



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIEDEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

VAIKUTTAVUUTTA JA TULOKSIA HANKETOIMINNALLA

Case: TATU-tartu tutkintoon! –hanke

Savon koulutuskuntayhtymä

TEKIJÄ: Marjukka Pylkkönen
31.1.2017

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Marjukka Pylkkönen	
Työn nimi Vaikuttavuutta ja tuloksia hanketoiminnalla. Case: TATU – tartu tutkintoon! -hanke. Savon koulutuskuntayhtymä.	
Päiväys	31.1.2017
Sivumäärä/Liitteet	63 / 2
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen, Miika Kajanus	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon koulutuskuntayhtymä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hankkeita toteutetaan lähes kaikissa organisaatioissa oman toiminnan kehittämiseksi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla ja hankkeet voivat parhaimmillaan tukea strategisesti organisaatioiden kehittämistavoitteita. Hanketoiminta nähdään nykyään hyödyllisenä niin organisaatioiden kehittämisen kuin hankkeiden vaikuttavuuden näkökulmasta. Vaikuttavuuden arviointi on julkisten organisaatioiden lakisääteinen velvoite ja se kytkeytyy nykyisin kiinteästi sekä yhteiskuntapoliittiseen päätöksentekoon että toiminnan ohjaukseen ja kehittämiseen.</p> <p>Savon koulutuskuntayhtymä tarjoaa toisen asteen koulutusta jäsenkunnilleen ja kehittää hanketoiminnalla omaa toimintaansa sekä toteuttaa työ- ja elinkeinoelämän kehittämis- ja palvelutehtävää. Kehittämishankkeet tukevat perustehtävän toteutumista sekä parantavat opetuksen laatua henkilöstön oman osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämisen myötä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemusten perusteella, kuinka omaa osaamista kehittämällä voidaan vaikuttaa oman työn ja organisaation tuloksiin sekä vaikuttavuuteen. Tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään, miten opetus- ja ohjaushenkilöstön osaaminen kehittyi TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen aikana ja miten hankkeen tavoitteet tukivat kuntayhtymän strategisia tavoitteita heidän työhönsä. Lisäksi pyrkimyksenä oli tuottaa kehitysehdotuksia opetus- ja ohjaushenkilöstön oman työn ja osaamisen kehittämiseen sekä kuntayhtymän hanketoimintaan. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautui osaamisen kehittämisen, vaikuttavuuden ja työssä oppimisen teoriatietoon.</p> <p>Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusmenetelmänä oli ryhmähaastattelu, jossa käytettiin teemakysymyksiä. Haastateltavat olivat toimeksiantajan opetus- ja ohjaustehtävissä työskenteleviä henkilöitä ja heidän esimiehiään. Aineistoanalyysissä käytettiin haastattelukysymysten pohjalta laadittua teemoittelua.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena koottiin haastattelujen perusteella TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa toimineiden henkilöiden omakohtaisia kokemuksia oman osaamisen kehittymisestä ja sen vaikutuksista heidän omaan työhönsä ja organisaation toimintojen kehittämiseen. Tutkimus osoitti, että hankkeessa kehitettyjen tuotteiden ja toimintamallien avulla opetus- ja ohjaushenkilöt saivat konkreettisia välineitä arjen työhön. Lisäksi he oppivat ymmärtämään suunnitelmallisuuden ja kehittämistyön tärkeyttä sekä hyödyntämään tiimityöskentelyä. He oppivat myös ymmärtämään suurempia kokonaisuuksia työyhteisössään.</p> <p>Vaikuttavuuden mittaaminen ja todentaminen ovat haasteellisia. Tässä tutkimuksessa hankkeen vaikuttavuus tuli esille tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden henkilökohtaisen osaamisen lisääntymisenä sekä oman ja tiimityön kehittymisenä. Tuloksena koottiin kehittämis ehdotuksia toimintojen parantamiseksi.</p>	
Avainsanat hanke, tiimi, vaikuttavuus, osaaminen, oppiminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Marjukka Pylkkönen			
Title of Thesis The effectiveness and results of the projects activities. Case: TATU – tartu tutkintoon! project. Savo Consortium for Education.			
Date	31.1.2017	Pages/Appendices	63 / 2
Supervisor(s) Virpi Laukkanen, Miika Kajanus			
Client Organisation /Partners Savo Consortium for Education			
<p>Abstract</p> <p>Almost all organizations in the private and the public sector implement projects to develop their own activities. Projects can, at best, support the objectives of the strategic development. Project activities are nowadays seen as a useful way for the development of organizational effectiveness. An assessment of the effectiveness is a legal obligation in the public organisations in Finland. It is connected to the sociopolitical decision-making process as well as to the activity control and development.</p> <p>Savo Consortium for Education provides secondary school education for its memberships municipalities and develops activities of its own via projects. It also has a role in the development of the economy and services. Development projects support the achievement of the basic task and improve the quality of teaching and teachers' own competence.</p> <p>The purpose of this thesis was to determine how the results of teachers' work and the organization's outcomes and effectiveness were improved by enhancing teachers' knowledge and competence. In particular, the primary target of this research was to study what kind of effectiveness the project contributed to teachers' work. The research sought to determine how the knowledge of teachers and teacher's skills developed during TATU-tartu tutkintoon! -project. It was important how the objectives of the project supported the consortium's strategic objectives in teachers' work. In addition, the aim was to produce proposals for the development of education and staff work. The theoretical frame of reference was based on the knowledge of development, on-the-job learning and the effectiveness.</p> <p>The research was made with qualitative methods and was based on the case study introduced. The research method was a group interview which included theme questions. The interviewees were teachers and their superiors. The research material was analyzed by thematising.</p> <p>The opinions of the teachers having worked with TATU-tartu tutkintoon -project, their own knowledge improvement and its effectiveness on their work and the organization's functions were collected in this research. The research results indicated that teachers received concrete tools in their everyday work through products and approaches developed in the project. The teachers included in the study learned to understand the importance of methodicalness and development work. They learned to work as a team and understand larger entities in their work community.</p> <p>Measurement and substantiation of effectiveness is challenging. In this study, the effectiveness was manifested through an increase in the personal skills of the participants. Moreover, the project also developed their own performance and teamwork skills. To conclude, collected improvement proposals are presented to enhance activities in the future.</p>			
Keywords project, team, effectiveness, knowledge, learning			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Käsitteitä	9
1.3	Työn rakenne	10
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄLLISET VALINNAT	12
2.1	Aiheen valinta, rajaaminen ja tutkimusongelman määrittäminen	12
2.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusote	13
2.3	Lähestymistapa	14
2.3.1	Tapaustutkimus	14
2.3.2	Toimintatutkimus	15
2.3.3	Konstrukttiivinen tutkimus	16
2.3.4	Innovaatioiden tuottaminen	16
2.4	Tutkimusmenetelmän valinta	17
2.5	Tutkittavien valinta ja haastattelujen toteutus	17
2.6	Tutkimusaineiston käsittely	18
2.7	Tutkimusaineiston purkanimen ja analysointi	19
3	TUTKIMUSPROSESSIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	20
4	SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ JA TATU-TARTU TUTKINTOON! -HANKE	26
4.1	Kuntayhtymän strategiset tavoitteet	27
4.2	TATU-tartu tutkintoon! -hanke	29
4.2.1	Hankkeen tavoitteet ja kohderyhmät	29
4.2.2	Hankkeen käytännön toteutus	29
4.2.3	Hankkeen tuloksia	30
5	OPPIMINEN JA OMAN TYÖN KEHITTÄMINEN TIE VAIKUTTAVUUTEEN	33
5.1	Hankkeiden tulokset, vaikuttavuus ja sen arviointi	33
5.2	Aikuisten työssäoppiminen luo pohjaa kehitystyölle ja vaikuttavuudelle	34
5.2.1	Työssäoppimisen onnistumisen edellytykset ja esteet	35
5.2.2	Action Learning -oppimisprosessi ja tiimityö kehittämisen apuna	36
5.3	Vaikuttavuutta TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen kehittämistoimilla	36
5.3.1	Sinisen meren strategia	38
5.3.2	Sovellettu sinisen meren malli ja kehittävä tiimityö TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa ..	38

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
6.1	TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa syntyneet tuotteet.....	42
6.2	Tärkein oppi hankkeessa	43
6.3	Tuen merkitys hankkeessa	47
6.4	Hankkeen vaikutukset omaan työhön	48
6.5	Parannusehdotuksia toimintatapoihin	49
6.6	Toimintojen kehittäminen	50
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	53
8	POHDINTA.....	55
8.1	Aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia	56
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	58
8.3	Oma oppiminen prosessin aikana	60
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	61
	LIITE 1: SÄHKÖPOSTIKUTSU HAASTATTELLUUN	64
	LIITE 2: TUTKIMUSKYSYMYKSET	65

1 JOHDANTO

Yhteiskunnallinen vaikuttavuuskeskustelu on kiinnostunut siitä, rahoittaako yhteiskunta oikeita asioita. Keskustelussa nousevat esiin ulkoiset motiivit: hallinnan tarve, tulosvastuullisuus ja -tehokkuus, tulosvelvollisuus, vastuullisuus, päätöksenteon läpinäkyvyys ja vertailtavuus sekä toiminnan ja olemassaolon legitimointi (oikeutus). Organisaatiotasolla pitää miettiä, tehdäänkö oikeita asioita parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi organisaation sisäisiä motiiveja pitää tarkastella kriittisesti. Näitä ovat läpinäkyvyys, vastuullisuus, organisatorinen oppiminen ja kehittyminen, strateginen ohjaus, toimintaympäristön ennakointi, motivaatio sekä merkityksellisyys. (Vataja 2016). Tämän opinnäytetyön aiheena on hanketoiminnan vaikuttavuus koulutusorganisaatiossa, joka tässä tapauksessa on Savon koulutuskuntayhtymä.

Vaikuttavuus on tavoiteltua muutosta ja se voi syntyä tarkoituksellisen toiminnan tuloksena. Vaikuttavuus viittaa laajoihin, pitkällä aikajänteellä yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Lisäksi se syntyy tyypillisesti useiden eri toimijoiden ja toimenpiteiden toimesta ja siksi yksittäisten toimijoiden ja toimenpiteiden vaikuttavuuden kuvaaminen tai mittaaminen on lähes mahdotonta. Yksittäisen ohjelman tai intervention osalta voidaan arvioida sitä, miten se omien tavoitteidensa osalta on edistänyt muutosten syntymistä. Vaikuttavuudessa kiinnostuksen kohteena on synnyn ja seurauksen suhde, joka useimmiten on monimutkainen ja harvoin suoraan mittareilla todennettavissa. Lisäksi kohteena ovat muutoksen logiikka ja sen toimivuus, vaikuttavuuden arvioinnin kohde, toiminnan vaikutusoletukset sekä aikajänne, jolla vaikuttavuutta arvioidaan. Kiinnostuksen kohteena on myös se, millaisten vaikutusketjujen ja polkujen kautta vaikuttavuutta tavoitellaan. (Vataja 2016.)

Yllä esitetyt motiivit ohjaavat myös ammatillisen koulutuksen rahoitusta. Vuoden 2006 alusta lukien ammatillisen koulutuksen rahoitusta muutettiin siten, että uudeksi rahoituksen määräytymisperusteeksi otettiin tuloksellisuus. Tuloksellisuusrahoitusta varten koulutuksen järjestäjille lasketaan tulosindeksi seuraavien indikaattoreiden perusteella: työllistyminen, siirtyminen korkea-asteen jatko-opintoihin, opintojen keskeyttämisen vähentyminen, koulutuksen läpäisyaste (vaikuttavuusmittari), opetushenkilöstön kelpoisuus ja henkilöstön kehittäminen, joita mitataan henkilöstömittareilla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2016-05-26.)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmän (TUTKE) uudistaminen sekä opintosuoritusten eurooppalaisen siirtojärjestelmän (ECVET) käyttöönotto edellyttävät uutta ajattelu- ja toimintatapaa. Lähtökohtana on oppimistuloksiin perustuva järjestelmä, jossa oppimistulokset määritellään tietoina, taitoina ja pätevyysinä. Jokaista tutkintoa ja sen jokaista opintokokonaisuutta tai tutkinnon osaa voidaan kuvata opintopisteiden määrällä, jolloin opintoviikkokäsitteestä luovutaan. (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2014-2016, 4). Tämä tarkoittaa sitä, että opiskelija voi suorittaa tutkinnon nopeammin, kunhan oppimiseen vaaditut opintopisteet on suoritettu. Tämä taas vaikuttaa koulutuksen järjestäjän rahoitukseen.

Ammatillisen koulutuksen keskeyttäminen oli lisääntynyt ja tutkinnon suorittamisaika oli kasvanut. Näiden vuoksi opetushallitus ryhtyi vuonna 2010 valtakunnallisesti toimenpiteisiin vähentääkseen ammatillisen koulutuksen keskeyttämistä ja lisätäkseen normiajassa tutkinnon suorittaneiden osuutta. Tähän pyrittiin opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen läpäisyn tehostamisohjelman avulla yhteistyössä koulutuksen järjestäjien kanssa. Kaikkiaan toiminnassa oli mukana 43 koulutuksen järjestäjää. Tehostamisohjelmaan suunniteltiin kohdennettavaksi kaikkiaan 16 miljoonaa euroa valtionavustuksina vuosille 2011 – 2014. (Läpäisyn hyvät käytännöt 2011-2015.)

Läpäisyn tehostamisohjelman määrällisinä tavoitteina oli ensisijaisesti vähentää valtakunnallisesti ammatillisessa koulutuksessa keskeyttäneiden määrää vuosina 2011 – 2014 kymmenestä prosentista seitsemään prosenttiin. Toisena tavoitteena oli lisätä tutkinnon suorittaneiden osuutta siten, että vuoden 2011 aloittavista opiskelijoista 65 prosenttia suorittaisi tutkinnon kolmessa vuodessa tai nopeammin. (Koramo ja Vehviläinen 2014, 6.) Opetushallitus valitsi ohjelmaan mukaan kaikkiaan yli 30 hanketta, joista jokaista hanketta koordinoi yksi koulutuksen järjestäjä. Lisäksi mukana oli osatoiteuttajia eri puolilta Suomea. Hanke jatkui vuonna 2015, jolloin keskityttiin hankkeiden tulosten koostamiseen ja levittämiseen sekä laadulliseen arviointiin. (Läpäisyn hyvät käytännöt 2011-2015.)

Savon koulutuskuntayhtymässä keskeyttämisprosentti ammatillista perustutkintoa suorittavien opiskelijoiden koko opiskelijamäärästä vuonna 2011 oli 13 % ja läpäisyaste oli 60 % (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2014). TATU-tartu tutkintoon! -hanke oli yksi opetushallituksen osarahoittama läpäisyn tehostamisohjelman hanke, jota Savon koulutuskuntayhtymä koordinoi. TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen tavoitteena oli uudenlaisten toimintamallien ja tuotteiden kehittäminen, joiden avulla pyrittiin ehkäisemään keskeyttämistä ja parantamaan läpäisyä Savon koulutuskuntayhtymässä. Hankkeen kohderyhminä olivat toisen asteen koulutukseen opiskelupaikan saaneet nuoret, joiden opiskelukyky oli riittämätön tutkintotavoitteiseen koulutukseen kiinnittymiseen. He olivat vaarassa pudota pois koulutuksesta ja syrjäytyä, koska oppilaitosten keinot olivat riittämättömiä heidän tukemiseensa. Yhteistyökumppaneina hankkeessa toimivat Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä ja Kirkkopalvelut ry:n Koulutuskeskus Agricola, jonka nimi muuttui hankkeen aikana Seurakuntaopistoksi organisaatiomuutoksen myötä. (TATU-tartu tutkintoon! 2011.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten opetus- ja ohjaushenkilöstö voi vaikuttaa opiskelijoiden keskeyttämisen ehkäisemiseen ja läpäisyn tehostamiseen Savon koulutuskuntayhtymässä. Vai voivatko he vaikuttaa? Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, joka kohdistui TATU-tartu tutkintoon! -kehittämishankkeeseen osallistuneiden opetus- ja ohjaushenkilöstön omakohtaisiin kokemuksiin hankkeessa toimiessaan. Tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluina. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistona käytettiin hankkeessa tuotettuja raportteja.

Haastatteluryhmiksi valittiin viisi TATU-tartu tutkintoon! -tiimiä, jotka toimivat eri koulutusaloilla. Tiimien jäsenet osallistuivat oman alansa kehittämistyöhön. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille tutkittavien kehittämistyössä tapahtuvaa osaamisen muutosta ja sitä kautta vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työhönsä ja organisaation kehittämiseen. Mahdolliset vaikutukset tulisi nä-

kyä myös Savon koulutuskuntayhtymän strategisissa tavoitteissa, joita mitataan säännöllisesti ja tulokset esitetään koulutuspalvelujen tulokortissa.

Tutkijana olen kiinnostunut aiheesta, sillä toimin hankekoordinaattorina Savon koulutuskuntayhtymässä. Hanketoiminnalla kehitetään koulutusta, jossa avainasemassa on opetus- ja ohjaushenkilöstö. Hankekoordinaattorina olen opetushenkilöstön tukena hankehakemusten laadinnassa ja raportoinnissa lähinnä hallinnolliselta kannalta, sillä hankebyrokratia ei aina ole tuttua opetushenkilöstölle. Hakuvaiheessa pitää myös pystyä ohjaamaan hankehakemusten valmistelijoita siihen, että hakemus on rahoitusohjelmien, strategioiden ym. tavoitteiden mukainen. Pystyäkseen ohjaamaan opetushenkilöitä, pitää itse tuntea koulutuspuolen maailmaa jollakin tasolla. Tutkimuksella pyritään tutkijan ja tutkittavien oman työn sekä työyhteisön kehittämiseen.

Elämme muutosten aikaa, joten työntekijöiltä vaaditaan valmiuksia työskennellä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä vaatii koko ajan uuden osaamista ja vanhoista tavoista poisoppimista, sitoutumista organisaation strategioihin, tekemään yhteistyötä ja kommunikoimaan työyhteisön ja yhteistyökumppaneiden kanssa sekä kunnioittamaan yksiöitä. Nämä koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä työntekijöistä johtajiin. Lisäksi työelämässä on jatkuva kiire ja kaiken pitäisi tapahtua tehokkaasti ja nopeasti. Savon koulutuskuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelman (2014-2016, 19-20) mukaan hankeideat lähtevät perustyön tekemisestä siten, että kehittämishankkeet tukevat perustehtävän toteutumista sekä parantavat opetuksen laatua oman osaamisen ja asiantuntemuksen ylläpidon ja kehittämisen myötä.

Action Learning -oppimisprosessi sopii hyvin aikuisten henkilöiden oppimismalliksi, sillä johtajilla, yrittäjillä ja ylipäättään aikuisilla ihmisillä on harvoin tilaisuutta ja aikaa lähteä pelkästään opiskelemaan. Action Learning oppimisprosessi, jota myös ongelmaratkaisuprosessiksi kutsutaan, kehittää ongelmien ratkaisutaitoja, opettaa tulemaan paremmin toimeen muutoksessa, kehittää oppivaa organisaatiota ja oppimiskulttuuria, rankentaa toimivia tiimejä ja saa tiimit toimimaan paremmin keskenään. (Grönfors 2010, 56-57.)

Uuden oppiminen on hyvin henkilökohtaista ja oppimisen sisäistäminen vaatii aikaa. Vasta, kun uutta asiaa pystytään hyödyntämään työyhteisössä siten, että sillä pystytään osoittamaan olevan vaikutusta tuloksiin, voidaan puhua vaikuttavuudesta. Vaikuttavuuden edistäminen ennen hanketta ja hankkeen aikana on hyödyllisempää kuin hankkeen päätyttyä (Koski 2014). TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa toiminta perustui Action Learning oppimisprosessi-tyyppiseen tiimitoimintaan, jolla jo hankkeen aikana aloitettiin toimijoiden sitouttaminen tulosten saavuttamiseksi. Lisäksi Action Learning pohjautuu ryhmässä oppimiseen, jossa jokaisen tehtävä on myös auttaa toista (Grönfors 2010, 95). Näin tietoisuus toiminnan tavoitteista leviää ja saadaan useamman henkilön ideat käyttöön, mikä on kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Vaikutukset eivät välttämättä tule esille yhden hankkeen aikana, vaan ne ovat nähtävissä pitemmällä aikavälillä. Tästä syystä on mahdollista, ettei tässä tutkimuksessa pystytä selkeästi osoittamaan TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen vaikuttavuutta opiskelijoiden keskeyttämiseen tai läpäisyyn. Tutki-

muksen tavoitteena on kuitenkin osoittaa, että opetus- ja ohjaushenkilöstö voi omalla kehittäväällä työtoteellaan ja omaa osaamistaan kehittämällä vaikuttaa omaan työhönsä siten, että se auttaa selviytymään jatkuvista muutoksista, löytämään arjen työtä helpottavia toimintatapoja, tehostamaan toimintaa yhteistyöllä muiden toimijoiden kanssa ja jakamaan oppimaansa työyhteisössä. Lisäksi tutkimuksella pyritään tuomaan esiin, miten käytännössä hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen voidaan vaikuttaa.

Toivon, että tämä opinnäytetyö voisi antaa hankkeissa toimijoille esimerkkejä, miten pienillä toimenpiteillä voi olla kohderyhmään ja organisaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tällaisia asioita tehdään jo arkityössä, mutta niiden merkitystä ei tunnisteta, jolloin niitä ei osata lähteä kehittämään ja levittämään. Yhtä tärkeää olisi tiedostaa arkityössä niitä asioita, jotka ovat esteenä kehittämistoiminnalle. Lisäksi toivon myös, että tutkimus toisi esiin yhteisöllisyyttä työyhteisössä, mikä kannustaisi ja innostaisi yhteiseen kehittämiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

1.2 Käsitteitä

Tässä alaluvussa kuvaan opinnäytetyössä käyttämiäni keskeisiä käsitteitä. TATU-tartu tutkintoon! - hankkeen näkökulmia vaikuttavuudesta ja oppimisesta käsittelen laajemmin luvussa 5.

Hanke

Hanke tai projekti on aina ainutkertainen, sillä on etukäteen määritelty aikataulu ja se on rajattu kustannuksiltaan (Artto, Kujala ja Martinsuo 2006, 26-27).

Vaikuttavuus

Vaikuttavuus-käsite kuvaa tavoitteiden saavuttamista ja päämääriin pyrkimistä. Tavallisimmin vaikuttavuus on sitä, miten hyvin jokin uudistus, palvelu, interventio tai toiminto saavuttaa tavoitteensa. Vaikuttavuutta voidaan usein arvioida vasta pitkällä tähtäyksellä, kun tuotosten vaikutuksia voidaan mitata ja arvioida käytännössä. (Koski 2014.) Vaikuttavuus ja tehokkuus määritellään usein samoiksi asioiksi. Auttin, Hellin-Salmivaaran ja Tenhulan (2008) mukaan vaikuttavuudella tarkoitetaan oikeiden asioiden tekemistä ja tehokkuudella tarkoitetaan asioiden tekemistä oikein. Asioiden tekemisestä oikein ja tehokkaasti ei ole hyötyä, jos tehdään vääriä asioita.

Oppiminen

Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Näitä osaamisen elementtejä on reflektoitava riittävästi, jotta ne ymmärretään ja sisäistetään tavalla, joka mahdollistaa uuden osaamisen soveltamisen käytäntöön. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutumisen tarkoitetaan käytännössä, että organisaatiolla on jatkuva valmius hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2009, 253-254.)

Osaaminen

Oppiminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Organisaation osaamista ovat myös prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2009, 254.)

Tiimi

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimi kokee olevansa myös yhteisvastuussa suorituksistaan. (Sydänmaanlakka 2009, 257.) Cohen ja Baileyn (1997, 241) määritelmän mukaan tiimi on kokoelma yksioita, jotka ovat riippuvaisia toisistaan heidän tehtävissään, jotka jakavat vastuun tuloksista, jotka näkevät itsensä ja toisensa ehjinä sosiaalisina yksioinä yhdessä tai laajemmassa sosiaalisessa järjestelmässä ja jotka hoitavat suhteita yli organisaatorajojen.

Hankkeella ja projektilla tarkoitetaan yleensä samaa asiaa. Tässä tutkimuksessa käytetään molempia sanoja riippuen siitä, kumpaa sanaa on käytetty lähdeaineistoissa. Vaikuttavuutta lähestyn tässä tutkimuksessa tekemisen ja oppimisen kautta siten, että osaaminen lisääntyy ja opittuja asioita pystytään hyödyntämään käytännön arjen työssä. Tutkimuksessa pyrin osoittamaan myös tiimien merkityksen kehittämistyössä, sillä tiimin jäsenillä on yleensä toisiaan täydentävää osaamista ja yhteinen päämäärä.

1.3 Työn rakenne

Toisessa luvussa kuvaan tieteellisen tutkimuksen tavoitteita ja menetelmällisiä valintoja teorian pohjalta. Pyrin vakuuttamaan lukijan siitä, että olen tutustunut tieteellisen tutkimuksen teoriaan ja että tutkimukseni noudattaa tieteelliselle tutkimukselle asetettuja yleisiä vaatimuksia.

Kolmannessa luvussa syvennyn tutkimusprosessiin, jossa kuvaan oman tutkimukseni tavoitteet ja menetelmälliset valinnat sekä perustelen valintoja oman tutkimukseni kannalta. Esittelen tutkimukseni prosessin siten, kuin se todellisuudessa eteni. Kerron omakohtaisia kokemuksia tutkimuksen etenemisestä ja siinä ilmenneistä haasteista, sillä kokemukseni mukaan niihin törmää usein varsinkin ensimmäistä tutkimustaan tekevä.

Raportin neljännessä luvussa esittelen Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiota sekä sen tehtävää ja tavoitteita. Lisäksi esittelen tutkimuksen kohteena olevaa TATU-tartu tutkintoon! -hanketta – sen tavoitteita, kohderyhmää, tuloksia ja käytännön toteutusta. Myös hankkeessa tuotetut raportit ovat tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoa.

