

# Osaava-ohjelman hyviä käytänteitä

**Opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittämisen toimintamalleista ja niiden mahdollisuuksista**

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:45



Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2017:45

## Osaava-ohjelman hyviä käytänteitä

Opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittämisen toimintamalleista ja niiden mahdollisuuksista

Matti Kangasoja

*Suomi  
Finland*  
**100**

Opetus- ja kulttuuriministeriö

ISBN Nid.: 978-952-263-524-2

ISBN PDF: 978-952-263-523-5

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Anja Järvinen

Helsinki 2017



## Kuvailulehti

Julkaisija	Opetus- ja kulttuuriministeriö	Marraskuu 2017
Tekijät	Matti Kangasoja	
Julkaisun nimi	Osaava-ohjelman hyviä käytänteitä; Opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittämisen toimintamalleista ja niiden mahdollisuuksista	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:45	
Diaarinumero	Teema	koulutus
ISBN painettu	978-952-263-524-2	ISSN painettu 1799-0343
ISBN PDF	978-952-263-523-5	ISSN PDF 1799-0351
URN-osoite	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-523-5">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-523-5</a>	
Sivumäärä	169	Kieli suomi
Asiasanat	opettajat, täydennyskoulutus, osaamisen kehittäminen, Osaava-ohjelma	
Tiivistelmä	<p>Reporttiin on koottu kansallisen Osaava-ohjelman (2010–2016) keskeisiä oppeja kysyntälähtöisen ja yhteisöllisesti toteutettujen henkilöstökoulutuksen malleista. Yhteistä kaikille malleille on se, että ne hyödyntävät henkilöstön omaa osaamista, verkostomaista yhteistyötä ja toimivat opetustoimen kiireisessä arjessa.</p> <p>Tämän raportin käytännön esimerkit on koottu 59 hankkeesta koko Osaava-ohjelman ajalta. Täydennyskoulutusmallien kuvauksista näkyy, että hankkeissa on onnistuttu synnyttämään kehittämismyönteistä toimintakulttuuria ja luomaan oppimisen yhteistöllisyyttä tukevia koulutus- ja kehittämissuunnitelmia koulutuksen järjestäjien ja koulujen käyttöön. Uusilla rakenteilla, toimintamalleilla ja hyviä käytänteitä jatkojalostaen on voitu huomioida yksilöiden ja yhteisöjen jaetut osaamistapeet. Ohjelman kuluessa hyviä käytänteitä on mallinnettu ja jopa tuotteistettu helposti siirrettäviksi muiden koulutuksen järjestäjien käyttöön. Osaava-ohjelman lähtökohtana oli alusta alkaen koko työyhteisöjä aktivoivien ja tarvelähtöisten täydennyskoulutautumisen mallien luominen sekä koulutuksen järjestäjien vahva keskinäinen verkostoituminen ja yhteistyö.</p> <p>Reportissa kuvatuissa osaamisen kehittämisen malleissa on kehitetty yksilöiden ja työyhteisöjen digiosaamista, laatutyötä, työhyvinvointia. Lisäksi toimintamalleilla on pyritty edistämään koko työyhteisön toimintakulttuurin uudistamista, yhteisöllisyyttä ja henkilöstön työssä jaksamista. Raportti on samalla yhteenvedo historiallisestikin mittavan ja laajan kansallisen hankkeen tuloksista ja tuotoksista vuosilta 2010–2016.</p>	
Kustantaja	Opetus- ja kulttuuriministeriö	
Painopaikka ja vuosi	Lönnerberg Print & Promo, 2017	
Julkaisun jakaja/myynti	Sähköinen versio: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Julkaisumyynti: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>	

## Presentationsblad

Utgivare	Undervisnings- och kulturministeriet	November 2017
Författare	Matti Kangasoja	
Publikationens titel	God praxis i programmet Kunnig; Kompetensutveckling för personalen inom undervisningsväsendet - verksamhetsmodeller och möjligheter	
Publikationsseriens namn och nummer	Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2017:45	
Diarienummer		Tema utbildning
ISBN tryckt	978-952-263-524-2	ISSN tryckt 1799-0343
ISBN PDF	978-952-263-523-5	ISSN PDF 1799-0351
URN-adress	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-523-5">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-523-5</a>	
Sidantal	169	Språk finska
Nyckelord	lärare, fortbildning, kompetensutveckling, Osaava-ohjelma, programmet Kunnig	
<b>Sammandrag</b>	<p>I rapporten har man utgående från det nationella programmet Kunnig (Osaava-ohjelma, 2010-2016) samlat de viktigaste resultaten som gäller efterfrågebaserade och gemenskapsinriktade modeller för personalutbildning. Det gemensamma för alla modeller är att de utnyttjar personalens egen kompetens, nätverksbaserat samarbete och fungerar i undervisningsväsendets hektiska vardag.</p> <p>De praktiska exemplen i denna rapport har samlats från 59 projekt under hela programperioden. Av beskrivningarna av modellerna för fortbildning framgår att man i projekten lyckats skapa en utvecklingsinriktad verksamhetskultur och utbildnings- och utvecklingsplaner som stöder gemensamt lärande och som kan användas av utbildningsanordnare och skolor. Genom att vidareutveckla de nya strukturerna, verksamhetsmodellerna och god praxis har man kunnat beakta individuella och gemensamma kompetensbehov. Under programperioden har god praxis kartlagts och även produktifierats för att lätt kunna utnyttjas av andra utbildningsanordnare. Utgångspunkten för programmet var från första början att skapa modeller för fortbildning som aktiverar arbetsgemenskaperna och utgår från behovet samt att stöda starkt inbördes nätverkande och samarbete mellan utbildningsanordnarna.</p> <p>I kompetensutvecklingsmodellerna som beskrivs i rapporten har man utvecklat individernas och arbetsgemenskapernas digitala kompetens, kvalitetsarbete och arbetshälsa. Med verksamhetsmodellerna har man också strävat efter att främja förnyelsen av hela arbetsgemenskapens verksamhetskultur, dess sammanhållning och personalens motivation i arbetet. Rapporten är samtidigt en sammanfattning av resultaten från det även historiskt sett mycket omfattande nationella projektet.</p>	
Förläggare	Undervisnings- och kulturministeriet	
Tryckort och år	Lönnerberg Print & Promo, 2017	
Distribution/ beställningar	Elektronisk version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Beställningar: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>	

## Description sheet

Published by	Ministry of Education and Culture	November 2017
Authors	Matti Kangasoja	
Title of publication	Good practices from the Osaava programme; Operating models for developing the competence of personnel in education and the opportunities provided by these models	
Series and number	Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2017:45	
Register number		Subject Education
ISBN (printed)	978-952-263-524-2	ISSN (printed) 1799-0343
ISBN PDF	978-952-263-523-5	ISSN (PDF) 1799-0351
Website address (URN)	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-523-5">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-523-5</a>	
Pages	169	Language Finnish
Keywords	teachers, continuing education, development of competence, Osaava programme	
<p><b>Abstract</b></p> <p>This report gathers together the central ideas and models for teacher's professional development practices in a national programme called Osaava programme. it was implemented in Finland between 2010–2016 and it involved the whole of education sector, excluding the higher education sector.</p> <p>A common feature in all these teacher's in-service training models is that they take advantage of the expertise of teaching personnel themselves, they promote networking, and fit in the busy school days.</p> <p>The practical examples in this report have been collected from 59 projects participating the Osaava programme. The descriptions of the models of professional development practices (in-service training) show that the projects have been able to generate a development-friendly operating culture in education institutions and to create training plans that support collaborative learning in the institutional - education provider level. With new structures, operating models, and further development of good practices, it has been possible to take into account the shared competence needs of individuals and communities.</p> <p>In the course of the programme, good practices have been modelled and designed to enable other education providers to put them easily into operation too. The starting point of the Osaava programme was from the very beginning the creation of demand-driven models for continuing professional development to activate work communities as well as efficient networking and the collaboration between education providers.</p> <p>The digital skills, quality work and well-being at work have been improved in the development models described in the report. The report is also a summary of the results and outputs of a historically extensive and comprehensive national project from the period 2010–2016.</p>		
Publisher	Ministry of Education and Culture, Finland	
Printed by	Lönnerberg Print & Promo, 2017	
Distributed by/ publication sales	Online version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Publication sales: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>	





# Sisältö

<b>Esipuhe</b> .....	9
<b>1 Tiivistelmä</b> .....	11
<b>2 Osaava-ohjelma</b> .....	13
<b>3 Selvityksen toimeksianto, tavoite ja toteuttaminen</b> .....	14
<b>4 Ammatillisen osaamisen kehittämisestä</b> .....	15
<b>5 Tulosten käsittelystä</b> .....	19
<b>6 Yksilöä parhaiten hyödyntävä osaamisen kehittämisen hyvä käytäntö</b> .....	21
6.1.1 Opetustoimen henkilön tai henkilöstön omat havainnot .....	21
6.1.2 Kehityskeskusteluissa saadut tiedot .....	26
6.1.3 Kyselyistä saadut tiedot .....	31
6.1.4 Ohjaus- tai vastaavan ryhmän selvittämät osaamistarpeet .....	35
6.2 Johtopäätöksiä .....	45
<b>7 Henkilöstötiimien käyttöön luotu osaamisen kehittämisen toimintamalli</b> .....	50
7.1 Osaamistarpeet ja toimintamallit .....	50
7.1.1 Opetustoimen henkilön tai henkilöstön omat havainnot .....	50
7.1.3 Kyselyissä saadut tiedot .....	54
7.1.4 Ohjaus- tai vastaavan ryhmän selvittämät osaamistarpeet .....	56
7.1.5 Johtopäätöksiä .....	63
<b>8 Työyhteisön koko henkilöstön tavoittavat osaamisen kehittämisen toimintamallit</b> .....	70
8.1 Osaamistarpeet ja toimintamallit .....	70
8.1.1 Opetustoimen henkilön tai henkilöstön omat havainnot .....	70
8.1.2 Kehityskeskusteluissa saadut tiedot .....	73
8.1.3 Kyselyissä saadut tiedot .....	78
8.1.4 Ohjaus- tai vastaavan ryhmän selvittämät osaamistarpeet .....	86
8.2 Johtopäätöksiä .....	93

<b>9</b>	<b>Oppilaitosten välisessä yhteistyössä hyödynnetyt täydennys- kouluttautumisen toimintamallit</b> .....	99
9.1.1	Opetustoimen henkilön tai henkilöstön omat havainnot .....	99
9.1.2	Kehityskeskusteluissa saadut tiedot.....	100
9.1.3	Kyselyissä saadut tiedot .....	101
9.1.4	Ohjaus- tai vastaavan ryhmän selvittämät osaamistarpeet.....	104
9.2	Johtopäätöksiä.....	122
<b>10</b>	<b>Hankkeiden arviointia toimintamalleihin liittyvistä mahdollisuuksista ja riskeistä</b> .....	129
<b>11</b>	<b>Yhteenvetoa, johtopäätöksiä ja jatkopohdintoja</b> .....	157
<b>Lähteet</b>	.....	163
<b>LIITEET</b>		
<b>Liite 1</b>	<b>Osaava-hankkeille toimitetun Webropol-kyselyn saatekirje</b> .....	165
<b>Liite 2</b>	<b>Osaava-kyselyyn vastanneet hankkeet</b> .....	167

## ESIPUHE

Tähän julkaisuun on koottu laajasti kansallisen Osaava-ohjelman (2010–2016) keskeisiä oppeja. Ohjelma alkoi syksyllä 2010 tilanteessa, jossa lähes kolmannes opettajista oli ilmoittanut valtakunnallisessa kyselyssä, että he eivät olleet osallistuneet lainkaan, tai olivat osallistuneet vain pakollisiin VESO-koulutuksiin edeltävän vuoden aikana. Trendin katkaisemiseksi käynnistettiin monivuotinen ohjelma koko opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

Alusta alkaen ryhdyttiin luomaan täydennyskoulutuksen malleja, jotka vastaisivat aiempaa paremmin kysyntään, hyödyntäisivät henkilöstön omaa osaamista kattavammin ja toimisivat opetustoimen kiireisessä arjessa. Koko henkilöstön rinnalla, erityisesti aktivoitaviksi ryhmiksi tunnistettiin rehtorit, aloittavat opettajat, koulun arjessa vahvasti vaikuttavat, mutta vähän koulutukseen osallistuvat yli 55-vuotiaat opettajat. Myös muut harvoin koulutukseen pääsevät henkilöstöryhmät, kuten tuntiopettajat ja aikuiskoulutuksen tehtävissä työskentelevät opettajat haluttiin aktivoida heille paremmin soveltuvin ja osaamistaan kehittävin mallein. Tutkimus on osoittanut, että koulutus on vaikuttavaa, kun siihen osallistuu koko työyhteisö. Lähtökohdiksi muodostuivatkin jo alusta alkaen koko työyhteisöjä aktivoivien täydennyskouluttautumisen mallien luominen ja koulutuksen järjestäjien vahva keskinäinen verkostoituminen.

Osaavan aloittaessa ohjelmalle asetettiin viisi haastetta. Ensimmäinen haaste koski suunnitelmallisuutta. Kaikkiin kouluihin ja oppilaitoksiin haluttiin luoda otolliset olosuhteet osaamisen kehittämiseksi ja täydennyskoulutukseen osallistumiselle. Koulutuksen järjestäjiä rohkaistiin kokoamaan ajantasainen koulutus- ja kehittämissuunnitelma, joka koski koko henkilöstöä ja jossa tehtäisiin yhteistyötä yli oppilaitosrajojen. Toisena haasteena oli kehittää osaamisen johtamista. Avoimesti saatavilla olevalla tiedolla ja aktiivisella johtamisella luotiin edellytyksiä hyvälle osaamisen kehittämiseksi ja tehokkaasti toteutetuille täydennyskouluttautumisen palveluille. Kolmanneksi haluttiin haastaa perinteiset työyhteisöstä irrallaan toteutetut täydennyskoulutuksen toimintamallit. Neljäs haaste koski verkostoitumista alueellisesti tai muuten luontevalla tavalla. Osaavassa edellytettiin

vähintään kolmen koulutuksen järjestäjän keskinäistä yhteistyötä verkostomaisesta. Viides haaste koski palvelujen laatua. Hyvä työyhteisö toimii laadukkaasti.

Opetusneuvos Matti Kangasoja on koonnut tämän Osaava-ohjelman opeista kootun raportin. Hänen kädenjälkensä kuten kirjassa esiteltyjen hyvien käytäntöjen ja niitä luomassa olleiden asiantuntijoiden panos on näkynyt laajasti koko Osaava-ohjelman työssä. Monet tässä kuvatuista opeista on otettu jo pysyvästi käyttöön joko maakunnallisesti tai kansallisesti.

Haluan kiittää lämpimästi kaikkia Osaava ohjelmassa ja sen verkostoissa aktiivisesti toimineita henkilöitä sekä aluehallintovirastoissa heidän työtään tukeneita henkilöitä. Te teitte Osaava-ohjelman ja saitte aikaan pysyviä muutoksia. Kokonaan koulutukseen osallistumattomien määrä puolittui ohjelman aikana ja osallistuminen täydennyskoulutukseen aktivoitui korkealle tasolle. Henkilöstö synnytti itse täysin uusia osaamisen kehittämisen malleja. Matka kohti tulevaa jatkuu osaavissa käsissä!

Jouni Kangasniemi

Kehittämispäällikkö, Opetus- ja kulttuuriministeriö

# 1 Tiivistelmä

Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti vuosille 2010–2016 valtakunnallisen Osaava-ohjelman, jonka tarkoituksena oli luoda kehittämismyönteistä toimintakulttuuria kouluissa ja oppilaitoksissa sekä edistää koulutuksen järjestäjien ja toimijoiden verkostoitumista henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Henkilöstölle haluttiin luoda toimintamalleilla ja hyvillä käytänteillä joustavia mahdollisuuksia osallistua omia ja työnantajan tarpeita vastaavaan koulutukseen. Ohjelmassa painotettiin laatua, digitaalisen osaamisen sekä työyhteisöjen kehittämistä sekä täydennyskoulutukseen harvoin osallistuvien aktivoimista kouluttautumaan. Ohjelman käynnistysvaihetta arvioitaessa saatiin rohkaisevia tuloksia (Holappa, A-S. 2012.) Vuoden 2015 haussa korostettiin toiminnan ja rakenteiden vakiinnuttamista sekä henkilökohtaisen koulutus- ja kehittämissuunnitelman olemassaoloa.

Aluehallintovirastot ja OKM keräsivät huhti-tuokokuun 2016 aikana hankkeilta niiden kehittämisiä hyviä osaamisen kehittämisen toimintamalleja ja käytänteitä myös muille jaettaviksi. 59 hanketta toimitti vastauksensa toukokuun loppuun mennessä.

Tämä raportti sisältää hankkeilta saatuja kuvauksia toimintamalleista, niiden aikaansaamisen tarpeista ja tarpeiden keräämisestä mallin kehittämiseksi sekä sitä, millaisiin toimintaympäristön muutoksien synnyttämiin osaamistarpeisiin malleja kehitettiin, sekä arvioita malleihin liittyvistä mahdollisuuksista ja riskeistä.

Kuvauksista näkyy, että hankkeissa on onnistuttu synnyttämään kehittämismyönteistä toimintakulttuuria ja luomaan oppimisen yhteistöllisyyttä tukevia koulutus- ja kehittämissuunnitelmia. Rakenteilla, toimintamalleilla ja hyvillä käytänteillä osaamista on kehitetty yksilöityjä ja yhteisöllisiä tarpeita huomioiden. Hyviä käytänteitä on mallinnettu ja joskus jopa tuotteistettu jaettaviksi ja helposti siirrettäviksi. Koulutuksiin osallistumista on tehty mahdollisimman helpoksi, vaivattomaksi ja samalla kustannustehokkaaksi myös verkko-opetuksen keinoin. Koulutuksien saavutettavuutta on tasa-arvoistettu. Myös harvoin koulutuksiin osallistuvia on erilaisin vertaisoppimisen ja ohjauksen muodoin saatu aktivoitua kehittämään osaamistaan. Luovilla suunnittelu-, kouluttajarekrytointi- ja toteutuskäytänteillä on saatu taloudellisia ja synergiahyötyjä. Verkostoissa olevaa osaamista käyttämällä on lisätty tehokkuutta, taloudellisuutta ja toiminnan laatua sekä vaikuttavuutta.

ta. Henkilöstön tarpeita on kuunneltu ja kartoitettu ja niitä on otettu huomioon koulutusten sisällöissä ja järjestelyissä sekä osaamisen kehittämiskäytännöissä. Osaamistarpeita on selvitetty kehityskeskusteluissa ja niissä on sovittu henkilökohtaisista kehittämissuunnitelmista. Samalla on johdettu osaamista yksikön, koulutuksen ja opetuksen järjestäjän sekä verkoston alueen yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Verkostot ovat luoneet kehityskeskusteluihin ja henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien tekemiseen, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin yhteisiä toimintatapoja sekä käytänteitä. Verkostoissa on käytetty verkostotoimijoiden aineellisia ja osaamisresursseja, yhteen sovitettuja päämääriä, strategioita ja toimintakulttuureja sekä opittu verkostotaitoja eli on opittu luottamaan, sitoutumaan ja osoittamaan käytännössä yhteistyöhalukkuutta. Verkostoissa on edistytty yhteisessä systemaattisessa arviointiosaamisen kehittämisessä. Verkostotoiminta on koettu hyödylliseksi, jopa hankkeiden onnistumisen edellytykseksi, ja verkostojen toimintaa on pystytty vakiinnuttamaan Osaava-ohjelman rahoituksen loppumisesta huolimatta. Mahdollisuuksista huolimatta on verkostoyhteistyössä arvioitu olevan erilaisia riskejä, joista yhtenä pidetään rahoituksen loppumista, mikä voi olla riski koko verkoston olemassaololle.

Hankkeissa on kehitetty digiosaamista, laatua, työhyvinvointia ja työyhteisöjä sekä niiden toimintakulttuuria. Osallistavien kokoontumisten on myös arvioitu edistäneen yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia tai työssä jaksamista. Toimintaympäristön haasteita on otettu joissakin hankkeissa huomioon osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Haasteet ovat olleet koulutuksen markkinointiin tai ulkoiseen laatumielikuvaan, työelämän odotuksiin toisen asteen ammatilliselle koulutukselle, opetussuunnitelmauudistuksiin tai digitalisaatioon liittyviä. Sen sijaan koulun tai oppilaitoksen toimintaympäristössä olevien esimerkiksi julkis-, vapaaehtois- tai järjestötoimijoiden odotuksia ja tarpeita oman osaamisen kehittämisen suunnitteluun on selvitetty ja otettu huomioon varsin harvoin. Hankeverkostot ovat pääosin opetushenkilöstön ja koulutusorganisaatioiden sisäisiä tai keskinäisiä verkostoja, joissa osaamisen kehittämisen intressi painottuu aineenhallintaan, pedagogisiin ja opetusmenetelmällisiin osaamisen malleihin sekä koulutuskäytänteisiin, koulutuksen järjestelyihin tai rakenteisiin.

## 2 Osaava-ohjelma

Tämän selvityksen taustalla on Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2010 käynnistämä vuosina 2010–2016 toteutettu Osaava-ohjelma, jonka tarkoituksena oli kehittää opetustoimen henkilöstön osaamista. Ohjelman erityisiä kehittämisalueita olivat laatu, hyvinvointi ja digitaalinen osaaminen. Lisäksi sillä haluttiin aktivoida harvoin täydennyskoulutukseen osallistuvia osallistumaan osaamisensa kehittämiseen.

Osaava-ohjelman mukaisen kehittämistoiminnan perustana ovat olleet paikallisen kehittämisen suunnitelmat ja toimintamallit. Niitä ovat olleet eri tavoin toteutettavat koulutustarvekartoitukset ja selvitykset, täydennys- ja muut koulutussuunnitelmat, kehittämissuunnitelmat sekä kehityskeskustelukäytännöt. Kaikille saatavilla olevalla tiedolla, avoimuudella, kehittämiskulttuurilla ja johtamisella haluttiin luoda edellytyksiä hyvälle osaamisen kehittämistä tukeville toimintamalleille ja käytänteille sekä varata resursseja ja luoda uusia mahdollisuuksia sille, että henkilöstö voi kehittää osaamistaan jokaiselle parhaiten soveltuvilla tavoilla. Kehittämistoiminnan tukemiseksi ohjelmassa haluttiin luotavan paikallisia ja alueellisia verkostoja, joissa verkoston jäsenten erilaisia henkisiä ja aineellisia voimavaroja on liitetty yhteen. Verkoston organisoitumisen ja yhteisten päämäärien aikaansaamisen katsottiin edistävän verkoston ja sen jäsenten oppimista.

### 3 Selvityksen toimeksianto, tavoite ja toteuttaminen

Osaava-ohjelmassa on kehitettyjä toimintamalleja ja käytänteitä kokeiltu ja käytetty niin yksilötasolla, tiimeissä, työyhteisöissä kuin verkostoissa. Siksi ohjelman päättymisvaiheessa katsottiin olevan tärkeää koota, mitä ohjelman aikana oli saatu aikaan. Näin ollen aluehallintovirastot ja opetus- ja kulttuuriministeriö keräsivät hankkeilta huhti-toukokuussa 2016 kuvauksia ohjelmassa hyödynnetyistä ja kehitetyistä hyvistä osaamisen kehittämisen ratkaisuista, joita voitaisiin levittää myös muiden käyttöön (liite). Hankkeita pyydettiin kuvaamaan jaettavissa olevia osaamisen kehittämisen toimintamalleja. Kuvauksissa toivottiin painotettavan toiminnan työyhteisöllistä toimivuutta. Kuvauksista toivottiin sellaisia, että niistä käyvät ilmi tarvittavat ennakkovalmistelut, toteutus ja toteutuksen seuranta sekä arviointi lyhyine perusteluineen. Kuvauksia pyydettiin

*yksilöä parhaiten hyödyntävistä osaamisen kehittämisen hyvistä käytänteistä henkilöstötiimien käyttöön luoduista osaamisen kehittämisen toimintamalleista työyhteisön koko henkilöstön tavoittavista osaamisen kehittämisen toimintamalleista oppilaitosten välisessä yhteistyössä hyödynnetyistä täydennyskoulutautumisen toimintamalleista.*

Lisäksi pyydettiin arvioita toimintamalleihin liittyvistä mahdollisuuksista ja riskeistä.

Osaava-ohjelman tarkoitukset ja päämäärät käsitteineen näkyvät hankkeilta saaduissa Osaava-hankkeiden kuvauksissa. Osaava-ohjelmassa, hankkeissa ja kerätyssä aineistossa on opittu puhumaan samaa ja yhteisesti ymmärrettyä kieltä, mikä osoittaa samalla ohjelman onnistumista. Tämän selvityksen sisällöllisenä viitekehyksenä ja lähtökohtana on Osaava-ohjelman tausta-aineisto asianomaisine ohjeineen. Hankkeilta saatujen toimintamallien ja hyvien käytänteiden kuvauksien tarkastelun yleisenä kehyksenä käytetään oppimisen ja oppivan organisaation ajattelua ja siihen sisältyvää kehittämismyönteisyyttä sekä strategista ja osaamisen johtamista (mukaan lukien kehityskeskustelut) sekä verkostoitumista.



## 4 Ammatillisen osaamisen kehittämisestä

Sengen (2006) mukaan organisaatio voi kehittyä oppimisen organisaatioksi tai oppivaksi, kun se kehittää toimintaansa kokonaisvaltaisesti, hyödyntää toimintaympäristöstä saatavaa tietoa hakemalla sitä aktiivisesti, jakaa tietoa avoimesti ja antaa palautetta avoimesti. Organisaatiota ei useinkaan mielletä oppimisympäristöksi (Juuti 2006). Siksi organisaation ja sen johdon tulisi järjestää sen jäsenille sellainen ympäristö, joka mahdollistaa ja tukee oppimista (Sydänmaanlakka 2007). Oppimista edistävien ympäristöjen ei kuitenkaan tarvitse välttämättä olla erityisemmän tietoisien suunnittelun aikaansaannoksia: organisaatiossa toistuvat päivittäiset tapahtumat tai rutiinit voivat Juutin (emt.) mielestä jo sellaisinaan edistää oppimista niiden sisältämien välittömien omakohtaisten kokemusten ja vuorovaikutussuhteiden kautta. Toisaalta organisaatiossa on pyrittävä poistamaan erilaisia esteitä oppimisen tieltä. Kaikessa tällaisessa yksilöt, tiimit ja koko yhteisö tarvitsevat johdon tukea ja oppimisen mahdollistamista. Periaatteessa oppimista voidaan edesauttaa kehittämismyönteisellä ilmapiirillä ja sillä, että annetaan erilaisia tarpeita vastaavia kehittymismahdollisuuksia. (Bui & Baruch 2010.) Nikkanen ja Lyytinen (1996) vastaavat osaltaan kysymykseen ”miksi tulisi kehittyä oppivaksi”, että kaikkien organisaatioiden on olemassaolonsa oikeutuksen ja hengissä selviämisen vuoksi pyrittävä kehittymään kohti oppivaa organisaatiota. Tätä voidaan pitää samalla varsin osuvana perusteluna Osaava-ohjelmalle. Uuden toimintamallin, tavan tai hyvän käytänteen synnyttämisessä, omaksumisessa ja hyödyntämisessä on aina kyse yksilöiden ja organisaatioiden oppimisesta sekä oppijan aktiivisesta suhtautumisesta oppimiseensa.

Elinikäisen oppimisen yhtenä perustana onkin näkemys ihmisestä aktiivisena ja itseohjautuvana oppijana, joka tiedostaa oppimistarpeitaan ja osaa tehdä niitä koskevia ratkaisuja. Hän ymmärtää, että päästäkseen tavoitteisiinsa hän voi oppia muilta ja olla oppimisessaan aktiivinen, sitoutuva, dialogiin pystyvä ja intentionaalinen (Ruohotie 2000).

**Oppiminen** on perimmiltään monimutkainen prosessi, jossa luodaan ja kehitetään jotain tietoa, taitoa, ymmärrystä tms. Se perustuu läsnä olevien tietojen, tekojen, toiminnan, havaintojen ja kokemusten ymmärtävään tulkintaan. Erilaisten havaintojen ja kokemusten reflektiivinen pohtiminen yksin tai muiden kanssa motivoi ja kannustaa jatkamaan oppimista. Kun oppimisessa parannetaan, kehitetään tai luodaan jotakin, oppiminen muuttaa

oppijan eli yksilön tai ryhmän käsityksiä sekä lisää itsetietoisuutta omista kyvykkyyksistä ja mahdollisuuksista.

Oppimisen tuloksena syntyvä **osaaminen** voi sisältää tietoja ja taitoja tai kyvykkyyksiä, ammattitaitoa sekä asiantuntijuutta eli elementtejä, joita on aina mukana siinä osaamisen kokonaisuudessa, jota tietoisesti pyritään kehittämään.

Organisaatiossa tarvittavaa osaamista voi syntyä myös organisaation arjen kokemusperäisissä tilanteissa (vrt. Juuti 2006). Käytännöllisinä ne saavat aikaan käyttökelpoista ja hyödyllistä osaamista ja käytäntöjä. Tällaisia tilanteita ovat ne – epämuodollisetkin – tilanteet, joissa yksilö osallistuu aktiivisesti oppimiseen eli toimii tavalla tai toisella tai jakaa toisille jotakin. Aktiivinen osallistuva toiminta voi tarkoittaa sitäkin, että työyhteisön jäsenet ”opettavat” jollakin sovitulla tavalla toisiaan. Yksilön, tiimien, organisaatioiden ja verkostojen oppiminen voi tapahtua samanlaisilla toimintatavoilla ja malleilla, joissa tietoisesti pyritään rakentamaan jotakin yhteistä ymmärrystä. Osaamista voidaan kehittää eri tavoin yhteistyössä muiden kanssa arkisessa työssä esimerkiksi ”varjostamalla” (vrt. Heikkinen, Aho & Korhonen 2015). Organisaatio pystyy luomaan käyttökelpoisia ja yhteisiä hyviä käytänteitä, joilla voidaan pyrkiä kohti jotain parempaa ja yhteisesti tärkeää ja arvokasta.

**Osaamisen kehittäminen** on parhaimmillaan opittu ja luonteva osa organisaation toimintaa. Sellaisessa organisaatiossa on kehittymismyönteinen toimintakulttuuri ja ilmapiiri. Niiden syntyminen ja osaamisen kehittämisen halukkuus nivoutuvat läheisesti **osaamisen johtamiseen**. Oppimisen monimuotoisuuden vuoksi osaamisen johtaminen edellyttää erilaisten oppimisen yksilöllisten ja yhteisöllisten teemojen huomioimista (Raasumaa 2015). Silloin aktiivisella johtamisella hankitaan, tuotetaan, mahdollistetaan ja jaetaan osaamisen kehittämisen kannalta olennaisia asioita eli luodaan edellytyksiä hyvälle osaamisen kehittämistyölle ja tehokkaille koulutuspalveluille sekä niihin osallistumiselle. Organisaatiossa se merkitsee yhteisesti tiedossa olevia hyviä aktiivisen johtamisen toimintamalleja ja käytänteitä eli niitä, joilla johdetaan oppivaa yksilöä ja hänen oppimistaan, tiimejä ja samalla koko organisaatiota. Samalla oppimisen kulttuuri ja kehittämismyönteisyys monistuvat.

Osaamisen johtaminen edellyttää tietoisuutta organisaation ja sen yksilöiden osaamisesta sekä osaamisen kehittäminen henkilökohtaisista ja yhteisöllisistä tarpeista. Niitä voidaan ja on perusteltuakin selvittää erilaisin kartoituksin tai kyselyin, mutta kehityskeskustelu, jossa käydään kasvokkain läpi osaamisen kehittämistarpeet, antaa tässä mielessä enemmän. Siinä voidaan samalla sopia henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta ja sen toteuttamisesta. Kehityskeskustelu on osa henkilöstöjohtamisen ja erityisesti osaamisen johtamisen järjestelmää, ja siinä se kytkeytyy osaksi koko henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelu on myös strategista johtamista, koska sillä on merkitystä organisaation päämäärien ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Viitala 2010). Lähtökoh-

tana on ajatus siitä, että jokaisen organisaation jäsenen osaamisen kehittyminen ja kyky saavuttaa tavoitteitaan on strategisesti organisaation kannalta tärkeää.

Oppimisen organisaatiossa tarvitaan myös **strategista johtamista**, joka merkitsee päämäärien, tavoitteiden, tahtotilojen, prioriteettien ja suunnitelmien selkiyttämistä, tarkoituksenmukaisia organisatorisia ratkaisuja, panostuksen lisäämistä osaamisen kehittämiseen, kehityksen seurantaa ja arviointia sekä arviointitulosten hyödyntämistä – myös strategisen johtamisen – kehittämisessä ja tulevaisuuden tekemisessä (Lyytinen 2011).

Kehittämismyönteisessä, oppimisorientoituneessa tai oppimisen organisaatiossa työ ja oppiminen sekä osaamisen kehittäminen ja yksilöiden kehittämisen tuki integroidaan parhaimmillaan jatkuvaan yksilöiden, tiimien sekä koko organisaation toiminnan parantamiseen. Silloin organisaatiossa toistuvat päivittäisetkin tapahtumat tai prosessit voivat synnyttää, jopa itsestään, oppimista tukevia käytänteitä, joita voidaan tehdä toimivammiksi yhteisellä suunnittelulla ja mallintaa. Käytänteet voivat liittyä organisaation perustehtävää edistäviin toimintamalleihin mutta myös kehittämistä edistäviin aktiivisiin sovituihin prosesseihin eli oppimistilanteisiin.

**Hyvä käytäntö** voi olla täysin arkipäiväinen tai jopa huomaamaton asia, joka voidaan ottaa luontevasti ja kuin itsestään selvästi käyttöön. Hyvän käytännön yhtenä tunnusmerkkinä pidetäänkin tarvelähtöisyyttä. Se merkitsee sitä, että hyvää käytäntöä ei voitaisi luoda, teettää ja määrätä käytettäväksi hallinnollisella päätöksellä. Hyvän käytännön mukainen toiminta perustuu sosiaaliseen tilaukseen. (Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004.) Hyvää käytäntöä pystytään arvioimaan; se osoittautuu käytännönläheisyydessään toimivaksi ja tulokselliseksi. Hyvien käytäntöjen levittäminen ja siirtäminen ei ole välttämättä yksinkertaista, mutta menettelytapoja voidaan soveltaa muissa organisaatioissa.

Hyvä käytäntö muodostuu aina vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Sen synnyttäminen voi edellyttää tiivistä vuorovaikutusta organisaation ulkopuolisen tahon kanssa ja tietoisuutta tämän odotuksista organisaation perustehtävää ja toimintaa kohtaan. Koulutusorganisaatiot eivät ole itse itseään varten, vaan niillä on yhteiskunnallisen tehtävänsä perusteella merkitystä ympäristönsä kehittämisessä enempäänkin eli siihen, millaisia oppimiskokemuksia ja ympäristöjä ne pystyvät luomaan oppilailleen ja opiskelijoilleen. Lähtökohdalla on aina yksilöiden oppimisessa ja osaamisessa mutta myös toimintaympäristössä.

Vuorovaikutus organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa antaa mille tahansa organisaatiolle monenlaisia hyötyjä. **Verkostossa** verkostotoimijoiden erilaiset voimavarat muodostavat toisiaan täydentäviä aineellisia ja henkisiä voimavaroja. Verkostossa sovitetaan yhteen mukana olevien toimijoiden päämääriä, tulevaisuudenkuvia tai strategioita niin, että voimavarat ja toiminta edistävät yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Verkoston onnistuminen edellyttää yhteistyöhalukkuutta sekä toimintaan ja yhteisiin päämääriin sitou-

tumista, mikä samalla merkitsee omista intresseistä luopumista. Verkostossa tarpeelliset luottamus ja avoimuus syntyvät siitä, että kaikki hyväksyvät yhteiset päämäärät ja strategiat. Verkostoistuneet oppimisen yhteisöt voivat yhdessä muodostaa alueelleen oppimisen toimintakokonaisuuden, jonka toimintamallit ja vuorovaikutukselliset käytänteet ovat keskeisiä alueen osaamisen kehittämisessä. (Lyytinen 2011.)

## 5 Tulosten käsittelystä

Hankkeilta saadut aineistot ovat varsin laajoja, sisällöllisesti monipuolisia ja hankkeiden itsensä aikaansaamien toimintamallien ja hyvien käytänteiden avulla tehtyjä, Osaavan toteuttamiskäytäntöihin perustuvia kuvauksia. Kun kahta samanlaista hanketta ei ole, eroavat kuvauksetkin toisistaan. Yhtä kuvaustapaa, kuvauksen yleisyyttä tai yksityiskohtaisuutta, pituutta tai muuta vastaavaa ei voida pitää jotain toista parempana. Kuvaukset ovat yhtä arvostettavia hankkeiden kokemuserustaisia ”jaettavissa olevia osaamisen kehittämisen toimintamalleja” tai hyviä käytäntöjä. Kun hyvä käytäntö on aina aika- ja tilannesidonnainen, ovat kuvaukset hankkeissa itse hyväksi arvioituja käytänteitä. Kaikki hankkeilta tulleet kuvaukset ovat tässä raportissa mukana; pyydettiin niitä muille jakamista varten. Parhaiden toimintamallien tai hyvien käytänteiden yhteisesti hyväksyttävien kriteerien löytäminen olisi ollut varsin haastavaa, ehkäpä mahdotontakin. Siksi koko aineistolle sopisi otsikoksi ”Näin olemme tehneet, tätä olemme testanneet ja näin se on toiminut”. Lukija voi arvioiden kysyä itseltään: ”Emmekö mekin voisi kokeilla jotain tällaista?” Mutta yhtä hyvin lukija voi kysyä: ”Miksi tämä ei sopisi meille?”

Laadullisen aineiston käsittely on aina haastavaa, eikä vähiten näin laajan aineiston käsittely. Siksi sitä on luettava useampaan kertaan, ennen kuin siitä voi yrittää jäsentää tehtävän kannalta olennaista ainesta. Sen jälkeen aineistoa on tiivistettävä valitun käsitteellisyiden sekä ymmärtävän tulkinnan hengessä. Tärkeää on, että hanketoimijat ymmärtävät ja hyväksyvät aikaansaadut mahdolliset analyysit ja tulkinnot. Niiden tarkoituksena on yhteisesti oppimista edistää nähdä toimintamallien ja käytänteiden rivien väliin ja taakse. Siksi aineiston käsittelyssä on koko ajan pyritty pitämään silmien edessä Osaava-ohjelman erilaiset linjaukset ja ohjeet.

Aineiston jäsentämisessä ja luokittelussa voisi varsin perustellusti käyttää monia Osaava-ohjelman käsitteitä, kuten toimintamallit, täydennyskoulutussuunnitelmat, osaamistarpeet, osaamisen kehittämisen menetelmät, verkostoyhteistyö, vertaisoppiminen ja kehityskeskustelut. Lukemisten aikana aineisto ”alkoi tulla tutuksi, jopa puhua ääneen”. Siitä, miten eri hankkeissa on pyritty selvittämään osaamistarpeita tai pääsemään kiinni osaamisen kehittämisen toimintamalleihin ja käytänteisiin, alkoi aineisto jäsentyä niin, että kuka tai mikä on ollut selvittämässä tarpeita tai muuta. Toisaalta aineistossa tarpeiden

selvittämistavat tai toimintamallit yhdessä ilmensivät tietoisuutta osaamisen kehittämisen tarpeista ja jonkin toimintamallin ”näin pitäisi olla” tilaankin pyrkimystä. Tämän aineistosta esiin nousseen seikan perusteella valittiin jäsentämisen perustaksi kyselyn A1-kohdan perusteella osaamistarpeiden tai uuden toimintamallin havaitseminen tai kerääminen. Valintaan rohkaisi sekin, että nämä käsitteet ymmärretään suunnilleen samalla tavalla opetushenkilöstössä, opettajanhuoneissa, sivistysjohdossa, eri hankkeissa, aluehallintovirastoissa, Opetushallituksessa sekä opetus- ja kulttuuriministeriössä (vrt. Eskola & Suoranta 2005 151). ”Kuka tai mikä on ollut ...?” kysymys jäseni lopulta aineistosta neljä toimijaa tai tapaa tarpeiden selvittämiseksi: 1. opetustoimen henkilö tai henkilöstöryhmä, 2. kehityskeskustelut, 3. kyselyt ja 4. ohjausryhmä tai muu vastaava.

Yksittäisistä hankkeiden kuvauksista on tässä jaottelussa pyritty löytämään Osaava-ohjelman mukaisia yksilöllisen ja yhteisen oppimisen ja osaamisen kehittämisen kuvattuja teemoja tai hyödyllisiä toimintamalleja ja käytänteitä. Analyysin ja tulkinnan tarkoituksena on etsiä aineistosta mahdollisimman hyvää ja kuvailevaa vastausta siihen, miksi Osaava-ohjelmassa verkostomainen, osallistava ja avoin yhteistyömalli on ollut urauurtava uudistaessaan opetustoimen osaamisen kehittämistä.

## 6 Yksilöä parhaiten hyödyntävä osaamisen kehittämisen hyvä käytänne

### 6.1 Osaamistarpeet ja toimintamallit

#### 6.1.1 Opetustoimen henkilön tai henkilöstön omat havainnot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita sellaisia yksilöä parhaiten hyödyntäviä toteutettuja hyviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty opetustoimen henkilön, opettajan tai muun henkilöstön jäsenen tai jonkin henkilöstöryhmän havainnot, tahtoa tai muuta osaamistarpeiden tiedostamisen tai kehittämisen lähtökohtaa:

**Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille** hankkeessa oli lähtökohtana kokemukseen perustuva henkilökunnan oma tietoisuus osaamisestaan:

*Moni päiväkodin työntekijä valitti, että medialaitteiden käyttöön ei ole ohjeita tai että ei osaa valita oikeita ohjelmia lasten kanssa tehtäväksi (Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille).*

**Opelix – osaava oppilaitos** hankkeessa oli kehitetty toimintamalli, jonka nimi ”Tutustuminen kollegan työhön: Päivä toisessa oppilaitoksessa” kuvaa itsenäistä osaamistarpeiden selvittämistä; opettaja tai muuhun henkilöstöön kuuluva tekee omien tarpeiden pohjalta kollegan kanssa suunnitelman ”varjostaa” ja seurata toisen työpäivää.

*”Päivä toisessa oppilaitoksessa” alkaa sillä, että opettaja tai muuhun henkilöstöön kuuluva etsii itselleen kollegaparin verkoston toisesta oppilaitoksesta tai koulusta. Pari tekee hankkeelle ao. hakemuksen. Siinä he kuvaavat tavoitteet ja tutustumissuunnitelman toteutuksen. Suunnittelu lähtee omista tarpeista, ja ne ohjaavat tavoitteenasettelua. Toimintamallissa on alusta alkaen korostettu parin omaa*

*tarvelähtöisyyttä ilman enempää rajausta tai ohjausta, vaikka suunnittelua tehdään yhdessä lähiesimiesten kanssa. (Opelix – osaava oppilaitos.)*

Toteuttaminen raportoidaan esimiehelle sekä hankkeelle ja esitellään työyhteisössä. Näin osaamisen kehittämiseksi synnyttiin selkeä malli. Varjostuksen tuloksia on esitelty myös yhteisissä verkostopäivissä. Niissä on kerrottu tuloksista, onnistumisista ja epäonnistumisistakin. Varjostus on kehittänyt opetusmenetelmiä sekä lisännyt osaamisen jakamisen ilmapiiriä ja verkoston sisäisen osaamisen merkitystä sekä sitä, että kehittämistä kannattaa ja halutaan tehdä omaan työhön kytkeytyvästi yhdessä oppilaiden, opettajien sekä muiden kollegoiden kanssa. Yhteistyömalleja on kehitelty myös siten, että yhteistä pedagogista kehittämistyötä koulujen ja opettajien välillä on voitu myös jatkaa. Rikkautena pariin yhteistoiminnassa on ollut mahdollisuus rakentaa yhteistyötä myös eri kouluasteiden välillä, sillä hankkeen monipuoliseen verkostoon kuuluu niin perusopetus, ammatillinen koulutus ja lukiot kuin vapaa sivistystyö. (Opelix – osaava oppilaitos.)

Samanlaista omaehtoista halua ja kehittämistahtoa, jopa ”uteliaisuutta kehittää itseään”, kuvataan olevan Keski-Pohjanmaan EduVerkostossa. Ennen varjostusta siinäkin laaditaan suunnitelma tarkoituksineen ja tavoitteineen. Käytännön hyödyllisyyttä arvioidaan seuraavasti:

*Varjostus toimii hyvin opetuksen uusien toimintatapojen käyttöön ottamisessa, vinkkien saamisessa, koulun uuden toimintakulttuurin sisäistämässä (Keski-Pohjanmaan EduVerkosto).*

**Keravan Taiteilijakoulutus (ONNI)** on ideoinut ja toteuttanut opettaja–taideopettaja-työparitoimintaa. Toimintamallissa esi- tai perusopetuksen tai lukion opettaja ja hänen työparinaan taideopettaja toteuttavat opetussuunnitelmaan integroidun projektin luokkatyöskentelynä hyödyntäen eri taiteenalojen keinoja ja ilmaisuja.

*Toimintamalli tiivistää koulujen ja taideoppilaitosten yhteistyötä ja taiteiden välistä osaamista sekä vahvistaa yleisopetuksen opettajan taideorientaatiota, vahvistaa hänen luovuuttaan ja tuo luontevan mahdollisuuden hyödyntää toiminnallisia menetelmiä opetuksessa. Työparitoiminta vastaa opettajan henkilökohtaisiin tarpeisiin. Se kannustaa myös vähän koulutuksiin osallistuvaa opettajaa tuomalla koulutuksen lähelle ja toimii luontevana työssä oppimisen väylänä. (Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013, ONNISTU JA INNOSTU – Keravan Taiteilijakoulutus (ONNI) 2014–2015, Osaava OPE 2016–2017.)*

Toimintaa ohjaavan ohjausryhmän rooli on merkittävä. Hankkeen kuvailema tiivis, keskusteleva ja innovoiva työskentely auttaa yhteisesti hahmottamaan paikalliset tarpeet ja



tavoiteltavan kehityssuunnan. Ohjausryhmästä "valuu" koko verkostoon motivoivaa ja voimaannuttavaa yhteistä halua kehittää hanketta ja osaamista.

*Työparitoiminnan toteutuksessa opettaja saa työskentelyparikseen taideopettajan, joka on esim. kuva-, musiikki-, tanssi-, teatteri-, sirkus-, sanataiteen tai käden taitojen ammattilainen (Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013, ONNISTU JA INNOSTU – Keravan Taiteilijakoulutus (ONNI) 2014–2015, Osaava OPE 2016–2017).*

Taideopettaja on paikallisen verkoston taideoppilaitoksen tai yhteistyökumppaniorganisaation opettaja. Opettajan ja taideopettajan työparityöskentely koostuu työparin yhteisestä suunnittelusta (4 tuntia), toteutuksesta (6 tuntia) ja arvioinnista (4 tuntia). Työpari tekee lyhyen kirjallisen esityksen suunnitelmastaan ja sen aikataulusta. Toteutus tapahtuu valitun oppilasryhmän kanssa luokkatyöskentelynä. Arviointi koostuu työparin yhdessä laatimasta loppuraportista ja projektin dokumentoinnista valokuva- ja videotallentein. Tallenteet viedään esille sosiaalisen median kanaviin. Parityöskentelystä kiinnostuneet opettajat ja taideopettajat ilmoittautuvat mukaan työparitoimintaan. Tiedottamisessa käytetään verkoston koulujen ja oppilaitosten vakiintuneita väyliä ja käytänteitä. Toiminnan voi ajoittaa lukukaudelle tai vuodelle. Ennen varsinaista toiminnan käynnistämistä järjestetään työparitoiminnan aloitustilaisuus. Tilaisuudessa julkaistaan työparit ja annetaan käytännön ohjeistus projektien läpiviemiseen. Työparit arvotaan, minkä tavoitteena on rohkaista opettajia uusiin kokeiluihin ja synnyttää yllätyksellistä, tutusta ja tavanomaisesta poikkeavaa toimintaa. Työparitoiminnan kuvaus:

*Työparitoiminnan käytännön toteutuksessa esi-, perusopetuksen tai lukion opettaja saa työskentelyparikseen taideopettajan, joka on esim. kuva-, musiikki-, tanssi-, teatteri-, sirkus-, sanataiteen tai käden taitojen ammattilainen. Taideopettaja on paikallisen verkoston taideoppilaitoksen tai yhteistyökumppanin edustaman organisaation opettaja.*

*Opettajan ja taideopettajan työparityöskentely koostuu työparin yhteisestä suunnittelusta (4 tuntia), toteutuksesta (6 tuntia) ja arvioinnista (4 tuntia). Työpari tekee lyhyen kirjallisen selityksen omasta suunnitelmastaan ja sen aikataulusta. Toteutus tapahtuu valitun oppilasryhmän kanssa luokkatyöskentelynä. Arviointi koostuu työparin yhdessä laatimasta loppuraportista ja projektin dokumentoinnista valokuva- ja videotallentein. Tallenteet viedään esille sosiaalisen median kanaviin.*

*Työparityöskentelystä kiinnostuneet opettajat ja taideopettajat ilmoittautuvat mukaan työparitoimintaan. Tiedottamisessa käytetään verkoston koulujen ja oppilaitosten vakiintuneita väyliä ja käytänteitä. Ilmoittautumisessa hyödynnetään sähköistä tiedonkeruujärjestelmää.*

*Toiminnan voi ajoittaa lukukaudelle tai vuodelle. Ennen varsinaista toteutusta järjestetään työparitoiminnan aloitustilaisuus. Tilaisuudessa julkaistaan työparit ja annetaan käytännön ohjeistus projektien läpiviemiseen. Työparit arvotaan, minkä tavoitteena on rohkaista opettajia uusiin kokeiluihin ja synnyttää yllätyksellistä, tutusta ja tavanomaisesta poikkeavaa toimintaa. (Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013, ONNISTU JA INNOSTU – Keravan Taiteilijakoulutus (ONNI) 2014–2015, Osaava OPE 2016–2017.)*

**OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen** hankkeessa kehitettiin vertaisryhmämentoroinnin malli uudistamaan perinnäistä yksilön kehittymiseen ja oppimiseen keskitettyä vertaismentorointitoimintaa.

*Omaa mallia kehitettäessä pohdittiin, että pelkkä yksilön haasteista keskusteleminen ja kokemusten jakaminen ei riitä, vaan yksilöt pitää paikantaa myös työyhteisöön ja sen tilanteeseen. Kehitetystä mallista on laajennettu perinteistä ajattelua niin, että vertaismentorointitoiminta kattaa myös työyhteisön toiminnan kehittämisen. Mallin mukaisessa vertaisryhmämentorointityöskentelyssä tarkastellaan sekä yksilöä että työyhteisöä nykyhetkessä sekä tulevaisuuden vaatimusten kautta ja tunnustetaan toiminnan ja yksilön kehittämistarpeita näissä ulottuvuuksissa (vertaisryhmämentoroinnin nelikenttä). (OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen.)*

Työskentelyssä käytetään yksilön sekä työyhteisön tilannetta jäsentäviä välineitä. Malli ja työvälineet tekevät näkyväksi sitä, mitä opettaja ei työssään ehdi ajatella tai jäsentää. Malli kehitettiin yhdessä Kehittämisyhtiö Toimiva Oy:n kanssa. Malli koostui vertaisryhmämentorointiryhmien vetäjien valmennuksesta sekä vertaisryhmämentorointiryhmistä. Toimiva Oy:n Marjo Heikkisen Bloggartikkeli ”Työhyvinvointia ja oppimista vertaisryhmämentoroinnilla – case ammatillinen koulutus” on osoitteessa <https://kehityskelpoinen.com/2015/09/11/tyohyvinvointia-ja-oppimista-vertaisryhmamentoroinnilla-case-ammattillinen-koulutus/>. (OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen.)

Varjostus on vertaisoppimisen menetelmänä oman osaamisen kehittämiseksi ollut **Oppia ikä kaikki** hankkeen yhtenä käytänteenä. Keskeisessä roolissa osaamistarpeiden määrittelyssä ja uuden toimintamallin luomisessa ovat olleet Oppia ikä kaikki hankkeen asiantuntijaryhmät. Ne ovat mallintaneet verkoston menetelmiä eri teemoihin soveltuviksi.

*Varjostuksessa opittavan tai kehitettävän asian tulee sisältyä oman organisaation ja henkilön kehitys- ja koulutussuunnitelmaan (Oppia ikä kaikki).*

Varjostus on mahdollista kahden työntekijän tai tiimien kesken, eri aineiden opettajien kesken ja saman tai eri oppilaitoksen tai eri kuntien oppilaitosten kesken. Varjostusjakson valmisteluun kuuluu ensiksi tavoitteiden asettaminen, suunnittelu ja varjostusparin etsimi-

nen. Sen jälkeen tehdään vastavuoroiset varjostukset. Varjostuksia arvioidaan yhteisessä oppimiskeskustelussa. Sen jälkeen toiminta ja tulokset tehdään tutuksi omassa organisaatiossa. Jakso päättyy parin yhteiseen palautteeseen Oppia ikä kaikki verkostolle. Aluksi varjostusta toteutettiin erilaisten opetusmenetelmien kehittämiseen; varjostusparit seurasiivat toistensa opetusta ja havainnoivat hyväksi todettuja menetelmiä. Varjostus pilotoitiin hankkeessa vuoden 2011 aikana muutaman parin voimin. Varjostus on ollut sen jälkeen koko verkoston hyödynnettävissä kaikilla toimikausilla. (Oppia ikä kaikki.)

**Kunnig Vi7:n** Kollegialt lärare aineryhmiä on tullut lisää sen jälkeen, kun muutama opettaja käynnisti toimintaa. Tarvetta aineryhmittäiseen kokoontumiseen ovat lisänneet myös ylioppilastutkinnon muuttuminen sähköiseksi sekä opetussuunnitelmauudistus.

*Det finns 13 st ämnesgrupper: Grupperna träffas två dagar/termin (eller ibland oftare). Träffarna är fysiska, men under läsåret 2015–16 har dessutom funnits möjlighet att träffas virtuellt genom att Adobe Connect licenser skaffades till alla gymnasier. Rektorsgruppen bildar den 14:e kollegiala gruppen. Denna grupp träffas fysiskt varje månad. (Kunnig Vi7.)*

Ryhmiä toimintaa koordinoivat erikseen nimetyt kontaktiopettajat (Kunnig Vi7).

**Osaavaa ohjausta** hanke käynnistyi Meri-Lapin opinto-ohjaajien yhdessä esittämän tarpeen pohjalta.

*Tarve säännöllisiin tapaamisiin ja koulutuksiin tuli opinto-ohjaajilta, jotka tekevät kouluissa hyvin itsenäistä ohjaustyötä. Ohjausasioiden ja ohjauksen tulevien muutosten käsittelyyn kaivattiin verkostomaista asioiden käsittelyä ja opinto-ohjaajien säännöllisiä tapaamisia ja koulutusta. (Osaavaa ohjausta.)*

Koettuun tarpeeseen oli yhteydessä myös alkava opetussuunnitelmien uudistaminen (Osaavaa ohjausta).

Varjostuksessa ja mentoroinnissa kuten muissakin vertaisoppimisen muodoissa jaetaan osaamista toinen toisilleen käytännönläheisesti ja usein juuri siinä työssä, johon osaaminen liittyy. Vertaisoppimisen olennainen ja yksi sille ominainen oppimisaine on hiljainen tieto. Keskustellen sitä pystytään havaitsemaan ja kokoamaan käyttökelpoiseksi tiedoksi. Yksilöiden oppimisen avulla työyhteisö tai organisaatio oppii muuttamaan tiedon uusiksi työtavoiksi, toimintamalleiksi ja käytänteiksi.

**Osaava Isoverstaan** vertaisverkkofoorumimallia suunniteltiin ja käynnistettiin yhdessä opettajien kanssa vuonna 2010 ja heidän omien tarpeidensa pohjalta. Koulutuksissa ja aluetapaamisissa havaittiin maantieteellisesti laajalla alueella toimivan verkoston oppilai-

toksilla olevan paljon osaamista ja linkkivinkkejä, joita olisi järkevää levittää koko verkoston yksittäisille opettajille, mitä varten alettiin kehittää digitaalisia jakamisen väyliä. Niin perustettiin kahdeksan suljettua Facebook-ryhmää, jotka muodostavat samalla kyseisen oppiaineryhmän asiantuntijaverkoston. (Osaava Isoverstaas 2010–2011.)

**Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana** hankkeen taustalla on tieteellinen tutkimustyö pienkouluista (Peltonen 2002; Laitila & Wilen 2014). Toimintatapaa alettiin kehittää osaamistarvekartoituksissa saadun tiedon perusteella siitä, mitkä teemat ovat pienkouluhenkilöstölle keskeisiä.

*Hankkeen järjestämää koulutusta järjestetään eri puolilla Suomea erikseen valituilla alueilla, missä tehdään ensin aluekohtainen osaamistarvekartoitus. Keskeistä on myös se, että käytetään hyväksi sitä osaamista, jota itse pienkouluhenkilöstöllä on. Koulutus on ollut tarpeen kaikille yhdysluokkaopetusta antaville koulun koosta riippumatta. (Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana.)*

Koulutus on pienkoululla, jonne lähimpien koulujen henkilöstö kokoontuu heti koulupäivän päätyttyä, jolloin ei synny sijaiskustannuksia. Toimintamallissa ”Täydennyskoulutus pienkoulujen verkostossa” ovat usein mukana yhden tai kahden kunnan pienkoulut. Pienkouluilla on omia Facebook-ryhmiä, joissa hankkeen täydennyskoulutuksesta keskustellaan. Uudet pienkouluverkostot voivat näin itsenäisesti muodostua ja pyytää hankkeen täydennyskoulutusta. (Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana.)

Hankkeessa on järjestetty valtakunnallisia Pienkouluseminaareja vuodesta 2012 alkaen. Hanke on tarpeen, koska opettajankoulutuslaitoksissa yhdysluokkaopetusta ei juuri ole. Yhteistyötä on tehty Joensuun ja Turun yliopistojen opettajankoulutuslaitosten kanssa. Tutkimustieto vahvistaa, että pienkouluille tarvitaan omaa koulutusta: ”Pienessä koulussa opettajien keskinäisen vuorovaikutuksen laatu korostuu ja tuntuu koko kouluyhteisössä selvästi.” (Kohonen & Leppilampi 1994; Peltonen 1996, 26.) OECD:n tutkimusten mukaan harvassa sijaitsevien pienkoulujen ongelmina voivat olla verkostoitumisen puute ja erilleen jääminen. Tämä koulutus verkottaa ja lisää yhteisöllisyyttä. Jatkossa näyttää olevan tarvetta fyysisen ympäristön käyttöön oppimisympäristönä, mutta maailmalla puhutusta ”luontoyhteyden puutostilasta” ei kyläkouluilla ole pelkoa. (Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana.)

## 6.1.2 Kehityskeskusteluissa saadut tiedot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita sellaisia yksilöä parhaiten hyödyntäviä toteutettuja hyviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty kehityskeskustelussa tehtyjä havaintoja ja tietoja osaamistarpeista.

**Länsi-Saimaan Osaava**-hankkeen toimintamallissa

*henkilöstön osaamistarpeet kartoitettiin kehityskeskustelujen avulla. Kartoituksen tulosten perustella suunniteltiin ja toteutettiin joko yksilöllistä osaamista tai koko työyhteisön toimintaa kokonaisuudessaan edistävää koulutusta. (Länsi-Saimaan Osaava-hankkeet.)*

Kehityskeskusteluista kerättyjen osaamistarpeiden ja kuntien edustajien säännöllisten tapaamisten pohjalta luotiin osaamisen kehittämisen ja koulutuksen alueet. Samalla muodostettiin Länsi-Saimaan kuntien yhteinen osaamisen kehittämisverkosto tiivistämään kuntien välistä yhteistyötä henkilöstön kouluttamisessa ja ottamaan siinä huomioon valtiovallan linjaukset opetushenkilöstön tarvitsemasta osaamisesta tulevaisuudessa. Mallista on ollut eniten hyötyä opettajien koulutustarpeisiin perustuvassa osaamisen kehittämisessä ja koko työyhteisön toiminnan edistymisessä. (Länsi-Saimaan Osaava-hankkeet.)

**Osaava Varsinais-Suomi I–V** hankkeessa on kehitetty ammatillisten opettajien osaamisen kehittämisen kokonaismalli. Siinä huomioidaan niin yleiset osaamisvaatimukset kuin substanssiin liittyvät kehittymistarpeet. Kehityskeskusteluissa käsitellään molemmat osa-alueet ja sovitaan kehittymistavoitteet sekä osaamisen hankkimistavat. (Osaava Varsinais-Suomi I–V.)

**Oppiva ja Osaava2020** hankkeessa on erityisesti paneuduttu opistomaailmassa sosiaalisen median (some) eri ilmiöiden osaamiseen ja käyttöön. Tarve tuli ilmeiseksi opistojen henkilökunnan kehityskeskusteluissa. Koulutuksiin osallistuneet ovat käyttäneet työssään somea, joten opistot ovat hyötäneet some-osaamisen karttumisesta ja syventymisestä. (Oppiva ja Osaava2020 hanke.)

**Osaava Vakka-Suomi** hankkeessa on käytetty yleisen osaamiskartoituksen ja kyselyn tuloksia kehityskeskustelussa henkilökohtaisen osaamistarpeiden selvittämisessä:

*Osaamiskartoituksen jälkeen rehtorit ohjeistettiin pitämään TVT-osaamisen kehityskeskustelut siten, että opettaja tuo henkilökohtaisen TVT-osaamiskartoituksen analyysin mukanaan keskusteluun. Keskustelun pohjalta opettajalle kirjataan henkilökohtainen TVT-taitojen koulutus- ja kehitymissuunnitelma. (Osaava Vakka-Suomi.)*

Kehitysprosessin aikana kehityskeskustelulomakkeet sähköistettiin, mikä tarkoittaa, että keskustelujen tiedot tallennetaan sähköiseen järjestelmään luottamuksellisesti ja tiedot siirtyvät esimiehen vaihtuessa myös uuden esimiehen nähtäväksi (vrt. Osaava Vakka-Suomi ja OSKU – Osaava Kumppani). Sähköisestä tiedostosta voidaan tehdä esimerkiksi osaamis- ja koulutustarpeita kuvaavia yhteenvetoja ja näin käyttää tietoja osaamisen johtamisessa.

Osaava Vakka-Suomi hankkeessa saatujen kokemusten mukaan katsottiin tarpeelliseksi kehittää kehityskeskustelulomaketta. Lisäksi todettiin, että esimiehet on syytä kouluttaa kehityskeskustelujen käymiseen, kehityskeskusteluja ei vielä käydä systemaattisesti ja että niiden hyödyllisyyttä kyseenalaistetaan. Siksi kehityskeskustelua koskeva toimintaohje on tarpeen päivittää aika ajoin. Jo näillä toimenpiteillä osaamistarpeiden selvittäminen kehityskeskusteluissa kehittyy. (Osaava Vakka-Suomi.)

**OSKU-verkostossa** on kiinnitetty huomiota myös työhyvinvointiin, jota seurataan säännöllisesti kyselyjen avulla. OSKU II hankkeen tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia sekä työssä jaksamista ja siten vaikuttaa opetuksen laatuun.

