

# ARKITYÖKOULUTUS – TUKI YHTEISEEN TYÖN UUDISTAMISEEN

Louna Hakala



COOPER

 Kuntoutussäätiö

 ESR

## SISÄLLYS

- 4 JOHDANTO
  
- 6 TYÖTÄ UUDISTAVAN KOULUTUKSEN LÄHTÖKOHTIA
  - 6 Liikaa informaatiota, liian vähän tietoa
  - 7 Osaaminen ja hiljainen tieto
  - 8 Työssä oppiminen ja kehittäminen
  - 10 Yhteisön ja organisaation oppiminen
  
- 12 ARKITYÖ-KOULUTUS
  - 12 Koulutuksen tausta ja toteutus
  - 15 Opit ja havainnot
  - 16 Arkityö-koulutusmallin toteuttamisen reunaehdot
  - 17 Esimerkkejä mallin soveltamisesta
  
- 22 LOPUKSI
  
- 23 Kirjallisuus

Julkaisija: Kuntoutussäätiö, Pakarituvantie 4–5, 00410 Helsinki

[www.kuntoutussaatio.fi](http://www.kuntoutussaatio.fi)

Helsinki 2007

Kuvat: Soile Kallio

Graafinen suunnittelu: Jaana Viitakangas

## ALKUSANAT

Arkityössä yhteisvoimin eteenpäin -koulutus oli opiskelijahuollon ja opetushenkilöstön yhteinen vuoden mittainen koulutus. Siihen osallistui viisi työryhmää kolmesta Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän eli Keudan ammattiopistosta. Koulutuksen tavoitteena oli antaa työryhmille tilaisuus uudistaa ja kehittää jotain työssä onnistumisen ja jaksamisen kannalta ajankohtaista asiaa. Koulutus toteutettiin osana opetushallituksen ja Euroopan sosiaalirahaston tukemaa COOPER-projektia.

Koulutuksen alkaessa pohdimme esimerkiksi sitä, mikä vaikuttaa oppimiseen ja millaisia uskomuksia siihen liittyy? Totesimme, että uudenlainen koulutus voi tuoda tullessaan yllätyksiä niin koulutuksen toteuttajille kuin osallistujillekin. Se on yhteinen tutkimusretki. Matkan aikana voi löytää juuri sitä mitä lähti etsimään, mutta myös jotain yllättävää. Välillä voi tuntua, että koulutus menee metsään, mutta metsästä voi toisaalta löytyä marjoja! Tämän artikkelin tarkoitus on antaa virikkeitä ja taustatietoa ammatillisen oppilaitoksen johdolle ja avainhenkilöille työn uudistamiseen ja yhteiseen oppimiseen tähtäävän koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Olen käyttänyt hyväksi Arkityössä yhteisvoimin eteenpäin -koulutusta toteutettaessa saatuja oppeja sekä niitä havaintoja ja kokemuksia, joita on kertynyt neljän vuoden aikana lukuisissa keskusteluissa ammattioppilaitosten ja opetushallituksen ESR-projektien työntekijöiden kanssa.

Tässä artikkelissa tarkastelemani havainnot ja niiden tulkinnat ovat luonnollisesti suodattuneet ammatillisen viitekehitykseni kautta. Kuntoutuspsykologina olen saanut elävän kosketuksen opettajien työhyvinvointiin. Työn ja organisaatioiden psykologian opinnoissa ja käytännön työssä olen saanut tuntumaa työelämän uudistumistarpeisiin ja muutosten läpiviemiseen. Kirjoittamani liikkuu suurelta osin yleisellä tasolla. Koulutukseen osallistuneiden ja heidän oppilaitostensa panos on ollut ajatusten, kokemusten ja näkemysten rikkaus ja esiin tuonti.

Sydämellinen kiitos kaikille Arkityössä yhteisvoimin eteenpäin -koulutukseen osallistuneille opettajille sekä opiskelijahuollon ja oppilaitoksen johdon työntekijöille rohkeasta heittäytymisestä mukaan koulutukseen, josta emme tarkalleen tienneet mitä se tuo tullessaan. Kiitos myös vahvasta motivaatiostanne työskennellä sinnikkäästi silloinkin, kun tuntui ettei projektityö etene. Lämpimät kiitokset lisäksi kaikille koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuneille asiantuntijoille ja yhteistyökumppaneille. Ilman osaavaa ja monipuolista yhteistyöverkostoa kokeilumme ei olisi onnistunut. Mainitsisin mielelläni teidät kaikki nimeltä, mutta luettelosta tulisi todella pitkä. Siksi totean, että tietoja ja kokemuksia on vaihdettu ja yhteistyötä tehty, niin lännestä itään kuin etelästä pohjoiseen. Olen huomannut, että kysyvä pääsee eteenpäin ja tukea ja apua löytyy kiireenkin hetkellä.

Jollei tiedetä tai osata, niin opetellaan yhdessä!

Helsingissä 10.12.2007

Louna Hakala

projektipäällikkö, erikoispsykologi



## JOHDANTO

Ammatilliseen koulutukseen kohdistuu monia ulkoisia muutospaineita: yrityselämä viestii uhkaavasta työvoimapulasta ja osaamistarpeiden kasvusta, julkinen hallinto odottaa uudistumista, tuloksia ja tehokkuutta sekä opiskelijat ja heidän huoltajansa hyvää huolenpitoa ja laadukasta opetusta (Helakorpi 2001; Mahlamäki-Kultanen 2007). Moninaiset vaatimukset ja odotukset nostavat käytännön työssä esiin useita kysymyksiä: mikä määrittää opetuksen laadukkuutta, millaisten oppilaiden ehdoilla edetään, mitä on hyvä huolenpito entä mihin opettajan ja oppilaitoksen rahkeet riittävät? Nämä kysymykset herättävät oppilaitoksissa ja niiden työntekijöissä myös sisäisiä muutospaineita, joita syntyy, kun nykyiset toimintatavat, arvot ja tavoitteet eivät enää vastaa uusiin odotuksiin eivätkä tunnu tarkoituksenmukaisilta.

Meillä on runsaasti tutkimustietoa, että ihmisen kehitykseen, tarpeisiin ja voimavaroihin liittyvät perusasiat ovat melko vakaita ja osittain muuttumattomia: Ilman ruokaa, vettä ja ilmaa ihminen ei elä. Ilman vuorovaikutusta, riittävää turvallisuutta ja palautetta ihminen ei uskalla ottaa riskejä eikä uudistaa toimintaansa. Tämä koskee niin opiskelijoita kuin myös opettajia, opiskelijahuoltoa ja oppilaitosten johtoa. Kaikki tarpovat samassa mielenkiintoisessa, mutta yllätyksellisessä maastossa. Näkökulmat, suunnistuskartat ja kompassit voivat silti olla täysin erilaisia! Siinä missä opettajien kartassa on luja maa – esimerkiksi opetussuunnitelmat – voi opiskelijan kartassa olla suo monine vaihtoehtoineen ja houkuttelevine mättäineen.

Nopeassa, usein epälineaarisisessa muutoksessa ja kehityksessä merkittävät asiat tulevat esiin yksittäisinä havaintoina ja kokemuksina. Nämä ovat usein niin sanottuja hiljaisia tai heikkoja signaaleja (ks. lisää esim. Hiltunen, 2005; Kesti 2005), joiden huomaaminen on varsin haasteellista. Signaalien kauaskantoisempaa merkitystä on monesti vaikea hahmottaa tai ymmärtää. Ilmastonmuutos on tästä hyvä esimerkki. Selvitykset lämpötilojen muutoksista ovat olleet pitkään ristiriitaisia, mutta vähitellen niistä on kertynyt selkeä trendi, joka osoittaa kiistatta ilmaston lämpenemisen. Ilmiöön liittyviä lukuisia, toisiinsa eri tavoin yhteyksissä olevia seurauksia on kuitenkin vaikea hahmottaa ja siksi saatamme

ajautua tarkastelemaan asioita vain "tässä ja nyt". Jos kuitenkin pidämme elämän jatkumista tärkeänä tavoitteena, niin muutoksiin täytyy reagoida ja toimintatapoja uudistaa. Vastaavalla tavalla erityisopiskelijoiden määrän kasvua perus- ja ammatillisessa opetuksessa voidaan pitää hiljaisena signaalina, johon tulee reagoida. Toiminta- ja työtapoja tulee uudistaa, jotta jatkuvien muutosten keskellä olisi mahdollista auttaa opiskelijoita kasvamaan päämäärätietoisiksi, työelämään sijoittuviksi oman ammattinsa osaaviksi työntekijöiksi.

Opetustyötä pidetään usein asiantuntijan ja taitavan ekspertin työnä; opettajan tulee hallita ammattiinsa kuuluvat asiat ja pysyä tiedollisesti ja taidollisesti ajan tasalla. Asiantuntijan työ on kuitenkin usein suunnattu viimeistellyn lopputuloksen aikaansaamiseen. Siinä on vain vähän tilaa luovuudelle, jota työssä uudistuminen ja kehittyminen edellyttävät. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden, kuten ammattioppilaitosten, työntekijät toimivat pääosin vain omassa homogeenisessä asiantuntijaryhmässään. Tällöin on vaarana, että ajan oloon oma näkökulma kapenee ja taito tarkastella asioita ja ilmiöitä eri näkökulmista ruostuu. Työelämässä tarvitaan kuitenkin yhä useammin sekä asiantuntijuutta että taitavaa ja uutta luovaa erilaisten näkökulmien ja tietämyksen yhdistelyä. (Korpelainen 2007.)

Työelämän tämän hetken muutospainneissa ei ole kyse siis vain esimerkiksi tietotekniikan tai organisaatiomallien uudistamisesta. Kyse on myös työnteon kulttuuristen muotojen, toimintakäytäntöjen ja -tapojen muutoksesta. Muutokset koskevat sekä työntekijöitä, toimihenkilöitä että asiantuntijoita. Tulevaisuudessa työelämälle on ominaista siirtyminen entistä enemmän suurta ammattitaitoa vaativaan ryhmä- tai tiimityöhön. Tällöin esimerkiksi aiempaa paremmat teoreettiset tiedot, ryhmätyön vaatimat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, uudenlaiset asenteet – kuten oma-aloitteisuus, sitoutuminen ja vastuun kantaminen – sekä nopeisiin prosessien kehittämiseen liittyvät ongelman ratkaisutaidot ovat yhä tärkeämpiä. Tulevaisuuden avaintekijäksi nousee työntekijöiden, tiimien ja organisaatioiden kyky uusiutua eli kyky oppia oppimaan. (Koivisto & Koski 1999.)

