

Opetus- ja kulttuuriministerio

Undervisnings- och kulturministeriet



# Osaava -ohjelman käynnistysvaiheen arviointi 2010–2011

**Kehittämishankkeiden itsearviointeja ja hyviä käytänteitä**

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:28

Arja-Sisko Holappa (toim.)



# Osaava -ohjelman käynnistysvaiheen arviointi 2010–2011

**Kehittämishankkeiden itsearviointeja ja hyviä käytänteitä**

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:28

Arja-Sisko Holappa (toim.)



Opetus- ja kulttuuriministeriö / Undervisnings- och kulturministeriet  
Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osasto / Högskole- och forskningspolitiska avdelningen  
PL / PB 29  
00023 Valtioneuvosto / Statsrådet  
<http://www.minedu.fi/julkaisut>

Taitto / Ombrytning: Teija Metsänperä, opetus- ja kulttuuriministeriö

ISBN 978-952-263-163-3 (PDF)

ISSN-L 1799-0343

ISSN 1799-0351 (PDF)

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja /  
Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2012:28

Osaava -ohjelman käynnistysvaiheen arviointi 2010–2011.  
Kehittämishankkeiden itsearviointeja ja hyviä käytänteitä

## Tiivistelmä

Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti vuonna 2010 valtakunnallisen Osaava -ohjelman. Vuoteen 2016 jatkuvan ohjelman tavoitteena on varmistaa opetustoimessa työskentelevän henkilöstön ammatillisen osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen, aktivoita täydennyskoulutukseen aiemmin vähän osallistuneita henkilöitä osallistumaan koulutukseen ja parantaa täydennyskoulutuksen tasa-arvoista saavutettavuutta. Osaava-ohjelmalla tuetaan yleissivistävän, ammatillisen ja aikuiskoulutuksen sekä vapaan sivistystyön organisaatioiden toimintaa.

Tässä arviointiraportissa kuvataan rahoitettuja hankkeita ja niiden itsearviointien tuloksia. Lisäksi raportti sisältää Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunnan yhteydessä toimivan Osaava-ohjelman seurantaryhmän kokoaman kokonaisarvioinnin ohjelman alkuvaiheen (2010–2011) toteutumisesta.

Osaava-ohjelma koostuu kansallisista koulutusohjelmista (5 ohjelmaa) ja koulutuksen järjestäjien muodostamien verkostojen toiminnasta (157 verkostohanketta). Kansallisilla koulutusohjelmilla tuetaan oppilaitosjohdon ja uusien opettajien osaamista. Koulutuksen järjestäjien verkostohankkeiden tavoitteena on vakiinnuttaa suunnitelmalliset menettelyt oman henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi. Tärkeänä tavoitteen on ollut luoda kouluttautumismahdollisuuksia vähän täydennyskoulutukseen osallistuneille henkilöryhmille ja edistää koulutuksen järjestäjien verkostomaista yhteistyötä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Hankkeiden erityisiä sisällöllisiä painopisteitä ovat olleet opetushenkilöstön tietoyhteiskuntataitojen kehittäminen, koulutuksen laatutyö sekä oppilaitosyhteisöjen hyvinvoinnin edistäminen.

Kansalliset koulutusohjelmat ovat toteutuneet pääsääntöisesti hyvin. Toteutuneet johdon koulutusohjelmat ovat olleet sisällöltään tarkoituksenmukaisia ja osallistujien tarpeelliseksi kokemia. Myös vertaisryhmämentorointi on onnistunut hyvin tukemaan vasta työelämään siirtyneiden opettajien työtä ja oppimista sekä mentorien saatavuutta.

Verkostohankkeiden järjestämiin koulutuksiin osallistuneiden määrät ovat olleet korkeita ja verkostot ovat onnistuneet tavoittamaan myös aiemmin vähän täydennyskoulutukseen osallistuneita henkilöitä. Verkostojen itsearviointien mukaan Osaava ohjelman keskeiset teemat palvelivat kehittämistyön tarpeita. Verkostojen arviointi on nostanut esiin puutteita mm. kehityskeskustelukäytäntöjen vakiinnuttamisessa.

Ohjelman toteutumista arvioiva seurantaryhmän mukaan Osaava-ohjelmalle vuoden 2009 lopussa asetetut valtakunnalliset ja verkostoille asetetut tavoitteet ovat kokonaisuutena ottaen toteutuneet ja toteutumassa varsin hyvin alkuperäisten suunnitelmien mukaan.

Utvärdering av inledningsfasen i programmet Kunnig.  
Utvecklingsprojektens självutvärderingar och goda exempel

## Sammandrag

Undervisnings- och kulturministeriet startade år 2010 det riksomfattande programmet Kunnig. Syftet med programmet, som fortgår fram till år 2016, är att säkerställa att man på ett systematiskt sätt utvecklar undervisningspersonalens kompetens. Programmet handlar om att inom undervisningen aktivera sådana personer att fortbilda sig som tidigare bara i begränsad omfattning har gjort det. Vidare ska fortbildning erbjudas på jämlika grunder. Organisationer inom den allmänbildande utbildningen, yrkes- och vuxenutbildningen samt inom fritt bildningsarbete stöds med hjälp av programmet Kunnig.

I föreliggande utvärderingsrapport ligger fokus på finansierade projekt och på resultaten av de deltagande parternas egen utvärdering. Därtill omfattar rapporten en helhetsutvärdering som uppföljnings- och utvärderingsgruppen för programmet Kunnig, som fungerar i anslutning till Delegationen för undervisningsväsendets personalutbildning, har gjort om programmets verkställighet under den inledande perioden (2010–2011).

Programmet Kunnig består av nationella utbildningsprogram (5 program) och verksamhet som nätverk (157 nätverksprojekt) bestående av utbildningsanordnare bildar. Nationella utbildningsprojekt finns för att stödja kunnandet hos ledningen vid läroinrättningarna och hos nya lärare.

Syftet med nätverksprojekten för utbildningsarrangörerna är att få systematiskt upplagda förfaranden att stödja den egna personalens kunnande med. Ett viktigt syfte har varit att skapa utbildningsmöjligheter för personalgrupper som bara i begränsad omfattning har deltagit i fortbildning. Vidare strävar man efter att främja samarbete i nätverk mellan olika utbildningsanordnare i syfte att utveckla personalens kunnande. Fokus i projekten ligger speciellt på att utveckla undervisningspersonalens färdigheter i informationssamhället, kvalitetsarbete inom undervisningen samt främjande av välbefinnande i de arbetsamfund som läroanstalterna bildar.

På det hela taget har de nationella utbildningsprogrammen förverkligats väl. De utbildningsprogram som har omfattat ledningen har till sitt innehåll varit ändamålsenliga och deltagarna har upplevt att de har fyllt ett behov. Också gruppmentorskapet har lyckats väl och stött inläringen på arbetsplatsen för lärare som nyligen har trätt in på arbetsmarknaden. Vidare har det blivit enklare att få tag på mentorer.

Antalet deltagare på utbildningar som nätverksprojekten har arrangerat har varit högt. Nätverken har också lyckats nå personer som bara i begränsad omfattning har deltagit i fortbildning. Den utvärdering som projekten har utfört av sin egen verksamhet ger vid handen att de centrala temana i programmet Kunnig motsvarade utvecklingsarbetets behov. Nätverkens utvärdering har lyft fram brister i det arbete som har utförts för att stabilisera utvecklingssamtalen och praxis kring dem.

Enligt uppföljningsgruppen som utvärderar programmets verkställighet har de mål som man i slutet av år 2009 ställde upp dels på nationell nivå, dels för nätverken inom programmet Kunnig på det hela taget förverkligats. Alternativt är de på god väg att förverkligas enligt de ursprungliga planerna.

## Sisältö

	<b>Tiivistelmä</b>	<b>3</b>
	<b>Sammandrag</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Arvioinnin tausta, tavoite ja toteutus</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Kansalliset koulutusohjelmat osaamisen kehittämisen tukena</b>	<b>9</b>
	2.1 Vertaisryhmämentorointi – Osaava Verme -kehittämishankkeen väliarviointi	9
	2.1.1 Kehittämisehdotuksia	14
	2.2 Rehtorin tehtäviin kannustava koulutusohjelma, uusien rehtoreiden koulutusohjelma sekä tieto- ja viestintäteknikka koulun johtamisen ja pedagogisen uudistamisen välineenä -koulutusohjelma	14
	2.2.1 Koulutusohjelmien toteuttaminen	15
	2.2.2 Palautetietoja ja arviointia	17
	2.2.3 Kehittämisehdotuksia	17
	2.3 Sivistys- ja oppilaitosjohdon oppisopimustyyppinen koulutus	17
	2.3.1 Kehittämisehdotuksia	18
	2.4 Johtopäätöksiä kansallisesti toteutetuista koulutusohjelmista	19
<b>3</b>	<b>Alueelliset ja paikalliset koulutuksen ylläpitäjien verkostohankkeet</b>	<b>20</b>
	3.1 Ylläpitäjäverkostojen asettamat määrälliset tavoitteet ja niiden saavuttaminen	21
	3.2 Ylläpitäjäverkostojen kehittämistyölleen asettamat laadulliset tavoitteet ja niiden saavuttaminen	23
	3.2.1 Yhteisten toimintamallien luominen verkostolle	25
	3.2.2 Suunnitelmallisuuden vahvistaminen ammatillisen osaamisen kehittämisessä	25
	3.2.3 Osaamisen kehittämisen kysyntälähtöisyyden vahvistaminen	28
	3.3 Opetuksen laatutyön, työhyvinvoinnin ja henkilöstön tietoyhteiskunta-osaamisen kehittäminen	30
	3.4 Vähän koulutusta saaneiden erityisryhmien tavoittaminen	32
	3.5 Työpaikka tehokkaana oppimisympäristönä ja uusien täydennyskoulutuksen muotojen toteuttaminen	33
	3.6 Kehittämistoiminnan vakiinnuttaminen verkostoissa	34
	3.7 Ylläpitäjäverkostojen johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia	35
	3.8 Havaintoja eri alueilta	36
	3.9 Johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia ylläpitäjien verkostohankkeista	39

4	<u>Otteita innovatiivisista henkilöstön kehittämisen käytännöistä</u>	41
5	<u>Arviointi- ja seurantaryhmän johtopäätöksiä ja ehdotuksia ohjelman toimeenpanon kehittämiseksi</u>	45
	<u>Lähteet</u>	47
	<u>Liite 1. Osaava-koulutuksen ylläpitäjien verkostohankkeet vuonna 2011</u>	48





# 1 Arvioinnin tausta, tavoite ja toteutus

Tämä arviointiraportti kokoaa seurantatiedot kaikista Osaava-ohjelmassa vuosina 2010-2011 käynnissä olleista koulutusohjelmista ja kehittämishankkeista. Raportti pohjautuu koulutusohjelmien ja kehittämishankkeiden tuottamiin itsearviointitietoihin ja -raportteihin.

Kansallisten koulutusohjelmien (uusien opettajien vertaisryhmämentorointi ja oppilaitosjohdon koulutusohjelmat) osalta koulutusohjelmista vastaavat organisaatiot ovat raportoineet vuosien 2010 ja 2011 toiminnastaan tammikuussa 2012 opetus- ja kulttuuriministeriölle. Alueellisten ja paikallisten koulutuksen järjestäjien kokoamien verkostojen kehittämishankkeiden laadullinen tieto on koottu vuosilta 2010 ja 2011. Vuoden 2010 toimintaa käsittelevä raportti on julkaistu erikseen keväällä 2011 (Holappa 2011).

**Luvussa 2** esiteltävää verme-toimintaa (uusien opettajien työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen tukemista vertaisryhmämentoroinnin avulla) toteutetaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen koordinoimana 14 korkeakoulun tai yliopistokeskuksen toimesta. Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos on koonnut arviot vertaisryhmämentorointiin liittyvän koulutuksen toteutumisesta verkoston eri jäseniltä kolmella tasolla:

## **Verkoston partnereina toimivat opettajankoulutusyksiköt**

- Arviointitietoa on koottu ohjausryhmän kokouksissa kahdesti vuodessa
- Jokaisen verkoston partnerin kanssa on pidetty kahdenväliset arviointikokoukset Koulutuksen tutkimuslaitoksen ja opettajankoulutusyksikön kesken vuosittain
- Määrällistä tietoa on koottu kahdesti vuodessa: toiminnan käynnistyessä syyslukukaudella sekä lukukauden päättymisen aikaan keväällä

## **Uusien opettajien vertaismentorointiryhmiä ohjaavat mentorit**

- Laadullista palautetta on koottu mentorikoulutuksen yhteydessä
- Laadullista ja määrällistä palauteaineistoa verkkolomakkeella

## **Verme-ryhmiin osallistuvat opettajat**

- Laadullista ja määrällistä palauteaineistoa verkkolomakkeella

Luvussa 2 on myös esitelty neljän oppilaitosjohdon koulutusohjelman toteutumisen arviointi. Näitä ovat:

- Rehtorin tehtäviin kannustava koulutusohjelma (6 op) (useita toteuttajia)
- Uusien rehtoreiden koulutusohjelma (9 op) (useita toteuttajia)
- Tieto- ja viestintätekniikka koulun johtamisen ja pedagogisen uudistamisen välineenä (6 op) (useita toteuttajia)
- Sivistus- ja oppilaitosjohdon oppisopimustyyppinen koulutus (30 op) (Verkoston toiminnasta vastaa Oulun yliopisto)

Opetushallituksen kautta rahoitettujen oppilaitosjohdon täydennyskoulutusten (3 ohjelmaa) arviointi- ja palautetiedot on koottu kyselyllä. Tietoja kysyttiin kaikista vuonna 2011 käynnissä olleista oppilaitosjohdon täydennyskoulutuksista (sekä 2010 että 2011 rahoituspäätöksen saaneista). 2010 alkaneet hankkeet olivat koulutusohjelmissaan jo paljon pidemmällä kuin vasta 2011 rahoituksen saaneet. Osa 2011 hankkeista käynnistyi tosiasiallisesti vasta syksyllä, vaikka määrärahat olivat hankkeiden käytössä jo keväällä 2011.

Sivistus- ja oppilaitosjohdon oppisopimustyyppisen koulutuksen arviointitiedot on kerätty toimijoiden itsearviointina sekä osallistujille tehdyn palautekyselyllä koulutuksen lopussa. Lisäksi kukin toteuttajataho kävi palautekeskustelun koulutuksen päätösvaiheessa.

**Lukuun 3** on koottu alueellisten ja paikallisten koulutuksen ylläpitäjäverkostojen toiminnan itsearviointien tulokset vuosilta 2010 ja 2011. Luvussa esitellään myös verkostoissa vuonna 2011 toteutuneen osaamisen kehittämisen / täydennyskoulutuksen määrälliset tiedot. Aluehallintovirastojen ohjeen mukaan arviointi pyydettiin tekemään verkoston jäsenten yhteistyönä. Laadulliset tiedot on koottu sähköisellä kyselyohjelmalla ja määrälliset tiedot taulukkolaskenta-ohjelmaa hyödyntäen.

**Luvussa 4** on kuvattu kehittämisverkostojen kuvaamia hyviä ja innovatiivisiksi koettuja henkilöstön kehittämisen käytänteitä.

**Lukuun 5** on koottu arviointia ja johtopäätöksiä ohjelman toimeenpanosta ja itsearvioinneista sekä ehdotuksia ohjelman toimeenpanon kehittämiseksi.

## 2 Kansalliset koulutusohjelmat osaamisen kehittämisen tukena

### 2.1 Vertaisryhmämentorointi – Osaava Verme -kehittämishankkeen väliarviointi

*Hannu L. T. Heikkinen, Jyväskylän yliopisto*

Osaava Verme -verkosto aloitti valtakunnallisen työn uusien opettajien ammatillisen kehittymisen ja työhyvinvoinnin tukemiseksi vuonna 2010. Lukuvuonna 2011–2012 verkoston työtä jatketaan edellisen toimintavuoden saavutusten ja kokemusten pohjalta. Kaikki verkoston partnereina olevat opettajankoulutusyksiköt lukuun ottamatta Itä-Suomen yliopistoa kouluttavat tänä lukuvuonna kymmenen uutta mentoria Verme-ryhmien vetäjiksi. Lisäksi Helsingin yliopisto aloitti 30 mentorin koulutuskiintiöllä yhteistyössä pääkaupunkiseudun kuntien kanssa. Samalla painopistettä on siirretty toiminnan kehittämiseen kentällä ja aikaisemmin koulutuksessa olleiden mentorien työn tukemiseen.

Hanke on edennyt pääosin suunnitelmien mukaan. Määrällisiin tavoitteisiin on päästy lähes kaikkien partnereiden kohdalla. Itä-Suomen yliopisto ei saanut rekrytoitua riittävää määrää mentoreita, jotta koulutusta olisi ollut kannattavaa aloittaa alueella vuonna 2011. Itä-Suomen yliopiston koulutukseen hakeneille mentoreille tarjottiin mahdollisuus osallistua Väli-Suomen koulutukseen. Kaikki muut yliopistot ja ammatilliset opettajakorkeakoulut etenevät hankesuunnitelman mukaisesti omalla alueellaan.

Taulukko 1. Vertaismentorointiryhmiin osallistuneet ("aktorit", "mentoroitavat") lukuvuonna 2010–2011.

Osallistujien maantieteellinen kotipaikka (maakunta) ja pääasiallinen työpaikka	perusopetus	lukio	ammattillinen perusk.	amm. aikuis-koulutus	vapaa sivistystyö	muu	Osalistujia yht.
Etelä-Karjala	0	0	0	0	0	0	0
Etelä-Pohjanmaa	33	0	0	0	0	0	33
Etelä-Savo	0	3	5	0	0	0	8
Kainuu	0	0	0	0	0	0	0
Kanta-Häme	0	0	0	24	0	0	24
Keski-Pohjanmaa	0	0	0	0	0	0	0
Keski-Suomi	0	93	12	9	0	0	114
Kymenlaakso	0	0	0	0	0	0	0
Lappi	86	8	37	0	0	0	131
Pirkanmaa	5	0	26	29	0	0	60
Pohjanmaa	0	0	0	0	0	0	0
Pohjois-Karjala	23	1	10	3	0	0	37
Pohjois-Pohjanmaa	13	0	53	0	0	1	67
Pohjois-Savo	12	0	23	3	0	0	38
Päijät-Häme	0	0	4	0	0	0	4
Satakunta	21	3	23	3	1	8	60
Uusimaa	83	3	32	18	0	0	136
Varsinais-Suomi	37	1	0	0	1	1	40
<i>Kaikki yhteensä</i>	313	112	225	89	2	10	752

Määrällisesti ensimmäisenä toimintavuonna on saavutettu verkostolle asetetut tavoitteet, joskin alueellisesti toteutuksessa oli huomattavia eroja. Yllä olevassa taulukossa heijastuu varsin selvästi se, miten alueella on aikaisemmin ollut vertaismentorointitoimintaa. Toimintamuodon juurtuminen alueen käytänteisiin edellyttää, että menetelmä on saavuttanut riittävästi tunnettuutta ja positiivisia kokemuksia. Kuluvana toisena toimintavuotena on odotettavissa merkittävää kasvua näihin lukuihin, koska mentorien määrä kaikilla alueilla kasvaa ja ryhmiä kokoontuu sekä aikaisemmin koulutettujen että uusien koulutuksessa mukana olevien mentorien johdolla. Samalla menetelmän yleinen tunnettuus lisääntyy monin tavoin. Sitä lisäävät myös uudet aiheesta toimitetut kirjat ruotsiksi, englanniksi ja suomeksi, esiintyminen erilaisissa tapahtumissa, medianäkyvyys, verkkonäkyvyys internetissä ja sosiaalisessa mediassa sekä yhteistyö alueellisten Osaava-verkostojen kanssa.

Itä-Suomen yliopiston aluetta lukuun ottamatta Verme-ryhmät ovat valtaosin käynnistyneet syyslukukaudella 2011. Kaksi ryhmää aloitti heti vuodenvaihteen jälkeen tammi-kuussa 2012. Tavoitteena on ollut, että ryhmät saataisiin toimimaan heti syyslukukauden alussa, mutta ryhmien käynnistymisen on ollut hitaampaa kuin on ollut tavoitteena. Tämä johtuu osaltaan siitä, että mentorien koulutus on alkanut vasta syyskuussa, jonka jälkeen on aloitettu ryhmien (mentoroitavien/aktorien) toiminta. Tämä epäkohta on tarkoitus korjata jatkossa siten, että lukuvuodelle 2012–2013 mentoreita aletaan rekrytoimaan jo kevään aikana. Ensimmäinen alueellinen tapaaminen pyritään järjestämään jo keväällä ja valtakunnallinen koulutusseminaari elokuussa.