*Työyhteisöjen kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on kiistatta positiivinen vaikutus tavoiteltavaan lopputulokseen. Koulutuksen järjestäjien yhdistyminen, siitä aiheutuneet muutokset organisaatioissa ja opettajien työssä sekä työelämän nopea uudistuminen korostavat työhyvinvoinnin merkitystä. Muutostilanteessa keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa oman itsensä johtamisen taidot sekä stressinhallinta. Ammatillisten opettajien työssä kokemaa haastavuutta on myös lisääntynyt sitä mukaa kuin opiskelijaryhmissä lisääntyvät erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat. (OSKU – Osaava Kumppani.)*

Vuonna 2012 tehtiin Työterveyslaitoksen kanssa työhyvinvointikysely. Se paljasti nykyisen kehityskeskustelumallin puutteita sekä sen, ettei keskusteluja ollut käyty systemaattisesti, ja senkin, että niiden hyödyllisyyttä kyseenalaistettiin. Keskusteluja kehitettiin OSKU III hankkeessa. Toimintaohje päivitettiin, ja sen mukaan keskustelut käydään vakituisessa ja yli vuoden määräaikaisessa palvelussuhteessa olevan henkilöstön kanssa. Lomaketta kehitettiin esimiesten kanssa, ja esimiehet koulutettiin kehityskeskustelujen käymiseen. Kehityskeskustelussa täytetään esimiehen kanssa koulutussuunnitelmalomake. Siihen kirjataan meneillään olevat koulutukset ja tehdään koulutussuunnitelma keskustelussa todettujen koulutustarpeiden mukaisesti, ja samalla sovitaan, miten sovittu osaaminen hankitaan. Näin luodaan edellytykset osaamisen kehittämiseksi. Työntekijä ja esimies voivat täydentää koulutussuunnitelmaa tarvittaessa myös kehityskeskusteluiden välissä. Koulutussuunnitelmalomakkeen tiedot ovat myös HR-puolen nähtävillä ja toimivat koko organisaation koulutustarpeiden ja koulutussuunnittelun tukena. (OSKU – Osaava Kumppani.)

Kehityskeskustelukäytäntöä on jo osaamistarpeitakin kartoittavassa mielessä perusteltua kehittää, jolloin se palvelee niin yksilön kuin työyhteisön tai organisaation kehittymistä yhteisen päämäärän suuntaisesti. Oppimisen organisaatio pystyy parantamaan omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan yksilöiden kehittymisen avulla, kuten seuraava lainaus osoittaa.

*Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen paikallisesti vaikuttaa jokaisen henkilön työsuoritukseen ja työhyvinvointiin työyhteisössä. Lukuvuoden toteutukseen saadaan*

*sujuvuutta, sekä työnjako ja kuorma jakaantuvat siten järkevästi. Toiveet ja odotukset kohtaavat, tullaan aidosti kuulluksi ja työmotivaatio paranee. Keskustelukäytännön kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja säännöllistä strategiasta nousutta esimieslähtöistä motivoitunutta toimintaa. (Osaava Pohjois-Satakunta 5.)*

Kun "toiveet ja odotukset" kohtaavat, on kehityskeskustelussa voitu tulla aidosti kuulluksi omista osaamistarpeista. Sataedun kehityskeskustelujen malli:

*Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti vuoden välein, 1.1.–30.4.*

*Jokainen esimies niveltää keskustelut oman vastuualueensa toimintaryhtiin sopivaksi. Kehityskeskustelun ajankohdasta on sovittava hyvissä ajoin, jotta molemmat osapuolet voivat valmistautua siihen riittävästi, ja ajan sopimisesta vastaa esimies.*

*Molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun (valmistautumislomake täytetään viikkoa ennen).*

*Keskusteluun varataan riittävästi aikaa.*

*Keskustelu käydään rauhallisessa ja neutraalissa paikassa, ilman häiritseviä keskeytyksiä.*

*Kehityskeskustelut toteutetaan 100-%:isesti, ja toteutumista seurataan (HR).*

*Esimies täydentää kehityskeskustelun yhteenvedon ja koulutussuunnitelman sähköiseen järjestelmään (Sympa HR).*

*Esimies hyödyntää kehityskeskustelujen sisältöjä syksyn toiminnan suunnittelussa. HR hyödyntää koulutussuunnitelman tietoja koko organisaation koulutussuunnittelussa. (OSKU – Osaava Kumppani.)*

**70-20-10 – Opitaan yhdessä!** -osaamisen varmistamisen mallissa, jossa kehityskeskustelusta käytetään nimitystä onnistumiskeskustelu, joutuu jokainen pohtimaan esimiehen kanssa, miten varmistaa omaa osaamistaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä käytössä olevan 70-20-10-mallin avulla, joka sopii niin yksilön, tiimien kuin työyhteisöjenkin osaamisen valmistamisen malliksi.

*Haluttiin että henkilöstö itse ottaisi aktiivisempaa roolia oman osaamisensa varmistamisesta. Esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotossa henkilöstö odotti massakoulutuksia, jotka olisivat vaatineet suuria summia koulutusrahaa ja vieneet paljon aikaa. Järjestelmän osaamisen varmistaminen on tehty 70-20-10-mallilla, eikä yhtään massakoulutusta ole tarvinnut aiheesta järjestää. (70-20-10 – Opitaan yhdessä!)*

70-20-10-malli kiteytyy siihen, että 70 % oppimisesta tapahtuu kokemuksesta oppimalla ja 20 % oppimisesta tapahtuu muilta ja muiden kanssa. Vain 10 % oppimisesta tapahtuu muodollisessa koulutuksessa, työpajoissa, kursseilla, itseopiskelemalla, kirjallisuudesta oppimalla tai e-oppimalla. 70-20-10-malli on otettu käyttöön vaiheittain ja siihen on annettu tarpeellista ohjausta. Ensin johto ja esimiehet oli perehdytetty malliin mm. esimiesfoorummeissa. Onnistumiskeskusteluihin (Salpauksen kehityskeskusteluiden termi) valmistautumisen yhteydessä esimiehille on järjestetty esimiesvalmennusta, jossa mallia on esitelty ja siitä on keskusteltu. (70-20-10 – Opitaan yhdessä!)

Kehityskeskustelussa onkin tärkeää päästä aitoon dialogiin. Silloin esimies pääsee riittävän lähelle ja molemmat ymmärtävät, mitä sanotaan. Esimiehen on helppoa, organisaation edustajana, kannustaa ja tukea keskustelukumppania itseohjautuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Tällainen ilmentää esimiehen ja organisaation ymmärtävän, että ilman yksilön oppimista organisaatiokaan ei opi. Myönteinen ilmapiiri ja luottamus vaikuttavat ajatuksen ja tunteen kautta oppimiseen.

Verkoston yhtenäisillä kehityskeskustelukäytännöillä on merkitystä alueen yhteisen oppimisen sekä osaamisen johtamisen kannalta. Yhteisellä tiedolla ja aktiivisella johtamisella luodaan edellytyksiä ja tilaisuuksia alueen yhdensuuntaiselle kehittymiselle sekä osaamisen uudistumiselle ja uudistamisen keinoille:

*Osaamistarvekartoituksessa havaittiin, että kehityskeskustelukäytännöt ovat olleet alueella erilaisia ja niihin kaivattiin yhtenäistä mallia. Kehityskeskustelu on osaamisen johtamisen perustyökalu. Hankkeessa uudistettiin kaikkien hankekuntien kehityskeskusteluprosessit. Alkutilanteen kartoituksen jälkeen luotiin yhteinen lomakkeisto, jota testattiin opetuksen järjestäjän tasolla. Käyttöön otetuksi järjestettiin valmennuksia kehityskeskusteluprosessiin liittyen, ja koulutus- ja kehittämissuunnitelmat on viety osaksi kehityskeskustelulomakkeistoa. Uudet lomakkeistot ja kehityskeskustelukäytännöt otettiin alueella käyttöön. (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet.)*

Kansalais- ja työväenopistoissa on yleensä paljon tuntiopettajia. Siksi yksilöllisiä kehityskeskusteluja on käytännössä lähes mahdoton käydä. Oppilaitoksen laatu ja tuloksellisuus ovat kaiken kaikkiaan sidoksissa jokaisen opettajien – myös tuntiopettajan – osaamiseen. Siksi oli tarpeen etsiä keinoja tuntiopettajien osaamisen kehittämiseen ja tukemiseen sekä sitä, kuinka vastata erilaisiin ympäristön haasteisiin. Yksi keino on ryhmäkehityskeskustelu:

*Tuntiopettajien ryhmäkehityskeskustelujen kehittämistavoitteeksi asetettiin – yhteisen pohdinnan ja kehittämissuunnitelman mahdollistava, osallistava työskentelytapa. – Tapaamisissa pohditaan ennalta jaetun materiaalin pohjalta opettajien omia ja yhteisiä*



*koulutustarpeita sekä ainealueen kokonaiskehittämistä yhteiskunnan muuttumiseenkin peilaten. (Päijät-Osaaja 2010–2017.)*

Kehityskeskustelukäytännöt ja niiden kehittäminen vaikuttavat jokaisen henkilön työsuoritukseen ja työhyvinvointiin työyhteisössä. Keskustelukäytänteiden kehittämisen tuleekin olla jatkuvaa ja säännöllistä ja myös sen mukaista, että kehittäminen sidostuu yhteisön strategiaan ja esimiehet ymmärtävät motivoituneina sen merkityksen (vrt. Osaava Pohjois-Satakunta 5).

### 6.1.3 Kyselyistä saadut tiedot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita henkilöstötoimeja parhaiten hyödyntäviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty kyselyistä saatua tietoa osaamistarpeista.

Tieto- ja viestintätekniikkaosaamisen kehittäminen:

Eri hankkeiden osaamistarvekuvauksista voi yleistää, että erityisesti tieto- ja viestintätekniikka sekä sen globaali kehittyminen ovat pysyvä opetushenkilöstön osaamisen kehittämisen haaste. Lisäksi osaamistarpeet näyttävät saatujen kuvausten perusteella olevan perimmiltään hyvin yksilökohtaisia. Opettaja, opetuksen ammattilaisena, tunnistaa ja tiedostaa oppimistarpeensa ainakin yleisellä tasolla, vaikka hän ei – tällaisen uuden (vrt. TVT) ja osin jo sellaisenaan oppimista edellyttävän haasteen edessä – välttämättä voi yksilöidäkään oppimistarpeitaan. Kyselyssä voidaan kuitenkin pyrkiä selvittämään kaikilta opettajilta tiettyihin TVT:n teemoihin sisältyviä osaamistarpeita.

*Koko sivistystoimen tasolla opettajien TVT-täydennyskoulutustarpeet on kerätty yhteisen kyselyn avulla, jonka vastausvaihtoehdot on rajattu ajatuksella ”tarvitsenko apua vai pärjääkö itse”. Tämä on tuottanut järkeviä tuloksia mutta antaa tietysti vain karkean arvion koko koulutuksen tarpeesta. Varsinainen tuon tarve on aina selvitetty oppilaitostasolla ja siihen on kehitetty toimivat mallit. (Osaava Vaasa.)*

*Opettajien toimintaympäristön muuttuessa ja opetussuunnitelmaprosessin edetessä huomattiin, että opettajien tieto- ja viestintätekniikkataidoissa ja tieto- ja viestintätekniikan järkevissä pedagogisessa soveltamisessa on opetushenkilökunnalla paljon kehittymisen varaa. Tehtyämme seutukunnallisen osaamiskartoituksen, huomasimme, että ns. matalan kynnyksen koulutukselle on tarvetta – tieto- ja viestintätekniikkataitojen lisäämisen esteenä osalla on oma asenne uutta teknologiaa kohtaan. (OSAAVA Verkot vesille – TVT-taidot oppimisen tukena.)*

Osaavan alkaessa vuonna 2010 opettajien tieto- ja viestintätekniiikan taidot olivat **Keski-Karjalan Osaava** hankkeen mukaan hyvin eritasoisia.

*Kouluille lähdettiin tarjoamaan ns. matalalla kynnyksellä omalla koululla perustaitojen vahvistamiseen tähtäävää koulutusta työpäivän jälkeen. Oman koulun TVT-taidoissa osaavampi opettaja veti koulutuksia ja palaute oli hyvää. Taitoja opittiin pieninä annoksina, ja niitä oli helppo vahvistaa arkityössä. Tuttu vetäjä takasi sen, että osaamattomuuttaan ei tarvinnut peitellä, ja koska hän toimi samassa yksikössä, voi häneltä kysyä neuvoa vierihoitona jatkossakin. (Keski-Karjalan Osaava.)*

Jokaiselta koululta on toiminnan systematisoimiseksi valittu TVT-tukihenkilöpari kouluttamaan ja monipuolistamaan sähköisten materiaalien käyttöä omissa kouluissaan. Koulutus on mahdollisimman helposti saavutettavissa ja työhön sovellettavissa. Luontevaa on jakaa oppimiskokemuksia ja ideoita. (Keski-Karjalan Osaava.)

Tieto- ja viestintätekniiikan yleisen ja varsin nopean kehittymisen lisäksi TVT-osaamisen kehittämisen tarpeet voivat aktualisoitua eri tavoin. Kunnan koulutoimeen saatetaan hankkia ennen osaamisen varmistamista – jopa yllättäen – uusia laitteita, opetussuunnitelman perusteet uudistuvat, ja paikalliset opetussuunnitelmat tai muut vastaavat tarpeet muuttuvat, joskus nopeastikin.

Edellä olevaa ilmentää myös **Posa-Osaavan** kuvaus tilanteesta, josta lähdettiin kehittämään TVT-vertaisopettajatoimintaa:

*Opetusteknologian kehittyessä ja kaupungin laitehankintojen myötä nousi esille tarve kehittää täydennyskoulutusta TVT:n kehitykseen vastaamiseksi. Jokaisessa koulussa laitteet olivat kuitenkin erilaisia ja opettajilla oli erilaiset valmiudet vastata kehittyvän teknologian muutoksiin. Tämä loi tarpeen kehittää toimintamalli vastaamaan jokaisen koulun ja opettajan tarpeisiin. (Posa-Osaava.)*

Tämän perusteella päädyttiin vertaisopettajuuteen perustuvaan koulukohtaiseen toimintamalliin TVT:n käyttöönoton ja kehityksessä mukana pysymisen tukemiseksi, jotta jokaisen taidot olisivat sellaisella tasolla, että kaikki osaavat käyttää opetusteknologiaa itsenäisesti. Toimintamallilla kehitetään tiimiopettajuutta ja tuodaan uudenlaista toimintakulttuuria kouluihin. (Posa-Osaava.)

TVT-vertaisopettajatoiminnan toimintamalli ja sen vaiheet ovat seuraavat:

*Tunnistetaan tarve luoda pitkäaikainen toimintamalli opettajien TVT-osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi.*

*Ilmoitetaan kouluille mahdollista saada rahallista tukea TVT-vertaisopettajatoimintaan.*

*Koulun rehtori nimeää koulunsa digitutor-opettajan/opettajat koulun saaman resurssin pohjalta.*

*Ennen toiminnan aloittamista TVT-vertaisopettajat kutsutaan yhteiseen suunnittelutapaamiseen. Digitutor-opettajat verkostoituvat kaupunki- ja aluetasolla.*

*Digitutor-opettajan tehtävänä on ohjata koulunsa muita opettajia (erityisesti tietotekniikkaan "arasti" suhtautuvia opettajia) käyttämään sähköisiä oppimisympäristöjä ja -materiaaleja hyödyntäen nykyteknologiaa.*

*Digitutor-opettaja osallistuu toisen opettajan tunnille ja ohjaa ja opastaa varsinaista opettajaa vierihoitoperiaatteella tieto- ja viestintäteknisissä asioissa. Tunnilla tapahtuvaan vierihoidon eli ns. tiimiopettajuuteen sisältyy suunnittelutapaaminen ennen oppituntia ja tarpeen mukaan reflektio tunnin jälkeen. Henkilökohtaisen ohjauksen lisäksi digitutor-opettaja antaa ohjausta opettajaryhmille.*

*Ollennaista on kohdistaa vertaistoiminta sinne, missä tarve on suurinta, ja luoda toiminnalle matala kynnys.*

*Vertaisopettajatoiminta pyritään toteuttamaan niin, että siitä tulee jatkuva käytäntö osaksi koulun arkea ja toimintaa. (PoSa-Osaava.)*

**Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä** hankkeen ja **Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä II** hankkeen **Kehitä TVT-osaamistasi verkossa – opetushenkilöstön täydennyskoulutus verkossa käynnistyi** alueen opetushenkilöstön tietoyhteiskuntaosaaminen ja osaamistarpeiden kartoituksella. Sen perusteella laadittiin koulutus- ja kehittämissuunnitelma ja käynnistettiin koulutus yhteistyökumppanina Oulun yliopiston Täydentävien opintojen keskus (TOPIK). Ohjausryhmässä todettiin, että usean kunnan koulujen opetushenkilöstöä on hankala saada yhteisiin lähiopetustilaisuuksiin, joten päädyttiin verkko-opiskeluun. Opettajat perehdyttiin itseopiskeluna tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön perusteisiin sekä käytännön vinkkeihin ja annettiin valmiuksia verkon käyttöön opetuksessa TOPIK:n Moodle-ympäristössä. Näin osallistujat saivat omakohtaisen kokemuksen verkko-opiskelusta. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä ja Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä II; ks. myös <https://osaavaselanne.wordpress.com/2014/04/06/kehita-tvt-osaamistasi-verkossa-opetushenkiloston-taydennyskoulutus-verkossa/>.)

**TYTTI- ja TYTTI2**-hankkeissa on kehitetty mm. henkilökohtaiseen ohjaukseen liittyviä käytänteitä erityisesti tieto- ja viestintäteknikan hyödyntämiseen opetuksessa. Tarve tuli esiin

alkukartoituksissa ja muissa osaamisen kehittämiseen liittyvissä kyselyissä. Tarpeisiin on vastattu ns. tietotekniikkapaja-mallilla.

*Käytännön toimenpiteenä toimintamallissa on ollut ns. tietotekniikkapaja-malli (avoinna sovittuina viikonpäivinä, jokainen voi tulla pajaan tekemään omia töitään ja opiskelemaan, paikalla on aina tietotekniikka-alan asiantuntija) (Työhyvinvointia ja tietotekniikkataitoja aikuisopettajille (TYTTI) hanke; TYTTI2 – Uudet tieto- ja viestintätekniiikan välineet aikuisopettajan käyttöön hanke).*

**TVT-taitojen osaaja, OSAAVA-hanke 6 (RKO), 2. TVT – taitava vapaan sivistystyön toimija (RO) TVT-välineet tutuksi ja käytettäväksi RKO:**

Hankkeen osallistujilta kerätty palaute koulutuksen toteuttamistavasta käynnisti kokeilun koulutukseen osallistumisen esteiden poistamisesta verkko-opetuksella (Adobe Connect), jota täydennettäisiin lähiopetuksella. Saatujen hyvien kokemusten toteuttamistapa levitetään Lapin kansanopistoihin TVT-taitojen osalta ja sitä kokeillaan myös hyvinvointiteemaan. (TVT-taitojen osaaja, OSAAVA-hanke 6 (RKO), 2. TVT – taitava vapaan sivistystyön toimija (RO).)

**Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3** hankkeen lähtökohtana on ollut painottaa kansanopistolle tyypillistä pedagogiikkaa ja tätä kautta ylläpitää opettajien osaamista.

*Kansanopistot pystyvät tarvittaessa mukautumaan yhteiskunnan tarpeisiin yleensä hyvinkin nopeasti. Yksilöä eniten hyödyttävä toimintamalli ja tilanteen tarkka seuraaminen ovat olleet tarpeen. Hankkeen avulla voidaan tarvittavasti nopeastikin tarttua sellaisiin asioihin, joihin yksittäisellä toimijalla ei välttämättä ole resursseja tarttua. (Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3.)*

Tästä syystä järjestettiin verkkokoulutusta tavallisen lähiopetuksen sijaan ja sitten vähennettiin myös verkkotaitojen opettamista moniarvoisuus-teeman nostaessa yhä enemmän päätään. Yksittäisenä toimintamallina hankkeessa on noussut esiin nimenomaan tarpeeseen ja tilanteeseen reagoiminen. (Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3.)

**Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII** hankkeissa yhtenäistettiin hankekuntien kehityskeskustelukäytännöt, koska osaamistarvekartoituksessa havaittiin, että ne ovat olleet alueella erilaisia ja niihin kaivattiin yhtenäistä mallia.

*Kehityskeskustelu on osaamisen johtamisen perustyökalu (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet).*

Täten uudistettiin kaikkien hankekuntien kehityskeskusteluprosessit. Alkutilanteen kartoituksen jälkeen luotiin yhteinen lomakkeisto, jota testattiin opetuksen järjestäjän tasolla. Käyttöön oton tueksi järjestettiin valmennuksia kehityskeskusteluprosessista, ja koulutus- sekä kehittämissuunnitelmat on viety osaksi kehityskeskustelulomakkeistoa. Uudet lomakkeistot ja kehityskeskustelukäytännöt otettiin alueella käyttöön.

*Maakunnallinen opetussuunnitelmatyö on ollut merkittävä osoitus hanketoiminnan mukana syntyneestä luottamuksesta ja yhteistyöhalusta. Se on osoitus hankkeen pysyvistä vaikutuksista, ja hankkeessa luotu yhteinen tahtotila on heijastunut opetussuunnitelmatyöhön. (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet.)*

Hankkeiden arvioinnissa todetaan, että maakunnalliset toimintatavat ovat muuttuneet. Yhtenäinen päätöksenteko sekä yhteisten sääntöjen ja ohjeistusten laatiminen maakunnallisesti luovat maakunnallista yhtenäisyyttä ja lisäävät tasa-arvoa. Päätösten takana on jaettava osaamista ja taitotietoa. (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet.)

#### 6.1.4 Ohjaus- tai vastaavan ryhmän selvittämät osaamistarpeet

Ohjausryhmät ovat hankeverkostoissa mukana olevien organisaatioiden yhteistyötoimijoita, jotka nimensä mukaisesti ohjaavat hankkeen osaamisen kehittämispalveluja ja verkostoimista. Seuraavassa esitellään hankkeiden sellaiset yksilöä parhaiten hyödyntävät kuvaukset toimintamalleista, joissa ohjausryhmä tai vastaava hankkeen ryhmä on osaamistarpeista tai muusta hankkeen kehittämistavoitteista tietoisena huolehtinut kehittämistoiminnan suunnitelmista ja niiden toteuttamisesta.

Kouvolan kansalaisopiston koordinoimassa **Kouvolan oppivat opistot (2011–2012)** Osaava-verkostossa on organisaatioita laajalta alueelta. Aikuiskoulutuksen oppilaitostyyppit ovat kattavasti mukana. Jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus kokoontua yhteen jakamaan osaamista, hankkeissa on järjestetty koulutussisältöjä ja työhyvinvointinäkökulmaa yhdistäviä verkostotapaamisia. Erityisesti kansalaisopiston opettajan arjessa tapaamisia edes oman oppilaitoksen opettajien kanssa on hajautettujen opetustilojen vuoksi vain vähän. Työvuoden aikana kaikille opettajille pakollisia yhteisiä tilaisuuksia olivat vain OVTES:n mukaiset opettajainkokoukset. Verkostotapaamisen teemaksi on valittu jokin kehittämistoiminnan keskeisistä teemoista, ja järjestämipaikka on ollut vuorotellen eri hankkeiden alueella. Kokoontumispaikkaa vaihtamalla on helpotettu isäntäorganisaation henkilöstön osallistumista tapahtumaan. Koska tuntiopettajalle ei ole voitu maksaa osallistumisajalta palkkaa, osallistuminen omalla paikkakunnalla on ollut houkuttelevampaa kuin matkustaminen toiseen kaupunkiin. Järjestäjällä on ollut päivän teeman käsittelyssä vapaat kädet. Kouvolan kansalaisopiston hankkeissa on sekä käytetty ulkopuolisia asiantuntijoita alustajina että järjestetty työpajoja oman henkilöstön voimin.

*Opettajakollegoiden jakamat pedagogiset käytännöt yli oppilaitos- ja ainerajojen on koettu erityisen mielekkäiksi (Kouvolan oppivat opistot 2011–2012).*

Työpajakokonaisuus voidaan toteuttaa esimerkiksi tiiviiden 20 minuutin mittaisten pajojen sarjana. Jokainen osallistuja voi valita neljä mieleistään pajaa. Lyhyessä ajassa on mahdollista kuulla jopa neljältä kollegalta hyviä käytäntöjä sovellettavaksi omaan opetukseen tai panostaa hetki omaan työhyvinvointiin pajan teeman mukaan. Samalla mallilla voi järjestää omiin tarpeisiin soveltuvan kokonaisuuden: pajojen määrää voi vaihdella osallistujamäärän mukaan, teemat ovat vapaasti valittavissa, ja pidentämällä kokonaisuutta voidaan antaa mahdollisuus osallistua useampaan pajaan. Aikataulu on hyvä pitää väljänä, jotta vapaalle keskustelulle harvoin tapaavien tuttavien kesken jää aikaa. (Kouvolan oppivat opistot (2011–2012), Kymenlaakson oppivat opistot (2012–2013), Kymenlaakson oppivat opinahjot (2013–2014), Osaavien yhteispeli (2014–2015), Osaavat yhteistuumin (2015–2016).)

**Osuma!**-hankkeen pääfokus on ollut opettajien TVT-taitojen kehittämisessä sekä niiden käyttämisessä opetuksessa.

*Osuma!-koulutuksista, mikä aloitettiin workshop-koulutuksella, muodostui nopeasti ”brändi”, johon opettajat luottivat. (Hankkeen visuaaliseen ilmeeseen kiinnitettiin huomiota ja logoa käytettiin kaikissa julkaisuissa.) Koulutuksesta voitiin vaihtaa kokemuksia muiden kanssa esim. Facebook-ryhmässä tai Todaysmeet-huoneessa. (Osuma!-hanke 1–3.)*

Perustaitojen karttuessa lanseerattiin Case-TVT-koulutusmalli. Case-TVT:ssä pieni ryhmä saman ikäryhmän tai aineryhmän opettajia sai tehtäväkseen suunnitella tieto- ja viestintätekniikkaa käyttävän opetuskokonaisuuden tai jakson. Ryhmän tukena koulutuksessa ja suunnittelussa toimi asiantunteva kouluttaja, joka pystyi tarjoamaan pedagogiseen ideaan TVT:n apuvälineitä. Hän saattoi myös auttaa pedagogisissa kysymyksissä. Yhdessä kehitetty idea vietiin suoraan omaan luokkaan käytäntöön, ja siinä olivat tukena suunnittelussa mukana ollut vertaisryhmä sekä koulutuksen asiantuntija. (Osuma!-hanke 1–3.)

**Isoverstaassa** (Osaava Isoverstas 2010–2011) on tehty verkko-opetuksen laatukriteerit, joita hyödyntävät verkkoa käyttävät opettajat. Laatukriteereillä pyrittiin vahvistamaan erityisesti Isoverstaan täysin verkossa opiskeltavilla verkkokursseilla ohjaavien opettajien ja yhteisiä Moodle-kurssipohjia rakentavien opettajien osaamista.

*Laajasti verkko-opetukseen ja sen kehittämiseen tarvittiin pelisääntöjä erikseen myös oppilaitostasolle ja ne tuotettiin saman prosessin aikana; kriteeristö toimii verkkoa hyödyntäville opettajille ns. tarkistuslistana (Osaava Isoverstas 2010–2011).*

Lukioiden koon pienetessä voitiin verkko-opetuksella täydentää opiskelijoiden valinnanmahdollisuuksia. Kuntaliitosten myötä syntyi myös tarve uudentyyppisille yhteistyömuodoille. Näihin muutoksiin tarvittiin opettajien verkko-opetustaitojen osaamisen kehittämistä. Kriteerit laati Isoverstaan strategiatyön tuloksena tammikuussa 2010 perustettu työryhmä, jossa oli 20 ammatillisen ja lukiokoulutuksen edustajaa. Laatukriteeristöä työstettiin kokousten välissä Google Docsissa. Kriteeristö julkaistiin printti- ja verkkoversiona vuoden 2011 alussa. Pientä päivitystä tehtiin vuonna 2012, ja vuonna 2016 laatukriteerit päivitettiin tämän päivän tarpeisiin ja fokusoidaan enemmän myös lähiopetuksessa digitaalisia ratkaisuja hyödyntävien opettajien tueksi. Olemassa olevat laatukriteerit löytyvät osoitteesta: <http://bit.ly/laatu>. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

Verkko-opetuksen laatukriteerit toimintamalli toisen asteen opettajille:

*Perustetaan työryhmä, jossa on verkko-oppimisen kehittämisestä kiinnostuneita edustajia eri oppiaineryhmistä ja koulutusaloilta. Laatukriteerien työstäminen pohjustetaan keskustelulla laadusta käsitteenä, verkko-opetuksen laadun ominaispiirteistä sekä kriteeristön laajuudesta ja käyttötavoista.*

*Määritellään näkökulmat tai teemat, joihin laatukriteerit jaotellaan. Isoverstaan työprosessin tuloksena näkökulmiksi valikoituivat 1) osaaminen, 2) sisällöt, 3) ohjaaminen sekä 4) hallinnointi ja tekniikka.*

*Opettajien laatukriteerit muotoillaan kysymyksiksi ja niitä tarkentaviksi lauseiksi. Tarkentavissa lauseissa voidaan mm. antaa kysymystä täsmentäviä esimerkkejä tai vinkkejä ja ohjata oman organisaation käyttämien työvälineiden/prosessien käytössä. Tämä työvaihe vaatii useamman työpajapäivän ja myös tapaamisten välillä tapahtuvaa yhteisöllistä pohdintaa ja kirjoittamista. Käytännössä aikaa tarvitaan noin puoli vuotta kriteeristön sisältöjen kirkastamiseksi.*

*Kriteeristön sisällön valmistuttua työstetään ulkoasu selkeäksi ja helposti luettavaksi (<http://bit.ly/isolaatu>).*

*Tiedotetaan tuotoksesta kohderyhmälle käytössä olevien kanavien kautta ja esimerkiksi järjestämällä laatuseminaari. Kannustetaan opettajia peilaamaan omaa verkko-opetustaan laatukriteereihin.*

*Huolehditaan laatukriteerien päivittämisestä vastaamaan uusinta pedagogiikkaa ja opetusteknologiaa. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)*

**Osaava Isoverstas** hankkeen yksilön interaktiiviseen osallistamiseen tarkoitettua viestintäkanavan eli kommenttiseinän kehittämisen lähtökohtana oli se, että koulutustilaisuuksis-

sa osallistujat eivät ehdi, halua tai rohkene osallistua suulliseen keskusteluun. Osaaminen kehittyy vain eri keinoin osallistumalla, myös sähköisesti. Kommenttiseinä hallinnointi on yhdistetty Moodle-tunnuksiin. Tavoitteena oli, että kommenttiseinä lisäisi avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllisen tiedon rakentamista esimerkiksi oppitunnin tai koulutuksen taustakanavana. Osallistujat voivat kirjoittaa seinään kysymyksiä tai omia mielipiteitään. Kommenttiseinä otettiin käyttöön syksyllä 2015, ja useat oppilaitokset ovat sitä jo hyödyntäneet. (Osaava Isoverstas 2010–2011.) Palvelu helpottaa arkojenkin osallistumista ja näin tasapuolistaa kaikkien osallistumista.

*Kommenttiseinällä lisätään avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllisen tiedon rakentamista. Opiskelijat voivat oppitunnin tai koulutettavat henkilöstökoulutuksen aikana kirjoittaa kysymyksiä, ideoita ja kommenttejaan kommenttiseinälle millä tahansa päätelaitteella. Palvelu helpottaa arkojenkin osallistumista ja näin tasapuolistaa kaikkien osallistumista. Kommenttiseinälle kirjoitetut kommentit jäävät talteen myöhempää käyttöä varten ja ne voi tulostaa esimerkiksi pdf-muotoon. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)*

Isoverstaan kommenttiseinä on mahdollista upottaa mihin tahansa oppimisympäristöön tai www-sivustoon, esimerkiksi Moodleen. QR-koodi helpottaa kommenttiseinään kirjautumista. Kommenttiseinän voi suojata salasanalla. Palvelun hallinta on integroitu Isoverstaan Moodle-tunnuksiin, joten se on helppo perustaa ja ottaa käyttöön oppijoiden ja koulutettavien kanssa. (Osaava Isoverstas 2010–2011.) Interaktiivisen viestintäkanavan toimintamalli:

*Todetaan tarve interaktiiviselle viestintäkanavalle, esim. koulutuksen tai oppitunnin taustakanavana.*

*Määritellään miten kanavaa voisi hyödyntää, ja sen pohjalta valitaan tarpeisiin sopiva työväline (ilmainen, maksullinen tai omana ohjelmointityönä).*

*Laaditaan ohje viestintäkanavan käyttöönotolle ja järjestetään webinaari viestintäkanavan käyttöönoton helpottamiseksi.*

*Markkinoidaan työvälineen käyttömahdollisuudesta verkoston/oppilaitoksen henkilöitä kertoen samalla sen erilaisista (pedagogisista) käyttömahdollisuuksista.*

*Kommenttiseinällä lisätään avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllisen tiedon rakentamista.*

*Opiskelijat voivat oppitunnin tai koulutettavat henkilöstökoulutuksen aikana kirjoittaa kysymyksiä, ideoita ja kommenttejaan kommenttiseinälle millä tahansa päätelaitteella.*



*Seurataan käyttöä ja jatkokehitetään viestintäkanavan ominaisuuksia. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)*

**OSAAVA Verkot vesille – TVT-taidot oppimisen tukena** hankkeessa luotiin vapaaehtoisista opettajista koulualuevastaavajärjestelmä auttamaan taitojen kehittämisessä ja jakamaan osaamistaan, mikä madaltaa kynnystä osallistua koulutuksiin (OSAAVA Verkot vesille – TVT-taidot oppimisen tukena).

*On tärkeää, että seutukunnan omat osaavat henkilöt voivat jakaa tietotaitoaan työyhteisöissä. Otimme käyttöön OSAAVA-blogin, johon on kerätty koulualuevastaavien kouluttautuessa ja kouluttaessaan esille tulleita asioita, mikä madaltaa opetushenkilökunnan kynnystä osallistua koulutuksiin. (OSAAVA Verkot vesille – TVT-taidot oppimisen tukena.)*

**TVT-taitojen osaaja, OSAAVA-hanke 6 (RKO)** -hankkeessa todettiin, että vaikka kouluille oli hankittu laitteita, niitä oli hyödynnetty eri tavoin. Lisäksi järjestettyihin koulutuksiin osallistuivat yleensä vain samat opettajat.

*Yleensä ne opettajat, jotka olisivat hyötäneet kaikkein eniten koulutuksesta, eivät osallistuneet niihin. Hanketta suunniteltaessa pyrittiin löytämään sellainen toimintamalli, jossa osallistumiskynnys saataisiin mahdollisimman matalaksi ja koulutus tapahtuisi sellaisissa tiloissa ja sellaisilla laitteilla, joita opettajalla on käytettävissään omassa koulussaan tai luokassaan. Mentorointimalli syntyi ohjausryhmän hankesuunnittelun aikana, kun pohdittiin, kuinka saada erityisesti vähän koulutukseen osallistuvat opettajat kehittämään omaa osaamistaan. (TVT 2010 Kainuun osaajat III (2012–2013) – TVT-mentorit.)*

Mahdollista pelkoakin voitiin näin vähentää. Pelko TVT:n käyttämiseen luokkatilanteessa voikin olla suurempi este kuin varsinainen osaamisen puute. Mentorointi mahdollisti koulutusten järjestämisen jopa muutamalle opettajalle koulu- tai kuntakohtaisesti. (TVT 2010 Kainuun osaajat III (2012–2013) – TVT-mentorit).

Monipuolista osaamista omaavat mentorit valittiin yleisen hakumenettelyn pohjalta. Mentorit suunnittelivat, markkinoivat ja järjestivät koulutuksia erilaisille opettajaryhmille, mikä oli kustannustehokasta ja vaikuttavaa. Toimintamallia on hyödynnetty myöhemmin Opetushallituksen hankkeessa, ja Kajaanin kaupunki on hyödyntänyt mentorointia omassa hankkeessaan (OKM/ICT-rahoitus) vuosina 2015–2016: <https://web1.kamit.fi/mentorit/blogi/>. Malli on sittemmin Kajaanissa levinnyt myös esiopetukseen ja korkea-asteelle hankkeen päättymisen jälkeen. Opettajien TVT-osaaminen on kuvattu kolmiportaisessa mallissa. (Ks. Kainuun maakunnallinen tieto- ja viestintäteknikan koulutussuunnitelma:

[http://www.kajaani.fi/sites/default/files/maakunnallinen\\_Tvt-koulutusrunko\\_1\\_6\\_2015.pdf](http://www.kajaani.fi/sites/default/files/maakunnallinen_Tvt-koulutusrunko_1_6_2015.pdf)). (TVT 2010 Kainuun osaajat III (2012–2013) – TVT-mentorit).

**Tuntiopeettajasta kansansivistäjäksi V** hankkeessa pyrittiin lisäämään verkoston yhteisen koulutuksen saavutettavuutta. Verkoston toisistaan etäällä olevien oppilaitosten koulutuspaikat ja toteutustavat vaihtelivat. Tästä oli ollut haittaa koulutukseen osallistumiseen ja verkostoitumiseen, semminkin kun tuntiopeettajat eivät voineet osallistua työajallaan hankkeen koulutukseen. Osa opettajista ei käytännössä juurikaan pääsisi osallistumaan koulutukseen, jos ne järjestettäisiin aina samalla paikkakunnalla kaukana heidän työpaikastaan. Kun tätä oli arvioitu, ohjausryhmä alkoi järjestää koulutusta vuorotellen eri paikkakunnilla. Koulutuspaikkakuntien järjestyksestä sovitaan lukuvuosi kerrallaan, ja siinä otetaan huomioon koulutuksen sisällöt. Osallistumista helpottaa myös se, että osa koulutuksista toteutetaan webinaareina verkon välityksellä. Lisäksi erällä luennoilla suurin osa osallistujista on ollut paikalla ja muutama osallistunut AC-verkkokokousjärjestelmän kautta. Myös hankkeen opintomatkoja on järjestetty tasapuolisuuden ja osallistumisen helppouden vuoksi eri suunnille. (Tuntiopeettajasta kansansivistäjäksi V -hanke, Verkoston yhteisen koulutuksen saavutettavuuden vahvistaminen.)

**OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011** hankkeessa tiedostettiin kieltenopettajien arki. He toimivat itsenäisesti ja usein pienissä kouluissa. Siksi omasta työyhteisöstä ei aina löydy kollegiaalista tukea. Tämä haaste ja siitä seuraava koulutustarve tulivat esille koulutustarvekartoituksessa. Samanlaista tietoa koulutustoiveista välittivät alueelliset koulutustyöryhmän jäsenet hankepäällikölle. Lisäksi yksittäiset kieltenopettajat esittivät hankepäällikölle koulutustarpeitaan.

*Toimintatapa kehitettiin kieltenopettajien osaamistason nostamiseksi, uusien toimintatapojen, opetusmenetelmien ja opetusmateriaalien jakamiseksi ja se kehitettiin kieltenopettajien, kouluttajan ja hankepäällikön yhteisissä palaverissa (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011).*

Aineenopettajan työskentelyn tukeminen tehostettua ja erityistä tukea tarvitsevien kanssa koulutuksen tavoitteena oli edistää aineenopettajien valmiuksia työskennellä tehostettua ja erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden kanssa. Opettajat tapasivat kolme kertaa neljän tunnin mittaisessa koulutusiltapäivässä kolmen viikon välein. Jokaisella jaksolla oli eri aihe. Opettaja osallistui alakoulusta, yläkoulusta sekä lukiosta. Opetus koostui luennoista, keskusteluista, ryhmätöistä, uusien opetusmateriaalien tiedotuksesta, käytettävyydestä sekä kokemusten jakamisesta. Opettajat kokivat kollegiaalisen tuen, tietojen, uusien materiaalien ja ongelmien jakamisen erittäin rakentavaksi. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.)

Mentorointiohjelmamallia on kehitetty vuosi vuodesta 2012 alkaen **Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeissa**. Tarve nousi esiin ikäohjelman pohjalta. Toimintamallin pysyvyys on varmistettu muun muassa sillä, että kuntayhtymässä on mentoroinnin asiantuntija, joka jatkaa toimintaa Osaava-hankkeen päätyttyä. Samaa ajatusta on sovellettu myös hankkeen muiden tulosten jalkauttamisessa. Esimerkiksi digitortoimintaa koordinoivat Koulutuskeskus Sedussa eri yksiköiden opetusteknologiavastaavat.

*Mentorointiohjelman tavoitteena on nimenomaan vastata mitä erilaisimpiin haasteisiin, mutta Osaava-ohjelman mukaisesti digikehittäminen on ollut eräs keskeisistä kehittämiskohteista. Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä mentorointia on kehitetty jatkuvasti kokemusten ja palautteiden perusteella, joiden myötä koko toimintatapaa ja mallia on parannettu vuosi vuodelta. (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet.)*

Varsinainen toiminta käynnistyi organisoimalla syksyllä 2012 mentorointipilotti, joka kesti viisi kuukautta. Siihen osallistui yhteensä 39 henkilöstön edustajaa Koulutuskeskus Sedusta ja Sedu Aikuiskoulutuksesta. Mentorointipilottia seurasi koko lukuvuoden 2013–2014 pituinen mentorointiohjelma. Pilotista saadun palautteen perusteella mentoroinnin kestoa kaksinkertaistettiin. Myös välitapaamisen ryhmäkeskusteluiden kestoa on pidennetty. Siten mahdollistettiin paremmin kollegiaalinen tiedon ja kokemusten jakaminen, jolloin ryhmäkeskusteluihin osallistunut ehtii saamaan uusia ajatuksia hyödynnettäväksi mahdollisesti vielä kevään mentoroinnin aikana. Käytössä on ollut tästä lukuvuodesta alkaen myös yhteisenä ”kotipesänä” Moodle, johon on perustettu mentorointia varten oma kurssi. Sinne on linkitetty ja jaettu tavallaan yhden ”oven” taakse kaikki tarvittava materiaali toiminnan tueksi. Myös mentoroinnin sparraus on hoidettu lukuvuodesta 2014–2015 ensimmäistä kertaa organisaation sisäistä asiantuntijuutta hyödyntämällä.

*Viimeiset tavoitteet liittyvätkin ennen kaikkea siihen, että mentorointiohjelman kaikki toiminnot saadaan yksinkertaistettua ja muovailtua muutoinkin siten, että hankkeen koordinoitipanos jää pois aivan luonnollisena kehitysasteena (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet).*

(Seinäjoen koulutuskuntayhtymän mentorointiohjelman esittelywebinaarin tallenne, 10/2015: Aikuiskoulutuspäällikkö Satu Ahopelto (ohjelman sparraaja): <https://connect.epedu.fi/p69sprxfisk/> Mentorointiohjelman esittelyvideo: <https://www.youtube.com/watch?v=REakcBtGrQ>) (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet).

**Itä-Suomen vapaan sivistystyön** Osaava-hankkeiden lähtökohtana oli, että vapaassa sivistystyössä suurin osa opettajista on sivutoimisia. Heidän osallistumisensa koulutuksiin tuotti jatkuvasti haasteita. Ensimmäisten hankkeiden aikana pyrittiin aktivoimaan opetusalaakohtaisia aineryhmiä, siinä kuitenkin kovin hyvin onnistumatta. Seuraavaksi kokeiltiin

tilaisuuksia, jolloin esimerkiksi käsityöopettajat kokoontuivat esittelemään uusia tekniikoita tms. toisilleen niin, että jokainen toi yhden uuden idean. Pikkuhiljaa opettajien joukosta erottuivat ne, jotka olivat edelläkävijöitä ja jotka keräsivät joukkoa ympärilleen. Näiden vertaisopettajien avulla on sitten järjestetty eri aineryhmille koulutuksia, joihin ilmoittautuminen on tapahtunut heidän oman verkostonsa kautta.

*Oppilaitos on ikään kuin jäänyt taustalle sisällön suunnittelussa, tiedottamisessa ja kokoontumisessa, vaikka se on ollut mahdollistamassa tätä osaamisen lisäämistä; tulevaisuudessa laajemminkin tieto kulkee erilaisten heimojen ja samasta asiasta kiinnostuneiden ryhmien välillä. Näiden hankkeiden myötä päädyttiin luonnollisen kokeilun ja kehittämisen kautta tähän toimintamalliin: Opettajaheimot kehittävät osaamistaan. Koulutusten suunnittelu, niistä tiedottaminen ja toteuttaminen aloitettiin vertaisten omana, innostuksesta virinneenä toimintana. Tässä hanketoimija/organisaatio tarjoaa resursseja ja puitteet, mutta itse toiminta tapahtuu vertaisten kesken. (Itä-Suomen vapaan sivistystyön Osaava-hankkeet.)*

Syyskuussa 2013 **Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII** hankkeissa käynnistettiin Joensuun kaupungin, Outokummun kaupungin sekä Ilovaaran, Juuan, Kontiolahden, Liperin ja Polvijärven kuntien opetustoimen täydennyskoulutusprosessi. Kantavina periaatteina olivat ja ovat olleet yhteisöllisyys ja dialogisuus kasvatuksessa ja kasvamisessa sekä opettamisessa ja oppimisessa. Täydennyskoulutusprosessi huomioi yksilön ja yhteisön tarpeet:

*Keskiössä on ollut yhteisön toimintakulttuuri, pedagogiikka sekä oppimisen ja opettamisen tavat ja taidot, joiden osalta etsitään vastausta kysymykseen: ”Miten käytännön opetustyössä kehitetään yhteisöllisyyttä, ajattelun taitoja ja oppimaan oppimista?” (Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII hankkeet.)*

Koulutuksessa on huomioitu opetussuunnitelman perusteiden uudistukset, ja koulutus on antanut valmiuksia opetussuunnitelman toteutukseen sekä kokemusta osallisuudesta paikallisen opetussuunnitelman laadinnassa. Hankkeessa tehtiin vuonna 2013 koulutustarvekysely, jonka tulosten perusteella kilpailutettiin opettajien täydennyskoulutusprosessi, jolla luotaisiin opettajien täydennyskoulutusstrategia. Strategiassa on lukukausittain ennakoon sovitut teemat, ja lisäksi vastattaisiin ajankohtaisiin täydennyskoulutustarpeisiin.

**Osaava Pudasjärvi** hankkeen tavoitteena oli luoda paikallinen ja valtakunnallinen moniammatillinen koulukampuksen toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden verkosto. Hankkeen avulla pidettiin mahdollisena koordinoita ja kehittää verkoston toimintaa sekä kasvattaa täydennyskoulutuksella toimijoiden osaamista. Uusia osaamisalueita ovat muun muassa teknologian käyttö opetuksessa, uusien oppimisympäristöjen luominen, seikkailu-

pedagogiikka, kodin ja koulun välinen yhteistyö sekä muun muassa ympäristö-, yrittäjyys-, media- ja demokratiakasvatus. Hankkeen tavoitteiksi asetettiin seuraavat:

*Luoda Pudasjärvelle uudenlainen opetus- ja hyvinvointipalveluverkosto, joka tuottaa palveluja ja hyvinvointia kaikille kuntalaisille.*

*Luoda opetus- ja hyvinvointipalveluverkoston välityksellä uusia oppimisympäristöjä, joita uusi koulu toteuttaa omissa opetussuunnitelmassaan.*

*Lisätä täydennyskoulutuksella paikallisten toimijoiden osaamista, jotta se vastaa tulevaisuuden koulun, opetuskäsitysten ja opettajuuden muutoksiin.*

Osaava-hankkeen myötä kehitetyn palveluverkoston ja sen osaamisen kehittäminen havaittiin tarpeelliseksi, koska uudet opetussuunnitelmien perusteet edellyttivät koulun entistä tiiviimpää vuorovaikutusta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Opetussuunnitelmien perusteiden katsottiin velvoittavan kehittämistoimenpiteisiin, koska kouluittain ja opettajittain oli erittäin paljon vaihtelua siinä, kuinka ympäröivää yhteiskuntaa hyödynnettiin opetuksessa. Pudasjärven keskustaajaman koulut, Kurenalan alakoulu ja Rimminkankaan yläkoulu, siirtyvät uusien opetussuunnitelmien käyttöönoton yhteydessä yhtenäiskouluksi uuteen Hirsikampuksen kiinteistöön. Myös Pudasjärven lukio tulee toimimaan tässä kokonaisuudessa. Tällaisessa ulkoisen toimintaympäristön muutoksen tuomassa uudessa oppimisympäristössä on aiempaa helpompi toteuttaa opetusmenetelmiä, joissa hyödynnetään laaja-alaista moniammatillista verkostoa ja luodaan siten yhteyksiä ympäröivään yhteiskuntaan. (Osaava Pudasjärvi hanke.)

Osaamista kehittävää toimintamallia voidaan kuvata seuraavasti. Palveluverkoston luominen on tapahtunut siten, että on kartoitettu kaikki mahdolliset yhteistyötahot, jotka voivat paikallisesti toimia uuden Hirsikampuksen opetuksen tukiverkostossa. Lisäksi on kartoitettu mahdollisia yhteistyötahoja myös valtakunnallisesti. Näiden kartoitusten tuloksena on syntynyt verkosto, jonka jäsenet on sitoutettu Hirsikampuksen toimintaan mukaan vuosikellon avulla. Vuosikellossa jokaisella toimijalla on määritelty ajankohta vuodesta, jolloin ne tarjoavat osaamistaan koulun käyttöön, ja sisältö, jota ne konkreettisesti toteuttavat koulujen toiminnassa. Osaava-hankkeessa on järjestetty koulutusta, joka on tukenut näiden yhteistyötahojen ottamista mukaan koulun toimintaan. (Osaava Pudasjärvi hanke.)

**Osaava Satakunta** hankkeessa laadittiin osaamis- ja koulutustarvekysely viidelle vuodelle. Kyselyyn kirjattiin eri osa-alueet, joista kartoitetaan osaamistarpeet. Osaamiskartoitus on tehty vuosittain kaikkien kymmenen kunnan henkilöstölle. Osaamis- ja koulutustarvekyselyssä esille nousseiden tulosten perusteella laadittiin top10-koulutussisällöt, joiden perusteella räätälöitiin ammattiryhmäkohtaisia koulutuksia. Esimiehet ovat käyneet henkilöstön kanssa kyselyn tulokset läpi ja informoivat tulevasta koulutuksista. Tällä tavoin laajan otok-

sen kyselyssä esille nousivat selkeät tarpeet, ja esimiehet tiedostivat ne, joten koulutussällötkin ovat olleet perusteltuja.

*Monivuotisena hankkeena Osaava on ajanut itsensä läpi, joten myös vastausprosentti on noussut, koska henkilöstö tietää, mihin kyselyllä pyritään ja miten se vaikuttaa **tulevan koulutuskalenterin** sisältöön. Lisäksi on laadittu seudullisista osaajista kouluttajapankki, jotta jokaisella on ollut mahdollisuus myös itse lähteä kouluttamaan alueensa henkilöstöä. (Osaava Satakunta hanke.)*

Osaava-koulutukseen on saatu kouluttajiksi sopivassa suhteessa oman alueen asiantuntijoita ja myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Myös kouluttajien keskuudessa Osaava Satakunta tiedetään valtakunnallisesti. (Osaava Satakunta hanke.)

**Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat** hankkeen ohjausryhmällä oli paljon näkemyksiä opettajien täydennyskoulutustarpeista. Lisäksi opettajilta oli tullut niistä hajanaisia ehdotuksia. Ohjausryhmä halusi selvittää täydennyskoulutustarpeita tarkemmin kyselyllä, joka tehtiin hankeverkoston opettajille. Kysely laadittiin muokkaamalla musiikkioppilaitosten itsearviointiin tehdyn Virvatuli-hankkeen kysymyspatteristoja. Toiseksi katsottiin tarpeelliseksi koota hankkeen koulutussessioiden aineistoja talteen. Hankkeen www-sivulle kerättiin kouluttajien antamaa aineistoa, joka on ladattavissa osoitteesta: <http://www.turunkonservatorio.fi/sivu/Osaava-hanke>. Opettajat saivat niitä käyttöönsä www-sivuilta. Www-sivujen avulla tieto hyvistä koulutuksista ja niiden sisällöistä oli jaettavissa muille saman alan verkostoille. (**Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat hanke.**)

Ohjausryhmä tunnisti vaikeuksia järjestää verkoston kaikkien opettajien yhteisiä koulutustilanteita. Kun ohjausryhmässä haluttiin tuoda keskusteluun ja pohdintaan erityisesti oppilaiden itsearviointitaitojen kehittymisen edistymisen perusopetuksessa, järjestettiin laivaseminaari, koska sieltä ei voi myöhästyä tai lähteä kesken pois. Musiikkioppilaitoksissakin on huomioitava perusopetuksen oppimiskäsitys ja toimintaympäristön muutokset. Mahdollisuutena nähdään edelleen, että hankkeiden välinen verkostoituminen on lähtenyt etenemään ainakin musiikkioppilaitoksia sisältävien verkostojen välillä. Riskinä on se, että yksittäinen opettaja voi jättäytyä passiiviseksi. (**Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat hanke.**)

Henkilöstökoulutusten vaikuttavuuden seurannan toimintamalli, ns. viivästetty kontakti, käynnistyi **Osaava Isoverstas** hankkeessa siitä, että vaikka Isoverstas-verkostossa oli kerätty systemaattisesti palautetta heti koulutuksen jälkeen, vaikuttavuutta opettajan opetustyöhön ei kuitenkaan tunnettu. Valtakunnallisissa selvityksissäkin oli havaittu, että TVT-koulutusten vaikuttavuus on heikko. Jotta koulutuksessa opitun käyttöönottoa saataisiin aktivoitua, kehitettiin viivästetyn kontaktin malli, jossa 1–2 kuukautta koulutuksen jälkeen on verkko- tai lähitapaaminen tai tehdään verkkokysely, jossa koulutukseen osal-

listuneet voivat esittää kokemuksiaan koulutuksen sisällön käyttöönotosta omaan opetukseensa. Mallit otettiin käyttöön 2016. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

## 6.2 Johtopäätöksiä

Tähän lukuun on koottu hankekuvauksissa esiintyneitä arviointeja ja johtopäätöksiä, joihin on liitetty Osaava-ohjelman ohjeistuksissa esitettyjen linjausten pohjalta kommentteja ja arviointeja. Näyttää siltä, että juuri yksilöllisten tarpeiden määrittely sekä niiden huomiointi koulutusta suunniteltaessa ja henkilöitä siihen ohjattaessa on ollut hankkeiden onnistumisen kannalta tärkeää. Samaa voi todeta johdon ja esimiesten keskinäisestä verkostoitumisesta sekä säännöllisistä tapaamisista hankkeen aikana.

**Johtamisella** voidaan luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia kehittää myös työaikana osaamistaan joustavasti, omien tarpeiden pohjalta mm. varjostuksella: ”– –korostettu parin omaa tarvelähtöisyyttä – –” (Opelix – osaava oppilaitos). Yksilön tarvetietoisuuden korostaminen viestii luottamuksesta siihen, että osaamistarpeita osataan tunnistaa samalla vastuullisuudella kuin arkista työtäkin tehdään. Varjostukselle tyypillinen itsenäinen, yrittäjämäinen suhde omaan kehittymiseen edistää oppimista. Varjostus vaikuttaa vähitellen työyhteisöön. Se kehittää opetusmenetelmiä, tukee uusien toimintatapojen käyttöön ottamista, lisää vinkkien saamista ja edistää oppimisen toimintakulttuurin omaksumista sekä lisää osaamisen jakamista arjessa (Keski-Pohjanmaan EduVerkosto; Opelix – osaava oppilaitos). Keravalla ideoitu yleisopetuksen ja taideoppilaitosten välinen työparitoiminta haastaa ylittämään tuttuja ja turvallisia organisaatorajoja esimerkiksi siinä, että työparit arvottiin eikä paria voinut valita itse (Keravan Taiteilijakoulutus (ONNI)).

Osaamisen kehittämistä voidaan ohjata yhteisön näkökulmasta siten, että varjostuksessa opittavan tai kehitettävän odotetaan sisältyvän oman organisaation sekä henkilön kehitys- ja koulutussuunnitelmaan (Oppia ikä kaikki). Ohjausryhmällä merkitystä; sen aktiivinen ja erilaisia tarpeita ymmärtäen yhteen sovittava ja tukeva ohjauseetos osaamisen johtamisessa ”valuu” vaikuttavasti koko verkostoon (vrt. Keravan Taiteilijakoulutus (ONNI)).

Varjostuksessa, mentoroinnissa tai muissa vastaavissa oppimismenetelmissä osaamista on jaettu vastavuoroisesti juuri niissä käytännön tilanteissa, joihin osaaminen liittyy ja joissa sitä tarvitaan. Käytännön oppimista tukevat omat havainnot toisen tekemisestä, joita tämä tarkkailtava ei aina välttämättä pysty sanallistamaan. Kun tämä hiljainen tieto reflektoiden omaksutaan muun havaitun ja koetun kanssa käyttökelpoiseksi tiedoksi, voidaan sitä jakaa muiden oppimiseksi. Yksilön oppimasta oppimisen tiimi, työyhteisö tai organisaatio muuttaa sitä uusiksi työtavoiksi, toimintamalleiksi tai käytänteiksi. Yhteistä oppimista voidaan varmistaa aktiivisella osaamisen johtamisella, jossa varjostuksen tuloksia arvioidaan ja jae-

taan yhteisössä. (Keravan Taiteilijakoulutus (ONNI); Keski-Pohjanmaan EduVerkosto; Opelix – osaava oppilaitos; Oppia ikä kaikki.) Havainnot jäävät helposti kertaluontoisiksi tapahtumiksi, ellei niistä oteta opiksi. Kuvatuissa varjostushankkeissa edellytetty prosessin dokumentointi, yhteinen ja yhteisöllinen arviointi sekä kokoaminen käyttökelpoiseksi tiedoksi osaamisen johtamisen tueksi ovat yhteisön osaamisen kehittämisen kannalta arvokasta toimintaa.

**Kehityskeskusteluja** on käytetty yksilöiden osaamistarpeiden kartoittamisessa. Saatujen tietojen perusteella voidaan osaamisen kehittämiseksi järjestää tarpeellista osaamista kehittävä koulututusta. (Länsi-Saimaan Osaava-hankkeet; Oppiva ja Osaava2020 hanke.) Yksilöllä on yleensä jonkinlainen ”kuilu” nykyisen ja halutun osaamisen välillä. Osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen vuoksi kuilusta pyritään löytämään yhteinen näkemys, jolloin voidaan suunnitella sitä, miten rakentaa siltaa yli kuilun. Kehityskeskustelujen ideaalina on luoda hyvä ilmapiiri ja saada aito mahdollisuus tulla kuulluksi kaikissa itseä koskevissa asioissa. Tarvittavia piirustuksia ja aineksia löytyy organisaation koulutus- ja kehittämissuunnitelmasta, osaamisen kehittämisen suunnitelmasta ja mallista, jotka ovat Osaava-ohjelman ydintä. Tärkeää on, että mukana keskustelussa ovat osaamistarpeet sekä yhteiset, myös substanssiin liittyvät osaamisvaatimukset ja kehittymistarpeet ja että samalla sovi-taan kehittymistavoitteet sekä osaamisen hankkimistavat. (vrt. Osaava Vakka-Suomi; Osaava Varsinais-Suomi I–V.)

Kehityskeskustelu on yksilön suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen ja johtamisen lähtöruutu, ”johtamisen perustyökalu”, kuten Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeissa painotetaan. Osaava-hankkeiden nyt tehdyn kyselyn näkemyksiä ja kokemuksia voidaan tiivistää seuraavasti: ”Kehityskeskustelu on tärkeä ja käytännöllinen toimintamalli tai käytäntö osaamisen kehittämisen suuntaamisessa ja tukemisessa, jolla on myönteisiä merkityksiä tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan tehokkuuden ja organisaation osaamisen kannalta, joka tukee yksilön kuin työyhteisön/organisaation kehittämistä yhteisen päämäärän suuntaisesti.” Oppimisen organisaatio pystyy silloin parantamaan yhteisen ja oikeamman tiedon varassa kykyään luoda tulevaisuuttaan yksilöiden avulla. Keskustelukäytäntöjä voidaan kehittää, ja kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja säännöllistä strategiaperustaista toimintaa (Osaava Pohjois-Satakunta 5). Kehityskeskustelumalleissa ja käytänteissä voidaan havaita kehittämistarpeita, sillä kaikki esimiehet eivät keskusteluja välttämättä aina käy, oli käytettävä kehityskeskustelumalli tai järjestelmä millainen tahansa. Osaamisen johtaminen voi yleisemminkin olla alue, jossa esimies tuntee olonsa jokseenkin epävarmaksi, jolloin kehityskeskustelun merkitystä kyseenalaistetaan. (OSKU – Osaava Kumppani.)

Verkosto voi oppia kokemuksistaan ja kehittää niiden perusteella kehityskeskustelujärjestelmää tai lomaketta sekä valmentaa esimiehiä kehityskeskustelujen käymiseen, jotta osaamistarpeiden selvittäminen ja osaamisen kehittämistoimista sopiminen onnistuvat (Osaava Vakka-Suomi). Esimiehille eri tavoin annettava tuki on tärkeää, koska se voi kes-



kusteluosaamisen kehittämisen ohella herättää näkemään kehityskeskustelun merkitystä uudella tavalla osaamisen johtamisessa. Verkoston yhtenäisillä kehityskeskustelukäytännöillä, joilla kerätään käyttökelpoista tietoa yksilöllisistä osaamistarpeista, on merkitystä verkostolle osaamisen johtamisessa. Yhtenevällä tiedolla luodaan edellytyksiä ja tilaisuuksia verkoston osaamisen uudistumiselle sekä uudistamisen keinoille. (Osaaja Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet.)

**Osaamistarvekyselyillä** on tieto- ja viestintätekniikan osaamistarpeiden selvittämiseksi muutamista hankkeista tuotettu yksilöä hyödyntäviä teemaan liittyviä kyselyjä tai kartoituksia. TVT:n osaamistarpeet näyttävät olevan lisäksi hyvin yksilökohtaisiin osaamisiin tai taitoihin liittyviä mutta myös TVT:n sisältöjen outoudesta nousevia asenne- ja tunnetasoisia tarpeita. Opettaja tiedostaa alan ammattilaisena oppimistarpeensa ilman, että pystyy sitä välttämättä sanallisesti yksilöimään, mikä on luonteenomaista TVT:lle. Kyselyn muotoilulla voidaan tätä helpottaa, kuten Vaasassa: ”vastausvaihtoehdot on rajattu ajatuksella ’tarvitsenko apua vai pärjäänkö itse’”. Tämä on tuottanut järkeviä tuloksia mutta antaa tietysti vain karkean arvion koko koulutuksen tarpeesta. Varsinainen tuen tarve on aina selvitetty oppilaitostasolla, ja siihen on kehitetty toimivat mallit. (Osaava Vaasa.). Kyselyissä on tullut esiin TVT-koulutukseen liittyviä muitakin tarpeita: ”– – että ns. matalankynnyksen koulutukselle on tarvetta – tieto- ja viestintätekniikkataitojen lisäämisen esteenä osalla on oma asenne uutta teknologiaa kohtaan” (OSAAVA Verkot vesille – TVT-taidot oppimisen tukena), tai ”Tuttu vetäjä takasi sen, että osaamattomuuttaan ei tarvinnut peitellä, ja koska hän toimi samassa yksikössä, voi häneltä kysyä neuvoa vierihoidon jatkossakin” (Keski-Karjalan Osaava). Koulun ulkopuolinen toimintaympäristö voi tuottaa opettajalle mutta myös osaamisen kehittämislle haasteita: ”Jokaisessa koulussa laitteet olivat kuitenkin erilaisia ja opettajilla oli erilaiset valmiudet vastata kehittyvän teknologian muutoksiin, minkä vuoksi tehtiin toimintamalli vastaamaan jokaisen koulun ja opettajan tarpeisiin” (PoSa-Osaava).