Nykyiset työelämän kehityslinjat merkitsevät, että myös asiantuntijuus on käsitteenä muuttumassa. Sitä ei voida enää määritellä yhden yksilön tai ryhmän pysyväksi ominaisuudeksi, vaan asiantuntijuuden sisältö muuttuu toimintaympäristön, työn tavoitteiden ja tehtävien muuttuessa. Yksilökoulutuksen sijaan tarvitaan yhä enemmän kollektiivista oppimista työn ohella. Siinä uuden tiedon omaksumisen rinnalla keskeisiä ovat työssä ja organisaatiossa vallitsevien toimintatapojen tutkiminen ja uusien toimintatapojen kokeilu. (Kuusinen 2001.)

Tässä artikkelissa kuvataan ensin tiedon muodostumiseen, osaamiseen ja oppimiseen liittyvää teoriaa. Sen jälkeen kuvataan COOPER-projektissa toteutettua Arkityössä yhteisvoimin eteenpäin -koulutusta<sup>1</sup> ja siitä saatuja kokemuksia ja oppeja. Lopuksi esitetään neljä esimerkkiä Arkityö-koulutuksen mallin soveltamisesta. Luettavuuden helpottamiseksi tekstiin on merkitty vain keskeisimmät lähteet. Kirjallisuusluetteloon on merkitty kaikki käytetyt lähteet.

<sup>1</sup> Jatkossa käytetään lyhyempää nimitystä Arkityö-koulutus



## TYÖTÄ UUDISTAVAN KOULUTUKSEN LÄHTÖKOHTIA

Työtä uudistavan koulutuksen peruslähtökohta on, että ammatillinen tietämys ja osaaminen rakentuvat vuorovaikutuksessa ja keskusteluissa toisten kanssa. Asiantuntijuus koostuu sekä teoretiedosta että käytäntö- ja kokemusperäisestä tiedosta, josta suuri osa on niin sanottua hiljaista tietoa. Työn uudistaminen ja työssä uudistuminen vaativat etenkin tämän hiljaisen tiedon näkyviin saattamista ja hyödyntämistä koko työyhteisön/organisaation kehittämiseksi. Lisäksi ammatillisen opetustyön onnistuminen ja tuloksellisuus kysyvät yhä enemmän yhteistyötä työryhmissä ja tiimeissä sekä eri työyksiköiden ja oppilaitosten välillä. Siksi yksilökeskeinen kaikille yhteinen formaalinen koulutus ei riitä, vaan tarvitaan oppimisen ja osaamisen kehittämistä osana työn tekemistä ja oppilaitosten omaa toimintaa.

### LIIKAA INFORMAATIOTA, LIIAN VÄHÄN TIETOA

Nykyinen tietoyhteiskunta on pullollaan kaikenlaista informaatiota. Siitä suuri osa jää kuitenkin merkityksettömäksi dataksi, koska esimerkiksi sähköisesti saadaan paljon informaatiota, joka ei koskaan muodostu merkitykselliseksi tiedoksi. Jotta informaatio muodostuisi merkitykselliseksi tiedoksi, sen pitää heti linkittyä johonkin vastaanottajan sillä hetkellä tärkeäksi kokemaan asiaan. Merkityksellisenkään tiedon vastaanottaminen ei kuitenkaan välttämättä johda oppimiseen. Vastaanottaja saattaa informatoruuhkan keskellä vain todeta, että "kyllähän sitä kaikkea tärkeää tietoa tulee, mutta kuka sitä jaksaa...". Merkityksenanto tapahtuu usein vasta vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Jos havaitsemme toisten pitävän asiaa tärkeänä, kiinnitämme siihen todennäköisemmin huomiota myös itse. Informaatio muuttuu tiedoksi vasta silloin, kun vastaanottaja on itse pohtinut ja jäsentänyt asian omaan "kognitiiviseen" karttaansa eli aiempaan käsitykseensä asiasta ja sen yhteyksistä muihin asioihin ja käsitteisiin. (Helakorpi 2001; Järvinen 2006.)

Tietämys on myös aina sidoksissa johonkin ajankohtaan, ympäristöön ja tilanteeseen (relativistinen tietokäsitys). Varmaa tietoa ei ole olemassakaan. Tietämystä kootaan koko

ajan, ja asioita ymmärretään aina vain paremmin niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Oppiminen ja sen ohjaus on rakennusprosessi, jossa kukin osallinen muodostaa oman käsityksensä esimerkiksi opetuksesta, oppilaitoksesta ja sen toiminnasta. Tieto on subjektiivista ja perustuu kunkin oppijan kokemuksiin. Keskeistä on vuorovaikutus toisten oppijoiden ja ohjaajan kanssa. Yhteinen tietäminen ja taito rakentaa sitä on tärkeää sekä koulumaailmassa että työelämässä. (Helakorpi 2001, 2005.)

Yhteinen tietäminen on sujuvan ja tuloksellisen yhteistyön edellytys. Ilman sitä yhteistyö koostuu enemmän tai vähemmän yhteensopivista irrallisista palasista, jotka voivat jopa haitata toisiaan ja kuluttaa tarpeettomasti työntekijöiden voimavaroja. Yhteinen tietäminen syntyy yhteisen pohdinnan kautta ja se edellyttää yhteistä kieltä ja kokemuksia. Näin luodaan aitoa ja todellista tietämystä, johon liittyy tietoista arviointia tiedon käyttökelpoisuudesta ja näkemys sen laajemmista yhteyksistä ja merkityksistä. Pohtiminen tarkoittaa sanan mukaisesti jyvien ja akanoiden seulontaa. Vasta sen jälkeen voidaan alkaa jauhaa jauhoja ja leipoa leipää eli istuttamaan ja juurruttamaan uutta.

## OSAAMINEN JA HILJAINEN TIETO

Osaaminen koostuu sekä "mitä" -tiedosta eli mitä asioita tulee tehdä että "kuinka" -tiedosta eli kuinka asioita tulee tehdä. Osaamisen pohjana on koulutuksessa saatu teoria-tieto, käytännön työssä saatu tieto ja omat kokemukset. Joidenkin tutkimusten mukaan peräti 80 % työelämän osaamisesta on kokemusperäistä tietoa, josta merkittävä osa on hiljaista tietoa eli teorian, käytännön työn ja omien kokemusten pohjalta syntynyttä "näppituntumaa". Erityisesti asiantuntijuuteen kuuluu paljon tietoja, taitoja sekä normeja ja arvoja, jotka eivät ole näkyviä tai kielellisesti kuvattavissa toisille. Ne ovat ei-tiedostettua syväälle sisäistettyä hiljaista tietoa, joka ilmenee ulospäin taitavana intuition omaisena ja sujuvana toimintana. Tällaista piilevää tietoa on sekä asia- eli "mitä" -tiedossa, mutta etenkin prosessi- ja toimintatapatiedossa eli "kuinka" -tiedossa.

Hiljainen tieto kehittyy aina kokemuksen ja teorian pohjalle vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Sitä ei voida siirtää eikä myöskään muuttaa teknologisia kanavia pitkin annetulla tiedolla, vaan sen syntymisen ja uusiutumisen edellytys on sosiaalinen vuorovaikutus. Hiljaisen tiedon saaminen näkyviin ja jakaminen toisille on huomattavasti vaativampi tehtävä kuin käsitteellisen teorian muuntaminen osaamiseksi. Hiljainen tieto voi myös vanhentua maailman ja asioiden muuttuessa sekä saataessa uutta tietoa ja taitoa. Se mikä oli aikoinaan tarkoituksenmukaista ja toimivaa ei enää muuttuneissa oloissa ja uutena ajankohtana ole sitä. Hiljaisen tiedon vanhentuminen näkyy esimerkiksi haitallisina, epätarkoituksenmukaisina toimintatapoina, asenteina ja näkemyksinä. Tämä on mahdollista huomata vain palautteen ja vuorovaikutuksen välityksellä. (Hovila 2006; Järvinen 2000.)

Perinteisessä työkuultuurissa hiljainen tieto oli ennen muuta kehollisessa ja konkreettisen tekemisen muodossa. Työtä opittiin mestari-kisälli-oppipoika -suhteessa, jossa työn seuraaminen, työtapojen näyttäminen, havainnointi ja opettelu "kädestä pitäen" olivat keskeisiä. Nykytyöt perustuvat usein abstraktiin tietoon, käsitteisiin ja ulospäin näkymättömiin ajattelu- ja toimintaprosesseihin. Niitä ei voi oppia vain havainnoimalla. Tarvitaan uusia keinoja saada tällainen implisiittinen, piilevä tieto näkyvään muotoon. Yksi keskeinen keino on asioiden ja tekemisten kuvaaminen ja tutkiminen yhdessä etsien ymmärrystä ja erilaisia toimintavaihtoehtoja. Jotta tämä onnistuisi, vuorovaikutussuhteen tulee olla turvallinen, rauhallinen ja luottamuksellinen.

Osaamisen kehittämiseen kuuluu neljä eri tasoa: kognitiivinen tieto, kehittyneet taidot, kokonaisuuksien ja toimintajärjestelmien ymmärtäminen (systemien ymmärtäminen) ja itsemotivoitu luovuus. Korkeimman tasoisen osaamisen eli itsemotivoitun luovuuden avulla ihmiset pysyvät uudistusten tahdissa ja uudistavat kognitiivista tietoaan, taitojaan ja sys-

teemistä osaamistaan. (Korpelainen 2007.) Nykyisen osaamiskäsityksen perustana on ainakin seuraavat perusolettamukset:

- osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä
- osaaminen on sekä koulutuksen että informaalin kokemuksen ja kehityksen tulosta
- osaaminen ei ole vain tietämistä vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän
- osaaminen on joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta
- osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä
- osaaminen on kontekstisidonnaista ja osaamisen arviointi on arvosidonnaista ja yhteydessä siihen toimintakulttuuriin, jossa työskennellään.

## TYÖSSÄ OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN

Yksilön ja etenkin yhteisön ja organisaation osaamisen kehittäminen voi tapahtua vain siinä kontekstissa, jossa osaamista käytetään. Se edellyttää suoraa, säännöllisiä ja intensiivisiä vuorovaikutuskontakteja työskentelyyn osallistuvien toimijoiden välillä. (Helakorpi 2005; Mäntylä 2007.) Mitä suurempi osa työntekijöiden ja koko organisaation osaamista on "hiljaista tietoa" sitä enemmän osaamisen uudistaminen kysyy keskinäistä vuorovaikutusta ja yhdessä oppimista.

Työssä oppiminen on aina sidoksissa työhön ja työtä tekevien toimintaympäristöön. Siksi uudistaminen ei onnistu formaalissa, kaikille yhteisessä ja samanlaisessa koulutuksessa. Oppimisen ja uudistumisen täytyy tapahtua kiinteässä yhteydessä arkityöhön ja siellä oleviin toimijoihin, osaamiseen ja resursseihin. Myös kehittämisen reunaehdot on huomioitava. Reunaehdot ovat esimerkiksi koulukseen osallistuvien työtä ohjaavat ja suuntaavat säännöt ja velvoitteet, käsitykset tiedosta ja osaamisesta, oppimisorientaatio eli käsitys siitä, kuinka työssä opitaan ja mikä vaikuttaa oppimiseen sekä toimintaympäristö ja -kulttuuri.