Alueellisesti tavoitteena on ollut järjestää lukuvuoden aikana 4 koulutusseminaaria uusille mentoreille ja yksi alueellinen verkostotapaaminen toiminnassa jo mukana olleille mentoreille. Aiemmin koulutetuille mentoreille on saatu järjestettyä myös muuta jatkokoulutusta. Tarkoituksena on ollut vakiinnuttaa toimintaa siten, että mahdollisimman monet aikaisempina vuosina koulutetut mentorit voisivat jatkaa ryhmien vetämistä myös 2012. Tässä on kuitenkin ollut ongelmia. Joidenkin kuntien ja koulutuskuntayhtymien osalta toiminta ei ole jatkunut. Perusteluksi on esitetty, että koulutuksen järjestäjillä ei ole ollut resursseja toiminnan jatkamiseen: mentoreille ei ole voitu maksaa korvausta tehdystä työstä, minkä vuoksi toiminta on hiipunut. Toisaalla taas koulutuksen järjestäjät ovat

arvioineet, että Verme-toiminnan kustannukset ovat koulutuksen järjestäjälle hyvin pienet saavutettuun hyötyyn nähden.

Kokonaisuutena verkosto on kuitenkin saavuttanut asetetut tavoitteet hyvin. Koettuihin ongelma-kohtiin on tartuttu ja seuraavien vuosien toteutuksessa näitä koettuja ongelma-kohtia korjataan muuttamalla toimintamallia harkitusti.

## Yhteisen kehittämisen toimintamallin luominen verkostolle

Vertaisryhmämentoroinnin käytänteitä on kehitetty Koulutuksen tutkimuslaitoksen kehittämishankkeissa jo pitkään. Osaava-ohjelman myötä malli on kehittynyt edelleen ja laajentunut valtakunnalliseksi käytänneeksi. Hankkeen koordinoinnista, seurannasta ja arvioinnista vastaa Koulutuksen tutkimuslaitos. Alueellisesta toteutuksesta vastaavat kokeneet opettajankouluttajat, joilla on kokemusta opettajien ammatillisen kehittymisen tukemisesta. Paikallisesti toiminnasta vastaavat koulutuksen järjestäjät eli kunnat ja koulutuskuntayhtymät. Yhteisessä toimintamallissa osapuolten vastuut jakautuvat seuraavasti:

### 1. Koulutuksen tutkimuslaitos

- toiminnasta vastaava organisaatio
- hankkeen suunnittelu, koordinointi, seuranta ja arviointi
- valtakunnallinen tiedottaminen yhteistyössä Opetusministeriön sekä Aluehallintoviranomaisten Osaava-ohjelmaa koskevan tiedotustoiminnan kanssa
- mentoreiden koulutuksen ja vertaistuen järjestäminen valtakunnallisesti
- valtakunnallinen koulutusseminaari uusille mentoreille elokuussa 2012
- valtakunnallinen koulutusseminaari aikaisemmin vertaismentorointitoiminnassa mukana olleille mentoreille
- koulutus- ja tukimateriaalin tuottaminen
- kirjallinen materiaali: uudistettu mentorin käsikirja julkaistaan syksyllä 2012
- valtakunnalliset verkkosivut
- kokonaisvastuu hankkeen taloudesta
- voimavarojen edelleen jakaminen opettajankoulutusta järjestäville yksiköille alueellisten suunnitelmien pohjalta
- kokonaisvastuu hankkeen seurannasta ja raportoinnista
- arviointi- ja seurantatiedon kerääminen
- arviointiseminaarin ja ohjausryhmän kokousten järjestäminen

### 2. Opettajankoulutusta järjestävät yliopistot ja ammatilliset opettajakorkeakoulut

- Alueellisen mentorien koulutuksen ja tuen järjestäminen myöhemmin tarkennettavien alueellisten suunnitelmien pohjalta yhteistyössä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa
  - alueelliset koulutusseminaarit ja mentoreiden vertaistapaamiset
  - verkkopohjaiset oppimisympäristöt
  - alueelliset verkkosivut
  - sisäinen tiedottaminen

### 3. Koulutuksen järjestäjät (kunnat, koulutuskuntayhtymät)

- vertaisryhmämentoroinnista tiedottaminen kouluille ja oppilaitoksille sekä uusille opettajille
- mentorien rekrytoiminen omalta alueelta
- mahdollisten korvausten maksaminen mentoreille ryhmän vetämisestä
- ryhmiin ilmoittautumisten kokoaminen keskitetysti
- tilojen tarjoaminen kokoontuville ryhmille

Lukuvuonna 2011–2012 tavoitteena on kiinnittää erityistä huomiota toiminnan kehittämiseen yhdessä kuntien ja koulutuksen järjestäjien kanssa siten, että toiminta saadaan jalkautumaan mahdollisimman hyvin uusien opettajien tueksi. Myös sisäinen tiedottaminen ja laajapohjaisen toimintakulttuurin rakentaminen opettajankoulutusta antavassa yksikössä on koettu tärkeäksi. Yhteistyö koulutuksen järjestäjien ja kuntien kanssa on ollut edelleen joillakin paikkakunnilla haasteellista, kun taas monilla paikkakunnilla on otettu isoja askeleita eteenpäin. Alueellisten Osaava-hankkeiden kanssa yhteistyötä on saatu viritettyä lupaavasti Keski-Suomessa sekä Seinäjoen ja Tampereen seudulla. Lisäksi Kuopion alueella on tarkoitus käynnistää yhdessä Pohjois-Savon Osaava-hankkeen kanssa Verme-toiminta syksystä 2012 alkaen. Merkittävää on, että hankkeen ohjausryhmässä on edustus OAJ:n ja SOOL:n lisäksi myös Kuntatyönantajista.

#### Suunnitelmallisuuden vahvistaminen toiminnan kehittämisessä

Verme-toimintaa pyritään edelleen aktiivisesti kehittämään. Eri tahoilta saadun palautteen perusteella koulutuskonsepti on saatu toimivaksi tuotteeksi. Vertaisryhmämentoroinnin toteuttamisen ongelmat tulevat esiin paikallisessa toteuttamisessa; ryhmien kokoamisessa sekä työnantajien tuessa ja sitoutumisessa.

Koulutuksen tutkimuslaitos järjesti verkkokyselyn keväällä 2012. Kyselyssä kerättiin palautetietoa sekä mentoreilta että vertaismentorointiryhmiin osallistuvilta. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa mm. odotuksia mentorikoulutuksesta ja vertaisryhmämentoroinnista ja kuinka näihin odotuksiin pystyttiin vastaamaan. Verkoston partnereilta on kerätty väliaikatietaa ja palautetta. Ohjausryhmä kokoontui 13.12.2011, jolloin arvioitiin tähän mennessä saatuja kokemuksia ja keskusteltiin jatkosta.

Verkostossa on tuotettu materiaalia yhteiseen käyttöön mm. esitteet, toimintasuunnitelmat, mentorikoulutuksen opetussuunnitelmat, sopimukset ja verkoston www-sivut. Tarkoituksena on julkaista elokuussa 2012 uusi mentorin käsikirja. Kirja toteutetaan yhteistyössä verkoston asiantuntijoiden ja opettajankouluttajien kanssa. Kustannussopimus on tehty PS-kustannus OY:n kanssa, ja teos ”Osaaminen jakoon” tullaan julkistamaan kansallisen koulutusseminaarin yhteydessä 28.8.2012 Jyväskylässä.

Kevään 2012 aikana tuotetaan Vermeä myös video, jonka avulla mallin perusasiat kuvataan noin kolmessa minuutissa. Se tallennetaan myös YouTubeen, joka mahdollistaa videon käyttämisen hyvin joustavasti. Korkeamman resoluution versiota voidaan käyttää myös mallia esiteltäessä muun muassa konferensseissa ja erilaisissa koulutustilaisuuksissa, ja se voidaan upottaa myös PowerPoint -esityksiin. Video tuotetaan kolmella kielellä: suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.

## **Kohderyhmän tavoittaminen**

Koulutuksen tutkimuslaitos toteuttaa verkkokyselyn mentoreille ja vertaismentorointiryhmiin osallistuville kevään 2012 aikana. Tarkempaa tietoa vertaisryhmämentoroinnin tarvelähtöisyydestä, vaikutuksista ja kohderyhmien tavoittamisesta saadaan myöhemmin syksyllä. Kokemuksemme ja kentältä saadun palautteen perusteella vertaisryhmämentoroinnin kaltaiselle toiminnalle on selvästi tarvetta ja sen on koettu antavat tukea opettajien työlle ja työssä jaksamiselle.

## **Uusien työelämäläheisten ja joustavien täydennyskoulutusmuotojen toteutus**

Vertaisryhmämentorointi itsessään on uusi täydennyskoulutusmuoto, joka perustuu työssä oppimisen tutkimukseen ja konstruktivistiseen lähestymistapaan. Verme-toiminnan lähtökohtana on, että opettajan ammatillinen kehittyminen perustuu aikaisemmin opittuun ja koettuun. Vermessä korostuu toiminnallisuus ja yhdessä oppiminen. Vertaisryhmämentoroinnin teemat nousevat osallistujien omista intresseistä ja ovat siten hyvin työelämäläheisiä ja joustavia. Mentorien koulutuksen kantavina teemoina ovat työyhteisön vuorovaikutus ja kollegiaalinen yhteistyö, työhyvinvointi, yhteistyö vanhempien ja koulun lähialueen kanssa. Malli on siis lähtökohtaisesti hyvin työelämälähtöinen toimintamuoto. Edelleen kantavana periaatteena on, että malli on nimenomaan suomalaisen koulutusjärjestelmään räätälöity menetelmä. Se on kehitetty Koulutuksen tutkimuslaitoksen tutkijoiden ja opettajankouluttajien yhteistyönä rikkaan kansainvälisen tutkimusyhteistyön tuella.

## **Kehittämistoiminnan vakiinnuttaminen verkostossa ja pysyvät vaikutukset**

Mentoreita on koulutettu valtakunnallisesti kahden lukuvuoden ajan, joten pysyviä vaikutuksia on tässä vaiheessa haasteellista arvioida. Verkostossa toimijat ovat kuitenkin sitoutuneita ja halukkaita verme-toiminnan eteenpäin viemiseksi. Verme-toiminta on vakiintunut parhaiten Jyväskylän ja Kokkolan seuduilla, joissa toimintaa on kehitetty jo aikaisempien hankkeiden aikana ja luotu näin pohjaa myös Osaava Vermelle. Erityisesti Kokkolassa verme on vakiintunut osaksi koulutoimen käytänteitä aina 2000-luvun alusta alkaen. Myös monilla muilla alueilla toimintamuoto on vakiintumassa. Luotettavaa arvioita toiminnan vakiintumisesta ja pysyvistä vaikutuksista voidaan tehdä kuitenkin vasta muutaman vuoden kuluttua.

Hankkeen hallinnollisesti vastuullisena jäsenenä toimii Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. Verkoston muita jäseniä ovat: HAAGA-HELIA Ammatillinen opettajakorkeakoulu, HAMK Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Helsingin yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto /opettajankoulutuslaitos, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, Lapin yliopisto, Oulun yliopisto, Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Tampereen yliopisto, Turun yliopisto ja Åbo Akademi.

### 2.1.1 Kehittämisehdotuksia

Opettajilla on selkeä tarve vertaisryhmämentoroinnin kaltaiseen tukeen. Vertaisryhmämentorointi on osoittautunut toimivaksi ammatillisen kehittymisen ja työhyvinvoinnin tuen muodoksi opettajan uran eri vaiheissa. Tuote on kunnossa, sen toteuttamiseen liittyy paikallisesti ongelmia

Osaava Verme -hankkeen ja paikallisten koulutuksen järjestäjien Osaava-verkostohankkeiden yhteistyötä on kehitettävä. Tavoitteena on pysyvän vertaisryhmämentorointijärjestelmän synnyttäminen, joka ei ole riippuvainen hankerahoituksesta. Vertaisryhmämentorointi tulisi järjestää koulupäivän aikana. Selvitettävä mahdollisuuksia käyttää vertaisryhmämentorointia kehittämistoiminnan yhteydessä. Arviointikyselyt tulisi lähettää myös koulutuksen järjestäjille.

Toinen haaste on se, miten saada mielekästä yhteistoimintaa valtakunnallisten hankkeiden ja verkostojen kesken. Osaava Verme osalta odottaisimme erityisesti yhteistyön tiivistämistä oppilaitosjohton koulutushankkeiden kanssa. Lisäksi vertaisryhmämentoroinnin juurruttaminen opetustoimen käytänteisiin edellyttää sitä, että toimintaan liittyvät työaika- ja työehtokysymykset saadaan ratkaistua.

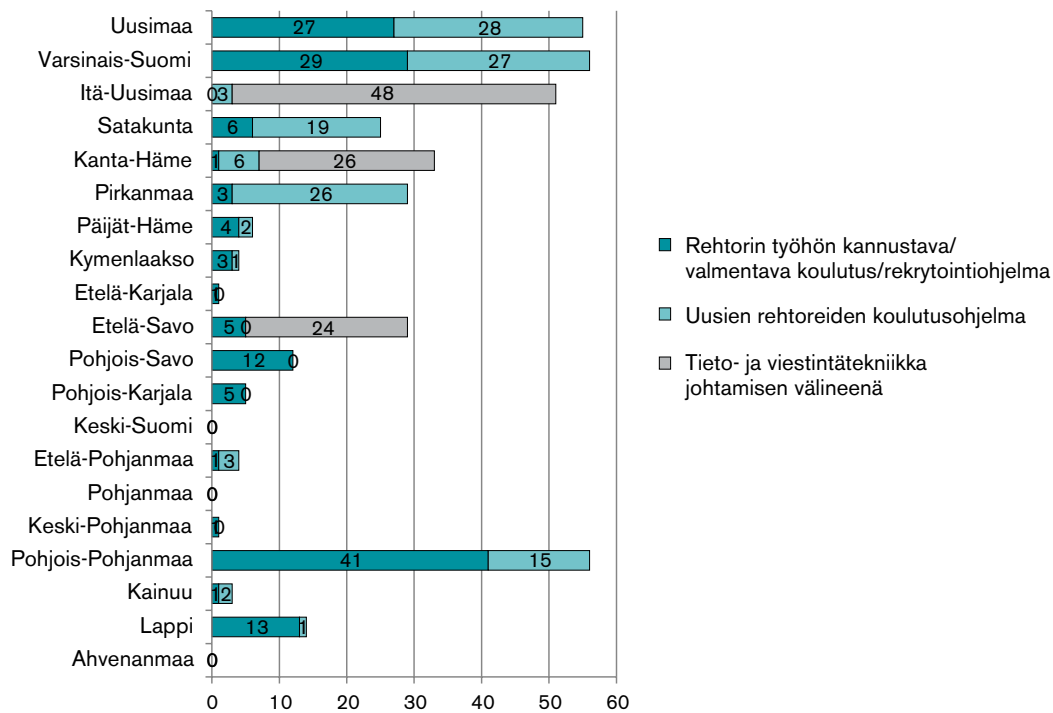
## 2.2 Rehtorin tehtäviin kannustava koulutusohjelma, uusien rehtoreiden koulutusohjelma sekä tieto- ja viestintätekniikka koulun johtamisen ja pedagogisen uudistamisen välineenä -koulutusohjelma

*Kristiina Haavisto, Opetushallitus*

Oppilaitos- ja opetustoimen johdon täydennyskoulutukseen ohjattiin Osaava-määrärahaa ensimmäisen kerran vuonna 2010. Tällöin määräraha kytkettiin lisärahoituksena Opetushallituksen kautta koordinoitavaan oppilaitosjohton täydennyskoulutukseen johtamiskoulutuksen eri osa-alueille.

Vuonna 2011 Osaava-määrärahasta rahoitettiin oppilaitos- ja opetustoimen johdon täydennyskoulutusta kolmessa koulutusohjelmassa: rehtorin tehtäviin kannustava koulutusohjelma, uusien rehtoreiden koulutusohjelma sekä tieto- ja viestintätekniikka koulun johtamisen ja pedagogisen uudistamisen välineenä.





Kuvio 1. Opetushallituksen rahoittamien oppilaitosjohtajien koulutusten osallistujamäärät alueittain.

## 2.2.1 Koulutusohjelmien toteuttaminen

### Rehtorin tehtäviin kannustava koulutusohjelma

*Kohderyhmä:* Opettajat sekä muut rehtorin tehtävistä kiinnostuneet henkilöt.

Koulutushankkeen sisällöissä käsitellään mm. seuraavia asioita:

- kuva oppilaitosjohtajan työstä
- asiantuntijayhteisön johtaminen, henkilöstöjohtaminen
- johtamisen mallit – delegointi, tiimijohtaminen, jaettu johtajuus
- strateginen johtaminen (pedagoginen johtajuus ja OPS johtamisen välineen, hyvä hallinto, talouden johtaminen, resurssien joustava käyttö, tietoon perustuva johtaminen)
- oppilaitosten toimintasuunnitelmat ja työn vuotuinen organisointi
- laatukriteerien, arviointi- ja tutkimustiedon sekä kehittämishankkeiden hyödyntäminen
- rehtorin oikeudellinen asema, oppilaiden kurinpitoasiat
- vuorovaikutustilanteet ja erilaisuuden johtaminen
- verkostot ja sidosryhmät rehtorin työn tukena
- alueellinen näkökulma
- omat rajat ja jaksaminen, hyvinvoiva ja turvallinen työyhteisö
- ammatillinen kasvu, oma kehittyminen, koulutusmahdollisuudet.

### Uusien rehtoreiden koulutusohjelma

*Kohderyhmä:* Virassaan uudet rehtorit sekä muut oppilaitosten johtotehtävissä työskentelevät henkilöt.

Koulutusohjelmalla tuetaan uuden rehtorin henkilökohtaista kehittymistä, eri tehtävien haltuunottoa ja työssä jaksamista. Koulutustilanteet organisoidaan siten, että ne tuottavat kokemuksia kollegiaalisesta tuesta ja edistävät ammatillisten yhteistyöverkostojen syntymistä. Lisäksi pyritään siihen, että uusilla rehtoreilla on mentori, joka kokeneena ammatillisena auttaa työhön perehtymisessä.

Peruskoulutuksessa tarkastellaan rinnakkain uuden rehtorin henkilökohtaista kehittymistä ja hänen oppilaitoksensa työorganisaation kehittymistä. Koulutuksissa hyödynnetään ajankohtaista tutkimus, arviointi- ja kehittämistyötä. Koulutukseen tulee sisällyttää perusteellinen ohjaus oman täydennyskoulutussuunnitelman tekemiseen ja ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi koulutukseen tulee sisällyttää ohjaus työorganisaation pitkäjänteisten yhteisöllisten kehitysprosessien suunnitteluun, johtamiseen, toteuttamiseen ja arviointiin.

Koulutushankkeen tulee sisältää *ainakin* seuraavia sisältöjä:

#### **Oppilaitoksen organisaatio, hallinnointi ja talous**

- Lähtökohtana on koulun perustehtävä ja jatkuva kehittäminen, sisäinen ja ulkoinen viestintä- ja päätöksentekojärjestelmä, talous.

#### **Oppilaitoksen opetussuunnitelma ja oppimistulokset**

- Opetussuunnitelman jatkuva kehittäminen ja laaja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, oppilaitosten paikallinen, alueellinen ja kansainvälinen yhteistyö, oppimisympäristön kehittäminen, toiminnan laadun arviointi ja varmentaminen sekä opettajien täydennyskoulutuksen hyödyntäminen.

#### **Henkilöstöhallinto ja johtaminen**

- Palvelussuhdeasiat, rekrytointi, johtamisen etiikka, osaamisen johtaminen, oppilaiden kurinpitoasiat, henkilöstön kehittäminen, osallistava johtaminen, itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen kehittäminen, kodin ja koulun yhteistyö sekä oppilaitosten turvallisuuden edistäminen.

#### **Strateginen suunnittelu**

- Toimintaympäristön muuttuminen ja sen vaikutukset kansalliseen ja paikalliseen koulutuspolitiikkaan, lainsäädännön ja muiden normien ajankohtaiset muutokset, oppilaitoksen visio ja strategia sekä kilpailutilanteiden ja yhteistyön hallinta.

