voi jatkua edelleen. Jatkossa olisi mielenkiintoista ottaa mukaan myös opiskelijoiden kokemukset. (Vrt. Stenvall & Virtanen 2007, 52, 57, 129.)

Haluan lopuksi kiittää koko Koulutuskeskus Brahen henkilöstöä muutosprosessissa työskentelystä sekä minulle antamastanne ajasta ja kirjallisina vastauksina tuotetuista kokemuksista. Olen tätä opinnäytetyötä tehdessäni ymmärtänyt paljon kehittämistyöstä, sen onnistumisen edellytyksistä sekä osallisena olevan yhteisön kokemuksen merkityksellisyydestä. Toivon, että ymmärrämme jatkossa koko yhteisönä sen, ettei organisaation menestykseen riitä muutokseen sopeutuminen. Menestyvänä organisaationa viemme itse kehitystä aktiivisesti eteenpäin arvioimalla toteutunutta sekä enakoimalla tulevaisuutta. Ei yksin, vaan yhdessä! (Vrt. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 13.)

”Satasella kiitos kaikille.” (Hpk)

LÄHTEET

Alizad, Arman 2018. Näin teet ammatista uran! Työtä ja osaamista! -seminaari 18.9.2018. Raahe.

Eräsaari, Leena 2009. Jos ratkaisu on yhteisö, niin mikä on ongelma? Teoksessa Finlander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (toim.). Yhteisöllisyys liikkeessä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 67–90.

Fisher, John 2012. The Process of Transition. Viitattu 12.4.2019. <https://www.businessballs.com/freepdfmaterials/fisher-transition-curve-2012bb.pdf>.

Fullan, Michael 1994. Muutosvoimat. Koulunuudistuksen perusteiden pohdintaa, suom. Kananoja, Tapani. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Fullan, Michael 2000. The Three Stories of Education Reform. Kappan Professional Journal. Viitattu 20.1.2019. <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396051100.pdf>.

Fullan, Michel 2006. Change theory. A force for school improvement. Centre for Strategic Education Seminar. Series Paper No.157. Viitattu 20.1.2019. <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396072630.pdf>.

Grekula, Milka 2017. Tunnekaiverrus muutoksen alussa. Koulutuskeskus Brahen Osaamisperusteinen pedagogiikka -kehittämistiimin kokousmuistio. 20.12.2017. Raahe.

Grönfors, Matti 2010. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (3. uud. ja täyd. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 154–170.

Heikkinen, Hannu L. T. 2007. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (2. korj. ja täyd. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 142–158.

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa 2008. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy, 114–130.

Heikkinen, Hannu L.T. & Syrjälä, Leena 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy, 143–162.

Heikkinen, Hannu L. T. 2010a. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (3. uud. ja täyd. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 143–159.

Heikkinen, Hannu L. T. 2010b. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (3. uud. ja täyd. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 214–229.

Hellström, Martti 2004. Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Hellström, Martti 2008. Sata sanaa opetuksesta. Keskeisten käsitteiden käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hellström, Martti 2017. Miksi toimintakulttuurin muutos ei onnistu? Viitattu 13.1.2019. <http://pedagogiikka.blogspot.com/2017/12/miksi-toimintakulttuurin-muutos-ei.html>.

Hirsjärvi, Sirkka 2008. Tutkimustyytit ja aineistonkeruun perusmenetelmät. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita (14. osin uud. painos). Helsinki: Tammi, 186–215.

Humanistinen ammattikorkeakoulu 2017. Opetussuunnitelma. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma Yhteisöpedagogi (ylempi AMK). Viitattu 11.3.2019. [file:///C:/Users/PackardBell/Downloads/OPS-yhteis%C3%B6pedagogi-YAMK-2017-2019%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/PackardBell/Downloads/OPS-yhteis%C3%B6pedagogi-YAMK-2017-2019%20(2).pdf).

Ihanainen-Rokio, Outi 2018. Palvelumuotoiluajattelu – mitä se on? Parasta palvelua -hankkeen starttipäivä 18.1.2018. Vantaa.

