

KOKEMUSPIENRYHMÄOHJAAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Biotalousliiketoiminnan kehittäminen

Syksy 2019

Inkeri Taurula

Biotalouden liiketoiminnan kehittäminen
HAMK Visamäki

Tekijä	Inkeri Taurula	Vuosi 2019
Työn nimi	KOKEMUSPIENRYHMÄOHJAAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
Työn ohjaaja/t	Irma Kunnari, Antti Peltola	

Kokemuspienryhmät ovat suosittu menetelmä maatalousyrittäjien ammatillisen tiedon ja taitojen jakamisessa sekä lisäämisessä. Onnistunut pienryhmäkokemus vaatii koulutettua ohjaajaa.

ProAgrian kokemuspienryhmäohjaajien osaaminen on ollut Suomen laajuisesti vaihtelevaa ja osin puutteellista. Silti pienryhmien suosio on kasvanut asiakkaiden keskuudessa. Pienryhmäohjaajien osaamisen kehittäminen tulisi uudistaa ja saattaa samalle tasolle.

Opinnäytetyönä tehtiin kehittämissuunnitelma pienryhmäohjaajien osaamisen kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelman tueksi tutustuttiin kirjallisuuteen ja tehtiin haastatteluja. Opinnäytetyössä luotu kehittämissuunnitelma sisältää sekä koulutuspäiviä, vertaistukitoimintaa että käytännön harjoittelua aidoissa asiakastilanteissa. Rinnalla kulkee koko matkan ohjaajakouluttaja, valmiina tukemaan ja valmentamaan. Tukena on myös ohjaajien vertaistukiryhmä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneen pienryhmäohjaajien peruskoulutus on kolmepäiväinen. Päivien aiheita ovat muiden muassa kokemuspienryhmän perusteet, pienryhmän suunnittelu sekä ohjausmenetelmät. Ohjaajien välinen vertaistuki käsittää säännölliset ohjaajien tapaamiset, joissa jaetaan kokemuksia ja osaamista ohjaustyöstä. Ennen kuin uusi pienryhmäohjaaja on valmis itsenäiseen työhön, hän harjoittelee pienryhmän ohjaamista mentorointisuhteessa kokeneemman ohjaajan työparina.

Mikäli pienryhmäohjaaja kaipaa ajansaatossa syventävää osaamista, on hänellä mahdollisuus kouluttautua pienryhmäohjaajien vertaistukiryhmän vetäjäksi tai aloittelevan pienryhmäohjaajan mentoroivaksi työpariksi.

Avainsanat Pienryhmä, pienryhmätoiminta, ryhmänohjaaminen, ryhmänohjaaja, ohjaustaito

Sivut 59 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Degree Programme in Bioeconomy Business Development
HAMK Visamäki

Author	Inkeri Taurula	Year 2019
Subject	TRAINING SMALL GROUP TUTORS	
Supervisors	Irma Kunnari, Antti Peltola	

Experience-based small group learning is popular among farmers. In small groups, one shares knowledge and good practices. To a group to achieve the best possible outcome, it needs a tutor specialized in experience-based small group learning.

In ProAgria, a Finnish agricultural advisory organization, the quality of small group tutoring has been variable and partly inadequate. Yet small groups have gained popularity among farmers. Now it is time to reform the know-how and skills of ProAgria's small group tutors.

This thesis includes a development program for small group tutors. It is based on theoretical studies and interviews. The program has classroom studies, peer support and practice in real-life situations. The tutors have the support of a tutor trainer along the way. All together few tutor trainers are allowed to develop their skills to meet the quality standards.

The basic training is three days long dealing with the elementary knowledge of small group training, tutoring methods, and planning of small group meetings. Tutors meet each other regularly for experience sharing and peer support. Before a new tutor is qualified for independent work he or she must tutor authentic small groups with a more experienced colleague aka a mentor.

After working some time as a small group tutor one has an opportunity to become a tutor for peer support groups or a mentoring colleague for a tutor trainee.

Keywords Small group, tutoring, tutor

Pages 59 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS	3
2.1	Kehittämistyön tavoite.....	3
2.2	Kehittämistyön konteksti	3
2.3	Kehittämistyön toteutus	4
2.3.1	Teoreettiseen aineistoon tutustuminen	5
2.3.2	Haastattelujen toteuttaminen.....	5
2.3.3	Kehittämissuunnitelman laatiminen	7
3	OPPIA IKÄ KAIKKI	8
3.1	Konstruktivismi.....	8
3.2	Ongelmaperusteinen oppiminen	9
3.3	Oppiminen aikuisiässä.....	10
3.4	Motivaation merkitys oppimisessa	10
4	OPPIMINEN RYHMÄSSÄ.....	12
4.1	Erilaiset oppimistyylit	12
4.2	Ryhmässä oppimisen sosiaalisesta luonteesta	12
4.3	Yhteistoiminnallinen oppiminen	14
4.4	Oppiva ammatillinen verkosto	15
4.4.1	Sosiaalinen pääoma.....	15
4.4.2	Hiljainen tieto	16
4.4.3	Mentorointi ja valmentaminen	17
5	PIENRYHMÄOHJAAJAN TEHTÄVÄT	19
5.1	Asiantuntijatyön uudistaja	19
5.2	Fasilitaattori ja auktoriteetti	20
5.3	Vuorovaikuttaja.....	21
5.4	Ohjausmenetelmien soveltaja	22
5.4.1	Yksilötyöskentely	23
5.4.2	Ryhmätyöskentely	24
5.4.3	Ryhmätyöskentelyn tuloksien käsittely.....	27
5.5	Toiminnan arvioija.....	28
6	PIENRYHMÄOHJAAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ.....	29
6.1	Ohjaajakoulutuksen neljä päätavoitetta.....	29
6.2	Harjoittelua aidoissa tilanteissa	30
7	HAASTATTELUT	32
7.1	Ohjaaja tarvitsee taitoja ja asennetta	32
7.2	Tavoitteellista vuorovaikutustilanteiden ohjaamista	33
7.3	Pienryhmäohjaajille kolmen päivän koulutus.....	34
7.4	ProAgrian pienryhmätoiminta tarvitsee valtakunnallista koordinoitua	36

7.5	Ohjaaja ja asiantuntija.....	37
7.6	Haastattelujen analysointia.....	38
8	JOHTOPÄÄTÖKSET AINEISTON POHJALTA.....	40
8.1	Oppiminen.....	40
8.2	Pienryhmäohjaaminen.....	40
8.3	Kohti kehittämistyön tavoitetta.....	41
9	PROAGRIAN KOKEMUSPIENRYHMÄOHJAAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	43
9.1	Ohjaajakouluttaja.....	43
9.2	Koulutusprosessi.....	44
9.2.1	Peruskoulutus.....	46
9.2.2	Harjoittelu mentoroivan työparin kanssa.....	48
9.2.3	Koulutus vertaistukiryhmän ohjaajille.....	49
10	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
10.1	Kehittämistyön luotettavuuden tarkastelu.....	51
	LÄHTEET.....	52

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Maaseudun neuvontapalveluilla on pitkä historia. Neuvoja on kautta aikain kohdannut yhden maatalousyrittäjän kerrallaan, neuvoen liiketoiminnan tai tuotannon haasteissa. Satunnaisesti työhön ovat kuuluneet koulutustilaisuudet, joissa luennoidaan laajemmalle yleisölle. Perinteinen maatalousneuvonta on rutiininomaista, korostaen neuvojan tiedollisesti ylempää asiantuntija-asemaa asiakkaaseen nähden. Neuvonnan sisältö ja menetelmät ovat olleet yleisesti tunnustettuja ja hyväksytyjä, jolloin neuvoja on ollut itsevarma välittäessään niin sanotusti oikeaa tietoa.

2010-luvun maatalouden asiantuntijan työ on jotain aivan muuta. Neuvontaorganisaatioilta ei enää haluta pelkkää luennointia, vaan tiedon seulontaa, jalostusta ja ymmärrettäväksi tekemistä. Asiantuntijoiden odotetaan tuottavan lisäarvoa yrityksen johtamisen tueksi. Neuvontatyön menetelmiä on kehitettävä valmentavaan suuntaan, jossa ongelmia ratkaistaan yhdessä. Yrittäjärühmien ohjaaminen, yhteistoiminnallisesti tapahtuva oppiminen ja valmentava työote ovat uutta paitsi asiakkaille, myös asiantuntijoille.

Nykytilanteen taustalla on maatalouden muutos. Suomen maatilojen lukumäärä on laskenut huimaa vauhtia, vuosien 2004-2016 aikana 31% tiloista lopetti toimintansa (Tilastokeskus 2018). Suuntaus on jatkunut ja vuonna 2016-2017 Kainuun seudulla jopa 7% maitotiloista lopetti. Jäljelle jäivät tilat ovat kooltaan aiempaa suurempia ja maidontuotantomäärien odotetaan jopa hieman kasvavan Kainuussa lähivuosin. (Jokelainen 2017.)

Maatilayritysten haasteet ovat moninaiset. Markkinatalouden muutoksista seurannut tulotason heikkeneminen, äärisääolosuhteet, EU-sanktioiden ankaruus ja tiukka tilavallonta asettavat yrittäjät ympäristöön, jossa onnistujilta vaaditaan laajaa osaamista. Tarvitaan aiempaa enemmän tietoa ja taitoa. Yhä useampi maaseutuyrittäjä onkin korkeakoulutettu ja kehittämishenkinen. Maatalousyrittäjät verkostoituvat, hakevat tietoa ja parantavat osaamistaan. Mutta tieto on maailmalla murusina ja itselle oikean tiedon löytäminen vaatii kaivelua. Tieto ei ole enää absoluuttista, vaan tilanne- ja aikasidonnaista. Maatalouden asiantuntijapalveluiden odotetaan tarjoavan apua.

Kokemuspienryhmät ovat yksi uusimmista maaseudun neuvontatyön menetelmistä. Toiminta on ollut käynnissä kymmenisen vuotta, leviten hiljalleen koko Suomen alueelle. Pienvyhmät ovat keino kehittää tuottajien liiketoiminta- ja tuotanto-osaamista. Ajatuksena on koota 5-8 maaseutuyrittäjää ryhmäksi sovitun teeman ympärille, esimerkiksi tuotantosuunnittain. Pienvyhmä kokoontuu sovitusti ja säännöllisesti asiantuntijan ohjaamana. Ryhmässä jaetaan parhaita käytäntöjä viljelijältä toiselle, pohditaan yhdessä ratkaisuja käytännön ongelmiin ja saadaan verkoston tukea työssä jaksamiseen.

Kokemuspienvyhmää ohjaa pienvyhmäohjaaja. Hän on vastuussa ryhmästä hallinnollisesti ja operatiivisesti. Hänen tehtäviään ovat muiden muassa käytännön järjestelyt,

aiheeseen ohjaaminen, tehtävien teettäminen ja kokonaisuuden eteenpäin saattaminen. Lisäksi hän vastaa arvioinnista ja mahdollisten jatkotoimenpiteiden suunnittelusta.

Pienryhmätoiminta on osoittautunut suosituksi ja tehokkaaksi. Se on ajan hengen mukainen, muovautuva ja istuu nykyaikaiseen tieto- ja osaamiskäsitykseen. Maatalousyrittäjät pitävät sen konkreettisesta annista, sosiaalisesta aspektista ja toiminnallisesta toteutustavasta. Pienryhmään osallistuminen saa aikaan aitoja muutoksia yritysten toiminnassa.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee kokemuspienryhmätoimintaa ProAgrian tuottamana palveluna. Pienryhmätoiminnan avainasemassa on ryhmänohjaaja, joka suunnittelee ja toteuttaa palvelun. Jotta palvelu voidaan tuottaa laadukkaana ja tasalaatuisena, tulee varmistaa ryhmänohjaajien osaaminen. Osaamisvaade, osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat ProAgrian sisäistä toimintaa, ja ne tulee olla selkeästi määriteltyjä ja kuvattuja (LEAPS-projekti 2019). Tällaista määrittelyä ja kuvaamista ei ole ProAgriassa tehty.

2 TYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

2.1 Kehittämistyön tavoite

Opinnäytetyö on kehittämistyö. Sen tavoite on tuottaa suunnitelma kokemuspienryhmäohjaajien osaamisen kehittämiseksi ProAgriassa. Kehittämistyössä perehdytään pienryhmäohjauksen pedagogiikkaan ja ohjaajilta edellytettävään pedagogiseen osaamiseen teorian pohjalta ja haastatteleamalla rutinoituneita ohjaajia. Myös pienryhmiin osallistuneiden viljelijöiden näkemyksiä kartoitetaan.

Työssä pyritään vastaamaan kysymyksiin, mitä osaamista kokemuspienryhmäohjaajalta vaaditaan, kuinka tarvittava osaaminen tulisi kouluttaa ja kuinka ProAgrian tulisi järjestää pienryhmäohjaajien osaamisen kehittäminen.

2.2 Kehittämistyön konteksti

Työ toteutetaan ProAgrian kokemuspienryhmätoiminnan kehittämiseksi. ProAgria on suomalainen järjestö, joka tarjoaa palveluita maatalouden ja maaseudun yritystoiminnan kilpailukyvyyn kehittämiseksi. Järjestö on erikoistunut maaseudun asiantuntijapalveluihin, kuten talous-, tuotanto-, ympäristö- ja rakentamisneuvontaan. ProAgrian arvoja ovat asiakkaan menestyminen, maaseudun puolesta toimiminen, osaaminen ja innostus, riippumattomuus ja kestävä kehitys. (ProAgria 2017)

ProAgria koostuu yhdestätoista alueellisesta keskuksista ja ProAgria Keskusten Liitosta. Keskukset ovat itsenäisiä yhdistyksiä, joilla on omat jäsenistöt ja hallitukset. ProAgria Keskusten Liitto tukee ja kehittää alueellisten keskusten toimintaa. Sen korkeinta päätäntävaltaa käyttää hallitus, puheenjohtajanaan Merja Keisala. (ProAgria 2017)

Laajempaan ProAgria-liittoon kuuluvat muassa Faba, MTech Digital Solutions Oy ja Valio Oy Alkutuotanto. ProAgrialla on lisäksi useita sidosryhmiä ja kumppanuuk-sia. (ProAgria 2016)

ProAgria Kainuu on Kainuun aluekeskus, joka tekee läheistä yhteistyötä Kainuun Maa- ja kotitalousnaisten kanssa. Työntekijöitä on noin kaksikymmentä. ProAgria Kainuun jäsenenä on yksityishenkilöitä, yrityksiä sekä kyläyhdistyksiä, kaikkiaan pitkälti yli tuhat henkilöä. ProAgria Kainuun missio on parantaa asiakkaiden ja kumppanien kilpailukykyä ja kannattavuutta sekä edistää maaseudun kestävästä kehitystä ja hyvinvointia. Kainuulainen maatalous perustuu pääasiassa maidon-, nurmen- ja naudanlihantuotantoon. (ProAgria Kainuu 2016a, 1.)

ProAgrialla on jatkuvasti käynnissä useita maaseudun kehittämishankkeita. Tämä kehittämistyö tehdään osana ProAgria Kainuun MaiNuLi-hanketta. ProAgria Kainuussa käynnistettiin vuonna 2016 kainuulaisen maidon-, nurmen- ja naudanlihantuotannon kehittämishanke, MaiNuLi. MaiNuLin tavoite on alueen maatalousyritysten kilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantaminen maidon-, naudanlihan- ja nurmentuotannossa. Hanke toteutetaan kokemuspienryhmätoimintana. Viljelijät kokoontuvat pienryhmiin,

joissa he jakavat parhaita käytäntöjä, vertailevat toimintaansa ja oppivat yhdessä. Pienryhmiä ohjaavat asiantuntijat, joilla on useimmiten myös tuotantoalakohtaista osaamista. Asiakkaiden saamien tuotannollisten hyötyjen lisäksi MaiNuLin tavoite on tutustuttaa pienryhmätoiminta asiantuntijaneuvonnan muotona ProAgria Kainuun asiakkaille sekä asiantuntijoille. Hanke kestää syksyyn 2020. (ProAgria Kainuu 2016b)

2.3 Kehittämistyön toteutus

Työn tarve tuli toimeksiantajalta vuonna 2016. ProAgria Kainuussa aloitettiin kehittämishanke, jonka tavoitteena oli luoda kokemuspienryhmätoimintaa maakuntaan. Tavoite sisälsi sekä toimintatavan kehittämistä että pienryhmäohjaajien kouluttamista. Koska kyseessä oli uuden luominen, tuntui luontevalta lähestyä aihetta kehittämistyön muodossa. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa muutosta, johon kehittäminen dynaamisuudessaan, määrätietoisuudessaan ja pitkäjänteisyydessään sopii (Töytäri-Nyrhinen 2009, 58).

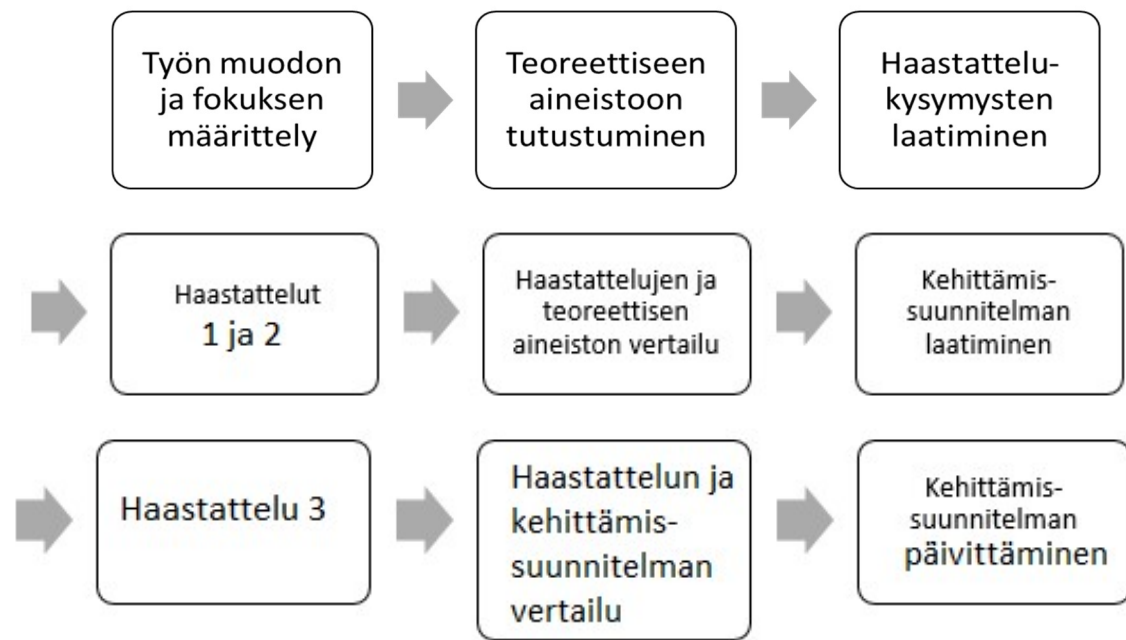
Tiedonkeruumenetelmiksi valikoituivat teoria-aineistoon tutustuminen sekä henkilöhaastattelut. Teoreettiseen aineistoon paneuduttiin pääasiassa vuonna 2017. Haastattelut toteutettiin vuosina 2017 ja 2019. Haastattelujen ja teoreettisen aineiston vertailua tehtiin vuosina 2018 ja 2019, samoin kuin varsinainen kehittämissuunnitelma.

Alustavasti huomio oli vain pienryhmäohjaajan ammatillisissa osaamisvaateissa. Teoreettiseen aineistoon tutustumisen myötä fokus tarkentui osaamisen kehittämiseen laajemmin, sillä osaaminen ei ole vain taitojen oppimista, vaan kokonainen prosessi.

Jotta aiheesta saatiin yhtenäinen ja monipuolinen ymmärrys, rinnastettiin teoreettinen tieto ja haastattelujen anti. Ensin verrattiin, onko teorian ja haastattelujen välillä ristiriitaa. Tämän jälkeen tarkasteltiin, antavatko haastattelut uudenlaista tai teorioista merkittävästi poikkeavaa tietoa. Lopputuloksena oli teoreettisista lähteistä ja haastatteluista kerätty aineisto, johon nojaten oli tuotettavissa ohjaajien osaamisen kehittämissuunnitelma.

Asiakasnäkökulman kuulluksi tuleminen on tärkeää. Näin ollen haastateltiin yhtä ProAgrian pienryhmiin osallistunutta asiakasta vuonna 2019. Hänen vastaustensa perusteella hiottiin kehittämissuunnitelma lopulliseen muotoonsa.

Työn tavoitteen määrittely esitetään kuvassa 1.



Kuva 1. Kehittämistyön tavoitteen määrittely

2.3.1 Teoreettiseen aineistoon tutustuminen

Osaamisen kehittäminen perustuu oppimiseen. Työn alussa oli tärkeää ymmärtää oppimista ja sen muotoja. Teoreettiseen aineistoon tutustuminen on kehittämistyön ensiaskel, sillä työ ei saa perustua olettamuksiin, vaan prosessin on lähdettävä aineiston keruusta (Eskola & Suoranta 1998, 19). Oppimisen kautta kirjallisuudessa kuljettiin opetustyön vaiheisiin ja opetussuunnitelmien laatimiseen. Paljon huomiota sai yhteistoiminnallisen oppimisen ajatukset.

Teoreettinen aineisto lisäsi ymmärrystä pienryhmäohjaajan työstä sekä ohjaajakouluttamisesta. Pedagoginen näkökulma jäi kuitenkin irralliseksi. Se nivottiin osaksi ProAgriaa asiantuntijatyön uudistamisen ja sosiaalisen pääoman kautta. Näiden näkökulmien mukaan ottaminen oli tärkeää, jotta haastattelukysymyksissä huomioitaisiin pienryhmäohjaajan työ osana muuta asiantuntijatyötä.

Kehittämistyössä käytetty kirjallisuus sisältää uutta ja vanhempaa tuotantoa. 1900-luvun lopun teokset on valittu harkiten. Ne ovat tunnustettujen asiantuntijoiden kirjoittamia ja omassa luokassaan ajattomia. Tästä esimerkkinä Vuorinen (1998), jonka opettamisen opit ja periaatteet pätevät edelleen.

2.3.2 Haastattelujen toteuttaminen

Käytännön kokemuksia kokemuspienryhmien ohjaamisesta ja ohjaajakouluttamisesta kerättiin haastatteluilla. Kehittämistyöhön haastateltiin kahta ProAgrian asiantuntijaa sekä yhtä kokemuspienryhmiin osallistunutta asiakasta. On tärkeää, että valitut haastateltavat ovat omakohtaisesti kokeneet tapauksen (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36).

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka mukaili laadullisen tutkimuksen periaatteita. Se on hyvä tapa kerätä tietoa uudesta ilmiöstä, sillä aiheiden järjestystä voidaan muuttaa, kun havaitaan uusia muuttujien välisiä yhteyksiä. Haastattelu on menetelmänä joustava ja vastauksissa on tulkinnanvaraa (Hirsjärvi & Hurme 1991, 15).

Teemahaastattelujen rungot muotoutuivat teoreettiseen aineistoon paneutumisen myötä. Haastattelut koostuivat erilaisista yhtenäisen kokonaisuuden muodostavista teemoista, joiden alla oli valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36). Haastattelurunkoa rakentaessa ensin kirkastuivat haastattelun teemat oppiminen, koulutuksen suunnittelu, koulutuksen toteutus ja koulutuksen kehittäminen. Lopulta muotoutuivat yksittäiset haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset syntyivät sitä mukaa, kun kirjallisuuteen perehtyminen lisäsi ymmärrystä aiheesta. Kysymykset ovat erilaiset eri haastateltaville (liitteet 1-3).

Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti otanta oli harkinnanvarainen ja pieni, jota pyrittiin analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Haastateltavat valittiin huolella. Toisella proagrialaisista haastateltavista voi sanoa olevan paras ja kattavin käsitys ProAgrian pienryhmätoiminnan historiasta ja nykytilasta. Hän toimii pienryhmäohjaajana ja ohjaajakouluttajana. Toinen haastateltava toimii pienryhmäohjaajana. Häntä haastatteleamalla saatiin esiin pienryhmiä ohjaavan asiantuntijan ääni. On näet mahdollista, että haastateltavien käsitys toiminnan tilasta ja kehityksen suuntaviivoista eroavat. Asiaksnäkökulma aiheeseen saatiin haastatteleamalla pienryhmiin osallistunutta ProAgrian asiakasta. Haastatteleamalla saatiin syvää tietoa tutkittavasta ilmiöstä, vaikkakin tutkimuskohteiden joukko oli pieni (Hirsjärvi & Hurme 1991, 38).

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2017 ja lokakuussa 2019. Haastattelun tulosten perusteella muokattiin kehittämistyön tuloksena tehtyä pienryhmäohjaajien osaamisen kehittämissuunnitelmaa.