#### **Tieto- ja viestintäteknikka koulun johtamisen ja pedagogisen uudistamisen välineenä**

*Kohderyhmä:* Oppilaitoksissa ja opetustoimen johtotehtävissä työskentelevä henkilöstö sekä koulutuksen tietoyhteiskuntakehittämisestä vastaava johto.

Koulutus painottuu tieto- ja viestintäteknikan käytön hyödyntämisen mahdollisuuksiin toimintakulttuurin muutoksen johtamisessa, viestinnässä, verkostoyhteistyössä sekä pedagogisessa kehittämisessä ja uudistamistyössä.

Koulutusohjelmassa perehdytään uusimpiin pedagogisiin tieto- ja viestintäteknikan tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, innovatiivisiin johtamisratkaisuihin sekä koko työyhteisön kehittämiseen. Koulutuksella tuetaan oppilaitosten ja opetustoimen johtajia erilaisissa muutostilanteissa, yhteisön oppimiskulttuurin sekä oppimaan oppimisen pedagogisessa uudistamisessa.

## 2.2.2 Palautetietoja ja arviointia

Vuonna 2011 käynnissä oli kaikkiaan 15 koulutushanketta. Koulutettavapäiviä kertyi yhteensä 5 942. Mukana koulutushankkeissa oli yhteensä 394 oppilaitosjohtoon kuuluvaa henkilöä. Valtaosa näistä oli yleissivistävästä koulutuksesta (perusopetus).

Koulutusten laatua arvioitiin asteikolla 1–5. (1 = ei lainkaan tyytyväinen – 5 = erittäin tyytyväinen). Suurimmat keskiarvot (4,2) koulutushankkeissa saivat ”koulutusten saavutettavuus” sekä ”hankkeiden innovatiivinen ja monipuolinen sisältö ja toteutus”. Kaiken kaikkiaan hankkeiden laatuarvioinnin keskiarvo oli varsin hyvä, eli 4,1.

Koulutushankkeiden vaikuttavuutta arvioitiin samalla asteikolla 1–5. Tyytyväisimpiä hankkeissa oltiin työyhteisön kehittämistä tukevien toimintamallien edistämiseen ja kehittämiseen. Näiden molempien saama keskiarvo oli 4,2.

Koulutushankkeisiin osallistuneista henkilöistä 95,2 % suosittelisi vastaaviin koulutushankkeisiin osallistumista myös kollegoilleen.

## 2.2.3 Kehittämisehdotuksia

Rehtorin tehtäviin kannustavan koulutusohjelman ja uusien rehtoreiden peruskoulutusohjelman sisällöt ovat vuosien kuluessa hioutuneet ja osoittautuneet käytännössä toimiviksi ja tarpeellisiksi. Näitä ohjelmia on tarpeen ja hyvä jatkaa.

Tieto- ja viestintätekniiikan oppilaitosjohdolle suunnattuja koulutusohjelmasisältöjä kannattaa edelleen tarkentaa, ottaen huomioon mm. kehitetty ope.fi -viitekehys.

## 2.3 Sivistys- ja oppilaitosjohdon oppisopimustyyppinen koulutus

*Esa Niemi, Koulutus- ja tutkimuspalvelut, Oulun yliopisto*

Sivistys- ja oppilaitosjohdon oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen toteutti 8 yliopistolaisen täydennyskoulutuksen verkosto. Koulutushankkeen toteuttajaverkoston koordinaattorina toimi Itä-Suomen yliopisto, Aducate. Koulutuksen aloituspaikkojen määrä oli 120 ja koulutuksen aloitti 122 osallistujaa. Vuonna 2010 koulutuksen suoritti loppuun 88 osallistujaa.

Koulutuksen toteutustapa oli oppisopimustyyppinen koulutus, joka on uusi koulutusmuoto korkeakoulusektorilla. Koulutusmuodon keskeinen idea on työssä ja työstä oppiminen. Toteutustavan pääelementtejä olivat mm. osallistujien henkilökohtainen kehityssuunnitelma, oma oppilaitokseen ja työhön liittyvä kehittämishanke sekä työpaikkaohjaus. Koulutuksen toteutus tapahtui siten, että kukin toteuttajayliopisto kokosi alueensa osallistujista oman lähiryhmän. Näille ryhmille järjestettiin ryhmäkoontumisia, joiden lisäksi järjestettiin asiantuntijapuheenvuoroja videoneuvottelun välityksellä koko osallistujajoukolle. Lähikokoontumisten yhteenlaskettu määrä oli verkostossa 67. Koulutuksella oli myös yhteinen verkko-oppimisympäristö käytössä.

Koulutus saavutti kohderyhmänsä hyvin. Osallistujia oli perusopetuksen, lukion, ammatillisen koulutuksen ja vapaan sivistystyön johdosta. Lisäksi koulutuksessa oli mukana kuntien sivistystoimenjohtoa. Koulutuksessa yksi ryhmä oli suunnattu ruot-sinkieliselle oppilaitosjohdolle ja yksi ryhmä taideoppilaitosten johdolle. Koulutuksen

keskeyttämisen yleisimmät syyt olivat työpaikanvaihdokset ja työkiireet. Keskeyttämiseen osaltaan myös vaikuttivat eri toteuttajatahojen toisistaan joissain määrin poikkeavat toimintatavat. Niissä ryhmissä, joissa erityisesti panostettiin osallistujien väliseen vuorovaikutukseen ja ryhmäytymiseen, oli keskeyttäminen vähäisempää.

Koulutuksen osallistujat olivat erittäin tyytyväisiä koulutukseen. Erityisesti osallistujat kokivat hyvänä koulutuksen käytäntöön kytkeytymisen mm. kehittämishankkeen kautta. Toinen erityistä kiitosta saanut piirre koulutuksessa oli, että se tarjosi foorumin osallistujien väliselle keskustelulle ja kokemusten vaihdolle. Koulutuksen osallistujat kokivat myös saamansa työpaikkaohjauksen erittäin myönteisenä, joskin kiire toi haasteita ohjausajankohtien löytymiselle.

Koulutus osallistujat tulivat laajasti eri puolelta Suomea. Koulutus olisi tarjonnut hyvän mahdollisuuden oppilaitosjohdon valtakunnalliselle keskustelulle ja verkostoitumiselle. Tämä ei kuitenkaan toteutunut kuin satunnaisesti ja osallistujien oman aktiivisuuden siivittämänä. Tähän seikkaan olisi hyvä jatkossa kiinnittää huomiota ja entistä paremmin hyödyntää laajan osallistujajoukon mahdollisuuksia.

Koulutuksen toteuttajaverkostossa oli kahdeksan toimijaa. Toimijaverkostolla on kuitenkin ollut aiempaa kokemusta yhteisistä koulutushankkeista, mikä edisti suuresti myös tämän koulutuksen toteutusta. Ilman yhteistyöhistoriaa hanke olisi ollut huomattavasti haasteellisempi. Jokaisella toteuttajalla oli hiukan erilaiset toimintatavat vaikkakin koulutuksen pääelementit olivat kaikilla samat. On syytä harkita tuleeko toimintatapoja pyrkiä entisestään yhtenäistämään vai edellyttävä alueelliset ja muut erityispiirteet tiettyä liikkumavaraa toimintatavoissa.

Sivistys- ja oppilaitosjohdon oppisopimustyyppinen koulutus on ollut haasteellinen monessa mielessä. Osallistujat ovat tulleet eripuolilta Suomea edustaen eri oppilaitosmuotoja ja erilaisia johtamistoimintoja. Koulutuksen toteuttajaverkosto on niin ikään ollut laaja. Koulutuksen laajuus itsessään 30 op, tuo myös omat haasteensa niin koulutuksen suunnitteluun kuin osallistumiseen. Ennen kaikkea kokonaan uudentyypinen koulutusmuoto on haastanut niin koulutuksen toteuttajat kuin koulutukseen osallistujat rikkomään perinteisiä käsityksiä kouluttamisesta ja kouluttautumisesta. Tähän peilaten voidaan arvioida jo koulutuksen ensimmäisen toteutuksen onnistuneen erittäin hyvin.

### 2.3.1 Kehittämisehdotuksia

Oppilaitosjohdon oppisopimustyyppisessä koulutuksessa on lähdetty rohkeasti hyödyntämään tieto- ja viestintätekniiikkaa erityisesti tietopuolisen koulutuksen toteutuksessa. Tätä kehittämissuuntaa on syytä jatkaa, koska se tuo tarvittavaa joustavuutta koulutuksen totuttamiselle ja osallistujien ajankäytölle.

Koulutuksien toteuttamisien myötä on noussut esille vertaismentoroinnin ja työpaikkaohjauksen suuri merkitys osallistujille. Koulutus on tarjonnut hyvää foorumin osallistujien keskinäiselle kokemusten vaihdolle. Osaava Verme hankkeen ja muiden johdon mentorointiohjelmien kytkeytymistä tähän koulutukseen on syytä tarkentaa.

Oppisopimustyyppisen oppilaitosjohdon koulutuksen profiilia olisi hyvä nostaa siten, että koulutuksen suorittaminen toisi selkeän lisämeriitin oppilaitosjohdolle. Tätä myötä koulutuksen houkuttelevuus ja loppuun suorittaminen lisääntyisi.

Koulutuksen toteutuksessa on edelleen syytä huomioida valtakunnallinen kattavuus. Vaikka koulutus jo nykyisellään toteutetaan laajana yhteistyöverkostona, on verkoston kattavuutta syytä tarkastella.

## 2.4 Johtopäätöksiä kansallisesti toteutetuista koulutusohjelmista

*Jouni Kangasniemi, Opetus- ja kulttuuriministeriö*

Pääsääntöisesti Osaava-ohjelman kansallisten koulutusohjelmien kokoamisessa on onnistuttu hyvin ja niihin osallistuneet ovat kokeneet koulutukset hyödyllisiksi. Ohjelman alkuvaiheessa on nähty tärkeäksi edelleen lisätä toteuttavien organisaatioiden yhteistä näkemystä koko ohjelman tavoitetilasta vuoteen 2016 mennessä. Siihen kuuluu muun muassa kestävien rakenteiden luominen henkilöstön ammatillisen kehittämisen tueksi, työssä ja työn ohessa tapahtuvan kouluttautumisen laajentaminen kattamaan kaikki henkilöstöryhmät. Tärkeää on myös tunnistaa ja hyödyntää henkilöstön omaa osaamista ja osaamispotentiaalia osana henkilöstön kehittämistä. Lisäksi halutaan vahvistaa verkostoimaista yhteistyötä henkilöstökoulutuksen tukena.

Kansallisesti koottujen ohjelmien haasteena on toimijoiden sisällöllisen ja toiminnallisen yhteistyön järjestäminen niin, että voidaan puhua kansallisesti yhtenäisistä ohjelmista. Kansallisesti yhtenäisten ohjelmien rakentamisessa läheinen yhteistyö toimijoiden välillä edistää tuloksellista toimintaa.

Esimerkiksi Osaava Verme -ohjelmassa sekä oppilaitosjohdon oppisopimustyyppisessä täydennyskoulutuksessa ohjelmia toteuttavat täydennyskoulutusorganisaatiot tapaavat toisiaan säännöllisesti. Tapaamisissa keskustellaan yhteisistä kehittämishaasteista ja vaihdetaan tietoa hyvistä käytännöistä kunkin täydennyskoulutusorganisaation omassa toiminnassa. Samalla voidaan sopia tarvittavista yhteisistä linjauksista. Ohjelmaa koordinoiva organisaatio (edellä mainituissa ohjelmissa Koulutuksen tutkimuslaitos ja Oulun yliopiston Koulutus- ja tutkimuspalvelut) huolehtii keskinäisestä sekä yhteisestä tiedonkulusta ja arviointipalautteen kokoamisesta opetus- ja kulttuuriministeriölle ja Osaava-ohjelmalle laajemminkin.

Opetushallituksen toimeenpanemissa oppilaitosjohdolle suunnatuissa ohjelmissa toimeenpanevien täydennyskoulutusorganisaatioiden välinen yhteistyö on vähäisempää ja organisaatiot toteuttavat itsenäisesti, kukin omalla tahollaan koulutusten sisältöjä ja tulkitsevat tavoitteet omista lähtökohdista. Opetushallitus on pyrkinyt lisäämään toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta perustamissaan täydennyskoulutuksen kehittämissäryhmissä. Harkittavaksi jää, voidaanko yhteistyötä edistää myös toimijoiden keskenään sopimalla ja tiiviimmällä vuorovaikutuksella sekä kehittämällä koulutuksia keskeisten sisältöjen ja toteutustapojen osalta yhtenäisemmiksi parhaita käytänteitä kooten.

Osaava-ohjelman kansallisesti toteutettavien täydennyskoulutusohjelmien vaikuttavuuden arvioimiseksi on esitetty yhtenäisen sähköisen palautejärjestelmän kehittämistä. Sen avulla voitaisiin koota mm. ajantasaista tietoa koulutukseen osallistumisista, koulutusten sisällöistä ja tietoa siitä miten koulutus tai siihen liitetty muu kehittämistyö on onnistunut parantamaan toimintaa osallistujien omissa työyhteisöissä. Palvelu edistäisi myös osallistumisen seurannassa tarvittavien yhdenmukaisten tunnuslukujen kehittämistä.

### 3 Alueelliset ja paikalliset koulutuksen ylläpitäjien verkostohankkeet

Osaava-ohjelma on tarjonnut koulutuksen järjestäjille (kunnat, koulutuskuntayhtymät, yksityiset oppilaitokset) verkostoina mahdollisuuden hakea valtionavustusta opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Vuonna 2010 aloitti 76 Osaava-ohjelmasta kaksi-voituksen rahoituksen saanutta verkostoa/kehittämishanketta. Näistä hankkeista suurin osa oli alueellisia, toisiaan lähellä sijaitsevien kumppaneiden yhteisiä. Maantieteellisesti laajempia, aluehallintovirastojen toiminta-alueen rajat ylittäviä hankkeita aloitti 15.

Aluehallintovirastot kokosivat hankkeiden toimittamien tietojen pohjalta väliarvioinnin keväällä 2011 (Holappa A-S, 2010). Kokonaiskuva aloitusvaiheesta vuoden 2010 tietojen pohjalta oli ohjelman mukainen, positiivinen. Arviointi kuitenkin osoitti, että osa hankkeista tarvitsi tukea toiminnalleen. Tätä tukea on pyritty tarjoamaan vuoden 2011 aikana järjestämällä paikallisia, vertaistukea ja käytännön tietoa tarjoavia seminaaripäiviä eri puolilla Suomea sekä kansallisessa Osaava Forum tapahtumassa marraskuussa 2011.

Vuonna 2011 aluehallintovirastot myönsivät rahoitusta 81 verkostohankkeelle. Hakemusten määrä laski hieman ja haetut avustukset olivat ensimmäistä vuotta kohtuullisempia. Osa myönnettyistä avustuksista oli jatkorahoitusta edellisestä vuonna alkaneille kehittämishankkeille. Uusia verkostoja tuli mukaan 27. Vuoden 2011 aikana oli käynnissä yhteensä 157 koulutuksen järjestäjäverkostojen kehittämishanketta. Verkostojen maantieteellinen jakautuminen vuonna 2011 on kuvattu liitteessä 1.

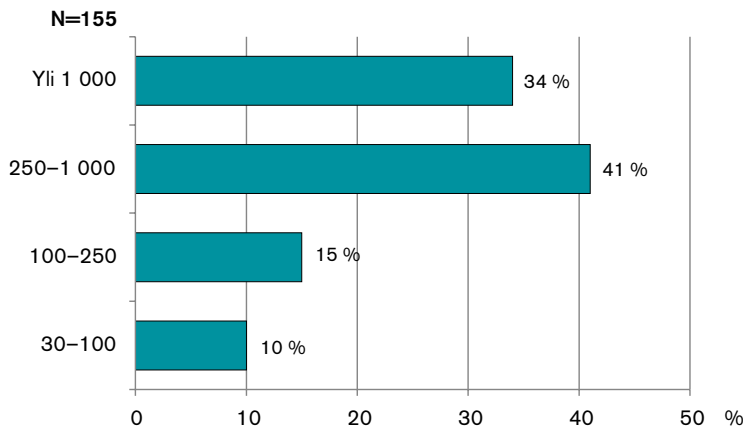
**Taulukko 2.** Osaava-ohjelman mukaiset valtionavustukset koulutuksen järjestäjien verkostoille vuosina 2010 ja 2011

Vuosi	Hakemukset		Haettu avustus			Myönnetty avustukset		
	Kaikki	Joista AVI alueet ylittäviä	Yhteensä	Alueelliset hankkeet	AVI alueet ylittävät hankkeet	Myönnetty avustus yhteensä	Rahoitetuja hankkeita kpl	Joista AVI alueet ylittäviä
2010	137	32	29 493 648	23 737 659	5 755 989	6 491 000	76	15
2011	112	19	16 684 939	14 190 089	2 494 850	6 260 000	81	16

Seuraavassa tarkemmin kuvatut tulokset perustuvat vuonna 2011 käynnissä olleilta verkostohankkeilta koottuihin tietoihin, osaamisen kehittämiseen osallistuneiden määristä sekä verkostojen toimittamista kehittämistoimintaan kohdistuvista itsearvioinneista. Tiedot on koottu aluehallintovirastojen laatimilla yhtenäisillä lomakkeilla sähköisesti. Luvussa 3.2 kuvatun laadullisen arviointitieto koottiin kyselyllä, jossa oli sekä valmiita

vastausvaihtoehtoja että mahdollisuus avoimiin, tarkentaviin vastauksiin. Vastaajat olivat kirjoittaneet runsaasti avoimia kuvauksia, kommentteja ja perusteluja.

Aluehallintovirastot korostivat vastausohjeissaan kehittävän arvioinnin periaatteita. Verkostoja pyydettiin arvioimaan toimintaansa yhteistyössä ja myös verkoston yhteistyökumppaneiden ja opetushenkilöstön kanssa. Osa verkostoista noudatti ohjetta, loppuilla vastauksen kokosi hankkeen ohjausryhmä tai koordinaattori itsenäisemmin. Kehittämisen kannalta on tärkeää tuoda esille myös epäonnistumisia ja kritiikin kohteita. Verkostot ovatkin arvioinneissaan tuoneet esille onnistumisten ohella myös epäonnistumisiaan sekä arvioineet kriittisesti sekä omaa toimintaansa että ohjelmaa.



**Kuvio 2.** Kehittämistyön kohteena oleva opetushenkilöstön määrän jakautuminen vuoden 2011 aikana käynnissä olleissa kehittämisverkostoissa

Vuoden 2011 lopussa toimi yhteensä 157 vuosina 2010 ja 2011 valtionosuutta saanutta koulutuksen järjestäjien verkostohanketta. Tässä luvussa esitetyt laadulliset arviointitulokset perustuvat 155 hankkeelta sähköisesti saatuihin tietoihin. Yksi vuonna 2010 rahoitetusta hankkeista päätti toimintansa jo vuonna 2010 ja yksi hanke on toimittanut arviointinsa muulla tavoin. Käynnissä olleet hankkeet olivat maantieteelliseltä laajuudeltaan ja kohdejoukon suhteen erikokoisia. Maantieteellisesti laajimpiin hankkeisiin kuului organisaatioita ympäri Suomen (esim. Osaava ammatillinen erityisopetus), pienin hanke oli kahden oppilaitoksen verkosto. Myös kehittämistyössä kohdejoukkona olevan opetushenkilöstön määrä vaihtelee muutamasta kymmenestä yli kymmeneen tuhanteen (Helsingin kaupungin opetusvirasto kumppaneineen). Tilanne kuvaa käytännön toimintakenttää, verkostoihin on pyritty löytämään yhteistyökumppaneita, joiden kanssa toiminta on luontevaa.

### 3.1 Ylläpitäjäverkostojen asettamat määrälliset tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Vuonna 2011 koottu väliarviointi (Holappa 2011) osoittaa, että koulutuksen järjestäjien verkostohankkeet lähtivät osin verkkaisesti käyntiin. Rahoituspäätökset valmistuivat huhtikuun lopussa, joten moni hanke pääsi kouluvuoden rakenteen vuoksi käyntiin vasta syksyllä. Väliarviointiin mennessä täydennyskoulutuksiin / osaamisen kehittämiseen oli kuitenkin osallistunut 10 700 henkeä eri koulutusasteilta. Osallistujamäärät koulutusasteittain, toiminnan sisällön mukaan sekä erityisten kohderyhmien osalta on kuvattu em. väliarviointiraportissa.