Jalonen, Elina. 2017. Resilienssi on sinnikkyyttä ja selviytymiskykyä. Viitattu 23.2.2019. <https://oivaltaen.fi/resilienssi/>.

Juuti, Pauli & Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kepanen, Pirkko 2018. ”Ymmärsin olevani jonkin täysin uuden opiskelutavan edessä”. Narratiivinen tutkimus polusta ammatilliseksi erityisopettajaksi osaamispe-
rusteisessa koulutuksessa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Kiviniemi, Kari 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (2. korj. ja täyd. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.

Kotter, John 1995. Eight Steps of Change. Viitattu 15.10.2017. <https://stevebrophy.com.au/2015/07/18/leading-change/>.

Kotter, John 1996. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Kuittinen, Matti & Kejonen, Martti 2009. Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (toim.). *Yhteisöllisyys liikkeessä*. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 245–270.

Kurunsaari, Marja-Terttu 2019. Luotsiopet – matalan kynnyksen vertaistukea opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Viitattu 1.3.2019. <https://blogit.gradia.fi/parastaosaa-mista/2019/02/06/luotsiopet-matalan-kynnyksen-vertaistukea-opetus-ja-ohjaushenkilostolle/>.

Kuula, Arja 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

Kuula, Arja 2006. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Hämeenlinna: Talentum.

Lassila, Kaisa & Taka, Miiko 2019. Mikä mietityttää -tapaamiset. Viitattu 2.3.2019. https://blogit.gradia.fi/parasta_osaamista/wp-content/uploads/sites/20/2019/01/Mik%C3%A4-mietitytt%C3%A4-tapaamiset.pdf.

Laukia, Jari 2014. Tavoitteena sivistynyt kansalainen ja työntekijä. Ammattikoulu Suomessa 1899–1987. Viitattu 3.3.2019. <http://www.ennenjanyt.net/2014/03/jari-laukia-tavoitteena-sivistynyt-kansalainen-ja-tyontekija-ammattikoulu-suomessa-1899-1987-lectio-praecursoria-21-11-2013/>.

Masten Ann 2015. *Resilience in Human Development: Interdependent Adaptive Systems in Theory and Action*. Viitattu 18.3.2019. <http://www.resilienceresearch.org/files/PTR/AnnMasten-PTRKeynote.pdf>.

Maunu, Antti 2018. Miksi media sivuuttaa ammattikoulutuksen onnistujat? Viitattu 7.1.2019. <http://www.tiedetoimittajat.fi/tiedekeskiviikko/7328/>.

Mertanen, Katariina 2018. *Tutkimusetiikka ja tutkijan positio*. Viitattu 19.3.2019. <https://prezi.com/nusefl5lkw6l/tutkimusetiikka-ja-tutkijan-positio/>.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. *Työyhteisötaidot (2. painos)*. UNIpress.

Niutanen, Kenny & Kvist, Hasse 2010. *Suunnitelmat käytännöksi*. Teoksessa Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkäll, Lea & Masalin, Leena & Kalin, Riitta. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo: Painotalo Redfina Oy, 49–62.

Obama, Barack 2008. Barack Obama's Feb. 5 Speech. Viitattu 12.4.2019. <https://www.nytimes.com/2008/02/05/us/politics/05text-obama.html>.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-4. painos). Helsinki: Sanoma Pro.

Opetushallitus 2018a. Ammatillinen koulutus. Viitattu 6.2.2018. http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus.

Opetushallitus 2018b. Ammatillinen peruskoulutus. Viitattu 6.2.2018. http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot.

Opetushallitus 2018c. Reformin tuki. Viitattu 6.2.2018. https://www.oph.fi/reformintuki/103/0/opetushallitus_tukee_ammattillisen_koulutuksen_reformin_toimeenpanoa.

