

PROJEKTIMUOTOINEN TYÖSSÄOPPIMISEN KEHITTÄMINEN

Helena Kallio-Lahtinen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





| | | |
|--|----------------------------------|---|
| Tekijä(t) KALLIO-LAHTINEN, Helena | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 10.12.2012 |
| | Sivumäärä 79 sivua | Julkaisun kieli Suomi |
| | Luottamuksellisuus () saakka | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi PROJEKTIMUOTOINEN TYÖSSÄOPPIMISEN KEHITTÄMINEN | | |
| Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk | | |
| Työn ohjaaja(t) TUNKKARI-ESKELINEN, Minna | | |
| Toimeksiantaja(t) Tampereen ammattiopisto | | |
| Tiivistelmä Oppilaitoksissa työssäoppimista kehitetään useiden toimijoiden voimin. Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä keinoja projektitoiminnan tehokkaaseen hyödyntämiseen ja kohdentamiseen työssäoppimisen eri toimijoiden työn tukemiseksi ja yhdistämiseksi. Aihetta tarkasteltiin sekä oppilaitoksen kehittämistyön että työssäoppimisen kehittämisen näkökulmasta. Teemahaastattelututkimuksena tehdyssä empiirisessä osuudessa selvitettiin, kuinka Tampereen ammattiopistossa (TAO) ja vuodenvaihteessa 2013 aloittavan Tampereen seudun ammattiopiston (Tredu) suunnittelussa suhtaudutaan projektikehittämistyöhön ja miten työssäoppiminen on tarkoituksenmukaista organisoida. Tutkimuksen empiirinen aineisto käsitti kuusi henkilöhaastattelua ja viiden henkilön ryhmähaastattelun. Haastateltaviksi valittiin henkilöt, joiden toimenkuvaan aihepiiri kuuluu ja joilla on kokemusta, tietoa ja vaikuttamismahdollisuuksia asiassa. Tuloksena on malli työssäoppimisen kehittämisen kokonaisuudesta ja sijoittamisesta oppilaitosorganisaatioon. Oppilaitoksen työssäoppimisen kehittäminen kannattaa alistaa yhden koulutusaloittajan alaisuuteen. Projekteja hallitaan oppilaitoksen strategiasta johdettujen salkkujen avulla. Salkkutoiminnan projektihallinnallinen rooli kannattaa laajentaa projektien yhteistyöfoorumiksi. Toimintamalli pitää tehdä näkyväksi ja ottaa monipuolisesti käyttöön. Työssäoppimisprojektilähtöisen omistajaksi sopii työssäoppimiskoordinaattori. Projektipäälliköiden asema ja rooli on selkeästi määriteltävä, ja heille on järjestettävä riittävä tuki. Tulokset ovat hyödynnettävissä kaikilla aloilla, myös valtakunnallisesti. Niitä voidaan käyttää oppilaitosyhdistymisen valmistelutyössä, suunnitellessa uudistuvan oppilaitoksen projektitoimintaa ja työssäoppimisen kehittämistä. | | |
| Avainsanat (asiasanat) Kehittäminen, projektitoiminta, työssäoppiminen | | |
| Muut tiedot | | |



| | | |
|---|--|--|
| Author(s) KALLIO-LAHTINEN, Helena | Type of publication Master's Thesis | Date 10.12.2012 |
| | Pages 79 | Language Finnish |
| | Confidential <input type="checkbox"/> Until | Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/> |
| Title PROJECT-BASED DEVELOPMENT OF ON-THE-JOB LEARNING | | |
| Degree Programme Master's Degree Programme of Hospitality Management | | |
| Tutor(s) TUNKKARI-ESKELINEN, Minna | | |
| Assigned by Tampere College | | |
| Abstract <p>On-the-job learning is developed in Finnish Educational Institutions by various actors. In the thesis the aim was to find out new ideas on how to use project work methods as an efficient tool to support all actors developing on-the-job learning. This subject was examined from the perspectives of educational development in the institutions, as well as from the perspective of the development of on-the-job learning.</p> <p>The empirical part of the study was carried out by interviewing staff members of Tampere College and Pirkanmaa Educational Consortium. These two institutions are going to merge in the beginning of January in 2013. The main target of the interviews was to find out how to functionally organize management and development of on-the-job learning. The empirical data consisted of six individual interviews and a five-person group interview. The interviewees were experts responsible for project development and management in their institutions.</p> <p>The result of the thesis is a model on how to organize on-the-job learning in Finnish school organizations. As a conclusion, it is recommended that development of on-the-job learning should be organized under one manager, the one responsible for the education.</p> <p>All projects of the institution should be collected in thematic portfolios. For example, the portfolio including on-the-job learning projects of the institution should be managed by the on-the-job learning coordinator. It is also important to clearly define the position and the responsibilities of the project managers in the institution organization.</p> | | |
| Keywords development, project work, on-the-job learning | | |
| Miscellaneous | | |

ESIPUHE

Tämä opinnäytetyö on omistettu Topias-projektin tekijöille ja taustavaikuttajille. Poh-
tiessani aihetta olin Topias-projektin projektipäällikkö ja työssäoppimisen kehittämi-
nen oli lähellä sydäntäni. Topias oli suurin oppilaitoksemme hallinnoima projekti.
Opimme paljon sitä tehdessämme, saimme myös paljon aikaan. Meillä oli upea kehittä-
misinnostunut ja yhteistyökykyinen tiimi. Samaan aikaan oppilaitoksemme kehitti
ja organisoi projektitoimintansa ja Topias toimi pilottina. Nyt oppilaitoksemme elää
suuren muutoksen aikaa. Toivon opinnäytetyöstäni olevan apua suunniteltaessa
työssäoppimisen organisoimista Tredun uudessa organisaatiossa.

Kiitän lämpimästi kaikkia Teitä, jotka olette edesauttaneet tämän opinnäytetyön te-
kemisessä. Teitä, jotka suostuitte haastateltavikseni, ohjaajaani yliopettaja Minna
Tunkkari-Eskelistä, toimeksiantajan edustajia kehityspäällikkö Hannu Salakaria ja
hankekoordinaattori Anne Nousiaista. Eriyisen lämpimät kiitokset läheisilleni saa-
mastani tuesta, avusta ja ymmärryksestä.

Tampereella 9.11.2012

Helena Kallio-Lahtinen

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 3 |
| 2 | TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TUTKIMUKSEN TAUSTAT | 4 |
| 3 | PROJEKTI KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ | 8 |
| 3.1 | Kehittäminen | 8 |
| 3.2 | Ohjelmallisuus ja osallistaminen | 14 |
| 3.3 | Projekti ja projektitoiminta | 19 |
| 3.4 | Projektin suhde organisaation perustoimintaan | 28 |
| 3.5 | Projektitoimiston palvelut | 33 |
| 4 | TYÖSSÄOPPIMINEN PROJEKTIKEHITTÄMISEN KOHTEENA..... | 35 |
| 4.1 | Työssäoppiminen | 35 |
| 4.2 | Työssäoppimisprojektit | 40 |
| 4.3 | TAOn työssäoppiminen ja työssäoppimisprojektit..... | 43 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 49 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta | 49 |
| 5.2 | Luotettavuus- ja eettisyys..... | 53 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 55 |
| 6.1 | Projektit kehittämistoiminnan kokonaisuudessa..... | 55 |
| 6.2 | Projektitoiminnan suunnitelmallisuuden lisääminen | 56 |
| 6.3 | Projektilaskutoiminnan kehittäminen | 57 |
| 6.4 | Projektien vaikuttavuus ja tulosten pysyvyys | 59 |
| 6.5 | Organisaatorakenteen ja –kulttuurin vaikutus työssäoppimisen kehittämistyössä | 60 |
| 7 | POHDINTA..... | 63 |
| | LÄHTEET | 68 |
| | LIITTEET | 74 |
| | Liite 1. Toisen asteen koulutuksen projektilaskut | 74 |
| | Liite 2. Projektien hallintaprosessi | 75 |
| | Liite 3. Työssäoppimisprosessi | 76 |
| | Liite 4. Haastattelukysymykset | 77 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| KUVIO 1. Työssäoppimisen kehittämistahot Tampereen ammattiopistossa | 7 |
| KUVIO 2. Kehittämisen tavoitetasot | 16 |
| KUVIO 3. Perusorganisaatio ja projektitoiminta | 21 |
| KUVIO 4. Tampereen ammattiopiston prosessikartta | 32 |
| KUVIO 5. TAO:n työssäoppimisorganisaatio ja Topirikka-portaalin organisaatio..... | 44 |
| KUVIO 6. Työssäoppiminen ja näytöt opiskelijahallintaohjelmassa | 45 |
| KUVIO 7. Työssäoppimisen kehittämistahot oppilaitoksessa | 64 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| TAULUKKO 1. Projektiformaatin ja kehittämistoiminnan piirteitä | 10 |
| TAULUKKO 2. Opinnäytetyön kokonaisuus | 50 |

1 JOHDANTO

Projektikehittäminen on keskeinen kehittämismenetelmä oppilaitoksissa. Opinnäytetyössä selvitettiin projektimuotoisen kehittämisen soveltuvuutta oppilaitoksen työssäoppimisen kehittämismenetelmäksi. Työn toimeksiantajana oli Tampereen ammattiopisto. Oppilaitoksessa tehdään työssäoppimisen kehittämistyötä, ja siihen osallistuvat monet eri tahot. Työssäoppimisprojekteista suuri osa on tehty yhteisprojekteina seudun muiden oppilaitosten kanssa, osin verkostoituneena valtakunnallisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä keinoja projektien nykyistä tehokkaampaan hyödyntämiseen ja kohdentamiseen työssäoppimisen monien toimijoiden työn tukemiseksi ja yhdistämiseksi.

Opinnäytetyön näkökulmana on työssäoppimisen kehittäminen tulevaisuudessa. Työn ajankohtaisuus perustuu siihen, että Tampereen toisen asteen koulutus on voimakkaassa muutostilassa yhdistyessään 1.1.2013 Pirkanmaan koulutus konsernikuntayhtymän (Pirko) kanssa. Opinnäytetyö on rajattu työssäoppimisen kehittämisen tutkimiseen, mutta suurelta osin tarkastelu on laajennettavissa projektikehittämisen hyödynnettävyyteen toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa yleisesti. Työssä käsitellään projektitoimintaa kehittämisen välineenä, siinä ei puututa projektien käytännön ohjeistukseen toiminnanohjauksen tasolla. Työ ei kohdennu minkään yksittäisen koulutusalan kehittämiseen, vaan tulokset ovat hyödynnettävissä kaikilla aloilla myös valtakunnallisesti. Tuloksia voidaan hyödyntää oppilaitosyhdistymisen valmistelutyössä, suunniteltaessa uudistuvan oppilaitoksen projektitoimintaa ja työssäoppimisen kehittämistä. Termejä projekti ja hanke käytetään synonyymeina.

Teemahaastattelututkimuksena tehdyssä empiirisessä osuudessa selvitettiin, kuinka Tampereen ammattiopistossa (TAO) ja vuodenvaihteessa 2013 aloittavan Tampereen seudun ammattiopiston (TREDU) suunnittelussa suhtaudutaan projektikehittämistyöhön. Haastattelun teemoina olivat projektien asema, suunnitelmallisuus ja vaikuttavuus, hankesalkkutoiminnan kehittäminen sekä organisaatorakenteen vaikutus työssäoppimisen kehittämiseen. Haastateltavat valittiin asiantuntemuksen, kokemuksen

ja toimenkuvan perusteella. Työn teoriaosuudessa, luvussa 3 edetään laajoista suppeisiin käsitteisiin. Luvussa on aihepiireittäin analysoitu projektikehittämisen tilaa Tampereen ammattiopistossa tutkimuksen tekohetkellä. Pää tarkastelukohde on projektitoiminta. Työssäoppiminen on case-tyyppinen viitekehys, joka on esimerkkinä projektityöskentelyn soveltamisesta tietyn aihepiirin kehittämisessä. Työssäoppimista projektikehittämisen kohteena käsitellään luvussa 4. Opinnäytetyön kokonaisuus on kuvattu taulukkomuodossa luvussa 5, tutkimuksen toteuttaminen.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TUTKIMUKSEN TAUSTAT

Toimintaympäristönä on Tampereen ammattiopisto ja Tampereen toisen asteen koulu sekä TAO:n Tampereen seudun oppilaitosten kanssa tekemä työelämäyhteistyö. Toimintaympäristö tulee merkittävästi muuttumaan 1.1.2013 tapahtuvan oppilaitosyhdistymisen myötä.

Työn toimeksiantaja, Tampereen ammattiopisto on yksi Suomen suurimmista ammatillisista oppilaitoksista. TAO:ssa opiskelee vuosittain yhteensä reilut 10 000 opiskelijaa. Heistä 4 500 on perustutkintotavoitteisen koulutuksen opiskelijoita. TAO tarjoaa yli 20 ammatillista perustutkintoa, joissa on lähes 40 eri koulutusohjelmaa. TAO on myös ammatillinen aikuiskouluttaja, joka tarjoaa vuosittain noin 6 000 aikuiselle ammatillista perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta. Jatkotutkintoina tarjotaan yli 20 ammattitutkintoa ja yli 10 erikoisammattitutkintoa. Ammatillisen perustutkinnon ohella TAO:ssa voi suorittaa lukion tai lukio-opintoja sekä osallistua ylioppilaskirjoi-tuksiin. Ammatillukio-opinnot järjestetään yhteistyössä Tampereen aikuislukion kanssa.

Tampereen toisen asteen koulutuksessa Tampereen ammattiopistolla on yhteinen hallinto- ja palveluyksikkö lukiokoulutuksen kanssa. Hallinnollisesti TAO muodostaa lukiokoulutuksen kanssa Tampereen kaupungin toisen asteen tuotantoalueen, jossa TAO ja lukiokoulutus ovat oma tuotantoyksikkönsä. TAO:n liikevaihto on noin 53 mil-

joonaa euroa. Viidestä eri toimipisteestä koostuva oppilaitos yhdistettiin nykymuotoonsa vuonna 2000. Toisen asteen koulutuksessa opiskelee kaikkiaan noin 16 000 opiskelijaa ja sen liikevaihto on noin 77 miljoonaa euroa.

Parhailtaan Tampereen toisen asteen koulutus on suurten rakenteellisten muutosten keskellä yhdistyessään 1.1.2013 Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän (Pirko) kanssa. Oppilaitosten yhdistämisen seurauksena syntyy Tampereen seudun ammattiopisto (TREDU). Yhdistymisen jälkeen TREDU ja Tampereen kaupungin lukiot muodostavat Tampereen kaupungin toisen asteen koulutuksen, jonka ylläpitäjänä Tampereen kaupunki toimii. TREDUSSA on yhteensä noin 18 000 opiskelijaa, henkilöstöä noin 1 200, toimipisteitä 20 ja liikevaihto on noin 116 miljoonaa euroa. Oppilaitos toimii koko maakunnan alueella, yhdeksässä kunnassa.

TAON ja Pirkon yhdistäminen tehdään Tampereen kaupungin tilaaja-tuottaja -mallin mukaisesti. Yhdistymistä suunnittelevat ohjausryhmä ja seurantaryhmä, joilla molemmilla on alaryhmiä. Yhdistymisessä luodaan käytänteet sekä uuden oppilaitoksen projektitoiminnalle että työssäoppimisen ohjaukseen. Valmistelutyöryhmiä Kehittäminen, kansainvälisyys ja hankkeet -ryhmän tehtävänä on mallintaa kehittämistoiminta ja siihen liittyvä kansainvälisyys- ja hanketoiminta uudessa organisaatiossa sekä valmistella henkilöstön sijoittelu ja tehtävät. Työssäoppimisjärjestelyt suunnitellaan opetussuunnitelmatyöryhmässä. (Röör 2011.)

Tampereen toisen asteen koulutuksessa projektitoiminta on oleellinen osa strategiaan perustuvaa kehittämistyötä. Projektirahoituksen avulla on mahdollista saada kehittämiseen rahaa ja kehittäminen tehdäänkin suurelta osin projektirahoituksella. Projektitoiminnan vuosivolyymi on ollut kasvussa. Joulukuussa 2011 Tampereen toisen asteen koulutuksessa oli käynnissä 67 hanketta, joista 48 oli TAON hankkeita. Haussa tai asetettuna oli lisäksi 14 hanketta, joista kymmenen oli ammattiopiston hankkeita. TAON projektien kokonaiskustannukset vuonna 2011 olivat yhteensä noin 5,1 miljoonaa euroa, josta omarahoitusosuus noin 1,6 miljoonaa euroa. Toisen asteen koulutuksen hankeyhteistyön budjetti on n. 8,4 miljoonaa euroa, josta omara-

hoitososuus noin 2 miljoonaa euroa (summa on toisen asteen koulutuksen hankkeiden kokonaiskustannusarvio koko toteutusajalta yhteensä). (Nousiainen 2011a.) Laajamittaisen projektitoiminnan mahdollistavat projektitoimisto ja kansainvälisten asioiden toimisto, jotka avustavat projektien hallinnossa, tiedottamisessa ja valmistelussa.

Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-16 -kehittämissuunnitelmassa todetaan, että työelämäyhteistyö on olennainen osa ammatillista koulutusta. Ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden yhteiskuntaa ja yhteiskunnallista vaikuttamista koskevissa tiedoissa on viimeaikaisten tutkimustulosten perusteella puutteita. Työpaikkaohjaajakoulutus on pääasiassa hankepohjaista. Tavoitteena on turvata ammatillisen koulutuksen työpaikkaohjaajien riittävä koulutus. Kehittämissuunnitelmassa todetaan myös, että tavoitteena on turvata ammatillisessa koulutuksessa toimivan opetushenkilöstön mahdollisuudet päästä määrärajoin työelämäjaksoille. Työelämäjaksoja hyödynnetään systemaattisesti koulutuksen järjestäjien ennakointityössä sekä työpaikkaohjaajien koulutuksessa ja ohjauksessa. (Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-16. 2011, 13,14, 41.)

Tampereen ammattiopistossa ja Tampereen seudulla on toteutettu lukuisia työssäoppimisen kehittämishankkeita. Osa niistä on ollut suhteellisen pieniä, oppilaitosten sisäisiä hankkeita, osa laajoja oppilaitosten yhteisiä hankkeita. Hanketyöllä on kehitetty monia toimintoja ja saavutettu hyviä tuloksia.

Osittain organisaatiomallin vuoksi TAO:n työssäoppimisen kehittämiseen osallistuvat useat eri tahot. Projektikehittämisen näkökulmasta tarkasteltaessa sitä voidaan kuvata kolmijakoisesti: koko organisaation tasolla tapahtuvat työssäoppimiskoordinaattorin johdolla tehtävä työssäoppimisen kehittämistyö, johon kuuluvat oppilaitoksen työssäoppimistiimi ja alueellisen Topirkka -työssäoppimisportaalin kehittämistyö. Työtä tukee hallinto- ja palvelyksikössä kehityspäällikön ja hankekoordinaattorin johdolla tapahtuva projektitoiminnan kehittäminen. Alakohtaista työssäoppimisen kehittämistyötä tehdään koulutusaloilla ja osastoilla koulutusalojohtajien, koulutuspääl-

liköiden sekä osaston työssäoppimisvastaavien johdolla. Kuviossa 1 on kuvattu eri toimijoiden työn suhdetta ja osittaista päällekkäisyyttä.



KUVIO 1. Työssäoppimisen kehittämistahot Tampereen ammattiopistossa

Toisen asteen koulutuksessa hankkeet on organisoitu hankesalkkuihin (liite 1), jotka perustuvat toisen asteen tuotantostrategiaan ja siinä määriteltyihin painopistealueisiin (Uusi vuosikymmen – uudet haasteet. 2010, 8-10). Salkkujen avulla kootaan yksittäisiä projekteja laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Yksi salkuista on työssäoppimisen ja näyttötoiminnan kehittäminen. Salkkutoiminta on alussa; salkut on nimetty ja määritelty, mutta toiminta on vasta suunnitteilla.

3 PROJEKTI KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

3.1 Kehittäminen

Kehittäminen on hyvin laaja käsite. Seppänen–Järvelä (2006a, 4-5, 25) on todennut, että kehittäminen on keino kohdata epävarmuutta. Epävarmuuden kohtaaminen on monin verroin haastavampaa ja vaativampaa kuin varmuudessa eläminen. Se vaatii omaa näkemystä ja ajattelua, mutta myös eettistä arviointikykyä. Kehittämistoiminta on usein monien eri toimijoiden luoma kokonaisuus. Usein siinä on osallisena myös organisaation ulkopuolisia kehittämisen asiantuntijoita, jotka tuovat mukanaan tietynlaiset käsitteet, viitekehyksen ja toimintatavat. Kehittämistyö on näin ajatellen tärkeä yhteiskunnallinen voima ja uuden avaaja.

Kehittämällä voidaan tarkoittaa omaa työtä, lainsäädännöstä johtuvaa mukautumista, innovointia, ennakointia ja sen pohjalta suunniteltua työskentelyä tai näitä kaikkia. Manssilan (2011, 9) mukaan kehittämistyö on kokeilemista, tutkimista ja toimintatapojen uudistamista. Sitä tapahtuu työyhteisöissä sekä yksittäisten työntekijöiden toiminnassa ja se edistää yhteiskunnallisia toimintoja ja antaa mahdollisuuden sosiaalisten ja yhteiskunnallisten käytäntöjen ymmärtämiselle ja tutkimiselle. Seppänen–Järvelän (2004, 251) teknokraattisesti määrittelemänä kehittämistyö on toimintaa uusien tuotteiden, tuotantoprosessien, toimintatapojen, menetelmien tai järjestelmien aikaansaamiseksi tai nykyisten parantamiseksi. Se näyttäytyy monissa muodoissa, esimerkiksi reformeissa, uudistuksissa, muutoksissa, projekteissa, piloteissa, ohjelmissa, hankkeissa, suunnitelmissa, toimintatutkimuksissa, strategioissa ja arvioinneissa. Kehittämistä eri muodoissaan on kaikkialla, ja lähes mikä tahansa voi olla sitä. Toisaalta kehittämisen profiili ja erityisyys ovat vahvistuneet, kun se on entistä näkyvämmän otettu poliittis-hallinnolliseksi ohjauskeinoksi.

”Menetelmä on järjestelmällinen menettelytapa määrätarkoituksen saavuttamiseksi.” Käsite kehittämismenetelmä on varsin selkiintymätön. Sen sisältö väriytyy kulloisenkin käyttöyhteyden ja taustan mukaan. Kun kehittäminen on usein monien eri

toimijoiden sosiaalista vuorovaikutusta, sisältyy kehittämismenetelmiin oletuksia kommunikoinnin rakenteista ja toimijoiden rooleista. Toisaalta menetelmiin liittyvä osaaminen on kehittämisasiantuntijuuden ydintä. Menetelmä on olennainen kehittämistyön osa: se on tiedon tuottamisen väline. (Seppänen-Järvelä 2006a, 21, 30, 118.)

Vaikka tutkimuksessa ja kehittämisessä on paljon samaa, ei kehittämis- ja tutkimusmenetelmäkäsitteiden välille voi laittaa yhtäläisyysmerkkiä. Toisin kuin tutkimusmenetelmistä, kehittämismenetelmistä tai lähestymistavoista ei ole ollut koeteltuun tietoon perustuvaa koottua kirjallisuutta. Tutkimuksen ja kehittämisen aidon kumpuuden löytymistä on estänyt se, ettei kehittämisen menetelmiin ole ollut saatavissa pätevää koulutusta. Ajatellaan, että kehittäjäyys on olennainen osa ammatillisuutta ja laadukasta palvelutoimintaa. (Seppänen-Järvelä 2006a, 30-31.) Nykyisin kehittämistoiminta on laajan ja aktiivisen tutkimuksen kohteena. Kansallisesti mm. työelämän tutkimuskeskus, työ- ja elinkeinoministeriö, hallinnon kehittämiskeskus, Sitra ja keskusliitot ovat organisoineet sitä koskevia tutkimuksia.

Projektikehittäminen – kehittäminen projektien avulla - on vakiintumaton käsite, jonka jokainen ymmärtää hieman omalla tavallaan. Suomessa sitä on paljon käyttänyt ja tutkinut Seppänen-Järvelä, joka väitöskirjassaan ”Luottamus prosessiin – kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla” (Seppänen-Järvelä 1999) analysoi kehittämistyön luonnetta ja erityispiirteitä sosiaali- ja terveysalalla. Seppänen-Järvelä (2004, 254) näkee, että kehittämistyössä projektiformaattia voidaan verrata tilaaja-tuottaja-malliin: siinä solmitaan rahoittajien ja toteuttajien välinen sopimus tietyn tehtävän tekemisestä. Sopimisen ja neuvottelemisen mekanismien ymmärtäminen ja esille nostaminen voisivat auttaa kehittämistyötä huomattavasti enemmän kuin yksilöllinen suunnitteluajattelu. Oheisessa taulukossa 1 esitetään hänen vertailunsa kehittämistyön ja projektitoiminnan piirteistä.