Vuosi 2011 oli osallistujamäärissä huomattavasti vilkkaampi. Koulutettavapäiviä kertyi yhteensä 66 748. Osallistujista 29 % oli miehiä ja 71 % naisia. Aluehallintovirastot ovat

tarkastaneet ja pyytäneet tarkennuksia kehittämishankkeiden esittämiin osallistujamääriin. Tästä huolimatta on luultavaa, että esitetyt määrälliset tiedot eivät ole tarkkoja. Osallistujamääriä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että sama henkilö on voinut osallistua useisiin tilaisuuksiin. Kokonaisosallistujamäärässä ovat mukana myös osaamisen kehittämisen suunnitteluun liittyvät tilaisuudet. Osalla verkostoista ei ole ollut toimivaa tapaa koota osallistujamäärätietoja systemaattisesti. Tietojen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että verkostojen määrälliset suunnitelmat tavoittaa kehittämistyön kohteena olevat henkilöryhmit on toteutunut hyvin, jopa yli odotusten.

**Taulukko 3.** Koulutuksen ylläpitäjäverkostojen järjestämään osaamisen kehittämiseen osallistuneet vuonna 2011

	Tilaisuuksien määrä yht.	Esi-opetus	Perus-opetus	Lukio	Ammatillinen peruskoulutus	Ammatillinen aikuis-koulutus	Vapaa sivistystyö	Osallistujia (hlö) yhteensä
Etelä-Suomen AVI	1 653	867	18 903	3 480	3 337	1 479	1 589	29 655
Itä-Suomen AVI	381	107	4 068	1 879	785	279	1 168	8 286
Lapin AVI	605	-	248	143	1 074	213	319	1 997
Länsi- ja Sisä-Suomen AVI	403	93	5 373	1 285	616	237	1 156	8 759
Pohjois-Suomen AVI	556	26	2 239	366	2 023	81	731	5 466
Lounais-Suomen AVI	405	235	2 160	352	95	127	1 176	4 145
AVI:n ruotsinkielinen yksikkö	580	282	4 162	551	397	253	510	6 155
<i>Kaikki yhteensä</i>	<i>4 583</i>	<i>1 610</i>	<i>37 153</i>	<i>8 056</i>	<i>8 327</i>	<i>2 669</i>	<i>6 649</i>	<i>64 463</i>

Osallistumismäärien suhteuttamiseksi alla olevassa taulukossa 4 on kuvattu opettajien määrä eri koulutusmuodoissa.

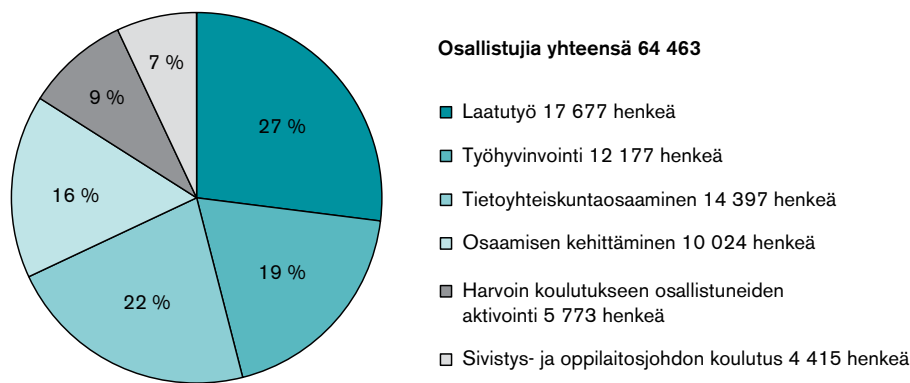
**Taulukko 4.** Päätoimisten opettajien määrä perusopetuksessa, lukiossa, ammatillisessa koulutuksessa, aikuiskoulutuksessa ja vapaassa sivistystyössä

Päätoimiset opettajat Suomessa <sup>1</sup>	Perus-opetus	Lukio	Ammatillinen koulutus (sis. ammatillisen aikuiskoulutuksen opetushenkilöstön ja kansanopistojen henkilöstöä)	Vapaa sivistystyö
Opettajia Suomessa	39 610	7 910	14 514	1 572
joista ruotsinkielisiä	2 720	588	698	112

<sup>1</sup>Lähde: Opetushallitus (2010). Opettajat Suomessa

Koulutuksen ylläpitäjäverkostoja pyydettiin erittelemään järjestämänsä täydennyskoulutus Osaava-ohjelman keskeisten sisällöllisten teemojen sekä erityisten kohderyhmien mukaan. Kukin osallistuminen kirjattiin vain yhteen kertaan. Laatutyön ja työhyvinvoinnin kehittämisen sekä tietoyhteiskuntaosaamisen edistämisen tilaisuuksiin on osallistunut yhteensä 44 252 henkeä. Teemat ovat toteutuneet lähes yhtä vahvoina. Osaamisen kehittämisen tilaisuudet liittyvät verkoston rakenteiden ja toimintamallien kehittämiseen liittyvään kehittämiseen. Verkostot ovat myös onnistuneet tavoittamaan harvoin täydennyskoulutukseen osallistuneita henkilöitä varsin hyvin (ks. tarkemmin luku 3.4). Tähän kohdejoukkoon kuuluvat myös yli 55-vuotiaat sekä sivutoimiset ja osa-aikaiset henkilöt. Sivistys- ja oppilaitosjohto oli erityisenä kohderyhmänä vuonna 2010 myönnettyissä valtionavustuksissa. Heille suunnattua koulutusta on kuitenkin ollut jonkin verran tarjolla myös vuonna 2011 aloittaneissa hankkeissa.





**Kuvio 3.** Osallistujamäärät kohderyhmien tai koulutuksen sisällöllisten teemojen mukaan

Tilastokeskuksen opettajatiedonkeruun 2007 ja 2009 aineistojen perusteella vapaan sivistystyön päätoiminen opetushenkilöstö osallistuu selvästi vähemmän täydennyskoulutukseen kuin muilla koulutuksen sektoreilla toimivat. Lisäksi alalla toimii suuri joukko sivutoimisia opettajia, joilla on vaikeuksia osallistua osaamisen kehittämiseen ja joille on ollut tarjolla hyvin vähän soveltuvaa koulutusta. Aluehallintovirastojen kokoamien Osaava-ohjelman osallistumistietojen mukaan vuosina 2010 ja 2011 vapaassa sivistystyössä toimiva opetushenkilöstö osallistui aktiivisesti osaamisen kehittämiseen Osaava-ohjelmassa. Koko osallistujamäärästä 10 % on vapaan sivistystyön opetushenkilöstöä. Korkeat osallistujamäärät kertoivat, että päätoimisten ohella myös sivutoimisilla vapaan sivistystyön opetustehtävissä toimivilla oli mahdollisuus päivittää osaamistaan.

Myös ruotsinkielisen opetustoimen henkilöstö on opettajatiedonkeruun aineistojen perusteella osallistunut suhteessa suomenkielisiä vähemmän täydennyskoulutukseen aikaisemmissa kartoituksissa. Ylläpitäjäverkostojen toimittamien osallistujatietojen perusteella Osaava-ohjelman mukainen kehittämistyö on tavoittanut varsin hyvin ruotsinkielisen opetustoimen henkilöstöä kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana.

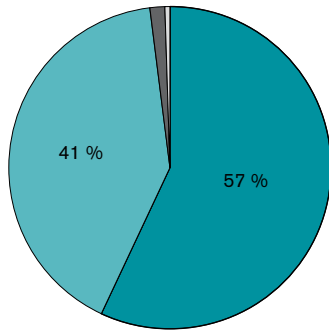
### 3.2 Ylläpitäjäverkostojen kehittämistyölleen asettamat laadulliset tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Koulutuksen ylläpitäjäverkostoja pyydettiin arvioimaan toteutunutta toimintaa suhteessa kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa asetettuihin kunkin hankkeen kolmeen keskeimpään tavoitteeseen. Tavoitteet ovat hankekohtaisia ja vaihtelevat sisällöltään. Osa vastaajista on kirjannut keskeiset tavoitteet lyhyinä toteamuksina, osa pitkänä toiminnallisena tavoitekuvauksena. Tavoitekuvausten perusteella valtaosalla hankkeista on korkeat tavoitteet. Niissä korostuu halu kehittää pysyviä toimintamalleja, palvella tavoitteellisesti koko verkoston aluetta sekä innostaa työyhteisöjä ja yksilöitä kehittämään osaamistaan.

Vuonna 2010 rahoituksen saaneet hankkeet

N=73

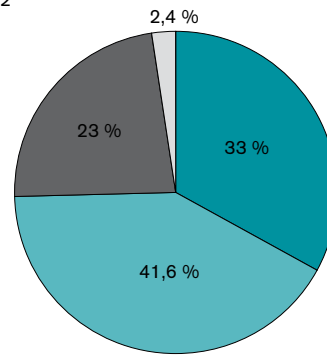
1,5 % 0,5 %



- tavoite saavutettu hankesuunnitelman mukaan
- tavoite saavutettu osittain hankesuunnitelman mukaan
- toiminta ei vielä käynnistynyt
- tavoitetta ei ole saavutettu

Vuonna 2011 rahoituksen saaneet hankkeet

N=82



**Kuvio 4.** Koulutuksen järjestäjien kehittämisverkostojen arviointi hankkeelle suunnitteluvaiheessa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta vuoden 2011 aikana.

Vuonna 2010 rahoituksen saaneet hankkeet olivat arviointia tehtäessä hankkeen lopettamisvaiheessa. Käytännössä toiminta-aikaa hankkeilla oli ollut puolitoista vuotta. Kehittämissankkeiden korkeat tavoitteet huomioon ottaen kehittämistyö on edennyt varsin hyvin. Yli puolet (57 %) vuonna 2010 aloittaneista ylläpitäjäverkostoista arvioi saavuttaneensa kehittämissankkeelle asetetut tavoitteet hankesuunnitelman mukaisesti ja 41 % arvioi, että tavoitteet ovat toteutuneet osittain. Vain pieni osa arvioi, että asetetut tavoitteet eivät ole toteutuneet. Tällöinkin kyse on siitä, että jokin kolmesta keskeisestä tavoitteesta ei ole toteutunut suunnittelussa sattuneiden virhearviointien tai yllättävien inhimillisten esteiden vuoksi.

Kaikkiin tavoitteisiin kyettiin vastaamaan, joskaan ei yhden hankkeen aikana täydellisesti. Eri oppilaitosmuotojen sekä niiden johtojen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus on kehittynyt hankkeen aikana. (Aineistolainaus 15.2.4, 2010).

Vuonna 2011 rahoituksen saaneet hankkeet ovat pääosin käynnistyneet syyslukukauden alussa, joten toiminta-aikaa on arviointia tehtäessä ollut vasta muutama kuukausi. Tästä huolimatta peräti kolmasosa hankkeista on arvioinut saavuttavansa hankesuunnitelmassa esitetyt tavoitteet. Hankkeista 23 % arvioi, että toiminta ei ole vielä käynnistynyt ja 2,4 % ettei tavoitteita ole vielä saavutettu. Avointen vastausten perusteella kyse ei ole kuitenkaan epäonnistumisesta, vaan siitä, että useissa hankkeissa oli vielä menossa tarkemman suunnittelun vaihe ja suurin osa toimenpiteistä on suunniteltu toteutuvaksi vuoden 2012 aikana. Lisäksi vaikeuksia yksittäisille hankkeille aiheuttivat maantieteellisesti laaja alue, eri koulutustasoilla toimivien organisaatioiden yhteistyön kangertelu ja päätoimisen koordinaattorin puuttuminen.

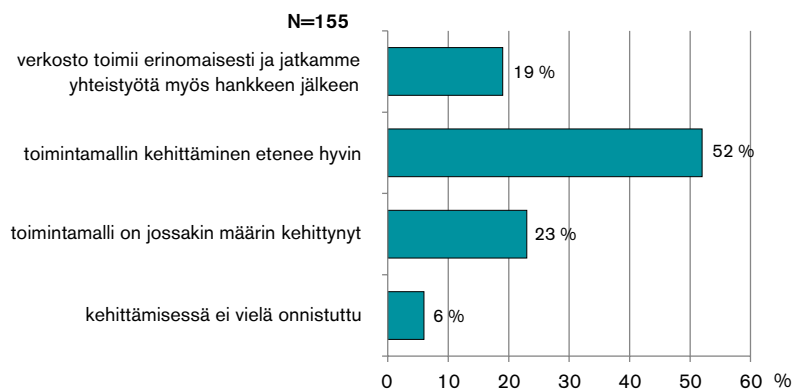
Aloitimme perinteisesti kukin verkoston oppilaitoksissa omissa oppilaitoksissaan. Tajusimme vasta loppusyksystä kuinka meidän onärkevintä tehdä yhteistyötä esim. webinaarien ja verkkokoulutusten toteutuksessa. Löysimme myös uusia kohderyhmiä (eivät Osaavan piirissä), joiden kautta voimme aidosti löytää synergioita osaamisen kehittämiseen. (Aineistolainaus 17.3.2, 2011).

Aloituskvaiheen hitaus nousi esille jo vuonna 2011 julkaistussa arvioinnissa (Holappa 2011). Aluehallintovirastot aikaistivat vuoden 2012 hakua ja päätöksentekoa, jotta tulevilla kehittämishankkeilla olisi enemmän toiminta-aikaa. Tavoitteena on, että jatkossa ylläpitäjien verkostohankkeet voisivat aidosti käynnistyä jo kevätkaudella. Uusille verkostoille pyritään myös antamaan tukea asiantuntijatapaamisissa ja alueellisesti järjestettävissä seminaareissa.

### 3.2.1 Yhteisten toimintamallien luominen verkostolle

Kehittämistyö koulutuksen ylläpitäjien verkostoissa tähtää pysyvien toimintamallien luomiseen. Suurin osa hankkeista arvioi, että yhteistyö sujuu hyvin tai jopa erinomaisesti. Helpointa yhteisten toimintamallien luominen on ollut verkostoilla, jotka ovat tehneet yhteistyötä jo aiemmin. Yhteinen kieli ja toimintatavat nopeuttavat kehittämistoiminnan aloittamista. Pysyvyyden tavoite näkyy myös keskinäistä yhteistyötä aloittelevien verkostojen toiminnassa. Arviointitietojen perusteella Osaava-hanke on lisännyt verkostoitumista, tuonut organisaatioihin lisäosaamista ja kehittämisideoita.

Osaamisen kehittämistä tukevien rakenteiden, työajan ja suunnitelmallisen toiminnan kehittämisessä on onnistuttu ja toimintamallin kehittäminen on edennyt hankkeessa hyvin. Varsinkin, kun ottaa huomioon että vastaavin resurssein ei työtä ole aikaisemmin tehty organisaatiossa ja toimintatapaa on täytynyt lähteä luomaan alusta. Työssä on toki pyritty hyödyntämään saatavilla olevaa tietämystä aina mahdollisuuksien mukaan. (Aineistolainaus 17.3.2, 2010).



**Kuvio 5.** Arviointi rakenteiden, työnjaon ja suunnitelmallisen toiminnan kehittämisestä verkostoissa

Kehittyvä yhteistyö näyttää avaavan uusia kehittämistarpeita ja näköaloja uusille yhteistyön muodoille. Erään arvioinnin sanoja lainaten: ”Verkoston toiminta on hyvää, mutta sitä täytyy kehitetään edelleen, sillä vaatimukset verkostoyhteistyölle kasvavat kehittämistyön myötä”. Suuria ongelmia ei arviointitietojen perusteella yhteistyössä ole. Kahdessa verkostossa koettiin, etteivät kaikki verkoston oppilaitokset olleet sitoutuneita toimintaan. Yhteisen ajan löytyminen esimerkiksi johtoryhmätyölle nousee myös esille, samoin pitkien välimatkojen ja rahoituksen pienuuden tuomat käytännön ongelmat.

Varsinainen liikkeelle lähteminen tapahtui viiveellä johtuen henkilövaihdoksista. (Aineistolainaus 17.3.2, 2010).

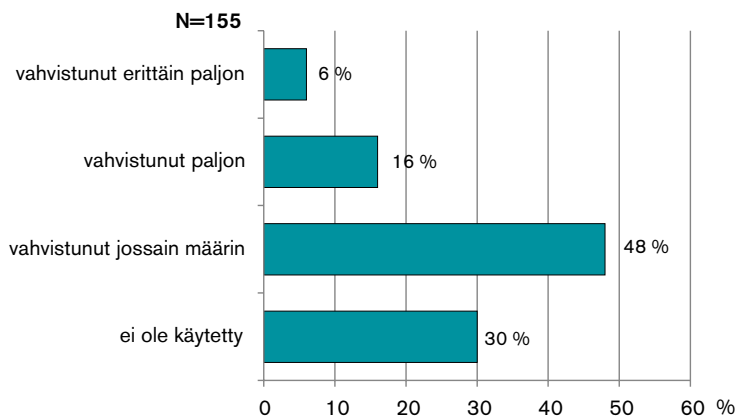
Vastuuta jätettiin liikaa hallinnoijalle. Etäisyys luo esteitä tapaamiselle ja yhteiselle suunnittelulle. (Aineistolainaus 17.3.2, 2011).

### 3.2.2 Suunnitelmallisuuden vahvistaminen ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Kehittämisverkostoja pyydettiin arvioimaan miten osaamisen kehittämistä on onnistuttu vahvistamaan osaamistarvekartoitusten ja kehittämissuunnitelmien sekä kehityskeskustelukäytäntöjen ja osaamisen kehittämisen / täydennyskoulutuksen seurannan kehittämisen avulla.

## Kehityskeskustelukäytännöt

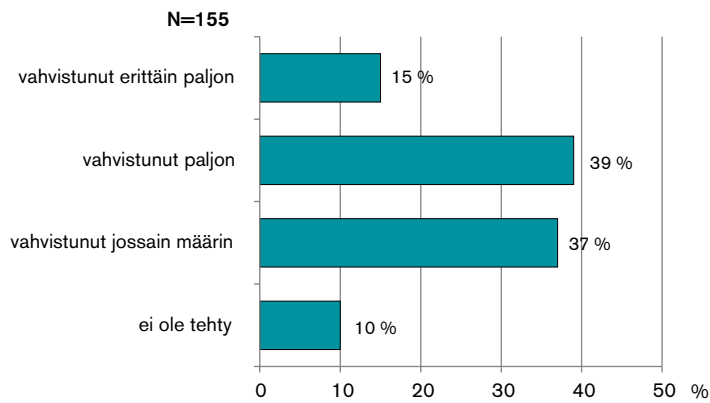
Kehittämisverkostoille myönnetyn rahoituksen ehtona on, että osallistuvat organisaatiot kehittävät kehityskeskustelukäytäntöjään. Esimiesten ja alaisten väliset keskustelut ovat oleellinen osa osaamisen kehittämistä. Esimies-alais-keskustelujen avulla voidaan osaamisen kehittämisen tarpeita tarkastella sekä yksilön, työyhteisön että organisaation strategisen kehittämisen näkökulmista. Arvioinnissa verkostoilta kysyttiin miten he ovat onnistuneet kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämisessä. Verkostoista vain pieni osa kertoo kehityskeskustelukäytäntöjensä olevan toimivia. Osa verkostoista on jopa unohtanut tämän osa-alueen toiminnassaan. Niissä verkostoissa, joissa kehityskeskustelut ovat olleet käytössä jo ennen Osaava-toimintaa, esteenä yhteiselle kehittämiselle on ollut käytäntöjen erilaisuus. Kokonaisuutena tämän arvioinnin perusteella kehityskeskustelukäytännöt eivät ole vakiintuneet opetusosalalle ja kehittämistyötä täytyy jatkaa. Myös alalle sopivien, osaamisen kehittämisen huomioivien kehityskeskustelumallien levittämiseen on tarvetta.