Opetushallitus 2019. Selvitys: Uudistuva ammatillinen koulutus haastaa oppilaitoksia muuttumaan. Viitattu 2.3.2019. https://www.oph.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/selvitys_uudistuva_ammattillinen_koulutus_haastaa_oppilaitoksia_muuttumaan.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2002. Opetusjärjestelyjen monipuolistuminen ammatillisessa koulutuksessa. Viitattu 3.3.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80894>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Ammatillisen koulutuksen tutkinnot uudistuvat - "tulevaisuuden työelämä vaatii laaja-alaisempaa osaamista". Viitattu 6.2.2018. http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattillisen-koulutuksen-tutkinnot-uudistuvat-tulevaisuuden-tyoelama-vaatii-laaja-alaisempaa-osaamista.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Ammatillisen koulutuksen reformi. Viitattu 6.2.2018. <http://minedu.fi/amisreformi>.

Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu 2018. Osaamisen opettaja. Tarinoita osaamisen opettajilta osaamisen opettajille. Viitattu 18.3.2019. http://oamk.fi/amok/emateriaalit/files/3215/2748/4316/Osaamisenopettajaoppikirja_2018.pdf.

Paasivaara, Leena. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Parppei, Ria 2016. Mikä on volitio. Viitattu 23.2.2019. <http://riaparpei.com/2016/11/23/test-blog-post-1/>.

Parppei, Ria 2017. Mikä toimeenpanossa mättää? Viitattu 23.2.2019. <http://riaparpei.com/2017/01/10/mika-toimeenpanossa-mattaa/>.

Raina, Liisa 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen taito. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Ranta, Ritva 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Robbins, Tony 2019. Tony Robbins Quotes. Viitattu 12.4.2019. <https://www.tonyrobbins.com/tony-robbins-quotes/>.

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Saastamoinen, Mikko 2009. Aikalaiskeskustelua yhteisöllisyydestä. Teoksessa Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (toim.). Yhteisöllisyys liikkeessä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 33–66.

Sahlberg, Pasi 1998. Opettajana koulun muutoksessa. Juva: WSOY.

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Salovaara, Reija & Honkonen, Tiina 2013. Voi hyvin, opettaja! Jyväskylä: PS-kustannus.

Sinek, Simon 2018. Start with why. Viitattu 6.10.2018. <https://startwithwhy.com>.

Stenström, Marja-Leena & Virolainen, Maarit 2018. The modern evolution of vocational education and training in Finland (1945-2015). Teoksessa Michelsen, Svein & Stenström, Marja-Leena (toim.). Vocational education in the nordic countries. The historical evolution. Oxon: Routledge, 102–119.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Terveyskylä.fi 2019. Mitä on vertaistuki? Viitattu 24.2.2019. <https://www.terveyskyla.fi/vertaistalo/tietoa-vertaistuesta/mit%C3%A4-on-vertaistuki>.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (9. uud. laitos). Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos). Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2019. Mitä on resilienssi? Viitattu 23.2.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>.

Urantia 2003. Urantia-kirjan vierasperäisiä ja uudissanoja (7. korj. painos). Viitattu 19.3.2019. <http://www.urantia.fi/download/misc/uudissanat.pdf>.

Vanhalakka-Ruoho, Marjatta & Filander, Karin 2009. Matkan opetukset. Teoksessa Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (toim.). Yhteisöllisyys liikkeessä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 375–386.

Vehviläinen, Jukka 2019. Siirtymien vaikutus koulutuspolun eheyteen. Viitattu 2.3.2019. https://www.oph.fi/download/195835_siirtymien_vaikutus_koulutuspolun_eheyteen.pdf.

Vehviläinen, Sanna 2015. Vertaistuki työkyvyn rakentajana – vertaansa vailla. Viitattu 24.2.2019. <https://blogit.kaleva.fi/muutos-nyt-puhetta-hyvinvoinnista/vertaistuki-tyokyvyn-rakentajana-vertaansa-vailla>.

Venkula, Jaana 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, Hanna 2014. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. Viitattu 24.2.2019. <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehittä.pdf>.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

LIITE 1.
Kirjalliset kysymykset/kehittämistiimin jäsenet

(1) MUUTOSILMAPIIRIN LUOMINEN, YHTEINEN YMMÄRRYS JA VISIO

Mitä tapahtui? Mitä tehtiin? Ketkä tekivät?

Miltä tuntui? Oma kokemukseni? Missä onnistuttiin? Mikä haastoi?