Viidennessä luvussa kerron yleistä teoriaa vaikuttavuus-käsitteestä sekä Action Learning -oppimisprosessista hankkeiden näkökulmasta ja tuon esille, miten nämä linkittyvät TATU-tartu tutkintoon! -hankkeeseen. Esittelen myös hankkeessa kehitettyä Toimivan hankkeen toimintaympäristöt -mallia sekä sovellettua sinisen meren mallia, joiden avulla kehittämiskohteita on löydetty ja varmistettu hankkeen tulosten saavuttamista. Lisäksi haluan nostaa esille hankkeessa kehitettyjä ta-

poja, joiden avulla toimintaympäristöihin sopivia malleja voidaan soveltaa käytännön arjen työssä sekä alan toimintojen kehittämisessä.

Tutkimuksen tuloksia esittelen luvussa kuusi. Kerron tutkimuksen kohteena olevien TATU-tartu-tutkintoon! -hankkeeseen osallistuneiden opetus- ja ohjaushenkilöstön henkilökohtaisia kokemuksia hankkeessa toimiessaan oman osaamisen ja kuntayhtymän strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Toivon saavani käytännönläheisiä esimerkkejä arjen työstä ja myös laajempaa ajatusta siitä, mitä vaikutuksia hankkeilla mahdollisesti on tulevaisuudessa tutkittavien arkityöhön ja pystyvätkö he hyödyntämään hankkeessa kehitettyjä malleja laajemmin. Toivon myös, että tutkimukseen osallistujat pystyvät kokemuksensa perusteella tekemään myös omia kehitysehdotuksia omaan työhönsä ja kuntayhtymän hanketoimintaan liittyen. Johtopäätöksistä ja kehittämis ehdotuksista kerron luvussa seitsemän.

Pohdinnassa tuon esille oman osaamisen, tiimityön ja tulosten levittämisen merkitystä tehtyjen kansainvälisten tutkimusten ja kansallisen kirjallisuuden pohjalta. Kerron, miten tulosten levittämistä toteutettiin TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa. Pohdin myös osaamisen johtamista ja käytännön työssä tapahtuvaa oppimista. Perustelen aihevalintaani ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Otan myös kantaa yhteiskunnalliseen vaikuttavuuskeskusteluun ja kuvaan omaa oppimista tutkimusprosessin aikana.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄLLISET VALINNAT

Tässä luvussa käsitellään laadullisen tutkimuksen menetelmällisiä valintoja aiheen valinnasta, rajaamisesta ja tutkimusongelman määrittämisestä. Lisäksi perustellaan teorian pohjalta tutkimuksen tarkoitusta, lähestymistapaa, tutkimusmenetelmän ja tutkittavien henkilöiden valintaa sekä tutkimusaineiston käsittelyä, purkamista ja analysointia. Seuraavassa luvussa kerrotaan, mihin valintoihin käytännössä on päädytty tutkimusotteen, lähestymistavan ja menetelmien osalta.

Tutkimustyö on paljolti päätelmien tekemistä, mutta ennen sitä tutkimus täytyy suunnitella, hankkia siihen taustamateriaalia, analysoida kriittisesti aiempaa kirjallisuutta ja hioa mielenkiintoinen tutkimusongelma, johon tutkimuksella haetaan vastausta (Metsämuuronen 2006, 4). Tutkimuksen lähtökohtiin kuuluvat havaintojen tekeminen, aiheen valintaan liittyvien seurausten ymmärtäminen ja lopulta aiheen valitseminen ja siihen näkökulman rajaaminen. Tutkimuksen teossa on usein tyypillisesti toisiaan seuraavia vaiheita. Lopulta tutkimuksen tulokset tulee julkaista, jotta tutkimuksesta olisi hyötyä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 13-15.)

Keskeistä tieteelliselle tiedolle on, että uuden hankitun tiedon lähtömateriaali perustuu yleensä jo olemassa olevaan tietoon, joka on hankittu objektiivisesti, puolueettomasti ja subjektiivisia kannanottoja välttäen. Olennaista siinä ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen tieteellisen tiedon yleisesti hyväksytyjä hankintamenetelmiä käyttäen, joiden on todettu tuottavan sellaista tietoa, jossa erehdysten mahdollisuus on pyritty minimoimaan. Edelleen luonteenomaista tieteelliselle tiedolle on, että tuloksen tulee olla toistettavissa. (Metsämuuronen 2006, 17.)

Tutkimuksellisella kehittämisellä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä usein myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa sekä käytännöstä että teoriasta erilaisia menetelmiä käyttäen. Tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun. Siinä korostuu toiminnallisuus, parannusten hakeminen asiantiloihin sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksellisin keinoin. (Moilanen, Ojasalo ja Ritalahti 2009, 18-20.)

2.1 Aiheen valinta, rajaaminen ja tutkimusongelman määrittäminen

Aihepiirin valinta lienee monelle opiskelijalle koko tutkimusprosessin vaikein vaihe. Hyvä aihepiiri ei takaa hyvää tutkimusta, joten aihetta pitää rajata ja aiheesta on muotoiltava hallittava tutkimusongelma. Aiheen valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tieteenalan näkökulma, aiheen merkitys, tutkijan ja muiden kiinnostus aihetta kohtaan, tutkittavuus, käytettävissä olevat voimavarat ja käytännön rajoitukset. Myös kirjallisuuden saaminen teorian pohjaksi tutkimukselle on tärkeää aiheen valinnassa. Aihepiirin löytäminen työelämästä edellyttää asioiden kyseenalaistamista. (Metsämuuronen 2006, 21-22.)

Hirsjärvi ym. (2013, 69-71) kuvaa tutkimusaiheen valintaprosessia seuraavasti: Valitulle aihepiirille haetaan ohjaajan hyväksyntä, jonka jälkeen tehdään alustava aiheen valinta. Tämän jälkeen kysymysten avulla, voidaanko aihetta muunnella, onko tutkimus toteutettavissa, onko tutkimus riittävän merkitsevä ja voiko tutkimus tuoda uutta tietoa, tehdään päätös lopullisesta aiheesta. Pelkkä yleisluonteinen aihe ei vielä riitä tutkimuksen lähtökohdaksi, vaan aiheeseen tulisi löytää idea tai juoni, jota voidaan kutsua johtoajatukseksi. Johtoajatus on tärkeä, sillä se ohjaa koko myöhempää työskentelyä, kuten lähteiden etsintää, teorian valintaa, aineiston hankintaa ja lopputuloksen arviointia.

Aihepiiriä voi rajata tutkivilla kysymyksillä ja erilaisien hypoteesien asettamisella sekä aiempiin tutkimuksiin tutustumalla. Tutkittava kysymys voi ratkaista ongelman, tuottaa uutta tutkimusta, lisätä teoretietoa, ja sen avulla voidaan parantaa tai tehostaa toimintaa. Hypoteesi on lause, jossa kuvataan muuttujien välistä yhteyttä, ja siinä esitetään selkeä väite, jonka paikkansapitävyyttä testataan. Hypoteesit suuntaavat tutkimusta ja niiden avulla tutkija saa teorialle testattavan muodon. Hypoteesi auttaa myös hylkäämään tai hyväksymään käytetyn teorian. (Metsämuuronen 2006, 22-23, 40-41.)

2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusote

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja tehtävä. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja ja sitä yleensä luonnehditaan neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. On kuitenkin mahdollista, että tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä useampia tarkoituksia ja että tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimusstrategian valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista. (Hirsjärvi ym. 2009, 132-138.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja ja sen mukaan tieto on peräisin aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä, joka perustuu havaintoihin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on, että havaintoaineisto soveltuu määrällisiin ja numeeriseen mittaamiseen. Muuttujien muodostaminen tehdään taulukkomuotoon ja aineistot tehdään tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmät tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen muun muassa prosenttilukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2013, 139-140.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään yleisluonteisesta jakaantumisesta. Lisäksi siinä ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii myös silloin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista. (Metsämuuronen 2009, 88.)

Lähtökohdana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä on pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym.

2013, 161). Edelleen Hirsjärvi ym. (2013, 164) luettelee kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä.
3. Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
4. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille.
5. Tutkittava joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

2.3 Lähestymistapa

Kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Jos kehittämistehtävänä on tuottaa yritykselle kehittämissuunnitelmia, todennäköinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Jos taas tehtävänä on esimerkiksi tuottaa konkreettinen henkilöstön perehdyttämisosas tai budjetointijärjestelmä, sopivin lähestymistapa on konstruktivinen tutkimus. Toimintatutkimus sopii käytännön ongelmien ratkaisemiseen ja innovaatioiden tuottaminen sopii luovuuden ja kilpailukykyyn tutkimukseen. (Moilanen ym. 2009, 36-37.)

2.3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli case study on tyypillinen tutkimusstrategia esimerkiksi liiketaloustieteissä, mutta se soveltuu myös kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuunnitelmia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde (case) voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa on siis tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymys on siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. (Moilanen ym. 2009, 52-53.)

Tapaustutkimus auttaa esimerkiksi ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Se sopii myös heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. Tutkiva tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. Oleellista on, että kohde ymmärretään tietynä kokonaisuutena, tapauksena. Tapaustutkimuksen tapaus voi olla työelämässä tyypillinen, mutta se voi olla myös ainutkertainen ja poikkeava. Tutkimuksen kohde valitaan työelämän kehittämistyössä aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Moilanen ym. 2009, 53.)

Tapaustutkimuksessa lähetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on usein ilmiöstä jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Tästä huolimatta aiheeseen pitää ensin perehtyä, ennen kuin tietää, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. Tämän jälkeen voidaan lähteä kehittämään täsmentäviä kysymyksiä, jotka auttavat tarvittavan tausta-aineiston etsimisessä. (Moilanen ym. 2009, 53-54.)

Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin määrällisiin kuin laadullisiinkin menetelmiin tai niitä yhdistelemällä, mutta se usein liitetään erityisesti laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin. Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein erilaisia haastatteluja, kuten teemahaastattelua, avointa haastattelua ja ryhmähaastattelua. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. (Moilanen ym. 2009, 55.)

2.3.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta, joten se sopii usein hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa asioita ei vain kuvata, vaan tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Toimintatutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Yhteisössä toimintaa tai työtä analysoidaan, kehitetään eri vaihtoehtoja toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Toimintatutkimus ei ole kiinnostunut pelkästään siitä, miten asiat ovat, vaan erityisesti siitä, miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta, jolloin vastaan kysymyksiin ”Miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja ”Mikseivät ne muuttua?”. Toimintatutkimuksessa on muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta tai muutos voi olla aivan toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Tilanteissa, joissa muutos ei tapahdu, voidaankin saada näkyviin asenteita, valtarakenteita ja työkaluttuureja, jotka eivät muutoin tutkimalla välttämättä ilmenisi. Toimintatutkimuksen haasteena on se, että tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu, jolloin muiden aikaisempia tuloksia on vaikea hyödyntää. (Ojasalo ym. 2009, 59-60.)

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Menetelmää pohdittaessa on huomioitava, että kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, joten myös menetelmien on oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin myös kehittämistyön näkökulma laajenee pelkästään viralli-

seen aineistoon perustuvasta. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä kyselyllä, ryhmäkeskusteluilta, haastattelulla tai havainnoimalla. Myös toimijoiden väliset yhteiset keskustelut ovat usein käytettyjä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 61-62.)

2.3.3 Konstruktiivinen tutkimus

Jos kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli, lähestymistavaksi sopii konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja myös tiedeyhteisöön uutta tietoa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon pohjautuen. Lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Konstruktiivinen tutkimus on siis suunniteltua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. (Ojasalo ym. 2009, 65.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan aito käytännön ongelma, jossa ongelman ratkaisun avaimia ovat kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan sekä ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys. Kyse on lähestymistavasta, jossa toimintatutkimuksen tavoin pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktiivinen tutkimus on paikallaan, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietämystä. Kohdeorganisaatio saa konstruktiivisessa tutkimuksessa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 66.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia, sillä lähestymistapa ei rajaa pois mitään menetelmää. Havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu ovat tyypillisiä menetelmiä. Oleellista on tuntee perusteellisesti tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeet ja kehittämissyissä on syytä painottaa yhteistyön merkitystä. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkija tai kehittäjä on aina myös muutosagentti, jonka rooli vaikuttaa voimakkaasti kohderyhmäympäristössä. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

2.3.4 Innovaatioiden tuottaminen

Innovaatiot ovat luovuuden, uudistumisen, talouskasvun, kilpailukyvyn ja hyvinvoinninkin moottoreita. Ne voivat jopa muuttaa maailmaa, ja merkittävyytensä ansiosta niitä tutkitaan ja kehitetään paljon. Nykyään uskotaan, että innovaatiot syntyvät lähinnä oikeassa elämässä oikeiden ihmisten tarpeista. Liike-elämässä yksi keskeisistä innovatiivisuuden syistä on halu parantaa yrityksen suorituskykyä lisäämällä kysyntää tai pienentämällä kuluja. Tuote- ja palveluinnovaatioiden avulla yritys voi puolestaan tuoda markkinoille uusia tuotteita tai palveluja, jolloin se voi saavuttaa etulyöntiaseman ja näin lisätä kysyntää ja kannattavuuttaan. (Ojasalo ym. 2009, 72.)

Innovaatiotoiminta eli innovaatioiden tuottaminen soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa jotain täysin uutta, esimerkiksi palvelutuote tai -järjestelmä tai uudenlainen toimintamalli

tai tuotantoprosessi, ja ottaa kehitystyön tulokset käyttöön. Innovaatioiden tuottamisen tutkimus voi hyödyttää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Innovaatioiden tuottamiseen tähtäävät menetelmät sen sijaan muodostavat omanlaisensa menetelmäjoukon, jonka keskeisenä tavoitteena ei ole tuottaa tietoa vaan ideoita. Esimerkkejä tällaisista menetelmistä ovat aivoriihi, 8x8-menetelmä, kuusi ajatteluhattua, kaukaiset ajattelumallit, Osbornin kysymyslista ja toivelistatekniikka. (Ojasalo ym. 2009, 74-78.)

2.4 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. Menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Kun aineistoa kerätään tarkkailemalla, keräämme tietoa havainnoinnin eli observoinnin menetelmää käyttäen. Kyselymenetelmässä tietoa kerätään haastattelemalla tai kyselylomakkeilla. Tietoja voidaan kerätä myös lukemalla päiväkirjoja tai tutkimalla arkistoja. Eri tutkimusstrategiat eroavat toisistaan siinä, miten paljon ne sallivat joustavuutta menetelmien valinnassa. (Hirsjärvi ym. 2013, 183-184.) Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistava havainnointi (Moilanen ym. 2009, 94).

Haastattelu sopii hyvin kehittämistehtäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, yksilönä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelulla on tarkoitus saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua sekä haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa. Lisäksi se vaatii haastateltavan motivoitumista ja motivaation ylläpitämistä sekä osapuolten välistä luottamusta. (Moilanen ym. 2009, 95-96.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset ovat muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijaa voi joustaa itse haastattelutilanteessa. Jonkinlainen jäsenitys on erottaa standartoitu lomakehaastattelu omaksi luokkseen ja muut omakseen. Näitä muita haastatteluja ovat muun muassa teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Moilanen ym. 2009, 95.)

2.5 Tutkittavien valinta ja haastattelujen toteutus

Kyselyyn vastaajat voidaan valita tutkimukseen periaatteessa kahdella tavalla: satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Yleisesti ottaen satunnaisotanta on parempi, sillä se lisää tutkimuksen luotettavuutta, jolloin kukin havainto on tullut mukaan täysin sattumalta ilman tutkijan tai tutkittavan pyrkimyksiä. Ei-satunnaisille otoksille on tyypillistä se, että koehenkilöt on valittu tutkijan mielenkiinnon mukaan joko saatavuuden tai harkinnan mukaan. Harkinnanvaraisesti valittu otos laadullisessa tutkimuksessa on monesti hyödyllistä, kun halutaan tutkia oleellisia henkilöitä. (Metsämuuronen 2006,45.)

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa paikalla on samalla kertaa useita haastateltavia ja mahdollisesti useita haastattelijoita. Tavoitteena on ryhmäkeskustelu tutkijan haluamasta aiheesta

tai teemoista. Ryhmähaastattelussa haastateltavat saavat toisistaan tukea ja haastattelussa saataan saada tietoa yksilöhaastattelua enemmän, kun osallistujat voivat yhdessä muistella, herättää muistikuvia ja rohkaista toisiaan. Ryhmähaastattelu sopii toteutustavaksi silloin, kun pyritään ymmärtämään ihmisten vuorovaikutusta ja tavoitellaan ymmärtämistä, oivallusta sekä uusia ideoita. (Eskola ja Suoranta 2014, 95-97.)

Ryhmähaastattelussa tavoitteena on avoin ja vapaa ilmapiiri sekä suhteellisen vapaamuotoinen, mutta asiassa pysyttelevä keskustelu. Ongelmana saattavat olla ryhmää dominoivat yksittäiset henkilöt, mutta pääsääntöisesti haastattelijan tehtävä on saattaa keskustelu alkuun ja sen jälkeen olla mahdollisimman hiljaa. Haastattelu pitää aina perustua vapaaehtoisuuteen ja haastatettaville on selvitettävä vähintään tutkimusta suorittava laitos, organisaatio sekä perustelut sille, miksi juuri kyseinen henkilö on valittu haastateltavaksi. Lisäksi on selvitettävä tutkimuksen tarkoitus, korostettava tutkimuksen luottamuksellisuutta ja yhteistyön vapaaehtoisuutta, kerrottava arvioitu haastatteluaika – kuinka paljon aikaa pitää varata sekä tarvittaessa esitettävä haastattelulupa. Luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymys. (Eskola ja Suoranta 2014, 93-99.)

2.6 Tutkimusaineiston käsittely

Ennen varsinaista aineiston analysointia, on aineisto saatettava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista. Yleensä muistiinpanot ja haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi joko sanatarkasti tai valikoidusti sellaiset osat, jotka ovat oleellisia tutkimuksen raportoinnissa. (Metsämuuronen 2006, 22.) Valittu analyysitapa vaikuttaa siihen, millä tarkkuudella aineisto litteroidaan. Mikäli kieli ja kielen käyttö tai hienosyinen vuorovaikutus ei ole analyysin kohteena, ei litterointia välttämättä tarvitse suorittaa erikoismerkkejä käyttäen. Tärkeintä on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saa kirjoitettua ylös. Jos puheesta litteroidaan valikoiden ainoastaan tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät seikat, tällöin riskinä on se, että jotakin tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia voi jäädä huomioimatta. Puolistrukturoiduissa, tiettyihin asioihin tarkasti fokusoiduissa haastattelussa voidaan toisinaan poimia haastatteluista vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat. Silti varmintä on litteroida ensin mahdollisimman kattavasti ja tarkasti. Rajaukset voi tehdä myöhemmin huolellisen harkinnan jälkeen. (Puusniekka ja Saaranen-Kauppinen 2006.)

Aineistoa litteroidessa on hyvä numeroida haastattelut tai tekstit juoksevin numeroin, sillä tämä helpottaa aineiston käsittelyä ja analyysia. Järjestysnumeroiden lisäksi haastattelun alkuun tulee merkitä myös muita tunnistetietoja, kuten haastateltavan ja haastattelijan sukupuoli, ikä, asuinpaikka, koulutus tai ammatti. Kunkin haastattelun litteroinnin alkuun merkitään myös muut tilanteessa vaikuttaneet taustatekijät ja seikat, esimerkiksi kolmansien osapuolien läsnäolo. Tutkittavan taustatiedot kannattaa säilyttää tutkimuksessa mukana mahdollisimman pitkään, ja mikäli niitä käyttämällä ei loukata tutkittavien anonymiteettia, ne voivat olla mukana valmiissakin raportissa sitaattien yhteydessä. Tunnistetiedot voivat olla juuri sellaisia, kuin tutkija parhaaksi kokee eli niiden käyttämisestä ei ole olemassa yhteneviä ohjeita. (Puusniekka ja Saaranen-Kauppinen 2006, litterointi.)

2.7 Tutkimusaineiston purkanimen ja analysointi

Ensimmäinen tehtävä laadullisessa analyysissä on aineiston järjestäminen sen jälkeen, kun se on kerätty, purettu tekstiksi ja valmisteltu teknisesti käsiteltävään muotoon. Ensimmäisen jäsenystävän pitäisi olla mahdollisimman lähellä sellaista käsitteellistä tasoa, jonka sekä haastateltava, haastattelija ja tutkija ymmärtävät suunnilleen samalla tavalla. Siten laadullisessa analyysissä aineiston jäsentäminen ja tulkinta tapahtuvat useassa vaiheessa. Kaikkein tärkeintä on tuntea aineistonsa perinpohjaisesti, siksi se on syytä lukea aluksi useampaan kertaan, jotta se avautuu alustavasti. (Eskola ja Suoranta 2014, 151-152.)

Jos aineisto on kerätty teemahaastattelulla, on teemahaastattelurunko aineiston koodauksen oivallinen apuväline. Teemahaastattelurungon rakentamisessahan on jo käytetty aikaisemmista tutkimuksista kerättyjä teoreettisia näkemyksiä ja toisaalta myös mahdollista omaa kokemusta. Ensin on kuitenkin löydettävä ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kanalta olennaiset aiheet. Tällöin aineistosta seulotaan teemahaastattelurungon avulla esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisistä asioista. Täytyy muistaa, että jo tässä kohdassa tehdään vahvastikin tulkinnallista työtä: mikä kertoo minulle, että juuri tuo tekstikohta tarkoittaa tai merkitsee juuri sitä miksi sen merkityksen tulkitseen. (Eskola ja Suoranta 2014, 153, 176.)

Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta. Tällainen järjestely voi tapahtua käsin esimerkiksi eräänlaiseen teemakortistoon leikkaamalla tulostetusta aineistosta kaikki tiettyyn teemaan liittyvät kohdat (tai niiden tiivistelmät) ja järjestelemällä ne omiksi kokonaisuuksikseen. Nykyään lienee kuitenkin yleisempää suorittaa teemoittelua tekstinkäsittelyn avulla "leikkaa-liimaa" -toiminnolla. (Puusniekka ja Saaranen-Kauppinen 2006, teemoittelu.)

Tutkimusraportissa esitetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä näytepaloja, sitaatteja. Aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä ja tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkijalla todellakin on ollut jokin aineisto, johon hän analyysinsä pohjaa ja että aineisto on antanut johtolankoja juuri näiden teemojen muodostamiseen. Sitaattien käyttämisessä tulisi kuitenkin olla kriittinen ja raporttia kirjoittaessa olisikin hyvä miettiä, mikä kunkin sitaatin tehtävä on ja onko se varmasti tarpeellinen juuri suunnittelussa kohdassa. Tutkimusraportti ei ole vain kokoelma erilaisia, peräkkäisiä sitaatteja ilman tutkijan kommentointia ja tulkintoja tai kytkentöjä teoriaan. Jokaisen sitaatin tulee olla harkittu. (Puusniekka ja Saaranen-Kauppinen 2006, teemoittelu.)

3 TUTKIMUSPROSESSIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni oli laadullinen tutkimus, jossa käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta. Tutkimusmenetelmänä oli ryhmähaastattelu, jossa käytettiin apuna teemakysymyksiä. Tutkittavat valittiin harkinnanvaraisesti TATU-tartu tutkintoon! -hankkeeseen osallistuneista tiimeistä. Hankkeessa tuotettuja raportteja ja malleja käytettiin myös tutkimusaineistona. Aineiston analysointi tehtiin teemakysymysten pohjalta.

Aiheen valinta ei tuottanut minulle ongelmaa, mutta miten esittäisin sen kirjallisessa muodossa ohjaajilleni ja muille tahoille siten, että he ymmärtäisivät sen samalla tavalla kuin minä ajattelin. Tutustuin lukuisiin aikaisempiin tutkimuksiin, artikkeleihin ja teoriakirjallisuuteen tutkimusmenetelmistä. Näistä huolimatta aiheen valinnan kirkastaminen itselleni tuotti vaikeuksia. Se, mihin pyrin tutkimuksellani, oli pääni sisällä osin selkeänä, osin hajallaan.

Opinnäytetyöni aihepiirin olin valinnut jo keväällä 2014, kun hain Savonia-ammattikorkeakouluun. Tuolloin päätin, että aihe tulisi liittymään hanketoiminnan vaikuttavuuden tutkimiseen Savon koulutuskuntayhtymässä. Mitä se sitten tarkoittakaan, en osannut sitä tuossa vaiheessa vielä avata tarkemmin. Aihe kuitenkin kiinnosti minua, sillä toimin Savon koulutuskuntayhtymässä hankekoordinaattorina. Erityisesti minua kiinnosti aiheesta perustyötä tekevien opetus- ja ohjaushenkilöiden kokemukset hankkeista ja kehittämisestä. Heidän palautteensa hankkeiden vaikuttavuudesta arkityöhön olivat usein hankkeita ja hanketoimintaa vähätteleviä. Monesti koettiin, että hanke on välttämätön paha, johon pitää irrottaa aikaa perustyöstä ja näin oma työ jää tekemättä. Lisäksi koettiin, että hankkeita haettiin välillä hakemisen ilosta – ei arkipäivän tarpeista.

Ensimmäisen opiskeluvuoden aikana opintojen edetessä olin edelleen vakuuttunut, että aihepiiri täyttää tutkimukselle asetettavat vaatimukset ja aiheesta katsoimme olevan hyötyä myös Savon koulutuskuntayhtymälle. Tutkimustietoa oli saatavissa aiheesta runsaasti ja sain myös työn ohjaajiltani hyväksynnän aiheelle. Toisaalta itse vaikuttavuuden tutkimuksen kohteena ymmärsin haastavaksi, sillä vaikuttavuutta voi olla vaikeaa todentaa yhden tutkimuksen pohjalta. Tästä huolimatta uskalsin tarttua aiheeseen.