Kuvio 6. Suunnitelmallisuuden vahvistumisesta kehityskeskustelukäytäntöjä kehittämällä

## Osaamistarvekartoitukset

Kehittämisverkostot ovat tehneet osaamistarvekartoituksia aktiivisesti ja arvioivat, että tämä työ on vahvistanut osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta ainakin jossain määrin. Lähestymistapa osaamiskartoituksiin vaihtelee suuresti. Avointen vastausten perusteella useimmat kartoitukset ovat kohdistuneet yksilöiden kokemuksiin tarpeisiin, jolloin työyhteisötason tarpeet ja organisaation strategisista päämääristä nousevat tarpeet jäävät huomioimatta. Kartoitukset keskittyvät nykyhetkeen, tulevaisuuden tarpeita ei juurikaan huomioida. Osaava-rahoituksen turvin on käynnissä neljä pilottia, joissa kehitetään verkkopohjaista, yleissivistävään koulutukseen soveltuvaa kartoitusmallia. Myös ammatillisen koulutuksen verkostoissa mallinnetaan eri ammattialojen osaamista. Tässä työssä huomioidaan opetustoimen henkilöstön mielipiteiden ohella työelämän toimijoiden ja tutkimuksen esille tuomat näkökulmat. Mallintamistyö opetusosalalla on tarpeen, sillä tarjolla olevat muiden alojen mallit eivät ota huomioon opetusalan erityispiirteitä. On tärkeää, että mallintamistyön tulokset eivät jää vain paikallisiksi, vaan tuotettua tietoa voidaan hyödyntää laajasti opetusalan osaamisen kehittämisessä.



Kuvio 7. Suunnitelmallisuuden vahvistuminen osaamistarvekartoituksia hyödyntämällä

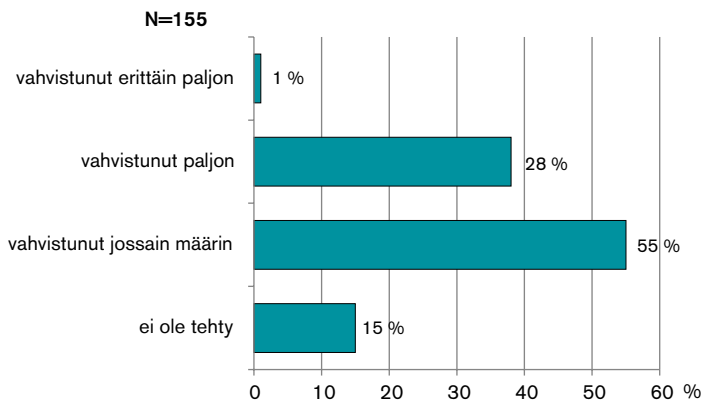
### Koulutus- ja kehittämissuunnitelmat

Yli puolet kehittämisverkostoita arvioi, että osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus on jossain määrin vahvistunut koulutus- ja kehittämissuunnitelmien avulla. Kolmasosalla suunnitelmallisuus on vahvistunut paljon. Avoimien vastausten perustella verkostot suhtautuvat koulutus- ja kehittämissuunnitelmien laatimiseen myönteisesti, niitä pidetään tarpeellisina, mutta samalla työläinä. Osassa verkostoja yhteisten suunnitelmien laatimista vaikeuttaa se, että mukana olevat organisaatiot ovat monissa arjen käytännöissä sidottuja oman kunnan käytäntöihin. Nämä käytännöt vaihtelevat, eivätkä aina aidosti tue opetustoimen tiedon- ja kehittämisen tarpeita. Useimmilla vastaajilla on tarkoitus jatkaa suunnitelmien kehittämistä.

Opistojen kehittämissuunnitelmien laatiminen on käynnistynyt opistokohtaisesti. Tämä tavoite ei ollut merkittävässä asemassa hankesuunnitelmassa, ja jatkossa tullaan laatimaan opistokohtaiset kehittämissuunnitelmat, joiden tarkoituksena on palvella kolmiportaisesti yksilön, työyhteisön ja työnantajan tarpeita. Kehittämissuunnitelmat tullaan laatimaan kehityskeskusteluiden yhteenvetojen pohjalta. Kehittämissuunnitelmien avulla voidaan suunnitella ja toteuttaa koulutustoimenpiteitä joilla opiston toimintaa ja henkilöstöä voidaan kehittää pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti selkeän strategian mukaan. (Aineistolainaus 22.4.5, 2010).

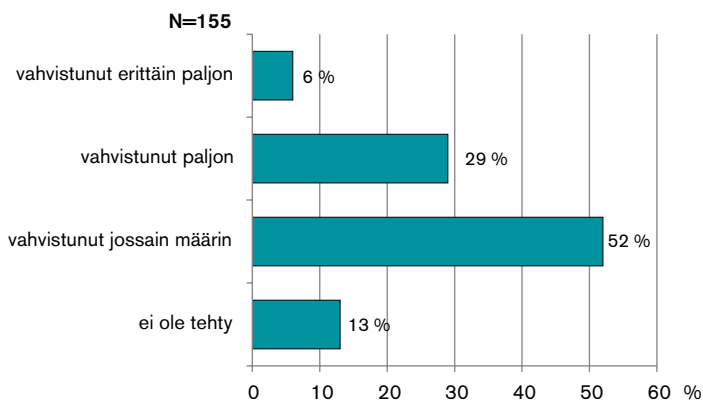
Vuosina 2010–2011 toimi myös yli kaksikymmentä hanketta, joissa koulutus- ja kehittämissuunnitelmaa ei ole tehty. Avointen vastausten perustella syynä on se, että suunnitelmat eivät ole olleet hankkeen tavoitteena tai suunnitelmia kehitetään vasta hankkeen myöhemmässä vaiheessa. Useat vastaajat toivat esille tarpeen löytää yksilön, työyhteisön ja työnantajan tarpeita palveleva koulutus- ja kehittämissuunnitelman malli sekä riittävän keveä käytännön tekninen työkalu suunnitelmien käyttöön ja ylläpitoon.

Verkostojen arviointi osaamisen kehittämisen seurannan kehittymisestä on samansuuntainen kuin koulutus- ja kehittämissuunnitelmien kohdalla. Vastaajat näkevät näiden liittyvän yhteen ja koska koulutus- ja kehittämissuunnitelmien kohdalla koetaan vielä kehittämisen tarpeita, myös seurannan kehittämistä katsotaan tarpeelliseksi jatkaa. Luotettavat seurantakäytännöt olisivat tärkeitä myös kansallisen tiedon saannin ja arvioinnin näkökulmasta.



Kuvio 8. Suunnitelmallisuuden vahvistuminen koulutus- ja kehittämissuunnitelmien laatimisen avulla

### Osaamisen kehittämisen / täydennyskoulutuksen seurannan kehittäminen



Kuvio 9. Suunnitelmallisuuden vahvistaminen osaamisen kehittämisen seuranta kehittämällä

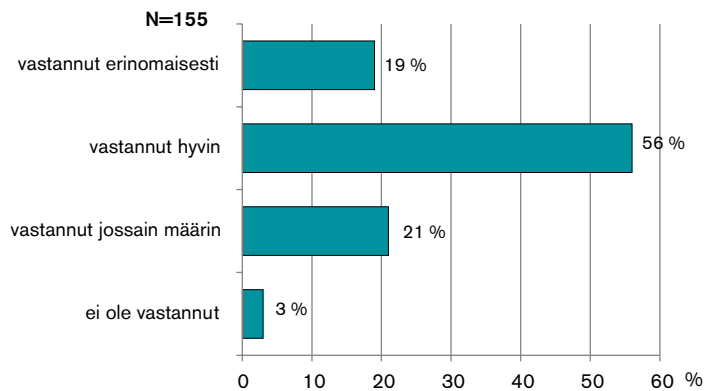
### 3.2.3 Osaamisen kehittämisen kysyntälähtöisyyden vahvistaminen

Kehittämisverkostoista n. 70 % arvioi, että osaamisen kehittämisessä sekä työntekijöiden, työyhteisöjen ja työnantajien tarpeet on otettu hyvin tai erinomaisesti huomioon. Tarvelähtöisyys on vahvistunut suurimmassa osassa hankkeita. Ei ole vastannut –vastauksia on vain muutamia ja ne menevät ristikkäin. Joissain hankkeissa on lähdetty pelkästään työnantajat tarpeista, jolloin työntekijöiden näkökulmia ei ole juuri huomioitu tai työntekijöiltä ei ole ennätetty koota palautetta. Tai toisin päin, työntekijöiden tarpeista lähdettäessä ei työnantajan tarpeita olla kuultu. Kokonaisuutena arvioinnin tulos on hyvin myönteinen. Vaikka suunnitelmallisuutta tukevat kehityskeskustelukäytännöt, osaamistarvekartoitukset, osaamisen kehittämisen suunnitelmat ja toteutuneiden toimenpiteiden seurannan kehittäminen on vielä kesken, kokevat verkostot että eri tahojen tarpeita on kuultu pääosin hyvin kehittämistyössä.

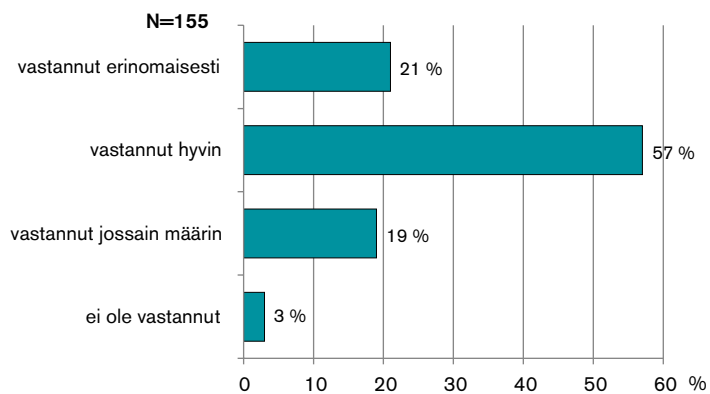
Koulutukseen osallistujat ovat saaneet vaikuttaa koulutusten sisältöihin sekä laajuuteen. Myös erilaisten koulutusmenetelmien toimivuutta on testattu ja näin pyritty kehittämään verkostolle mahdollisimman hyödyllisiä ja tehokkaita koulutusmuotoja, esim. vertaistukitoiminta sekä verkkoavusteinen koulutus.

Palautetta on kerätty tässä vaiheessa kehittämistyöhön/koulutuksiin osallistuneilta. Näiltä palaute myönteistä. Koko kohderyhmän kokemuksia ei ole vielä tässä vaiheessa kerätty.

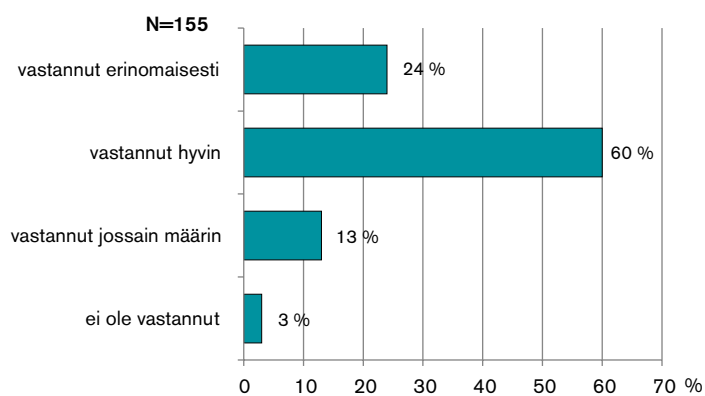
On lähdetty liikkeelle työntekijän tarpeista, joista tieto on jo olemassa. Tarvitaan mukaan myös työnantajan näkökulma kokonaisvaltaisten suunnitelmien kehittämiseksi. (Aineistolainaukset 26.5.4, 2010).



**Kuvio 10.** Osaamisen kehittäminen on vastannut työntekijän tarpeita



**Kuvio 11.** Osaamisen kehittäminen on vastannut työyhteisön tarpeita



**Kuvio 12.** Osaamisen kehittäminen on vastannut työnantajan tarpeita

### 3.3 Opetuksen laatutyön, työhyvinvoinnin ja henkilöstön tietoyhteiskunta-osaamisen kehittäminen

Osaava-ohjelman keskeisinä osaamisen kehittämisen sisällöllisinä tavoitteina vuosina 2010–2011 on ollut opetuksen laatutyön, työhyvinvoinnin ja tietoyhteiskuntaosaamisen kehittäminen. Kehittämisverkostoja pyydettiin arvioimaan toteutunutta työtä suhteessa näihin tavoitteisiin. Kaikki kolme teemaa eivät ole olleet kaikissa hankkeissa tavoitteena, vaan ne ovat keskittyneet kehittämisessään yhteen tai kahteen teemoista. Verkostoilta kootun palautteen perusteella kolme teemaa ovat olleet osuvia, juuri näissä osa-alueissa koetaan osaamisen kehittämisen tarpeita. Osallistujamäärien perusteella kaikkien kolmen teeman suhteen on ollut runsaasti täydennyskoulutusta / osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tarjolla (ks. luku 3.1).

Vaikka kutakin sisällöllistä teemaa voi lähestyä omana kokonaisuutenaan, eivät ne ole täysin toisistaan irrallisia. Avointen vastausten perusteella erityisesti työhyvinvointi nähdään laajana kokonaisuutena, johon osaamisen kehittymisen kokemukset ja kehittämissuhteessä mukana olemisen kokemukset vaikuttavat positiivisesti.

Työhyvinvoinnin edistäminen ei ollut varsinaisena tavoitteena, mutta riittävän osaamisen varmistaminen suhteessa työtehtäviin lisää myös työhyvinvointia. (Aineistolainaus).

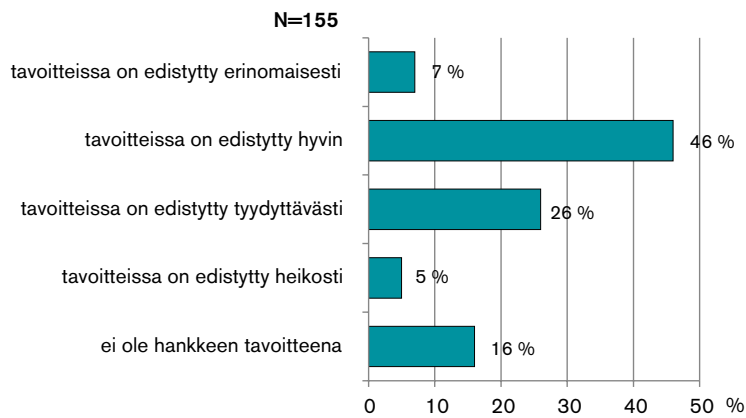
Käytännön kehittämistyössä sisällölliset tavoitteet kohtaavat usein toisensa muodostaen kokonaisuuksia.

Opetuksen laatutyöhön ja henkilöstön työhyvinvointiin keskityttiin erityisen hyvin. Motivaatio laatutyön kehittämiseen on selvästi kasvanut ja työhyvinvointi lisääntynyt, kuten edellisistä perusteluista voi lukea. Sinänsä sähköistä mediaa käytettiin tehokkaasti hyödyksi koko HEKO -projektin ajan, opettajista useat hakeutuivat itse erilaisiin tietoteknisiin osaamista tarjoaviin visuaalisen alan koulutuksiin kuten Adobe Indesign, Final Cut editointiohjelma ja Dream Weaver. Yhteisellä animaatio-editointi kurssilla avautui mahdollisuuksien kirjo mutta jatkokoulutusta kaivataan yhä. Pitkään opettaneet opettajat ovat löytäneen uutta intoa sosiaalisesta kohtaamisista ja uusista aluevaltauksista kuten poikkitaiteellisesta tanssityöpajasta. (Aineistolainaus 30.6.4, 2010).

Pääosin kehittämisverkostot ovat arviointinsa mukaan onnistuneet kehittämistyössään eri teemoissa vähintään tyydyttävästi. Useat vastaajat kertovat arvioineensa tulosta varovasti, sillä kehittämiseen käytetty aika on ollut melko lyhyt. Eniten heikosti edistytty -arviointoja oli tietoyhteiskuntaosaamisen kohdalla (n.15). Suurimmaksi syyksi hitaaseen etenemiseen mainitaan puutteet oppilaitosten laite- ja ohjelmistokannassa.

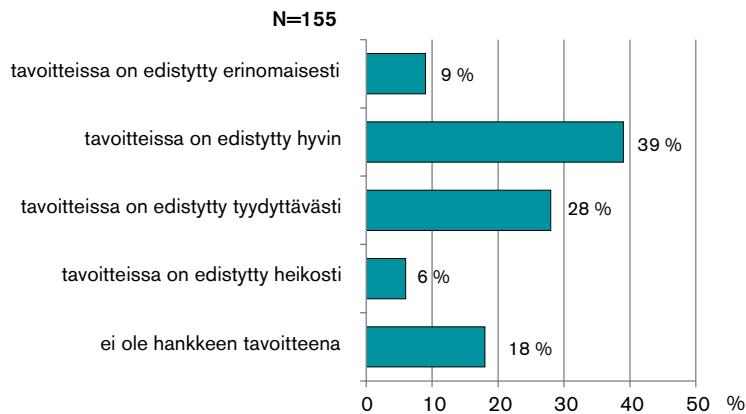
Laadun kehittäminen perusopetuksessa on keskittynyt kansallisten laatukriteereiden tunnetuksi tekemiseen ja käyttöönottoon. Laatutyön tarvetta on ollut myös muilla koulutusasteilla. Avointen vastausten perusteella käytössä on eri laatumittareita ja niiden soveltaminen koetaan edelleen suhteellisen työlääksi. Mittariston periaatteisiin ja kieleen tutustuminen vie aikaa. Kehittämissuhteessä on kuitenkin edistynyt.





**Kuvio 13.** Onnistuminen opetustoimen laatutyön kehittämisessä

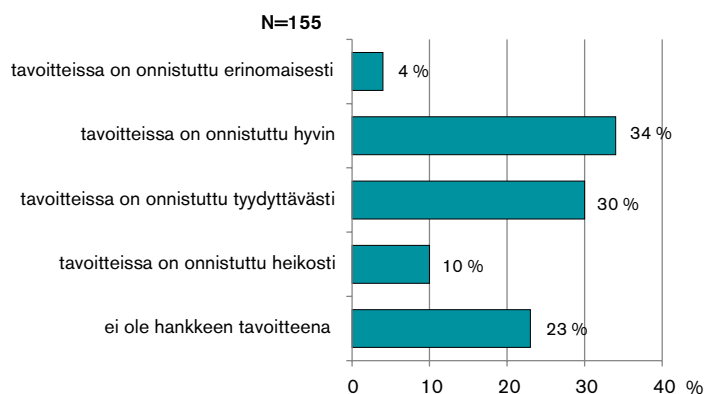
Opistojen arvioinnin tueksi on luotu materiaalia: Itsearviointiin on luotu CAF-arviointiin soveltuva lomakkeisto ja kriteeristö, jotka on muokattu opistokielelle. Hankkeen myötä on käynnistynyt n. 30 itsearviointiprosessia opistoissa eri puolilla Suomea. (Aineistolainaus 30.6.4, 2010).



**Kuvio 14.** Onnistuminen henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä

Olemme tietoisesti ottaneet yhdeksi kohderyhmäksi kouluavustajat, jotka ovat selkeästi erittäin harvoin koulutukseen päässeitä. Tasa-arvoisen ja yhteisöllisen koulun tulee huolehtia kaikista työntekijöistään. (Aineistolainaus 30.6.4, 2010).

Yhteisöllisen, verkostoituneen ja jatkuvasti uudistuvan toimintakulttuurin vahvistamista oppilaitoksissa on suunniteltu. Vertaisfoorumeja on aktivoitu. Haasteena on saada vertaisfoorumit toimimaan omaehtoisesti, kunkin vertaisryhmän itse ylläpitäen aktiivista asiantuntijuuden jakamista. Vuodelle 2012 on suunniteltu otettavan käyttöön erilaisia mentoroinnin malleja ja edistetään kollegiaalista jakamista. Lisäksi jatkossa haasteena on tavoitteiden mukaisesti hyödyntää mentoroinnin malleja. (Aineistolainaus 30.6.4, 2011).

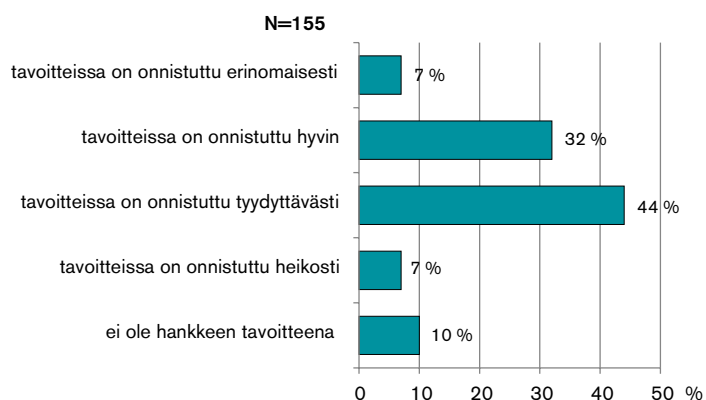


**Kuvio 15.** Onnistuminen henkilöstön tietoyhteiskuntataitojen kehittämisessä

Henkilöstön tietoyhteiskuntaosaamisen kehittämistä ei ole voitu toteuttaa, koska koulujen laite- ja ohjelmistokanta on erittäin puutteellista. On pyritty viestittämään päättäjille, että puutteet laite- ja ohjelmistokannassa vaikeuttavat opetussuunnitelman toteuttamista ja pätevien opettajien rekrytointia. (Aineistolainaus 30.6.4, 2010).