Haastattelun toteutettiin puhelimitse. Pitkien välimatkojen takia kasvokkain tapaaminen ei ollut järkevää. Haastateltavat eivät saaneet haastattelukysymyksiä etukäteen. Haastattelut kestivät keskimäärin 75 minuuttia, asiakashaastattelu noin 30 minuuttia. Haastattelun kysymyksiä sisältöä tai järjestystä ei haastattelujen aikana juurikaan muutettu, vaikka se olisi ollut mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36).

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin critical incidents -periaatteen mukaan. Critical incidents tarkoittaa, että haastatteluista poimitaan litteroitavaksi vastaukset, jotka ovat sisällöltään merkittäviä, ongelmallisia, ratkaisevia tai kuvaavia (JYU, 2018). Haastateltavilla oli mahdollisuus täydentää kaikkia vastauksiaan haastattelun aikana sekä myöhemmin haastattelun jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 1991, 15).

Kehittämistyön haastatteluilla pyrittiin ymmärtämään tutkittavien kohteiden näkökulmia. Eskolan ja Suorannan (1998, 16-17) mukaan tutkimuksen onnistumiseksi oli tärkeää yrittää pitää tutkijan omat uskomukset, asenteet ja arvot erillään tutkimustyöstä.

Aineistonkeruun, analyysin ja tulkinnan kompleksisuus ovat tyypillisiä laadulliselle tutkimukselle.

2.3.3 Kehittämissuunnitelman laatiminen

Teoria-aineistosta ja haastatteluista saadun tiedon pohjalta muotoiltiin suunnitelma ProAgrian kokemuspienryhmäohjaajien osaamisen kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelma sisältää prosessikuvauksen sekä tarkemman selvityksen prosessin eri vaiheiden sisällöistä.

Kehittämistyössä tarkasteltiin määrääjäksi koottuja kokemuspienryhmiä, joille on tunnusomaista yhteistoiminnallinen oppiminen. Työn ulkopuolelle rajattiin pysyviksi rakenteiksi suunnitellut, täysin itseohjautuvat sekä liiketoimintaa harjoittavat pienryhmätoiminnan muodot.

Työssä jätettiin huomiotta digitaaliset ratkaisut, joilla pienryhmäosallistuminen ja -koulutus voidaan toteuttaa etäyhteyden välityksellä. Etäyhteydellä osallistuvat ryhmäläiset vaikuttavat ohjaajan käyttämiin työmenetelmiin sekä häneltä vaadittaviin tietotekniikkataitoihin.

Toteutussuunnitelman on oltava kustannustehokas, realistisesti toteutettavissa ja vastata markkinoiden kysyntään. Pienryhmän jäsenten pitää kokea ryhmään osallistuminen hyödylliseksi. Jos neuvontapalvelun asiakkaat eivät koe saavansa vastinetta rahoilleen, ei toiminnalla ole kysyntää. Toisaalta toteutuskustannuksien on oltava kohtuulliset. Tämän enempää työssä ei ole käsitelty pienryhmätoiminnan taloudellisia näkökulmia.

Suunnitelma on runko, jonka mukaisesti riittävän ammattitaidon omaava henkilö voi koordinoita ProAgrian kokemuspienryhmäohjaajien osaamisen kehittämistä valtakunnallisesti. Suunnitelma ei sisällä koulutustilaisuuskohtaista toteutusohjetta, vaan määrittelee tilaisuuden sisällön otsikkotasolla.

3 OPPIA IKÄ KAIKKI

Tässä luvussa käsitellään oppimista. Nykyaikainen oppimiskäsitys on muotoutunut vuosikymmenien aikana. Oppiminen on ihmiselle luonnollista, toteavat Rauste-von Wright, von Wright ja Soini (2003, 50). Heidän mukaansa ihminen on utelias laji, jolla on sisäänrakennettu tarve hakea ja jäsenellä ulkomaailmaa ja itseä koskevaa tietoa. Tavoitteemme on rakentaa ajanmukaista kuvaa ympäröivästä maailmasta ja meistä sen osana.

Volasen (2003, 36) mukaan taito on käytäntöön viety opittu asia. Taitavuus tarkoittaa jonkin uuden tuottamista, ei vain opitun jäljittelyä. Taitavuus on riippuvaista hetkestä ja tilanteesta. Taidon tuottamisessa tulee pohtia sekä teoriaa että käytäntöä. Taitaja pohtii, kuinka asia on, kuinka se olisi, jos se olisi hyvin, ja kuinka sen saisi aikaiseksi.

Pedagogiikka tutkii opettamis- ja kasvatustaitoa (Tieteen termipankki, 2019). Pedagogisia näkemyksiä on lukuisia. Seuraavissa kappaleissa esitellään konstruktivismi ja ongelmaperusteinen oppiminen, jotka ovat pienryhmätoiminnan kannalta oleelliset. Lisäksi tarkastellaan aikuisoppimista, joka liittyy tiiviisti kehittämistyön viitekehykseen. Lopuksi käsitellään motivaatiota oppimisprosessin onnistumisen välttämättömyytenä.

3.1 Konstruktivismi

Rauste-von Wright ym. (2003, 200-201) mukaan konstruktivistinen oppimiskäsitys syntyi 1900-luvun loppupuolella, kun maailman muutoksessa ihmisten tiedot ja taidot vanhenivat aiempaa nopeammin. Pohdittiin, kuinka mahdollistaa ihmisten jatkuva oppiminen ja oppimaan oppiminen. Nopeatempoisen nykyelämä vaatii yksilöltä mukautumista ja osallistumista (Rauste-von Wright 1997, 27).

Konstruktivistinen oppimiskäsityksen mukaan tiedon hankkiminen on tilanne- ja kontekstisidonnaista. Oppija käsittelee ja rakentaa tietoa aiempien kokemustensa pohjalta jatkuvasti, myös varsinaisten koulutustilanteiden ulkopuolella (Rauste-von Wright 1997, 19).

Tynjälän (1999, 163) mukaan konstruktivistisessä oppimiskäsityksessä oppija peilaa oppimaansa aiempiin kokemuksiinsa ja osaamiseensa. Koulutustilanteessa oppijalle esitetään keskeiset tavoitteet ja ideat, mutta jätetään tilaa yksilön omiin tulkintoihin. Opiskelu- ja arviointimenetelmiä valitessa on huomioitava, että yksi oppii eri asioita kuin toinen, vaikka konteksti ja ympäristö olisivat samat.

Tynjälä (1999, 163) jatkaa, että passiivisen tiedon vastaanottamisen sijaan konstruktivismi korostaa oppijan aktiivista roolia. Oppiminen on kognitiivista ja sosiaalista toimintaa. Konstruktivismissa tärkeässä roolissa on oppijan itsensä herättämät kysymykset käsillä olevasta aiheesta sekä hänen niihin mallintamansa ratkaisut (Kivi 2000, 38-39).

Konstruktivismissa oppimista ei kontrolloida perinteisille oppimismalleille tyypilliseen tapaan antamalla oppijalle tietoa ja arvioimalla jälkikäteen, kuinka paljon hän pystyy

annetusta tiedosta toistamaan. Oppimista arvioidessa kiinnitetään huomio oppimisprosessin etenemiseen ja siihen, kuinka ja millaista tietoa hän on rakentanut annettujen materiaalien pohjalta. (Tynjälä 1999, 165.) Yksi arvioinnin osa on itsearviointi, jossa sisältöoppimisen lisäksi ilmenevät opitut metakognitiiviset ja reflektiiviset taidot (Tynjälä 1999, 177-178).

Rauste-von Wright (1997, 19-22) mukaan oppiminen on aktiivinen palautteenhakuprosessi, joka tapahtuu oppijan oman kokeilun, ymmärtämisen ja ajattelun kautta. Oppija ja opettaja osallistuvat yhdessä koulutusprosessin kaikkiin vaiheisiin eli tavoitteen asettamiseen, toteutukseen ja arviointiin. Konstruktivismiin kuuluukin metakognitiivisten eli oppimistaitojen kehittyminen (Tynjälä 1999, 163-164). Oppijaa tuetaan itseohjautuvuuteen ja oppimisen itsekontrolliin.

3.2 Ongelmaperusteinen oppiminen

Ongelmaperusteinen oppiminen on konstruktivismiin perustuva oppimiskäsitys. Siinä oppiminen organisoidaan todenmukaisten ongelmien ympärille, joita ratkotaan yhdessä toisten kanssa. Tällaisessa toiminnassa sosiaaliset aspektit nousevat merkitykselliseen rooliin. Ryhmän jäsenten keskinäiset vuorovaikutustaidot kehittyvät ja syntyy jätettä asiantuntijuutta. (Rauste-von Wright ym. 2003, 206-208.)

Ongelmalähtöinen oppiminen on määritelty ”oppimiseksi, joka syntyy ongelman ymmärtämiseen tai ratkaisuun pyrkivästä työprosessista” (Ross 1999, 44).

Engelin (1999, 34-35) mukaan ongelmalähtöisessä oppimisessä on tärkeää, että opiskelija oppii omien kysymyksenasettelujen kautta, vastaamalla itse esittämiinsä kysymyksiin. Oppiminen on oppimiskokemusten jatkumo, jossa oppija yhdistelee tietoa eri aloilta, soveltaakseen niitä tosielämän ongelmien ratkaisemiseksi. Sama asia saattaa nousta esille toistuvasti, mutta aina hieman eri kontekstissa. Kun oppimiskokemuksia pohditaan ja oppija saa palautetta, syntyy aito ymmärrys opittavasta asiasta.

Rossin (1999, 49-50) mukaan ongelmalähtöisen oppimisen oppimistavoitteena on osata jäsentää tieto käytännön yhteyksissä sekä kehittää tehokkaita käytännön päätteilyprosesseja ja itseohjautuvuuden oppimistaitoja. Kaikki tämä lisää opiskelijan motivaatiota. Rossin mukaan ongelmalähtöisessä oppimisessä ei niinkään tavoitella tiedon kehittämistä kuin tiedon integrointia.

Opetuksen tulee sisältää opiskelijoiden työskentelyä ongelmien parissa (Ross 1999, 45). Täten opiskelija oppii teoreettista tietoa käytännön tarpeeseen ja pääsee soveltaamaan sitä heti. Ongelmien ratkaiseminen ryhmässä kehittää monialaista ajattelua ja opiskelija pääsee hyödyntämään osaamistaan laaja-alaisesti. Opetuksen tarkoitus ei ole opettaa taitoja, jotka auttavat joidenkin tiettyjen ongelmien ratkaisemisessa.

3.3 Oppiminen aikuisiässä

Tämän kehittämistyön keskiössä ovat pienryhmät, jotka koostuvat aikuisista maatalousyrittäjistä. Siksi on perusteltua tarkastella, mikä on tämän erityisryhmän oppimiselle tunnusomaista.

Aikuisoppimisen pohjana on eläinikäisen oppimisen käsite (Boud & Feletti 1999, 31). Se tarkoittaa jatkuvasti kehittyvää oppimiskäsitystä, jossa koulutus nähdään osana yhteiskunnallisia prosesseja (Rauste-von Wright ym. 2003, 13-14). Aikuiselle oppiminen onkin ongelmanratkaisukeskeistä ja oppimisvalmiudet linkittyvät yksilön yhteiskunnalliseen rooliin ja ikään liittyviin kehitystehtäviin (Rauste-von Wright ym. 2003, 77-78).

Aikuisoppijoille teorian ja käytännön sitominen yhteen on tärkeää ja motivoivaa, toteavat Nummenmaa, Kaksonen, Karila ja Viittala (2002, 91-92). Heidän mukaansa tiedon oppimisen ja tiedon käyttämisen tulisi olla saman prosessin eri vaiheita. Työelämässä oppiminen on kontekstisidonnaista, tapahtuen käytännön ongelmia ratkaistaessa. Ongelman kohdatessaan opiskelija tutkii aiempaa kokemustietoaan, pohtien millaista teoreettista ja käytäntötietoa hän tarvitsee. Koska ammatillinen ympäristö on muuttuvaa ja monimutkaista, ja tilanteet ainutkertaisia, on opiskelijan kyettävä refleктоimaan työelämän kokemuksiinsa ja sitomaan oppimaansa teoriaa käytäntöön.

Aikuinen haluaa kokea oppimistapahtuman merkitykselliseksi ja tärkeäksi (Leppilampi 2002, 287). Rauste-von Wright ym. (2003, 79) muistuttavat, että aikuisella on elämänkokemuksen myötä runsas kokemusvarasto, joka toimii oppimisen resurssina. Tätä vasten yksilön on helppo oppia sellaista, josta hänellä on aikaisempaa informaatiota. Vastaavasti täysin uuden asian oppiminen voidaan kokea ahdistavana, kun sitä ei pystytä liittämään aiempaan tietokehikkoon.

3.4 Motivaation merkitys oppimisessa

Kun oppiminen on myönteinen kokemus, se innostaa oppijaa etenemään. Motivaatio on suuri merkitys oppimiseen. Motivaatio on yksilön toiminnan tavoitteissa, niissä, joihin hän toiminnallaan pyrkii. Oppiminen on tekoja, joilla tavoitteisiin pyritään. Täten sekä toiminta että tavoitteet linkittyvät oppimismotivaatioon. (Rauste-von Wright ym. 2003, 57.)

Vuorisen (1998, 3) mukaan ihminen on tavoitteellinen toimia ja luonteeseemme kuuluu käsitellä tietoa, kokemuksia ja ajatuksia. Niitä kerryttämällä ja niiden perusteella tehdään valintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tosin osa toimintamalleistamme tai päämääristämme saattaa olla tiedostamattomia.

Opiskelumotivaatiota tukee opeteltavan asia kiinnostavuus ja tarpeellisuus. Opittava asia ei saa olla liian vaikea tai helppo, sillä molemmat passivoivat ja laskevat motivaatiota. (Vuorinen 1998, 106.) Jos tavoite on kiinnostava ja sen saavuttamisen todennäköisyys on suuri, on motivaatio suuri. Kummankin ollessa heikko, on motivaatio pieni. Jos toinen on voimakas, mutta toinen häviävän heikko, on motivaatio lähes olematon. (Vuorinen 1998, 20.)

Oppimispolun paloittelulla vaikutetaan tavoitteiden saavuttamiseen. Liian suuri ja etäinen tavoite horjuttaa motivaatiota. Oppiminen onnistuu parhaiten, kun nautitaan yksittäisistä edistysaskelista. (Toivonen & Asikainen 2000, 107-108.)

Motivaatio perustuu tahtotilaan, toteaa Kivi (2000, 41-43). Sen avulla oppija voi säädellä ja suunnata toimintojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan asettamansa päämäärän mukaisesti. Oppijan itsemotivointia auttaa, jos hänellä on hyvä käsitys itsestään oppijana. Keskeistä on, että yksilö kokee itsensä hyväksi oppijaksi.

Kivin (2000, 41-43) mukaan pienryhmätoiminnassa ohjaajalla on tärkeä rooli pienryhmäläisten motivaation kehittämisessä. Muiden muassa ohjaajan suhtautuminen ryhmäläiseen, hänen tapansa johdattaa ryhmäläinen täysin uuden tiedon piiriin sekä hänen sitoutuneisuutensa mahdollisten oppimisongelmien ratkaisemiseksi vaikuttavat positiivisesti ryhmäläisten motivaation kehittämiseen.

Slavin (2002, 49) kääntää ryhmien motivoinnissa katseen ryhmän sisään. Tavoitteiden asettamisessa keskitytään ryhmän yhteiseen onnistumiseen. Yksilötasolla jokainen pyrkii parantamaan omaa aiempaa suoritustaan, mutta palkitseminen perustuu ryhmän onnistumisiin. Jokaisen panos ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeä, vaikka panos voi vaihdella yksilöstä riippuen. Tämän on todettu motivoivan ja kannustavan onnistumiseen paremmin kuin vertaamalla ryhmäläisiä toinen toisiinsa.

Yksittäiselle pienryhmän jäsenelle on edullisinta verrata omaa kehittymistään ainoastaan aikaisempien kuljettujen etappien saavutuksiin. Oppiminen ei motivoi, jos vertaa itseään muihin. (Toivonen & Asikainen 2000, 107-108.) Ryhmän motivoinnissa ei ole tarkoitus lisätä ryhmän sisäistä kilpailuhenkeä, vaan saada osallistujat näkemään toinen toisensa voimavaroina (Clarke 2002, 84).

4 OPPIMINEN RYHMÄSSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan oppimista ryhmän yhteisenä prosessina. Pedagogisena lähestymiskulmana on yhteistoiminnallinen oppiminen. Yhdessä oppiminen on useimmille paitsi mieleinen myös tehokas tapa oppia. Ryhmän jäsenten heterogeisuus persoonallisuuksissa, taidoissa ja tiedoissa voi olla ryhmää rikastuttava tekijä. Ryhmänä oppiminen on avain laajempaa yhteisölliseen oppimiseen.

4.1 Erilaiset oppimistyyli

Koska jokainen oppija on erilainen, tulee opetuksen huomioida jokainen oppija yksilönä, mutta toteutuksen kannalta on välttämätöntä käsitellä oppijoita ryhmänä. Ryhmässä oppiminen tarjoaa kaikille ryhmän jäsenille mahdollisuuden olla hyödyksi omien vahvuuksiensa kautta. Ryhmän aktivointia tapahtuu älyllisellä, toiminnallisella ja tunteellisella tasolla (Vuorinen 1998, 52). Jokainen oppimistyyli on vahva vähintään yhdellä noista tasoista. Ryhmän aktivoinnissa on käytettävä erilaisia menetelmiä, jotta kaikki oppijatyytit saadaan sitoutettua toimintaan.

Vuorinen (1998, 50-51) jakaa oppimistyyli neljään tyyppiin. Ihmisläheinen *aktiivinen osallistuja* nauttii konkretiasta ja heittäytyy tilanteisiin spontaanisti. Sisäänpäin kääntynyt *harkitseva tarkkailija* vetäytyy ydintoiminnasta ja hänelle muodostuu hyvä kuva ryhmän toiminnasta ja sisäisistä suhteista. *Looginen ajattelija* pyrkii asioiden syvälliseen ymmärtämiseen. Hänen sisäisiä työkalujaan ovat erilaiset mallit ja teoriat. Ulospäin suuntautunut *kokeileva toteuttaja*ideoi, tekee johtopäätöksiä ja ottaa riskejä.

Uuden oppiminen sisältää usein elementtejä älylliseltä, toiminnalliselta ja tunteiden tasolta. Oppiminen alkaa asian ymmärtämisestä, mikä aktivoi älyllisesti. Toiminnallisuuden päästään, kun taitoa harjoitellaan käytännössä. Ohjaustilanteen vuorovaikutuslisuus ja oppimisesta keskustelu resonoi puolestaan tunnetasolla. Avainasemassa on kuitenkin vaihtelu (Vuorinen 1998, 53). Yksi tapa ei millään sovi kaikille, mutta muuttomattomana se varmasti heikentää kaikkien motivaatiota.

Ryhmän jokaisella jäsenellä on siis omanlaisensa tapa oppia. Yksilön ajattelun pohja määrittää sen, kuinka ja miten hän oppii, ja kuinka hän tulkitsee oppimaansa (Lindberg 1998, 12). Pienryhmässä tulkintojen määrä on runsas, minkä vuoksi tiedosta tulee keskustella. Eri tulkintojen avaaminen ja vertaaminen lisää ymmärrystä.

4.2 Ryhmässä oppimisen sosiaalisesta luonteesta

Ryhmä on jäsentensä summa. Sille on tunnusomaista jäsenten välinen vuorovaikutteisuus, yhteinen tavoite sekä yhdessä sovitut normit (Ruponen, Nummenmaa, Koivuluhta 2000, 163). Parhaimmillaan toimialarajat ylittävä yhteistyö synnyttääkin uutta tietoa (Töytäri-Nyrhinen 2009, 18). Yhteisöllinen oppiminen on ”yhdessä etsimistä ja löytämistä ilman kilpailua” (Töytäri-Nyrhinen 2009, 66).

Ryhmässä oppimisessa korostuu oppimisen sosiaalinen luonne ja oppimisympäristön merkitys. Oppiminen on sosiaalinen prosessi, jossa välitetään olemassa olevaa, mutta myös luodaan kokonaan uutta tietoa. (Järvelä, Häkkinen & Lehtinen 2006, 121.) Arvan ja Mäkitalo-Sieglin (2006, 126-128) mukaan yhteisöllisen oppimisen myönteisiin oppimistuloksiin vaikuttaa ryhmän sisäinen vuorovaikutus. Kollektiivisessa ajattelussa yksilö altistuu jatkuvasti erilaisille ajatuksille, ideoille ja mielipiteille, mikä haastaa hänet puntaroimaan omia näkemyksiään. Tiedon rakentumisen pohja on siis jatkuva tietorakenteiden ja käsitysten hajottaminen ja uudelleen kasaaminen.

Ryhmän koheesio ei synny niinkään heidän kiintymyksestään toisiinsa, vaan kiintymyksestä ryhmän perusajatukseen. Yhteinen tarve ja tavoite sitovat ryhmää (Töytäri-Nyrhinen 2009, 15). Ryhmäläiset toistavat ja vahvistavat perusajatusta käyttäytymisessään. Ryhmäläiset voivat siis olla hyvin sekalainen joukko, joka työskentelee kiinteänä ryhmänä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Alako-Turunen & Öystilä 2004, 113.) Jäsenet tuntevat kuuluvansa ryhmään ja kokevat sen palkitsevaksi (Ruponen ym. 2000, 163).

Ryhmän sisäinen vuorovaikutus voi olla positiivisen innostavaa tai pahimmillaan lannistavaa. Myönteisen vuorovaikutustaitojen oppiminen edistää niin työyhteisön kuin oppijan itsensäkin myönteistä kehittymistä (Rauste-von Wright ym. 2003, 11-12). Ryhmäläisten keskinäinen kilpailu voi puolestaan olla merkki eriarvoisuuden lisääntymisestä ja negatiivisesta vaikutuksesta ryhmään (Vuorinen 1998, 18).

Yhteisöllisyyden siemen on erilaisuudessa. Ryhmän heterogeenisyydestä johtuen yksilöiden panos kokonaisuuteen on aina erisuuri. Jokaisen panos on kuitenkin yhtä tärkeä. (Kohonen 2002, 348.) Alako-Turunen ja Öystilä (2004, 111) toteaa, että ryhmän kehittymisen kannalta on tärkeää, että erilaisuutta ja persoonallisuus-, mielipide-, kokemus- ja arvoeroja käsitellään avoimesti. Yksilöllisten tarpeiden ja ominaisuuksien vaatimuksesta on luovuttava yhteisen tavoitteen nimissä, mutta ristiriitojen välttäminen ja konsensuksen tavoittelu eivät saa hiljentää eriäviä tai ei-toivottuja mielipiteitä.

Jokainen ryhmä on erilainen. Silti kaikkien ryhmien muodostumisessa on samoja lainalaisuuksia. Ryhmän kehitysvaiheet ovat muotoutuminen, kuohunta, pelisääntöjen syntyminen, kypsä toiminta ja hajoaminen (Vuorinen 1998, 102-103). Eri kehitysvaiheessa oleva ryhmä toimii eri tavalla. Ohjatakseen ryhmää menestyksekkäästi, tulee ryhmänohjaajan tarkastella ryhmää sen elinkaarta vasten.

Ryhmän muotoutumisen vaiheessa pyritään tarkentamaan yhteistä tehtävää ja tavoitetta. Ryhmäläiset tutustuvat toisiinsa tarkkailemalla ja kertomalla itsestään. Kukin hakee omaa paikkaansa ryhmässä, ilmassa on epävarmuutta.

Keskinäisen luottamuksen lisääntyessä kasvaa myös rohkeus vasta-argumentointiin ja omien tarpeiden korostamiseen. *Kuohuntavaiheessa* yhteistyö on haastavaa, yksilöiden vastakkainasettelu korostuu ja jäsenistöön muodostuu alaryhmiä.

Pelisääntöjen syntymisen vaiheessa ryhmän yhteinen tapa alkaa muodostua. Yhteiset normit ja toimintatavat vakiintuvat. Johtajuus ja tehtävän suorittamisen menetelmät selkiintyvät. Ryhmä tuntee yhteenkuuluvuutta.

Ryhmä toimii parhaiten *kypsässä vaiheessa*. Jäsenet laittavat ryhmän edun omansa edelle. Toimitaan joustavasti ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmä osaa ratkoa sisäisiä ristiriitoja rakentavasti. Kaikki ryhmät eivät koskaan saavuta kypsää vaihetta.

Jokainen *ryhmä hajoaa* lopulta, kun sille määrätty tehtävä on täytetty. Hajoaminen voi olla ryhmän jäsenille vastentahtoista luopumista tai odotettu helpotus.