Syksyllä 2015 esittelin tutkimusaiheeni seminaarissa, jolloin aihepiiri todettiin ohjaajien kanssa liian laajaksi. Tämän pohjalta rajasin aihetta, jolloin tutkittavaksi kohteeksi valikoitui TATU-tartu tutkintoon! -hanke vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Tutkimus oli toteutettavissa ja aihe oli merkittävä Savon koulutuskuntayhtymän kannalta, sillä onnistuessaan tavoitteissaan tutkimuksen oletettiin tuovan uutta tietoa tutkittavasta kohteesta eli Savon koulutuskuntayhtymän opetus- ja ohjaushenkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista hankkeen kautta omaan työhönsä ja kuntayhtymän tuloksellisuuteen.

Opintoalani oli yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, jonka otin huomioon tutkimuksen toteutuksessa siten, että tutkin vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta henkilöiden oman osaamisen ja työn vaikuttavuuden näkökulmasta – ei pedagogisesta näkökulmasta. Tutkimukselleni ei ollut luon-

tevaa asettaa hypoteeseja, joten muotoilin tutkimusta ohjaavan johtoajatuksen: Kehittämällä omaa osaamista hankkeilla voidaan vaikuttaa oman työn sekä organisaation tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Osaamisen käsitän laajemmin kuin tiedollisena osaamisena. Ei riitä, että itse tietää, vaan tietoa pitää pystyä jakamaan työyhteisössä huomioiden erilaiset osaajat.

Opinnäytetyöni täyttää laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa Savon koulutuskuntayhtymän TATU-tartu tutkintoon! liittyvästä hanketapauksesta ja se pohjautuu organisaation todelliseen ja luonnolliseen tilanteeseen työyhteisössä. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt osallistuivat tutkimuksen kohteena olevaan toimintaan ja heidät valittiin tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti – ei mitään otantamenetelmää käyttäen. Tärkeää oli tuoda esille tutkittavien henkilöiden omakohtaisia kokemuksia kehittämistyöstä ja siinä oppimisesta. Tutkimus on myös merkityksellinen kohdeorganisaation kannalta ja sillä pyritään löytämään vaikuttavia tekijöitä eri toimintojen välillä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia, miten opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittyi TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen aikana ja miten hankkeen tavoitteet tukivat kuntayhtymän strategisia tavoitteita opetus- ja ohjaushenkilöstön työn kannalta. Lisäksi pyrkimyksenä oli tuottaa kehitysehdotuksia opetus- ja ohjaushenkilöstön oman työn ja osaamisen kehittämiseen sekä myös kuntayhtymän hanketoimintaan. Tutkimus rajoittui yhteen organisaation tapaukseen ja siinä tärkeintä eivät olleet tuotokset, vaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen omiin kokemuksiin perustuen. Parhaillaan kehittyminen voisi tapahtua hankkeessa luotujen uusien toimintamallien avulla.

Tutkimuksen lähestymistavan valinnassa perehdyin tyypillisiin laadullisen tutkimuksen lähestymistapoihin. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Tutkimukseni ei ollut osallistavaa eikä sen ensisijaisena tarkoituksena ollut muutoksen aikaan saaminen. Konstruktivisen lähestymistavan hylkäsin, koska kohteena ei ollut konkreettiseen tuotokseen tähtäävä kehittämistehtävä. Innovaatioiden tuottamiseen ei myöskään sopinut lähestymistavaksi, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ollut täysin uuden tiedon tai tuotteen tuottaminen.

Valitsin lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, sillä halusin syvällisemmin ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa myös uusia kehittämissuhteita. Tutkimukseni tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, mitä vaikutuksia TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen toimenpiteistä on ollut opetus- ja ohjaushenkilöiden oppimiseen ja oman työnsä vaikuttavuuteen ja sitä kautta saada syvällisempää tietoa hanketoiminnan vaikuttavuutta lisäävistä tekijöistä Savon koulutuskuntayhtymässä. TATU-tartu tutkintoon! -hanke sopi hyvin kohteeksi rajattavuuden vuoksi ja se oli helposti mielletävissä yhdeksi tapaukseksi. Toisaalta tutkimuksella saatiin laajempaa kokemusta kohdeorganisaatiossa, koska hankkeen toiminnot koskettivat useita koulutusaloja kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen luonne oli kartoittava ja selittävä, joten tutkimuksen menetelmäksi sopi hyvin haastattelu. Itse en osallistunut tutkimukseen tutkittavana kohteena.

TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa muodostettiin osaamisalueille koulutusaloittaisia TATU-tiimejä, jotka koostuivat nuorten parissa työskentelevistä opetus- ja ohjaushenkilöistä. Näitä tiimejä oli kaikkiaan kahdeksan, joista tutkimukseen valittiin viisi tiimiä eri aloilta. Henkilöiden valintaan osallistuivat tutkijan lisäksi hankepääällikkö ja tiimihenkilöiden esimiehet. Valinnassa katsottiin, että TATU-tiimien jäsenet olivat oleellisia henkilöitä tutkimuksen kannalta, sillä heillä oli runsaasti omakohtaisia kokemuksia hankkeesta ja kohderyhmänä olleiden henkilöiden kanssa toimimisesta. Tutkimus pohjautui näiden kokemusten esille tuomiseen.

Haastateltavien ryhmien koot olivat 2 – 7 henkilöä ja yhteensä osallistujia oli 27, joista 13 oli miehiä ja 14 naisia. Osallistujista kolme työskenteli esimiehinä. Tiimien jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan. Tutkija, TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen hankepääällikkö ja projektisuunnittelija eivät osallistuneet tutkimuksen kohteeksi. Tutkittava tapaus oli tuttu minulle tutkijana, sillä toimin hankkeen ohjausryhmässä ja olin avustamassa hankehakemusten laadinnassa. Metsämuurosen (2014, 7) mukaan tutkijan henkilökohtainen suhde haastateltaviin voi aiheuttaa vaikeuksia sulkeistamisen eli tietyn osa-alueen rajaamisen tutkimuksen ulkopuolelle kanssa. Tämä tuli ottaa huomioon jokaisessa haastattelussa, mutta en kokenut tätä ongelmana, sillä en ollut työssäni suoranaisesti tekemisissä tiimien jäsenten kanssa. Toisaalta, kun haastateltavat ja hanke olivat jollain tasolla tuttuja, oli helppompaa esittää tarkentavia kysymyksiä ja näin pystyin varmistamaan, että olin ymmärtänyt asian oikein.

Tutkimukselleni oli lupa toimeksiantajan tulosaluejohtajalta, joka nimesi TATU-tartu tutkintoon! hankepääällikön tutkimukseni ohjaajaksi. Myös tiimien esimiehiltä varmistin luvat tutkimukseen osallistumiseen. Haastatteluun osallistujille lähetin noin kaksi viikkoa ennen haastattelua liitteen 1 mukaisen sähköpostikutsun, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, toteutustapa, osallistujat, miten tutkimukselle oli saatu lupa, tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen sekä tutkijan suhde tutkittavaa aiheetta kohtaan. Haastateltaville lähetettiin kutsun liitteenä myös alustavat teemakysymykset (liite 2) ja heille kerrottiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan.

Sovin tutkimukseni haastattelujen ajankohdat esimiesten ja tiimien jäsenten kanssa noin kuukautta ennen varsinaista haastattelua. Tutkimukseen valituille tiimeille oli kerrottu jo ennakkoon tulevasta tutkimuksesta. Haastattelujen ajoitukset olivat haasteellisia, sillä lähes kaikki haastateltavat toimivat opetustehtävissä ja haastattelut piti ajoittaa siten, että ne häiritsivät mahdollisimman vähän opetusta. Myös lukukausien aloitukset, lopetukset ja jotkut tapahtumat, kuten ammattitaitokilpailut, piti ottaa huomioon haastatteluajoja määriteltäessä. Parhaaksi ajankohdaksi katsottiin helmi-huhtikuu 2016. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 18.3.2016 ja viimeinen 15.4.2016.

Muotoilin tutkimuskysymykset seuraavasti: Miten oma osaaminen kehittyi hankkeen aikana? ja Miten hanke tuki kuntayhtymän strategisia tavoitteita (toiminnallisia ja taloudellisia) omassa työssä? Pyrin laatimaan haastattelukysymykset siten, että ne antaisivat mahdollisuuden haastateltaville kertoa omin sanoin kokemuksistaan TATU – tartu tutkintoon! -hankkeessa toimiessaan. Haastattelun pääkysymykset olivat:

1. Mitä Tatu – tuotteita tunnet?
2. Mikä oli sinulle tärkein oppi hankkeessa toimiessasi?
3. Millaista tukea sait toimiessasi hankkeessa (toiminnallista/hallinnollista)?
4. Miten opettajana/ohjaajana arvioit hankkeen vaikutuksia omaan työhösi?
5. Mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
6. Haluatko kertoa jotain muuta?

Liitteessä 2 ovat haastattelukysymysten apukysymykset, joiden tarkoituksena oli selventää pääkysymystä ja ohjata haastateltavia kertomaan laajemmin kokemuksistaan. Esitin tarkentavia kysymyksiä haastattelujen edetessä silloin, kun katsoin ne tarpeelliseksi riittävän määrän kokemusten saamiseksi.

Jokaisen haastattelun alussa kävin läpi haastatteluun osallistujat, jotka kirjasin ylös vain itseäni varten eikä niitä käytetty muuten tutkimuksessa. Vaihdoin ennen varsinaisen haastattelun alkua kuulumisia ja varmistin vielä haastateltaville, ettei nauhoituksia julkaista. Tämä mielestäni vapautti ilmapiiriä. Neljän ryhmän haastattelut pidettiin heidän omissa toimitiloissaan, jotka haastateltavien ryhmien jäsenet olivat varanneet. Yhden haastattelun tilavarauksen tein itse, mutta sekin pidettiin oppilaitosympäristössä.

Haastattelut kestivät 43 minuutista puoleentoista tuntiin. Esitin jokaisessa haastattelussa tarpeellisia lisäkysymyksiä ja kommentteja mahdollisimman vähän, mutta niitä oli välttämätöntä esittää, jotta ymmärsin asiat oikein. Ensimmäisessä haastattelussa pyrin etenemään tarkasti laatimani kysymyslistan mukaan, mutta huomasin haastattelun aikana, ettei se toiminut. Muissa haastatteluissa aloitin haastattelulomakkeen mukaisesti ja jatkokeskustelu eteni ryhmän luonnollisen keskustelun mukaan ja esitin suunnitellut kysymykset keskustelun lomassa, silloin kun ne soveltuivat asiayhteyteen. Tämä tapa osoittautui toimivaksi tavaksi edetä. Toisaalta tämä aiheutti sen, että kysymysten järjestys ja muoto ei ollut sama kaikissa ryhmissä, mikä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Arvioin, ettei tällä ollut suurta merkitystä tutkimukseni luotettavuuden kannalta, koska tutkimukseni pohjautui haastateltavien omakohtaisiin kokemuksiin.

Kolmas ryhmä oli pystynyt aloittamaan suunnitellut hankkeen varsinaiset toimenpiteet sen viimeisenä toimintavuonna. Ryhmän mielestä tämä aiheutti sen, ettei toimenpiteitä ennätetty toteuttamaan käytännössä. Neljännessä haastattelussa ryhmä kertoi, että heidän onnistumiseensa hankkeessa vaikutti ratkaisevasti se, että he olivat lähteneet hankkeen toimenpiteisiin heti hankkeen käynnistytessä. He olivat itse asiassa aloittaneet hankkeen toimenpiteet jo ennen kuin rahoituspäätös oli saatu hankkeelle. Kolmas ja neljäs haastattelu olivat peräkkäisinä päivinä. Näiden haastattelujen yhteydessä tajusin tehneeni virheen siinä, etten kysynyt haastatteluissa, missä vaiheessa he olivat lähteneet mukaan hankkeeseen ja oliko sillä ollut vaikutuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä olisi ollut mielestäni oleellinen kysymys hankkeen vaikuttavuuteen liittyvien asioiden selvittämiseksi. Koska tajusin asian vasta haastattelujen puolivälissä, en pystynyt tässä tutkimuksessa korjaamaan asiaa.

Kokemuksena haastattelut olivat minulle opettavaisia. Olin yllättynyt, miten positiivisesti kaikki haastateltavat ottivat minut vastaan arkityön kiireiden keskellä. Osaan haastatteluihin mennessäni minulle tuli tunne, että minua oli jopa odotettu. Osallistujat kertoivat avoimesti ja toisiaan kunnioittain kokemuksiaan sekä hanketyöstä että heidän varsinaisista töistään. Haastatteluissa annettiin kiitosta ja kriittistä palautetta, mutta ne olivat asiallisia, myötätuntoa osoittavia ja perusteltuja. Haastateltavissa oli sekä puheliaita että hiljaisempia henkilöitä, mutta kaikki osallistuivat keskusteluun. Kolmessa ryhmässä oli esimies mukana eikä se tuntunut rajoittavan muita haastateltavia kokemusten kertomisessa.

Purin haastattelujen äänitykset välittömästi haastattelujen jälkeen lähes sanatarkasti omiksi tiedostoiksi ryhmittäin. Jätin litteroinnista pois selkeät asioiden toistot, joilla en katsonut olevan merkitystä tutkimuksessani. Yhden haastattelun purkaminen vei aikaa 1 – 3 päivää, vaikka litteroinnissa en kirjottanut auki taukoja, välimerkkejä, painotuksia ja muita huomioita. Joissakin kohdin merkitsin sulkeisiin kuvauksen, kun henkilö elävöitti sanomaansa elekielellä. Litteroinnissa en tuonut esille yksittäisiä puhujia, vaan kirjasin ylös, mikä oli ryhmän kertomaa ja mitkä olivat minun tarkennuksia ja lisäkysymyksiä. Litteroitua aineistoa kertyi 5 – 10 sivua ryhmästään ja sitä syntyi yhteensä 37 sivua. Aineistoa oli mielestäni runsaasti määrällisesti ja sisällöllisestikin siitä löytyi riittävästi tutkimukseni kannalta oleellisia asioita. Työtilanteeni vuoksi pääsin aloittamaan tutkimuksen raportointivaiheen ja haastattelujen analysoinnin vasta lokakuussa 2016. Tutkimuksen kannalta olisi ollut parempi, jos analyysin ja raportoinnin olisi voinut tehdä välittömästi haastattelujen jälkeen.

Vaikka litterointia pidetään työläänä ja monesti puuduttavana vaiheena, se ei tuottanut minulle vaikeuksia. Vaikeampaa minulle oli varsinaisten tuotosten esittäminen kirjalliseen muotoon. Mistä aloitaisin? Missä järjestyksessä? Millä kirjoitustyyllillä? Palasin kertaamaan laadullisen tutkimuksen periaatteita ja tutustuin jo aikaisemmin tutustumieni tutkimuksiin ja etsin lisää uutta teoria pohjaa. Lopulta päätin aloittaa kirjoittamisen paloina ja yhdistelin niitä yrittäen noudattaa tieteellisen tutkimuksen kirjoittamiselle asettuja vaatimuksia. Olin kirjoittanut ja arponut tutkimukseni sisältöä yli kuukauden, kun pidimme opinnäytetyön ohjaajani kanssa palaverin, jossa kävimme rakennetta läpi yksityiskohtaisesti. Muutin rakennetta ja sisältöjä ohjaajien suositusten mukaisesti, jonka jälkeen kirjallinen tuottaminen helpottui.

Aloitin aineiston analyysin lukemalla läpi kaikki litteroinnit ryhmittäin kokonaisnäkemys saamiseksi aineistosta. Haastatteluissa nostin esiin tiettyjä teemoja, joita oli luontevaa käyttää myös analysoinnin pohjana. Yhdistin tässä vaiheessa litteroinnit yhdeksi tiedostoksi ja samalla koodasin haastattelut antamalla kullekin ryhmälle numeron päivämäärän mukaan. Näin ryhmä 1 sain koodikseen ryhmä1803, ryhmä 2 ryhmä0804 jne. Samalla koodasin myös haastattelujen kysymykset niin, että ensimmäisen ryhmän koodit olivat 1.1 – 1.6 ja toisen 2.1 – 2.6 jne., sillä pääkysymyksiä oli kuusi. Tätä pääkysymysten koodausta käytin myös teemoituksen pohjana. Koodauksen yhteydessä muokasin litteroitua aineistoa poistamalla siitä omat kommenttini siten, ettei poisto muuttanut haastateltajoiden kertomaa asiasisältöä.

Teemoittelusta löytyy kirjoista teoriatietoa, mutta kaipasin selkeää käytännön esimerkkiä, kun teoria ei avannut asiaa minulle riittävästi. Löysin lopulta tutkimuksen, joka auttoi minua ymmärtämään tutkimuksen ja tutkijan keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä ja muotoa, mitä tutkijan kehoitetaan tekemään tutkimuksessaan. Muokkasin taas raporttiani yrittäen tavoitella keskustelua tutkimukseni kanssa.

Haastattelussa tuli esille muitakin teemoja, joita en ollut alun perin itse ajatellut kysymyksissä, joten päätin nostaa ne myöhemmin omiksi teemoiksi sen mukaan, mikäli ne olisivat tutkimukseni kannalta merkityksellisiä. Samaan aikaan, kun olin aloittamassa analyysivaihetta, sain sähköpostikutsun haastatteluun, joka koski läpäisyn tehostamisohjelmaan osallistuneita hankkeita. Opetus- ja kulttuuriministeriö (myöhemmin OKM) oli tilannut seuranta-haastattelun, jossa oli tarkoitus selvittää läpäisyn tehostamisohjelman hankkeiden tuloksia ja vaikuttavuutta hankkeiden päättymisen jälkeen. TATU-tartu tutkintoon! -hanke oli valittu tähän tutkimukseen. OKM:n haastattelukysymyksissä oli osittain samoja teemoja kuin omassa tutkimuksessani, joten poimin myös näitä teemoja esiin aineistostani, jotta niitä voisi hyödyntää OKM:n haastattelussa. Kutsu tuohon haastatteluun vahvisti minun ajatus-tani tutkimukseni merkityksellisyydestä ja tarpeellisuudesta sekä kytkeytymisestä työelämään.

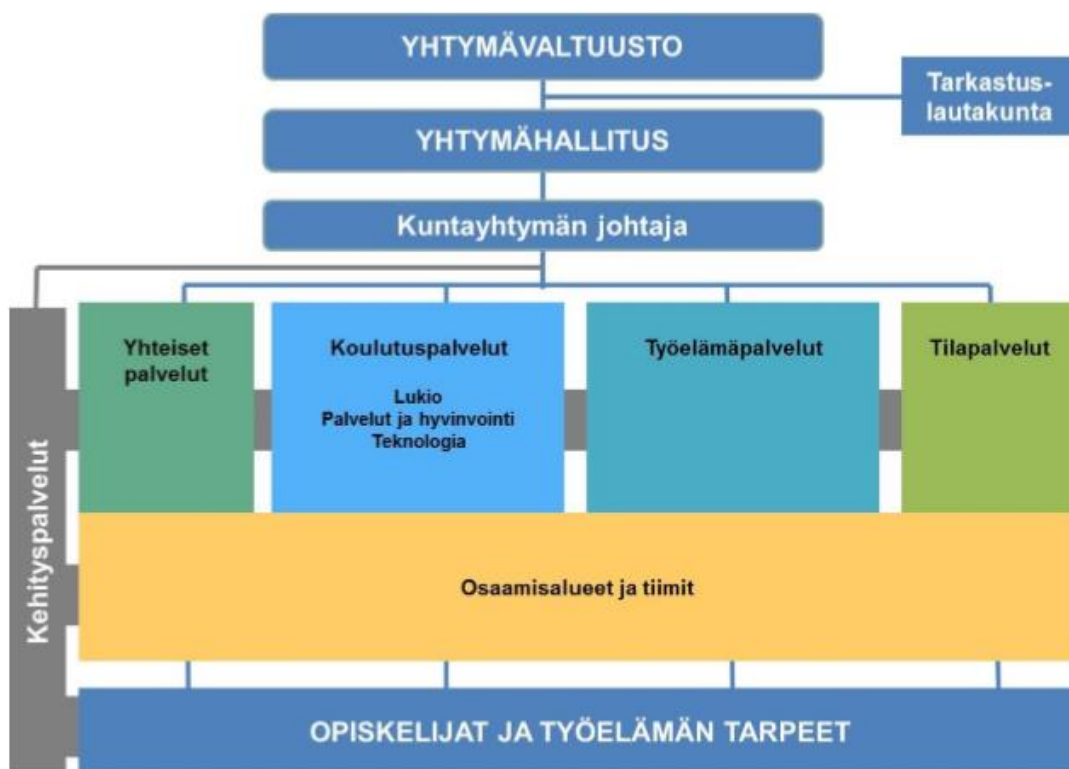
Tässä vaiheessa tulostin aineiston ja aloin poimia teksteistä alkuperäisten teemojen mukaisia kommentteja merkatien ne käsin eri väreillä. Merkitykselliset kommentit, jotka eivät sopineet minkään alkuperäisen teeman alle, merkkasin omalla värillään – kaikki samalla värillä mahdollisesti myöhemmin tarkempaa teemoittelua odottamaan. Värimerkintöjen avulla oli helpompi tehdä tiedostossa leikkaa – liimaa työskentelyä tekstien järjestämiseksi teemoihin uudestaan. Järjestäminen oli työläs vaihe, sillä haastateltavien asioiden esitysjärjestys poikkesi paljon minun esittämistäni teemakysymyksistä, koska olin antanut haastateltaville vapaat kädet kertoa kokemuksistaan. Teemoja käsittelemme tarkemmin tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset luvussa.

4 SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ JA TATU-TARTU TUTKINTOON! -HANKE

Savon koulutuskuntayhtymä tarjoaa pohjoissavolaisille jäsenkunnilleen toisen asteen koulutusta sekä nuorisoasteelle että työelämäpalveluille. Henkilöstöä kuntayhtymässä oli vuoden 2015 lopussa 867 ja opiskelijoita opetussuunnitelmaperusteisessa ammatillisessa peruskoulutuksessa noin 5 000 sekä aikuispuolella näyttötutkintoperusteisen ammatillisen peruskoulutuksen työelämäpalveluissa noin 1 000 opiskelijaa. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015, 34-40, liite henkilöstökertomus 2015.)

Savon koulutuskuntayhtymän perustehtävänä on lisätä nuorten ja aikuisten osaamista, vastata alueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehittää alueen työelämää. Tehtävänä on myös työllisyyden, yrittäjyyden ja hyvän elämän edistäminen sekä toimiminen aktiivisesti koulutuksen ennakoijana ja työelämän kehittäjänä. Visiona on olla valtakunnallisesti arvostettu huippukouluttaja vuonna 2020. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015, 11.)

Kuntayhtymän strategia ja organisaatio uudistuivat vuoden 2015 alusta. Yhtymävaltuusto käyttää kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa. Yhtymähallitus vastaa kuntayhtymän hallinnosta ja taloudesta sekä yhtymävaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Hallitus valvoo yhtymän etua, edustaa kuntayhtymää ja käyttää sen puhevaltaa. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on kuntayhtymän hallinnon ja talouden tarkistaminen. Kuntayhtymän toiminta on organisoitu viidelle tulosalueelle, jotka ovat koulutuspalvelut, työelämäpalvelut, kehityspalvelut, yhteisten palvelut ja tilapalvelut. Kuvassa 1 on esitetty Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio 1.1.2015 alkaen. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015, 1, 8-14.)



Kuva 1. Kuntayhtymän organisaatio 1.1.2015 alkaen.

Savon koulutuskuntayhtymässä koulutusta toteuttavat Savon ammatti- ja aikuisopisto, Varkauden lukio ja Savon oppisopimuskeskus viidellä paikkakunnalla: Iisalmessa, Juankoskella, Kuopiossa, Siilinjärvellä ja Varkaudessa. Koulutusalat ovat seuraavat:

- Humanistinen ja kasvatusala
- Kulttuuriala
- Luonnontieteiden ala
- Luonnonvara- ja ympäristöala
- Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
- Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- Tekniikan ja liikenteen ala
- Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala.

Koulutuspalvelujen tulosalue toteutti koulutuksen järjestäjän perustehtävää järjestämällä ammatillisista peruskoulutusta nuorten opetussuunnitelmaperusteisena tutkintoon johtavana koulutuksena. Tulosalueella järjestettiin myös lukiokoulutusta. Työelämäpalvelujen tulosalue järjesti oppilaitos- ja oppisopimusmuotoisesti näyttötutkintoperustaista ammatillista perus- ja lisäkoulutusta (perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja), työvoimakoulutusta, henkilöstökoulutusta sekä työelämän palvelu- ja kehittämistoimintaa. Koulutuksen järjestäminen perustui opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämään ammatillisen peruskoulutuksen ja lukiokoulutuksen järjestämislupaan. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015, 32-40.)

Kehityspalvelujen tulosalueen tehtävänä on kuntayhtymätasoisesti ohjata ja kehittää koulutuksen järjestäjän perustehtävää tuloksellisesti. Yhteisten palvelujen tulosalueen tehtävänä on tuottaa palveluja, jotka mahdollistavat koulutuksen järjestäjän perustehtävän mukaisen tuloksellisen toiminnan. Näitä palveluja ovat henkilöstö-, talous-, tietohallinto- ja ravintolapalvelut, myynti- ja markkinointipalvelut sekä opiskelija- ja toimistopalvelut. Tilapalvelujen tehtävänä on huolehtia toimitiloista. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015, 44, 50, 53.)

4.1 Kuntayhtymän strategiset tavoitteet

Kuntayhtymän perustehtävänä on lisätä nuorten ja aikuisten osaamista, vastata alueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehittää alueen työelämää. Lisäksi tehtävänä on edistää työllisyyttä, yrittäjyyttä ja hyvää elämää. Strategiset toimenpiteet on jaoteltu tuloskortin mukaisiin talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmiin. Näillä toimenpiteillä pyritään varmistamaan perustehtävässä onnistuminen ja vision saavuttaminen "Huippukouluttaja 2020". (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015, 15.)