### 3.4 Vähän koulutusta saaneiden erityisryhmien tavoittaminen

Vähän koulutusta saaneilla tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka eivät omasta halustaan tai olosuhteiden vuoksi ole osallistuneet viime vuosina täydennyskoulutukseen tai muiden kehittäneet ammatillista osaamistaan. Vähän koulutusta saaneiden kohderyhmään lasketaan lisäksi sivutoimiset henkilöt sekä yli 55-vuotiaat. Vuonna 2010 aloittaneissa hankkeissa myös oppilaitosjohto oli erityisenä kohderyhmänä. Koska oppilaitosjohdon koulutusta on ollut runsaasti tarjolla myös kansallisten kehittämisverkostojen (ks. luku 2) toimesta, päätettiin oppilaitosjohdon kouluttamisen määriä vähentää ylläpitäjäverkostojen kehittämistoiminnassa. Suurin osa vuosina 2010–2011 käynnissä olleista kehittämissankkeista on pyrkinyt toiminnassaan huomioimaan nämä erityisryhmät. Erityisryhmiin kuuluvien osaamisen lisääminen tai tavoittaminen ei ole ollut tavoitteena 16 hankkeessa, niissä on keskitytty kehittämisen muihin osa-alueisiin.



**Kuvio 16.** Onnistuminen erityisten kohderyhmien tavoittamisessa

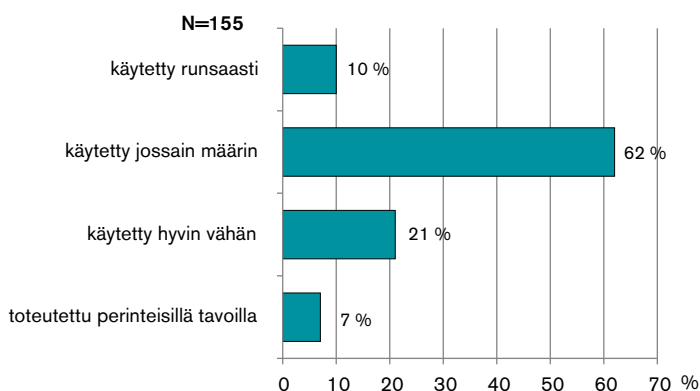
Yhteensä 39 % kehittämisverkostoista arvioi tavoittaneensa erityiset kohderyhmät hyvin tai erinomaisesti. Avointen vastausten perusteella erityisiä kohderyhmiä ei ole kuitenkaan helppo motivoida koulutukseen tai löytää näihin ryhmiin kuuluville sopivia koulutussisäl-

töjä tai osaamisen kehittämisen muotoja. Osa verkostoista kertoo, etteivät heidän erityisiin kohderyhmiin kuuluvat henkilöt välttämättä itse koe tarvitsevansa erityisiä toimenpiteitä. Esimerkiksi moni yli 55-vuotias kokee osaamisensa ja jaksamisensa olevan hyvällä tasolla. Vastausten perusteella ikääntyvää opetushenkilöstö osallistuu innokkaasti toimintaan, jonka suunnittelussa he itse voivat olla mukana. Myös pitkän työkokemuksen omaavien hiljaisen tiedon siirtoon liittyvistä kokeiluista on muutamissa hankkeissa positiivisia kokemuksia.

Erityisten kohderyhmien esillä pitämistä voi verkostojen vastausten perusteella pitää edelleen perusteltuna. Ne, joille ei paikallisesti ole voitu räätälöidä substanssiosaamista vastaavaa koulutusta, ovat voineen osallistua siihen muualla. Myös avustava henkilöstö on huomioitu tarjonnassa. Kansalaisopistot ovat kehittämistyössään huomioineet tuntiopettajina toimivat ja löytäneet tapoja tarjota koulutusta myös tälle usein täydennyskoulutuksen ulkopuolelle jäävälle ryhmälle. Sen sijaan oppilaitosjohdon kansainvälisiin tapahtumiin osallistumiselle ei näytä olevan ohjelman puitteissa erityistä tarvetta. Kansainväliseen toimintaan on muita apurahoja tarjolla. Useat verkostot kiinnittävät kuitenkin vastauksissaan huomiota siihen, että oppilaitos- ja opetustoimenjohdon tulee olla ohjelmassa mukana. Osaamisen kehittämisen pysyvien toimintamallien luominen vie vuosia ja johdolla on kehittämistyössä keskeinen rooli.

### 3.5 Työpaikka tehokkaana oppimisympäristönä ja uusien täydennyskoulutuksen muotojen toteuttaminen

Koulutuksen ylläpitäjien verkostoja pyydettiin arvioimaan kuinka paljon toiminnassa on kokeiltu ja käytetty uudentyyppisiä osaamisen kehittämisen muotoja. Lähes 30 % verkostoista oli käyttänyt lähinnä perinteisiä muotoja. Näissä hankkeissa koettiin, että itse verkoston toiminnan kehittäminen tai kartoitusten ja suunnitelmien tekeminen vei niin suuren osan voimavaroista, että uusien, innovatiivisten tai työelämään istuvien osaamisen kehittämisen tapojen kokeiluun ei ollut mahdollisuutta. Arvionsa mukaan 89 hankkeessa on käytetty uusia muotoja jossain määrin ja 12 hankkeessa runsaasti. Avointen vastausten perustella opetustoimen henkilöstö on ottanut uudet, kokeilevatkin tavat innostuneesti vastaan. Hankkeissa on käytetty mm. opintovierailuja, benchmarkkausta, aktoivointipäiviä, työpajapäiviä, ryhmämentorikokeiluja, yksilöllisiä opintoja, bloggeja, verkkoalustoja, etäopiskelua ja webinaareja.

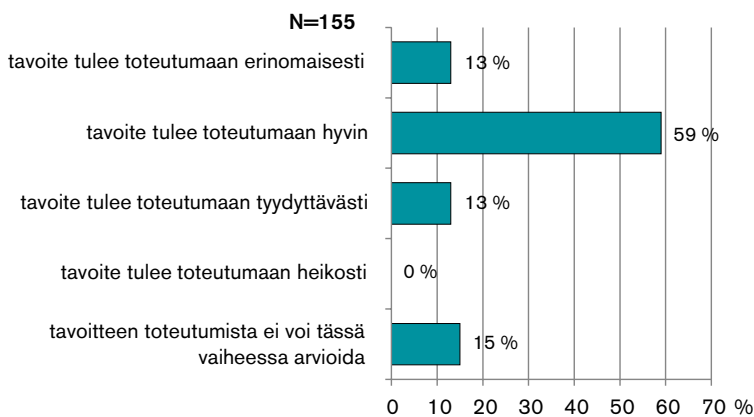


**Kuvio 17.** Uusien täydennyskoulutus / osaamisen kehittämisen muotojen käyttö

Hankkeita pyydettiin erikseen kuvaamaan yhden innovatiivisimman käytäntönsä. Näitä käytäntöjä on kuvattu tarkemmin luvussa 4.

### 3.6 Kehittämistoiminnan vakiinnuttaminen verkostoissa

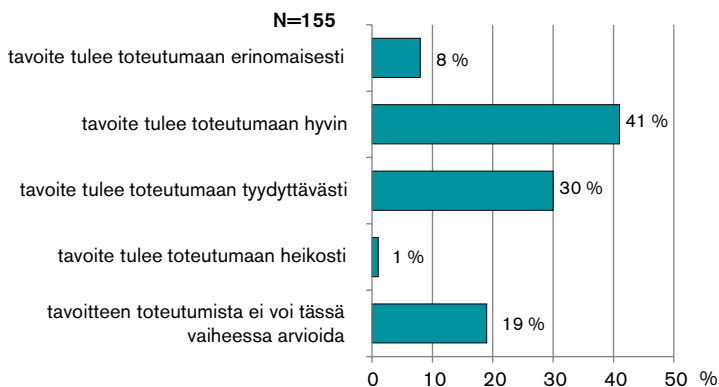
Koulutuksen ylläpitäjäverkostoja pyydettiin ennakoivasti arvioimaan kuinka heidän näkemysensä mukaan Osaava-ohjelmalle asetetut keskeiset pysyvät vaikutukset tulevat toteutumaan hankkeessa sen päätyttyä. Osa hankkeista oli toiminut arviointiajankohtana vajaan puoli vuotta, joten vastaajat eivät halunneet arvioida toteutumista vielä tässä vaiheessa. 72 % verkostoista arveli, että ohjelman myötä osaamisen kehittämisen vaikuttavuus paranee, työelämälähtöiset muodot ja verkostojen toiminta vakiintuvat hyvin tai erinomaisesti. Vastaukset kuvastavat sitä että suuri osa verkostoista on tyytyväisiä alkuun lähteneeseen kehittämistoimintaa omassa verkostossaan ja näkevät yhteistyön jatkon tarpeellisena. Lisäksi ohjelman tavoitteet ovat vastanneet eri koulutusasteiden toimijoiden tarpeita.



**Kuvio 18.** Osaamisen kehittämisen/täydenniskoulutuksen vaikuttavuuden parantuminen

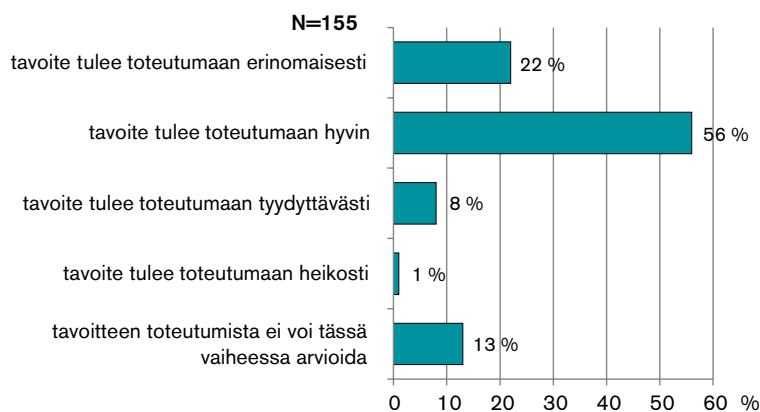
Kansalaisopistojen henkilöstölle suunnattua alueellista koulutusta on erittäin vähän ollut tarjolla. Kansalaisopistoissa on ollut koulutustarpeita jo pitkään – hanke mahdollisti toteuttamisen. Hanke on mahdollistanut henkilöstön ja opistojen osaamista kehittävän täydenniskoulutuksen opistopiirin alueella. Tämä on motivoinut ihmisiä osallistumaan ja sitoutumaan. Toiminnassa on ollut tunne uuden luomisesta ja kehittämisestä, jopa nousukiittoa lähtemisestä. (Aineistolainaus 38.9.4, 2010).

Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja niinpä tämän hankkeen aikana on vasta päästy aloittamaan kehittäminen. On ollut välttämätöntä hakea jatkoa kehittämishankkeelle yhteisessä verkostossa. (Aineistolainaus 38.9.4, 2011).



**Kuvio 19.** Uudentyyppisten, työelämälähtöisten osaamisen kehittämisen muotojen vakiintuminen

Työelämäläheiset osaamisen kehittämisen muodot koetaan erittäin mielekkäiksi ja niitä halutaan sekä uudistaa että jatkaa. Ongelmana tulee jatkossa olemaan rahoituksen puute, uusien käytäntöjen integroiminen osaksi uusia opetussuunnitelmia ja koulun normaalikäytäntöjä ei vaadi erityisrahoitusta mutta kokeilevammalla hankkeet saattavat jäädä sivummalle. Yhteistyön säilyttämiseksi pyrimme kehittämään edelleen uusia kevytrakenteisia toimintamuotoja eri kuvataidekoulujen välille.(aineistolainaus 9.4.6, 2010).



**Kuvio 20.** Kehittämistyössä syntyneiden osaamisen kehittämisen verkostojen ja toimintamallien pysyvä hyödyntäminen

Hankkeen yhtenä tavoitteena on kuntien yhteisen täydennyskoulutusjärjestelmän luominen ja sen jatkaminen hankkeen loppuessa. Tähän kuntien yhteiseen täydennyskoulutushankkeeseen kunnat suunnittelevat yhdessä yhteisen rahoitusjärjestelmän. Osaava – hanke on mahdollistanut tämän alkavan yhteistyön, josta toivotaan pysyvää toimintamuotoa. (Aineistolainaus 9.4.5, 2010).

### 3.7 Ylläpitäjäverkostojen johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia

Koulutuksen ylläpitäjäverkostoilta pyydettiin arviointikyselyssä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia verkoston toiminnan kehittämiseksi sekä Osaava-ohjelman onnistumiseksi. Vaikka tämä kommentointimahdollisuus oli varsin pitkän kyselyn lopussa, ovat vastaajat kirjoittaneet kommentteja runsaasti. Vastaukset on analysoitu temaattisella sisällön analyysillä.

Verkostonsa toimintaa koskevien vastausten perusteella vastaajat ovat pääosin hyvin tyytyväisiä ohjelman edellyttämään verkostomaiseen toimintamalliin ja vastauksista kuvastuu halu jatkaa ja kehittää verkoston toimintaa edelleen. Vastauksissa korostuu tarve saada jatkaa yhteistyön kehittämistä useamman vuoden ajan, puolitoista vuotta ei riitä synnyttämään mitään pysyvää. Kehittämistyö nähdään mahdolliseksi vain jos johto on aidosti sitoutunut toimintaan, seuraa ja tukee sitä. Verkoston yhteistyön kehittymisen tehtävinä nousevat esille hankkeiden ohjausryhmien toiminnan tehostaminen, työnjaon selkeyttäminen ja tiedon kulun tehostaminen ja kaikkien jäsenten sitouttaminen. Verkostotyön vaatiman yhteisen ajan löytäminen edellyttää ajoissa sovittua toimintamallia. Vastauksista nousee myös esille tarve hyödyntää etäteknikkaa kokouksissa ja koulutuksissa. Näin säästetään kustannuksia ja aikaa pitkillä välimatkoilla.

Osaava-verkoston yhteistyö ei kehity itsestään, vaan se vaatii yhteistä tahotilaa ja resursseja onnistuakseen. Kun yhteinen kehittämistyö on organisoitu kehittämistiimien kautta ja siihen osallistuvat mahdollisimman monet yhteistyötahot, kirkastetaan yhteisiä tavoitteita ja saadaan

aikaan vaikuttavaa toimintaan. Kaikkien osallistujien tulee saada kokea, että he ovat ainutkertaisia ja tärkeitä toimijoita, vaikka he olisivat pieni koulutuksenjärjestäjä. (Aineistolainaus 12.2.3, 2010).

Verkostojen toiminnan kehittämistä koskevissa vastauksissa käsitellään myös tarvittavaa osaamisen kehittämistä / täydennyskoulutusta kehittämistyön jatkumisen näkökulmasta. Verkosto tuovat esille tarpeen kehittää koulutustarvekartoituksia edelleen systemaattisemmiksi sekä halun kehittää koulutuksen muotoja pedagogisen kehittämisen tarpeita vastaaviksi.

Vi vill nu utveckla fortbildningen och den kompetenshöjande verksamheten så att den i framtiden skulle bli mer självförsörjande. Vi har märkt att den traditionella föreläsningsbetonade fortbildningen inte alltid ger det som vi önskar utan vill öka samarbetet mellan kollegorna och på sätt samtidigt öka kompetensen och det egna ansvaret för fortbildningen. Vi känner också att vi är tvungna att satsa ännu mera på att öka användandet av IKT i undervisningen. Vi upplever idag att det är ett stort steg för en stor del av lärarkåren att förnya sina undervisningsmetoder och då måste också vi erbjuda nya alternativ av fortbildning för dem som är osäkra. (Aineistolainaus 12.3.3, 2010).

Ohjelman toteutumista koskevien vastausten perusteella ylläpitäjäverkostot näkevät Osaava-ohjelman mukaisen kehittämisen tärkeänä ja toteuttamiskelpoisena. Verkostojen työ on päässyt alkuun valtionavustuksen turvin. Koska kehittäminen vie aikaa, toivotaan työlle nykyistä pitempikestoista rahoitusta. Osa vastaajista toivoo, että hakemusvaiheessa otettaisiin alueiden ja verkostojen erityisluonteista johtuvat erot ja kehittämistarpeet paremmin huomioon. Esimerkiksi omakustannusosuuteen laskettavat matkakustannukset rasittavat erityisesti harvaan asuttujen alueiden koulutuksen ylläpitäjiä. Yhteinen osaamisen kehittäminen on näillä alueilla välttämätöntä, sillä koulutustarjontaa on vähän, eivätkä yksittäisen ylläpitäjän resurssit riitä suunnitteluun ja kehittämiseen. Hakuprosessia, aluehallintovirastojen ohjeita ja seurannan lomakkeita kritisoidaan jonkin verran niiden työläyden vuoksi. Toisaalta neuvonta saa myös kiitosta. Verkostot toivovat yhteistyötä muiden verkostojen kanssa ajatusten vaihtamiseen ja hyviksi koettujen käytäntöjen esittelemiseen. Vahvasti nousee esille myös tarve hyödyntää ohjelman rahoitusta niihin osaamistarpeisiin, jotka ovat nousseet esille tehtyjen osaamistarvekartoitusten perusteella. Mukana on myös spesifejä tarpeita, jotka eivät kaikilta osin ole ohjelman keskeisten teemojen mukaisia.

### 3.8 Havaintoja eri alueilta

*Carola Bryggman, Lea Karjomaa, Elisa Suutala, Johanna Albert,  
Matti Kangasoja, Virve Smarzoch ja Arja-Sisko Holappa, Aluehallintovirastot*

Aluehallintovirastojen asiantuntijat ovat tarkastelleet koulutuksen ylläpitäjäverkostojen kokonaisarviointeja suhteessa oman alueensa verkostojen arviointeihin. Alueelliset arviointitulokset ovat pääosin hyvin samansuuntaisia edellä kuvattujen koko maata koskevien tulosten kanssa. Seuraavissa arvioinneissa nostetaan esille alueiden verkostohankkeiden erityispiirteitä.

**Lounais-Suomen alueella** on ollut nähtävissä, että eri Osaava-verkostot hakeutuvat omatoimisesti yhteistyöhön toistensa kanssa. Osin tämä tapahtuu kouluasteittain, osin alueellisin perustein. Lisäksi positiivisena asiana on todettava, että kahdessa jo lopetaneissa hankkeissa on luotu toimintamalli, jota muut Osaava-hankkeet ovat pystyneet hyödyntämään omassa kehittämistyössään. Kiinnostavina ja hieman erikoisempina kehit-

tämisosioina ovat olleet mm. hiljaisen tiedon siirtäminen sekä taiteen ja liikunnan terveysvaikutuksien sitominen työyhteisön hyvinvointiin.

**Lapissa** korostuvat pitkät välimatkat ja niiden aiheuttama vaikeus verkostotyön toteuttamiselle. Hanketoimijat haluavat ainakin joskus tavata. Pelkkä videon tms. kautta tapahtuva kokoontuminen tai koulutus ei riitä. Matka- ja majoituskustannukset eivät kuitenkaan ole Osaava-ohjelmassa valtionavustukseen hyväksyttäviä kustannuksia.

Lapissa perusopetus on vähemmistönä hanketoimijoiden joukossa. Vain noin puolet perusopetusta järjestävissä kunnissa on mukana. Syynä ovat mm. pitkät välimatkat, erilaiset toimintakulttuurit, hanketyö koetaan haastavaksi ja työlääksi, siihen ei ole henkilöresursseja eikä osaamista. OPH:n kehittämishankkeita on ollut paljon ja ne ovat osin vieneet voimat. Isot ammatillisen koulutuksen kuntayhtymät sen sijaan ovat tottuneet pyörittämään hanketoimintaa ja osaavat hakea rahaa, mistä sitä on saatavissa.