Helakorpi (2001 ja 2005) kuvailee Ståhle ja Grönroosia (1999) lainaten kolmea erilaista yrityksen (oppilaitoksen) toimintaympäristöä, joissa osaamisen kehittämisen menetelmät ja periaatteet ovat erilaisia.

**Mekanistiselle toimintaympäristölle** teknologia on tärkeää, täsmällisyys on hyve ja tieto on konkreettista, tarkoin ohjattua ja määriteltyä. Osaamisen hallinta on yhdenmukaistamista ja tavoitteet selkeitä ja pysyviä. Tiedon virta on yksisuuntaista, tavallisesti ylhäältä alaspäin. Ihmisten välisiä suhteita ja yhteistyötä säätelee organisaatiohierarkia. Toiminnan ja hallinnan välineet ovat johdon määrittelemiä.

**Kompleksisessa ja orgaanisessa toimintaympäristössä** ihmiset ja pienryhmät ovat tärkeitä. Kaikki osallistuvat vuorokeskusteluun. Kontrolli heikkenee, tulkinnat ja tilanneherkkyys kasvavat. Ihmisten välisissä suhteissa ja yhteistyössä korostuu vastavuoroisuus ja pyrkimys konsensukseen. Tieto on kokemusperäistä, usein piilevää ja tiedon virta edestakainen eli ylhäältä alas ja alhaalta ylöspäin. Tavoitteena on hallittu kehitys. Siihen pyritään yhteisten keskustelujen, sovittujen toimintamallien ja itsearviointien avulla. Tällaisessa organisaatiossa osaamisen johtaminen on vuorovaikutuksen ja keskustelun tukemista.

Kolmas on **kaottinen tai turbulenttinen toimintaympäristö**. Sille on ominaista spontaanisuus, reagoitiherkkyys, jatkuva uuden luominen ja innovointi, informaation tuottaminen ja pelisääntöjen vaihtaminen. Tieto on intuitiivista ja potentiaalista, tiedon virta on risteilevää ja monisuuntaista. Yhteistyökumppanit ja -verkot vaihtuvat nopeasti ja spon-

taanisti tilanteiden ja uusien vaatimusten mukaan. Osaamisen johtaminen on erilaisuuden tukemista ja esiin nostamista.

Näitä kolmea edellä kuvattua toimintaympäristöä ei voi asettaa paremmuusjärjestykseen. Tärkeintä on, että osaamisen johtaminen, kehittäminen ja kouluttaminen vastaavat toimintaympäristön tarpeita ja sopivat yhteen sen kulttuurin kanssa. Esimerkiksi kouluttamisen ja kehittämisprojektin lähtökohdat ovat erilaiset näissä toimintaympäristöissä. Etenkin mekanistisessa toimintaympäristössä kehittäminen ja uuden luominen tapahtuvat pienin askelin ja asia kerrallaan. Ajan oloon ne voivat johtaa isoihin muutoksiin ja joskus myös toimintakulttuurin osittaiseen muutokseen ja rohkeampaan uuden kokeilemiseen. Sen sijaan turbulenttisessa toimintaympäristössä ollaan valmiita innovatiivisesti luovaan uuden kehittämiseen ja kokeiluun, joka saattaa johtaa perustavanlaatuisiin ja kokonaisvaltaisiin muutoksiin organisaatiossa tai työyhteisössä. (Korpelainen 2007.)

Työssä oppiminen on yhä tärkeämpää jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Kun oppimista tarkastellaan osana työn tekemistä ja työprosesseja, niin on tarpeen kiinnittää vähintään yhtä paljon huomiota työtoimintaan kuin oppimiseenkin. Kyse ei ole vain yksilöiden välisistä eroista, oppimistyyleistä tai strategioista. Niiden ohella on tärkeä havainnoida ja tutkia myös työyhteisön/organisaation tapaa suhtautua työhönsä sekä siinä oppimiseen ja kehittämiseen. (Helakorpi 2001, 2005; Järvinen 2000.)

Poikela (1999) erottaa neljä työssä oppimisen orientaatiota (kuvio 1.). Nämä erottuvat toisistaan oppimisen tietoisuuden ja toimintaa ohjaavan ajallisen ulottuvuuden suhteen. Kuvion yläosassa toiminta- ja kehittämisorientaatiot kuvaavat aktiivista ja tietoista pyrkimystä oppimiseen työssä. Sen sijaan kuvion alaosassa tilanne- ja tavoiteorientaatioissa oletetaan toiminnan sujuvan ilman erityistä tietoista oppimista joko tilanteen mukaan tai asetettujen tavoitteiden mukaan. Oppimisen suhteen tilanne- ja tavoiteorientaatiot ovat siis hyvin lähellä toisiaan, vaikka toimintaa ohjaavan ajallisen ulottuvuuden suhteen ne ovat vastakkaisissa ääripäissä.



Kuvio 1. Työssä oppimisen orientaatiot (Poikela, 1999)

**Tilanneorientaatio** tarkoittaa, että työyhteisölle on ominaista kohdata ongelmat "tässä ja nyt". Ongelmia ei tarvitse ennakoida, mutta niiden kohtaamiseen tarvitsee varautua psyykkisesti. Mahdolliset ratkaisut löytyvät ja kypsyvät työtä tehtäessä usein ilman sen kummempaa tietoista ponnistelua. Oppiminen on satunnaista ja työstä saatu palaute tulkitaan joko yksilöllisesti omassa mielessä tai korkeintaan epävirallisesti käydyissä keskusteluisissa. Työyhteisön jäsenet suojaavat itseään ja puolustautuvat samalla kaikkia ulkoisiksi kokeemiaan muutospyrkimyksiä vastaan. He myös odottavat johdon toimivan niin, että he voisivat kokea koko yhteisön turvalliseksi.

**Tavoiteorientaatiolla** tarkoitetaan, että työlle asetetut visiot, päämäärät ja tavoitteet jo sinänsä pystyvät ohjaamaan toimintaa. Oikean tiedon ja päättelyn katsotaan riittävän ongelmien ratkaisun perustaksi. Uuden oppimisen ja kehittymisen uskotaan tapahtuvan itsestään ja usein tiedostamattomasti työskentelyn ohessa. Työprosessien sujumattomuus johtuu lähinnä muutosvastarinnasta, henkilöiden asenteiden erilaisuudesta ja osaamisen eritasaisuudesta. Toiminta on tavoitteellista ja sen sisältöjä voidaan pohtia, mutta oppimisen oletetaan tapahtuvan itsekseen, kun tavoitteet ovat kaikilla tiedossa.

**Toiminta-orientaatiossa** oppiminen on analyttistä ja jo tapahtunutta toimintaa tutkivaa. Se lisää luottamusta omaan ongelmanratkaisukykyyn sekä siihen, että pulmat ovat ratkaistavissa rationaalisesti. Yksilöiden asennoituminen, työyhteisön sosiaaliset pelit ja johtamisen ongelmat ovat asioita, jotka vaikuttavat omaan työskentelyyn. Niihin voi itse vaikuttaa valitsemalla järkevä tavan olla mukana yhteistoiminnassa. Työskentelyn näkökulma on menneestä nykyhetkeen eli tarkastellaan sitä miten jo hankituilla "eväillä" onnistutaan parhaiten.

**Kehittämisorientaatiossa** työtä hallitsee pyrkimys mallintaa toimintaa ja muuntaa mallit kokeiluiksi, joiden kautta saadaan käytännöllistä tietoa. Ongelmat ja tilanteet pyritään ennakoidaan kouluttautumalla ja hankkimalla tietoa aikaisemmista kokeiluista ja sovelluksista. Arviointi kohdistuu sekä toiminnan sisältöihin ja prosesseihin että myös toiminnan perusteisiin. Toiminnan peilaus kohdistuu tunteisiin ja tuntemuksiin, arvoihin, toimintaa ohjaaviin käsitteisiin, teoriaan sekä omiin havaintoihin. Työskentelyn näkökulma on nykyhetkestä tulevaisuuteen. Oppimisella on samanaikaisesti kaksi selkeää suuntaa: toisaalta käytännön kokeilut ja sovellukset, toisaalta teoreettisen tiedon hankinta niitä varten.

Kuviossa 1. hevosenkenkä kuvaa sitä, että teoreettisesti tarkastellen yksilön työssä oppiminen ja toimiminen etenee tilanneorientaatiosta (aloittelija, noviisi) toiminta- ja kehittämisorientaatioiden kautta tavoiteorientaatioon, joka on ominaista asiantuntijalle. Tämä toteutuu kuitenkin harvoin käytännössä. Työn ja toimintaympäristön jatkuvista muutoksista johdun kaikki työssä oppimisen orientaatiot ovat havaittavissa sekä yksittäisen työntekijän että työyksikön tai -yhteisön toiminnassa. Tavallisesti joku niistä kuitenkin korostuu. Jos työyhteisön tai organisaation johdon ja henkilöstön oppimisorientaatiot painottavat aktiivista ja tietoista oppimista, niin yhteiseen oppimiseen ja kehittämiseen tähtäävän hankkeen käynnistäminen voi onnistua hyvin. Mikäli vallalla on tilanne- tai tavoiteorientaation mukainen käsitys oppimisesta ja uudistumisesta, niin koulutuksen käynnistäminen edellyttää, että organisaatio ja sen johto tarkistavat käsitystään työssä oppimisesta. Tämä vie aikaa, mutta on välttämätöntä pohjatyötä, jotta koulutus tai kehittämisprojekti voisi onnistua.