Koko kuntayhtymää koskevan tuloskortin lisäksi jokaiselle kuntayhtymän tulosalueelle on laadittu omat tuloskorttinsa. Savon koulutuskuntayhtymän koulutuspalvelujen strategiset tuloskortti tavoitteet vuodelle 2015 näkyvät taulukosta 1 (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015, 36). TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa, jota toteutettiin koulutuspalvelujen tulosalueella, tuloksellisia näkökulmina korostuivat prosessin mittarit, läpäisyaste ja keskeyttäminen.

Koulutuspalvelujen tulokortti			
Näkökulmat	Mittarit	2015	
		Tavoite	Toteuma 31.12.2015
Talous	Toimintatuotot (M€, ulk.)	51,9	51,1
	Vuosikate toimintatuotoista (%)	0,1	3,2
	Investoinnit (M€)	1,2	0,8
Asiakas	Tutkintojen määrä	1 600	1 560
	Opiskelijapalaute	3,90	3,87
	Vetovoimaisuus nuorten koulutuksissa	1,10	1,00
Prosessi	Läpäisyaste (%)	56,0	62,7
	Keskeyttäminen (%)	6,5	5,7
	Työllistyminen valmistumisen jälkeen (%)	57,0	54,5
Henkilöstö	Työolobarometri	3,56	3,41
	Opettajien muodollinen kelpoisuus (%)	90,0	94,3
	Opettajien työelämäjaksot	50	50
	Henkilöstön kehittämismenot (%)	2,8	2,6
	Dokumentoidut kehityskeskustelut (%)	80,0	95,6

Taulukko 1. Koulutuspalvelujen tulokortti 2015.

Hanketoiminnalla Savon koulutuskuntayhtymä kehittää omaa toimintaansa sekä toteuttaa työ- ja elinkeinoelämän kehittämis- ja palvelutehtävää. Hankeideat lähtevät perustyön tekemisestä siten, että kehittämishankkeet tukevat perustehtävän toteutumista sekä parantavat opetuksen laatua oman osaamisen ja asiantuntemuksen ylläpidon ja kehittämisen myötä. Kehittämishankkeiden avulla rakennetaan verkostoja muiden asiantuntijaorganisaatioiden kanssa maakunnallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Kehittämishankkeet ovat aina strategia-, tavoite- ja asiakaslähtöisiä. (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2014-2016, 19-20.)

Priorisoitavia hankekokonaisuuksia ovat

- perustehtävää parhaiten edistävät hankkeet
- hankkeet, joissa alueen työ- ja elinkeinoelämä ovat mukana
- perustehtävään liittyvää erikoisosaamista kehittävät ja ylläpitävät hankkeet
- pedagogista kehittämistä edistävät hankkeet
- oppimisen ja opetuksen kansainvälistymistä edistävät hankkeet sekä
- ennakointia tukevat hankkeet.

Hanketoiminnassa hyödynnetään tehokkaasti eri rahoituslähteitä, joilla tuotetaan hyötyä maakunnan elinkeinoelämälle sekä oman organisaation kehittymiselle. (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2014-2016, 20.)

4.2 TATU-tartu tutkintoon! -hanke

TATU-tartu tutkintoon! -hanke oli yksi opetushallituksen osarahoittamista läpäisyn tehostamisohjelman hankkeista, jota koordinoi Savon koulutuskuntayhtymä ja yhteistyökumppaneina toimivat Kirkkopalvelut ry:n Koulutuskeskus Agricola ja Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä (TATU-tartu tutkintoon! 2011). TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen varsinainen toiminta ajoittui vuosille 2011 – 2014 ja hanketta toteutettiin neljässä eri vaiheessa siten, että uuden vaiheen eli uuden hankehaun suunnittelun yhteydessä huomioitiin edellisen vaiheen toiminta-ajalta kertyneet läpäisystä ja opiskelijakyselyistä saadut tiedot. Samalla vahvistettiin mallien levittämistä hankkeeseen osallistuvien koulutuksen järjestäjien välillä. Hankkeen viimeisessä vaiheessa vuonna 2015 keskityttiin tulosten levittämiseen ja käytäntöjen vakiinnuttamiseen. (TATU-tartu tutkintoon! 2014, 3.)

4.2.1 Hankkeen tavoitteet ja kohderyhmät

Hankkeen päätavoitteet koko hankkeen keston ajan olivat ammatillisen koulutuksen läpäisyasteen tehostaminen mallintamalla keskeyttämisalttiiden opiskelijoiden tunnistamista sekä mallien luominen heidän ammatillisiin opintoihin kiinnittymisen tukemiseksi. Hankkeen kohderyhminä olivat opintoihin kiinnittymiseen tukea tarvitsevat nuoret, oppilaitosten henkilöstöt sekä nuorten palveluverkoston monialaiset toimijat. Jokainen koulutuksen järjestäjä valitsi paikkakunnat ja yksiköt, joihin hanketyö kohdistettiin. Lisäksi hankkeella oli eri paikkakunnilla erilaiset painopistealueet, jotka yhdessä tukivat alueella tehtävää opiskelukykyä ja toisen asteen opintoihin kiinnittymistä tukevaa työtä. Kaikille koulutuksen järjestäjille yhteisiä painopistealueiden kehittämiskohteita olivat mallien luominen ammatillisiin opintoihin kiinnittymisen tukemiseen, pedagoginen kehittäminen, henkilöstön kouluttaminen ja valmentaminen sekä alueellisten palvelurakennemallien ja lakisääteisten suunnitelmien opiskelija-huoltoa koskevien osuuksien valmistelu. (TATU-tartu tutkintoon! 2014, 3-4.)

4.2.2 Hankkeen käytännön toteutus

Hankkeen hallinnoijana toimi Savon koulutuskuntayhtymä ja siellä hanketta toteutti Savon ammatti- ja aikuisopisto. Hankkeen toteuttamispaikkakunnat Savon ammatti- ja aikuisopistossa olivat Iisalmi, Juankoski, Kuopio ja Siilinjärvi. Hankepääällikkö Savon koulutuskuntayhtymässä vastasi hankehallinnoinnista, hankkeeseen osallistuvien koulutuksen järjestäjien vuoropuhelusta ja yhteisen toiminta-ajatuksen ylläpitämisestä sekä sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön tukemisesta. Hankkeen projektisuunnittelija toimi asiantuntijana, fasilitaattorina ja työparina TATU-tiimien vastuuhenkilöille. (TATU-tartu tutkintoon! 2014, 3-6.)

Hankkeessa perustettiin TATU-tiimejä eri koulutusaloille ja paikkakunnille. Tiimit aloittivat toimintansa hankkeessa eri vaiheissa hankkeen aikana kehittämiskohteiden noustua esille ja henkilöstön riittävän sitoutumisen löydyttyä koulutusalailla. Hankkeen ohjausryhmä koostui koulutuksen järjestäjien, yhteistyökumppaneiden ja muiden hankkeeseen läheisesti osallistuvien organisaatioiden edustajista. Lisäksi hankkeelle perustettiin projektiryhmä, joka suunnitteli ja seurasi käytännön toteutusta. (TATU-tartu tutkintoon! 2014, 3-6.)

Kukin hankkeeseen osallistuva koulutuksen järjestäjä valitsi hankkeeseen osallistuvat opiskelijat, henkilöstön ja muut sidosryhmät omien painopistealueidensa perusteella. Savon ammatti- ja aikuisopistossa painopistealueita olivat muun muassa kuntouttavat menetelmät yksilö- ja ryhmätasolla, nivelvaihekäytännöt opiskelijan tukipalveluihin, ryhmäytymisen tukeminen sekä henkilöstön huolenpitovalmiusvalmennus ja ryhmänohjaajan työkalupakki. Hankepääällikön ja projektisuunnittelijan lisäksi hankkeeseen nimettiin aluetyöntekijöitä eri toimipisteisiin. Hankepääällikkö ja aluetyöntekijät tekivät suunnitelmat yksikkökohtaisten toimintamallien rakentamisesta ja toteuttamisesta huomioiden alueiden erityispiirteet. (TATU-tartu tutkintoon! 2011).

Hankkeessa luotiin alueellisia tehostetun ohjauksen ja opiskelijahuollon yhteistyörakenteita ja toimintamalleja sosiaali- ja terveystoimen, nuorisotyön, työpajojen ja oppilaitosten välille. Lisäksi hankkeessa kehitettiin kohderyhmään kuuluvien opiskelijoiden tukemiseen tarvittavia uusia menetelmiä yhteistyössä edellä mainittujen toimijoiden kanssa. Hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi hankkeeseen osallistuvaa henkilöstöä koulutettiin valittujen painopistealueiden mukaisesti. Kaikkien hankkeeseen osallistuneiden yksiköiden opetus- ja ohjaushenkilöstölle järjestettiin koulutusta ohjaukseen ja opiskelijan yksilöllisten ohjaustarpeiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Hankkeen vaikuttavuutta arvioitiin oppilaitosten opiskelijoille suunnattujen tulo-, olo- ja päättökyselyiden sekä koulu-terveyskyselyjen avulla. (TATU-tartu tutkintoon! 2011).

4.2.3 Hankkeen tuloksia

Valtakunnallisesti Läpäisyohjelman hankkeissa kehitettyjä hyviä käytänteitä syntyi runsaasti. Ohjelman aikana todettiin, että läpäisyä tehostaa parhaiten kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen hyvinvointia vaaliva toiminta. Hyvinvoinnin kokeminen on yhtä tärkeää oppilaitosten henkilökunnalle kuin opiskelijoille. Hyvinvoinnin määritelmä on laaja, mutta Läpäisyn tehostamisen ohjelmassa se konkretisoitui muun muassa hyvänä ryhmähenkenä, vaikuttamisen mahdollisuuksina, some-pedagogiikkana ja hyvänä ohjauksena oppilaitoksissa ja opiskelija-asuntoloissa. (Läpäisyn hyvät käytännöt 2011-2015, 3, 29.)

Vaihtoehtoisilla oppimisympäristöillä ja yksilöllisillä ratkaisuilla tuetaan niin keskeyttämisvaarassa olevia ja oppimisvaikeuksia omaavia opiskelijoita kuin opiskelijoita, joilla on mahdollisuus suorittaa opintoja nopeutetusti. Vaihtoehtoiset oppimisympäristöt mahdollistavat sen, että jokainen opiskelija etenee opinnoissa omaan tahtiinsa ja omien kykyjensä mukaisesti sekä saa siihen tarvitsemansa tuen. Uusien ja vaihtoehtoisten oppimisympäristöjen toteutuminen vaatii luotsaamiseen perustuvaa pedagogista otetta. (Läpäisyn hyvät käytännöt 2011-2015, 29.)

Hyvän läpäisyn oppilaitokselle on tyypillistä, että siellä vallitsee suvaitsevuuksien ja toisten kunnioittamisen periaate. Koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten johdon rooli on keskeinen. Hyvän työ- ja opiskeluilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii määrätietoista johtamista ja erilaisten ihmisten kanssa työskentelyä. On tärkeää tiedostaa, että oppilaitokset ovat sosiaalisia yhteisöjä, mistä lähtökohdasta niitä tulee myös johtaa. (Läpäisyn hyvät käytännöt 2011-2015, 29.)

Yllä esitetyt valtakunnalliset hyvät käytännöt näkyvät myös TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen tuloksissa. Läpäisyn hyvät käytännöt julkaisussa (Läpäisyn hyvät käytännöt 2011 – 2015) tuodaan esille Savon koulutuskuntayhtymässä, Savon ammatti- ja aikuisopistossa, kehitettyjä uusia toimintamalleja, joilla läpäisyä on pyritty tehostamaan. Näitä malleja ovat:

- Ryhmänohjaajan työkalupakki, joka pitää sisällään kuvaukset ryhmänohjaajan roolista ja tehtävistä sekä materiaalit ryhmänohjaustunnille.
- SoteStartti käsittää uusien opiskelijoiden lukuvuoden aloittamisen käytännöt sosiaali- ja terveysalalla.
- Opiskelupaja oppimisympäristönä on opiskelupaikka opintojaan nopeuttaville tai suorituksiin täydentäville opiskelijoille, silloin kun normaalin lähiopetuksen aikataulu ei sovi.
- Kädestä pitäen työelämään – työpaikoilla tapahtuvan oppimisen järjestämisen tavoitteena on madaltaa opiskelijan kynnystä työelämään lähtemiseen.
- TYKY-passi käyttöön on kuvaus työkykypassista ja sen suorittamisen tavoista.
- Hyvinvointivuosikello on ohjauksen, opiskelijakunnan ja opiskeluhuollon toimijoiden työväline, joka auttaa lukuvuoden toimintojen suunnittelussa, aikataulutuksessa, resursoinnissa ja koordinoinnissa.
- Kunnolla tutkintoon pienryhmäkurssin tavoitteena on antaa opiskelijalle kokemus liikunnan piristävästä vaikutuksesta opintomenestykseen sekä korostaa istumatyötä tekeväälle työhyvinvoinnin merkitystä myös tulevaisuudessa.
- Aloituspäivien ohjelma käsittää aloittavien opiskelijoiden kolme ensimmäistä päivää, joiden tarkoituksena on varmistaa, että opiskelijat tuntevat oppilaitoksen tilat ja toimijat, osaavat kirjautua koulun tietokoneille ja käyttää sähköisiä opiskeluvälineitä sekä tuntevat ryhmänsä muita opiskelijoita.
- Ammatillinen ryhmäytyminen sisältää malleja työssäoppimisjaksojen lopussa olevien ryhmäytämispäivien ryhmäytymiseen.

Muita TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa kehitettyjä asioita olivat:

- ratkaisukeskeisen työskentelyotteen vakiinnuttaminen alakohtaisten tiimien toimintamalliksi
- HUPI-huolenpitovalmiusvalmennussarja
- verkostoyhteistyö eri toimijoiden kanssa
- yhteistyö eri koulutusalojen välillä
- sähköiset oppimisympäristöt
- yritysyhteistyön lisääminen ja vahvistaminen
- tutkinnonosien tuotteistaminen
- henkilöstökoulutukset
- alueellisten palvelumallien ja lakisääteisten suunnitelmien pohjatyö
- oppilaitoksen opiskeluhuoltosuunnitelman päivitystyöhön osallistuminen
- elämänhallintakurssin suunnittelu ja pilotointi
- tukihenkilötoiminnan jalkauttaminen oppilaitokseen ja
- tiedottamisen tehostaminen (TATU-tartu tutkintoon! 2014).

Hankkeen tuloksina voidaan pitää myös hankkeen tiedottamiseen, levittämiseen ja juurruttamiseen liittyviä tilaisuuksia, joita oli yhteensä yli 100. Näitä tilaisuuksia olivat erilaiset alueelliset seminaarit, koulutukset eri kohderyhmille (koulutuksenjärjestäjille, opiskelijoille ja muille yhteistyötahoille), erilaiset teematapahtumat, TATU-tiimien, projektiryhmän ja asiantuntijaverkostojen kokoontumiset, kehittämispäivät, verkostovierailut, koulutusalakohittaiset palaverit ja suunnittelupäivät sekä kehittämistilaisuudet. Tilaisuuksiin osallistui kaikkiaan noin 2 000 henkilöä. Hankkeessa tehtiin myös tuotekortteja ja ohjeita tuotoksista, kaksi väliraporttia ja loppuraportti hankkeesta sekä tartututkintoon.wordpress.com blogi-sivusto, jonne tallennettiin hankkeessa tuotetut materiaalit. (TATU-tartu tutkintoon! 2014.) Lisäksi läpäisyn tehostamisohjelman hankkeista tehtiin valtakunnallinen Läpäisyn tehostamisohjelman historiikki julkaisu, jossa esitellään myös TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen tuloksia (Koramo & Vehviläinen 2015).

TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen luomia toimintamalleja ja tuloksia pidettiin niin merkittävänä, että hankkeen toimintaa jatketaan Savon koulutuskuntayhtymän omana toimintana. Tavoitteena on uusien mallien kehittäminen sekä jo kehitettyjen mallien levittäminen koulutusalojen tarpeiden mukaan, varsinkin niille aloille, jotka eivät olleet mukana hankkeessa tai joiden toimenpiteet jäivät kesken.

5 OPPIMINEN JA OMAN TYÖN KEHITTÄMINEN TIE VAIKUTTAVUUTEEN

Vaikuttavuudella on monta määritelmää. Kosken (2014) mukaan vaikuttavuus on sopimuksenvarainen käsite, joka mainitaan monissa strategioissa, hanke-esityksissä ja projektisuunnitelmissa, mutta sitä harvemmin määritellään perusteellisemmin. Vaikuttavuus-käsite kuvaa tavoitteiden saavuttamista ja päämääriin pyrkimistä, mutta vaikuttavuus on tavallisimmin sitä, miten hyvin jokin uudistus, palvelu, interventio tai toiminto saavuttaa tavoitteensa. Vaikuttavuutta voidaan usein arvioida vasta pitkällä tähtäyksellä, kun tuotosten vaikutuksia voidaan mitata ja arvioida käytännössä.

Auttin ym. (2008, 284-289) mukaan vaikuttavuudella tarkoitetaan oikeiden asioiden tekemistä ja tehokkuudella tarkoitetaan asioiden tekemistä oikein. Asioiden tekemisestä oikein ja tehokkaasti ei ole hyötyä, jos tehdään vääriä asioita. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa hyödynnetään yleensä peruskäsitteitä panos (input), tuotos (outcome), tulos (output) vaikutus (impact) ja vaikuttavuus (effectiveness). Käsitteiden rajat ovat liukuvia, minkä vuoksi käsitteiden käyttö on melko sekavaa. Koulutuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan alan julkaisuissa koulutuksen onnistumista sekä sen tavoitteiden ja tehtävien täyttymistä. Vaikuttavuutta edistäviä tekijöitä yksilötasolla ovat esimerkiksi osallistujan motivaatio, oppimisvalmiudet ja aiempi osaaminen. Organisaatiotasolla vaikuttavuus on sidoksissa muun muassa johtamiseen, työnjakoon, työilmapiiriin, yhteistyön käytäntöihin ja toimintakulttuuriin.

Vaikuttavuuden todentamisen haasteita ovat vaikuttavuuden ajallinen ilmeneminen ja pysyvyys. On mahdollista, että koulutuksen vaikutukset ovat nähtävissä heti koulutuksen jälkeen tai jo sen aikana, mutta yleensä osa vaikutuksista – erityisesti työyhteisöön tai sitä laajemmalle kohdistuvat – tulevat ilmi myöhemmin, osa kenties vasta vuosien kuluttua. Voi myös käydä niin, että vaikutuksia syntyy ja ne voidaan havaita heti koulutuksen jälkeen, mutta pidemmällä aikavälillä ne eivät olekaan pysyviä. (Tenhula ym. 2008, 284-289.)

Kehittämishankkeissa, laajemmin tarkasteltuna, vaikuttavuutta ovat myös ohjelman tai hankkeen ei-toivotut vaikutukset tai myönteiset sivuvaikutukset, joita ei alun perin mainita tavoiteltavan. Vaikuttavuudella pyritään ”perimmäisen” hyödyn arvioimiseen: mitä organisaation toiminnan tuotokset saavat aikaan organisaation ulkopuolella, miten ne vastaavat asiakkaiden tarpeita tai miten hyvin niillä päästään yhteiskunnallisiin ja institutionaalisiin tavoitteisiin. Jokaisessa kehittämishankkeessa tulisi jo käynnistymisvaiheessa keskustella vaikutuksista ja vaikuttavuudesta, jota tavoitellaan. Lisäksi hankkeen vaikutuksia tulee arvioida hankkeen hakemusvaiheessa, hankkeen toteutuksen aikana sekä hankkeen päätyttyä. Vaikuttavuuden edistäminen ennen hanketta ja hankkeen aikana on hyödyllisempää kuin hankkeen päätyttyä. (Koski 2014.)

5.1 Hankkeiden tulokset, vaikuttavuus ja sen arviointi

Projektit voivat parhaimmillaan tukea strategisesti organisaatioiden kehittämistavoitteita ja näin ollen projektitoiminta nähdään nykyään hyödyllisenä niin organisaatioiden kehittämisen kuin projektien vaikuttavuuden näkökulmista. Projektityön hyödyt analysoidaan tarvelähtöisesti jo ennen hakemuk-

sen jättämistä. Jos oppilaitoksella on vahva strategia ja toimintasuunnitelma, on helpompi arvioida, mitkä projektit tukevat organisaation kehittämistä ja painopisteitä aidosti. Projektit saavat aikaan positiivisia muutoksia organisaatioiden arjessa, kun niille on aito tarve. Se, miten laajasti hankkeissa kehitettyjä toimintamalleja, koulutusmateriaaleja ym. hyödynnetään, on monen tekijän summa. Lähtökohtana on, että tuloksista on kerrottu laajasti ja että ne ovat helposti löydettävissä. Tuloksista kertominen on tärkeää aloittaa heti hankkeen alussa, sillä vaikuttavuutta ei saada aikaan pelkästään hankkeen lopussa laaditulla julkaisulla. (Vaikuttavuutta projektityöhön 2012.)

Vaikuttavuuden arviointi on julkisten organisaatioiden lakisääteinen velvoite, ja se kytkeytyy nykyisin kiinteästi sekä yhteiskuntapoliittiseen päätöksentekoon että toiminnan ohjaukseen ja kehittämiseen. Vaikuttavuuden arviointi edellyttää sitä, että lähdetään realistisesti liikkeelle. Aluksi on tunnustettava, että muihin tuloksellisuuden osatekijöihin verrattuna vaikuttavuudesta on kaikkein hankalinta tuottaa luotettavaa tietoa. Vaikuttavuuden arvioinnille ei ole yhtä oikeaa toteutustapaa, vaan se on sopimuksellinen asia. Periaatteessa voidaan sopia siitä, miten vaikuttavuuden käsitteitä ja lähestymistapoja hyödynnetään eri tilanteissa. On kuitenkin muistettava, että vaikuttavuuden selvittäminen edellyttää sen alueen kirkastamista, johon toiminnalla on kulloinkin mahdollista vaikuttaa. Vaikuttavuuden arviointi sisältää oletuksia syy-seuraussuhteista ja vaikutusten mekanismeista. (Rajavaara 2006, 70-72.)

Vaikuttavuudessa on kyse siitä, että saavutetut tulokset ovat tehtyjen toimenpiteiden seurausta. Tuotosten ja suoritteiden selvittelyyn tarvitaan erilaista tiedonhankintaa, mutta vaikuttavuuden arviointi edellyttää tiedonkeruun ulottamista kansalaisten arkielämään ja organisaation ulkopuoliseen yhteiskuntaan. Vaikuttavuustieto voidaan hankkia yleensä kohderyhmiltä huomattavan aikaviiveen jälkeen ja osittain tämän vuoksi vaikuttavuustiedon hankinta vaatii usein suurehkoja kustannuksia ja edellyttää pitkän aikajänteen sekä huomattavaa työpanosta. Vaikuttavuuden arvioinnin haasteena on tietää ja sopia kussakin tilanteessa siitä, mihin tarkoitukseen arviointitietoa hankitaan. (Rajavaara 2006, 72-73.)

Kepa ry (Kepa 2012, Roche 1999, 26), kansalaisjärjestöjen kattojärjestö ja globaalien kehityskysymysten asiantuntijajärjestö, määrittelee vaikuttavuuden arvioinnin Chris Rochen (1999) mukaan seuraavasti: Vaikuttavuuden arvioinnilla tarkoitetaan ihmisten elämässä tapahtuneiden, tietyistä toiminnoista tai toimintaketjuista johtuvien pysyvien tai merkittävien muutosten järjestelmällistä analysointia, olivatpa nuo muutokset positiivisia tai negatiivisia, tarkoituksellisia tai tahattomia. Rochen mukaan vaikuttavuuden ketjussa ovat ensin hankkeen toimenpiteet ja niiden seurauksena tulee muutoksia, jotka aikaansaavat tuloksia. Nämä puolestaan johtavat vaikutuksiin eli muutoksiin ihmisten elämässä.

5.2 Aikuisten työssäoppiminen luo pohjaa kehitystyölle ja vaikuttavuudelle

Sumkin ja Tuomi (2012, 26-27) määrittelevät työn osaamisen kautta, sillä työn tekeminen vaatii osaamista. Työ kehittää osaamista ja osaaminen työtä. Edelleen Tuomi ja Sumkin toteavat, että

osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Organisaation menestyksen kannalta yhteinen osaaminen on ratkaisevaa.

Tieto mahdollistaa muutoksen ja se edistää ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta sekä toteuttamisen onnistumisesta, puhumattakaan siitä, että sen avulla tullaan tietoisiksi muutoksen tarpeesta. Muutos edellyttää työssäoppimista koko organisaation tasolla. Yksilöt ja tiimit oppivat organisaatioissa vuorovaikutuksen seurauksena. Organisaatioissa muutoksia toteutetaan monesti projektien ja tiimityön muodossa, joten olennaista tiimeissä ja projekteissa tapahtuvan oppimisen kannalta on tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen. (Stenvall ja Virtanen 2007, 15, 31-32.)

Edelleen onnistunut muutos vaatii luottamusta, sillä se on muutostilanteissa eräänlainen mahdollistaja ja toiminnan edellytys. Luottamuksella tässä tarkoitetaan inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyntä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Luottamus myös lisää kehitykselle välttämätöntä muutoskykyä, koska sen myötä henkilöstö uskaltaa jakaa ideoitaan ja kokemuksiaan. (Stenvall ja Virtanen 2007, 77-79.)

5.2.1 Työssäoppimisen onnistumisen edellytykset ja esteet

Keskeisiä seikkoja työssäoppimisen onnistumiselle ja tulosten saavuttamiselle ovat innostus, rohkeus, kiinnostus ja uteliaisuus sekä asenne ja suhtautuminen. Asenteella ja suhtautumisella on suuri merkitys varsinkin silloin, kun ollaan kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Asenne ja suhtautuminen vaikuttavat ihmisten tapaan kommunikoida ja keskustella. Keskustelu ja kysyminen taas ovat keskeisiä elementtejä oppimisessa, joten niihin pitää varata riittävästi aikaa. Keskusteluissa pitää ottaa huomioon hyvät käytöstavat sekä toisten huomioiminen, jolla on suuri merkitys aikuisten oppimisessa. (Grönfors 2010, 26-29.)