Verkostolla on keskeinen rooli hankealueen osaamisen kehittämisessä. Alueen oppimista voidaan ohjata pitkäjänteisellä strategisella otteella, jota voidaan konkreettistaa pidemmän aikavälin koulutussuunnittelulla. Osaava Satakunta hankkeessa luotiin osaamis- ja koulutustarvekysely viidelle vuodelle. Tulosten perusteella saatiin top10-koulutussisällöt, joiden perusteella on räätälöity kohdennettuja koulutuksia. Osaamiskartoitus on tehty vuosittain kaikkien kymmenen kunnan henkilöstölle. Esimiehet ovat käyneet henkilöstön kanssa kyselyn tulokset läpi ja informoivat tulevasta koulutuksesta. Tällä tavoin laajan otoksen kyselyissä esille nousivat selkeät tarpeet, ja esimiehet tiedostivat ne, joten koulutussisällötkin olivat perusteltuja. Lisäksi on laadittu seudullisista osaajista kouluttajapankki, jotta jokaisella on ollut mahdollisuus myös itse lähteä kouluttamaan alueensa henkilöstöä. Osaava-hanke on ajanut itsensä läpi. Tätä ilmentää sekin, että vastausprosentti on noussut, koska henkilöstö tietää, mihin kyselyllä pyritään ja miten se vaikuttaa tulevan koulutuskalenterin sisältöön. (Osaava Satakunta hanke.) Verkostossa on tässä mielessä synnytetty luottamuksellinen ja merkityksellinen ilmapiiri, kun on pystytty tukemaan yksilöiden

tarpeelliseksi kokemia pyrkimyksiä. Toimintamallissa on ollut tietynlaista avoimuutta. Sen voidaan arvioida syntyneen kuvatuista kokemuksista sekä verkoston päämäärien ja strategioiden hyväksymisestä.

Kouvolan kansalaisopiston koordinoimaan hankkeeseen **Kouvolan oppivat opistot (2011–2012)** järjestettiin verkostotapaamisia, koska kontakteja kansalaisopettajan arjessa jopa oman oppilaitoksen opettajien kanssa on vähän. Opettajakollegoiden jakamat pedagogiset käytännöt yli oppilaitos- ja ainerajojen koettiin niissä erityisen mielekkäiksi. (Kouvolan oppivat opistot (2011–2012).) Organisaation on mahdollista oppia ja kehittyä, kun yksilöt haluavat jakaa osaamistaan toisilleen. Se edesauttaa kokemusten ja työn mielekkääksi kokemista ja vahvistaa tietoisuutta oman toiminnan merkityksestä. **Itä-Suomen vapaan sivistystyön** Osaava-hankkeessa havaittiin samantyyppisiä tarpeita sivutoimisten opettajien koulutukseen osallistumisessa. Siksi alettiin järjestää kokeiluluontoisesti tilaisuuksia, joissa jaettiin omaa osaamista. Vähitellen opettajien joukosta alkoi erottua niitä, jotka keräsivät joukkoa ympärilleen. Oppilaitos oli ikään kuin jäänyt taustalle sisällön suunnittelussa, tiedottamisessa ja kokoontumisessa. Tähän malliin päädyttiin luonnollisen kokeilun ja kehittämisen kautta vertaisten omana, innostuksesta virinneenä toimintana. (Itä-Suomen vapaan sivistystyön Osaava-hankkeet.) Opettajien yrittäjämäinen suhtautuminen ja oppilaitoksen luoma ”vapaat kädet” ilmapiiri sekä kannustava oppimiselle avoin organisaatiokulttuuri näyttävät synnyttäneen hyvää maaperää muutokselle ja aikaansaadulle hyvälle käytänteelle. Hyvät käytänteet syntyvät usein itsestään, kun osaamisen johtamisessa on onnistuttu tukemaan verkostoitumista, joka oppivuudessaan tukee yksilöiden ja yhteisön kokemuksia oppimisestaan ja uudistumisestaan. Samanlaiseen kollegoiden tapaamisen ja osaamisen jakamisen tarpeeseen on vastattu **OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011** hankkeessa, jossa useimmiten yksin työtään pienissä kouluyksiköissä tekevien kieltenopettajien tiedettiin tarvitsevan kollegiaalista tukea. Tapaamisten toimintatapa kehitettiin kieltenopettajien, kouluttajan ja hankepäällikön yhteisissä palavereissa. Sisällöiksi asetettiin kieltenopettajien osaamistason nostaminen sekä uusien toimintatapojen, opetusmenetelmien ja opetusmateriaalien jakaminen. Opettajat kokivat kollegiaalisen tuen, tietojen, uusien materiaalien ja ongelmien jakamisen erittäin rakentavaksi. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.)

**TVT2010 Kainuun osaajat III (2012–2013) – TVT-mentorit** hankkeessa todettiin, että vaikka kouluille oli hankittu laitteita, niitä oli hyödynnetty eri tavoin ja järjestettyihin koulutukseen osallistuivat yleensä vain samat opettajat. Siksi kehitettiin mentorintimalli, jolla osallistumiskynnys saataisiin mahdollisimman matalaksi ja jonka avulla vähän koulutukseen osallistuvat opettajat saataisiin kehittämään omaa osaamistaan ja karttamaan mahdollista pelkoakin, joka voi olla TVT:n käyttämisen suurempi este kuin osaamisen puute. Malli mahdollisti koulutuksen jopa muutamalle opettajalle koulu- tai kuntakohtaisesti. (TVT 2010 Kainuun osaajat III (2012–2013) – TVT-mentorit.)

**Osaava Pudasjärvi** hankkeessa asetettiin tavoitteeksi luoda paikallinen ja valtakunnallinen koulukampuksen toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden verkosto, koska uudet opetussuunnitelmien perusteet edellyttivät vuorovaikutusta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Kun tässä todettiin kouluittain ja opettajittain eroavaisuutta, kartoitettiin paikalliset ja valtakunnalliset yhteistyötahot, jotka voisivat olla uuden Hirsikampuksen opetuksen tukiverkostossa. Tuloksena syntyi verkosto, joka sitoutettiin Hirsikampuksen toimintaan. Osaava-hankkeessa on järjestetty koulutusta, joka on tukenut näiden yhteistyötahojen ottamista mukaan koulun toimintaan. (Osaava Pudasjärvi hanke.) Paikallisena toimijana on toimittu suhteessa ympäröivään yhteisöön ilmeisen avoimesti ja järjestelmällisesti omaa toimintaa kehittävällä tavalla. Keskeistä näyttää olevan, että oman sisäisen osaamisen lisäksi on alettu hakea voimavaroja oman organisaation ulkopuolelta ja alettu rakentaa vuorovaikutuksellista verkostoa perinnäisen koulutusorganisaation rajoja rikkomalla. Oman koulun toimintaan vaikuttavat monet ulkoiset, toimintaympäristössä olevat tekijät. Koulun ei tarvitse olla näiden vaikutusten passiivinen vastaanottaja, vaan se voi olla aktiivinen ja hyödyntää niitä – ja vaikuttaa niihin – oman toimintansa kannalta rakentavasti. Tällainen toiminta on minkä tahansa koulun yhteisen ja yleisen edun mukaista. Tietoinen suunnan valinta, jollainen Pudasjärvellä on tehty, on hankkeessa nähty osaamisen kehittämisen edellytyksenä. Samalla se haastaa osaamisen johtamista, että työyhteisön oppiminen mahdollistaa muodostuneen verkoston toimivuuden.

**Osaava Isoverstas** hankkeessa kehitettiin koulutuksessa opitun käyttöönoton aktivoimiseksi ns. viivästetyn kontaktin malli, jossa 1–2 kuukautta koulutuksen jälkeen on verkko- tai lähitapaaminen tai tehdään verkkokysely, jossa koulutukseen osallistuneet voivat esittää kokemuksiaan koulutuksen sisällön käyttöönotosta omaan opetukseensa. Mallit otettiin käyttöön 2016. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

## 7 Henkilöstötiimien käyttöön luotu osaamisen kehittämisen toimintamalli

Henkilöstötiimien käyttöön luotua osaamisen kehittämisen hyvää käytännettä oli kuvaillut 26 hanketta (N = 59).

### 7.1 Osaamistarpeet ja toimintamallit

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita henkilöstötiimejä parhaiten hyödyntäviä toimintamalleja ja hyviä käytänteitä, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty opetustoimen henkilön, opettajan tai muun henkilöstön jäsenen tai jonkin henkilöstöryhmän havaintoja, tahtoa tai muuta osaamistarpeiden tiedostamisen tai kehittämisen lähtökohtaa seuraavissa neljässä hankkeessa: Osuma!-hanke 1–3, OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011, Oppia ikä kaikki ja Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatus- ta esi- ja alkuopetuksen toimijoille.

#### 7.1.1 Opetustoimen henkilön tai henkilöstön omat havainnot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita sellaisia yksilöä parhaiten hyödyntäviä toteutettuja hyviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty opetustoimen henkilön, opettajan tai muun henkilöstön jäsenen tai jonkin henkilöstöryhmän havaintoja, tahtoa tai muuta osaamistarpeiden tiedostamisen tai kehittämisen lähtökoh-  
taa.

**Osuma!**-hankkeen lähtökohtana oli tarve kehittää uusia malleja, koska

*opettajien toimiessa luokahuoneessa pääasiassa yksin, on opettajien henkilöstötiimi usein vaihtuva tai projektiluonteinen (Osuma!-hanke 1–3).*

Osuma!-hankealueen järjestämissä koulutustilaisuuksissa opettajat verkostoituivat ja some valikoitui luontevasti verkostoyhteistyötä edistäväksi kanavaksi ja toimintamalliksi. Verkostoitumisella on ollut vaikuttavuutta:

*Parasta onkin kuitenkin hankkeen aikaan saama "kuhina" ja innostus aiheen ympärillä opettajanhuoneissa ja kahvikuppien ääressä. Koulutus loi samaa virtaa myös rehtorikoulutuksilla kohdennetusti. (Osuma!-hanke 1–3.)*

**"Kylis pädittää"** toimintamalli lähti liikkeelle kunnassa toimineesta "opekerhosta",

*joka kokoontui 2 kuukauden välein. Tämä suuri ryhmä ei antanut pienien kyläkoulujen opettajille tarvittavaa tukea heidän työhönsä. He pyysivät saada vertaistukea ja apua uusien tablet-laitteiden, opetusohjelmien käyttöön, ideoihin ja arviointiin. Tieto välittyi myös alueellisen koulutustyöryhmän kautta. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.)*

Koulutusryhmän kanssa perustettiin "Kylis pädittää" toimintamalli, jossa kehitetään ja jaetaan tieto- ja viestintätekniikan osaamista. Pyrkimyksenä oli löytää yhtenäisiä pienten koulujen työhön sopivia ja sitä helpottavia oppimisympäristöjä. Samalla haluttiin huomioida koulujen omaleimaisuus. Kyläkoulujen opettajat saivat vertaistukea luokka-asteensa opetukseen. "Kylis pädittää" rohkaisi kyläkoulujen opettajia jakamaan osaamistaan:

*– opettajat rohkaistuivat toimimaan kouluttajina myös muissa koulutuksissa. Toimintamallin vahvuutena oli suuri motivaatio oppia ja saada lisätietoa, jonka voi hyödyntää suoraan omaan työhön. Ensimmäisellä kerralla oli upea esitys, joka motivoi seuraavan kerran kouluttajia paneutumaan asiaan loistavasti, jopa ylittämään itsensä. Kyläkoulujen iPad:n käyttö lisääntyi huomattavasti koulutuksen jälkeen. Lisäksi oppimateriaalia ja linkkejä on opittu jakamaan entistä enemmän. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.)*

**Oppia ikä kaikki** hankkeen Pedacoach-toiminta lähti liikkeelle, kun yksi toimija oli esitellyt toimintaa asiantuntijaryhmälle. Toiminta jalkautettiin sitten koko verkostolle, ja se havaittiin hyväksi. Toiminta laajennettiin Pedacoach-toiminnaksi. Siinä vertaisoppimisella vahvistetaan pedagogista ja didaktista osaamista, monipuolistetaan opetusmenetelmiä sekä annetaan opettajille tukea, ideoita ja sparrausta muutoksissa olemisessa, mm. opetussuunnitelmatyön ja opetusmenetelmien jalkauttamisessa ja levittämisessä sekä tukea, ideoita ja sparrausapua opetuksen kehittämiseksi ja opetusmenetelmien monipuolistamiseksi. Viemällä toiminta koulun arkeen pyritään tavoittamaan myös harvoin täydennyskoulutukseen osallistuvia. Pedacoachia voidaan toteuttaa verkostossa yksittäisten työntekijöiden tai tiimien, eri aineiden opettajien ja saman tai eri oppilaitoksen tai eri kuntien

opetushenkilöstön kanssa. Samalla se antaa Pedacoachille mahdollisuuden ammatilliseen kehittämiseen. (Oppia ikä kaikki.)

**Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille** hankkeessa päiväkotien henkilökunta tunsu epävarmuutta uuden teknologian käytössä ja toivoi käyttökoulutusta sekä käytännön malleja päivittäiseen toteutukseen. Odotettua koulutusta annettiin kolmessa pajassa. Osaamisen varmistamiseksi koulutuksen jälkeen saattoi ryhmään vielä pyytää koordinaattorin tukemaan tietyn pajan tekemisessä ja varmistamassa, että kaikki sujui.

Kainuun hallintokokeilun päätyttyä Kainuun seitsemän toisistaan etäällä olevaa hanketta siirtyivät takaisin kunnille. **OPS Kainuu 2016 (2014–2015): Lukioiden kehittäjäryhmät** hankkeessa todettiin, että lukioiden yhteistyö väheni. Opettajat kaipaavat kuitenkin edelleen kollegiaalista ja kuntarajat ylittävää yhteistyötä, myös tulevan opetussuunnitelmauudistuksen takia. Kainuun osaajat hankkeeseen perustettiin opettajien ideoimien teemojen mukaisesti seuraavat viisi lukioiden kehittäjäryhmää:

*Kainuun uuspedagogit – Erilaiset oppijat ja monipuoliset menetelmät*

*Kielikello – Vieraiden kielten opetuksen kehittäminen*

*Matikistit – Matemaattisten aineiden opetuksen kehittäminen*

*Rajattomat – Oppiainerajat ylittävä yhteistyö ja teemaopinnot lukiossa*

*TYYRIS – Työelämäosaaminen ja yrittäjyyskasvatus.*

Ryhmät suunnittelivat Osaava-koordinaattorin kanssa koulutuksia lukioiden ja muiden oppilaitosten opettajille. Ryhmät tai ryhmäläiset toimivat myös kouluttajina.

Kehittäjäryhmätyöskentelyssä mallinnettiin kollegiaalista yhteistyötä ja henkilöstölähtöistä opetusalan kehittämistä. Mallilla on jatkuvuutta ja vaikuttavuutta, sillä osa ryhmäläisiä on jatkanut kouluttautumista. Lisäksi ryhmäläiset ovat mukana maakunnallisissa aineryhmissä. Haasteena on saada enemmän opettajia mukaan, jotta saataisiin kaikki resurssit kehittämistyöhön mukaan. (OPS Kainuu 2016 (2014–2015): Lukioiden kehittäjäryhmät.)

Kehityskeskusteluissa saadut tiedot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita sellaisia yksilöä parhaiten hyödyntäviä toteutettuja hyviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty kehityskeskustelussa tehtyjä havaintoja ja tietoja osaamistarpeista.

**Osaamisen kehittämisen rakenteet pysyviksi, Osaava V – toimintamallin viimeistely**

–hankkeessa on käytössä kollegiaalisten ryhmien luoman tiimitoiminnan malli, jossa

*tiimien osaamista arvioidaan ja kehitetään sekä käydään tiimikohtaisia kehityskeskusteluja (Osaamisen kehittämisen rakenteet pysyviksi, Osaava V – toimintamallin viimeistely).*

**Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3** hankkeessa ollaan käynnistämässä osaamisen arviointiin työkalua, jota työstetään henkilöstötiimeittäin eri oppilaitoksissa.

*Jokaisen tiimin tehtävänä on itse arvioida, miten he näkevät hyvän työntekijän, ja arvioida sen jälkeen omaa osaamistaan suhteessa yhdessä päätettyihin hyvän työntekijän (esim. opettajan) ominaisuuksiin. Tämä sitouttaa ja velvoittaa ihmiset pohtimaan, miten he tiiminä näkevät asian, sen sijaan että heille annettaisiin valmis määritelmä siitä, mitä nämä hyvät ominaisuudet ovat. (Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3.)*

Hankkeessa ennakoidaan, että työkalu osallistaa ja vahvistaa opettajuutta sekä ammatillista itseyttä, koska joudutaan yhdessä määrittelemään ja sopimaan hyvän työntekijän ominaisuuksia. Mallin ennakoidaan vahvistavan sitoutumista ja mahdollistavan paremmin erilaisten toimintaympäristöjen ja tarpeiden huomioimista arvioinnissa. Lisäksi yksilölliset kehittymispolut ja tarpeet on helppo huomioida työkalun avulla.

**Osaava Varsinais-Suomi I–V** hankkeessa tiimien ryhmäkehityskeskustelut muodostavat osan osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta. Ryhmäkehityskeskustelussa tehdään itsearviointi ja määritellään

*tiimien tavoitteet ja kehittymistarpeet. Tiimi tunnistaa vahvuutensa ja kehittämistarpeensa. Yksilötasolla käydyt kehityskeskustelut pystytään linkittämään tiimin kehittymistarpeisiin. Alueellisesti luotu Osaavan koulutusmalli kytkee saman alan ammatilliset opettajat verkostoksi, jossa osaamista pystytään jakamaan. (Osaava Varsinais-Suomi I–V.)*

Alueellinen malli, jossa saman alan ammattilaiset ovat verkostoituneet, mahdollistaa osaamisen jakamisen sekä vahvistaa osaltaan verkostoa ja samalla alueen oppimista, koska siinä ollaan kehittymässä oppivien tiimien (joilla on omat verkostonsa) vuorovaikutukselliseksi verkostoksi, joissa pyritään oman tiimin intressien yli toimimaan laajemman alueintressin hyväksi (vrt. Lyytinen).

**Oppiva ja Osaava2020** hankkeessa on järjestetty opistojen eri ainealueiden opettajille säännölliset yhteiset koulutus- ja keskustelupäivät.

*Tarve tämän kaltaiseen toimintaan on tullut kehityskeskustelujen sekä opistojen rehtoreiden kautta (Oppiva ja Osaava2020).*

Päivien aikana on ollut ajankohtaisia luentoja tai harjoituksia ja yhteisiä keskusteluja, joissa on jaettu hyviä käytänteitä. Keskustelut ovat olleet osa opistojen vastuuopettajien työnohjausta.

### 7.1.3 Kyselyissä saadut tiedot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita henkilöstötiimejä parhaiten hyödyntäviä toimintamalleja ja hyviä käytänteitä, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty kyselyistä saatua tietoa osaamistarpeista.

**Päijät-Osaaja 2010–2017** hankkeessa kolme oppilaitosta käynnisti yhteisen osaamisen kehittämisen.

*Koska hankkeessa on mukana kolme hyvin erilaista oppilaitosta (koko, ylläpitäjä, työsuhderakenne jne.), on ollut tärkeää heti alusta alkaen pyrkiä löytämään ratkaisuja palvelemaan erilaisia käytännön tilanteita ja reunaehtoja (Päijät-Osaaja 2010–2017).*

Osaavasta opetus- ja suunnitteluhenkilöstöstä muodostettiin ryhmä yhteisen suunnittelun ”käsikassaraksi” ohjausryhmän avuksi. Tarkoituksena oli löytää synergiaetua yhdistämällä opistojen suunnitteluosaamista. Suunnitteluryhmän toimintaa kehitettiin yhtäältä yhteissuunnitteluosaamisen lisäämiseksi, toisaalta koulutustarvekartoituksen tuottamiin täydennyskoulutustarpeisiin vastaamiseksi.

*Hyvää lopputulosta olisi ollut vaikea saavuttaa, jos suunnittelutyö olisi ollut vain yhden oppilaitoksen tehtävänä. Osallistujille kohdennetaan mahdollisuuksien mukaan työaika kokouksiin sekä yksilölliseen suunnittelutyöhön. Ryhmä toimii parhaimmillaan linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä – suunnitteluryhmä saa koulutustoiveita ja ideoita kummaltakin puolen ja toteuttaa koulutuksia ja pedapajoja oppilaitosten yhteisinä tai tarvittaessa oppilaitoskohtaisina. (Päijät-Osaaja 2010–2017.)*

Suunnitteluryhmä koostuu yhteistyöoppilaitosten (suunnittelu)opettajista, jotka kukin oppilaitos valitsee. He voivat käyttää kokouksiin sekä yksilölliseen suunnittelutyöhön työaikaansa.



**TYTTI-hankkeessa (Työhyvinvointia ja tietotekniikkataitoja aikuisopettajille (TYTTI) hanke, TYTTI2 – Uudet tieto- ja viestintätekniiikan välineet aikuisopettajan käyttöön hanke)** kehitetty toimintamalli on muodostunut alkukartoituksissa ja muissa osaamisen kehittämiseen liittyvissä kyselyissä esiin nousseiden tarpeiden mukaisesti. Toimintamallissa vahvistetaan tieto- ja viestintätekniiikkataitoja tiimi- ja koulutusalaakohtaisesti:

*TYTTI2-hankkeessa kehitetty mm. SAKKY-kortti Moodle-alustalle (Savon ammatti- ja aikuisopisto), tuotu videomateriaalin hyödyntämistä opetuksessa osaksi arkea (esim. Pohjois-Karjalan aikuisopiston puhdistus- ja kotityöpalveluala) sekä otettu mobiililaitteet osaksi oppimista (mm. sosiaali- ja terveystieteiden / Pohjois-Karjalan aikuisopisto). Lisäksi on hyödynnetty työhyvinvoinnissa Google Maps työvälinettä (esim. puutarha-ala / Pohjois-Karjalan aikuisopisto). (Työhyvinvointia ja tietotekniikkataitoja aikuisopettajille (TYTTI) hanke; TYTTI2 – Uudet tieto- ja viestintätekniiikan välineet aikuisopettajan käyttöön hanke.)*

Opetushenkilöstön työhyvinvointia, erityisesti ergonomian kannalta, on käsitelty **Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat** hankkeen henkilöstökyselyssä ilmenneen tarpeen perusteella. Tarve tiedostettiin musiikin alalla myös nykyisen tutkimustiedon perusteella. Asia oli esillä ensiksi yhteisessä seminaarissa, ja tämän jälkeen Turun konservatorio järjesti turkulaisten musiikkilääketieteen ja fysioterapian ammattilaisten Musapoli-verkostolle vastaanottotilat akuutteja tapauksia ja ennalta ehkäisevää työkykyä ylläpitävää toimintaa varten. (Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat hanke.) Hyvinvointiteemaa halutaan levittää.

**Rovaniemen kansalaisopiston TVT-koulutuksessa** oli haasteena se, miten järjestää koulutusta hyvinkin pitkien matkojen päässä oleville kansalaisopistojen opettajille ja muulle henkilökunnalle. Lähtökohtana oli edellisen hankkeen osallistujilta Webropolilla kerätty palaute koulutuksen toteuttamistavasta. Koulutukseen osallistumisen esteitä päätettiin poistaa niin, että kokeiltiin verkko-opetusta, jota täydennettiin osin lähiopetuksella. Pienellä rahoituksella haluttiin saada enemmän aikaan: etäopetusta tehtiin Adobe Connectia käyttäen. Lisäksi oli välitehtäviä, ja kuukausittaiset sessiot olivat webinaarissa luettavissa milloin vain. Toteutus on vasta alkuvaiheessa, joten ei voi vielä tehdä mitään johtopäätöksiä. (TVT-taitojen osaaja, OSAAVA-hanke 6 (RKO); TVT – taitava vapaan sivistystyön toimija (RO).)

**Kesäyliopistojen yhteisessä opetuksen laadun kehittämishankkeessa** otettiin henkilöstön edustajat mukaan koulutustarvekyselyn tulosten pohjalta toteutetun koulutuksen suunnitteluun. Mallin myötä tuotettiin koulutusta esimerkiksi taloussihteereille, joille tarkoitettua koulutusta oli ollut hyvin vähän.

### 7.1.4 Ohjaus- tai vastaavan ryhmän selvittämät osaamistarpeet

Ohjausryhmät ovat hankkeissa mukana olevien organisaatioiden yhteistyötoimijoita, jotka nimensä mukaisesti ohjaavat hankkeen osaamisen kehittämispalveluja ja verkostoimista. Seuraavassa esitellään hankkeiden sellaiset yksilöä parhaiten hyödyntävät kuvaukset ja hyvät käytänteet, joissa ohjausryhmä tai vastaava on osaamistarpeista tai muusta hankkeen kehittämistavoitteista tietoisena huolehtinut kehittämistoiminnan suunnitelmista ja niiden toteuttamisesta.

**Tuntiopettajasta kansansivistäjäksi V** hankkeessa koulutusten suunnitteluun perustettiin työryhmä, johon kuuluu hankekoordinaattori sekä hankeverkoston opistoista kaksi rehtoria ja yksi suunnittelija. Kahta eri henkilöstöryhmää edustivat henkilöt, jotka olivat myös ohjausryhmän jäseniä. Työryhmä pohti koulutustarpeita ja luonnosteli koulutusten sisältöjä sekä kouluttajia.

*Eri oppilaitosten täydennyskoulutustarpeissa on eroja, mikä korostui, kun hankkeeseen tuli mukaan erityyppisiä oppilaitoksia kuin aiemmin. Pelkästään taiteen perusopetukseen keskittyviä oppilaitoksia ei ollut mukana hankkeen alussa, mutta hankkeen aikana niitä liittyi joukkoon. Niiden henkilöstöllä oli tiettyjä toiveita koulutussisällöistä, joita on pystytty hankkeen aikana toteuttamaan. (Tuntiopettajasta kansansivistäjäksi V hanke.)*

Tiedonkulku ohjausryhmän kanssa kulki molempiin suuntiin: joskus työryhmä jalosti ohjausryhmän ideoita ja joskus taas ohjausryhmä pohdiskeli työryhmässä heränneitä ajatuksia (Tuntiopettajasta kansansivistäjäksi V hanke).

**KKK-UUU**-hankkeessa on koulutusten myötä muodostettu lukion opettajien, opinto-ohjaajien ja kuraattorien yhteistyöverkosto ja luotu kiinteät suhteet mm. Helsingin yliopiston täydennyskoulutusyksikköön sekä Åbo Akademiin, Jyväskylän yliopistoon ja muihinkin keskeisiin täydennyskoulutustoimijoihin. **(KKK-UUU.)**

Laajassa, eri kouluasteita sisältävässä Opelix – osaava oppilaitos hankeverkostossa on tehty myös vertaisryhmämentorointia (VERME) ja koulutettu johtoa sekä opettajia menetelmään ja myös VERME-ohjaajiksi. VERME on jalkautunut verkoston oppilaitoksiin osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen tavaksi. VERME on ollut verkoston yhteisenä toimintamallina ja osaamisen jakamisen välineenä. VERME on palvellut sekä tiimejä että oppilaitosten välistä yhteistyötä ja uusien tiimien syntymistä. Verkoston yhteisillä VERME-ryhmillä (15 kpl) on ollut aina jokin yhdistävä tekijä: teema, kehittämisalue, työnkuva tms. Niissä on ollut osallistujia eri kouluasteilta, mikä on tuonut suurta lisäarvoa toiminnalle, jolla

*kehitetään oman työn toimintamalleja*

*opitaan toisilta ja jaetaan hyviä käytänteitä yli yksikkö- ja organisaatiorajojen*

*tehdään oman toiminnan arviointia*

*vahvistetaan keskinäisiä verkostosuhteita*

*rakennetaan arjen työtä tukevia, konkreettisia työkaluja sekä käytäntöjä*

*parannetaan työhyvinvointia*

*opitaan dialogin taitoja*

*opitaan vertaismentoroinnin menetelmää. (Opelix – osaava oppilaitos.)*

Seuraavassa on muutamia Opelixin VERME-ryhmiin osallistuneiden kokemuksia:

*"Muiden kokemuksia, ideoita, erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi sekä yhteisten asioiden kartoittamista samalla tutustuen ja verkostoituen toisiin." "Ainutlaatuinen 'koulutus' siinä mielessä, että ei ole tunnetta suorittamisen pakosta. Tapaamisten välillä tulee halu analysoida vermessä kuultua ja käsiteltyä asiaa. Sitä kautta kuultu siirtyy oppimiseksi. Eri ihmisten kokemukset opettavat." "Voi peilata omia ajatuksia ja toinen voi pyytää perustelemaan, miksi toimii niin, koska ei ole yhtä ainoata tapaa toimia." "Koulutustasosta ja koulutusalaista riippumatta jokaiselta on löytynyt samoja ilonaiheita ja murheita." (Opelix – osaava oppilaitos.)*

Vertaismentorointi on hyväksi havaittu osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmä, jossa osallistujat ovat vertaisia kollegoita. Vertaismentoroinnin tavoitteena on tukea osallistujien ammatillista kasvua, omien työtehtävien hoitamista, ongelmien ratkaisua ja yhteisen arjen jakamista. Vertaismentoroinnissa annetaan aikaa pysähtyä ja käydä keskustelua itselle tärkeistä ammatillisista asioista. Tieto siirtyy yhdessä tekemisen ja dialogin kautta. Ensimmäisessä tapaamisessa ryhmä tekee yhdessä suunnitelman käsiteltävistä teemoista. Ryhmän suositeltu koko on 5–9 henkeä. (Opelix – osaava oppilaitos.)

**Yrkeskunnig 2013–2014** hankkeen lähtökohtana olivat yhteiskunnallinen muutos ja digitalisaatio, joiden tiedettiin koskettavan niin opettajia kuin opiskelijoitakin. Näiden muutosten kohtaamisessa tarpeellisen ammatillisen, pedagogisen ja sosiaalisen osaamisen vahvistamiseksi käynnistettiin pedagoginen mentorointiohjelma 2013–2014 ilman pedagogista kelpoisuutta oleville uusille ja kokeneemmille opettajille.

*Det här utbildningsprogrammet ger ingen pedagogisk behörighet, men de lärare som deltar får en inblick i vad som krävs av dem med uppgiften och rollen som lärare. Det ger även idéer och tankar från mera erfarna och behöriga lärare till både nya mindre erfarna och erfarna lärare som saknar den pedagogiska utbildningen. Genom ett internt samarbete mellan dessa ökar kunnandet och lärarlaget sammansvetsas. (Yrkeskunnig 2013–2014.)*

Mentoreina toimiville järjestettiin perehdytystä. Ohjelman alkaessa mentorit tekivät yhteistyötä jonkin aikaa työskennelleen ja omaehtoisesti mukaan lähteneen opettajan kanssa. Kolmantena yhteistyösapuolena oli heitä ohjaava rehtori. Mentori–opettaja-paria ei valittu samalta koulutuslta, ja he olivat ammatti- ja yleisaineiden opettajia. Ohjelmassa oli oppimiskahviloita, jotta opettajille muodostuisi vähitellen mahdollisimman selkeä käsitys kehittymisen haasteista ja mahdollisuuksista sekä teorian ja käytännön yhdistämisen erilaisista mahdollisuuksista. Opettajan ja opiskelijan aseman ymmärtämiseksi perehdyttiin opettajan tai opiskelijan rooliin, vastuisiin, molemminpuoliseen kunnioitukseen, työmoraaliin ja etiikkaan sekä toinen toisensa arvostamiseen. Ohjelman myötä osanottajat saivat päivitettyä osaamistaan ja saivat lisää pedagogisia ja jopa sosiaalisia taitoja. Enemmän tai vähemmän opettajakokemusta omaavat opettajat, jotka eivät olleet aiemmin perehtyneet pedagogiikkaan, saivat hyvän käsityksen kasvatustyöstä ja ajattelusta. Ohjelman jälkeen he ovat bechmarkanneet aktiivisesti toisiaan sekä saaneet näin toisiltaan tukea ja apua työhönsä, aikaa keskusteluihin ja pohdintoihin. Ohjelma voimaannutti ja vahvisti mentoreitakin heidän opettajuudessaan:

*Vuxit flera meter. Mixen har gynnat pedagogiken. Den är i fokus nu på ett helt annat sätt och lärarna har kommit bort från minut, underkända och frånvarosnacket. (Yrkeskunnig 2013–2014.)*

**Kuuma TVT, EDU10** hankkeessa henkilöstötiimejä on koulutettu vastaavalla coaching-menetelmällä kuin yksilöopettajia. Toimintamallien on koettu soveltuvan hyvin sekä yksilöiden ja tiimien että koko työyhteisön tukemiseen. Tiimien osaamisen kehittämisen ydinmalli ovat erilaisille tiimeille suunnatut coaching-iltapäivät, joissa paneudutaan tiimille ajankohtaisiin asioihin ja tiimin toimivuuden tukemiseen coaching-harjoitteiden sekä tiimille annettavien työvälineiden avulla. (Kuuma TVT, EDU10.)

**Keski-Karjalan Osaava** hankkeessa luotiin kehittäjäopettajaverkosto. Kehittäjäopettajat toimivat aine- ja luokkatasoryhmiensä vertaiskouluttajina, pedagogisina ja toimintakulttuurin uudistajina, kehittämisen ”kärkinä”. Kehittäjäopettajia haettiin vapaaehtoisia, ja into lähteä mukaan yllätti.

## Kehittäjäopettaja

*on innostunut opetustyöstä ja sen kehittämisestä*

*haluaa kehittää ja kehittyä itse*

*työskentelee tiiviisti opetussuunnitelmaprosessin eteenpäin viemiseksi*

*on ideoimassa aineiden välistä yhteistyötä, ilmiöpohjaista opetusta*

*vastaa uuden opetussuunnitelmatekstin työstämisestä yhdessä kuntien opetussuunnitelmaryhmien kanssa*

*saa koulutusta ja ohjausta tehtävänsä*

*toimii oman aineryhmänsä tai luokkatasonsa vetäjänä seudullisissa kokoontumisissa*

*toimii kouluttajana tai tukihenkilönä omassa työyhteisössään ja lähityöyhteisöissä Keski-Karjalassa nyt ja tulevina vuosina*

*nostaa esiin koulutus- ja kehittämistarpeita*

*kehittää keinoja ja malleja opetushenkilöstön kouluttamiseen Keski-Karjalassa nyt ja Osaava-hankkeen päätyttyä. (Keski-Karjalan Osaava.)*

Nykyiset 18 kehittäjäopettajaa kokoontuvat säännöllisesti omaan ideointi- ja koulutustilaisuuteensa (Keski-Karjalan Osaava).

**Osaava 4 – Työniloa osaamisesta, Osaava 5 – Osaamista ja voimaa verkostosta, Osaava 6 – Osaaminen vakiintuu, Osaava 7 – Käytännöt elämään arjessa** hankekokonaisuuden lähtökohtana ja ajatuksena on ollut tarve edistää verkoston oppilaitosten opetus- ja ohjaushenkilöstön työhyvinvointia kehittämällä uusia työhyvinvointia tukevia toimintamalleja ja työvälineitä, koska työhyvinvoinnin merkitys työmotivaatiota ja työhön sitoutumista ylläpitävänä tekijänä on tutkimustiedon valossa keskeinen. Toisaalta, koska työyhteisö koostuu ihmisistä, on jokaisella mahdollisuus ja osaltaan myös velvollisuus osallistua oman työyhteisön toimivuuden varmistamiseen.

*Työyhteisön jäsenten työhyvinvointia tukevaksi työkaluksi kehitettiin Meidän meininki työyhteisöpelii. Peli tukee keskustelua sekä tekee osallistujille näkyväksi työntekijän työyhteisötaitojen merkityksen hyvinvoivan ja toimivan työyhteisön luomisessa. Pelin tavoitteena on avata ja jäsentää työyhteisötaitojen merkitystä ja ohjata jokaista*

*työntekijää ottamaan vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan sekä tunnistamaan vastuunsa ja roolinsa työyhteisön jäsenenä. Pelin välityksellä luotiin työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyyn uudenlainen osallistava ja toiminnallisuutta edistävä toimintatapa. (Osaava 4 – Työniloa osaamisesta, Osaava 5 – Osaamista ja voimaa verkostosta, Osaava 6 – Osaaminen vakiintuu, Osaava 7 – Käytännöt elämään arjessa.)*

Peli on hyvä muoto saada ryhmään rentoutunut mutta keskusteleva tunnelma tärkeistä työyhteisöaiheista. Pelissä käsitellään tarpeeksi pieniä ja konkreettisia asioita, jolloin jokaisen pelaajan on helppoa kertoa mielipiteensä eikä kenenkään mielipide ole väärä. Pelistä onnistuttiin luomaan keskusteleva, leikkisä ja myös kilpailuhenkinen. Meidän meininki peiliä voi muokata ja täydentää myöhemminkin uusilla kysymyksillä ja asiaväitteillä. Työyhteisöpeli on käytettävissä ammatillisissa oppilaitoksissa valtakunnallisesti. (Osaava 4 – Työniloa osaamisesta.)

**OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen** hankkeessa luotiin henkilöstötiimien käyttöön osaamisen kehittämisen toimintamalli. Aluksi valmennettiin verkostoon omasta henkilöstöstä osaajia, joille kertyi ohjelman aikana hyvä, laaja-alaisesti sovellettavissa oleva osaamisen kehittämisen ja työyhteisön kehittämisen työkalupakki:

*Hyvien käytäntöjen dialogiprosessi / THL: osaamisen jakaminen, hyvien käytäntöjen jakaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen).*

*Sertifioidut Peili-valmentajat / Integro Oy (erilaisuusosaaminen ja erilaisuuden hyödyntäminen työyhteisössä).*

*Vertaisryhmätoiminnan työkalut / Toimiva Oy (työidentiteetin nelikenttä, työhistorian aikajana, työidentiteetin kehityssykli, kehityskartta, huolen vyöhykkeistö).*

*Kehityskartta ja dialoginen kehityskeskustelu / Toimiva Oy (dialogisen johtamisen ja kehittämisen menetelmät).*

*Jatkuvan parantamisen PDCA-sykliajattelu / Deming.*

*Sitouttamisen kehä / Innotiimi Oy.*

Työkaluja arvioitaessa erityisen hyvää on se, että ne ovat joustavia ja sovellettavissa hyvin niin yhdessä kuin erikseenkin ja että ne soveltuvat hyvin erilaisiin kehittämistarpeisiin niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Valmennettujen osaajien lisäksi myös esimiehet ovat ottaneet näitä vaihtelevasti käyttöön esimiestyönsä ja esimiestyylinsä tueksi. Osa työkaluista on hyödynnettävissä myös rakenteellisina elementteinä osana johtamisjärjestelmää ja toiminnan suunnittelua. (OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen.)

**Edu Arena** hankkeen loppupuolella päätettiin panostaa enemmän yksikkökohtaiseen osaamisen kehittämiseen niin, että rehtori hankki tarpeiden mukaista koulutusta yksikköönsä. Hankkeessa oli havaittu, että TVT-koulutukseen osallistutaan mieluummin, kun koulutus on omassa koulussa omien kollegoiden kanssa ja kun se toteutetaan omilla laitteilla.

*Där till har vi allt mer försökt hitta våra föreläsare inom våra egna enheter. Det vill säga att våra egna lärare har fått dela med sig av den kunskap de sitter på. Det har varit givande och alla har vunnit på det. Och den som dela med sig av sin knskap har fått utvecklas i sin roll som lärare och föreläsare. (Edu Arena.)*

Yksikkökohtainen koulutuskokonaisuuden toimintamalli on seuraava:

1. Rehtorit pyytävät ehdotuksia, millaisista omassa oppilaitoksessa järjestettävistä TVT-koulutuksista oltaisiin kiinnostuneita.
2. Projektikoordinaattori ottaa yhteyttä sopivaan kouluttajaan, jonka kanssa suunnitellaan tarpeiden mukainen koulutuskokonaisuus.
3. Suunniteltu koulutus järjestetään.
4. Koulutuksesta kerätään osallistujilta arviointi, joka annetaan myös kouluttajalle, jotta hän voi tunnistaa kehittymishaasteensa. (Edu Arena.)

**Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII** hankkeissa on toteutettu digiosaamisen kehittämisprosessi kolme kertaa. Osaamisen kehittämisprosessin tarve syntyi johtajuuden tarpeesta; johdon on hallittava uusia pedagogisia (digi)toimintamenetelmiä voidakseen olla pedagoginen johtaja. Prosessissa perehdytään (paikallisesti ja verkossa) ”learning by doing” metodilla teemoihin.

Ensimmäinen prosessi lukuvuonna 2013–2014 nimeltään Opetusteknologian kehittämisprosessi ostettiin ulkopuolelta, ja sen kohderyhmänä olivat oppilaitosten johtajat ja esimiehet. Toinen prosessi lukuvuonna 2014–2015 oli samanlainen, mutta siitä vastasi hankkeen oma kouluttaja, virtuaalivalmentaja.

*Kolmas prosessi lv. 2015–2016 nimettiin Digiosaamisen kehittämisprosessiksi, ja kohderyhmänä olivat oppilaitosten johdon ja esimiesten ohella oppilaitosten digikehittäjät sekä opiskelijat (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet).*

Lukuvuodesta 2016–2017 alkaen tavoitteena on, että kehittämisprosessit toimisivat ilman hankkeen koordinoitipanosta, ja tavoitteeksi on asetettu, että eri oppilaitokset määritte-

levät itse omaan käyttötarkoitukseensa sopivan toimintaympäristön ja että myös kehittämisprosessien koordinointi siirtyy hankkeesta oppilaitosten digikehittäjille. Digiosaamisen kehittämisprosessien tai digitutoroinnin (lisätietoja: digitutor.sedu.fi) toiminta-ajatus voidaan kytkeä myös osaksi mentorointiohjelmaa ja sen tavoitteita. Digiosaamisen kehittäminen on haluttu nähdä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa ja koko Opinlaakeus-oppilaitosverkostossa kokonaiskehittämisenä, ja näin ollen raja-aitoja eri toimintakokonaisuuksien välille ei ole haluttu rakentaa. Digiosaaminen on nykyisin tavanomainen ja luonnollinen osa oppilaitosten kaikkea toimintaa ja näin ollen osa sen jokaista prosessia, olematta kuitenkaan itseisarvo. Toimintatapaa ja mallia alettiin kehittää aluksi juuri johdon ja esimiesten (digi)tietoisuuden edistämiseksi, mutta sitten se on laajentunut kokonaisten digitiimien eli pedagogisten kehittäjien osaamisen lisäämiseksi. (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet.)

**Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä** Osaava-hankkeessa 2013–14 laadittiin Selänteen alueen kouluille yhteinen tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategia. Tarve siihen oli tunnistettu Osaava-hankeuntien opetustoimissa mm. opetussuunnitelmatyön käynnistyessä. Selänteen alueen kuntien ja koulujen TVT-strategioiden todettiin olevan jo vanhentuneita, ja osasta kouluja strategia puuttui kokonaan. TOPIK organisoி yhdessä hankkeen kuntien ohjausryhmän jäsenten kanssa strategiatyöprosessin työpajoi-neen, joissa edettiin vision ja laajojen tavoitteiden kautta luokka-astekohtaisten TVT-taitotasojen kuvauksiin. Niiden määrittely sidottiin OPS 2016 perusteiden TVT-osaamisalueisiin. Selänteen kunnasta valittiin yksi opettaja ryhmään, joka muokkasi ja tiivisti luokka-astekohtaiset taitotasot lopulliseen muotoonsa yhdessä TOPIK:n asiantuntijoiden kanssa. Osaava-hankkeen ohjausryhmän jäsenten vastuulla oli vision ja strategian laajojen tavoitteiden viimeistely. Selänteen alueen koulujen tietostrategia vahvistettiin kunnissa. Se on alueen TVT-kehittämistyön ja osaamisen kehittämisen perusta. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä hanke.) <https://osaavaselanne.wordpress.com/2015/02/01/selan-teen-koulujen-tietostrategia/>

**Keski-Pohjanmaan EduVerkoston** TVT-taidot käytäntöön kokonaisuudessa havaittiin opetushenkilöstön TVT-taitojen koulutus tärkeäksi ja tarpeelliseksi. TVT-laitteiden lisääntyessä kouluissa koulutuksen kysyntä kasvoi. Koulutusjärjestelyt olivat sellaiset, että siinä oppivat sekä opettaja että koko luokka. Kun oppilaat ja opettaja levittivät osaamistaan muissa luokissa ja tunneilla, omaksuttiin TVT-taidot nopeasti koko koulussa. Maakunnassa toimi ICT-vastaava, joka koulutti TVT-taitoja kouluissa luokkatilassa. Opettaja opetti luokassa, jossa ICT-kouluttaja ohjasi TVT-taitoja opettajalle ja oppilaille. Hyvin onnistuneessa koulutuksessa tapahtui parhaimmillaan niinkin, että oppilaat opastivat opettajaa TVT-taidoissa.



### 7.1.5 Johtopäätöksiä

**Osuma!-hankkeessa** arvioidaan edistetyn opettajien verkostoitumista, ja osaltaan tähän on vaikuttanut some. Se on saanut ”kuhinaa” ja innostusta opettajanhuoneissa ja kahvikuppien ääressä. (Osuma!-hanke 1–3.) Oppimista tapahtuu ehkäpä parhaiten keskusteluvassa ja kannustavassa ilmapiirissä. Sellainen toimintakulttuuri tukee yksilöä tekemään töitään sitoutuneesti, motivoituneesti ja oma-aloitteisesti. Toisaalta oppimisen organisaatio ja sen oppiminen eivät voi kehittyä, elleivät yksilöt kehity osaamisessaan. Kuhina ja innoitus kertovat siitäkin, että oman osaamisen kehittämistä edistävä oppiminen voi tapahtua aika epämuodollisesti, itseksensä tai ilman tietoista oppimisorientaatiota.

**”Kylis pädittää”** toimintamallin syntymien taustalla oli eräs ”opekerho”. Kun se ei vastannut kyläkoulujen opettajien odotuksiin, syntyi ”Kylis pädittää” toimintamalli, jossa jaettiin tieto- ja viestintätekniikan ideoita ja samalla kehitettiin rohkeasti osaamista. ”Kylis pädittää” innosti opettajia kouluttamaan muita. Kyläkouluissa iPad:n käyttö lisääntyi huomattavasti koulutuksen jälkeen. Lisäksi oppimateriaalia ja linkkejä on opittu jakamaan entistä enemmän. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.) Toimintamallin vaikutus opettajiin osoittaa, miten mahdollisuus kouluttautua ja oppia merkityksellisiä asioita itselle sopivalla tavalla, on tehokasta. Oppiminen tukee sitä edesauttavaa motivaatiota ja päinvastoin. Osaamisen kehittäminen tarvitsee, kuten tässäkin, tietoista johtamista. Oppimisen jakamisen hyödyt näkyvät siinä, millaisia hyötyjä voi syntyä, kun organisaatio toimii hyvin.

Osaamisen kehittämistä suosivassa ja innovatiivisessa organisaatiokulttuurissa on, osin johdon luomana, tilaa ja mahdollisuuksia uusille ideoille. Silloin ideatiivinen henkilö voi toimia aloitteellisesti saaden aikaan koko organisaatioon osaamisen monistumista ja vaikuttavaa osaamisen kehittymistä. Oppia ikä kaikki hankkeen Pedacoach-toiminta lähtikin liikkeelle, kun yksi henkilö oli esitellyt mallia hankkeen asiantuntijaryhmälle. Toiminta jalkautettiin, ja se laajentui vähitellen Pedacoach-toiminnaksi. Kun malli vietiin koulutyön arkeen, tavoitettiin myös harvoin täydennyskoulutukseen osallistuvia. Pedacoach on joustava toimintamalli yksittäisten työntekijöiden tai tiimien, eri aineiden opettajien ja saman tai eri oppilaitoksen tai eri kuntien opetushenkilöstön kanssa. Samalla se antaa Pedacoachille mahdollisuuden ammatilliseen kehittämiseen. (Oppia ikä kaikki.)

Hankkeen asiantuntijaryhmän aktiivinen suhtautuminen Pedacoach-toimintaan ja siitä ”kopin ottamiseen” viestii aktiivista osaamisen kehittämisen mahdollistamista.

Kainuun hallintokokeilun päättyessä siirtyvät Kainuun seitsemän toisistaan etäällä olevaa hanketta takaisin kunnille. Opettajat jäivät kaipaamaan kollegiaalista ja kuntarajat ylittävää yhteistyötä. Osaava-hankkeessa ideoitiin tarpeita ja odotuksia vastaava kehittäjäryhmäyöskentelyn toimintamalli kollegiaalista yhteistyötä ja henkilöstölähtöistä opetusalan kehittämistä varten. Mallilla arvioidaan olevan jatkuvuutta ja vaikuttavuutta. Osa ryhmä-

läisiä on jatkanut kouluttautumistaan, ja heitä on maakunnallisissa aineryhmissä. Haasteena on saada mukaan enemmän opettajia, jotta kaikki voimavarat saataisiin kehittämistyöhön mukaan. (OPS Kainuu 2016 (2014–2015): Lukioiden kehittäjäryhmät.) Verkostossa on alueen vaikutus- ja kehittämisvaltaa jaettu ryhmän välityksellä kollegiaalisesti. Samalla tarjoutuu yksilöille palkitsevia ja niin ollen motivoivia mahdollisuuksia olla mukana maakunnallisessa kehittämistyössä, jossa on mahdollista vaikuttaa omalla osaamisellaan verkoston oppimismahdollisuuksien kehittämiseen ja alueen oppimisen edistämiseen.

**Osaamisen kehittämisen rakenteet pysyviksi, Osaava V – toimintamallin viimeistely** hankkeessa oli kollegiaalisten ryhmien luoman tiimitoiminnan malli, jossa arvioidaan ja kehitetään tiimien osaamista sekä käydään tiimikohtaisia kehityskeskusteluja (Osaamisen kehittämisen rakenteet pysyviksi, Osaava V – toimintamallin viimeistely). Myös **Osaava Varsinais-Suomi I–V** hankkeessa tiimien ryhmäkehityskeskustelut muodostavat osan osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta. Ryhmäkehityskeskustelussa tehdään itsearviointi sekä määritellään tiimien tavoitteet ja kehittymistarpeet. Tiimi tunnistaa vahvuutensa ja kehittämistarpeensa. Yksilötasolla käydyt kehityskeskustelut linkitetään tiimin kehittämistarpeisiin. Alueellisesti luotu Osaavan koulutusmalli kytkee saman alan ammatilliset opettajat verkostoksi, jossa osaamista pystytään jakamaan. (Osaava Varsinais-Suomi I–V.) Osaamisen kehittämisessä korostuu yhteistyön merkitys. Yksilön tai organisaation oppiminen ei riitä. Tiimien on myös opittava. Kun tiimin jäsenet ja tiimi oppivat, alkaa organisaatioon muodostua oppimisen ja osaamisen kehittämistä tukeva kulttuuri, jota tuetaan tietoisella osaamisen johtamisella järjestetyssä kehityskeskustelussa. Sellaisessa toimintakulttuurissa tiimin jäsenet tuntevat konkreettisesti valtuutuksensa vaikuttaa työhön sekä työssä tarvittavan osaamisen ja tarvittavien osaamistarpeiden määrittelyyn. Tärkeää on, kuten Osaava Varsinais-Suomi I–V hankkeenkin kuvauksesta voidaan päätellä, että jatkuva yksilön osaamisesta tiimien kautta alueen kehittämiseen osallistumiseen on mallinnettu.

Osaamisen jatkuvan kehittämisen onnistuminen edellyttää, että organisaatiolla on käytävissään tarpeellista ajantasaista, myös laadullista, tietoa. Siksi on tärkeää tietää myös hyvän toiminnan tai käytännön kriteerit, jotta tarvittaviin parantamistoimiin voidaan ryhtyä. **Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3** hankkeessa työstettäessä työkalua eri oppilaitosten tiimeissä ”jokaisen tiimin tehtävänä on itse arvioida, miten he näkevät hyvän työntekijän, ja arvioida sen jälkeen omaa osaamistaan suhteessa yhdessä päätettyihin hyvän työntekijän ominaisuuksiin. Tämän arvioidaan sitouttavan ja velvoittavan ihmiset pohtimaan, miten he tiiminä näkevät asian, sen sijaan että heille annettaisiin valmis määritelmä siitä, mitä nämä hyvät ominaisuudet ovat.” (Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3.) Hankkeessa arvioidaan, että työkalu osallistaa ja vahvistaa opettajuutta sekä ammatillista itseymmärrystä, koska siinä joudutaan yhdessä määrittelemään ja sopimaan hyvän työntekijän ominaisuuksia. Mallin ennakoidaan vahvistavan sitoutumista ja mahdollistavan paremmin erilaisten toimintaympäristöjen ja tarpeiden huomioimista arvioinnissa. Lisäksi yksilölliset kehittymispolut

ja tarpeet on helppo huomioida työkalun avulla. Oppimisen yhteisöllisyyttä voi vahvistaa osallistamalla työyhteisön jäseniä organisaation merkittäviin, jopa strategiaan kehittämishankkeisiin. Sellaista osaamisen johtamista on tehty myös Kesäyliopistojen yhteisessä opetuksen laadun kehittämishankkeessa. Siinä otettiin henkilöstön edustajat mukaan koulutustarvekyselyn tulosten pohjalta toteutetun koulutuksen suunnitteluun. Mallin myötä tuotettiin koulutusta esimerkiksi taloussihteereille, joille tarkoitettua koulutusta oli ollut hyvin vähän.

Alueellinen (vrt. **Osaava Varsinais-Suomi I–V**) malli, jossa saman alan ammattilaiset ovat verkostoituneet, mahdollistaa osaamisen jakamisen laajalti sekä vahvistaa osaltaan verkostoa ja samalla näiden tiimien välityksellä laajempaakin oppimista. Tämä on mahdollista, koska siinä ollaan kehittymässä oppivien tiimien (joilla on omat verkostonsa) vuorovaikutukselliseksi verkostoiksi. Niissä tehdään töitä omaan tiimiin kiinnittyvien intressien sijaan verkostoissa laajemman alueintressin hyväksi. Verkostoitumisen voima näkyykin juuri alueen oppimisessa. Vaikka organisaation oppimisen ja osaamisen kehittymisen ydin on yksilö, tiimien kyky oppia luo edellytyksiä laajemmin organisaation ja verkostojen oppimiselle – tiimi oppii keskustelemaan, ajattelemaan ja arvioimaan yhdessä (vrt. arvioidaan ja kehitetään sekä käydään tiimikohtaisia kehityskeskusteluja, oppimista tapahtuu). (Osaamisen kehittämisen rakenteet pysyviksi, Osaava V – toimintamallin viimeistely.) Kun arviointikriteereitä kehitetään yhdessä, tiedetään, kuinka ja millä perusteella arvioidaan, ja näin aletaan kehittää omaa osaamista ja itseä sovitun tavoitetaso suuntaisesti, ja yksilö alkaa luoda omaa itseään sekä tulevaisuuttaan tavoitteen mukaisesti. Muutoksesta, osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta tulee näin merkityksellistä ja vakiintuvaa, kun tiimin jäsenet ovat alkaneet jakaa käsityksiään ja mielikuviaan sekä hiljaista tietoaan yhteisen näkemyksen suuntaisesti.

Verkostoyhteistyössä on myös hyvä tunnistaa ja tunnustaa verkoston jäsenten erilaisuus. Silloin mahdollistetaan keskinäisten valtarakenteiden tasapainoisuus, tietynlainen symmetria, sen sijaan että jokin verkoston jäsen voisi tavalla tai toisella dominoida verkoston toimintaa, jolloin verkoston valtarakenne ei olisi symmetrinen, synergiaetua mahdollistava. Verkostotyö merkitsee aina tavalla tai toisella jostakin omasta intressistä luopumista. **Päijät-Osaaja 2010–2017** hankkeessa käynnisti kolme erilaista oppilaitosta yhteisen osaamisen kehittämisen. Oppilaitosten erilaisuus oli yhteisessä tiedossa, ja niin ymmärrettiin alusta alkaen tärkeäksi pyrkiä löytämään ratkaisuja palvelemaan erilaisia käytännön tilanteita ja reunaehtoja. Ohjausryhmän avuksi muodostettiin suunnitteluryhmä, jonka tarkoituksena oli löytää synergiaetua opistojen suunnitteluosaamisesta. Hankkeessa arvioidaankin, että hyvää lopputulosta olisi ollut vaikea saavuttaa, jos suunnittelutyö olisi ollut vain yhden oppilaitoksen tehtävänä. Osallistujille kohdennetaan mahdollisuuksien mukaan työaikaa kokouksiin sekä yksilölliseen suunnittelutyöhön. Ryhmä toimii linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä – suunnitteluryhmä saa koulutustoiveja ja ideoita kummalta puolelta ja tuottaa koulutusta. (Päijät-Osaaja 2010–2017.)

Yksi verkostoyhteistyön peruspylväs on avoin dialogi, jossa yhteistyötä rakennetaan kuuntelemalla kaikkia eri osapuolia ja osallistamalla kaikkia aidosti ja yhdenvertaisesti. Dialogin koettu laatu määrittyy siitä, missä hengessä kokoonnutaan, miten vaihdetaan ajatuksia, miten päätöksiä tehdään ja miten yhdessäolo sekä verkostokumppanit koetaan. **Päijät-Osaaja 2010–2017** verkostossa on pystytty sopimaan ei pelkästään yhteistyöstä vaan myös yhteistyön edellyttämistä resursseista verkoston oppilaitoksia koskevalla tavalla. Verkostossa on sovittu, että suunnitteluryhmän jäsenet voivat käyttää kokouksiin ja yksilölliseen suunnittelutyöhön työaikaansa. On arvioitu, että osaaminen ja asiantuntijuus ovat syventyneet ja monipuolistuneet yhteistyön avulla. Tämän arvioidaan tuottaneen jotain, mikä olisi ollut mahdotonta saavuttaa ilman yhteistyötä. Eri alojen ja henkilöiden osaamisen yhdistyminen synnyttää yleensä uudenlaista ja rakentavaa synergiaa.

Hyvien käytäntöjen käyttöönotto ja leviäminen organisaatioon eivät ole itsestään selviä. Hyvä käytäntö rakentuu ja otetaan käyttöön, jos sen hyötyjä ennakoidaan ja ymmärretään ja erityisesti jos sen uskotaan vastaavan omiin tarpeisiin. Hyvää käytäntöä on haastavaa välittää, antaa tai määrätä käyttöön otettavaksi yhteisön ulkopuolelta. Hyvä käytäntö on tiimin tai vastaavan oppimisen tulosta, ja oppimisprosessin aikana saadut kokemukset sekä tulokset varmistavat omaksumista ja sitoutumista, ennen kuin käytännön voidaan katsoa integroituneen jokapäiväiseen työhön odotetulla tavalla. **Opelix – osaava oppilaitos** hankeverkostossa vertaisryhmämentoroinnin eli VERME:n kerrotaan jalkautuneen osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen tavaksi. Sitä on käytetty yhteisenä toimintamallina ja osaamisen jakamisen välineenä. VERME on palvellut sekä tiimejä että oppilaitosten välistä yhteistyötä ja uusien tiimien syntymistä. Niissä on ollut osallistujia eri kouluasteilta, mikä on tuonut suurta lisäarvoa toiminnalle. (Opelix – osaava oppilaitos.)

Osallistujien myönteisistä kokemuksista kertovat mm. seuraavat lainaukset: ”Muiden kokemuksia, ideoita, erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi sekä yhteisten asioiden kartoittamista samalla tutustuen ja verkostoituen toisiin.” ”Tapaamisten välillä tulee halu analysoida vermessä kuultua ja käsiteltyä asiaa. Sitä kautta kuultu siirtyy oppimiseksi. Eri ihmisten kokemukset opettavat.” ”Voi peilata omia ajatuksia ja toinen voi pyytää perustelemaan, miksi toimii niin, koska ei ole yhtä ainoata tapaa toimia.” Toimintamalliin osallistuminen on aikaansaanut uutta näkökulmaa omaan ajatteluun ja sitä kautta oman työn tarkasteluun ja arviointiin, myös kehittävällä tavalla. Muuttunut toiminta ei tässäkään ollut todennäköisesti alussa kovin tuttua, vaan se on rakentunut prosessin edetessä. VERME on alettu sisäistää, kun työtä on alettu pohtia muiden perustellusti esittämien näkökulmien perusteella, kuten hankkeen omassakin arvioinnissa todetaan.

Vertaismentorointi on hyväksi havaittu osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmä. Sen tavoitteena on tukea osallistujien ammatillista kasvua, omien työtehtävien hoitamista, ongelmienratkaisua ja yhteisen arjen jakamista. Vertaismentoroinnissa annetaan aikaa pysähtyä ja käydä keskustelua itselle tärkeistä ammatillisista asioista. Tieto siirtyy yhdessä

tekemisen ja dialogin kautta. Ensimmäisessä tapaamisessa ryhmä tekee yhdessä suunnitelman käsiteltävistä teemoista. Ryhmän suositeltu koko on 5–9 henkeä. (Opelixa – osaava oppilaitos.) Kuvaus ilmentää oppimistapahtuman vaihtelua yksilön ja yhteisen oppimisen välillä. Mutta Opelixa – osaava oppilaitos hankkeen arviointi VERME:n onnistuneesta integroinnista kertoo myös VERME:n vahvasta tietämuspohjasta sekä toimintamallin suunnitelmallisesta ja oppimiselle aikaa antaneesta jalkauttamisprosessista.

Osaamistaan kehittämään pyrkivä organisaatio kerää tietoa itsestään ja toiminnastaan, mutta se kerää tietoa myös ympäristöstään, arvioi ja ennakoii toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia. Organisaatio tekee havainnoistaan toimintansa kannalta tarpeellisia ja oikeaksi ennakoimiaan johtopäätöksiä. Se pystyy luomaan näiden haasteiden kohtaamisessa tarvittavia uusia osaamisia ja osaamisen kehittämiseen tarvittavia toimintamalleja ja työtapoja, hyviä käytänteitä.

**Yrkeskunnig 2013–2014** hankkeen lähtökohtana oli toimintaympäristön yhteiskunnallisen muutoksen ja digitalisaation tunnistaminen. Kun näiden ennakoitiin vaikuttavan niin opettajiin kuin opiskelijoihinkin, käynnistettiin opetus- ja kasvatustyötä tukeva mentoointiohjelma 2013–2014 ilman pedagogista kelpoisuutta oleville opettajille. Osallistujat saivat hyvän käsityksen kasvatustyöstä ja ajattelusta ja saivat lisää pedagogisia ja sosiaalisia taitoja. Ohjelman jälkeen he ovat bechmarkanneet aktiivisesti toisiaan ja saaneet näin toisiltaan tukea ja apua työhönsä sekä aikaa keskusteluihin ja työtään koskeviin pohdintoihin. Ohjelma voimaannutti ja vahvisti mentoreitakin heidän opettajuudessaan: "Vuxit flera meter. Mixen har gynnat pedagogiken. Den är i fokus nu på ett helt annat sätt och lärarna har kommit bort från minut, underkända och frånvarosnacket." (Yrkeskunnig 2013–2014.)