Minkälaiset taidot, valmiudet tai osaamiset auttoivat minua tämän muutosvaiheen toteuttamisessa?

Mitä taitoja, osaamista ja valmiuksia olisin tarvinnut?

Mikä merkitys taidoillani, osaamisellani tai valmiuksillasi on työyhteisössäni?

(2) IDEOINTI, KEHITTÄMISKOKEILUISTA PÄÄTTÄMINEN

Mitä tapahtui? Mitä tehtiin? Ketkä tekivät?

Miltä tuntui? Oma kokemukseni? Missä onnistuttiin? Mikä haastoi?

Minkälaiset taidot, valmiudet tai osaamiset auttoivat minua tämän muutosvaiheen toteuttamisessa?

Mitä taitoja, osaamista ja valmiuksia olisin tarvinnut?

Mikä merkitys taidoillani, osaamisellani tai valmiuksillasi on työyhteisössäni?

(3) TOIMINTA

Mitä tapahtui? Mitä tehtiin? Ketkä tekivät?

Miltä tuntui? Oma kokemukseni? Missä onnistuttiin? Mikä haastoi?

Minkälaiset taidot, valmiudet tai osaamiset auttoivat minua tämän muutosvaiheen toteuttamisessa?

Mitä taitoja, osaamista ja valmiuksia olisin tarvinnut?

Mikä merkitys taidoillani, osaamisellani tai valmiuksillasi on työyhteisössäni?

(4) OPPIMINEN, HYVÄN JUURUTTAMINEN, EDELLEEN KEHITTÄMINEN

Mitä mielestäni pitäisi vielä tehdä?

Minkälaisia tunteita tai ajatuksia se herättää?

Minkälainen osaaminen, taidot tai valmiudet auttaisivat minua onnistumaan?

Mitä toivoisin työyhteisöltäni?

(1) KEVÄT 2018 - IDEOINTI, KEHITTÄMISKOKEILUISTA PÄÄTTÄMINEN

Mitä tapahtui? Mitä tehtiin? Ketkä tekivät?

Miltä tuntui? Oma kokemukseni? Missä onnistuttiin? Mikä haastoi?

Minkälaiset taidot, valmiudet tai osaamiset auttoivat minua tämän muutosvaiheen toteuttamisessa?

Mitä taitoja, osaamista ja valmiuksia olisin tarvinnut?

Mikä merkitys taidoillani, osaamisellani tai valmiuksillasi on työyhteisössäni?

(2) SYKSY 2018 - TOIMINTA

Mitä tapahtui? Mitä tehtiin? Ketkä tekivät?

Miltä tuntui? Oma kokemukseni? Missä onnistuttiin? Mikä haastoi?

Minkälaiset taidot, valmiudet tai osaamiset auttoivat minua tämän muutosvaiheen toteuttamisessa?

Mitä taitoja, osaamista ja valmiuksia olisin tarvinnut?

Mikä merkitys taidoillani, osaamisellani tai valmiuksillasi on työyhteisössäni?

(3) 2019 -> OPPIMINEN, HYVÄN JUURUTTAMINEN, EDELLEEN KEHITTÄMINEN

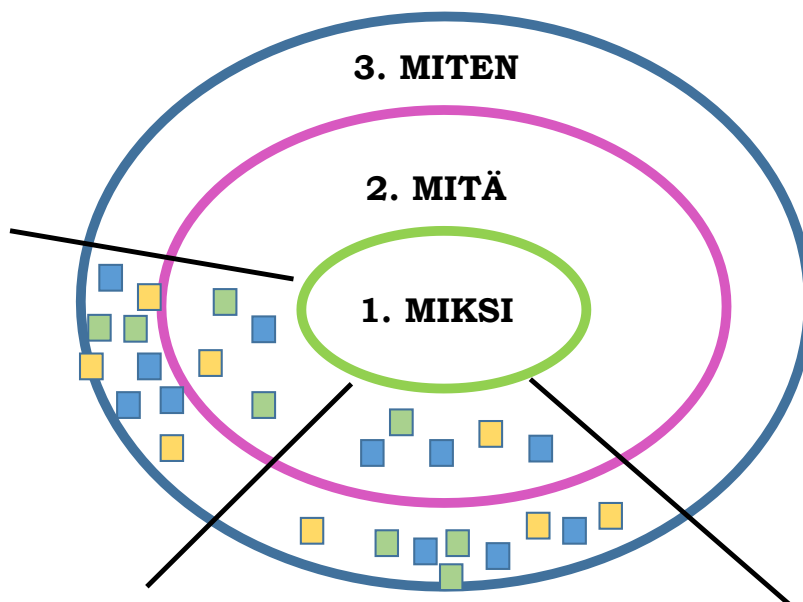
Mitä mielestäni pitäisi vielä tehdä?