Myös **Itä-Suomessa** pitkien välimatkojen aiheuttamat kustannukset ja matkoihin kuluva aika nousevat esille ylläpitäjäverkostojen arvioinneissa. Osassa verkostoja on hyödynnetty etäyhteyksiä. Kehittämistyö on kuitenkin luovaa toimintaa, mikä edellyttää myös riittävää mahdollisuutta aitoihin kontakteihin. Tutustuminen, sitoutuminen ja luottamus edellyttävät myös kasvokkain kohtaamisia. Yhteistyön rutinoituttua virtuaaliset kontaktit ovat tehokkaita.

Itä-Suomessa verkostot ovat usein laajoja toimijamäärien osalta ja samalla maantieteellisesti. Monet verkostot kattavat koko maakunnan, osa on ylimaakunnallisiakin. Pitkien välimatkojen aiheuttamat kustannukset ja matkoihin kuluva aika nousevat esille ylläpitäjäverkostojen arvioinneissa. Matka- ja majoituskustannukset eivät ole valtionavustukseen hyväksyttäviä kustannuksia. Tämä vaikuttaa omarahoitusosuuden suuruuteen matkakustannusten osalta, ja samalla hankkeen toteutustapoihin ja myös sisältöihin. Matkakustannuksia pyritään välttämään esim. hyödyntämällä etäyhteyksiä. Kehittämistyö on kuitenkin luovaa toimintaa, mikä edellyttää myös riittävää mahdollisuutta aitoihin kontakteihin. Tutustuminen, sitoutuminen ja luottamus edellyttävät kasvokkain kohtaamisia. Yhteistyön rutinoituttua virtuaaliset kontaktit ovat tehokkaita.

**Pohjois-Suomen** aluehallintoviraston alueella toimivien kehittämishankkeiden arvioinnissa kiinnittää huomiota kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämisen ja kehittämissuunnitelmien hyödyntämisen vähäisyys. Verkostot ovat tyytyväisiä yhteistoimintaansa, mutta näitä keskeisiä osaamisen kehittämisen osa-alueita ei ole vielä riittävästi työstetty. Verkostot ovat tyytyväisiä siihen, että Osaava-ohjelman avulla koulutusta on saatu aidosti lähemmäs, jolloin aikaa ja varoja ei kulu matkustamiseen. Tosin pitkiä välimatkojakin verkostotoimijoiden välillä on. Verkostoissa on kokeiltu uusia koulutuksen muotoja ja hyvällä menestyksellä. Etäyhteyksiä hyödynnetään myös useassa hankkeessa. Verkostot kaipaavat alueellisia tapaamisia jatkossa hyvien käytäntöjen ja vinkkien jakamiseen.

**Länsi- ja Sisä-Suomen** aluehallintovirasto alueella on laajenevia ja pääosin maakuntien kokoisia ja kattavia verkostoja. Niissä on kaikkia oppilaitosmuotoja. Osaava-ohjelman tavoite pysyvistä verkostoista toteutumassa; vuonna 2012 myönteisen päätöksen saaneista 15 oli 13 sellaista, jotka olivat saaneet rahoitusta alusta eli vuodesta 2010 alkaen. Kaksi muuta saivat rahoitusta toistamiseen. Verkostoissa opetushenkilöstön tietoisuus Osaava -kehittämishankkeista on vaihtelevaa; aito tiedotus ja markkinointi on voimakkaan kehittämisen vaiheessa. Verkostot ovat tehneet koulutustarvekyselyjä. Niiden evidenssi on monessa tapauksessa Osaava-ohjelman mukaista. Koulutustarvekyselyjen tulosten tulkinta ja tuotteistaminen osaamisen kehittämiseksi on vahvinta henkilötasolla. Työyhteisöjen ja työnantajien näkökulmasta koulutustarvekyselyjen tuotteistaminen etenee ja on laajentumassa osaamisen kehittämisen toiminnallisiksi välineiksi. Projektipäällikköjen tai vastaavien onnistumisen kannalta monet

ohjausryhmät ovat tiedostaneet tehtävänsä. Osaava -kehittämishankkeen liittäminen muihin verkostossa meneillään oleviin kehittämishankkeisiin on koordinoitumassa. Osaamisen kehittämisen strateginen kokonaisnäkemys vaatii vielä aikaa; Osaava-hankkeen rooli suhteessa muuhun osaamisen kehittämiseen ymmärretään mahdollisuutena. Verkostojen omaa osaamista hyödynnetään, osaamisen kehittämisen muotoja ja oppimispaikkoja rakennetaan alkuvaiheen organisoitumisen, toimintatapojen ja vastaavien edellytysten muotoutumisvaiheen jälkeen.

År 2010 beviljades åtta och år 2011 sju **svenskspråkiga projekt statsunderstöd** för utvecklingsverksamhet inom programmet Kunnig. Samtliga dessa projekt pågick under år 2011. Geografiskt sett fanns Kunnig-projekt i hela Svenskfinland och på språköarna samt inom alla utbildningsstadier, dvs. grundläggande och gymnasieutbildning, yrkesutbildning och fritt bildningsarbete. Trots de ambitiösa projektplanerna har projekten lyckats genomföra dem rätt bra. Projekten kom långsamt i gång och det tog tid att få med personalen men ju längre tid som gått dess bättre har deltagandet blivit. De flesta projekten har gjort kartläggningar av kompetensbehoven, något som verkar ha saknats från tidigare. Samarbetet inom projekten har fungerat bra och projekten ser en klar förbättring i koordineringen av fortbildning inom sin region. I synnerhet arbetet inom styrgrupperna har upplevts som positivt. Flera projekt anser att projekttiden är för kort, utvecklingsarbete kräver tid och projekten kunde gärna vara treåriga. Olika fortbildningsmodeller har i någon mån testats men här finns ännu rum för utveckling. Detsamma gäller uppbyggnaden av system för utvecklings- och utbildningsplaner. Några projekt har inlett ett samarbete sinsemellan och utnyttjar på så sätt varandras erfarenheter. Överlag upplevs programmet Kunnig som positivt och viktigt med tanke på utvecklingen av den kompetenshöjande verksamheten för personalen inom undervisningsväsendet.

**Etelä-Suomen** alueella koulutuksiin osallistuneet muodostavat noin 50 % kaikkien aluehallintovirastojen koulutuksiin osallistuneiden yhteismäärästä. Erityisen ilahduttavaa oli, että kaikista ESAVIN koulutustilaisuuksiin 2011 osallistuneista oli 32 % miehiä. Erityiset kohderyhmät on saavutettu huomattavasti tilastolukuja paremmin, koska koulutusta ei yleensä ole järjestetty vain näille kohderyhmille vaan kohderyhmät ovat osallistuneet yhdessä muun opetustoimen henkilöstön kanssa Osaavan painopistealueiden (1–4) koulutustilaisuuksiin. Kokemuksen mukaan ihmiset eivät halunneet leimautua erityisryhmiin.

Etelä-Suomen alueella Osaava-verkostot hakeutuivat yhteisyyhön toistensa kanssa mm. alueellisin perustein ja yhteisten Osaavan painopistealueiden perusteella. Pienet kunnat ovat ESAVIN alueella erityisen kiitollisia Osaavan tarjoamista valtakunnallisista yhteistyömahdollisuuksista opetustoimen kehittämiseen. Pienten kuntien toiminta onkin ollut innovatiivista ja aktiivista. Joissakin verkostoissa opetushenkilöstön itseohjautuvuus tarjottuihin koulutuksiin on ollut heikohkoa. Organisaation johdon ja ohjausryhmän toiminta ja kannustus ovat ratkaisevia, avainasemassa.

Yleisesti koulutukset on koettu voimaannuttaviksi ja työhyvinvointia vahvistaviksi. Hankkeet ovat selvästi vauhdittaneet toimintatapojen, vastuiden ja verkostojen yhteistyökäytänteiden kehittämistä. Kehittämistyö on verkostoissa yleensä saatu hyvin alulle, mutta työn paljous ja henkilöstöressurssien vähäisyys hankaloittavat pitkäjänteistä ja paneutuvaa yhteistyötä. Monet hankkeet kokevat, että eivät ole pystyneet työntekijämäärään nähden tarjoamaan tarpeeksi koulutusta.

Hankevastaavat ovat antaneet hyvää palautetta ESAVIN aktiivisesta s-postilla tiedottamisesta syksyllä 2011. Lisäksi ESAVIN järjestämät tiedostus- ja verkostoitumistilaisuudet olivat antaneet ideoita omaan kuntaan edelleen työstettäväksi. Osaava-foorumi nähtiin erityisen hyödyllisenä eri verkostojen kohtaamisen muotona. Hankkeiden nettisivut koetaan hyödyllisiksi, ne palvelevat paitsi hankkeeseen osallistuvia myös muita hankkeita ja hankkeiden välistä yhteistyötä.



### 3.9 Johtopäätöksiä ja kehittämis ehdotuksia ylläpitäjien verkostohankkeista

Arja-Sisko Holappa, (toim.), Pohjois-Suomen aluehallintovirasto

#### Aluehallintovirastojen asiantuntijoiden johtopäätöksiä ja arviointia ohjelman toteutumisesta sekä ehdotuksia ohjelman toimeenpanon kehittämiseksi

Aluehallintovirastojen ylläpitäjien kehittämisverkostoilta saaman arviointitiedon perusteella Osaava-ohjelma toteutuu pääosin ohjelman mukaisesti, toivottavalla tavalla. Erityisen ilahduttavaa on ollut ruotsinkielisen opetustoimen innokas kehittämistyöhön tarttuminen ja se, että vapaan sivistystyön organisaatiot ovat kyenneet tarjoamaan koulutusta myös laajalle joukolle tuntiopettajia. Hyvästä tuloksesta huolimatta kehitettävää riittää edelleen.

Kun ohjelman toteutumista tarkastellaan maantieteellisesti, kattaa toimijoiden joukko koko Suomen. Tarkempi perehtyminen kuitenkin osoittaa, että suomenkielisessä opetustoimessa on useita kuntia, jotka eivät ole kehittämisessä mukana. Usein nämä kunnat ovat varsin pieniä, eikä niillä ole resursseja suunnitteluun ja valtionavustusten hakemiseen. Monilta puuttuu myös kumppaneita. Aluehallintovirastot ovat ohjelmasta informoidessaan kannustaneet ottamaan kehittämisverkostoihin mukaan myös näitä monesta kehittämisestä ulkopuolelle jääviä kuntia. Tätä luontaisia, toimivia verkostoja tavoittelevaa ohjaustyötä tulee jatkaa. Asiasta on jo hyviä kokemuksia joissain verkostoissa.

Aluehallintovirastot haluavat myös kiinnittää huomiota pitkien etäisyyksien Suomen eriarvoiseen asemaan kehittämistyössä. Valtionavustusta ei voi käyttää tehdyn rajauksen vuoksi koulutukseen/osaamisen kehittämiseen osallistuvien matkakuluihin. Tämä rajoittaa toimintaa erityisesti Itä- ja Pohjois-Suomessa, koulutukset tulevat hyvin kalliiksi osallistujille, vaikka ne tuotaisiin verkoston alueelle. Vaikeuksia ja lisäkustannuksia tuottavat myös tarvittavat sijaisuudet. Vaikka tavoitteena on kehittää muotoja, joita voidaan toteuttaa ”työn ohessa” ja osana työtä, on kontaktiopetuksella, opintovierailuilla, job shadowing -toiminnalla ja muilla kontaktia edellyttävillä toiminnoilla tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä.

Verkostat ovat varsin hyvin onnistuneet tavoittamaan harvoin täydennyskoulutukseen osallistuvia. Osallistumisaktiivisuus näyttää olevan yhteydessä aiempaan aktiiviseen osallistumiseen ja koulutustasoon. Eräs yksi hanke totesi: ”*Kouluttautumisasiivisuus näyttääkin – erityisen selvästi kansalaisopistojen tuntiopettajien keskuudessa, jotka ovat muita opettajaryhmiä heterogeenisempi joukko – korreloivan pedagogisen pohjakoulutuksen kanssa: uutta lisäoppia hakevat hanakimmin ne, joilla on pohjaa jo ennestäänkin.*” Aluehallintovirastot aikovat yhteistyössä verkostojen kanssa pohtia millaisilla ”porkkanoilla” vähän koulutukseen osallistuvia saadaan aktivoitua. Keskeisessä roolissa tässä työssä ovat esimiehet. Valalla oleva yksilökeskeinen kouluttautumisen kulttuuri tekee osaltaan mahdolliseksi jättäytyä osaamisen kehittämisen ulkopuolelle. Kouluttautumisen yksilökeskeisyys ei myöskään helpota osaamisen jakamista kollegoiden kesken, mikä on yksi työtekoon integroituvan osaamisen kehittämisen ehto.

Verkostat ovat pääosin olleet tyytyväisiä aluehallintovirastojen toimintaan. Tämän arvioinnin perusteella ohjelman täytäntöönpanoon liittyviä ohjeita tulee edelleen kehittää ja alueellista yhteistyötä täytyy tiivistää. Myös hankkeiden talouden käytäntöihin liittyvää neuvontaa tarvitsee lisätä.

Aluehallintovirastot esittävät, että jatkossa verkostojen koulutustarveselvityksissä esille nousseet spesifit osaamisen kehittämisen tarpeet voidaan ottaa verkostojen toiminnassa huomioon tietoyhteiskuntaosaamisen, laatutyön ja työyhteisön hyvinvoinnin rinnalla.

Tämä olisi luontainen jatkumo useamman vuoden kehittämistyössä mukana olleille verkostoille ja vahvistaisi verkostojen itseohjautuvuutta ja toiminnan pysyvää kehittämistä.

Useimmilla ylläpitäjäverkostoilla on tämän arvioinnin perusteella vakaa aie jatkaa yhteistyötä myös ohjelman rahoituksen jälkeen. Tavoitteen toteutuminen edellyttää sitä, että verkostot saavat tukea useamman vuoden ajan. Verkostoilta edellytetään omavastuusuutta, joka on vähintään 10 % kokonaiskuluista. Omarahoitusosuus on varsin pieni, mutta palautteen perusteella tärkeä varsinkin uusille verkostoille, joilla ei ole aiempaa yhteistyökokemusta. Jatkorahoitusta saavien verkostojen osalta omarahoituksen osuuden määrä voisi kasvattaa. Tämä toimenpide voisi tukea verkostoja etsimään myös rahoituksen osalta sellaisia malleja, joita osaamisen kehittäminen ilman ulkoista rahoitusta jatkossa edellyttää.

Tämä arviointi perustuu verkostojen itsearviointitietoihin. Aluehallintoviraston arvion mukaan verkostoilta saatu palaute on varsin rehellistä, siinä kerrotaan niin onnistumisia kuin epäonnistumisiakin ja esitetään kritiikkiä omaa toimintaa ja ohjelmaa kohtaan. Tästä huolimatta myös ulkoiselle arvioinnille tai arviointitutkimukselle olisi ohjelman mittaluokan huomioiden perustetta.

# 4 Otteita innovatiivisista henkilöstön kehittämisen käytännöistä

*Jouni Kangasniemi, opetus- ja kulttuuriministeriö*

Osaava-ohjelman yhtenä osakokonaisuutena on kannustettu verkostoja luomaan luovia toimintamalleja oman henkilöstönsä kehittämiseen. Uusia malleja on kehitetty koulutukseen osallistumisesteiden madaltamiseksi, työssä ja työn ohessa tapahtuvan osaamisen kehittämisen mahdollistamiseksi sekä täydennyskoulutusten vaikuttavuuden varmistamiseksi.

Ohjelmassa keskeisellä sijalla on luotujen toimintamallien vakiinnuttaminen osaksi organisaatioiden päivittäistä toimintaa. Viime kädessä kyse on siitä, että johtamisen tukena on käytössä ajantasaiset ja asiakaslähtöiset henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat. Kehityskeskustelujen käyminen säännöllisesti osana organisaation vuotuista toimintaa on luonteva paikka jalkauttaa laaditut suunnitelmat ja varmistaa toimien vaikuttavuus. Samalla sovitaan kullekin henkilölle omat kehittymistavoitteet ja pohditaan parhaiten sopivat tavat ja toiminta, jossa osaamista voidaan kartuttaa. Opettajien omat positiiviset opiskelukokemukset rohkaisevat uudistamaan omaa opetustyötä. Ne madaltavat kynnystä hyödyntää monipuolisesti uusia opetusmenetelmiä myös omaa työtä uudistaen.

Keväällä 2012, osallistujia pyydettiin raportoimaan verkostoissa kehitetyistä innovatiivisista toimintamalleista. Seuraavassa on kuvattu eräitä toimijoiden itsensä hyviksi kokemia malleja:

## **Kehityskeskustelukäytäntöjen yhtenäistäminen (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle -hanke)**

Alueen 19 kuntaa ovat yhdessä yhtenäistäneet kehityskeskustelukäytäntöjä ja onnistuneet tehostamaan niiden toimivuutta. Työtä on tuettu valmennuksilla, joissa on lisätty esimiesten valmiuksia kohdata yksilöt erilaisuus huomioiden sekä annettu käytännön työkaluja työyhteisöjen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Kuntien hyödyntämien erilaisten kehityskeskustelujen sijaan ja parhaita käytäntöjä jakamalla on pystytty luomaan yhteinen toimintamalli ja osaamista tukeva yhteinen valmennuskokonaisuus. Hyvin toteutettuna kehityskeskustelu tarjoaa esimiehelle erinomaisen tilaisuuden vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon ja sitä kautta myös työn tuottavuuteen.

## **Rajat ylittävä yhteistyö (Osaava Etelä-Savo)**

Perusopetuksen, lukion ja vapaan sivistystyön oppilaitoksissa toimiville aineenopettajille on luotu oppilaitos- ja kuntarajat ylittävä yhteistyömalli. Keskinäisissä tapaamisissa edistetään opettajien

kollegiaalista tukea sekä uudistumista opettajan työssä. Uusien ideoiden ja käytänteiden ohella tapaamisissa jaetaan myös kokemuksia, ongelmia sekä niistä selviytymiskäytänteitä. Toimintamalliin kuuluu mm. yhteiset tieto- ja taitopaketit, joissa jaetaan omaa osaamista sekä kollegiaaliset pajat/tapaamiset kolme kertaa, kolmen viikon välein etukäteen sovitusta aihealueista (mm. eriyttäminen ja joustavat tukiratkaisut, haastavat oppijat ja arviointi). ”Tämä koulutus oli parasta työnohjausta, johon olen osallistunut” (anon. aineenopettaja, 42-vuotias).

### **Kurssitarjotin (Imatran seudun Osaava-ohjelma)**

Peruslähtökohtana on ollut normaalien Veso-koulutusten kehittäminen. Opettajilta on kerätty koulukohtaisesti toiveet ja ideat Veso-koulutuksen aiheiksi. Sen jälkeen järjestetyssä koulutuksessa tarjottiin kahta eri koulutusosiota eniten toivotuissa aiheissa (ainedidaktiikka ja työssä jaksaminen). Opettajat kokivat, että heitä oli kuunneltu ja että he pääsivät vaikuttamaan koulutuspäivänsä sisältöön eri tavalla kuin aikaisemmin. Ulkopuolelta ostettujen kouluttajien lisäksi käytettiin omia osaajia. Oman osaamisen hyödyntämistä pidettiin erittäin positiivisena.

### **Virtuaalitietoiskut ja Facebook tietoisryhmä (Osaavasti ISOverstaassa)**

Laajan verkoston ja oppilaitosten väliset pitkät välimatkat sekä yksilöllisten koulutustarpeiden huomioiminen edellyttävät joustavia, käytännönläheisiä ja kustannustehokkaita keinoja osaamisen kehittämiseen. Verkkoon perustetussa virtuaalitallassa tarjotaan tietoiskuja etukäteen sovitusta ajankohtaisista teemoista, menetelmistä tai työkaluista kaikille kiinnostuneille verkoston jäsenelle. Tietoiskuja tarjotaan sovittuina ajankohtina tai katsottavaksi myöhemmin tallenteena. Virtuaalitalaan voi olla yhteydessä omalta tietokoneelta. Virtuaalitallassa toteutettujen tietoiskujen jälkeen opittua syvennetään ja vertaistukea jaetaan erillisessä Facebook-tietoisryhmässä muiden osallistujien kanssa.