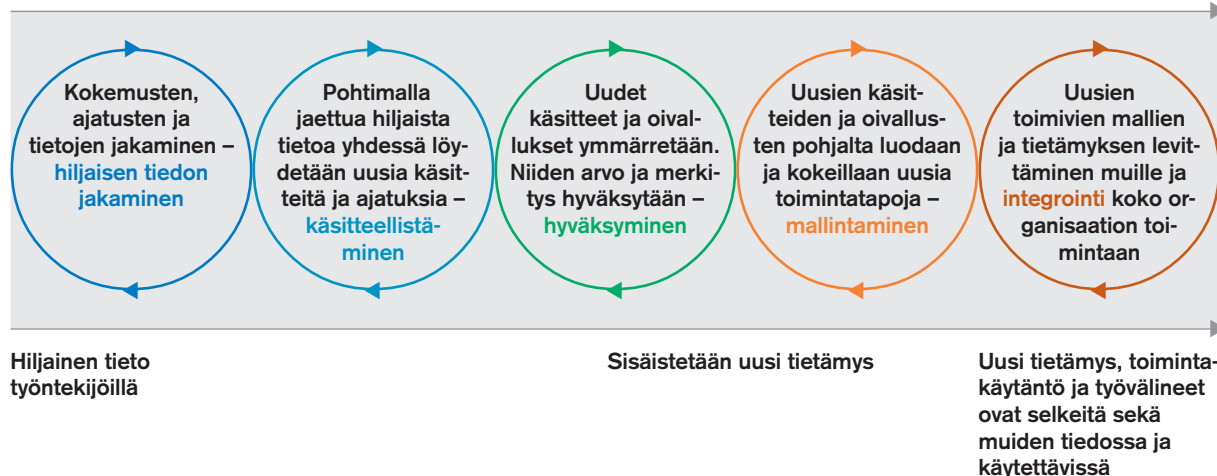
## YHTEISÖN JA ORGANISAATION OPPIMINEN

Työyhteisön oppimisella tarkoitetaan toistensa kanssa yhteistyötä tekevien työryhmien, tiimien ja yksiköiden oppimista. Organisaation oppiminen tarkoittaa useasta työyksiköstä koostuvan kokonaisuuden tai verkoston oppimista. Tällaisena kokonaisuutena voidaan pitää esimerkiksi monesta työyksiköstä koostuvaa oppilaitosta tai eri oppilaitoksista koostuvaa koulutuskuntayhtymää. Mitä keskeisempi merkitys yhteistyöllä on työn onnistumiselle ja tuloksellisuudelle sitä useammin työssä uudistuminen kysyy työyhteisöjen ja koko organisaation oppimista. Ei riitä, että vain yksittäiset työntekijät oppivat ja uudistavat ammattitaitoaan. Myös työryhmien, -yksiköiden ja koko organisaation täytyy oppia ja uudistaa osaamistaan.

Alla kuvataan Nonaka & Takeuchin (1995) viisivaiheista uuden tiedon luomisprosessin mallia hyväksi käyttäen asiantuntijaorganisaation oppimista.

Hiljainen tieto  
(tacit-tietämys)  
organisaatiossa

Selvästi ilmaistu  
uudistunut julkietieto  
(eksplisiittinen tietä-  
mys) organisaatiossa



Kuvio 2. Organisaation viisivaiheinen uuden tietämyksen ja toimintakäytäntöjen luomisprosessi (mukailtu Nonaka & Takeuchi, 1995)

Organisaation osaaminen ja tietämys koostuu sekä implisiittisestä hiljaisesta tiedosta että eksplisiittisestä julkitiedosta. Kaikilla työntekijöillä on erilaista hiljaista tietoa, riippuen muun muassa heidän työtehtävästään, koulutuksestaan ja kokemuksestaan. Tähän hiljaiseen tietoon on kätkeytyneenä sekä uudistumisen ja uuden luomisen siemeniä että uudistumisen ja oppimisen esteitä. Hiljaista tietoa siirretään ja vaihdetaan sekä keskustelemalla että työskentelemällä yhdessä eli mallioppimalla. Mallioppimisessa hiljainen tieto siirtyy usein tiedostamattomasti ja se saatetaan omaksua sellaisenaan arvioimatta tietoisesti sen käyttökelpoisuutta. Sen sijaan yhdessä keskustelemalla työstä ja siinä saaduista opeista voidaan hiljainen tieto saada esille. Keskustelijat jakavat sitä toisilleen ja pystyvät vähitellen löytämään hiljaiselle tiedolle yhteiset käsitteet ja ilmaisemaan tietoaan kielellisesti. Näitä vaiheita nimitetään **hiljaisen tiedon jakamisen ja käsitteellistämisen vaiheiksi**.

Kun hiljaiselle tiedolle löytyy yhteinen kieli ja käsitteet, niin työyhteisön jäsenet pystyvät keskustelemaan ja arvioimaan piilossa olleen hiljaisen tiedon käyttökelpoisuutta tässä ja nyt sekä tulevaisuudessa. **Hyväksymisvaiheessa** työyhteisöön tai organisaatioon muodostuu yhteinen käsitys siitä, mikä tieto on käyttökelpoista tai edelleen kehittelyn arvoista. **Mallintamisvaiheessa** näistä esiin kehkeytyneistä asioista ja ideoista aletaan rakentaa uusia toimintatapoja ja työvälineitä yhdistelemällä niitä uudella tavalla, seulomalla käyttökelpoista ja karsimalla huonoa. Mallintamisvaiheessa niistä luodaan prototyyppi tai toteutetaan pilottihanke. Sen jälkeen kehitettyjä työvälineitä ja toimintatapoja voidaan levittää laajemmin organisaatiossa sekä soveltaa ja **integroida** yhteiseen käyttöön.

Mallintamis- ja integrointivaiheet ovat varsin tärkeitä uudistumisen ja uuden tiedon luomisprosessissa. Silloin viime kädessä punnitaan saavatko uudet asiat laajemman hyväksynnän koko organisaatiossa ja otetaanko ne käyttöön. Näiden vaiheiden toteutuksesta riippuu, johtaako uuden tiedon luominen laajempaan työn uudistumiseen vai uudistaako se korkeintaan luomisprosessiin tai koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden ja ryhmien työtä. Ellei organisaation johto aktiivisesti edistä uusien toimintatapojen levittämistä ja jatkokehittelyä, niin organisaation vanhat työkäytännöt voivat syrjäyttää ne melko pian.



## ARKITYÖ-KOULUTUS

### KOULUTUKSEN TAUSTA JA TOTEUTUS

Ajatus ja idea opiskelijahuollon ja opetushenkilöstön yhteisestä koulutuksesta heräsi Joint-Nivel -projektin aikana. Suunnitellessamme ja toteuttaessamme ammattiopintoihin valmistavaa Nivel-luokkaa huomasimme, että opiskelijahuolto- ja opetushenkilöstö eivät juurikaan suunnitelleet työtään yhdessä ja työskentelivät melko erillään toisistaan. Keskusteluissa nousi esiin, että opiskelijahuollon, opetushenkilöstön ja johdon kokonaiskuva opiskelijan ohjaamisesta ja tukemisesta opintojen aikana oli melko jäsentymätön. Kaikki työskentelivät parhaansa mukaan, mutta käsitys muiden ja joskus omastakin työnkuvasta oli osin hämärä ja useilla työntekijöistä oli tunne, että ajoittain tehtiin turhaa päällekkäistä työtä. Huomasimme, että opettajat ja opiskelijahuolto hoitavat edelleen melko yksin tehtäväänsä. Apua ja toisen asiantuntemusta pyydettiin vasta ”hädän” hetkellä ja usein toivottiin, että ongelma voitaisiin siirtää jonkun toisen hoidettavaksi. Myös johdolle kerrottiin pulmatilanteista yleensä melko myöhäisessä vaiheessa.

Monilla tuntui olevan aika ylimalkainen käsitys missä asioissa, miten ja keiltä voi saada apua. Kaikki olivat omilla tahoillaan miettineet, miten asioita tai toimintatapoja voitaisiin parantaa. Yhteisesti ei kuitenkaan oltu kovinkaan paljon mietitty kuinka yksissä tuumin suunnitellen ja asioista sopien voitaisiin ehkäistä ongelmatilanteita, vähentää päällekkäistä ja helpottaa päivittäistä työtä. COOPER-projektin yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi tarkentuikin opiskelijahuollon ja opetushenkilöstön yhteistyön kehittäminen. Tähän tavoitteen saamiseen pääsemistä päätettiin tukea järjestämällä noin kahden opintoviikon koulutus, jossa olisi osallistujia sekä ammattiopistoista että perusopetuksen yläkouluista. Sen tarkempaa suunnitelmaa ei projektin alkuvaiheessa ollut.

COOPER-projektin päästyä vauhtiin vuoden 2006 alussa, koulutusta suunnittelemaan koottiin ryhmä, johon kuuluivat ammattioppilaitoksen laaja-alainen erityisopettaja, kuraattori/opinto-ohjaaja sekä erityisopetuksen asiantuntija. Näin saatiin mukaan asiantuntemusta kahdesta eri ammattiopistosta, erityisammattioppilaitoksesta sekä erityisopetuksen ja tu-

kipalveluiden kehittämisyksiköstä. Suunnitteluprosessin edetessä myös yläkoulujen opinto-ohjauksen ja opiskelijahuollon edustajien kanssa keskusteltiin koulutuksesta. Suunnitteluryhmä kokoontui viisi kertaa.

Suunnitteluryhmän mukaan tarvittiin koulutusta, jossa

- on mukana opettajia, opiskelijahuoltoa ja johtoa
- keskitytään käsittelemään ja kehittämään yhteisiä toimintatapoja ja työmenetelmiä käytännön työssä.

Koulutuksen tulisi lisäksi

- edistää ja lisätä eri ammattiryhmien ja organisaatiotasojen vuorovaikutusta
- tukea osallistujia rakentamaan toimintakäytäntö, joka auttaa heitä onnistumaan työssään ja helpottaa arjen työtä myöhemmin
- edistää välillisesti oppilaitoksen toiminnan tuloksellisuutta
- kylvää siemen työyhteisön osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen
- antaa kokemuksia usealle oppilaitokselle järjestetystä pitkäjänteisestä koulutuksesta.

Tärkeinä koulutusaiheina pidettiin

- nuoren kehitystä ja nuorta ohjaavan aikuisen roolia
- nuorten tuen tarpeiden varhaista havaitsemista sekä tukitoimien yhteistä suunnittelua ja toteutusta
- huolen varhaista puheeksi ottamista ja ennaltaehkäisevää yhteistyötä
- ryhmäyttämistä, hyvin toimivaksi työryhmäksi kehittymisen vaiheiden tuntemista ja tukemista.

Suunnitteluryhmässä painotettiin kahta jossain määrin keskenään ristiriitaistakin odotusta. Toisaalta haluttiin, että koulutukseen tulisi voida hakea ja päästä tasapuolisesti koulutuskuntayhtymän kaikista ammattiopistoista, mikä tarjoaisi osallistujille tilaisuuden keskusteluun ja kokemusten vaihtoon eri oppilaitosten työkäytännöistä ja edistäisi oppilaitosten välistä tutustumista ja yhteistyötä. Toisaalta myös oppilaitoskohtaista työkäytäntöjen yhteistyön kehittämistä ja vahvistamista pidettiin tärkeänä.

Näistä ensimmäinen tavoite voi toteutua parhaiten oppilaitosverkoston koulutuksessa ja jälkimmäinen puolestaan oppilaitoskohtaisessa tai kahden kolmen toisiaan lähekkäin olevan työyhteisön koulutuksessa. Työyhteisön (oppilaitoksen) oppimista edistävä koulutus ja oppilaitosverkoston toiminnan kehittämistä edistävä koulutus ovat toteuttamistavoiltaan erilaisia ja vaativat myös erilaisia koulutus- ja työskentelymenetelmiä. (Ks. Järvinen & Koivisto & Poikela 2000.)