Organisaation olisi luotava kehittämisen kulttuuri, sillä se auttaa organisaatiota lisäämällä energiaa ja ohjaamalla sitä pysymään suunnassa tavoitteiden ja päämäärien suhteen. Ohjelmat, joissa pureudutaan oikeiden työhön ja organisaatioon liittyvien ongelmien ratkaisuun tai jonkin asian kehittämiseen, ovat osoittautuneet tehokkaimmiksi yksilön kehittymisen kannalta. Organisaatio hyötyy niistä myös eniten, jos henkilö saa vielä valtuudet käytännössä toteuttaa löytämänsä ratkaisun tai kehittämänsä menetelmän. (Grönfors 2010, 47-48.)

Uuden kehitettävän asian yhteydessä on tärkeää pysähtyä miettimään, mistä voimme luopua eli poisoppia vanhoista käytänteistä, jotka eivät enää tue strategiaa. Poisoppiminen on tietoista toimintaa, jolloin aiemmille toimintatavoille kehitetään entistä paremmat korvaavat toimintatavat. (Sumkin ja Tuomi 2012, 48.) Menestyvä organisaatio elää ja kehittyy strategiansa ja oppimisensa kautta. Arki työ toimii yhteisenä oppimisympäristönä, jossa osaaminen kehittyy haastavia, tulevaisuuteen tähtääviä töitä tehden. Jokaisen työpäivän pitäisi sisältää vision suuntaavaa tekemistä. Ydinosaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen kautta ja se luo perustan koko organisaation osaamisen johtamiselle. Ydinosaamisen kehittämisen haaste on jakaa osaaminen koko organisaation hyödyksi. (Sumkin ja Tuomi 2012, 19-20.)

5.2.2 Action Learning -oppimisprosessi ja tiimityö kehittämisen apuna

Action Learning -oppimisprosessi, jota myös ongelmaratkaisuprosessiksi kutsutaan, kehittää ongelmien ratkaisutaitoja, opettaa tulemaan paremmin toimeen muutoksessa, kehittää oppivaa organisaatiota ja oppimiskulttuuria, rankentaa toimivia tiimejä ja saa tiimit toimimaan paremmin keskenään. Lisäksi se valmentaa johtajia ja lisää johtamisen taitoja, lisää ammatillista kehittymistä ja osaamista sekä henkilökohtaista kasvua. Edelleen se parantaa kysymisen taitoa, ja samalla kysymysten laatu paranee sekä antaa enemmän valmiutta ja taitoa keskustella ja vaikuttaa paremmin. (Grönfors 2010, 56-57.)

Action Learning -oppimisprosessi sopii hyvin aikuisten henkilöiden oppimismalliksi, sillä johtajilla, yrittäjillä ja ylipäättään aikuisilla ihmisillä on harvoin tilaisuutta ja aikaa lähteä pelkästään opiskelemaan. Parasta olisi silloin, jos työ ja opiskelu voidaan yhdistää. Kun oppiminen liittyy oman työn kehittämiseen tai siinä esiintyvien ongelmien ratkaisemiseen, se motivoi ja sopii paremmin aikatauluun. Koska Action Learning pohjautuu ryhmässä oppimiseen, hyödyttää se koko työyhteisöä ja oletettavasti kommunikaatio lisääntyy. (Grönfors 2010, 81-82.)

Kuten edellä kerrottiin, Action Learning pohjautuu ryhmässä oppimiseen, jossa jokaisen tehtävä on myös auttaa toista. Ryhmän tehtävänä on kysymysten esittäminen ja antaa toiselle mahdollisuuksia oivaltaa enemmän. Ryhmässä tietoisuus oman käyttäytymisen vaikutuksista toisiin kasvaa prosessin aikana ja tavoitteena on oppia hyväksymään erilaisia näkökulmia ja tulemaan toimeen henkilöiden toisenlaisten toimintatapojen kanssa. Action Learning -prosessin tärkein vaihe on selvittää, mikä on lähtötilanne, mihin ollaan pyrkimässä ja minne haluttaisiin päästä. Tärkeää on myös se, että jokainen prosessiin osallistuja on mukana vapaaehtoisesti omasta tahdostaan. Jos henkilö on pakotettu prosessiin, hänen negatiivinen asenteensa voi olla häiriöksi ryhmän muiden jäsenten edistymiselle. (Grönfors 2010, 95, 99, 105.)

5.3 Vaikuttavuutta TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen kehittämistoimilla

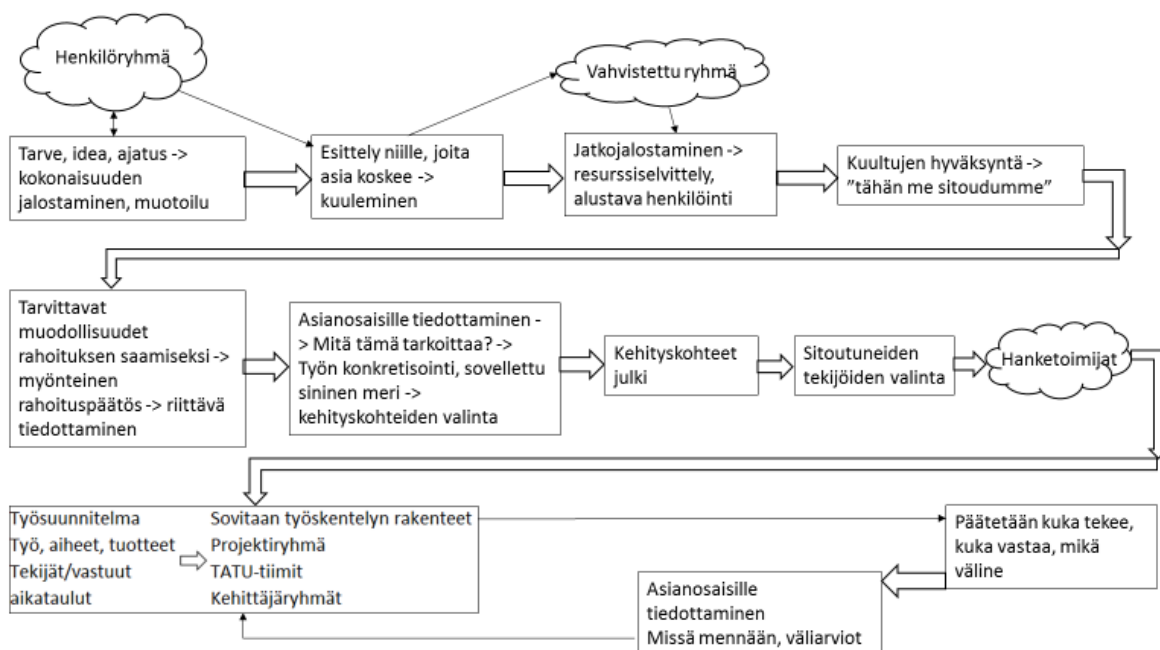
Opetus- ja kulttuuriministeriö, opetushallitus ja ammatillisen koulutuksen järjestäjät käynnistivät vuonna 2011 läpäisyn tehostamiseksi yhteishankkeen, jonka kohderyhmänä olivat ammatillisen koulutuksen opiskelijat, joiden keskeyttämisalttius oli tavanomaista suurempi tai joiden opinnot olivat pitkittyneet tai pitkittymässä. Kohderyhmään kuuluivat myös opiskelijat, jotka olivat jättämässä tai jo jättäneet tutkinnon suorittamisen kesken työelämään siirtymisen takia. Tehostamisohjelman opiskelijavaikutukset olivat välillisiä, sillä hankkeella ei niinkään pyritty yksittäisten opiskelijoiden tukemiseen, vaan sen perimmäinen tarkoitus oli ammatillisen koulutuksen kehittäminen. (Koramo ja Vehviläinen 2015, 6.)

Opintoihin kiinnittyminen heti opintojen alkuvaiheessa on keskeinen tekijä läpäisyn edistämiseksi. Kiinnittymiseen vaikuttavat tekijät liittyvät opiskeluyhteisön sosiaalisiin suhteisiin ja oppimisympäristön terveyttä, turvallisuutta ja viihtyvyyttä lisääviin tekijöihin. Läpäisyn tehostamisen ohjelmaan liitetyissä laadullisissa tutkimuksissa on noussut esille opetuksen uudistamisen tarve. Perinteisen tiedon

jakamisen sijaan opetuksen tulee olla kokonaisvaltaista luotsaamista. Luotsaaminen on ryhmänohjaajan työn viitekehys, malli perusopetuksen ammatinvalinnan tukemiseen, uraohjaukseen ja erityisesti opiskelijan itseohjautuvuuden tukemiseen. Luotsaaminen on opiskelijan valmentamista jatkuvasti muuttuvaa työelämää varten. (Läpäisyn hyvät käytännöt 2011-2015, 29.)

TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa kehitettiin "Toimivan hankkeen toimintaprosessi" -malli hyvin toimivalle hankkeelle. Mallissa kuvattiin koko hankeprosessi idean tai tarpeen havaitsemisesta hankesuunnitelman päivittämiseen saakka. Mallia hyödynnettiin käytännön työssä koko hankkeen ajan ja aina uutta hankerahoitusta haettaessa, sillä opetushallitus myönsi hankkeelle rahoitusta vuodeksi kerrallaan. Malli painotti erityisesti niiden henkilöiden ja ryhmien sitoutumista, joiden työhön kehitettävä asia liittyi. Toimintaprosessin sisään laadittiin kuvaus kehitettävästä tiimityöstä, joka mahdollisti tavoitteen saavuttamisen ohjaamalla ja tukemalla kehittämistyötä. (TATU-tartu tutkintoon! 2014, 8.)

Toimivan hankkeen toimintaprosessi -mallin laatiminen auttoi hanketyöntekijöitä ja TATU-timien jäseniä ymmärtämään hanketoimintaan liittyvää kokonaisuutta ja lisäämään ymmärrystä siitä, mihin kaikkeen yksi hanke vaikuttaa ja miten paljon eri asioita tulee huomioida yksittäisen hankkeen toiminnan, tulosten ja vaikuttavuuden varmistamiseksi.



Kuva 2. Toimivan hankkeen toimintaprosessi. TATU-Tartu tutkintoon! -hanke.

Kuvassa 2 henkilöryhmällä tarkoitetaan hanketyöntekijöitä (hankepäällikkö ja projektisuunnittelija) ja muita asiantuntijoita, jotka työskentelevät hankkeessa ja jotka ovat sitoutuneet hankesuunnitelman mukaiseen toimintaan. Tärkeää on, ettei hankkeen toiminnot jää yhden henkilön vastuulle. Nämä henkilöt tuovat esille koulutusalan tarpeita, ajatuksia ja ideoita, joita lähdetään työstämään edelleen. Kun ideoita on jalostettu, ne esitellään niille toimijoille, joita asia koskee laajemmin organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että toimijoita myös kuunnellaan, ennen kuin ideoita jatko jalostetaan ja tehdään alustava resurssiselvittely. Myös muiden osapuolten kuin hanketoimijoiden kuuleminen on tärkeää, jotta henkilöt saadaan sitoutumaan tavoitteiden toteuttamiseen. Tämän jälkeen on hoidettava

tarvittavat muodollisuudet hankkeen rahoituksen varmistamiseksi ja huolehdittava riittävästä tiedotamisesta sekä sisäisille että ulkoisille yhteistyötahoille. Myönteisestä rahoituspäätöksestä tiedotetaan asianosaisille ja samalla konkretisoidaan, mitä se käytännössä tarkoittaa.

Kehittämistyön konkretisoinnissa TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa hyödynnettiin sovellettua Sinisen meren strategiaa, jonka avulla valittiin alojen kehityskohteet. Kun kehityskohteet olivat selvillä, valittiin hankkeeseen muut koulutusalojen toimijat, jotka olivat sitoutuneet kehittämään näitä kohteita. Kehityskohteille laadittiin suunnitelmat, joissa määriteltiin tehtävä työ, aihe tai tuote sekä tekijät ja vastuut. Lopuksi laadittiin aikataulus.

5.3.1 Sinisen meren strategia

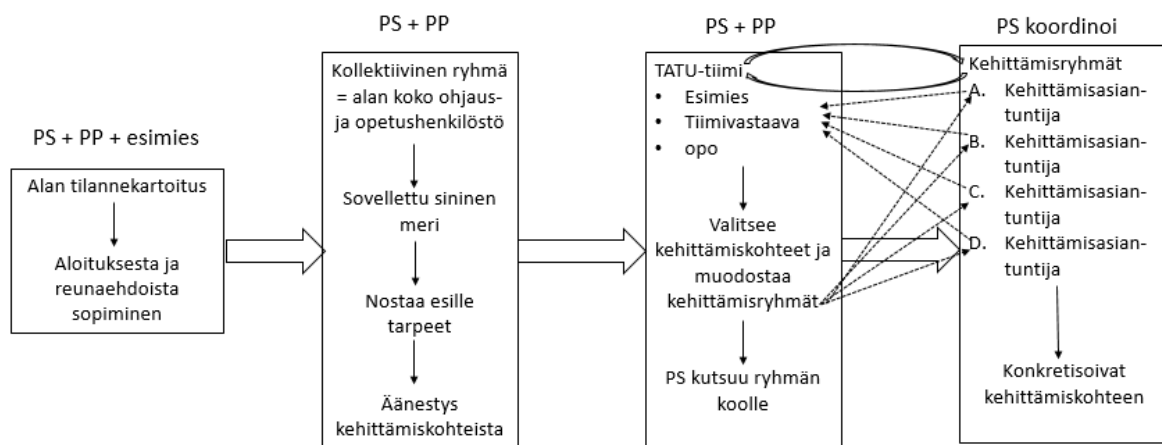
Sinisen meren strategia tarjoaa yrityksille systemaattisen tavan etsiä sellaista, mitä ei vielä ole olemassa. Työkalun suurin arvo on innovaatioprosessin konkretisoiminen selkeiksi tehtäviksi, joita voidaan toteuttaa eri toimialoilla ja julkisella sektorilla. Sinisen meren strategian laatimisen tulee aina lähteä liikkeelle asiakkaan hyötyjen miettimisestä. (Vuorinen 2013, 98-99, 103.) Vuorisen (2013, 99) mukaan yrityksen tulee aloittaa oman toimintansa uudistaminen miettimällä neljää kriittistä kysymystä. Näiden kysymysten tarkoituksena on auttaa yritystä hahmottamaan nykyiset ja mahdolliset uudet arvokäyrät. Sinisen meren strategian neljä peruskysymystä, joilla luodaan uusia arvokäyriä, Chanin ja Mauborgnen (2015, 63) mukaan ovat:

- Poista: Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi eliminoida?
- Supista: Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normaalitasoon verrattuna?
- Luo: Mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi luoda?
- Korosta: Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään?

Sinisen meren strategisena periaatteena on kehoitus keskittyä kokonaiskuvaan, ei pelkästään numeroihin. Sinisen meren strategia antaa suunnittelun prosessille vaihtoehdon, joka ei perustu asiakirjan laatimiseen, vaan strategiaprofiilin laatimiseen. Tämän myötä syntyy johdonmukaisesti strategioita, jotka innostavat organisaatiota luovuuteen ja auttavat yrityksiä näkemään sinisiä meriä. Näitä strategioita on helppo ymmärtää ja niitä on helppo viestiä, mikä edesauttaa niiden tehokasta toteutusta. (Chan ja Mauborgne 2015, 117-118.)

5.3.2 Sovellettu sinisen meren malli ja kehittävä tiimityö TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa

TATU-tiimit, jotka koostuivat koulutusalojen opetus- ja ohjaushenkilöistä, kokoontuivat säännöllisesti ja toimivat tavoitteellisella työotteella. Näissä tapaamisissa olivat mukana projektisuunnittelija ja -päällikkö sekä tiimiin valitut alan jäsenet, jotka työskentelivät kehittäjinä omissa tiimeissään. Näin kehittyi "kehittävän tiimityön malli", jolla mahdollistettiin tavoitteen saavuttaminen.



Kuva 3. Kehittävän tiimityön malli. TATU-tartu tutkintoon! -hanke. Lyhenne PS tarkoittaa projektisuunnittelijaa ja PP projektipäällikköä.

Kehittävän tiimityön mallissa merkittävä rooli oli hankkeen projektisuunnittelijalla, joka toimi tiedollisena asiantuntijana ja oli mukana koko prosessin ajan. Lisäksi hän toimi fasilitaattorina, vuorovaikutuksen rakentajana ja ylläpitäjänä sekä keskustelun peilinä, jossa huomioitiin sisältöjen lisäksi myös tunteet. Hän konkretisoi asioita, huolehti aikataulujen noudattamisesta, valmiiden tuotteiden esille tuomisesta, keräsi arviot ja palautteet sekä vei eteenpäin jatkosuunnittelua. Sovellettua sinisen meren mallia hyödyntämällä TATU-tartu tutkintoon! -hankkeeseen osallistuneilla koulutusaloilla saatiin priorisoitua alakohtaiset kehittämiskohteet, joita alojen TATU-tiimit lähtivät toteuttamaan. Sovellatusmallissa tarkasteltiin kriittisesti alan omaa toimintaa, jotta löydettiin kehitettävät kohteet ja samalla vapautettiin aikaa kehittämistyölle. Kehittävän tiimityön malli eteni käytännössä kuvan 3 mukaan:

1. Projektisuunnittelija, projektipäällikkö ja alan esimies tekivät alan tilannekartoituksen ja sopivat reunaehdoista ja toiminnan aloittamisesta aloilla.
2. Projektisuunnittelija, projektipäällikkö ja alan esimies kokosivat koko alan ohjaus- ja opetushenkilöstön, jota myös kollektiiviseksi ryhmäksi kutsuttiin.
3. Kollektiivinen ryhmä nosti kehitettävät kohteet esille käyttäen soveltaen sinisen meren strategiaa ja äänesti kehittämiskohteista sekä nimesi Tatu-tiimit.
4. Tatu-tiimi valitsi kehitettävät kohteet kollektiivisen ryhmän äänestyksen perusteella ja muodosti kehittämisryhmät aloille.
5. Kehittämisryhmien kehittämisasiantuntijat valitsivat keskuudestaan kehittämiskohteiden vastuuhenkilöt. Kehittämisryhmät myös konkretisoivat kehittämiskohteet, jonka jälkeen aloitettiin varsinainen kehittämistyö.

TATU-tartu tutkintoon! -hanketyöntekijät käyttivät sinisen meren strategian neljää kriittistä kysymystä seuraavasti:

1. Mitä voidaan vähentää? Tämä on kyllä tehtävä, mutta sitä tehdään liikaa. Vähempikin riittäisi tai sitä voitaisiin tehdä toisella tavalla.

2. Mitä pitää vahvistaa? Tämä on hyvä ja toimiva asia, sitä kannattaisi tehdä enemmän, useammin tai useamman kannattaisi ottaa se käyttöön.
3. Mistä voidaan luopua kokonaan? Tämä on turhaa ja ylimääräistä. Se ei hyödytä, sitä ei kannattaisi tehdä lainkaan.
4. Mitä kokonaan uutta pitää luoda? Tämä asia auttaisi (todennäköisesti), helpottaisi, järkevöittäisi, mahdollistaisi työntekoa, jaksamista, motivaatiota jne.

Alan kollektiivisen ryhmän kaikki jäsenet vastasivat ryhmissä yllä oleviin kysymyksiin – jokainen vastaus omalle paperille. Tämän jälkeen paperit kiinnitettiin seinälle ja puheenjohtaja luki tuotokset ääneen sekä teki tarvittaessa tarkentavat kysymykset. Tämä oli hyvin nopea vaihe, josta päästiin äänestykseen. Jokaisella osallistujalla oli kolme ääntä, jotka hän antoi mielestään tärkeimmälle tai tärkeimmille kehittämiskohteille. Eniten ääniä saaneet kohteet otettiin yhteisiksi kehittämiskohteiksi.

Toimivan hankkeen toimintaprosessi-, sovelletun sinisen meren ja kehittävän tiimityön mallien avulla pyrittiin varmistamaan TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen laadukas toteuttaminen sekä hankkeessa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja vakiinnuttaminen arjen työhön.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Ryhmä 4 kertoi TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen käynnistyneen heiltä selkeästä tarpeesta lähteä kehittämään toimintoja. Heidän mielestään alkuperäinen tavoite hankkeessa oli jo saavutettu, kun hanke lopulta käynnistyi rahoituksen saannin viivästyessä. Heidän mielestään hanke oli paljon monipuolisempi ja he olivat päässeet alalla paljon pitemmälle kuin olivat alun perin suunnitelleet. Tämä heidän mielestään oli mahdollista, kun hanke lähti liikkeelle alan toimijoista ja todellisesta tarpeesta. Edelleen he olivat sitä mieltä, että tietyt vapaudet kehittämistyössä mahdollistavat paremman lopputuloksen kuin oli suunniteltu. Esimerkiksi heidän opetusmyymälässä oli käynyt näin. Se on parempi kuin alkuperäinen suunnitelma edellytti. Se sekä muut kehitetyt oppimisympäristöt ovat mahdollistaneet opiskelijoille työssäoppimisyksikön suorittamisen, joka olisi jäänyt tekemättä ilman oppimisympäristöä.

Kokonaisuudessaan haastateltavat kokivat TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen onnistuneeksi ja tavoitteet, jotka hankkeessa oli asetettu, saavutettiin pääsääntöisesti ja jopa ylitettiin. Kaikissa ryhmissä saatiin kehitettyä omalle koulutusosalalle sopivia malleja tai tuotteita, joilla katsottiin olevan vaikutuksia oman arjen opetustyöhön. Ryhmät kommentoivat hanketta seuraavasti:

”Hanke on vauhdittanut asioita. Vaikka on tiedetty, että tuota ja tuota kohtaa pitää kehittää, Tatu on ollut se, joka on saanut vauhtiin tämän kehittämistyön resurssien myötäkin, mutta on ollut myös tosi innostavaa porukkaa.”

”Meille on kehittynyt kehittävä ote työhömmä. Me olemme varmaan ajattelematta ajautuneet itseohjautuvuuteen.”

”Sai kokeilla yrityksen ja erehdyksen kautta ja jotain sai myös onnistumaan. Mutta siihen asia melkein jäi, kun emme päässeet hyödyntämään oppimaamme omassa työssä, kun hankeaika päättyi. Vähän jäi epäilyttämään, että saavutettiinkö tavoitteellinen hyöty hankkeessa. Asiat jäivät kesken.”

”Tatu oli merkittävässä taloudellisessa ja toiminnallisessa roolissa. Meidän olisi joka tapauksessa pitänyt saada tehtyä nämä toimenpiteet, mutta taloudelliset ja toiminnalliset resurssit eivät varmaankaan olisi riittäneet ilman Tatuja. Kyllähän sitä monta kertaa ajatteli, että jos hankkeen avulla saamme pitää pari käsiparia töissä lisää, kyllä se auttaa paljon kuorman kantamisessa.”

”Ainakin voi sanoa, että oli mieletön matka kokonaisuudessaan ja esimiehelle kiitos siitä, että mahdollistit tämän. On ollut loistavaa päästä tähän mukaan, jopa oman työhyvinvoinnin kannalta. Tämä on ollut tosi mukava matka ja olen oppinut tällä matkalla tosi paljon.”

Haastattelujen analysoinnissa nousi esiin kuusi teemaa, jotka olivat:

- hankkeessa syntyneet tuotteet
- tärkein oppi hankkeessa

- tuen merkitys hankkeessa
- hankkeen vaikutukset omaan työhön
- parannusehdotuksia toimintatapoihin ja
- toimintojen kehittäminen.

Esittelen kunkin alateeman analyysiä omassa luvussaan.

6.1 TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa syntyneet tuotteet

Kaikki haastateltavat eivät osanneet yhdistää aluksi tuote-sanaa hankkeessa saavutettuihin tuotoksiin. Tämä kävi ilmi kahden ryhmän vastauksista, kun kysyin, mitä tuotteita heille tulee mieleen. Vastauksia olivat: ”ei mitään” ja ”onko ryhmätoppi Tatu-tiimimalli?” Olin selventänyt asiaa haastateltaville etukäteen lähetetyssä lomakkeessa, jossa laajensin tuote-käsitystä myös toimintamalliksi. Kävimme ryhmien kanssa kysymyksen asettelua uudestaan läpi, jonka jälkeen he ymmärsivät, mitä tarkoitin kysymyksellä. Huomasin, että kysymysten asettelu on haasteellista, jotta saa vastaukset haluttuihin asioihin. Lopulta syntyneitä tuotteita ja toimintamalleja lueteltiin monia. Haastateltavat kuvasivat TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen olevan poikkeuksellinen hanke, jossa oikeasti saatiin työkaluja helpottamaan arjen työtä ja perustehtävää, siis opetusta.

Kaikissa ryhmässä tuotiin esille Tatu-toimintamalliksi kutsuttu kehittävän tiimityön malli. TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen henkilöstö oli laatinut hankkeelle sinisen meren strategiaa soveltaen oman mallin, jolla koulutusaloitettavia kehittämiskohteita lähdettiin etsimään. Tämä malli on esitelty kapaleessa 3, kohdassa 3.3.2 (kuva 3). Haastateltavat pitivät mallia hyvänä, mikä käy ilmi heidän kommentistaan.

”Tatun toimintamalli oli erittäin tehokas tapa toimia ja kyllähän toiminnat personoituvat tiettyihin henkilöihin. Me olimme tiedostaneet ongelman, mutta me emme saaneet sitä ratkaistua ja oli resurssipula. He (Tatu-hankehenkilöstö) jotenkin hakivat hyvin meistä kehityskohteet sinisellä merellä-taktiikalla, he saivat meistä irti. He myös antoivat aikataulun ja kokosivat ryhmän. Aina käytiin läpi ensin entinen muistio, mikä oli tehty aikaisemmassa palaverissa, se oli tehokas tapa toimia. Sitten he antoivat vinkkejä, miten joillakin aloilla oli tehty, ettei pyörää tarvitse tehdä uudestaan ja sai tietoja, miten muualla talossa toimitaan. Itsehän me aika paljon tehtiin, mutta heillä oli niitä yhteistyötahoja syöttää sisälle vielä.”