**Keski-Karjalan Osaava** hankkeessa katsottiin tarpeelliseksi luoda kehittäjäopettajien vertaiskouluttajakouluttajaverkosto. Kehittäjäopettajan, joita on 18, tulee mm. olla innostunut opetustyöstä sekä sen kehittämistä, ja hänellä tulee olla halua kehittää ja kehittyä itse sekä nostaa esiin koulutus- ja kehittämistarpeita sekä kehittää keinoja ja malleja opetushenkilöstön kouluttamiseen Keski-Karjalassa nyt ja Osaava-hankkeen päätyttyä. (Keski-Karjalan Osaava.) Kehittäjäopettajien toimintamalli kouluyhteisöissä konkretisoituvine kohtaamisineen painottuu siihen, että osaamisen kehittyminen tapahtuu ja rakentuu luontevassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kehittäjäopettajakollegan kanssa. Oppimista mallissa tukee se, että osaamisen kehittäminen tapahtuu omaa työtä lähellä työssä oppimisena, jossa työ ja osaamisen kehittäminen nivoutuvat synergisesti toisiinsa. Kehittäjäopettajatoimintamalli "testautuu" jokaisessa opettajakohtaamisessa. Mallin onnistumista varmistavat kehittäjäopettajien sitoutuneisuus ja samakielisyys opettajien kanssa. Heidän osaamisensa välittyy tilanne- ja työyhteisökohtaisesti pohdittavaksi ja ohjaa kollegiaalisesti muita hankkeessa halutun uudistumisen suuntaiseksi. Tällöin osaamisen kehittämistä edistävä muutos voi lähteä toimijoista itsestään.

**Osaava 4 – Työniloa osaamisesta, Osaava 5 – Osaamista ja voimaa verkostosta, Osaava 6 – Osaaminen vakiintuu, Osaava 7 – Käytännöt elämään arjessa** hankekokonaisuuden lähtökohtana oli tarve edistää verkoston henkilöstön työhyvinvointia kehittämällä uusia työhyvinvointia tukevia toimintamalleja ja työvälineitä sekä mahdollistaa mukana oloa oman työyhteisön toimivuuden varmistamisessa. Työyhteisön jäsenten työhyvinvointia tukevaksi työkaluksi kehitettiin Meidän meininki työyhteisöpeli. Pelin välityksellä luotiin työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyyn uudenlainen osallistava ja toiminnallisuutta edistävä toimintatapa. (Osaava 4 – Työniloa osaamisesta.) Hankkeessa saatujen kokemusten mukaan peli on hyvä muoto saada ryhmään rentoutunut mutta keskustelevalle tunnelma tärkeistä työyhteisöaiheista, joista pelissä on helppoa kertoa mielipiteensä, eikä kenenkään mielipide ole väärä. Osin kilpailumieltäkin herättävää Meidän meininki peliä voi muokata ja täydentää myöhemminkin uusilla kysymyksillä ja asiaväitteillä. (Osaava 4 – Työniloa osaamisesta.)

**OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen** hankkeessa luotiin henkilöstötiimien käyttöön **osaamisen kehittämisen toimintamalli**. Aluksi valmennettiin verkostoon omasta henkilöstöstä osaajia, joille kertyi ohjelman aikana hyvä, laaja-alaisesti sovellettavissa oleva osaamisen kehittämisen ja työyhteisön kehittämisen työkalupakki Sitouttamisen kehä / Innotiimi Oy. Työkaluja arvioitaessa erityisen hyvää on se, että ne ovat joustavia ja sovellettavissa hyvin niin yhdessä kuin erikseenkin ja että ne soveltuvat hyvin erilaisiin kehittämistarpeisiin niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Valmennettujen osaajien lisäksi myös esimiehet ovat ottaneet näitä vaihtelevasti käyttöön esimiestyönsä ja esimiestyylinsä tueksi. Osa työkaluista on hyödynnettävissä myös rakenteellisina elementteinä osana johtamisjärjestelmää ja toiminnan suunnittelua. (OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen.)

**Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeissa on digiosaamisen** kehittämisprosessi toteutettu kolme kertaa. Katsottiin, että johdon on hallittava uusia pedagogisia (digi)toimintamenetelmiä, jotta se voi olla pedagoginen johtaja, ja niin ensimmäisessä prosessissa oli johtoa ja esimiehiä. Kolmannessa olivat mukana johdon ja esimiesten ohella oppilaitosten digikehittäjät sekä opiskelijat. (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet.) Nyt on tavoitteena, että eri oppilaitokset määrittelevät itse omaan käyttötarkoitukseensa sopivan toimintaympäristön ja että myös kehittämisprosessien koordinointi siirtyy hankkeesta oppilaitosten digikehittäjille. Digiosaamisen kehittäminen on haluttu nähdä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa ja koko Opinlakeus-oppilaitosverkostossa kokonaiskehittämisenä, eikä raja-aitoja eri toimintakokonaisuuksien välille ole haluttu rakentaa. Digi-osaaminen on nykyisin tavanomainen ja luonnollinen osa oppilaitosten kaikkea toimintaa ja näin ollen osa sen jokaista prosessia, olematta kuitenkaan itseisarvo. Yksittäisen toimijaryhmien osaamisen kehittäminen osin yksittäisissä haasteissa on lisännyt oppimista vastaamaan kokonaisvaltaisiin, strategiaan valintoihin muuttamalla käsityksiä ja merkityksiä vallitsevissa toimintamalleissa ja käytänteissä, myös niin, että osaamisen kehittäminen on omaehtoista ja yhteistä ja että opiskelijat ovat yhteisessä osaamisen kehittämisessä

yhdenvertaisia oppijoita. Samanlaista eri ryhmien osaamisen kehittämisen ja oppimista-  
pahtumassa läsnäolon yhdenvertaisuutta on **Keski-Pohjanmaan EduVerkoston** TVT-tai-  
dot käytäntöön koulutuksessa: oppimistilanteissa oppivat sekä opettaja että koko luokka.  
Maakunnan ICT-vastaava koulutti TVT-taitoja opettajalle ja oppilaille. TVT-taitoja oppivat  
sekä opettaja että hänen oppilaansa. Parhaimmillaan tapahtui niinkin, että oppilaat opas-  
tivat opettajaa.

## 8 Työyhteisön koko henkilöstön tavoittavat osaamisen kehittämisen toimintamallit

Työyhteisön koko henkilöstön tavoittavaa osaamisen kehittämisen hyvää käytännettä oli kuvailtu 42 hanketta (N = 59).

### 8.1 Osaamistarpeet ja toimintamallit

#### 8.1.1 Opetustoimen henkilön tai henkilöstön omat havainnot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita sellaisia yksilöä parhaiten hyödyntäviä toteutettuja hyviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty opetustoimen henkilön, opettajan tai muun henkilöstön jäsenen tai jonkin henkilöstöryhmän havaintoja, tahtoa tai muuta osaamistarpeiden tiedostamisen tai kehittämisen lähtökohtaa.

**Osaavat Opistot 2014 ja Osaavat Opistot 2015** hankkeessa oli aiempien kehittämispäivien palautteissa tullut esille tyytymättömyys luentojen kuuntelemiseen tai seminaareissa istumiseen. Yhteinenkään aihe ei välttämättä koskenut tai kiinnostanut kaikkia samalla tavalla, eikä se aina kohdannut omia osaamistarpeita. Haluttiin yhteisten asioiden lisäksi enemmän ja täsmällisemmin omaan alaan ja osaamistarpeisiin kohdistuvia sisältöjä. Toimintatavan kehittämiseen oli selkeää tarvetta.

*Yhteisen osallistumisen sijaan henkilöstö päätettiin jakaa ammattialakohtaisiin ryhmiin, joille suunniteltiin oma ohjelmansa. Myös ulkopuolisten luennoitsijoiden sijaan siirryttiin, tilannekohtaisesti, osittain käyttämään oman organisaation henkilöitä ja osajia. Henkilöstö jaetaan ryhmiin, esim. taloushallinto ja toimisto, IT-henkilöt, opetushenkilöstö ja opinto-ohjaajat, asuntolanvalvojat ja puhtaanapitohenkilöt sekä*



*kunnossapito. Kehittämispäivässä ei käsitellä asioita yleisellä tasolla, vaan pureudutaan oman organisaation asioihin, ja niissä tarkemmin alakohtaisesti esim. aiemmin esille tulleisiin ongelma-kohtiin ja parantamista vaativiin menetelmiin. (Osaavat Opistot 2014 ja Osaavat Opistot 2015.)*

Menetelmän edun hanke arvioi olevan siinä, että omassa pienissä ryhmissä kaikki voivat ja uskaltavat osallistua paremmin keskusteluun. Omia tehtäviä koskevat aiheet kiinnostavat sekä aktivoivat, ja kokemusten jakaminen sekä vertaistuki tukevat työssä jaksamista ja vahvistavat yhteisyyttä

**Päijät-Osaaja 2010–2017** hankkeessa peda- ja kehittämispajojen idea lähti osaltaan opettajilta jakaa verkoston kolmen opiston osaamista. Ohjaus- ja suunnitteluryhmässä pohdittiin myös, miten osaamisen jakaminen ja opistotyön kehittäminen voitaisiin nivoa yhteen.

*Oppilaitoksen kannalta keskeisiä osaamistarpeita ovat henkilöstön moniosaaminen sekä oman osaamisen markkinointi. Pedapaja-toiminnalla voidaan hyödyntää päivitettyä ajantasaista osaamista työyhteisössä. Keskeistä on jo nyt, ja tulevaisuudessa enenevässä määrin, myös oman työn ja työalan kehittämisosaaminen. Pedapaja-ajatus lähti kahdesta todennetusta seikasta: 1. koulutusresurssit vähenevät ja 2. osaaminen kasautuu. (Päijät-Osaaja 2010–2017.)*

Näin käynnistettiin vertaistukimuotoinen pedapaja ohjausryhmän raamituksen pohjalta. Pajoja tarvittiin, koska haluttiin työkalu heikentämään resurssien vähenemisen ja osaamisen kasaantumisen vaikutuksia, sitouttamaan henkilöstöä omaan opistoon. Vertaistukea pidettiin kustannustehokkaana osaamisen jakamisen tapana. Pajatyöskentely sopi myös esimerkiksi toimistohenkilöstön täydennyskoulutukseen (esim. Hellewi-ohjelmajaja). Pedapajan, joka kestää 2–4 tuntia, toimintamalli on seuraava:

*Pajan koollekutsuja on useimmiten päätoiminen opettaja, pajan vetäjä/vetäjät eli opastajat ovat useimmiten tuntiopettajia.*

*Pajan koollekutsuja sekä vetäjä/vetäjät ovat oppilaitosten omia opettajia.*

*Pajan teema/teemat nousevat henkilöstön tai opiston tarpeista sekä uuden osaamisen jakamisesta.*

*Opettajaryhmä kokoontuu jakamaan kunkin yksilöllistä osaamista.*

*Pajan vetäjälle/vetäjille maksetaan opetustuntikorvaus, päätoimiselle henkilöstölle työ lasketaan vuosityöaikaan kuuluvaksi. (Päijät-Osaaja 2010–2017.)*

Kehittämispajassa osallistujaryhmä kokoontuu pohtimaan yhdessä ratkaisuja johonkin yhteiseen teemaan ja suunnittelemaan kehittämistoimenpiteitä (ei kurssisuunnittelua), esimerkiksi some-mahdollisuuksien hyödyntämistä ainealueen kehittämisessä. Pedapajat ovat avoimia kaikille. Kehittämispajaan sen sijaan kutsutaan tietyt henkilöt, joille maksetaan kehittämistyöstä muu työkorvauksen mukainen tuntikorvaus. Pajojen teemat nousevat henkilöstön tai opiston tarpeista sekä uuden osaamisen jakamisesta. (Päijät-Osaaja 2010–2017.) Osaamisen kehittämistä edistää myös **Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat** hankkeessa käynnistetty koulutussessioiden aineistojen tallentaminen www-sivuille, josta myös tieto hyvistä koulutuksista ja niiden sisällöistä oli jaettavissa muille saman alan verkostoille (Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat hanke).

**Oppia ikä kaikki** hankkeen pedakahvilatoiminta lähti liikkeelle yhden toimijan kokemusten jakamisella ja pedakahviloiden pilotoimisella koko verkostossa. Pedakahviltoita on järjestetty hyvien käytänteiden jakamisen tueksi. Noin kahden tunnin mittaisessa pedakahvilassa yhdistetään henkilöstökoulutus, osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen yhteiseen kahvihetkeen. Kahvilan tarkoituksena on pedagogisen toiminnan kehittäminen, ja aiheet sisältyvät organisaation kehitys- ja koulutussuunnitelmaan, ja se toteutetaan tiimien tai muiden luonnollisten kokoonpanojen kesken, eri aineiden opettajien kesken taikka saman tai eri oppilaitoksen tai eri kuntien oppilaitosten kesken. Minimissään pedakahvilassa on kymmenen henkeä, ja yleensä pedakahvilat on järjestetty työyhteisön koko henkilöstölle. Pedakahvilat ovat levinneet hyvin verkostossa, ja ne ovatkin hankkeen yksi eniten hyödynnetyistä hyvistä käytänteistä ja niiden toiminta varmasti jatkuu organisaatioiden sisällä hankekauden päätyttyäkin. (Oppia ikä kaikki.)

**Pohjois-Savon täydennyskoulutusverkoston** PoSa-Osaava-hankkeiden kokonaisuudessa järjestetään opettajien ja koulutushenkilökunnan koulutusta 19 kunnan yhteistyössä.

*Koulutuksen sisällöt ovat nousseet käytännön tarpeista ja ovat pääsääntöisesti avoimia kaikille verkoston jäsenille (PoSa-Osaava).*

Jokainen koulu on kuitenkin omanlaisensa kokonaisuus, jolla on tarpeet tietyille kehittämiskohteille. Tästä nousi esille tarve koulukohtaisille vapaaehtoisuuteen perustuville kehittämiskahviloille, joiden sisältö on mahdollista määritellä omien intressien mukaan.

*Verkoston jäseniltä nousi esille myös tarve koulukohtaiseen kehittämistoimintaan, johon haluttiin luoda yhteiset raamit toiminnan helpottamiseksi ja jalkauttamiseksi. Lisäksi kahvilatoimintaan haluttiin antaa mahdollisimman vapaat kädet, jotta jokainen koulu pystyi räätälöimään toiminnan omia tarpeitaan parhaiten vastaavaksi. (PoSa-Osaava.)*

Kehittämiskahvilatoiminnan tavoitteeksi asetettiin osaamisen jakaminen sekä yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin lisääminen. Koulukohtaisten kehittämiskahviloiden toimintamalli on seuraava:

- a) Todetaan tarve koulukohtaiselle vapaamuotoiselle kehittämistoiminnalle.*
- b) Ilmoitetaan kouluille mahdollisuudesta muodostaa kehittämiskahviloita tulevana lukukautena ja saada tällaiseen toimintaan rahallista tukea maksimissaan 300 euroa/lukuvuosi*
- c) Kehittämiskahvilaan osallistuvat henkilöt tekevät elokuussa koulukohtaisen kehittämiskahvilahakemuksen, joka sisältää toimintasuunnitelman seuraavaksi lukuvuodeksi. Samalla heitä pyydetään kertomaan suunniteltu osallistujamäärä ja ilmoittamaan kahvilan yhteyshenkilö. Koulut voivat käsitellä kehittämiskahviloissa omasta näkökulmastaan mielekkäitä teemoja.*
- d) Kehittämiskahvilan jäsenet kokoontuvat työajan jälkeen esimerkiksi 3–5 kertaa lukuvuoden aikana muutamaksi tunniksi etukäteen suunnittelemansa aiheen ympärille. Kulukorvausten yhteydessä yhteyshenkilö lähettää täytetyn seurantalomakkeen, josta käyvät ilmi koulutuksen nimi ja ajankohta sekä osallistujien määrä, sukupuolijakauma, oppilaitos ja mahdollinen erityisryhmä.*
- e) Koulut saavat kehittämiskahvilatoiminnan kautta vietyä keskeisiä uudistuksia eteenpäin sekä jalkautettua käytäntöjä koulunsa arkeen.*
- f) Koko lukuvuoden ajan kouluilla on mahdollisuus antaa toiminasta kehittämisideoita ja palautetta yhteyshenkilölle sähköpostitse ja puhelimitse.*
- g) Lukuvuoden lopussa kouluilla on mahdollisuus hakea kehittämiskahvilatoimintaan uutta avustusta seuraavalle lukuvuodelle. Menneen lukuvuoden avustusta ei voi säästää seuraavalle lukukaudelle. (PoSa-Osaava.)*

## 8.1.2 Kehityskeskusteluissa saadut tiedot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita sellaisia yksilöä parhaiten hyödyntäviä toteutettuja hyviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty kehityskeskustelussa tehtyjä havaintoja ja tietoja osaamistarpeista.

**Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII** hankkeiden seutukunnissa on käytössä omat kehityskeskustelut, joista nousevia koulutustarpeita on hyödynnetty täydennyskou-

lutusprosessin lisäksi koulutuksissa. Esimerkiksi Joensuun kaupungilla henkilöstön osaamistarpeiden määrittely tapahtuu osittain osana vuosittain laadittavaa henkilöstösuunnitelmaa ja kehityskeskusteluja. Suunnitelmassa ennakoitaan yleisemmällä tasolla osaamis- ja ammattirakenteissa tapahtuvaa muutosta tai muutostarvetta. Joensuun kaupungilla on sähköinen järjestelmä, jossa on yhteinen runko sekä kehityskeskusteluille että osaamiskartoituksille.

*Kehityskeskustelussa esimies- ja työntekijä voivat määritellä sekä yksilön että työyhteisön toiminnan kannalta keskeisiä tulevia koulutus- ja kehittämistarpeita. (Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII hankkeet.)*

Esimies voi tulostaa sähköisestä järjestelmästä koonnin yhteisönsä koulutus- ja kehittämistarpeista (työyhteisön kehityssuunnitelma) kehityskeskustelukierroksen jälkeen (Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII hankkeet).

Seudullisella koulutustarvekyselyllä selvitetään opetustoimen henkilöstön keskeiset osaamis- ja koulutustarpeet, joiden pohjata tehdään lukukausittain koulutussuunnitelmat. Siinä huomioidaan yleiset osaamisen kehittämisen aihealueet sekä erityisesti ammatilliset kehittämis- ja täydennyskoulutustarpeet. (Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII hankkeet.)

**Osaava Pohjois-Satakunta 5** hankkeessa oli yhdessä todettu, että fyysinen opetusympäristö ja opetustoimen henkilöstöön kohdistuvat odotukset muuttuvat ja osaamisvaatimukset kasvavat sekä vaikuttavat henkilöstön työhön ja sen erilaisiin haasteisiin.

*Säännöllisesti toteutettavia kehityskeskustelukäytäntöjä muokattava tarpeita vastaaviksi. Yhteinen kehittämistarve on todettu koko verkostolla, joten kehityskeskustelukoulutukseen on Osaava-hankkeissa panostettu. (Osaava Pohjois-Satakunta 5.)*

Verkostokuntien sivistysjohto halusikin luoda verkostolle yhteisen ja itselle sopivaksi muokattavan lomakemallin/käytänteen – myös sähköisenä. Verkostotapaamisissa tehtiin uusi malli/käytänne keräämällä olemassa olevista lomakkeista ja käytänteistä niiden parhaat puolet ja käytänteet. (Osaava Pohjois-Satakunta 5.)

**Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII** hankekokonaisuudessa osaamistarvekartoituksen perusteella havaittiin verkostokuntien kehityskeskustelukäytäntöjen erilaisuus. Verkostokunnissa käynnistettiin myös kehityskeskustelukäytäntöjen yhtenäistäminen:

*Kehityskeskustelu on osaamisen johtamisen perustyökalu (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet).*

Hankkeessa uudistettiin kaikkien hankekuntien kehityskeskusteluprosessit ja luotiin yhteinen lomakkeisto. Käyttöönottoa tuettiin valmennusta kehityskeskusteluprosessista. Koulutus- ja kehittämissuunnitelmat vietiin osaksi kehityskeskustelulomakkeistoa, ja uudet lomakkeistot ja kehityskeskustelukäytännöt otettiin alueella käyttöön. (Osajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet.)

**Länsi-Saimaan Osaava** verkostossa kehityskeskusteluissa käsitellään kuntien omat koulukohtaiset tarpeet osaamisen kehittämiseen. Johtoryhmässä suunnitellaan kehityskeskusteluista saadun tiedon perusteella osaamista kehittävää koulutusta. Sitä järjestetään yksilöllisten tai yhteisten tarpeiden mukaisesti verkostona kunnittain, koulukohtaisesti tai yksilön oman tarpeen perusteella joko Länsi-Saimaan alueella tai muualla, mistä tarpeeseen mukaista osaamista kehittävää koulutusta on ollut saatavilla. (Länsi-Saimaan Osaava.)

**Osaava Satakunta** hankkeessa on tuotteistettu Osaamiskartoitus, kehityskeskustelu ja Osaava koulutuspaketti. Tilaaja tai työyhteisö voi hankekoordinaattorin avustuksella suunnitella tarpeisiinsa paremmin sopivan koulutuspaketin. Hankekoordinaattori auttaa myös paketin käyttämisessä ja erilaisten asioiden eteenpäin viemisessä. (Osaava Satakunta hankke.)

**OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen** hankkeessa valmennettiin esimiehiä toiminnan suunnitteluun sekä kehityskeskustelujen ja toiminnan suunnittelun tiiviimpään linkittämiseen.

*Valmennuksen suunnittelu lähti liikkeelle tarpeesta konkretisoida oppilaitostason strategioita ja toimintasuunnitelmia henkilöstölle (OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen).*

Apuna oli kehityskartta, joka havainnollistaa toiminnan tavoitteita, toimintaympäristön muutoksia sekä niiden merkitystä työn muutoksina ja oppimisen tarpeina. Tiimit laativat omat kehityskartat oppimispalaverissaan. Esimiehet ovat käyttäneet tiimiensä laatimia kehityskarttoja kehitys- ja osaamiskeskusteluissa. Esimiehet kokeilivat ns. dialogista kehityskeskustelun mallia, jossa keskustellaan yksilön urahistoriasta, nykyisen työn ulottuvuuksista, työidentiteetin nykyvaiheesta ja oppimisen mahdollisuuksista. Esimiesten mielestä dialoginen malli mahdollistaa perinnäistä kehityskeskustelua monipuolisemman käsitteilyn. (OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen.)

Hankkeen mukaan valmennuskokonaisuutta arvioitaessa hyvää oli se, että kokonaisuus suunniteltiin kestämään yksi kokonainen vuosikellon kierto. Tällöin mallin työkaluihin ja ajatustapaan palattiin toistuvasti. Hyvää valmennuksessa olivat myös annin ulottuvuudet: valmennuksesta saatiin oppilaitokseen rakenteellisia elementtejä, mutta myös yksittäiset esimiehet saivat lisää jäsentämisen ja vuorovaikutuksen välineitä, joita he voivat itsenäi-

sesti hyödyntää eri tilanteissa. Keskeistä on johdon sitoutuminen. Valmennus toteutettiin yhteistyössä Kehittämisyhtiö Toimiva Oy:n kanssa. (OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen.)

**Osaaja luo uutta I–III** hankkeessa toteutettiin mentoreiden vetämänä Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston käytössä olevien tietojärjestelmien käyttöönoton tuki jokaisella kampuksella. Käytännössä tuki oli teemoitettu osallistujien tarpeiden mukaisesti. (Osaaja luo uutta I–III.)

**Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta, Muuttuva oppiminen ja tulevaisuuden taidot, Osaamisen pääomaa pääkaupunkiseudulle** hankkeessa on meillä Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittämisen portfoliomallin rakentaminen. Osaamisen tarvekartoitukseen ja johtamiseen olivat PKS-verkostossa käytössä IT-taitojen kartoittamiseen käytettävä Opeka-ohjelma ja Helsingin Mediakeskuksen osaamiskartoitus. Uutta mallia alettiin kehittää, koska haluttiin

*kohdentaa täydennyskoulutuksen markkinointia*

*päästä ajantasaiseen sekä monitasoisesta tulkinnasta vapaampaan osaamisen kuvantamiseen*

*parantaa osaamisen johtamista ja antaa siihen nykyaikainen työkalu*

*motivoida työntekijöitä oman osaamisensa kehittämiseen*

*antaa kaikille mahdollisuus tuoda esiin omaa ammatillista osaamista, vahvuuksia ja potentiaaleja tulevaisuudenkin urapolkuja ajatellen. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)*

Mallissa määriteltiin ydinosaamiset ja ns. alaosaamisia sekä muokattiin teknisiä yksityiskohtia ja toiminnallisuuksia. Ydinosaamiset saatiin opetustoimen Osaamisen kehittämissuunnitelmasta. Alaosaamisten määrittelyssä oltiin keep it simple ajatuksen ja omaksi kokemisen ajatuksen välillä. Viimeksi mainitussa on tärkeää, että opetustoimen henkilöstö kokisi ympäristön omakseen ja löytäisi sieltä osaamista. Uudet opetussuunnitelmat ja digitalisaatio edellyttävät systemaattista ja vahvaa panostusta osaamisen kehittämisessä. Lisäksi palvelutuotannon tarpeet ja rakenteet sekä organisaatiot muuttuvat. Osaamistarpeen ennakointi on tärkeää, kun henkilöstön määrällä ei voida vastata palvelutarpeeseen. Osaamistarpeita ennakoimalla on mahdollista lisätä työn mielekkyyttä sekä työn tuottavuutta ja tehokkuutta. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)

Toimintamallissa henkilökohtainen kehityssuunnitelma pitää yllä aktiivista omaa prosessia ja ammatillisen osaamisen tarkastelua. Sähköisen työkalun avulla kyetään paremmin tunnistamaan yhteisötason vahvuuksia sekä kuvaamaan ja tarkastelemaan niitä. Tämä on tärkeää osaamisen johtamisen näkökulmasta mutta myös itsensä johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Digitalisaation avulla yhdistetään kehityskeskusteluihin, osaamisen kehittämiseen, kartoittamiseen ja kuvantamiseen sekä mm. koulutuspäätöksiin liittyviä prosesseja. Edellytys tälle kaikelle on hyvin tehty määrittelytyö, ja juuri tämä kasvat-, opetus-, hyvinvointi- ja johtamistyön osaamisen kompetenssien määrittely ja luokittelu on ollut varsinainen Osaava-hanketyössä tehtävä työ. Hyvänä käytänteenä tämän esimerkin polku kulkisi ison unelmoinnin, huolellisen ja moniammatillisen määrittelytyön kautta pieniin kokeiluihin ja hieman suuremman iteratiivisen pilotin kautta laajempaan käyttöön-ottoon ja jatkuvaan kehittämiseen. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)

Oppilaitoksissa käytyjen kehityskeskustelujen ja osaamistarpeiden kartoittamisen perusteella on **Opettajasta HRD-kumppaniksi** hankkeessa todettu, että oppilaitosten henkilökunnan osaamisessa on aukkoja kumppanuustoiminnassa ja HRD-osaamisessa. Työelämän kannalta on erittäin tärkeää, että alueen kouluttajaorganisaatiot kykenevät hoitamaan tehtävänsä alueen työelämän osaamistason kehittäjänä ja ylläpitäjänä. Koulutuksen järjestäjän tarve tällaisen koulutuksen kaltaiselle henkilökunnan kehittämiseksi nousee työelämän tarpeista. Työelämän tarve tukeutua koulutuksen järjestäjiin kehittyä ja muuttaa muotoaan jatkuvasti kansallisen ja kansainvälisen kilpailun kiristyessä. Opettajien ja kouluttajien osaaminen sidosryhmien hallinnassa ja työelämän asiakkaiden osaamistarpeiden tunnistamisessa sekä tarvelähtöisten koulutusratkaisujen kehittämisessä on tulevaisuudessa ensiarvoisen tärkeää.

*Uutta toimintamallia kehitettiin kohentamaan oppilaitosten henkilökunnan osaamista kumppanuustoiminnassa ja HRD-osaamisessa, kun he toimivat yhteistyössä työelämän toimijoiden kanssa. Työelämän tarve tukeutua koulutuksen järjestäjiin kehittyä ja muuttaa muotoaan jatkuvasti kansallisen ja kansainvälisen kilpailun kiristyessä sekä toisen asteen koulutuksen rahoituksen tiukentuessa ja lainsäädännön muuttuessa. (Opettajasta HRD-kumppaniksi.)*

Henkilökunnan koulutus toteutettiin kolmessa osiossa:

**Kumppanuusosio.** Osio sisälsi kaksi koulutuspäivää, joiden aiheita olivat kumppanuustoiminnan ja verkostoitumisen perusteet, luottamus kumppanuustoiminnassa sekä ratkaisumyynnin perusteet. Osioon kuului koulutuspäivien lisäksi myös työpajapäivä, jossa työstettiin oppilaitoksen kumppanuusmalli.

**Henkilöstön kehittämisen osio.** Osio sisälsi kaksi koulutuspäivää, joiden aiheita olivat asiakasyrityksen osaamisen kartoittaminen, osaamispuuteiden selvittäminen ja osaamisen kehittämisen tuotteistaminen. Osioon kuului koulutuspäivien lisäksi myös työpajapäivä, jossa tutustuttiin toisen asteen koulutuksen erilaisiin rahoitusmahdollisuuksiin.

**Työelämäjakso 1–5 päivää.** Työelämäjaksolla koulutukseen osallistuvat kävivät oman alansa yrityksissä yritysvierailuilla sekä tekivät asiakasorganisaatioille osaamistarvekartoituksia.

### 8.1.3 Kyselyissä saadut tiedot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita ja henkilöstötiimejä parhaiten hyödyntäviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty kyselyistä saatua tietoa osaamistarpeista.

Koulutuksen suunnittelu **Osaava Varsinais-Suomi I–V** hankkeen alussa Varsinais-Suomen 12 koulutuksen järjestäjää linjasivat hankkeen yhteiseksi kehittämistarpeeksi sen, että pystytään keräämään opettajien koulutustarpeet niin yleisten osaamisvaatimusten kuin substanssiin liittyvän koulutuksen osalta. Kukin oppilaitos on hyödyntänyt Osaava Varsinais-Suomi hankkeessa luotuja tiedon keruun välineitä osaksi omia järjestelmiään. Tätä kautta saadaan tietoa ammatillisten opettajien koulutustarpeista. Koulutusten tuottamiseen luotiin toimintamalli. Tarvelähtöinen ja kustannustehokas toimintamalli on kehitetty yhteistyössä, ja sen saamiseksi pysyväksi alueelliseksi toimintamalliksi tehdään juurruttamistyötä. (Osaava Varsinais-Suomi I–V.)

**Osuma!**-hankkeessa toteutettiin laaja alkukartoituskysely, jolla selvitettiin lähtötilannetta ja kohdennettiin koulutusta. Lisäksi jokaisen koulutustilaisuuden jälkeen kerättiin palautetta. Näistä vastauksista jalostettiin ja jalostetaan koko ajan koko hankealueen koulutuksia kohtaamaan tarvetta. Palaute koulutettavilta on ollut hyvää, joten yksinkertainen malli laadukkaasti toteutettuna puolustaa asemaansa. Koulutustarpeen selvittämisen tuleekin olla jatkuvaa, jotta henkilöstön työkyky ja hyvinvointi voidaan taata. (Osuma!-hanke 1–3.)

Osaamistarvekartoitukset sekä opetushenkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat ovat **TYTTI- ja TYTTI2**-hankkeiden koulutustoiminnan perusta. Hankkeiden koulutus- ja kehittämissuunnitelmat on laadittu vastaamaan Osaava-ohjelman periaatteiden mukaan tarvelähtöisesti kohderyhmää kuunnellen. Hankkeet koettiin työyhteisöissä tarpeelliseksi, ja niillä oli takanaan vahva johdon tuki. (Työhyvinvointia ja tietotekniikkataitoja aikuisopettajille (TYTTI) hanke, TYTTI2 – Uudet tieto- ja viestintätekniikan välineet aikuisopettajan käyttöön hanke.)



**Osaamisen kehittämisen rakenteet pysyviksi, Osaava V** hankkeessa on laadittu henkilöstön osaamisen kehittämisen malli, joka rakentuu työelämän osaamistarpeiden kartoituksesta ja etenee sitten henkilöstön oman osaamisen itsearviointien ja esimiesten tekemien arviointien kautta osaamisvajaiden tunnistamiseen ja sitä kautta kehityssuunnitelmien laadintaan. Mallin liitteeksi voidaan esittää vuosikello, jonka mukaan osaamisen kehittämismalli jalkautuu käytäntöön. (Osaamisen kehittämisen rakenteet pysyviksi, Osaava V.)

Koulutustarjonnan suunnittelu perustuu **KKK-UUU**-hankkeessa laajoihin henkilöstölle säännöllisin väliajoin toteutettuihin osaamisen kartoituksiin (kyselyihin). Koulutuksen vaikuttavuuskysely on suunnitteilla. Koulutustarjonta saavuttaa helposti alueen opettajat, sillä koulutus on näkyvillä alueellisessa sähköisessä koulutuskalenterissa. (KKK-UUU.)

*Fortbildningsbrickan med valmöjligheter möjliggör att skola och personal kan gå in för att välja enligt de behov man har i fortbildningsfrågor vilket upplevs motivationshöjande. Den gemensamma (med Osaava) Kunnig-fortbildningsbrickan och kalendern finns på nätet.*

Opetushenkilöstön kanssa käytäviä kehityskeskusteluja varten tehty suositus on linkitetty Opetushallituksen henkilökohtaiseen ammatilliseen kehityssuunnitelmapohjaan. (KKK-UUU.)

**Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII** hankkeissa oli todettu, että Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedusta puuttui niin toimintamalli kuin varsinainen työkalukin henkilöstön osaamisen kartoittamiseen. Uutta toimintatapaa alettiin kehittää kaikenlaisiin osaamistarpeisiin. Osaamiskartoitusten keskiössä olivat kuitenkin kaikille yhteiset osaamiset, joihin lukeutuvat mm. atk- ja kielitaidot. Substanssiosaaminen on aina ammattialakohtaista. Osaamiskartoitusten tulokset kirjataan Elbit Skills HR järjestelmään, jonka määrittelytyö ja käyttöönotto toteutettiin pala palalta jo Osaava-ohjelman ensimmäisten hankkeiden aikana. Elbit HR järjestelmän kirjautumissivu löytyy Sedun intrasta sekä suoraan osoitteesta <https://osaava.sedu.fi/skillsWeb/>. (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet.)

**Osaajia Etelä-Pohjanmaalle** hankkeissa on tuettu opetushenkilöstön osaamisen vahvistamista. Hankkeessa on luotu toimivat yhteistyömallit ja alueellinen täydennyskoulutusjärjestelmä yhdessä 17:n hankkeessa mukana olevan kunnan kanssa. Hankkeen kohderyhmänä ovat peruskoulun ja lukion opetushenkilöstö, avustava henkilöstö sekä oppilaitos- ja sivistysjohto, ja kaikkiaan verkostoon kuuluu lähes 2 200 henkilöä.

*Hankkeessa on toteutettu useita osaamistarvekartoituksia. Osaamistarvekartoituksissa esiin nousseiden teemojen pohjalta on vastattu alueellisiin koulutustarpeisiin.*

Työyhteisöjen kehittämistarpeita on hankkeessa tuettu huomioimalla koulutuksissa uuden opetussuunnitelman koulun toimintaympäristöön mukanaan tuomat uudistukset.

*Työyhteisön näkökulmasta alueellinen monipuolinen koulutustarjonta ja pedagogisista osaamista tukevat toimenpiteet on koettu erittäin tärkeiksi (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet).*

Hankkeessa on kehitetty ryhmätyönohjauksen mallia, jonka tavoitteena on tukea työhyvinvointia yhteistyössä VERME-hankkeen kanssa. Tavoitteena on ollut, että vertaisryhmämentorointi toimintana levittäytyy hankealueelle ja luo uusien opettajien ammatilliselle kehitymiselle laajan alueellisen tukiverkoston. Täydennyskoulutuksissa on pyritty huomioimaan työyhteisön vuorovaikutusta ja työhyvinvointia tukevat teemat. Työyhteisön näkökulmasta alueellinen monipuolinen koulutustarjonta ja työhyvinvointia tukevat toimenpiteet on koettu erittäin tärkeiksi, ja hankkeen toimenpiteet ovat vastanneet tarpeita erinomaisesti.

**Osaava Kainuu** hankkeiden myötä on järjestetty erilaisia kehittämistoimia ja hankkeita opetusalan osaamisen. TVT-mentorointi-kehittämishankkeen jälkeen aiheen käsittelyä jatkettiin opetushallituksen rahoittamalla hankkeella. Siinä muodostettiin Kainuun yhteiset osaamiskuvaukset opettajan TVT-osaamiselle. Nämä osaamiskuvaukset koettiin hyödyllisiksi koulutusten suunnittelun, koulutuksiin hakeutumisen sekä laajemmin strategisen suunnittelun ja kehittämislinjausten näkökulmasta. (Osaava Kainuu.)

Osaava Kainuu hankkeessa tuetaan kuntien opetusalan osaamisen kehittämistä laatimalla yhteisiä suunnitelmia ja rakenteita. Toiminnalla tuetaan erityisesti oppilaitos- ja kuntatason osaamisen kehittämistä mutta myös yksittäisen opettajan osaamisen tunnistamista. Vakiintuneita ja kuntien välisiä yhteisiä toimintamalleja opetusalan osaamisen kuvaamiseen, tunnistamiseen ja arviointiin ei ole ollut ennen hanketta. Samaan aikaan yhdessä kunnassa oli meneillään koko kunnan henkilöstöä koskeva osaamisen kehittämisen hanke, jossa myös opetushenkilöstö oli mukana. Tuossa hankkeessa oli mietitty koko kunnan tasolla osaamisen tunnistamista ja sen kehittämistä, olihan Opetushallitus jo jonkin aikaa painottanut opetusalan kuntakohtaisen kehittämissuunnitelman tärkeyttä. Hanke eteni seuraavasti:

*Ensimmäisessä vaiheessa selvittiin kuntien tämänhetkinen tilanne ja jo suoritettut toimenpiteet ja tehdyt valinnat opetusalan osaamisen kehittämiseen liittyen.*

*Seuraavaksi kuntien sivistysjohtajat määrittivät tilannekartoituksen pohjalta suunnitelman sille, miten ja millä tavalla eri kuntien tavoitteet ja tarpeet huomioidaan, kun osaamiskartoituksia, koulutussuunnitelmia sekä kehityskeskustelukäytäntöjä ryhdytään yhdessä kehittämään.*

*Tämän jälkeen suoritettiin valtakunnallinen kilpailutus, jossa haettiin sopivaa kouluttajaa/konsulttia vetämään noin vuoden mittainen prosessi.*

*Neljännessä vaiheessa opettajat ja rehtorit osallistettiin työskentelyyn, kun opettajan työn osaamiskuvauksia koottiin ja laadittiin.*

*Viimeisessä vaiheessa rehtorit ja sivistysjohtajat loivat mallin siihen, miten osaamiskartoituksista ja kehityskeskusteluista syntyvä tieto hyödynnetään opetustoimen kehittämisessä. (Osaava Kainuu.)*

Näitä paikallisia ja muualla tehtyjä ratkaisuja hyödynnetään, kun etsitään ratkaisuja mm. seuraaviin kysymyksiin:

*Miten saadaan tieto, millaista osaamista opettajalla, koululla ja opetustoimella on?*

*Miten tunnistetaan, mitä osaamista pitää hankkia?*

*Miten muuttaa osaamistarpeet koulutuksiksi ja muuksi kehittämistyöksi ja kuvata ne koulutussuunnitelmissa?*

*Miten opettaja osoittaa, että on kehittänyt sitä osaamista, jota esim. kehityskeskusteluissa on edellytetty?*

*Miten oppilaitos- tai sivistysjohto perustelee kohdennettavia resursseja osaamisen kehittämiseen tai esimerkiksi laitteiden, välineiden ja ohjelmistojen hankintoihin? (Osaava Kainuu.)*

Hankkeen lopullinen vaikuttavuus nähdään vuosien päästä. Hanke on tällä hetkellä hiukan yli puolenvälin. Jo nyt on kuitenkin onnistuttu luomaan keskustelua opetustoimen ja opetuksen tulevaisuudesta pidemmällä aikajänteellä. Näiden keskustelujen pohjalta on tunnistettu sellaisia toimintatapoja (esimerkiksi kokeilukulttuuri tai osaamisen jakaminen), joita ryhdytään toteuttamaan välittömästi. Hankkeen etenemistä voi seurata blogissa: <http://osaavakainuu.wordpress.com>. (Osaamiskartoitus 2010: Kainuun osaajat I; 2011: Kainuun osaajat II; 2012: Kainuun osaajat III; 2013: Kainuun osaajat IV; 2014: OPS Kainuu 2016; 2015: Osaava Kainuu; 2016: Kainuun osaajat 2016–2017.)

**Osaava Vaasa** hankkeessa on koko sivistystoimen tasolla opettajien TVT-täydennyskoulutustarpeet kerätty yhteisen kyselyn avulla, jonka vastausvaihtoehdot on rajattu ajatuksella "tarvitseko apua vai pärjääkö itse". Tämä on tuottanut järkeviä tuloksia mutta antaa tietysti vain karkean arvion koko koulutuksen tarpeesta. Varsinainen tuen tarve on aina selvitetty oppilaitostasolla, ja siihen on kehitetty toimivat mallit. (Osaava Vaasa.)

Mallin selkeä tavoite oli se, että jokaisen opettajan tulee olla samalla vähimmäistasolla, jotta hän voi tarjota halutun tason mukaista opetusta, niin että jokainen lapsi saisi yhdenvertaista perusopetusta. Jotta tämä saavutetaan, täytyy mallin tavoittaa jokainen opettaja eikä vain niitä, joita asia kiinnostaa. Kyseiseen malliin päädyttiin, koska se toteuttaa Everett Rogersin ajatuksia uuden teknologian käyttöönotosta ja koska se ei lisännyt kustannuksia koulutasolla. Sinänsä mallin elementtejä testattiin yksittäisessä koulussa, mutta sen jalkauttaja ja levittäjä toimi kuitenkin jo silloin koko perusopetuksen alaisena. Tällä hetkellä toimenkuva on leviämässä koko sivistystoimen laajuiseksi. Sivistystoimi perusti Opetuksen kehittämisen ryhmän, jonka alla toimivat eri kehitysryhmät, yksi niistä eForum, jonka tehtävä on edistää tieto- ja viestintätekniiikan käyttöä opetuksessa. Tässä ryhmässä tai verkostossa on edustajat jokaiselta oppiasteelta ja tietohallinnosta sekä lisäksi sivistystoimen yhteisiä henkilöitä. Perusopetuksella on oma kehittämisryhmä, joka myötäilee sivistystoimen vastaavaa ja jonka alta löytyvät koulukohtaiset opetuksen kehittämisryhmät.

*Mallin mukaan jokaiseen kouluun muodostettiin noin 10 % koulun opettajista kattava opetuksen kehittämisryhmä (toiminnalle saatiin aikaa poistamalla kehittämisryhmään valituilta muista arjen tehtäviä), Koulutusten järjestämistä ohjeistettiin tehtäväksi aina pienissä ryhmissä vuoron perään ja pieninä annoksina. Tehtäviin kuuluu, myös opettajien taitotasojen kartoittaminen, hankesuunnittelu, koulutussuunnitelmat jne. Tätä koulukohtaista toimintaa tukee perusopetuksen opetuksen kehittämisryhmä sekä sivistystoimen yhteinen tukiverkosto. (Osaava Vaasa.)*

eForumilla on myös kaikki oppilaitokset kattava tukiverkosto, joka myös tukee opetuksen kehittämisryhmiä. (Osaava Vaasa.)

**Osaava Vakka-Suomi** hankkeen tieto- ja viestintätekniiikan taitojen parantamisen kokonaisuuden tausta ja tarve lähti siitä, että uusi opetussuunnitelman perusteet edellyttää, että tieto- ja viestintätekniiikkaa käytetään oppimisympäristönä huomattavasti nykyistä laajemmin ja monipuolisemmin ja että oppilaat ovat tasavertaisessa asemassa omien TVT-taitojensa kehittämisessä. Kouluilla ja yksittäisillä opettajilla on hyvin erilaiset valmiudet kehittää. Lähtökohtana oli, että koulutuksen järjestäjät selkeästi linjaavat tieto- ja viestintätekniiikan oppimisympäristöjen kehittämisen tavoitteet sekä sisällöt kunnan, koulun ja yksittäisen opettajan tasolla. Tieto- ja viestintätekniiikan opetustaidot kuuluvat jokaisen opettajan työkalupakkiin, ja koulutuksen järjestäjä vastaa siitä, että kouluissa on uuden opetussuunnitelman edellyttämät laitteet ja yhteydet. (Osaava Vakka-Suomi.)

*Hankkeen käynnistysvaiheessa tehtiin opettajien taitoja selvittävä kartoitus. Kartoituksessa kysyttiin mm., millä tavoin opettaja haluaa oppia uusia taitoja. Kartoituksen analyysin perusteella saadun tiedon pohjalta rakennettiin seutukunnallinen tieto- ja viestintätekniiikan koulutusohjelma. Yksittäinen koulu ja rehtori saavat kehityskeskusteluissa käsiteltyjen henkilökohtaisten analyysien avulla*

*kokonaiskäsityksen siitä, miten suppeaa tai laajaa osaaminen omassa koulussa on.  
(Osaava Vakka-Suomi.)*

Osaamiskartoituksen jälkeen rehtorit ohjeistettiin pitämään TVT-osaamisen kehityskeskustelut siten, että opettaja tuo henkilökohtaisen tieto- ja viestintätekniikan osaamiskartoituksen analyysin mukanaan keskusteluun. Henkilökohtainen analyysi annettiin ainoastaan asianomaisen opettajan tietoon. Opettaja ottaa henkilökohtaisen analyysin mukaan kehityskeskusteluun ja keskustelee yhdessä esimiehen kanssa mm. seuraavista asioista:

*Mitkä ovat henkilön suurimmat osaamis- ja vahvuusalueet, mitkä taidot ja kokemukset ovat tuottaneet eniten onnistumisia ja mielihyvää, mikä on ollut henkilölle itselleen erityisen merkityksellistä?*

*Onko henkilö saanut riittävästi hyödyntää osaamistaan omassa työtehtävässään / haluaisiko hyödyntää osaamistaan enemmän / mikä on estänyt / estää?*

*Missä taidoissa henkilö tarvitsee lisää osaamista (koulutusta tai harjoitusta)?*

*Miten puuttuvat taidot otetaan haltuun / millä tavoin henkilö kokee parhaiten oppivansa / mitä apua tai tukea tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?*

*Mikä on oppimis- ja kehittymistavoitteiden aikataulu? (Osaava Vakka-Suomi.)*

Kehityskeskustelun pohjalta kukin opettaja kirjaa oman tieto- ja viestintätekniikan osaamisensa nykytilan kartoituksen seuraavien kysymysten avulla:

*Mitkä ovat vahvimmat TVT-osaamisalueesi?*

*Mitkä tieto- ja viestintätekniikkaan liittyvät kokemukset ovat tuottaneet eniten onnistumisen tunteita?*

*Mitä TVT:ssä ja siihen liittyvissä kokeiluissa on ollut sinulle erityisen merkityksellistä?*

*Oletko saanut riittävästi hyödyntää osaamistasi, jos koet, että et ole, mistä koet sen johtuvan, toivotko tilanteeseen jotain muutoksia, millaisia?*

*Mitä TVT:ssä on sinulle erityisen vaikeaa, mitkä ovat heikoimmat TVT-osaamisalueesi, millaisissa tilanteissa olet kokenut osaamattomuutta / epäonnistuneesi, millaista lisäkoulutusta haluat?*

*Miten koet oppivasi parhaiten uusia TVT-taitoja, miten haluat lisäosaamista hankkia, millä aikataululla? (Osaava Vakka-Suomi.)*

Kehityskeskustelun jälkeen opettaja ja rehtori sopivat opettajan henkilökohtaisesta TVT-kehittymis- ja koulutussuunnitelmasta kirjallisesti. Suunnitelmassa kuvataan

*lisäosaamisen tavoitteet ja sisällöt*

*millä tavoin uusi osaaminen hankitaan*

*millä aikataululla osaaminen hankitaan*

*mitä muuta apua tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi*

*arviointi ja seuranta / milloin tavoitteet saavutettu. (Osaava Vakka-Suomi.)*

**Osaava 4 – Työniloa osaamisesta, Osaava 5 – Osaamista ja voimaa verkostosta, Osaava 6 – Osaaminen vakiintuu, Osaava 7 – Käytännöt elämään arjessa** hankkeissa nähtiin kehittämistarve, jonka taustalla on yhteiskunnan teknologisoituminen, joka luo uusia osaamistarpeita opetushenkilöstölle sekä osaamisen johtamisen sisältöihin että menetelmiin. Oppilaitoksissa toteutettujen TVT-kartoitusten perusteella opetushenkilöstön TVT-osaamisen tasossa oli suurta vaihtelua.

*Riittävän osaamistason saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan rakenteita ja käytänteitä, joiden avulla tarvittavaa tietoa ja osaamista saadaan seulottua ja testattua, hyviä käytänteitä levitettyä sekä tuettua opetushenkilöä niiden hyödyntämisessä (Osaava 4).*

Perusedellytykseksi **Osaava Vakka-Suomi** hankkeessa TVT-strategian jalkautumiselle osaksi suunnitelmallisesti johdettua oppimisympäristöjen ja menetelmien kehittämistä nähtiin myös esimiesten kouluttaminen tieto- ja viestintäteknologian käyttöön. Opetushenkilöstön tieto- ja viestintäteknologian pedagogista hyödyntämistä tukemaan kehitettiin TVT-tukihenkilömalli, jonka tarkoituksena on tarjota henkilöstölle matalan kynnyksen tukea TVT-kysymyksissä. TVT-tukihenkilöiden tehtävänä on paitsi tukea arkisissa opetusteknologisissa haasteissa myös aktiivisesti edistää tieto- ja viestintäteknologian pedagogista hyödyntämistä sekä innovoida pedagogista hyödyntämistä yhdessä toimijoiden kanssa. Koska teknologian kehitys on jatkuvaa, TVT-tukihenkilömalliin sisältyy myös tukihenkilöiden osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittymistä on tuettu säännöllisillä oppilaitoskohtaisilla TVT-tukihenkilöiden tapaamisilla, verkkopalavereilla ja koulutuksilla. TVT-tukihenkilöille järjestetään puolivuositain yhteinen lähikoulutuspäivä. (Osaava Vakka-Suomi.)

Toimintaa käynnistettäessä kukin TVT-tukihenkilö suunnitteli ja otti käyttöön omaan työyhteisöönsä sopivia tapoja tukea henkilöstöä. TVT-tukihenkilömalli on otettu hyvin vastaan verkoston oppilaitoksissa. Mitä tutummaksi toiminta on tullut, sitä pysyvämmäksi osaksi oppilaitosten toimintaa TVT-tukihenkilömalli on kiinnittynyt.

*TVT-tukihenkilöistä hyötyvät erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaa vähän työssään käyttävät henkilöt (Osaava 4).*

Esimiesten TVT-osaamisen varmistamiseksi (**Osaava Vakka-Suomi**) kehitettiin koulutuskokonaisuus, jossa osaamisen kehittäminen toteutettiin hyödyntämällä teknologiaa osana normaalia esimies- ja johtamistyötä. Henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan valitun osaamisen kerryttäminen toteutettiin kyseistä teknologiaa työssään käyttävän mentorin tuella. Suurin osa hankeverkoston esimiehistä on käynyt koulutuksen. (Osaava Vakka-Suomi.)

**Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä II** hankkeen TVT-agenttitoiminnassa viedään tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä.

*Osaava-hankkeessa 2013–14 Selänteen alueen kunnissa laadittiin koulujen tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön strategia, joka liittyy tiiviisti opetussuunnitelmatyöhön ja tukee perusopetuksen opetussuunnitelmaudistuksen mukaisia laaja-alaisia osaamiskokonaisuuksia, ennen kaikkea tieto- ja viestintäteknistä osaamista (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä).*

Strategian työstämisen yhteydessä todettiin, että strategian jalkauttaminen kouluihin vaati uudenlaisia, konkreettisia toimintatapoja. Päätettiin, että alueelle muodostetaan TVT-agenttien verkosto, joka muodostuu alueen koulujen opettajista ja jonka tehtävänä on tukea tietostrategian mukaista toimintaa ja ohjata opettajia tieto- ja viestintäteknikan käytön haasteissa opetustyössä. Hankkeen ohjausryhmä valitsi TVT-agenteiksi henkilöt, jotka ovat innokkaita ja motivoituneita edistämään TVT:n opetuskäyttöä. Toiminnan alussa agentit kartoittivat omissa kunnissaan opetushenkilöstön osaamista ja kehittymistarpeita. Sen pohjalta he ovat järjestäneet koulutuksia ja konsultoineet opettajia. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä.)

*Verkoston kautta he ovat saaneet vaihdettua asiantuntemusta yli kuntarajojen ja näin laajennettua sekä omaa että muiden opettajien osaamista TVT:n opetuskäytössä. Kuntien yhteistyö on koettu tarpeelliseksi ja verkostossa on pystytty luomaan yhteisiä, koko aluetta hyödyntäviä toimintamalleja. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä.)*

Hankkeen aikana kehitetyt ideat ja käytänteet kootaan Selänteen alueen yhteiseen verkopalveluun (PedaNet), joka on kaikkien opettajien käytössä. Lisätietoja: <https://osaavase-lanne.wordpress.com/hanke-2015-2016/>. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä.)

#### 8.1.4 Ohjaus- tai vastaavan ryhmän selvittämät osaamistarpeet

Ohjausryhmät ovat hankeverkostoissa mukana olevien organisaatioiden yhteistyötoimijoita, jotka nimensä mukaisesti ohjaavat hankkeen osaamisen kehittämispalveluja ja verkostoimista. Seuraavassa esitellään hankkeiden sellaiset yksilöä parhaiten hyödyntävät kuvaukset toimintamalleista, joissa ohjausryhmä tai vastaava hankkeen ryhmä on osaamistarpeista tai muusta hankkeen kehittämistavoitteista tietoisena huolehtinut kehittämistoiminnan suunnitelmista ja niiden toteuttamisesta.

**Keski-Karjalan Osaava** hankkeessa pyrittiin kehittämään koulujen toimintakulttuuria, sillä uusi perusopetuksen opetus suunnitelman perusteet edellyttää työyhteisöiltä uudistumista ja hyvää yhteistyökykyä. Koulut ja niiden toimintakulttuurit ovat hyvinkin erilaisia, joten tähän tarpeeseen järjestettiin jokaiselle perusopetuksen koululle toimintakulttuurin kehittämisprosessi ulkopuolisen kouluttajan avulla.

*Prosessi suunniteltiin koulukohtaisten tarpeiden pohjalta kouluttajan ja koulunjohtajan kesken. Koulutuksiin osallistuivat kaikki työyhteisön jäsenet, ja ne pidettiin kullakin koululla. Koulutusiltoja oli useampia, ja niiden välissä oli omaa työstämistä. (Keski-Karjalan Osaava.)*

Koulunjohtajat ovat jatkaneet kehittämistyötä omassa työyhteisössään eteenpäin. Tämän prosessin myötä jokaisella koululla vahvistettiin yhteisöllisyyttä, ja omassa työyhteisössä tapahtuvat matalan kynnyksen oppimistilanteet ovat vuosi vuodelta lisääntyneet. (Keski-Karjalan Osaava.)

**Turun seudun opetusfoorum (TSO) Osaava-hankkeissa (EMISSIO, Osaava TSO, Osaava TSO II)** katsottiin osaamisen kehittämisen malli tarpeelliseksi, jotta osaamisen kehittämiseen saataisiin seutukunnallista yhteistyötä sekä järjestelmällisempää ja tavoitteellisempää otetta. Tärkeimpinä osaamistarpeina pidettiin seuraavia:

*Omaehtoinen työssä tapahtuva oppiminen ja kehittyminen.*

*Asiantunteva ja osaava johtajuus.*

*Arviointi ja sen kehittäminen.*



*Työssä jaksamisen edistäminen.*

*Työuran eri vaiheiden huomioon ottaminen osaamisen kehittämisessä. (Turun seudun opetusfoorumin (TSO) Osaava-hankkeet.)*

Mallin kehittämisessä oli mukana laaja joukko Turun seutukunnan varhaiskasvatuksen ja opetustoimen johtoa, hallintoa, rehtoreita ja opettajia sekä Turun yliopiston Brahea-keskus ja Turun kauppakorkeakoulun TSE.exe. Suunnittelua ohjasi Turun seudun opetusfoorumin koulutusryhmä. Toiminnan keskeiset lähtökohdat olivat tarvelähtöisyys, laatu, työhyvinvoinnin tukeminen, mielekäs ja joustava täydennyskoulutustoiminta sekä toiminnan vaikutusten seuranta ja arviointi. (Turun seudun opetusfoorumin (TSO) Osaava-hankkeet.)

Prosessi lähti liikkeelle seudullisen kasvatus- ja opetusalan osaamisen kehittämisen ”strategiatalosta”, jonka perustana olivat toiminnan arvot, kattona vuodelle 2020 sijoittuva tulevaisuuden visio ja kannattavina seininä strategiset tavoitteet, vastuulliset toteuttajat sekä toiminnan avainmittarit. Malli kehitettiin Turun seudun opetusfoorumin Osaava-hanke EMISSIOssa. Malli lähtee liikkeelle toiminnan arvoista, joista strategisten tavoitteiden, vastuunjaon sekä toiminnan avainmittareiden avulla edetään kohti osaamisen kehittämisen tavoitetilaa, joka tässä mallissa oli TSO-alueen visio vuodelle 2020. Mallista on esite, jonka sähköinen versio löytyy osoitteesta <http://www.koulutustakuu.fi/tuotetori/wp-content/uploads/sites/3/2016/05/TSO-Osaamisen-kehittamisen-malli.pdf>. (Turun seudun opetusfoorumin (TSO) Osaava-hankkeet.)

**TVT-taitojen osaaja, OSAAVA-hanke 6 (RKO), 2. TVT – taitava vapaan sivistystyön toimija (RO)** hankkeissa on todettu, että Adobe Connect on oiva ja edullinen tapa kouluttaa henkilöstöä: verkko-opetusta materiaali webinarissa ja jonkin verran lähiopetusta (TVT-taitojen osaaja).

**Opelix – osaava oppilaitos** hankkeessa on tutustuttu kollegan työhön: ”Päivä toisessa oppilaitoksessa” vierailuissa on järjestetty Pedamessut ja toritapahtuma uudenaikaisina koulutusmalleina. Niissä ovat opettajat jakaneet omaa osaamistaan toisilleen sen sijaan, että asiantuntija tulee kouluttamaan jostakin teemasta tai opettamaan uudenaikaista pedagogiikkaa. Pedamessu-malli on nyttemmin laajentumassa verkostossa ja myös oppilaitosten väliseksi osaamisen jakamisen tavaksi. Ammattiopisto Tavastiassa messuja on vastedes tarkoitus järjestää henkilöstölle vuosittain, sillä palaute tämäntyyllisestä koulutusmallista on ollut erinomaista.

*Pedamessuilla kollegat esittelevät käytännönläheisesti kokeilemiaan opetusideoita ja uudenaikaisia pedagogisia toimintatapoja; eri aloilla toteutettuja opetus- ja ohjaustyössä kokeiltuja malleja ja erilaisia digitaalisia sovelluksia sekä verkko-oppimisympäristöjä. Myös opiskelijoita on ollut mukana opettajien kanssa esittelemässä opetuksessa*

*kokeiltuja työtapoja. Opettajat kiertävät messuilla keskustelemassa ja poimimassa omaan opetustyöhönsä uusia menetelmiä ja toimintamalleja. (Opelix – osaava oppilaitos.)*

Keskustelu kollegojen kanssa on opettajille matalan kynnyksen vertaistukea, ja yhdessä kehittäminen ja ideoiminen ovat tärkeitä, kun opetustyö uudistuu ja digitaalisuus lisääntyy. Messujen toivotaan antavan pontta sille, että opettajille tulisi tavaksi jatkuvasti pohtia opetukseen liittyviä asioita yhdessä vaikkapa kahvikupin ääressä. Ammatillinen keskustelu on tärkeää, ja osaamista sekä pedagogiikkaa kehitetään yhdessä tekemällä ja kokeillen. Keskenkärsiäkin ideoita ja hyvältä tuntuvia toimintatapoja on hyvä jakaa muille, jotta niitä voidaan yhdessä kehittää eteenpäin. (Opelix – osaava oppilaitos.)

**Kesäyliopistojen yhteisessä opetuksen laadun kehittämishankkeessa** on käytetty Caf-mallia. Sillä on varmistettu Caf-arviointiosaamisen vahvempi pohja, ja samalla koko henkilökunta on päässyt vaikuttamaan arviointikriteereihin. Mallin on todettu toimivan hyvin.

**Tampereen seudun Osaavassa** ovat Purkaamo-, Lataamo- ja Kasaamo-toimintamallit tarjonneet työskentelykonseptit opetussuunnitelmaprosessin toteuttamiseen yhteisötasolla.

*Kaikkia koskettavaa prosessia oli järkevä tukea yhteisesti tuotetulla aineistolla ja kouluttajakoulutuksella, jotka säästivät paljon työtä yhteisöissä sekä lisäsivät prosessin tasalaatuisuutta (Tampereen seudun Osaava).*

Toimintamallit perustuivat OPS:n toimintakulttuurin kehittämisen periaatteisiin, ja dialogiset työmuodot olivat sinänsä sisältövapaita, eli ne kehittivät itsessään toimintakulttuuria. Aineistot löytyvät sivulta <http://osake2.eeventti.fi/toimintamalleja-kouluille>, ja ne sisältävät ohjeistuksen niiden hyödyntämiseen. (Tampereen seudun Osaava.)

Kuuma TVT, EDU10 hankkeessa hyödynnetään koko työyhteisön osaamisen kehittämiseen Koulu-coaching-mallia. Koko työyhteisön kehittämisen ydinmallina ovat erilaiset kouluille ja päiväkodeille suunnatut coaching-iltapäivät, joissa paneudutaan yhteisölle ajankohtaisiin asioihin sekä yhteisön toimivuuden tukemiseen coaching-harjoitteiden ja yhteisöille annettavien työvälineiden avulla. (Kuuma TVT, EDU10.)