TAULUKKO 1. Projektiformaatin ja kehittämistoiminnan piirteitä
(Seppänen-Järvelä 2006b)

| Kehittäminen = projekti? | |
|---------------------------------------|--|
| Projektiformaatin piirteitä | Kehittämistoiminnan piirteitä |
| -määräaikaisuus, lyhytkestoisuus | -prosessit pitkäkestoisia |
| -lineaarisuus | -meandroivuus |
| -tavoite- ja tehtäväkeskeisyys | -visionäärisyys |
| -rationaalinen suunnittelu | -tilanne-ehtoisuus, vaikea ennakoitavuus |
| -suunniteltu muutos projektituloksena | -muutoksen viivästyminen, vaikutusten sirottuminen |
| -kontrolloitavuus | -joustavuus |
| -organisaatio suppea | -monitoimijaisuus, rajojen ylittäminen |

Kehittämisellä ja muutoksella on yhteys. Muutos on käsitteenä laaja ja sisältää kaikki ilmiöt, jotka liittyvät organisaation tarkoitukselliseen ja tarkoituksettomaan muutokseen. Kehittäminen viittaa vähitellen tapahtuvaan muovautumiseen hyvään ja huonoon suuntaan. Kehittämistyö on suppeampi käsite. Manssilan (2011, 9) mukaan se sisältää toiminnan, käsitteet ja viitekehykset, joiden avulla ihmiset yrittävät saada muutosta aikaiseksi. Seppänen-Järvelä (2006a, 5-6; 29) esittää, että kehittämistyössä on kysymys muutoksesta, oppimisesta, uusien yhteistyösuhteiden avaamisesta, ongelmien kohtaamisesta ja tämän kokonaisuuden hallinnasta. Käytännön toimijoiden osallistuminen kehittämistyöhön edistää oppimista ja uusien käytäntöjen soveltamista ja omaksumista. Työelämän kehittämisessä merkittävänä murroksena hän pitää siirtymää johtaja- ja asiantuntijakeskeisestä suunnittelusta kehittämisosaamista painottavaan uuteen ammatillisuuteen. Uudella ammatillisuudella tarkoitetaan työntekijän taitoa oman työnsä jatkuvaan tutkimiseen, arviointiin ja uudistamiseen.

Yritystoiminnassa muutoksia on perinteisesti käynnistetty johtajavetoisesti. Ylin johto on ohjannut muutoksia määrittelemällä strategiat ja avainalueet. Nykyisin se ei riitä. Muutos ei ole satunnainen poikkeustilanne, vaan yrityksen johdon on jatkuvasti ase-

tettava uusia sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita ja saavutettava ne. Koko organisaation on osallistuttava kehityksen seuraamiseen ja uusien ideoiden esille tuomiseen. Vastuu muutoksen toteuttamisesta jalkautetaan yhä alemmaksi organisaatiossa. (Pelin 2009, 14; Ruuska 2007, 11.)

Kehittämistoiminnan rooli ja merkitys

Seppänen-Järvelän (2006a, 17) mukaan kehittämistoiminnan rooli ja merkitys on huomattavasti muuttunut: siitä on tullut strategisesti merkittävä yhteiskunnallisen vaikuttamisen väline. Se on kasvattanut vaateita vakuuttavista näytöistä kehittämistoiminnan legitimoimiseksi. Modernisaatiokehitys on kiinnittänyt huomiota tiedon luonteeseen ja nostanut esille kysymyksiä kehittämisen tietoperustasta, teoriasuhteesta ja tiedon tuottamisen menetelmistä. Toisaalta projektikehittämisen pirstaloituneisuus ja lyhytkestoisuus ovat hankaloittaneet tiedon kumuloitumista ja menetelmien pitkäjänteistä rakentamista. Menetelmällinen ohuus juontaa juurensa myös itse kehittämisen luonteeseen: kehittämisessä ei välttämättä aina sovelleta mitään varsinaista menetelmää, on vain pyrkimys ja suunta tekemistä ohjaamassa.

Työorganisaatioiden aktiivinen kehittäminen alkoi Suomessa noin vuosikymmen myöhemmin kuin muissa läntisissä teollisuusmaissa. 1980-luvulla käynnistettiin useita työelämän kehittämishankkeita. Tavoite- ja tulostietoisuuden sekä tehokkuuden korostaminen onkin ollut keskeinen idea hallinnon kehittämisessä. Eräs näkyvimpiä kehittämistrendejä oli pitkään tulosjohtaminen. Vähitellen projektimuotoinen uudistustyö syrjäytti suunnittelukulttuurin perinteisen välineistön. Kehittämisen kytkeytyminen kulloiseenkin ohjausmekanismiin määrittää kehittämisen alustan ja heijastuu myös käytettyihin menetelmiin: suunnitteluorientoitunut kehittäminen on erilaista kuin tieto-ohjauksen ajan projektikehittäminen. (Seppänen-Järvelä 2006a, 19.)

Ruuskan (2007, 11) mukaan yritykset ja yhteisöt ovat alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota toimintansa tehostamiseen ja kykyyn selviytyä muutoksista. Jäykkä organisaatorakenne ja keskitetty päätöksenteko eivät hänen mielestään sovellu dy-

naamiseen ja vuorovaikutussuhteiltaan monimutkaiseen toimintaympäristöön. Pysyvän organisaation sisälle ja rinnalle muodostuu projektiryhmiä, tiimejä ja virtuaaliorganisaatioita, jotka mahdollistavat tavan hoitaa perusorganisaation tehtäviä tehokkaasti. Toisaalta, projektointi ja projektityöskentely ovat myös liiketoiminnan johtamista. Työn tuloksena voi olla ratkaisu johonkin ongelmaan, innovaatio tai toiminnan uudelleensuuntaaminen. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen edellyttää kaikilla toimialoilla projektimuotoisina toteutettavia kehitys-, investointi- ja kunnossapitohankkeita.

Kehittämisen vahva sidonnaisuus ajassa kulkeviin trendeihin ja muutospyrkimyksiin heijastuu menetelmiin: trendit ja aikalaissuuntaukset nostavat esille kulloistakin ajattelutapaa palvelevia menetelmiä. On esitetty, ettei kehittämistyön onnistumiseen vaikuttaisi niinkään kehittämismenetelmän valinta, vaan kehittämisen taustajattelun sisäistämisen taso. Tutkimuksellista näyttöä siitä, missä määrin valitut menetelmät vaikuttaisivat hankkeiden toteuttamiseen, ei kuitenkaan ole. Eri vuosikymmenillä kehittämisajattelutavat ovat huomattavasti vaihdelleet. 2000-luvulla vallalla ovat palvelujen modernisaatio, ohjelmat ohjausvälineinä, vaikuttavuus ja näyttö, arvioinnin läpimurto, laatusuosituksset ja hyvät käytännöt. (Seppänen-Järvelä 2006a, 19-21.) Hyvinvointipalvelualoilla alkaneella vuosikymmenellä uudistamisen haasteet liittyvät palvelutuotannon tehostamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen. Käytännössä nämä uudistukset toteutetaan projektien avulla. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 15.)

Valitun kehittämismenetelmän erityisyys liittyy sen vahvaan käytäntösuhteeseen ja tarkoituksenmukaisuuteen kehittämisen näkökulmasta. Koska kehittäminen on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta, on kommunikoinnin rakenne kehittämisen keskiössä. Kehittämismenetelmä saattaa koostua osamenetelmistä, jotka liittyvät kommunikointitapaan tai ryhmädynamiikan ohjaamiseen. Luonteeltaan erilaisen kehittämismenetelmienlippulaivan muodostavat koeteltuun tietoon perustuvat menetelmät, joita on hyvin vähän. Vanavedessä on tyypillisesti tiettyihin tilanteisiin ja käyttöyhteyksiin ankkuroituneita moninaisia menetelmällisiä keinoja ja käytäntöjä.

Monimuotoisuus kuuluu kehittämisen luonteeseen, on sen vahvuus ja heikkous. (Seppänen-Järvelä 2006a, 23.)

TAOn kehittämistoiminta

Tampereen toisen asteen koulutuksen kehittämistoiminta perustuu strategiaan. Toisen asteen koulutuksen tuotantostrategiassa (2010-12) asetetut tavoitteet pohjautuvat Tampereen kaupungin kaupunkistrategian ja palvelustrategian linjauksiin. Strategia ohjaa ja linjaa projektitoimintaa, hankkeet ovat oleellinen osa kehittämistoimintaa, jonka painotukset ovat kansainvälistyminen, uudet oppimisympäristöt, nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen ja työelämäyhteistyö. Projektirahoitus on kehittämistyölle ensiarvoisen tärkeätä, koska perusrahoituksesta ei ole mahdollista saada vastaavankokoisia kehittämisresursseja. Rahoitus tulee EU:n rakennerahastoista, Opetushallitukselta, CIMO:lta, muista lähteistä tai omarahoituksena. (Salakari 2011, 2.)

Tampereen kaupungin Toisen asteen tuotantostrategiassa vuosille 2010-2012 on yhtenä strategisena painotusalueena koulutuksen ja elinkeinoelämän tarpeiden vastaavuus ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen. Kehittäminen ja laatu - aihealueen toiminnallisena tavoitteena ja toimenpiteenä on uuden kehittämistoiminnan suuntaaminen ja toteutetun kehittämisen hyödynnettävyys. Tarkastelun keskiössä ovat hankkeet ja kansainvälisyys, alakohtana on kehittämistoiminnan kriittinen tarkastelu. Mittarina on hankerahoitus kokonaisbudjetista ja hankkeiden painopisteet. (Uusi vuosikymmen – uudet haasteet. Toisen asteen tuotantostrategia 2010-2012, 2010, 18.)

Toisen asteen koulutuksen Hallinto- ja palveluyksikköön kuuluvan, Kehittäminen ja hankkeet -kehitysryhmän työn yhdeksi painopisteeksi on valittu projektien välinen yhteistyö ja niiden tulosten jalkauttaminen. Suunnitelmissa on tarkastella asiaa kolmesta näkökulmasta:

- projektisalkut, käytänteet
- projektien hyödyntäminen kehittämistoiminnassa yleisesti
- projektien välinen yhteistyö maan laajuisesti.

Tampereen ammattiopiston kehittämissyksikkö on pieni, käsittäen vain muutamia päätoimisia henkilöitä. Suuri osa kehittämistyöstä tehdään muiden työtehtävien ohella. Muutamissa suurimmissa projekteissa vastuuhenkilöt ovat päätoimisia. Projektijohtaminen ja projektissa työskentely vaatii erityisosaamista. Projektipäälliköiden osaamisen vahvistamiseen on rahoittajien järjestämän koulutuksen lisäksi myös koulutuksen järjestäjän puolelta alettu kiinnittää huomiota. Haasteita kehittämissä työssä ovat rahoituksen saatavuus, henkilöstön mahdollisuus osallistua hanketoimintaan (perustyöstä irrottautuminen), sitoutuminen tulosten juurruttamiseen ja kehittämisshenkilöstön suuri vaihtuvuus.

3.2 Ohjelmallisuus ja osallistaminen

Silfverbergin (2007, 24, 150) mukaan projektitoiminnassa ohjelmalla (Programme) tarkoitetaan yleensä laajaa, yksittäistä hanketta laajempaa kehittämiskokonaisuutta. Pelin (2009, 388) määrittelee ohjelman teknologian tai rahoituksen takia yhteenliitetyksi joukoksi erillisenä toteutettavia projekteja. Ohjelmilla määritellään ja priorisoidaan, kuinka kehittämisvaroja käytetään ja suunnataan mahdollisimman tehokkaasti. Projektitoiminnan käsitteistöön kuuluu myös rahoitusohjelma-termi. EU-rahoituksessa jokaiselle EU:n rahoitusinstrumentille on laadittu ohjelma-asiakirjat, joissa määritellään kyseisen rahoituksen tavoitteet, prioriteetit ja perusmenettelytavat. Laajaa projektia kutsutaan joskus myös ohjelmaksi. Kokonaishankeohjelma on tällöin raami, jonka puitteissa toteutetaan useita konkreettisia osahankkeita.

Alasoinin (2006, 38-42) mielestä ohjelmallista kehittämistä voidaan työelämän kehittämisessä kuvata siten, että kehittämistoimintaan pyritään integroimaan useita työorganisaatioita, joiden kehittämistä ohjaa yhteinen viitekehys ja joiden kesken on tiivistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Ohjelmallisuus mahdollistaa resurssien joustavan liikuttelun, tuo huomioarvoa ja julkisuutta sekä vaikuttamisen välineitä. Ohjelmilla ja niihin kytkeytyvillä projekteilla tavoitellaan toivottuja tuloksia esim. EU:n rakennerahasto-ohjelmat Tavoite 3 ja Equal. (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007-13. 2008.)

Ohjelmakehittämisen lisäarvo syntyy tehokkaan, tuloksekkaan ja vaikuttavan toiminnan yleistymisestä ja vakiintumisesta. Osallistaminen on sitä, että ohjelmallisen kehittämisen eri osapuolten roolia uuden tiedon ja osaamisen konstruoinnissa pyritään tietoisesti aktivoimaan. Osallistavaa kehittämistä toteutetaan ohjelman tukemissa projekteissa. Kehittämishanke toteutetaan yhdessä tai useammassa työorganisaatiossa ja siinä toimii asiantuntijoita, kuten tutkijoita, konsultteja ja kouluttajia. Silfverbergin (2007, 151) mukaan osallistuminen ja osallistaminen on menettely, jonka avulla eri sidosryhmille taataan mahdollisuus vaikuttaa hankkeen suunnitteluun, päätöksentekoon, toteutukseen ja/tai sen arviointiin. Osallistuvuus on usein edellytyksenä kehityshankkeiden onnistumiselle ja omistajuuden aikaansaamiselle.

Allerin toimitusjohtaja Pauli Aalto-Setälän (2012) mukaan rajoja rikkova osallistuminen tuottaa uusia toimintatapoja ja innovaatioita. Siilojen purkaminen ja suunnitelmallinen rohkaisu synnyttävät uutta. Jotta sitouttamisen ja kehittymisen ideologia siirtyy myös asiakkuuksiin, täytyy sen lähteä yrityksen sisältä. Ei voi olla niin, että osa työntekijöistä jää uuden ja jännittävän ulkopuolelle. Osallistuminen saa ihmiset innostumaan. Keskustelun aikaansaamiseksi täytyy olla avoin, rakentaa yhdessä selkeä visio ja asiakkaiden ja työyhteisön käytössä tulee olla monta vuorovaikutuskanavaa. Sosiaalinen media mahdollistaa ja edesauttaa osallistavan sitouttamisen leviämistä. Hyvä vuorovaikutus perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Aalto-Setälän mukaan Allerin ohjeistus käyttäytymiseen sosiaalisessa mediassa on ”käyttäytykää fiksumusti. Ohjeistus mahtuu kahteen sanaan ja kertoo siitä, että luotamme ihmisiin”.

Alasoini (2007, 402) näkee, että informaatio-ohjauksesta ja tähän perustuvasta ohjelmallisesta kehittämisestä on tullut viime vuosina yleisesti käytetty yhteiskuntapoliittinen ohjauskeino suoran normiohjauksen rinnalla tai jopa asemesta. Muutos näkyy muun muassa erilaisten määräaikaisten projektien räjähdysmäisenä lisääntymisenä. Hänen mielestään ohjelmallisen kehittämisen kasvanutta suosiota voi tulkita ainakin kahdesta näkökulmasta: yhteiskuntapoliittisilla päätöksentekijöillä on ollut tarve vahvistaa toimintansa legitimitettiä. Määräaikaisilla ohjelmilla ja projekteilla voidaan hakea lisää tehokkuutta ja joustavuutta resurssien käyttöön ja allokointiin

sekä pyrkiä luomaan kevyempiä hallinnollisia rakenteita. Toisaalta toimintaympäristöt ovat muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi ja ennakoimattommiksi. Ohjelmallisen kehittämisen yleistymisen heijastaa yhteiskuntapoliittisten päätöksentekijöiden kiinnostusta etsiä uudenlaisia, lisääntyvään verkostoitumiseen ja vuorovaikutteisuuteen perustuvia vaikuttamisen välineitä.

Alasoinin (2007, 402) mielestä kehittämistyöhön on integroitava monipuolisesti organisaation jäsenten asiantuntemusta. Tällöin kehittämistyön kasvu luo uusia mahdollisuuksia ylittää hierarkkisen linjaorganisaation toimintalogiikka, valtasuhteet ja pelisäännöt. Kehittämisen tavoitetasot voidaan käsitteellisesti jakaa neljälle tasolle, kuviossa 2 esitetyn mukaisesti.

1. Yhteiskuntapoliittinen taso -luettavissa ohjelman visiosta

2. Ohjelmataso - miten ohjelman toimenpiteillä edistetään vision suuntaista kehitystä? Infrastruktuurivaikutukset

3. Generatiivinen taso - Projektien tuottamat muita ohjelmaan osallistuvia tai sen ulkopuolisia inspiroivat ja kannustavat ideat

4. Projektitaso - ensimmäisen asteen välittömät tulokset, projektien toisen asteen säilyvät tai kehkeytyvät tulokset

KUVIO 2. Kehittämisen tavoitetasot
(Alasoini 2007; Julkunen 2009)

Kuten tavoitteet, myös ohjelmien tuotokset voidaan Alasoinin mukaan vastaavasti jakaa käsitteellisesti neljälle tasolle. Projektien ensimmäisen asteen tulokset tarkoittavat projekteilla välittömästi aikaansaattavia parannuksia näihin osallistuvien yksilöiden, työorganisaatioiden tai muiden yhteisöjen, verkostojen tai kokonaisten palvelujärjestelmien näkökulmasta. Projektien toisen asteen tulokset kuvaavat sitä, kuinka

kestäviä nämä parannukset ovat. Generatiiviset tulokset kertovat, miten ohjelman tukemien projektien tulokset ja kokemukset hyödyttävät ko. projektien ulkopuolisia tahoja. Pääpaino on mielenkiintoisiksi koettujen ideoiden aikaansaamisessa ja levittämisessä sekä inspiraation lähteissä projektin ulkopuolisille. Neljänneksi voidaan puhua vielä infrastruktuuriin kohdistuvista tuloksista: tyypillisiä infrastruktuuritason tuloksia ovat tiedon ja osaamisen vahvistuminen kansallisesti sekä uudenlaiset verkosto- ja yhteistyösuhteet. Ohjelmien vaikuttavuus yhteiskuntapoliittisena ohjauksena riippuu niiden tuottamista oppimisvaikutuksista. Kriittinen merkitys palautemekanismina on ohjelman tuotosten arvioinnilla.

Robert Arnkil (2006, 56) puhuu projektien tulosten kestävyys- ja soveltamiskuilusta. Edellistä kutsutaan projektien ensimmäisen ja toisen asteen tulosten väliseksi kuiluksi ja jälkimmäistä projektitasoisten ja generatiivisten tulosten väliseksi kuiluksi. Tom Erik Robert Arnkilin mukaan (2006, 81) projektikehittäminen on tuottanut paljon hyviä ensimmäisen asteen muutoksia, mutta toisen asteen muutokset ovat jääneet vähiin. Tarkastelemme omia tuotoksia, mutta ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi on paljon kehittymättömämpää ja välineitäkin on varsin vähän. Yksi keskeinen syy sekä kestävyys- että soveltamiskuilun olemassaoloon on, että pilotit onnistuvat tyypillisesti ”liian hyvin” ja ohjelmissa tehdään niistä saatujen kokemusten perusteella epärealistisia oletuksia ja odotuksia tulosten kestävyden lisäksi myös tulosten leviämislle.

Pilottien hyvän onnistumisen mahdollistavat mm. seuraavat syyt:

- Pilotit saavat tavallisesti käyttöönsä poikkeuksellisen hyvät taloudelliset ja asiantuntijaresurssit.
- Piloteissa voidaan harjoittaa pitkälle menevää kohdespesifistä räätälöintiä.
- Pilotit toteutetaan edistyksellisissä organisaatioissa, yhteisöissä tai muissa yksiköissä, jotka valikoituvat ohjelmaan siksi, että niillä on jo ennestään kokemusta joko omaehtoisesta kehittämisestä tai yhteistyöstä tutkijoiden tai muiden asiantuntijoiden kanssa.
- Mukanaolo ohjelmassa lisää projektin legitimiisyyttä ja läpinäkyvyyttä sekä tätä kautta osallisten sitoutumista sen toteuttamiseksi mahdollisimman hyvin.
- Mukanaolo ohjelmassa synnyttää ns. Hawthorne-efektin, eli osalliset parantavat suoritustaan tai antavat kokeilun tuloksista myönteisiä arviointeja ensi-

sijaisesti siksi, että ovat saaneet osakseen erityistä huomiota. (Alasoini 2006, 45.)

Hyvien käytäntöjen etsinnässä on tyypillisesti kyse uudenaikaisista tuotantojärjestelmää koskevista ratkaisuista. Projektin kehittämisorganisaation toiminnan tulisi edesauttaa pysyvämmän kehittämisrakenteen vahvistumista projektin jälkeisessä vaiheessa. Projektien ensimmäisen ja toisen asteen tulosten välisen kuilun ylittäminen vaatii tietoista strategiaa, jossa huomion kohteina ovat organisaation tuotanto ja kehittämisjärjestelmä. (Alasoini 2007, 405.)

Yhteisön jäsenten kyky ja valmius sitoutua kehittämisyhteistyöhön on tärkeitä. Ydinkysymyksiä ovat hierarkiarajojen ja ammattiryhmien välisten rajojen ylittäminen sekä organisaatioiden ”rivihenkilöstön” osallistaminen. Rajojen ylittäminen ja laaja osallistuminen ovat tärkeitä, jotta organisaation kehittämisosaaminen laajenee, sitoutuminen syntyy ratkaisuihin lisääntyä, kehittämisen kohde monipuolistuu ja ratkaisujen toteutuskelpoisuus paranee. Työorganisaatio tai yhteisö kykenee tarvittaessa käyttämään taitavasti hyväksi erilaisia ulkopuolisia verkostoja kehittämistyönsä tukena. Viimeaikaisessa innovaatiotutkimuksessa on korostettu ulkoisten verkostosuhteiden merkitystä organisatorisen oppimisen ja innovaatioiden lähteenä. (Alasoini 2007, 406.)

Kyky hyödyntää ulkopuolisia verkostoja voi osittain kompensoida oman kehittämisosaamisen puutetta. Aina ei voi olla kaikkien kehittämistyön alueiden osaamista itsellä, siksi on oleellista tietää, mistä ja miten sitä voi tarvittaessa saada. Kehittämisosaamistarve liittyy yhtäältä siihen, että organisaatio kykenee strategisen johtamisen tasolla määrittelemään realistisesti, millaista kehittämistyötä se tarvitsee asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kehittämisosaamisen kriteerinä voidaan pitää sitä, että kehittämistyötä ohjaavat strategia ja siitä johdettavat tavoitteet. Kehittämisosaamisen tarve liittyy myös siihen, että suuri osa kehittämistyöstä on tyypillisesti työn arjessa tapahtuvaa jatkuvaa, vähittäistä ja ”hiljaista” tuotteiden, palvelujen ja työprosessien parantamista. Ilman tällaista kehittämisosaamista ja siihen perustuvaa

kehittämistyötä voi myös radikaalien parannusten toteuttaminen olla vaikeaa.
(Alasoini 2007, 406.)

3.3 Projekti ja projektitoiminta

Mikä on projekti?

Käsitteelle projekti löytyy useita sanamuodoiltaan hieman poikkeavia määrittelyjä. Pelin (2009, 33) määrittelee projektin lyhyesti: ”projekti on se työ, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi”. Nisulaa (2010) ja Silfverbergiä (2007, 21,147) tulkiten voidaan projektin määrittellä olevan selkeästi asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä ja ajallisesti rajattu kertaluonteinen tehtäväkokonaisuus. Sen toteuttamisesta vastaa varta vasten perustettu, johtosuhteiltaan selkeä organisaatio, jolla on käytettävissään selkeästi määritellyt resurssit ja panokset. Yleiskielessä hanke-termiä saatetaan käyttää viitattaessa prosesseihin, jotka eivät täytä kaikkia projekti-käsitteen kriteerejä. Ruuskan (2007, 18) mukaan latinan kielestä peräisin oleva projekti-sana tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Suomen kielessä projekti-sanana synonyyminä käytetään sanaa hanke¹. Hankkeella kuitenkin yleensä viitataan projektia laajempaan kokonaisuuteen, joka voi koostua useasta projektista.

Seppänen–Järvelän (1999) mukaan kehittämishankekäsitteen ja toimintamuodon vahvuutena on sen kohdentuminen erityyppisiin ongelmiin, kuten johtamiseen, palveluihin, organisaatioihin ja niiden rakenteisiin, prosesseihin ja henkilöstöön. Käsitteen kehittämishanke synonyymeina on käytetty termejä projekti, hanke, kehittämisprojekti sekä kehittämisohjelma, pilotti tai reformi. Sosiaali- ja terveyshuollon toimialalla on keskitytty pääasiassa hankkeiden tavoitteiden systemaattiseen arviointiin. Seppänen–Järvelä (1999 ja 2000) ja Vartiainen (2000) ovat tutkineet kehittämishanketta kehittämisen ja toimeenpanon sekä kehittämisen näkökulmasta osallistujien toimintaa sivuten. Filander (2000) vastaavasti on tutkinut kehittäjien työtä. Aihepiiriä on tutkittu myös Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen tutkijoiden toimesta yh-

¹ Tässä työssä käytetään synonyymeina termejä projekti ja hanke.

teistyössä kotimaisten ja kansainvälisten kumppanien kanssa. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010.)