4.3 Yhteistoiminnallinen oppiminen

Elämme jatkuvan muutoksen ja monimutkaisten ongelmien maailmassa. Yksilön on pystyttävä jatkuvasti uusiutumaan tiedoiltaan ja taidoiltaan työelämän ja yhteiskunnan muutoksessa (Rauste-von Wright ym. 2003, 77-78). Yksilön kyky vastata haasteisiin on kuitenkin rajallinen. Ratkaisuna on yhteisöllinen toiminta.

Yhteistoiminnallisella oppimisella ei tavoitella teorian tiedon ulkoa opettelua, vaan omaa ajattelua, analysointia ja johtopäätösten tekemistä (Kynnäräinen 1999, 66). Kynnäräisen (1999, 60) mukaan se vaatii ohjattavilta tietoista uusien toimintatapojen opettelua, jossa yhteistulos on enemmän kuin osiensa summa. Oppiminen tapahtuu vaihtuvissa ryhmissä, joten tarpeellisia ovat vuorovaikutus-, ryhmäytymis- ja itseohjautuvuustaidot. Ryhmäläiset tottuvat joustamaan, työskentelemään erilaisten yksilöiden kanssa. Yhdessä suunnitellaan työnjako, asetetaan tutkimuskysymykset, etsitään vastauksia, dokumentoidaan osaamista ja arvioidaan onnistumista. Ryhmänohjaaja ohjaa, tukee ja kannustaa ryhmäläisiä. Hän tarkkailee ja arvioi.

Yhteistoiminnallinen oppimisen sisältämät neljä peruseriaatetta ovat samanaikainen vuorovaikutus, yhtäläinen osallistuminen, positiivinen keskinäinen riippuvuus sekä yksilöllinen vastuu (Kagan & Kagan 2002, 39). Samanaikainen vuorovaikutus tapahtuu, kun useampi osallistuu vuorovaikutukseen samalla hetkelle. Jotta yhtäläinen osallistuminen toteutuu, pitäisi jokainen ryhmän jäsen, ei vain äänekkäimmät, saada mukaan ryhmän vuorovaikutukseen. Positiivinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että yhden onnistuminen on sidoksissa toisen onnistumiseen. Oppijan menestys ei siis ole riippuvaista vain yksilöstä itsestään, vaan kaikista ryhmän jäsenistä. Toisaalta, jokaisella oppijalla on yksilöllinen vastuu omasta panoksestaan.

Töytäri-Nyrhisen (2009, 46-47) mukaan ryhmissä oppiminen on tehokkaampaa, nopeampaa ja innovatiivisempaa kuin yksin työskentely. Ryhmä pystyy mukautumaan paremmin muutoksiin ja luomaan uudenlaisia ratkaisuja haasteisiin. Ryhmän kaikki jäsenet ovat tarpeellisia ja tasa-arvoisia, mikä edistää yksilön vaikutusmahdollisuuksia ja parantaa työskentelymotivaatiota.

Ryhmän tehtävä on oppia yhdessä. Jokainen on vastuussa sekä omasta että toisten oppimisesta, ja ryhmä on saavuttanut tavoitteensa vasta, kun kaikki ovat oppineet määrättyt asiat. (Slavin 2002, 48.) Korhosen (2005, 208) mukaan ryhmää yhdistävät jaettu yritys, yhteinen sitoutuminen ja jaettu välineistö. Jaettu yritys tarkoittaa yhteistä tulointaa ryhmän tavoitteesta ja olemassaolon päämäärästä. Yhteinen sitoutuminen viit-

taa yhteisten käytänteiden noudattamista ja yhdessä tekemistä. Tämä osatekijä on tärkeä sisäisen luottamuksen rakentumiselle. Jaettu välineistö viittaa ryhmän toiminnan aikana syntyvien menetelmien, aineistojen ja välineiden kehittymiseen.

Yhteistoiminnallinen oppiminen on opetuksen ja koulutuksen laatua parantava opetusmalli (Sahlberg & Sharan 2002, 374). Tutkimusten mukaan oppija saavuttaa yhteistoiminnallisella oppimisella tiedolliset tavoitteet vähintään yhtä hyvin kuin perinteisillä oppimistavoilla (Leppilampi 2002, 291).

Työelämässä ei usein voi valita työtovereita tai yhteistyökumppaneita. Silti on kyettävä tulokselliseen yhteistyöhön, ylläpitäen samalla sosiaalista verkostoa. Yhteistoiminnallinen oppiminen valmistaa yksilöitä siihen toimintakulttuuriin, joka vallitsee ryhmätilanteen ulkopuolella (Kynnäräinen 1999, 61). Yhteisöllisen tekemisen kautta yksilöt oppivat arvostamaan toinen toistensa työtä ja saavat omaan tekemiseen tuoreita näkökulmia (Töytäri-Nyrhinen 2009, 17).

Johnson ja Johnson (2002, 105) näkee yhteistoiminnallisen oppimisen olevan sovellettavissa pienryhmätoimintaan. Vaatimuksena on ohjaajan ammattitaito. Ohjaajan tulee osata kehittää luontevasti aiheesta kuin aiheesta yhteistoiminnallisia oppimistilanteita ja soveltaa niissä yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä.

Kohonen (2002, 348-349) muistuttaa, että yksittäisten menetelmien käyttötaito ei kuitenkaan tee kenestäkään yhteistoiminnallisen oppimisen ammattilaista. Toisaalta yhteistoiminnallinen oppiminen ei vaadi tiettyjen tekniikoiden hallitsemista, vaan on kokonaisvaltainen ihmis- ja oppimiskäsitys, jonka pohjalle rakentuu kokonainen toimintakulttuuri.

4.4 Oppiva ammatillinen verkosto

Tämän kehittämistyön ytimessä oleva ProAgrian pienryhmäohjaajien osaamisen kehittäminen käsittää paitsi yksittäisen ohjaajan, myös koko järjestön kattavan ohjaajaverkoston. Verkostolle on ominaista kollektiivinen ja kumuloituva muisti, joka kehittyy sitä mukaan, kun verkoston jäsenet oppivat yhdessä jonkin ongelman ymmärtämiseksi ja uuden tiedon rakentamiseksi (Cantell & Kallioniemi 2016, 40). Koko pienryhmäohjaajien verkosto oppii samalla, kun sen jäsenet oppivat.

Yhteisössä on kyettävä jakamaan sekä mitattavaa että hiljaista tietoa. Ammatillisen osaamisen kehittämisessä menestyksekkäästi käytettyjä menetelmiä ovat mentorointi ja valmentaminen. Molemmat perustuvat kokeneemman ammattilaisen kanssa käytävään dialogiin, pyrkien kehittämään oppijan omaa ajattelua.

4.4.1 Sosiaalinen pääoma

Pienryhmäohjaajat muodostavat verkoston, joka rakentaa omaa sosiaalista pääomaansa. Töytäri-Nyrhisen (2009, 10) mukaan sosiaalinen pääoma on se ylimääräinen lisä, kun kaksi on enemmän kuin osiensa summa. Sosiaalisen pääoman tarkoitus on

edistää asioita, jotka on yhdessä määritetty. Pohjana ovat jaetut arvot, normit, verkostot ja merkitykselliset suhteet. Sosiaalisen pääoman kehittyminen on hidaskäyttöprosessi, joka vaatii aikaa, dialogia ja yhteistyöfoorumia (Töytäri-Nyrhinen 2009, 18 ja 45).

”Dialogi on moniäänisyyttä ja vastavuoroista vaikuttamista erilaisten osanottajien kesken” (Töytäri-Nyrhinen 2009, 46). Se on tavoitteellista, yhteiseen oppimiseen pyrkivää vuorovaikutusta. Se on puhetta, kuuntelua, odottamista ja reflektointia. Dialogi edellyttää toista kunnioittavaa ja nöyrää asennetta, toivoa ja uskoa yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Töytäri-Nyrhinen (2009, 10) toteaa verkoston jäsenien yhdessä olon olevan tärkeää paitsi dialogin myös keskinäisen luottamuksen syntymiseksi. Sosiaalisen pääoman muodostuminen vaatii aina luottamusta. Luottamus syntyy yhteistyön, tutustumisen ja yhteisten päämäärien kautta. Luottamuksen kehittymiseen on sidoksissa yhteisvastuullisuus, Töytäri-Nyrhinen (2009, 46) jatkaa. Yhteisvastuullisuus tarkoittaa ryhmän itselleen määrittämien lupauksien pitämistä. Yksilöt sitoutuvat hoitamaan omat tehtävänsä ja noudattamaan ryhmän sääntöjä. Yhteisvastuullisuus ruokkii luottamusta.

Sosiaalisen pääoman kehittämisellä on työssäjaksamista edistävä vaikutus. Se parantaa yhteisön sosiaalisia ominaisuuksia, joka puolestaan tukee yksilön hyvinvointia ja terveyttä. Hyvinvoivassa yhteisössä on työkykyinen henkilöstö ja siinä tehdään tuloksellista työtä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muiden muassa yhteistyön toimivuus ja saatu sosiaalinen tuki. (Rouvinen-Wilenius 2008, 10.)

4.4.2 Hiljainen tieto

Pienryhmäohjaajat jakavat keskenään mitattavaa ja kuvattavaa tietoa, kuten työmenetelmiä. Lisäksi on vaikeasti ilmaistavaa tietoa, jota on hankala jakaa. Tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi (Korhonen 2005, 209). Hiljainen tieto, kuten merkitykset ja intuitiot, ovat sidoksissa arvoihin, tunteisiin ja toimintatapoihin. Hiljainen tieto tekee mitattavasta tiedosta merkityksellistä tietyn yhteisön jäsenten tietoperustassa.

Hiljainen tieto koostuu ryhmän jäsenten osaamisesta ja käytännöistä. Pitkään ryhmässä olleen jakavat yhteisen kulttuuritiedon ja tuottavat sitä. Ryhmään pyrkivälle uudelle jäsenelle ryhmään kuuluminen on vaiheittain etenevä prosessi. Osallistumalla ryhmän toimintaan, yksilö oppii tarvittavia tietoja ja taitoja tullakseen ryhmän täysivaltaiseksi jäseneksi. (Korhonen 2005, 205-206.)

Toivosen ja Asikaisen (2000, 110) mukaan hiljaisen tiedon tutkiminen liittyy tiiviisti kysymykseen kuinka. Pelkästään teoreettinen tieto siitä mitä tehdä tai miksi eivät anna yksilölle riittäviä työkaluja. Osaaminen on usein osittain tiedostamatonta, minkä vuoksi yksilön on vaikea tunnistaa tarvittavaa osaamista itsessään, saati siirtää taitoa toiselle henkilölle.

Toivosen ja Asikaisen (2000, 109) mukaan hiljaisen tiedon jakaminen on haastavaa. Asiantuntija voi yrittää kuvata mitä hän tekee, miksi tekee ja näyttää esimerkkisuorituksia, mutta esitys on aina yksilön rakentama subjektiivinen käsitys toiminnastaan. Paljon

tärkeitä toimintoja, vaikuttimia ja yhteyksiä jää tunnistamatta ja sanottamatta. Ne ovat vaikeasti määriteltäviä ja siirrettäviä.

Huipputaitavien asiantuntijoiden osaaminen on työyhteisön arvokkainta omaisuutta. Se on vaikeasti siirrettävissä eteenpäin muille, mikä tekee huippuosaajien poisjäännistä erityisen ongelmallista yhteisölle, sillä osaamispääomasta haluttaisiin pitää kiinni. (Toivonen & Asikainen 2000, 109.) Tämän vuoksi on erittäin tärkeää löytää keinoja jakaa kokeneiden asiantuntijoiden osaamista muille.

Hiljaisen tiedon siirrossa on käytetty apuna mallittamista, toteavat Toivonen ja Asikainen (2000, 110). Mallittamisessa pyritään tarkkailemaan autenttista suoritusta ulkopuolelta ja dokumentoimaan se. Huomiotta jätetään toimijan oma tulkinta siitä, mitä tapahtuu tai miten.

Yksi mallintamistapa on eritellä psyykinen ilmiö, joista oppiminenkin koostuu, eri järjestelmien näkökulmasta. Jokainen ajatuksemme ilmenee viidessä eri järjestelmäsämmessä: mielteenä, kielenä, fysiologiana, käyttäytymisenä ja sosiaalisena roolina (Toivonen & Asikainen 2000, 117-118).

Kun oppija tarkkailee mallitettavaa henkilöä työssään, hänen mieleensä tulee mielteitä. Mielteet ovat muistikuvia omista kokemuksista. Kenties mieleen palaavat tuntemus- tai kuulomuistot. Oppija huomaa, kuinka mallitettava pystyy sanoittamaan hankaliakin asioita ymmärrettävästi. Kuinka valitaan tilanteeseen sopiva puhetempo, äänenvoimakkuus ja sanasto. Tämä on kielellistä järjestelmää. Fysiologisista muutoksista on merkillepantavaa mallitettavan henkilön eleet, ilmeet, hengitys ja liikehdintä.

Käyttäytymisen ja sosiaalisen roolin järjestelmät pohjautuvat uskomuksiin. Jos mallitettava henkilö uskoo hallitsevansa asiansa ja olevansa toivottu esiintyjä, on hänen käyttäytymisensä avointa, luontevaa ja itsevarmaa. Jos hän puolestaan kaihtaisi esiintymistä ja kuulijajoukkokin olisi epämieluisen, olisi esitys oletettavasti niukka ja esiintyminen etäistä ja pidättyväistä.

Toivonen ja Asikainen (2000, 126) summaavat, että vaikka hiljaisen tiedon siirtämiseen olisikin keinonsa, se ei aina ole vaivan arvoista. Neurolingvistisen ohjelmoinnin mukaan ohjaajataitoja voidaan opettaa kaikille, sillä kaikki, minkä joku osaa, voi kuka tahansa toinen opetella. Se ei kuitenkaan ole kaikkien yksilöiden kohdalla järkevää panos-hyöty-suhteen näkökulmasta. Pohjataidot eivät kenties ole riittävät tai synnynnäiset luonneominaisuudet eivät tue ohjaajana toimimista.

4.4.3 Mentorointi ja valmentaminen

Tunnetuimpia kokeneen asiantuntijan osaamisten jakamisessa käytettyjä menetelmiä ovat mentorointi ja valmentaminen, jotka ratkaisevat myös hiljaisen tiedon jakamisen ongelmaa. Samankaltaisuudessaan mentorointi ja valmentaminen rakentuvat dialogille, keskittyvät oppijan ajattelun kehittämiseen, kysymysten kautta ohjaamiseen ja suorien neuvojen välttämiseen (Ristikangas ym. 2014, 37).

Härkösen (2003, 55-56) mukaan mentorointi tarkoittaa tietojen, taitojen, elämäkokemuksen ja ammattiviisauden siirtämistä kokeneemmalta asiantuntijalta noviisille dialogin kautta. Tavoitteena on tukea molempien henkilökohtaista kehittymistä. Menetelmä on vanha ja hyväksi havaittu. Mentorointi toimii parhaiten muutosvaiheessa, siirryttäessä uusiin tehtäviin (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 155).

Sekä mentorin että mentoroitavan eli aktorin tulee olla sitoutunut mentorointiprosessiin, toteaa Härkönen (2003, 56-57). Mentorilta odotetaan halua ja innokkuutta jakaa osaamistaan ja ohjata mentoroitavaa. Hänellä on vastuu mentoroitavastaan. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat eduksi, sillä mentorointi perustuu kahdensuuntaiseen kommunikatioon ja jokainen mentoroitava on omanlaisensa persoona. Mentorin tehtävä on synnyttää mentoroitavassa näkemyksiä, joten hyvä mentori osaa tarvittaessa astua sivuun ja antaa mentoroitavalle tilaa.

Mentorointi on tavoitteellista, suunniteltua ja yleensä määräaikaista toimintaa. Mentorointitapaamisiin valmistaudutaan ja niiden sisällöt on etukäteen yhteisesti sovittu. Näin vuorovaikutustilanteista saatu hyöty on paras mahdollinen. Mentorointi ei onnistu tuloksellisesti, jos suhteessa ei ole luottamusta, rehellisyyttä ja avoimuutta. Mentoroitavan on kyettävä ottamaan vastaan myönteistä sekä kriittistä palautetta. Mentorin on pystyttävä jakamaan sekä onnistumiskokemuksiaan että epäonnistumisiaan. (Härkönen 2003, 61.)

Mentorointi on menetelmä yhteisön osaamispääoman kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Yksilö ottaa vastuuta omasta oppimisestaan samalla, kun oppiminen tapahtuu yhdessä ja kokemusten kautta (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9). Mentoroinnin anti on tutkitusti edullinen. Se sopii kaiken kokoisille toimijoille ja kaikille toimialoille. Menetelmällä voidaan sitouttaa työntekijöitä, mentoroijia ja mentoroitavia, ja tarjota heille henkilökohtainen kehittymismahdollisuus. (Ristikangas ym. 2014, 55-56.)

Ristikangas ym. (2014, 37) esittelevät mentoroinnille läheisen käsitteen eli valmentamisen (coaching). Siinä missä mentorointi on kokonaisvaltaisen ammattiviisauden ja kokemusten jakamista, valmentaminen keskittyy rajattuun asiaan. Valmentaja ei myöskään linkitä toimintaansa tiettyyn toimintakulttuuriin. Valmentaja on oman aiheensa asiantuntija, jonka ei välttämättä tarvitse tuntea valmennettavansa maailmaa juuri lainkaan.

5 PIENRYHMÄOHJAAJAN TEHTÄVÄT

Pienryhmäohjaajan tehtävät ovat moninaiset. Ohjaustyön näkyvin alue eli kokoontumisten järjestäminen on vain yksi tehtävistä. Ohjaaja on vastuussa myös kasvatuksellista periaatteista (Komulainen 2010, 67). Tehtävien onnistunut suorittaminen vaatii ammattitaitoa. Koska työnkuva on monipuolinen, sitä ovat myös ammatilliset valmiudet. Ohjaajalta vaaditaan viestintä-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisukykyä, innovatiivisuutta, kykyä työskennellä itsenäisesti, oppia ja tehdä analyysejä (Komulainen 2010, 67). Ei siis riitä, että ohjaaja hallitsee ison joukon yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä, jos hänellä ei ole ammattitaitoa lukea tilanteita, viestiä ryhmän kanssa ja luoda toivotunlaista innostuksen ilmapiiriä.

5.1 Asiantuntijatyön uudistaja

Pienryhmäohjaajan työ oppimisprosessin ohjaajana poikkeaa merkittävästi tietokeskeisestä asiantuntijasta. Maatilyrittäjät nähdään passiivisen kuuntelijan sijaan toiminnallisena ongelmanratkaisijana, jota kannustetaan itsenäiseen ajatteluun ja kriittiseen arviointiin. Pienryhmäohjaaja ei totea asiakkaan ongelmaa ja anna siihen ratkaisun, vaan hän saa ryhmän käsittelemään aihetta, ajattelemaan ja prosessoimaan tietoa. Ohjaaja herättää ryhmäläisissä kysymyksiä ja saa heidät luomaan ongelmia, joita käsittelemällä syntyy syvempi ymmärrys aiheesta (Rauste-von Wright 1997, 19). Ohjaajan tehtäväksi jää auttaa ryhmäläisiä oppimisprosessin vaiheiden läpikäymisessä ja tukea ryhmädynamiikkaa (Engel 1999, 39).

Pienryhmäohjaajan rooli on siis merkittävästi erilainen kuin substanssiasiantuntijan, tietää Engel (1999, 36). Nämä kaksi ammatillista roolia olisikin hyvä pitää erillään. Koska pienryhmäläisiltä odotetaan itseohjautuvaa ongelman käsittelyä, olisi pienryhmäohjaajan hyvä olla muun kuin käsillä olevan ongelman substanssiasiantuntija. Tällöin vältytään ohjaajajohtoisen oppimisen riskiltä. Tilanne antaa luontevasti tilaa ryhmäläisten omille ratkaisuille. Ajatus on vaikea sulattaa, sillä perinteisesti yksilö on työssään sitä pätevämpi mitä laajemmin hän hallitsee sekä substanssin että työmenetelmät.

Pienryhmäohjaukseen siirtyvältä asiantuntijalta vaadittava uudenlainen ajattelu ei rajoitu vain oman roolin muuttumiseen. Hänen tulee luovuttaa estradi ryhmäläisille ja ymmärtää oma paikkansa johtamisen sijaan toiminnan käynnistäjänä ja ohjaajana (Kyyräinen 1999, 60). Oppimistilanteissa huomio ei enää ole ohjaajassa tai hänen asiantuntijuudessaan. Huomio on ryhmäläisissä ja heidän oppimisprosesseissaan, jolloin oppijan vastuu omasta oppimisestaan korostuu (Kyyräinen 1999, 60). Yksilön sitoutumista oppimiseen lisää se, että oppiminen on kiinni hänen omasta aktiivisuudestaan ja ryhmän yhteistoiminnasta.

Kun otetaan käyttöön uudenlainen oppimisajattelu, ei riitä pelkkä pienryhmäohjaajien sitoutuminen, vaan koko työyhteisön on sitouduttava muutokseen. Uudenlaisen työskentelykulttuurin käyttöönotto merkitsee vanhoista ajattelumalleista ja toimintatavoista luopumista (Rauste-von Wright ym. 2003, 79).

Kun muut asiantuntijat toimivat vielä entiseen tapansa, on uudenlaisen toiminnan toteuttajien oltava sitoutuneita, jotta he pitävät linjansa ympäristön vaikutteista huolimatta. Uuden toimintatavan oppiminen ottaa aikaa ja voi ajoittain tuntua sekasortoiselta. Muuttuminen on hidasta, mutta mahdollista. On panostettava ohjaajien yhtenäisyyteen ja keskinäisen tukemisen muotoihin. (Little 1999, 147-148.) Ympäröivällä kulttuurilla ja kanssaihmistien tuella on suuri vaikutus yksilön muutosasenteeseen (Raustevon Wright ym. 2003, 79).

Muutos kannattaa nähdä uhkan sijaan mahdollisuutena. Muutoksessa ei siltikään vältytä ristiriidoilta. Muutoksen onnistunut läpivienti vaatii rakentavia neuvotteluita työyhteisön kulttuurin kulmakivistä sekä sensitiivisiä vuorovaikutustaitoja. (Cantell & Kallioniemi 2016, 49-50.)

Pienryhmäohjaaja vaikuttaa työllään laajalti. Hänen työnsä heijastuu kollegoihin ja ryhmäläisten kautta eteenpäin asiakaskentässä. Ohjaajalla on siis työnsä kautta mahdollisuus vaikuttaa vallitseviin käytänteisiin ja tulevaisuuden aktiiviseen kehittämiseen (Blomberg ym. 2009, 56-57). Tämä vaatii rohkeutta kyseenalaistaa vallitsevia ajatuksia. Laajassa kuvassa ohjaustyö voidaan nähdä yhteiskunnan muutoksiin merkityksellisesti vaikuttavana tekijänä (Blomberg ym. 2009, 56-57), joten pienryhmäohjaajien osaamisen kehittämisen on nivouduttava ProAgrian tavoitteisiin ja strategiaan.

5.2 Fasilitaattori ja auktoriteetti

Ohjaaja on fasilitaattori. Fasilitaattori on henkilö, joka hoitaa yleiset käytännön järjestelyt. Hän kokoaa ryhmän ja suunnitella ja toteuttaa toiminnan. Ohjaaja kerää ja käsittelee palautteet ja suunnittelee mahdolliset jatkotoimet (Vuorinen 1998, 26). Hänen tehtäviinsä kuuluu kokoontumisten yleiset järjestelyt, kuten opetustila ja -välineet (Johnson & Johnson 2002, 103). Huolellinen suunnittelu tukee ohjaustapahtuman onnistumista. Suunnitelmaa rakentaessa on hyvä pohtia tarkkaan muiden muassa sisältö, vaikeusaste ja työskentelytavat (Vuorinen 1998, 26).

Ohjaaja on kasvun ohjaaja. Hänen tehtävänä on määrittää toiminnan tavoitteet, jotka käsittävät sekä tiedollisen että sosiaalisten taitojen tasot (Johnson & Johnson 2002, 103-104). Tehtävän tuo mukanaan auktoriteettiaseman ohjattaviin nähden. Auktoriteetti ei tarkoita samaa kuin autoritaarisuus. Auktoriteetti nähdään myönteisenä hahmona, jolla on kyky ohjata ryhmän kehitystä ja taito erottaa tarpeellinen tieto tarpeettomasta (Blomberg ym. 2009, 85).