**Osaava Isoverstas 2010–2011, Osaavasti Isoverstaassa 2011–2012, Isoverstaassa yhdessä osaavammaksi 2012–2013, Isoverkosto vahvemmaksi 2013–2014, Isoverstaan digiosaamisen laatu 2014–2015, Vakiintuvaa digiosaamista Isoverstaassa 2015–2016, Oppinut Isoverstas – laadukkaat rakenteet ja koulutukset digiosaamisen varmistajana 2016–2017:**

Pedagogisen ja teknisen tuen toimintamallissa on usean oppilaitoksen verkostossa oppilaitoskohtainen ja tehtävään perehdytetty tukihenkilö, joka antaa suunnitelmallisesti sekä spontaanisti apua oppilaitoksensa henkilöstölle. Toimintamalli on seuraava:

*Tuen tarve todetaan oppilaitoskohtaiselle pedagogiselle ja tekniselle tukihenkilölle. Määritellään tukihenkilön rooli ja oikeudet. Tavoitteena erityisesti mahdollisuus lähitukeen verkko-oppimiseen liittyvissä kysymyksissä.*

*Oppilaitoksessa valitaan tukihenkilö ja sovitaan, kuinka tukihenkilön työpanos korvataan.*

*Verkoston henkilöstö laatii listan tukihenkilöistä yhteydenpitoa varten.*

*Laaditaan ja päivitetään ohjeistus tukihenkilön rooliin kuuluvista tehtävistä.*

*Järjestetään säännöllisesti erityisesti tukihenkilöille suuntautuvaa koulutusta, vähintään lukuvuosittain ja mahdollisuuksien mukaan alueellisesti toteutettuna.*

*Koulutuksiin sisällytetään mahdollisuus osallistua virtuaalisesti, jotta aika- tai taloudelliset resurssit eivät estä osallistumista. Lisäksi tiedotetaan tukihenkilöitä muistakin verkoston koulutuksista, jotta heidän verkko-oppimisen tietoutensa pysyvät ajan tasalla. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)*

Henkilöstökoulutusten saavutettavuuden lisääminen virtuaaliosallistumisen avulla mallissa haluttiin saavutettavuutta parantaa lisäämällä mahdollisuutta osallistua osaan koulutuksista niin halutessaan myös virtuaalisesti (Osaava Isoverstas 2010–2011).

Ensimmäisenä kehitettiin verkossa toteutettava VESO-päivä. Verkko-VESO vastaa yleissivittävä opetuksen kuuden tunnin VESO-päiviä, ja koulutuksesta saa todistuksen. Verkko-VESO toteutetaan Moodle-ympäristössä, ja se sisältää noin kahdeksan palautettavaa tehtävää, joihin Isoverstaan henkilöstö on antanut henkilökohtaiset palautteet. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

Täysin verkossa on toteutettu myös ns. virtuaalitietoiskuja, jotka mahdollistavat osallistumisen lyhyeen, noin yhden tunnin pituiseen ajankohtaiseen koulutukseen verkossa yksin tai ryhmänä. Virtuaalitietoiskut tallennetaan, joten niihin voi palata myöhemmin. Seuraavassa on kuvaus henkilöstökoulutusten virtuaaliosallistumisen mallista:

*Valitaan ne henkilöstökoulutukset, joissa virtuaaliosallistuminen on tarkoituksenmukaista ja teknisesti mahdollista toteuttaa. Pyydetään lupa kouluttajalta, mikäli tilaisuus halutaan jakaa myös tallenteena.*

*Valitaan tekninen toteutustapa (esim. verkko-oppimisympäristö, webinaari tai suoratoisto), laaditaan ohjeistus osallistujille ja varaudutaan tarvittaessa teknisen tuen järjestämiseen koulutuspaikkaan.*

*Tiedotetaan virtuaaliosallistumisen mahdollisuudesta koulutuskalenterissa ja muiden kanavien kautta.*

*Lähetetään etäosallistumisen tekniset ohjeet ilmoittautuneille virtuaaliosallistujille.*

*Koulutuksen jälkeen pyydetään osallistujilta palautetta ja jaetaan mahdolliset koulutukseen liittyvät materiaalit (esim. materiaali- ja tallennelinkit, tiedostot). (Osaava Isoverstas 2010–2011.)*

Kahoot-työkalun käyttö sähköiseen ylioppilaskokeeseen liittyvänä herättää opettajissa monenlaisia kysymyksiä ja tunteita. Oppimisen pelillisyyden kohderyhmänä pidetään usein opiskelijoita. Koulutuksen pääteemana on, että opettajat saavat käytännön kokemuksen sähköisen kokeen suorittamisesta. Verkoston kouluttaja rakensi sähköiseen ylioppilaskokeeseen liittyvän kyselyn Kahoot-työkalulla, joka tehtiin koulutuksen aluksi. Kahootin jälkeen koulutus jatkui Abittiin ja ylioppilaskokeessa käytettäviin ohjelmiin perehtymisellä. Seuraavassa on kuvaus Kahoot-työkalun käytöstä koulutuksessa (teemana tässä sähköinen ylioppilaskoe):

*Kahoot on ilmainen pelinomainen kyselytyökalu, joka on otettu mukaan sähköistyvää ylioppilaskoetta koskeviin koulutuksiin tilaisuuden jännitteiden purkamiseksi ja pelillisyyden integroimiseksi myös koulutuksiin.*

*Kouluttaja rakentaa etukäteen kyselyn Kahoot-työkalulla ja toteuttaa sen koulutukseen osallistuvien kanssa heti koulutuksen alussa.*

*Ideana on, että opettajat vastaavat Kahootin avulla koulutuksen teemaan liittyviin kysymyksiin. Tarkoituksena on tuottaa ammatillinen särö innostavalla menetelmällä – osallistuja (ja kouluttaja) saa samalla selville, mikä on oma tiedon taso ko. asiassa. Osallistujien ei tarvitse rekisteröityä palveluun, minkä vuoksi lyhyen kyselyn käyttöönotto on sujuvaa koulutuksen alussa. Kahoot on suunniteltu pelinomaiseksi, joka kiinnittää huomion ja innostaa mukaan visailuun sekä rikkoo mahdollisia teemaan liittyviä jännitteitä. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)*

Isoverstaan digitaalisen oppimisen laatumalli eli Isoverstaan vuonna 2010 laaditut verkko-opetuksen laatukriteerit löytyvät osoitteesta <http://bit.ly/laatu>. Digitaalisen osaamisen laatutyö käynnistettiin vuonna 2015 muodostamalla työryhmä, johon kuului oppilaitosjohtoa ja opettajia sekä ammatillisesta koulutuksesta että lukiokoulutuksesta. Tavoitteena

oli ensin laatia digitaalisen oppimisen laatumalli ja sen jälkeen päivittää jo olemassa olevat Isoverstaan verkko-opetuksen laatukriteerit ja asiakirja ajanmukaisiksi. Seuraavassa on kuvattu digitaalisen oppimisen laatumalli osana digitaalisen osaamisen laatutyötä:

*Perustetaan digitaalisen osaamisen laatutyöryhmä, johon kuuluu sekä oppilaitosjohtoa että opettajia.*

*Laatumallin laatiminen aloitetaan määrittelemällä digitaalisen oppimisen keskeiset laadulliset tavoitteet ja niihin tarkennetut tavoitetilat sekä mittarit. Isoverstaalla tavoitetilat ja niiden mittarit jaettiin kolmelle seuraavalle eri osa-alueelle: digipedagogiikka, digikulttuuri ja digiteknologia kohderyhmittäin (opettajat, oppilaitokset, verkosto).*

*Työryhmätyöskentely kannattaa toteuttaa yhteisöllisellä työvälineellä, jolloin kaikki ryhmän jäsenet voivat kokouksen aikana täydentää samanaikaisesti tekstiä ja tapaamisten välillä lisätä siihen tarkentavia kommentteja.*

*Laatumallin sisällön valmistuttua suunnitellaan sen visuaalinen ulkoasu ja jalkautetaan se verkoston käyttöön. Isoverstaan digitaalisen oppimisen laatumalli on julkaistu keväällä 2016 avoimesti verkossa: <http://bit.ly/digilaatu>. (Osaava Isoversta 2010–2011.)*

**Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana** hankkeessa on peruslähtökohdaksi, että varsinkin pienkouluissa, joissa koko koulu kasvattaa, on koko koulun henkilöstö voinut osallistua järjestettyyn koulutukseen. Koska koulutus on järjestetty lähellä pieniä kouluja heidän omassa ympäristössään, koulutukseen on ollut helppo osallistua. Paikalla on ollut mm. koulunkäyntiohjaajia, kiertäviä opettajia, keittäjä-siivoja-talonmiehiä, kyläyhdistysten jäseniä ja ”kyläpäälliköitä”. Samalla koulu on avautunut ulospäin ja avoimuuteen kannustetaan, kuten Gunilla Karlberg-Granlund (2009) on todennut: ”Pieni koulu, joka on avoin ja yhdistää ihmisiä ja sukupolvia, voi olla iso koulu.” (Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana.)

**OSKU 2 hankkeen** aikana pilotoitiin Tuura- ja Opevoimaa-työhyvinvointivalmennukset, joita alettiin toteuttaa WinNovassa ja Sataedussa ja jotka ovat sittemmin vakiintuneet ohjatuiksi ryhmämuotoisiksi ”työhyvinvoinnin kehittämistyöpajoiksi”. Sataedussa ja WinNovassa on koulutettuja Tuura-ohjaajia, joiden osaamista on hyödynnetty myös hankkeen päättymisen jälkeen. (OSKU – Osaava Kumppani.)

**Kouvolan oppivat opistot (2011–2012), Kymenlaakson oppivat opistot (2012–2013), Kymenlaakson oppivat opinahjot (2013–2014), Osaavien yhteispeli (2014–2015), Osaavat yhteistuumin (2015–2016)** verkostossa haluttiin lisätä opettajien ja kouluttajien

valmiuksia ottaa huomioon turvallisuusnäkökohdat opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

*Opetustilan turvallisuuden tarkastuslomakkeella ohjataan hajautetusti eri tiloissa työskentelevät opettajat käymään järjestelmällisesti läpi turvallisuuteen liittyviä näkökulmia omassa työtilassaan (Kouvolan oppivat opistot (2011–2012)).*

Opetustilan turvallisuuden tarkastuslomakkeella ohjataan hajautetusti eri tiloissa työskentelevät opettajat käymään järjestelmällisesti läpi turvallisuuteen liittyviä näkökulmia omassa työtilassaan. Opettajatyöryhmä vastasi lomakkeen sisällöstä. Tiiviiseen A4-lomakkeeseen koottiin opettajatyöryhmän näkemys tärkeimmistä opetustilan turvallisuusnäkökohdista. Lomake on tarkastuslista, johon tehdään merkintä, kun siinä mainittu asia on selvitetty. (Kouvolan oppivat opistot (2011–2012).)

Monet ammatilliset oppilaitokset ovat kehittämässä toimintaansa oppimisen organisaatioksi eli sellaiseksi toiminnaksi, jossa jatkuvasti tehdään asioita paremmin. Oppimisen organisaation olemukseen kuuluu, että koko henkilöstöllä on yhteinen ymmärrys ja käsitys organisaation tehtävästä ja tarkoituksesta. Tämä oli lähtökohtana **Yrkeskunnig 13–14 Aktivt** lärande ohjelmalle, jossa opettajat saivat valmiuksia ohjata opiskelijoita omaksumaan elinikäisen oppimisen perustaitoja sekä yrittäjyysmäistä elämäntapaa. Näiden tavoitteiden toteutuminen antaisi opiskelijoille hyvät eväät työelämään.

*I samband med att utbildningen Aktivt lärande påbörjades kartlades de nyckelkompetenser som finns i EU för livslångt lärande. Det visade sig att de "sammanföll" lämpligt med de som finns i examensgrunderna. Målet med själva utbildningen var att man skulle ha utarbetat hur kompetenserna skulle ingå i studierna och hur man skulle jobba med dem under studierna. (Yrkeskunnig 13–14.)*

Ohjelmalla vahvistettiin opettajien osaamista tukea opiskelijoita näiden tärkeiden elämäntaitojen oppimisessa ja sisäistämisessä. Lisäksi korostettiin opiskelijan itsearviointitaitojen vahvistamista. Ohjelman perusajatuksen pohjalta sille annettiin nimeksi Aktiivinen opettaja. Visio, strategia, pedagoginen, Aktiivinen opettaja ohjelma ja arvot, joihin liittyy kiinteästi oppilaitoksen johdon tuki, muodostivat perustan tälle useampivuotiselle ohjelmalle, jonka tarkoituksena oli muuttaa oppilaitosyhteisön pedagogista ajattelua. Siihen kuuluu olennaisena ymmärtää tutkintovaatimusten merkitys ja vaatimukset opetukselle, oppimiselle ja opiskelijoiden osaamiselle. Opetuksen laadun haluttiin olevan sellaista, että valmistuneet opiskelijat menestyvät hyvin työmarkkinoilla. Samalla korostettiin, että opettajuus nähtäisiin kokonaisvaltaisesti; opettaminen on yksi osa kokonaisuudesta. Siksi korostetaan seuraavia näkökulmia: opiskelija, opettaja, oppiva organisaatio ja pedagoginen johtajuus.

*I det pedagogiska programmet definierades vår människosyn, kunskapssyn och inlärningssyn.*

*Det aktiva lärandet baserar sig på tankarna kring entreprenöriellt lärande.*

*Arbetet startade med att skolledningen fick ta del av vad entreprenöriellt lärande (Aktivt lärande) medför.*

*Arbetet med skolledningen fortgick med regelbundna träffar vid sidan av de utbildningstillfällena som pågick.*

*Ledningen diskuterade i egen grupp frågor som berörde innehållet, men för att stöda och hjälpa lärarna i de avdelningsvisa grupperna deltog man även här inom sina ansvarsområden.*

*Under förverkligandet av utbildningen ordnades det 10 närstudiedagar på fem steg över en ettårsperiod. (Yrkeskunnig 13–14.)*

Aktiivinen opettaja ohjelma otettiin käyttöön koko verkostossa eli Yrkesakademien i Österbottenissa sekä Optimassa, ja sittemmin tulivat mukaan Inveon – Östra Nylands yrkesinstitut, Point College ja Axxell. (Yrkeskunnig 13–14.)

**Kunnig Vi7** mallissa halutaan edistää vertaisoppimisen keinoin lukion aiheyhmissä yksilön kehittämisen, työyhteisön ja yhteistyön erilaisia teemoja (Kunnig Vi7).

**Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille** hankkeen blogi/mediakerhoryhmässä koordinaattori saapui päiväkotiin, ja hänen ryhmäänsä tuli 4–7 lasta kerrallaan. Tarkoituksena oli puolen vuoden aikana kirjoittaa päiväkodin blogiin asioita, joita oli tehty. Lisäksi lapset saivat esittää ideoita tuona aikana tehtävistä mediatuotoksista. Joka ryhmästä tuli vuorollaan myös yksi tai kaksi aikuista, jotka olivat mukana tekemässä lasten kanssa toimintoja. Lapset toivoivat kuvaamista sekä sarjakuvan, kirjan ja elokuvan tekoa. Näitä tehtiin, ja apuna olleet aikuiset saivat samalla varmuutta ja oppia tekniikan käytössä. (Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille.)

## 8.2 Johtopäätöksiä

Osaava-ohjelmassa korostetaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan omien tarpeidensa mukaisesti. Kun organisaation osaamisen johtamisen päämää-

ränä on organisaation hyöty ja menestyminen perustehtävässään, on tämä myös henkilöstön, yhteisön ja tiimien kokema hyöty. Organisaation strategisen onnistumisen, osaamisen johtamisen ja henkilöstön osaamistarpeiden yhteen sovittamisessa on tärkeää, että henkilöstö tulee aidosti kuulluksi omissa toiveissaan ja tarpeissaan.

**Osaavat Opistot 2014 ja Osaavat Opistot 2015** hankkeessa oli oltu tyytymättömiä luentojen kuuntelemiseen tai seminaareissa istumiseen. Haluttiin yhteisten asioiden lisäksi enemmän ja täsmällisemmin omaan alaan ja osaamistarpeisiin kohdistuvia sisältöjä. Siksi ammattialakohtaisille ryhmille tehtiin oma ohjelmansa, joissa käsitellään esimerkiksi ongelmakohtia ja parantamista vaativia asioita. Menetelmä osallistaa paremmin myös keskusteluun, koska omia tehtäviä koskevat aiheet kiinnostavat ja aktivoivat. Lisäksi kokemusten jakaminen ja vertaistuki tukevat työssä jaksamista ja vahvistavat yhteisyyttä. (Osaavat Opistot 2014 ja Osaavat Opistot 2015.)

Osaamisen ja kokemusten jakamista on tehty myös vapaaehtoisuuteen perustuvissa Oppia ikä kaikki hankkeen pedakahviloissa sekä PoSa-Osaavan kehittämiskahviloissa. Prosessin, joka on edellyttänyt muutakin kuin tiedollista oppimista, tuloksena on koko organisaatioon muodostunut sille itselleen uusi osaamisen kehittämisen käytäntö. Samoin tehtiin Pohjois-Savon täydennyskoulutusverkostossa, jossa todettiin tarvetta koulukohtaisille vapaaehtoisuuteen perustuville kehittämiskahviloille, joihin osallistuminen olisi motivoivaa. (PoSa-Osaava.) PoSa-Osaava on mallintanut perustamisprosessin tavalla, jonka perusteella se on siirrettävissä ja hyödynnettävissä muissakin verkostoissa ja organisaatioissa.

**Kehityskeskusteluja** on käytetty useissa hankkeissa koulutustarpeiden selvittämiseen, yksilön osaamisen kehittämiseen ja yhteisten täydennyskoulutuksien suunnitteluun sekä osaamisen ja strategisen johtamisen välineinä. Yhteisen suunnittelun parantamiseksi kehityskeskustelukäytäntöjä ja lomakkeita on yhtenäistetty ja esimiehille on järjestetty tarpeellista koulutusta. Kehittämistä on viety eteenpäin osaamistarpeiden ja toimintaympäristön muuttumisen vuoksi. Opetushenkilöstön kanssa käytäviä (Joensuun kaupunkiseudun Osaava V ja VI, Länsi-Saimaan Osaava, Osaava VI ja VII, Osaava Pohjois-Satakunta 5, Osaaja Etelä-Pohjanmaalle I–VII ja Osaava Satakunta) kehityskeskusteluja varten tehty suositus on linkitetty Opetushallituksen henkilökohtaiseen ammatilliseen kehityssuunnitelmapohjaan. (KKK-UUU.)

**Opettajasta HRD-kumppaniksi** hankkeessa todettiin henkilöstön osaamisaukkoja kumppanuustoiminnassa ja HRD-osaamisessa. Verkostossa pidettiin tärkeänä, että alueen kouluttajaorganisaatiot hoitavat tehtävänsä alueen työelämän osaamistason kehittämisessä, työelämän haasteissa kansallisen ja kansainvälisen kilpailun kiristyessä. Katsottiin, että työelämän tarve tukeutua koulutuksen järjestäjiin kehittyy ja muuttaa muotoaan jatkuvasti kansallisen ja kansainvälisen kilpailun kiristyessä. Siksi käynnistettiin tällaista osaamista kehittävää koulutusta. (Opettajasta HRD-kumppaniksi.) **Osaamisen kehittämisen rakenteet**



**pysyviksi, Osaava V** hankkeessa on laadittu henkilöstön osaamisen kehittämisen malli. Se rakentuu työelämän osaamistarpeiden kartoituksesta ja etenee sitten henkilöstön oman osaamisen itsearviointien ja esimiesten tekemien arviointien kautta osaamisvajaiden tunnistamiseen ja sitä kautta kehittymissuunnitelmien laadintaan.

Osaamisen kehittämisyrittämissä/oppimisessa on kaksi perättäistä näkökulmaa: ensiksin pyritään lisäämään omaa osaamista, ja toiseksi tällä paremmalla osaamisella saadaan aikaan paremmin ja parempia vaikutuksia toimintaympäristössä. Hankkeessa ajateltu ”aukkojen” täyttäminen vahvistaa alueen (mukaan lukien työelämä) oppimiskykyä alueen kehittämisessä. Koulutusorganisaatioissa on oppimisen asiantuntijoilla keskeinen rooli ja yhteiskunnallinen vastuu alueen kehittämisen/oppimisen ja työelämän osaamistason kehittäjinä. Erityisesti ammatillisen koulutusorganisaatioiden kannalta on tärkeää, että toimintamallit ja käytänteet ovat sellaiset, että koulutusorganisaatioiden ja työelämän välinen tiedonkulku on tehokasta, jotta osaaminen ja osaamistarpeet kohtaavat molempiin suuntiin. Tällainen vuorovaikutus ei yleisesti koske vain ammatillisen koulutuksen organisaatiota vaan kaikkia koulutusorganisaatiota niiden perustehtävään sovellettavalla tavalla. Koulutusorganisaation strategiseen ajatteluun kuuluu olennaisesti tietoisuus omaan toimintaan vaikuttavista toimintaympäristön tekijöistä ja koulun ja sen osaamisen kehittämisen strategisista vaihtoehdoista niin, että organisaatio tunnistaa omat mahdollisuutensa ja muutostarpeensa toimintaympäristössä ja siellä olevien kanssa tehtävässä yhteistyössä.

**Osaajia Etelä-Pohjanmaalle** hankeverkostossa on edellä todetun strategisen ajattelun pohjalta hyödynnetty mukana olevien kuntien ja koulujen sekä henkilöstön näkemystä, tietoa ja osaamista. Verkossa on tehty useita osaamistarvekartoituksia, ja työyhteisöjen kehittämistarpeita on tuettu huomioimalla koulutuksissa uuden opetussuunnitelman aiheuttamat uudistukset koulun toimintaympäristöön. Työyhteisöt ovat kokeneet koulutustarjonnan ja pedagogisen osaamisen tukemisen erittäin tärkeiksi. Hankkeessa on kehitetty ryhmätyönohjauksen mallia, jonka tavoitteena on tukea työhyvinvointia, ja vertaisryhmämentorointia on kehitetty VERME-hankkeen kanssa. Tavoitteena on, että vertaisryhmämentorointi levittäytyy hankealueelle ja luo uusien opettajien ammatilliselle kehittymiselle laajan alueellisen tukiverkoston. Täydennyskoulutuksissa on pyritty huomioimaan työyhteisön vuorovaikutusta ja työhyvinvointia tukevat teemat. Lisäksi työhyvinvointiin on tartuttu myös työnohjauksellisin keinoin luomalla verkostoryhmiä. Työyhteisön näkökulmasta alueellinen monipuolinen koulutustarjonta ja työhyvinvointia tukevat toimenpiteet on koettu erittäin tärkeiksi, ja hankkeen toimenpiteet ovat vastanneet tarpeita erinomaisesti. (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle.)

**Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä II** hankkeen TVT-agenttitoiminnassa viedään tietoyhteiskuntaosaamista Selänteen kouluihin. Todettiin, että strategian jalkauttaminen kouluihin vaati uudenlaisia, konkreettisia toimintatapoja. Siksi päätettiin, että alueelle muodostetaan TVT-agenttien verkosto, joka muodostuu alueen koulujen opetta-

jista ja jonka tehtävänä on tukea tietostrategian mukaista toimintaa sekä ohjata opettajia tieto- ja viestintäteknikan käytön haasteissa opetustyössä. Verkoston kautta opettajat ovat saaneet vaihdettua asiantuntemusta yli kuntarajojen ja näin laajennettua sekä omaa että muiden opettajien osaamista TVT:n opetuskäytössä. Kuntien yhteistyö on koettu tarpeelliseksi, ja verkostossa on pystytty luomaan yhteisiä, koko aluetta hyödyntäviä toimintamalleja. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä.) Edellä olevissa hankkeissa Osaava Kainuu, Osaava Vakka-Suomi ja Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä näkyy työyhteisöjen ja niiden yksittäisten opettajien suunnitelmallinen osaamisen uudistava johtaminen.

**Keski-Karjalan Osaava** hankkeessa pyrittiin kehittämään koulujen toimintakulttuuria, sillä uusi perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet edellyttää työyhteisöiltä uudistumista ja hyvää yhteistyökykyä. Koulunjohtajat ovat jatkaneet kehittämistyötä omissa työyhteisöissään eteenpäin, mikä on merkinnyt yhteisöllisyyden vahvistumista, samalla kun matalan kynnyksen oppimistilanteet ovat vuosi vuodelta lisääntyneet. (Keski-Karjalan Osaava.) Kuvattu toiminta kertoo siitä, että koulunjohtajat ovat sitoutuneet yhteiseen strategiaan ja sen edistämiseen sekä havainneet tematiikan johtamansa yksikön kannalta merkittäväksi.

**Opelix – osaava oppilaitos** hankkeessa on tutustuttu kollegan työhön: ”Päivä toisessa oppilaitoksessa” vierailuissa on järjestetty Pedamessut ja toritapahtuma uudenaikaisina koulutusmalleina. Niissä opettajat ovat jakaneet omaa osaamistaan toisilleen. Pedamessu-malli on nyttemmin laajentumassa verkostossa ja myös oppilaitosten väliseksi osaamisen jakamisen tavaksi. Ammattiopisto Tavastiassa messuja on vastedes tarkoitus järjestää henkilöstölle vuosittain, sillä palaute tämäntyyllisestä koulutusmallista on ollut erinomaista. Pedamessuilla kollegat esittelevät kokeilemiaan opetusideoita ja uudenlaisia pedagogisia toimintatapoja: eri aloilla toteutettuja opetus- ja ohjaustyössä kokeiltuja malleja ja erilaisia digitaalisia sovelluksia sekä verkko-oppimisympäristöjä. Myös opiskelijoita on ollut mukana opettajien kanssa esittelemässä opetuksessa kokeiltuja työtapoja. Opettajat kiertävät messuilla keskustelemassa ja poimimassa omaan opetustyöhönsä uusia menetelmiä ja toimintamalleja. Keskustelu kollegojen kanssa on opettajille tärkeää, kun opetustyö uudistuu ja digitaalisuus lisääntyy. Ammatillinen keskustelu on tärkeää, ja osaamista ja pedagogiikkaa kehitetään yhdessä tekemällä ja kokeillen. Keskenkärsiäkin ideoita ja hyvältä tuntuvia toimintatapoja on hyvä jakaa muille, jotta niitä voidaan yhdessä kehittää eteenpäin. (Opelix – osaava oppilaitos.) Messut sekä siellä esitteleminen ja keskustelut muiden kanssa ilmentävät sitä, että esittelijät ovat paneutuneet kehittämään hyviä käytäntöjä sekä kokeilemaan niiden käyttöönottoa ja tahtovat jakaa kokemuksiaan muille. Ne, jotka lähtevät messuille esittelemään käytäntöjään, ovat kokeneet ne oman asiantuntemuksensa ja kokemushistoriansa kannalta onnistuneiksi. Messuesittely edellyttää esittelijältä käytänteensä kollegoille selostamisen huolellista suunnittelua, jopa ennalta tuotteistamista, joka sellaisenaan on omaa osaamista kehittävä oppimisen kokemus. Pedamessu-konseptin ajatteluun voidaan

liittää Slushin ideoijan ja perustajan Timo Airiston muistelo: ”Pohdimme, että täytyy olla tehokkaampiakin keinoja neuvojen ja kokemusten jakamiseen. Ja että mukaan pitää saada myös vanhempia konkareita.” (Kauppalehti 29.11.2016.)

Oppimisen organisaatiossa on luottamusta siihen, että saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia. Lisäksi uskotaan strategisen ohjausinformaation voimaan, ja tiedetään, että osaamisen kehittämistä voidaan tukea ilman yksityiskohtaista ohjeistusta, mutta niin, että saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia. **Tampereen seudun Osaavan** Purkaamo-, Lataamo- ja Kasaamo-työskentelykonseptit perustuivat toimintakulttuurin kehittämisen periaatteisiin, ja dialogiset työmuodot olivat sinänsä sisältövapaita, eli ne kehittivät itsessään toimintakulttuuria opetussuunnitelmaprosessin toteuttamiseen yhteisötasolla. Hankkeessa on pidetty perusteltuna tukea työyhteisöjä koskettavaa prosessia yhteisesti tuotetulla aineistolla ja kouluttajakoulutuksella, jotka ovat säästäneet työtä yhteisöissä mutta samalla lisänneet prosessin tasalaatuisuutta. (Tampereen seudun Osaava.) Yhteisön oppimistakin voidaan edistää tässä toteutella riittävän yleisellä tavalla. Työyhteisön aikaansaaman uuden toimintamallin uskotaan syntyvän jokapäiväiseen työhön nivoutuen, eikä sitä koeta irrallisena ylhäältä annettuna, arkea kohtaamattomana projektina. Silloin sen voidaan ennakoida jättävän pysyväksi hyväksi käytänteeksi.

**Osaava Isoverstas 2010–2011, Osaavasti Isoverstaassa 2011–2012, Isoverstaassa yhdessä osaavammaksi 2012–2013, Isoverkosto vahvemmassa 2013–2014, Isoverstaan digiosaamisen laatu 2014–2015, Vakiintuvaa digiosaamista Isoverstaassa 2015–2016, Oppinut Isoverstas – laadukkaat rakenteet ja koulutukset digiosaamisen varmistajana 2016–2017:**

Pedagogisen ja teknisen tuen toimintamallissa on tukihenkilö antanut apua oppilaitoksensa henkilöstölle selkeästi määritellyn toimintamallin mukaisesti. Toimintaan on voitu osallistua virtuaalisestikin, minkä on katsottu lisänneen saavutettavuutta. Lisäksi on verkon kautta toteutettu ns. virtuaalitietoiskuja, jotka tallennetaan, joten niihin voi palata myöhemmin. Virtuaali-iskuille on myös laadittu toimintamalli, johon sisältyy myös palautteen kerääminen osallistujilta. Kolmas mallinnettu on pelillinen Kahoot-työkalu, jota on käytetty onnistuneesti sähköiseen ylioppilaskokeeseen perehdyttämisessä. Neljäs malli, Isoverstaan toimintamalli, on digitaalisen oppimisen laatumalli.

Verkostoituminen ei ole itseisarvo, vaan ymmärretään, että sillä pyritään hakemaan yhteisiä hyötyjä. Verkostoituminen edellyttää tämän ymmärtämistä, mutta samalla se edellyttää verkostoitumisen kannalta keskeisten tekijöiden tiedostamista eli sitä, mitä verkostoitumista kehitettäessä edellytetään ja miten verkostoitumisessa on mahdollista toimia ja onnistua. **Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana** hankkeessa koulutukset on järjestetty lähellä pieniä kouluja ja useimmiten pienkouluympäristössä. Koulutuksiin on pyritty saamaan mukaan eri henkilöstöryhmiä, mm. koulunkäyntiohjaajia, kiertäviä opet-

tajia, keittäjä-siivoja-talonmiehiä mutta myös verkoston nykyisiä ja potentiaalisia solmu-kohtia, kyläyhdistysten jäseniä ja ”kyläpäälliköitä” tms. aktiiveja. Ajatteluna on ollut se, että pieni koulu, joka on avoin ja yhdistää ihmisiä ja sukupolvia, voi olla iso koulu. (Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana.) Hankkeen koulutuksissa yhteistyö koulun ulkopuolisten kanssa on ohjannut pienkouluja verkottumaan lähiympäristön kanssa. Näin organisoituessaan ja toimiessaan koulu voi oman osaamisensa kehittämisessä ja oppimisessa saada aineksia itsensä ulkopuolelta sekä hyödyntää oman perustehtävänsä onnistumiseksi kylän ja kylävaikuttajien (hiljaista) tietoa.

**OSKU 2 hankkeen** aikana pilotoitiin Tuura- ja Opevoimaa-työhyvinvointivalmennukset, joita alettiin toteuttaa WinNovassa ja Sataedussa ja jotka ovat sittemmin vakiintuneet ohjatuiksi ryhmämuotoisiksi ”työhyvinvoinnin kehittämistyöpajoiksi”. Sataedussa ja WinNovassa on koulutettuja Tuura-ohjaajia, joiden osaamista on hyödynnetty myös hankkeen päättymisen jälkeen. (OSKU – Osaava Kumppani.) Hyvän käytännön käytön laajentuminen verkoston sisällä osoittaa sitä, että sen toimivuus, käytettävyys ja siirrettävyys on ymmärretty, mutta myös sitä, että sillä on ollut tarvetta.

Monet ammatilliset oppilaitokset ovat kehittämässä toimintaansa oppimisen organisaatioksi eli sellaiseksi, että ne jatkuvasti tekevät asioita paremmin. Oppimisen organisaation olemukseen kuuluu, että kaikilla organisaatiossa on yhteinen ymmärrys organisaation tehtävästä ja tarkoituksesta. Tämä merkitsee samalla strategisen valmiuden ajattelun oppimista ja soveltamista oman toiminnan suuntaamisessa niin, että organisaatio toimii muuttuvassa toimintaympäristössään paitsi itsensä myös sen toiminnan kohteiden sekä toimintaympäristön kannalta. Tällaista ajattelua on nähtävissä **Yrkeskunnig 13–14** Aktivt lärande ohjelmassa. Siinä pyritään siihen, että opettajat saisivat valmiuksia ohjata opiskelijoita omaksumaan elinikäisen oppimisen perustaitoja sekä yrittäjyysmäistä elämäntapaa. Näiden tavoitteiden toteutuminen antaisi opiskelijoille hyvät eväät työelämään. Ohjelmalla vahvistettiin opettajien osaamista tukea opiskelijoita näiden tärkeiden elämäntaitojen oppimisessa ja sisäistämisessä. Lisäksi korostettiin opiskelijan itsearviointitaitojen vahvistamista. Opetuksen laadun haluttiin olevan sellaista, että valmistuneet opiskelijat menestyvät hyvin työmarkkinoilla. Samalla korostettiin, että opettajuus nähtäisiin kokonaisvaltaisesti; opettaminen on yksi osa kokonaisuutta. (Yrkeskunnig 13–14.) Aktiivinen opettaja ohjelma otettiin käyttöön koko verkostossa eli Yrkesakademien i Österbottenissa, Optimassa, ja sittemmin tulivat mukaan Inveon – Östra Nylands yrkesinstitut, Point College ja Axxell.

## 9 Oppilaitosten välisessä yhteistyössä hyödynnetyt täydennyskouluttautumisen toimintamallit

### 9.1 Osaamistarpeet ja toimintamallit

#### 9.1.1 Opetustoimen henkilön tai henkilöstön omat havainnot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita sellaisia yksilöä parhaiten hyödyntäviä toteutettuja hyviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty opetustoimen henkilön, opettajan tai muun henkilöstön jäsenen tai jonkin henkilöstöryhmän havaintoja, tahtoa tai muuta osaamistarpeiden tiedostamisen tai kehittämisen lähtökoh-  
taa.

**Forssan seudun Osaava** hankkeen alkaessa alueen viisi, enimmillään 30 kilometrin säteel-  
lä olevaa kuntaa järjestivät omia koulutuksiaan. Aloite koulutuksiin osallistumisesta tuli  
yleensä opettajilta itseltään, ja lähtökohtana olivat heidän omat kiinnostuksen kohteensa.  
Kouluttautumaan lähdettiin yleensä pitkienkin matkojen päähän. Koko henkilöstöä koske-  
vat koulutukset järjestettiin joko koulu- tai kuntakohtaisina. Hankkeessa asetettiin tavoit-  
teeksi

*tuoda systemaattisuutta opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseen ja toteutukseen  
niin, että resurssit hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti yli kuntarajojen.  
Henkilöstön kouluttautumista suunnataan niihin aihealueisiin, joissa organisaatioilla  
on kehittämistarpeita. (Forssan seudun Osaava.)*

Kuntien sivistystoimenjohtajista ja projektipäälliköistä muodostettiin noin kerran kuukau-  
dessa kokoontunut ohjausryhmä, jonka jäsenet toivat yhteiseen käsittelyyn organisaati-

oidensa osaamistarpeita. Niiden pohjalta määriteltiin koulutuksen suuntalinjat vähintään vuodeksi eteenpäin. Suunnittelua ja käytännön toteutusta ohjaa vuosikello. Koulutuska-  
lenteri julkaistaan puolivuositain Peda.net-verkkopalvelussa. Siinä voi ilmoittautua koulu-  
tuksiin ja esittää koulutustoiveita, ja sieltä voi tilata koulutustarjontakirjeen omaan sähkö-  
postiin. Nykyisin koulutustarpeita käsitellään yli kuntarajojen ja kouluttajat saadaan lähelle  
opettajia, sen sijaan että opettaja osallistuisi yksinään jopa satojen kilometrien päässä  
järjestettäviin koulutuksiin. Seutukunnan opettajat ovat aiempaa tasavertaisemmassa ase-  
massa koulutuksen saatavuuden ja saavutettavuuden kannalta. (Forssan seudun Osaava.)

**Osaavaa ohjausta** hanke käynnistyi opinto-ohjaajien ilmaista tarpeensa säännöllisiin  
verkostomaisiin tapaamisiin, joissa käsiteltäisiin ohjausta koskevia kysymyksiä sekä näkö-  
piirissä olevia muutoksia. Kun ehdotuksesta oli keskusteltu opinto-ohjaajien kanssa, pidet-  
tiin yhteinen suunnittelukokous, jossa päätettiin hakea Osaava-rahoitusta, valittiin oh-  
jausryhmä sekä tehtiin Osaavaa ohjausta hankehakemus. Hankkeen hallinnoijaksi valittiin  
Pohjantähti-opisto. Opetussuunnitelmien muutokset eri kouluasteilla koettiin keskeiseksi  
sisällölliseksi teemaksi, ja siinä haluttiin verkostomaista tukea ja koulutusta uuden ohjaa-  
juuden tunnistamiseen. (Osaavaa ohjausta.)

Kokoontumisia ja koulutuksia ajankohtaisista aiheista on järjestettävä säännöllisesti, ja on  
myös varauduttava muutoksiin ja mahdollisiin uusiin suunnitelmiin. Toimintamalli vaatii  
hyvän yhteistyön verkostoon kuuluvien toimijoiden kesken, ja yhteiseen suunnitteluun on  
varattava aikaa, sekä jonkun on koordinoitava ja toimittava kutsujana. (Osaavaa ohjausta.)

### 9.1.2 Kehityskeskusteluissa saadut tiedot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita sellaisia yksilöä parhaiten hyödyntäviä toteu-  
tettuja hyviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty kehit-  
yskeskustelussa tehtyjä havaintoja ja tietoja osaamistarpeista.

Yhteisiä VESO-koulutuksia eri työyhteisöä koskevista teemoista alettiin **Länsi-Saimaan**  
**Osaava**-hankkeessa suunnitella ja järjestää kuntien yhteistyönä. Lisäksi järjestettiin aine-  
ryhmittäisiä opettajien tapaamisia. Osaamisen kehittämistä kohdennettiin kehityskeskus-  
teluissa esiin nousseisiin koulutustarpeisiin. (Länsi-Saimaan Osaava.)

**KAMU-Osaava**-hankkeissa oli ohjausryhmissä käsiteltyjä osaamistarpeita kartoitettu ke-  
hityskeskusteluissa osaamiskartoituksella ja itsearvioinneilla. KAMU-Osaava-hankkeen  
täydennyskoulutustilaisuudet ovat yleensä olleet musiikkiopistojen ja kansalaisopistojen  
henkilöstölle yhteisiä. Muutamia koulutuksia on kohdennettu musiikkiopiston tai kansalai-  
sopiston ajankohtaisiin tarpeisiin. Koulutussuunnitelmia on tehty oppilaitosten tarpeiden

mukaan kohtaamaan toisaalta yksilöllisiä mutta toisaalta musiikkiopistojen ja kansalaisopistojen yhteisiä pidemmän ajan suunnitelmia. (KAMU-Osaava.)

Suunnittelutyössä käytetään rehtoreiden opistojen tarpeisiin ja luonteeseen muokkamia osaamiskartoitus- ja koulutussuunnitelmalomakkeita. Yhteinen suunnittelu ja yhteiset koulutukset sekä keskustelut toteuttavat eri tavoin oppilaitosten verkostoyhteistyötä. (KAMU-Osaava.)

Hankkeen aikana rehtoreista koostuva ohjausryhmä on työskennellyt tiiviissä yhteistyössä ja suunnitellut kehittämis- sekä täydennyskoulutustoimintaa yhdessä opistojen tilat ja tarpeet huomioon ottaen. Vähäisen byrokratian ansiosta toiminta on tehokasta, nopeasti reagoivaa ja opistojen kehittämistoimintaa palvelevaa. Opistojen arkityön käytänteitä vertailemalla, mentoroinnilla ja toinen toistensa hyvistä toimintatavoista oppimalla on opistojen yhteistyöstä tehdystä koulutuksesta ja kehittämistyöstä tullut mielekästä ja tehokasta. (KAMU-Osaava.)

### 9.1.3 Kyselyissä saadut tiedot

Tässä osiossa käsitellään hankkeilta tulleita henkilöstötiimejä parhaiten hyödyntäviä toimintamalleja, joiden yhtenä suunnittelun lähtökohtana on käytetty kyselyistä saatua tietoa osaamistarpeista.

**Oppiva ja Osaava2020** hankkeessa mukana olevien opistojen henkilöstöille on järjestetty vuosittain Voi Hyvin päivät eri puolilla Uuttamaata. Aamupäivällä on ollut luentoja kaikkia kiinnostavista aiheista, myös uusista ja rajoja rikkovista. Iltapäivisin on ollut työpajoja. Henkilöstöltä on pyydetty ehdotuksia aiheista. Lisäksi tilaisuuksista on kerätty palautetta. Sisällöt on koettu ajankohtaisiksi, työpajojen tekeminen on ollut antoisaa, ja erityisesti on kiiteltä hankeopistojen henkilöstön kohtaamisia ja keskusteluja sekä yhteisöllisyyden korostamista. (Oppiva ja Osaava2020.)

**Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII** hankkeiden ja koko verkoston toimintalogiikan mukaisesti eri oppilaitokset voivat tilata ”yleisten koulutusten” lisäksi myös suoraan heidän tarpeisiinsa sopivia toteutuksia. Tällaisia voivat olla mm. yksilövalmennukset ja tiimikoulutukset, joiden vaikuttavuus voi olla todella tehokasta perinnäisiin massatilaisuuksiin verrattuna. Mallia alettiin rakentaa henkilöstön (digi)osaamisen kehittämiseksi, ja työ jatkuu edelleen. Opinjaari on tässä kuitenkin uudistus, sillä Opinjaari vastaa Opinjaarin digiosaamisen kehittämiseen tähtäävien koulutusten lisäksi myös pedagogisen ja yrittäjyyskasvatuksen kehittämisestä. Osaamistarpeita kerätään nykyisin mm. määräjain Opeka-kyselelystä saatujen tulosten avulla. Opekasta lisää osoitteesta <http://opeka.fi/fi/presentation/index>. (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet.)

Opinpalettiä ja Opinlaaria on kehitetty verkostolta saadun palautteen pohjalta. Palautteesta on käynyt mm. selvästi ilmi, että kaikki verkoston koulutustilaisuudet on haluttu yhteen. Verkoston koulutuskalenterit löytyvät osoitteista: Opinpaletti:<http://opinpaletti.blogspot.fi/>, Opinlaari:[https://issuu.com/opinlakeus/docs/koulutukset\\_2016/1](https://issuu.com/opinlakeus/docs/koulutukset_2016/1), <http://opinlakeus.wix.com/opinlakeus#!koulutukset/tknkwr>. (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet.)

**Osaava Koillismaa** hankealueen kunnissa oli havaittu tarve tiivistää yhteistyötä opetushenkilöstön osaamisen kehittämisessä. Kehityskeskusteluissa sekä koulutustarvekartoituksissa oli eri kunnissa tullut esiin samanlaisia koulutustarpeita. Samalla katsottiin, että opetushenkilöstö saisi vertaistukea laajemmalla alueella, ja samalla lisättäisiin opetushenkilöstön välistä yhteisöllisyyttä. Osaava Koillismaa hankkeessa alettiin järjestää ”Koillismaan koulut kohtaavat” nimistä alueellista koulutus- ja kohtaamispäivää Kuusamon, Posion ja Taivalkosken opetushenkilöstölle. Kohtaamispäivässä todentuu osaamisen kehittämistä edistäviä tekijöitä: ajankohtaisen tiedon päivitys, uudenlaiset, käytännönläheiset sekä suoraan opetustyön arkeen vietävissä olevat työkalut ja menetelmät sekä yhteiset keskustelut, joissa jaetaan opetustyön arjessa kohdattuja haasteita ja onnistumisia. Lisäksi on haluttu tukea oman opetushenkilöstön monipuolista osaamista rohkaisemalla henkilöstöä jakamaan osaamistaan. (Osaava Koillismaa.)

*Kehittämishankkeen tavoitteeksi asetettiin suunnitelmallisen, jatkuvan ja tehokkaan yhteistyömallin rakentaminen kuntien opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Tavoitteeksi asetettiin myös, että verkosto yhdessä suunnittelee koulutukset siten, että ne mahdollisimman hyvin palvelevat eri oppiaineiden opettajia ja työyhteisöjä. Useamman kunnan yhteistyönä toteutettava koulutus mahdollistaa myös pienempien kohderyhmien erityistarpeiden huomioimisen. Alueellisella, kuntien koko opetushenkilöstön (esiopetuksesta lukioon) yhteen kokoavilla koulutuspäivillä voidaan toteuttaa em. tavoitteet erinomaisesti. (Osaava Koillismaa.)*

Kokemusten ja palautteiden perusteella ohjausryhmä on kehittänyt kohtaamispäiviä ottaen huomioon koulutustarvekartoituksen tulokset sekä digitalisaation, opetussuunnitelmaudistuksen ja työhyvinvoinnin. Koulutusta on voitu laajentaa ja kohdistaa paremmin yhdistämällä kuntien täydennyskoulutusresurssit paremmin esimerkiksi pienten aineopettajaryhmien tarpeisiin. Kohtaamispäivän suunnittelu etenee seuraavasti:

*Googlen lomakkeella tehdään verkossa koulutustarvekartoitus kuntien opetushenkilöstölle (esi- ja perusopetus, lukiot, ml. koulunkäynninohjaajat ja avustajat) lukuvuoden alkupuolella syyskuussa, ja siitä vastaa hankkeen koordinaattori.*

*Koulutustarvekartoituksen tulosten yhteenveto ja analysointi sekä alustavat koulutusideat kootaan syys-lokakuussa, ja siitä vastaa koordinaattori.*



*Tarvekartoituksen tulosten tarkastelu ja keskustelu ajankohtaisten koulumaailmaa koskevien teemojen pohjalta, työpajatarjonnan alustava suunnittelu ja mahdollisten sisällöllisten painopisteiden valitseminen tehdään lokakuussa hankkeen ohjausryhmässä ja myöhemmin hankkeen päätyttyä alueellisessa täydennyskoulutustyöryhmässä.*

*Koordinaattori viimeistelee työpajatarjonnan loka-marraskuussa.*

*Koulutuspäivän ohjelman julkaisu ja ilmoittautumiset, joulukuun alku; koordinaattori hoitaa.*

*Työpajatarjonnan vahvistaminen ja koulutuspäivän rakenteen läpikäynti joulukuussa ohjausryhmässä.*

*Koulutuspäivään liittyvät käytännön järjestelyt joului-tammikuu; koordinaattori hoitaa. (Osaava Koillismaa.)*

**Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII** hankkeissa on tuettu opetushenkilöstön osaamisen vahvistamista. Hankkeissa on luotu toimivat yhteistyömallit ja alueellinen täydennyskoulutusjärjestelmä yhteisesti hankkeessa mukana olevien 17 kunnan kanssa. Hankkeen kohderyhmänä ovat peruskoulun ja lukion opetushenkilöstö, avustava henkilöstö sekä oppilaitos- ja sivistysjohto, ja kaikkiaan verkostoon kuuluu lähes 2 200 henkilöä.

Maakunnallinen opetussuunnitelmatyö on ollut merkittävä osoitus hanketoiminnan mukana syntyneestä luottamuksesta ja yhteistyöhalusta.

*Voidaankin todeta, että maakunnalliset toimintatavat ovat muuttuneet. Yhtenäinen päätöksenteko sekä yhteisten sääntöjen ja ohjeistusten laatiminen maakunnallisesti luovat maakunnallista yhtenäisyyttä ja lisää tasa-arvoa. Päätösten takana on jaettava osaamista ja tietotaitoa. (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet.)*

Opetussuunnitelmatyön osalta keskeistä ovat eri ryhmien työskentelyn koordinointi, opetussuunnitelmatyötä tukevan täydennyskoulutuksen toteuttaminen sekä tiedotus ja opetussuunnitelmatyön jalkauttaminen osaksi koulukohtaista pohdintaa. Keskeistä on myös opetussuunnitelman käyttöönoton tukeminen.

*Hankkeen näkökulmasta on ollut tärkeää alueellinen yhteistyö ja verkostoituminen. Hankkeessa toimii joka alueella aluevastaavat, jotka tiedottavat ja markkinoivat hankkeen toimenpiteitä eteenpäin. Hankkeet ovat tehneet maakunnallisen opettajien täydennyskoulutusmallin tunnetuksi ja henkilöstön osaamista ja kouluttautumista tuetaan edelleen. Kouluttautumisintoa on saatu vahvistettua. Toimintamallin*

*kehittämisen näkökulmasta keskeistä on ollut toimiva organisaatio, joka on sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen. Hankkeessa on ollut aktiivinen, innovatiivinen ja sitoutunut johto- ja ohjausryhmä sekä muita toiminnallisia ryhmiä. (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet.)*

Kaikki hankkeessa mukana olevat kunnat ovat sitoutuneet Osaava-hankkeen mukaisen alueellisen täydennyskoulutusmallin ylläpitämiseen ja jatkamiseen. Kunnilla on yhteinen tahtotila jatkaa opetustoimen kehittämistyötä ja toteuttaa alueellista opetustoimen täydennyskoulutusta hankkeessa luotujen toimintamallien pohjalta.

*Opetustoimen henkilöstön täydennyskoulustarjonta on muuttunut alueellamme ja viime vuosina opetustoimen henkilöstön täydennyskoulutusta on tarjottu. Koulutuksen toteuttaminen alueellisesti ja tarpeita vastaavasti on erittäin kustannustehokasta. Koulutusta voidaan toteuttaa monipuolisesti eri teemoihin liittyen. Malli tuo selkeän edun sekä isoille että pienemmille kunnille mahdollistaen laajan ja monipuolisen koulutuskalenterin hyödyntämisen. (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet.)*

Täydennyskoulutusmallin avulla pystytään joustavasti ja nopeasti vastaamaan alueen opetustoimen kehittämis- ja koulutustarpeisiin. Kentän tarpeita kartoitetaan säännöllisesti. (Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet.)

#### 9.1.4 Ohjaus- tai vastaavan ryhmän selvittämät osaamistarpeet

Ohjausryhmät ovat hankeverkostoissa mukana olevien organisaatioiden yhteistyötoimijoita, jotka nimensä mukaisesti ohjaavat hankkeen osaamisen kehittämispalveluja ja verkostoimista. Seuraavassa esitellään hankkeiden sellaiset yksilöä parhaiten hyödyntävät kuvaukset toimintamalleista, joissa ohjausryhmä tai vastaava hankkeen ryhmä on osaamistarpeista tai muusta hankkeen kehittämistavoitteista tietoisena huolehtinut kehittämistoiminnan suunnitelmista ja niiden toteuttamisesta.

**Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII** hankkeissa on opettajia kannustettu vertaismentorointiin, vertaisoppimiseen, tiedon jakamiseen ja työskentelyn seuraamiseen toisissa oppilaitoksissa. Opettajia on koulutettu hankkeen teemojen mukaisten osa-alueiden (esimerkiksi TVT ja oppimaan oppiminen) asiantuntijoiksi, kouluttajiksi ja tiedon jakajiksi omassa yksikössään. Yhteisistä asioista tiedottamisessa ja ilmoittautumisissa on käytetty seudullista sähköistä järjestelmää. (Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII hankkeet.)

**Kunnig Vi7** mallissa halutaan edistää vertaisoppimisen keinoin lukion aiheheryhmissä yksilön kehittämisen, työyhteisön ja yhteistyön erilaisia teemoja (Kunnig Vi7).

**Opelix – osaava oppilaitos** hankkeessa tutustutaan kollegan työhön ”Päivä toisessa oppilaitoksessa” vierailuilla. Kokemuskumppanuusmallin mukaisesti yhteistyössä kokeneempi kollega (opettaja tai muu henkilöstö) tukee vasta-alkajaa jollakin aihealueella. Jaksolla voi tutustua verkoston toisessa oppilaitoksessa, koulussa tai oman oppilaitoksen eri osastossa tai yksikössä kollegan työhön, toimintatapoihin, pedagogisiin menetelmiin ja käytänteisiin sekä myös kehittää toimintamalleja yhdessä.

*Jakso tukee opettajien oman ammatillisen osaamisen kehittymistä sekä edesauttaa vertaiskehittämistä, pedagogista yhteistyötä ja kokemuskumppanuutta verkostossa. Malli on vastannut tarpeeseen jakaa verkoston kesken kokemuksia, osaamista ja asiantuntijuutta. (Opelix – osaava oppilaitos.)*

Yhteistyö ja tavoitteet suunnitellaan yhdessä tarvelähtöisesti. Kokemuskumppanuuden ei tarvitse perustua ikään ja työvuosiin vaan jollakin aihealueella olevaan vahvaan kokemukseen, jonka pohjalta kokenut kollega tukee vasta-alkajaa. Lisäksi voidaan kehittää yhdessä yhteistyömalleja ja yhteisopetusta, jakaa opetusmenetelmiä tai kehittää muutoin opetusta. (Opelix – osaava oppilaitos.)

Jaksolle tehdään suunnitelma ja aikataulu. Jakson jälkeen raportoidaan yhteistyön tavoitista ja tavoitteiden toteutumisesta sekä hankkeelle että esimiehelle. Tarkoituksena on, että kumppanuus työparin kesken jatkuisi. Kokemuskumppanuudesta on tehty verkostolle ns. tuotekortti, jossa toiminnan toteutus- ja tarkoituksperiaate on kuvattu. Tarkoitus on, että tätä osaamisen kehittämisen yhteistyötä jatketaan hankkeen jälkeen. Tällaisen yhdessä tehtävän benchmarkkauksen ja vertailukehittämisen on todettu olevan erittäin hedelmällistä. (Opelix – osaava oppilaitos.)

**PoSa-Osaava** hankkeen Pohjois-Savon täydennyskoulutusverkostossa (19 kuntaa) järjestetään käytännön tarpeita vastaavaa koulutusta, joihin yleensä kaikki verkostossa töissä olevat voivat osallistua. Aineryhmille on omiin tarpeisiin, mukaan lukien opetussuunnitelmaudistus, järjestetty kuntarajat ylittäviä, verkostoitumista ja vertaisoppimista edistäviä kehittämiskahviloita. Aineryhmien kehittämiskahviloiden toimintamalli:

*Todetaan tarve aineryhmien keskinäiselle kehittämistoiminnalle.*

*Ilmoitetaan aineryhmien opettajille mahdollisuudesta muodostaa kehittämiskahviloita tulevana lukukautena ja saada tällaiseen toimintaan rahallista tukea maksimissaan 300 euroa/lukukausi.*

*Kehittämiskahvilaan osallistuvat henkilöt tekevät elokuussa kehittämiskahvilahakemuksen, joka sisältää toimintasuunnitelman seuraavaksi lukuvuodeksi. Samalla heitä pyydetään kertomaan suunniteltu osallistujamäärä ja*

*ilmoittamaan kahvilan yhteyshenkilö. Kahvilat voivat käsitellä kehittämiskahviloissa omasta näkökulmastaan mielekkäitä teemoja.*

*Kehittämiskahvilan jäsenet kokoontuvat työajan jälkeen esimerkiksi 3–5 kertaa lukuvuoden aikana muutamaksi tunniksi etukäteen suunnittelemansa aiheen ympärille. Kokoontuminen on mahdollista myös virtuaalisesti. Kulukorvausten yhteydessä yhteyshenkilö lähettää täytetyn seurantalomakkeen, josta käy ilmi koulutuksen nimi ja ajankohta sekä osallistujien määrä, sukupuolijakauma, oppilaitos ja mahdollinen erityisryhmä.*

*Aineryhmien jäsenet saavat kehittämiskahvilatoiminnan kautta vietyä alansa ajankohtaista tietoa eteenpäin, verkostoiduttua alueen osajien kanssa sekä kehitettyä yhteistyöhön perustuvia toimintamalleja.*

*Koko lukuvuoden ajan ryhmän jäsenillä on mahdollisuus antaa toiminasta kehittämisideoita ja palautetta yhteyshenkilölle sähköpostitse.*

*Lukuvuoden lopussa aineryhmän jäsenillä on mahdollisuus hakea kehittämiskahvilatoimintaan uutta avustusta seuraavalle lukuvuodelle. Menneen lukuvuoden avustusta ei voi säästää seuraavalle lukuvuodelle.*

Koulutuksessa on tärkeää huomioida aineryhmien omia tarpeita, joten ryhmiä piti saada mukaan koulutusideointiin ja suunnitteluun. Siksi perustettiin aineryhmittäisiä kehittäjätiimejä, jotka selvittävät oman aineensa koulutustarpeita, kehittävät niitä eteenpäin ja viestivät niistä suunnittelijalle. Kehittäjätiimi-toimintamallin kuvaus:

*Todetaan tarve ainekohtaisille kehittäjätiimeille koulutusideoinnissa.*

*Ilmoitetaan aineryhmien opettajille mahdollisuudesta lähteä mukaan kehittäjätiimiin kehittämään, selvittämään ja ideoimaan oman ainekunnan koulustarjontaa. Tavoitteena on saada tiimiin aineryhmän edustajia useammasta kunnasta.*

*Kehittäjätiimin jäsenten joukosta valitaan tiiminvetäjä. Kehittäjätiimien vetäjät vastaavat toiminnan etenemisestä ja toiveiden ilmoittamisesta suunnittelijalla sovittuun aikaan mennessä. Kehittäjäryhmien vetäjät pitävät myös suunnittelijan ajan tasalla aineryhmänsä ajankohtaisesta kehityksestä. Heille maksetaan 200 euron palkkio/lukuvuosi.*

*Kehittäjätiimin jäsenet selvittävät lukukausien alussa aineryhmänsä opettajien koulutustarpeita ja toiveita ja ilmoittavat niistä kootusti suunnittelijalle. Suunnittelija pyrkii huomioimaan toiveet koulutusten järjestämisessä mahdollisimman hyvin.*

*Jatkuvan selvitystyön ohella järjestetään kerran lukukaudessa kehittäjätiimien ja suunnittelijan yhteinen tapaaminen, jossa käydään läpi menneen lukukauden koulutuskokonaisuuksia ja ideoidaan sekä oman tiimin voimin että moniammatillisesti muiden kehittäjätiimien kanssa tulevan kauden koulutuksia.*

*Kehittäjätiimeihin on mahdollista liittyä tai niistä lähteä pois milloin tahansa. (PoSa-Osaava.)*

**Keski-Karjalan Osaava** hanketta aloitettaessa opettajat esittivät, että he saivat tukea aineensa tai luokkansa opettamiseen. Tähän tarpeeseen koulutettiin eri aineiden ja luokkatasojen kehittäjäopettajia. He ovat yhteydessä ryhmäänsä ja vetävät koulutusiltoja. Niissä kehitetään pedagogiikkaa, luodaan uusia käytänteitä, keskustellaan ja jaetaan oppimateriaaleja. Merkittävä osa alueen perusopetuksen opettajista on verkottunut yli kuntarajojen. He ovat työstäneet uutta opetussuunnitelmaa ja sitoutuneet samalla yhdessä kehittämistyöhön. Toiminnalla on erityinen merkitys pienten koulujen opettajille ja ainettaan yksin omassa koulussaan opettaville. (Keski-Karjalan Osaava.)

Toiminta on luonut alueelle avoimuuden, jakamisen ja yhteistyön kulttuuria. Aine- ja luokkatasoryhmien kokoontumiset on pidetty yleensä samaan aikaan kaikille. Näin on matkakulut saatu pitkien välimatkojen seutukunnalla mahdollisimman vähäisiksi. Yhteisillä matkoilla on edistetty alueen opettajakunnan yhteenkuuluvuutta ja oppiainerajatkin ylittävää yhteistyötä. (Keski-Karjalan Osaava.)

**Osaava Vaasa** hankkeen järjestämät TVT-festarit kerää kaikki opettajat yhteen tilaisuuteen, jossa opettajat esittelevät eri pisteillä erilaisia tapoja, joita he ovat käyttäneet opetuksessaan (perusopetuksessa kolmen tunnin VESO). Opettajat kiertävät valitsemillaan pisteillä ja vievät ideoita omaan kouluunsa. Näillä festareilla ei opetella mitään, mutta koulussa opetuksen kehittämisryhmä voi tutustua kyseisiin asioihin ja päättää ottaa niitä kokeiluun omaan kouluunsa. (Osaava Vaasa.)

**Osaava VI ja Osaavaverkostot** hankkeet ovat seurausta Lapin opistojen aiemmista yhteisistä Osaava-hankkeista. Hankkeilla on haluttu luoda uutta ja syventää entisestään yhteistyötä opistojen toimijoiden kesken. Osaava VI hankkeen aikana verkosto tiivistyi. Samalla osaamisen jakaminen opistojen kesken on lisääntynyt, koska kouluttajina on ollut opistojen opettajia. Yhteistyöllä on saatu kansalaisopistojen tarpeiden mukaista koulutusta.

*Verkostoituminen on lisännyt osaamisen jakamista, kansalaisopistojen yhteistyötä ja niiden näkyvyys on lisääntynyt. TVT-taidot ovat lisääntyneet huomattavasti, mikä näkyy mm. kansalaisopistojen blogeina ja lisääntyneenä sosiaalisen median käyttönä. Yhteistyö on lisännyt tietoisuutta muiden opistojen toiminnoista ja kurssitarjonnasta. (Osaava VI ja Osaavaverkostot.)*

Koulutuksista olisi tiedotettava suoraan niille, jolle koulutus on tarkoitettu, sillä muutoin tieto koulutuksista voi juuttua esimiehen sähköpostiin. Suurimpia riskejä onkin tiedottamisen onnistumisessa ja hankkeessa mukana olijoiden sitoutumisessa toimintaan. Verkoston toimiminen ja säilyminen vaatii selkeää työnjakoa ja vastuualueiden jakamista. Saatujen kokemusten johdosta ohjausryhmää ja ydinjoukkoa on tiivistetty entisestään Osaavaverkostot (Osaava VII) hankkeessa. Laajan verkoston ylläpitäminen on aina haastavaa. Yhteistyö olisi hyvä aloittaa muutamista samankaltaisista oppilaitoksista. Kun verkostoyhteistyö toimii, voidaan verkostoa laajentaa. Verkostotoimijoiden säännölliset tapaamiset ovat verkoston toimivuuden kannalta erityisen tärkeitä, jopa välttämättömiä. Yhteisiä verkostotapaamisia on siksi järjestettävä. Pelkkä etäyhteyksien varaan rakennettu kommunikointi on verkoston toiminnan kannalta hyvin arveluttavaa. (Osaava VI ja Osaavaverkostot.)

**Osaava Varsinais-Suomi I–V** hankkeessa **oli todettu, että** ammatillisten opettajien osaamisen kehittämiseen kaivattiin substanssikoulutusta. Tarve olikin ilmeinen, koska ammattialojen kehittyminen vaatii opettajilta jatkuvaa osaamisen päivittämistä.