Ruuskan (2007, 18) mukaan projektia voi verrata susilaumaan. Mikään susista ei pysy yksin kaatamaan hirveä, ainoa vaihtoehto on tehdä yhteistyötä. Laumalla on johtaja, jonka ohjeiden mukaan toimitaan, kullakin jäsenellä on oma etukäteen sovittu tehtävä ja rooli laumassa. Lauman johtajan on puolestaan osoitettava kykynsä metsästyksen johtajana, saalista on tultava tai johtaja vaihdetaan. Karhu sen sijaan ei apua tarvitse, se hoitaa homman linjatyönä.

Mitä on projektitoiminta?

Projektitoiminta tarkoittaa kaikkia niitä yrityksen tai yhteisön toimintoja, jotka toteutetaan projekteina. Viime vuosikymmeninä projektitoiminnasta on tullut yksi työnteon perusmuodoista, projektit ovat tärkein kehittämisen väline ja merkittävin julkisen rahoituksen kanavointikeino. Seitsemänkymmentäluvulla suomalaiseen kehittämistoimintaan vakiintuneella projektitoiminnalla on edistetty yritysten tuotekehitystä ja julkisia palveluja, vahvistettu koulutusta ja tutkimusta sekä haettu ja testattu uusia toimintamalleja. Projektit voivat olla yhden organisaation omia, sisäisiä kehitysprosesseja tai ne ovat voivat kohdistua hyvinkin laajoihin hyödynsaajaryhmiin². Projektimaisen kehittämisen lopullinen läpimurto tapahtui Suomen EU-jäsenyyden myötä, suurimman osan EU:n alueiden yhteistyön, elinkeinojen, sosiaalisen kehittämisen sekä tutkimuksen rahoituksesta kanavoituessa nimenomaan projektitoiminnan kautta. (Ruuska 2007, 23; Silfverberg 2007, 13-15.)

Projektitoiminnan malli kehitettiin alun perin tehostamaan erilaisten investointien toteuttamista. Investointihankkeissa hankkeen sisältö on etukäteen selkeästi määriteltä. Hyvällä organisoinnilla, työsuunnittelulla ja resurssienhallinnalla pyritään pa-

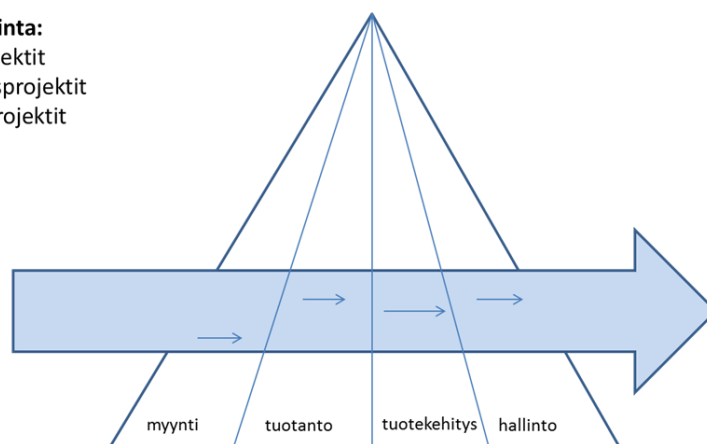
² Hyödynsaajilla tarkoitetaan tahoja, joille hankkeen hyödyt on tarkoitettu. Määritellään usein kahdella tasolla: välittömät hyödynsaajat ja lopulliset hyödynsaajat. (Silfverberg 2007, 148.)

rantamaan hankkeen toteutuksen sisäistä tehokkuutta. (Silfverberg 2007, 21.) Projektitoiminnan mallia käytetään nykyään kuitenkin myös hyvin toisentyppisiin tilanteisiin. Oppilaitosmaailmassa tehdään paljon EU-projekteja. EU-projektitoiminnan ympärille luotu laaja byrokratia tuo kankeutta ja negatiivisuutta sinänsä tehokkaaseen projektitoimintatyömalliin.

Projektitoiminta on tavallaan poikittainen ilmiö suhteessa työyhteisön muihin toimintoihin: projektit leikkaavat perusorganisaation toimintokohtaisia yksikkörajoja. Moniprojektitilanne syntyy, kun perusorganisaatiossa on samanaikaisesti käynnissä useita projekteja. Ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota kutsutaan myös projektisalkuksi (project portfolio). Yksittäiseen projektiin voi kuulua henkilöitä yrityksen myynnistä ja markkinoinnista, tuotekehityksestä ja tuotannosta. Jotta tilanne olisi hallinnassa, projekteilla täytyy olla yhdenmukainen projektinhallintamenettely ja hankejohto. Hankejohton tai johtajan tehtävänä on priorisoida projektiehdotukset ja päättää projektisalkun sisällöstä yhdessä organisaation operatiivisen johdon kanssa. Projektit kuormittavat tavallisesti myös samoja perusorganisaation resursseja, jolloin projektien suunnittelu ja perusorganisaation kokonaissuunnittelu kulkevat käsi kädessä. (Ruuska 2007, 23.) Kuviossa 3 Perusorganisaatio ja projektitoiminta on havainnollistettu tilannetta.

Projektitoiminta:

- toimitusprojektit
- tuotekehitysprojektit
- investointiprojektit



KUVIO 3. Perusorganisaatio ja projektitoiminta (ks. alkuperäinen kuvio: Ruuska 2007, 24.)

Projekteja esiintyy yrityksen kaikilla organisaatiotasolla. Niitä voi olla yrityksen hallinnossa, tuotannossa, kehitystoiminnassa markkinoinnissa jne. Projektitoiminta on tavallaan poikittainen yrityksen muihin toimintoihin nähden. Sisällöltään ja luonteeltaan projektit voivat olla hyvinkin erilaisia. (Pelin 2009, 33.)

Projektin osallistujamäärä voi vaihdella yhdestä tuhansiin henkilöihin. Projekti voi sijoittua yhteen organisaatioyksikköön tai käsittää jopa useita kansainvälisiä partnereita. Projektien suuruutta voidaan mitata monella tavalla esim. rahalla, henkilömäärällä, tavoitteilla tai kansainvälisyyden kautta.

Projekti ja työryhmätyöskentely rinnastetaan usein virheellisesti keskenään. Ryhmätyö on yksi projektin keskeisimmistä työskentelymuodoista, mutta projektin ja ryhmätyön välille ei voi vetää yhtäläisyysmerkkiä. Projektiryhmässä päätöksistä vastaa projektipäällikkö ja jokaisella projektiryhmän jäsenellä on oma vastuualueensa. Työryhmissä ja komiteoissa vastuu ja työskentelytapa ovat kollektiivisia. Niissä yksittäinen henkilö voi irtisanoutua ryhmän päätöksestä esittämällä eriävän mielipiteensä. Projektityöskentelyssä vastaava menettely johtaisi ennen pitkää sekasortoon. Erilaiset mielipiteet ja ratkaisujen etsiminen kuuluvat päätöksentekoprosessiin, mutta koko projektiryhmän on sitouduttava noudattamaan tehtyjä päätöksiä. (Ruuska 2007, 26.)

Projektityö on myös yhteistyötä, jossa on mukana monia tahoja. Oppilaitosympäristössä tyypillisiä yhteistyötahoja ovat muut oppilaitokset, työpaikat ja yritykset. Salakarin (2011, 2) mukaan yhteistyö oppilaitoksen sisällä ja yhteistyökumppanien kanssa on menestyksellisen kehittämisen edellytys. Projektityö voidaan nähdä yhteistoiminnallisena oppimisena, josta hyötyvät kaikki mukana olevat, kun osaaminen kasvaa osapuolten jakaessa omaa osaamistaan muille.

Projekteja voidaan luokitella monella tavalla. Yleisesti käytetyn toimitus-, tuotekehitys- ja investointiprojektit -jaottelun ohella käytetään usein tehtävän luonteeseen perustuvaa jaottelua:

- Uudis- tai kehitysprojekti, jossa rakennetaan kokonaan uusi tuote tai järjestelmä
- Ylläpito- tai perusparannusprojekti, jossa käytössä olevaan tuotteeseen tai järjestelmään tehdään parannuksia.

Silfverberg (2007, 21-22) jakaa hankkeet viiteen perustyyppiin:

1. Investointihankkeet, joiden sisältönä on rajatun investoinnin toteuttaminen.
2. Kehittämishankkeet, joiden sisältönä on toimintojen, organisaatioiden, tuotteiden ja/tai palveluiden kehittäminen
3. Tutkimushankkeet, joiden tavoitteet ovat tutkimuksellisia
4. Selvityshankkeet, jotka ovat varsinaisia tutkimushankkeita suppeampia ja joiden ei tarvitse täyttää tutkimukselle asetettavia tieteellisiä kriteerejä
5. Produktiohankkeet, joiden sisältönä on tapahtuman tai taideproduktion toteuttaminen.

Luokittelu voi perustua myös käytettävissä olevaan aikaan: normaalit, pika- ja katastrofiprojektit. (Ruuska 2007, 24.)

Hanketyypit eroavat ennen kaikkea hankkeen perusrajaukseen tarvittavan pohdinnan määrässä: kehittämishankkeissa hankerajauksen ja tavoitteiden määrittely on suunnittelun oleellisin osa, muissa hanketyypeissä voidaan edetä suuremmin hankkeen toteutustavan määrittelyyn. Investointihankkeissa hanketoiminnalla pyritään lisäämään toteutuksen tehokkuutta. Se mahdollistetaan selkeällä organisoinnilla, aikataulutuksella ja resurssien käytöllä. Kehittämishankkeissa hankkeen onnistuminen – hyvä vaikuttavuus ja tulosten kestävyys – ei riipu hankkeen toteuttamisen tehokkuudesta vaan siitä, ottavatko hankkeen hyödynsaajat käyttöönsä hankkeessa luodut uudet menettelytavat. Mikäli hankkeen tavoite ja sisältö eivät ole hyödynsaajien tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaisia, jää projekti helposti pelkäksi puuhasteluksi eikä muutoksia ja kehitysvaikutuksia saavuteta. Erilaiset lähtökohdat ovatkin usein syynä siihen, että hyödynsaajat kokevat kehittämishankkeen epätarkoituksenmukaiseksi. Ratkaisu ongelmaan on käyttää suunnittelussa osallistuvia menetelmiä. Ilman lopullisten hyödynsaajien tarpeiden ja kiinnostusten selvittämistä on vaarana, että projektissa tehtävät ratkaisut eivät olekaan heidän näkökulmastaan hyviä. Osallistuva prosessi myös edesauttaa eri osapuolten sitoutumista hankkeeseen. (Silfverberg 2007, 22, 25-26.)

Projektityöskentelylle on tyypillistä, että samat ongelmat: aikataulun ja työmääräarvion ylittyminen ja tyytymättömyys lopputuloksen laatuun toistuvat projektista toiseen. Juuri ajan, rahan ja lopputuloksen laadun yhtäaikainen hallinta on se syy, minkä takia projekteja perustetaan. Tavanomaisia syitä projektitoiminnan vaikeuksiin ovat projektin ja linjaorganisaation väliset ristiriidat, ongelmat päätöksentekomenettelyssä ja tiedonkulussa, suunnitteluvirheet ja projektityöhön soveltumattomat työmenetelmät. ”Kyse ei ole teknisestä osaamisesta tai toimialaosaamisen puutteesta, vaan projektityöprosessin hallintaan liittyvistä epäkohdista.” (Ruuska 2007, 11.)

Suunnittelu ja sitoutuminen

Projektimenetelmän peruslähtökohtina on tarvelähtöisyys, tavoitteellisuus ja osallistavien menetelmien käyttö. Tarvelähtöisyydellä pyritään varmistamaan hyödynsaajien priorisoimat ongelmat ja mahdollisuudet hankkeen lähtökohtana. Tavoitteellisen projektin johtamisen mahdollistamiseksi tavoitteiden tulee olla selkeästi ja realistisesti määritellyt. Toimenpiteiden, organisaation ja budjetin on perustuttava tavoitteisiin ja niiden toteutumista seuraavat mittarit ovat välttämättömät. Osallistuvuudella pyritään varmistamaan, että eri sidosryhmien intressit ja mahdollisuudet on huomioitu. Suunnittelun ja toteutuksen onnistuminen on yleensä edellytyksenä sitoutumiselle ja omistajuudelle.

Pelinin (2009, 20) mukaan projekti lähtee konkreettisista asiakkaiden tarpeista ja tehtäväkuvat määräytyvät tarvittavan työn mukaisesti. Projektipäällikköä voidaan verrata pienen yrityksen toimitusjohtajaan, jolla on voimakas motivaatio saada työ onnistuneesti toteutettua ja työryhmä sitoutumaan henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Projektin valmistuttua henkilöstö siirtyy joustavasti takaisin aiempiin työtehtäviinsä tai toisiin projekteihin. Haasteita on, mutta oikein käytettynä projektijohtaminen on mitä sopivin tapa nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa.

Projektin suunnitteluvaiheessa luodaan edellytykset projektin onnistumiselle. Silloin määritellään aikataulut, varataan tarvittavat voimavarat

sekä sovitaan projektissa käytettävistä työmenetelmistä ja pelisäännöistä. Projektin etenemisen seuranta perustuu suunnitteluvaiheen tuloksiin. (Ruuska 2007, 175.)

Projektin suunnittelun ja toteutuksen tulee olla dynaamista - joustava ja oppiva prosessi. Suunnittelu on tärkeää, sen pitää olla realistista ja tarkoituksenmukaista, yksityiskohtaiset työsuunnitelmat laaditaan vasta projektin toteutusvaiheessa. Niiden laatiminen koko projektin elinkaaren ajaksi heti projektin alussa on hukkaan heitettyä aikaa. Oppimisen varmistamiseksi hankkeen toteutusta on seurattava ja arvioitava koko hankkeen ajan. Työkaluina tälle tarkastelulle ovat projektisuunnitelman tavoitteet ja seurantamittarit. Mikäli alkuperäinen suunnitelma ei johda tavoitteiden saavuttamiseen tai jos tavoitteet huomataan epärealistisiksi, on toteutusmallia muutettava. Muutoksista on luonnollisesti sovittava rahoittajan ja ohjausryhmän kanssa. (Ruuska 2007, 177; Silfverberg 2007, 24.)

Silfverbergin (2007, 22) mukaan projektin tavoitteet tulee määritellä kolmella tasolla:

1. kehitystavoitteilla kuvataan parannusta, joka pyritään samaan aikaan hankkeen lopullisten hyödynsaajien kannalta
2. välittömällä tavoitteella kuvataan hankkeen konkreettista lopputulosta
3. konkreettiset tuotokset, jotka hankkeella luodaan.

Tavoitteiden lisäksi hankkeelle on määriteltävä sen toteutusorganisaatio, aikataulu ja toteutuksessa käytettävissä olevat panokset.

Projektisalkut

”Projektisalkulla tarkoitetaan nykyisten ja mahdollisten uusien, yhteisen strategian saavuttamiseen tähtäävien projektien muodostamaa kokonaisuutta.” (Pelin 2009, 374). Projektisalkun hallinnalla tarkoitetaan projektien muodostamaa loogista kokonaisvaltaista hallinta- ja johtamistapaa, jossa projekteja käsitellään systemaattisesti kokonaisuuksina. Projektisalkun hallinta on osa strategista suunnittelua ja vuosibudjetointia. Kehitysprojektit kilpailevat usein yhteisistä raha- ja henkilöresursseista. Siksi on tärkeää, että projektipäätökset tehdään kokonaisuutta tarkastellen. Näin voidaan tehostaa voimavarojen käyttöä sekä luoda yleispätevämpiä ja helpommin

toistettavia ratkaisuja. Resurssien käyttöä saadaan tehostetuksi myös poistamalla päällekkäisiä toimintoja ja parantamalla erillisten projektien yhteistyötä. (Pelin 2009, 374; Silfverberg 2007, 29-30.)

Projektisalkun ohjaukseen liittyvät salkun raportointi ja päätöksenteko. Yksittäisten projektien ohjausryhmät tekevät projektiin liittyvät keskeiset päätökset. Osa päätöksistä kuitenkin sivuaa useampia projekteja (esim. yhteiset resurssit ja yhteiseen teknologiaan liittyvät erilaiset tavoitteet). Organisaation koon mukaan tarvitaan projektisalkun ohjausryhmiä. Ryhmä tekee päätökset projektien käynnistämisestä ja mahdollisesta keskeyttämisestä sekä seuraa projektien edistymistä kokonaisstrategian kannalta. Yllättävät sisäiset tai ulkoiset muutokset voivat aiheuttaa tarpeen painottaa projektisalkkua uudella tavalla. Tiukentuva taloustilanne voi johtaa hyvinkin sujuvien projektien lopettamiseen. (Pelin 2009, 374.)

Salkunhallinnan tehtävänä tuoda näkyväksi kehittämiskokonaisuuksia, joita projekteissa aiotaan toteuttaa. Salkkumallilla voidaan myös juurruttaa projekteissa kehitettyjä hyviä toimintamalleja ym. tuloksia organisaation tavanomaiseen toimintaan. Projektisalkunhallinnan perustehtävä on päättää, mitkä projekti-ideat toteutetaan ja mitkä projektit saavat resursseja. Salkun tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan, puhutaan salkkukatselmoineista. Arviointitietoa käytetään päätöksenteon tukena. (Nousiainen 2011b.)

Pelinin (2009, 374) mukaan projektisalkun hallinnassa korostuu tietojärjestelmien merkitys, sillä yksittäisten projektien tiedot on kyettävä yhdistämään automaattisesti. Tietokantapohjainen ja reaaliajassa toimiva resurssilaskenta on välttämätön. Sitä tarvitaan mm. resurssikuormituksen selvittämiseen (henkilöt saattavat samanaikaisesti olla varattuina useisiin projekteihin, heillä saattaa olla muuta kuin projektityötä tai poissaoloja). Myös taloushallinta tarvitsee kokonaiskuvan menoista ja niiden rahoituksesta, muodostavathan projektien kulut ja tulot osan koko yrityksen budjetin seurannasta. Liittymiä projektinhallintaohjelman ja taloushallinnon ohjelmistojen

välillä voidaan toteuttaa. Projektiohjelmista saadaan tarvittaessa erilaisia salkkukoh-
taisia yhteenvetoja, riskien kartoituksia ja analyysyjä.

TAOn projektitoiminta ja toisen asteen koulutuksen projektisalkut

Projektitoiminnan avulla vastataan koulutuksen uudistumishaasteeseen, muutetaan oppilaitosta ja oppimista uusia tarpeita ja vaatimuksia vastaavaksi. Tampereen kau-
pungin toisen asteen koulutuksen laaja ja monipuolinen projektitoiminta käsittää
kansainväliset ja kotimaassa toteutettavat projektit. Projekteilla parannetaan ja mo-
nipuolistetaan opiskelumahdollisuuksia, esimerkiksi kehitetään oppimisympäristöjä
ja oppimismenetelmiä sekä tarjotaan mahdollisuuksia kansainvälistymiseen. (Salakari
2011, 2.)

Luvussa 2 esiteltiin TAOn ja Tampereen toisen asteen koulutuksen hanketoiminnan
lukumäärällistä ja rahallista laajuutta. Oppilaitoksen yhtenä arvona on olla kehittävä.
Lähivuosina taloustilanne on varsin tiukka. Jatkossa projektitoiminnan linjausta on
entisestään tarkennettava ja priorisoitava, koska projekteissa on aina mukana myös
omarahoitisuus ja oppilaitokselle muodostuu kuluja. Projektitoiminnan on keski-
tyttävä merkittäviin hankkeisiin sekä suunnitelmalliseen ja tulokselliseen hanketoi-
mintaan. Tekeillä olevan Tampereen seudun ammattiopiston (TREDU) ammatillisen
koulutuksen johtaja on jo suunnittelutyöryhmässä linjannut, että tulevaisuudessa
toteutetaan vain strategianmukaisia hankkeita ja että hankkeita käsitellään isoina
hankekokonaisuuksina. (Loppi 2011.)

Toisen asteen koulutuksessa hankkeet on organisoitu hankesalkkuihin, joka on kuvat-
tu liitteessä 1. Salkkukokonaisuudet perustuvat toisen asteen tuotantostrategiaan ja
siinä määriteltyihin painopistealueisiin. Salkkujen avulla kootaan yksittäisiä projekteja
yhteen laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Suunnitelmissa on nimetä salkuille salkunhoita-
jat ja arviointiryhmät sekä luoda salkuille strategiasta johdetut tavoitteet ja toteutus-
suunnitelmat.

Yksi salkuista on työssäoppimisen ja näyttötoiminnan kehittäminen. Siihen kuuluu nykyisin neljä hanketta. TAO:n projektihistorian suurin, viiden koulutuksenjärjestäjän yhteinen työssäoppimisenkehittämishanke, Topias päättyi joulukuun 2012 lopussa. Salkun projektien avulla on yhtenäistetty työssäoppimisen käytänteitä ja luotu yhteisiä pelisääntöjä sekä Tampereen ammattiopiston sisällä, että Pirkanmaalla eri koulutuksen järjestäjien kesken. Projektien varoin on myös koulutettu satoja työpaikkaohjaajia ja aloitettu mobiiliohjauksen kokeilu.

TAO:n hanketoiminnassa noudatetaan kaupungin konsernihallinnon projektiohjeistusta. Ohjeistus on julkaistu kaupungin intranet-järjestelmässä, jonka nimi on Loora, kohdassa Projektit. Kaupungin kehittämisprojektien raportointi toteutetaan verkkopohjaista RATE-raportointijärjestelmää käyttäen kahdesti vuodessa. Tampereen kaupungin toiminnanohjausjärjestelmänä on SAP-ohjelmisto (Software, Applikationen und Produkte), jolla hoidetaan taloushallintoon, hankintoihin ja henkilöstöhallintaan kuuluvia asioita, kuten hankkeiden hallinta, logistiikka, myynti, talous, ostolaskujen kierrätys, henkilöstöhallinto. Raportointi on sekä talouden että toiminnan seuranta. Projektien tilanne on tarkasteltavissa Loorassa.

3.4 Projektin suhde organisaation perustoimintaan

Projekti ja prosessi

Silfverbergin (2007, 24) näkemyksen mukaan projektia voidaan luonnehtia kertaluonteiseksi prosessiksi. Organisaation perustoimintaa sen sijaan voidaan kuvata prosessiksi, joka on jatkuvaa ja syklistä. Prosessin syklisyys syntyy vaiheistuksesta, kun suunnittelu, toteutus ja arviointi tai seuranta kytketään toisiinsa. Projektitoiminnasta voi muodostua oppiva ja jatkuvasti kehittyvä prosessi ja projekti voi olla prosessin käynnistys- tai kehittämisvaihe.

Prosessin ja projektin oleellisin ero on jatkuvuudessa: projekti on kertaluonteinen tehtävä, prosesseilla kuvataan jatkuvaa toimintaa (toistuvia tehtäväketjuja). Hanke-

toiminnalla pyritään yleensä pitkäaikaiseen parannukseen, mutta itse projektivaihe on kertaluontoinen ja kestoltaan rajattu. Projektin kesto voi vaihdella parista viikosta useaan vuoteen. Projektin yhtenä haasteena on onnistunut lopettaminen. Hankkeessa kehitellyt toimintamallit on saatava siirretyksi hyödynsaajien käyttöön ja hankevaiheen jälkeisestä toiminnasta vastaavan pysyvän organisaation toiminnaksi jo ennen hankkeen päättymistä. Hankkeella voidaan vahvistaa esim. kohteena olevien organisaatioiden toimintapuitteita, tai osaamista, minkä kautta hankkeiden todelliset kehitysvaikutukset aikanaan syntyvät. Kehittämishankkeissa on oleellista, että hanke ei johda tilanteeseen, jossa kehitettävä toiminta jää riippuvaiseksi projektista ja sen rahoituksesta. Kehitysprojektin pitäisi olla ”lähtölaukaus”, kehityksen moottori uudelle ja terveelle toiminnalle. ”Aidossa kehittämishankkeessa on haasteena varmistaa, että hankkeessa kehitellyt toimintamallit saadaan siirretyksi osaksi perustoimintaa. Hankkeen on tehtävä itsensä tarpeettomaksi.” (Silfverberg 2007, 23.)