### **Verkossa lähelle (Osaava henkilöstö erityisopetuksessa – Luovi)**

'Erkkaa verkossa' Studia generalia -tyyppinen luentosarja lähetetään videoneuvotteluna yli 40 paikkakunnalle. Luentoja on mahdollista kokoontua seuraamaan paikan päällä eri oppilaitoksista. Kouluttajina käytetään tunnettuja alansa huippuosaajia. Koulutusmalli mahdollistaa satojen osallistujien koulutuksen kerralla, paikallisesti tai kansallisesti.

### **Mentorointipäivä (Keski-Suomen kansalaisopistojen Osaava-hanke)**

Toiminta-ajatuksen pohjana on se, että kansalaisopistoissa on suurin osa tuntiopettajia, jotka työskentelevät ilman vertaistukea, työ on yksinäistä, eikä kollegoita tapaa päivittäin. Verkosto on rekrytoinut eri oppiaineiden aineitiimivastuuhenkilöt, joiden vastuulla on suunnitella yhteinen mentorointipäivä mahdollisimman yhteisölliseksi, sopivat aikataulut ja paikat, hankkivat mahdollisesti tarvittavat materiaalit ja tiedottavat päivästä opistojen ko. aineiden opettajille. Itse päivä toteutetaan vertaisohjauksena eli opettajat neuvovat ja tsemppaavat toisiaan ja saavat voimaantumisen kokemuksia.

### **Tiimiopettaja- ja työparijaksot (Opelix – Osaava oppilaitos)**

Kollegan työn varjostamisen (job shadowing) tarkoituksena on, että kaksi vertaista asiantuntijaa erilaisista toimintaympäristöistä saa tilaisuuden oppia toisiltaan ja jakaa osaamistaan,

kokemuksia, hyviä käytänteitä ja hiljaista tietoa arjen tilanteissa ja työn ohessa. Jaksoja on toteutettu oppilaitosten tai kuntien sisäisinä sekä yli oppilaitos- ja koulutusasterajojen, jolloin ne ovat palvelleet eri organisaatioiden toimintakulttuureihin tutustumisessa, hyvien käytänteiden vertaisvertailussa (benchmarking) ja verkostojen välisessä yhteistyössä. Tärkeää on varmistaa jakson tarkoituksenmukaisuus, etukäteen tarpeelliseksi havaitun yhteistyön kehittämiseksi.

### **Pedagogisk café (Kohur – kompetensutveckling i huvudstadsregionens svenska utbildningsväsenden)**

Pedagogisk café är en forrbildningsform som lärarna, rektorerna eller undervisningscheferna kan ta till för att ordna kortare fortbildningstillfällen inom intressanta tema. Varje café har ett klart syfte och består av en inledning till temat (15 min–1h) samt ledd diskussion, t.ex. discussion i grupper. Temana varierar men vi eftersträvar till att hålla samma tema åtminstone 2 gonger i olika kommuner men inte nödvändigtvis med samma föreläsare. Som föreläsare fungerar främst lärarna i skolorna. Metoden är ett effektivt sätt att väcka lärarnas intresse, diskutera och lära av varandra.

### **Verkoston voima yhteissuunnittelussa ja yhdessä tekemisessä (Meri-Pohjolan opistopiiri)**

Ohjaavana motiivina on kustannustehokkuus ja halu suunnitella ja toteuttaa opettajien täydennyskoulutusta niukoilla resursseilla omalla alueella. Opistopiirin alueen 18 jäsenopiston edustajat keskustelevat opistojen koulutustarpeista yhteistoiminnallisesti yhteisen piirihallituksen kokouksissa. Sen jälkeen päätetään yhdessä toteutettavat koulutukset ja kohderyhmät, suunnitellaan koulutusten sisältö ja jaetaan organisointivastuut opistojen kesken. Verkoston jäsenten asiantuntemusta käytetään hyväksi kouluttajien valinnassa. Koulutukset sovitaan toteutettavaksi paikassa, jonne kaikilla on lähes sama matka. Koulutuksen jälkeen arvioidaan yhdessä koulutuksen toteutusta koottujen palautteiden perusteella. Yhteistyö on joustavaa, yhteistoiminnallista, innostunutta ja tuloksellista.

### **Strategiat ja visiot osaamisen kielelle (Opettajat uudistavan oppimisen polulla – Pkky ja Sakky)**

Määräajoin päivitettävät organisaation toimintaa ohjaavat asiakirjat otetaan riittävän laajapohjaiseen keskusteluun ja kommentointiprosessiin jo luonnosvaiheessa. Asiakirjojen valmistuttua niiden sisällöt puretaan auki 'osaamisen kielelle', eli niiksi tiedoiksi ja taidoiksi, joita asiakirjojen toteuttaminen käytännössä organisaation jäseniltä vaatii. Kehityskeskusteluissa arvioidaan sekä henkilön tämänhetkisiä vahvuuksia että kehittymisintressejä suhteessa niihin tavoitteisiin, joita organisaation kokonaisosaamiselle on yhteisissä asiakirjoissa asetettu. Tältä pohjalta hankitaan osaamisratkaisuja. Vuotuisissa kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamisen kertymistä ja laatua suhteessa henkilön omiin sekä organisaation tavoitteisiin.

### **Laatuvalmentajat Oulun laatutyön tukena (Osaava Oulu)**

Verkostossa on luotu malli talousarvion- ja strategiaproessin, kehittämisen ja arvioinnin nivomiseksi yhteen. Samalla on voitu tuoda tutuksi yhteistoiminnallisesti tehty laatutyö koulujen henkilöstölle. Prosessissa koulut ovat muodostaneet koululleen laatutiimin (rehtori ja viisi opettajaa). Laatutiimit ovat kokoontuneet neljänä iltapäivänä läpikäymään ja kirjaamaan arviointialueita laatukäsikirjaksi. Kun arviointialueet on käyty läpi, on kokoonnuttu

yhteiseen itsearviointi -iltapäivään (konsensuskeskusteluun), jossa on käyty läpi koulujen tuloksia ja mittareita. Lopputuloksena koulujen toiminta kuvataan kootussa laatukäsikirjassa. Yhteistoiminnalliset laatuvalmentajat ovat tukeneet tehtävää työtä jokaisessa tapaamisessa.

### **Jälkilöylyt (Pohjoisten Sairaalaopetusyksikköjen henkilöstön täydennyskoulutushanke)**

Tärkeimpien koulutussisältöjen jälkipuinti (debriefing) ja soveltamismahdollisuuksien etsiminen vapaammassa puitteissa pian varsinaisen koulutuksen loppumisen jälkeen. Vuorovaikutuksellisen keskustelun keinoin puhutaan koulutuksessa käsitellyistä sisällöistä, kokemuksista, toteutuksesta, tunnetiloista ja mahdollisista jatkokoulutustarpeista. Erityisesti paneudutaan sovellusmahdollisuuksiin ja hyvien käytänteiden levittämiseen omassa organisaatiossa.

Osaava-ohjelmalla on onnistuttu luomaan painetta uudistaa ns. perinteisesti toteutettua täydennyskoulutusta ja muuta organisaatioiden kehittämistyötä niin, että se mukautua paremmin opetushenkilöstön ja organisaatioiden omiin odotuksiin, työkulttuuriin ja osallistumismahdollisuuksiin. Samalla on rohkaistu luomaan osaamisen kehittämisen kokonaisuuksista entistä suunnitelmallisempia ja monimuotoisempia sekä edistetty uuden opetusteknologia hyödyntämistä silloin kun se on tarkoituksenmukaista. Tärkeäksi on nähty myös se, että osallistuneet organisaatiot ovat tunnistaneeet omassa organisaatiossaan olevan osaamispotentiaalin ja hyödyntäneet sitä ammattimaisemmin organisoidun toiminnan rinnalla.

Keskeisiä kysymyksiä innovatiivisten henkilöstön kehittämisen käytänteiden kehittämisessä ovat jatkossakin: miksi, missä, miten ja koska. Suurimmassa osassa Osaava-verkostoja on lähdetty alusta alkaen kestäväälle kehittämisen polulle. Pienempi osa hankkeista on määritellyt itselleen innovatiivisen toiminnan kapeana, tiettyyn menetelmään kouluttautumisena ilman laajempaa pohdintaa sen kattavammasta hyödyntämisestä. Jatkossa kaikkia toimijoita on edelleen syytä rohkaista kokonaisvaltaiseen ja suunnitelmalliseen toiminnan kehittämiseen.

## 5 Arviointi- ja seurantaryhmän johtopäätöksiä ja ehdotuksia ohjelman toimeenpanon kehittämiseksi

*Kimmo Hämäläinen, (toim.), Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunta*

### **Johtopäätökset**

Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunta nimesi 6.4.2010 Osaava-ohjelmalle kolmikantaisen arviointi- ja seurantaryhmän ohjelman strategiaryhmän päätöksen mukaisesti. Ryhmän tehtäväksi tuli huolehtia riittävän seuranta- ja palautetiedon keräämisestä ja analysoinnista mm. ohjelman kehittämistarpeiden osalta, ja raportoida johtopäätöksistään opetus- ja kulttuuriministeriölle sekä neuvottelukunnalle. Neuvottelukunta on todennut, seuranta- ja arviointiryhmän raportointia kuultuaan, ryhmän toimineen toimeksiantonsa mukaisesti ja raportoineen johtopäätöksistään sovitulla tavalla. Alempana on kuvattu arviointi- ja seurantaryhmän johtopäätökset Osaava-ohjelman kahden ensimmäisen toimintavuoden (2010–2011) osalta.

Arviointi- ja seurantaryhmä on todennut saatujen määrällisten ja laadullisten hankepalautteiden perusteella, että Osaava-ohjelmalle vuoden 2009 lopussa asetetut valtakunnalliset ja verkostoille asetetut tavoitteet ovat kokonaisuutena ottaen toteutuneet ja toteutuksessa varsin hyvin alkuperäisten suunnitelmien mukaan. Arviointipalautteiden mukaan opetustoimen henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa on päästy hyvin alkuun ja hankkeet ovat onnistuneet ottamaan huomioon sekä niiden omat että Osaava-ohjelman valtakunnalliset tavoitteet, joiden tuleekin olla suunnilleen yhteismitallisia. Tällainen yhteensovittaminen on sinänsä erittäin haasteellista varsinkin kun opetustoimen henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tulee palvella sekä henkilöä itseään että hänen organisaatiotaan, jolloin myös yhdenmukaisuudesta työyhteisön sekä koulutuksen ja opetuksen järjestäjien omien kehittämisstrategioiden kanssa tulee huolehtia. Hankkeiden raportoinnin perusteella suurin osa on tässä onnistunut.

Hankkeet ovat saadun arviointipalautteen perusteella varsin hyvin sisäistäneet kehittävä arvioinnin periaatteen, jossa saavutettujen tavoitteiden lisäksi arvioidaan avoimesti myös hankkeiden sisällä ilmenneitä kehittämistarpeita ja epäonnistumisiakin. Myös Osaava-ohjelmaa koskevia kehittämisideoita on annettu runsaasti.

Ammatillisen osaamisen verkostojen sisäinen ja niiden välinen yhteistyö on sujunut varsin hyvin, mikä antaa hyvän pohjan niiden säilymiseen varsinaisen Osaava-rahoituksen päättymisenkin jälkeen, mikä oli ohjelman keskeinen valtakunnallinen tavoite.

Arviointi- ja seurantaryhmän mielestä Osaava-valtionavustusprosessien läpivienti ja eri hankeverkostojen yhteen tuominen myönnetyn rahoituksen jälkeen ovat sujuneet asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Varsinkin Osaava-ohjelman alkaessa vuonna 2010 tilanne oli haasteellinen sillä kyse oli uudentyypisistä ja mittavan rahoituksen omaavasta ohjelmasta, jollaista ei aiemmin ollut toteutettu valtion rahoittamassa opetustoimen henkilöstökoulutuksessa.

### **Kehittämisehdotuksia**

Jatkossa hankkeiden tehokkaaseen käynnistämiseen tulee kiinnittää nykyistä paremmin huomiota, jotta hankkeille jää riittävästi aikaa itse sen toteutukseen. Esimerkiksi hankkeiden täysimääräinen ohjausryhmätoiminta alkoi joissain tapauksissa vasta toisen rahoitusvuoden alkupuolella ja myös itse hankesuunnitteluun on käytetty liian runsaasti aikaa itse koulutusten toteutusten kustannuksella.

Seuranta- ja arviointitiedonkeruun mitoituksessa tulee huomioida tietojen toimittajien (hankkeet) ja kokoajien (hallintoviranomaiset) rajalliset resurssit ja tiedonkeruussa pyytää vain niitä tietoja, jotka ovat välttämättömiä Osaava-ohjelman seurannan ja vaikuttavuuden analysoinnin kannalta. Resurssien rajallisuudesta johtuen esimerkiksi opiskelijapalautetta ja vaikutuksia työyhteisön toimintaan ei toistaiseksi ole pystytty keräämään.

Tiedonkeruissa käytetyt sähköiset lomakepohjat ottavat nykymuodossaan hyvin huomioon Osaava-ohjelman tavoitteet ja painopisteet. Pohjiin tulisi kuitenkin vastaisuudessa lisätä nykyistä selvemmin myös hankkeiden tarkemmat johtopäätökset toteutumisesta, kun niiltä jo pyydetään kehittämisehdotuksia. Yleisesti ottaen seuranta- ja arviointitiedonkeruussa on kyse hankkeiden itsearvioinnista, mikä ei täytä riippumattoman (ulkoisen) arvioinnin tunnusmerkistöä.

Osaava-tiedonkeruun yhteismitallisuuteen tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota ja esimerkiksi Opetushallituksen vastuulla olevien Osaava-valtionavustusten hakuohjeistusta ja seurannan lomakepohjia tulisi yhdenmukaistaa muiden Osaava-hakuohjeiden kanssa.

Kehityskeskustelut ovat oleellinen osa normaalia työyhteisöä. Kaikissa Osaava-hankkeita toteuttavissa organisaatioissa ne eivät kuitenkaan ole käytössä. Seuranta- ja arviointiryhmä suosittelee, että tulevien hakukierrosten ohjeistusta täsmennetään tältä osin entisestään.

Osaava-ohjelmassa kerätään koko sen keston ajan (2010–2016) arvokasta tietoa ohjelman vaikutuksista opetustoimen henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Viimeistään ohjelmakauden lopulla tulisikin huolehtia riittävän tutkimusresurssin hankkimisesta tiedon analysointiin ja jatkojalostamiseen. Tällä on suuri merkitys erityisesti ohjelman avulla identifioitujen hyvien käytäntöjen levittämisen kannalta.



# Lähteet

(anon.) 2012. Verkostojen itsearviointiraportit.

Heikkinen H., Jokinen H., Tynjälä P. (toim.) 2010. Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

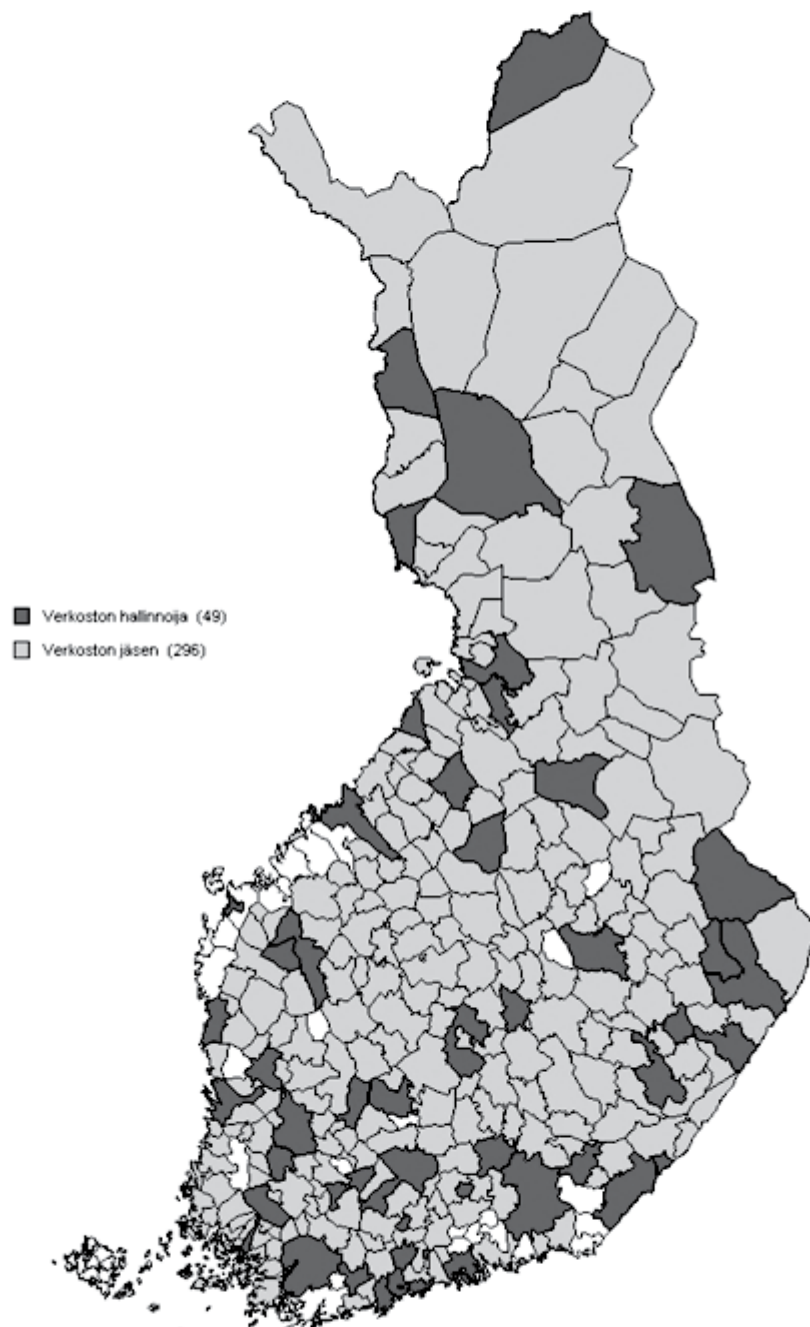
Holappa, A-S. (toim.) 2011. Osaava verkostohankkeet – vuonna 2010 käynnistyneiden kehittämishankkeiden väliarviointi 28.2.2011. Luettavissa Pohjois-Suomen aluehallintoviraston sivuilla.

Kumpulainen, T. (toim.) 2010. Opettajat Suomessa 2010. Opetushallitus, Helsinki. Luettavissa verkossa: [http://www.oph.fi/julkaisut/2011/opettajat\\_suomessa\\_2010](http://www.oph.fi/julkaisut/2011/opettajat_suomessa_2010).

OKM 2009, Opetustoimen henkilöstön ammatillisen osaamisen varmistaminen (Osaava) Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:16

## Osaava-koulutuksen ylläpitäjien verkostohankkeet vuonna 2011

### Osaava-verkostot 2011



## Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu- ja sarjassa vuonna 2012 ilmestyneet

- 1 Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016; Kehittämissuunnitelma
- 2 Utbildning och forskning 2011–2016; Utvecklingsplan
- 3 Education and Research 2011–2016; A development plan
- 4 Suomen kansainvälinen yhteisjulkaiseminen
- 5 Tehostettua ja erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opetuksen kehittäminen 2007–2011; Kehittävän arvioinnin loppuraportti.
- 6 Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma 2012–2015
- 7 Barn- och ungdomspolitiskt utvecklingsprogram 2012–2015
- 8 Child and Youth Policy Programme 2012–2015
- 9 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2013–2016
- 10 Hitaasti mutta varmasti? Saavutettavuuden edistyminen yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa 2000-luvulla
- 11 Kulttuurihankkeet EU-ohjelmissa; Kulttuuri Euroopan rakennerahastohankkeissa sekä Manner-Suomen maaseutuohjelman hankkeissa kaudella 2007–2013
- 12 Kestääkö osaamisen pohja– PISA 2009 Suomessa
- 13 Sport and Equality 2011
- 14 Koulutuksen arviointisuunnitelma vuosille 2012–2015
- 15 Utvärderingsplan för utbildningen 2012–2015
- 17 The National Policy Programme for Older People's Physical Activity; Health and well-being from physical activity
- 18 Finnish research organizations' publications and citations in the Web of Science, 1990–2009
- 19 International co-publishing in Finland
- 20 Liikuntatoimi tilastojen valossa; Perustilastot vuodelta 2010



Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la culture

ISBN 978-952-263-163-3 (PDF)

ISSN-L 1799-0343

ISSN 1799-0351 (PDF)

Helsinki 2012