Minkälaisia tunteita tai ajatuksia se herättää?

Minkälainen osaaminen, taidot tai valmiudet auttaisivat minua onnistumaan?

Mitä toivoisin työyhteisöltäni?

Yhteisen tavoitteen asettaminen



1. MIKSI

- Piirrä riittävän isot kehät valkotalulle tai fläppipaperille.
- Jokainen osallistuja kirjoittaa post it – lapulle ajatuksensa siitä, MIKSI olemme täällä ja asettaa sen sisimmälle kehälle.
- Käy ajatukset läpi. Varaa keskustelulle aikaa, jotta yhteinen ymmärrys löytyy.
- Kiteytä yhteinen ajatus, muotoile MIKSI.

2. MITÄ

- Jokainen osallistuja kirjoittaa post it – lapulle ajatuksensa siitä, MITÄ meidän tulisi tehdä vastataksemme kysymykseen MIKSI ja asettaa lapun (tai laput) kehälle 2.
- Keskustelkaa ajatuksista. Ryhmittele samalla samankaltaiset ajatukset.
- Erotta ryhmät toisistaan piirtämällä sektorit leikkaamaan kehä 2. ja 3.

3. MITEN

- Jokainen osallistuja kirjoittaa post it – lapulle ideansa siitä, MITEN MITÄ kohdassa heränneisiin ajatuksiin vastataan käytännössä. Post it – laput asetetaan oikeaan sektoriin.
- Keskustelkaa ideoista. Rajatkaa yhdessä idea, jota voitte lähteä kokeilemaan!

Tarvikkeet: Fläppipaperia, teippiä (tai valkotalu), tusseja, post it – lappuja, kyniä
Aika: 2 x 2 tuntia. Ensimmäisellä kerralla MIKSI ja MITÄ, toisella MITEN

LIITE 4.
Koulutusalaakohtainen suunnitelma

Koulutusalaakohtainen suunnitelma

Mitä tutkintoja osaston kokonaisuuteen sisältyy (huom! muutkin kuin vain perustutkinnot, joihin tähän mennessä keskitytty, eli perustutkinnot/ammattitutkinnot/erikoisammattitutkinnot)?

Tutustukaa valmiiksi uusiin tutkintojen perusteisiin!

	Suunnitelma siitä, miten toteutamme koulutusallamme 1.8.2018 alkaen?	Suunnitelma siitä, miten osallistamme opiskelijat suunniteluun, toteutukseen ja kehittämiseen?
<p>Osaamisperusteinen pedagogiikka Opiskelijan aikaisemmin hankittu osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan. Koulutusta annetaan ja osaamista hankitaan vain osaamisvajeeseen. Osaamisen hankkiminen ei ole sidottu tiettyyn paikkaan tai aikaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - miten opiskelija pääsee etene- mään opinnoissaan, kun osaaminen on hankittu ja osoitettu? - mitä oppimisympäristöjä voimme aidosti hyödyntää? - miten uudet ja monipuoliset oppi- ympäristöt otetaan käyttöön? 	
<p>Henkilökohtainen osaami- senkehittämissuunnitelma (HOKS) Opiskelijan toiveet ja tarpeet huomioiva opintojen suunnit- telu. Koko tutkinnon/opinto- jen ”näkyville” tuominen. Säännöllinen päivittäminen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kky:n yhteinen prosessikuvaus henkilökohtaistamiseen (sis. osaa- misen tunnistamisen ja tunnustami- sen, HOKS:n ja urasuunnittelun). - miten tuetaan opiskelijan <i>osaa- misidentiteetin</i> sekä tulevaisuuden työelämässä vaadittavien ominai- suuksien kehittymistä ammatillisen osaamisen karttumisen rinnalla ja mitä nämä ominaisuudet ovat? - miten varmistetaan opiskelijan jatkopolku valmistumisen jälkeen - > yrittäjäksi, työelämään, jatko- opintoihin? 	
<p>Yksilöllinen opintopolku Opiskelija toiminnan keski- össä. Opintojen yksilöllinen eteneminen, ei aikasidonnai- suutta, valinnaisuus. Erilaiset oppimisympäristöt, joustavuus.</p>		
<p>Urasuunnittelu Jatkuva prosessi, jossa selkeä sisältö ja rakenne. Opiskelijan omien toiveiden ja oman osaa- misen pohdinta, omien</p>		