*Lisäksi haluttiin muuttaa käytännettä, että opettajat matkustavat kouluttautumaan toiselle paikkakunnalle, matkustavat ja majoittuvat – myös kustannussäästöä saadaan aikaan, kun koulutus organisoidaan Varsinais-Suomeen ja kaikkien oppilaitosten opettajat osallistuvat niihin. Koulutuksista tulee myös tapa verkostoitua saman alan opettajien kesken, ja tämä onkin koettu erittäin antoisaksi. (Osaava Varsinais-Suomi I–V.)*

Hanketta koordinoiva työryhmä OppilaitosFoorumi oli miettinyt ammattialat, joihin **alakohtaiset työryhmät** perustetaan, ja johtavat rehtorit ovat hyväksyneet niiden perustamisen. Työryhmät (12) kartoittavat substanssiin liittyvät koulutustarpeet. Ammattialan muutoksien aiheuttamia opettajien osaamistarpeita selvitetään työelämän kanssa hankkeen luomalla kartoitusmallilla. Alakohtaisten työryhmien jäsenet osallistavat työyhteisöissään alansa opettajia kartoitustyöhön. Kartoitusten tulokset ovat myös esimiesten käytössä ja hyödynnettävissä kehityskeskusteluissa. Alueella toimii ennakointiin liittyviä foorumeita, joista ennakointitieto jalkautetaan alakohtaisiin koulutuksiin. Työryhmät järjestävät alusta loppuun itsenäisesti 1–2 kertaa vuodessa alansa koulutustilaisuuden. Tilaisuuksia pidetään eri oppilaitoksissa. (Osaava Varsinais-Suomi I–V.)

**Osaava Varsinais-Suomi I–V** hankkeessa käynnistettiin toinen hyväksi käytänteeksi kehittynyt toimintamalli **OppilaitosFoorumi**. Se on työryhmä, jossa on Varsinais-Suomen koulutuksen järjestäjän edustajia (12), ja sen tehtävänä on kartoittaa opettajien yleisiä koulutustarpeita. Suurin osa OppilaitosFoorumin jäsenistä on esimiesasemassa, ja heillä opettajien koulutustarpeet ovat hyvin tiedossa. Yhteisesti päätetään aihealueet, joihin opettajille hankitaan koulutusta eri rahoituskanavia hyödyntäen. (Osaava Varsinais-Suomi I–V.)

**Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille** hankkeessa on käyty Facetime-puhelua kahden eri päiväkodin välillä. Käytännössä päätettiin soittaa ja haastaa toinen ryhmä, jolle soitettiin, ja lasten kanssa sovittiin, mihin toisen alueen lapset voisi haastaa. Ensimmäisen ryhmän lapset haastoivat karrinpyörän tekoon, toinen ryhmä haastoi kellon opetteluun. Lopputuloksena on, että toisen päiväkodin ryhmäläiset tulevat vierailulle katsomaan tämän mediakerhoryhmän elokuvaa kesäkuussa! Samalla opeteltiin vuorovaikutustaitoja, sään tarkkailua ja mm. puhelinkäyttäytymistä. (Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille.)

**Päijät-Osaaja 2010–2017** hankkeessa haluttiin tehdä yksinkertainen ja visuaalinen ”kuva”, vuosikello, lukuvuodesta, jolloin esimerkiksi yhteistyökoulutusten tai pajojen sekä vuosittaisten koulutusteemojen sekä vastuuoppilaitosten sijoittaminen on selkeää ja helposti muistettavissa. Yhteistyön vuosikellon tarkoitus on ohjata oppilaitosten ajattelua ja toimintaa kohti jatkuvaa yhteistyötä myös tulevaisuudessa hankerahoituksen loputtua. Hankkevuodet 2010–2016 ovat osoittaneet, että ilman perussuunnittelua ja aikataulutettua yhteistyön vuosikelloa syntynyt yhteisosaaminen ja toiminta saattavat heikentyä hankkeen jälkeen arkirutiinien alle. Yhteistyön synergiaetujen havaitsemisessa ja käytännön oppilaitosyhteistyössä on verkoston yhteisen oppimisen haastetta. Hankkeen aikana yhteistyölle on resursoitu työvoimaa ja aikaa. Hankeresursoinnin jälkeen on olemassa riski, että yhteistyö supistuu minimiin eikä toiminnalle löydy toteuttajia. (Päijät-Osaaja 2010–2017.)

Esimerkki vuosikellosta:

*Toiminto: tuotekehityspaja päätoimiselle henkilöstölle*

*Tarkoitus: kehittää ja tuotteistaa ainealueiden tarjoamia palveluja uusien asiakkaiden näkökulmasta*

*Aika: helmikuu, perjantai, viikko 8*

*Teemat:*

*2017: liikunta, musiikki – Heinolan kansalaisopisto*

*2018: käsityöt, kuvataide – Itä-Hämeen opisto*

*2019: kielet, tietotekniikka – Wellamo-opisto. (Päijät-Osaaja 2010–2017.)*

**Osaava Satakunta** hankkeessa on koottu tiivis kymmenen kunnan täydennyskoulutusjärjestelmä. Alueen oppilaitokset ovat verkostoituneet erinomaisesti. Verkostoitumisesta yhtenä esimerkkinä on Virtaa!-projekti, jossa luotiin hyvinvointikoulutuspaketti. Koulutuk-

siin osallistui eri oppilaitosten saman ammattiryhmän edustajia. Ryhmä kokoontui kerran kuukaudessa yhden vuoden aikana. Jokaisella kokoontumiskerralla oli oma teemansa:

*Ryhmästä muodostui tiivis ryhmä, jossa jaettiin eri asioita ja sparrattiin toisiaan (Osaava Satakunta hanke).*

Ilman Osaava Satakunta hanketta tätä ryhmätoimintaa ei olisi syntynyt, koska yksittäisellä kunnalla on vain yksi tai muutamia saman ammattiryhmän edustajia (Osaava Satakunta hanke).

**Osaava Isoverstas** hankkeen maantieteellisesti laajassa verkostossa koulutuksia on niiden saavutettavuuden takia järjestettävä eri puolilla Suomea, ja siksi lähdettiin kehittämään aluekoulutusmallia, jolla tuetaan alueellista koulutusta. Mallilla kannustetaan oppilaitoksia alueelliseen verkostoitumiseen.

Aluekoulutusmalli aloitettiin Pohjois-Karjalassa, missä Isoverstaan yhdeksän jäsenlukion rehtoria sopivat jokaiselle koeviikolle yhden koulutuspäivän teemoineen (kaksi syksylle, kaksi keväälle). Alueen yhdyshenkilö ja paikalliset opettajat tarkensivat oman aineryhmänsä sisällöt koulutukseen. Rehtorien sitoutuminen on ollut ensisijaisen tärkeää osallistumisen, osallistujamäärien sekä koko koulutusprosessin joustavan ja tehokkaan toteutumisen kannalta.

*Isoverstaan jäsenoppilaitoksia on kahdeksalla eri alueella, ja ne on verkostomme toimintoja varten yhdistetty niin, että toteutamme koulutukset seitsemällä alueella (Etelä-Savo, Kainuu, Päijät-Häme, Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo, Uusimaa sekä Varsinais-Suomi ja Pirkanmaa). Alueille viety tarvelähtöinen koulutus on toiminut hyvin. Oppilaitoksissa pidetyt koulutukset ovat olleet helposti saavutettavia, ja keskeistä on ollut tarvelähtöisyys. Verkoston laajentuessa maantieteellisesti on tarve alueellisille koulutuksille lisääntynyt. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)*

Lukukausittain järjestettävissä erityisissä aluetapaamisissa on osuus, jossa verkoston opettajat ovat jakaneet hyviä pedagogisia käytänteitä. Lisäksi on bechmarkattu hallinnollisia käytänteitä. (Osaava Isoverstas.)

Henkilöstökoulutuksen alueellinen toimintamalli (<http://bit.ly/aluekoulutusmalli2016>):

*Maantieteellisesti laajassa verkostossa koulutuksen saavutettavuuden (= lähellä) ja tarvelähtöisyyden varmistamiseksi koulutusten sisällöt, paikat ja ajankohdat on suunniteltava yhteistyössä alueen edustajien kanssa.*



*Mallin lähtökohdana on, että ensin alueen rehtorit keskustelevat esim. verkoston aluetapaamisissa alueensa yhteisistä ja koulukohtaisista koulutustarpeista sekä sopivat yhdessä koulutuksille ajankohdat ja paikat.*

*Verkoston suunnittelija tarkentaa koulutuksen sisällöt, ajankohdat ja koulutuspaikat yhdessä kunkin alueen rehtoreiden ja koulutuksen vastuupettajan kanssa. Koulutuksen sisällöistä pyydetään toiveita myös alueen ja oppilaitoksen muilta opettajilta. Mikäli ilmenee tarvetta, koulutukset toteutetaan niin, että samalla sisällöllisellä teemalla toteutetaan kaksi rinnakkaista työpajaa, joista toinen on aloittelijoille ja toinen edistyneemmille.*

*Verkoston suunnittelija organisoii koulutuksen käytännön toteutuksen. Hän hankkii kouluttajan, jonka kanssa sopii tarkemmin koulutuksen sisällöistä, toteutustavasta ja kustannuksista. Suunnittelija myös sopii koulutuksen tarkan aikataulun ja paikan koulutuksen vastuupettajan kanssa.*

*Suunnittelija syöttää koulutuksen tiedot verkoston koulutuskalenteriin, jonka kautta henkilöstö ilmoittautuu koulutukseen.*

*Heti koulutuksen jälkeen suunnittelija lähettää koulutukseen osallistuneille linkin palautekyselyyn. Noin kaksi kuukautta koulutuksen jälkeen toteutetaan vielä viivästetyn kontaktin periaatteella verkkokysely, jossa osallistujat voivat kertoa kokemuksistaan koulutuksen sisällön käyttöönotosta omassa opetuksessaan. Viivästetyn kontaktin tarkoituksena on edistää osaamisen integroimista osaksi opettajan arkea.*

**Osaava Pudasjärvi** hankkeessa on osaamista tukeva opetus- ja hyvinvointipalveluverkoston malli toteutettu oppilaitosten välisenä. Osallisena ovat olleet kaikki Pudasjärven peruskoulut sekä lukio ja kansalaisopisto. (Osaava Pudasjärvi hanke.)

**Kainuun osaajat IV (2013–2014): Kehityksen suuntaajat eli kesuttajat** Kainuun osaajat verkostossa tarvittiin sivistys- ja oppilaitosjohdon tueksi kehittämisopettajia pitkäkestoiisiin tehtäviin (mm. laatu, opetussuunnitelmaprosessi ja kehittämissuunnitelmat). Kesuttajatoiminnan suunnittelussa käytettiin hyväksi Oulun prosessinohjaajakoulutuksen kokemuksia.

*Lisäksi Kainuun sivistysjohtajat päättivät jo vuonna 2012, että perusopetuksen opetussuunnitelmaa laaditaan maakunnallisesti Kainuun yhdeksän kunnan yhteistyönä. Sivistysjohtajat eivät kuitenkaan päättäneet, millä rakenteella tai millaisilla menetelmillä se olisi mahdollista. Myöskään tarvittavaa osaamista 500 opettajan aitoon osallistamiseen ei ollut valmiina. Näiden tarpeiden ja toimintaympäristön*

*muutosten vuoksi päätimme kouluttaa kehityksen suuntaajia eli kesuttajia. (Kainuun osaajat IV (2013–2014): Kehityksen suuntaajat eli kesuttajat.)*

Kainuussa on erittäin pitkä yhteistyö opetusalan kehittämisen yhteistyössä ja erityisesti sivistys- sekä oppilaitosjohdon kesken. Kesuttajien koulutus oli kokemuksellinen ja yhteistoiminnallinen prosessi (Hellström ym. 2015, 185–199). Sen kulmakivenä oli luottaminen opettajien asiantuntijuuteen, osaamiseen ja heidän kokemuksiinsa. Prosessimuotoinen koulutus oli useimmille osallistujille uusi kokemus. Osalle aiheutti hämmennystä, kun valmista ei annettu ja yhteistä suuntaa haettiin kerta toisensa jälkeen yhdessä. Kesuttajat vetivät kaksi VESO-koulutusta, joihin osallistui yli 300 opettajaa.

*Uudistuvan opetussuunnitelman hengessä haluttiin vahvistaa oppilaitosten yhteisöllistä, oppivaa ja osallistavaa toimintakulttuuria ja siten innostaa opettajia tulevaan OPS-uudistukseen. Kesuttajat mm. uudistivat oppilaitosten kokouskäytänteitä, muodostivat työryhmiä, vetivät oppilaitos- ja kuntakohtaisia sekä maakunnallisia koulutuksia. Jokaisen lähiopetuspäivän jälkeen osallistujille lähetettiin kirje, johon oli kirjattu yhdessä sovitut asiat ja oivallukset. (Kainuun osaajat IV (2013–2014): Kehityksen suuntaajat eli kesuttajat.)*

Eri teemoihin muodostettiin kollegiaalisia kehittäjäryhmiä, joihin kesuttajat hakeutuivat kiinnostuksensa mukaisesti. Lisäksi haluttiin rakentaa ylikunnallisia asiantuntijaverkostoja maakunnallisiin tarpeisiin. Ryhmäytymisessä epäonnistuttiin, sillä pitkien etäisyyksien vuoksi ryhmät eivät voineet tavata kasvatusten eikä etäyhteyksien käyttöön osattu innostaa tarpeeksi. Etäyhteyksien käytöstä saatu hyöty jäi ennakoitua vähäisemmäksi. Muutama kunta on hyödyntänyt teemaryhmiä opetussuunnitelmatyössään.

*Prosessin jälkeen Kesuttajat löysivät paikkansa joko maakunnallisissa OPS-vastuuryhmissä tai kuntakohtaisen OPS-työn vetäjinä. Kesuttajien henki levisi näin eri OPS-työn tasoilla. Onnistuakseen muutos vaatii uudistusten toteutumista luokan, koulun ja koulujen välisen yhteistyön tasoilla. Luomamme rakenteet ja toimintatavat vievät edelleenkin meitä kohti onnistumista, kohti 'kainutlaatuista koulua'. Pari vuotta prosessin päättymisen jälkeen kesuttajien rooli kehittämistehtävissä on edelleen merkittävä. (Kainuun osaajat IV (2013–2014): Kehityksen suuntaajat eli kesuttajat.)*

Kesuttajina ”riviopettajat” pääsivät maakunnalliseen yhteistyöhön, jonka tulokset näkyvät pitkälle tulevaisuuteen. Ilman Osaava-rahoitusta ja kesuttajia Kainuun maakunnallinen opetussuunnitelman laatiminen olisi ollut erittäin vaikeaa. (Kainuun osaajat IV (2013–2014): Kehityksen suuntaajat eli kesuttajat.)

**Kesäyliopistojen yhteisen opetuksen laadun kehittämishankkeen** yhteistyöideana oli järjestää sosiaali- ja terveystieteiden ammattillis-sivistävää koulutusta valtakunnallisesti. Kesäy-

liopistojen rehtorifoorumissa vuonna 2014 ideoitiin uusia tapoja järjestää tällaista koulutusta ja etsiä yhteistyökumppaniksi valtakunnallinen terveysalan toimija. Tämän ideoinnin pohjalta kesäyliopistot ja yksityisiä terveyspalveluja tuottava PlusTerveys Oy aloittivat koulutusyhteistyökokeilun vuonna 2015.

*Uutta yhteistyössä on, että voimme järjestää samoja koulutuksia läpi Suomen, sillä PlusTerveystoimijoiden sekä muiden terveysalan työntekijöiden koulutustarpeet ovat yhtenevät eri paikkakunnilla. Tämä yhteistyö tehostaa suunnittelua, sillä yhden kerran hyvin suunniteltu koulutus voidaan monistaa useampaan kertaan ja sävyttää toki tarvittaessa paikallisvärillä. (Kesäyliopistojen yhteinen opetuksen laadun kehittämishanke.)*

Hyvin suunniteltu ja toteutettu koulutus voidaan monistaa ja sävyttää tarvittaessa paikallisvärillä. Kesäyliopistot saavat asiantuntija-apua koulutusten suunnitteluun, työstettyjä koulutuksia, uusia kohderyhmiä ja asiakkaita sekä uudenlaisen, muillekin ammattialoil- le soveltuvan toimintamallin. Vuonna 2016 toiminta on laajentunut niin, että PlusTerveys-verkoston kanssa on yhteistyössä yli kymmenen kesäyliopistoa eri puolilla Suomea. (Kesäyliopistojen yhteinen opetuksen laadun kehittämishanke.)

**Keski-Pohjanmaan EduVerkoston** OPS-valmennus Horisontti alkoi tarpeesta saada koulutusta uuden perusopetussuunnitelman sisäistämiseen, jottei jokainen koulu ja kunta opiskelisi OPSia itse. Tämän vuoksi järjestettiin yhteinen valmennusohjelma, ja se järjestettiin myös siksi, että tiedettiin pitkäkestoisen koulutuksen lisäävän sitoutuvuutta ja opiskelun syvyyttä. Koulutuksessa on ollut opettajia jokaisesta yhdeksästä kunnasta.

*Valmennuksessa on opiskeltu yli kuntarajojen, kuntakohtaisesti (kunnan koulujen opettajat yhdessä). Koulutukseen osallistuneet opettajat muokkautuivat kuntiensa OPS-vastaaviksi. He ovat vieneet uuden opetussuunnitelman tietoa omiin kouluihin / työyhteisöihin / omaan kuntaan omalla tavallaan. OPS-vastaavat ovat saaneet koulutuksessa ideoita ja tukea muiden kuntien opettajilta. (Keski-Pohjanmaan EduVerkosto.)*

Osallistujat muokkautuivat kuntiensa OPS-vastaaviksi. He ovat vieneet uuden opetussuunnitelman tietoa omiin kouluihin, työyhteisöihin ja omaan kuntaan – kukin omalla tavallaan (Keski-Pohjanmaan EduVerkosto).

OPS-valmennus Horisontin avulla maakunnan kunnat ja kaupungit eivät ole olleet yksin uuden opetussuunnitelman laadinnassa. OPS-valmennuksen päättyessä perustettiin maakunnallinen Ruori-ohjausryhmä, joka koostuu kuntien opetussuunnitelmatyön vastaavista. Tämä ohjausryhmä on kokoontunut noin kerran kuukaudessa, vaihtanut kuulumisia ja selvittellyt pulmia. Yhdeksän kunnan tuki on ollut vahva. (Keski-Pohjanmaan EduVerkosto.)

**Turun seudun opetusfoorumin (TSO) Osaava-hankkeissa** on rakennettu alueellinen 13 kunnan oppilaitosten välinen tilauskoulutusmalli PajaTSO. Alueellisessa yhteistyössä on käynyt ilmi, että resurssit koulutusten järjestämiseen vaihtelevat suuresti.

*Erityisesti pienet kunnat asettuvat eriarvoiseen asemaan mm. opettajien TVT-täydennyskoulutuksen osalta. Toisaalta ei ole tehokasta, että kunnat hankkivat kukin itse tarvitsemaansa koulutusta ulkopuolisilta toimijoilta. Ilman alueellista yhteistyötä kuntiin hankittua osaamista ei saada levitettyä laajemmalle. (Turun seudun opetusfoorumin (TSO) Osaava-hankkeet.)*

Koulujen kiihtyvä digitalisaatio aiheuttaa painetta kaikkien opettajien kouluttamiseen esimerkiksi tablet -laitteiden ja pilvipalveluiden opetuskäytössä. Kuntien kannalta riittävän isoja ja laadukkaita laite- ja palveluntarjoajia (esim. Apple, Microsoft, Google) on kuitenkin melko vähän, joten monessa kunnissa on samankaltaiset tarpeet opettajien täydennyskoulutukselle. (Turun seudun opetusfoorumin (TSO) Osaava-hankkeet.)

Osaava TSO hankkeissa alettiin kehittää toimintamallia, joka hyödyntäisi kuntien välistä yhteistyötä ja niiden yksilöllisiä vahvuuksia. Päätettiin ottaa käyttöön alueellinen tilauskoulutusmalli, jossa TSO-alueen rehtorit voivat sähköisesti esittää oppilaitoksensa tärkeitä koulutustarpeita. Niistä koottiin dokumentti pilvipalveluun. Koulutusten toteuttajia haettiin alueen TVT-vastuuopettajista, joille avattiin pääsy edellä mainittuun tiedostoon. TVT-vastuuopettajille annettiin tieto koulutuspalkkioista ja raportointiohjeet. Kouluttajat etsivät ja merkitsivät itselleen aiheet, ottivat yhteyttä kyseisiin oppilaitoksiin ja järjestivät koulutukset koulun yhteyshenkilön kanssa. Kulloisenkin tilaisuuden jälkeen kouluttajat lähettivät hankkeelle palkkiolaskun ja tiedot osallistujista.

**Kouvolan oppivat opistot** hankkeen verkosto on Osaava-ohjelman aikana laajentunut niin määrällisesti kuin maantieteellisestikin. Erittäin hyvänä käytäntönä – myös työajan käytön kannalta – ovat olleet verkkokokoukset ja koulutukset. Verkossa pidettävä kokous poistaa matkoihin kulutettavat ajat ja mahdollistaa kokoukseen osallistumisen kaikkialta (myös kotikoneilta) nettiyhteyden avulla. Osallistujien määrä on lisääntynyt, ja ne, jotka eivät voi osallistua koko ajaksi, ovat pyrkineet olemaan mukana edes osan aikaa. Osa koulutuksista on ollut helppo välittää verkon kautta. Koulutuksiin on näin saatu mukaan henkilöitä, jotka eivät muuten olisi aikataulujensa takia päässeet osallistumaan. (Kouvolan oppivat opistot (2011–2012).)

Verkkokokouksiin ja koulutuksiin osallistuminen on lisännyt kaikkien osallistujien tietoteknistä osaamista. Koulutukset ja kokoukset on järjestetty Adobe Connect (AC) tai Skype for Business verkkoneuvottelujärjestelmän kautta. Koulutuksiin osallistujat ovat olleet mukana enimmäkseen ilman puhemahdollisuutta. He ovat seuranneet koulutusta katsomalla kuvaa ja kuuntelemalla puhetta sekä tekemällä kysymyksiä chat-ruutuun. Verkkokokouk-

sessä on tärkeää, että jokainen osallistuja on testannut ääniyhteydet ennen kokouksen alkua. Tästä syystä kokouskutsussa on ollut pyyntö saapua virtuaaliseen kokoushuoneeseen viimeistään 15 minuuttia ennen kokouksen alkua testaamaan yhteydet. Ensi kertaa verkkokokoukseen tulevia on opastettu ohjelman käyttöön etukäteen. Kun yhtä ohjelmaa oppii käyttämään, on helppoa ottaa haltuun myös muita vastaavia järjestelmiä. Koulutaja tai osallistuja voi neuvoa ja rohkaista kollegoitaan opettelemaan ohjelman käyttöä. Näin osaaminen leviää organisaatiossa ja verkostossa. Verkkopalaveri edellyttää sekä kokouksen vetäjältä että osallistujilta huolellisempaa valmistautumista kuin perinnäiseen kasvokkain tapahtuvaan kokoukseen valmistautuminen. Kaikki materiaali pitää pystyä näyttämään ruudulta tekstinä tai kuvina, joten materiaali on tallennettava etukäteen joko virtuaalihuoneeseen tai omalle koneelle. Kokouksissa ei ole käytetty kameroita, jotta ääniyhteys toimisi paremmin. Kun ollaan puheen ja näytöllä olevan tekstin varassa, on puheenjohtajan pysyttävä työjärjestyksessä, jaettava puheenvuorot tasapuolisesti ja saatava hiljaisimmatkin puhumaan. Verkossa ei voi puhua päällekkäin vaan jokainen puhuu vuorollaan. Puhujan on myös hyvä kertoa nimensä, jotta jokainen tietää, kuka kulloinkin on äänessä. Puheenvuorojen tulee olla lyhyitä ja selkeitä. Kokouksen vetäjän tulee neuvoa osallistujia kokouksen aikana esimerkiksi äänestysnappien käyttöön, puheenvuoron pyytämiseen ja muihin käytäntöihin. Kokouksessa käsitellyt asiat täydennetään kokouksen aikana esityslistapohjaan, joka on osallistujien näkyvässä kokouksen ajan. Näin osallistujien on ollut helpompi seurata kokouksen etenemistä. Kun muistio on kirjoitettu kokouksen aikana ja kaikki ovat voineet lukea sen kokouksen aikana, ei muistiota ole tarvinnut lähettää osallistujille jälkikäteen. (Kouvolan oppivat opistot (2011–2012).)

**OSKU – Osaava Kumppani** hankkeen aikana on luotu yhteinen toimintamalli oppilaitosten välille.

*Osaava-hankkeet ovat tiivistäneet ja jäsentäneet osaamisen kehittämiseen liittyvää yhteistyötä (OSKU – Osaava Kumppani).*

Toimintamallin esimerkkinä ovat Lyncin/Skypen välityksellä toteutetut pedakahvilat, joissa on käyty ohjattua keskustelua sekä pidetty esityksiä ajankohtaisista pedagogisen kehittämisen ja osaamisen aihealueista. Verkoston jäsenet ovat järjestäneet vuorotellen pedakahviloita etukäteen sovituista aihealueista. (OSKU – Osaava Kumppani.)

Haapaveden-Siikalatvan seutukunnan **Hyvinvoiva ja pedagogisesti suuntautunut henkilöstö kestävässä tietoyhteiskunnassa** hankkeessa on luotu suuntaviivoja digitalisaation toteuttamiseen monimuotoisesti opetuksessa ja kasvatuksessa. Osaava-hankkeessa alueen oppilaitokset tekivät yhteisen tietostrategian vuosien 2015–2016 aikana.

*Kehittämiprosessi toteutui kolmen työpajan jatkumona ja verkkotyöskentelynä. Työhön osallistui alueen oppilaitosjohtajia ja opettajia sekä yhteistyökumppanina Oulun*

*yliopiston täydentävien opintojen keskus. (Hyvinvoiva ja pedagogisesti suuntautunut henkilöstö kestävässä tietoyhteiskunnassa.)*

Ensimmäisessä pajassa kartoitettiin oppilaitosten tieto- ja viestintätekniiikan nykytilaa. Myös tietostrategian hyötyjä ja tulevaisuuden haaveita pohdittiin, ja tämän taustalla hyödynnettiin eri asteiden opetussuunnitelmien päälinjauksia. Pajan ja verkkotyöskentelyn tuloksena tehtiin alueelle yhteinen TVT-visio ”Luontevaa toimimista ja oppimista tulevaisuuden oppimisympäristöissä”. (Hyvinvoiva ja pedagogisesti suuntautunut henkilöstö kestävässä tietoyhteiskunnassa.)

Toisessa pajassa pohdittiin vaikuttavan strategian lähtökohtia, tietostrategian merkitystä alueen toimijoiden arjen työssä ja TVT-taitotasotavoitteita. Paja toimi starttina oppilaitoksissa tapahtuvalle työlle. Oppilaitoksissa koottiin ideoita vuosiluokkien 0–2, 3–6, 7–9 sekä lukion ja vapaan sivistystyön nivelvaiheisiin ja taitotasoihin. Verkkotyöskentelyssä ohjattiin, kannustettiin ja sparrattiin mukana olevia toimijoita koulukohtaiseen työskentelyyn. Kolmannessa pajassa viilattiin TVT-taitotasokuvauksia ja mietittiin konkreettisia arjen teko- ja tavoitteisiin pääsemiseksi. Pajassa sovittiin, että strategiaa päivitetään säännöllisesti, nimetään vastuut ja seurataan strategian toteutumista. Työskentelyn tukena käytettiin verkkoympäristöä. Tämän jälkeen ympäristö toimi materiaalipankkina (verkkovideot ja esimerkit muualta) sekä yhteisenä keskustelualueena tietostrategian jäsentämiseksi. Tietostrategia mahdollistaa ja turvaa opetushenkilöstön TVT-osaamisen kehittämisen sekä antaa suuntaa täydennyskoulutustarpeista. Strategialla taataan oppijalle riittävät TVT-valmiudet opintoihin ja työelämään. Oppilaitoksissa luodaan kaikille yhtäläiset edellytykset TVT-taitotasojen saavuttamiseen. Tietostrategia antaa oppilaitoksille myös mahdollisuuden suunnata toimintaa tulevaisuuden tarpeisiin. Tietostrategia varmistaa alueella TVT-osaamisen linjakkuuden. Oppilaitoksesta riippumatta oppijoilla on samat valmiudet nivelvaiheissa ja opintojen päättyessä. (Hyvinvoiva ja pedagogisesti suuntautunut henkilöstö kestävässä tietoyhteiskunnassa.)

Alueen TVT-strategia: <https://peda.net/haapavesi/ops/ol/hptvs>. Malli on hyödynnettävissä muuallakin, ja lisää tietoa saa ja raameja löytyy hankkeen blogista: <https://osaavasiikalatva.wordpress.com/osaava-v-2015-2016/>.

**Osaaja luo uutta I–III** hankkeessa uuden toimintamallin tarve oli tullut esille molempien oppilaitosten TVT-tiimeissä. Molemmista oppilaitoksista Moodle-oppimisympäristön käyttö oli vakiintuneella tasolla. TVT:n opetuskäytön kehittäminen katsottiin tarpeelliseksi ja siihen haluttiin suunnitelmallista yhteistyötä. Siinä järjestettiin joka kampuksella lisää valmennusta pienryhmissä yksilölliset oppimistarpeet lähtökohtana. Mobiiliteknologian käytön yleistäminen on ollut taustalla seuraavassa verkoston yhteisessä toimintatavassa TVT:n opetuskäytön kehittämisessä:

*Osaamis- ja koulutustarpeiden selvitykset oppilaitoksittain ja verkoston yhteistyönä webropol-kyselyin.*

*Valmennusmallin suunnittelu. Valmennusmalli sisältää TVT:n opetuskäytön vaativuustasoihin perustuvat koulutettujen mentoreiden vetämät lähityöpajat kampuksittain, verkoston yhteiset webinaarit ja pedagogiset valmennukset.*

*Työpajojen ja valmennusten yhteinen suunnittelu, jonka tuloksena syntyy valmennusmalliin pohjautuva lukukausittainen suunnitelma ja oppilaitosten oma koulutuskalenteri.*

*Työpajojen ja valmennusten toteutus. Valmennuksia toteutetaan osittain yhteisinä, ja niissä käytetään yhteisiä opettajia, etävalmennusta, osallistumismahdollisuus toisen oppilaitoksen valmennuksiin.*

*Seuranta- ja arviointikäytäntöjen suunnittelu. Laaditaan yhteinen vaikuttavuuskysely, jossa osallistujat arvioivat valmennusten hyötyjä ja opitun käyttöönottoa. Kootaan tulokset ja laaditaan jatkosuunnitelmat (palautejärjestelmät). (Osaaja luo uutta I–III.)*

**OSAAVA Verkot vesille – TVT-taidot oppimisen tukena** hankkeessa todettiin, että tieto- ja viestintätekniiikan käyttötavat vaihtelevat eri oppilaitoksissa ja niiden sisällä. Verkoston tieto- ja viestintätekniiikan perustaidot ja TVT-pedagogiikka ovat kuitenkin skaalattavissa opettajien omiin tarpeisiin oppilaitoksesta riippumatta. Seutukunnallisesti avoimet, eri oppilaitosten opettajille suunnatut koulutukset ovat olleet osaltaan luomassa yhteisöllisyyttä seutukunnan opetushenkilökunnan keskuudessa, ja monipuolisen osallistujajoukon johdosta opettajat ovat saaneet käsityksen oppilaiden TVT-oppimispolun eri vaiheista ja kokonaiskuvan koulun tarjoamasta TVT-polusta. (OSAAVA Verkot vesille – TVT-taidot oppimisen tukena.)

**Tuntiopettajasta kansansivistäjäksi V** hankkeen osallistujille on tarjottu mahdollisuutta osallistua alueen toisen Osaava-hankkeen järjestämään webinaarisarjaan ja alueen kolmannen Osaava-hankkeen järjestämään koulutuspäivään. Jonkin verran osallistujia saatiinkin, vaikka suurempi osallistujamäärä olisi ollut toivottava. Webinaareista tehtiin tallenteet, ja linkki tallenteisiin lähetettiin jälkeenpäin koko hankeverkostolle. (Tuntiopettajasta kansansivistäjäksi V hanke.)

**Työhyvinvointia ja tietotekniikkataitoja aikuisopettajille (TYTTI)- ja TYTTI2** hankkeissa on kehitetty yhteistyön uusia muotoja työhyvinvointi- ja TVT-koulutusten toteuttamisessa kahden suuren koulutuskuntayhtymän välillä (SAKKY ja PKKY). Käytännön toteutusmallina ovat olleet mm. verkkovälitteiset koulutukset ja luennot. Oppilaitosten yhteistyö on kehittynyt teemalla tieto- ja viestintätekniiikka sekä työhyvinvointi, ja lisäksi on mm.

toteutettu käytännön tason benchmarking-toimintaa sekä hyödynnetty etäyhteyksiä tehokkaasti. Tämä yhteistyö on jatkunut hankkeen jälkeenkin. (Työhyvinvointia ja tietotekniikkataitoja aikuisopettajille.)

**Osaava 4** hankkeissa on lähtökohtana ollut ammatillisille erityisoppilaitoksille järjestämisluvassa annettu erityisopetuksen kehittämis-, ohjaus- ja tukitehtävä, jota toteutetaan asiantuntijapalveluina, joita ovat ammatillisen erityisopetuksen teemoihin liittyvät koulutukset ja konsultaatiot. Erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden määrä ammatillisissa oppilaitoksissa on viime vuosina kasvanut, ja samalla asiantuntijapalvelujen kysyntä on lisääntynyt. Ammatillisten oppilaitosten opetus ja ohjaushenkilöstö kaipaa työnsä tueksi käytännönläheistä ja kokemusperäistä tietoa sekä toimintamalleja, työvälineitä ja opetusmateriaalia. (Osaava 4.)

Asiantuntijakouluttajaosaamisen sekä toteutettavien palveluiden laadun ja yhdenmukaisuuden varmistamiseksi kehitettiin asiantuntijakouluttajan kehitysohjelma erityisesti asiantuntijana toimimista aloittaville henkilöille (Osaava 4).

*Kehitysohjelma toteutui osallistujan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman mukaisesti. Osallistajat laativat suunnitelman yhdessä mentorinsa ja esimiehensä kanssa valiten kehitysohjelman kokonaisuudesta omaa asiantuntijaosaamista vahvistavat osiot. (Osaava 4.)*

Kehitysohjelmassa oli yhteisiä koulutuspäiviä ja oppilaitoskohtaisia koulutuksia. Lisäksi oli tarjolla asiantuntijan konsultoivaa työnohjausta, vertaismentorointia sekä asiantuntijaharjoittelua kokeneemman asiantuntijan rinnalla. Koulutuspäivien teemoja olivat minä asiantuntijana, asiantuntija kehittämiskumppanina ja asiantuntijana työyhteisössä. Oppilaitoskohtaisissa koulutuksissa oli esiintymisvalmennusta sekä menetelmäkoulutuksia vuorovaihtuksen dynamiikasta ja ryhmätyömenetelmistä. Osallistajat tekivät kehittämistehtävän joko yksin tai ryhmätyönä. Kehittämistehtävien aiheet vaihtelivat asiantuntijana kehityksestä koulutuksen, konsultaation tai muun asiantuntijapalvelun kehittämiseen. (Osaava 4.)

Ohjelman jatkoksi kehitettiin syventävä osio, joka soveltuu sekä uusien että jo asiantuntijakouluttajatehtävässä olevien osaamisen kehittämiseen. Siinä saman substanssialueen asiantuntijat syvensivät asiantuntemustaan työskentelemällä verkoston yhteisissä teemaryhmissä mentorin tukemana. Jokaisella teemaryhmällä oli noin neljä tapaamista, ja niissä työstettiin etukäteen sovittuja aiheita (esimerkiksi mielenterveyskuntoutujaopiskelijan kohtaaminen ja ohjaaminen, työvaltainen oppiminen sekä toiminnalliset koulutus- ja konsultaatiomenetelmät). Työskentely sisälsi teemaryhmien lisäksi verkkokokouksia, itsenäistä työskentelyä sekä kaksi kaikille osallistujille yhteistä päivää, joista ensimmäisessä päivässä käynnistettiin teemaryhmätyöskentely ja jälkimmäisessä painopiste oli teemaryhmien tuotosten esittelyllä. Hyvien käytänteiden kokoamisessa hyödynnettiin TVT-menetelmiä,



kuten OneNote-muistiinpano-ohjelmistoa, Prezi-esitystyökalua ja Facebook-ryhmiä. Ammatillisen erityisopetuksen asiantuntijapalveluiden toteuttaminen edellyttää rakenteita, joiden avulla varmistetaan asiantuntijapalveluiden toteuttaminen sekä asiantuntijakouluttajien osaamisen ajantasaisuus.

*Ammatillisten erityisoppilaitosten verkoston (AMEO-verkoston) asiantuntijapalveluiden hyvät käytännöt, menetelmät ja työkalut koottiin ohjausmateriaaliksi "Asiantuntijana AMEO-verkostossa – Toiminnan ja prosessien kuvaus" (Osaava 4).*

Materiaali on tarkoitettu oppilaitosten johdon, HR:n ja asiantuntijapalvelutoiminnasta vastaavien toimijoiden työkaluksi. Sisältönä ovat asiantuntijoiden osaamistarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja kehittäminen sekä asiantuntijoiden rekrytointi, perehdytys, ohjaus, tukeminen ja kehittäminen. Ohjausmateriaalissa on kuvattu mm. asiantuntijana toimiminen osana asiantuntijapalvelutoiminnan kokonaisprosessia, asiantuntijan osaamisvaatimukset sekä asiantuntijatoiminnan toteutus osana koulutuksen järjestäjän osaamisen johtamista ja henkilöstösuunnittelua. Ohjausmateriaali kehitettiin perehtymällä verkoston oppilaitosten tapaan hallita asiantuntijaosaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä sekä asiantuntijapalveluiden hyviä toimintamalleja. (Osaava 4.)

**Osumal-hanke 1–3:**n koulutustilaisuuksissa ovat eri koulujen opettajat vaihtaneet kuulumisia, ideoita ja toiveita sekä pohtineet kehityssuuntia kunnan toiminnalle koulujen TVT:n osalta. TVT-vastaavat ovat verkostoituneet uudelleen keskustelemaan kehitystyöstä. (Osumal-hanke 1–3.)

**Edu Arena** hankkeella on ollut koko ajan hyvää yhteistyötä CLL:n kanssa. Erityisesti edellisen hankeosion aikana yhteistyö laajeni ja laatuistui. Yhteistyötä on kouluttajien kesken kurssien toteuttamisessa ja suunnittelussa. (Edu Arena.)

**Kuuma TVT, EDU10** hankkeessa oppilaitosten välinen yhteistyö toteutuu kaksipäiväisissä coaching-valmennuksissa ja niissä muodostuvissa kontakteissa. Koulutukseen osallistuneet muodostavat verkoston, jossa sparrataan toinen toisiaan jatkossa. Lisäksi kuntiin koulutettu coaching-tiimi tekee oppilaitosten välistä yhteistyötä. Tiimi-coachingin osana ovat esimerkiksi erityisopettajille tai muille useasta koulusta kerätyille kohderyhmälle tarkoitetut coaching-koulutukset. (Kuuma TVT, EDU10.)

**Oppia ikä kaikki** hankkeessa on vuodesta 2015 lähtien verkoston oppilaitosjohdolle järjestetty PedaBoss-aamupalatilaisuuksia pedagogisen johtamisosaamisen tueksi Tamperella joka kuukauden viimeisenä keskiviikkona sekä Sastamalassa kaksi kertaa lukukaudessa. Teemojen mukaisten alustajien lisäksi tilaisuuksissa emäntinä ja isäntinä toimivat Oppia ikä kaikki hankkeen ohjausryhmän jäsenet.

*PedaBoss-aamupalatilaisuuksissa on mahdollisuus pysähtymiseen, reflektointiin ja yhdessä oppimiseen samankaltaisessa tilanteessa toimivien toisten esimiesten kanssa. Tilaisuuksien tavoitteena on mahdollistaa oppilaitosten esimiehille verkostoitumisen avulla tuleviin oppilaitosmaailman muutoksiin valmistautuminen ja kunkin pedagogisen johtamisosaamisen kehittyminen. (Oppia ikä kaikki.)*

Tilaisuuksissa on mahdollisuus tavata verkoston oppilaitosjohdon ja esimiesten lisäksi asiantuntijoita sidosryhmistä, mm. Pirkanmaan Liitosta, OAJ:stä, Tampereen yliopistosta sekä Tampereen ammattikorkeakoulusta. Tarve PedaBoss-aamupalatilaisuuksiin tuli hankkeen ohjaus- ja asiantuntijaryhmältä. Yhdessä asiantuntijaryhmän kanssa mietittiin tarkkaan esimiehiä koskevat teemat ja niihin sopivat parhaat alustajat. Tilaisuudet arvioidaan vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa. Palaute on ollut erittäin hyvää, ja on tullut toive, että PedaBossit jatkuisivat hankekauden jälkeenkkin. (Oppia ikä kaikki.)

**Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta** hankkeen osiossa **Muuttuva oppiminen ja tulevaisuuden taidot, Osaamisen pääomaa pääkaupunkiseudulle** on pääkaupunkiseudun uusien oppilaitosjohtajien koulutuksessa (PUP-koulutus) ollut keskeistä koulutukseen osallistuvien henkilökohtainen kehittyminen ja oman oppilaitoksen kehittyminen rinta rinnan. PUP-koulutukseen kiinteästi liittyvä E-Projektchen-konsepti on jalostunut nykymuotoonsa yli kymmenen vuoden aikana yhteistyössä koulutukseen osallistuneiden oppilaitosjohtajien ja koulutuksen järjestäjien kanssa. E-Projektchen-kehitystyön ja benchmarkingin avulla on tavoiteltu vaikuttavuutta työn kehittämiseen sekä kehittämisaamien kasvattamista ja jakamista koulu yhteisössä. E-Projektchenin toteuttamisen kysymykset kehityksen toivotusta suunnasta asetetaan oppilaitoksissa. Määrittelyyn ja tulosten käsittelyyn on koulutettava johtoryhmä. Koulutuksen benchmarking-prosessi tukee kehitystyön rajaamista ja sisällön monipuolistumista. Osallistujien oman ajattelun kehittämisen tueksi tapahtuu kehitystehtävään liittyvien yleisten käsitysten, teorioiden ja mallien yhteisöllistä muokkaamista. Tärkein yhteisöllinen tuki ja sparraus syntyy PUP-koulutettavien teemaryhmistä. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)

Olennaista E-Projektchenissa on kehittämistehtävän henkilökohtaisuus ja se, että innovaatiot palvelevat rehtoreiden työyhteisöjä. E-Projektchenin tavoitteena on synnyttää oppimisprosessi, joka kyseenalaistaa ja laajentaa ennalta annettuja toimintasääntöjä sekä mahdollistaa koulu yhteisöjen kehittämisen. Oppimisessa ja uusien toimintamallien kehittämisessä korostuvat luovuus, kriittisyys ja aktiivinen kokeilutoiminta. Toteutuva oppiminen etsii kehittämismahdollisuuksia ja tuottaa laadullisesti nykyistä parempaa muutosta. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)

PUP-koulutukseen liittyvä E-Projektchen-kehitystyö päättyy viimeisellä koulutusjaksolla PUP Education messuihin, jossa osallistujat tutustuvat kehityshankkeiden toteuttamispro-

sesseihin ja päätuloksiin. E-Projektchen-kehitystyö jatkuu koulutuksen päätyttyä, ja pysyvät tulokset näkyvät yleensä viimeistään kahden vuoden kuluttua projektin päättymisestä.

*Eräänlainen helmi PUP-koulutuksessa on kehittämistehtävän käsittely. Siinä osallistujista muodostetaan kehittämistehtävien aiheiden mukaan 5 hengen teemaryhmät, joita 25 hengen koulutusryhmässä kertyy 5. Kunkin osallistujan kehittämistehtävää prosessoidaan teemaryhmissä koulutusjaksojen aikana. Lopulta tähtäimessä ovat PUP Education messut päätösajaksolla. Silloin teemaryhmät perustavat teeman mukaiset messuosastot, joilla esitellään yhteisestä teemasta saadut oivallukset ja kunkin kehittämistehtävän "helmet". Jokainen messukävijä saa A4-pituisen yhteenvedon kustakin kehittämistehtävästä. Tällä menetelmällä kehittämistehtävien käsittely on huomattavasti mielekkäämpää ja luovempaa kuin "perinteisellä" menetelmällä, jossa kaikki 25 osallistujaa käyvät vuoron perään kertomassa yhteenvedot töistään. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)*

Kehittämistehtävien eli E-Projektchenien prosessi etenee seuraavasti:

*Jakson välitehtävä: Kartoita koulusi kehittämistarpeita ja nimeä kehittämisprojekti. Laadi toiselle lähijaksolle suunnitelma projektin ja benchmarkingin toteuttamisesta. Lähetä suunnitelma Google-verkkoalustalle ilmoitettuun määräaikaan mennessä. Ennen toista lähijaksoa kouluttajat kokoavat ehdotuksen teemaryhmiksi, ja yhteinen teeman mukainen prosessointi alkaa toisella jaksolla.*

*Jakson välitehtävä: Toteuta benchmarking ja laadi benchmarking-raportti verkkoalustalle ilmoitettuun määräaikaan mennessä. Kolmannella jaksolla kootaan teemaryhmittäin benchmarking-kokemukset ja esitellään koko koulutusryhmälle yksi erityinen benchmarking-onnistuminen kustakin teemaryhmästä. Myös messuosaston suunnittelua jatketaan.*

*Jakson välitehtävä: Toteuta kehittämisprojekti ja lähetä sen esittely verkkoalustalle ilmoitettuun määräaikaan mennessä. Samalla pyydetään laatimaan myös A4-pituiset yhteenvedot kehittämistehtävistä.*

Jaksolla kootaan toiseksi viimeisenä koulutusiltapäivänä messuosastot ja pidetään viimeisenä päivänä messut, joilla siis päästään teemoihin käsiksi hyvin mielenkiintoisella tavalla, ja kukin "messuvieras" saa A4:n kaikista 25 kehittämistehtävästä – ja jos jokin tehtävä herättää suurempaa mielenkiintoa, on mahdollisuus ottaa tarkemmin yhteyttä vielä myöhemminkin tehtävän laatijaan. Lisäksi tehtävät ovat kokonaisuudessaan luettavissa ryhmän verkkoalustalla. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)

**OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011** hankkeen ”Mitä uutta tekstiilityössä? Tieto- ja taitopaketti kädentaitojen opettajille” toiminnan vahvuutena oli, että yhdestä koulutuksesta osallistujat saivat yli 25 uutta ideaa tai tekniikkaa omaan opetustyöhön. Tiiviin koulutusjakson aikana verkostoiduttiin ja jaettiin hyviä käytänteitä. Vapaan sivistystyön opettajilla oli todella upeita ideoita, jotka koettiin hyvin erilaisiksi ja käyttökelpoisiksi kaikilla kouluasteilla. Eräällä paikkakunnalla alustavasti sovittiin, että vapaan sivistystyön opettaja tulee opettamaan perusopetuksen oppilaille uuden tekniikan. Uusia yhteisiä koulutuksia toivottiin olevan jatkossakin. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.)

*Kriittisenä kohtana oli, kun jokainen osallistuja joutui miettimään hyvissä ajoin etukäteen opettamansa uuden tekniikan. Vaikeutena oli määritellä materiaali, mitä kaikkea materiaalia tarvitaan tekniikan opetuksessa. Kaikki tekniikat eivät sovellu sellaisenaan eri kouluasteille. Esim. vapaan sivistystyön opettajien opettama tekniikka ei sovellu sellaisenaan alakoulun opetukseen. Kaikkia tekniikoita voi kuitenkin soveltaa ja hyödyntää omassa työssään. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.)*

Koulutuksesta olisi pitänyt tiedottaa vielä aiemmin, että jokaiselle osallistujalle olisi jäänyt riittävästi aikaa tekniikan valitsemiseen ja riittävän materiaalimäärän hankintaan. Lisäksi tekniikkalistan olisi pitänyt olla aina ajan tasalla ja nähtävillä, kun joku valitsi etukäteen oman tekniikan. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.)

**Itä-Suomen vapaan sivistystyön** Osaava-hankkeissa vuosia kestäneen ohjausryhmätyöskentelyn merkitys on suuri. On kokoonnuttu vuodesta 2010 alkaen lähes samalla ryhmällä (lähinnä rehtoreita), mikä on ollut ammatillisesti erittäin voimaannuttavaa. Oppilaitokset ovat hyötynneet tästä ammatillisen yhteistyön syvenemisestä myös muutoin kuin Osaava-hankkeiden kautta. On toteutettu muita hankkeita, tehty syvällisempää yhteistyötä eri toiminnoissa ja oltu järjestämässä mm. Itä-Suomen vapaan sivistystyön päiviä. Henkilönäkökulmasta tämä verkosto on jo muuntunut pysyväksi luottamuspääomaksi työssä ja siihen liittyvässä ammatillisessa kehittämisessä. Tämä vaikuttaa pitkälle myös ohjausryhmätyöskentelyn päättymisen jälkeen. Ohjausryhmätyöskentelyn myötä on syntynyt ammatillinen vertaisverkosto. (Itä-Suomen vapaan sivistystyön Osaava-hankkeet.)

## 9.2 Johtopäätöksiä

Opetustoimen henkilön tai henkilöstön omat havainnot.

Verkostoyhteistyöllä voidaan saada erilaisia, myös kustannushyötyjä. Forssan seudun verkoston käynnistyessä alueen viisi kuntaa järjesti omia koulutuksiaan. Forssan seudun Osaava hankkeen tavoitteeksi sovittiin: ”Tuodaan systemaattisuutta opetushenkilöstön

osaamisen kehittämiseen ja toteutukseen niin, että resurssit hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti yli kuntarajojen. Henkilöstön kouluttautumista suunnataan niihin aihealueisiin, joissa organisaatioilla on kehittämistarpeita. ”Tämänhetkisen arvion mukaan koulutustarpeita käsitellään yli kuntarajojen, ja koulutus on lähellä opettajia sen sijaan, että opettaja osallistuisi yksinään jopa satojen kilometrien päässä järjestettäviin koulutuksiin. Seutukunnan opettajat ovat aiempaa tasavertaisemmassa asemassa koulutuksen saatavuuden ja saavutettavuuden kannalta. (Forssan seudun Osaava.) Kehitettäessä mallia on pystytty edistämään resurssien tehokasta hyödyntämistä yli verkostokuntien rajojen. Toimintakykyisen verkoston yhtenä ominaisuutena voidaan pitää mm. sitä, että sen jäsenet voivat täydentää aineellisiakin resurssejaan, mikä näkyy verkostokuntien opettajien tasa-arvona koulutuksen saavutettavuudessa mutta myös motivoitumisena verkostoyhteistyöhön, esimerkiksi koulutuksen suuntalinjoihin, organisaatioiden kehittämistarpeisiin ja koulutustarpeiden käsittelyyn yli kuntarajojen. Verkostoyhteistyön onnistumisen yhtenä kriteerinä voidaan pitää sitä, miten hyvin se onnistuu pitämään huolta verkoston sisäisestä tasa-arvosta.

**Länsi-Saimaan Osaava**-hankkeessa suunnitellaan ja järjestetään koulutusta kuntien yhteistyönä eri työyhteisöä koskevista teemoista, joita on noussut esille kehityskeskusteluissa (Länsi-Saimaan Osaava). Samoin **KAMU-Osaava**-hankkeissa osaamistarpeita oli kartoitettu kehityskeskusteluissa osaamiskartoituksella ja itsearviointeilla. Yhteinen suunnittelu sekä yhteiset koulutukset ja keskustelut ovat osa oppilaitosten verkostoyhteistyötä. Verkosto on tehokas, se reagoi nopeasti, ja se palvelee opistojen kehittämistoimintaa. Opistojen arkityön käytänteitä vertailemalla, mentoroinnilla ja toinen toistensa hyvistä toimintatavoista oppimalla sekä vähäisen byrokratian ansiosta on kehittämistyöstä tullut mielekäs ja tehokas. (KAMU-Osaava.)

**Osaava Koillismaa** hankkeessa alueen kuntien tavoite oli suunnitelmallisen, jatkuvan ja tehokkaan yhteistyömallin rakentaminen kuntien opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Verkosto yhdessä suunnittelee koulutukset siten, että ne mahdollisimman hyvin palvelevat eri oppiaineiden opettajia ja työyhteisöjä kokemusten sekä palautteiden ja kartoitusten perusteella sekä digitalisaation, opetussuunnitelmaudistuksen tai työhyvinvoinnin huomioon ottaen. Kuntien täydennyskoulutusresurssit yhdistämällä on koulutusta voitu laajentaa ja kohdentaa paremmin esimerkiksi pienten aineopettajaryhmien tarpeisiin. Kohtaamispäivän suunnittelu ja toteutus on mallinnettu ja tuotteistettu. (Osaava Koillismaa.) Verkosto on organisoitunut ja organisoitunut alueen kuntien kesken yhteisiä tavoitteita sekä osaamisen kehittämistä, yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä edistävän yhteistyömallin.

**Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII** hankkeissa on opettajia kannustettu vertaismentorointiin, vertaisoppimiseen, tiedon jakamiseen ja työskentelyn seuraamiseen toisissa oppilaitoksissa. Opettajia on koulutettu hankkeen teemojen mukaisten osa-alueiden (esimerkiksi TVT ja oppimaan oppiminen) asiantuntijoiksi, kouluttajiksi ja tiedon jaka-

jiksi omassa yksikössään. (Joensuun kaupunkiseudun Osaava.) Oppimisen oppimista on hyödynnetty myös **Opelix – osaava oppilaitos** hankkeessa tutustumalla kollegan työhön: ”Päivä toisessa oppilaitoksessa” vierailuilla Kokemuskumppanuusmallin mukaisessa yhteistyössä kokeneempi kollega (opettaja tai muu henkilöstöön kuuluva) tukee vasta-alkajaa jollakin aihealueella, joka voi olla tutustumista kollegan työhön, toimintatapoihin, pedagogisiin menetelmiin ja käytänteisiin, sekä myös kehittää toimintamalleja yhdessä. Mallin arvioidaan vastanneen tarpeeseen jakaa kokemuksia, osaamista ja asiantuntijuutta. Kokemuskumppanuudessa kokenut kollega tukee vasta-alkajaa, ja toiminnan toteutus- ja tarkoituksperiaate on kuvattu tuotekorttiin. Tällaisen yhdessä tehtävän benchmarkkauksen ja vertailukehittämisen on todettu olevan erittäin hedelmällistä. (Opelix – osaava oppilaitos.) Kokemuskumppanuus on tuotteistettu, joten se voidaan helposti siirtää ja levittää toisten käytettäväksi.

**PoSa-Osaava**-hankkeen Pohjois-Savon täydennyskoulutusverkostossa (19 kuntaa) järjestetään käytännön tarpeita vastaavaa koulutusta, joihin yleensä kaikki verkostossa töissä olevat voivat osallistua. Aineryhmille, mukaan luettuna opetussuunnitelmauudistus, on järjestetty kuntarajat ylittäviä, verkostoitumista ja vertaisoppimista edistäviä kehittämissahviloita, joille on tehty kattava toimintamalli toiminnan käynnistämisestä ja toiminnan arvioinnin sekä toiminnan kehittämisestä. Lisäksi PoSa-Osaavassa on aineryhmien tarpeisiin vastaamiseksi perustettu kehittäjätiimejä ideoimaan ja suunnittelemaan koulutusta. Kehittäjätiimeille on tehty myös toimintamallin kuvaus toiminnan arvioimisen ja uudistamisen aloittamisesta. (PoSa-Osaava.) Kuvatut toimintamallit osoittavat organisaation oppimisen tahtoa ja oppimiskykyä; organisaatio on konstruoinut mallien kehittämisprosessin ja osaamisen kehittämisprosessin aikana saadut kokemukset uudennaisiksi toimintamalleiksi ja käytänteiksi. Olennaista näyttäisi olevan sekin, että saatuja kokemuksia ja havainnot arvioidaan yhdessä, niistä otetaan opiksi ja että dialogin perusteella parannetaan, kehitetään ja uudistetaan toimintaa. Samalla yksilöissä, tiimeissä ja koko organisaatiossa tapahtuu osaamisen muuttumista.

**Keski-Karjalan Osaava** hankkeessa opettajien tukemiseksi koulutettiin eri aineiden ja luokkatasojen kehittäjäopettajia. He kehittävät oman aineensa tai luokkatasonsa opettajien kanssa pedagogiikkaa ja uusia käytänteitä, keskusteluttavat ja tukevat oppimateriaalien jakamasta. Opettajia on verkottunut yli kuntarajojen työstämään uutta opetussuunnitelmaa, ja opettajat ovat sitoutuneet samalla yhdessä kehittämistyöhön. Toiminnan arvioidaan olleen erityisen merkityksellistä pienten koulujen opettajille ja ainettaan yksin omassa koulussaan opettaville. Lisäksi hankkeessa on arvioitu, että kehittäjäopettajamallilla on luotu avoimuuden, jakamisen ja yhteistyön kulttuuria alueelle. Aine- ja luokkatasoryhmien kokoontumiset on järjestetty samaan aikaan matkakulujen vähentämiseksi. Samalla yhteisillä matkoilla on edistetty yhteenkuuluvuutta ja oppiainerajat ylittävää yhteistyötä. (Keski-Karjalan Osaava.) Verkostossa on organisoitu suunnitelmallisesti osaamisen kehittämistä, mitä voidaan myös kuvata osaamisen tietoisena johtamisena. Kehittäjäopet-

tajatoiminnassa opettajat luovat, hankkivat, tuottavat ja jakavat itsensä, toinen toistensa ja koko alueen ja erilaisten verkostojen olennaista tietoa sekä edistävät näin yksioiden ja koko verkoston osaamisen vahvistumista. Kuvatulla tavalla toteutettu oppimisen yhteisöllisyys edistää sosiaalista yhteisöllisyyttä, joka on tärkeä oppimisen yhteisön ominaisuus, ja keskinäistä verkostoitumista. Verkottuminen tuottaa, kuten hankkeessakin on arvioitu, tuloksellisuuden paranemista ja (kustannus)tehokkuuden lisääntymistä.

**Osaava Vaasa** hankkeen järjestämät TVT-festarit kerää kaikki opettajat yhteen tilaisuuteen, jossa opettajat esittelevät eri pisteillä erilaisia tapoja, joita he ovat käyttäneet opetuksessaan (perusopetuksessa kolmen tunnin VESO). Opettajat kiertävät valitsemillaan pisteillä ja vievät ideoita omaan kouluunsa. Näillä festareilla ei opetella mitään, mutta koulussa opetuksen kehittämissäryhmä voi tutustua kyseisiin asioihin ja päättää ottaa niitä kokeiluun omaan kouluunsa. (Osaava Vaasa.) Festarit mahdollistavat eräänlaisen oman osaamisen kehittämisen ”shoppailun” omien tarpeiden ja mieltymysten pohjalta. Mutta samalla kun tutustutaan kollegoiden ”hei, me tehdään tällaista juttua, miltä kuulostaa” vertaisoppimista tarjoaviin esittelyihin, voi osaamisen kehittymistäkin tapahtua kuin itses-tään. Oppimistulokset saattavat olla tuolloin vielä hiljaista tietoa, jota ei välttämättä osata sanallistaa, saati konkretisoida. Mutta ne voivat olla oppijan osaamisen tulevaisuuden kan-nalta tarpeellisia tietoja, joita hän sittemmin voi pitää jopa välttämättömiä. Festarikonsep-tissa toteutuu osaltaan Slushin ideoijan ja perustajan Timo Airiston muistelo: ”Pohdimme, että täytyy olla tehokkaampiakin keinoja neuvojen ja kokemusten jakamiseen. Ja että mukaan pitää saada myös vanhempia konkareita.” (Kauppalehti 29.11.2016.)

**Osaava VI ja Osaavaverkostot** hankkeilla oli haluttu luoda uutta ja syventää entisestään yhteistyötä opistojen toimijoiden kesken. Hankeessa on arvioitu, että osaamisen jakami-nen opistojen kesken on lisääntynyt, mitä selittää sekin, että opistojen opettajia on ollut kouluttajina. Verkostoituminen on lisännyt opistojen näkyvyyttä sekä tietoisuutta muiden opistojen toiminnoista ja kurssitarjonnasta. (Osaava VI ja Osaavaverkostot.)

Hankeessa on arvioitu omaa toimintaa esimerkiksi niin, että koulutuksista olisi tiedotet-tava suoraan niille, joille koulutus on tarkoitettu, koska tieto koulutuksista voi juuttua esi-miehen sähköpostiin. Suurimpia riskejä sisältyykin tiedottamisen onnistumiseen ja hank-keessa mukana olijoiden sitoutumiseen toimintaan. Verkoston toimiminen ja säilyminen vaatii selkeää työnjakoa sekä vastuualueiden jakamista. Saatujen kokemusten jälkeen ohjausryhmää ja ydinjoukkoa on tiivistetty entisestään Osaavaverkostot (Osaava VII) hank-keessa. Laajan verkoston ylläpitäminen on aina haastavaa. Yhteistyö olisi hyvä aloittaa muutamista samankaltaisista oppilaitoksista. Kun verkostoyhteistyö toimii, verkostoa voi-daan laajentaa. Verkostotoimijoiden säännölliset tapaamiset ovat verkoston toimivuuden kannalta erityisen tärkeitä, jopa välttämättömiä. Yhteisiä verkostotapaamisia on siksi jär-jestettävä. Pelkkä etäyhteyksien varaan rakennettu kommunikointi on verkoston toimin-nan kannalta hyvin arveluttavaa. (Osaava VI ja Osaavaverkostot.)

Hankkeen arvioinnit verkostoyhteistyön haasteista ovat oikeaan osuvia, ja niistä on opittu ja niitä on hyödynnetty verkostossa toiminnan kehittämisineksinä. Yleensä ne ovat kaikki sellaisinaan asioita, joista on hyvä sopia jo verkostoon siirryttäessä ja sitä rakennettaessa. Tiedonkulun avoimuus, myös informaatiovälineiden käyttömahdollisuuksien ja oikeuksien kannalta verkoston jäsenorganisaatioiden virka-asemaan, tehtävään tai roolin katsomatta, on erittäin tärkeää. Tiedon saatavuuden kyseenalaistaminen, panttaaminen ja tiedonsaantioikeuksien myöntämiskulttuuri ovat omiaan heikentämään verkostolle tärkeää luottamusta, mikä puolestaan vähentää sitoutumista.

#### **Kainuun osaajat IV (2013–2014): Kehityksen suuntaajat eli kesuttajat**

Kainuun osaajat verkostossa tarvittiin sivistys- ja oppilaitosjohdon tueksi kehittämisopettajia pitkäkestoisiin tehtäviin (mm. laatu, opetussuunnitelmaprosessi ja kehittämissuunnitelmat). Lisäksi Kainuun sivistysjohtajat päättivät jo vuonna 2012, että perusopetuksen opetussuunnitelmaa laaditaan maakunnallisesti Kainuun yhdeksän kunnan yhteistyönä. Siksi koulutettiin kehityksen suuntaajia eli kesuttajia. (Kainuun osaajat IV (2013–2014): Kehityksen suuntaajat eli kesuttajat.) Kainuussa on erittäin pitkä yhteistyö opetusalan kehittämisessä, erityisesti sivistys- ja oppilaitosjohdon kesken. Eri teemoihin muodostettiin kollegiaalisia kehittäjäryhmiä. Lisäksi haluttiin rakentaa ylikunnallisia asiantuntijaverkostoja maakunnallisiin tarpeisiin. Kesuttajien henki levisi näin OPS-työn eri tasoilla. Onnistuakseen muutos vaatii uudistusten toteutumista luokan, koulun ja koulujen välisen yhteistyön tasoilla. Luodut rakenteet ja toimintatavat vievät edelleenkin kohti onnistumista, kohti kainutlaatuista koulua. Pari vuotta prosessin päättymisen jälkeen kesuttajien rooli kehittämistehtävissä on edelleen merkittävä. Kesuttajina ”riviopettajat” pääsivät maakunnalliseen yhteistyöhön, jonka tulokset näkyvät pitkälle tulevaisuuteen. Ilman Osaava-rahoitusta ja kesuttajia Kainuun maakunnallinen opetussuunnitelman laatiminen olisi ollut erittäin vaikeaa. (Kainuun osaajat IV (2013–2014): Kehityksen suuntaajat eli kesuttajat.)