Projekteilla ei ole järkevää pyörittää organisaation perustoimintaa. Ne ovat ainutkertaisia prosesseja, joilla toteutetaan tarpeita, joihin ei voida organisaation normaaleilla toimintamalleilla vastata. Pikkuasiat voidaan hoitaa työryhmissä tai perusorganisaation tavanomaisena linjatyönä ilman raskasta ohjausmenettelyä. Jotta tehtävä kannattaa organisoida projektiksi, täytyy kyseessä olla suhteellisen monimutkainen ja laaja työkokonaisuus, jonka hoitaminen edellyttää perusorganisaation eri toiminto- ja yksikkörajojen ylittämistä. Kehittämishankkeen pitäisi aina kohdistua kehittämiseen: uusien työtapojen löytämiseen, organisaation voimavarojen vahvistamiseen, uusien yhteistyöverkostojen luomiseen jne. (Nisula 2010; Ruuska 2007, 25; Silfverberg 2007, 23.) Yhä enemmän projekteja kuitenkin käytetään myös palvelujen tuottamiseen, sillä rahoitusmekanismit houkuttelevat muuttamaan projekteiksi jatkuvaluonteistakin työtä: projektirahoitusta on nykyisin saatavana runsaasti, kun taas perustoimintojen pysyviä rahoitusmekanismeja ollaan jatkuvasti karsimassa. Nykyiset rahoitusmallit vääristävät siten projektitoiminnan ja organisaation perustyon suhdetta, projektirahoituksella yritetään korvata perustoiminnan rahoitusvajetta. Tilanne on lähtökohteisesti epäterve: pitkäaikaiseksi tarkoitettu toiminta jää riippuvaiseksi väliaikaisesta projektirahoituksesta. (Seppänen-Järvelä 2004, 251; Silfverberg 2007, 23.)

Silfverberg (2007, 24) näkee, että projektit ovat tärkeä työkalu yrityksen strategian toteuttamiseksi. Projektirahoituksen järkevä hyödyntäminen edellyttää strategista suunnittelua: mikä on projektitoiminnan rooli organisaatiossa, mitkä projekti-ideat ovat kehittämisen prioriteetteja. Projektirahoitukseen tulisi suhtautua mahdollistavana lisäresurssina: hyvä projekti on niin tärkeä, että se toteutettaisiin joka tapauksessa, mutta projektirahoituksen avulla toteutus saadaan laajemmaksi, laadukkaammaksi, vaikuttavammaksi ja tehokkaammaksi. Ruuskan (2007, 176-177) mukaan projektin perustaminen on osa perusorganisaation toiminnan kokonaissuunnittelua. Suunnittelumenetelmät ja lähestymistapa vaihtelevat suunnittelujänteen mukaan:

Strategisessa suunnittelussa on kyse toiminnan suunnittelusta, kun voimavarat ovat sitomattomat. Tähtäin on n. viiden, jopa kymmenen vuoden päässä.

Taktisessa suunnittelussa tähtäin on parin kolmen vuoden päässä ja kyse on voimavarojen sitomisen suunnittelusta. Projektiohjelman laatiminen on osa taktista suunnittelua. Hankkeet asetetaan sopivilla kriteereillä tärkeysjärjestykseen ja tehdään päätökset siitä, mitä hankkeita suunnittelujaksolla käynnistetään.

Operatiivinen suunnittelu on lyhyen tähtäimen eli noin vuoden päähän ulottuvaa suunnittelua sidotuin voimavaroin. Varsinainen projektointi eli yksittäisten projektien asettaminen ja käynnistäminen kuuluvat operatiiviseen suunnitteluun. Projektin sisäisessä suunnittelussa suunnittelujänne on vieläkin lyhyempi, kuukausi tai kaksi. Tällöin suunnitelmat ovat jo hyvin konkreettisia ja ne on viety henkilö- ja tehtävätasolle.

Toimintajärjestelmä ja prosessit

Toimintajärjestelmä kattaa työympäristön, jossa ihmiset työskentelevät. Se sisältää toimintaperiaatteet, prosessikuvaukset, organisaatorakenteen, ohjeet ja tietojärjestelmän. Toimintajärjestelmä tukee organisaation päämäärien saavuttamista. Sen tehtävänä on yhtenäistää, varmentaa ja parantaa toimintatapoja, lisätä onnistumisen todennäköisyyttä. Prosesseilla kuvataan organisaation toimintaa ja sen tuloksellisuutta. (Työssäoppimisen prosessi kuntoon: Opas työssäoppimisen kehittäjille 2006, 5.) Pelinin (2009, 22) mukaan laatujärjestelmien rakentamisen yhteydessä prosessien

kehittäminen on tullut voimakkaasti esille. Prosessijohtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnan kehittämistä ydinprosesseja analysoimalla ja virtaviivaistamalla. Toimintoprosessit lähtevät asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä ja päättyvät asiakastarpeen täyttämiseen. Kustakin osatoiminnosta kehitetään tehokas prosessi. Prosessin eri toimintoihin liitetään kuvaus tarvittavista tiedoista sekä toiminnon tuottamista tiedoista. Asioiden mallintamisessa ja organisaation toiminnan kehittämisessä prosessikuvaukset ovat hyviä, yksittäisten projektien toteutuksiin ne eivät vaikuta.

Organisaation kannalta keskeisiä ovat sen menestyksen kannalta kriittiset prosessit. Prosessikuvaukset laaditaan prosesseista, joita halutaan kehittää. Prosessikuvauksen laadinnan perustana toimii työnkulun selvittäminen prosessissa.

Taloudellisen tiedotustoimiston määrittelyssä hyvä prosessikuvaus

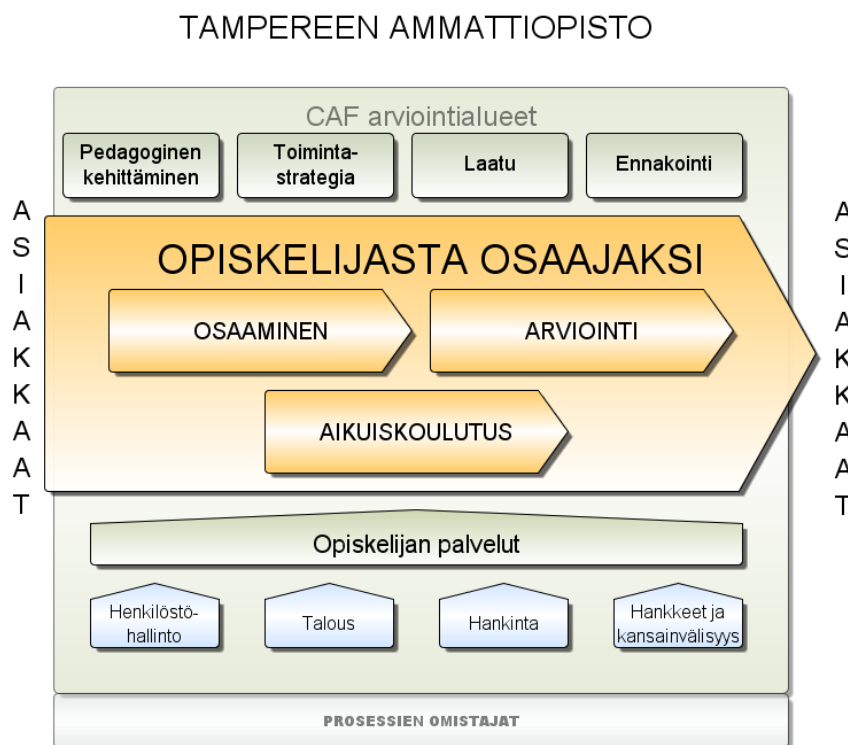
- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden väliset riippuvuudet
- auttaa ymmärtämään kokonaisuutta
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. (Työssäoppimisen prosessi kuntoon: Opas työssäoppimisen kehittäjille 2006, 6.)

TAOn toimintajärjestelmä ja prosessit

Kuvion 3 (sivulla 21), Perusorganisaatio ja projektitoiminta, mukaista esitystapaa käytetään usein kuvaamaan organisaation ydinprosesseja. Prosesseille on ominaista, että ne ylittävät osasto-, toiminto- ja organisaatorajat. Ammatillisen koulutuksen lähtökohtana on työelämälähtöinen opetus ja opiskelijan ammatillinen kasvu. Oppilaitos toteuttaa prosesseillaan toiminta-ajatusta ja valitsemaansa strategiaa. (Työssäoppimisen prosessi kuntoon: Opas työssäoppimisen kehittäjille 2006, 5.)

Tampereen ammattiopistolla on toiminnan laadunhallinnan ja –varmistuksen välineenä käytössä IMS-toimintajärjestelmä (Integrated Management System). Sähköiseen IMS-toimintajärjestelmään on kerätty ammattiopiston prosessit, laatukäsikirja (toimintakäsikirja) ja toimintaa ohjaavat mittarit. TAOn toimintajärjestelmässä on kuvattu toiminnan pääprosessit. Ne on jaettu ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessi on Opiskelijasta osaajaksi -prosessi. Sen osaprosesseja ovat: opiskelijavalinta-, ope-

tussuunnitelma-, osaamisen arviointi-, työssäoppimis- ja ammattiosaamisen näyttö-, näyttötutkinto- sekä henkilökohtaistamisprosessit (HOPS ja HOJKS). Kuviossa 4 on kuvattu Tampereen ammattiopiston 29.2.2012 hyväksytty prosessikartta. Projektien hallintaprosessi on yksi tukiprosesseista, se on kuvattu liitteessä 2. Muut suunnitelmat, ohjeet ja lomakkeet löytyvät oppilaitoksen intrasta.



KUVIO 4. Tampereen ammattiopiston prosessikartta

Prosessinomistajat ja heidän vastualueensa on määritelty. Prosessinomistajat vastaavat yhdessä laatu- ja arviointiyksikön ja ammattiopiston johdon kanssa prosessien toiminnasta ja kehittämisestä. Hallinnon koordinaattorit suunnittelevat, arvioivat ja kehittävät toimintaa ja toimintatapoja yhteistyössä johtajien ja prosessinomistajien kanssa. Prosessit ovat linkitetty toisiinsa. Niin henkilökunta kuin opiskelijatkin liikkuvat eri prosesseista toiseen. Prosessien toimivuutta TAOssa arvioidaan jatkuvan arvioinnin menetelmin. Toimijat on perehdytetty, ja he ovat tietoisia tehtävistään pro-

sessin eri vaiheissa. Prosessit on dokumentoitu intranettiin sekä TAO:n opetussuunnitelman yhteiseen osaan. (TAO:n Laatuksikirja 2012, 13-14.)

3.5 Projektitoimiston palvelut

Projektipalvelutoimisto on yrityksen projektihallinnan tukipalveluja tarjoava asiantuntijaorganisaatio. Sen tärkein tehtävä on moniprojektityyppisen organisaation tukipalvelujen luominen.

Ammattimainen projektitoiminta ja tietotekniikan mahdollisuudet asettavat yksittäiselle projektipäällikölle suuria osaamisvaatimuksia. Mikäli projektihallintaa ja siihen liittyviä työtapoja kehitetään yksittäisten projektien yhteydessä, tehdään helposti päällekkäistä työtä ja toisaalta asiat jäävät keskeneräisiksi. Myös jatkuvat muutokset ja uusien tekniikoiden käyttöönotto lisäävät tarvetta keskitetylle projektihallinnan tukioorganisaatiolle. Projektipalvelutoimiston tehtäviä ovat muun muassa:

- projektitoiminnan prosessien kehittäminen
- projektihallinnan standardien ja metodien luominen
- projektikäsikirjan ja ohjeiden luominen ja ylläpito
- mallipohjien kehittäminen
- projektitoiminnan koulutus, mentorointi ja case-aineistot
- moniprojektihallinta, yhteenvetojen ja raporttien tuottaminen
- projektien kotisivujen ylläpito intranetissä
- kokemusaineistojen ja metodiikan kokoaminen
- projektihallinta-ohjelmiston käytön mukautus ja tukipalvelut
- projektipäälliköiden tukitehtävät. (Pelin 2009,372.)

Grönroosin (2009, 54) mukaan palvelut voivat olla omaa sisäistä tuotantoa varten, henkilöstön käyttöön tuotettuja sisäisiä palveluja. Tukipalveluita tarvitaan ydintoiminnan järjestämisessä. Projektipalvelujen tarve määräytyy hyvin erilaiseksi eri organisaatioissa ja tilanteissa. Siihen vaikuttavat mm. projektitoiminnan laajuus, toimenkuvien määrittely ja hanketyöhön osallistuvien henkilöiden osaaminen. Laajimmillaan projektitoimistoon voidaan keskittää projektitoiminta lähtien projektien valinnasta ja projektien riskinhallinnan metodiikasta aina yhteistyöprojektien hallintaan. Yksittäi-

sen projektin näkökulmasta palvelutarpeiden laatuun ja laajuuteen vaikuttavat mm. hankkeen koko, rahoittaja ja hallinnointivastuun laajuus.

TAOn projektipäälliköt ovat keskusteluissa nostaneet esille seuraavia palvelutarpeita:

- asiantuntija-apu projektihakemusten tekemisessä (projektin asettaminen, budjetointi, yhteistyösopimukset, viranhaltijapäätökset, projektihakemukset)
- taloushallintoapu (budjetointi, seurantatiedot, raportoinnit, maksatushakemukset, selvitykset)
- kustannusarvion seuranta, poikkeamista ilmoittaminen
- maksatuksen ja ilmoittautumisten yhteyshenkilönä toimiminen ja taloushallintoon liittyvien selvittelyjen hoitaminen (esim. rahoittajalle ja mahdollisille osatoteuttajille)
- kokouspalvelut (kokoussihteeri, monistus, materiaalikansioiden tekeminen)
- asiakirjojen arkistointiapu (tositteiden arkistointi / tallentaminen ja tulostaminen arkistointia varten)
- työajanseurantojen kerääminen, tarkistaminen ja arkistointi
- muistiotositteiden tekeminen (mm. palkkio- ja matkalaskut)
(Kallio-Lahtinen, Talonen 2011, 8).

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa todetaan tavoitteena olevan, että kehittämistoimiin osallistuu koko lasten ja nuorten kasvatukseen oppilaitoksessa osallistuva henkilöstö (Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–16. 2011, 41). Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat huomattavasti halukkuuteen osallistua hanketyöhön. Tavoitetta tukisi huomattavasti, jos projektipalveluita olisi helposti saatavilla.

Projektityö avaa uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia sekä tuo vaihtelua opetustyöhön. Tampereen ammattiopistossa suurin osa projektipäälliköistä on osittain opetustyöstä irrotettuja opettajia, jotka ovat kiinnostuneet kehittämistehtävistä. Haasteena usein on vähäinen projektiosaaminen. Projektitoimistolta odotetaan paljon, joskus kohtuuttomasti ja sen rooli on onnistuneen projektinhoidon kannalta ratkaiseva. Grönroos (2009, 100–102) toteaa, että palvelu on aina yksilöllinen kokemus. Sen laatu muodostuu asiakkaan tuntemuksen mukaiseksi. Laatuarvioon vaikuttavat palvelutapahtuman onnistuminen sekä asiakkaan odotukset ja aikaisemmat kokemukset. Laadukas palvelu edellyttää, että jokainen asiakaspalvelija ymmärtää yrityksen palveluprosessin koko laajuudessaan ja sisäistää oman työnsä linkittymisen kokonaisu-

teen. Oppilaitosten yhdistyessä on tärkeätä, että projektitoimiston rooli ja palvelutaso suhteessa odotuksiin huolellisesti linjataan ja resursoidaan.

Oulasvirta (2007, 6) tarkastelee väitöskirjassaan palvelun laadun arviointia moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Hänen mukaansa kunnalliset päätöksentekijät eivät aseta palvelujen laadulle tarkkoja tavoitteita ja lainsäädäntökin jättää viranomaisten harkinnan varaan, millaisina palvelut tosiasiallisesti tuotetaan. Tavoitteita asetetaan palvelun lopputulokselle, ei tuotantoprosessin välivaiheille. Julkisten palveluiden arvioinnin ongelmana on arviointinäkökulma: palvelun laadun määrittelijöitä ovat palvelujen käyttäjien lisäksi mm. poliittiset päätöksentekijät ja kansalaiset, palvelua tuottavan organisaation johto sekä palvelua tuottava henkilöstö ja moniportaisissa organisaatioissa vielä organisaation eri tasot. Projektitoimiston palvelujen määrittelijöinä ja arvioijina on myös hyvin eri näkökulmista asiaa tarkastelevia tahoja.

4 TYÖSSÄOPPIMINEN PROJEKTIKEHITTÄMISEN KOHTEENA

4.1 Työssäoppiminen

Työssäoppiminen on koulutuksen järjestämismuoto, jossa osa tutkinnon tavoitteista opitaan käytännön työtehtävien yhteydessä työpaikalla koulutuksenjärjestäjän hyväksymän opetussuunnitelman perusteiden (opetussuunnitelma) mukaisesti. Se on ammatilliseen peruskoulutukseen kiinteästi kuuluva opintojen osa, jonka osuus 120 opintoviikon laajuisesta ammatillisesta perustutkinnosta on vähintään 20 opintoviikkoa. Työssäoppimisen on oltava tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua. Työssäoppimisen tavoitteena on lisätä koulutuksen työelämävastaavuutta, edistää nuorten välitöntä työllistymistä sekä vahvistaa oppilaitosten ja työelämän yhteistyötä. Suomalaiseen ammatilliseen peruskoulutukseen työssäoppiminen sisällytettiin asteittain vuosina 1998–2001. Vuodesta 2001 alkaen työssäoppimisjakso on sisällytetty kaikkiin ammatillisiin tutkintoihin. (Pakarinen 2003, 3 ja 7.; Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/98.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa työssäoppimisesta käytetään useita eri käsitteitä: apprenticeship, learning in work life, on-the-job learning, on-the-job training, work-based learning, workplace learning ja work-related learning. Work-based learning – termiä käytetään sekä kuvatessa opiskelijoiden työssäoppimista että työntekijöiden työpaikalla tapahtuvaa oppimista. (Ashton 2004, 21-34; Hulkari 2006, 26.)

Suomalaisessa kirjallisuudessa määritelmät vaihtelevat sen mukaan, tarkastellaanko asiaa nuorten vai aikuisten; formaalin vai informaalin oppimisen näkökulmasta. Hulkari on väitöskirjassaan esitellyt mm. seuraavat määritelmät:

- Työssäoppiminen on työn ja teoreettisten opintojen vuorottelua
- Työssäoppiminen on todellisiin työnteon tilanteisiin perustuvaa tarkoituksellista ja reflektovaa kokemusten, toimintojen ja ajatteluprosessien oppimista
- Työssäoppiminen on aidossa toimintaympäristössä tapahtuvaa toimintaa, joka perustuu omaan kokemukseen ja osaamiseen
- Työssäoppiminen on kaikki ne prosessit, joita käytännön työelämän kanssa kosketuksissa oleminen saa aikaan
- Työssäoppiminen on aitoihin työelämän tilanteisiin ja ongelmiin perustuvaa, itseohjautuvaa, tiimiperustaista ja moniammatillista, kokemuksellista, innovatiivista ja monia oppimismahdollisuuksia luovaa
- Vastakohta kouluoppimiselle, eräänlainen oheisoppiminen
- Työnantajan kustantama työhön liittyvä koulutus. (Hulkari 2006, 26.)

Työssäoppimisen tausta ja nykytila

Työelämälähtöisyyden kehittäminen on viime vuosikymmenellä ollut ammatillisen koulutuksen keskeisimpiä kehittämishaasteita. Koulutuspoliittisena tavoitteena on ollut lisätä kaikkeen koulutukseen työssäoppimista ja entistä enemmän kouluttaa aidoissa työympäristöissä. (Koramo 2011, 5.) Aiemmin suomalainen ammatillinen koulutus oli hyvin oppilaitospainotteista. Ammattitaito hankitaan pääasiassa oppilaitoksissa myös Ruotsissa, Ranskassa, Belgiassa ja eteläisen Euroopan maissa. Tällöin teoreettinen tieto, nimikkeet ja tutkinnot painottuvat usein käytännön työelämän taitoja enemmän. Saksan, Itävallan ja Sveitsin duaalimallissa opetus jakaantuu työpaikoilla ja ammattikouluissa annettavaan opetukseen. Siinä vastuu koulutuksesta jakaantuu kaikkien kolmen osapuolen, oppilaitoksen, yrityksen ja opiskelijan välille.

Yrityksissä on usein opetustiloja, joissa järjestetään suunnitelmallista opetusta ja sitä tukeva toimintaa. Iso-Britannian kaltaisissa markkinaohjatuissa koulutusjärjestelmissä työelämän osaamisvaatimukset huomioidaan herkästi, mutta ongelmana ovat kapea-alaiset taitoprofiilit ja sosiaalinen eriarvoisuus. (Hulkari 2006, 26.)

Suomessa ammatilliset perustutkinnot uudistettiin vuosina 1999-2001. Siinä yhteydessä työssäoppiminen sisällytettiin kaikkiin vuonna 2000 alkaviin perustutkintoihin. Aiempaa oppilaitosten ja työelämän yhteistyötä oli opintoihin kuuluva harjoittelu. Sen tarkoituksena oli harjaannuttaa ja syventää koulussa opiskeltuja ammatillisia sisältöjä käytännön työtehtävissä työpaikoilla. Samaan tähtäsi aikoinaan oppipoikakisälli-mestari –järjestelmä, jossa käsityöammattien oppiminen tapahtui työpaikoilla kokeneen oppi-isän opastuksella.

Pohtiessaan opettajan työn muutoksen skenaarioita ja selvitellessään perusteluja työssäoppimisen sisällyttämisestä ammatillisiin perustutkintoihin Honka, Vertanen ja Lampinen (2000, 25) toteavat, että oppilaitoksissa tapahtuvan ammatillisen koulutuksen tavoitteena on tähän saakka ollut saavuttaa laaja-alaisia perusvalmiuksia ja kehittää kykyjä uuden oppimiseen. Oppilaitosmuotoinen koulutus on lähtenyt suhteellisen pysyvistä ammattitaitovaatimuksista ja ensisijaisena tarkoituksena on ammattiin perehdyttäminen. Lopullinen ammattitaito opittiin vasta työelämässä.

Työmarkkinakeskusjärjestöt ottivat 20.1.1998 kantaa työssäoppimiseen allekirjoittamalla suosituksen ja kannanoton koulutuksen ja työelämän lähentämiseksi. Suosituksen ja kannanoton takana oli kansainvälisen kilpailun kiristyminen sekä työpaikoilla tapahtuvan oppimisen merkittävä kasvu. Vuonna 2005 tehtiin valtiovallan kanssa yhteinen kaikkia kolmea osapuolta koskeva suositus nuorten työssäoppimisesta. (Santala 2010, 28.) Vuoden 1999 alussa voimaan tullut koulutuslainsäädäntö antoi ammatillisen koulutuksen järjestäjille aikaisempaa paremmat mahdollisuudet alueellisten koulutustarpeiden huomioimiseen. Ammatilliset opinnot tähtäsivät ensisijaisesti työelämässä tarvittavan ammattitaidon hankkimiseen. Ko. lainsäädännössä pyrittiin lähentämään ammatillista koulutusta ja lukio-opetusta. Myös ammatillisten

perustutkintojen kohdalla siirryttiin kolmivuotiseen koulutukseen ja 120 opintoviikon laajuiset ammattiopinnot tuottivat yleisen jatko-opintokelpoisuuden yliopistoihin ja korkeakouluihin.

Työssäoppimisen suuri osuus opinnoista asettaa tiukat vaatimukset sen hyvälle hoidolle ja tuloksellisuudelle. Seuraavassa Santalan TAO:n HerPy-projektin koulutusmateriaaliin tekemässä tarkastelussa kuvataan, kuinka suuri työssäoppimisen osuus ammatillisista opinnoista nykyisellään on. Kaksikymmentä opintoviikkoa on minimi työssäoppimismäärä. Laajennetun työssäoppimisen malleissa opiskellaan työpaikoilla jopa 40 - 80 opintoviikkoa.

Kolmivuotinen ammatillinen perustutkinto, 120 ov

Ammatillinen peruskoulutus:

- ammatilliset tutkinnon osat 90 ov
(tutkinnon osiin sisältyy työssäoppimista vähintään 20 ov, yrittäjyyttä vähintään 5 ov ja opinnäytetyö vähintään 2 ov)

- ammattitaitoa täydentävät opinnot 20 ov
(yleissivistäviä opintoja, vastaavat osin lukion kursseja, osa pakollisia)

- vapaasti valittavat opinnot 10 ov
(ammatillisia, ammattitaitoa täydentäviä tai harrastustavoitteisia opintoja)

yht. 120 ov

Opintoviikko (ov) on 40 tuntia opiskelijan työtä

→ 17 % 120 ov:n opiskelusta tapahtuu työssäoppimisen ja näyttöjen yhteydessä

→ 22 % ammatillisten aineiden opiskelusta tapahtuu työssäoppimisen ja näyttöjen yhteydessä.

Opetushallituksen teoksessa Eläköön opetussuunnitelma määritellään, että työssäoppimisjaksojen tulee olla ammatinhallinnan kannalta riittävän pitkiä ja monipuolisia. Työssäoppiminen jaksotetaan opiskelujalle siten, että opiskelun alkupuolella työssäoppimisjaksot ovat lyhyitä ja osaamisen karttuessa mahdollisimman pitkiä. Työssäoppiminen suunnitellaan yhteistyössä paikallisen työelämän edustajien kanssa huomioiden alueelliset ja paikalliset tarpeet ja mahdollisuudet. Oppilaitoksen on valmennettava opiskelijaa työpaikkaa varten sekä annettava hänelle mahdollisuuksia lisätä opintoihinsa liittyvää ammattitietoutta. Oppilaitoksen ja työpaikan välisellä

sopimuksella sovitaan ammatillisesta koulutuksesta annetun asetuksen (A 603/2005, 5§) mukaisista asioista. Opiskelijalle laaditaan henkilökohtaiset työssäoppimis- ja näyttösuunnitelmat, joissa määritellään työssäoppimisjakson ja näyttöjen sisällöt ja tavoitteet ja ammattiosaamisen näytöt pyritään pääsääntöisesti antamaan työssäoppimisjaksojen yhteydessä. (Hätönen 2006, 61; Stenvall 2008, 27.)