”Kun Tatu-hanke alkoi, meilläkin käytiin läpi hankehenkilöiden kanssa kehittämiskohteita ja me itse määrittelimme, mitä lähdetään kehittämään. Hanketoimijat saivat meidät miettimään ja pohtimaan, mikä meille olisi tärkeää ja mistä pitäisi aloittaa. Me lähdimme miettimään asioita tulevaisuuden kannalta.”

”Kyllä alkuvaiheessa oli todella hyvä, että hyväksyttiin meidän oma idea ja sitä sitten muokattiin, rajattiin ja keskityttiin muutamaan asiaan. Tämä oli todella hyvä ja samalla tuli lisää hyviä ajatuksia.”

”Tatussa kehitetyt toimintamallit eivät vaadi jatkossa suuria panostuksia, vaan ne ovat suhteellisen vähällä muokattavissa uudestaan tarpeen mukaan”.

Kaikissa ryhmissä kerrottiin myös paja-toiminnoista, joita oli kehitelty eri aloilla ottaen oppia toisilta koulutusaloilta. Haastatteluhetkellä paja-toiminta oli jollakin aloilla ollut käytössä jo useamman vuoden ja jotkut vasta aloittelivat sitä. Pajat koettiin hyödyllisiksi ja niitä oli tarkoitus jatkaa kaikilla aloilla. Pajoista käytettiin nimiä ”paja-toiminta”, ”kesäpaja-toiminta” ja ”Taiston paja”.

Muita mainittuja Tatu-tuotteita ja toimintamalleja olivat: ryhmätoppi, syksyn ja lukukauden aloitus, vuosikello, oppimisympäristöön tutustuminen, ryhmäytyminen, kädestä pitäen työelämään, työssäoppimisen ohjaaminen ja työssä oppimisen malli. Lisäksi mainittiin toppikansio, Tatu-päivät, työpaikkaohjaaja kansio, rästipäivät, QR-koodit, oppimateriaalit sähköiseen muotoon, SakkyShop, tulevaisuuden uusi oppimisympäristö, ryhmänohjauksen työkalupakki, Hupi-huolenpitovalmennus koulutus, Verito-verkko, tuotekortit, näytön puhdistajat ja palautepäivät.

Tiedustelin myös tuotteiden sijoituspaikkaa, johon haastateltavat vastasivat, ettei kaikilla tuotteilla ole tiettyä paikkaa, vaan suurin osa on arkipäiväisessä käytössä ja niistä keskustellaan yhteisissä tilaisuuksissa. Osa tuotoksista on laitettu sähköiseen oppimisympäristöön Moodleen ja osa facebook-ympäristöön sekä Tatun wordpress-sivustolle. Lisäksi niitä löytyy Arjen arkki- sekä Lämpäisy.fi hankehelmet-sivustoilta. Haastateltavat toivoivat, että tuotteet olisivat jatkossakin käden ulottuvilla päivittäisessä työssä, kuten Moodleessa tai konkreettisessa kansiossa. Ne olisi hyvä olla saatavissa yhdestä paikasta.

6.2 Tärkein oppi hankkeessa

”Opimme ymmärtämään, miten asiat liittyvät toisiinsa. Miten hitaasti suuri laiva kääntyy ja miten helppo tai vaikea on saada toimijoita mukaan toimintaan, mikä on vastustajien määrä. Näkee, että tämä ei ole mitenkään helppo johdettava työyhteisö.”

Haastateltavat sanoivat oppineensa hankkeen aikana sen, että kaikessa toiminnassa on ongelmansa, mutta pääpiirteittäin omassa porukassa luottamus toimii arjen työssä. He sanoivat edustavansa keskivertotyöyhteisöä, jossa on samat ongelmat kuin missä tahansa yhteisössä. TATU-tartu tutkintoon! -hanke on rikastuttanut heitä ja ymmärrystä siitä, etteivät he ole yksin ongelmien kanssa.

Haastateltaville oli vahvistunut hankkeen aikana ymmärrys siitä, mikäli he haluavat kehittää lämpäisyä, heidän pitää ensin valmentaa omaa henkilöstöään. Haastateltavat toivat esiin yleisen käsityksen, jonka mukaan he tekisivät töitä hankkeelle. Itse he olivat sitä mieltä, että varsinainen työ tehdään omalla alalla omien opiskelijoiden keskuudessa, mutta tietyt työt vain kirjataan hankkeelle. Kiinnostuneet opettajat eivät lähde mukaan kehitystoimintaan hankkeen vuoksi, vaan he toimivat aidosti kehitettävän asian vuoksi. Tällöin hanketoiminta lähtee henkilöstön osaamisesta eikä se ole irrallista opetuksesta, vaan se sulautuu arjen toimintaan.

Yksi ryhmistä kertoi heitä helpottaneen sen, että heillä on pitkät perinteet ohjauksellisessa toiminnassa, joka loi otollisen ilmapiirin hankkeen toteuttamiselle. He olivat myös ymmärtäneet mallintamisen ja suunnitelmien merkityksen, vaikka joskus tunsivatkin, että asiat olisi jo tehnyt käytännössä siinä ajassa, mikä meni mallintamiseen. Mallintaminen on auttanut huomaamaan, että he tekevät jotakin uutta tai uudella tavalla. Mallintamisen avulla toiminnot lähtevät hallitusti kehittymään, kuten kävi ohjauksellisen toiminnan ja uuden opettajuuden mallintamisen kohdalla.

Haastateltavat kertoivat, että ymmärrys ja arvostus toisia opettajia kohtaan on lisääntynyt. Kaikki eivät aina innostu uusista asioista, jolloin heidät jätetään rauhaan ja näin säästyy omaa energiaa. Eräs haastateltava ilmaisi asian, että on oppinut ”fiksumpaa käytöstä ja ponnistelee niiden kanssa, jotka innostuvat lähtemään mukaan, ja suuntaa energiansa heihin”. Todellisia tekijöitä on lopulta vähän, kun varsinainen työ käynnistyy, vaikka heitä saattaa olla runsaasti mukana suunnitteluvaiheessa. Kaikki eivät olleet saaneet ”Tatu-herätystä”, mutta heitäkin tulee ymmärtää, sillä Tatu-tartu tutkintoon! -hanke ei haastateltavien mielestä ollut helppo prosessi.

Hankkeen aikana haastateltavat ovat tutustuneet eri toimijoiden työkaluun ja oppineet tekemään asioita enemmän yhdessä ja samalla paikkakuntatuntemus on lisääntynyt. Tatu oli apuna merkittävästi toimenpiteiden kehittämisessä taloudellisessa ja toiminnallisessa roolissa. Haastateltavat totesivat, että Tatu-tartu tutkintoon! -hanke mahdollisti sellaisten toimenpiteiden kehittämisen, mitkä joka tapauksessa olisi pitänyt tehdä, mutta resurssit eivät aikaisemmin olleet riittävät. Vaikka hankkeella katsottiin olevan selkeä positiivinen vaikutus toimintaan, pidettiin lopputulosta monien sattumien summana.

Hankkeen myötä haastatteluun osallistuneet olivat omien sanojensa mukaan oppineet riittävien resurssien tärkeyden. Jos jotain haluttiin kehittää, oli hanke antanut siihen mahdollisuuden rahallisesti ja ajallisesti. Jokaisessa haastattelussa tuli esille, että toimintojen kehittäminen on enemmän kiinni ajasta kuin rahasta ja halusta. Tämä tulee esille muun muassa kommentteissa:

”Kyllähän me pystymme miettimään näitä asioita keskenämme alalla, mutta siihen ei ole kunnolla mietintä aikaa.”

”Jos vaikka rahaakin olisi, mutta meillä on puute myös ajasta.”

”Aika löytyisi vain oppitunneista.”

”Aika pitäisi pystyä varaamaan lukujärjestykseen.”

”Kehittämistoiminta ei ajallisesti onnistu aina muiden perustöiden ohessa.”

”Työnantaja varasi aikaa jo työaikasuunnitelmiin, joten meillä aikataulut onnistui luontevasti.”

Eräs haastateltavista kertoi oppineensa yhdessä tekemisestä ja itsestään paljon. Hän totesi, että kun elämässä tapahtuu itselle vaikeita asioita, pitäisi henkilökohtainen elämä pysyä asettamaan hanketyön edelle. Hanketyö ei saisi henkilöityä miltään osalta niin, ettei joku toinen voisi huolehtia sovitusta asioista.

Hanketyössä koettiin toimijoiden tasavertaisuus tärkeäksi huomioiden henkilöiden asiantuntijuus omassa asiassaan. Esimiehen johtamistavalla ja muuntautumiskyvyllä on suuri merkitys. Todettiin, että esimiehen ajatusmaailman muuttumisen myötä toimintakin muuttuu johonkin suuntaan. Riippuu paljon esimiehestä, mikä suunta tulee olemaan. Toisaalta ymmärrettiin opposition merkitys, mutta sen koettiin kuluttavan paljon voimavaroja. Hanketoimijoiden, hankepäällikön ja projektisuunnittelijan toimintaa pidettiin hankkeessa erittäin tärkeänä ja onnistuneena. Toimijat olivat liikkeellä asian ja kohderyhmän, eivät itsensä, puolesta. Projektisuunnittelijan suuruutta haastateltavien mielestä osoitti se, ettei hän tuonut itseään esille, vaikka hänen työsuhteensa jatkuminen oli epävarmaa.

Yksi ryhmistä piti Tatun synnyttämänä sitä, että he ottivat pääkehittämiskohteeksi yhden asian. Yksi ryhmä taas piti suurimpana oppina sitä, että hanke kehitti tietotekniikan käyttöä ja sen myötä toivottiin saatavan oppimateriaalia sähköiseen muotoon ja integroimaan eri oppiaineita keskenään. Esimerkkinä he mainitsivat kielten ja matematiikan integrointia ammattiaineisiin. Kaikki ryhmät kokivat, että he olivat oppineet asioiden suunnittelua ja ymmärtäneet sen tärkeyden. Yhden ryhmän mukaan suunnitelmallisuuden myötä kehittämisessä on menty koko ajan eteenpäin siten, että ongelmille on lähdetty etsimään ratkaisuja, eikä niitä ole pyritty kiertämään.

Lisäksi haastateltavat kertoivat:

”Yllättävän pienillä asioilla sai paljon aikaan. Yksi parhaista hankkeista, missä ollaan oltu mukana ja tottahan on, että persoonat ratkaisevat paljon. Henkilöt olivat erittäin sopivat. Hankkeet tahtovat aina henkilöityä. Tässä on saatu paljon hyötyjä arkipäivän opetustoimintaan ja järjestelyihin.”

”Paras tapa välittää tietoa ja uutta osaamista opettajille olisi mallien luonti, joita alat lähtevät kehittämään itselleen sopiviksi.”

Haastateltavat kertoivat, että hanke mahdollisti heitä kokeilemaan eri malleja. Lisäksi he pystyivät hylkäämään sellaiset mallit, mitkä eivät toimineet. Hanketyön hyvä puoli on se, että se antaa luvan ”hullutteluun”, kuten eräs totesi ”saa sooloilla ja testata”. Tällöin voidaan kokeilla joskus ei niin järjekiä asioita, joita ei normirahalla olisi mahdollisuutta tehdä. Opiskelijatkin ovat kestäneet haastateltavien mielestä erilaisia kokeiluja hyvin. Myös esimiesten oli mahdollista kokeilla eri toimintamalleja ilman virheen tekemisen ja mahdollisen rangaistuksen pelkoa.

”Se, että tämä on antanut sellaiset vissit työkalut käsiin ja siihen olemme tällä hetkellä tyytyväisiä ja osaamme elää sen pohjalta tässä hetkessä. Me menttiin Tatu-myllerrys ja uskon, että kaikki olemme onnellisia siitä, että se on ohi. Emme varmaankaan enää jaksaisi yhtään enem-

män. Jossain vaiheessa tuli Tatu-ähky. Tatussa meillä monella on ollut henkilökohtainen sisäinen motivaatio oman työn kehittämiseen, eikä se ole tullut hankkeesta ulkoa.”

Hankkeessa toimiminen oli haastateltavien mukaan tuonut näkyväksi joidenkin henkilöiden kohdalla sen, että hankkeessa tehtiin heidän omia perustehtäviä, jotka olivat jääneet tekemättä. Hankkeen aikana tuli myös esille, että kuntayhtymässä on sellaisia opettajia, jotka ajattelevat, että läpäisyyn vaikuttaa vain opiskelija. Nämä opettajat eivät näe heidän työn tai kasvatuserityisensä yhteyttä siihen, että läpäisevätkö opiskelivat koulutuksen vai eivät.

Kysyin tämän teeman kohdalla myös haastateltavilta, miten opiskelijat ovat kokeneet ja hyötäneet opettajien osallistumisesta hankkeeseen. Haastateltavat kertoivat, että ryhmäytyminen ja kiinnittyminen opiskeluun auttavat sekä opiskelijoita että opettajia muun muassa opintojen keskeyttämisen osalta. Ryhmäytyminen tehtiin lukukausien aloituspäivissä, joissa olivat mukana opettajat, opiskelijat, kuraattorit ja ryhmänohjaajat. Haastateltavat kokivat, että erityisen hyvää aloituspäivissä oli yhteisöllisyys, kun kaikki olivat paikalla yhtä aikaa, ja kaikille saatiin tiedotettua tärkeät asiat saman sisältöisinä. Lisäksi kaikki pääsivät tutustumaan toisiinsa, joka edesauttoi opiskelijoita toimimaan yhteistyössä. Syntyi ”kaveria ei jätetä” -henki. Tällaisen hengen syntyminen auttoi myös opettajia, kun heidän ei tarvinnut niin paljon huolehtia opiskelijoista arjen asioissa, vaan he pysyivät keskittymään enemmän opetus- ja ohjaustyöhön.

Opiskelijat ovat hyötäneet hankkeesta myös siinä, että heitä on voitu ohjata opinnoissaan tai sitten opiskelijoita on pystytty ohjaamaan jonnekin toisaalle, missä he pääsevät eteenpäin elämässään. Tatu toi myös asennemuutosta opiskelijoita kohtaan. Opiskelijoiden asioista on Tatun myötä tullut enemmän yhteisiä, jossa välittäminen kuuluu kaikille. Lisäksi tuotiin esille, että kaikki Tatussa aloitetut toimenpiteet auttavat opintojen läpäisyyssä ja hanke nykyaikaisti opetusta tähän päivään. Tatun myötä nykyaikaisettiin myös oppimisympäristöjä ja tehtiin niistä viihtyisämpiä. Paja-oppimisympäristöissä opiskelijoille voidaan laatia yksilöllisiä suunnitelmia ja suorittaa rästiin jääneitä tehtäviä ammattiohjaajan läsnä ollessa.

Yksi ryhmä kertoi, että heillä pystytään rakenteellisesti hyvin toteuttamaan tutkinnonsuorittamista ja he ovat osittain saaneet ”fiksusti” järjestymään polutuksen opiskelijoille omalla alallaan. Tässä suhteessa he katsoivat hankkeen toteuttamisen olleen heillä helpompaa kuin joillakin muilla aloilla. Enpä huomannut kysyä haastateltavilta tarkennusta käsitteisiin polutus ja aikaisemmin kerrottuun ryhmäytymiseen, sillä käsitteet eivät välttämättä ole lukioille tuttuja. Minun olisi pitänyt pyytää haastateltavia avaamaan käsitteitä.

Kysyin myös, miten haastateltavat ovat kokeneet työelämän (yritykset, muut yhteisöt) saaman hyödyn heidän toiminnastaan hankkeesta.

Haastateltavien mukaan yrityksiä on ohjeistettu, mitä työssäoppiminen tarkoittaa ja samalla on päivitetty työnantajille opiskelukäytäntöjä ja yrityksille on annettu opastusta opiskelijoiden ohjauksesta. Myös työpaikkakäyntejä on pyritty lisäämään yrityksissä ja opetussuunnitelmien sisältöjä on avattu

heille. Laaditut ”toppikansiot” toimivat yrittäjien muistilistoina opiskelijan työssäoppimisjaksoilla ja niistä löytyvät myös tarvittavat lomakkeet. Edelleen työelämä on hyötynyt siitä, että heille on kerrottu aidosti, minkälaisesta opiskelijasta on kyse ja on kerrottu, millaista ohjausta hän tarvitsee. Näin on saavutettu avoin ja luottamuksellinen suhde työnantajiin, mikä helpottaa opettajaa, kun voi luottaa, että opiskelijasta huolehditaan myös yrityksessä. Yhdessä ryhmässä oltiin sitä mieltä, etteivät yritykset ole olleet millään tavalla mukana hankkeessa eivätkä ne sen vuoksi vielä ole hyötäneet hankkeesta.

Tämän teeman viimeinen kysymys oli: Mitä pitkän aikavälin pysyviä vaikutuksia arvelet hankkeen tuovan?

Hankkeessa opittujen toimintojen avulla haastateltavat olivat oppineet suunnitelmallisuutta, jonka he uskoivat pitemmällä tähtäimellä auttavan heitä pääsemään opetuksessa tasalaatuisempaan tulokseen ja koulutuksen jatkuvuuteen. Yksi ryhmä tavoitteli hankkeen avulla tasalaatuisuutta toimintaan, missä ryhmänohjaajien kansioiden uskottiin auttavan. Toinen ryhmä oli lähtenyt miettimään minimityömäärää, joka heidän tulisi tehdä, että he saavuttaisivat asetetut tavoitteet. He totesivat, että jos kaikki tekisivät edes minimin, silloin ei toisten tarvitsisi tehdä yli maksimia, jotta asiakkaille saataisiin tasalaatuinen palvelu. Eräs ryhmistä toivoi, että hankkeessa kehitetyllä uudella mallilla ala pystyisi kehittämään edelleen oman alansa koulutusta ja sen myötä he saisivat jatkuvuutta. Lisäksi he toivoivat, että työpaikat ottaisivat jatkossakin opiskelijoita työssäoppimaan. Eräs haastateltava totesi, että kehitettyä mallia lähdetään viemään työelämäpalvelujen opettajien tietoisuuteen, jotta hekin saavat tietää, mitä mahdollisuuksia tällainen kehittämistoiminta tarjoaa.

6.3 Tuen merkitys hankkeessa

Kolmannessa teemassa tiedustelin haastateltavien mielipidettä saamastaan tuen määrästä: Saivatko he riittävästi tukea hankkeessa toimiessaan sekä keneltä he saivat sitä ja keneltä olisivat kaivanneet tukea lisää?

Haastateltavat kertoivat saaneensa tukea kuntayhtymän johdolta ja esimiehiltään. Esimiehen asenetta kehittämistä kohtaan pidettiin erityisen merkittävänä. Kehittämismyönteinen asenne vie kehittämistä eteenpäin ja innostaa muita toimijoita. Tämä koskee myös työkavereita. Haastateltavien mielestä johdon ja esimiesten tuki ei riitä, vaan tukea pitää saada kaikilta työyhteisön jäseniltä, sillä oman työyhteisön toiset jäsenet voivat negatiivisilla kommentteillaan mitätöidä kehittämistyön.

TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen projektisuunnittelijan ammattitaitoa ja toimintatapaa pidettiin erityisen merkittävänä, josta voisi kirjoittaa vaikka ”gradun”. Hänellä oli haastateltavien mukaan erinomainen asenne ihmisten sitouttamiseen ja innostamiseen. Hän ei antanut valmiita ratkaisuja, vaan hän sai ihmiset tekemään asioita itse. Kokonaisuudessaan tässä hankkeessa arvostettiin hankkeen toimijoita. Projektisuunnittelija ja hankepääällikkö kannustivat toimijoita ja kertoivat usein heille, mitä he ovat saaneet aikaisiksi eikä niin kuin usein hankkeissa todetaan, että hanke sai aikaiseksi jotakin. Haastateltavat pitivät hankevetäjiä poikkeuksellisina ja todella taitavina, joiden kanssa ideoita oli

helppo kehittää. Hankevetäjät huolehtivat Tatu-tiimien henkilöistä kokonaisvaltaisesti, jämäkästi ja napakasti, mutta samalla positiivisesti.

Tukea ryhmät kokivat saaneensa myös TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa järjestetyissä tilaisuuksissa, joita järjestettiin koulutusalojen sisällä ja eri toimijoiden välillä. Näissä tilaisuuksissa toimijat kertoivat oppimistaan uusista malleista ja tuotteista sekä opettivat toisiaan käyttämään niitä. Uusien mallien luontiin he saivat apuja toisiltaan, opinto-ohjaajilta, opiskelijoilta ja yhteistyökumppaneilta.

6.4 Hankkeen vaikutukset omaan työhön

Neljänneksi teemaksi nostin kysymyksen: Miten opettajana/ohjaajana arvioit hankkeen vaikutuksia omaan työhösi? Kysymystä tarkensin, mihin koulutuspalvelujen tulokortin tavoitteisiin mielestäsi pystyt vaikuttamaan hankkeessa kehitettyjen tuotteiden/mallien avulla?

Tulokorttitavoitteiden ja oman työn yhteyttä ei aluksi osattu yhdistää kaikissa ryhmissä. Tämä kävi ilmi haastateltavien kommentteista: ”Mikä on tulokortti? tai ”Aika iso kysymys.” sekä ”Ne ovat vähän höpö höpö juttuja.” Varmistaakseni vastausten saamisen kävin läpi kuntayhtymän tulokorttia, joka on esitetty luvussa 2 taulukossa 1. Tämä selkeytti kysymystäni haastateltaville, jonka jälkeen heidän oli helpompi löytää yhteyksiä oman työnsä ja tulokorttien välillä. Ensimmäinen haastatteluryhmä ei ottanut suoraa kantaa tähän teemaan, sillä minä en muistanut tarkentaa heille tätä kysymystä ja siitä johtuen se jäi käsittelemättä.

Yksi haastateltava kertoi, ettei hän osaa yhdistää oman työn vaikutusta niin suureen kokonaisuuteen kuin kuntayhtymän tulokorttiin. Hän kuitenkin ajatteli, että hänen tehtävänsä on antaa opiskelijoille mahdollisimman hyvät edellytykset ja valmiudet työskennellä alalla. Lisäksi hän pyrkii siihen, että opiskelijat työllistyvät. Hänellä on myös ymmärrys siitä, mitä vähemmän on keskeyttäneitä, sitä parempi alan tulos on ja seuraa myös keskeyttäneiden määrää alalla. Tuloksiin hän kokee pystyvänsä vaikuttamaan siten, että hän tarjoaa aina parasta mahdollista opetusta niin, että opiskelija kokee opiskelun mielekkääksi.

Yhdessä ryhmässä tiedostettiin, että tulokortit ovat mittareita, jotka on asetettu kuntayhtymän strategiassa. He ymmärsivät myös, että visio on tavoiteltava, johon pyritään strategioiden avulla. He eivät kuitenkaan osanneet sanoa, miten vision saavuttaminen näkyy heillä käytännössä. Heille ei ole annettu henkilökohtaisia mittareita, joita voisi seurata. Läpäisyastetavoite- ja keskeyttämisprosenttimittarit ovat heille tuttuja, mutta niitä ei ole annettu tiimitasolla. Heille tärkeää on opiskelijan valmistuminen eli TATU-tartu tutkintoon! -hankkeen mukaisesti tutkinnon saaminen. Heidän mielestään suoritettujen tutkintojen määrästä huolta pitää eniten koulutuspäällikkö. Ryhmä kertoi myös, että esimies on kannustanut osallistumaan koulutuksiin ja tekemään koulutushakemuksen Populukseen (palkkahallintojärjestelmään). He kertoivat ymmärtävänsä koulutushakemuksen yhteyden tulokorttiin.

Haastateltavien mukaan tulokorttitavoitteita käydään läpi aloilla eri tasoilla. Osalla tulokortteja käydään läpi koko alaa koskevissa tilaisuuksissa, mutta ei oman esimiehen kanssa. Osa käy tavoitteita läpi tiimipalaverissa. Yksi haastatteluryhmä kertoi aikaisemmin käyneensä tulokorttitavoitteita läpi kuukausittain opiskelijajoistumien osalta siten, että kaikki opiskelijajoistumat muutettiin rahaksi ja näin nähtiin, paljonko tulos heikkeni. Heidän mielestään tällainen syy-seuraus suhteiden ymmärtäminen auttoi yksittäistä työntekijää huomaamaan oman työnsä vaikutusmahdollisuuden tulokorttiin. Heille tulokortti näkyy arjen työssä kokonaisvaltaisena huolehtimisena opiskelijoista. Heille opiskelija on yhteinen asia ja heidän tulokorttinsa. Tämä koulutusala lähti hakemaan hankkeen toimenpiteillä apuja opiskelijoille, jotta he saisivat suoritettua tutkinnon loppuun, sillä yhdellä opiskelijaryhmällä keskeyttämisaste hankkeen alkaessa oli 16 %. Hankkeen avulla ja lisäksi heidän omilla toimenpiteillään keskeyttämisprosentti kyseisellä opiskelijaryhmällä putosi viiteen prosenttiin.

Yhdessä ryhmässä haastateltavat kertoivat, että esimies tiedottaa heille, montako hakijaa on ollut alalle ja samalla hän kertoo, miten muualla on pärjätty hakujen suhteen. Myös opiskelijakyselyitä ja kehityskeskusteluja käydään läpi esimiehen kanssa. Lisäksi esimies tiedottaa kuntayhtymän strategisista tavoitteista ja tulokorteista. Haastateltavat toivoivat tulokorttitavoitteiden esittämistä arjen työn kautta, joka voisi selkeyttää mahdollisuutta vaikuttaa itsekkin tavoitteisiin. Heillä tavoitteita käydään läpi yleensä kerran vuodessa, mutta he toivoisivat käytävän niitä tiimipalaverissa läpi useammin. Lisäksi heidän mielestään tavoitteiden esittäminen positiivisella tavalla voisi vaikuttaa tuloksellisuuteen. Tulokortit esitetään heidän mielestään usein pakottavassa hengessä: ”Taas meidän pitää tehdä näitä.”