<p>ominaisuuksien löytyminen ja kehittäminen. Vaihtoehtojen hakeminen. Yhteistyössä opiskelija, vastuopettaja, opo ja työelämän edustaja. Opiskelija ottaa omat opintonsa haltuun.</p>		
<p>Moduuleittain etenevä oppiminen Opinnot etenevät aihekokonaisuuksittain eli tutkinnon osittain</p>	<ul style="list-style-type: none"> - opintojen jaksottaminen, henkilökohtaisten opintopolkujen sekä valinnaisuuksien huomioiminen? - tutkinnon osittain järjestettävät lähiopetuspäivät, jolloin samoihin päiviin voivat osallistua ”perus-PT:t”, oppisopimukset ja työvoimakoulutus? - miten järjestämme opintoja 11 kk/vuosi (myös kesäkuu)? - mikä osastollamme on järkevä sisäänottorytmi, joka täyttää jatkuvan sisäänoton periaatteen? Miten toimitaan käytännössä? 	
<p>Tiimiopettajuus Yhdessä suunnittelua, opettamista, ohjaamista ja arviointia. Jaettua työtä. Samassa tilassa useampi opettaja yhtä aikaa tai opiskelijan työ jatkuu, opettaja vaihtuu. Ei enää ryhmäajattelua, vaan joustavaa yksilöohjausta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - millä tavoin voimme opettaa yhdessä? -- mitä tiimiopettajuus tarkoittaa meillä? - pidämmekö jokaviikkoisen yhteisen suunnitteluhetken? - teemmekö tehtävien jakoa osaamisen pohjalta, esim. joku opettaja keskittyy tuottamaan materiaalia verkkoon, joku ottaa vastuuta työelämäyhteistyöstä jne? 	
<p>Työelämäyhteistyö Ei vain työpaikalla tapahtuvan oppimisen valvontaa, vaan jatkuvaa yhteistyötä työelämän kanssa. Projekteja, asiakastöitä. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkointia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - miten opetus/koulutus- ja oppisopimus tullaan hoitamaan yhdessä työelämän kanssa? - sovitaanko esim. jotkin tutkinnon osat tietyillä työpaikoilla suoritettavaksi, vai miten meillä on järkevintä toimia? - miten hankimme projekteja ja asiakastöitä? - miten pysymme ajanhermolla, avaamme/ säilytämme keskusteluyhteyden työelämän kanssa tulevaisuuden osaamistarpeista? 	

<p>Yhteisten opintojen integrointi</p> <p>Tiimiopettajuutta sekä yhteistä suunnittelua (amm.opet + yto-opet). Ytot osana ammatillisia opintoja, mahdollisimman vähän erillisessä ajassa tai tilassa opiskelua = yto-opetuksen ja opetusmateriaalin sitominen ammattitaitovaatimuksiin sekä opiskelijoiden tulevaan ammattiin. Moduuleittain suunniteltavat sopivat ytot (vastaamaan ko. ammattitaitovaatimuksia).</p>	<p>- mitä yhteisiä opintoja voimme opettaa osana ammatillisia opintoja?</p> <p>- mitä muita mahdollisuuksia näemme yhteisten aineiden opetuksessa? Mitä toiveita meillä on?</p> <p>Esim. ytopäivä (normaali lähiopeutukseen perustuva toteutus esim. nuoriso-opiskelijat, jotka tarvitsevat opetusta/ohjausta), verkkokurssit (esim. aikuiset, hyvät oppimisvalmiudet omaavat), sprinttiviikot (ytojen suoritus tehokkaana moduuliviikkona, aikuiset, nopeasti etenevät tai esim. kesäaika), iltakurssit (esim. illat ja viikonloput – työnohessa opiskeleville)?</p>	
--	---	--