Rakenteiden luominen ja toimintatavoista sopiminen yhdessä toimintaa ohjanneen Kesuttajien ”hengen” kanssa on arvioitu kollegiaalisten kehittäjäryhmien onnistumisen selittäjiksi. Käynnistysvaiheessa todetut toimintaympäristön muutokset yhdessä kuntien yhteisen OPS-tehtävän kanssa ohjasivat hakemaan ideatiivisesti uudenlaista toimintalinjaa. Ratkaisussa päädyttiin hyödyntämään alueen opetushenkilöstön kokemusta, näkemystä sekä tietoja ja taitoja. Sellaisenaan siinä näkyy koko alueen oppimista luonnehtivana mm. kyky tuottaa uudenlaista toimintatapa sekä rekrytoida alueen osaamista osaksi yhteistä kehittämistä. Kuten hankkeen omassa kuvauksessa todetaan, että luodut rakenteet ja toimintatavat vievät edelleenkin kohti onnistumista, kohti kainutlaatuista koulua, konkretisoituu näin hankkeessa todettu jatkohaaste, miten osaamisen kehittäminen jatkuu kouluissa ja niiden sisäisissä tiimeissä. Samalla tämä merkitsee pysyvässä oppimisen prosessissa olemista, mikä edellyttää jatkuvaa suunnan arvioivaa ja tarpeen mukaan uudelleensuuntaavaakin reimarointia.



Edellä olevia verkoston yhteistä ja alueen oppimispäämääriä tukevaa ajattelua ja toimintaa on osaltaan **Turun seudun opetusfoorumin (TSO) Osaava-hankkeiden** tilauskoulutusmalli PajaTSO:ssa. Keskeistä on toimintamallin periaate verkostossa olevien yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämisessä. Se on luonut verkostokumppaneita hyödyntävää synergiaa, yhteisissä prosesseissa hankitun osaamisen jakamista, taloudellista tehokkuutta sekä osaamisen kehittämisen edellytysten ja mahdollisuuksien tasa-arvoista lisäämistä alueella. Oppimisen organisaatiolle onkin luonteenomaista jakaa tietoa laajasti eikä pitää sitä suljetun piirin omaisuutena. Tiedon jakaminen laajasti johtaa oppimisen lisääntymiseen.

**Kesäyliopistojen yhteisen opetuksen laadun kehittämishankkeen** yhteistyöideana oli järjestää sosiaali- ja terveysalan ammatillis-sivistävää koulutusta valtakunnallisesti. Tämän pohjalta kesäyliopistot ja yksityisiä terveyspalveluja tuottava PlusTerveys Oy aloittivat koulutusyhteistyökokeilun vuonna 2015. Hyvin suunniteltu ja toteutettu koulutus voidaan monistaa ja sävyttää tarvittaessa paikallisvärillä. Kesäyliopistot saavat asiantuntija-apua koulutusten suunnitteluun, työstettyjä koulutuksia, uusia kohderyhmiä ja asiakkaita sekä uudenlaisen, muillekin ammattialoille soveltuvan toimintamallin. (Kesäyliopistojen yhteisen opetuksen laadun kehittämishanke.) Hankkeen kuvaus osoittaa kehittämishakuisen dialogin merkitystä, sillä se on saanut aikaan innovatiivisen kumppanuustoiminnan, jossa käytevoimana on selkeä synergia niin perustehtävän kuin taloudellisten seikkojen näkökulmista.

**Keski-Pohjanmaan EduVerkoston** OPS-valmennus Horisontti alkoi tarpeesta saada koulutusta uuden perusopetussuunnitelman sisäistämiseen, jotteivät jokainen koulu ja verkoston yhdeksän kuntaa opiskelisi itse OPSia. Siksi järjestettiin myös yhteinen valmennusohjelma, koska tiedettiin pitkäkestoisen koulutuksen lisäävän sitoutuvuutta ja opiskelun syvyyttä. OPS-vastaavat ovat saaneet koulutuksessa ideoita ja tukea muiden kuntien opettajilta. Osallistujat muokkauivat kuntiensa OPS-vastaaviksi. He ovat vieneet uuden opetussuunnitelman tietoa omiin kouluihin, työyhteisöihin ja kuntaan. (Keski-Pohjanmaan EduVerkosto.)

Kuvauksen perusteella maakunnan kunnat ja kaupungit eivät ole olleet yksin uuden opetussuunnitelman laadinnassa, vaan ne ovat verkostoituneet ja jakavat saamaansa, itselleen jaettua osaamista omissa organisaatioissaan ja vahvistavat näin alueellista yhteistä intressiä. Verkostossa saadut kokemukset ovat näin edistäneet myös alueen oppimista. OPS-valmennuksen päättyessä oli perustettu maakunnallinen Ruori-ohjausryhmä kuntien opetussuunnitelmatyön vastaavista. Osaava-ohjelman toiminnan vakiinnuttamisen tavoitteen on näin mahdollista toteuttaa **EduVerkoston** alueella: Toimijoiden OPS-valmennuksen aikana syntynyt yhteinen ymmärrys opetussuunnitelmatyön merkityksestä ja tulevaisuudenkuvasta, yhteistyöhalukkuus sekä strateginen näkemys tavoitteiden saavuttamisesta on osa verkoston oppimista, ja se lisää verkoston onnistumismahdollisuuksia tehtävässään. Siihen voidaan sisällyttää hankkeen verkoston jäsenten sitoutuminen yhteiseen tehtävään sekä

keskinäinen luottamus. Kun ohjausryhmän kuukausittaisissa kokoontumisissa on kerrottu kuulumisia ja käyty pulmia koskevaa dialogia, verkoston oppiminen syvenee.

Strategisen johtamisen avulla voidaan luoda edellytyksiä organisaation perustehtävää uudistavalle osaamisen kehittämiseksi. Tällainen pitkäkestoisempaan toimintatapaan tähtäävä työskentely strategioiden ja visioiden synnyttämisen edellyttämän osaamisen oppimisprosessin aikaansaamiseksi vahvistuu, kun henkilöstö otetaan mukaan tällaisiin hankkeisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Haapaveden-Siikalatvan seutukunnan **Hyvinvoiva ja pedagogisesti suuntautunut henkilöstö kestävässä tietoyhteiskunnassa** hankkeessa alueen oppilaitokset tekivät yhteisen tietostrategian vuosien 2015–2016 aikana ohjatussa prosessissa. Strategialla taataan oppijalle riittävät TVT-valmiudet opintoihin ja työelämään. Oppilaitoksissa luodaan kaikille yhtäläiset edellytykset TVT-taitotasojen saavuttamiseen. Tietostrategia antaa oppilaitoksille myös mahdollisuuden suunnata toimintaa tulevaisuuden tarpeisiin. Tietostrategia varmistaa alueella TVT-osaamisen linjakkuuden. Oppilaitoksesta riippumatta oppijoilla on samat valmiudet nivelvaiheissa ja opintojen päättyessä. (Hyvinvoiva ja pedagogisesti suuntautunut henkilöstö kestävässä tietoyhteiskunnassa.)

**Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta** hankkeessa on pääkaupunkiseudun uusien oppilaitosjohtajien koulutuksessa (PUP-koulutus) ollut keskeistä koulutukseen osallistuvien henkilökohtaisen ja oman oppilaitoksen rinta rinnan kehittyminen. Kehityksen toivottu suunta asetetaan osallistujien oppilaitoksissa. Osallistujien oman ajattelun kehittymisen tueksi tapahtuu kehitystehtävään liittyvien yleisten käsitysten, teorioiden ja mallien yhteisöllistä muokkaamista. Tärkein yhteisöllinen tuki ja sparraus syntyy PUP-koulutettavien teemaryhmistä. Oppimisessa ja uusien toimintamallien kehittämisessä korostuvat luovuus, kriittisyys ja aktiivinen kokeilutoiminta. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.) Hankkeessa hyödynnetään erilaisia oppimisen menetelmiä, keinoja ja kokemuksia yhdessä erilaisin kombinaatioin ja erilaisissa oppimisen yhteisöissä. Oppimisessa saatua liitetään oman yhteisön kehittämiseen päämäärätietoisesti.

## 10 Hankkeiden arviointia toimintamalleihin liittyvistä mahdollisuuksista ja riskeistä

Seuraavassa on kyselyssä pyydetyn mukaisesti hankkeiden esittämiä arvioita hankkeiden kuvaamien hyvien käytänteiden mahdollisuuksista eli sitä, mitä ja millaisia hyötyjä, onnistumisia ja hyviä tuloksia hankkeet ovat käytännössä todenneet ja mitä niillä on saatu aikaan. Kyselyssä odotettiin, että perusteluina käytettäisiin tämän hyvän käytänteen tekemisen tai käyttämisen aikana saatuja kokemuksia, esim. "...jos näin olisi tehty, tai tämä olisi otettu huomioon, niin tällainen tulos olisi ollut odotettavissa". Lisäksi pyydettiin kertomaan mahdollisesti hyödynnettyä tutkimustietoa

### **Edu Arena**

Benchmarkingista on ollut paljon hyötyä verkostolle. Kuntien väliset raja-aidat ovat madaltuneet, ja samoin kynnys etsiä tukea ja uusia ideoita toinen toisiltaan on madaltunut. Ainekohtaisen täydennyskoulutuksen suosio on lisääntynyt opettajien henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa, ja yhä useampi opettaja on alkanut oma-aloitteisesti jakaa osaamistaan kollegoilleen. (Edu Arena.)

Yksikkökohtaisen täydennyskoulutusmallin tulokset näyttävät hyviltä myös varsin haasteellisessa TVT-osaamisen kehittämisessä. Verkoston opettajat ovat alkaneet jakaa toinen toisilleen osaamistaan, mitä ja miten he ovat tehneet, mikä on rohkaissut kollegoja luomaan omia käyttökelpoisia sovelluksiaan. (Edu Arena.)

### **Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII hankkeet**

Käytännössä todettuja hyötyjä:

*Sähköistä järjestelmää hyödynnettäessä raportointi saadaan keskitetysti ja tiedot saadaan henkilö-, tunti- ja koulutuspäivätasolla.*

*Koulutustarpeet saadaan kootusti ja tärkeimmät ajankohtaiset tarpeet listattuna.*

*Ohjausryhmässä ja seudun pedagogisessa työryhmässä on voitu edelleen linjata koulutustarpeita.*

*Tiivis seudullinen yhteistyö ja osallistujien osallistuminen ja osallistaminen sekä koulutusten tarpeellisuus.*

*Koulutuksissa saadun osaamisen jakaminen työyhteisöön. Ajankohtaisia ajassa esiin nousevia koulutustarpeita on voitu ottaa huomioon huolimatta täydennyskoulutusprosessin suunnitelmallisesta rakenteesta.*

*Seudullinen sähköinen koulutuksiin ilmoittautumisjärjestelmä. (Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII hankkeet.)*

**Kainuun osaajat I, 2011: Kainuun osaajat II, 2013: Kainuun osaajat IV, 2014: OPS Kainuu 2016, 2015: Osaava Kainuu, 2016: Kainuun osaajat 2016–2017**

Kainuun osaajat verkostossa ohjausryhmän rooli toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa on koettu hyväksi käytänteeksi. Osaava-hankkeilla ja muulla yhteisellä kehittämistoiminnalla pyritään edistämään koko Kainuun yleissivistävän koulutuksen sekä vapaan sivistystyön kehittämistä. Tämän tahtotilan vuoksi Kainuun osaajat verkoston ohjausryhmässä, jossa on edustus kaikista Kainuun kunnista ja Vaalasta (ennen osa Kainuun maakuntaa), ovat edustettuina esiopetus, perusopetus, lukiokoulutus ja vapaa sivistystyö. Ohjausryhmässä kartoitetaan koulutustarpeita, tehdään ennakointia ja suunnitellaan toimenpiteitä, joilla voidaan saavuttaa yhdessä asetettuja tavoitteita. Ohjausryhmä seuraa hankkeiden etenemistä ja ohjaa muita alueella olevia hankkeita, jotta päällekkäisyyksiä ei synny. (Kainuun osaajat.)

*Osaava-rahoitus on mahdollistanut pitkäjänteisen opetusalan kehittämisen, jonka vaikutukset yhteistyöhön ja kehittämisen rakenteisiin ovat merkittäviä ja pysyviä. Rakenteita käytetään jatkossakin kehittämistyössä. Osaava-rahoitus on mahdollistanut verkostoitumisen, asiantuntijuuden jakamisen ja uudenlaisten osaamisen kehittämismallien testaamisen käytännössä. Verkostomainen yhteistyö on lisännyt kuntarajat ylittävää toimintaa ja mahdollistanut siten opettajien yhteistyön erilaisten kehittämishankkeiden muodossa. Verkoston toiminnassa on päästy johtotason yhteistyöstä aitoon opettajien väliseen yhteistyöhön. (Kainuun osaajat.)*

Riskinä tai ainakin huolena on usein kehittämistoiminnan ja koulutusten keskittymien maakuntakeskuksiin. Kainuun osaajat verkostossa sitä on pyritty välttämään järjestämällä koulutuksia ja muita tilaisuuksia eri puolilla Kainuuta. Lisäksi suosittuihin koulutuksiin on asetettu kuntakohtaisia kiintiöitä kunkin kunnan oppilas- ja opettajamäärien mukaisesti. Merkittävää on ollut, että Kajaanin kaupunki on toiminut hallinnoijana ja Aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPA on toiminut hankkeiden koordinoijana kaikkien Osaava-kau-

sien ajan. Yhteistyötä on harjoiteltu ja prosesseja parannettu koko ajan. Ohjausryhmän puheenjohtajuus on vaihtunut kunnasta toiseen. Näin vastuu on jaettu aika ajoin uudelleen. Jos meneillään on ollut useita hankkeita tai osahankkeita, on ohjausryhmä jakautunut tiimeihin, jolloin pienempi joukko on ottanut vastuun asioiden etenemisestä. (Kainuun osaajat.)

Opettajat ovat kouluttamisen asiantuntijoita ja siksi haastavia täydennyskoulutettavia. He ovat myös upeita työnsä asiantuntijoita ja haluavat kehittyä siinä. Kainuussa on paljon opettajia, jotka ovat aidosti innostuneita, kiinnostuneita ja ovat valmiita näkemään vaivaa kehittämiseen. Jotta koulutus ja kehittäminen vastaisivat varmasti tarpeita, on suunnitteluun osallistettava sekä johto että opettajat. Kaikki toiminta lähtee alueen tarpeista, joten työskentely yhdessä motivoi. Alueelle ei haeta yhtään rahoitusta, jonka hankkimista ei ole suunniteltu yhdessä verkoston kanssa. (Kainuun osaajat.)

Kehittämistyö ja verkostojen johtaminen on työlästä. Usein olisi helpompaa tehdä yksin: joku suunnittelee koulutukseen ja sitten se laitetaan tarjolle, osallistuu kuka haluaa. Paras lopputulos kuitenkin tulee, kun maltetaan rauhassa rakentaa yhteistä toimintaa. Aikaa tarvitaan siihen, että opitaan tuntemaan toinen toisensa ja luottamaan siihen, että muutkin haluavat tehdä töitä yhdessä. Aloitetaan helposta yhteistyömallista yksinkertaisella rakenteella. Pikkuhiljaa voidaan edetä monimutkaisempaan rakenteeseen ja laajaan osallistamiseen. Verkoston jäsenten keskinäinen toinen toisensa tunteminen auttaa. Kun luotetaan toisiinsa ja uskalletaan olla rehellisiä, rohjetaan myös tehdä kokeiluja yhdessä. Jos epäonnistutaan, sitten korjataan.

*Ydinryhmä eli verkoston ohjausryhmä tapaa noin kahdeksan kertaa vuodessa suunnittelutapaamisissa ja kokouksissa. Ohjausryhmä ei ole vain seuraava ja arvioiva ryhmä, vaan se suunnittelee, osallistuu ja kehittää. Lisäksi ohjausryhmä osallistuu myös koulutuksiin. (Kainuun osaajat.)*

Kehittämistyö onnistuu vain silloin, kun kaikilla tasoilla on sama suunta kehittämisessä. Kainuussa sivistysjohto on sitoutunut yhteistyöhön. Myös oppilaitosjohto näkee yhteisen kehittämisen mahdollisuudet. Lisäksi opettajat kokevat yhteistyön muiden opettajien kanssa antoisana. Paikallisen tason opettajan osaamisen kehittämisessä ja sitä tukevan koulutuksen suunnittelijoilla ja järjestäjillä tulee olla sama näkemys kaikkien edellä olevien tasojen sekä ylempien tasojen (mm. OPH, OKM) kanssa. Hyvistä yhteistyökokemuksista seuraa lisää positiivisia yhteyksiä. Parasta on, kun yhteistyötä ei tarvitse enää koordinoita vaan siitä on tullut arkityötä. (Kainuun osaajat.)

**KAMU-Osaava 2014–2015, KAMU-Osaava 2 ja KAMU-Osaava 3**

Pitkän aikavälin koulutussuunnittelu useamman lähialueen saman alan oppilaitoksen kesken mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön. Voimavaroja yhdistämällä voidaan tarpeen mukaan nopeastikin vastata paikallisiin, myös erityisosaajien, osaamistarpeisiin.

*Toimintaympäristön nopea muutos ja yhteiskunnan digitalisoituminen haastavat oppilaitosjohtoa myös kehittämistyössään, jota on kokemuksen mukaan hedelmällisempää tehdä ryhmän innostamana ja kollegojen erilaisten ajatusmaailmojen ja persoonien kohtaamisten luomassa luovassa ilmapiirissä kuin yksin puurtaen. (KAMU-osaava.)*

Tärkeää on, että yhteisiä koulutuksia toteutettaessa sisältö on sovellettavissa kaikkien osanottajien toimintaan. Lisäksi kaikki osapuolet tulee ottaa tasavertaisina huomioon – esimerkiksi etäisyys koulutuspaikkaan ei saa olla joillekuille liian pitkä. Tiedonvaihto hyvistä ja omaan alaan sopivista kouluttajista on tärkeää, jotta valinnoissa ei epäonnistuttaisi. Lisäksi muutoin hyvänä tai päteväkin pidetyn kouluttajan on osattava puhua samaa kieltä osanottajien kanssa. Hänen on myös ymmärrettävä ja arvostettava koulutuksessa olevien työtä. (KAMU-Osaava.)

**Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013, ONNISTU JA INNOSTU – Keravan Taiteilijakoulutus (ONNI) 2014–2015, Osaava OPE 2016-2017**

Opettajan ja taideopettajan työparitoiminta on lähikoulutusmallina ja opettajan arkeen tuotuna selkeä mahdollisuus. Se vastaa opettajan osaamistarpeisiin ja antaa rikastuttavia aineksia ammatilliseen kehittymiseen. Työparitoiminta rakentaa opettajien välistä yhteistyötä ja vertaisoppimista.

*Koulutusmallissa opettajat ja taideopettajat kohtaavat ammatillisesti ja jakavat omaa osaamistaan, mikä synnyttää uutta synergiaa. Työparityöskentely lisää vuoropuhelua esi- ja perusopetuksen sekä lukion opettajien sekä taideopettajien välillä. Työparityöskentely tukee uudenlaista toimintaa, jolla tavoitellaan työkuulttuurin ja -menetelmien uudistamista. (Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013.)*

Tarkkailijan roolissaan opettaja havainnoi kollegan menetelmiä ja niiden vaikutuksia oppilaisiin. Kollega saa yhteisessä arvioinnissa palautetta opettajuudestaan, toimintansa onnistumisista tai epäonnistumisista. Yhteinen reflektointi syventää kummankin oppimiskokemusta. Koska työparit valitaan arvalla, opettajat joutuvat pois mukavuusalueeltaan; sekin synnyttää uusia löytöjä ja oivalluksia. (Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013.)

Yhteistä suunnittelua ja jaettua opettajuutta oppitunnilla onkin työparitoiminnasta annetuissa palautteissa pidetty hyödyllisenä ja myönteisenä oppimiskokemuksena. Työparityöskentelyn kautta opettajan aineenhallinta saa laajemman tartuntapinnan. Taide tuo uu-

sia näkökulmia opetettavaan aineeseen. Toiminnalliset työtavat sekä taideilmaisu ja keinot tulevat osaksi opetusta. Tavallisesta koulutyöstä poikkeava toiminta herättää kiinnostusta kouluyhteisöissä ja leviää työyhteisössä työparityöskentelyssä mukana olleiden kautta. Työskentelyn hyöty kohdistuu myös oppilaisiin. (Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013.) Seuraavassa eräitä opettajien ja taideopettajien näkemyksiä:

*Uudet tuulet opetukseen. Taitelijan työpanoksen kautta voidaan poiketa tutuista opiskelutavoista ja saadaan uusia ideoita sekä tapoja tehdä asioita.*

*Molempien osapuolien uuden oppiminen. Opettajalla sekä taideopettajalla on kummallakin mahdollisuus oppia uutta opettamastaan aiheesta.*

*Ideoiden sinkoilu. Asiastaan innostuneet ja opetettavan aiheen hallitsevat opettajat voivat kaksin ideoida tuntia tavalla, johon yksin ei välttämättä pystyisi.*

*Jaettu vastuu opetustilanteessa. Aktiivista toimintaa ja ohjausta vaativassa opetustyössä neljä kättä on enemmän kuin kaksi. (Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013.)*

Opettajien ja taideopettajien näkemyksiä riskeistä ja haasteista:

*Jos halutaan kokeilla ja tuoda uusia asioita opetukseen, voi joskus väistämättä tulla vastaan tilanteita, että suunnitelmat eivät toimi eivätkä aika- tai muut resurssit riitä.*

*Molempien osapuolien on koettava saavansa työparityöskentelystä jotain. Motivaation työparityöskentelyyn on lähdettävä työparista itsestään.*

*Työparityöskentely tuottaa lisätyötä suunnittelun sekä arvioinnin suhteen, jolloin aikajänne toteutukselle on hyvä olla riittävän väljä.*

*Tunnin aihe/teema ja menetelmät koetaan yhteiseksi ja sovitaan yhdessä, jolloin molemmat opettajat voivat osallistua luokkatyöskentelyyn eikä toinen opettaja jää sivustakatsojaksi.*

*Kahden toisilleen vieraan ja mahdollisesti erilaisen persoonan kohtaaminen vaatii avoimuutta ja uskallusta. (Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013.)*

### **Keski-Karjalan Osaava**

Toimintakulttuuri on muuttunut. Opettajat ovat jo rohkaistuneet toimimaan kouluttajina, ja jakamisen kulttuuri leviää. Koulujen johtajat ovat saaneet tukea kehittämistyöhönsä omissa kokoontumisissaan, ja he kannustavat arkiseen osaamisen kehittämiseen.

*Prosessi on hidas, mutta henkilöstö tottuu vähitellen uudenlaisiin toimintatapoihin (Keski-Karjalan Osaava).*

Yhä enemmän on menty siihen suuntaan, että kouluttajina toimivat omat osaajat ja että koulutukset ovat yhä enemmän arjessa ja jopa koulupäivän sisällä. Tavoitteena on ”each one teach one” kulttuuri. Pyrkimyksenä on saada syntymään arjessa oppivia yhteisöjä, joissa toimii luontevasti vaikkapa pedagogisia kahviloita tai on digituokioita. Oppiminen ja kehittyminen nivoutuvat arkityöhön, ja näin koulutukset eivät ole erillisiä eivätkä kalliita ja ne eivät ole kaukana. (Keski-Karjalan Osaava.)

### **Keski-Pohjanmaan EduVerkosto**

Maakunnallisen Osaava-hankkeen eri toimintamallien parasta antia on ollut, että maakunta on verkostoitunut, nähdään yhdessä tekemisen tärkeys ja että voidaan tukeutua toinen toisiinsa. Yhteisten toimintamallien ja työryhmien tuloksena on syntynyt esimerkiksi maakunnallinen sivistystoimen TVT-strategioita ohjaava asiakirja. Maakunnan kunnat ja kaupungit ovat verkostoituneet niin sivistysjohtajien tasolla kuin rehtori- ja opettajatasolla. Hyvän verkoston avulla on hyvä tulevaisuudessa kehittää maakunnan yhteinen täydennyskoulutus- tai osaamisstrategia, joka huomioi niin pienet kuin suuret kunnat.

*Varjostus on ollut uusien toimintatapojen käyttöön otossa (esim. yhteisopettajuuteen tutustumisessa) oiva toimintamalli.*

*Tieto- ja viestintätekniikantaitojen koulukohtaiseen kouluttamiseen on TVT-aidot käytäntöön toimintamallimme ollut onnistunut malli.*

*OPS-valmennus, Horisontti, on tuonut yhteenkuuluvuuden tunnetta, kirkastanut maakunnan yhtenäistä linjaa OPS-työssä ja kouluttamisessa, kehittänyt opettajien työtapoja ja antanut vinkkejä työyhteisön kouluttamiseen. (Keski-Pohjanmaan EduVerkosto.)*

### **Kesäyliopistojen yhteinen opetuksen laadun kehittämishanke**

Uuden toimintamallin mukaisesti samanlaista koulutusta voidaan järjestää kaikkialla Suomessa. Yhteistyökumppani PlusTerveystoimijoiden sekä muiden terveysalan työntekijöiden koulutustarpeet ovat samanlaiset eri paikkakunnilla.

*Yhteistyö tehostaa suunnittelua, sillä yhden kerran hyvin suunniteltu koulutus voidaan monistaa useampaan kertaan ja säävyttää toki tarvittaessa paikallisvärillä (Kesäyliopistojen yhteinen opetuksen laadun kehittämishanke).*

Kesäyliopistot ovat saaneet yhteistyöstä myös asiantuntija-apua koulutusten suunnitteluun. Yhteistyössä tuotettuja koulutuksia on helppo toteuttaa eri puolilla Suomea. Yhteis-



työ on auttanut tunnistamaan uusia kohderyhmiä ja asiakkaita. Uutta yhteistä toimintamallia tullaan käyttämään hyväksi muille ammattialoille suunnattavassa koulutustarjonnassa. (Kesäyliopistojen yhteinen opetuksen laadun kehittämishanke.)

### **KKK-UUU**

Hankkeessa on rakennettu kaksikielinen, alueellinen verkosto, jossa jaetaan osaamista ja ollaan vuorovaikutuksessa yli kunta- ja kielirajojen niin kuntien johdon kuin opetushenkilöstön välillä.

*Vi samarbetar över språk-, region- och stadiegränserna vilket är ekonomiskt klokt, ger större valmöjligheter och bättre chanser kunna ordna efter de behov som finns. Detta är ett ganska kostnadseffektivt sätt att erbjuda fortbildning för lärare. (KKK-UUU.)*

Rahoituksen loppuessa on riski, ettei kunnilla ole riittävästi rahaa verkoston koulutustarjontaan. Riskiin on varauduttu niin, että ollaan valmistelemassa mahdollista alueellista yhteistyösopimusta toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. (KKK-UUU.)

### **Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3**

Hankkeessa kokeiltiin verkkotyöskentelyä kohtalaisella menestyksellä. Eniten siitä hyötyivät ne, jotka sen lisäksi osallistuivat yhteiseen opintomatkaan. Tämä sama ilmeni osallistujien arvioidessa koulutuksen hyödyllisyyttä:

*Sekä verkossa että fyysisesti paikalle tulleet saivat koulutuksesta enemmän kuin pelkästään verkkotyöskentelyyn osallistuneet (Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3).*

Verkko toimii yhtenä toiminnan osana hyvin, mutta sen pohjalle ei voida rakentaa esimerkiksi kokonaan laajempaa koulutusta, yhteistyötä tai kehittämistä.

### **Kouvolan oppivat opistot (2011–2012), Kymenlaakson oppivat opistot (2012–2013), Kymenlaakson oppivat opinahjot (2013–2014), Osaavien yhteispeli (2014–2015), Osaavat yhteistuumin (2015–2016)**

Verkostotapaamiset ovat osallistujapalautteen mukaan olleet erittäin antoisia. Mielenkiintoisen sisällön lisäksi niissä on ollut ”harvinainen mahdollisuus tavata kollegoja ja vaihtaa työhön liittyviä kuulumisia ja ajatuksia”.

*Yhteiset tapaamiset ylläpitävät verkostoa, siksi on päätetty jatkaa niitä hankerahoituksen päätyttyä. Työhyvinvoinnin edistäminen on näin sisäänrakennettu verkostotapaamiseen. Sitä tukevat valitut teemat ja työskentelytavat sekä yhteisen tavoitteen tuntu, joka syntyy, kun eri taustaorganisaatioista tulevat ihmiset kokoontuvat saman aiheen ääreen. (Kouvolan oppivat opistot.)*

Laajassa verkostossa on verkostotapaamisten järjestämisessä haastavinta ollut ajan löytäminen. Kalentereista voisi löytyä paremmin yhteinen ajankohta, jos organisaatioiden omia ja vakiintuneita henkilöstötapahtumia yhdistettäisiin. Samalla saataisiin kustannussäästöjä. Parasta on ollut osallistujien antama palaute, joka on ollut lähes yksinomaan positiivista. Sen vuoksi tapahtumiin toivoisi runsaampaa osallistumista. Ajankohdan sopimattomuus ja koulutusajan palkattomuus supistanevat osallistujamäärää. (Kouvolan oppivat opistot.)

Hankkeessa aikaansaatu opetustilan turvallisuuden tarkistuslomake on myös saanut hyvää palautetta selkeistä kysymyksistään turvallisuusalan ammattilaisiltakin, mm. EastSec Oy:ltä.

*Kerran lukuvuodessa palautettavalla lomakkeella tieto epäkohdista tavoittaa myös oppilaitoksen hallinnon, ja tarvittavat toimenpiteet voidaan käynnistää niiden parantamiseksi (Kouvolan oppivat opistot).*

Sähköinen lomake helpottaisi yhteenvetojen tekemistä ja muutakin annettujen vastausten analysointia. Paperilomake on nykyisin käyttökelpoisen, sillä kaikissa toimipisteissä ei ole tietokonetta tai internetyhteyttä. Kansalaisopistot ovat hajallaan toimivia organisaatioita, joissa verkkoyhteys mahdollistaisi useampien osallistumisen. Samalla verkossa tapahtuva toiminta laajenisi, sillä tietotekniikan käyttö madaltaa kynnystä ottaa käyttöön uusia ohjelmia; tekniikkaa oppii käyttämään vain sitä käyttämällä. Verkossa pidettävissä kokouksissa tai vastaavissa tarvitaan aina toimivat yhteydet. Mikäli yhteydet eivät toimi, yhteistyö ei onnistu. (Kouvolan oppivat opistot.)

### **Kunnig Vi7**

Noin 150 opettajan joukko on lukuisten yhteisten tapaamisten, yhteisen työskentelyn ja yhteisen oppimisen avulla rakentunut toimivaksi yhteisöksi. Kunnig Vi7-hankkeessa jatketaan yhteisiä täydennyskoulutuspäiviä, joissa panostetaan massaluentojen sijaan opettajien tärkeinä pitämiin aineryhmätapaamisiin.

*Riskerna med gruppträffarna är att de blir trevliga träffar, men att diskussionen inte direkt leder till pedagogisk utveckling (Kunnig Vi7).*

Aineryhmätapaamisia vetävät yhteysopettajat, ja heidän tehtävänä on johtaa keskustelua niin, että se edistää tapaamisten tarkoitusta eli pedagogista kehittämistä. Työskentelytapaa tukee vertaisoppimisesta saatu tutkimustieto (vrt. Timperley, Scherp). (Kunnig Vi7.)

### **Kuuma TVT, EDU10**

Palaute ja kokemukset Koulu-Coaching-toiminnasta ovat olleet erittäin positiivisia. Kahden päivän valmennuksiin osallistuneet ovat kokeneet saaneensa konkreettista hyötyä omaan

työhönsä. Työyhteisöt ja tiimit ovat kertoneet hyötyneensä lyhyemmistä coaching-koulutuksista. Riskinä on, että verkoston Koulu-Coaching-toiminta lakkaa hankkeen päätyttyä rahoituksen puutteeseen. Aalto yliopiston Mindustryn tekemä vaikuttavuusarviointi Koulu-Coaching-toiminnasta on osoitteessa <https://www.dropbox.com/s/u87bihcte1fzxqj/Coaching-%20tutkimuskooste2015.pdf?dl=0>. (Kuuma TVT, EDU10.)

### **Länsi-Saimaan Osaava-hankkeet**

Eri oppilaitoksissa järjestetyissä koulutustilaisuuksissa pystyttiin kohdistamaan erityistä huomiota työhyvinvointiin. Vertaiskoulutus omalla työpaikalla on edistänyt koko työyhteisön toimivuutta. Digitaalisuus koulutuksen toteuttamisessa on parantunut henkilöstön tietoyhteiskuntavalmiuksia. (Länsi-Saimaan Osaava-hankkeet.)

*Opetushenkilöstön tarvelähtöinen kouluttautuminen on palvellut niin työntekijöiden, työyhteisön kuin työnantajienkin tarpeita (Länsi-Saimaan Osaava-hankkeet).*

Aineryhmittäiseen sekä esimerkiksi oppilaiden ja vanhempien kohtaamiseen tai muihin yhteisiin teemoihin paneutuvaan koulutukseen näyttäisi olevan tarvetta panostaa. Kuntien Osaava-hankkeissa hyvin käynnistynyttä yhteistyötä on hyvä tehostaa. (Länsi-Saimaan Osaava-hankkeet.)

### **OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen**

Vertaisryhmämentoorintimallin hyödyntäminen nykyistä systemaattisemmin työyhteisön kehittämisessä edellyttää, että palautteen ja kehittämisideoiden keräämisen tavat systematisoidaan. Näin saadun aineiston käsittelemistä ja johtopäätösten tekemisen prosessia on hyvä selkeyttää: miten ja missä saatua palautetta käsitellään. Työyhteisön kehittämisen näkökulmasta vertaisryhmämentoorointi tulee silloin linkitetyksi johtamisjärjestelmän osaksi. Näin kehitysehdotukset etenevät aidosti osaksi organisaation toimintaa.

*Hankkeiden (kohta 2) aikana täytettyjä menetelmiä ja työkaluja arvioitaessa erityisen hyvää on se, että ne ovat joustavia ja sovellettavissa hyvin yhdessä kuin erikseenkin sekä ne soveltuvat hyvin erilaisiin kehittämistarpeisiin niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Valmennettujen osaajien lisäksi myös esimiehet ovat ottaneet näitä vaihtelevasti käyttöön esimiestyönsä ja esimiestyylinsä tueksi. Osa työkaluista on hyödynnettävissä myös rakenteellisina elementteinä osana johtamisjärjestelmää ja toiminnan suunnittelua. (OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen.)*

Valmennuskokonaisuutta (kohta 3) arvioitaessa hyvää oli se, että kokonaisuus suunniteltiin kestäväksi yksi vuosikellon kierto. Tällöin mallin työkaluihin ja ajatustapaan palattiin toistuvasti. Hyvää valmennuksessa olivat myös sen annin ulottuvuudet. Valmennuksesta saatiin oppilaitoksiin rakenteellisia elementtejä, mutta myös yksittäiset esimiehet saivat lisää jäsentämisen ja vuorovaikutuksen välineitä, joita he voivat itsenäisesti hyödyntää eri

tilanteissa. Keskeistä on ollut johdon sitoutuminen. (OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen.)

### **Opelix – osaava oppilaitos**

Toimintamallit (tutustuminen kollegan työhön: ”Päivä toisessa oppilaitoksessa”, Opetusmenetelmälliset kokeilut, VERME, Pedamessut ja toritapahtumat uudenlaisena koulutusmallina sekä Kokemuskumppanuus) ovat saaneet verkostolta erittäin hyvää palautetta. Malleja on kehitetty edelleen palautteen ja havaintojen perusteella.

*Toimintamalleissa on keskeistä osaamisen jakaminen, yhteinen pedagoginen keskustelu ja niiden myötä tapahtuva toiminnan ja toimintakulttuurin kehittäminen (Opelix – osaava oppilaitos).*

OSAAVA-ohjelman tavoitteisiin kuuluu uudistaa opetustoimen henkilöstökoulutusta siten, että se palvelee entistä paremmin verkostoyhteistyötä ja kehittää uudenlaisia täydennyskoulutuksen muotoja niin, että

osaamisen kehittäminen voi toteutua myös työssä tai työn ohessa. Tässä on onnistuttu, ja palaute työn arkeen kytkeytyvästä, yhteistyössä tehtävästä kehittämisestä on ollut hyvää. Konkreettisina tuloksina on syntynyt useita yhteistyömalleja ja erilaisia työpareja ja tiimejä. Ne ovat jatkaneet ”toimintaansa” myös hanketoiminnasta irrallisena yhteistyönä. (Opelix – osaava oppilaitos.)

Palautteita ja osallistujien kokemuksia olemme koonneet hankkeen wikisivulle mm. erilaisen julkaisujen muodossa: <https://opelix.wikispaces.com/Julkaisut> (Opelix – osaava oppilaitos).

Haasteetta on ollut jonkin verran toimintaan sitouttamisessa. Esimerkiksi VERMEssä ryhmään on saatettu lähteä innokkaina mukaan, mutta työesteiden johdosta tapaamisiin ei ole kuitenkaan aina päästy tulemaan, vaikka ajankohdat ovat olleet hyvissä ajoin tiedossa. Myös jotkin opetusmenetelmälliset kokeilut ovat saattaneet peruuntua monista eri syistä, vaikka kokeilulle olisi tehty hieno toteutussuunnitelma. (Opelix – osaava oppilaitos.)

Kokemuskumppanuudessa ja kollegan työhön toisessa oppilaitoksessa tutustumisessa haasteena on ollut varmistua, että ”jaksolta” saatu uusi osaaminen ja kokemukset tulisivat varmasti jaettua myös työyhteisössä. Vastuu tästä on jäänyt pitkälti opettajalle itselleen sekä hänen esimiehensä kanssa sovittavaksi. Onhan ohjeena ollut jakaa jaksolla opittu ja myös raportoida hankkeelle, miten tämä on tehty. (Opelix – osaava oppilaitos.)

**OpettajaOsaaminen ja Kasvatus- sekä Kulttuuriosaaminen Kymppiä Kohti / Osaava VI, Osaavaverkostot / Osaava VII**

Verkostoitumisessa on tärkeää tiedon jakaminen, yhteiset tavoitteet sekä sitoutuminen. Toisaalta tiedonkulku verkostotoiminnassa on riskialtista; epäonnistumiset vaikuttavat sitoutumiseen ja jopa mukana olemiseen. Siksi laajan ja toimivan verkoston ylläpitäminen edellyttää tiedottamisen keskittämistä hankkeen koordinoinnista vastaavalle. Esim. tieto koulutuksista on joskus juuttunut pullonkulaan kuten esimiehen sähköpostiin. Tämä on ymmärrettävää, koska esimiehillä on kiireensä. Siksi tällaisen riskin toteutumisen välttämiseksi kannattaa tiedottaa suoraan kohderyhmälle.

*Verkoston toimivuuden varmistamiseksi on verkoston jäsenten kesken sovittava työn ja vastuiden jakamisesta. Aktiiviset toimijat on hyvä koota tiiviiksi ydinjoukoksi. Nämä ovat aina tärkeitä, mutta erinomaisen merkityksellisiä sellaisessa laajassa, maakunnan kattavassa verkostossa, millainen Osaavaverkosto (Osaava VII) hanke on. (OpettajaOsaaminen.)*

Hankkeessa mukana olevat tahot ovat erilaisia sitoutumisessaan. Opistoissa yhä kasva-va työmäärä voi selittää sitä, että verkoston ns. ylimääräiset työt eivät ole niin ensisijaisia. Siksi maakunnan kansanopistojen Osaavaverkostot (Osaava VII) hankkeen ohjausryhmää ja ydinjoukkoa tiivistettiin. Koska laajassa verkostossa on haasteita, voi olla eduksi, että alkuun lähdetään pienellä, jopa samankaltaisista oppilaitoksista muodostetulla verkostolla. Kun yhteistyö toimii, voidaan verkostoa laajentaa. (OpettajaOsaaminen.)

Verkoston toimijoiden säännölliset tapaamiset ovat ratkaisevan, jopa kriittisen tärkeitä verkostoitumisen ja verkoston säilymisessä. Tapaamisia on syytä järjestää säännöllisesti niin, että kokoonnutaan yhteen. Etäyhteyksien välityksellä voidaan hoitaa varsin hyvin erilaisia asioita, mutta tapaamisia ei pitäisi hoitaa pelkästään etäyhteyksillä. Verkostoituminen on mahdollistanut sen, että henkilöstölle on voitu järjestää räätälöityä koulutusta opistojen tarpeiden mukaisesti. (OpettajaOsaaminen.)

Yhteistyö eri koulutusten järjestäjien kanssa on mahdollistanut myös koulutuksia, joilla kansalaisopistojen yhteistyö ja näkyvyys on lisääntynyt. Opistojen toimijoiden TVT-taidot ovat lisääntyneet huomattavasti. Tämä näkyy mm. kansalaisopistojen blogeina ja lisääntyneenä sosiaalisen median käyttönä.

*Verkostoituminen ja verkoston toimivuuden kehittäminen vaatii aikaa (OpettajaOsaaminen).*

Lapin opistojen aikaisemmat Osaava-hankkeet loivat pohjan sille, että Osaava VI ja Osaava-verkostot (Osaava VII) hankkeet olivat mahdollisia (OpettajaOsaaminen).

**Opettajasta HRD-kumppaniksi**

Kokonaisuutena koulutus oli hyvä ja antoi koulutettaville työkaluja toimia työelämän syvässä HRD-kumppaneina. Koulutuksen työelämäjaksot antaisivat vielä enemmän, mikäli hankkeen rahoitusta voisi käyttää sijaisten palkkaamiseen. Koulutettavilla olisi halu olla työelämäjaksoilla toteutunutta enemmänkin, mutta sijaisen puuttuminen omassa työtehtävässä rajoittaa tätä hyvin paljon. (Opettajasta HRD-kumppaniksi.)

**70-20-10 – Opitaan yhdessä!**

70-20-10-mallissa henkilöstö näkee nyt enemmän oppimisen mahdollisuuksia arkipäivässä, työtehtävissä ja ymmärtää työyhteisön merkityksen oppimisessa. Roolit osaamisen varmistamisessa ovat selkiytyneet, ja mallin myötä henkilöstölle on vahvistunut ajatus siitä, että jokainen on vastuussa omasta osaamisestaan.

*Hiljalleen ajatus siitä, että henkilöstön osaamista voi varmistaa muutenkin kuin muodollisissa koulutuksissa alkaa kantaa. 70-20-10 on tullut puheisiin monissa yhteyksissä, ja esimiehet sekä henkilöstö aidosti pohtivat, miten asiaa voisi lähteä oppimaan tämän mallin mukaisesti. Mallin myötä on innostuttu osaamisen jakamisesta ja yhteistyössä oppimisesta sekä niihin kannustamisesta. (70-20-10 – Opitaan yhdessä!.)*

Mallin hyötyjä ovat oppimisen tehokkuus ja vaikuttavuus. Kun oppiminen tapahtuu työtehtävissä ja yhteistyössä muiden kanssa ja oppija on itse aktiivinen sekä oppimisestaan vastuullinen, oppiminen on vaikuttavampaa. Säästyy rahaa, kun kalliita koulutuksia järjestetään vain tarkan harkinnan perusteella. Lyhyet, pop-up-tyyliset työpajat ja koulutukset sopivat aikatauluihin ja ovat mielekkäämpiä.

*Mallia ei yleensä sisäistetä heti, kun siitä kuullaan ensimmäisen kerran, vaan sen vieminen käytäntöön vaatii paljon siitä puhumista ja esiin nostamista monissa yhteyksissä ja toimimalla itse esimerkkinä (70-20-10 – Opitaan yhdessä!).*

Hankkeessa tehtiin mallista opas Prezi-esityksenä, josta muokattiin Salpaukselle oma versio, ja siihen tutustumisen kautta malli on helpompi ymmärtää.

Hankkeen yhteinen opas: [https://prezi.com/7eyrka\\_jhf0w/70-20-10-opitaan-yhdessa/](https://prezi.com/7eyrka_jhf0w/70-20-10-opitaan-yhdessa/).  
Salpauksen oma opas: <https://prezi.com/k4fphojoy2u9m/70-20-10-oppimisen-rohkeus/>.  
(70-20-10 – Opitaan yhdessä!.)

**Oppia ikä kaikki**

Kuvatut hyvät käytänteet ovat lisänneet vuorovaikutusta alueen toimijoiden kesken, esimerkiksi PedaBoss-aamupalatilaisuudet ja pedacoachien verkostoituminen sekä asian-

tuntijaryhmäyöskentely, joka tämän kaiken saa aikaiseksi jakamalla hyviä käytäntöjä ja kehittämällä toimintaa.

*Kehittämällä hyviä käytäntöjä, kuten varjostusta ja pedacoach-toimintaa, on saavutettu paremmin hankkeen erityisryhmiä kuten harvoin täydennyskoulutukseen osallistuneita (Oppia ikä kaikki).*

Mahdollisuutena nähdään toiminnan ja vuoropuhelun jatkuminen hankekauden jälkeen, mutta riskinä on se, ettei hankekauden jälkeen ole resursseja järjestää toimintaa yhteisesti. Monet hyvät käytänteet jäävät kuitenkin elämään oppilaitosten arkeen, ja toivottavasti näitä hyödynnetään vastedeskin osaamisen kehittämisessä.

### **Oppiva ja Osaava2020**

Hankkeen Oppiva ja Osaava2020 toteuttamat Voi Hyvin päivät vuosina 2010–2016 (viihi päivää) ovat osoittautuneet hyväksi käytännöksi opistojen henkilöstön ammatillisen täydennyskoulutuksen järjestämisessä ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Hankeopistoissa on ollut myös muita eri henkilöstöryhmille erikseen järjestettyjä ammatillisen osaamisen lisäämisen koulutuksia, mutta Voi Hyvin päiviin on voitu kaikki yhdessä kokoontua ja päivien teemat on rakennettu kaikkia kiinnostaviksi. Osallistujilta kerätyn palautteen mukaan Voi Hyvin päivät ovat olleet tarpeellisia, odotettuja ja niiden sisällöt ajankohtaisia. (Oppiva ja Osaava2020.)

Voi Hyvin päivien samoin myös muiden yhteisten koulutusten ja tapaamisten järjestämistä voidaan jatkaa hankerahoituksen päätyttyäkin, mutta toisaalta hankerahoituksen loppuminen on riski koulutusten ja päivien järjestämiselle tulevaisuudessa. Hankerahoitus on mahdollistanut opistoille sellaisten tapahtumien ja koulutusten järjestämisen, joihin muuten taloudelliset mahdollisuudet olisivat olleet riittämättömiä.

*Nyt on kuitenkin kokeiltu ja kehitetty sellaisia toimintamalleja, joita on mahdollista toteuttaa, jos vain yhteistä tahtoa opistoilla on (Oppiva ja Osaava2020).*

Ammatillinen osaaminen hankeopistoissa on kasvanut (Oppiva ja Osaava2020).

### **Osaaja luo uutta 1–III**

Työyhteisön koko henkilöstön tavoittava osaamisen kehittämisen toimintamalli:

*Kehityskeskustelut ovat vakiintuneet oppilaitoksiin. Keskustelujen sisältö painottuu entistä enemmän osaamisen kehittämiseen. Työyksiköt opettelevat oman toimintansa suunnittelua ja tunnistavat osaamisen kehittämisen tarpeitaan. Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus ja kohdentuminen tapahtuu strategiasta käsin. (Osaaja luo uutta 1–III.)*

Oppilaitosten välisessä yhteistyössä hyödynnetty täydennyskouluttautumisen toimintamalli:

Verkoston yhteinen toimintatapa tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön laajentamisessa ja syventämisessä on lisännyt opetushenkilöstön osallistumista valmennuksiin ja työpajoihin sekä uuden teknologian käyttöönottoa opetuksessa (Osaaja luo uutta 1–III).

Oppilaitokset ovat yhdistäneet ja jakaneet osaamistaan sekä parantaneet täydennyskoulutuksen suunnitelmallisuutta ja ottaneet käyttöön uusia valmennusmateriaaleja (Osaaja luo uutta 1–III).

### **Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta, Muuttuva oppiminen ja tulevaisuuden taidot, Osaamisen pääomaa pääkaupunkiseudulle**

Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittämisen portfoliomallin kehittäminen:

Tällä tavalla toteutetusta systeemisestä osaamisen kehittämisestä on saatu myönteistä palautetta ammattijärjestöjen edustajilta, työntekijöiltä ja esimiehiltä.

*Työ on vielä kesken, mutta jo kehittämisvaiheessa on jouduttu ja päästy tarkentamaan ja pohtimaan ydintehtäviä ja niissä tarvittavia osaamisia hyvinkin tarkasti, jopa väitellen. Tehdyn työn seurauksena kyetään jatkossa suuntaamaan energiaa ja osaamisen kehittämisen resursseja oikeisiin asioihin aina yksilötasolta organisaatiotasolle asti. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)*

Esimerkkinä saavutuksista on, että laajasta henkilöstöstä on löydetty ne osaajat, joilla on osaamista mihin tahansa määriteltyyn alueeseen. Lisäksi omasta organisaatiosta löytyy sopivia perehdyttäjiä, kouluttajia ja asiantuntijoita. Myös tietystä aiheesta löydetään kiinnostunutta kehittäjäjoukkoa, ja voidaan varmistaa, että työyhteisössä on riittävästi mm. ensiapu- tai muuta säännösten edellyttämää osaamista. Esimies ja työntekijä voivat kehityskeskustelussa tutkia työntekijän ajantasaista osaamiskarttaa ja tehdä kehittämissuunnitelman suoraan ympäristöön, jossa näkyvät kaikki edelliset koulutukset ja jossa voidaan hakea myös tulevia kehittämistoimenpiteitä.

*Riskinä on se, etteivät esimiehet ota työkalua käyttöönsä. Tähän voidaan vaikuttaa hyvällä perehdytyksellä, kannustuksella ja ohjeistuksella. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)*

Tätä on ennakoitu niin, että kehittämisprojektia on tehty henkilöstön kanssa ja yhdessä on toivottavasti kehitetty sellainen ympäristö, josta on hyötyä. Määrittely ja kehittäminen on jatkunut Osaava-hankkeessa kesään 2017 asti. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)



Kehittämistehtävä ja benchmarking:

Opettajien työssä on viime vuosina korostunut oman työn ja koulu yhteisön kehittäminen. PUPin kehittämisverkostossa opettajan tai koulun ei tarvitse kehittää asioita erillään muista, vaan siinä opitaan myös kehittämistyön jakamista ja hyödyntämistä. Benchmarkingista on ollut se hyöty, että opettajat ovat päässeet tutustumaan eri organisaatioihin. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)

*Verkostoitumisella ja benchmarkkaamalla on syntynyt innostumista, jota on vaikea mitata, mutta sen vaikutukset näkyvät harppauksina opettajien henkilökohtaisessa ammatillisessa kehittämisessä ja uusina tuulina heidän kouluissaan. (Osaamisen voimaa, laatua ja hyvinvointia PKS-verkostosta.)*

### **Osaava Pohjois-Satakunta 5.**

Yhteisesti aikaansaatu kehityskeskustelulomake on jo itsessään hyvä käytäntö. Kehityskeskustelujen sähköinen toteutusmahdollisuus helpottaisi kuntien keskustelukäytänteitä. Silloin myös kehityskeskustelussa syntyvät tiedot, mukaan lukien sovitut koulutus- ja kehittämissuunnitelmat, voitaisiin liittää kuntien sähköiseen HR-järjestelmään. Pienemmissä kunnissa kehityskeskustelujen kirjaus tehdään vielä usein manuaalisesti ja lomakkeet arkistoidaan mappiin.

*Sitä, että isommat kunnat ottaneet lomakkeen sähköiseen käyttöön, voidaan pitää erinomaisen hyvänä käytänteenä (Osaava Pohjois-Satakunta 5).*

Kehityskeskustelulomaketta kehitetään viimeisessä hankkeessa edelleen ja haetaan myös uusia, luovia tapoja toteuttaa keskustelu molemmille keskustelijoille luontaisella tavalla, samalla niin, että keskustelussa voidaan ottaa mahdollisimman hyvin huomioon toiveet ja odotukset. Pyrkimyksenä on, että keskustelusta tulee odotettu tapahtuma ja keskustelusta luonteva ja rento, jotta hyöty siitä olisi molemminpuolinen. (Osaava Pohjois-Satakunta 5.)

### **Osaava Isoverstas 2010–2011, Osaavasti Isoverstaassa 2011–2012, Isoverstaassa yhdessä osaavammaksi 2012–2013, Isoverkosto vahvemmaksi 2013–2014, Isoverstaan digiosaamisen laatu 2014–2015, Vakiintuvaa digiosaamista Isoverstaassa 2015–2016, Oppinut Isoverstas – laadukkaat rakenteet ja koulutukset digiosaamisen varmistajana 2016–2017**

Vertaisverkkofoorumien perustaminen ja käyttö:

Vertaisfoorumit ovat toimineet hyvänä vapaamuotoisena jakeluväylänä oppiaineryhmittäin sekä lisänneet verkoston yhteisöllisyyttä. Osa vertaisfoorumeista ei ole saanut tarpeeksi aktiivisia osallistujia. Valtakunnalliset verkostot korvaavat nykyisin osittain omia vertaisfoorumeita. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

Verkko-opetuksen laatukriteerit:

Laatukriteerit ovat toimineet erityisesti verkossa opettaville tarkistuslistana siinä, ovatko nämä muistaneet huomioida verkko-opetuksessa tärkeitä asioita. Laatukriteereitä on päivitettävä opetusteknologian kehittyessä. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

Isoverstaan henkilöstökoulutusten vaikuttavuuden seurannan toimintamalli, ns. viivästetty kontakti:

Viivästetyn kontaktin malli tehostaa koulutusten vaikuttavuutta ja arviointia. Haasteena on kuitenkin saada osallistuneet tekemään arviointi. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

Isoverstaan interaktiivinen viestintäkanava yksilön osallistamiseen (kommenttiseinä): Interaktiivinen viestintäkanava aktivoi ja tasa-arvoistaa osallistujien mahdollisuutta osallistua keskusteluun. Kysymykset eivät keskeytä kouluttajaa, vaan niitä voidaan käsitellä kouluttajalle sopivana hetkenä. Haasteena on saada koulutettavat osallistumaan kommenttiseinän keskusteluun. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

Pedagogisen ja teknisen tuen toimintamalli oppilaitosverkostossa: Parhaimmillaan opettaja saa mallin mukaisesti henkilökohtaista tukea, mutta verstastukihenkilöt voivat ylikuormittua, koska he ovat usein monessa muussakin koulunsa aktiiveja (Osaava Isoverstas 2010–2011).

Henkilöstökoulutusten saavutettavuuden lisääminen virtuaaliosallistumisen avulla: Saavutettavuus on selkeästi lisääntynyt, ja koulutusryhmien kokoa on saatu kasvatetuksi. Ajan ja matkakulujen säästö puoltaa virtuaaliosallistumista. Tallenteiden avulla on koulutuksen sisältöihin voinut palata jälkikäteen. Verkko-VESO on tarjonnut vaihtoehdon perinnäiselle VESO-päivälle ja myös kanavan uusien opettajien perehdyttämiseksi Isoverstaan palveluihin. Jonkinlaisena riskinä on tehtäviin käytettävä aika – joko ”liiallinen, jos innostuu perehtymään asiaan syvemmin” tai ”pintapuolinen”. Lyhyillä virtuaalitietoiskuilla voidaan perehtyä nopeasti ajankohtaisiin teemoihin ja kysyä niistä itselle tarpeellisia tietoja. Tallenteisiin voi tässäkin palata uudelleen. Virtuaalitietoiskujen riskinä on, ettei niiden avulla päästä kovin syväälle käsiteltävässä teemassa. Haasteena kaikissa virtuaalikoulutuksissa on etäosallistujien riittävä huomioiminen ja aktivoiminen. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

Kahoot-työkalu Sähköinen ylioppilaskoe koulutuksissa: Pelillisyyden avulla koulutukseen osallistujia pystyttiin aktivoimaan ja virittäytymään aiheeseen. Kahootin innostavuus purki selvästi aiheeseen liittyviä jännitteitä, mikä vapautti koulutuksen ilmapiiriä. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

Isoverstaan digitaalisen oppimisen laatumalli: Keväällä 2016 valmistunutta digitaalisen oppimisen laatumallia ollaan jalkauttamassa. Mallia opettajat ja oppilaitokset voivat hyödynt-

tää suunnitellessaan digitaalisen oppimisen toimintamalleja ja ratkaisuja. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

Maantieteellisesti laajan verkoston henkilöstökoulutuksen alueellinen toimintamalli: Aluekoulutusmalli on tuonut verkoston koulutuksiin suunnitelmallisuutta, lisännyt alueellista yhteisöllisyyttä ja varmistanut koulutusten tarvelähtöisyyden. Haasteena on, että malli vaatii aktiivisuutta ja kentän sitoutumista. (Osaava Isoverstas 2010–2011.)

### **Osaava Koillismaa – Kuusamon, Taivalkosken ja Posion opetushenkilöstön osaamisen kehittämishanke**

Kuntien tahtotila alueellisen koulutuksen järjestämiseksi on vahva, ja opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseksi luotu yhteinen toimintamalli on vakiintunut osaksi kuntien välistä koulutusyhteistyötä. Toimintamallin vahvuutena on yhtäältä myös, että koordinointivastuu on koulujen ulkopuolella. Resurssit yhdistämällä on voitu kustannustehokkaasti tuottaa monipuolisempaa koulutusta kuin mihin kunnilla yksinään olisi mahdollisuus. Haasteena on, miten Osaava-rahoituksen päätyttyä vuonna 2017 voidaan turvata nyt luotu toimintamalli.

Osaamista tukevan moniammatillisen opetus- ja hyvinvointipalveluverkoston toiminta on käynnistynyt varsinaisesti uusien opetussuunnitelmien käyttöönoton yhteydessä elokuussa 2016. Verkoston kehittelyvaiheessa on jo saatu rohkaisevia tuloksia verkoston yhteistyön tiivistymisestä. Verkoston toimijat ovat oivaltaneet, mitä ja miten on kaiken kaikkiaan mahdollista toimia. Koulujen verkostoa ja sen työtä ohjaamaan laadittiin vuosikello. Pudasjärvellä on mahdollista koota päivähoidon, esikoulun, peruskoulun, lukion ja ammatillisen koulutuksen sekä koulun arjen ja kiinteistönhuollon toimijoista sekä muista keskeisistä yhteistyökumppaneista tiimi, jonka tehtävänä on koordinoida yhteistyötä. Vahvuutena tässä mallissa on se, että se tukee käytännössä uusissa opetussuunnitelmissa edellytetyt toimintamalleja. Tällä hetkellä riskinä pidetään sitä, että jos vuosittainen ohjaava suunnittelu puuttuu, malli ei toimi kokonaisuudessaan hankkeen kehittelytyössä tarkoitetulla tavalla. (Osaava Koillismaa.)

### **Osaava Satakunta**

Osaava Satakunta hankkeessa on muodostunut seudullinen kymmenen kunnan verkosto. Hyvinä käytänteinä ovat tiivis sivistysjohtajien välinen yhteistyö ja laadukkaat Osaava-koulutukset, jotka toteutuvat seudullisesti lähellä jokaista opettajaa. Riittävän monivuotinen hanke on ”lyönyt itsensä läpi”. Osaava-koulutukset tiedetään laadukkaiksi, ja niissä kouluttavat joko omat osaajat tai muut ammattitaitoiset asiantuntijat. Osaava-koulutuksilla onkin laatutakuubrändi. Henkilöstötiimeille on tuotettu erilaisia koulutusmalleja, joita ne ovat voineet tilata koululleen. Näitä koulutuksia on toteutettu usein muissakin oman tai verkoston kuntien oppilaitoksissa.

*Vuosien aikana on ehditty myös varmistaa hankeajan jälkeinen toiminta pysyväksi käytänteeksi (Osaava Satakunta hanke).*

**OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011, Osaava Etelä-Savo 2011–2012, Esa-Osaava 2012–2013, Osaavaes.fi 2013–2014, ES-Osaava 2014 2015, E-OsaavaS 2015–2016, OsaavaES 2016–2017**

Kollegiaalinen paja kieltenopettajille toimintamallin vahvuutena oli, että koulutus koostui useammasta lähiopetusjaksosta. Jaksojen välillä voitiin testata uusinta tietoa ja käytänteitä. Koulutuksen aikana oli mahdollisuus ryhmiin, keskusteluun sekä materiaalien ja uusien ideoiden jakamiseen. Osallistujat toivoivat, että koulutus olisi ollut työpäivän mittainen, mutta kun aineenopettajan irrottaminen opetustyöstä kokonaiseksi päiväksi osoitautui hankalaksi, ei tätä voitu toteuttaa. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.)

”Kylis pädittää”

”Kylis pädittää” toimintamallin osallistujilla oli suuri motivaatio saada lisätietoa ja oppia sellaista, mitä voi hyödyntää suoraan omaan työhön. Ensimmäisellä kerralla oli upea esitys, joka motivoi seuraavan kerran kouluttajia paneutumaan asiaan loistavasti, jopa ylittämään itsensä.

*Kyläkoulujen iPad:n käyttö lisääntyi huomattavasti koulutuksen jälkeen. Lisäksi oppimateriaalia ja linkkejä on opittu jakamaan entistä enemmän. Tämän koulutuksen jälkeen kyläkoulujen opettajat rohkaistuivat toimimaan kouluttajina myös muissa koulutuksissa. (OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011.)*

Mitä uutta tekstiilityössä?

Tieto- ja taitopaketti kädentaitojen opettajille toiminnan vahvuutena oli, että jo yhdestä koulutuksesta osallistujat saivat omaan opetustyöhön yli 25 uutta ideaa tai tekniikkaa. Tiiviin koulutusjakson aikana verkostoiduttiin ja jaettiin hyviä käytänteitä. Vapaan sivistystyön opettajilla oli todella upeita, erilaisia ja eri kouluasteille käyttökelpoisia ideoita. Jotkut sopivat lisäksi, että vapaan sivistystyön opettaja tulee opettamaan perusopetuksen oppilaille uuden tekniikan. Uusia yhteisiä koulutuksia toivottiin lisää. Kun kouluttajat joutuivat miettimään etukäteen opettamansa uuden tekniikan, se koettiin haasteeksi, osin myös siksi, että koulutuksesta ei tiedotettu riittävän ajoissa. Ongelmallista oli valita materiaaleja sekä tekniikan soveltuvuus muille kouluasteille. Lisäksi tekniikkalistan olisi pitänyt olla aina ajan tasalla. Näin se olisi ollut nähtävillä aina, kun joku valitsi etukäteen oman tekniikan. (OSAAva Savo Etelässä.)

**Turun seudun opetusfoorumin (TSO) Osaava-hankkeet (EMISSIO, Osaava TSO, Osaava TSO II)**

Hankkeessa kehitetty alueellinen tilauskoulutusmalli PajaTSO on osoittautunut erinomaisen toimivaksi, joten sitä on jatkettu toisella rahoituskaudella. Malli mahdollistaa verkos-

tokuntien monipuolisen osaamisen hyödyntämisen kaikkien verkoston oppilaitosten koulutustarpeisiin. Lisäksi tieto- ja viestintätekniikan vastuuopettajat osaavat huomioida pedagogiset vaatimukset ja tuoda vertaisnäkökulmaa käsiteltävään aiheeseen. Osaava TSO hanketoiminnassa on tarvittu jonkin verran koordinaattorin työtä. Malli voisi toimia ilman keskitettyä hallinnoimista, koska koulut voisivat itse maksaa kouluttajan palkkiot. Kouluille hajautetussa mallissa sopivien kouluttajien löytyminen suhteessa koulutustoiveiden määrään saattaisi osoittautua haasteelliseksi. (Osaava TSO I ja II.)

### **Osaava Vaasa**

Toimintamallin mahdollisuuksilla ei ole rajoja, kun sitä johdetaan koko sivistystoimen yhteistyönä. Hankkeessa hyödynnetään samalla tehokkaasti uutta tekniikkaa. Kouluttajien koulutus toteutetaan verkossa, mikä on samalla niin ajankäytön kuin kustannustenkin kannalta taloudellista. Uusien sisältöjen tai muun materiaalin jakaminen verkossa on mutkatonta ja kustannustehokastakin, kun koulutus voidaan toteuttaa kouluissa lähellä opettajia ja kun erilainen materiaali, mm. ohjevideot, välittyy omakielisenä. Haasteena on ollut verkon teknisten ratkaisujen riittävä toimivuus.

Toimintamalli on synnyttänyt Vaasaan oman TVT-opetussuunnitelman. Se on integroitu täysin koulujen opetussuunnitelmaan ja sitä tuetaan tukimateriaalilla, joka on sidottu suoraan haluttuun toimintaan ja käytettyyn tekniikkaan. (Osaava Vaasa.)

Toistuvasti on voitu todeta Everett Rogersin olleen oikeassa uuden tekniikan implementoinnin suhteen: tarkoituksenmukaisella määrällä ”tavallisia” aktiiveja on saatu koko mäsaa vietyä eteenpäin (Osaava Vaasa).

### **Osaava Vakka-Suomi**

Toimintamallia on rakennettu syksyn 2015 aikana, joten arviointia ei pystytä vielä tekemään. Riskinä on kuitenkin, jos kouluissa ei pidetä osaamiskartoitukseen perustuvia kehityskeskusteluja annettujen ohjeiden mukaisesti. Toinen riski on, ettei opetuksen tai koulutuksen järjestäjä hanki tarpeellista määrää monipuolisia laitteita eikä riittäviä verkkoyhteyksiä. Erittäin merkittävä aikaansaannos on nyt, että Vakka-Suomen kunnissa on samantyyppiset TVT-opetuskäytön tavoitteet ja että ne on viety yksittäisten koulujen ja opettajien tasolle. Oppilaat ovat yhdenvertaisessa asemassa TVT-opiskelussaan kunnasta riippumatta. Seutukunnallisen TVT-verkostotiimin työskentelystä odotetaan myös myönteisiä tuloksia. (Osaava Vakka-Suomi.)

### **Osaava Varsinais-Suomi I–V**

Toimintamallin vahvuutena on opettajien oman osaamisen hyödyntäminen koulutussuunnittelussa. Näin koulutukset ovat opettajien tarpeelliseksi kokemia eivätkä ulkoisesti annettuja tai määrättyjä. Oppilaitosten opettajien yhteistyö, kokemusten jakaminen ja yhteiset

koulutukset edistävät verkostoitumista. Kokemusten jakaminen tukee myös työssä jaksamista. (Osaava Varsinais-Suomi I–V.)

Ammattialakohtaisen työryhmän toiminnan kulmakivi on se, että puheenjohtaja on sitoutunut toimintaan. Puheenjohtajan vastuulla on kutsua työryhmä koolle, pitää koulutussuunnittelun langat käsissään ja huolehtia, että koulutukset toteutetaan. Riskinä on, että puheenjohtaja ei onnistu tehtävässään. (Osaava Varsinais-Suomi I–V.)

### **OSAAVA Verkot vesille – TVT-aidot oppimisen tukena**

Palautteen mukaan opettajat ovat alkaneet käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa opetuksessaan. Muutkin hankkeen järjestämät koulutukset ovat saaneet aikaan uudenlaista seutukunnallista yhteisöllisyyttä muille opetuksen kehittämisen aloille. (OSAAVA Verkot vesille – TVT-aidot oppimisen tukena.)

### **Osaavaa ohjausta**

Verkostotoiminnassa on aina riskinä, että verkostoon ei jakseta osallistua ja ihmiset vaihtuvat, jolloin tieto ja muutokset eivät välttämättä välity heille. Tärkeää on myös, että kaikkien kehittämistyö tai muu senkaltainen työ voidaan tehdä työajalla. Opinto-ohjaajien kokonaistyöaika mahdollistaa tällaisen. Tärkeää on, että toimintaan osallistujille ja tekijöille annetaan tilaa kehittää asioita, koska se lisää osallistumismotiivia. (Osaavaa ohjausta.)

### **Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat**

Hankkeiden välistä verkostoitumista kannattaa vahvistaa edelleen, koska ainakin musiikkioppilaitoksia sisältävien verkostojen välillä on tapahtunut hyvää verkostoitumista. Riskinä tässäkin on se, että joku opettaja passivoituu. (Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat -hanke.)

### **Osaavat Opistot 2014 ja Osaavat Opistot 2015**

Kehittämispäivän henkilöstöpalautteissa on oltu tyytyväisiä päivän sisältöön, ja niiden mukaan on saatu eväitä oman työn tekemiseen aiempaa enemmän (Osaavat Opistot 2014- ja Osaavat Opistot 2015 hankkeet).

### **Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet**

Tässä arvioidaan kaikkia neljää esitettyä toimintamallia. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedun johto ja esimiehet ovat alkaneet edellyttää opettajilta tiettyjä digivalmiuksia, sillä erilaisten digimallien ja menetelmien on todettu olevan kustannustehokkaita ja laadukkaita toimintatapoja. Digivalmiuksista esimerkkinä mainittakoon Office 365 toimintaympäristö, jota on otettu käyttöön erityisesti Sedussa mutta myös muissa alueen oppilaitoksissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu on ollut muiden Osaava-hankkeiden lisäksi hankkeen keskeinen yhteistyökumppani erityisesti Opinpaletin osalta.

*Mentorointi: Hiljaista tietoa on onnistuttu siirtämään ensimmäistä kertaa jo hyvissä ajoin ennen toisiin tehtäviin tai eläkkeelle siirtymistä. Mentorointi edistää myös avoimuutta ja madaltaa keskustelukynnystä opettajien ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä.*

*Digiosaamisen kehittämisprosessi: Ei ehkä itsessään ole tuottanut mitään konkreettista tulosta (vielä), mutta tulee mahdollisesti tuottamaan. Digiosaamisen kehittämisprosessien tarkoituksena on pitää digikehittäminen keskusteluaiheena yllä ja mahdollistaa sitä, että digikehittäminen on oppilaitosten jatkuva prosessi. Sen ensisijainen tarkoitus on aidosti osallistaa myös oppilaitosten johtoa digikehittämiseen siten, että sillä voidaan vastata erilaisiin pedagogisiin tarpeisiin.*

*Osaamiskartoitukset ja niiden kehittämistyö vastasivat ainakin alkuvaiheessa suoraan tarpeeseen, sillä osaamiskuvaukset ja osaamisenhallinta eivät olleet suunnitelmallista toimintaa. Nyt tarvitaan malli, joka lisäksi varmistaisi näiden osaamiskuvausten päivitystyön ja hyvän pohjatyön kehittämisen. Tähän tarpeeseen vastaa osaltaan osaamisenhallintajärjestelmä Elbit Skills, jota hyödynnetään myös muihin tarpeisiin, eikä järjestelmää tulla näin ollen ainakaan unohtamaan.*

*Opinpaletti ja Opinlaari: On vastannut henkilöstön (digi)osaamisen kehittämistarpeisiin ja aktivoi opettajat ajattelemaan omaa ammatillista identiteettiään. Millaisia ovat tulevaisuuden opettajan osaamistarpeet? Opinpaletti on pyrkinyt vastaamaan tähän kysymykseen ja aktivoimaan opetushenkilöstön omaehtoista, luontaista kehittymishalukkuutta.*

Hankkeen koordinaattori ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun verkko-opetuksen koordinaattori ovat julkaisseet artikkelin "Internet, verkkopalvelut ja tietotekniset ratkaisut opetuksessa ja tutkimuksessa / Artikkel: Kohti toimivaa yhteisopettajuutta: tapaus Opinpaletti", joka on saatavissa osoitteesta (artikkeli sivulta 69 alkaen) <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103048/A22.pdf?sequence=1> (Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet).

### **OSKU – Osaava Kumppani**

Vuonna 2015 Sataedussa tehtiin työhyvinvoinnin seurantakysely. Siinä kysyttiin uudelleen vuoden 2012 kyselyssä esille nousseita kehityskeskustelujen kehittämistarpeita.

*Tuloksena oli, että uusi toimintamalli oli parantanut kehityskeskustelujen laatua ja tietoisuutta keskustelujen merkityksestä työhyvinvointiin. Esimiesten sitoutuminen toimintamallin noudattamiseen oli saatu hyvin varmistettua seurannan avulla. (OSKU – Osaava Kumppani.)*

Kehityskeskustelujen toteutustapaa arvioidaan myös aina kehityskeskustelukierroksen jälkeen. Arviointia tehdään itse kehityskeskustelutilanteessa, esimiestapaamisissa sekä muiden aiheeseen liittyvien kyselyjen yhteydessä. HR seuraa kehityskeskustelujen toteutumista. (OSKU – Osaava Kumppani.)

### **Osuma!-hanke 1–3**

Osuma!-hanke on ollut menestys. Siinä on järjestetty lukuisia koulutustilaisuuksia ja muita vastaavia tilaisuuksia. Niistä annettu palaute on ollut erinomaista. Aiheestaan innostuneiden kouluttajina toimineiden opettajien ansiosta on hankekunnissa toteutettu oikea-aikaisesti (uusi OPS ja aikaisempi koulutusvaje) laadukasta koulutusta, jonka opettajat ovat ottaneet omakseen, ja Osuma!-koulutuksia pidetäänkin lähes poikkeuksetta ”laadun takuu”-statuksen arvoisina koulutuksina. (Osuma!-hanke 1–3.)

Parannettavaakin on. Koulutuksen ajankohdan valinta on tehtävä huolellisesti. Lukukausien alut ovat otollisinta aikaa kouluttautumiselle, mutta koulutuksen ja kouluttajaverkoston aikataulujen yhteen sovittaminen on ollut haastavaa. Ajankohdan valinnassa epäonnistuminen näkyy koulutuksiin osallistumisaktiivisuuden vähentymisenä.

*Osuma!-hanke on aktivoinut paikallisia opettajia, joista on kuoriutunut loistavia kouluttajia. Tämä antaa valoisat näkymät hankkeen jälkeiselle ajalle. (Osuma!-hanke 1–3.)*

Täytyy toivoa, että hankekunnissa arvostetaan tätä omaa resurssia, jota hyödynnetään vastedes ja jolle annetaan edelleen onnistumisen mahdollisuuksia. Hyvin alkanutta matkaa on syytä jatkaa muuttavassa maailmassa. (Osuma!-hanke 1–3.)

### **Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana**

Koulut ovat saaneet mallin kokoontua, keskustella ja jakaa sekä saada tietoa eri teemoista. Mallia, jota on helppo toteuttaa, voidaan laajentaa muihin pienkouluihin. Saadun palautteen mukaan mallille on ollut tarvetta ja se on onnistunut: pienkouluihin on syntynyt innostusta, voimaantumista ja kehittämistähtoa. Onnistumista selittää osaltaan se, että hanketoimijat ovat puhuneet samaa kieltä osallistujien kanssa.

*Ensisijaisena riskinä on, että tämän hankerahoituksen loppuessa verkostot saattavat kuihtua ja samalla pienkoulujen arvostus ja tietotaito taantuvat. Pienkoulut tarvitsevat omaa koulutusta. Pienessä koulussa opettajien keskinäisen vuorovaikutuksen laatu korostuu ja tuntuu koko kouluyhteisössä selvästi. (Kohonen & Leppilampi 1994; Peltonen 1996, 26.) (Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana.)*

Suhtautuminen yhdysluokkiin onkin tavallaan pysyväisluontoinen riski. Useiden ulkomaisten tutkimusten mukaan vanhemmat ja opettajat vastustavat multigrade-luokkia



erityisesti kaupunkialueilla. Vanhemmat vastustavat, koska he uskovat, että lapset oppivat vähemmän multigrade-luokissa (Mason DA, DeWayne & Burns RB 1997,20, -Chase & Doan 1999, 159; Veenman 1995, 366). Opettajat vastustavat yhdysluokkia, koska niihin liittyvät työmäärän lisääntyminen ja vaikeus yhdistää eri ikä ja kykyjä yhdysluokissa (Bott Slaton, Atwood, Shake & Hales 1977, 13; Mason & Burns 1995, 42; Pratt & Treasy 1986; Veenman 1995, 366). Bott Slaton ym. (1977, 13) kuitenkin huomauttavat, että kokeneet opettajat eivät automaattisesti torju uudistuksia. OECD:n tutkimusten mukaan harvassa sijaitsevien pienkoulujen ongelmia voivat olla verkostoitumisen puute ja erilleen jääminen. Pienkouluhanke on verkostanut pienkouluja ja lisännyt niiden yhteisöllisyyttä. Kehittämishaasteena on panostaa enemmän fyysisen ympäristön käyttöön oppimisympäristönä ja vastata keskusteluun ”luontoyhteyden puutostilasta”, mikä kyläkouluilla onkin päinvastoin! (Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana.)

**PoSa-Osaava, Potkua Pohjois-Savon osaamiseen, Yhteistyöllä osaamisen Pohjois-Savossa, Pohjois-Savon Osaava (PSO), Osaava Muikku, Osaamisen eväitä, Osaavasti Pohjois-Savossa**

Hankkeen aikana on toteutettu tieto- ja viestintätekniikan (TVT) vertaisopettajatoimintaa kuudessa kunnassa.

*TVT-vertaisopettaja on osallistunut toisen opettajan tunnille, ohjannut ja opastanut varsinaista opettajaa vierihoitoperiaatteella tieto- ja viestintätekniisissä asioissa. Näin on saatu tietotekniikkaan ”arasti” suhtautuvia opettajia käyttämään työssään tieto- ja viestintätekniikan pedagogisia mahdollisuuksia. (PoSa-Osaava.)*

Hanke on mahdollistanut toimintatavan jalkauttamisen ja tukenut samalla opetusteknologian kehityksessä mukana pysymistä sekä uuden opetussuunnitelman käyttöönottoa (PoSa-Osaava).

*Kerätyn palautteen perusteella opettajat ovat arvioineet TVT-vertaisopettajatoimintaa niin hyväksi, että ovat halunneet sen jatkuvan. Ohjausta on saatu helposti, se on ollut ”matalan kynnyksen” takana ja on kohdistunut juuri oikeaan tarpeeseen. (PoSa-Osaava.)*

Kehittämiskahvilatoiminnasta saatu palaute on ollut positiivista. Toiminnan onnistumista kuvaavat osallistujamäärien pysyvä kasvu sekä toivomukset kahvilatoiminnan jatkamisesta.

*Kehittämiskahviloissa arvostetaan vertaistukea, toisilta oppimista, jatkuvuutta sekä yhteisöllisyyttä, joka motivoi osallistumaan enemmänkin omaa osaamista kehittäviin koulutuksiin. Kehittämiskahviloissa on päästy myös verkostoitumaan ja viemään saatuja hyviä käytäntöjä omaan työhön. Kehittämiskahvilatoimintaan osallistuneet*

*ovat kokeneet työhyvinvointinsa kasvaneen, vuorovaikutus- ja viestintätaitojensa sekä konfliktinhallintataitojensa kehittyneen sekä työmotivaationsa parantuneen. Lisäksi he kokevat kokonaisvaltaisen työssä jaksamisen parantuneen, sairauspoissaolojen vähentyneen sekä oman työnsä kehittyneen. Myös kehittäjätiimitoiminnan kautta on koettu, että on pystytty vastaamaan työelämän muutoksiin ja ylipäättänsä toteuttamaan tarpeita vastaavia koulutuksia. Lisäksi monipuolinen ja runsas koulutustarjonta yhdessä verkostokuntien kanssa on mahdollistanut verkostoitumisen laajemminkin sekä jo olemassa olevan osaamisen levittämisen. (PoSa-Osaava.)*

Rahoituksen heiketessä riskinä on, että osa toimintamalleista kuihtuu. Toisaalta kuvatut toimintamallit ovat muodostuneet vuosien varrella toimiviksi käytänteiksi, ollaan motivoituneesti mukana ja käytänteistä ei olla valmiita luopumaan. Palautekyselyjen positiiviset keskiarvot kannustavat jatkamaan toimintaa, ja verkosto pyrkii jatkamaan toimintaa myös Osaava-hankkeen loppumisen jälkeen. (PoSa-Osaava.)

*Osaava-hankkeen avulla olemme saaneet vakiinnutettua verkostoomme monia toimivia käytänteitä, joiden avulla voimme kehittää opettajien osaamista, pysyä mukana opetuksen kehityksessä sekä ottaa huomioon laajan verkoston hyödyt sekä lähellä tapahtuvan vertaisoppimisen merkityksen (PoSa-Osaava).*

### **Päijät-Osaaja 2010–2017**

Käytännön mahdollisuuksiksi on todettu mm. seuraavat seikat: osaamisen jakaminen eli se, että jokainen voi olla opastaja, resurssiviisas toteutus (raha, aika), yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistuminen oppilaitosten sisällä ja välillä, koulutuksen toteutus lähellä, sitoutuminen ja sitouttaminen sekä se, että suunnitteluryhmän toiminta on vakiintunut niin, että sitä voidaan jatkaa hankejakson päätyttyä (Päijät-Osaaja 2010–2017).

Riskinä on, että osaaminen kasaantuu helposti, sillä vain aktiivit ovat eniten mukana, Mahdolliset henkilöstövaihdokset voivat olla etu mutta myös haitta, jopa riski työskentelylle. Muita riskejä ovat, että toiminta loppuu hankerahoituksen päätyttyä tai että ei ole todellista halua yhteistyöhön taikka yhteistyölle ei varata tarpeeksi aikaa, jolloin muiden lisätyö ja taakka kasvaa. Uhkana on myös, että pieni oppitaitos jää isompien varjoon ja että pienessä oppilaitoksessa on vähemmän henkilöstöä ja työaika yhteistyöhön.

*Kuvatut hyvät käytänteet ovat tähänneet siihen, että oppilaitosten välinen yhteistyö, erityisesti täydennyskoulutuksen osalta, kehittyy osaksi oppilaitosten arjen työskentelyä niin oppilaitosjohdon kuin työntekijöiden tasolla. Yhteistyö paitsi tuottaa synergiaetua talous- ja henkilöresurssien osalta, myös tuo parhaimmillaan esiin työntekijöiden omaa ammattitaitoa sekä uudistumishalua ja kykyä. (Päijät-Osaaja 2010–2017.)*

**Tampereen seudun Osaava**

Yhteisötasolle tuotettujen prosessien määrällinen ja laadullinen ulkoinen arviointi on vaikeaa ja sellaisenaan riskialtaista,

*sillä toimintamallit on alun perin tehty jokaisen yhteisön muokattavaksi sen omiin tarpeisiin niin sisältöjen kuin ajankäytönkin kannalta (Tampereen seudun Osaava).*

Päätös tuotettavasta koulutuksesta ja aineistosta on kuitenkin tehtävä sivistysjohdossa. Silloin prosessi on strategisesti merkittävä ja työnantaja voi edellyttää sisällön hyödyntämistä. (Tampereen seudun Osaava.)

**Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille**

Pajojen rajallinen määrä on koettu hyväksi, ”että tietää muutaman sovelluksen, joilla saa aikaan kivan mediatuotoksen ja toiminnan”. Niissä kaikissa on painotettu lapsen ajatusten ja toiminnan näkyväksi tekemistä sekä lapsen omaa tuotosta. Ne, jotka ovat innokkaita kokeilemaan erilaisia toimintoja, voivat halutessaan niin tehdä. Niitä, joilla on ollut pelkoa laitteiden käytöstä, tällaiset pari hyvin sujunutta pajaa ovat innostaneet kokeilemaan lisää. (Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille.)

Riski syntyy silloin, kun joku ulkopuolinen ihminen tulee vetämään pajaa, jolloin aikuiset eivät ”ehdikään” mukaan, koska tietävät, että asia hoituu ilman heitäkin. Tarkoitus on kuitenkin, että he saavat kokeilla ja ideoida mukana sekä myös vetää halutessaan projektia. (Tekla – Tieto- ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille.)

**Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä, Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä II**

Kehitä TVT-osaamistasi verkossa – opetushenkilöstön täydennyskoulutus verkossa: Kokonaan verkossa toteutettavan koulutuksen haasteena on osallistujien motivointi ja sitouttaminen opiskeluun. Oppilaitosjohdon toiminta on sitouttamisessa ensiarvoisen tärkeää. Materiaalien ja tehtävien on oltava kiinnostavia ja omaan työhön liittyviä. Ohjeiden ja ohjauksen on oltava selkeää ja oikea-aikaista. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä.)

Selänteiden alueen tietostrategiatyö:

Osallistujat kokivat koulutuksen yleisesti hyödylliseksi ja toteutustavan toimivaksi, vaikka ajankäytön suunnittelu ja opiskelun nivominen työn ohkeen ei ole välttämättä helppoa. Kiire leimaa myös opiskelua.

*Verkossa jaetut ideat ja käytännön vinkit otetaan kuitenkin ilolla vastaan ja verkko-opiskelun koetaan myös vahvistavan omia käytännön tieto- ja viestintätekniikan taitoja (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä).*

Selänteen alueen tietostrategiatyö:

Strategia koetaan usein hyvin abstraktiksi, ylimmän johdon laatimaksi asiakirjaksi, jolla ei ole mitään tekemistä käytännön työn kanssa. Selänteen koulujen

*tieto- ja viestintätekniikan strategiatyön keskeisenä tavoitteena oli opettajien äänen kuuleminen ja heidän mukaansaaminen työskentelyyn prosessin alusta asti. Tässä onnistuttiin hyvin. Työpajatyöskentely oli innostunutta ja sitoutunutta. Opettajat ymmärsivät strategian merkityksen ja yhteyden heidän omaan työhönsä. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä.)*

Luokka-astekohtaisia taitotasokuvauksia työstettiin verkostossa huolellisesti, ja ne pyrittiin pitämään konkreettisina sekä selkeinä. Huomiota kiinnitettiin myös taitotasojen jatkumon varmistamiseen luokka-asteelta toiselle edettäessä.

*Konkretia ja opettajalähtöisyys ovat edesauttamassa strategian jalkauttamista koulujen arkeen. Kun on itse voinut vaikuttaa ja tuoda oman asiantuntemuksensa strategian sisältöön, siihen on myös valmis sitoutumaan ja toimimaan sen suuntaisesti. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä.)*

TVT-agenttitoiminta:

TVT-agenttina toimimisessa on haasteena pitää työskentelyn määrä ja siihen varatut resurssit tasapainossa. Kun joku on nimetty alueen asiantuntijaksi, hänelle on helppo sysätä kaikki teemaan liittyvät tehtävät ja kysymykset, vaikka kunnassa olisi esimerkiksi erikseen tekninen tukihenkilö. Joskus agentin voi itsekin olla vaikea hahmottaa, mitä ja kuinka paljon tehtäviä hänelle kuuluu. Selkeä suunnitelma ja yhteiset pelisäännöt agenttien kesken sekä johdon tuki auttavat hallitsemaan välillä kaoottistakin tehtäväkenttää. (Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä.)

### **Tuntiopettajasta kansansivistäjäksi V**

Koulutusten järjestäminen eri paikkakunnilla on koettu palautteen perusteella erittäin hyväksi ratkaisuksi. Verkkokoulutuksiin on ollut odotettua vähemmän osallistujia, mikä voi kertoa halusta tavata opettaja ja muut osallistujat henkilökohtaisesti. Koulutusten järjestäminen eri paikkakunnilla, osallistujien määrä sekä verkkokoulutukset mahdollistavat osallistumisen useammille kuin jos koulutukset olisivat aina samalla paikkakunnalla eikä verkkokoulutusta olisi.

*Suunnittelutyöryhmä on ollut erinomainen ratkaisu. Siinä pystyy huomioimaan ja yhteen sovittamaan eri opistojen koulutustarpeet ja toiveet. Ohjausryhmää ei myöskään tarvitse "vaivata" sellaisilla yksityiskohdilla, joiden käsittelyyn riittää työryhmä. (Tuntiopettajasta kansansivistäjäksi V hanke.)*

Hankkeen toiminnassa ei ole ollut mukana oppilaitosten koko henkilöstöä. Verkoston toiminta on ollut onnistunutta, ja siinä on ollut eduksi tavata myös muiden oppilaitosmuotojen edustajia eri paikkakunnilta. Mahdollisuuksia hankkeiden väliseen yhteistyöhön lienee vastedeskin. Hankkeen rajoituksia ovat pitkät maantieteelliset etäisyydet sekä hankkeiden erilaiset kohderyhmät omine tarpeineen. (Tuntiopettajasta kansansivistäjäksi V hanke.)

### **TVT-taitojen osaaja, OSAAVA -hanke 6 (RKO), 2. TVT – taitava vapaan sivistystyön toimija (RO)**

Henkilöstöä on ollut helpompi saada lyhyisiin, mutta tehokkaisiin koulutussessioihin, joita on voinut jälkikäteen käydä itsenäisesti läpi kullekin sopivaan aikaan pienissä erissä. Luonnollisesti monilta vaaditaan kiinnostusta ja innostusta harjoitella uusia asioita ja lähteä vähin erin kokeilemaan niitä opetuksessa. (TVT-taitojen osaaja.)

### **Työhyvinvointia ja tietotekniikkataitoja aikuisopettajille (TYTTI) hanke, TYTTI2 – Uudet tieto- ja viestintätekniikan välineet aikuisopettajan käyttöön hanke**

Hankkeiden kautta saavutetut toimintamallit ovat käytettävissä myös hankkeiden päättymisen jälkeen. Riskinä voi olla se, että hankkeen päätyttyä hyvät saavutetut mallit saattavat unohtua ja jäädä hyödyntämättä. (TYTTI.)

### **Yrkeskunnig 2013–2014**

Hankkeessa on vahvistettu opettajien yrittäjämäistä ja aktiivista opettajuutta. Sen ansiosta opiskelijat ovat alkaneet ymmärtää, että yhteiset aineet (mm. matematiikka, fysiikka ja kielet) muodostavat ammatillisten opintojen kanssa johdonmukaisen, työelämässä merkityksellisen ja tarpeellisen kokonaisuuden. Uhkana voi olla, että tämä pedagoginen toimintamalli ei saakaan riittävästi johdon tukea. Yksittäinen opettajakin voi vähentää opintojen projektiluontoisuutta ja palata takaisin vanhamuotoiseen esittävään, luentomaiseen opetukseen. Silloin opiskelijan yksilöllinen kohtaaminen vähenee eikä hänen käsityksenä työelämästä ammattitaito- yms. vaatimuksineen muodostu välttämättä kovinkaan selkeäksi. Seuraavassa hankkeen keskeisiä tuloksia:

*Kaikkien opettajien mukanaolo on vahvistanut yhteistyötä.*

*Perusta "syvempään keskusteluun" on valettu.*

*Fokus on opiskelijan tavoitteissa ja hänen oman elämänsä tulevaisuuden toiveissa.*

*Opiskelija on kaiken toiminnan keskipisteessä.*

*Opiskelijoiden kanssa keskusteleminen on lisääntynyt.*

*Opiskelijoille annetaan enemmän vastuuta.*

*Poissaolojen määrä on vähentynyt.*

*Opiskelijoiden motivaatio ja tietoisuus opiskelun merkityksestä ja tarkoituksesta on lisääntynyt. (Yrkeskunnig 2013–2014.)*

Koko pedagoginen mentorointiohjelma päätettiin yhteiseen keskustelu- ja arviointitilaisuuteen, jossa pohdittiin mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Yhdessä todettiin, että ohjelman aikana oli voitu jakaa erilaista osaamista ja tietoja sekä pedagogisia ja sosiaalisia taitoja. Vasta-alkavat ja kokeneemmat opettajat olivat sisäistäneet uudella tavalla opettamisen ja pedagogisen ajattelun. Samoin he olivat aktivoituneet benchmarkkaamaan, auttamaan ja tukemaan toinen toistaan keskusteluin ja reflektoinnein. Kukin oli saanut rinnalleen kollegan, johon voi olla myöhemminkin yhteydessä. Mentoreina toimineet olivat voimaantuneet, heidän itseluottamuksensa ja varmuutensa opettajan roolissa oli lisääntynyt, ja he tunsivat kasvaneensa ”useita metrejä”. Ohjelma on muuttanut ja kehittänyt koko opetus-toimintaa. Mentoriohjelmaan osallistuneet mentorit ja opettajat panostavat vastedeskin digicoach-toimintaan. (Yrkeskunnig 2013–2014.)

## 11 Yhteenvetoa, johtopäätöksiä ja jatkopohdintoja

Osaava-ohjelman yhtenä tavoitteena on ollut lisätä opetustoimen henkilöstön täydennyskoulutuksen vaikuttavuutta. Vaikka vaikuttavuuden käsitteen sisältö ja arviointi eivät ole aina yksinkertaisia, voidaan hankkeilta tulleiden kuvausten ja itsearviointien perusteella tehdä johtopäätös, että ohjelmalla on ollut merkitystä opetushenkilöstön osaamisen kehittämässä.

Osaamisen kehittämisessä tarvittavia **suunnitelmia, toimintamalleja** on tehty ja niitä on toteutettu käytännössä niin, että on syntynyt runsaasti mallinnettuja, toimivia, siirrettävissä olevia ja tuotteistettuja hyviä käytänteitä. Näitä kaikkia on pyritty parantamaan ja uudistamaan saatujen kokemusten perusteella. Suunnitelmien ja niiden perusteella järjestettyjen koulutustilaisuuksien ja osaamisen kehittämistä tukevien tapaamisten tai vastaavien peruspilareina ovat olleet **henkilöstön osaamistarpeet** ja toisaalta **koulutuksen ja opetuksen järjestäjien sekä hankeverkostojen yhteiset tavoitteet ja päämäärät**. Toteutuksessa hyödynnettyjä rakenteita ja toimintamalleja on suunniteltu ja tehty verkostoalueen omia erityispiirteitä huomioiden. Keskeisenä ajatuksena on ollut, että rakenteet ja käytännön toiminta **tukisivat** mahdollisimman hyvin opetushenkilöstön **osallistumismahdollisuuksia, odotuksia ja tarpeita**. Opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseksi on ideoitu ja tuotettu **erilaisia ja uudentyypisiä yksilöille, työyhteisöille sekä oppilaitosten yhteistyöhön sopivia osaamisen kehittämisen toimintatapoja, malleja ja käytänteitä**. Yhteisten päämäärien, keinojen, osaamisen kehittämisen sisältöjen ja hyvien käytänteiden suunnittelussa, toiminnan ohjauksessa sekä niiden arvioinnissa ja kehittämisessä hankkeet arvostavat ja pitävät ensiarvoisen merkityksellisenä **verkostomaista toimintaa**. Sen arvioidaan yhdistäneen mukana olevia ja aiemmin erillään olleita toimijoita.

Suunnitelmien ja toimintamallisen lähtökohtainen vastuu on ollut ohjausryhmillä. Yleensäkin niiden toimintatapana ja tehtävänä on ollut ohjata ja huolehtia verkoston koulutus- ja kehittämissuunnitelmien tekemistä sekä arvioida suunnitelmien toteuttamista ja onnistumista. Joissakin tapauksissa ja erityisesti isommissa hankkeissa, kuten maakunnallisissa verkostoissa, on ohjausryhmän rooli ollut enemmän linjaavaa ja ohjaavaa. Toimintamallien

ja käytänteiden kehittämistä on delegoitu erilaisille ja eri perusteiden muodostetuille ryhmille, esimerkiksi ainekohtaisille, kouluttajista tai kehittäjistä muodostetuille, teema-kohtaisille tai joltain erityistä asiantuntemusta edellyttävälle ryhmille. Ohjausryhmät sekä suunnittelusta, koulutuksesta tms. vastaavien ryhmien kokoonpanot, organisoinnit ja tehtävät ovat monimuotoisuudessaan olleet hyvin hankekohtaisia. Ohjausryhmissä voi olla mukana verkostokumppaniorganisaatioiden ylintä johtoa, rehtoreita ja opetushenkilöstöä, mutta jossakin toisessa hankkeessa voi ohjausryhmän rakenne olla jokin toinenkin.

### **Osaamisen kehittämisen suunnitelmat ja toimintamallit**

Osaamisen kehittämisessä tarvittavia toimintamalleja on alettu yleensä pohtia tarkemmin rahoituspäätöksen tultua ja monesti selvittämällä ensiksi osaamistarpeita. Selvittämisen käytänteitä ovat olleet osaamistarvekartoitukset ja kehityskeskustelut. Molemmista on hankekuvauksissa esitetty hyviä käytänteitä varsin strukturoituina prosessikuvauksina. Henkilöstö on saattanut olla alusta alkaen aktiivinen ja kertoa osaamisen kehittämisen tarpeita ja odotuksia myös toimintamalleihin, jopa koulutustilaisuuksien järjestelyihin ja toteuttamiseen liittyviä tarpeita ja odotuksia. Ohjausryhmä on myös osaltaan tietänyt tai tunnistanut koko verkoston osaamistarpeita ja samalla koko verkoston täydennyskoulutuksen järjestämisen, organisoinnin tai osaamisen kehittämisen toimintamallin ja kehittämissuunnitelmien puutteita ja parantamistarpeita. Vaikka hankeverkostoon mukaan tulleilla organisaatioilla on ollut omia suunnitelmia tai osaamiskartoittamisen välineitä mukaan lukien kehityskeskustelut, on niiden yhteen sovittaminen koko verkostoon ollut tarpeen.

Opetushenkilöstö ja -tiimit ovat tuoneet suunnitteluun aineenhallintaan, opetusmenetelmiin, pedagogiikkaan tai vastaaviin opetustyön arjen osaamisen tarpeita koskevia sisältöjä. Ohjausryhmä on useimmiten painottanut enemmänkin koulutuksen ja opetuksen järjestäjän tiedostamia tarpeita, myös kansallisen koulutuspolitiikan aiheuttamia tarpeita, kuten opetussuunnitelmien uudistamista, digitalisaatiota, yhteistyötä ympäröivän yhteisön kanssa ja työhyvinvointia, mutta myös oman kunnan tai alueen toimintaympäristöstä nousevia haasteita. Sitä vastoin hyvin niukasti on tässä huomioitu koulun tai oppilaitoksen toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia niin, että niiden synnyttämiin osaamistarpeisiin olisi paneuduttu. Ulkoisesta toimintaympäristöstä on tuotu esiin koulutuksen markkinointiin tai oppilaitoksen ulkoiseen laatuun liittyvää osaamisen kehittämistä taikka työelämän odotuksia toisen asteen ammatilliselle koulutukselle tai koulun tai oppilaitoksen toimintaympäristössä olevien, esimerkiksi julkis-, vapaaehtois- tai järjestötoimijoiden haasteita.

Kehityskeskustelujen merkitys osaamistarpeiden selvittämisessä, osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja toimintamallien kehittämisessä näkyy keskeisenä useissa kuvauksissa. Kehityskeskustelujen katsotaan olevan osa henkilökohtaisten osaamistarpeiden selvit-



tämiskäytänteitä tiimin, yksikön, koulutuksen tai opetuksen järjestäjän sekä myös koko verkoston kehittämissuunnitelmien ja täydennyskoulutuksen suunnittelemista varten. Verkostot ovat luoneet yhteisiä toimintatapoja sekä käytänteitä kehityskeskusteluihin ja henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien tekemiseen, toteutukseen, seurantaan sekä arviointiin. Kehityskeskusteluista on esitetty myös muutamia prosessimaisia ja tuotteistettuja hyviä käytänteitä tai toteuttamismalleja. Täydennyskoulutussuunnitelmien kuvaukset osoittavat, että osaamistarpeiden selvittämisen ja suunnittelun toimintamallit, sisällölliset ohjauskäytännöt, seurantamenettelyt ja osin palaute- sekä arviointijärjestelmätkin ovat yleensä tarkoituksenmukaisesti järjestettyjä ja toimivia.

### **Osaamisen kehittämisen toteuttamistavat ja osallistumisen mahdollisuudet**

Koulutussuunnitelmista, koulutustilaisuuksista tai muusta tarpeellisesta hanketiedottamisesta on laadittu verkossa toimivia järjestelmiä, joita myös pyritään parantamaan saatujen kokemusten mukaisesti. Aktiivisen tiedon jakamista ja sitä tukevien mallien sekä käytänteiden olemassaolon merkitystä on opittu arvioimaan, kehittämään ja arvostamaan.

Koulutukseen osallistumisen mahdollisuuksia on tarkasteltu, arvioitu ja organisoitu koko verkoston näkökulmasta niin, että saavutettavuus olisi mahdollisimman tasa-arvoista. Koulutuspaikkoja ja muita osallistumisen edellyttämiä ulkoisia järjestelyjä on pyritty uudistamaan mahdollisimman taloudelliseksi logistisia ratkaisuja ja toimintamalleja myöten. Yhteiset matkat ovat edistäneet myös verkottumista ja osaamisen jakamista. Henkilöstöä ei ole kuultu tai tarpeita selvitetty pelkästään osaamistarpeiden kannalta, vaan henkilöitä on kuultu heitä ja heidän työtään koskevista erilaisista asioista niin, että erilaiset järjestelyt sekä johtamisen intressit on saatu tukemaan osaamisen kehittämiseen osallistumista niin hyvin kuin mahdollista. Tässäkin mielessä suunnitteluun on osallistettu eri henkilöstö- tai toimijaryhmiä. Kuuntelevalla, aktiivisella johtamisella ja toiminnan organisoinnilla onkin pystytty luomaan edellytyksiä osallistumiselle, osaamisen kehittämistyölle ja eri näkökulmista arvioiden tehokkaille koulutuspalveluille, myös erilaisten voimavarojen kannalta. Yksittäisen opettajan luontevat mahdollisuudet kehittää ja levittää osaamistaan hänelle parhaiten soveltuvalla tavalla omassa työympäristössään, toisessa koulussa tai oppilaitoksessa, yksin tai jossakin ryhmässä on selvästi pyritty varmistamaan. Osaamisen kehittämistä, ohjausta ja tukea erilaisin mallein, oppimisjärjestelyin ja menettelyin on organisoitu hyvin yksilöllisiäkin tarpeita vastaaviksi. Siksi myös harvoin täydennyskoulutukseen osallistuvia on saatu aktivoitua kehittämään osaamistaan.

### **Osaamisen kehittämisen ja täydennyskoulutuksen toteuttamismuotojen ja sisältöjen uudistaminen**

Osaamisen kehittämisen yhteistyö ja pyrkimykset luoda uudenlaisia, yksilöllisiä ja joustavia mahdollisuuksia sekä lisätä osaamisen kehittämistä lähellä omaa työtä ovat leimallisia

annetuissa kuvauksissa. Perinnäisiä ja totuttuja täydennyskoulutusten toteuttamismuotoja on edelleenkin koettu luonteviksi ja tarpeellisiksi järjestää. Kun verkostoissa niitä voitu järjestää esimerkiksi useamman kunnan yhteistyönä, on massatilaisuuksiin perinnäisen luento-opetuksen lisäksi tai sijalle voitu järjestää erilaisia eri henkilöstöryhmien odotuksia ja tarpeita kohtaavia osallistavia oppimisen muotoja. Isoilla verkoston yhteisillä koulutustilaisuuksilla on voitu edistää mm. opettajien verkostoitumista yli kuntarajojen, jakaa aineryhmään tai vastaavaan ryhmään tai muuhun asiantuntijuuteen sidostuvaa osaamista uusien tuttavuuksien ja kollegojen kanssa tai pohtia keskustellen kaikkia koskevia teemoja tai intressejä.

Toteuttamismuotojatkumon toisessa päässä on yksittäinen opettaja oman osaamisensa ”aukkojen” tunnistajana ja osaamisensa kehittäjänä. Eri hankkeissa on kehitetty omaehtoisesti suunniteltavia ja toteutettavia osaamisen kehittämisen malleja, joissa opettaja tekee omien osaamistarpeittensa pohjalta jonkun kollegan kanssa suunnitelman ”varjostaa”, seurata tms. toisen työpäivää itsenäisesti ja usein ilman enempää ohjausta. Vertaisoppimista ja sen erilaisia sovelluksia tai muunnoksia on käytetty myös tiimien tai työyhteisöjen toiminnan kehittämisen näkökulmasta sekä oppilaitosten välisessä yhteistyössä. Vertaisoppimisen muodoille on ollut tyypillistä yhteinen oppiminen, josta tehdään raportti esimiehelle. Saatu oppiminen on useimmiten jaettava tiimille, työyhteisölle tai vastaavalle. Vertaisoppimista on kollegaparityöinnässä käytetty yleensä opettajan työssä tarvittavien taitojen, tietojen, opetusmenetelmien tms. parantamiseen tai kehittämiseen ja tiimeissä, ryhmissä tai vastaavissa myös toimintakulttuurin tai työyhteisöjen kehittämiseen sekä työnohjaukseen.

Eri hankkeissa on synnytetty eri tarkoituksia varten ja eri tavoin toiminnallisesti organisoituja aluevastaava-, tukihenkilö-, mentori- ja kehittäjäopettajaverkostoja tai muita vastaavia verkostoja. Verkostoihin kuuluvien tehtävänä on käydä oppilaitoksissa ja kouluissa viemässä eteenpäin tehtävälänsä teemoja ja niiden kehittämistä sekä toteuttamassa erilaisille pienryhmille osallistavia ja vuorovaikutteisia keskusteluja ja muunlaisia hetkiä ja tapaamisia. Lisäksi he voivat ohjata kädestä pitäen digiosaamisen taitoja vaikkapa luokkaopetustilanteissa tai muulla tavoin opiskelijoiden osaamista hyödyntäen. Digiosaamisen kehittämisessä opettajan oppiminen on voitu viedä hänen omalle opetustunnilleen, jolloin opiskelijat tai oppilaat ovat voineet toimia oman opettajansa opettajina. Tällaiseen toimintaan on saatettu liittää verkko-osallistumisen erilaisia mahdollisuuksia, joita on voitu laajentaa erilaisilla tallenteilla. Edellä kuvattuihin toimintamuotoihin ja sisältöihin on hankkeissa tehty hyvä käytänne kuvauksia. Verkossa toteutettuja koulutuksia, myös vuorovaikutteisina, on järjestetty onnistuneesti. Verkko-opetukseenkin on tehty erilaisia hyvien käytänteiden kuvauksia.

Uudistamista on osaltaan edistänyt sekin, että opettajia on kannustettu kokeilemaan ja etsimään uusia oppimisen kehittämisen muotoja ja rikkomaan perinnäisiä rajoja sekä ole-

maan aktiivisia toimijoita myös oman organisaation ulkopuolella. Messut, pedakahvilat tai vastaavat ovat esimerkkejä verkostoissa olevasta ideatiivisuudesta. Messuilla on esitelty omia aikaansaannoksia, kehittämisideoita tai vastaavia, jolloin samalla on saatu kollegoilta asiantuntevaa palautetta ja kehittämisideoita. Myös kahvilatoiminnalle on mallinnettu toimintamalleja ja hyviä käytänteitä. Pelejä ja erilaisia ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa luotuja työkaluja on otettu käyttöön ja sovellettu onnistuneesti erilaisissa oppimistarkoituksissa. Avoimella kulttuurilla sekä luovilla, kokeilevilla ja hakevilla järjestelyillä on verkostojen henkilöstöstä löydetty uusia ja innokkaita osajia, erilaisten oppimisryhmien vetäjiä, ja on voitu rekrytoida kehittäjiä tai mentoreita. Tällaisesta toiminnasta on ollut sekin hyöty, että vetäjät ovat samalla kehittyneet itse ja voineet myöhemmin ottaa vastuuta laajemmistakin kokonaisuuksista, esimerkiksi maakunnallisista kehittämistehtävistä.

Omaa työtä lähellä olevat ja tiimeissä, esimerkiksi aineryhmissä, toteutettavat oppimisen kehittämisen mallit näyttävät olevan itseohjautuvia ja sellaisinaan suosittuja. Samalla ne säästävät niin rahaa kuin aikaakin ja ne ovat osoittautuneet taloudellisen taantuman aikana erinomaisiksi.

### **Verkostoituminen**

Verkostoituminen on liittänyt yhteen eri osapuolia ja helpottanut osapuolten vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. Toiminnan takana on jaettua osaamista ja taitotietoa. Parhaimmillaan verkosto edistää yhteisöön kuulumista sekä sen tehtävään ja päämääriin vaikuttamista, yhteistä oppimista, kuuntelemista, asiantuntemuksen kohtaamisia ja luottamuspääoman lisääntymistä: "Emme hae rahoitusta kuin verkostossa sopimalla", eräässä hankkeessa todetaan. Verkosto tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää monipuolisesti kumppaneiden osaamista ja täydentää omaa osaamista muulla tarjonnalla. Lisäksi verkostoituminen on hankkeiden arviointienkin mukaan tarjonnut monia sekä suuruuden että erikoistumisen hyötyjä, joita yksin toimien ei olisi voitu saavuttaa. Verkostossa voidaan hahmottaa oman koulun tai muun yksikön toimintaa osana laajempaa kokonaisuutta. Verkostoitumisen voima näkyikin alueen oppimisessa, ja verkostoitumisissa on myös opittu. Eräässä hankkeessa on todettu muidenkin verkostojen kokemus, että maakunnalliset toimintatavat ovat muuttuneet. Yhtenäinen päätöksenteko sekä yhteisten linjausten ja ohjeistusten laatiminen maakunnallisesti ovat luoneet maakunnallista yhtenäisyyttä ja lisänneet tasa-arvoa. Verkostoissa on toimittu omaan kouluun, kuntaan tai vastaavaan kiinnittyvien intressien sijaan laajemman alueintressin hyväksi. Verkostolla on keskeinen rooli sen hankealueen osaamisen kehittämisessä. Alueen oppimista voidaan ohjata pitkäjänteisellä strategisella otteella, jota konkreettistetaan koulutussuunnittelulla. Vaikka organisaation oppimisen ja osaamisen kehittämisen ydin on yksilö, yksilön oppiminen luo edellytyksiä tiimien ja laajemmin koko organisaation sekä verkostojen oppimiselle, kun eri tasoilla opitaan keskustelemaan, ajattelemaan ja arvioimaan yhdessä.

Verkostoyhteistyön haasteena on se, että siinä on tarpeen tunnistaa ja tunnustaa verkoston jäsenten erilaisuus. Silloin varmistetaan keskinäisten valtarakenteiden tasapainoisuus, sen sijaan että jokin verkoston jäsen alkaisi ohjata verkoston toimintaa. Verkostotyö merkitsee aina tavalla tai toisella jostakin omasta intressistä luopumista. Yksi verkostoyhteistyön peruspylväs on avoin dialogi, jolla yhteistyötä rakennetaan kuuntelemalla kaikkia eri osapuolia ja osallistamalla kaikkia aidosti ja yhdenvertaisesti. Dialogin koettu laatu määrittyy siitä, missä hengessä kokoonnutaan, miten vaihdetaan ajatuksia, miten päätöksiä tehdään sekä miten yhdessäolo ja verkostokumppanit koetaan. Tämän arvioidaan tuottavan jotain, mikä olisi ollut mahdotonta saavuttaa ilman yhteistyötä. Eri alojen ja henkilöiden osaamisen yhdistäminen synnyttää yleensä uudenlaista ja rakentavaa synergiaa.

## LÄHTEET

- Aluehallintovirasto, Opetus- ja kulttuuriministeriö. Hakuohjeet 2010 – 2015.
- Aro, T., Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. 2004. Hyvästä paras: jaettu kehittämisvastuu ESprojekteissa: Hyvät käytännöt- käsikirja. Työministeriö. Helsinki
- Bott Slaton D, Atwood VA, Shake MC & Hales RM 1977. Experienced Teachers' Reactions to Mandated Reform and Nongraded Primary School Programs. *Journal of Research in Childhood Education. An International Journal of research on the Education of Children, Infancy Through Early Adolescence*, 12 (1): 5–15.
- Bui, H. & Baruch, Y. 2010. Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization*, 17 (3), 208–227.
- Chase P & Doan J 1999. Full Circle. A New Look at Multiage Education. Heinemann, Portsmouth, NH.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Heikkinen H., Jokinen H., Tynjälä P. (toim.) 2010. Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Holappa, A-S. (toim.) 2011. Osaava -ohjelman käynnistysvaiheen arviointi 2010–2011: Kehittämishankkeiden itsearviointeja ja hyviä käytänteitä. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:28
- Heikkinen, H., Aho, J. & Korhonen, H. 2015. Ope ei-saa oppia. Opettajankoulutuksen jatkumon kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos
- Hämäläinen, K. & Hämäläinen K. (toim.) 2011. Muistio opetustoimen henkilöstökoulutuksen hyvistä käytännöistä ja kehittämistoimista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:9
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kohonen, V. & Leppilampi, A. 1994. Toimiva koulu. Porvoo: WSOY.
- Laitila, T. & Wilén, L. 2014. Pieniä kouluja ja yhdysluokkia koskevan päätöksenteon ja kehittämisen tietopohja. *Kasvatus* 4/2014, 263-268.
- Lintuvuori, M., Ahtiainen, R., Hienonen, N., Vainikainen, M-P. & Hautamäki, J. 2015. Osaava-ohjelma 2010–2013. Selvityksen loppuraportti. Helsingin yliopisto – Koulutuksen arviointikeskus
- Lyytinen, H.K. 2011. Havahtumisesta konsortion konkretiaan. Herännäisopistojen yhteistoiminnan tiivistämistä koskeva jatkoselvitys. Selvityshenkilön raportti.
- Mason DA, DeWayne & Burns RB 1997. Reassessing the Effects of Combination Classes. *Educational research and Evaluation* 3 (1): 1–53.
- Mason, DA, Burns, RB 1995. Teachers' Views of Combination Classes. *The Journal of Educational Research* 89 (1): 36–45.
- Nikkanen, P ja Lyytinen, H.K. 1996. Oppiva koulu ja itsearviointi. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä; Jyväskylän yliopistopaino.
- Opettajankoulutuksen kehittämisen suuntaviivoja Opettajankoulutusfoorumien ideoita ja ehdotuksia Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:34
- Osaava-ohjelma, Toimintakertomus 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö & Aluehallintovirastot 2014. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus\\_ja\\_vapaa\\_sivistystyoe/liitteet/Osaava\\_Toimintakertomus2013\\_final.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/liitteet/Osaava_Toimintakertomus2013_final.pdf)
- Peltonen T. 1996. Kyläkoulumme nyt. Julkaisussa *Kyläkoulu nyt* 2/1996. *Journal of Teacher researcher*. TUOPE, Jyväskylä, s 25–28
- Peltonen T. 2002. Pienten koulujen esiopetuksen kehittäminen – entisajan alakoulusta esikouluun. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, Kajaanin opettajankoulutusyksikkö, Oulu 2002, E 60
- Pratt C & Treacy K 1986. A study of student grouping practices in early childhood classes in Western Australian Government Primary Schools. Nedlands: Education Department of Western Australia.
- Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Jyväskylä *Studies in Education, Psychology and Social Research* 383. Jyväskylä.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY

- Senge, P. M. 2006. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.
- Siikavirta, K. 2015. Yrittäjämäinen toiminta oppilaitoksen sisällä. Case: Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu. Opinnäytetyö Kevät 2015. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen - luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum.
- Veenman, S. 1995. Cognitive and noncognitive effects of multigrade and multi-age Classes: A best-evidence synthesis. *Review of Educational Research* Winter 65 (4): 319-381.
- Viitala, R., 2010. Julkaisussa Timo-Pekka Uotila (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. *Liiketaloustiede* 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa 2010

## Liitteet

### Liite 1 Osaava-hankkeille toimitetun Webropol-kyselyn saatekirje

Osaava-ohjelma on määräaikainen (2010–2016) henkilöstön osaamisen kehittämisen ohjelma. Ohjelmassa on kehitetty erityisesti TVT-taitoja, laatuosaamista, aktivoitu harvoin täydennyskoulutukseen osallistuvia osallistumaan osaamisensa kehittämiseen heille parhaiten soveltuvilla tavoilla sekä verkostoiduttu. Uusia toimintamalleja on kokeiltu niin yksilötasolla, tiimeissä, työyhteisöissä kuin verkostoissa oppilaitosten välillä. Ohjelman päättyessä on tärkeää koota ohjelman aikana kehitettyjä ansiokkaita toimintamalleja. Aluehallintovirastot ja OKM keräävät huhtikuun-toukokuun aikana tietoa ohjelmassa hyödynneistä ja kehitetyistä hyvistä osaamisen kehittämisen ratkaisuista, joita voidaan suositella ja levittää myös muiden käyttöön.

Osaava-ohjelmaan osallistuneita pyydetään käyttämään hyvien käytänteiden kuvausten laadintaan sähköistä lomaketta. Nyt kerättävät hyvät osaamisen kehittämisen käytännöt toimitetaan ja kuvataan ohjelmakauden päättävässä Osaava-Forumissa (2.2.2017) jaettava julkaisussa. Kyse on siis koko Osaava-ohjelman toimeenpanon aikana kertyneiden parhaiden toimintamallien kartoituksesta.

Kuvauksissa toivotaan painotettavan toiminnan työyhteisöllistä toimivuutta. Pyydämme kaikkia hankkeita kuvaamaan jaettavissa olevia osaamisen kehittämisen toimintamalleja. Kuvaus toivotaan tiiviinä, mutta kuitenkin niin, että siitä käyvät ilmi tarvittavat ennakkovalmistelut, toteutus sekä toteutuksen seuranta ja arviointi lyhyine perusteluineen.

Yksittäisten toimintamallien kuvausten kokonaispituuden tulee mahtua yhdelle sivulle. Kaikkiaan tiedot tulee kuvata **vähintään yhdestä** toteutetusta hyvästä toimintamallista Osaava-ohjelman toimikauden aikana 2010–2016 seuraavasti:

#### 1. Yksilöä parhaiten hyödyntävä osaamisen kehittämisen hyvä käytäntö

A. Kuvaus 1) osaamisen kehittämisen/uuden toimintamallin havaitusta tarpeesta, miten osaamistarpeet tai uuden toimintamallin aikaansaamisen tarpeet on kerätty, 2) millisiin osaamistarpeisiin uutta toimintatapaa tai -mallia alettiin kehittää ja 3) miten päädyttiin tähän uuteen toimintatapaan tai malliin ja sen aikaansaamisen kehitysprosessin tai polun kuvaus

B. Lisäksi, jos ulkoinen toimintaympäristö on vaikuttanut tähän uuteen toimintamalliin tai tapaan:

Kuvaus koulun tai oppilaitoksen ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista, joiden synnyttämiin osaamistarpeisiin toimintamalli tai tapa tehtiin. Miten tunnistettu?

C. Kuvaus toimintamallista tai -tavasta niin, että se tunnistetaan hyväksi käytänteeksi. Keskeistä on kuvata tämä hyvä käytäntö niin, että joku toinen voi kuvauksen perusteella toteuttaa sitä omassa arjessaan.

2. Henkilöstötiimien käyttöön luotu osaamisen kehittämisen toimintamalli

Kuvaus osaamisen kehittämisen/uuden toimintamallin tarpeesta ja sen kehityspolun kuvaus (ks. kuvausohje yllä, kohta 1.)

3. Työyhteisön koko henkilöstön tavoittava osaamisen kehittämisen toimintamalli

Kuvaus koko työyhteisön osaamisen kehittämisen/uuden toimintamallin tarpeesta ja sen kehityspolun kuvaus (ks. kuvausohje yllä, kohta 1.)

4. Oppilaitosten välisessä yhteistyössä hyödynnetty täydennyskoulutautumisen toimintamalli

Kuvaus osaamisen kehittämisen toimintamallin tarpeesta ja sen kehityspolun kuvaus (ks. kuvausohje yllä, kohta 1.)

5. Arvio toimintamalleihin liittyvistä mahdollisuuksista ja riskeistä

Arvio kuvattujen hyvin käytänteiden mahdollisuuksista eli sitä, mitä ja millaisia hyötyjä, onnistumisia ja hyviä tuloksia olette käytännössä todenneet. Mitä niillä mielestänne on saatu aikaan? Tässä kannattaa käyttää perusteluina tämän hyvän käytänteen tekemisen tai käyttämisen aikana saamianne kokemuksia; esim. ...jos näin olisi tehty, tai tämä olisi otettu huomioon, niin tällainen tulos olisi ollut odotettavissa. Lisäksi jos on olemassa tutkimustietoa, joka mielestänne tai kokemuksennekin mukaan ennakoii joitakin hyötyjä, niin sellainen olisi hyvä kertoa tässä.



## Liite 2 Osaava-kyselyyn vastanneet hankkeet

1. Opelix – osaava oppilaitos
2. Länsi-Saimaan Osaava-hankkeet
3. Osaava Vaasa
4. Osaava TSO I ja II
5. Kesäyliopistojen yhteinen opetuksen laadun kehittämishanke
6. Tuntiopettajasta kansansivistäjäksi V
7. KAMU-Osaava 2014–2015, KAMU-Osaava 2 ja KAMU-Osaava 3
8. Tampereen seudun Osaava
9. Päijät-Osaaja 2010–2017
10. Työhyvinvointia ja tietotekniikkataitoja aikuisopettajille (TYTTI)  
-hanke  
TYTTI2 – Uudet tieto- ja viestintätekniiikan välineet aikuisopettajan käyttöön -hanke
11. Tietoyhteiskuntaosaamista kouluille Selänteellä, Tietoyhteiskunta-  
osaamista kouluille Selänteellä II
12. Hyvinvoiva ja pedagogisesti suuntautunut henkilöstö kestävässä  
tietoyhteiskunnassa
13. Keski-Pohjanmaan EduVerkosto
14. Osaamisen kehittämisen rakenteet pysyviksi  
Osaava V – toimintamallin viimeistely
15. Kohti sivistyspedagogiikkaa 1–3
16. PoSa-Osaava, Potkua Pohjois-Savon osaamiseen, Yhteistyöllä osaa-  
misen Pohjois-Savossa, Pohjois-Savon Osaava (PSO), Osaava Muikku,  
Osaamisen eväitä, Osaavasti Pohjois-Savossa
17. Forssan seudun Osaava
18. Osaava Pohjois-Satakunta 5.
19. OSAAva Savo Etelässä (OSAA SE!) 2010–2011, Osaava Etelä-Sa-  
vo 2011–2012, Esa-Osaava 2012–2013, Osaavaes.fi 2013–2014,  
ES-Osaava 2014 2015, E-OsaavaS 2015–2016, OsaavaES 2016–2016
20. OIVA 1–4 – Oivalluksia oppilaitoksen arkeen
21. TVT-taitojen osaaja, OSAAVA-hanke 6 (RKO), 2. TVT – taitava vapaan  
sivistystyön toimija (RO)
22. Oppia ikä kaikki
23. Osaava Pudasjärvi
24. Osuma!-hanke 1–3

25. Osaava Vakka-Suomi
26. Kuuma TVT, EDU10
27. OsaavatOpistot 2014 ja OsaavatOpistot 2015
28. OpettajaOsaaminen ja Kasvatus- sekä Kulttuuriosaaminen Kymppiä  
Kohti / Osaava VI  
Osaavaverkostot / Osaava VII
29. Osaava 4 – Työniloa osaamisesta, Osaava 5 – Osaamista ja voimaa verkostosta, Osaava 6 – Osaaminen vakiintuu, Osaava 7 – Käytännöt elämään arjessa
30. Osaava Isoverstas 2010–2011, Osaavasti Isoverstaassa 2011–2012, Isoverstaassa yhdessä osaavammaksi 2012–2013, Isoverkosto vahvemmmaksi 2013–2014, Isoverstaan digiosaamisen laatu 2014–2015, Vakiintuvaa digiosaamista Isoverstaassa 2015–2016, Oppinut Isoverstas – laadukkaat rakenteet ja koulutukset digiosaamisen varmistajana 2016–2017
31. Osaavaa ohjausta
32. OSAAVA Verkot vesille – TVT-taidot oppimisen tukena
33. Pienkoulut laadukkaiden opetuspalvelujen tuottajana
34. OSAAMISEN VOIMAA, LAATUA JA HYVINVOINTIA PKS-VERKOSTOSTA, MUUTTUVAA OPPIMINEN JA TULEVAISUUDEN TAIDOT, OSAAMISEN PÄÄOMAA PÄÄKAUPUNKISEUDULLE
35. Turun seudun opetusfoorum (TSO) Osaava-hankkeet (EMISSIO, Osaava TSO, Osaava TSO II)
36. Osaavammat musiikkioppilaitosten opettajat
37. Itä-Suomen vapaan sivistystyön Osaava-hankkeet
38. Keski-Karjalan Osaava
39. Osaaja luo uutta 1–III
40. KKK-UUU
41. Osaava Varsinais-Suomi I–V
42. Joensuun kaupunkiseudun Osaava VI ja VII hankkeet
43. OSKU - Osaava Kumppani
44. 2010: Kainuun osaajat I, 2011: Kainuun osaajat II, 2012: Kainuun osaajat III, 2013: Kainuun osaajat IV, 2014: OPS Kainuu 2016, 2015: Osaava Kainuu, 2016: Kainuun osaajat 2016–2017
45. 70-20-10 – Opitaan yhdessä!
46. Keravan taiteilijakoulutus 2012–2013, ONNISTU JA INNOSTU – Keravan Taiteilijakoulutus (ONNI) 2014–2015, Osaava OPE 2016–2017
47. Kouvolan oppivat opistot (2011–2012), Kymenlaakson oppivat opistot (2012–2013), Kymenlaakson oppivat opinahjot (2013–2014), Osaavien yhteispeli (2014–2015), Osaavat yhteistuumin (2015–2016)
48. Opettajasta HRD-kumppaniksi

49. Oskar & Osma I, II, III, IV, V, VI ja VII hankkeet
50. Osaava Satakunta
51. Yrkeskunnig 13–14
52. Osaajia Etelä-Pohjanmaalle I–VII hankkeet
53. Kunnig Vi7
54. Tekla – Tieto ja viestintäteknologiaa ja mediakasvatusta esi- ja alkuopetuksen toimijoille
55. Yrkeskunnig 2013–2014
56. Oppiva ja Osaava2020 -hanke
57. Edu Arena
58. Osaava Koillismaa – Kuusamon, Taivalkosken ja Posion opetushenkilöstön osaamisen kehittämishanke







Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la Culture

ISBN: 978-952-263-524-2 (painettu)

ISBN: 978-952-263-523-5 (PDF)

ISSN: 1799-0343 (nid.)

ISSN: 1799-0351 (PDF)