Haastateltavat toivat myös esille, että he ovat osallistuneet työelämäjaksoille ja kehityskeskusteluihin, jotka ovat myös tulokortin mittareita. Kehityskeskusteluita pidettiin pääpiireittäin hyödyllisinä, jos esimies on valmistautunut niihin hyvin. Osa koki, ettei esimies ollut valmistautunut keskusteluun, jolloin se katsottiin turhaksi. Yksilökeskusteluita pidettiin parempina kuin ryhmäkeskusteluita. Pääasiassa kehityskeskusteluja pidettiin aloilla vuosittain, mutta oli joukossa tapaus, jossa keskusteluja ei oltu pidetty vuosin. Henkilö ei ollut kokenut tätä ongelmaksi, sillä hän näki esimiestään säännöllisesti ja pystyi keskustelemaan esimiehen kanssa arjen työn ohessa.

Haastateltavien mielestä tulokorttitulosten esittäminen kuntayhtymän tulokorttien muodossa ei riitä avaamaan alojen henkilöille niiden sisältöä riittävästi oman käytännön työn kannalta. Tulokorttitavoitteet pitäisi pystyä esittämään helposti ymmärrettävässä muodossa niin, että kaikki pystyvät näkemään, miten he itse pystyvät vaikuttamaan niihin. Lisäksi tuloksia tulisi seurata tiimi- ja koulutusaloilla säännöllisesti, jolloin nähtäisiin tilanteiden kehittyminen.

6.5 Parannusehdotuksia toimintatapoihin

Halusin kuulla ryhmiltä, miten onnistuttiin hankkeen toteutustavassa, mitä olisi pitänyt tehdä toisin ja jäivätkö he kaipaamaan jotain muuta. Lisäksi tiedustelin resurssien riittävyttä. Halusin myös tietää, miten jatkossa tulisi toimia oman osaamisen kehittämiseksi.

Yksi ryhmä harmitteli hankkeessa järjestetyn informatiivisen päivän vähäistä kävijämäärää ja he olivat sitä mieltä, että opettajille pitäisi tällainen päivä määritellä koulutukseksi ja se tulisi sijoittaa heidän vuosikelloon. Hankkeen tulosten hyödyntäminen olisi tehokkaampaa, jos niihin ei tarvitse irrottaa tuntien lomassa. Lisäksi he kertoivat parhaan tavan hankkeen toimintamallin markkinointiin olevan henkilökohtaisen informaation. Tällaisena he pitivät vuoden aloituspäiviä, johon oli kutsuttu kaikki alan henkilöt yhtä aikaa paikalle ja päivä oli vapaa opetuksesta.

Toinen ryhmä kertoi johtajien ja esimiesten reagoivan moniin asioihin hitaasti ja he epäilivät johtajien reagointiesteiden tulevan osittain ulkoapäin. Hankkeita ryhmä piti hyvänä asiana, mutta heidän mielestään pitäisi kiinnittää huomiota niiden tuomaan lisäarvoon ja niitä koettiin olevan liikaa, sillä opetushenkilöstö ei ennätä osallistumaan niihin.

Kolmannelle ryhmälle hankkeen mukaan pääsystä kerrottiin vasta, kun hanke oli päättymässä. Heidän mielestään olennaista on tiedon saanti ajoissa, jotta resurssit pysytään varaamaan tuntisuunnitelmiin. Heitä pyydettiin ilmoittamaan tuntimäärät, jotka vaadittiin tavoitteen saavuttamiseksi, mutta lopulta tunteja ei ollutkaan maksaa niin paljon hankkeesta. Heidän mielestään resurssikysymys oli asetettu hankkeessa väärin. Heillä sähköisten materiaalien tuottaminen jäi kesken, joten he pyrkivät jatkamaan tuottamista osallistamalla opiskelijoita tekemään sitä, mutta heiltä puuttuvat välineet, joita hankkeen kautta oli tarkoitus saada.

Neljäs ryhmä arvioi hankkeessa toimijoiden määrän olevan heidän alalla vähäistä ja työnjako oli epätasaista. Joitakin henkilöitä kuormitettiin liikaa. Toisaalta ryhmä ajatteli tekemisen olevan toisille opposition ja kriittisesti suhtautuvien henkilöiden käännyttämistä uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin, jonka eteen osa oli valmis tekemään ylimääräistä työtä. Ryhmän mielestä hanketoimintaan vaikuttaa myös henkilön työaika. Ollessaan kokonaistyöajassa, henkilö voi varata joka viikolle tietyn tuntimäärän hanketyölle. Tietyissä opetusvelvollisuustyöajoissa olevat henkilöt joutuvat miettimään, minne he kirjaavat tuntinsa, kun työaikajärjestelmä ei salli tuntien merkintää esimerkiksi viikonlopulle. Järjestelmissä kuntayhtymällä on heidän mielestään hallinnollinen jälkeenjääneisyys.

Viimeisen ryhmän toimijat tekisivät nyt kaiken hankkeessa tuotetun materiaalin markkinoinnin paremmin ja aktiivisemmin. Tehtyjen asioiden, syntyneiden ideoiden, ajatuksien ja keksintöjen määrää oli valtava, joten heidän mielestään markkinointi ei onnistunut riittävällä tasolla. Hankkeessa aikaan saatuja tuloksia olisi tärkeää hyödyntää tulevissa kehittämistöissä. Henkilöstöllä, joka heillä rekrytoitiin hankkeeseen, ei heidän mielestään ollut riittävää käsitystä niistä mahdollisuuksista, joita TATU-tartu tutkintoon! -hanke tarjosi. Vasta jälkeempäin ymmärrettiin tulosten levittämisen tärkeys.

6.6 Toimintojen kehittäminen

Haastattelun loppuksi tiedustelin ryhmiltä, mitä muuta he haluaisivat sanoa. Ryhmät toivat esille monia kehittämiskohteita ja niihin liittyviä ratkaisuja. Alojen tiimit olivat mielestäni hyvin oivaltaneet hankkeen hyödynnettävyyden mahdollisuudet oman alansa kehittämiseksi. Haastateltavat toivat esille, miten he ovat jo aloittaneet miettimään oman työnsä kehittämistä TATU-tartu tutkintoon! -

hankkeessa opittujen mallien avulla. Haastateltavat myös vaikuttivat rohkaistuneen tekemään erilaisia kokeiluja toimintojen kehittämiseksi.

Savon koulutuskuntayhtymässä on menossa hanke, jonka tavoitteen mukaan 50 % opetuksesta tahtuisi työssä oppimisena yrityksissä. Haastateltavat toivoivat tämän hankkeen saavuttavan vastaavanlaisen tekemisen palon aloilla kuin TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa oli.

TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa toimijat saivat testata, miten alan kehityskohteet pystytään tuomaan esille ja priorisoimaan ne. Samalla huomattiin suunnitelmallisuuden merkitys. Lisäksi hanketta pidettiin monitoimisena, koska siinä opittuja malleja voidaan hyödyntää vuodesta toiseen eri aloille sekä nuorille että aikuisille. Opittuja tapoja voisi haastateltavien mielestä soveltaa opetuksen tehostamiseen esimerkiksi koko lukuvuoden suunnittelussa siten, että opiskelu saataisiin kiinnostavammaksi koko koulutuksen ajan, jolloin keskeyttäminenkin vähenisi. Nyt opetuksen puolella toiminta on joillakin aloilla rikkonaista, mutta haastateltavat uskoivat, että pienillä muutoksilla siitä saataisiin kokonaisvaltaisempaa.

Eräs haastateltavista oli kiinnostunut hankkeen aikana ilmiö-oppimisesta, jossa edetään kokonaisuudesta osiin. Hänen mielestään tätä voisi kokeilla myös opetuksessa. Perinteisesti opetuksessa on lähdetty opiskelemaan ensin osia, joista kootaan kokonaisuus esimerkiksi koneiden rakentamisessa. Ryhmytyksestä hän kertoi, että sitä voisi tehdä myös opiskelujen edetessä, koska ryhmiä joudutaan välillä yhdistämään.

Ryhmät toivat myös esille jatkuvan kehittämisen tarpeellisuuden. Tiimien pitäisi nostaa kehittämiskohteita esille vuosittain ja lähteä kehittämään omassa toiminnassaan yhtä asiaa kerrallaan. Tällöin kehittämistä voitaisiin tehdä omalla kehittäväällä työotteella ilman erillistä hankerahoitusta, jolloin byrokratian määrä saataisiin pienemmäksi ja oletettavasti kehitetyt uudet asiat juurtuisivat paremmin vakiintuneiksi käytänteiksi. Osa tiimeistä olikin jo lähtenyt toteuttamaan hankeluontoista kehittämistä omalla allaan, mutta epäilivät, etteivät välttämättä onnistu kehittämisessä niin hyvin kuin TATU-tartu tutkintoon! -hankkeessa. Harmillista on, etten huomannut kysyä heiltä syytä epäilyyn.

Opettajilta vaaditaan monien tietoteknisten ohjelmien hallintaa. Aloilla on paljon opettajia, jotka eivät hallitse niitä arjessa ja niiden käyttöön menee paljon aikaa. Tämä aiheuttaa usein opettajissa muutostavastarintaa uusia toimintatapoja kohtaan, kun aika ei riitä niiden opettelemiseen. Haastateltavat ehdottivatkin, että kuntayhtymässä pitäisi päättää yhteisten laitteiden ja ohjelmien käytöstä ja niiden käytölle pitäisi järjestää riittävästi henkilökohtaista tukea käytännön työssä. Näin laitteita päästäisiin hyödyntämään enemmän. Opiskelijoiden kohdalla ymmärretään jo, että heissä on erilaisia oppijoita. Sama pätee myös opettajiin – hekin ovat erilaisia oppijoita ja tarvittavan tuen määrä on erilainen eri henkilöillä, sillä oppiminen on yksilöllistä.

Yhdessä ryhmässä haastateltavat kertoivat johtajien vaativan aloilta uudistumista ja uusia ideoita, mutta kun niitä ehdotetaan, ideat monesti tyrmätään ilman perusteluja. Lisäksi he ovat kokeneet, että talossa on "soutamisen ja huopaamisen" kulttuuri, jossa tehtyjä päätöksiä ei kaikilta osin toteute-

ta. Heidän kokemuksensa mukaan hallinto etenee prosessikaavion mukaisessa järjestyksessä, jolloin uusia kehitysehdotuksia ei voida ottaa prosessiin mukaan, mikäli ne ilmenevät kesken prosessin. Tällöin heille pitäisi tiedottaa, jatkavatko he suunnittelua vai eivät. Heidän mielestä perustettujen tiimien ehdotuksia tulisi kuunnella ja viedä myös niitä eteenpäin.

Haastateltavien mielestä organisaatiossa pitäisi olla joustavia malleja käytössään myös päätöksen teossa. Tällöin kaikkia päätöksiä ei tehtäisi niin sanottuina tasavertaisina päätöksinä, jossa kaikki asiat tehdään kaikkialla samalla tavalla. Jos joku vastustaa asioita, siitä keskustellaan pitkään eikä aina muisteta saattaa asioita päätökseen ja keskustelu jatkuu – ”jää vellomaan”, kuten eräs ryhmäläisistä totesi. Kun asioista saadaan tehtyä päätös, saavat toimijat työrauhan suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamiseksi.

Hankkeen aikana alojen tiimit olivat oppineet, etteivät ongelmat heiltä ole poistuneet, mutta heillä on hankkeessa saatu käyttöön erilaisia malleja, jotka auttavat heitä arjen työssä ja ne ovat tuoneet varmuutta toimintaan. Heidän mielestään opettajuus on kokonaisuudessaan kääntynyt voimakkaasti ohjaukselliseen suuntaan. Johtamisesta he totesivat:

”Kun organisaatio on menossa huipulle, se kääntyy tärkeimmäksi asiaksi johtamisessa, jotta johtajat voivat johtaa. Monet asiat tulevat annettuina asioina. Tällainen ilmiö on tuttu joka paikassa, ei ainoastaan tässä organisaatiossa.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

TATU – tartu tutkintoon! -hanke oli yksi opetushallituksen osarahoittama läpäisyn tehostamisohjelman hanke, jonka toimenpiteillä pyrittiin ehkäisemään ammatillista perustutkintoa suorittavien opiskelijoiden keskeyttämistä ja edistämään läpäisyä (TATU – tartu tutkintoon! 2011). Opiskelijoiden keskeyttämistä ja läpäisyä seurataan säännöllisesti Savon koulutuskuntayhtymässä. Hankkeen tuloksista ja vaikuttavuudesta opiskelijoihin on tehty useita tutkimuksia, mutta hankkeen vaikutuksista hankkeessa toimineisiin opetus- ja ohjaushenkilöihin ei Savon koulutuskuntayhtymän osalta ole tutkittu.

TATU – tartu tutkintoon! -hankkeen alkaessa vuonna 2011 Savon koulutuskuntayhtymässä koko koulutuspalvelujen keskeyttämisprosentti oli 13 % ja läpäisyaste 60 %. Hankkeen päättyessä vuonna 2015 keskeyttämisprosentti oli 5,7 % ja läpäisyaste 62,7 %. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015, 36 ja Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016-2018, liite 5).

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia hanketoiminnan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta Savon koulutuskuntayhtymässä TATU – tartu tutkintoon! -hanketapauksen perusteella. Tutkimuksen kohteena olivat kuntayhtymän koulutuspalvelujen opetus- ja ohjaushenkilöstö, jotka osallistuivat hankkeen toimintaan. Tarkoituksena oli tutkia, miten tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden oma osaaminen kehittyi hankkeen aikana sekä, miten hanke tuki kuntayhtymän strategisia tavoitteita tutkittavien omassa työssä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida varmuudella osoittaa, että keskeyttämistä ja läpäisyä kuvaavat tulokset olisivat ainoastaan opetus- ja ohjaushenkilöstön oppimisen tulosta. Toisaalta tutkimukseen osallistujien kokemusten ja edellä esitettyjen tulokorttimittareiden tuloksissa ei ole havaittavissa ristiriitaa.

Vataja 2016 toteaa, että vaikuttavuus viittaa laajoihin, pitkällä aikajänteellä yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja ne syntyvät tyypillisesti useiden eri toimijoiden ja toimenpiteiden toimesta. Edelleen Vataja 2016 toteaa yksittäisten toimijoiden ja toimenpiteiden vaikuttavuuden kuvaamisen ja mittaamisen olevan lähes mahdotonta. Tämä oli nähtävissä tässäkin tutkimuksessa. Aineistoa yksittäisen hankkeen toimenpiteiden vaikutusta hankkeessa toimijoiden oman osaamisen kehittymiseen ja sitä kautta hankkeen kohderyhmän ja organisaation tulosten vaikuttamiseen on mahdotonta selkeästi todentaa. Hankkeissa voidaan esittää tavoiteltava lopputulos oman osaamisen lisääntymisestä, mutta sitä on harvoin mitattu selkeällä mittarilla, jolla voitaisiin osaamisen tason muutos näyttää.

TATU-Tartu tutkintoon! -hankkeessa kehitettiin kehittävän tiimityön malli (kappale 5.3.2, kuva 3), jonka avulla kehittäjähenkilöt valittiin ja kehittämiskohteet nostettiin esiin. Kehittämiskohteiden priorisoimiseen käytettiin Sinisen meren strategiasta johdettua sovellettua mallia. Kehittävän tiimityön mallissa lähdettiin etsimään kehitettäviä kohteita arkityössä esiintyvien tarpeiden pohjalta ja etsintään osallistuivat myös arkityötä tekevät tiimien jäsenet. Tässä tutkimuksessa haastateltavat oivalsivat, että tämä malli kehitti toimijoita ihmisinä, lisäsi oman oppimisen lisäksi tiimien jäsenten oppimista kehittäjinä ja ongelmanratkaisijoina sekä lisäsi yhteisöllisyyttä.

Toiminta-ajatus, visio, arvot ja strategiset päämäärät ovat vaikuttavuuden lähtökohtina. Vaikuttavuuden todentaminen vaatii arviointia, jota pidetään työelämän, työn ja palveluprosessin uudistamisvälineenä sekä työntekijöiden osaamisen kehittämistävälineenä. Vaikuttavuudessa on kyse siitä, että saavutetut tulokset ovat tehtyjen toimenpiteiden seurausta. Vaikuttavuuden arviointi edellyttää, että ymmärretään eri tuloksellisuusnäkökulmat ja kyetään erottamaan tuotokset tai suoritteet sekä toiminnan vaikutukset ja lopputulokset toisistaan. Tuotoksista saadaan yleensä tietoa yksinkertaisesti ja nopeasti organisaation tietojärjestelmiin tukeutuen. (Rajavaara 2006, 11, 30-34.)

Vaikuttavuudessa on tavallisen määritelmän mukaan kyse toiminnan päämäärien tai tavoitteiden suhteesta. Sen arvioimiseksi eivät hallinnon sisäiset tietojärjestelmät ja lyhyt aikajänne tavanomaisesti riitä. Lisäksi vaikuttavuuden arviointi on hyödyllistä vasta, kun hankittu tieto palvelee toiminnan kehittämistä. (Rajavaara 2006, 11, 30-34.) Mikäli organisaatiossa halutaan seurata vaikuttavuutta, on ensin päätettävä, mitkä ovat organisaation kannalta olennaiset asiat, jotka otetaan seurannan kohteeksi ja sen jälkeen päätetään, miten niitä arvioidaan ja seurataan. Arvioinnin pohjalta saatua tietoa voidaan hyödyntää toimintojen kehittämisessä.

Kehittävän tiimityön mallia voi hyödyntää kaikkien organisaatioiden kehittämistehtävissä. Kun kehittäminen tuodaan osaksi arkityötä, sen hyödyt näkyvät toimijoilla välittömästi ja myöhemmin hyödyt voivat näkyä myös organisaation tuloksissa. Kehittäminen on hyödyllistä aloittaa toimintojen prosessikuvauksilla, jolloin tuodaan näkyväksi prosessien toimivuus tai toimimattomuus. Tämän jälkeen sinisen meren strategian pohjalta esitetään kriittiset kysymykset, joiden avulla löydetään toiminnat, joista voidaan luopua kokonaan ja mitä pitää vahvistaa tai vähentää. Prosessikuvaukset ja kriittiset kysymykset paljastavat myös, mitä kokonaan uutta pitää luoda toimintojen kehittämiseksi.

Toimintojen kehittämisessä on tärkeää, että koko henkilöstö osallistetaan omien kykyjensä mukaan kehittämistyöhön. Kehittäminen on hyödyllistä aloittaa pienistä asioista ja kun henkilöstö omaksuu kehittämiskulttuurin, voidaan siirtyä suurempiin kokonaisuuksiin. Yhteistyössä johtajat ja henkilöstö määrittelevät tavoiteltavan suunnan kehittämistyölle. Asetetut tuloskorttitavoitteet eivät riitä, vaan johtajien ja esimiesten tulee avata tavoitteet henkilöstölle heidän oman työn näkökulmasta. Tällöin jokaisen työntekijän on helpompi ymmärtää oman työn merkitystä organisaation toimintoihin ja tuloksiin.

8 POHDINTA

Tutkimustuloksia voidaan pitää kohdeorganisaation kannalta merkittävänä, sillä niitä voidaan hyödyntää organisaation hanketoiminnan, perustehtävien ja koko organisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi tutkimuksesta on hyötyä valtakunnallisesti opetus- ja kulttuuriministeriön läpäisyn tehostamisohjelman vaikutusten seuraamisessa.

Savon koulutuskuntayhtymässä 1.1.2015 tehdyn organisaatiomuutoksen myötä osaamisalueille perustettiin tiimejä, jotka voivat nostaa esille alojen kehittämisehdotuksia. TATU-Tartu tutkintoon! -hankkeessa hyödynnettiin näitä tiimejä ja tutkimuksessa haastateltavat toivat esiin tiimien merkityksen henkilökohtaisen osaamisen kehittäjänä ja tukijana. Tiimien olemassa olon merkitys tutkimuksen kohteena oleviin henkilöihin selvisi tutkijalle vasta tutkimuksen aikana, joten mahdollisissa jatkotutkimuksissa henkilöstön osaamisen kehittymistä voisi tarkastella tiimien näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös käynnissä olevassa ammatillisen koulutuksen reformissa, jossa opetus- ja kulttuuriministeriön (2016-12-20) mukaan ammatillista koulutusta uudistetaan osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi reformissa lisätään työpajoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä puretaan sääntelyä ja päällekkäisyyksiä. Edelleen opetus- ja kulttuuriministeriön (2016-12-20) mukaan ammatillista koulutusta on välttämättömyyden uudistaa, koska tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Reformissa uudistetaan kaikki ammatillisen koulutuksen osat: rahoitus, ohjaus, säätely sekä tutkimukset, järjestäjäjärkennettä ja koulutuksen toteuttamismuotoja. Uudistumista edellyttää myös se, että koulutukseen on käytettävissä aiempaa vähemmän rahaa.

Opettajien asiantuntemus on tärkeää hyödyntää reformin valmistelussa, sillä opettajat ovat reformin onnistumisen kannalta avainasemassa ja on tärkeää miettiä, miten opettajien osaaminen saadaan mahdollisimman laajasti mukaan reformin käytännön toteuttamiseen. Reformi vaatii järjestelmätason muutosten lisäksi toiminnallista muutosta. Opettajat ovat valmiita rohkeankin toimintatapojen muutokseen, kunhan se tehdään hallitusti. Tärkeänä pidetään opettajien tukemista ja informoimista uudistuksen aikana, sillä reformi muuttaa monia asioita yhtä aikaa ja vaatii opettajilta uudenlaista osaamista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2016-05-26.)

Myös tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että opetus- ja ohjaushenkilöstö ovat valmiita opetuksen tarpeista lähteviin hallittuihin muutoksiin ja uudistuksiin. Tämä kuitenkin vaatii opettajilta uudenlaista osaamista ja tukea työkavereilta. Lisäksi esimiehiltä ja johtajilta vaaditaan tukea sekä suunnan näyttämistä. TATU-Tartu tutkintoon! -hankkeessa käytetty kehittävän tiimityön malli ja osallistava työskentelytapa opettivat tutkimuksen mukaan kehittävää työtä opettajille. Kyseistä mallia voisi hyödyntää myös reformin käytännön työn toteutuksessa.

8.1 Aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia

Hayesin (2016-12-16, 5-6) mukaan koulutuksen tutkimukset ovat osoittaneet opetuksen laadun ja koulun johtamisen olevan tärkeimpiä tekijöitä nostamaan opiskelijoiden saavutuksia. Opettajien, koulujen ja rehtorien pitäisi olla mahdollisimman tehokkaita ja pyrkiä jatkuvasti laajentamaan omia tietoja ja taitoja, jotta he voivat toteuttaa parasta mahdollista koulutusta käytännössä. Ammatillisen kehittämisen strategialla koulutusjärjestelmät vahvistavat kasvattajien ja opettajien suoritustasoa ja niiden myötä myös opiskelijoiden suoritustaso nousee. Edelleen Hayes toteaa, että ammatillista kehittymistä tapahtuu virallisten koulutusten, seminaarien ja kurssien lisäksi myös epävirallisissa yhteyksissä, kuten keskusteltaessa ja työskenneltäessä työtoverien kanssa. Kasvattajat, jotka eivät kehitä tehokkaasti ammatillisen osaamisen taitoja, voivat aiheuttaa ongelmia opiskelijoiden opintojen etenemisessä.

Hayes (2016-12-16, 5-6) korostaa tuen merkitystä ammatillisessa kehittämisessä. Ammatillinen kehittyminen on tehokasta vasta, kun opettaja voi parantaa opetustaan tai hallinnoija tulee paremmaksi koulun johtajaksi. Hän toteaa tutkimusten osoittavan uusilla opettajilla olevan tehokas vaikutus opiskelijoiden aktiivisuuteen, jos he ovat itse saaneet tehokasta mentorointia opetustyöhön. Tehokkaimpana Hayes (2016-12-16, 7-10) pitää ammatillista kehittymistä silloin, kun se tapahtuu kasvattajien päivittäisessä käytännön työssä, jolloin he voivat soveltaa oppimaansa käytäntöön välittömästi. Hayes (2016-12-16, 11) toteaa myös, että tiimit tuovat työhön enemmän taitoa, ne vähentävät saavutusten vaihtelua ja ottavat yhteistyössä vastuuta kaikkien opiskelijoiden onnistumisesta laajemmin kuin pelkästään yksi opettaja omien opiskelijoiden onnistumisesta.

Grönfors (2010, 53-56) on samaa mieltä Hayesin kanssa oppimisesta käytännön työssä, johon myös Action Learning-oppimisprosessi perustuu. Action Learning on jokaiselle ainutlaatuinen kokemus, jossa kehittyä ihmisenä, kehittäjänä, ongelmanratkaisijana, johtajana ja oppijana. Paras toiminnan tapa oppimisen kannalta on työskentely määritellyn, todellisen, henkilölle itselleen tärkeän projektin parissa yhdessä muiden projektissa työskentelevien kanssa. Projektin toteuttamisprosessin on sisällettävä tiedon analysointia ja toteutusta koskevia ehdotuksia, kuten vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa lopputulos ja sopivan toteuttamistavan valintaan liittyvät valintakriteerit. Toteuttamistapa on määriteltävä siihen liittyvine resursseineen, aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen.

Bailey ja Cohen (1997, 239-243, 282) Etelä-Kalifornian yliopistosta arvioivat artikkelissaan vuosina 1990-1996 tehtyä tutkimusta tiimityöskentelystä ja sen vaikutuksista eri ryhmissä työntekijöistä johtajiin. Tutkimukseen osallistui eri kokoisista yrityksistä erityyppisiä tiimejä. Tarkastelun kohteena oli toiminnallisen työn tiimejä sekä projekti- ja johtotiimejä. Tutkimuksen pohjalta Bailey ja Cohen (1997, 239-243, 282) luokittelivat tehokkuuden kolmeen pääryhmään: suorituskyvyn arviointiin laadullisesti ja tuotosten laadun mukaan, jäsenten asenteiden sekä käyttäytymisen mukaan. Artikkelissa todetaan, että tiimit voivat olla erityisen tärkeitä organisaatioiden tehokkuuden ja vaikuttavuuden tekijöitä. Tiimien käyttö on antanut lisävastauksia myös kilpailullisiin haasteisiin. Tutkimuksen mukaan ryhmät voivat osoittaa yhteistä vaikutusta ja että tämä yhteinen vaikutus vaikuttaa koko ryhmän tehokkuuteen.