Yhteinen ajattelumalli osaamisperusteisesta pedagogiikasta



Osaamisperusteisen pedagogiikan toteuttaminen

BRAHE
Koulutuskeskus Brahe

Jokaisella opiskelijalla on yksilöllinen opintopolku. Tutkinnon saavuttamiseksi on olemassa monta tapaa ja reittiä.

Opinnot etenevät aihekokonaisuuksittain eli tutkinnon osittain.

Opinnot eivät ole sidottuja aikaan tai paikkaan.

Vastuupettaja

1. Perehdyttää opiskelija tutkinnon perusteisiin.
2. Avaa ammattitaitovaatimukset opiskelijalle niin, että hän ymmärtää vaadittavat asiat käytännön tasolla.
3. Tunnistaa ja tunnustaa opiskelijan aiemmin hankitun osaamisen. Konsultoi tarvittaessa Luotsiopea.
4. Suunnittelee yhdessä opiskelijan kanssa opintojen etenemisen sekä puuttuvan osaamisen hankkimisen tavat.
5. Laatii HOKSn yhdessä opiskelijan kanssa.
6. Suunnittelee yhdessä opiskelijan kanssa kattavat ja laadukkaat, pääsääntöisesti aidoissa työelämän ympäristöissä annettavat näytöt.
7. Kirjaa näyttösuunnitelman HOKSaan.
8. On aidosti kiinnostunut opiskelijan tulevaisuuden suunnitelmista. Sisällyttää urasuunnitelman HOKS prosessiin.

Osaamista hankitaan vain osaamisvajeeseen.

Opiskelija

1. Perehtyy tutkinnon perusteisiin.
2. Vertaa aikaisemmin hankkimaansa osaamista tutkinnon ammattitaitovaatimuksiin ja osaamistavoitteisiin.
3. Antaa tarvittavat näytöt aiemmin hankkimansa osaamisen tunnistamiseksi ja tunnustamiseksi.
4. Laatii HOKSn yhdessä vastuupettajan kanssa.
5. Hankkii puuttuvan osaamisen HOKSsa suunnitellulla tavalla.
6. On itse aktiivinen seuraten omien opintojensa etenemistä sekä osaamisensa karttumista suhteessa tutkinnon perusteeseen.
7. Osallistuu aktiivisesti näyttöjensä suunnitteluun.
8. Osallistuu aktiivisesti urasuunnitelmansa kehittämiseen.

Koulutuslavastaava

1. Huolehtii, että tutkintokohtaiset osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelmat ovat ajan tasalla.
2. Tukee, kannustaa ja mahdollistaa tiimiopettajuuden sekä uudenlaiset opetusratkaisut.
3. Mahdollistaa jatkuvaan hakuun vastaamisen.
4. Mahdollistaa erilaisten oppimisympäristöjen ja -ratkaisujen kehittämisen.

Opinto-ohjaaja

1. Tekee yhteisten opintojen osaamisen tunnustamiset heti opintojen alussa.
2. Tukee sekä opiskelijaa että opettajaa osaamisen tunnustamisen ja tunnustamisen kysymyksissä, HOKS prosessissa, urasuunnittelussa, työelämään ja jatko-opintoihin hakeutumisessa.

Meillä ei opiskele ryhmiä vaan yksilöitä. Jokainen opiskelija on merkityksellinen.

Yhdessä luomme toimintakulttuurin, jossa tuemme opiskelijoiden keskeisiä työelämätaitoja; oma-alotteisuutta, itseohjautuvuutta, ongelmanratkaisu- sekä tiedonhankintataitoja.