Suunnitteluryhmässä päätettiin, että koulutukseen otetaan ensisijaisesti työryhmiä, joilla on halu kehittää jotain itse valitsemaansa, omaan arkityöhön liittyvää käytäntöä tai toimintaa. Koulutukseen hyväksyttävillä tuli myös olla työtilanteensa puolesta aikaa ja voimia panostaa työskentelyyn eikä heillä saanut olla meneillään muita työllistäviä projekteja. Sovittiin, että koulutus koostuisi viidestä lähipäivästä, työryhmien ohjatusta ja omatoimisesta työskentelystä sekä lisäksi mahdollisista tutustumiskäynneistä muihin oppilaitoksiin tai lähialueen nuorten palveluihin. Koulutuksen aikataulu laadittiin väljäksi, jotta osallistujat voisivat itse vaikuttaa koulutusohjelmaan.

Koulutusta esiteltiin keväällä 2006 COOPER-projektin ohjausryhmässä, Keudan ammattiopistojen koko henkilöstön koulutustilaisuudessa sekä Keudan johtoryhmässä. Johdolle ja henkilöstölle oli tarpeen kertoa tarkemmin koulutuksesta ja perustella työryhminä hakeutumista, koska vastaavanlaista koulutusta ei oltu järjestetty aiemmin.

Koulutusohjelman aloitti kuusi työryhmää, jotka olivat viidestä fyysisesti erillisestä ammattiopistosta, yhteensä 26 henkeä. Koulutukseen oli kuitenkin enemmän halukkaita kuin voitiin ottaa.

Lähipäivien aiheet valittiin osallistujille tehdyn kyselyn perusteella. Teemat olivat:

1. Tutustuminen ja koulutukseen orientointi; nuoren maailma, kehityksen voimavarat ja loukut (02.10.2006)
2. Opiskelijoiden tuen tarpeen tunnistaminen ja tukitoimien käynnistäminen (16.11.2006)
3. Huolen puheeksi ottaminen ja opiskelijahuollon toiminta (18.01.2007)
4. Opiskelunsa aloittavan luokan käynnistäminen, ryhmäytyminen ja tukeminen (19.04.2007)
5. Työryhmien projektityöt ja koulutuksen päättäminen (05.10.2007)

Koulutuksen saattoi loppuun viisi työryhmää. Näistä neljään kuului neljä henkilöä ja yhteen yhdeksän henkilöä. Suurin työryhmä työskenteli pääasiassa kahtena erillisenä ryhmänä. Niistä toiseen kuului erva-opettaja ja opinto-ohjaaja/erva-koordinaattori ja toiseen ryhmänohjaaja ja opinto-ohjaaja. Rehtori osallistui molempien ryhmien työskentelyyn. Kaikki työryhmät kutsuivat tarvittaessa mukaan myös muita projektityönsä kannalta keskeisiä oppilaitoksensa avainhenkilöitä.

Työryhmien itselleen valitsevat projektitöiden aiheet olivat:

#### TYÖRYHMÄ 1, Järvenpään ammattiopisto

- Ryhmänohjaajien ja opiskelijahuollon työnjaon, pelisääntöjen ja vastuiden selkiyttäminen.
- Opetusmenetelmien ja työtapojen kehittäminen sekä tukitoimien etukäteissuunnittelu, resursointi ja seuranta.

Aiheet liittyivät Järvenpään ammattiopiston pidemmän tähtäyksen kehittämissuunnitelmaan.

#### TYÖRYHMÄ 2, Nurmijärven ammattiopisto

- Opiskelijahuollon, opettajien ja opiskelijoiden yhteistyön kehittäminen haasteellisen tuloluokan esimerkin avulla.

Ryhmä valitsi kyseisen aiheen, koska ammattiopiston yhden tuloluokan työskentely näytti jumiutuneen ja suuren osan opiskelijoista pelättiin keskeyttävän. Työryhmä koki, että haastavan luokan tilanteen selvittäminen on mielekäs ja motivoiva ryhmätyön aihe, joka tarjoaa mahdollisuuden monipuolisesti oppia ja kokeilla uutta.

#### TYÖRYHMÄ 3, Tuusulanjärven ammattiopisto, Järvenpää

- Ohjaavan ja valmistavan ammattistartti-luokan opiskelijavalinta ja yhteistyö eri tahojen kanssa.

Ammattiopistossa oli käynnistymässä seuraavana syksynä kaksi ammatilliseen koulutukseen ohjaavaa ja valmistavaa luokkaa. Opistossa oli aikaisemmin ollut talouskoulu 10-luokka ja työryhmän mielestä nyt oli tarpeen muuttaa opiskelijavalintaa, tiedottamista sekä opetuksen sisältöjä ja työskentelytapoja. Työryhmä työskenteli yhteistyössä laajemman ammattistarttiluokkia kehittävän hankkeen kanssa.

#### TYÖRYHMÄ 4, Tuusulanjärven ammattiopisto

- Opiskelijoiden opinnäytetöiden ohjaamisen ja arvioinnin kehittäminen parturi-kampaaja-opinnoissa.

Parturi-kampaajan opinnoissa käden taidoilla, visuaalisella suunnittelulla ja toteutuksella on keskeinen merkitys. Työryhmä halusi etsiä opinnäytetöihin lisää käytännön tekemiseen ja taitoihin perustuvia tehtäviä sekä jäntevöittäjä opinnäytetyön ohjaamista.

TYÖRYHMÄ 5, Tuusulanjärven ammattiopisto, sosiaali- ja terveysala

- Tuloluokan opiskelijoiden opintojen käynnistymisen tukeminen ja tuen tarpeiden tunnistaminen ensimmäisen opiskeluvuoden aikana.

Työryhmä halusi rakentaa aikaisempaa kiinteämpää ja kannustavaa tapaa tukea lähihoitajaopinnot aloittavan luokan opiskelijoiden opintojen käynnistymistä ja sujumista.

Työryhmien työskentelyn käynnistyminen vei ennakoitua enemmän aikaa. Useimmat työryhmät pääsivät alkuun vasta lähes kolmen kuukauden kuluttua koulutuksen alkamisesta, sillä ryhmillä ei ollut yhteistä vapaata aikaa kokoontumiseen lokakuussa alkaneen opintojakson lukujärjestyksessä. Toisena lähipäivänä puolet ajasta käytettiinkin työryhmien työskentelyn käynnistämiseen ja ohjaamiseen.

Työryhmistä kolme käytti omiin kokoontumisiinsa yhteensä noin 12 tuntia ja kaksi noin 20 tuntia. Lisäksi yksittäiset työryhmien jäsenet tekivät projektityöhön liittyviä valmistelu- tehtäviä ja selvittelyitä. Yksi kahden hengen työryhmä keskeytti koulutuksen, sillä he joutuivat aloittamaan muita, muun muassa opetussuunnitelmatyöhön liittyviä kehittämistehtäviä.

Koulutuksessa oli mahdollista tehdä myös opinto- ja tutustumiskäyntejä muihin ammattioppilaitoksiin tai paikallisiin nuorten palvelu- tai hoitotahoihin. Vaikka työryhmille oli tarjolla apua opintokäyntien järjestämiseen ja kohteiden löytämiseen, niin ainoastaan yksi työryhmä teki tutustumiskäynnin. Muiden kiinnostus opintokäynteihin heräsi vasta koulutuksen loppupuolella. Käyntien toteuttaminen ei kuitenkaan enää onnistunut, koska ne eivät mahtuneet osallistujien ja opintokäyntikohteiden työaikatauluihin kevätlukukauden päättyessä.

## OPIT JA HAVAINNOT

Lähes kaikki työryhmät olivat käytännöllisesti katsoen uusia. Ainoastaan osa ryhmä 2:n jäsenistä oli työskennellyt pitkään yhdessä. Tässä ryhmässäkin oli kuitenkin yksi uusi jäsen ja näin ollen ryhmädynamiikan kannalta katsottuna kaikki työryhmät olivat aloittavan ryhmän muotoutumisvaiheessa. Tuckmanin (1965) mukaan ryhmä kehittyy keskinäisten suhteittensa ja ryhmän tehtävätasolla seuraavien vaiheiden kautta:

**Muotoutumisvaiheessa** ryhmä orientoituu tehtäväänsä ja rakentaa omaa turvallista ilmapiiiriä. Jäsenet pyrkivät säilyttämään ryhmän harmonian, käyttäytymään sopuisasti ja välttämään erimielisyyksiä. Ryhmä on riippuvainen ohjaajastaan ja odottaa häneltä apua ryhmän tehtävän määrittelyyn ja organisoitumiseen.

**Kuohuntavaiheessa** ryhmän jäsenet uskaltavat jo esittää omia, eriäviäkin mielipiteitä. Ryhmän tehtävää ja ohjaajaa voidaan vastustaa ja esiintyy konflikteja sekä ryhmän jäsenten välillä että suhteessa ohjaajaan. Ryhmän jäsenet etsivät omaa rooliaan, ryhmän toiminnan rajoja sekä yhteisiä pelisääntöjä kokeilemalla ja testaamalla.

**Normien muotoutumisvaiheessa** ryhmän toiminnalle alkaa muodostua normeja. Tehtävätasolla ryhmän jäsenten yhteistyö ja avoimuus yleensä lisääntyvät. Suhdetasolla ryhmän koheesio kehittyy ja tunne ryhmään kuulumisesta kasvaa.

**Tehtävän suorittamisvaiheessa** ryhmä pystyy suuntaamaan energiansa työskentelyyn. Toisia pyritään tukemaan tehtävän suorittamisessa. Ryhmän jäsenten rooleista tulee joustavampia ja keskinäinen erilaisuus koetaan usein vahvuudeksi eikä uhaksi.

Näiden vaiheiden on todettu tulevan esiin myös kestoaltaan eri pituisissa projekti- ja työryhmissä (ks. mm. Poranen 2007). Ryhmän kehitys ei kuitenkaan yleensä etene suoravi-

vaisesti vaihe vaiheelta. Esimerkiksi hyvin työskentelevä suorittamisvaiheessa oleva ryhmä voi palata aikaisempiin kehitysvaiheisiin, jos ryhmän tehtävä muuttuu tai joku jäsen vaihtuu.

Asiakeskeisellä työryhmällä (kuten Arkityö-koulutuksen työryhmillä) on samanaikaisesti kaksi eri tehtävää: asiantehtävä eli se tavoite, jota varten ryhmä on perustettu sekä vuorovaikutus- ja tunnetehtävä eli tavoite luoda keskinäistä vuorovaikutusta, luottamusta ja turvallisuutta edistävä ilmapiiri, joka auttaa työryhmää pysymään koossa ja työskentelemään vaikeissakin tilanteissa. Työryhmä joutuu tasapainoilemaan näiden kahden tehtävän välillä. Uusi työryhmä ei pysty heti keskittymään tehokkaasti ja tuloksellisesti asiantehtäväänsä, vaikka sen jäsenet tuntisivatkin toisensa ennestään. Ainoastaan poikkeustapauksissa ja sattuman kautta jäsenten henkilökemiat sopivat niin hyvin yhteen, että ryhmän kehittyminen tapahtuu nopeasti. Työryhmät tarvitsevatkin aikaa työskentelyedellytysten luomiseen sekä oman toimintansa ja tehtävänsä selkiyttämiseen. Ryhmät hyötyvät myös ohjauksesta erityisesti juuri alkuvaiheissaan.