Yksilöt luovat pohjaa jatkuvalle oppimiselle kyseenalaistamalla ja omaa toimintaansa kehittämällä. Organisaation arvot ja yhteinen visio ohjaavat oppimista ja organisaatio antaa valtuutuksia ja haasteita sekä yksilöille että tiimeille. Tiimit mahdollistavat yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen. Organisaation tehtävänä on luoda rakenteet tukemaan oppimista ja palkita osaamisen kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2007, 49 - 50.) Edelleen Sydänmaanlakan (2007, 51 - 52) mukaan tiimioppimista voidaan pitää prosessina, jossa tiimi hankkii uusia taitoja, tietoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, mitkä johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Edellytyksenä tiimin oppimiselle on, että tiimillä on yhteiset toimintamallit ja tavoitteet sekä jaettu vastuu.

Organisaation osaamista kehitetään ja vaalitaan organisaation kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen on keino organisaatioille vahvistaa ja varmistaa osaamis pohjan avulla toiminta- ja kilpailukykyään. Osaamisen johtaminen käsittää sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, hankitaan, kehitetään ja uudistetaan organisaatiossa. (Viitala 2006, 14.) Sydänmaanlakan (2007, 172) mukaan osaamisen johtaminen on pitkä prosessi ja olennaista on, että se on sidottu selkeästi strategiaprosessiin ja että se kytkeytyy suorituksen johtamisjärjestelmään. Osaamisen johtaminen linkittää strategiaprosessin kiinteästi suorituksen johtamisprosessiin ja strategiasta johdetut osaamisen kehittämishaasteet viedään sen avulla yksilötasolle.

Theseuksessa julkaistussa opinnäytetyössä (Sundberg 2011, 67) todetaan, että onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää osaamismyönteisen ilmapiirin lisäksi johdon ja esimiehen tukea. Osaamisen kehittämistä ei tulisi nähdä pelkästään kuluna, vaan investointina tulevaisuuteen. Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida yksilölliset näkökohdat. Jokaisella on oma tapansa oppia. Toiselle tehokkain oppimisen muoto voi olla työssä oppiminen ja toiselle pidempiaikainen koulutusohjelma. Organisaation tulisi tarjota henkilöstölle erilaisia oppimisen keinoja, jotka mahdollistavat yksilön täysipainoisen oppimisen ja kehittymisen läpi elämän.

Aikuiskoulutus on elinikäistä alkaen alkuvuosina opetussuunnitelman tukemana ja kattaen koko ihmisiän. Se on lisäksi elämänlaajuinen, sillä se käsittää henkilökohtaisen työ-, perhe- ja yhteisölliset näkökohdat. Aikuiskoulutus on oppijakeskeistä, sillä koulutusprosessi rakentuu oppijan etujen ja motiivien ympärille. Aikuiskoulutuksen avulla kehitetään ihmisten unelmia ja tavoitteita, rakennetaan toivoa ja kunnianhimon ymmärrystä yksilöille ja yhteisöille. (Russell 2014.)

Oman osaamisen lisääminen ei yksin riitä lisäämään vaikuttavuutta, vaan osaamistaan pitää pystyä jakamaan työyhteisössä. Harmsword ja Turpin (2000, 3-5) mukaan on runsaasti todisteita siitä, että tiimin jäsenet usein ymmärtävät, mitä he yrittävät saada aikaan hankkeessa, mutta hankkeen kohderyhmät eivät sitä aina ymmärrä. Edelleen Harmsword ja Turpin (2000, 3-5) mukaan kehittämishankkeet ovat hyödyllisiä vain, jos niiden tuloksia levitetään tehokkaasti. Tehokas tulosten levittäminen on mahdollista, jos jokaisella tiimin jäsenellä on yhteinen käsitys, mitä halutaan levittää ja miksi. Tietoisuus levittämisestä projektityössä auttaa rakentamaan identiteettiä ja profiilia työyhteisössä.

Lisäksi pitää olla tietoisuus ymmärtämisestä eli levittämisen kohdistamisesta eri kohderyhmille, jotta ryhmät ymmärtävät, mitä projekti voi tarjota heille. On tärkeää, että näillä ryhmillä on syvempää ymmärrystä projektin tavoitteista. Tietoisuus toiminnasta taas tarkoittaa muutosta kohderyhmille tarjottavien tuotteiden ja lähestymistapojen käytännön käyttöönotosta. Kohderyhmissä on niitä ihmisiä, jotka kykenevät vaikuttamaan ja saamaan aikaan muutoksen organisaation sisällä. Näille kohderyhmille täytyy antaa oikeat taidot, tiedot ja ymmärrys todellisten muutosten saavuttamiseksi. Tehokkaassa levittämisessä vastaanottajien tietoisuus, ymmärrys, sitoutuminen ja toiminta lisääntyvät. Monet vastaanottajat ovat kiinnostuneita, missä määrin uusilla lähestymistavoilla, menetelmillä ja tuotteilla saattaa olla muita vaikutuksia, esimerkiksi henkilöstöön, rahoitukseen ja laadunvarmistukseen. (Harmsword ja Turpin 2000, 3-5, 11.)

Tämä tutkimus osoittaa, että Tatu-tartu tutkintoon -hankkeessa lähdettiin kehittämään omaa osaamista siten, että se sisälsi tiedon analysointia, priorisointia, toteutusta koskevia ehdotuksia ja sopivan toteuttamistavan valintaa. Tutkittavat toivat esiin tiimien merkityksen tiimin jäsenten tukemisenä ja lisääntyneenä työn tehokkuutena. Tiimeissä opittiin myös kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapoja. Kyseenalaistamalla toimintoja ja omaa osaamistaan kehittämällä löydettiin yhteisiä vaikuttamisen mahdollisuuksia oman arjen työn tukemiseksi.

Tatu-tartu tutkintoon! -hankkeessa ymmärrettiin myös tulosten levittämisen merkitys. Tulosten juurruttamista ja levittämistä tehtiin koko hankkeen ajan kehittämällä toimintoja arjen käytännön työssä ja pilotoimalla malleja eri koulutusaloilla, joita muut alat ja koulutuksenjärjestäjät pystyivät hyödyntämään. Viimeisenä hankkeen toimintavuonna levittämistä tehostettiin edelleen. Hankkeen aikana järjestettiin eri kohderyhmille henkilöstökoulutuksia, seminaareja ja muita tilaisuuksia. Lisäksi järjestettiin asiantuntijaverkostotapaamisia, ohjaus- ja projektiryhmän kokouksia sekä säännöllisiä TATU-tiimi tapaamisia. Hankkeen toimintamalliraportit, väli- ja loppuraportti sekä julkaisut ja blogi edistivät osaltaan hanketulosten levittämistä.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Mittarilla tarkoitetaan koko testiaineistoa, jonka tarkoitus on tuottaa tietoa tutkittavalta alueelta tai suuremmasta mittaristosta tehtyä osamittaria. Yksinkertaisemmillaan mittari voi olla yksi ainoa kysymys. Mittarin käytön perusajatus on pyrkimys havainnoida ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimuksessa on järkevää käyttää valmista jo olemassa olevaa ja testattua mittaria, jonka reliabiliteetti ja validiteetti on tutkittu. Reliabiliteetilla ja validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta, mutta reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Validiteetin keskeinen luotettavuussisältö on se, mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2006, 49, 56.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, joten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola ja Suoranta 2014, 211). Lisäksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä (2014, 151) -julkaisun mukaan kaiken luotettavuustarkastelun edellytyksenä on riittävä dokumentaatio, jossa perustellaan valintoja ja ratkaisuja. Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmälliset valinnat luvussa on perusteltu tässä tutkimuksessa

tehtyjä valintoja ja luvussa 3, tutkimusprossin käytännön toteutus, on kuvattu tutkimuksen kulkua käytännössä onnistumisineen ja ongelmineen.

Luotettavuuden kannalta tutkimuksessa tulisi käyttää useampia tutkimusmenetelmiä. Luotettavuutta lisäävä menetelmä tässä tutkimuksessa olisi voinut olla havainnointi osallistumalla alojen tiimipalaverihin, joissa alojen henkilöstöt etsivät kehittämiskohteita ja suunnittelivat uusia toimintamalleja. Tutkimuksessa olisi myös voinut haastatella projektipäällikköä ja projektisuunnittelijaa yhdessä, mikä olisi voinut antaa selityksiä joihinkin tuloksiin. Esimerkiksi yksi haastatteluryhmä kertoi, heidän tehtäväntonsa olleen väärä ja hankkeen tuomat hyödyt jäivät tämän vuoksi vähäisiksi. Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyödyllistä selvittää, mistä tämä johtui. Tehtiinkö heidän kohdallaan jotain toisin kuin muilla ryhmillä?

Tutkimustulosten luotettavuutta voi myös lisätä luetuttamalla tutkimustulokset haastatettavilla. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen työpaikkaohjaaja, joka toimi TATU-tartu tutkintoon! -hankepäällikkönä, luki tutkimusraportin ja arvioi tutkimuksen teoria tiedon, toteutuksen ja tulosten oikeellisuutta ja luotettavuutta. Lisäksi hankkeen projektisuunnittelija tutustui esitettyihin tuloksiin. Heidän mukaansa tutkimuksen tulokset vastasivat heidän kokemuksiinsa hanketyöstä.

Opinnäytetyö kesti prosessina kauemmin kuin alun perin oli suunniteltu. Työn aloitus siirtyi ja myös aikataulu sen toteutuksessa pitkittyi. Näihin vaikuttivat tutkijan henkilökohtaisten syiden lisäksi kohdeorganisaatiossa tapahtuneet ennakoimattomat tilanteet. Päiväkirjan pitäminen auttoi työhön palaamisessa taukojen jälkeen ja prosessin venyessä. Työn aloituksen siirtyminen vaikutti myös haastattelujen aikatauluihin, joiden toteutus piti ajoittaa opetushenkilöstön aikataulujen mukaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset olivat käytössä koko tutkimusprosessin ajan, joten haastateltavien kertomukset pystyttiin tarkastamaan tarpeen mukaan. Haastattelut litteroitiin lähes sanatarkasti tulosten varmistamiseksi ja riittävän tutkimusaineiston määrän takaamiseksi. Tutkimuksen tulosten analysointivaihe aloitettiin koko aineiston läpikäynnillä.

Mikäli tutkimus toistettaisiin, ei samanlaisia tuloksia saataisi aikaan, sillä tutkijalla ja tutkittavilla on tapahtunut koko ajan oppimista sekä omassa työssä että kehittämisessä. Oppiminen on jokaisen henkilökohtainen kokemus ja jokaisen tiedot ja taidot ovat lähtötilanteessa erilaiset. Tutkimustulokset vaihtelisivat varmasti, vaikka toinen tutkija olisi tehnyt vastaavan tutkimuksen samaan aikaan. Jokainen haastattelutilanne on erilainen ja haastateltavien ja haastattelijan vireystila vaihtelee, mitkä myös vaikuttavat tuloksiin. Tutkijalla ei ole syytä epäillä tämän tutkimuksen haastatteluun osallistujien vastausten rehellisyyttä, sillä haastateltavat vaikuttivat aidosti kiinnostuneilta ja halukkailta kertoa kokemuksistaan ja kehitysehdotuksistaan. Lisäksi ryhmien jäsenet vahvistivat toistensa kertomuksia kokemuksistaan.

8.3 Oma oppiminen prosessin aikana

Opinnäytetyön tekijälle koko tutkimusprosessi on opettanut paljon tutkimuksen tekemisestä, tieteellisestä kirjoittamisesta ja tutkijasta itsestään. Varsinkin lähdeaineistojen etsiminen, muistiinpanojen tekeminen ja tutkimusraportin kirjoittaminen ovat yksinäistä ja puuduttavaa työtä sosiaalisesti aktiiviselle ja liikunnalliselle ihmisille. Toisaalta haastattelujen tekemisessä tutkijan sosiaalisuudesta oli hyötyä ja ne tuottivatkin tutkimukselle kattavan aineiston. Haastatteluissa tutkija pääsi tutustumaan opetus- ja ohjaushenkilöstön arjen työhön, josta on hyötyä tulevissa kehittämistehtävissä.

Tutkimuksen tekijällä oli useiden vuosien kokemus hanketoiminnasta ja hankkeena TATU-tartu tutkintoon! oli ennestään tuttu. Tutkimuksen kannalta tutkimus- ja haastattelukysymysten sisältöön, muotoon ja rajauksien tekemiseen kannattaa varata riittävästi aikaa tutustumalla tarkemmin tutkimuksen kohteeseen ja lähdeaineistoihin. Ennen kysymysten asettamista pitää kuitenkin määritellä tavoite ja varmistaa koko tutkimusprosessin ajan, että tehdyt valinnat tukevat tavoitteen toteutumista. Tavoitetta voi testata hypoteesien avulla tai määrittelemällä johtoajatuksen. Tässä tutkimuksessa oli järkevämpää muotoilla johtoajatus.

Mikäli alkukartoitusta ei tehdä huolella, voi se aiheuttaa ongelmia koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan kokemuksen mukaan huolellinen perehtyminen laadullisen tutkimuksen perusteisiin ja menetelmällisiin valintoihin ei kuitenkaan välttämättä takaa sujuvaa raportointia. Kirjoittamisen aloittaminen varsinkin ensimmäistä tutkimustaan tekeväälle voi olla tuskallinen vaihe. Hirsjärvi ym. (2013, 46) toteaa, että kirjoittaminen on kurinalaista toimintaa. Yksin työskentelyolojen järjestäminen ja ajankäytön suunnittelu vaativat usein sosiaalisten suhteiden jäädyttämistä, jotta pääsee työskentelemään tiiviisti. Hirsjärvi ym. (2013, 47) kehottaa aloittamaan kirjoittamisen sieltä, mistä se tuntuisi lähtevän helpon liikkeelle. Raportoinnissa etua on myös järjestelmällisestä työrytmistä ja Hirsjärvi ym. (2013, 47) kehottaakin kirjoittamaan päivittäin ja asettamaan jokaiselle päivälle kirjoitustavoitteen.

Tässä tutkimuksessa noudatettiin kirjoittamisessa säännöllistä työrytmää ja pidettiin päiväkirjaa. Päiväkirjaan tehdyt muistiinpanot helpottivat seuraavan päivän työn aloittamista. Tutkijalla oli mahdollisuus jäädä opintovapaalle kirjoitusprosessin ajaksi, mikä helpotti päivärytmissä pysymistä ja raportin etenemistä aikataulussa. Tämä ei kuitenkaan helpottanut tekstin tuottamista. Jokaisen kappaleen aloittaminen oli sanojen ja lauseiden pyörittämistä ajatuksissa ja oli pakotettava itsensä kirjoittamaan raportille jotain. Kun palasia alkoi kertymään, pääsi eteenpäin ja kirjoittaminen alkoi sujumaan. Tekstin tuottamista helpotti myöhemmin myös se, että luetutti tekstiä muilla henkilöillä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ARTTO, Karlos, KUJALA, Jaakko JA MARTINSUO, Miia 2006. Prejektitoiminta. 2. painos: [verkkokirja]. Helsinki WSOY. Viitattu [2016-11-23.] Saatavissa: <http://pbgroup.tkk.fi/en/>.
- AUTTI, Taina, HELLIN-SALMIVAARA, Arja ja TENHULA, Tytti, 2008. Vaikuttavuutta lääkärien ammatilliseen täydennyskoulutukseen. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 2008. Nro 3, 124: 284–9. Tutkimus ja opetus. E-artikkeli. Viitattu [2016-10-13.] Saatavissa: <http://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo97025.pdf>
- BAILEY, Diane E ja COHEN, Susan G 1997. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. Journal of Management 1997. E-artikkeli Vol. 23, No. 3, 239-290. Viitattu [2016-10-11.] Saatavissa: Varastokirjasto. Kuopio.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- GRÖNFORS, Terttu 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsinki: Helsingin Helsingin seudun kauppakamari.
- HARMSWORD, Sally ja TURPIN, Sarah 2000. Creating an Effective Dissemination Strategy. An Expanded Interactive Workbook for Educational Development Projects. TQEF National Co-ordination Team. [Viitattu 2016-12-6.] Saatavissa: <http://www.innovations.ac.uk/btg/resources/publications/dissemination.pdf>
- HAYES, Mizell. Why professional development matters. Learning Forward 2010. Oxford. The professional learning association. [Viitattu 2016-12-16.] Saatavissa: https://learningforward.org/docs/pdf/why_pd_matters_web.pdf
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2013. Tutki ja Kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Julkaisuja-sarja. Julkaisija: Suomen yliopistopaino Oy. Juvenus Print.
- KIM, Chan W. ja MAUBORGNE, Renée 2015. Sinisen meren strategia. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- KEPA.FI. Viitattu [2016-09-27.] Saatavissa: <https://www.kepa.fi/toiminta/koulutus/seuranta-ja-arviointi/vaikuttavuus-verkossa/maaritelmät>
- KORAMO, Marika ja VEHVILÄINEN, Jukka 2015. Ammatillisen koulutuksen läpäisyn tehostamisohjelma. Laadullinen ja määrällinen seuranta vuonna 2014. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2015:3. Saatavissa: www.oph.fi/julkaisut.
- KOSKI, Leena 2014-09-11. Opetusneuvos. Hanketoiminnan ohjaus ja vaikuttavuus [luento]. Opetushallitus 2014. Ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen valtionavustushankkeiden 2014 aloitustilaisuus. [Viitattu 2016-10-05.] Saatavissa: http://www.oph.fi/download/160184_VA_kevat_2014_aloitustilaisuus_Leena_Koski.pdf
- LÄPÄISYN HYVÄT KÄYTÄNNÖT 2011-2015. [Viitattu 2016-01-20]. Arjenarkki.fi/menetelmäpankki. Saatavissa: <http://arjenarkki.fi/sites/default/files/attachments/projects/lapaisyn-hyvat-kaytannot-raportti.pdf>
- METSÄMUURONEN, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. laitos, 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- MOILANEN, Teemu, OJASALO, Katri ja RITALAHTI, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro OY.
- OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ. Ammatillisen koulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus. [Viitattu 2016-11-21.] Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi
- OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ. Ammatillisen koulutuksen reformi. Verkkouutiset. [Viitattu 2016-12-20.] Saatavissa: <http://www.minedu.fi/osaaminenjakoulutus/ammattikoulutusreformi/?lang=fi>.
- OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ, 2016-05-26. Ammatillisen koulutuksen reformi. Verkkouutiset. Ministeri kuuli ammatillisen koulutuksen opettajien ajatuksia reformista [Viitattu 2016-12-20.] Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Verkkouutiset/2016/05/amis_opet.html.
- PUUSNIEKKA, Anna ja SAARANEN-KAUPPINEN, Anita 2006. 7.2.1 Litterointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 2016-11-15.] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html.
- PUUSNIEKKA, Anna ja SAARANEN-KAUPPINEN, Anita 2006. 7.3.4 Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 2016-11-15.] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.
- RAJAVAARA, Marketta 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Kelan tutkimusosasto. Helsinki 2006. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69.
- ROCHE, Chris J.R. 1999. Impact Assessment for Development Agencies. Learning to Value Change. Oxford: Oxfam.
- RUSSELL, Michael MSP 2014. Cabinet Secretary for Education and Lifelong Learning. Adult learning in Scotland. Statement of Ambition. Julkaisija: APS Group Scotland 319650 05/2014. [Viitattu 2016-01-21.] Saatavissa: <https://www.education.gov.scot/Documents/adult-learning-statement.pdf>
- STENVALL, Jari ja VIRTANEN, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- SUMKIN, Tuula ja TUOMI, Lauri 2012. Osaamisen johtaminen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- SUNDBERG, Jaana 2011. Osaamisen kehittäminen muuttuvassa organisaatiossa. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2016-10-3.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105056165>
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2009. Jatkuva uusituminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy.
- TATU-tartu tutkintoon! 2011. Hankesuunnitelma. Opetushallitus. Ammatillisen koulutuksen läpäisyn-tehostaminen hakulomake. [Päivätty 2011-09-05.] Saatavissa: Savon koulutuskuntayhtymä, kirjaamo. Kuopio.
- TATU-tartu tutkintoon! 2014. Loppuraportti. Savon ammatti- ja aikuisopisto. Saatavissa: Savon koulutuskuntayhtymä, kirjaamo. Kuopio.
- TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2014-2016. Savon koulutuskuntayhtymä. Saatavissa: Savon koulutuskuntayhtymä, kirjaamo. Kuopio.

TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2016-2018. Savon koulutuskuntayhtymä. Saatavissa: Savon koulutuskuntayhtymä, kirjaamo. Kuopio.

TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS 2014. Savon koulutuskuntayhtymä. Saatavissa: Savon koulutuskuntayhtymä, kirjaamo. Kuopio.

TOIMINTAKERTOMUS JA TILINPÄÄTÖS 2015. Savon koulutuskuntayhtymä. Saatavissa: Savon koulutuskuntayhtymä, kirjaamo. Kuopio.

VAIKUTTAVUUTTA PROJEKTITYÖHÖN. Elinikäisen oppimisen verkkolehti. Julkaistu 2012-01-12.

Luokka: Ohjauksen menetelmiä ja käytäntöjä. Viitattu [2016-09-27.] Saatavissa:

<http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2012/01/12/vaikuttavuutta-projektityohon/>

VATAJA, Katri 2016-02-08. Johtava asiantuntija. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus [luento]. Sitra 2016.

Ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen valtionavustushankkeiden 2014 aloitustilaisuus. [Viitattu 2016-11-23.] Saatavissa: <http://www.slideshare.net/SitraEkologia/katri-vataja-yhteiskunnallinen-vaikuttavuus>

VIITALA, Riitta 2006. Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

LIITE 1: SÄHKÖPOSTIKUTSU HAASTATTELUUN

Hei,

työskentelen Savon koulutuskuntayhtymässä hankekoordinaattorina ja samalla opiskelen Savonia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Tutkintonimikkeenä on tradenomi.

Olen aloittamassa lopputyötäni opintoihin liittyen. Opinnäytetyöni aiheena on: Vaikuttavuutta ja tuloja hanketoiminnalla, case Tatu – tartu tutkintoon! -hanke Savon koulutuskuntayhtymässä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten opetus- ja ohjaushenkilöstön oma osaaminen kehittyi hankkeen aikana ja miten hanke tuki kuntayhtymän strategisia tavoitteita (toiminnallisia ja taloudellisia) omassa työssäsi.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina ryhmissä. Haastattelut äänitetään ja ne ovat luottamuksellisia. Äänitteet jäävät haastattelijan haltuun, eikä niitä luovuteta ulkopolisille. Tutkimusraportissa ei tuoda ilmi yksittäisen vastaajan mielipiteitä.

Olet osallistunut Tatu-tiimin toimintaan. Olen sopinut haastattelun järjestämisestä esimiehesi kanssa. Haastattelu pidetään (aika ja paikka). Haastattelun kesto on enimmillään kaksi tuntia. Arvioitu osallistujia määrä on X henkilöä.

Olen itse ollut avustamassa Tatu – tartu tutkintoon! hankkeen hakuvaiheessa ja toiminut hankkeen ohjausryhmässä koko hankkeen ajan. Hanke on rahoitettu opetushallituksen ammatillisen koulutuksen läpäisyn tehostamisohjelmasta ja sitä on toteutettu vuosina 2011 - 2015.

Toivon, että pystyt osallistumaan haastatteluun ja kehittämään Savon koulutuskuntayhtymän hanke-toimintaa siten, että se edistää henkilöstön perustyötä.

Liite: Haastattelun alustavat kysymykset.

LIITE 2: TUTKIMUSKYSYMYKSET

Aihe/työnimi:	Vaikuttavuutta ja tuloksia hanketoiminnalla Case: Tatu – tartu tutkintoon! hanke, Savon koulutuskuntayhtymä
Tutkimusmenetelmä:	Ryhmähaastattelu
Tutkimuskysymykset:	Miten oma osaaminen kehittyi hankkeen aikana? Miten hanke tuki kuntayhtymän strategisia tavoitteita (toiminnallisia ja taloudellisia) omassa työssä?

Haastattelukysymykset/
teemat:

Mitä Tatu – tuotteita tunnet?

- Kerro joku tuote/toimintamalli.
- Miten löydät tuotteet?
- Mitkä tuotteet/toimintamallit kuluvat käsissäsi?

Mikä oli sinulle tärkein oppi hankkeessa toimiessasi?

- Mitä asioita Tatu toi, joita olet voinut soveltaa omaan työhösi/työyhteisöösi?
- Miten mielestäsi opiskelijat ovat hyötynet hankkeeseen osallistumisestasi?
- Miten mielestäsi työelämä (yritykset, muut yhteisöt) ovat hyötynet hankkeesta?
- Mitä pitkän aikavälin pysyviä vaikutuksia arvelet hankkeen tuottavan?

Millaista tukea sait toimiessasi hankkeessa (toiminnallista/hallinnollista)?

- Saitko tukea riittävästi?
- Keneltä sait tukea? Keneltä olisit toivonut tukea?

Miten opettajana/ohjaajana arvioit hankkeen vaikutuksia omaan työhösi?

- Mihin tulokortin tavoitteisiin (koulutuspalvelut) mielestäsi pystyt vaikuttamaan hankkeessa kehitettyjen tuotteiden/mallien avulla?

Mitä olisi pitänyt tehdä toisin?

- Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Jäitkö kaipaamaan jotain muuta?
- Koetko käytössä olevat resurssit riittäviksi (työaika, raha)?
- Miten onnistuttiin toteuttamistavassa?
- Mitä jatkossa pitäisi tehdä, jotta pystyisi kehittämään omaa osaamista?

Haluatko kertoa jotain muuta?