Työssäoppimisen suunnittelussa ja organisoinnissa on mukana useita eri tahoja, joilla on omat toimenkuvat ja vastuualueet. Keskeiset yhteistyötahot ovat: koulutuksen järjestäjä (oppilaitos), ohjaava opettaja, opiskelija, yritys, työpaikkaohjaaja ja toimielin. Toimenkuvat perustuvat lakeihin ja asetuksiin, valtioneuvoston kehittämissuunnitelmiin ja päätöksiin, opetusministeriön päätöksiin sekä opetushallituksen määräyksiin. (Santala2010, 34-35; Edu.fi/ Tonet sivusto.) Jotta työssäoppiminen tukisi ammatillisia opintoja ja kytkeytyisi hyvin oppilaitoksessa opittuun, tarvitaan sekä työpaikkaohjaajan että opettajan osaamista. Ohjatessaan työssäoppimisjaksoilla olevia opiskelijoita opettajat tekevät yhteistyössä työelämän edustajien kanssa työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näytön suunnittelu-, ohjaus-, valvonta-, arviointi- ja kehitystehtäviä. Työssäoppimisen ohjaaminen on siten opettajille hyvä mahdollisuus päivittää ammatillista osaamistaan.

Työssäoppimisen haasteet liittyvät työelämän ja koulutuksen rajapinnalla tapahtuvan toiminnan onnistumiseen: oppilaitoksen näkökulmasta tiedon soveltaminen, työelämän ja tuotannon näkökulmasta osaavan työvoiman tarpeen tyydyttäminen ja opiskelijan näkökulmasta merkityksellisyys ja mielenkiintoisuus. Työssäoppimisen tulevaisuus riippuu pitkälti siitä, miten työssäoppimisen eri osapuolten välinen vuorovaikutus toimii. (Hulkari 2006, 28.)

Ammattiosaamisen näytöt

Useissa yhteyksissä työssäoppimiseen liitetään käsite ammattiosaamisen näytöt. Ammattiosaamisen näytöt ovat ammatillisten perustutkintojen opetussuunnitelma-perusteisessa koulutuksessa osa opiskelija-arviointia. Näytöt ovat koulutuksen järjestäjän ja työelämän yhdessä suunnittelema, toteuttama ja arvioima työtilanne tai työprosessi. Näytössä opiskelija osoittaa tekemällä käytännön työtehtäviä mahdollisimman aidoissa työtilanteissa, miten hyvin hän on saavuttanut opetussuunnitelman perusteiden ammatillisten opintojen tavoitteissa määritellyn työelämän edellyttämän ammattitaidon. Näyttöjen lähtökohtana on ollut koulutuksen työelämävastavuuden lisääminen ja työelämän edustajien saaminen mukaan ammattitaidon arviointiin. Näyttöihin osallistuvat opettaja, työpaikkaohjaaja (työelämän edustaja) ja opiskelija. (Ammattiosaamisen näytöt käyttöön 2006, 6, 43.)

Kesäkuussa 2005 eduskunnan hyväksymän ammattiosaamisen näyttöjä koskevan, ammatillisesta koulutuksesta annetun lainmuutoksen mukaan kaikissa perustutkinnoissa käyttöön otettavissa ammattiosaamisen näytöissä opiskelija osoittaa, miten hyvin hän on saavuttanut ammatillisten opintojen tavoitteet. Näytöt järjestetään yhteistyössä työpaikkojen kanssa, ja suosituksena on, että näytöt järjestettäisiin työssäoppimisen yhteydessä. (Majuri & Eerola 2007, 3.)

4.2 Työssäoppimisprojektit

Kuluneen vuosikymmenen aikana työssäoppimista ja ammattiosaamisen näyttöjä on kehitetty koulutuksen järjestäjien organisoimilla kehittämis-, kokeilu- ja käynnistämishankkeilla. Valtion avustuksilla tuettujen hankkeiden tarkoituksena on ollut tuottaa levittämiskelpoisia malleja, menetelmiä ja käytäntöjä. Hankkeilla on pyritty myös toiminnallisiin ja rakenteellisiin muutoksiin ja parannuksiin. Opetushallitus on myöntänyt valtionavustuksia koulutuksen järjestäjille vuosittain. Vuosien 2008-10 työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen kehittämiseen ja toimeenpanon tukeen myönnettiin yhteensä 13 302 200 euroa rahoitusta. (Koramo 2011, 51.)

Työssäoppimisjärjestelmää on huomattavasti kehitetty ja kokeiltu myös Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella. Työssäoppimiseen liittyviä hankkeita on rahoitettu Suomen tavoite 1- ja tavoite 3 –ohjelmien avulla. Tavoite 3 -ohjelman toteuttamisalueeseen kuuluu yli 80 % Suomen väestöstä. Sen rahoituksella etsitään, kokeillaan ja tuotetaan uusia näkökulmia ja levitetään hyviä käytäntöjä suomalaiseen elinkeino-, koulutus- ja työvoimapolitiikkaan. Kansalliseen politiikkaan verrattuna ESR -toiminnan lisäarvo syntyy sen tuotekehittelyluonteesta: inhimillisiä voimavaroja koskevaa tuotekehittelyä tehdään yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. (Räisänen & Hietala 2007, 17.)

Kahden edellisen ohjelmakauden rahoituksen turvin on koulutettu runsaasti työpaikkaohjaajia, järjestetty opettajien työelämäjaksoja sekä organisoitu ja kehitetty työssäoppimisen pedagogisia käytäntöjä. Työpaikkaohjaajien koulutusprojekteissa järjestetään monialaista työpaikkaohjaajien koulutusta sekä kehitetään koulutusta tukevia materiaaleja ja pedagogisia menetelmiä. Työssäoppimisen kokeilu- ja kehittämishankkeissa kehitetään yhteistyössä työelämän kanssa alakohtaisia ratkaisuja ja hyviä käytäntöjä työssäoppimisen järjestämiseksi erikokoisilla työpaikoilla. (Koramo 2011, 25; Majuri & Eerola 2007, 3; Pakarinen 2003, 7.)

Valtion ja kuntien rahoituksella on opettajien työelämäosaamisen kehittämiseksi tehty useita kehittämis- ja koulutushankkeita. Opetushallituksen selvityksen mukaan opiskelijat ja opettajat tarvitsevat kuitenkin edelleen opetusta ja ohjausta selviytyäkseen ammattiosaamisen näytöistä. Opettajien arviointiosaamisen kehittäminen on kokeiluhankkeissa noussut haasteeksi. Tulokset osoittavat, että esimerkiksi päällekkäisen opiskelija-arvioinnin vähentämisessä on vielä paljon työtä. Järjestäjien vuonna 2010 tekemien arvioiden mukaan on edelleen tarvetta kouluttaa lisää työpaikkaohjaajia. Työpaikkaohjaajien määrä on tasaisesti kasvanut 2000-luvun aikana, mutta koulutettujen työpaikkaohjaajien liikkuvuudesta johtuen, ei heidän prosentuaalisen osuutensa ole juuri muuttunut viimeisen kuuden vuoden aikana. (Koramo 2011, 53.)

Käynnissä olevan valtakunnallisen ESR-kehittämishojelman (2007–2013) Osaajana työmarkkinoille ohjelmassa kehitetään työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjä ja koulutuksen työelämävastaavuutta. Tavoitteena on parantaa opiskelijoiden työmarkkinaosaamista ja edistää valmistuvien siirtymistä työelämään. Kehittämishojelmaan sisältyy myös opettajien työelämään perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen, työpaikalla tapahtuvan oppimisen ohjaajien valmentaminen sekä yhteistyömallien synnyttäminen. Koulutuksen työelämävastaavuutta ja koulutuksesta työelämään siirtymistä parannetaan kehittämällä opetussuunnitelmia, opetusta ja työssäoppimisen menetelmiä ja laatua kaikilla koulutusaloilla ja -tasoilla. Kokonaisvastuu kehittämissuojelman toteutuksesta on Opetus- ja kulttuuriministeriöllä. Opetushallitus rahoittaa projekteja, joiden painopisteenä on ammatillisen koulutuksen työelämävastaavuuden parantaminen ja työelämäyhteistyön kehittäminen. (Koramo 2011, 23.)

Opetushallituksen selvitysten mukaan haasteina tulevalle hanketyölle nähdään

- resurssien kohdentuminen työssäoppimisen ja näyttöjen kehittämiseen sekä pedagogisen johtajuuden vahvistaminen
- oppimisen ja osaamisen arvioinnin selkeä erottaminen
- työpaikkaohjaajien ja opettajien yhteistyön kehittäminen opiskelijan ohjauksessa ja arvioinnissa
- työpaikkaohjaajien perehdyttämiseen kehitettävä pysyvä malli, jonka turvin koulutusta tai ohjausta voidaan toteuttaa myös ESR-ohjelmakauden päätyttyä
- ammattiosaamisen näyttöjen palautejärjestelmien hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä. (Koramo 2011, 53-54.)

Tampereen ammattiopisto osallistuu aktiivisesti ammatillisen koulutuksen ja osaamisen kehittämiseen erilaisin kansallisin ja kansainvälisin projektivaroin. Merkittävimpiä toiminnan rahoittajia ja yhteistyökumppaneita ovat Opetushallitus, Pirkanmaan ELY-keskus ja kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO. Tampereen ammattiopistossa ja Tampereen seudulla on toteutettu lukuisia työssäoppimisen kehittämishankkeita. Osa niistä on ollut suhteellisen pieniä, oppilaitosten sisäisiä hankkeita, osa laajoja oppilaitosten yhteistyöhankkeita. Hanketyöllä on kehitetty monia toimintoja ja saavutettu hyviä tuloksia.

4.3 TAO:n työssäoppiminen ja työssäoppimisprojektit

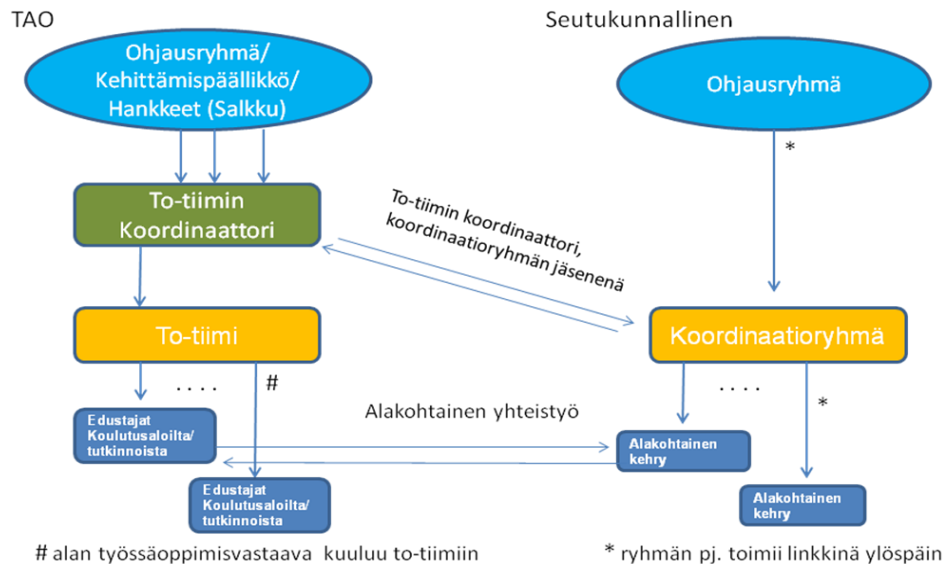
Tampereen ammattiopistossa työssäoppimisen ohjaus perustuu opetussuunitelman yhteiseen osaan ja se on kuvattu työssäoppimisen prosessikaaviossa (liite 3). Alakohtaisesti ohjauskäytänteissä on eroavaisuuksia ja työssäoppimisen järjestämissopimuksilla sekä työssäoppimissopimuksilla voidaan tarpeen mukaan sopia lisäyksityiskohdista.

Organisaatio

Työssäoppimisprojektien aloitteesta ja yhteistyöllä tehtiin esitys TAO:n työssäoppimisen organisoimiseksi. Keväällä 2011 TAO:n johto valitsi työssäoppimiskoordinaattorin ja päätti oppilaitoksen työssäoppimisorganisaatiosta (työssäoppimistiimi). Sen tarkoituksena on kehittää työssäoppimista ja ammattiosaamisen näyttöjä, palvella opiskelijoita ja eri koulutusaloja sekä työssäoppimista ohjaavia opettajia. TAO:n työssäoppimistiimin muodostavat työssäoppimiskoordinaattori ja työssäoppimisvastaavat, tekniikan koulutusalojohtaja, kehityspäällikkö, laatuyksikön edustaja, opiskelijaedustajat ja mahdollisuuksien mukaan työelämäedustajat. Työssäoppimisen kehittämistiimi kokoontuu koko laajuudessaan kerran lukuvuodessa. Koordinaattori ja työssäoppimisvastaavat kokoontuvat lisäksi keskenään useammin. Puheenjohtajana ja koollekutsujana toimii puolipäivätoiminen työssäoppimisen koordinaattori. Hän vastaa työssäoppimisen kehittämisestä ja Topirkka-työssäoppimisportaalin hallinnoinnista tekniikan koulutusalojohtajan alaisuudessa. Koulutusaloja edustavista työssäoppimisvastaavista muodostuva työssäoppimistiimi huolehtii työssäoppimisen kehittämisestä ja tiedottamisesta sekä oppilaitostasolla että alakohtaisesti osastoilla. Toimintaa rahoitetaan osittain hankerahoituksella. Työssäoppimisvastaavilla on opiskelijamäärään sidottu resurssi osastolta, joka täydentyy hanketoimintaan osallistumisen mukaisesti. Kuviossa 5 on kuvattu TAO:n työssäoppimisorganisaatio ja Topirkka-portaloin organisaatio.

Ehdotus To-tiimin perustamiseksi (Liite 1)

Työssäoppimistiimin organisaatiokaavio vs. työssäoppimisportaalin organisaatiokaavio

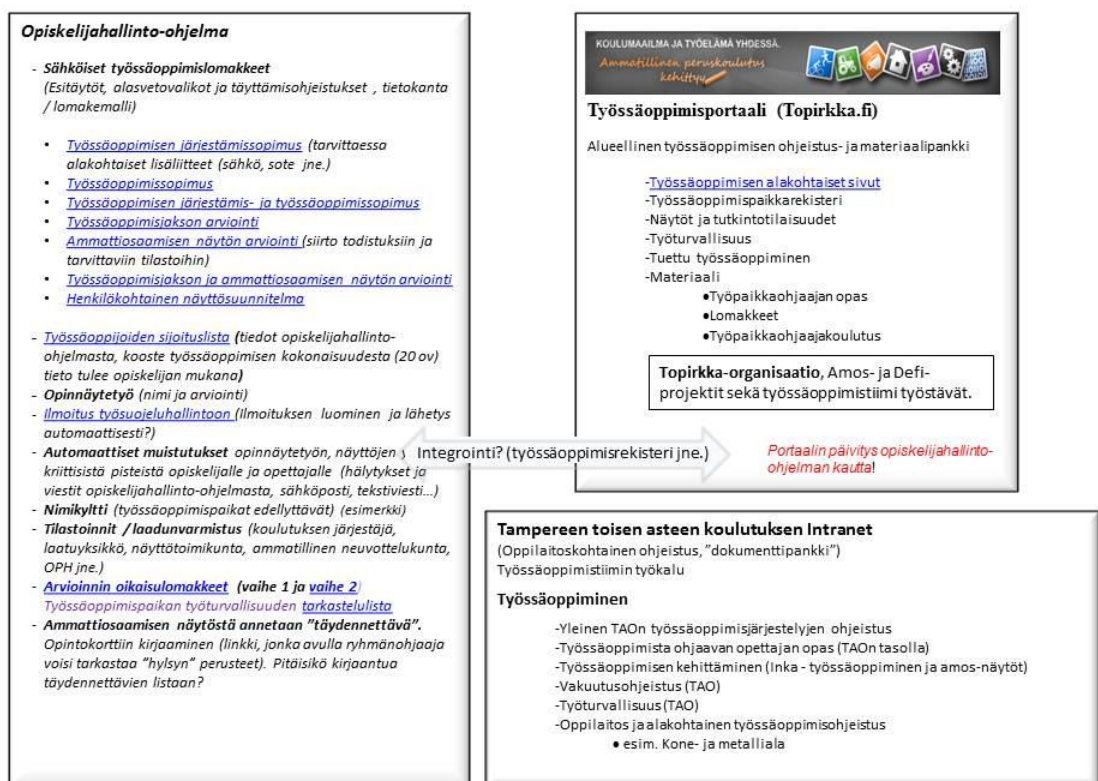


KUVIO 5. TAO:n työssäoppimisorganisaatio ja Topirka-portaalin organisaatio (Laurila 2010)

Keväällä 2011 Topias-projektissa suunniteltiin myös seutukunnallisen Topirka-työssäoppimisportaalin (<http://topirka.fi>) jatkuminen. Vauhdittavana tekijänä oli projektissa valmistellun alueellisen Topirka.fi –työssäoppimisportaalin vakiinnuttaminen projektin päätyttyä. Topias-projektissa yhdistettiin aiemmin projektityönä luodut alakohtaiset työssäoppimisportaalit yhdeksi oppilaitosten yhteiseksi alueelliseksi pirkanmaalaiseksi portaaliksi. Portaalin toiminta projektin jälkeen turvattiin oppilaitosten yhteistyösopimuksella, jonka allekirjoittivat kaikki projektissa mukana olleet koulutuksen järjestäjät (Ahlmanin koulun säätiö, Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä, Sastamalan koulutuskuntayhtymä, Tampereen kaupunki ja Tampereen Talouskouluyhdistys ry.). Yhteistyösopimuksessa sovittiin portaalin käytöstä, kehittämisestä ja ylläpidosta. Lisäksi tehtiin sopimus portaalin ylläpidosta palveluntuottajan kanssa (Mediamaisteri Group ja Tampereen kaupunki / Tampereen ammattiopisto). Organisaation tarkoituksena on kehittää ja hallinnoida portaalaa.

Ohjeistus ja toteutus

Työssäoppimisen ohjeistuksen keskittämistä yhteen paikkaan on pohdittu usean vuoden ajan. Toistaiseksi sitä löytyy useasta paikasta. Alueellinen yhteinen ohjeistus on keskitetty Topirka-portaaliin. Oppilaitoskohtaista ohjeistusta on oppilaitoksen kotisivuilla ja intrassa ja alakohtaisilla moodle- ja some-sivustoilla. Työtä opiskelijahallinto-ohjelman valjastamiseksi työssäoppimisen käyttöön on tehty parin vuoden ajan, toistaiseksi sen rooli on ollut vaatimaton. Kuviossa 6 on kuvattu työssäoppimistiedon kolmijakoinen tavoitetila opiskelijahallinto-ohjelmaa tehokkaasti hyödyntäen.



KUVIO 6. Työssäoppiminen ja näytöt opiskelijahallintoohjelmassa (Santala & Kallio-Lahtinen 2011)

TAOssa työssäoppimisen kokonaislaajuus on linjattu 20 opintoviikoksi. Joissakin tutkimuksissa sitä on enemmän, esim. sote-alalla 37 ov. Työssäoppimisyksöt toteutetaan

yleisimmin kahden viimeisen opiskeluvuoden aikana. Joissakin tutkinnoissa, esim. Horaca-alalla työssäoppimista myös ensimmäisen opiskeluvuoden aikana. Pyrkimyksenä on, että työssäoppimisjaksot olisivat kestoltaan koko opintojakson mittaisia ja ammattiosaamisen näytöt annetaan työssäoppimisjaksojen yhteydessä. Pääsääntöisesti osa tutkinnonosasta opetetaan oppilaitoksessa ja osa työssäoppimispaikalla, kokonaisia työssäoppien toteutettavia tutkinnonosia on tosin suunnitelmissa.

Kehittäminen ja laadunvarmistus

Prosessien kehittäminen on keskeinen osa laadunvarmistusta. Toimintaa kehitettäessä seurataan prosessikriteerejä. Työssäoppimisen prosessikriteerejä ovat mm. työssäoppimisen järjestelyt, perehdytys, ohjaus ja arviointi. Tulokriteereinä voidaan pitää esimerkiksi työssäoppimisen prosessin tuloksena syntyvää opiskelijan ammattitaitoa, työllistyvyyttä tai työpaikan kehittymistä. (Hulkari 2006, 57-58.) Työssäoppimisen osalta laadun varmistuksen tarkoituksena on taata jokaiselle opiskelijalle ammatillisen kasvun näkökulmasta onnistunut työssäoppimisjakso. Kokemus työssäoppimisen laadusta saattaa vaihdella työssäoppimispaikasta, ohjaajasta, opiskelijasta tai ajankohdasta riippuen. Opiskelijan työssäoppimisjaksoon liittyviin odotuksiin vaikuttavat aiemmat työssäoppimisjaksoilta saadut kokemukset, henkilökohtaiset oppimistarpeet sekä ennakkotiedon perusteella muodostettu mielikuva työssäoppimispaikasta. (Grönroos 2009, 100–102; Hulkari 2006, 56-57.)

Työssäoppimisprosessin kehittäminen edellyttää oppilaitosjohdon sitoutumista ja tukea kehittämistyölle. Toimiva palautejärjestelmä on välttämätön, jotta kokemukset ja palaute voidaan hyödyntää. Prosessien kehittämiseen tarvitaan myös mittaristo, jonka tavoitteena on ohjata oppilaitos ja sen työssäoppimisprosessi saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät. (Työssäoppimisen prosessi kuntoon: Opas työssäoppimisen kehittäjille 2006, 3.) TAO:n opetussuunnitelmaperusteisessa koulutuksessa työssäoppimispalautetta kerätään Inka-palautejärjestelmällä opiskelijoilta ja työpaikkaohjaajilta. Osastokohtaisesti pidetään kehittämis- ja palautepäiviä, joissa kehitte-

tään työssäoppimista ja käsitellään palautetuloksia. Oppilaitos on myös osallistunut työssäoppimisen vertaisarviointeihin.

Oppilaitosjohtoon rooli on johtaa työssäoppimisprosessia organisoimalla ja resursoimalla työssäoppimisen laadun kehitystyö osana koko organisaation toiminnan kehittämistä. Työssäoppimisen ja näyttöjen toimivat prosessit ovat tärkeitä koulutuksen laatuksien täyttymisen tavoittelemisessa ja niitä tulee kehittää jatkuvasti. Prosessikaaviot aukikirjoituksineen ovat välttämättömiä tehtäväketjujen organisoimiseen, ohjeistukseen ja vastuuttamiseen.

Prosessiajattelu tuo mukanaan organisaatioon työssäoppimisprosessin omistajan roolin. Tampereen ammattiopistossa se on työssäoppimiskoordinaattorilla. Hänen vastuullaan yhdessä työssäoppimistiimin kanssa on työssäoppimisprosessin jatkuva kehittäminen. Näin varmistetaan eri alojen kokemuksen hyödyntäminen koko ammattiopiston työssäoppimisprosessin kehittämisessä. Prosessiajattelu ei vähennä koulutusjohtajien vastuuta ja roolia, vaan hyvää yhteistyötä työssäoppimisprosessin omistajan ja koulutusjohtajien kesken voidaan kutsua työssäoppimisprosessin ohjaukseksi.

Kuviossa 1 (sivulla 7) on kuvattu, kuinka työssäoppimisen kehittämistyötä tehdään useiden eri toimijoiden lähtökohdista. Sen lisäksi työssäoppimisen prosessin kehittämistyötä tehdään laatuksien toimesta. Yhteisten työssäoppimistiimissä ja kehittämishankkeissa luotujen käytäntöjen vakiinnuttaminen oppilaitoksen arkeen ja yhteistyö eri kehittämistahojen kanssa on työssäoppimisen koordinoinnin ja johtamisen haaste.

Työssäoppimisen laadun varmistamiseksi koko henkilöstö tarvitsee koulutusta. Jokaisella työssäoppimista ohjaavalla opettajalla on tärkeä rooli työssäoppimisen laadun varmistajana. Opettajan tehtävänä on opiskelijoiden valmennuksen ja ohjauksen lisäksi myös kouluttaa työpaikkojen edustajat hoitamaan omat tehtävänsä työssäoppimisessa. Riittävien resurssien varmistaminen työssäoppimisen hoitamiseen opetta-

jille on työssäoppimisen laadunvarmistuksen edellytys. Työnjohdollinen kysymys on, miten opettajia ohjataan suuntaamaan käytettävissä olevat resurssit tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. (Työssäoppimisen prosessi kuntoon: Opas työssäoppimisen kehittäjille 2006, 12.)