Koulutuksen päättyessä kaikki työryhmät olivat tehneet ja koonneet projektityönsä. Työryhmien esitellessä töitään koulutuksen viimeisenä lähipäivänä tunnelma oli tiivis ja kiinnostunut. Keskustelu oli vilkasta, rakentavaa ja tavoitteellista. Työryhmistä kaksi oli tiedottanut ja kuvannut työskentelyään koko oppilaitoksen henkilöstölle. Nämä olivat työryhmiä, joissa oli mukana oppilaitoksen johdon jäsen. Muut työryhmät olivat epä tietoisia, kuinka heidän suunnittelemansa työkäytännöt kehittyvät ja juurtuvat osaksi tavanomaista toimintaa. Heillä oli halua työnsä eteenpäin viemiseen, mutta he kaipasivat siihen tukea esimerkiksi oppilaitoksen johdolta.

Kokonaisuudessaan koulutuksen arvioitiin onnistuneen melko hyvin. Vierailevien kouluttajien asiantuntemukseen ja opetusmenetelmiin oltiin erittäin tyytyväisiä. Koulutukseen osallistuvien varsin erilaiset lähtökohdat, osaaminen ja odotukset tulivat kuitenkin näkyviin yksittäisten lähipäivien laadullisissa arvioinneissa. Lähipäivää pitivät varsin onnistuneena ja virikkeellisenä ne, joille käsitelty asia oli uusi. Sen sijaan osallistujat, joille lähipäivän aihe oli tuttu, toivoivat enemmän syventämistä ja avartavaa keskustelua eri oppilaitosten käytännöistä. Koulutukseen valitut teemat olivatkin käytettävissä olevaan aikaan nähden liian laajoja ja moninaisia. Osa työryhmistä koki myös, etteivät lähipäivät tukeneet kovinkaan paljon heidän työryhmytöitään, koska heidän valitsemansa projektityön aihe ei liittynyt valittuihin teemoihin.

Arkityö-koulutuksen päättyessä totesin, että sen suunnittelussa ja toteutuksessa ei oltu riittävästi otettu huomioon työryhmien kehittymisen tukemista ja siihen tarvittavaa aikaa. Samoin olisi kannattanut alusta alkaen suunnitella, kuinka osallistuvien oppilaitosten ja niiden johdon kanssa tehdään yhteistyötä ja mitkä ovat yhteistyön tavoitteet. Tämä olisi ollut välttämätöntä, jotta oppilaitoksissa oltaisiin pystytty laajemmin hyödyntämään työryhmien työn tuloksia ja arkityö-koulutuksen antia. Myös koulutuksen osallistujat toivat loppupalautteissaan esiin, että johdon mukana oloa koulutuksessa pitäisi jatkossa tiivistää.

## ARKITYÖ-KOULUTUSMALLIN TOTEUTTAMISEN REUNAehtoja

Seuraavassa on kuvattu Arkityö-koulutuksen malli pähkinän kuoressa sekä muutamia keskeisiä reunaehtoja, jotka saatujen kokemusten perusteella ovat tärkeitä koulutuksen onnistumisen kannalta.

Arkityö-koulutusmalli perustuu työryhmiin, jotka kehittävät tai uudistavat jotain yhteistä työkäytäntöä, työmenetelmiä tai toimintatapoja. Työskentelyä tukevat kaikille yhteiset koulutuspäivät, joilla käsitellään projektitöihin liittyviä asioita ja työryhmät voivat saada virikkeitä, ideoita ja osaamista toinen toisiltaan sekä ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Lisäksi voidaan tehdä opinto- ja tutustumiskäyntejä, joilla on usein tietojen ja kokemusten vaihtami-

sen ohella työryhmien tutustumista, ryhmäytymistä yhteistyöskentelyä edistävä vaikutus. Koulutus on pitkäjänteistä ja sen toteuttaminen vaatii johdon ja henkilöstön aktiivista yhteistyötä.

Koulutusmallin soveltaminen edellyttää, että sillä on sekä johdon että henkilöstön tärkeäksi katsoma käytännön työtä palveleva tavoite. Tavoite ei saa olla liian monialainen. Koulutus onnistuu parhaiten, jos kehittämisen kohteeksi valittava asia liittyy selkeästi johonkin oppilaitoksen tai koulutusalan strategisesti tärkeään tavoitteeseen ja sen toteuttamiseen. Johdolla on tällaisen koulutuksen käynnistämiseen parhaat mahdollisuudet erilaisten selvitystensä, kehittämiskeskustelujensa sekä organisaationsa yhteistyöryhmiltä (esimerkiksi opiskelijahuoltoryhmät, johtoryhmät jne.) ja muilta tahoilta saamiensa palautteiden ja aloitteiden pohjalta.

Koulutusmallia voidaan käyttää myös organisaatiomuutosten ja oppilaitosten yhdentymisen yhteydessä, kun halutaan luoda vankempaa ja tiiviimpää pohjaa keskinäiselle yhteistyölle sekä tutustua eri yksiköiden toimintakulttuuriin, työkäytäntöihin ja henkilöstöön. Tällöin osallistuvien yksiköiden johdon kannattaa ennen koulutuksen alkua sopia, ovatko he valmiita tukemaan jonkun koulutuksessa kehitetyn hyvän käytännön edelleen kehittämistä, juurruttamista ja laajentamista muihin yksiköihin. Usein koulutuksen aikana versoo myös erilaisia pienempiä parannusehdotuksia, jotka voidaan toteuttaa ilman sen suurempia järjestelyitä tai kustannuksia. Näihin tulisi tarttua välittömästi, sillä jos ne unohdetaan tai sivuutetaan, niin osallistujien usko yhteisen työskentelyn merkitykseen voi kadota. Jos pienetkin hyvät ehdotukset eivät mene eteenpäin, niin saati sitten suuremmat...

Kokemustemme mukaan arkityö-koulutuksen onnistumista ja tuloksellisuutta edistävät muun muassa seuraavat asiat:

- Koulutussuunnitelma, ajankäyttö ja aikataulu käsitellään yhdessä johdon kanssa. Lähipäiville ja työryhmien kokoontumisille varataan etukäteen sovittu tuntimäärä ja tila osallistujien työohjelmaan.
- Johto tiedottaa aktiivisesti koulutuksesta ja kertoo, millaisia tavoitteita sillä on.
- Työryhmille annetaan ohjausta ja tukea etenkin käynnistymis- ja organisoitumisvaiheessa. Työryhmän ohjaajan tulisi olla mieluummin ryhmän ulkopuolinen henkilö. Ohjaajan valinnasta on keskusteltava työryhmän kanssa.
- Työryhmän ihanteellinen koko on 4–6 henkeä. Mikäli työryhmän koko on 10 tai enemmän, niin silloin ryhmä tulee jakaa kahteen osaan.
- Koulutuksen toteutuksesta vastaa työpari. Heistä ainakin toisen tulee tuntee osallistujien työtä tai työskentelyä ammattiopistossa. Työparilla on yhteen kouluttajaan verrattuna huomattavasti paremmat mahdollisuudet ohjata ja seurata lähipäivinä koko suuren ryhmän työskentelyä ja mukauttaa ohjelmaa osallistujien tarpeiden mukaan. Työparin yhteistyö voi olla myös esimerkki, joka antaa osallistujille virikkeen arvioida ja kehittää omaa tapaansa tehdä yhteistyötä.
- Koulutuksen tavoitteesta ja laajuudesta riippuen työparin tukena tulisi olla 2–3 henkilöä, joilla on kouluttaja- tai ryhmänohjaajakokemusta. Oppilaitoskohtaisessa koulutuksessa myös opiskelijahuoltotiimi voi toimia kouluttajaparin tukiryhmänä.
- Koulutuksella tulee olla ohjausryhmä, johon kuuluu johtoa ja avainhenkilöitä koulutukseen osallistuvista yksiköistä. Ohjausryhmä voi olla myös koulutukseen osallistuvan organisaation johtoryhmä tai vastaava.

## ESIMERKKEJÄ MALLIN SOVELTAMISESTA

Esimerkkien tavoitteena on antaa ideoita ja helpottaa koulutuksen suunnittelua. Niitä voidaan muokata koulutuksen tavoitteen, kohderyhmän ja toimintaympäristön mukaan. Jokaiseen esimerkeissä kuvattuun koulutukseen kuuluu alussa ja lopussa koko henkilöstöl-

le järjestettävä tiedotus. Samoin kaikissa esimerkeissä koulutuksen suunnittelu ja toteutus etenevät pääpiirteissään seuraavien vaiheiden kautta:

- Johto/johtoryhmä päättää avainhenkilöitä kuultuaan koulutuksen järjestämisestä, tarkoituksesta, kohderyhmästä ja alustavasta aikataulusta (alku ja loppu) sekä nimeää suunnitteluryhmän.
- Koulutuksen suunnitteluryhmään kuuluu 1–2 edustajaa koulutukseen osallistuvista yksiköistä tai ryhmistä sekä 1–2 potentiaalista koulutuksen toteuttamiseen osallistuvaa henkilöä. Ihanteellinen suunnitteluryhmän koko on 3–7 henkeä. Johto nimeää ryhmälle vastuuhenkilön ja mahdollisesti sihteerin.
- Suunnitteluryhmä esittelee laatimansa suunnitelman johdolle. Johto päättää koulutuksen järjestämisestä, nimeää koulutuksen toteutuksesta vastaavan työparin ja varaa pääpiirteissään koulutuksen aika-, tila- ja raharesurssit sekä mahdolliset muut resurssit. Johto nimeää koulutuksesta vastaavan työparin ehdotuksesta koulutuksen toteutuksen tukiryhmän (voi olla sama kuin suunnitteluryhmä) sekä ohjausryhmän ellei johto/johtoryhmä toimi ohjausryhmänä. Ohjausryhmään tulee kuulua johdon edustaja kaikista koulutukseen osallistuvista tahoista sekä vähintään toinen koulutuksen vastuuhenkilöistä. Nämä ryhmät on hyvä nimetä jo alkuvaiheessa, vaikka ne kokoontuisivat koulutuksen aikana vain 2–3 kertaa.
- Tukiryhmän tehtävänä on tukea kouluttajaparia mm. yhteyksien saamisessa sopiviin kouluttajiin ja ohjaajiin sekä koulutuksen sisältöä ja työskentelytapoja koskevissa haasteellisissa tilanteissa. Ohjausryhmän tehtävänä on ohjata ja koordinoida yhteydenpitoa ja tiedottamista koulutukseen osallistuviin yksiköihin ja organisaatioon. Ohjausryhmä seuraa koulutuksen toteutumista ja antaa tarvittaessa apua, mikäli työyksiköiden tai organisaation tasolla on koulutuksen toteuttamista ja järjestelyjä haittaavia vaikeuksia. Koulutuksen päätyttyä ohjausryhmä arvioi koulutuksen antia ja sopii tiedottamisesta ja muista mahdollisista jatkotoimista.
- Koulutukseen kuuluu kaikille yhteisiä koulutuspäiviä, työryhmien ohjattua tai omatoimista työskentelyä ja mahdollisesti muita sopivia työskentelymuotoja.
- Koulutuksen lopussa työryhmät esittelevät työskentelyään ja sen antia. Tilaisuuteen voi osallistua ohjausryhmä ja muita työryhmien projektitöiden kannalta keskeisiä tahoja ja avainhenkilöitä. Tilaisuudessa keskustellaan koulutuksesta ja siinä luotujen käytäntöjen tai opittujen asioiden mahdollisesta levittämisestä ja jatkotoimista.
- Koulutuksen päättyessä ohjausryhmä ja kouluttajapari arvioivat koulutusta ja sopivat mahdollisista jatkotoimista.