Auktoriteetin rooli ei ole neuvontatyötä tekeville asiantuntijoille uusi. He ovat aina olleet asiakkailleen eräänlainen auktoriteetti. Pienryhmäohjaamisen myötä käsite laajenee oppimisprosessien ja holistisemmän eli kokonaisvaltaisemman oppimiskäsityksen puolelle. Silti jotkut ryhmäohjaajat pelkäävät ryhmäläisten negatiivista vastareaktiota, sillä auktoriteetti koetaan toisia alistavana ja rajoittavana vallanpitäjänä. Jotkut ohjaajat vierastavat auktoriteetin vastuunkantajan ja päätöksentekijän luonnetta.

5.3 Vuorovaikuttaja

Vuorovaikutus ryhmän ja ryhmänohjaajan välillä on pienryhmätoiminnassa keskeisessä osassa. Sanotaan, että ryhmän ja sen ohjaajan välinen vuorovaikutus on suoraan verrannollinen ohjauksen laatuun. Parhaillaan vuorovaikutus on aitoa ja inhimillistä. Ohjaaja tekee työtään oman persoonansa kautta. Hyvällä ohjaajalla onkin personallinen opetus- ja kasvatusote (Komulainen 2010, 70).

Vuorisen (1998, 106) mukaan vuorovaikutustilanteiden hallitseminen on yksi ohjaajan tärkeistä työvälineistä. Esimerkiksi istumajärjestykselläkin voidaan joko edistää ja estää ryhmän sisäistä vuorovaikutusta. Työskennellessään ryhmä on katsekontaktissa toisiinsa, istuen esimerkiksi ringissä, mutta tulosten esittelyvaiheessa istumajärjestyttä kannattaa muuttaa niin, että kaikki katsovat esittelyvuorossa olijaa. Toisena esimerkkinä mainittakoon kokemusten jakaminen ja hyvien käytäntöjen esitleminen ryhmässä. Se on käyttökelpoinen menetelmä hiljaisen tiedon jakamiseen, jonka tunnistaminen ja jakaminen on tunnetusti haastavaa (Töytäri-Nyrhinen 2009, 12). Ohjaajalta vaaditaan kykyä lukea moninaisia vuorovaikutustilanteita ja soveltaa menetelmiä intuitiivisesti.

Ohjaajan vastuulla on huolehtia, että ryhmäläiset ymmärtävät mitä, miten ja miksi jotain tehdään. Ohjaajan on valmistauduttava selittämään ryhmälle suoritettavat tehtävät ja niihin liittyvät ryhmän sosiaaliset näkökulmat sekä yksilön vastuu (Johnson & Johnson 2002, 103-104). Ohjeistuksen ymmärtäminen on onnistuneen toiminnan edellytys. Ryhmäläiset ovat yksilöitä, joten viestinnässä kannattaa käyttää sekä puhetta, tekstiä että kuvia, unohtamatta käsillä osoittamista ja esimerkin näyttämistä.

Ohjaajan ja ryhmän välinen kunnioitus rakentuu tekojen kautta. Yksikään ohjaaja ei ole täydellinen tai erehtymätön. Oleellista on uskallus omien virheiden myöntämiseen ilman pelkoa auktoriteetin menettämisestä. (Kivi 2000, 56-57.) Hyvään ohjaajan ja oppijan väliseen vuorovaikutussuhteeseen kuuluu kyseenalaistaminen. Ohjaustilanteessa on hyvä olla keskustelevuutta ja tilaa tarkastella käsiteltävää asiaa eri näkökulmista (Kivi 2000, 55). Ohjaajalla ei tarvitse olla kaikkia vastauksia valmiina.

Jos laadukas vuorovaikutus on tärkeää ohjaajan ja ryhmäläisten välillä, on se välttämättömyys ryhmän sisällä. Ohjaaja huolehtii, että ryhmän sisäinen vuorovaikutus vie ryhmän yhteistä tavoitetta eteenpäin. Hän tukee ryhmäläisiä luomaan suhteita toisiinsa (Alanko-Turunen & Öystilä 2004, 121) ja huolehtii ryhmän koheesiosta ja yhteisistä normeista (Alanko-Turunen & Öystilä 2004, 117).

Ryhmäläisten väliset suhteet ovat tärkeä osa pienryhmää, jossa keskiössä ovat ryhmäläisten omat kokemukset. Ilman yhtenäistä käsitystä ryhmää sitovista elementeistä, kuten säännöistä ja toimintakulttuurista, ei synny ryhmäytymistä. Ilman ryhmäläisten keskinäistä vuorovaikutusta ei synny luottamusta, joka on edellytys yhteistoiminnalliselle oppimiselle.

Ryhmäläisten kyky reflektoida omaa ajattelua vaikuttaa heidän toimintaansa vuorovaikutustilanteissa. Itsetuntemus parantaa yksilön kykyä rakentamaan viestintään erilaisen persoonien kanssa. Itsereflektion kautta mietitään, kuinka yksilö itse tulkitsee ja

esittää kokemuksia, antaako hän toisten puhua äänellään vai muokkaako hän tiedosta omanlaisensa totuuden (Alanko-Turunen & Öystilä 2004, 110). Ohjaaja saa ryhmäläiset pohtimaan, kuinka he voivat yhteisesti rakentaa tietoa ja kuinka sitä voi yksilöllisesti viedä käytäntöön. Ymmärryksen kautta opitaan vertailemaan, arvioimaan ja tukemaan sekä omia että toistensa näkökantoja (Alanko-Turunen & Öystilä 2004, 110).

5.4 Ohjausmenetelmien soveltaja

Pienryhmäkokoontumisten ohjaaminen on tapahtuma, jossa ohjaaja vaikuttaa ohjattaviin. Jokaisella kokoontumisella on tavoite, jonka saavuttamiseksi pienryhmäohjaaja on valinnut ohjausmenetelmät. Menetelmien kirjo on laaja, ja sopivimman menetelmän valintaan vaikuttavat ohjauksen tavoite sekä ohjaustapahtuman luonne. Oppiminen voi olla tiedollista, taidollista, asenne- tai kokemusperäistä, useimmin kuitenkin näiden risteytyksiä (Vuorinen 1998, 69-70). Näin ollen ohjausmenetelmien monipuolinen käyttö on perusteltua.

Menetelmävalintaan vaikuttavat ohjaajan omat valmiudet, ryhmän tottumukset ja motivaatio (Vuorinen 1998, 71). Ennakkoluuloton ohjaaja voi kokeilla vilttejäkin menetelmiä ilman epäonnistumisen pelkoa. Rutiineissa pitäytyvä sen sijaan soveltaa mielellään vain tuttua työkalupakkia. Joku ryhmä haluaa toimintaa ja vaihtelua, kun puolestaan joku toinen tuntuu suosivan pelkästään kirjoitustehtäviä. Lisäksi ryhmien sisällä on yksilöllisiä eroja. Ohjaaja voi sitoa pienryhmäläiset menetelmävalintaprosessiin herättämällä heissä keskustelua aiheeseen liittyvistä ajatuksista ja aikaisemmin opituista tiedosta (Rauste-von Wright ym. 2003, 206).

Käytettävissä oleva materiaali, paikka ja aika luovat omat reunaehdonsa ohjausmenetelmän valinnassa. Jos aika on niukassa, pitää suosia lyhytkestoisia aktiviteetteja ja keskittyä kaikkein tärkeimpään opittavaan asiaan. Teoreettista luento-osuus kannattaa sijoittaa työpäivän alkuun, jolloin vireystila on korea. Loppupäivään sopivat paremmin toiminnallinen aktivointi. Neuvotteluhuoneessa voidaan piirtää miellekarttoja ja rakentaa kuvakollaaseja, mutta pellon laidalla on keksittävä muuta.

Kaikkosen (1999, 81-82) mukaan ohjaaja on vastuussa työskentelyn vaikutuksesta osaamisen kehittymiseen. Autonominen ja vastuullinen oppija hyödyntää omaa ajatteluaan ongelmien ratkaisemiseksi. Tällaista oppimista eivät tue perinteiseen oppimiskulttuuriin kuuluva ohjaajan autoritäärinen asema ja oppijan mekaaninen tehtävien suorittaminen ennalta määriteltynä, niin sanotusti oikeita vastauksia, tavoitellen.

Kokemuspienryhmässä halutaan oppia asioita ja taitoja, joita voi helposti viedä käytäntöön omassa toiminnassa. Pienryhmäohjaajien tulee välttää yksipuolista teoriaoppimista ja korostaa taitojen oppimista. Taitojen oppimiseksi sopivia menetelmiä ovat esimerkiksi toisten jäljitteleväminen, itse tekeminen/tuottaminen sekä silkkä asiaan kuuluvassa tilanteessa tai ympäristössä oleminen (Volanen 2003, 39).

Seuraavissa kappaleissa esitellään erilaisia yksilö- ja ryhmätyöskentelymenetelmiä.

5.4.1 Yksilötyöskentely

Pienryhmät koostuvat yksilöistä. Pienryhmäohjaajan tulisi huomioida ryhmäläiset yksilöinä, ohjata, tukea ja avustaa heidän kasvuaan (Kivi 2000, 55). Yksilöiden tarpeet eroavat toisistaan, täten myös heidän oppimistaan parhaiten tukevat ohjausmenetelmät. Pienryhmäohjaajan tehtävä on osata havaita ja valita oikeat menetelmät ja ajankohdat, jotta toiminta tukisi oppijaa mahdollisimman hyvin (Kivi 2000, 55). Haasteena on, että pienryhmätoiminnassa käytettävät menetelmät perustuvat nimensä mukaisesti ryhmätoimintaan. Ohjaajan on siis kyettävä huomioimaan yksilö ryhmän osana.

Vuorisen (1998, 107-108) mukaan jokaisella ryhmäläisellä on vastuu oman työn etenemisestä ja tuloksista. Yksilötyöskentely antaa vapauden edetä oppijalle ominaiseen tahtiin, keskittyä omaan suoritukseen ja saada henkilökohtaista palautetta. Yksityöskentely on monen taidon harjoittelussa välttämätöntä.

Yksilötyöskentelyssä jokainen ryhmäläinen toteuttaa aktiviteetin itsenäisesti. Työ on vain ja ainoastaan tekijänsä näköinen. Käytettäviä menetelmiä ovat muiden muassa kirjoitustehtävät, kuvan tekemistä tai askartelua (kuva 2). Tuotoksia voidaan arvioida tai vertailla toisiaan vasten.

Sanallinen ilmaisu	Kuvallinen ilmaisu	Toiminnallinen ilmaisu
<ul style="list-style-type: none"> • Kirjoittaminen, esim. oppimissopimus • Kysely • Yleistäminen • Sääntöjen löytäminen • Väitteen oikeellisuuden vaatiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Maalaaminen • Piirtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Askartelu

Kuva 2. Esimerkkejä yksilötyöskentelyyn sopivista työtavoista (Vuorinen 1998, 65 ja Kivi 2000, 102-105).

Nummenmaan ym. (2002, 98-100) mukaan oppimissopimus on yleensä ryhmäläisen ja ohjaajan välinen kirjallinen sopimus, jossa ilmaistaan molemmien puoliset odotukset ja tarpeet. Oppimissopimus lisää ryhmäläisen sitoutumista ja hänen saamaansa hyötykokemusta. Sopimus ei ole ohjaajan laatima vaatimuslista, vaan perustuu oppijan omaehtoisuuteen, tavoitteena lisätä hänen omistautumistaan omaan oppimisprosessiinsa. Oppimissopimuksessa oppija voi esimerkiksi vastata kysymyksiin mistä tulen, missä olen nyt, minne haluan päästä, kuinka pääsen päämäärääni ja mistä tiedän olevani perillä. Sopimuksen tekemällä oppija pohtii toiveitaan ja asettaa itselleen konkreettisia tavoitteita, joiden reflektointi syventää oppimiskokemusta. Oppimissopimukseen kirjattujen tavoitteiden avulla oppijan on helpompi keskittyä itselleen tärkeän osaamisen kerryttämiseen.

Kyselemällä avoimia miten- ja kuinka-kysymyksiä, oppijaa ohjataan kiinnittämään huomiota hänen omaan ajatteluprosessiinsa, toteaa Kivi (2000, 102-103). Yleistäminen tarkoittaa käsitteiden ja periaatteiden oppimista ja niiden soveltamista vaihtuvissa tilan-

teissa. Induktiivisessa ajattelussa puolestaan muodostetaan yksittäisten ilmiöiden ympärille yleistys. Sääntöjen löytäminen ja johdonmukaisuus ovat tarpeellisia taitoja elämän kaikilla osa-alueilla.

Ei yksin riitä, että oppija pyrkii vastaamaan hänelle esitettyihin kysymyksiin oikein. Argumentointitaitojen kehittymisen vuoksi hänen on opittava myös perustelemaan, miksi ja miten on vastaukseen päätynt. Tätä ohjaustekniikkaan kutsutaan väitteen oikeellisuuden vaatimiseksi. (Kivi 2000, 104.)

Kuvallinen ilmaisu on Vuorisen (1998, 153-154) mukaan ohjausmenetelmänä keskustelun ja ajattelun kimmoke ja tuki. Ohjauksessa käytetään valmiita kuvia tai tuotetaan kuvia itse. Tarkoituksena ei ole mitata taiteellista kyvykkyyttä, vaan auttaa yksilöä ilmaisemaan itseä ja jakaa informaatiota. Maalaaminen ja piirtäminen antavat ajatuksille, kokemuksille ja tunteille muodon. Tekniikoilla voidaan ilmaista sellaista, mikä on sanallisesta vaikeaa. Maalaaminen ja piirtäminen ovat myös keino hauskanpitoon ja leikittelyyn.

Myös piirtämisen Vuorinen (1998, 150-153) mainitsee yhtenä ohjaustyön välineenä. Menetelmässä ei mitata ohjaajan teknistä piirustustaitoa, vaan luodaan yksinkertaisia ja havainnollisia kuvia tiedon välittämisen tueksi. Onkin tärkeää, että tieto on jäsenetty ohjaajan päässä hyvin, jotta piirroskuvat palvelevat tarkoitusta.

Toiminnalliselle ilmaisulle on yleensä ominaista aktiivisuus, toteaa Vuorinen (1998, 179 ja 181-183). Siinä opitaan tarkoituksenmukaisia taitoja, esimerkiksi tutustumisleikeissä opitaan tuntemaan muut ryhmän jäsenet henkilökohtaisella tasolla. Samalla opitaan aina myös sosiaalisia taitoja, kuten vuorovaikutusta, päämäärähakuisuutta, sääntöjen noudattamista ja erilaisiin rooleihin eläytymistä.

Askartelu on kaiken ikäisille sopiva käsillä tekemisen tapa, joka auttaa keskittymään ja purkamaan energiaa. Askartelemalla voidaan tuottaa opetuksellisesti tärkeitä elementtejä, mikä tukee askartelun tavoitteellisuutta. (Vuorinen 1998, 191.)

5.4.2 Ryhmätyöskentely

Ryhmätyöskentelyssä usea henkilö toimii yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kehittämistyön kannalta on oleellista tarkastella erityisesti pienryhmää eli 2-12 henkilön kokoonpanoa (Vuorinen 1998, 97), johon kuulumisen on kaikille sen jäsenille henkilökohtaisesti merkitsevää (Vuorinen 1998, 99). Vuorisen (1998, 93) mukaan pienryhmätyöskentely perustuu vuorovaikutukseen ryhmän sisällä ja tapahtuu ainakin osittain ryhmän omilla ehdoilla. Ohjaajan kanssa asetetaan toiminnan tavoitteet ja sovitaan mahdollisista rajoitteista. Muilta osin ryhmä vastaa itse työnjaosta, vastuunjaosta ja toteutuksesta.

Ryhmätyöskentelyn on oltava vaihtelevaa, tietää Vuorinen (1998, 103). Ryhmäläisten kyllästyminen on ohjaajan mielikuvituksesta kiinni. Vaihtelevuutta voi olla tehtävien tavoitteissa, suoritustavoissa, työskentelymateriaalien käytössä tai ryhmäkokoonpanossa. Toiminnalla voidaan tavoitella esimerkiksi taidon oppimista, mielipiteiden jaka-

mista tai tiedon soveltamista. Oppiminen on yksipuolista, jos aina tehdään kuvakollaasi, muttei koskaan paneuduta suunnitteluun ja keskustella valmistuskokemuksesta. Kuvakollaasin tekeminenkin on erilaista kaksin kuin neljän ryhmässä.

Pienryhmässä oppiminen tapahtuu monitasoisesti. Tehtävätavoitteellinen oppiminen kuvaa sitä ryhmän ulkopuolisen tehtävän määrittelemää tuotosta, joka ryhmän on yhteisvoimin saatava aikaiseksi. Tehtävätavoitteellisen oppimisen lisäksi tapahtuu prosessitavoitteellista oppimista. Se kuvaa millaiseksi ryhmän työskentely muovautuu tehtävän suorittamisen aikana. Alussa ihmetellään, sitten vertaillaan ideoita ja puolustetaan omia näkemyksiä, loppua kohti sopeudutaan yhteiseen toimintatapaan ja ymmärretään ryhmän olevan yhtä vanha kuin sen heikoin lenkki. (Vuorinen 1998, 93.)

Työtapojen valinta on aina subjektiivista (Vuorinen 1998, 69). Siihen vaikuttavat ryhmän koko ja ilmaisumuoto. Menetelmän valinta pohjaa haluun ohjata ryhmän vuorovaikutusta (Vuorinen 1998, 68). Hyvä ohjausmenetelmä tekee pienryhmätoiminnasta sopivan konkreettista ja vaihtelevaa, huomioi yksilöllisen eroavaisuudet, aktivoi, ohjaa yhteistoimintaan ja antaa palautetta (Vuorinen 1998, 63). Esimerkiksi kaikkien ryhmän jäsenten ei tarvitse työskennellä saman tehtävän äärellä, vaan osa voi keskittyä toiseen tehtävään. Vastaavasti kaikki voivat tehdä tahoillaan samoja tehtäviä tai suorittaa tietyn osan yhteisestä tehtävästä. Kiertoryhmätyöllä saadaan vaihtelua ja liikettä toimintaan, kun jokainen kiertää vuorollaan tekemässä kaikki tehtävät. Mikäli ryhmä ja opiskeltava asia sen sallivat, voi ohjaaja kokeilla myös tasoryhmien toteuttamista. Tätä voi hyödyntää, jos ryhmässä on selkeitä osaamistasoeroja. (Vuorinen 1998, 104.)

Kuvassa 3 luetellaan pienryhmätyöskentelyn menetelmiä sanallisen, kuvallisen ja toiminnallisen ilmaisun osalta.

	Sanallinen ilmaisu	Kuvallinen ilmaisu	Toiminnallinen ilmaisu
Pienryhmätoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Tapauskertomukset • Arvostustehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuvataulut • Kollaasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Leikit ja kilpailut • Tutkimustehtävä • Simulointi • Tutustumiskäynnit

Kuva 3. Esimerkkejä pienryhmätyöskentelyyn sopivista työtavoista (Vuorinen 1998, 65).

Vuorinen (1998, 137 ja 140-141) käyttää tapauskerrontaa ryhmätyömenetelmänä omien tunteiden, arvojen, tapoja tai kokemusten tarkasteluun. Esimerkiksi tutustutaan johonkin arjen ilmiöön ja käsitellään sen herättämiä ajatuksia. Reflektointia voidaan tehdä yhdessä keskustellen tai yksilötasolla, esimerkiksi kirjoitusharjoitteena. Jonkinlainen ryhmän yhteinen yhteenveto on tarpeen, jotta saadaan kerättyä ajattelutyön hedelmät ja voidaan hyödyntää niiden anti yhteiseen käyttöön.

Arvostustehtävässä ryhmäläiset ottavat kantaa valmiisiin väitteisiin valitsemalla valmiista vaihtoehdoista, kuvaa Vuorinen (1998, 129). Vuorinen (1998, 130-131) tarkentaa, että tehtävässä ei ole oikeita tai väriä vastauksia, vaan sillä tuetaan oman mielipiteen muodostumista tai kriittistä ajattelua. Arvostustehtävät ovat keino johdattaa

ryhmä keskustelemaan abstrakteista aiheista. Omien arvojen ja toimintamallien sanottaminen tai jopa tunnistaminen voi olla hankalaa. Valmiiksi muodostetut virkkeet auttavat tuntemusten pukemisessa sanoiksi. Keskustelu ja toisten arvomaailmaan tutustuminen johtaa usein yksilön omien arvokäsitysten puntarointiin. Valinnat voivat olla vaikeita ja niitä halutaan perustella runsassanaistemmin. Siksi keskustelulle on jätettävä aikaa (Vuorinen 1998, 133).

Kun ryhmälle näytetään yhtä kuvaa, tulkitaan se lukuisilla eri tavoilla, kuvailee Vuorinen (1998, 159-161). Kuvallisen ilmaisun haaste on juuri monitulkinnallisuudesta, sillä jokainen katsoja tulkitsee kuvaa omaa kokemustaustaan vasten. Katsoja havainnoi kuvasta itselleen merkityksellisiä asioita ja arvioi niitä yksilöllisen näkemyksensä pohjalta. Kuvien katsominen ja tuottaminen on kosketuksissa tunteisiin, joiden tavoittaminen tai ilmaiseminen voi sanallisesti olla vaikeaa. Ohjaajan tehtävä on tukea ryhmäläisiä ajatusten sanoittamisessa. Tässä tehtävässä kysymysten esittäminen on selittämistä parempi tekniikka.

Vuorinen (1998, 158-159) kuvaa kollaaseja sommitelmiksi, joiden tekemiseen käytetään eri tekniikoita ja materiaaleja. Niitä voidaan tuottaa yhdessä sovitusti tai intuitiivisesti. Kollaaseilla voidaan kuvata voimakkaitakin mielipiteitä ja kannanottoja, sillä tekijöitä ei rajoita yksikanavainen materiaalin käyttö. Ryhmässä toteutettuna menetelmä virittää keskustelua ja harjaannuttaa yhteistyötaitoja.

Leikit ja kilpailut ovat Vuorisen (1998, 181) mukaan omiaan ryhmän herättelyssä ja innostuksen luomisessa. Niissä saa purkaa energiaa ja tuoda omaa persoonaansa esille. Samalla opetellaan sosiaalisia pelisääntöjä. Ryhmän jäsenten tutustuminen toteutetaan usein leikin kautta.

Tutkimustehtävässä ryhmä kerää tietoa ja tutkii yhdessä jotain rajattua ilmiötä, toteaa Vuorinen (1998, 109-191). Toiminnan kautta tutustutaan aiheeseen ja opitaan siitä uutta. Tavoite on kuvata nykytilanne, ennen kuin aletaan toimia asioiden muuttamiseksi. Tarpeet ja ideat jatkotoimille syntyvät luontevasti tutkimustehtävän lopputuloksena.

Vuorisen (1998, 186-188) mukaan simuloinnin tarkoitus on mallintaa mahdollisimman autenttisesti reaalityodellisuuden tilanteita. Usein menetelmällä harjoitellaan ongelmanratkaisua. Simuloinnissa jokaisella on rooli ja tehtävä, joissa pitäydytään koko harjoituksen ajan. Toiminnalla on selkeä päämäärä. Simulaatiossa harjoitellaan tiettyjä substanssitaitoja, mutta totuttaudutaan myös sosiaalisen ympäristön luomaan lisähaasteeseen. Esimerkiksi henkilöstöpalaverin vetäminen saa johtajakoulutuksessa uusia ulottuvuuksia, kun työntekijöistä joku onkin yli-innokas ja toinen vastarannankiiski.

Tutustumiskäynnit ovat toiminnallisuutta parhaimmillaan, summaa Vuorinen (1998, 185). Jotta käynnistä saadaan opetuksellisesti paras hyöty irti, tulee valmistelut tehdä huolella. On keskusteltava ryhmän kanssa, mitä mennään katsomaan, jotta huomio kiinnittyisi oikeisiin asioihin. Matkan opetuksellinen tavoite on oltava ohjaajalle ja ryhmäläisille selkeä. Käynti ei ole itsenäinen tapahtuma, vaan sen anti on sidottava muuhun opetukseen. Tutustumiskäynnillä voi olla ryhmän toimintaan liittyviä tavoitteita,

kuten vastuurooleja tai osaryhmissä toimimista. On muistettava, että ryhmämatkat eivät koskaan ole täysaikaista työtä, vaan niihin liittyy aina vapaa-aika ja huvittelu.

Eri kokoisilla pienryhmillä kannattaa teettää eri tyyppisiä tehtäviä (kuva 4).

2-3 henkeä	4-6 henkeä	7-12 henkeä
<ul style="list-style-type: none"> • Tutustuminen • Valmistautuminen koko ryhmän yhteiseen keskusteluun • Palautteen hankkiminen • Tiedonhankinta • Haastattelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelman ratkaiseminen • Tapauskertomuksen käsittely • Kollaasin tekeminen • Askartelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Mielenpitojen kartoitus • Ihmissuhteiden käsittely • Uusien ajatusten ideointi • Ehdotusten ja tulosten arviointi

Kuva 4. Esimerkkejä erikokoisille pienryhmille soveltuvista tehtävistä (Vuorinen 1998, 97-98.)

Pienessä joukossa kaikkien rooli on erityisen näkyvä, eikä jokaisen kuunteluun mene kauaa aikaa, tietää Vuorinen (1998, 127-128). Täten muutaman henkilön ryhmässä voidaan käsitellä syviä ja laajoja aiheita. Esimerkiksi haastattelu on helppo järjestää ja se toimii lähes aina. Suullinen kerronta on monelle luonteva tapa jakaa tietoa, joten haastateltavaksi suostumiseen on matala kynnyks. Haastattelukysymykset voidaan miettiä valmiiksi tai toteuttaa haastattelu ex tempore, jolloin kysymyksiä muodostuu toteutuksen aikana.

Keskisuurilla ryhmillä voidaan teettää esimerkiksi ongelmaratkaisutehtäviä. Ne ovat leikin sukua, lisänä hyödyn tavoittelu. Kun tehtävän aihe on kohderyhmälle kiinnostava, on ratkaisun löytäminen kihelmöivän motivoivaa. Ongelmatehtäviin liittyy kilpailuhenkisyys, ja onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että vaikeusaste on valittu oikein. (Vuorinen 1998, 134.)

Suuressa ryhmässä tehtävät ovat rajatumpia. Osallistujien panoksella haetaan volyyminia. Esimerkiksi mielipidekartoituksia ei ole mielekästä tehdä pienissä ryhmissä. Suuressa ryhmässä jokaisella on mahdollisuus löytää samaistuttavaa seuraa. Toisaalta, on vaikea taata jokaiselle suunvuoro ja helposti tapahtuukin jakautumista alaryhmiin. (Vuorinen 1998, 98-99.)

5.4.3 Ryhmätyöskentelyn tuloksien käsittely

Ryhmätyönä tuotettujen tulosten hyödyntäminen on monelle ohjaajalle vaikeaa, toteaa Vuorinen (1998, 106). Tuotosten oikeellisuus voi olla kyseenalaista ja niistä voi löytyä puutteita. Ryhmätyöskentelylle on kuitenkin ominaista, että oppiminen on vaiheittaista, palasista koostuvaa ja osittain ennustamatonta. Pienetkin työn tulokset ovat ohjaajalle signaali ryhmän etenemisestä työskentelykokonaisuudessa.

Vuorisen (1998, 106) mukaan erinäiset työmenetelmät tukevat tulosten käsittelyä ryhmässä. Ohjaajan tehtävänä on auttaa ryhmäläisiä tulkitsemaan kannanottoja kokonaiskuvaa vasten. Tärkeää on välttää tylsistymistä ja toistoa. Esimerkiksi, jos kaikilla ryhmällä on ollut sama tehtävä, voidaan tulokset läpikäydä näkökohta kerrallaan. Jokainen sanoo vuoron perään yhden vielä mainitsemattoman asian ja kierros loppuu, kun kellenkään ei ole uutta lisättävää. Jos ohjelmassa on useiden erilaisten tehtävien tulosesittelyjä, tulisi esitysten välissä olla toimintaa. Näin vältetään pitkästymiseltä ja ryhmäläisten ajatukset saavat myös levähtää ennen uuteen aiheeseen siirtymistä.

Tuloksista saattaa olla tarkoituksenmukaista jakaa koko ryhmälle vain tietty osa, joka on jatkotyöstön kannalta merkityksellistä (Vuorinen 1998, 106). Esimerkkinä ryhmä, jonka toiminnan päätavoite on tehostaa maatilán työskentelyä. Ryhmä on jaettu pareihin, jotka keskusteleval ja listaaval kotitilojensa päivittäisiä työtehtäviä. Tehtävän purkuvaiheessa pareja ei pyydetäkään luettelemaan kaikkia työtehtäviä, vaan ainoastaan ne, jotka vievät haluttua enemmän työaikaá. Näin tulosten jakaminen edistää päätavoitteen saavuttamista.

5.5 Toiminnan arvioija

Pienryhmäohjaajan vastuulla on toiminnan arviointi. Rauste-von Wrightin ym. (2003, 188-189) mukaan tavoite, toteutus ja arviointi ovat osaamisen kehittämisessä jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Arviointi ei ole prosessin loppuvaihe, joka päättää kokonaisuuden toteutuksen jälkeen, vaan koulutus on refleктоiva ja itseään jatkuvasti korjaava prosessi, jossa tavoitteen, toteutuksen ja arvioinnin suhde elää. Tavoite tulee olla selvä prosessin alusta saakka, jotta voidaan valita parhaat menetelmät sen saavuttamiseksi ja arvioida oikeita asioita.

Cantellin ja Kallioniemin (2016, 196-197) mukaan arviointiprosessin perustaksi on tiedettävä, kuka tietoa tarvitsee ja mihin. Käyttötarkoitus määrittelee tiedon luonteen, käytettävät kriteerit sekä arviointituloksen muodon ja raportointitavan. Arviointi on monivaiheinen prosessi, joka alkaa mitattavan käsitteen määrittelystä ja päättyy arvioinnin seurausten eettiseen punnitsemiseen.

Arvioinnin laatuun vaikuttaval muiden muassa se, kuinka hyvin arviointitapa sopii arviointivaan piirteeseen, kuinka hyvin arviointitehtävää vastaa todellisen elämän tilannetta ja aktivoiko se samoja tietoja ja taitoja kuin todellinen tilanne aktivoisi, sekä mitä seurauksia arviointituloksella on arviointivalle yksilölle. Laatupiirteiden keskinäinen painotus riippuu arvioinnin tavoitteesta. (Cantell & Kallioniemi 2016, 198.)

Pienryhmätoiminnan arviointi tapahtuu tyypillisesti ohjaustilanteen jälkeen. Tällöin sekä ohjaaja että ryhmäläiset arvioival omaa onnistumistaan. (Johnson & Johnson 2002, 103-104.) Rauste-von Wrightin ym. (2003, 178-180) mukaan tämä saattaa kuitenkin tuntua ryhmäläisistä kilpailevalta suoritukselta ja tuottaa ahdistusta. Loppusuorituksen mittaamisen sijaan arviointi tulisi nähdä opetusprosessin ohjauksen välineenä. Arvioinnilla oppija ja ohjaaja päivittävät tietoa siitä, mitä ollaan saavutettu ja miten kannattaisi jatkossa edetä. Tietoisuus arvioinnin kriteereistä säätelee oppimista, joten palautteen haku- ja tulkintaprosessi tulisi suunnitella tarkoituksenmukaiseksi toiminnalle asetetut tavoitteet sekä tavoitteiden mielekkäys huomioiden.

6 PIENRYHMÄOHJAAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ

Kuten kenen tahansa opetuksellisessa tehtävissä olevan ammattilaisen kohdalla, pienryhmäohjaaja ei ole koskaan valmis, vaan kasvua tapahtuu läpi uran. Teoriatieto ja käytännön opetustyö kietoutuvat lopulta ammatinhallinnaksi, johon liittyy kiinteästi yksilön oma elämä (Komulainen 2010, 45).

Ohjaajaidentiteetin kehittyminen vie aikaa ja ohjaajaksi kehittyminen on jokaisen oma yksilöllinen polku. Jokaisella ohjaajalla on henkilökohtainen arvo- ja kokemuspohja (Little 1999, 141) sekä ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys, jotka muokkautuvat hänen ammatti-identiteettinsä kehittyessä. Sisäistettyään nämä, ohjaaja voi olla aktiivinen toimija omassa oppisprosessissaan ja kehittää itseohjautuvuuttaan. (Blomberg ym. 2009, 40-42.)

Osaamisen kehittämisen olisi suotavaa antaa yksilölle kokonaisvaltaisia elämäntaitoja (Rauste-von Wright ym. 2003, 13-14), mikä on tarpeellista myös pienryhmäohjaajille. Tämä käsittää yksilön toiminnan tietoista toteuttamista hänen omien tavoitteidensa mukaisesti niin työssä kuin elämässä yleensäkin. Hän saa eväitä ongelmanratkaisuun sekä toimintansa ymmärtämiseen, reflektointiin ja jatkuvaan uudistamiseen. Oppija ymmärtää, että ammatillinen kasvu on jatkuva tiedonhankintaprosessi ja sosiaalinen kokemus, johon vaikuttavat ympäröivä kulttuuri ja olosuhteet (Komulainen 2010, 49 ja 69). Koulutuksellisessa kontekstissa kokonaisvaltaisen oppimisen edistämiseksi on tarjolla tukipalveluita. Tällaisia ovat muiden muassa opintopolun suunnittelu ja oppimisprosessin etenemisen arviointi (Hätönen 2001, 78).

6.1 Ohjaajakoulutuksen neljä päätavoitetta

Pienryhmäohjaajaksi ryhtyvälle on opetettava pienryhmäohjaamisen taidot. Ohjaajien koulutuksessa tulee korostaa teoreettista ajattelua, oman toiminnan ja kehityksen reflektointia sekä hyvän ohjauskäytännön omaksumista (Komulainen 2010, 29). Osaamisen kehittämisen on pystyttävä tarjoamaan riittävät tiedot ja osaaminen sellaiselle henkilölle, jolla ei ole aiempaa kokemusta uudeltaisesta oppimisesta (Little 1999, 141). Ammatillinen kasvaminen ja kehittyminen ei ole mahdollista ilman praktista koulutusta ja taitoja (Komulainen 2010, 25).

Littlen (1999, 142) mukaan uudenvuodenlainen oppimiskäsitys voidaan omaksua kurssimaisesti kouluttamalla. Esimerkkinä on tapaus, jossa opetushenkilöstö perehdytettiin ongelmalähtöiseen oppimiseen. Esimerkissä koulutukselle määriteltiin neljä tavoitetta, joista kerrotaan seuraavaksi.

Ensimmäiseksi ohjaajille tarjottiin käsitys oppimiskäsityksen filosofiasta ja koulutuksellisista periaatteista. Koska ohjaajan on työssään autettava ryhmäläisiä tuottamaan uusia oivalluksia ja käsityksiä, vaaditaan ohjaajalta kykyä tunnistaa teoreettisen pohjan ja käytännön välinen yhteys.

Seuraava tavoite oli tarjota käsitys oppimisesta prosessina sekä käytännön toteutuksena. Ohjaajataitojen opetteluun aikana tuleva ohjaaja on pienryhmäläisen eli oppijan

roolissa. Se auttaa häntä tarkkailemaan omaa ohjaustyötään uudesta näkökulmasta niin kognitiivisella, metakognitiivisella kuin tunteiden ja havaintojenkin tasolla.

Kolmas ja neljät tavoite liittyivät toiminnalliseen opittujen taitojen soveltamiseen. Toiminnallisuuden elementteinä kehittyville ohjaajille annettiin mahdollisuus omien ohjausmateriaalien tekemiseen yhdessä ryhmän kanssa, vertaispalautetta antaen ja saaden. Koulutuksessa tarjottiin myös mahdollisuus kokeilla pienimuotoisten ohjaussessioiden pitämistä, saaden muilta palautetta onnistumisesta.

ProAgrian pienryhmäohjaajien osaamisen kehittämistä vastaavat ohjaajakouluttajat. Blombergin ym. (2009, 84-85) mukaan kouluttaminen vaatii erityistä pedagogista osaamista ja kasvatustieteen teoreettista tuntemusta. Lisäksi kouluttaja on itse kokenut pienryhmäohjaaja. Ulkopuolinen toimija, opetuksellinen auktoriteetti, on välttämätön pienryhmäohjaajaksi kehittyvälle. Auktoriteetti on välttämättömyys kasvatuksessa, johon ohjaustyökin kuuluu. Kyse ei ole ihmisten eriarvoisuudesta tai keskinäisestä alistaisuudesta, vaan pedagogisen interaktion epäsymmetriasta, jossa kokenut ohjaa kokemattomaa saavuttamaa tiettyjä valmiuksia ja itsenäistä toimintakykyä.

Ohjaajakouluttaja ei ole ammatillisesti tasa-arvoisessa asemassa ohjattavan kanssa, vaan kyse on mestarin ja noviisin kohtaamisesta. Kouluttajalla on kasvatussuhde ohjattavaan, joka synnyttää vuorovaikutukseen ihmissuhdetyölle tyypillistä problematiikkaa. Kouluttajatyössä ollaan kaikella taidolla, tiedolla ja persoonalla. (Komulainen 2010, 87-89.)

6.2 Harjoittelua aidoissa tilanteissa

Ohjaajatyö on teorian ja käytännön yhdistämistä uuden tiedon ja taidon tuottamiseksi. Oppiminen on vahvasti sidoksissa sosiaaliseen ympäristöön ja vuorovaikutustilanteisiin. Tämä voidaan nähdä keskeisenä tekijänä myös ohjaajakoulutuksessa. (Komulainen 2010, 61 ja 63.) Pienryhmäohjaajien osaamisen kehittämisen on mallinnettava sitä todellisuutta, jonka ohjaaja kohtaa omia pienryhmiä ohjattaessaan. Ohjaajien osaamista kehitettäessä on huomioitava toiminnalliset, käytäntöön viedyt oppimiskokemukset.

Harjoittelu aidoissa oppimistilanteissa on välttämätöntä paitsi ammattitaidon, myös ohjaajaidentiteetin kehittymiseksi, toteaa Komulainen (2010, 31). Pienryhmäohjaajien koulutuksen tulisi sisältää itsenäiseen työhön saattaen totuttaminen. Malli on tuttu opettajaopinnoista. Opettajakoulutuksen perusharjoittelussa opitaan erilaisten yksilöiden oppimisen ohjaamista, opettajuuden perustoimintaa. Soveltavassa harjoittelussa kehitytään itsenäisessä opetustyössä, laajempien opetuskokonaisuuksien suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Samalla tarkastellaan opetustyön linkittymistä eri sidosryhmiin ja opettajien ammattikuntaan.

Harjoittelun tavoitteena on tukea monipuoliseen ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Harjoittelussa opitaan yhdistämään pedagogista ajattelua ja tutkivaa asennetta, kehittyen vuorovaikuttavan oppimisen ja ohjaamisen asiantuntijaksi, joka arvioi ja reflektoi rakentavan kriittisesti. (Komulainen 2010, 30.)

Harjoittelussa pääsee kokeilemaan omia taitojaan ja osaamistaan aidossa ympäristössä. Hän saa mahdollisuuden soveltaa oppimiaan teorioita käytäntöön ja löytää yhteyksiä näiden välillä. (Blomberg ym. 2009, 81.) Ohjatussa harjoittelussa oleminen ei tarkoita pelkästään esimerkin seuraamista. Kokeneempi kollega auttaa myös kokemuksen käsitteellistämässä ja jäsentämisessä. (Komulainen 2010, 69.) Harjoittelun keskeisiä tavoitteita on harjoittelijan ammatillisen kehityksen tukeminen. Harjoittelijalta odotetaan kykyä kohdata erilaisia ohjattavia ja ohjata heitä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Blomberg ym. 2009, 167.)

Harjoittelussa toteutuva toiminnan ja ajattelun vuorovaikutus opettaa käsittämään omat taitonsa ja kuinka taitoja voi soveltaa, toteaa Blomberg ym. (2009, 16). Harjoituksen myötä karttuu taito kehittää tietoisesti omaa ammattitaitoa ja ohjata kehitysprosessia. Tämä vaatii itsereflektiota ja kykyä tarkkailla ja arvioida omia kognitiivisia toimintoja, minkä tulisikin olla osaamisen kehittämisen oleellisinta antia.

Blomberg ym. (2009, 17-18) korostavat keskustelun ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä koulutuksessa, sillä oppimisen ytimessä on asioiden ymmärtäminen, ei vain ulkoa opettelu. Työskentely pienissä ryhmissä ja kollektiivinen reflektointi tukevat opiskelu- ja oppimisprosessia. Hankittua tietoa tulisi soveltaa jo koulutusvaiheessa, jolloin pedagogisten taitojen opiskelu sekä metakognitiiviset ja reflektiiviset taidot kehittyvät samanaikaisesti sisällön kanssa.

Komulaisen (2010, 63-64) mukaan opettajana kehittyminen on yhteisöllinen prosessi, jota keskustelut ja kollektiivinen ongelmanratkaisu tukevat. Yhteistoiminnan kautta osallistujat saavat enemmän kuin yksittäisten osallistujien panokset yhteensä. Eri ikäisten, eri kokemus- ja ammattitastaisten asiantuntijoiden keskuudessa on paljon hiljaista osaamista. Vertaisryhmä on luonteva ympäristö puheeksi asiantuntemusta sanoiksi.

7 HAASTATTELUT

Tämän kehittämistyön empiirinen osa koostui haastatteluista. Haastatteluilla pyrittiin tunnistamaan ja keräämään pienryhmäohjaamisen ja ohjaajakouluttamisen hyviä käytänteitä. Pienryhmäohjaamisen todellisuus voi olla erilainen kuin millaisena teoreettinen aineisto oppimisen ja ohjaamistyön esittää.

Seuraavassa tuodaan esille haastateltavien näkemyksiä pienryhmäohjaamisesta ja ohjaajaosaamisen kehittämisestä. Kappaleiden 7.1 – 7.5 asiat on poimittu haastatteluista ja niitä on syvennetty suorilla lainauksilla tallenteista. Kappaleet 7.1 – 7.4 ovat ProAgrian asiantuntijoiden puheenvuoro, kappale 7.5 kokemuspienryhmiin osallistuneen asiakkaan.

7.1 Ohjaaja tarvitsee taitoja ja asennetta

Haastateltavien mukaan asenne on ryhmäohjaajan tärkein työkalu, sillä ohjaajan mieliala heijastuu suoraan ohjattavaan ryhmään. Vaikka käsiteltävät asiat olisivat ongelmia ja vaikeuksia, on ohjaajan perusasenne oltava tsemppaava ja positiivinen. Voivottelun sijaan mietitään, mitä voidaan tehdä, jotta asia saadaan käännettyä hyväksi. Vaikka joku asia olisi epämiellyttävä, sitä ei pidä vältellä. Itsensä haastaminen opettaa eniten. Ohjaajana kehittymisen edellytyksenä ovat mielen avoimuus ja itsetutkiskelu.

Haastateltava muistuttaa, että hyvä pienryhmäohjaaja on oppimishaluinen ja nöyrä. Hän ohjaa keskustelun pysymään aiheissa, jotka ovat ryhmäläisille aidosti ongelmallisia. Ohjaaja antaa osaamisensa rajoissa tarkoin varmistettua, oikeaa tietoa, mutta on myös valmis oppimaan uutta. Ryhmän sisäinen keskustelu ja kokemusten jakaminen tyrehtyvät varmasti, jos ohjaajaa pidetään tiedollisena auktoriteettina ja ryhmäläisten tieto on sekundaarista.

Ryhmää voi ohjata, vaikka ei oo sen alan niin ku asiantuntija. Että pitää olla ohjaamisen suhteen hyvä asiantuntija. - - Ei se ohjaaminen oo yhtään huonompaa - - vaikka menisin puutarhapuolen ryhmään, niin voisin ohjata sitä. Jopa ehkä paremmin, kun sitä liian tuttua asiaa.

Mikäli asiantuntijalla on pitkä ammattihistoria perinteisestä neuvontatyöstä, voi asemoituminen tiedollisesta asiantuntijasta ryhmäohjaamisen asiantuntijaksi olla erityisen haastavaa. Kokemuspienryhmän ohjaaminen voi siis olla helpompaa heittäytymiskykyiselle uudelle työntekijälle.

Ohjaajan työ on merkittävässä määrin persoonakysymys, tiivistää haastateltava. Asiantuntijan pitää itse haluta pienryhmäohjaajaksi. Hänen on löydettävä omanlaisensa ohjaustyyli. Muiden matkiminen ei kannata. Kaikista asiantuntijoista ei siltikään ole pienryhmäohjaajiksi. Moni ProAgrian asiantuntija päätyykin pienryhmäohjaajaksi pakotettuna, ilman kunnollista koulutusta tai tukiverkostoa. Pienryhmä ajautuu nopeasti kokemuksiä jakavan ja uutta yhteisöllistä tietoa tuottavan ryhmän sijaan perinteiseksi koulutusryhmäksi, jossa asiantuntija luennoi ja ryhmäläiset kuuntelevat. Lopulta ohjaaja väsyä haasteiden keskellä rämpimiseen ja luovuttaa ensimmäisen vuoden aikana.

7.2 Tavoitteellista vuorovaikutustilanteiden ohjaamista

Haastateltava korostaa, että pienryhmäohjaajan on tärkeää ymmärtää, minkälaista pienryhmää hän ohjaa, jotta työ tulee tehtyä oikein. Kokemuspienryhmässä ryhmäläiset ovat keskiössä. Tilanne on monelle maatalousyrittäjälle uusi. Uuden pienryhmän ensimmäisessä kokoontumisessa onkin käytettävä riittävästi aikaa yhteisistä toimintaperiaatteista sopimiseen ja kokemus- ja koulutuspienryhmän eroihin. Ohjeistuksen on oltava tarkka ja yksiselitteinen.

Se ensimmäinen kerta - - jos heille jää siitä paha maku, niin se ei sitten kyllä niin ku kannusta osallistumaan enää ryhmäjuttuihin.

Keskustelu ja kokemusten jakaminen ovat kokemuspienryhmäoppimisen ydin. Keskustelemalla luodaan yhteys muihin, jaetaan ajatuksia ja jatkojalostetaan niitä ryhmässä. Pienryhmäläiset hoksaavat, että keskustelun kautta on helpompi ymmärtää asioita ja nähdä eri näkökulmia. Asioiden työstäminen yhdessä tekee niistä myös helpommin käytäntöön sovellettavia.

Ryhmän vuorovaikutus on tavoitteellista, sanoo haastateltava. Jokaiselle tapaamiskerralle on valittu rajattu aihe. Pienryhmätoiminnan alussa vaivaa usein runsaudenpula, kun halutaan käsitellä kaikkia mahdollisia ongelmia. Alussa seulotaan tärkeimmät teemat, joihin seuraavilla tapaamiskerroilla pureudutaan.

Hyvä pienryhmäohjaaja osaa johdattaa ryhmän päivän aiheeseen ja ohjata keskustelua niin, että ryhmäläisistä saadaan oleellinen esille. Oleellisen löytäminen ei aina ole helppoa. Ohjaajan tulee hallita pienryhmä kokonaisuutena niin, että matkan varrella esille tulevat sivujuonteet ohitetaan pikaisesti, sillä ryhmä tulee paikan paikalle päivän varsinaista aihetta varten. Toisaalta haastateltava muistuttaa, että ohjaajan on kyettävä muuttamaan ohjelmaa äkkinäisesti, mikäli jokin odottamaton aihe nousee merkitykselliseksi. Yleensä tällainen aihe nousee esille keskusteluissa kerta toisensa jälkeen. Joka päivä on siis pystyttävä tarttumaan hetkeen, vaikka olisi kuinka tarkka suunnitelma valmiiksi. Viimeisessä kokoontumisessa katsotaan asioita jälleen laveammin, kun ryhmän toimintaa vedetään yhteen.

Pienryhmässä oppiminen tapahtuu innostuksen, uteliaisuuden ja luottamuksen kautta. Ensitapaamisesta alkaen ohjaajan tulisi luoda ryhmään suuri ryhmäytymisen ja innostuksen voima. Sitä kautta ryhmäläisissä herää uteliaisuus asioita kohtaan, jotka voivat olla hyvin tavallisia. Kun uteliaisuus on herännyt ja ryhmässä on luottamuksellinen ilmapiiri, on osallistujien helpompi kyseenalaistaa omia tottumuksiaan. Kyseenalaistava henkilö on vastaanottavampi muiden ideoille. Ryhmässä vaihdetaan kokemuksia ja kokemuksen tueksi tuodaan ryhmäohjaajan tarkoin miettimää uutta tietoa päivän teeman mukaisesti.

Ohjaajan tehtävä on saada ryhmäläiset puhumaan, jakamaan ajatuksia ja luomaan yhdessä uutta tietoa, toteaa haastateltava. Ohjaajan ei kuulu kertoa omia kokemuksiaan, paasata tai ajatella olevansa oikean tiedon haltija. Ohjaajalle esitetyt kysymykset tulee heittää takaisin ryhmälle. Silloin ryhmä tottuu siihen, että kysymyksiä pompotellaan heidän kesken, eikä ohjaajan nojaututa tiedonlähteenä. Jos lopussa asia jää auki tai

syntyy virheellisiä uskomuksia, ohjaajan pitää ohjata keskustelu oikeaan. Tämä on haaste, mikäli ryhmäohjaaja ei ole käsiteltävän aiheen asiantuntija.

Hyvä ohjaaja pitää ryhmän keskustelua yllä. Ohjaaja kannustaa hiljaisia ääneen ja hillitsee puheliaimpia. Hyvä ohjaaja osaa ja malttaa kuunnella. On luonnollista, että ohjaaja antaa enemmän huomiota itsensä kaltaiselle henkilölle, koska tämän kanssa ajatusten vaihto on mielekästä. Näin ei kuitenkaan saisi tapahtua. Ohjaajan tulee hakea tasapuolisesti kokemuksia kaikilta ryhmäläisiltä, vaikkakin eri aihealueissa. Joskus ryhmästä nousee tähtiä, joita muut kuuntelevat ihailen, koska heillä on enemmän kokemuksia ja paremmat tulokset kuin muilla. Ohjaaja ei saa ruokkia huipputyyppiä ja siten vaarantaa ryhmäläisten tasavertaista kohtelua.

Haastateltava on saanut asiakkailta runsaasti positiivista palautetta pienryhmien sosiaalisesta ja ammattialakohtaisesta annista. Ryhmässä hyöty ja huvi kulkevat käsi kädessä. Viljelijät pitävät arvokkaana pohtia tuotannon haasteita yhdessä saman alan yrittäjien kanssa, asiantuntijoiden tukemana. Pienryhmästä haetaan liiketoimintaan taloudellista hyötyä, mutta toisaalta korostetaan toiminnan sosiaalista puolta. Parhaat taloudelliset tulokset ovatkin ryhmissä, jossa on paras tunnelma. Ryhmän jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta ja yhdessä onnistumista. Hyvän tunnelman luominen on ohjaajan tehtävä.

Ohjaaja ei sais jättää niin ku sinänsä kylmäksi kuitenkaan. Sit jos se ohjaaja on semmonen hyvin mieto persoonaltaan, niin sitten pitäis saada se ryhmä niin ku villiintymään keskenään. Et ei ohjaajan tarvi villiintyä niiden kanssa välttämättä, mut se ryhmä pitää saada syttymään.

Kokemus lisää ryhmäohjaajan varmuutta. Hän oppii paremmin määrittämään toiminnan pitkän aikavälin tavoitteet sekä ryhmien tapaamiskohtaiset tavoitteet. Hän vie ryhmiä johdonmukaisesti kohti tavoitteita niin, että lopussa on selvää, mistä mihin on matkattu. Ajan myötä hätäisyys vähenee ja ote työhön rentoutuu. Mitä monipuolisemmin ohjaaja työskentelee eriteemaisten pienryhmien, erilaisten ryhmäläisten ja eri tuotantosuuntien kanssa, sitä selkeämmin hän ymmärtää oman roolinsa tuotantoneuvoston sijaan ohjaustyön ammattilaisena.

7.3 Pienryhmäohjaajille kolmen päivän koulutus

Haastatellun ohjaajakouluttajan mukaan ohjaajataitojen kouluttaminen tulisi jakaa kolmeen koulutuspäivään: kahden päivän startti ja jonkin ajan kuluttua, kun pienryhmäohjaajat ovat tehneet käytännön ohjaustyötä, kolmas päivä. Ohjaajakoulutus ei haastateltavien mukaan onnistu menestyksekkäästi kertakoulutuksena. Ensimmäisellä kerralla käsitellään pienryhmätoiminnan perusteita ja määritellään kokemuspienryhmän ja koulutuspienryhmän ero. Seuraavilla koulutuskerroilla syvennetään ohjaajaosaaamista vaihe vaiheelta. Paloittelun myötä oppijoilla on riittävästi aikaa prosessoida uutta tietoa. Seuraavassa tarkempi kuvaus kolmen päivän koulutuksesta.

Ensimmäisen koulutuspäivän alku on ryhmäytymistä tai tutustumista, jota pienryhmäohjaajat rentoutuisivat. Tämän jälkeen paneudutaan pienryhmämalleihin ja -tyyleihin,

jotta ohjaajat käsittävät, mistä kokemuspienryhmässä oikeastaan on kysymys. Pohdiskelu ja asian ymmärtäminen on merkittävä osa ensimmäistä päivää.

Toisena koulutuspäivänä paneudutaan ohjaajataitoihin. Aihe on iso ja siihen liittyen tehdään käytännönharjoituksia. Päivän aikana tarkastellaan muiden muassa eri ihmistyyppisiä pienryhmäohjaajina.

Kolmas päivä sisältää pienryhmän tavoitteiden asettamista, ryhmän pitkäjänteistä suunnittelua ja yksittäisten kokoontumiskertojen suunnittelua. Käydään läpi muiden muassa ryhmien hallintaan liittyviä töitä, kuten kokoontumisten järjestäminen ja ryhmän tiedottaminen. Koulutuspäivän tekeminen on hyvin käytännönläheistä.

Pienryhmämenetelmiä harjoitellaan muun koulutuksen ohessa, mutta varsinaisesti vasta kolmantena koulutuspäivänä. Pienryhmäohjaajat ohjaavat toisiaan pienissä tiimeissä ja pohtivat suorituksen jälkeen onnistumistaan, ryhmän toimintaa ja menetelmän sopivuutta itselle.

Usein pienryhmäohjaamisen ajatellaan olevan yhtä kuin käytettävät ohjausmenetelmä, pohtii haastateltava. Jotta virheellinen käsitys ei vahvistuisi, jätetään menetelmien suoranainen kouluttaminen viimeiseksi. Vasta sisäistäessään, mitä pienryhmäohjaaminen on syvemmillä tasolla, on ohjaajalla ymmärrystä valita tilanteeseen sopivia menetelmiä. Kaikki menetelmät eivät sovi kaikille ryhmille tai ohjaajille. Siksi menetelmävalinnan voi eräällä tavalla sanoa olevan teknisten esteiden poistamista.

Haastateltavan mukaan ohjaajakoulutuksen sisältö riippuu siitä, ovatko yksilöt toimineet käytännössä pienryhmäohjaajina. Jo ryhmällä on aiempaa kokemusta, pidetään alun teoriaosio lyhyenä ja mennään nopeasti siihen, että ohjaajien koulutus on itsessään kokemuspienryhmä. Mikäli koulutettavilla ei ole käytännön ohjauskokemusta, ryhmä pysyy koulutuksellisenä ryhmänä ja vaatii jatkokoulutuspäivän sen jälkeen, kun varsinainen ohjaustyö on aloitettu.

Ohjaajakoulutuksen tarkoitus on tuoda pienryhmäohjaajille, olivat he uusia tai jo kokeneempia pienryhmäohjaajia, varmuutta, motivaatiota ja osaamista ohjaamistyöhön. ProAgriassa ei ole kokoaikaisia pienryhmäohjaajia, vaan ohjaustyö on yksi asiantuntijan monista työtehtävistä. Siitä on siis tehtävä mielekästä ja helppoa, jotta kynnys aloittaa ja pysyä mukana toiminnassa olisi mahdollisimman matala.

Koulutuspäivien on oltava joustavia ja edettävä ryhmän tahtiin, joten liian tiukkaa suunnittelua tulee välttää. Koulutettaville kerrotaan etukäteen koulutuspäivän tavoitteet, pääaiheet ja tauotuskäytäntö. Kouluttaja suunnittelee etukäteen tehtävät ja toiminnot, jotka aikoo koulutustilaisuudessa toteuttaa. Parin päivän koulutus vie ohjaajakouluttajalta valmisteluineen lähes viikon työajan.

Pienryhmäohjaajan osaamisen kehittäminen ei voi kuitenkaan jäädä kolmen päivän koulutukseen, muistuttaa haastateltu ohjaajakouluttaja. Jatkokehittämisessä voidaan hyödyntää jo nyt toimivia vertaistukiryhmiä. Ryhmien tehtävänä on mahdollistaa pienryhmäohjaajien keskinäinen kokemusten jakaminen ja sosiaalinen tuki, kuten ohjaajien hyvinvoinnista keskusteleminen. Vertaisryhmissä kehitetään yhteisesti ohjaustaitoja

esimerkiksi jakamalla pienryhmäkohtaisia toteutus suunnitelmia. Aidot suunnitelmat ovat arvokkaita jaettaessa parhaita käytäntöjä työtovereiden kesken.

Uusien ohjaajien kouluttaminen voi olla ohjaajakouluttajalle innostava ja omaa ohjaaja-ammattitaitoa kehittävä tehtävä. On palkitsevaa nähdä, kuinka ihmiset innostuvat ohjaustyöstä. Kouluttajan ei kuitenkaan ole varaa leipääntyä työhönsä, vaan on itsekkin oltava innostunut ja paneutunut työhönsä. Jokaisen ryhmän kanssa on aloitettava alusta ja synnyttävä kouluttajalle itselleen jo tutut ahaa-elämykset.

Ohjaajakouluttajan osaaminen vaatii ylläpitoa, tietävät haastateltavat. Ohjaaja- ja kouluttajaosaamista tukevia menetelmiä on useita, aina kirjallisuuden ja internetin tutkimisesta erikoistumisopintoihin. Vertaistuki, toisten ohjaajien sekä kouluttajien kanssa keskustelu, on erityisen tärkeää, siksi kouluttamisen ei tulisi olla yhden ihmisen tehtävä. Irlannissa, ProAgrian pienryhmätoiminnan esimerkkinä, on neljä ohjaajakouluttajaa sekä kouluttajien kouluttajat. Kollegoiden kanssa voidaan jakaa kokemuksia ja asiakaspalautteita. Jos tekee ohjaustyötä työparin kanssa, voi sopia keskinäisestä palautteenannosta. Ideaalitulanteessa työpari olisi osaamiseltaan samantasoinen, jolloin vertaisarvioinnin merkitys olisi suurempi. Jos mahdollista, ohjaajakouluttajan kannattaa luoda kontakti toimijaan, joka on pienryhmäohjauksessa itseä pidemmällä.

Niillä (irlantilaisilla) on niin vahva se pienryhmätoiminnan malli. Ja kun on päässy heidän koulutusmateriaaleihin ja heidän ohjaamistekniikoihin ja mittarien seurantaan ja näihin kiinni, niin aika paljon viestejä vaihdellaan sit irlantilaisten ohjaajien ohjaajien (ohjaajakouluttajien) kanssa. - - Me ollaan puolin ja toisin tosi kiinnostuneita toistemme työstä.

7.4 ProAgrian pienryhmätoiminta tarvitsee valtakunnallista koordinaointia

ProAgrian pienryhmätoiminnassa on parannettavaa, toteaa haastateltu asiantuntija ykskantaan. Toiminta ei ole organisoitua tai johdettua, eikä laadunvalvontaa tehdä. Ohjaustyön toteutus ja kehittäminen on jokaisen ohjaajan omissa käsissä.

Systemaattinen seuranta ja tavoitteellisuus olisivat pienryhmätoiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä. Tällä hetkellä laadullisia tai määrällisiä tavoitteita ei ole asetettu, pois lukien pienryhmäkohtainen osallistujamäärien seuranta. Pienryhmäkohtaisessa suunnitelmallisuudessakin olisi kehitettävää, sillä osalta ryhmiä puuttuu konkreettinen tavoite. Ryhmäläisille annetaan yksittäisiä tehtäviä, mutta kokonaisraamit on asettamatta.

Vaikka ProAgriassa on koulutettu pienryhmäohjaajia yli kymmenen vuoden ajan, ei koulutettavien osaamisen kehittymisen seurantaan ole panostettu juuri lainkaan, toteaa haastateltu. Vain muutamilta koulutusryhmiltä on kerätty kokemuksia kyselyillä tai itsearviointeilla. Toiminta ei ole ollut järjestelmällistä. Vastauksia kerännyt ohjaaja on käyttänyt niitä oman toimintansa parantamiseen. Käytetyistä seurantamenetelmistä itsearviointi olisi hyvä pitää mukana jatkossakin. Sen avulla yksilöt oppisivat tunnistamaan oppimistaan.

Toiminta ei ole tasalaatuista tai koordinoitua. Kukaan ei tiedä, mitä kentällä tapahtuu, miten pienryhmiä ohjataan, mikä on ohjauksen taso tai kuinka menetelmiä tulisi kehittää. Kaivataan valtakunnallista koordinoijaa tai vastuuhenkilöä, jonka vastuulla olisi toiminnan suunnittelu, seuranta, arviointi ja eteenpäin vieminen.

Pienryhmäohjaajien koulutuksen pitäisi olla paremmin tuotteistettu ja kaikille sama. Olisi perusmallikoulutus ja mahdolliset jatkotapaamiset. Lisäksi tarjottaisiin ohjaajien vertaistukiryhmille mentoripalvelua, jonka voisi tilata vaikka kahdeksi vuodeksi ajaksi. Kaikella olisi selkeä hinta.

Haastatellut muistuttavat, että pienryhmätoiminnan puolesta puhuvat sekä asiakkaat, sidosryhmät että proagrialaiset. Silti pienryhmiä ja ohjaustyötä lähestytään ProAgriassa perinteisen neuvontatyön näkökulmasta, valiten ryhmäohjaajaksi henkilö, jolla on riittävä osaaminen ryhmää teemoittavasta tuotantosunnasta. Ohjaustaidot ja ohjaustyö ovat olleen monessa tapauksessa toissijaisia.

Pienryhmäohjaajien kouluttaminen on tärkeää, mikäli ProAgria haluaa tuottaa laadukkaita pienryhmäpalveluita. Huonosti toteutetun pienryhmäkokemuksen lopputuloksena on epäonnistunut ryhmä, tyytymättömät asiakkaat ja pettynyt asiantuntija. Asiakkaita on vaikea houkuttaa uudelleen pienryhmätoimintaan, joten käytännössä heidät menetetään. Ongelma voitaisiin välttää panostamalla pienryhmäohjaajien koulutukseen.

7.5 Ohjaaja ja asiantuntija

Haastateltu pienryhmiin osallistunut maatalousyrittäjä tiivistää pienryhmätoiminnan sanoen, että ryhmässä keskustellaan yhdessä ryhmän kanssa ja opitaan toinen toiselta. Se on erilaista kuin esimerkiksi koulussa opiskelu. Alussa on vaikea tottua siihen, että ohjaaja ei kerro vastauksia tai ryhmässä on aivan hiljaista.

Kyllä sitä sit niinku tottu, et ohjaaja ei sanokaan mitään. Että pitää itse jutella ja saada niinku se asia esille. Kysellä toisilta ja silleen.

Haastatellun maatalousyrittäjän mukaan hyvä pienryhmäohjaaja ottaa huomioon erilaiset ihmiset. Hän ymmärtää ryhmän hiljaisia ja äänekkäitä, osaa ylläpitää tasapainoa niin, ettei kukaan jää huomiotta. Hän osaa jutella rennosti, mutta pysyy asiassa.

Ohjaajan pitää tietää käsillä olevasta aiheesta jotain. Parempi, jos hän on kyseisen asian asiantuntija. Näin saadaan kaksi kärpää yhdellä iskulla. Myös ohjaaminen on parempaa, sillä huomio keskittyy oikeisiin asioihin ja keskustelua syntyy enemmän.

Pienryhmässä työskennellään yksin ja ryhmissä, tietää haastateltu. Välillä pohditaan asioita itsekseen, välillä kaksin, joskus tehdään suunnitelmia paperille ryhmässä. On käytetty saksia ja askarreltu, on otettu kuvia omasta tuotannosta ja vertailtu niitä. Vertailtaessa yksin tekemistä ja ryhmätyöskentelyä, on yksin tekemistä vähemmän.

Pienryhmän tavoitteena on ollut, että osallistujat oppisivat mahdollisimman paljon. Sitä on mitattu kyselyllä. Jotkut asiat opitaan toinen toisilta, jotkut asiantuntijoilta.

7.6 Haastattelujen analysointia

Proagrialaisten haastatteluvastaukset tukivat teoreettista viitekehystä. Haastateltavien käsitys hyvästä osaamisen kehittämisestä ja ohjaustyöstä on yhteneväinen teorian kanssa. Ristiriitoja ei ilmennyt.

Proagrialaiset korostivat toiminnan koordinoinnin ja jatkuvan osaamisen kehittämisen näkökulmaa. Ohjaajat tulisi kouluttaa järjestelmällisesti ja tasalaatuisesti. Koulutuksen tulisi sisältää paitsi ohjaustaitojen opettelua, myös yleisen ihmistuntemuksen ja joukkojen hallinnan taitoja. Lisäksi arvostettiin ohjaajan persoonallista otetta ja kykyä ryhmäyttää, sillä tiiviin ryhmähengen katsotaan edistävän myönteisesti oppimistuloksia.

Asiakasnäkökulma poikkesi hieman teoriasta. Pienryhmäläinen mainitsi substanssiasiantuntijaosaamistarpeen. Teoriassa kuitenkin suositellaan, että pienryhmäohjaajan olisi hyvä olla vain ohjaustyön asiantuntija. Pienryhmäläisen mukaan ohjaajan substanssiosaaminen korreloi suoraan ryhmässä käytävän keskustelun määrän ja laadun kanssa. Teorian mukaan keskustelun virittäminen perustuu ohjaajan ohjaus-, ei substanssitaitoihin.

Proagrialaisten vastaajien välillä oli eroa vastausten monitasoisuudessa. Esimerkiksi vastatessaan kysymykseen onko jokin yksittäinen asia ollut koulutettavillesi vaikea oppia tai ymmärtää, vain toinen vastaaja mainitsi sekä sanoitettuja että sanottamattomia seikkoja. Sanoitettuja ovat asiat, joista puhutaan ja jotka yksilön on helppo itse itsensä tunnistaa. Esimerkiksi se, ettei pienryhmäohjaajan tarvitse olla ryhmän substanssiasiantuntija. Sanoittamattomia ovat asiat, joita yksilöt eivät useinkaan tiedosta tai osaa sanoa viestiä ja joiden tunnistaminen riippuu pitkälti ohjaajakouluttajan ammattiosaamisesta ja kokemuksesta. Tällainen seikka on esimerkiksi yksilöllisen ohjaustyylin löytäminen. Vastaajan mukaan pienryhmäohjaajat ottavat helposti mallia kokeneemista ohjaajista ja yrittävät matkia tätä.

Toinen asiantuntijahaastateltavista ei osannut vastata kaikkiin kysymyksiin. Esimerkiksi kysymykseeni pienryhmätoiminnan määrällisistä ja laadullisista tavoitteista hän totesi, ettei asiaa ole tullut tarkemmin mietittyä. Vastauksesta on tulkittavissa, ettei ProAgrin pienryhmätoimintaa koordinoita yhteisesti, eikä ohjaajien työlle ole rakennettu sapluunaa tai asetettu tavoitteita.

Pienryhmäläiselle esitetyt kysymykset tuntuivat olevan kaikista haastatteluista selkeimmät. Näin voi olettaa siitä, että kaikkiin kysymyksiin saatiin melko suorat vastaukset, vaikkakin haastateltava pohti sanomisiaan tarkasti.

Haastattelut onnistuivat kokonaisuudessaan hyvin. Haastattelukysymykset valittiin huolellisesti, mutta varsinaista ohjaajakoulutuksen kehitysehdotusta kirjoitettaessa huomattiin osan kysymyksistä olleen jokseenkin turhia. Toisaalta kaikki kerätty tieto, myös sekundaarinen, auttaa ymmärtämään ilmiötä paremmin.

Haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen. Näin olisi ehkä kuitenkin kannattanut toimia, jotta he olisivat voineet valmistella vastauksiaan. Kysymykset ovat osittain melko laajoja, joten pohdinta olisi todennäköisesti tuonut esille ajatuksia, jotka

nyt jäivät mainitsemassa. Toisaalta valmistautumattomuus paljastivat vastaajien aidot reaktiot.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET AINEISTON POHJALTA

Teoreettinen aineisto sekä toteutetut haastattelut antoivat monipuolista tietoa oppimisesta ja pienryhmäohjaamisesta. Perehdyttyessä oppimisen teorioihin, haastatteluihin, osaamisen kehittämisen yhteisöllisiin muotoihin, opettajakoulutukseen ja opetus-suunnitteluun, kävi selväksi, että tavoite on monisyinen.

Tässä kappaleessa esitellään yhteenveto teoreettisesta aineistosta sekä haastatteluilusta. Kappale johdattaa tämän kehittämistyön tavoitteeseen eli osaamisen kehittämisen suunnitelmaan.

8.1 Oppiminen

Teoreettinen käsitys oppimisesta elää ja kehittyy ajassa. Nykyaikainen näkemys sitoo oppimisen yksilön elämän mittaiseen kasvuprosessiin. Oppimiseen liittyy ajattelutavan muutos ja asioiden näkeminen uusin silmin. Yksilö eli oppija itse muuttuu oppimisen myötä. (Hyyryläinen 2004, 64.) Oppiminen alkaa heti synnyttyämme ja jatkuu kuolemaan saakka (Rauste-von Wright ym. 2003, 50).

Nykypäivänä painotetaan tieto-oppimisen sijaan oppimaan oppimisen taitoja. Pelkkä uusi tieto ei itsessään edistä tavoitteiden saavuttamista. Oppiminen on tiedon lisääntymistä ja kykyä soveltaa tietoa. Oppiminen on asioiden ymmärtämistä, muistamista ja tarvittaessa niiden toistamista. (Hyyryläinen 2004, 64-65.) Motivaatio on oppimisen kannalta oleellista.

Sosiaalinen vuorovaikutus ja ryhmässä oppiminen voi tukea ja rikastuttaa yksilön kehitystä. Ryhmässä jokainen tuo oman panoksensa yhteisen ongelman ratkaisemiseksi. Oppiminen on kuitenkin oppijan omalla vastuulla. Yksilöllisten suoritusten arvioimisen sijaan tulisi korostaa ryhmän onnistumista yhdessä.

Työelämän oppiminen tapahtuu pitkälti erilaisissa verkostoissa. Verkostolle on tunnusomaista jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja yhteinen tavoite. Yhteistoiminnallinen oppiminen tuottaa arvoa sosiaalisen pääoman muodossa. Hiljainen tieto on tärkeää, mutta vaikeasti yksilöltä toiselle siirrettävissä. Pulmaa on yritetty ratkaista käyttämällä muiden muassa mentorointia ja valmentamista.

8.2 Pienryhmäohjaaminen

Pienryhmäohjaajan rooli on uusi, joten sen omaksuminen voi olla haastavaa. Keskiössä ei ole totuttuun tapaan asiantuntija ja hänen tietotaitonsa, vaan asiakasryhmä ja ryhmän kehittyminen.

Pienryhmäohjaajalta vaaditaan lukuisia taitoja, kuten viestintä-, ongelmanratkaisu- ja analysointikykyä. Ohjaaja vastaa ryhmän kokoamisesta ja johtamisesta, tavoitteenaan

ryhmäläisten osaamisen kehittäminen. Hän tukee jokaisen ryhmäläisen kasvua ja kehitystä, huomioiden yksilön ryhmän osana. Vuorovaikutustilanteiden hallitsijana ohjaajan tulee edistää ryhmän keskinäistä kanssakäymistä.

Ryhmän vuorovaikutuksen ohjaaminen onkin tärkeimpiä huomioitavia asioita ohjausmenetelmiä valittaessa. Ryhmällä voidaan teettää erilaisia yksilö- ja ryhmätehtäviä, riippuen tavoitteista ja tilanteesta. On suositeltavaa pyrkiä vaihtelevuuteen ja monipuolisuuteen, ohjaajan osaamistaso huomioiden.

Vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys myös arvioinnissa. Lopputuloksen arvioinnin sijaan tulisi pyrkiä jatkuvaan dialogiseen toiminnan arviointiin, joka auttaa oppijaa kiinnittämään huomiota kehittämiskohteisiinsa matka aikana.

Pienryhmäohjaajien osaamisen kehittäminen voi lainata paljon opettajakoulutuksesta. Yksilö lähtee mukaan koko elämän kestäväan kasvuprosessiin. Ohjaajaksi kehittyminen on paitsi jokaisen henkilökohtainen, myös yhteisöllinen prosessi, jonka vuoksi koulutus olisi hyvä toteuttaa ryhmätilanteina. Vuorovaikutus vertaisten kanssa tukee oppimista oleellisesti.

Riittävien valmiuksien saamiseksi koulutettaville on tarjottava mahdollisuus teoreettisen opiskelun lisäksi käytännön harjoitteluun. Harjoittelun tulee olla ohjattu, mahdollistaen työparityöskentelyä sekä itsenäistä suorittamista. Harjoittelussa opitaan ai-doissa asiakastilanteissa ja reflektoidaan opittua harjoitteluohjaajan kanssa.

Ohjaajakoulutuksesta vastaa ohjaajakouluttaja, joka on käytännön ohjaustyössä ansioitunut kasvatustieteen osaaja. Vaikka kouluttaja ja ohjattava olisivat tosielämän työtovereita, on kouluttaja ohjattavalle kasvatuksellinen auktoriteetti, opastaen kohti asetettuja osaamistavoitteita.