Työssäoppimisprojektit

Nykyisin TAOssa työssäoppimisprojekteja suunnitellaan huolellisesti. Tilanne on parantunut projektitoimiston perustamisen ja keväällä 2011 perustetun työssäoppimisorganisaation myötä. Edelleen suunnittelua tapahtuu kuitenkin edellä kuvatun (luku 2, kuvio 1) kolmitahoisin kehittämisen mukaisesti, kokonaiskäsitys puuttuu ja johtaminen on hajanaista.

TAOn työssäoppimista on vuodesta 2002 kehitetty Defi-työssäoppimisen kehittämishankkeessa Opetushallituksen myöntämän työssäoppimisen tukimäärärahan turvin. Hankkeen yhdeksäs vaihe toteutuu 1.1.-31.12.2012. Rahoituksella jatketaan edellisinä vuosina tehtyä työtä, painopisteessä tällä kerralla koulutuksen järjestäjien yhteisten pedagogisten toimintamallien kehittäminen, työssäoppimisen laadunvarmistus, työturvallisuuden ja riskien arvioinnin kehittäminen sekä työpaikkaohjaajien koulutus. Myös vuonna 2005 alkaneessa Amos-hankkeessa on toteutunut useita vaiheita. Sillä on kehitetty ammattiosaamisen näyttöjä. Lukuvuonna 2011-12 OPH:n rahoittamat Amos- ja Defi-projektit ovat olleet työssäoppimistiimin hoidossa siten, että työssäoppimisvastaavilla on vastuullaan jokin osa-alue ko. projekteista. Samalla hanke-rahointus on ollut työssäoppimistiimin käytettävissä lisäresurssina.

Työssäoppimisen ja näyttötoiminnan kehittäminen –aihealueella (projektisalkussa) on nykyisin neljä hanketta.

OPH:n rahoittamat:

- Amos – ammattiosaamisen näyttöjen kehittäminen
- Defi – työpaikalla tapahtuvan oppimisen kehittäminen, oppilaitoksen ja työelämän yhteistyö

ESR-rahoitteiset opettajien työelämäjaksoja mahdollistavat hankkeet:

- Opettajat työelämään – opettajien työelämäjaksot & työelämäyhteistyö
- Osaajana työmarkkinoille - opettajien työelämäjaksot & työelämäyhteistyö

Oppilaitoksen historian suurin hanke Topias, Työssäoppimisen kehittämishanke Pirkanmaan toisen asteen koulutuksen järjestäjille, päättyi joulukuun 2012 lopussa. Sen tavoitteena oli työssäoppimiskäytänteiden yhtenäistäminen, työpaikkaohjaajakoulutuksen järjestäminen ja työssäoppimisverkostojen kehittäminen. Tuloksena saatiin koulutettuja työpaikkaohjaajia, työpaikkaohjaajakouluttajaksi valmennettuja opettajia sekä alueellinen yhtenäistetty työssäoppimishjeistus, joka on kaikkien käytettävissä Topirka-portaalissa. Aiemmin työpaikkaohjaajia on koulutettu ESR-rahoitteisella HerPy-hankkeella. Kolmas merkittävä hiljattain päätynyt työssäoppimisprojekti oli työssäoppimisympäristökartoitukseen kohdentunut Toppi-projekti.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimustehtävänä oli selvittää, kuinka projekti-toimintaa voidaan hyödyntää oppilaitoksen työssäoppimisen kehittämisessä. Oppilaitoksissa työssäoppimista kehitetään useiden eri toimijoiden voimin, tässä työssä etsitään ratkaisua kehittämisvoimien yhdistämiseksi. Aihetta tarkastellaan sekä oppilaitoksen kehittämistyön näkökulmasta (strategia, johtaminen, projektisalkkuajattelu) että työssäoppimisen kehittämisen näkökulmasta (yhtenäistämistyö, koulutusalojen ja osastojen erilaiset tilanteet ja tarpeet).

5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Työ on kvalitatiivinen tutkimus. Tavoitteena oli saada syvälinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tutkimuskysymys tulee suoraan tutkimustehtävästä, ”Kuinka projektikehittämistä voidaan hyödyntää oppilaitoksen työssäoppimisen kehittämi-

sessä”. Tietoperustan teemoina olivat projektitoiminnan asema kehittämistoiminnan kokonaisuudessa, hanketoiminnan suunnitelmallisuuden lisääminen, hankesalkkutoiminnan kehittäminen, hanketoiminnan vaikuttavuus ja tulosten pysyvyys sekä organisaatorakenteen ja –kulttuurin vaikutus työssäoppimisen kehittämistyössä.

Oheisessa taulukossa on kuvaus opinnäytetyösuunnitelman kokonaisuudesta. Haastattelusuunnitelma kysymyksineen on liitteenä (liite 4).

TAULUKKO 2. Opinnäytetyön kokonaisuus

| Projektimuotoinen työssäoppimisen kehittäminen | |
|--|---|
| Tutkimusote | Kvalitatiivinen tutkimus |
| Tutkimuksen tarkoitus | Selvittää keinoja projektitoiminnan hyödyntämiseen ja kehittämisvoimien yhdistämiseen oppilaitoksen työssäoppimisen kehittämisessä |
| Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys | Kuinka projektikehittämistä voidaan hyödyntää oppilaitoksen työssäoppimisen kehittämisessä? |
| Haastattelukysymysten teemat | Projektitoiminnan asema kehittämistoiminnan kokonaisuudessa Hanketoiminnan suunnitelmallisuuden lisääminen Hankesalkkutoiminnan kehittäminen Hanketoiminnan vaikuttavuus ja tulosten pysyvyys Organisaatorakenteen ja –kulttuurin vaikutus työssäoppimisen kehittämistyössä |
| Tutkimusmenetelmät - Tiedonkeruumenetelmä - Analysointimenetelmä | Teemahaastattelu Teemoittelu |

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelutyypeistä teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu soveltuu erinomaisesti käytettäväksi, kun halu-

taan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja. (Patton 2002, 339-350; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104; Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48.) Teemahaastattelu sopii työn tiedonkeruumenetelmäksi, koska työssä haluttiin mahdollisuus tarkentaa, selventää ja syventää vastauksia sekä säädellä joustavasti aineistonkeruuta. Teemahaastattelussa tutkija määrää kysymykset, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin ja halutessaan myös nostaa esille uusia näkökulmia ja ehdottaa uusia kysymyksiä. Tämän työn haastatteluissa aihepiirit eli teema-alueet olivat kaikilla haastateltavilla samat: projektitoiminnan asema, suunnitelmallisuus ja vaikuttavuus, hankesalkkutoiminnan kehittäminen sekä organisaatorakenteen vaikutus työssäoppimisen kehittämiseen. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelivat haastateltavan taustasta ja työtehtävästä riippuen. Haastattelukysymyksiä tehtiin aloitettiin tammikuussa 2012, ensimmäinen haastattelu tehtiin 12. syyskuuta ja siitä saatujen kokemusten pohjalta muokattiin vielä haastattelurunkoa. Viimeinen haastattelu toteutui 3.10.2012. Haastateltavia lähestyttiin ensiksi sähköpostikirjeellä, jota seurasi puhelu tai henkilökohtainen tapaaminen haastattelun sopimiseksi. Sähköpostikirjeessä kerrottiin haastattelun teemat, kysymykset lähetettiin haastatteluajankohdasta sopimisen yhteydessä.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat työssäoppimisen kehittäjät, projektitoimijat ja oppilaitosjohdon edustajat. Opinnäytetyön tavoitteena on nykytilanteen parantaminen, hyvien käytänteiden esille saaminen ja parhaiden käytänteiden käyttöönotto. Jotta työn tuloksilla olisi merkitystä meneillään olevan Tampereen seudun ammattiotopiston suunnittelutyölle ja yhdistyneelle oppilaitokselle, haastateltaviksi haluttiin asiantuntijat molemmista yhdistettävistä organisaatioista. Haastateltavien valinnassa on huomioitu Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän edustajat, Tredun johtotehtäviin valitut ja suunnittelutyöryhmiin kuuluvat henkilöt sekä projektiyhteistyöhenkilöt yhteistyöoppilaitoksista. Haastateltaviksi valittiin sellaiset henkilöt, joiden toimenkuvaan aihepiiri kuuluu ja joilla on kokemusta, tietoa ja vaikuttamismahdollisuuksia asiassa. Haastateltaviksi saatiin kattava otos eri toimenkuvien, näkökulmien ja organisaatioiden edustajia:

- ammatillisen koulutuksen johtaja / Tredu
- kehittämisspäällikkö / Tredu

- hyvinvointialan koulutusalojohtaja / Tredun,
- matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusalojohtaja / Tredun
- sähköalan koulutuspäällikkö / TAO
- hankekoordinaattori / TAO
- työssäoppimiskoordinaattori / Pirko *
- tekniikan työssäoppimisvastaava / TAO *
- apulaisrehtori / Tampereen Palvelualan ammattiopisto (TPA) *
- kehityspäällikkö / Ahlmanin ammattiopisto (Ahlman) *
- hius- ja kauneudenhoitoalan koulutuspäällikkö / Sastamalan koulutuskuntayhtymä (Sasky) *

Ryhmähaastattelu, johon osallistuivat Topias-projektissa oppilaitoskoordinaattoreina toimineet henkilöt*, tehtiin sähköpostitse 13.-28.9.2012. Ryhmähaastattelun menetelmäksi pohdittiin Delfoi-menetelmää, mutta päädyttiin toteuttamaan se ryhmälle tutulla prosessikirjoittamismenetelmällä. Ryhmähaastattelussa haastatellaan kerralla useampia havaintoyksiköitä, jolloin haastattelijan aikaa säästyy. Toisaalta ryhmähaastattelu tuo mukanaan haastattelutilanteeseen ryhmän vaikutuksen. Ryhmähaastattelussa saadaan tiivistettyä tietoa. (Kananen 2010, 53). Jakamalla yhtä pitkät vastausvuorot pyrittiin varmistamaan, että kaikille annettiin yhtäläiset mahdollisuudet osallistumiseen ja tiedon tuottamiseen. Haastattelukysymykset lähetettiin kaikille vastaajille yhtä aikaa. Samalla he saivat vastausjärjestyksen ja aikataulun vastauskeskustelulle. Vastauskierroksen lopuksi kaikilla oli vielä mahdollisuus täydentää antamia vastauksia. Ryhmähaastattelussa oli samat teemat, kuin yksilöhaastatteluissa.

Yksilökohtaiset teemahaastattelut tehtiin TAO:n tiloissa tai haastateltavien työpaikoilla. Kunkin teeman aluksi haastateltavalle esitettiin aineistonkeruukysymys, joihin vastaamalla opinnäytetyössä pyrittiin ratkaisemaan tutkimuskysymys ja –tehtävä (Kananen 2008, 51). Haastateltavalle esitetyt haastattelukysymykset valottivat aineistonkeruukysymyksen eri puolia. Haastateltaville esitettiin myös kuvio 1, työssäoppimisen kehittämistahot Tampereen ammattiopistossa. Heiltä kysyttiin kuvion nykytilanmukaisuutta ja kuviota käytettiin apuvälineenä, pohdittaessa kuinka työssäoppimisen kehittämistyö pitää sijoittua ja näkyä Tredun organisaatiossa. Sähköpostitse toteutetussa ryhmähaastattelussa kysyttiin nykytilanmukaisuutta mutta ei piirret-

ty tulevaisuuden tilannetta kuvaavia kuvioita. Haastattelut kestivät 42 minuutista 1h 30 minuuttiin ja ne nauhoitettiin.

Litterointi tehtiin teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 221-222.) Haastatteluaineisto järjestettiin ja joitakin tietoja täsmennettiin puhelimitse. Nauhoissa oleva aineisto kirjoitettiin tauluille tekstiksi asiasisällöllisesti. Samaa teema-aluetta tai sen yksityiskohtaisempaa osaa koskevat vastaukset kerättiin samalle taululle. Aineisto koostuu litteroiduista haastatteluista. Haastattelujen lukeminen aloitettiin, kun puolet niistä oli tehty. Asiantuntemusta oli aiemmin lisätty lukemalla aihepiirin kirjallisuutta. Ensimmäisellä kerralla ei tehty muistiinpanoja. Toisella ja sitä seuraavilla kerroilla käytettiin erivärisiä yliviivaustusseja, joilla keskeisiä kohtia nostettiin esiin. Analysointivaiheen teemoittelun lähtökohtana olivat haastattelun teemat, analysointivaiheessa etsittiin myös uusia esiin nousevia teemoja. Kiinnostus kohdistui sisällöllisesti toisistaan poikkeaviin vastauksiin. Lopuksi verrattiin saatuja vastauksia ja merkityksiä tutkimustehtävään.

Teemahaastattelulle luonteva analysointimenetelmä on teemoittelu. Kanasen (2008, 94) mukaan teemoittelussa on kyse luokittelusta ja kvalifioinnista, mutta yleisemmällä tasolla. Teemahaastattelussa jo haastatteluvaihe toteutetaan teemoittain, käyttäen apuna teemoista johdettuja aineistonkeruukysymyksiä. Haastateltavat saattavat myös nostaa keskusteluun uusia teemoja. Tässä työssä uutena teemana esiin nousivat projektipäällikön asema ja tiedottamisen tärkeys sekä vaikeus.

5.2 Luotettavuus- ja eettisyys

Tulosten luotettavuuden lisäämiseksi tehtiin Topias-projektin oppilaitoskoordinaattoreille ryhmähaastattelu. He ovat omissa oppilaitoksissaan sekä työssäoppimisen että projektikehittämisen asiantuntijoita ja ovat kolmivuotisen projektin aikana hioutuneet erinomaiseksi yhteistyötiimiksi. Ryhmään kuului jäseniä myös TAO:n ja Pirkon ulkopuolelta, joten lisäarvona saatiin näkemyksiä kolmesta muustakin oppilaitosorganisaatiosta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää tärkeämpi. Saturaation saavuttaminen edellyttää tiedonkeruu- ja analyysivaiheen jatkuvaa vuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa kerättyä tietoa analysoitiin välittömästi, jotta voitiin päättää, milloin tiedonkeruu oli riittävää. Tuomen ja Sarajärven (2009, 89) mukaan laadullisessa tutkimuksessa saturaation käsite saattaa olla ongelmallinen erilaisuutta haettaessa. Jos jo ennen analyysia on määritelty tietyt luokat, joille aineistosta haetaan näyttöä, on perusteltua puhua saturaatiosta luokkien tullessa havaituiksi. Tässä työssä haettiin asian monipuolista tarkastelua ja haluttiin kuvata teemat. Siksi haastateltaviksi valittiin eri toimenkuvien, näkökulmien ja organisaatioiden edustajia. Koska haastateltavat tarkastelivat asiaa eri näkökulmista, oli odotettavissa, että samanlaisia vastauksia ei ilmennyt, sen sijaan saatiin mielipiteitä eri toimijoiden näkökulmista katsottuna.

Tutkimuksen objektiivisuus syntyy subjektiivisuuden ja virhemahdollisuuksien tiedostamisesta. Haastattelujen nauhoittaminen takasi tiedon autenttisuuden. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabiliteetti ymmärretään tulosten pysyvyytenä eli toistettavuutena. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Reaktiivisuus tarkoittaa tutkijan ja tutkimusasetelman vaikutusta tutkittavaan ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Tämän tutkimuksen tekijä on yli kymmenen vuoden ajan työskennellyt useimmissa TAO:n työssäoppimishankkeissa projektitoimijana tai päällikkönä. Se tuo asiantunte- musta, mutta ei aiheuta reaktiivisuusvaaraa. Tutkimuksen validiutta tarkennetaan tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä, triangulaatiolla. Tulosten luotettavuutta parannettiin tekemällä ryhmähaastattelu yksilöhaastattelujen jatkoksi.

Tutkimuksen eettinen kestävyys ilmenee mm. tarkasteltaessa opinnäytetyötä tutkimusprosessin ja tutkimuksen seurausten kannalta. Tutkimusaihe on valittu tarpeeseen perustuen, siten, että saadaan tietoa projektikehittämisen asemasta ja käytettävyydestä sekä työssäoppimisen kehittämistyön sijoittamisesta uudessa organisaatiossa. Tuloksia hyödynnetään uuden organisaation suunnittelussa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastateltavien projektiosaaminen ja kokemus projektityöstä vaihtelivat suuresti. Mukana oli henkilö, jonka koko työhistoria muodostui vaativista projektitoiminnan tehtävistä. Yhden haastateltavan projektikokemus rajoittui projektitoiminnan tukemiseen esimiehenä. Useimmilla haastateltavilla oli useiden vuosien kokemus projektitoimijana, osalla myös projektipäällikkönä. Heidän käsityksensä tulevaisuuden tavoitetilasta ja muista haastattelun teemoista olivat melko yhdensuuntaisia, joskin toimenkuvan läheisyys tai etäisyys projektitoimintaan näkyi vastauksissa. Ryhmähaastattelun osallistujat olivat suunnittelemassa keväällä 2012 perustettua alueellista työssäoppimisorganisaatiota. Siksi he parhaiten osasivat ottaa kantaa työssäoppimisorganisaation rooliin hankesuunnittelussa.

6.1 Projektit kehittämistoiminnan kokonaisuudessa

Haastatteluista kävi ilmi, että nykytilanteessa huomattavan suuri osa Tampereen ammattiopiston kehittämistoiminnasta tehdään projektirahoituksella. Omarahoitusta projektoitua kehittämistoimintaa on, mutta hyvin vähän. Eri aihealueiden, esim. työssäoppimisen yhtenäisen kehittämisen nähtiin tapahtuvan nimenomaan projektikehittämisen keinoin. Oman työn ohella tehtävää kehittämistyötä tehdään paljon, mutta sen tarkkaa määrää ja vaikuttavuutta on vaikea arvioida. Osa vastaajista piti kehittämistä hyvin irrallisena koulutusalojen näkökulmasta. Koettiin myös, että kehittäjät eivät tiedä toistensa tekemisestä ja päällekkäistä työtä tehdään melko paljon.

Projektikehittämistä, projektoitua kehittämistä pidettiin hyvänä työkaluna: *Se aikatauluttaa, ryhdittää ja tavoitteellistaa toimintaa.* Tavoitetilana nähtiin, että projektitoiminta olisi oleellinen osa strategista kehittämistyötä. *Toiminnan pitää perustua strategiaan tavoitteisiin ja strategiaan painopistealueisiin.* Strategialähtöisyyden lisäksi vastauksissa korostettiin suunnitelmallisuutta, toivottiin laajempia ja vaikuttavam-

pia kokonaisuuksia – *omarahoitteisia strategisia toimenpideohjelmia ja sateenkaari-hankkeita*. Samaan viitattiin peräänkuuluttaessa ohjelmallisuutta. *Pitäisi suunnitella kehittämisen kokonaisuus ja miettiä, mitä tehdään omana kehittämisenä ja mitkä ovat sellaisia palikoita, joille haetaan erillisrahoitus ja jotka sitten tehdään erillisinä projekteina*.

Ryhmähaastattelussa nousivat esiin projektitoiminnan mahdollistama, työelämälähtöisyyttä lisäävä oppilaitosyhteistyö, verkostojen luominen ja ylläpitäminen, joka tassa-arvoistaa opiskelijoiden opiskelumahdollisuuksia.

6.2 Projektitoiminnan suunnitelmallisuuden lisääminen

Projektitoiminnan suunnitelmallisuus on toistaiseksi vaatimatonta. Linjauksista keskustellaan, mutta päätöksiä ei ole tehty: *Juostaan rahoitushakujen perässä. Toimintaa suunnitellaan, mutta välttämättä ei pidetä suunnitelmista kiinni*. Ongelma oli, että budjettiin ei tehdä varauksia tuleville hankkeille: *Toisaalta aloitteellisuudelle on annettu tilaa ja mahdollisuuksia; toivotaan, ettei projektikehittäminen menisi liian kankeaksi ja byrokraattiseksi*.

Projektitoiminta on osa oppilaitoksen strategista suunnittelua. Tavoitteina pidettiin selkeitä prosesseja, toimintasuunnitelmia ja toimintaohjeita: *Hyvässä strategiassa on selkeästi asemoituna toimintaympäristö, josta kehittämisaihiot nousevat. Kaikki lähtee strategisesta suunnittelusta ja perustehtävää kehittävästä tavoiteasetannasta*. Johdon on tärkeätä tehdä yleislinjaukset. Siltä odotettiin sitoutumista ja tahtoa varata tarkoituksenmukaisen projektisuunnittelun ja jälkihoidon kattavat resurssit.

Projektitoiminnan asiantuntemuksen ja prosessin koordinoiminnin pitää olla selkeästi vastuutettu. Suunnitelmissa on, että Tredussa se olisi kehittäminen ja innovointiyksikköön kuuluvalla hanketoimistolla, jonka kanssa koulutusalat tekisivät tiivistä yhteistyötä: *Hanketoiminnan syklisyys vaatii etukäteissuunnittelun ja jälkiorganisoinnin. Se on osa hanketoimintaa. Vastuu hanketoiminnan kokonaisuudesta on hanketoimi-*

joilla. Koulutusaloilta nousevien yksittäisten hankkeiden substanssiasiantuntijuus ja tekijät on löydyttävä koulutusosalta, hallinnosta ja kehittämissyksiköstä tulee yleistä avustavaa tukea esimerkiksi taloushallintaan. Kehittämissyksikkö on se, joka toimii työkaluna, kerää koulutusalojen näkemykset yhteen ja laatii vuosittaista suunnitelmaa, jonka johto hyväksyy.

Työelämän kumppaneita haastettiin mukaan strategiseen suunnitteluun ja yksittäisten projektien suunnitteluun. *Pitäisi kehittää lisää win-win –tilanteita, toistaiseksi jää lain toteuttamisen tasolle.* Myös oppilaitoksen työssäoppimisorganisaation tulee ottaa nykyistä aktiivisempi rooli projektisuunnittelussa. *Vetäjä voisi olla yksi salkunhoitaja, joka asiantuntijatiiminsä kanssa tekee kehittämissuunnitelmia toimenpiteistä. Ko. aihealueen asiantuntijoina he voisivat vastata hankesuunnittelusta sisällöllisesti.*

Ryhmähaastattelussa painottui hankesuunnittelun ja jälkihoidon merkitys. Projektit työllistävät päättymisensä jälkeen keskeisiä projektitoimijoita vielä pitkään. Toistaiseksi ko. työ on täysin resursoimatta. *Jälkihoitoon pitäisi varata hankkeista rahaa, koska niitä joudutaan joka tapauksessa tekemään.* Haastateltavat näkivät alueellisen työssäoppimisorganisaation keskeiseksi hankesuunnittelutoimijaksi, *sehän koostuu alueellisesti työssäoppimisasiantuntijoista.* Myös joissakin oppilaitoksissa olevan työssäoppimista koordinoivan koulutuspäällikön roolia korostettiin.

6.3 Projektisalkkutoiminnan kehittäminen

Nykytilanteessa TAO:n strategiaan perustuvat projektisalkut ovat projektihallinnollisessa käytössä. Ne ovat hyvä johtamisen väline. Salkkujen avulla voidaan selkeästi kuvata ja tarkastella projektitoimintaa, mittareina esim. kehittämistoimintojen määrä ja eurot.

Haastateltavat korostivat salkkujaon strategialähtöisyyttä. Salkkujen tärkeimpinä tehtävinä ja merkityksinä nähtiin kokonaisuuden hallinta ja aktiivinen kehittäminen. Kehittämistarpeiden visiointi, tulevaisuuden tavoitteiden vaatimien toimenpiteiden

suunnittelu ja taloudellisten panostusten arvioiminen ovat keskeisiä tehtäviä. *Saadon kokonaisuus näkyviin ja pystytään yksittäisten projektien sijasta edistämään asiaa kokonaisuutena.* Salkuilta odotettiin projektitoiminnan näkyväksi tekemistä, keskeisin tieto pitää olla helposti kaikkien saatavilla.

Salkkuja pidettiin myös projektitoimijoiden yhteistyövälineenä. Synergiaa saadaan mm. tiiviistä hankkeiden välisestä tiedottamisesta. Se auttaisi päällekkäisyyksien poistamisessa ja verkottumisessa yli oppilaitosrajojen. Saman aihepiirin projekteilla on yhteisiä haasteita mm. yhteisten tilaisuuksien järjestäminen.

Ryhmähaastattelussa korostui oppilaitosten välinen synergiaetu, tiedonvälitys hankkeelta toiselle, lisääntynyt kokonaistietoisuus sekä hankkeiden välinen avunanto ja yhteistyö.

Projektisalkkujen omistajien osaamisvaatimukset korostuivat. Heidän pitää tuntea oppilaitosorganisaation kokonaisuus ja salkun merkitys perustehtävälle. On myös tunnettava salkun toiminta sekä omattava hyvät yhteistyötaidot. Työssäoppimisen projektisalkun omistajalta haluttiin äärimmäisen voimakasta kytkeytymistä kaikille koulutusaloille. Useimmat vastaajat näkivät tehtävään sopivaksi koulutusalojohtajatasoisen edustajan. *Silloin salkunomistajalla olisi painoarvoa ja tiedonkulku johtoryhmään olisi kunnossa.* Osa vastaajista kannatti koulutuspäällikkötasoista salkunomistajaa, ajatuksena, että ko. salkun asiat leviäisivät käytäntöön koulutusaloilla tehokkaammin koulutuspäällikköpalavereissa. Siellä myös olisi tämäntasoiselle ongelmattomalle enemmän aikaa kuin johtoryhmässä. Salkunomistajan tiivistä yhteistyötä työssäoppimista koordinoivan henkilön kanssa korostettiin. Kolmantena vaihtoehtona työssäoppimissalkunomistajaksi nähtiin koordinaattori- tai koulutuspäällikkötasoinen työssäoppimisen vastuuhenkilö. Hänen tapauksessaan korostuisi yhteistyötarve koulutuspäälliköihin ja koulutusalojohtajiin.

Salkkutoiminnan tehokas ohjaus edellyttää taustalla olevien prosessien selkeyttä ja prosessin ohjauksen ajantasaisuutta. *Prosessia on ohjattava, arvioitava ja kehitettävä.*

vä. Myös nykyistä enemmän jämäkkyyttä kaivattiin. On saatava balanssiin toimelias innovointi ja hallinnointi. *Yhdistyvän oppilaitoksen suuruuden ekonomia näkyy hankepuolella siten, että saadaan erityisrooleja. Meillä on varaa siihen.* Tarkasteltaessa asiaa salkkutoiminnan ohjauksen näkökulmasta, korostettiin selkeästi vastuutettujen ja kunnolla resursoitujen salkunhoitajien roolia. Salkuilla tulisi olla myös arviointiryhmät, joissa on johdon ja koulutusalojen edustus. *Arviointiryhmä tekisi johdolle esityksiä, miten koko organisaation osalta tulisi asiaa linjata.*

Ryhmähaastattelussa korostuivat selkeät suunnitelmat ja vastuuhenkilöiden riittävät toimintavaltuudet.

6.4 Projektien vaikuttavuus ja tulosten pysyvyys

Haastateltavat kokivat, että projektitoiminnalla on saatu huomattavia tuloksia. Työsäoppimisen kehittämisessä on pitkä hankehistoria, tuloksena on selkeitä käytänteitä ja toimintatapoja, myös alueellisesti. Projektinaikaista jalkauttamista ja tulosten juurruttamista korostettiin. Nähtiin, että projektikehittämisen tekeminen oman henkilöstön voimin edesauttaa hankkeenaikaista tulosten jalkauttamista ja osaamisen jäämistä omaan organisaatioon. *Ei pidä olla yhtään projektia, johon ei löydy päällikköä organisaation sisältä ja hankepäälliköiden osaamisen on jäätävä organisaatioon.*

Toivottiin lyhyitä ja ytimekkäitä kuvauksia hankkeista helposti löytyvään paikkaan. *Se parantaisi tulosten käytettävyyttä koulutusaloilla.* Liikaa hankeuskovaisuutta kyseenalaistettiin, *tulevaisuudessa kannattaa entistä tarkemmin pohtia tarvitaanko hanketta, vai voidaanko olemassa olevien toimintatapojen muutoksilla saavuttaa haluttu tulos.* Toivottiin, että hankkeiden sijasta puhuttaisiin toimintojen kehittämisestä, koska termit hanke ja projekti ovat saaneet negatiivisesti värittyneen leiman. Liiaasta byrokratiasta, pienistä ”silppuhankkeista” ja hankkeiden ketjuttamisesta haluttiin päästä eroon.

Alueelliseen kehittämistyöhön ja verkostoitumiseen suhtauduttiin myönteisesti. Tiedostettiin Tredun vastuu aluevaikuttajana ja pirkanmaalaisen työelämäyhteistyön kehittäjänä. Yhteistyötarjouksiin suhtauduttiin osittain kriittisesti, *vastuullisena toimijana aina ei lähdetä mukaan, yhteistyönkin pitää perustua kehittämisen painopisteisiin ja huomioida oma kokonaistilanne*. Kumppanuussuunnitelmaa päivitetään, ja yhteistyökumppaneiden kanssa on kehitetty ja lisätty sitoutumisen tasoa mm. ottamalla käyttöön yhteistyösopimukset. Valtakunnallisesti haluttiin Tredun verkostoituvan ensisijaisesti suurten oppilaitosten kanssa.

6.5 Organisaatorakenteen ja –kulttuurin vaikutus työssäoppimisen kehittämisessä

Haastateltaville esiteltiin kuvio 1, työssäoppimisen kehittämistahot Tampereen ammattiopistossa ja kysyttiin, kuvaako se heidän mielestään nykytilaa. Ensimmäisen haastattelun jälkeen kuvioon tehtiin korjaus projektipäälliköiden sijoittamisen osalta. Muille haastateltaville esiteltiin korjattua kuviota. Haastateltavat pitivät kuviota TAO:n nykytilanteen mukaisena. Kuviota käytettiin myös työkaluna, pohdittaessa kuinka työssäoppimisen kehittämistyö pitää sijoittua ja näkyä Tredun organisaatiossa. Haastateltavat tekivät kuvioon omat ehdotuksensa, jokainen erilaisen. Useimmat haastateltavat näkivät tarkoituksenmukaiseksi, että työssäoppimisen kehittämistyö sijoittuisi yhden koulutusalojohtajan alaisuuteen. *Hän tuo toimijoille johtotason linjaukset ja tahtotilan ja strategianäkökulman. Kehittäminen ja innovointi tuo prosessiohjauksen ja palveluja ja tukea esim. rahoitusten hakuun. Kehittämispäällikön johdolla ja hankepäällikön toimesta tehdään hankeprosessin kehittäminen ja varmistetaan hankkeiden strategianmukaisuus*. Koulutusalojohtajan roolina nähtiin sparraaja ja koordinoija. *Hän toimisi kehittämistoimenpiteiden sparraajana suhteessa projekteihin. Työparinaan hänellä olisi työssäoppimisen koordinaattori. Näin saataisiin yhtenäistettyä Tredun työssäoppimisen käytänteitä ja kirjattua ne tarkemmin opetussuunnitelmiin ja sitä kautta löytyisivät tarpeet projekteille*. Kollegoilleen ko. koulutusalojohtaja veisi viestiä, että samat linjaukset toimitaisivat kaikilla koulutusaloilla ja heijastuisivat koko organisaatioon.

Haastatteluissa sai kannatusta myös se näkökulma, että oppilaitoksen työssäoppimisorganisaatio kannattaisi sijoittaa koulutuspäällikkötasoisien henkilön alaisuuteen. Haastateltava pohti, onko työssäoppimisen kehittäminen suuressa organisaatiossa johtoryhmätasoinen asia, välittykö tieto paremmin koulutuspäällikköjohtoisesti. Hänen mukaansa koulutuspäälliköt luovat tuomintatavat, koulutuspäällikköpalaverissa työssäoppimisen kehittämiseen liittyvät aloitteet käsiteltäisiin ja alakohtainen kehittäminen lähtisi nopeasti käyntiin. Työssäoppimiskoordinaattori osallistuisi vähintäänkin teemoitettuihin koulutuspäällikköpalaverihin, vaikkei itse välttämättä olisi koulutuspäällikkö.

Vastauksissa korostettiin koulutusalojen eroavaisuuksien huomioimista. Myös koulutusalojen sisällä on tutkintokohtaisesti työssäoppimisen suhteen hyvin erilaisia tilanteita, esimerkiksi toimintaympäristöjen suhteen.

Haastatteluissa työssäoppimisen kehittämiseen tarvittavan hankerahoituksen hakemisen ja käyttämisen kokonaisuudesta vastaajaksi ehdotettiin salkunhoitajaa yhdessä salkkunsu projektipäälliköistä muodostuva asiantuntijatiimin kanssa. Ehdotettiin myös, että salkunhoitajalla olisi tukenaan salkun arviointitiimi. Toisissa vastauksissa kokonaisuuden vastuuhenkilöksi ehdotettiin työssäoppimiskoordinaattoria. Päätöksen esittelijäksi nähtiin koulutusalojohtaja, jonka alaisuuteen työssäoppiminen kuuluu. Yksittäisen projektin rahoituksen käyttämisen nähtiin olevan projektipäällikön vastuulla.

Projektikehittämisen esteitä ja rajoitteita haastateltavat eivät halunneet nähdä.

Mahdollisena uhkana nähtiin raha: *jos ei osata nähdä projektitoimintaa osana strategialähtöistä kehittämistoimintaa tai: rahoittajat saattavat antaa nykyistä tiukempaa normiohjausta siitä, mihin rahoitusta voidaan käyttää.* Useimmat vastaajat näkivät asenteet haasteena: *ei haluta tai uskalleta lähteä epämukavuusalueelle ja pelätään, että työelämässä ei ole aikaa. Hallinnollista työtä ei haluta tehdä.*

Haasteina esiin nousi myös projektipäällikön asema oppilaitosorganisaatiossa; projektipäällikön asema suhteessa projektin työntekijöihin ja toisaalta projektipäällikön ja hänen esimiehensä roolit valta- ja vastuukysymyksineen. Projektit haluttiin teettää organisaation omalla henkilöstöllä, jolloin projektista saatu osaaminen jää omaan organisaatioon. Haastateltavat tiedostivat hyvin projektipäälliköiden rooliin liittyvän ongelmatiikan ja tuen tarpeen: *Projektipäälliköillä on työnjohdollista esimiestyötä, johon tarvitaan tukea ja valmennusta sekä henkireiän, että yhdessä pystyvät jakamaan hyviä käytänteitä. He tarvitsevat tukea myös talousseurannassa, esim. joutuesaan puuttumaan projektitoimijoiden laiminlyönteihin.*

Haasteena ja ongelmana esiin nousi myös hanketyön byrokraattisuus ja ”silppuisuus”: *Monet opettajat kokevat projektityön erittäin hankalana. Päästään helpomalla keskittymällä opetustyöhön. Hyödyn pitäisi näkyä työssä välittömästi, muutoin ei lähdetä mukaan.*

Uutena teemana haastattelututkimuksessa nousi projektipäälliköiden asema oppilaitosorganisaatiossa; projektipäällikön asema suhteessa projektin työntekijöihin ja toisaalta projektipäällikön ja hänen esimiehensä roolit valta- ja vastuukysymyksineen. Jotta projektista saatu osaaminen jäisi omaan organisaatioon, projektit haluttiin teettää omalla henkilöstöllä. Etuna on se, että tulosten jalkautuminen alkaa luontevasti opettajien soveltaessa hankkeen työtä omalla koulutuslallaan jo hankkeen kestäessä. Haastateltavat tiedostivat hyvin projektipäälliköiden rooliin liittyvän tuen ja valmennuksentarpeen mm. työnjohdollisessa esimiestyössä sekä talousseurannassa.

Toisena uutena teemana esille otettiin tuloksista tiedottamisen vaikeus ja tärkeys. Haastateltavat toivoivat helposti löytyvää, selkeää, napakkaa ja tiheätä tiedotusta. Korostettiin, että organisaatiossa pitää olla selkeät kaikkien helposti saavutettavissa olevat tiedotuskanavat, joita projektipäälliköt aktiivisesti käyttävät.

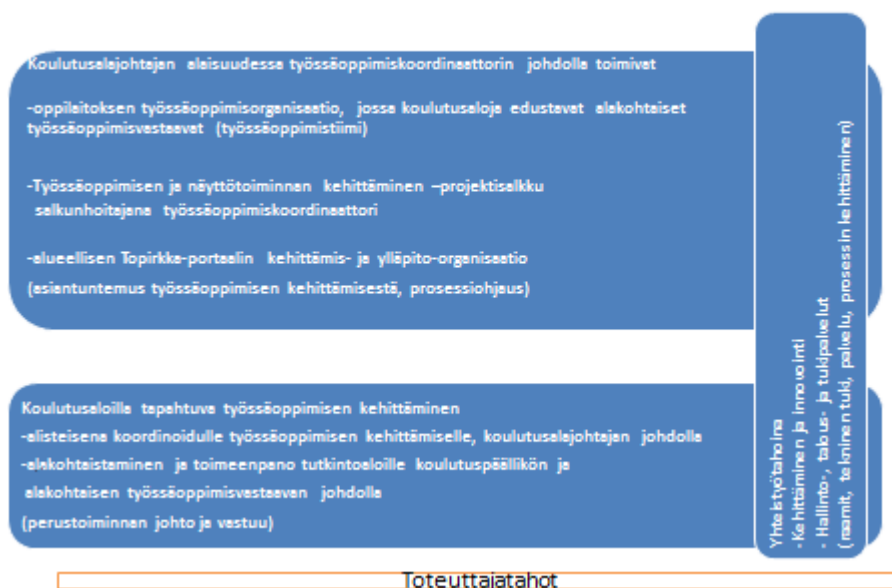
7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keinoja nykyistä parempaan projektitoiminnan hyödyntämiseen ja kehittämisvoimien yhdistämiseen oppilaitoksen työssäoppimisen kehittämisessä. Työ ei ole kohdennettu minkään yksittäisen alan kehittämiseen, vaan siinä on organisaation ja yhteiskunnan kehittämisenäkökulma. Tulokset ovat hyödynnettävissä valtakunnallisesti erikokoisissa yksiköissä niin ala- kuin organisaatiokohtaisessakin työssäoppimisen kehitystyössä. Opinnäytetyössä työssäoppimisen kehittäminen toimi case-tyyppisenä viitekehyksenä, johon haastattelututkimus kohdentui. Työn tuloksina todetaan:

- Oppilaitoksen työssäoppimisen kehittäminen kannattaa alistaa yhden koulutusalaohjohtajan alaisuuteen. Hän tuo toimintaan johdon linjaukset ja strategian.
- Työssäoppimiskoordinaattorilla pitää olla vahva asema, ja hänen tulee olla tiiviissä yhteistyössä kehittämisspäällikön ja opetussuunnitelmatyöstä vastaavan koulutusalaohjohtajan kanssa. Sen lisäksi hänen tulee olla koulutusspäällikkötyöryhmän jäsen ja erittäin yhteistyökykyinen henkilö.
- Salkkutoiminnan asema kannattaa virallistaa. Projektihallinnallinen toiminta pitää laajentaa projektien yhteistyöfoorumiksi. Toimintamalli pitää tehdä näkyväksi ja ottaa monipuolisesti käyttöön. Salkun omistajaksi sopii työssäoppimiskoordinaattori.
- Projektipäälliköiden asema ja rooli on määriteltävä selkeästi, ja heille on järjestettävä riittävä tuki.

Tutkimuksen perusteella on tarkoituksenmukaista, että työssäoppimisen kehittämis-työ Tredun organisaatiossa sijoittuu yhden koulutusalaohjohtajan alaisuuteen. Siten varmistetaan tiedonkulku johdon ja toimijoiden välillä ja nopeutetaan tarvittavien päätösten ja linjausten tekemistä. Tehtävään nimetyn koulutusalaohjohtajan roolina on olla työssäoppimisen kehittäjille johdon linjausten tuoja ja sparraaja sekä johtoryhmässä ko. aihealueen päätösten esittelijä. Vastuullisena toiminnan organisoijana on työssäoppimisen koordinaattori. Kollegoilleen työssäoppimiseen vastuutettu koulu-

tusalojohtaja vie viestiä, että samat linjaukset toimivat kaikilla koulutusaloilla ja heijastuvat koko organisaatioon. Koska koulutuspäälliköt luovat oppilaitoksessa tuomin-tatavat, on työssäoppimiskoordinaattorin tärkeätä osallistua asiantuntijana koulu-tuspäällikköpalavereihin. Työssäoppimiskoordinaattori toimii myös oman aihepiirin-sä, työssäoppiminen ja näyttötoiminta, projektisalkun hoitajana. Tukenaan hänellä tulee olla salkun arviointitiimi. Tiivis yhteydenpito kaikkien toimijoiden kesken takaa sen, että työnjako ja vastuu ovat selvät ja kokonaisuus kehittyy eteenpäin.



KUVIO 7. Työssäoppimisen kehittämistahot oppilaitoksessa

Kuviossa 7 esitetystä organisointimallista ylempänä laatikossa kuvatut toimijat edustavat työssäoppimisen kehittämisen asiantuntemusta ja sen prosessiohjaus tapahtuu heidän toimestaan, työssäoppimiskoordinaattorin johdolla. Toimijat oppilaitoksen työssäoppimisorganisaatiossa ja alueellisessa portaalityössä ovat hyvin pitkälti samoja henkilöitä. Projekteissa toimijat eivät välttämättä kuulu kumpaankaan tiimiin. Työssäoppimiskoordinaattorin tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että tarvittava tieto on kaikkien toimijoiden saatavilla ja kaikilla on yhteinen näkemys kehityksen suunnasta. Perustoiminnan johto ja vastuu on alalaatikossa kuvatuilla toimijoilla. Oppilaitoksessa näiden välillä saattaa olla näkemuseroja. Johdon selkeät linjaukset ja tiivis

yhteistyö niiden saavuttamiseksi estävät yhteentörmäykset. Haastattelussa tuli selkeästi esille Tredun johdon tahtotila: *Asiantuntijaprosesseille pitää antaa asiantuntija-arvo. Koulutusaloilla ei ole etuajo-oikeutta, vaikka siellä on opiskelijoiden mukanaan tuomat rahat, joilla kaikki toiminta rahoitetaan.*

Osa perusorganisaation tehtävistä voidaan tehokkaasti hoitaa pysyvän oppilaitosorganisaation rinnalle ja sisälle muodostettavilla projektiryhmillä. Kehittämistoiminnan rahoitus oppilaitoksissa muodostuu suurelta osin projektimuotoisesta hankerahoituksesta, siitä huolimatta koulumaailmassa projektitoimintaan ei vielä suhtauduta sillä vakavuudella ja arvokkuudella kuin esim. teollisuudessa. Projektit pitäisi nähdä mahdollisuutena kehittää opetus- ja yhteistyötä normaalin opetustyön ohessa yhdessä sidosryhmien kanssa. Projektirahoitus tulee nähdä investointina, jolla organisaatiota ja sen toimintatapoja kehitetään siten, että toiminta voidaan toteuttaa projektirahoituksen jälkeen oppilaitoksen yksikköhintarahoituksella. Projektisuunnittelussa pitää nykyistä enemmän huomioida organisaation strategiset linjaukset sekä panostaa siihen, mitä tapahtuu projektin suunnitteluvaiheessa ja mitä projektin päättymisen jälkeen. Oppilaitosten yhteisen, alueellisen kehitystyön jatkuvuuden turvaaminen on taloudellisista ja aluekehityksellisistä syistä tärkeätä. Projektiyhteistyötä edesauttavat myös hankerahoittajien veloitteet verkostoitumisesta ja alueellisesta kehittämisestä. Rahoittajat suosivat hankkeita, joissa osallistujina on useita oppilaitoksia. Salakarín (2011) mukaan projektitoiminta voidaan nähdä myös yhteistyönä ja yhteistoiminnallisena oppimisena, josta hyötyvät kaikki mukana olevat osaamisen kehittyessä ja osapuolten jakaessa omaa osaamistaan muille.

Projektisalkku on lähtökohtaisesti hallinnollinen käsite. Taloudellisen panostuksen arvioiminen ja seuranta onkin salkkuajattelun perustehtävä. Kehittämisen painopisteiden vaihtuessa salkkujen painoarvo vaihtelee. Saman aihepiirin projekteilla on paljon yhteistä ongelmatiikkaa esim. markkinoinnin suunnittelu, hankinnat ja materiaalien painattaminen. Aihepiirikohtainen projektisalkku voisi olla hanketoimijoiden yhteistyöfoorumi, jossa toteutuisi projektienvälinen vertaistuki ja mentorointi. Vertaistuki on suuri lisäarvo ja kokeneemmat päälliköt voivat tukea aloittelevia kollego-

jaan. Hyvin toimiva yhteistyö madaltaa kynnystä ryhtyä projektipäälliköksi. Salkun projektit voivat myös vertaisarvioida ja benchmarkata toisiaan. Salkkujen verkostoituminen alueellisesti, yli oppilaitosrajojen on myös antoisaa ja edistää alueellista kohtaista kehittämistyötä. Johdon osallistuminen projektien ja salkkujen ohjaus- ja arviointiryhmiin on tärkeitä. Se edesauttaa ja nopeuttaa päätösten tekemistä ja tulosten vakiinnuttamista.

Haasteena ja ongelmana esiin nousi myös hanketyön byrokraattisuus ja pienten projektien ”silppuisuus”. EU-projektitoiminnan ympärille luotu byrokrania tuo negatiivisuutta ja kankeutta sinänsä tehokkaaseen projektitoimintatyömalliin. Opettajat kokevat sen erittäin hankalana ja haluavat siksi keskittyä opetustyöhön. Rahoittajien määräyksiin oppilaitoksilla ei ole vaikutusvaltaa, mutta oppilaitoksen omarahoitteissa projektimuotoisessa kehittämisessä byrokraattisuus ja esteiden etsintäajattelu pitää karsia mahdollisimman vähiin ja saada innostukselle tilaa. *Nykyisin katsotaan liikaa, mitä laki kieltää tekemästä, pitäisi katsoa, mitä se mahdollistaa – raamit on oltava, mutta sellaiset, että välissä voi varioida.* Perinteisen hankkeen vaiheet ovat tietyllä tasolla tarpeen. Rinnalle voitaisiin ottaa amerikkalaisen bisnesgurun Tom Petersin modernin hankkeen vaiheet: hyväksyminen - virittyminen – innostuminen – nouseminen – venyminen – nauttiminen – loppukiri – maaliintulo – toipuminen – jälkihoito. *Kun kehittämistoimintaakin saadaan jatkuva parantamisen kehä, myös projektitoiminta on osa kokonaistoimintaa ja jatkuvaa vuosikelloa eikä siinä pitäisi olla mitään uhkia.*

Työn tekeminen edellytti perusteellista perehtymistä johtamis-, kehittämis- ja projektitoimintaan ja niiden uusimpiin suuntauksiin, kuntaorganisaation toimintamalleihin sekä projektirahoituksen kansallisiin että kansainvälisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Työn tekemisen aikana käsitys projektikehittämisestä ja kehittämisen kokonaisuudesta on syventynyt ja laajentunut huomattavasti. Projektitoiminta on oleellinen osa strategiaan perustuvaa moniulotteista kehittämistoimintaa. Se on merkittävä kehittämistyön ja yhteistyön mahdollistaja, jonka hyödyntämiseen oppilaitoksissa kannattaa panostaa.

Jatkotutkimusaiheeksi on noussut työelämän kanssa yhteiset hankkeet, joista molemmat osapuolet aidosti hyötyisivät, esim. hanke, jossa tutkittaisiin yrityksissä tehtävän työnopastuksen korvaamista työpaikkaohjaajakoulutuksella.

LÄHTEET

Aalto-Setälä, P. 2012. Taitava johtaja saa alaiset innostumaan. *Talouselämä* nro 12, 23.3.2012. AsiantuntijaOpas –liite. Editor Helsinki, 3/12,4.

Alasoini, T. 2006. Osallistava ohjelmallinen oppiminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa *Kehittämistyön risteys*. Toim. R. Seppänen–Järvelä ja V. Karjalainen. Helsinki: Stakes, 35-52.

Alasoini, T. 2007. Silta yli kahden kuilun, kuinka ohjelmallisen kehittämisen vaikuttavuutta voi parantaa? *Yhteiskuntapolitiikka* 72, 4, 402-409. Viitattu 13.4.2012.
<http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/A0858F1E-F883-4A9E-8C39-502210DCD127/0/074alasoini.pdf>

Ammattiosaamisen näytöt käyttöön. 2006. Helsinki: Opetushallitus
http://www.oph.fi/download/47377_nayttoopas.pdf.

Arnkil, T.E. 2006. Okavango-kehittäminen. Teoksessa *Kehittämistyön risteys*. Toim. R. Seppänen–Järvelä ja V. Karjalainen. Helsinki: Stakes, 75-88.

Arnkil, R. 2006. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa *Kehittämistyön risteys*. Toim. R. Seppänen–Järvelä ja V. Karjalainen. Helsinki: Stakes, 55-72.

Ashton, D. N. 2004. *The political economy of workplace learning. Workplace Learning in Context*. Ed. by Rainbird, Fuller and Munro. London: Routledge. 21-37.

Edu.fi –Työssäoppimisen tietopalvelu. Opetushallitus. Viitattu 30.3.2012.
<http://www.edu.fi/tonet>

Filander, K. 2000. *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.

Haapakorpi, A. 2006. Ura- ja rekryointipalvelut ammatillisissa oppilaitoksissa. Vuosina 2003-2005 toteutettujen ESR-rajoitteisten projektien arviointi. Opetushallitus. Viitattu 22.3.2012. INBN 952-13-2714-6 (pdf).
http://www.oph.fi/download/47142_urajarekry.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. 5.painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu*. 4. painos. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4.p. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uud.p. Helsinki: Tammi

Honka, J., Lampinen, L. & Vertanen, I. 2000. Kohti uutta opettajuutta toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa: skenaariot opettajan työn muutoksista ja opettajien koulutustarpeista vuoteen 2010. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 29.3.2012. http://www.oph.fi/download/49159_kohti_uutta_opettajuutta_toisen_asteen_ammatillisessa_koulutuksessa.pdf

Hulkari, K. 2006. Työssäoppimisen laadun käsite, itsearviointi ja kehittäminen sosiaali- ja terveystieteiden ammatillisessa peruskoulutuksessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Hätönen, H. 2006. Eläköön opetussuunnitelma II. Opas koulutuksen järjestäjille ja oppilaitoksille. Helsinki: Opetushallitus

Julkunen, I. 2009. Hyvien käytäntöjen tunnistaminen, mallintaminen ja levittäminen. Esitys Verkottumisseminaarissa 30.9.2009. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 3.5.2012. http://www.oph.fi/download/114581_Ilse_Julkunen.pdf

Kallio-Lahtinen, H. & Talonen, S. 2011. Projektipalveluiden uudelleenorganisointi. Kehittämistehtävä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas, Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Koramo, M. 2011. Työssäoppiminen ja ammattiosaamisen näytöt ammatillisessa peruskoulutuksessa. Tilannekatsaus 2011. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2011:15. Viitattu 4.6.2012 http://www.oph.fi/download/134243_Tyossaoppiminen_ja_ammattiosaamisen_naytot_ammattillisessa_peruskoulutuksessa.pdf

Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-16. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma. 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 17.1.2012. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/Kesu_2011_2016_fi.pdf.

L 21.8.1998/630. Laki ammatillisesta koulutuksesta. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 29.3. 2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630> lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö

Laurila, S., Tauriainen, M., Simontaival, S. & Hämäläinen, L. Työssäoppimisen ja amosnäyttöjen käytänteet Tampereen ammattiopistossa. 2012. Esitys opetussuunnitelmatyöryhmän kokouksessa 11.5.2012.

Majuri, M. & Eerola, T. 2007. Eivät he muuta tekisikään. Tarkastelussa työpaikkaohjaajien koulutus, opettajien työelämäjaksot ja työssäoppiminen. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 30.3.2012. http://www.oph.fi/download/46973_eivat_he_muutu.pdf

Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007-13. 2008. Helsinki: Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 25.3.2012
http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/asiakirjat/ohjelma_asiakirja_ESR.pdf

Manssila, S. 2011. Ulkoajuttu prosessimallinnus kuntien peruspalveluiden kehittämisen välineenä. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotiede.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen M., Vartiainen P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki : Gaudeamus, 2010. - ISBN 978-952-495-142-5

Nisula, K. 2010. Projektin organisointi ja käynnistys. Luento 4.9.2010 Tampereen ammattikorkeakoulu.

Nousiainen, A. 2011a. Hankekoordinaattorin esitys Toisen asteen johtoryhmän kokouksessa 21.12. 2011.

Nousiainen, A. 2011b. Toisen asteen koulutuksen projektisalkut. Näin me onnistuimme – projektijulkaisu. Joulukuu 2012. Tampereen kaupungin toisen asteen koulutus.

Osaamisen ja elinkeinojen kehittäminen, Toisen asteen koulutus, Palvelusopimus 2011. Tampereen kaupunki, Osaamis- ja elinkeinolautakunta. Viitattu 13.12.2011.
<http://193.111.93.11/ktweb/>

Osaamisen ja elinkeinojen kehittäminen, Palvelustrategia 2009-2012. 2009. Tampereen kaupunki, Osaamis- ja elinkeinolautakunta. Viitattu 13.12.2011.
<http://193.111.93.11/ktweb/>

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Kasvatustieteen tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma

- Pakarinen, E. 2003. Opetushallituksen ESR-projektit työssäoppimisen kehittämisen välineenä. Työssäoppimisen Tavoite 3-ohjelman ESR-projektien väliraportti 2000-2003. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 24.3.2012. ISBN 952-13-1963-1 (pdf) http://www.oph.fi/julkaisut/2003/tyossaoppimisen_tavoite_3_ohjelman_esr_projektien_valiraportti_2000_2003
- Patton, M.Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3 rd. ed. London: Sage Publications Ltd.
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.
- RATE-raportointijärjestelmä. Tampereen kaupungin TVT-portaali, kehittämisprojektien raportointi. Viitattu 29.5.2012. <http://tv.tampereenseutu.fi/tukipalvelut/tampere/sahkoiset-palvelut/rate/>
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6.tark.p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Räisänen, A. & Hietala, R. (toim.) 2007. ESR-rahoitus ja työssäoppimisen järjestäminen. Arviointiraportti. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja, 1795-0155;24. Viitattu 24.3.2012. ISBN 978-951-39-2822-3 (pdf). http://www.edev.fi/img/portal/19/Julkaisu_nro_24.pdf?cs=1201183767
- Röör, S-M. 2011. Tiedote. TAO:n ja Pirkon fuusio: Ryhmiä yhdistymisen suunnitteluun. 13.12.2011
- Salakari, H. 2011. Pääkirjoitus. Näin me onnistuimme – projektijulkaisu. Joulukuu 2012.
- Santala, J. 2010. Suunnitelma Tampereen ammattiopiston Kone- ja metalliosaston työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen toimintamalliksi. Opinnäytetyö yamk. Tampereen ammattikorkeakoulu. Automaatioteknologian koulutusohjelma. Viitattu 29.3.2012. <https://oma.amkit.fi/vwebv/holdingsInfo?searchId=675&recCount=10&recPointer=0&bibId=6017>
- Santala, J. & Kallio-Lahtinen, H. Työssäoppiminen ja näytöt opiskelijahallintaohjelmassa / työssäoppimis- ja näyttömateriaalin sijoittelu. Esitys opiskelijahallintaohjelmamäärittelytyöryhmälle 23.1.2012.
- SAP-toiminnanohjausjärjestelmä. Tampereen kaupungin TVT-portaali. Viitattu 29.5.2012. <http://tv.tampereenseutu.fi/tukipalvelut/tampere/sahkoiset-palvelut/sap/>
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin - kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Helsinki: Stakes.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Projekti: Kehittämisen kehto vai musta aukko? Yhteiskuntapolitiikka 69, 3 251-259. Viitattu 4.3.2012.

<http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/0690FB72-51C6-4972-9E0F-63EE8DDCDE18/0/304seppanenjarvela.pdf>

Seppänen-Järvelä, R. 2006a. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Kehittämistyön risteyskiä. Toim. R. Seppänen-Järvelä ja V. Karjalainen. Helsinki: Stakes, 35-52.

Seppänen-Järvelä, R. 2006b. Kehittämisen yhteiskunta – ajattelutapojen muutos. Esitys 25.10.2006. Viitattu 4.3.2012. http://www.stkl.fi/Projektikonkarit_Wrede.pdf

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2008. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen. Sosiaaliportti. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/kuvaus/?Practicelid=6eaad06a-8156-4411-9f00-e530202c0b0a#>

Silfverberg, P. 2007 Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Stenvall, K. 2008. Työpaikalla tapahtuvan koulutuksen ja oppimisen laadunvarmistus. Taustaselvitys. Helsinki: Opetushallitus
http://www.oph.fi/download/46480_tyopaikalla_tapahtuvan_koulutuksen_laadunvarmistus.pdf

Tampereen ammattiopiston Laatukäsikirja, 2012. Tampereen ammattiopisto. Viitattu 18.5.2012. <http://s5.ims.fi/tao/servlet/ActionServlet?action=frameset>

Prosessikaaviot Tampereen ammattiopiston IMS-toimintajärjestelmä (Integrated Management System). Projektien hallintaprosessi Viitattu 24.5.2012.
<http://s5.ims.fi/tao/process/flowchart/49/1>

Tampereen ammattiopiston opetussuunnitelman yhteinen osa 2011. Tampereen ammattiopisto. Viitattu 11.10.2011. <https://intra.2aste.tampere.fi/asiakirja/2245>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Työssäoppimisen prosessi kuntoon: Opas työssäoppimisen kehittäjille. 2006. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto (TAT). Viitattu 30.3.2012.
<http://www.tat.fi/Aineistot/Tyoessaeoppiminen/Tyoessaeoppimisen-prosessi-kuntoon>

Työssäoppimisprosessi Viitattu 24.5.2012.
<http://s5.ims.fi/tao/process/flowchart/43/1>

Uusi vuosikymmen – uudet haasteet. Toisen asteen tuotantostrategia 2010-2012. 2010. Tampereen kaupunki. Viitattu 15.10.2011.

<https://intra.2aste.tampere.fi/asiakirja/3775> Tampereen ammattiopiston intranet

Rakennerahastot.fi palveluportaali. Viitattu 22.3.2012

http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/02_esr/index.jsp

.

LIITTEET

Liite 1. Toisen asteen koulutuksen projektisalkut

Toisen asteen koulutuksen projektisalkut

OPPIMISYMPÄRISTÖJEN KEHITTÄMINEN JA PEDAGOGINEN KEHITTÄMINEN

- Aktiiviset oppimistilat
- ChiNet-verkosto
- Jupe
- Killa
- Maioq
- *Osaamisen avain*
- Mittausympäristö
- PAOK
- Pap-projekti
- Satama
- Scart
- Se sähköä on tiedätän
- Sosiaal-, terveys-, liikunta ja kuntoutusalan ennakointiselvitysten synteesi
- Strategiset tavoitteet laadukkaaksi toiminnaksi
- Suomen verkko-opisto
- Systeminen JOPO
- Tuotantautomaatioilla kilpailukykyä
- Viestintäalojen tutkintojen kehittämishanke
- Yhdistelmäajoneuvomulaattori
- Valmoinstituutti

Kirjasto- ja tietopalvelut

- Asiantuntijaverkosto
- Avoki
- Tieto haltuun
- Toki

TYÖSSÄOPPIMISEN JA NÄYTTÖTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

- Amos
- Defi
- *Opettajat työelämään*
- Osaajana työmarkkinoille
- Toptas

OPISKELUVAUDELTO, KESKEYTTÄMISEN VÄHENTÄMINEN JA SYRJÄYTYMISEN EHKÄISY

- Ammattistartista alalle
- European student support
- *Korjaamo*
- Starttipaja
- SitäLisa

TYÖELÄMÄN KEHITTÄMINEN JA PALVELU

- Enwrohelp
- Hydra
- Osaava – Oppia iktä kaikki
- Osaava erho
- TAO connection 2
- Tuova
- Työryhtökoulutukset
- Ydi luukku

KANSAINVÄLISET LIIKKUVUUDET JA KANSAINVÄLISYDEN KEHITTÄMINEN

Asiantuntijaliikkuvedot

- Critical friends – venner for fremtidens
- Effective school management
- Innovative media and music heritage impacting vocational education
- Kauppapiston naiset
- Keva
- TAO staff 2

Ecovet-työ

- Ecovetze it!
- Finecvet
- Your ecvet

Englantiin neljän koulutuksen kehittämisen

- Englanninkielisen liiketalouden koulutuksen valmistelu ja toimeenpano
- Tebe

Opiskelijaliikkuvedot

- Countries bordering the baltic sea in a pan-european change welfare models, landscape and environmental issues
- Foodpro
- HerStory
- Intia-yhteistyö
- Learning to do business

- Mowe
- Science-verkosto
- Slow life
- Student voice in Europe
- TAO mobility 2
- Tandem
- Techskills 1 ja 2
- Tip top lifestyle

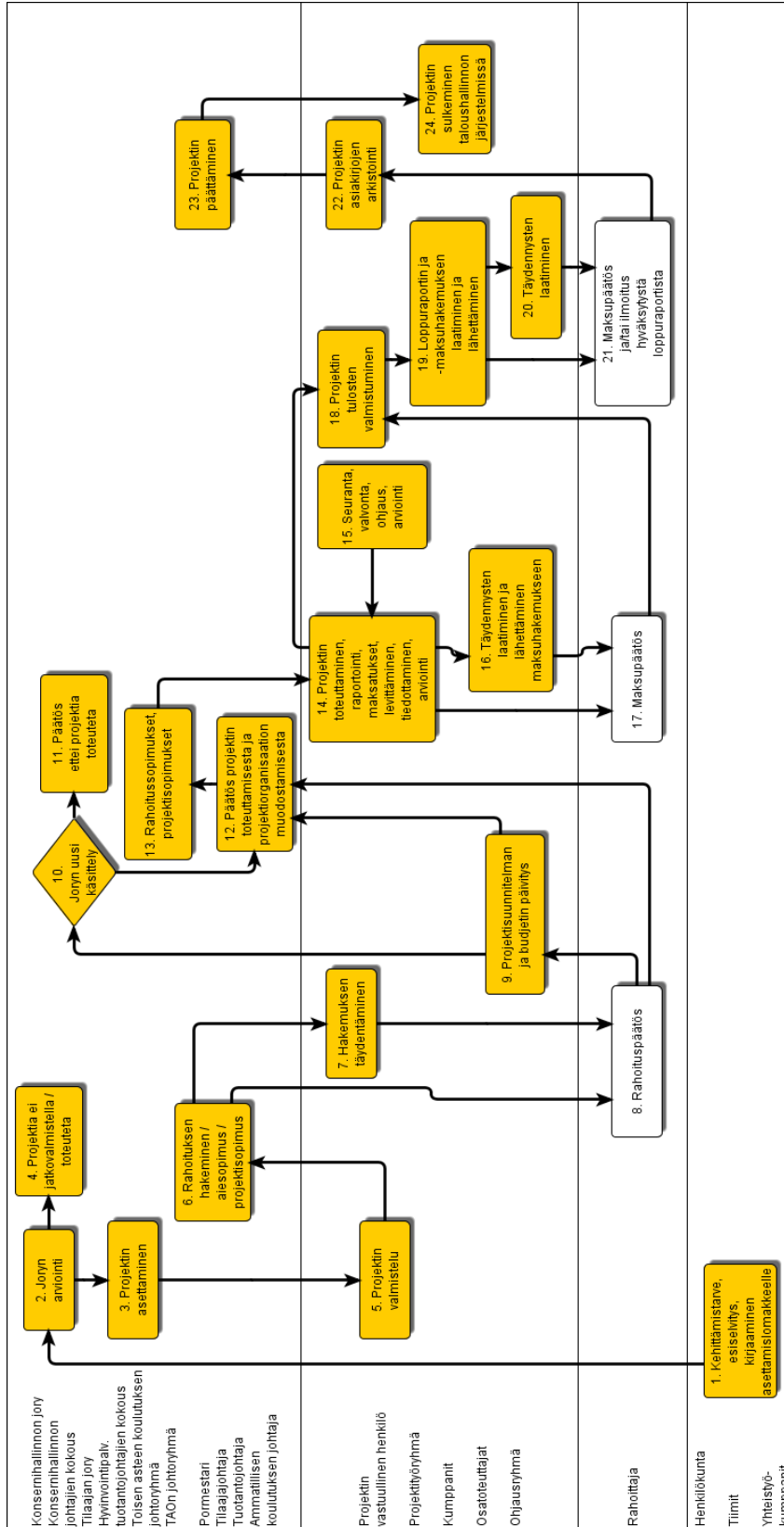
SALKUTTOMAT PROJEKTIT

- TAO:n suurtahtuma-hanke
- Opiskelijahallinto-ohjelman kehittäminen toisen asteen ammatillisen koulutuksen tarpeita vastaavaksi

Vihreä: TAO - Siinä on kaikki Musta: toisen asteen yhteiset - Kuvio: p.äB-työprojekti

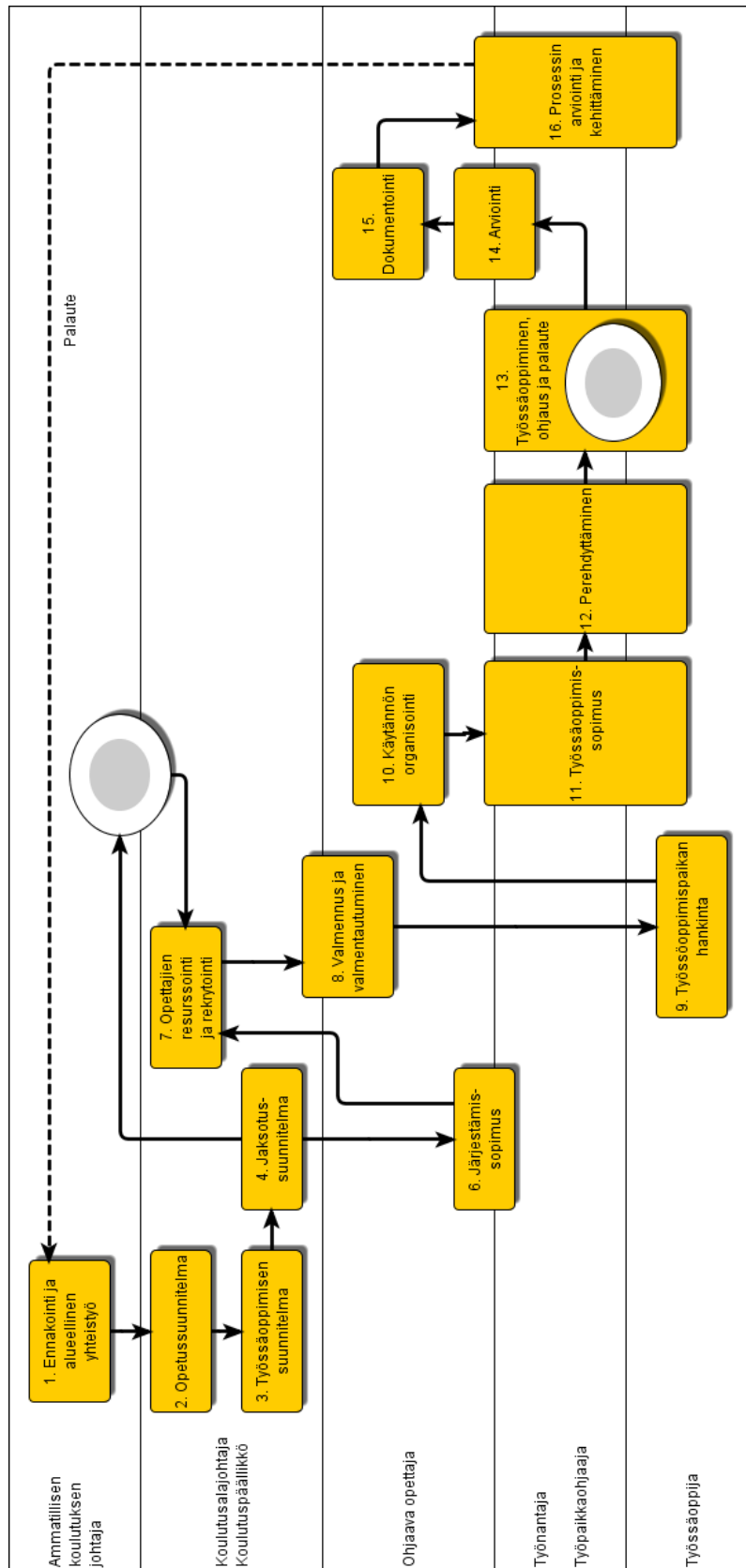
Liite 2. Projektien hallintaprosessi

Tampereen ammattiopiston projektien hallintaprosessi



Liite 3. Työssäoppimisprosessi

Tampereen ammattiopiston työssäoppimisen prosessikaavio



Liite 4. Haastattelukysymykset

Projektimuotoinen työssäoppimisen kehittäminen -opinnäytetyön TEEMAHAASTATELU

Opinnäytetyön toimintaympäristönä on Tampereen ammattiopisto. Tavoitteena ja näkökulmana on nykytilan kehittäminen ja hyvien käytänteiden yhdistäminen.

Opinnäytetyön **tutkimuskysymys** (-tehtävä) on, *kuinka projektikehittämistä voidaan hyödyntää oppilaitoksen työssäoppimisen kehittämisessä.*

Tutkimuskysymys on jaettu teemoittain aineistonkeruukysymyksiin, joihin haastattelukysymyksiin saamieni vastausten pohjalta pyrin löytämään vastaukset. Haastattelu on tyypiltään puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, joten kysymysten tarkka muoto ja järjestys tarkentuvat vastaajakohtaisesti haastattelun aikana.

Aineistonkeruukysymykset ja haastattelun teemat ovat:

1. Mikä on projektitoiminnan asema kehittämistoiminnan kokonaisuudessa?
Projektitoiminnan asema kehittämistoiminnan kokonaisuudessa
2. Kuinka hanketoiminnan suunnitelmallisuutta voidaan lisätä?
Hanketoiminnan suunnitelmallisuuden lisääminen
3. Kuinka hankesalkkutoimintaa pitäisi kehittää?
Hankesalkkutoiminnan kehittäminen
4. Kuinka hanketoiminnan vaikuttavuutta voidaan parantaa?
Hanketoiminnan vaikuttavuus ja tulosten pysyvyys
5. Kuinka työssäoppimisen kehittämistyön pitäisi näkyä organisaatorakenteessa?
Organisaatorakenteen ja –kulttuurin vaikutus työssäoppimisen kehittämistyössä

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

- Taustaorganisaatio (Toisen asteen ko., TAO, Pirko, Tredu, Ahlman, Sasky, TPA)?
- Työtehtävä (hallinto- tai tukipalveluhenkilöstö, opetushenkilöstö)?
- Toimitko esimiesasemassa? Alaisten lukumäärä?
- Kauanko olet hoitanut nykyistä työtehtävääsi (kk)?
- Kokemuksesi projektikehittämisestä (tehtävät, kk)?

1. PROJEKTIKEHITTÄMINEN - PROJEKTITOIMINNAN ASEMA KEHITTÄMISTOIMINNAN KOKONAISUUDESSA

Mikä on projektitoiminnan asema kehittämistoiminnan kokonaisuudessa?

-Kuinka projektikehittämistä / projektitoimintaa hyödynnetään oppilaitoksesi kehittämismenetelmänä?

2. HANKETOIMINNAN SUUNNITELMALLISUUDEN LISÄÄMINEN

Kuinka hanketoiminnan suunnitelmallisuutta voidaan lisätä?

-Kuinka hanketoiminnan suunnitelmallisuus ilmenee oppilaitoksessasi (oppilaitostasolla / koulutusaloilla / osastoilla)?

-mitä on dokumentoituna kirjallisessa muodossa (esim. vuosisuunnitelmassa)

-mitä on budjetoituna, kuka budjetoitaa

-kuinka sitä mielestäsi pitäisi kehittää

-Mikä on mielestäsi oikea taho vastaamaan hankesuunnittelun kokonaisuudesta?

-Kuinka ja kenen toimesta hankkeiden suunnittelutyö ja jälkihoito pitäisi organisoida ja resursoida?

-Minkälainen rooli työssäoppimisorganisaatiolla on hankesuunnittelussa?

3. HANKESALKKUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Kuinka hankesalkkutoimintaa kehitetään?

-Mitä tiedät projektisalkkuista / työssäoppimisen projektisalkusta (-koreista)?

-Mitä ovat työssäoppimissalkkuun kuuluvien hankkeiden yhteiset haasteet ja mitä hyötyä salkusta on niiden ratkaisemiseen?

-Kuka tai mikä taho oppilaitoksessa on mielestäsi oikea työssäoppimisen projektisalkun omistaja?

-minkälainen asema ja toimenkuva hänellä on / pitäisi olla?

-Kuinka salkkuja ohjataan tehokkaasti?

4. TYÖSSÄOPPIMISHANKETOIMINNAN VAIKUTTAVUUS JA TULOSTEN PYSYVYYS

Kuinka työssäoppimisen hanketoiminnan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta voidaan parantaa?

-Kuinka hankkeilla on edistetty työssäoppimisen kehittymistä oppilaitoksessa / alalla / osastolla? (konkreettiset tulokset, määrät yms.)

-Mitä hankkeen loppumisen jälkeen asialle on tapahtunut?

-Kuinka hyviä käytänteitä on levitetty ja vakiinnutettu?

-siirtyvätkö hankkeissa kehitellyt käytänteet perustoimintaan (esim.)?

-kuinka levittäminen ja vakiinnuttamismenetelmiä tulisi kehittää?

-Kuinka oppilaitoksesi suhtautuu alueelliseen projektikehittämistyöhön ja verkostoitumiseen?

-kuinka sitä voitaisiin kehittää?

5. ORGANISAATORAKENTEEN JA –KULTTUURIN VAIKUTUS TYÖSSÄOPPIMISEN KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Kuinka työssäoppimisen kehittämistyön pitäisi näkyä organisaatorakenteessa?

-Kuinka ja kenen johdolla ja toimesta työssäoppimisen kehittäminen oppilaitosorganisaatiossasi tapahtuu?

-Voidaanko TAO:n työssäoppimisen kehittämisen nykytilaa mielestäsi kuvata liitteen 1 kuvion mukaisesti? (kysymys muotoillaan vastaajakohtaisesti taustaorganisaatiohuomioiden)

-kuinka eri toimijatahojen yhteistyötä voitaisiin kehittää?

-Kuinka työssäoppimisen kehittämistyön pitää sijoittua/ näkyä Tredun organisaatiossa? (Liite 2, kaaviot, piirros)

-Kenen vastuulla työssäoppimisen kehitystyöhön tarvittavan hankerahoituksen hakeminen ja käyttäminen ovat?

-kenen vastuulla tulisi olla, miksi?

-Mitä esteitä ja rajoitteita näet projektikehittämisen hyödyntämiselle työssäoppimisen kehittämistyössä alallasi/ osastollasi?