Seuraavaksi esitellään neljä arkityö-koulutuksen mallin soveltamisesimerkkiä. Etenkin kahdessa ensimmäisessä esimerkissä pohjataan COOPER-projektissa laadittuun RO-OPE-aineistoon, johon kuuluvat *Ideoita ja välineitä ammattiopiston ryhmänohjaukseen* -opas (Hakala & Haapala & Järvinen & Strand 2007), *RO-OPE-CD* sekä ryhmänohjaajan kansio *Oma RO-OPE. CD*:llä on edellä mainittu ryhmänohjauksen opas, tämä artikkeli sekä muuta ryhmänohjauksen materiaalia, lomakkeita ja ohjeita. RO-OPE-tuotteiden idea on, että kukin oppilaitos voi koota juuri omaan toimintaympäristöönsä sopivan ryhmänohjaajan kansion eli eräänlaisen työkalupakin. Tässä on mahdollista hyödyntää sekä RO-OPE-tuotteita että oppilaitoksen omaa ryhmänohjauksen aineistoa.

Kaikissa esimerkeissä on kuvattu pääpiirteissään koulutuksen aihe, kohderyhmä ja rakenne sekä annettu viitteellisiä tietoja ryhmien enimmäiskoosta. Myös pienemmät ryhmäkoot voivat olla hyviä. Mitään yleispätevää ohjetta osallistujien määrästä ei voi antaa, vaan ne pitää harkita tapauskohtaisesti. Pienryhmien ja koko koulutuksen osallistujamäärään vaikuttavat muun muassa osallistujien valmiuksien ja toimintaympäristöjen erilaisuus sekä onko koulutuksen ensisijaisena tavoitteena antaa virikkeitä ja tutustua eri oppilaitosten tai yksiköiden toimintaan ja toimijoihin, vai pyritäänkö koulutuksessa intensiiviseen ja

syvälliseen yhteiseen oppimiseen ja uudistumiseen. Mikäli tavoitteena on tutustuminen ja virikkeet, niin koko koulutuksen osallistujamäärä voi olla suurempi kuin, jos tavoitteena on syvällisempi oppiminen.

**ESIMERKKI 1.** Tavoite: Opiskelijanohjauksen kehittäminen ja oppilaitoksen oman ryhmän-ohjaajan kansion laatiminen yhteistyössä useampien tahojen kanssa. Kohderyhmä: Kehittämiseen valmiita avainhenkilöitä (ryhmänohjaajia, opiskelijahuolto ja johtoa) 1–3 oppilaitoksesta tai koulutusosalta, esimerkiksi 3–8 henkilöä/oppilaitos tai koulutusala ja yhteensä enintään 20–25 henkeä.

#### YHTEINEN KOULUTUS, 1–2 päivää

- tutustuminen ja koulutukseen orientointi
- ryhmänohjauksen ja ryhmänohjaajan kansion idean esittely esimerkiksi *Ideoita ja välineitä ammattiopiston ryhmänohjaukseen* -oppaan aineistoa apuna käyttäen
- ryhmänohjauksen nykytilanteen kartoitus
- työryhmiin jakautuminen aiheittain osallistujien oman valinnan ja kiinnostuksen mukaan (tavoitteena on, että työryhmissä on osallistujia eri yksiköistä), aiheiksi voidaan esittää esimerkiksi seuraavia:
  - oppilaanohjauksen verkoston toiminta, työnkuvat, erilaiset työn organisoinnin muistilistat, vastuunjako ja yhteistyö
  - ohjaustoiminnan taustatietojen kokoaminen, tulohaastattelut ja ohjauskeskustelut
  - ryhmänohjauksen ja opinto-ohjauksen oppituntimateriaalit ja työmenetelmät
  - opiskelijan ohjausta tukevat pelisäännöt ja toimintaohjeet.

#### YHTEINEN KOULUTUSPÄIVÄ

- työryhmien työskentelyä virittävä alustus
- työryhmien tutustumista ja ryhmäytymistä
- ohjattua työryhmätyöskentelyä 2–3h, jolloin työryhmät järjestäytyvät ja laativat toimintasuunnitelman.

#### TYÖRYHMIEN KOKOUKSET, 2–4 kokousta, 2–3h/kokous

#### YHTEINEN KOULUTUSPÄIVÄ

- työryhmien työskentelyä tukeva alustus
- työryhmien työskentely
- ideoiden ja kokemusten vaihto työryhmien työskentelystä.

#### TYÖRYHMIEN KOKOUKSET, 2–4 kokousta, 2–3h/kokous

#### KOULUTUKSEN PÄÄTÖSPÄIVÄ, mukana johtoa ja muita avainhenkilöitä

- työryhmien työskentelyn tulosten esittely
- jakautuminen oppilaitos- tai opintoalakohtaisiin työryhmiin ja tulosten purku.

LOPUKSI: Oppilaitosten tai koulutusalojen johto sopii oman oppilaitoksensa/koulutus-alansa työryhmän kanssa koulutuksessa tuotetun materiaalin tai suunniteltujen käytäntöjen muokkaamisesta sekä henkilöstölle tiedottamisesta ja kouluttamisesta.

**ESIMERKKI 2.** Tavoite: Suunnitteluryhmän laatiman oppilaitos- tai koulutusalaakohtaisen ryhmänohjaajan kansion istuttaminen käyttöön ja opiskelijanohjauksen kehittäminen. Kohderyhmä: oppilaitoksen tai koulutusalan ryhmänohjaajat, opiskelijahuolto ja muut opiskelijanohjauksen avainhenkilöt.

Ehdotuksen ryhmänohjaajan kansioista laatii johdon nimeämä suunnitteluryhmä, johon

kuuluu opiskelijahuollon ja ryhmänohjaajien edustajia. Ryhmän puheenjohtajana voi toimia esimerkiksi koulutuspäällikkö. Ehdotus esitetään rehtorille tai johtoryhmälle. Sen jälkeen sovitaan henkilöstön kouluttamisesta kansion käyttöön. Suunnitteluryhmä suunnittelee koulutuksen ja koulutus aloitetaan heti uuden lukuvuoden alkaessa.

#### YHTEINEN KOULUTUS

- Oppilaitoksen tai koulutusalan ryhmänohjaajan kansio esitellään henkilöstölle, esimerkiksi lukuvuoden aloituspäivänä.
- Muodostetaan tuloluokkien ja jatkavien luokkien ryhmänohjauksen ryhmät, joihin kumpaankin tulee mukaan myös opiskelijahuoltoja ja muita opiskelijanohjauksen avainhenkilöitä (esimerkiksi erva-opettajia).

#### TULOLUOKKIEN RYHMÄNOHJAUKSEN RYHMÄ, 3–6 päivää

- Perehdytetään opiskelijoiden ohjaustoiminnan taustatietojen koontiin sekä tulo-haastatteluihin käytännön esimerkkien ja haastatteluharjoitusten avulla.
- Ryhmä valitsee itselleen syksyn/lukuvuoden koulutusteeman esimerkiksi seuraavista:
  - HOJKS opiskelijoiden nimeäminen ja HOJKS laatiminen
  - HOJKS seuranta ja tukitoimien järjestäminen
  - ryhmäyttäminen ja opintoihin orientointi.
- Järjestetään ryhmän valitsemien teemojen mukaisesti koulutukset, 3–6 tilaisuutta.

#### JATKAVIEN LUOKKIEN RYHMÄNOHJAUKSEN RYHMÄ, 3–6 päivää

- Perehdytetään ohjauskeskusteluihin ja niiden jatkotoimien suunnitteluun käytännön harjoituksin ja esimerkein.
- Ryhmä valitsee itselleen syksyn/lukuvuoden koulutusteeman esimerkiksi seuraavista:
  - erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden työssäoppimisjaksojen suunnittelu, toteuttaminen ja ohjaaminen
  - tukitoimien suunnittelu ja toteuttaminen
  - opiskelunsa päättävien opiskelijoiden työnhakuun valmentaminen.
- Järjestetään ryhmän valitsemien teemojen mukaisesti koulutukset, 3–6 tilaisuutta.

#### KOULUTUKSEN PÄÄTÖSPÄIVÄ, mukana johtoa ja muita avainhenkilöitä

- Arvioidaan toteutettua koulutusta, keskustellaan koulutuksen aikana esille tulleista parannusehdotuksista ja jatkotoimista.

LOPUKSI: Oppilaitoksen tai koulutusalan johto päättää mahdollisista jatkotoimista ja tiedottamisesta muulle henkilökunnalle.

**ESIMERKKI 3.** Tavoite: Perehtyä opiskelijoiden ryhmäyttämiseen ja opintoihin orientointiin sekä toiminnallisten työskentelymenetelmien käyttöön. Kohderyhmä: Koulutuksesta kiinnostuneet opetus- ja opiskelijahuollon työntekijät yhdestä tai useammasta oppilaitoksesta, enintään 4–8 henkeä/työryhmän ohjaaja, yhteensä enintään 15–25 henkeä.

#### YHTEINEN KOULUTUS, 1–2 koulutuspäivää

- tutustuminen, koulutukseen ja työskentelymenetelmiin orientointi
- osallistujien jakautuminen teemakohtaisiin työryhmiin, joiden teemoina voivat olla esimerkiksi:
  - ryhmäyttäminen ja opintoihin orientointi
  - opiskelijaryhmän pulmatilanteiden (esimerkiksi kiusaaminen, poissaolot, myöhästely, kriisit, erimielisyydet jne.) käsittely toiminnallisilla menetelmillä
  - toiminnalliset menetelmät yhteisten aineiden opetuksessa.