8.3 Kohti kehittämistyön tavoitetta

Tämän kehittämistyön tavoite on tehdä suunnitelma kokemuspienryhmäohjaajien osaamisen kehittämiseksi ProAgriassa ja täten ProAgrian liiketoiminnan tukemiseksi. Teoriaviitekehityksen ja haastattelujen annin analysointi ja yhteenveto johdattaa kohti tavoitetta.

Kehittämistyön empiirisen osan eli haastattelujen vastaukset tukivat suurilta osin teoreettisen selvitykseni antia. Ohjaajan työ vaatii monipuolisten taitojen hallintaa, oppiminen ei lopu koskaan ja työtä tehdään koko persoonalla ja elämäkokemuksella. Työn tueksi kaivataan tukirakenteita ja valtakunnallista koordinaatiota. Kehittämistyön tutkimuksellisen osion sanoma oli selkeä – pienryhmäohjaajien osaamisen kehittymistä on tarkasteltava holistisena prosessina, johon linkittyy yhteisöllinen tekeminen.

Pienryhmäohjaajien osaamisen kehittämistä on katsottava laajempaan prosessiin. Tämä käsittää sekä pedagogisen että viestinnällisen puolen. Oppiminen ei tapahdu koulutustilaisuuksissa, vaan niiden välissä. Oppiminen on kumulatiivista ja jokainen oppija sitoo uuden tiedon aiempaan tietojen ja taitojen verkostoonsa. Yksilöt ovat osa

ammattillista verkostoa, joka on ProAgriankin tärkeintä omaisuutta. Aikuisikäisillä oppijoilla korostuu uuden oppimisen ja eletyn elämän liitoskohta, näiden välillä on oltava päällekkäisyyttä. Oppimista ei voi tasapäistää, vaan jokaista oppija on kohdattava yksilönä, motivoiden ja ohjaten.

Pienryhmäohjaajalta vaadittavat taidot liittyvät sekä fasilitointiin, vuorovaikutustilanteiden ohjaamiseen, konkreettiseen ohjaustyöhön kuin toiminnan arviointiin. Ohjaajan on ymmärrettävä roolinsa ryhmän tukijana, oppimisen mahdollistajana. Hänen on osattava asettaa ryhmän tiedot ja taidot oppimisen keskiöön ja pysyttävä itse sen laidalla. Tätä vaativaa, perinteisestä neuvontatyöstä poikkeavaa työtä tukevat erilaiset ryhmäohjausmenetelmät. Pienryhmäohjaajan on suotavaa hallita erilaisia yksilö- ja ryhmäntyöskentelymenetelmiä, jotta tiedon jakaminen ryhmässä, sen kehittäminen ja sitä kautta oppiminen olisi tavoitteiden mukaista.

Pienryhmäohjaajana kehittyminen on nähtävä pitkäjänteisenä ammatillisena kasvuna. Jokainen pienryhmäohjaajaksi kouluttautuva sitoutuu osaksi oppivaa asiantuntijoiden verkostoa. Yhdessä ohjaajat jakavat osaamista, kokemuksia ja kehittävät yhteistä tietoa edelleen. Myös hiljainen tieto jakaantuu ja syvenee tämän verkoston vuorovaikutuksen myötä. Näin edistetään koko ProAgrian osaamisen kehittymistä.

On laadullinen riski laittaa pienryhmäohjaajaksi henkilö, jolla ei ole tarvittavaa osaamista. Työ vaatii yksilöltä omakohtaista halua kehittää itseään sekä kärsivällisyyttä epätäydellisyyden sietämiseksi. Osaaminen kasvaa ajan myötä ja oma asenne on ratkaisevan tärkeä.

Ohjaajakouluttajien tehtäväkenttä on laaja ja osaamisvaatimukset korkeat. Kouluttajien ammattitaito ja kokemus ovat koko pienryhmätoiminnan kivijalka. Heiltä vaaditaan näkemystä toiminnan pitkän tähtäimen kehittämiseksi. Näkemyksen on keskusteltava ProAgrian yleisen strategian kanssa. Ohjaajakouluttajien kouluttamisessa ja tuki-verkoston rakentamisessa ei kannata tinkiä, mikäli pienryhmätoiminnasta halutaan tehdä ProAgrian asiakaspalvelun kärkihankkeita.

Pienryhmäohjaajien osaamisen kehittämistä on mahdollista toteuttaa suunnitellusti, kattavasti ja valtakunnallisesti tasalaatuisesti. On kuitenkin kiistämätöntä, että mikäli pienryhmäohjaajien kouluttaminen toteutetaan, syntyy kustannuksia. Tämän takia toimintaan ei kannata ryhtyä kevyin perustein, vaan sen strateginen ja liiketoiminnallinen vaikuttavuus on pohdittava tarkkaan.

9 PROAGRIAN KOKEMUSPIENRYHMÄOHJAAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Teoreettisen aineiston tarkastelun ja haastattelujen perusteella luotiin ProAgrian pienryhmäohjaajien osaamisen kehittämissuunnitelma, joka esitellään tässä luvussa.

Kehittämissuunnitelman pedagogisena viitekehyksenä sovelletaan pääosin yhteisöllisen oppimisen periaatteita. Osaaminen on siis ryhmän yhteisesti kehittämä asia, jonka se myös yhteisesti jakaa. Täten osaamispääoma on ProAgrian näkökulmasta turvattu, eikä kulminoidu yksittäiseen asiantuntijaan.

9.1 Ohjaajakouluttaja

ProAgriaan valitaan kahdesta kolmeen ohjaajakouluttajaa, jotka muodostavat pienen vertaisverkoston. Ohjaajakouluttajalta vaaditaan erityistä pedagogista eli opillista, didaktista eli opetuksellista, kasvatustieteellistä ja viestinnällistä osaamista. Hän hallitsee yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet ja soveltaa niitä myös omassa työssään. Hänen tulee ymmärtää ohjaajaidentiteetin kasvun vaiheet ja tunnistaa yksilöllisiä kyvykkyyksiä, laatiakseen ja toteuttaakseen koulutuksia tuloksellisesti. Kouluttaja ymmärtää motivaation ja verkostojen vaikutuksen ohjaajajaksilön kehittymiselle.

Ohjaajakouluttajien osaamisen kehittämiseksi tarvitaan kumppanuuksia esimerkiksi opettajankoulutusoppilaitoksista. Lisäksi jatketaan aktiivisesti jo käynnissä olevaa yhteistyötä irlantilaisten kanssa keskustellen, vertaillen ja palautetta antaen. Mahdollisesti haetaan uusia kansallisia ja kansainvälisiä kontakteja myös maatalousalan ulkopuolisista kokemuspienryhmistä.

Ohjaajakouluttajien palvelut tuotetaan määrämuotoisena. Se helpottaa palvelun tuottamista, ostamista sekä toiminnan hallinnointia. ProAgrian ohjaajakouluttajat tarjoavat seuraavanlaisia palveluita:

- Pienryhmäohjaajan peruskoulutus, kesto kolme päivää
- Ohjaajien vertaistukiryhmän vetäjien koulutus, kesto kaksi päivää
- Uusien pienryhmäohjaajien työparina toimivien mentoreiden koulutus, kesto yksi päivä
- Pienryhmätoiminnan esittely
- Tuntihintainen asiantuntijuus

Peruskoulutus on tarkoitettu kaikille ProAgrian asiantuntijoille, jotka aloittavat pienryhmäohjaajan työt tai ovat aikanaan jääneet ilman kunnollista koulutusta. Koulutus esitellään tarkemmin kappaleessa 8.2.1.

Ohjaajille järjestetään vertaistukiryhmiä. Niille tarvitaan koulutettuja vetäjiä. Heidän kouluttamisestaan vastaavat ProAgrian ohjaajakouluttajat. Koulutus esitellään tarkemmin kappaleessa 8.2.3.

Uudet pienryhmäohjaajat tutustuvat pienryhmäohjaamiseen kokeneemman kollegan työparina. Suhde on mentoroiva. Ohjaajakouluttajat kouluttavat mentorin roolissa olevat pienryhmäohjaajat tehtäväänsä.

Pienryhmätoiminnan esittely suunnataan sidosryhmille. Päivän aika kerrotaan mitä pienryhmätoiminta ProAgriassa tarkoittaa ja miten se toteutetaan. Esittely on luonteeltaan tiedotuksellinen ja markkinointihenkkinen, avaten mahdollisuuksia myydä ohjaajakouluttajien osaamista myös ProAgrian ulkopuolelle.

Lisäksi ohjaajakouluttajilta on ostettavissa yksilöllistä ohjausta tuntihinnalla. Tätä voidaan hyödyntää esimerkiksi tietyn pienryhmäohjaajien vertaistukiryhmän sparraukseen.

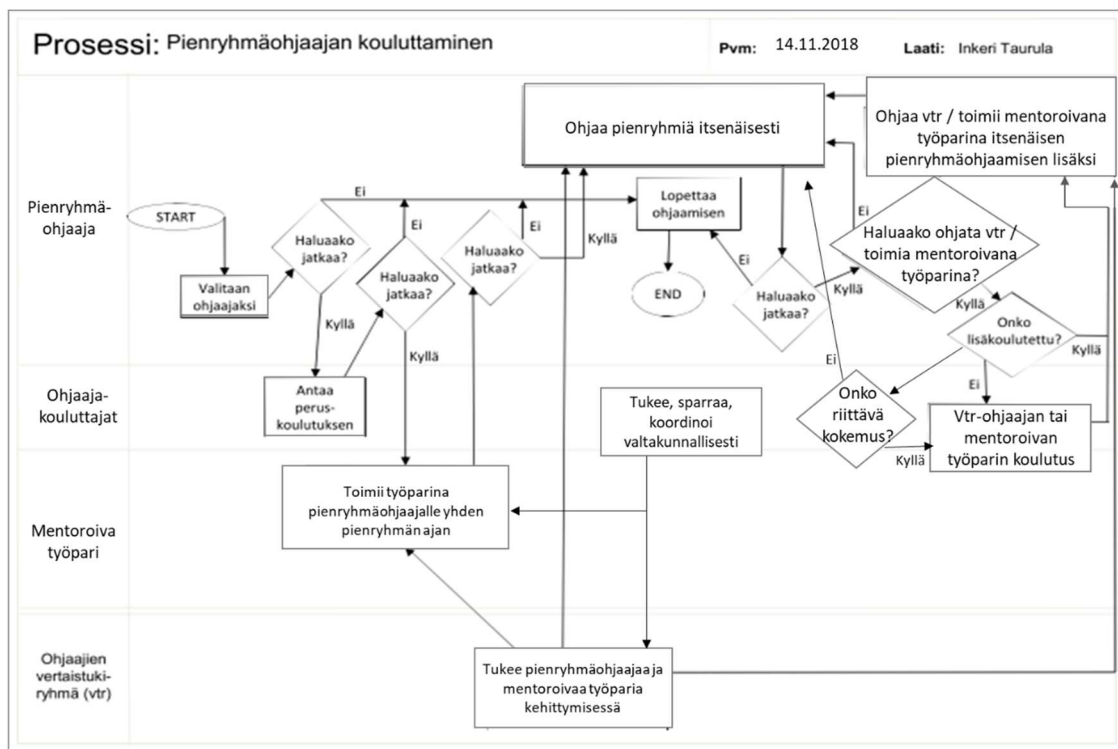
ProAgrian ohjaajakouluttajien vastuulla on koulutustyön lisäksi pienryhmätoiminnan valtakunnallinen koordinointi, seuranta ja kehittäminen. He tarkkailevat muiden muassa pienryhmäohjauksen tasalaatuisuutta ja maantieteellistä jakautumista asiakasyksynnän mukaan. Ohjaajakouluttajien toiminta on alisteista ProAgrian strategialle. ProAgrian johto sitoutuu mahdollistamaan ja toteuttamaan pienryhmätoimintaa yhteisesti sovitun mallin mukaisesti kautta maan.

9.2 Koulutusprosessi

Lähtökohtaisesti koulutettavien ryhmä on tiedollisesti, taidollisesti ja kokemuksiltaan heterogeeninen joukko aikuisia. Kehittämissuunnitelman avulla tuotetaan ProAgria keskuksille pienryhmäohjaamiseen kykeneviä, tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet omaavia asiantuntijoita.

Pienryhmäohjaajan ydinosaamista on pienryhmätoimintana tapahtuvan asiantuntijatyön suunnitteleminen, toteuttaminen ja arviointi sekä itsenäisesti että työryhmän osana. Lisäksi hänen tulee ymmärtää kokemuspienryhmän toiminta-ajatus ja sen pohjana oleva oppimis-, ihmis- ja tietokäsitys. Ohjaajan on hallittava pienryhmän elinkaari ja sen vaiheet, sekä käsitettävä yksittäisen ryhmäläisen oppimisprosessi. Ohjaajalta vaaditaan erinäisten menetelmien käyttötaitoa ja silmää toteutussuunnitelman tilannekohtaiseen soveltamiseen. Hänen on suotavaa kehittää itseohjautuvuuttaan ja kriittistä itsensä arviointia, tavoitteenaan jatkuva ammatillinen kehittyminen.

ProAgrian pienryhmäohjaajien osaamisen kehittäminen toteutetaan kuvan 5 mukaisesti. Ensimmäisenä askelena on henkilön valinta pienryhmäohjaajaksi. Valintaan vaikuttavat uusien ohjaajien tarve, henkilön oma halukkuus sekä persoonan soveltuvuus ohjaustyöhön. Valinnan tekee esimies. Valinnan jälkeen henkilö osallistuu kolmen päivän peruskoulutukseen ja siirtyy varsinaiseen ohjaustyöhön kokeneemman ryhmäohjaajan työparina. Suhde on mentoroiva. Työparityöskentelyä jatkuu yhden pienryhmän ajan, jotta ryhmän elinkaari tulee tutuksi. Yhdellä kokeneella ohjaajalla voi olla mentoroitavana korkeintaan kaksi aloittelevaa pienryhmäohjaajaa kerrallaan.



Kuva 1. Pienryhmäohjaajan osaamisen kehittämisen prosessina.

Ohjatun harjoittelun jälkeen uusi ohjaaja on valmis itsenäiseen työskentelyyn pienryhmien vetäjänä. Hänen tulee kuitenkin osallistua paikallisen ohjaajien vertaistukiryhmän kokoontumisiin usein ja säännöllisesti. Oltuaan tehtävässä riittävän kauan, on hänellä mahdollisuus siirtyä lisäkoulutuksen myötä ohjaajien vertaistukiryhmien vetäjäksi. Tarpeen vertaistukiryhmien vetäjistä koko maan alueella määrittelevät ohjaajakouluttajat yhdessä ProAgrian paikallisjohdon kanssa. Kyseinen kokoonpano myös valitsee toimeen sopivat ohjaajat. Ohjaajakouluttajat vastaavat uusien vertaistukiryhmien vetäjien kouluttamisesta.

Pienryhmäohjaaja voi uusia haasteita kaivatessaan hakeutua mentoroivaksi työpariksi uudelle pienryhmäohjaajalle. Ohjaajakouluttajat määrittävät valtakunnallisen tarpeen ja valitsevat toimeen sopivat kandidaatit yhdessä ProAgrian paikallisjohdon kanssa. Koulutus mentoroivaksi työpariksi kestää yhden päivän. Työtä tehdään oman ohjaustyön ohessa.

Henkilö toimii pienryhmäohjaajana niin kauan kuin haluaa tai siihen on työn puolesta mahdollisuus. Ohjaustyön saa lopettaa milloin tahansa, sillä vastentahtoista ohjaajaa ei voida käyttää asiakastyössä. Koska jokaisen uuden ohjaajan kouluttamiseen käytetään aikaa ja rahaa, toivotaan pienryhmäohjaajien sitoutuvan työhönsä pitkällä aikajännteellä. Sitoutumista tuetaan muiden muassa vertaistukiryhmien tarjoamalla ammatillisella ja sosiaalisella tuella.

Pienryhmäohjaajien koulutukset toteutetaan päiväkoulutuksena. Koulutuksiin tulee osallistua paikan päällä, jotta tulevat ohjaajat voivat kokea ryhmäytymisen samoin kuin

heidän tulevat pienryhmäläisensä. Lisäksi läsnä ollessa saa enemmän irti aitoja pienryhmätilanteita simuloivista keskusteluista ja harjoitteista.

Yksittäiselle ohjaajalle tarjottavat tukipalvelut, kuten yksilöllisen kehityspolun suunnittelu ja työhön sitoutumisen tukeminen, integroidaan ohjaajien vertaistukiryhmän toimintaan.

9.2.1 Peruskoulutus

Pienryhmäohjaajan peruskoulutuksen tavoitteena on antaa ohjaajakokelaille riittävät tiedot ja taidot pienryhmän ohjaamiseen ensin tuetusti ja myöhemmin itsenäisesti. Koulutuksella halutaan tukea yksilöllistä ohjaajaksi kasvua sekä oman ja toisten ohjaajien ammatillisen kehittymisen arviointia. Koulutuksella tavoitellaan lisäksi myönteisen ja innostuneen asenteen luomista.

Peruskoulutus on kolmepäiväinen ja siihen voi osallistua kerralla korkeintaan 15 henkilöä. Koulutuksen sisältö on esitelty kuvassa 6. Koulutuksen kaksi ensimmäistä päivää ovat peräkkäiset, kolmas pidetään viimeistään puolen vuoden kuluttua aloituksesta. Ohjaajakokelas veloitetaan osallistumaan kaikkiin kolmeen koulutuspäivään. Hän saa aloittaa kokeneemman pienryhmäohjaajan työparina osallistuttuaan peruskoulutuksen kahteen ensimmäiseen päivään.

Peruskoulutuspäivän rakenne mukailee asiakaspienryhmien rakennetta. Jokaisella päivällä on selkeä teema, tavoite ja rakenne. Tavoitteen saavuttamista seurataan ja pienryhmäläisiä kannustetaan itseohjautuvuuteen. Koulutuksien teoreettinen osuus on suhteellisen pieni. Oppiminen etenee keskustelujen, pohdintojen ja kokemusten jakamisen kautta. Oleellista on tsemppihengen luominen ryhmässä, sillä ohjaajien toivotaan jatkossa luovan myönteistä tekemisen ilmapiiriä myös omassa ohjaustyössään.

1. päivä	2. päivä	3. päivä
<ul style="list-style-type: none"> - Tutustuminen ja ryhmäytyminen - Pienryhmämallit ja -tyylit - Kokemuspienryhmän perusteet - Ohjaajataidot 	<ul style="list-style-type: none"> - Eri ihmistyypit ja persoonallisuudet ohjaajina - Ryhmän tavoitteiden asettaminen - Ryhmän pitkäjänteinen suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Tapaamiskohtainen suunnittelu - Ohjausmenetelmät

Kuva 2. Pienryhmäohjaajien peruskoulutuksen sisältö.

Ennen ensimmäistä tapaamista ohjaajakouluttaja tekee koulutettaville osaamis- ja kokemustasoa kartoittavan yksilökyselyn internetin välityksellä. Vastaaaja pyydetään lisäksi kertomaan, mitä he toivovat ja odottavat koulutukselta. Tulosten perusteella koulutus voidaan räätälöidä kohderyhmän mukaiseksi.

Ensimmäisenä päivänä luodaan katsaus peruskoulutuskokonaisuuteen. Ohjaajakokelaiden kanssa käydään huolella läpi koulutuksen tavoite ja tarkoitus. Päivän aikana perehdytään ProAgrian kokemuspienryhmätoiminnan periaatteisiin ja ryhmän muodostumisen vaiheisiin, ohjaajakoulutuksen tavoitteeseen, tarkoitukseen ja toteutukseen sekä koulutus- ja kokemuspienryhmien eroavaisuuksiin.

Päivän lopuksi pohditaan pienryhmäohjaajan tehtäviä sekä vaadittavia taitoja. Ohjaajan tehtävistä mainittakoon esimerkiksi ryhmän kokoaminen, toiminnan suunnittelu, kokoontumisten sisällön ja puitteiden valmistelu sekä palautteen kerääminen ja käsittely. Ohjaajan taitoja ovat muiden muassa valmentava ohjaustapa, erilaisten ryhmäläisten tasapuolinen, mutta yksilöllinen kohtelu, kyky soveltaa osaamistaan ja muuttaa valmista ohjelmaa tilanteen niin vaatiessa. Pienryhmäohjaaja tekee työtään koko persoonallaan ja ymmärtää innostuksen vaikutuksen työn onnistumiseen. Pienryhmäohjaaja ohjaa, tukee ja avustaa. Pienryhmäohjaaja tarvitsee työssään pedagogisia, viestinnällisiä ja ongelmanratkaisutaitoja. Hänen toimintaansa ohjaavat ProAgrian arvot.

Ohjaajakokelaille opetetaan ohjaajaroolin asettamat vaatimukset. Tällaisia ovat ohjaajan auktoriteettirooli suhteessa ryhmäläisiin, kyky löytää päivän aiheesta oleellinen ja kyky tunnistaa ja jakaa hiljaista tietoa. Ohjaajan odotetaan tunnistavan ryhmien välisiä erityispiirteitä ja muokkaavan toimintaansa sen mukaisesti. Hän tukee ryhmäläisten keskinäistä suhdetta sekä ryhmän suhdetta ympäröiviin toimijoihin. Kenties yksi haasteellisimmista ajattelutavan uudistuksista on tietynlainen nöyryys ja halu oppia, mukaan lukien rohkeus ohjata pienryhmää, jonka substanssiasiantuntija ei itse ole.

Ensimmäisenä päivänä tavoitellaan luottamuksen syntymistä ja tiimiytymisen käynnistymistä. Ryhmä tulee olemaan yhtenäinen kolmen päivän ajan ja jossain määrin jatkaamaan yhteisiä kokoontumisia vertaistukiryhmässä, joten rentouden ja yhteishengen merkitys on suuri. Yhteisten pelisääntöjen määrittäminen ja niihin sitoutuminen on ryhmän toiminnan kannalta tärkeää. Ryhmäytymiseen käytetään aikaa ja päivän muut toiminnallisuudet suunnitellaan niin, että ne tukevat toisiin tutustumista ja keskinäisen luottamuksen rakentamista.

Toisena koulutuspäivänä ohjaajan roolia peilataan eri ihmistyyppeihin ja persoonallisuuksiin, jotta kokelaat oppisivat löytämään oman yksilöllisen tapansa tehdä työtä. Pienryhmäohjaajat opettelevat ryhmän pitkäjänteistä suunnittelua. Tähän liittyvät muiden muassa tavoitteiden asettaminen sekä ohjattavalle ryhmälle että itselle ohjaajana, sekä toiminnan arviointi.

Toisena koulutuspäivänä annetaan kotitehtävä, joka tulee aloittaa ennen kolmatta tapaamista. Tehtävänä on pitää oppimispäiväkirjaa. Kotitehtävän tarkoitus on paitsi seurata ammatillisen osaamisen kehittymistä, myös opettaa itsereflektointia sekä tavoitteellista itsensä kehittämistä.

Toisen koulutuspäivän päätteeksi ohjaajakouluttaja antaa kokelaille kotiin viemisiksi kirjallista aineistoa, joka mukailee sisällöltään kuluneiden päivien sisältöä. Materiaali on käytännön työn tukena, kun ohjaajakokelaat siirtyvät harjoitteluun.

Toisen ja kolmannen kerran välissä ohjaajakokelaat osallistuvat pienryhmien ohjaukseen kokeneemman ohjaajan mentoroimana. Aiheesta lisää tämän työn kappaleessa 8.2.2.

Kolmannen kerran alussa ryhmä käy kotitehtävää hyödyntäen läpi, mitä on siihen mennessä oppinut pienryhmien ohjaamisesta. Päivän päätteeksi on opetella pienryhmän tapaamiskohtaista suunnittelua. Pienryhmäohjaajat laativat yhdelle kokoontumiskerralle tavoitteen, sisällön, aikataulun ja ohjelman. Ohessa opitaan suunnitelmien dokumentointia.

Kolmantena koulutuspäivänä harjoitellaan ohjausmenetelmiä. Esimerkiksi luvussa 5.4 kuvattuja menetelmiä on haastavaa ja tylsää opettaa teoriana. Niinpä niitä integroidaan runsaasti itse koulutuspäivän toteutukseen, jotta pienryhmäohjaajat oppisivat niitä ikään kuin varsinaisen koulutussisällön sivutuotteena. Menetelmiä harjoitellaan lisäksi ohjaamalla muita koulutettavia pienissä ryhmissä.

Kolmannen päivän lopussa ohjaajakouluttaja teettää kokelaille itsearvion sekä palautekyselyn. Itsearvion tarkoituksena on kehittää vastaajan itsereflektiota, asettaa oppimisprosessille mittauspiste ja kuvata kouluttajalle ryhmän osaamistasoa. Itsearviointilomakkeet ovat oleellinen yksilöllisen kehittymisen dokumentointimuoto ja niitä täytetään ohjaajien vertaistukiryhmissä aika ajoin.

Palautekysely voidaan kerätä paperilla tai sähköisesti, mutta vastaaminen suoritetaan koulutustapahtuman yhteydessä. Näin varmistetaan suuri vastausprosentti. Palautekyselyn tarkoitus on kuvata koulutuksen onnistumista, arvioida sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä auttaa parantamaan sitä. Palaute kaikista pienryhmäohjaajakoulutuksista kerätään valtakunnallisesti ohjaajakouluttajien käsiteltäväksi.

Tärkeä osa ohjaajaksi kasvamista on kokemusten jakaminen ja yhteisöllinen tapa käsitellä uusia asioita. Koulutetut ja koulutuksessa olevat pienryhmäohjaajat muodostavat vertaisverkoston, joka toimii tukena, apuna ja osaamisen kehittämisen alustana. Verkoston toiminta noudattaa niitä pienryhmätoiminnan toimintamalleja, joiden mukaan asiakaspienryhmätkin ohjataan. Yhdessä kasvamisen tukee yksittäisen asiantuntijan ohjaajataitojen ja -identiteetin kasvua ja palvelee koko ProAgrian osaamisen kehittymistä.

9.2.2 Harjoittelu mentoroivan työparin kanssa

Ohjaajakokelaan ensikosketus pienryhmäohjaamiseen tapahtuu mentoroivan työparin kanssa. Työparityöskentely kestää yhden pienryhmän ajan, käytännössä noin 6-12 kuukautta. Toimintatapa mukailee työparityöskentelyä mentorointimaisella lisällä. Sen lisäksi, että mentori opastaa kokelasta työssä ja antaa tälle omia vastuutehtäviä yhteisesti ohjattavan pienryhmän toteutukseen liittyen, ottaa mentori henkilökohtaista vastuuta ohjaajakokelaan ammatillisesta kehittymisestä. Mentorointiin kuuluu kehittämissuunnitelma ja säännölliset, vähintään kerran kuukaudessa pidettävät, mentorointikeskustelut, joilla edistetään tietojen, taitojen ja elämäkokemuksen siirtymistä.

Työparityöskentely on moniulotteista oppimista ja tiedon jakamista. Ohjaajakokelas oppii mentorilta esimerkin, keskustelun ja yhteisen tekemisen kautta. Oppiminen tapahtuu kuitenkin myös hankalammin tiedostettavalla tasolla, kun hiljainen tieto, asenteet ja arvot siirtyvät ammattilaiselta toiselle.

Työparit nimetään ennen sen pienryhmän käynnistymistä, jota ohjaajakokelas mentorinsa kanssa ohjaa. Näin ollen hänellä on mahdollisuus osallistua pienryhmäprosessiin kokonaisuudessaan, aina suunnittelusta ja ryhmän kokoamisesta alkaen. Työparityöskentely ja mentorointisuhde päättyvät, kun pienryhmä on päättynyt ja siihen liittyvät hallinnolliset toimet on saatettu päätökseen.

Mentoreina toimivat kokeneet pienryhmäohjaajat valitaan lähiesimiesten ja ProAgrian ohjaajakouluttajien toimesta. Valitut käyvät yhden päivän koulutuksen ennen työn aloittamista. Koulutuksen tarkoitus on antaa perusevää mentorihenkisen ohjaustyön tekemiseen. Aiheita ovat muiden muassa mitä on mentorointi, hiljaisen tiedon siirtäminen, mentorin tehtävät ja vastuut, mentorin työnvälineet ja onnistuneen mentorointiprosessin vaiheet ja tulokset. Koulutuksen tavoitteena on lisätä mentorien osaamista niin, että he kykenevät ohjaamaan uuden pienryhmäohjaajan kehitystä ProAgrian strategian mukaisesti oikeaan suuntaan. Mentorit voivat ongelmatilanteissa ja oman osaamisensa tueksi kääntyä oman keskuksensa vertaistukiryhmän tai valtakunnallisten ohjaajakouluttajien puoleen.

9.2.3 Koulutus vertaistukiryhmän ohjaajille

Peruskoulutetuille pienryhmäohjaajille perustetaan oma vertaistukiryhmä. Vertaistukiryhmä kokoaa yhteen maantieteellisesti samana alueen ohjaajat. Jotta kokoontumisista ja vertaisverkostosta saatava hyöty olisi maksimaalinen, on ryhmien vetäjien oltava koulutettuja ja vertaistukiryhmän toiminnan suunnitelmallista ja tavoitteellista.

Vertaistukiryhmää vetää kokenut pienryhmäohjaaja, joka on saanut kahden päivän lisäkoulutuksen. Koulutuksen sisältö esitellään kuvassa 7. Lisäkoulutuksesta vastaavat ProAgrian ohjaajakouluttajat. Koulutus antaa valmiudet ohjata asiantuntijoiden vertaistukiryhmää, joka pyrkii itseohjautuvuuteen, koostuu eri osaamistason pienryhmäohjaajista ja jonka yksi tehtävä on ohjaajien työssäjaksamisen edistäminen.

1. päivä	2. päivä
<ul style="list-style-type: none"> - Vertaistukiryhmän tavoite, tarkoitus ja toiminta - Valmentavan ohjaustyön perusteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Itseohjautuva ryhmä - Työssäjaksamisen tukeminen - Vertaistukiryhmäohjaajien verkosto

Kuva 3. Pienryhmäohjaajien vertaistukiryhmän ohjaajien koulutusohjelma.

Koulutuksen ensimmäisenä päivänä opitaan vertaistukiryhmän toiminnan tavoite ja tarkoitus. Tämä on tärkeää, jotta ohjaajat sisäistävät, mikä teidän työnsä pohjimmallinen tarkoitus on. Lisäksi tutustutaan vertaistukiryhmätoimintaan yleisesti sekä pienryhmäohjaamisen kontekstissa.

Koska pienryhmäohjaajista koostuvan kokemuspienryhmän ohjaaminen on erilaista kuin asiakaspienryhmän, tulee koulutettavien lähestyä ohjaustyötä valmentavan oteen kautta. Valmentava ote on keino edistää ryhmän itseohjautuvuutta. Toinen koulutuspäivä käynnistyykin itseohjautuvuudella. Sen lisäksi, että vertaistukiryhmän ohjaajan tulisi edistää ohjaajaryhmän proaktiivista omatoimisuutta, tulisi yksittäisten pienryhmäohjaajien kehittää piirrettä omassa työssään asiakaspienryhmissä.

Toinen koulutuspäivä jatkuu osaajaverkostossa toimimisen ja kollektiivisen tiedon lisäämisen sekä jakamisen teemoilla. Lopussa tarkastellaan vertaistukiryhmätoimintaa työssäjaksamista edistävänä toimintana. Työhyvinvoinnin näkökulmasta pyritään vaikuttamaan myönteiseen asenne- ja työskentelykulttuuriin, osaamisen kehittämiseen ja vertaistukeen ammatillisissa asioissa.

Koulutuksen lopussa ohjaajakouluttaja kerää osallistujilta kirjallisen palautteen. Palautteen tarkoitus on kuvata koulutuksen onnistumista sekä auttaa parantamaan ohjaajakoulutusta. Palaute käsitellään ProAgrian ohjaajakouluttajien kesken.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön lopputuloksena syntyi pienryhmätoiminnan osaamisen kehittämissuunnitelma prosessikuvauksineen. Prosessin toimija on yksittäinen pienryhmäohjaaja ja näkökulmana on hänen osaamisensa kehittäminen pienryhmätoiminnan kontekstissa. Kehittämissuunnitelma mukailee Littlen (1999, 142) mallia kurssimaisesta osaamisen kehittämisestä. Ensin pureudutaan oppimiskäsityksen filosofiaan ja koulutuksen periaatteisiin. Sitten tarkastellaan pienryhmäoppimista prosessina ja käytännön toimina. Tämän jälkeen harjoitellaan opittuja taitoja soveltaen, palautetta saaden ja antaen. Lopulta, ohjatussa harjoittelussa, päästään kokeilemaan taitoja aidossa tilanteessa turvalisessä ympäristössä.

Tässä kehittämistyössä esitettyä pienryhmäohjaajien peruskoulutussuunnitelmaa kehitettiin ProAgria Kainuun MaiNuLi-hankkeessa. Kainuulaisille pienryhmäohjaajille järjestettiin puolenpäivän koulutus kolmena päivänä syksyn 2018 ja alkutalven 2019 aikana. Koulutuksen sisältö oli tässä kehittämistyössä esitellyn mukainen. Kokemus vahvisti käsitystä kehittämissuunnitelman pätevyydestä.

Vaikka pienryhmäohjaamisen kokonaistilanne ei ole merkittävästi muuttunut ProAgriassa muutamassa vuodessa, on asioita viety eteenpäin. Vuonna 2018 tarjottiin valtakunnallisesti koulutusta johtamisteemaisten pienryhmien ohjaajille. Samana vuonna Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan ja Kainuun alueella on aloitettu keskustelu pienryhmätoiminnan yhtenäistämistä kaikkien kolmen maakunnan alueella.

10.1 Kehittämistyön luotettavuuden tarkastelu

On todennäköistä, että tämän kehittämistyön tekijän oma tausta on heikentänyt työn objektiivisuutta. On mahdollista, että haastatteluissa haastatteliija yritti liikaa asettua vastaajan asemaan ja ymmärtää hänen näkökulmaansa. Haastattelijan omien näkökulmien liiallinen vaikutus on voinut vääristää haastatteluiden analysointia. Pienryhmäohjaamisen ummikko olisi mahdollisesti valinnut teoreettisen aineiston ja haastateltavien joukon toisin.

Kehittämistyön haastattelujen antia rajoitti se, että haastateltavia oli vähän. Syynä oli, että vain yksi ProAgriassa pienryhmäohjaajakouluttajista on tehnyt työtä enemmän kuin satunnaisesti. Kokeneiden pienryhmäohjaajiaakaan ei ole kuin muutamia. Sen sijaan asiakasnäkökulmaa olisi voinut kartoittaa laajemmin.

Tämä kehittämistyö yhdistää monialaista tutkittua tietoa ja hyväksi todettuja käytänteitä. Se on pätevä ja ajan mukainen osaamisen kehittämisen suunnitelma. Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa liiketoiminnan kehittämistä.

LÄHTEET

Alanko-Turunen, M. & Öystilä, S. (2004). PBL-tutor tutoriaaliryhmän prosessien ohjaajana. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Ohjaustyön välineet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 104–124.

Arvaja M. & Mäkitalo-Siegl K. (2006). Yhteisöllisen oppimisen kognitiiviset, sosiaaliset ja kontekstuaaliset tekijät: verkkovuorovaikutuksen näkökulma. Teoksessa S. Järvelä, P. Häkkinen & E. Lehtinen (toim.) *Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö*. Helsinki: WSOY, 125–146.

Blomberg, S., Komulainen, J., Lange, K., Lapinoja, K-P., Patrikainen, R., Rohiola, U., Sahi, S. & Turunen, T. (2009). *Opettajuuteen ohjaaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Boud D. & Feletti G. (1999). *Ongelmalähtöinen oppiminen. Uusi tapa oppia*. Helsinki: Terra Cognita.

Cantell, H. & Kallioniemi, A. (2016). Kansankynttilä keinulaudalla. Miten tulevaisuudessa opitaan ja opetetaan. Jyväskylä: PS-kustannus.

Clarke, J. (2002). Palapeli. Teoksessa P. Sahlberg & S. Sharan (toim.) *Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja*. Helsinki: WSOY, 83–100.

Engel, C. (1999). Ei vain menetelmä vaan oppimistapa. Teoksessa D. Boud & G. Feletti (toim.) *Ongelmalähtöinen oppiminen. Uusi tapa oppia*. Helsinki: Terra Cognita, 33–43.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1991). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyyryläinen, A. (2004). Pedagoginen draama ammatillisessa opetuksessa. Oppimisen, ohjauksen ja draaman yhteyttä etsimässä. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Ohjaustyön välineet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 62–78.

Härkönen, P. (2003). Opettajatuutorin käsikirja. Tuutori-, alumpi- ja mentoritoiminta Turun ammattikorkeakoulussa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Hätönen, H. (2001). Eläköön opetussuunnitelma. Opas ammatillisille oppilaitoksille. Helsinki: Oy Edita Ab.

Johnson, D. & Johnson, R. (2002). Yhdessä oppiminen. Teoksessa P. Sahlberg & S. Sharan (toim.) *Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja*. Helsinki: WSOY, 101–118.

Jokelainen, T. (2017). Henkilökohtainen tiedoksianto.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

JYU. (2018). Critical Incidents. Haettu 28.8.2018 osoitteesta <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/kp/ci/introduction.shtml>

Kagan, S. & Kagan, M. (2002). Rakenteellinen lähestymistapa. Teoksessa P. Sahlberg & S. Sharan (toim.) *Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja*. Helsinki: WSOY, 24–47.

Kaikkonen, P. (1999). Itsenäinen ja sosiaalinen oppilas: oppiminen ja opettajan merkitys oppilaiden arvioimina. Teoksessa P. Kaikkonen & V. Kohonen (toim.) *Elävä opetus-suunnitelma 3*. Tampere: Tampereen yliopisto, 81–103.

Kivi, T. (2000). *Oppimisen taidot*. Helsinki: Opetushallitus.

Kohonen, V. (2002). Yhteistoiminnallisuus oppimiskulttuurin muutoksessa. Teoksessa P. Sahlberg & S. Sharan (toim.) *Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja*. Helsinki: WSOY, 348–366.

Komulainen, J. (2010). Ohjattu harjoittelu luokanopettajaopiskelijoiden ammatillisen kehittymisen tukena. Oulu: Oulun yliopisto.

Korhonen, V. (2005). Työn ja oppimisen verkostot. Näkökulmia sosiaalisen pääoman kehkeytymiseen. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampere University Press, 201-222. Haettu 20.1.2018 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201309101348>

Kynnäräinen, K. (1999). Ryhmätutkimus yhteistoiminnallisen oppimisen työtapana: Kokemuksia oppilaiden työskentelystä ja opettajan kasvusta OK-projektissa. Teoksessa P. Kaikkonen & V. Kohonen (toim.) *Elävä opetus-suunnitelma 2*. Tampere: Tampereen yliopisto, 59–71.

LEAPS-projekti (2019). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja*. Haettu 13.1.2019 osoitteesta http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=7

Leppilampi, A. (2002). Yhteistoiminnallinen oppiminen aikuiskoulutuksessa. Teoksessa P. Sahlberg & S. Sharan (toim.) *Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja*. Helsinki: WSOY, 286–307.

Lindberg, J. (1998). *Oppimaan oppiminen. Opas oppimistaitojen kehittämiseen*. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Little, S. (1999). Korkeakouluopettajien johdattaminen ongelmalähtöiseen opetukseen. Teoksessa D. Boud & G. Feletti (toim.) *Ongelmalähtöinen oppiminen. Uusi tapa oppia*. Helsinki: Terra Cognita, 141–148.

Nummenmaa A., Kaksonen H., Karila K. & Viittala K. (2002). Koulutuksen ja työelämän kohtaamisia. Teoksessa A. Nummenmaa & J. Virtanen (toim.) *Ongelmasta oivallukseen. Ongelmaperustainen opetussuunnitelma*. Tampere: Tampereen yliopisto, 89–108.

ProAgria (2017). ProAgria Keskusten Liitto Vuosikertomus 2017. Haettu 31.1.2019 osoitteesta <https://www.proagria.fi/www/nettilehdet/vuosikertomukset/2017/#/article/6/page/1-1>

ProAgria (2016). Järjestön kotisivut. Haettu 11.12.2016 osoitteesta <https://proagria.fi/etusivu>

ProAgria Kainuu (2016a). Toimintasuunnitelma 2016. Haettu 11.12.2016 osoitteesta https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/toimintasuunnitelma_2016.pdf

ProAgria Kainuu (2016b). MaiNuLi (maito, nurmi, nauta). Haettu 11.12.2016 osoitteesta <https://kainuu.proagria.fi/hankkeet/mainuli>

Rauste-von Wright, M. (1997). Opettaja tienhaarassa. Konstruktivismi käytännössä. Helsinki: WSOY.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. (2003). *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WSOY.

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. (2014). *Jokainen tarvitsee mentorin*. Helsinki: Kauppakamari.

Ross, B. (1999). Kohti ongelmalähtöisten opetussuunnitelmien kehystä. Teoksessa D. Boud & G. Feletti (toim.) *Ongelmalähtöinen oppiminen. Uusi tapa oppia*. Helsinki: Terra Cognita, 44–52.

Rouvinen-Wilnius, P. (2008). *Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana*. Helsinki: Terveyden edistämisen keskus.

Ruponen R., Nummenmaa A. & Koivuluhta M. (2000). Ryhmäohjaus muutoksen mahdollisuuden maisemana. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 162–188.

Sahlberg, P. & Sharan, S. (2002). *Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja*. Helsinki: WSOY.

Slavin, R. (2002). Tiimioppiminen ryhmässä. Teoksessa P. Sahlberg & S. Sharan (toim.) *Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja*. Helsinki: WSOY, 48–65.

Tieteen termipankki. (2019). Haettu 17.6.2019 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:pedagogiikka>

Tilastokeskus. (2018). Maatilojen lukumäärä jatkanut laskuaan. Haettu 28.8.2018 osoitteesta https://www.stat.fi/til/mmtal/2016/mmtal_2016_2018-03-21_tie_001.fi.html

Toivonen, V-M. & Asikainen R. (2000). Osaamisen ohjaajana. NLP ja inhimillisen taidon mallittaminen. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammatina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 106–136.

Tynjälä, P. (1999). Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentuminen koulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Helsinki: WSOY, 160–179.

Töytäri-Nyrhinen, A. (2009). Suunnannäyttäjiä. Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Haettu 20.1.2018 osoitteesta <http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/suunnannayttajia.pdf#page=57>

Volanen, M. (2003). Taito-oppi haastaa tieto-opin. Teoksessa H. Kotila (toim.) *Ammattikorkeakoulupedagogiikka*. Helsinki: Edita Prima Oy, 36–41.

Vuorinen, I. (1998). *Tuhat tapaa opettaa*. Tampere: Resurssi.

HAASTATTELUKYSYMYKSET PROAGRIAN OHJAAJAKOULUTTAJALLE

Oppiminen

1. Mikä on pienryhmätoiminnalle oppimisen kannalta tunnusomaista?
2. Onko jokin yksittäinen asia ollut koulutettavillesi vaikea oppia tai ymmärtää? Mikä?

Ryhmänohjaajan ominaisuudet

3. Kuvaile hyvän pienryhmäohjaajan ominaisuuksia.
4. Mitä nämä vaativat ohjaajakouluttajalta?
5. Kuinka olet huomioinut vaatimukset omassa työssäsi?

Ohjaajataitojen kouluttaminen

6. Kerro omasta ohjaajakouluttajataustastasi. Kuinka kauan olet sitä tehnyt, kuinka monta erää kouluttanut, millaisia koulutuksia pitänyt jne.
7. Miten suhtaudut ohjaajien kouluttamiseen? Miltä se tuntuu? Mitä ajattelet työstä?
8. Onko ohjaamistyösi, -tyylisi, -tapasi muuttunut ajan saatossa? Miten?

Suunnittelu

9. Millaiset periaatteet tai reunaehdot koulutuksen toteutukselle ja suunnittelulle on annettu?
10. Mikä on koulutuksen tarkoitus?
11. Mitkä ovat koulutuksen tavoitteet määrällisesti ja laadullisesti? Tai onko niitä määritetty?
12. Kuinka tavoitteet asetetaan, miten niitä seurataan ja kuinka ne on käytännössä saavutettu?
13. Onko sinulla koulutussuunnitelma? Millainen?
14. Millaiset ovat toteuttamasi ohjaajakoulutuksen vaiheet?
15. Mitkä ovat eri vaiheiden sisällöt ja osaamistavoitteet?
16. Onko koulutettavilla pienryhmäohjaajilla mahdollisuus hyväksilukea aiempaa osaamistaan? Täten esimerkiksi ryhtyä pienryhmäohjaajaksi ilman koulutusta.
17. Tarjotaanko koulutettaville pienryhmäohjaajalle tukipalveluita? Tällaisia ovat esimerkiksi tuki koulutuspolun suunnittelussa, sen seuraamisessa sekä koulutukseen sitoutumisessa.

Toteutus

18. Tarkastele toteuttamaasi ohjaajakoulutusta vaihe vaiheelta.
19. Millaista koulutusmateriaalia ja menetelmiä käytät eri vaiheissa?
20. Kuinka oppimisen arviointi toteutetaan?
21. Kuinka päädyit toteuttamaan koulutuksen edellä kuvailluin tavoin ja menetelmin?

Toiminnan kehittäminen

22. Onko koulutussuunnitelmasi ohjaussuunnitelmasi ja siihen liittyvä muu aineisto dokumentoitu? Jos on, millä lailla? Jos ei, miksi ei?

23. Kuinka kehität itseäsi ohjaajakouluttajana?
24. Kuinka haluaisit kehittää itseäsi ohjaajakouluttajana?
25. Mitä ajattelet siitä, että ProAgriassa olisi kokemuspienryhmä ohjaajakouluttajille? Ja heille oma kouluttaja. Eli pienryhmätoiminnan ns. seuraavan tason kehittäminen.
26. Miten ProAgrian pienryhmäohjaajien koulutus tulisi toteuttaa? Kuinka sitä tulisi kehittää nykyisestä?

Liite 2

HAASTATTELUKYSYMYKSEN PROAGRIAN PIENRYHMÄOHJAAJALLE

Oppiminen

1. Mikä on pienryhmätoiminnalle oppimisen kannalta tunnusomaista?
2. Onko jokin yksittäinen asia ollut pienryhmäläisille vaikea oppia tai ymmärtää? Mikä?

Ryhmänohjaajan ominaisuudet

3. Kuvaile hyvän pienryhmäohjaajan ominaisuuksia.
4. Kuinka olet huomioinut vaatimukset omassa työssäsi?

Ohjaajataitojen kouluttaminen

5. Kerro omasta pienryhmäohjaajataustastasi. Kuinka kauan olet sitä tehnyt, kuinka monta pienryhmää olet ohjannut jne.
6. Miten suhtaudut pienryhmäohjaamiseen? Miltä se tuntuu? Mitä ajattelet työstä?
7. Onko ohjaamistyyliä tai -tapasi muuttunut ajan saatossa? Miten?

Suunnittelu

8. Millaiset periaatteet tai reunaehdot pienryhmän toteutukselle ja suunnittelulle on annettu?
9. Mitkä ovat pienryhmän tavoitteet määrällisesti ja laadullisesti? Tai onko niitä määritetty?
10. Kuinka tavoitteet asetetaan, miten niitä seurataan ja kuinka ne on käytännössä saavutettu?
11. Onko sinulla pienryhmäsuunnitelma? Millainen?

Toteutus

12. Millaista pienryhmämateriaalia ja menetelmiä käytät?
13. Kuinka oppimisen arviointi toteutetaan?
14. Kuinka päädyit toteuttamaan pienryhmän edellä kuvailluin tavoin ja menetelmin?

Toiminnan kehittäminen

15. Onko pienryhmän ohjaussuunnitelmasi ja siihen liittyvä muu aineisto dokumentoitu? Jos on, millä lailla? Jos ei, miksi ei?
16. Kuinka kehität itseäsi pienryhmäohjaajana?
17. Kuinka haluaisit kehittää itseäsi pienryhmäohjaajana?
18. Mitä ajattelet siitä, että ProAgriassa olisi kokemuspienryhmä ohjaajakouluttajille? Ja heille oma kouluttaja. Eli pienryhmätoiminnan ns. seuraavan tason kehittäminen.
19. Miten ProAgrian pienryhmäohjaajien koulutus tulisi toteuttaa? Kuinka sitä tulisi kehittää nykyisestä?

HAASTATTELUKYSYMYKSET PIENRYHMÄLÄINEN

Taustaa

1. Kuinka moneen pienryhmään olet osallistunut?

Oppiminen

2. Mikä on pienryhmässä oppimiselle tunnusomaista?
3. Onko jokin yksittäinen asia ollut vaikea oppia tai ymmärtää?

Ryhmänohjaajan ominaisuudet

4. Kuvaile hyvän pienryhmäohjaajan ominaisuuksia.
5. Vertaile omien pienryhmäohjaajiesi ominaisuuksia tavoiteominaisuuksiin.

Suunnittelu

6. Koetko, että osallistumillasi pienryhmillä on ollut määrällisiä tai laadullisia tavoitteita? Jos on, millaisia?

Toteutus

7. Millaista pienryhmämateriaalia ja menetelmiä osallistumissasi pienryhmissä on käytetty?
8. Kuinka oppimisen arviointi on toteutettu?

Toiminnan kehittäminen

9. Kuinka ProAgrian pienryhmäohjaajien osaamista tulisi kehittää?