#### TYÖRYHMIEN OHJATTU TYÖSKENTELY

- Työryhmän jäsenten esimerkkien avulla harjoitellaan toiminnallisia opetus- ja ohjausmenetelmiä sekä perehdytään yhdessä keskustellen niiden käyttöön liittyvään teoriaan. Ryhmän aiheesta ja tavoitteesta riippuen yhteensä 4–8 ohjattua kokoontumista, 2–3h/kerta. Näistä noin puolet toteutetaan ennen seuraavaa yhteistä koulutustilaisuutta ja puolet sen jälkeen.

#### YHTEINEN KOULUTUSPÄIVÄ

- työryhmien teemoihin liittyviä alustuksia, keskustelua ja kokemusten vaihtoa.

#### KOULUTUKSEN PÄÄTÖSPÄIVÄ, mukana johtoa ja muita avainhenkilöitä

- työryhmät esittelevät työskentelynsä tuloksia
- sovitaan mahdollisista jatkotoimista ja opittujen asioiden levittämisestä.

**ESIMERKKI 4.** Tavoite: Huolen varhaisen puheeksi ottamisen työmenetelmien harjoittelu ja käyttöön ottaminen. Menetelmää on kuvattu lyhyesti *Ideoita ja välineitä ammattiopiston ryhmänohjaukseen* -oppaassa (Hakala ym. 2007) ja laajemmin teoksessa *Huoli puheeksi, opas varhaisista dialogeista* (Eriksson & Arnkil 2005). Kohderyhmä: Koulutuksesta kiinnostuneet opetus- ja opiskelijahuollon työntekijät yhdestä tai useammasta oppilaitoksesta, 4–6 henkeä/työryhmän ohjaaja

#### YHTEINEN KOULUTUSPÄIVÄ

- Perehdytään huolen varhaisen puheeksi ottamisen menetelmän taustateoriaan ja työmenetelmiin.

#### TYÖRYHMIEN OHJATUT KOKOONTUMISET, 5–10 kertaa, esimerkiksi 1,5h/kerta

- käsitellään työnohjauksen keinoin osallistujien omia esimerkkejä
- aluksi kokoontumisia olisi hyvä olla 2–3 viikon välein.
- myöhemmin kokoontumiset voivat olla korkeintaan kuukauden välein.

#### YHTEINEN KOULUTUSPÄIVÄ

- Työryhmät esittelevät työskentelyään ja keskustelevat kokemuksistaan.
- Työryhmät valmistelevat koulutuksessa esiin tulleista asioista tiedotus- ja keskustelutilaisuuden oppilaitoksensa henkilöstölle ja johdolle.

#### KOULUTUKSEN PÄÄTÖSTILAISUUS

# LOPUKSI

Oppilaitoksen toiminnan uudistuminen ja kehittäminen kysyy sekä yksittäisten työntekijöiden oppimista että koko henkilöstön ja oppilaitoksen oppimista ja toimintatapojen uudistamista. Yksilöt suhtautuvat eri tavoin muutoksiin ja niissä toimimiseen; jotkut sietävät epämääräisyyttä ja epävarmuutta paremmin kuin toiset. Zoharin (1997) mukaan noin 5–10 % organisaation työntekijöistä haluaa muutosta ja on luovia. Toiset 5 % ei halua lainkaan muutosta. Enemmistö 85–90 % vieroksuu nopeita muutoksia, mutta on mukana, jos heidät osataan motivoida oikein. Uudistumisen ja osaamisen johtaminen edellyttää taitoa tasapainotella näiden kahden ääriyhmän välillä. (Korpelainen 2007.)

Avoin ilmapää, työntekijöiden vastuullisuuden painottaminen, yhteiset pelisäännöt sekä koko organisaation toiminta-ajatus ovat työn kehittämisen ja uudistamisen kannalta tärkeitä elementtejä. Myös lyhyen aikavälin tehtäväkohtaiset tavoitteet ovat tärkeitä, mutta ne tarvitsevat tuekseen koko oppilaitosta koskevan selkeän toiminta-ajatuksen ja strategiset tavoitteet. Vasta niiden avulla kehittämiseen saadaan mielekkyyttä ja jatkuvuutta. Kehittämistyölle on myös turvattava riittävät ajalliset, rahalliset ja muut tarvittavat resurssit.

Aikapaine saa ihmiset joskus tuotteliaiksi, mutta toisaalta ajatukset ja ideat noudattavat kiireessä helposti rutinoituneita kaavoja. Ilman toisilta ja johdolta saatua palautetta ja vahvistamista uutta luova tekeminen sammuu helposti. Oppivassa työyhteisössä ja organisaatiossa ei työntekijöiden taitojen päivittäminen ole niinkään ongelma, vaan uusien toimintatapojen ja johtamisen oppiminen. (Korpelainen, 2007; Mäntylä 2007.) Oppilaitosten ja niiden toiminnan uudistumisen kannalta on haasteellista saada yksilöt oppimaan tehokkaammin ja samalla yksilöiden oppiminen hyödyttämään koko oppilaitosta. Nykykoulun suurimpia ongelmia on riittävän yhteissuunnittelun ja yhteistoteutuksen puute. (Helakorpi, 2001; Ruohotie 2000.)

Arkityö-koulutusmallin perusideana oli tukea eri yksiköistä ja tehtävistä tulevien osallistujien ja työryhmien vuorovaikutusta sekä hiljaisen että julkitiedon jakamista ja uusiutumista. Koulutuksessa yksittäiset työryhmät saattoivat kehittää työkäytäntöjään sekä uudistaa osaamistaan ja tietämystään. Yhteisten koulutuspäivien aikana organisaation eri yksiköissä ja tehtävissä työskentelevien oli mahdollista saada uusia virikkeitä ja tietoja muiden osallistujien ja heidän oppilaitostensa käytännöistä. Parhaimmillaan nämä virikkeet ja yhteinen keskustelu loivat yhteenkuuluvuutta ja mielekkyyttä omaan työhön ja antoivat rakennusvälineitä oman työryhmän työskentelyyn. Koulutuksessa luotu uusi tietämys, oivalus ja uudistumishalu ei kuitenkaan leviä laajemmalle organisaatioon, eikä välttämättä juuru osaksi työryhmien ja heidän työyksiköidensä toimintaa, ellei johto jatkossakin aktiivisesti edistä kehittämistyötä ja pyri juurruttamaan uutta näkemystä ja uudistuneita työkäytäntöjä.

Yrjö Engeström (2004) kertoo, että kasvatusta ja kulttuuria on usein verrattu puutarhaan. Hän itse vertaisi niitä mieluummin sienimetsään. Puutarhassa kukin kasvi kasvaa pystysuuntaan omista juuristaan selvänä kokonaisuutena omalla suunnitellulla paikallaan. Sen sijaan sienimetsän tuotokset yllättävät usein poimijan. Sienet kasvavat rihmastoista, jotka näkymättöminä leviävät laajalle alueelle ja elävät symbioosissa puiden ja muun ympäristönsä kanssa. Jos puutarhan jättää hoidotta se alkaa muistuttaa sienimetsää. Se alkaa hajota ja ihmisen rakentamat istutukset ja rakennelmat alkavat rapautua: puutarha alkaa muistuttaa sienimetsää. Ehkä avainkysymys uutta luovassa ja uudistavassa koulutuksessa onkin, kuinka oppisimme sovittamaan ja rytmittämään toisiinsa suunnitellut puutarhat ja vapaat sienimetsät, kontrollin ja ajalehtimisen, vanhan ja uuden.

## KIRJALLISUUS

- Engeström, Yrjö (2004): Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Vastapaino, Tampere.
- Eriksson, Esa & Arnkil, Tom Erik (2005): Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. Stakesin julkaisuja 60. Helsinki.
- Hakala, Louna (2002): Tiimin työnohjaus, oppiminen ja kehittäminen. Teoksessa Keskinen, Soili (toim.): Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku.
- Hakala, Louna & Haapala, Arto & Järvinen, Päivi & Strand, Teija (2007) (toim.): Ideoita ja välineitä ammattipiiston ryhmänohjaukseen. Kuntoutussäätiö, Helsinki.
- Helakorpi, Seppo (2001): Koulun johtamishaaste. Tammi, Helsinki.
- Helakorpi, Seppo (2005): Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.
- Hiltunen, Elina (2005): Uudenmaan Alueen Insinöörit -lehdessä 1/2005 ilmestynyt artikkeli. Luetavissa [www.muodossa.com](http://www.muodossa.com/page.asp?path=1,443,3086,3987,25359,35941,25360,25369,37653) <URL:http://www.oph.fi/page.asp?path=1,443,3086,3987,25359,35941,25360,25369,37653> Haettu 10.12.2007
- Hovila, Hanna & Okkonen, Jussi (2006): Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere University of Technology, research reports 32, 2006.
- Järvinen, Anneli & Koivisto, Tapio & Poikela, Esa (2000): Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WSOY, Juva.
- Kesti, Marko (2005): Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Edita, Tallinna.
- Koivisto, T. & Koski, P. (1999): Asiakassuuntautunut, joustava, verkottunut. Analyysi tuotantojärjestelmien ja osaamistarpeiden kehityssuunnista. ESR-julkaisut 1999, Helsinki.
- Korpelainen, Kari (2007): Innovatiivisen organisaation johtaminen. Teoksessa Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1.2007. OKKA-säätiö, Helsinki.
- Kuusinen, Riitta (2001): Ongelmana yhteistyökyvyttömyys? Teoreettisen ymmärryksen etsintää web-avusteiselle tiedontuottamisyhteistyölle. Helsingin kasvatustieteiden tutkimuskeskus, Tutkimuksia 2/2001, Helsinki.
- Mahlamäki-Kultanen, Seija (2007): Ammatillisten opettajien osaamisen johtaminen eurooppalaisen hanketoiminnan viitekehyksessä. Teoksessa Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1.2007. OKKA-säätiö, Helsinki.
- Mäntylä, Ritva (2007): Kokemuksia opettajan työn yhteisöistä. Teoksessa Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1.2007. OKKA-säätiö, Helsinki.
- Nikander, Leena (2007): Hyvien käytäntöjen juurruttamista ammatillisessa peruskoulutuksessa - kokemuksia ESR-projekteista. Teoksessa Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1.2007. OKKA-säätiö, Helsinki.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York.
- Poikela, Esa (1999): Kontekstuaalinen oppiminen: Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. Acta Universitatis Tamperensis, 675. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Poranen, Timo (2007): Ryhmän kehitysvaiheet opiskelijoiden ohjelmistoprojekteissa. Tampereen yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos. Julkaisusarja D – verkkojulkaisut, D 2007 12.
- Tuckman, Bruce (1965): Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin.