

# YHTEISTYÖN HAASTEET SAMPOLAN KAMPUKSELLA

Sampolan koulukeskuksen muutoksen  
hallinnan tuki -hankkeen loppuraportti

2013



 TAMPEREEN KAUPUNKI



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfronden  
The Finnish Work Environment Fund



# Yhteistyön haasteet Sampolan kampuksella

Mika Nieminen, Johanna Leväsluoto,  
Nina Wessberg, Jouko Myllyoja,  
Sirku Kivisaari, Riitta Nieminen-Sundell

# Sisällys

1. Johdanto .....	5
2. Näkökulmia muutosprosessiin .....	7
3. Hankkeen viitekehys ja menetelmät.....	10
4. Hankkeen kulku.....	14
5. Tilanne yhdistymisten jälkeen.....	16
6. Johtoryhmätyöskentely.....	35
7. Työpajatoiminta ja tulevaisuusprosessi .....	37
8. Oppiaineiden yhteistyökokeilu.....	50
9. Muutos oppilaitosympäristössä – mitä opittavaa?.....	52
Lähteet .....	56
Liitteet .....	59

# 1. Johdanto

Käsillä olevassa raportissa kuvataan Sampolan koulukeskuksessa toteutetun muutoksenhallinnan tuki -hankkeen kokemuksia ja tuloksia. Tampereella toimineet Kaarilan lukio ja Tammerkosken lukio yhdistettiin vuonna 2012 yhdeksi luovia aloja painottavaksi Tammerkosken lukioksi. Lukio aloitti toimintansa elokuussa 2012 Sampolan uudistetussa koulukeskuksessa. Tiloissa toimivat myös kirjasto ja sen yhteydessä tietotori. Sampolassa toimii lisäksi Tampereen seudun työväenopisto, joka muodostui Tampereen työväenopiston ja Ylöjärven työväenopiston fuusioituessa vuoden 2013 alussa.

Tampereen kaupunki asetti lukioiden yhdistymiselle laadullisia tavoitteita. Lukion tulisi tähdätä uudenlaiseksi koulutusyksiköksi, jossa kehitetään uusia innovatiivisia toimintamalleja, joista muut oppilaitokset voisivat ottaa mallia. Tavoitteena oli myös, että luovia aloja painottava lukio tulisi tulevaisuudessa kilpailemaan opiskelijoista jopa kansallisella tasolla. Samalla kaupunki asetti tavoitteeksi Sampolan koulukeskuksessa toimivien oppilaitosten ja kirjaston yhteistyön selkeän tiivistämisen. Tavoitteena oli etsiä uusia yhteistyön muotoja ja tapoja, jotka hyödyttäisivät kokonaisuuden kehitystä ja uudenlaisen toimintakulttuurin luomista.

Tätä työtä ja tavoiteltua muutosta tukemaan haluttiin luoda hanke, jonka tavoitteena olisi edesauttaa yhteistyön syntymistä ja tukea oppilaitoskokonaisuuden muutosta haluttuun suuntaan. Tampereen kaupunki järjesti hankkeesta tarjouskilpailun, jonka voitti VTT:n hanke-ehdotus. Hankkeen rahoittivat Tampereen kaupunki ja Työsuojelurahasto.

Organisaatiomuutos on harvoin, jos koskaan helppo prosessi. Siihen liittyy paitsi useita erilaisia organisaation rakenteisiin, toimintaan ja resursseihin liittyviä muutoksia, myös muutoksen keskelle joutuvien henkilöiden epäluuloja, turhautumista ja pelkoja. Tämä vaikuttaa puolestaan muutoksen etenemiseen ja onnistumiseen. Joskus organisaation toiminta jopa lamaantuu, kun muutos vie kaikki resurssit ja selkeä näkemys tulevaisuudesta puuttuu. Tämä johtaa puolestaan henkilötasolla väsymiseen ja turhautumiin.

Muutos tulisikin aina suunnitella selkeäksi prosessiksi, jossa prosessin vaiheet ja toimijoiden roolit ovat selkeät ja toiminnalla on myös selkeä päämäärä tai laajempi visio, jota muutoksella halutaan toteuttaa. Muutos ei ole itseisarvo, vaan sillä pyritään jonkin uuden, laadullisesti ja toiminnallisesti paremman tilanteen saavuttamiseen muuttuneessa toimintaympäristössä. Hankkeella pyrittiin tukemaan Sampolan kampuksen uudistumisprosessia siten, että oppilaitosten ja kirjaston yhteistyö toisi lisäarvoa kokonaisuudelle. Samalla etsittiin uusia työkaluja ja kokemuksia käytettäväksi muissa vastaavissa prosesseissa.

Raportissa kuvataan sisällöllisesti koulukeskuksen tilannetta, hankeprosessia, sen etenemistä ja tuloksia. Koska toteuttamamme lähestymistapa oli kokonaisuutena uusi, prosessi oli monin ta-

voin oppimiskokemus. Olemmekin pyrkineet tuomaan esiin mahdollisimman selkeästi erilaiset kriittiset pisteet ja prosessin vahvuudet ja heikkoudet.

Raportti etenee siten, että aluksi kuvaamme hankkeen viitekehysten ja lähestymistavan sekä esittelemme hankkeen kulkua. Siirrymme sitten erittelemään oppilaitoskokonaisuuden tilannetta toteuttamiemme kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Tämän jälkeen kuvaamme niitä prosesseja, joita hankkeessa käynnistettiin ja vietiin eteenpäin. Lopuksi keskustelemme hankkeessa tekemistämme havainnoista ja mitä olemme oppineet. Kriitikiltäkään emme ole säästyneet, mutta toivottavasti tämän pohjalta on mahdollista rakentaa toimintamalleja, joissa prosessin aikana kriittisiksi hahmottuneet tekijät on otettu paremmin huomioon.

## 2. Näkökulmia muutosprosessiin

Onnistuneen muutosprosessin lähtökohtana on niin organisaation henkilöstön ja johdon sitoutuminen kuin se, että kaikki asianosaiset näkevät muutoksen perustelluksi ja kokevat voivansa vaikuttaa siihen. Esimerkiksi esimiestason kokemus siitä, että he voivat vaikuttaa organisaationsa tulevaisuuteen ja työnsä ja työyhteisönsä kehitykseen on erittäin oleellista muutosten hyväksymisen kannalta. Keskijohto on avainasemassa erilaisissa organisaatioiden muutosprosesseissa (Wiih-Peltola 2001; Van Kooy & Ettinger 2002). Lisäksi keinot, joilla vähennetään epävarmuutta, lisäävät luottamusta ja täten lisäävät mahdollisuuksia yhteistyöhön ja muutokseen osallistumiseen. Jonkin henkilöstöryhmän kielteinen suhtautuminen voi johtaa koko muutosprosessin vesittyymiseen. (Vrt. Juuti & Virtanen 2009.)

Samalla on huomioitava organisaatioon vaikuttavien keskeisten sidosryhmien (esimerkiksi henkilöstöjärjestöjen ja oppilasjärjestöjen) sekä ulkoisten kumppaneiden näkemykset. Mikään organisaatio ei toimi tyhjiössä, vaan sen toimintaan vaikuttavat lukuisat muut organisaatiot ja toimijat (esimerkiksi tässä tapauksessa kaupunki). Mitä tärkeämpi sidosryhmä tai kumppani on organisaation toiminnalle, sitä laajemmin se on pyrittävä sitouttamaan organisaation muutosprosessiin (Johnson & Scholes 2002). Vuorovaikutus sekä osallisten keskinäinen luottamus luo pohjaa yhteistyön toimivuudelle ja toisiinsa kietoutuvien organisaatio- ja palveluprosessien sekä yhteistyöverkostojen hallinnalle (vrt. Buharist ym. 2010).

Muutos voidaan jäsentää eri tavoin riippuen tarkastelijan näkökulmasta. Johdon ja johtamisen näkökulmasta muutosprosessin vaiheet voi jäsentää esimerkiksi seuraavasti (Koskinen 2009):

1. Muutostarpeen määrittely
2. Yhteisen näkemyksen ja arvojen luominen
3. Muutoskyvystä huolehtiminen
4. Ensimmäiset toimenpiteet ja
5. Ankkurointi käytäntöön.

Yksilön ja yhteisön näkökulmasta muutos merkitsee mm. psyykkistä työtä, jossa voidaan tavannomaisesti erottaa myös erilaisia vaiheita (Ek 2009):

1. Šokki, kieltäminen
2. Passiivinen vastustus, luopuminen
3. Aktiivinen vastustus, viha
4. Passiivinen hyväksyminen, suostuminen ja
5. Aktiivinen hyväksyminen, muutokseen suuntautuminen.

Jos muutosprosessin hallinta epäonnistuu, on mahdollista, että aktiivisen hyväksymisen tai edes suostumisen vaihetta ei saavuteta ja muutokselle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta. (vrt. Mantere ym. 2011)

Jo muutosprosessin alkuvaiheessa tulisi olla olemassa selkeä suunnitelma siitä, miten muutosprosessissa toimitaan ja miten se viedään läpi (Kotter 1996; Luomala 2008; Valpola 2004, Valkeakari & Hyppönen 2009). Suunnitelmassa ja toiminnassa tulisi huomioida mm. seuraavia asioita:

- Alusta alkaen on pyrittävä luottamuksen rakentamiseen toimijoiden välille. On luotava vuorovaikutus- ja osallistumisjärjestelmiä, joiden kautta henkilöstö osallistuu ja sitoutuu muutokseen. Nämä ovat myös kanavia, joiden avulla hyödynnetään heidän näkemyksiään ja asiantuntemustaan prosessissa.
- Vuorovaikutuksen kautta osallistujat rakentavat yhteisiä tulkintoja uudesta toiminnasta ja toimintaympäristöstä.
- Muutos on aikaa vievä dialoginen prosessi, johon on varattava aikaa.
- Johdon rooli on alusta alkaen ensiarvoisen tärkeä: Johdon on näytettävä oma sitoutumisensa, tuettava ja motivoitava henkilöstöä ja johdettava muutosta vuorovaikutteisesti.
- Osallistumisen kautta ihmisille on annettava mahdollisuus työstää suhdettaan muutokseen.
- Tiedotuksen ja viestinnän rooli on tärkeä: Viestintä kertoo muutoksen tavoitteista, kannustaa ja motivoi ihmisiä, ylläpitää muutosta ja juurruttaa uusia toimintamalleja organisaatioon.
- On huolehdittava riittävästä resursseista ja siitä, että kaikki tietävät oman roolinsa, miten prosesseissa toimitaan.
- Epävirallisen organisaation ja kulttuurin, arvojen ja mielipidejohtajien huomioon ottaminen on tärkeää.
- Uusien toimintamallien omaksuminen on oppimisprosessi (jopa maailmankuvan muutosprosessi), jolle on annettava aikaa.
- Suunnitelmallinen eteneminen ja prosessin jatkuva arviointi on tärkeää. Prosessista on opittava: toimintamalleja ja aikatauluja on sopeutettava ja tarkennettava jatkuvasti prosessipalautteen perusteella.

Muutos on monitasoinen prosessi, joka sisältää esimerkiksi vanhan poisoppimista (ks. esim. Hedberg 1981) ja uuden oppimista, uusien toimintamallien kehittämistä ja kokeilua, uusien teknologisten välineiden hyödyntämistä sekä kokonaisten uusien prosessien ja ohjausmallien luomista uusia toimintakäytäntöjä varten. Esimerkiksi koulu muodostaa monimutkaisen sosiaalisen järjestelmän, jossa opetuskäytännöt ja pedagogiikka liittyvät uusiin tietoteknologisiin välineisiin, opetus- ja oppimisprosessien koordinaatioon ja koko koulun johtamiseen. (Vrt. Geels 2002.)



Organisaatioissa tapahtuvien muutosten liikkeellepanevista voimista on olemassa monenlaisia käsityksiä ja teorioita. Orlikowski (1996) on tehnyt yhteenvedon yleisimmistä näkemyksistä (Kovisto & Myllyoja 2011):

- Suunnitellun muutoksen ajatus lähtee siitä, että liikkeelle paneva voima on organisaation johto. Sen tehtävänä on tarkkailla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tarvittaessa sopeuttaa järjestelmän toiminta muuttuneiden olosuhteiden mukaisiin vaatimuksiin.
- Teknologisen tai taloudellisen determinismin malli lähtee siitä, että muutosten varsinaisia syitä ovat objektiiviset, teknologiset tai taloudelliset kehityssuunnat ja muutospaineeet. Toisin sanoen, organisaation toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka pakottavat organisaation sopeutumaan uuteen tilanteeseen.
- Keskeytetyn tai häirityn tasapainon malli lähtee siitä, että jatkuvuus ja pysyvyys saattaa murtua hitaasti, inkrementaalisesti ja kumulatiivisesti etenevien muutosten myötä. Tällaisia vähittäisiä muutoksia saattaa tapahtua samaan aikaan sekä organisaation sisällä että toimintaympäristössä.

Muutosta voi lähestyä myös organisaatiokulttuurin kautta. Yleisesti ottaen organisaatiokulttuuri määritellään ajattelutavoiksi, normeiksi ja arvoiksi, joita esimerkiksi yritykseen on syntynyt sen pyrkiessä selviytymään ulkoisen ympäristönsä haasteista (Juuti 1997). Tärkeä on myös Strömmelin (1999) toteamus siitä, että erityyppisten muutosten koskiessa kaikkia toimintaympäristöjä nähdään erityisesti kehittymistä ja oppimista painottava kulttuuri välttämättömänä kaikille organisaatioille (vrt. Kotter & Heskett 1992).

Kulttuuri liittyy läheisesti myös muutosproblematiikkaan, koska (Schein 2001) muutosongelma tulee monimutkaisempi sen jälkeen kun tietyt kulttuurilliset elementit kuten toimintamallit, skeemat, rutiinit ja kulttuurilliset perusoletukset ovat vakiintuneet. Ihmiset on mahdollista pakottaa muuttamaan näkyvää käyttäytymistä, mutta käyttäytymismuutos ei ole pysyvä, elleivät syvemmät kulttuuristen perusoletusten tasot käy myös läpi jonkinlaista muutosta. Schein (1987) määrittelee näiden perusoletusten olevan niin itsestään selviä asioita jossakin kulttuuriin kuuluvassa yksikössä, että niiden puitteissa tapahtuvassa käyttäytymisessä on havaittavissa hyvin vähän vaihtelua. Nämä perusoletukset ovat myös pitkälti samoja, joista Argyris (Argyris 1976; Argyris & Schön 1974) käyttää käyttöteorian nimitystä. Ne ilmoittavat ryhmän jäsenelle, miten havainnoida, ajatella ja tuntea. (Schein ym. 1987)

Lisäksi on muistettava, että organisaatiossa on aina myös alakulttuureja. Yksi syy tähän voi olla se, että eri yksiköiden välillä on toiminnallisia eroja. Lisäksi sosioekonomiset ja koulutukselliset taustat kuin myös näkemykselliset erot sukupuolten välillä ovat tärkeitä alakulttuurien luonteeseen vaikuttavia tekijöitä. On väistämätöntä, että eri alakulttuurit törmäävät silloin tällöin toisiinsa. Yhteisen kulttuurin ollessa vahva nämä tilanteet aiheuttavat kuitenkin lähinnä positiivista jännitystä ja lisäävät tuottavuutta. Yhteisen kulttuurin ollessa heikko saattaa tilanne olla päinvastainen. (Deal & Kennedy 1983.)

### 3. Hankkeen viitekehys ja menetelmät

Sampolan koulukeskuksessa toteutetussa hankkeessa haluttiin alusta alkaen korostaa toimijakeskeistä organisaationäkemyä sekä uusien toimintamallien systeemistä luonnetta, mikä poikkeaa esimerkiksi viime vuosikymmeninä julkisten organisaatioidenkin kehittämisessä vallalla olleesta prosessikeskeisestä Business Process Reengineering (BPR) -näkökulmasta (esim. Reyes 1998). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehittämisen lähtökohdaksi otettiin henkilöstö. Uudet toimintakäytännöt syntyvät vain niitä toteuttavien ihmisten toimesta. Systeemisyyttä tarkoittaa puolestaan sitä, että uusi toimintamalli edellyttää toteutuakseen useiden organisaation ulottuvuuksien – kuten palveluprosessien, sekä laajemmin organisaation johtamisen ja rakenteiden – vuorovaikutusta (ks. Kivisaari ym. 2012; esim. Rotmans & Loorbach 2009).

Lähtökohtana oli yhdistää eri menetelmiä organisaation muutosprosessin tukemiseksi. Menetelmäkokonaisuuden tarkoituksena oli tukea oppilaitoksen johtamista 1) tuottamalla johtamisessa tarvittavaa tietoa henkilöstön kokemista haasteista ja jännitteistä, 2) pyrkimällä näiden jännitteiden purkamiseen dialogin keinoin sekä 3) tukemalla tulevaisuussuuntautunutta strategista johtamista ja organisaation oppimista. Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa myös organisaation on jatkuvasti tarkistettava omia tavoitteitaan ja kehitettävä toimintaansa.

Seuraavassa käydään lähemmin läpi hankkeen menetelmällisiä lähtökohtia. Malli koostuu kolmesta osiosta, jotka limittyvät toisiinsa ajallisesti projektin aikana. Nämä ovat:

1. Muutoksen tukeminen
2. Toimintamallien ja visioiden etsiminen
3. Tiekartta.

Kokonaisuudessaan ehdottamamme malli on päämääriltään ratkaisukeskeinen. Tämä korostuu niin haastatteluissa, pienryhmätyöskentelyssä kuin tulevaisuussuuntautuneessa työskentelyssä. Tavoitteena on löytää uusia yhteisesti hyväksytyjä toimintamalleja ja työtapoja, joiden pohjalta voi rakentua myös uusi työkuulttuuri. Prosessissa nivotaan yhteen eri teemoja ja toimintatapoja.

#### Juurruttaminen

Haastatteluiden ja työpajojen hyödyntäminen nojaa pitkälti ns. juurruttamismenetelmän yhteydessä saatuihin kokemuksiin (Kivisaari ym. 2008). Juurruttamisella tarkoitetaan uusien toimintamallien kehittämistä ja käyttöönottoa toimijoiden yhteistyössä asettamien tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Juurruttamisen yhteydessä toteutettujen haastatteluiden ja työpajojen on todettu olevan erinomainen väline uusiin toimintamalleihin sekä muutoksiin liittyvien jännitteiden

den esilletuomiseen ja purkamiseen. Juurruttamisella edistetään vuorovaikutusta toimijoiden välillä ja pyritään saamaan heidät yhteistyössä muokkaamaan uutta ratkaisua sellaiseksi, että se on kaikkien osapuolten näkökulmasta hyväksyttävä ja kiinnostava. Prosessin avulla tuotetaan tietoa ja näkemystä eri osapuolten tarpeista ja mahdollisuuksista, joita muutosprosessi avaa, sekä näihin liittyvistä uusista toimintamalleista. Samalla kartoitetaan uusien toimintamallien käyttöönottoa edistävät ja estävät tekijät ja suunnitellaan toimenpiteitä esteiden poistamiseksi tai madaltamiseksi. Perimmäisenä tavoitteena on käyttöönotettavan uuden toimintamallin laadun parantaminen ja vaikuttavuuden lisääminen.

Juuruttamisen kautta pyritään rakentamaan yhteisesti jaettu käsitys siitä, mikä on ratkaistava ongelma, minkälainen uusi toimintamalli voi olla ja minkälaisin edellytyksin kehittämistyö voidaan viedä läpi. Tunnistamalla avaintoimijoiden erilaiset tarpeet ja intressit pyritään ratkaistavan ongelman ja tarvittavan uuden toimintamallin syvempään ymmärtämiseen. Sen sijaan, että haettaisiin pienintä yhteistä nimittäjää, pyritään hakemaan ratkaisua, joka on kaikkien avaintoimijoiden kannalta hyväksyttävä ja toivottava. Siten juurruttaminen on pohjimmiltaan eri sidosryhmien yhteinen oppimisprosessi. (Kivisaari ym. 2008.)

Juuruttamisen keskeisiä toimintatapoja ovat mm. havainnointi, teemahaastattelut, kootun tiedon jäsentäminen ja tarjoaminen toimijoiden käyttöön sekä työpajat. Teemahaastatteluissa pyritään tunnistamaan avainhenkilöt ja toimijaryhmät ja kuvaamaan heidän tarpeensa ja intressinsä. Toimijoiden intresseistä, tarpeista ja visioista koottua tietoa jäsennetään ja se tarjotaan avainhenkilöiden käyttöön. Palautteen pohjalta kehittämisen kohdetta ja toimintaa voidaan muokata tarpeen mukaan. Tuotetun tiedon kautta voidaan myös tunnistaa toiminnan kehittämisen esteitä ja hidasteita sekä myös päästä vaikuttamaan näihin. Työpajojen tarkoituksena on tunnistaa eri osapuolten näkemysten yhteneväisyydet ja eroavaisuudet. Työpajojen tavoitteena on pyrkiä ongelman syvempään ymmärtämiseen ja luottamukseen pohjautuvan yhteistyön rakentamiseen. (Kivisaari ym. 2008.)

## Toimintamallien etsiminen ja tiekartta

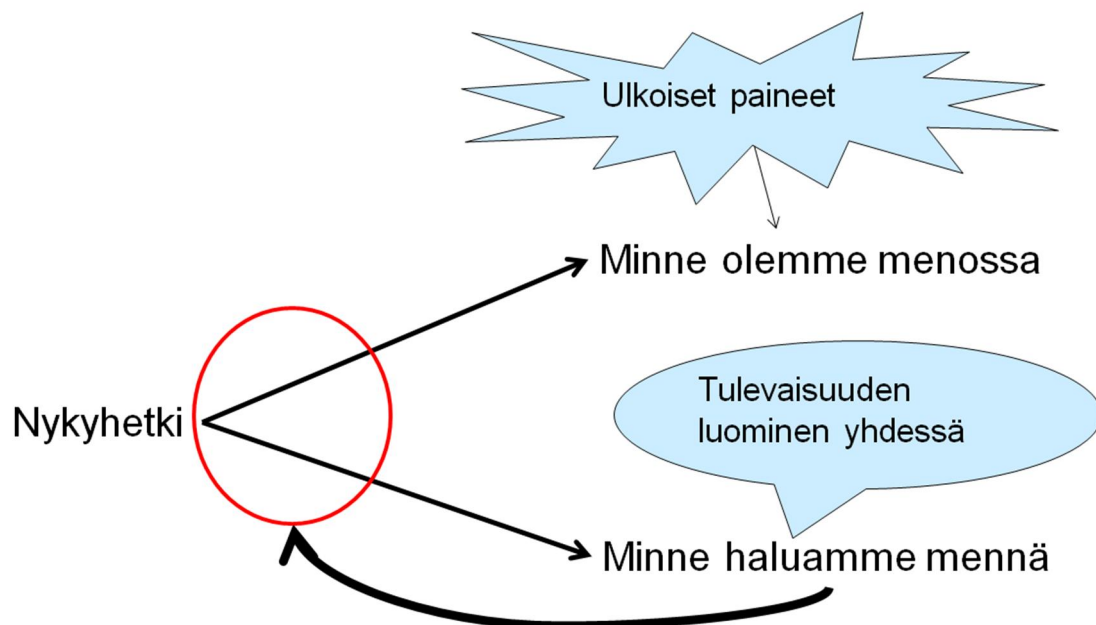
Organisaatio voi periaatteessa suhtautua muutokseen kahdella tavalla, joko reaktiivisesti tai ennakoivasti. Reaktiivisuus tarkoittaa sitä, että muuttuneeseen toimintaympäristöön ja sen vaatimuksiin sopeudutaan muutosten jo tapahduttua. Ennakoivuus nostaa sen sijaan esiin toiminnan systemaattisen suunnittelun ja päämäärien asettamisen. Tulevaisuussuuntautuneella toiminnalla voidaan etsiä myös ratkaisuja organisaation ongelmiin: Miten ratkaisemme nämä haasteet muuttuneessa toimintaympäristössä? Mitkä ovat ne askeleet ja toimenpiteet, joiden avulla saavutamme haluamamme päämäärän?

Ennakoinnilla tarkoitetaan yleiskielessä varautumista tulevaan. Sen avulla voidaan tunnistaa toimintaympäristön kehityksen murroksia ja varautua niihin. Ennakointi pitää sisällään erilaisten tu-

levaisuuden vaihtoehtojen tutkimisen, keskustelun vaihtoehtojen mieluisuudesta ja toiminnan halutun tulevaisuuden toteuttamiseksi. Se ei ole kuitenkaan ennustamista vaan useiden erilaisten tulevaisuuksien hahmottamista ja niistä keskustelua. Oleellinen osa ennakointia on eri tahojen osallistuminen prosessiin ja erilaisten näkemysten jakaminen tulevaisuudesta. Parhaassa tapauksessa ennakointi on integroitu organisaation toiminnan suunnittelun yhteyteen ja se toteutetaan järjestelmällisesti ja jatkuvana prosessina. (Mannermaa 1999.)

Ennakoinnilla (tulevaisuusprosessi, ennakointiprosessi) tarkoitetaan sellaista prosessia, jossa tarkastellaan tulevaisuutta järjestelmällisesti, ja niin, että eri sidosryhmät tulevat laajasti huomioituiksi prosessissa (esim. Vapaavuori & von Bruun 2003, Georghiou ym. 2008, Kuosa 2012, Rohrbeck 2011, EFP). Tässä järjestelmällisessä prosessissa yritetään varautua tulevaisuuteen ja samalla luoda sitä. Tyypillisesti ennakointiprosessi toteutetaan kokoamalla kuhunkin aihealueeseen liittyviä asiantuntijoita työpajaan, jossa tulevaisuutta käsitellään erilaisten tehtävien kautta keskustellen. Tulevaisuuteen varaudutaan ja sitä luodaan näin yhdessä.

Ulkoinen maailma aiheuttaa organisaatioille ja toimintoille erilaisia muospaineita, joita voivat olla esimerkiksi digitalisoituminen tai väestön ikääntyminen. Ulkoiset paineet luovat tulevaisuutta ja ohjaavat kehitystä; kertovat minne olemme menossa. Tulevaisuus ei kuitenkaan ole ainoastaan ulkoisten paineiden ohjaamaa, vaan ihmisillä on mahdollisuus suunnata ja ohjata tulevaisuutta. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu takaisinkytkentää, jonka avulla voimme yrittää vaikuttaa tulevaisuuteen. Voimme miettiä, mihin haluaisimme mennä, ja yrittää suunnata tekemisiämme nykyhetkessä siten, että tulevaisuus kehittyisi haluttuun suuntaan.



Mitä pitää tehdä **nyt**, että pääsemme haluttuun tulevaisuuteen?

Kuva 1. Tulevaisuuteen varautumisen ja tulevaisuuden luomisen mahdollisuudet

Tässä hankkeessa sovellettu tiekartta on eräs ennakkoinnin menetelmä. Se on työkalu polkujen löytämiseen nykytilasta haluttuun tulevaisuuden tilaan. Sen avulla voidaan esittää nykyhetken, lähitulevaisuuden, keskipitkän ja pitkän aikavälin oletetut kehitykset eri tasoilla ja miettiä, miten yhdessä asetettu visio olisi mahdollista toteuttaa. (Esim. Ahlqvist & Kohl 2013, Georghiou ym. 2008.) Käsillä olevassa tapauksessa tiekartta-työskentelyn tavoitteena oli yhtäältä saada aikaan yhteinen käsitys ja tahtotila Sampolan koulutuskeskuksen tulevaisuudesta ja toisaalta luoda pohja jatkuvalle ennakkoinnille tiekartan avulla.

## 4. Hankkeen kulku

Sampolan koulukeskuksen muutoksen hallinnan tuki -hanke käynnistyi hankkeen ohjausryhmän muodostamisella ja ensimmäisellä kokoontumisella joulukuussa 2012. Tätä ennen oli jo tavattu marraskuussa oppilaitosten johdon kanssa ja keskusteltu hankkeen etenemisestä ja tavoitteista. Ohjausryhmään nimettiin monipuolinen edustus lukion, työväenopiston ja kirjaston henkilökunnasta ja johdosta sekä opiskelijoista. Eri sidosryhmien sitoutumista hankkeeseen ja informaation kulkua pyrittiin näin vahvistamaan alusta alkaen. Ohjausryhmässä todettiin vielä hankkeelle asetetut tavoitteet sekä käytiin läpi eri toimijoille asetettavat roolit hankkeessa. Ohjausryhmän tavoitteena oli toimia linkkinä hankkeen ja Sampolassa toimivien organisaatioiden henkilöstön välillä sekä keskusteluforumina toimijoiden välisen luottamuksen vahvistamiseksi ja informaation välittämiseksi. Hankkeen roolina todettiin olevan auttaa, ohjata ja jäsentää niitä ajatuksia, mitä lukion, työväenopiston ja kirjaston muodostama yhteisö esittää. Kaikki ratkaisut tulivat lähtemään yhteisöstä itsestään. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana neljä kertaa keskustelemaan hankkeen etenemisestä ja tuloksista.

Hankkeen varsinainen käynnistys tapahtui tammikuun 2013 alussa tiedotustilaisuudella Sampolassa toimivalle henkilöstölle ja opiskelijoille. Tilaisuudessa esiteltiin hanke ja eri organisaatioita edustavat tahot toivat esiin omia näkökohtiaan hankkeesta. Lisäksi käytiin keskustelu hankkeen toteutuksesta. Käydyn keskustelun perusteella hankkeen toteutusta muutettiin siten, että ensi vaiheen haastatteluiden määrää lisättiin.

Hankkeelle luotiin tammikuussa 2013 kotisivut Tampereen kaupungin oppimisympäristöjen kehittämisen koordinaatiohankkeen eli TOP School -hankkeen verkkosivujen yhteyteen sekä Facebook-ryhmä, joiden kautta oli tarkoitus viestittää hankkeen yleisiä tapahtumia ja antaa mahdollisuus myös verkossa tapahtuvaan keskusteluun. Lisäksi sovittiin, että oppilaitokset tiedottavat asioista omia sisäisiä kanaviaan kuten sähköpostia käyttäen. Näin pyrittiin lisäämään hankkeen avoimuutta ja mahdollisuuksia kommentoida sitä suoraan.

Haastattelut toteutettiin tammi–maaliskuussa 2013, ja haastatteluvaihetta seurasi kaikkien organisaatioiden henkilöstölle suunnattu kysely. Sekä haastatteluiden että kyselyn tarkoituksen oli tarjota henkilöstölle tilaisuus omien näkemysten ja kokemusten esiin tuontiin, johdolle informaatiota henkilöstön näkemyksistä ja hankkeelle informaatiota, jonka pohjalta voitaisiin mahdollisesti tarkentaa toimintasuunnitelmaa. Kyselyn alustavista tuloksista järjestettiin keskustelutilaisuus koko henkilökunnalle huhtikuun 2013 alussa. Haastatteluiden ja kyselyn tarkemmista tuloksista järjestettiin toukokuussa keskustelutilaisuus erikseen työväenopiston ja lukion henkilöstölle. Kirjasto ei katsonut tällaista tilaisuutta tarpeelliseksi omalta osaltaan.

Vielä haastatteluiden ollessa käynnissä päädyttiin aloittamaan työnohjaus. Ohjaus järjestettiin ryhmätyönohjauksena, ja siihen saattoivat ilmoittautua kaikki halukkaat. Ilmoittautuneita oli yhden ryhmän verran. Ohjaus jouduttiin kuitenkin keskeyttämään ohjaajavaihdoksen takia, mutta ryhmä ei halunnut käynnistää uutta ohjausta enää kevään aikana. Syksyllä 2013 asiaa tiedusteltiin uudelleen, mutta tarvetta ei enää nähty olevan. Myös kommunikaatiokoulutuksen tarvetta tiedusteltiin, mutta tähän ei oppilaitosten johto nähnyt tarvetta.

Sampolan oppilaitosten ja kirjaston yhteinen johtoryhmätoiminta käynnistettiin keväällä 2013. Yhteistä johtoryhmää koko Sampolan toiminnan kehittämiseksi ja informaation välittämiseksi eri organisaatioiden välillä ei aiemmin ollut. Johtoryhmään tulivat kuulumaan oppilaitosten ja kirjaston johto. Muutoksen hallinnan tuki -hankkeen toteuttava hankeryhmä vastasi aluksi johtoryhmän toiminnan käynnistämisestä (koollekutsuminen, puheenjohtajan ja sihteerin tehtävät). Johtoryhmän keskusteluun nostettiin yhteisesti sovittavat toimintamallit, tiedotus ja kehittäminen. Keväällä erityisenä keskustelun aiheena olivat tilojen käyttöön ja tilavarauksiin liittyvät käytännöt ja "pelisäännöt". Syksyllä 2013 johtoryhmän toimintavastuu siirtyi hankeryhmältä oppilaitoksille ja kirjastolle.

Haastatteluissa ja kyselyssä keskeisiksi nousseet oppilaitosten yhteistyössä jännitteitä luoneet asiat nostettiin työpajatyöskentelyn aiheeksi toukokuussa 2013. Työpajassa käsiteltiin konkreettisesti ja monipuolisesti erilaisia organisaatioiden yhteistoimintaan vaikuttavia asioita. Lopputuloksen oli organisaatioiden henkilöstön yhteisesti tuottama lista keskeisistä toimenpide-ehdotuksista jännitteiden vähentämiseksi ja yhteistyön sujuvoittamiseksi. Tämä ehdotus käsiteltiin Sampolan organisaatioiden johtoryhmässä, joka sopi konkreettisista toteutustavoista organisaatioissa.

Tulevaisuuden yhteistoimintaa ja toimintamalleja tarkasteltiin kahdessa henkilöstölle suunnatussa työpajassa syyskuussa ja lokakuussa 2013. Tuloksena oli etenemismalli organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi ja yhteistyön lisäämiseksi. Sekä tulevaisuustyöpajojen että toukokuun toimintamallityöpajan tulokset raportoitiin erikseen organisaatioiden johdolle.

Syyskuussa hankeryhmä teki myös aloitteen työväenopiston ja lukion yhteisen opetusyhteistyöpilotin käynnistämiseksi. Pilotiksi valikoitui käsityöopetus ja opetustilojen käytön tehostaminen yhteistyössä. Pilotilla oli tarkoitus kartoittaa kokemuksia yhteistyöstä, siihen vaikuttavista asioista ja luoda alustava malli, jonka pohjalta opetusyhteistyötä olisi mahdollista kokeilla myös muissa oppiaineissa.

Marraskuun 2013 lopussa järjestettiin Sampolan henkilöstölle loppukeskustelu hankkeen etenemisestä ja tuloksista.

## 5. Tilanne yhdistymisten jälkeen

### Tilanne Sampolan kampuksen muodostamisen jälkeen

Seuraavassa kuvataan Sampolan kampuksen muodostavien organisaatioiden yleistilaa ja yhteistoiminnassa nähtyjä ongelmia. Hankkeen alkuvaiheessa organisaatioissa toteutettiin laaja haastattelukierros (haastattelulomakkeet, ks. liitteet 6–8) sekä kysely talvella 2013. Haastateltuja oli yhteensä 33 henkilöä, joista lukion henkilökuntaa 26, työväenopiston henkilökuntaa neljä, kirjaston henkilökuntaa yksi ja lukion opiskelijoita kaksi henkilöä. Kolmeatoista henkilöä haastateltiin yksilöllisesti ja lisäksi järjestettiin neljä ryhmähaastattelutilaisuutta. Alun perin haastatteluiden tarkoituksena oli saada alustava yleiskuva organisaatioista ja ne oli tarkoitus toteuttaa suppeampana kokonaisuutena. Etenkin lukion taholta esitettyjen toiveiden perusteella haastatteluiden määrää kuitenkin lisättiin. Tästä syystä haastatteluissa painottui lukion henkilökunta. Työväenopiston osalta todettiin, että yhteistyöhön liittyvä uusi tilanne koskee pääasiassa päätoimisia opettajia, joten tuntiopettajia ei haastateltu. Kirjastosta pidettiin riittävänä yhden henkilön haastattelua. Haastatteluista ja kyselystä sovittiin hankkeen johtoryhmässä. Haastattelukysymyksiin sekä kyselyyn pyydettiin organisaatioiden johdon kommentteja.

Haastatteluissa keskusteltiin organisaatioiden nykytilanteesta, toiminnasta, toiminnan haasteista, yhteistyöstä ja mahdollisista toiminnan parannusehdotuksista. Kyselylomakkeiden kysymykset muotoiltiin haastatteluissa saadun informaation perusteella (kyselylomakkeet ks. liitteet 9–11). Kullekin organisaatiolle muokattiin oma kyselynsä. Lukion kysely oli laajin, koska siinä etsittiin laajemmin lukioden yhdistymisen ja muuton tuottamia koettuja vaikutuksia. Kahdessa muussa organisaatioissa kysely keskittyi yhteistyöhön ja työilmapiiriin. Työilmapiirikysymykset toteutettiin yhteistyössä työterveyspsykologin kanssa. Kysely toteutettiin verkkokyselynä maaliskuussa 2013. Kysely suunnattiin koko Tammerkosken lukion henkilökunnalle (vastaajia 28, vastausprosentti 62), Sampolan kirjaston henkilökunnalle (vastaajia 12, vastausprosentti 75), sekä Tampereen seudun työväenopiston vakinaiselle henkilökunnalle (ei tuntiopettajille) (vastaajia 6, vastausprosentti 60).

Kyselyn vastausprosentista voidaan esittää kaksi näkökohtaa. Yleisesti ottaen tulosta voi pitää nykyisin varsin hyvänä, mikäli kyselyyn vastaa yli puolet kohdejoukosta. Muun muassa kyselyiden määrän lisääntyminen on kasvattanut katoa. Toisaalta koska kyseessä olivat asiat, jotka koskevat tavalla tai toisella koko henkilökuntaa, tulos voi herättää kysymyksiä. Vastaamatta jättämiin on tuskin yhtä yleistä syytä. Saadun palautteen ja aineiston perusteella on mahdollista ajatella, että osa henkilöistä on kokenut, ettei asia kosketa heitä, osa on kokenut vastaamisen turhaksi (päällekkäinen haastatteluiden kanssa) ja osa että hankkeella ei vaikuteta asioihin. Lisäksi oli ilmeistä, että osa henkilöstöstä koki hankkeen turhaksi (ks. myöhemmin).



Aineistolle pyrittiin etsimään myös vertailupisteitä muista mahdollisista kyselyistä. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:sta saadun informaation perusteella toisen asteen oppilaitoksille suunnat-  
tuja kyselyjä ei ole juurikaan tehty. OAJ:sta saimme käyttöön joitakin heidän vuonna 2011 toteut-  
tamiansa toisen asteen opettajakyselyn tuloksia, jotka eivät kuitenkaan sellaisenaan olleet ver-  
tailukelpoisia. Toinen identifioitu vertailupiste olisi muodostunut kunta-alan henkilöstön työtä,  
työn muutoksia ja niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin mittaavasta Kunta10-  
kyselystä. Aineistoa ei kuitenkaan voitu luovuttaa tähän käyttöön, koska siitä ei saa toteuttaa  
vertailuja oppilaitosten kesken.

Kyselyaineiston pienen koon vuoksi aineisto esitetään absoluuttisina lukuina. Prosenttilukujen  
käyttäminen pienestä aineistosta saatettaisiin kokea hämääväenä.

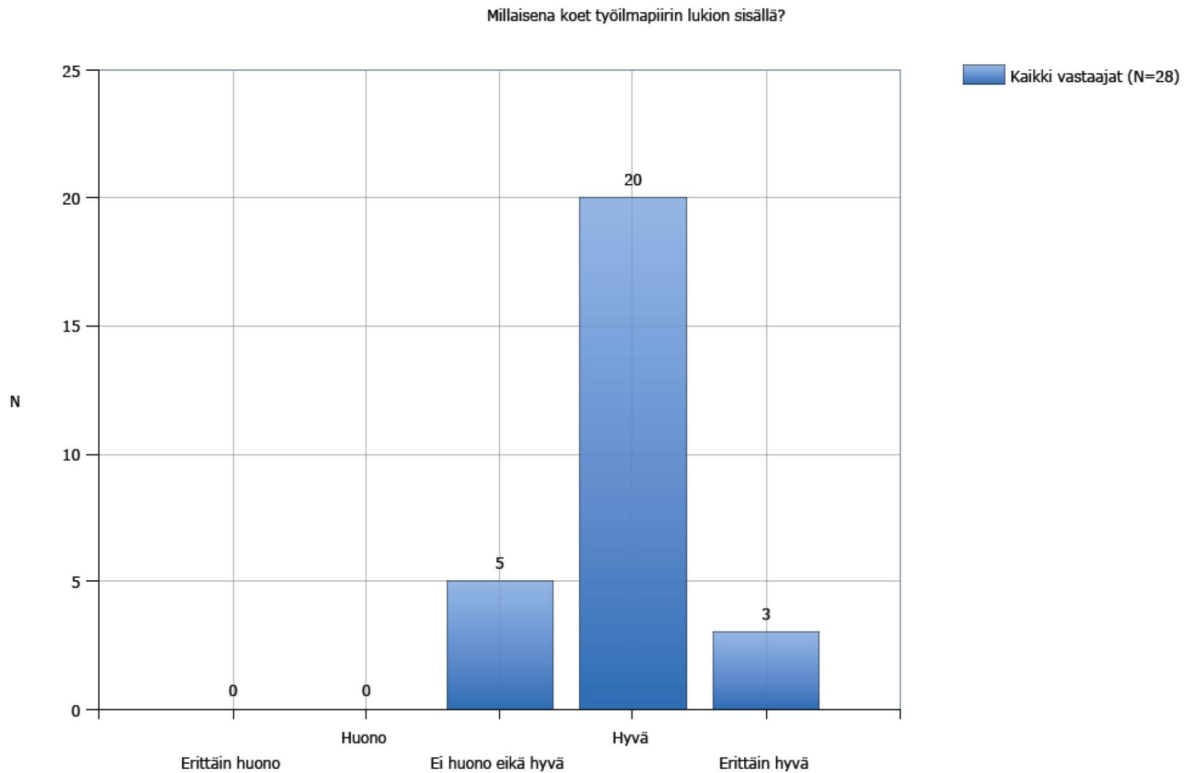
Seuraavassa kuvataan aineiston perusteella ensin organisaatioiden yleistä sisäistä tilannetta,  
jonka jälkeen eritellään henkilöstön näkemyksiä kolmen organisaation välisestä yhteistyöstä.  
Lopuksi esitetään joitakin tulkintoja organisaatioiden tilanteesta ja toimintadynamiikasta.

## Lukio

Talvella 2013 takana oli monien Tammerkosken lukion opettajien raskaaksi kokema jakso kahden  
lukion yhdistymisestä. Ylimääräisestä työstä, erilaisista peloista (mm. että Tammerkosken lukion  
käytännöt tulevat hallitsemaan uudessa lukiossa, kooltaan aiempaa suurempi lukio) ja epäluulois-  
ta (mm. kotiutuvatko opiskelijat, tuntevatko opettajat enää opiskelijoita) huolimatta lukioden  
yhdistymisen katsottiin menneen loppujen lopuksi hyvin. Yhdistymisessä auttoi haastatteluiden  
mukaan esimerkiksi se, että lukioden kesken järjestettiin tapaamisia ennen integraatiota.

Samaa kerrottiin niin haastatteluissa kuin kyselyssä. Kyselyn vastaajista vain yksi oli sitä mieltä,  
että yhteistyö lukion sisällä toimii vain vähäisessä määrin kun valtaosa (25 vastaajaa, n=28) katsoi  
yhteistyön toimivan hyvin tai erittäin hyvin. Samaan viittaa koettu työilmapiiri: valtaosa vastaajis-  
ta (23 vastaajaa, n=28) piti sitä hyvänä tai erittäin hyvänä. Haastatteluissa todettiin, että "*kaksi  
lukiota on hitsaantunut yllättävän helposti yhteen*".

Valtaosa opettajista jakoi näkemyksen, että lukio oli sisäisesti yhteistyöltään ja työilmapiiriltään  
hyvä paikka työskennellä (kuva 2). Toisaalta esitettiin myös epäily, että kahden erilaisen lukion  
käytäntöjen, sääntöjen ja toimintamallien yhteensovittamisessa oli edelleen vaikeuksia.



Kuva 2. Työilmapiirin kokeminen lukion sisällä

Muutokseen liittyi myös muita myönteisiä kokemuksia. Taloa pidettiin hyvänä ja kauniina, sijaintia ja oman työpisteen saamista pidettiin pääosin positiivisena seikkana – joskin myös kriittisiä näkemyksiä esitettiin: *"Päivisin vain omassa käytössä oleva luokkatila on helpottanut huomattavasti tuntien suunnittelua ja opetustilan sekä työvälineiden huoltoa ja ylläpitoa."* Toisaalta: *"Työn jakautuminen kahteen eri siipeen vaikuttaa siihen, ettei ole ehtinyt huolehtia tarpeeksi luokkien järjestelyistä, siivoamisesta tai muuttotavaroiden organisoinnista. Opetuksen valmisteluun jää vähemmän aikaa, jos yrittää hoitaa muita juoksevia asioita välitunnin aikana: kanslia aika kaukana, joskus tarvittavat tavarat ovat juuri siellä toisessa työpisteessä."*

Sen sijaan tilojen remontti ja siihen osallistuminen ei edennyt odotusten mukaisesti ja aiheutti stressiä siihen osallistuneille opettajille. Haastatteluissa tuotiin esiin, että peruskorjaus toteutettiin ilman selkeää tilankäyttösuunnitelmaa, jolloin epäselvät lähtökohdat tuottivat tulokseksi eri organisaatioiden ristiriitaiset odotukset ja vaatimukset tilojen suhteen sekä suunnitteluun osallistuneiden opettajien turhautumisen siihen, ettei heitä kokemuksensa mukaan prosessissa kuunneltu, vaikka siihen pyydettiin osallistumaan. Saattaakin olla, että riittämätön suunnittelu oli yksi tekijä, joka johti myöhemmin siihen, että lukion ja työväenopiston kesken syntyi jännitteitä tilojen käytöstä.

Oppilaitoksen päivittäisessä toiminnassa koettiin myös haasteita (kuva 3). Keskeisimmiksi koettiin alituinen kiire (22 vastaajaa koki sen ainakin jossakin määrin haasteelliseksi), Tampereen kaupungin asettamat toiminnan puitteet (21 vastaajaa) sekä toimintameno-resurssit (16 vastaajaa). Lisäksi 17 vastaajaa oli kohdannut ainakin jossakin määrin ongelmia tietotekniikan kanssa.

Merkillepantavaa on, että vaikka työilmapiiri ja yhteistyö koettiin valtaosin sujuvaksi, yhteisöllisyyden kokemus ei ollut kaikkien opettajien jakama. Kaikkiaan 13 vastaajaa katsoi, että yhteisöllisyydessä on ainakin jossakin määrin haasteita. Myös haastatteluissa yhteisöllisyyden haasteet nousivat selkeästi esiin ja haastatellut kokivat läheisimmän työyhteisön muodostuvan viime kädessä samaa oppiainetta opettavista opettajista sekä samassa työhuoneessa olevista henkilöistä.

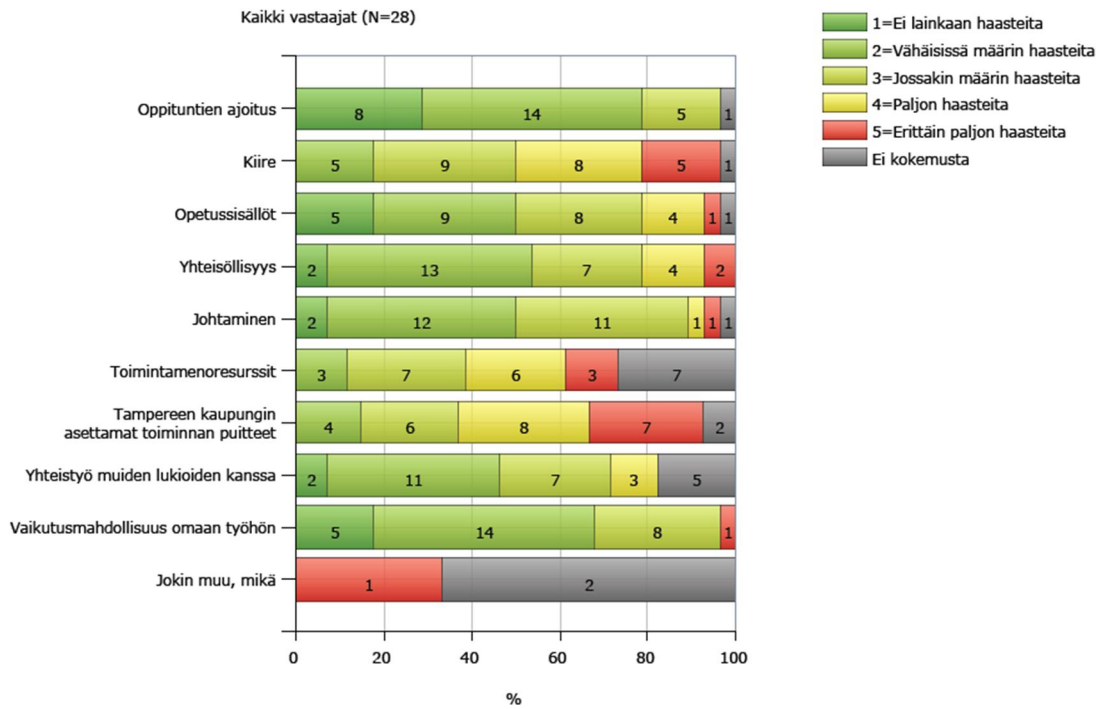
Opettajakunta muodosti keväällä 2013 tavallaan kaksi ryhmää suhteessaan yhteisöllisyyteen, johtamiseen ja opetussisältöihin. Kaikissa näissä tapauksissa noin puolet opettajakunnasta nimitäin katsoi, että niihin sisältyi ainakin jossakin määrin haasteita, kun puolet ajatteli, että haasteet olivat vain vähäisiä tai niitä ei ollut ollenkaan.

Haastatteluissa ja kyselyn avovastauksissa yhteisöllisyyden haasteeksi nähtiin erityisesti se, että opettajat eivät nähneet riittävästi toisiaan. Yhteistä opettajanhuonetta ei juurikaan käytetty, koska opettajat olivat omissa työskentelytiloissaan. Tähän vaikutti se, että kiinteistön koosta johtuen osalla opettajista matka opettajanhuoneeseen oli pitkä ja tauot siirtymiseen liian lyhyitä. Kiirettä selitettiin puolestaan oppituntien järjestelyillä ja laajoilla opetustavoitteilla, mutta myös organisoinnilla. Kyselyn avovastauksissa organisoinnista todettiin: *"Asioiden hoitamisessa on kiire (asioiden ennakointi ei ole kaikkein toimivinta talossamme), työtunteja kuluu paljon epäolennaiseen (esim. tiedotuksen varmistelu), opiskelijoiden epätietoisuus mm. missä asia löytyy (intra, wiki, kotisivut...), miten opettajan saa kiinni ja kuka hoitaa mitäkin vaatii aikaa työssäni paljon."*

Johtamishaasteisiin viittasi kokemus siitä, ettei opettajien näkemyksiä kuunnella tarpeeksi toiminnan kehittämisessä ja että viestinnässä on puutteita. Joissakin haastatteluissa koettiin, että työ suunnitellaan liian paljon opiskelijoiden ehdoilla ja ettei rehtori ota aina huomioon erilaisia näkökulmia, vaan vie eteenpäin lähinnä omia näkemyksiään.

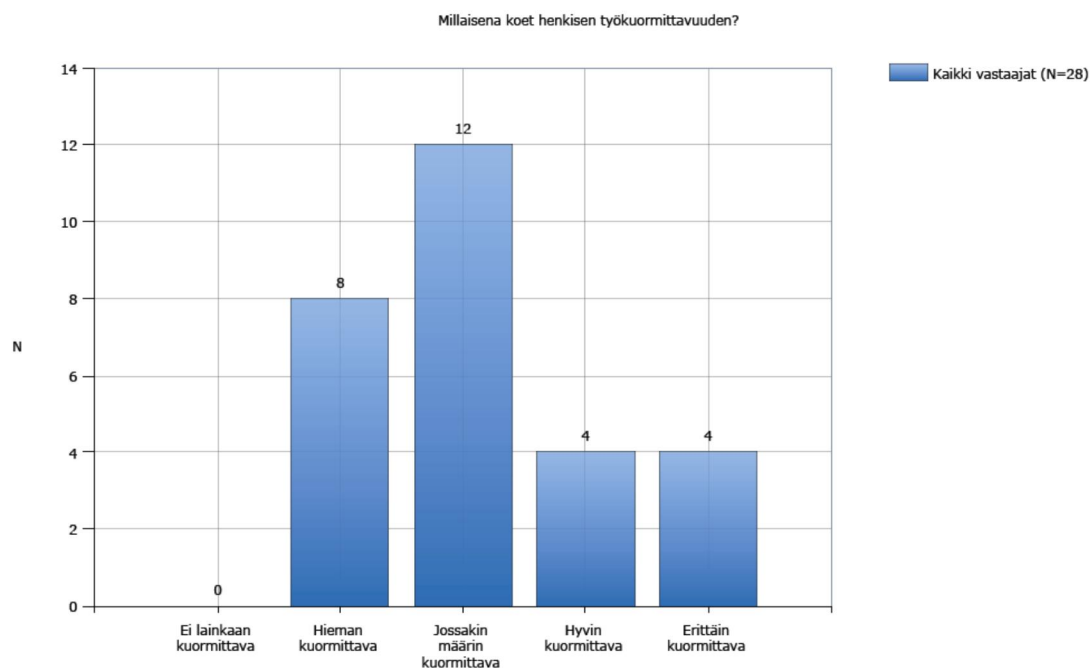
E erityisen hankalaksi koettiin tietotekniikan toimimattomuus. Avovastauksissa todettiin, että se rasittaa opettajia paljon. *"Laitteet eivät toimi, niitä ei korjata ja kerrotaan, ettei niitä edes voi korjata (yhteensopimattomat järjestelmät ja tyyppivikoja), ja kaikki kaatuu opettajan niskaan, joka saa siis joka päivä tapella luokassa laitteiden kanssa."*

Miten arvioisit asteikolla 1-5 lukion sisäistä toimintaa.



Kuva 3. Arviot lukion sisäisestä toiminnasta

Opettajan työ koettiin myös haasteelliseksi ja henkisesti kuormittavaksi (kuva 4). Vastaajista 22 (n=27) piti työtään ainakin jossakin määrin haasteellisenä ja 20 (n=28) ainakin jossakin määrin kuormittavana. Kuormitusta lisäsi myös muutosprosessi: *"Työ on liian hektistä. Koko tämän muutosprosessin läpikäyminen (tilasuunnittelut, muutto, uuden toiminnan aloittaminen) on ollut sen verran uuvuttava projekti, että ei oikein jaksa eikä ehdi tehdä kaikkea sitä, mitä pitäisi. Jatkossa tällaisten muutosten tekemiseen tarvitaan aikaa. Nyt opettajat tekivät/tekevät koko homman ns. omalla ajallaan, oman työn ohessa. Tämä on täysin mahdoton yhtälö jaksamisen kannalta. Opettajien työkuva pitää muotoilla erilaiseksi tällaisten projektien kohdalla."* Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön pidettiin yleisesti kuitenkin varsin hyvänä. Kyselyssä ainoastaan yksi vastaaja piti vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön erittäin haasteellisenä, kun suurin osa vastaajista arvioi siinä olevan vain vähän tai ei lainkaan haasteita (21 vastaajaa). Työn sisältöihin vaikuttavat puolestaan keskeisesti opetussuunnitelma, ylioppilaskirjoitusten tavoitteet, kaupungin resursointi, uusi teknologia ja ryhmien määrä ja luonne.

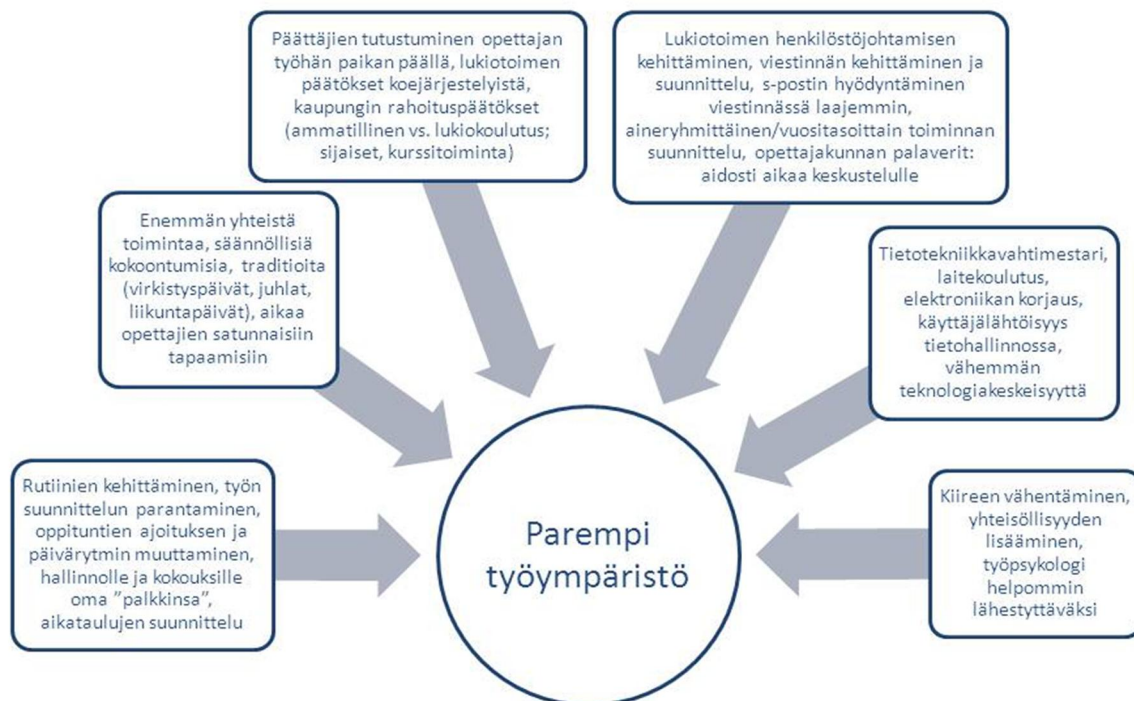


Kuva 4. Henkisen työkuormittavuuden kokeminen lukiossa

Muuttuvan työskentely-ympäristön vaikutuksista työhön nostettiin kyselyn avovastauksissa esiin muun muassa oppilaitosten koon kasvu, opettajien roolin muutos, kiire, liian laajat kurssisisällöt, jatkuva kiire ja yhä teknologisemmaksi muuttuva työskentely-ympäristö, jopa ”teknologiauskovaisuus”.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella piirretty kuva ulkoisen ohjauksen (resurssit, kaupunki, valtakunnalliset opintotavoitteet) ja sisäisten haasteiden (mm. kiire, yhteisöllisyys, viestintä) muodostamien paineiden alla toimivasta ammattikunnasta, joka kokee työnsä haasteellisena ja kuormittavana. Kokemuksessa on kuitenkin aste-eroja eivätkä kaikki koe haasteita yhtä voimakkaasti. Naiset näyttävät kokevan työn jonkin verran kuormittavampana kuin miehet (8 naista 22:sta koki työn hyvin tai erittäin kuormittavana, miehistä kukaan ei kokenut työtä hyvin tai erittäin kuormittavana).

Ratkaisuiksi lukion sisäisiin haasteisiin esitettiin haastatteluissa ja kyselyn avovastauksissa mm. viestinnän tehostamista, suunnitelmallisuuden lisäämistä ja yhteisöllisyyden lisäämistä (kuva 5).



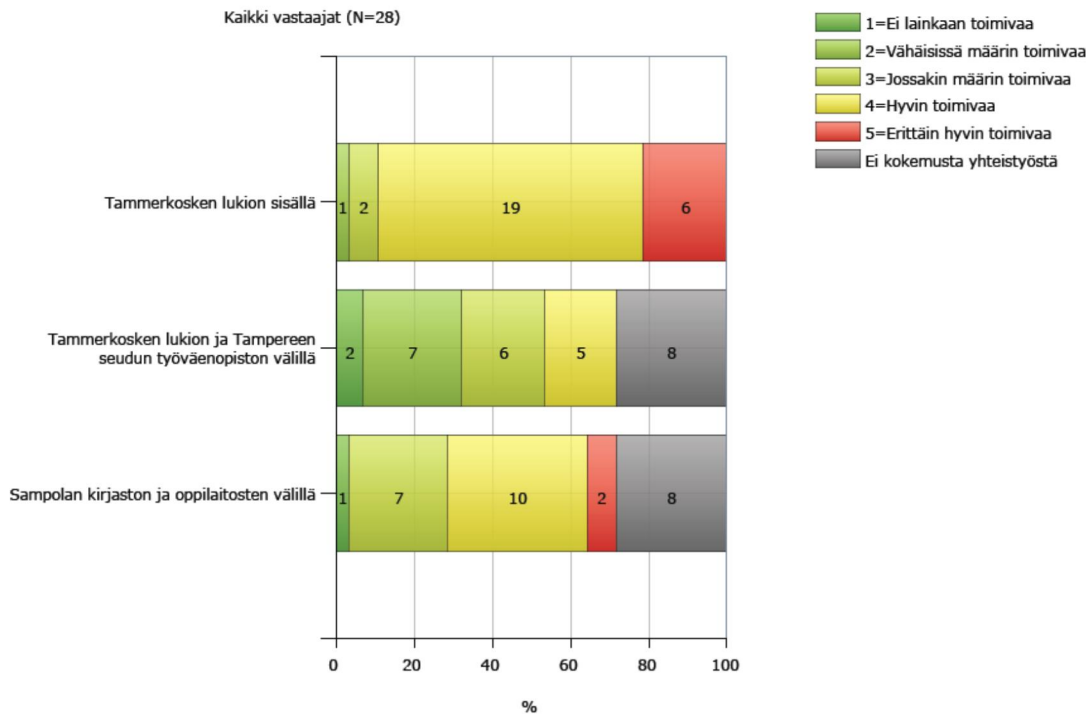
Kuva 5. Tunnistetut asiat, jotka tuottaisivat parempaa työympäristöä

## Lukion yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa kampuksella

Yhteisten opetustilojen käyttö oli asia, joka oli herättänyt pitkin ensimmäistä yhteistä syksyä jännitteitä lukion ja työväenopiston opettajien välille. Käsitös yhteistyön toimivuudesta työväenopiston kanssa jakoikin lukion opettajien näkemyksiä (kuva 6). Yksitoista vastaajaa katsoi, että yhteistyö on ainakin jossakin määrin toimivaa, seitsemän vastaajaa, että yhteistyö toimii vain vähäisessä määrin, ja kaksi, ettei se toimi lainkaan. Kahdeksalla vastaajalla ei sen sijaan ollut lainkaan kokemusta yhteistyöstä työväenopiston kanssa. Ongelmia on koettu tilojen yhteiskäytössä, varauksissa sekä laitteiden ja varusteiden yhteiskäytössä.

Kirjaston kanssa sen sijaan tilanne on toinen: 19 vastaajaa lukiosta katsoi, että yhteistyö kirjaston kanssa on ainakin jossakin määrin toimivaa, ja valtaosa näistä vastaajista (12) piti yhteistyötä hyvin tai erittäin hyvin toimivana (kuva 6).

Miten luonnehtisit oppilaitoksen toimintaan liittyvää ammatillista yhteistyötä asteikolla 1-5.



Kuva 6. Sampolan organisaatioiden yhteistyön kokeminen lukion näkökulmasta

Avovastausten ja haastatteluiden perusteella ongelmat saatettiin kokea hyvinkin hankalaksi työväenopiston kanssa. Monet kommentit olivat emotionaalisia ja syyttäviä:

*"Röyhkeää käytöstä ja ahneutta ja omavaltaisuutta."*

*"Työväenopisto ei pysty keskustelemaan ja positiiviseen yhteistyöhön vaan kuvittelee määräävänsä kaikkien tilojen käytöstä omavaltaisesti."*

*"Epäselvyyttä siitä, kenen käytössä tietyt tilat ovat vai ovatko ne yhteiskäytössä."*

*"Työväenopiston pitäisi katsoa peiliin, toimii kuin mitään muutosta ei olisi tapahtunut."*

Jännitteet keskittyivät haastatteluiden perusteella tiettyihin tiloihin (mediapaja, auditorio, juhlasali) sekä aikoihin (ylioppilaskirjoitukset, lukion mahdollinen tilojen iltakäyttö). Olikin ilmeistä, että lukion henkilökunnan näkökulmasta merkittävä osa yhteistyön ongelmista liittyi tilojen yhteiskäyttöön.

Kyselyssä ja haastatteluissa keskeisiksi näiden ongelmien ratkaisuksi ehdotettiin puolestaan tilavarauksikäytäntöjen selkeyttämistä, yhteisiä pelisääntöjä tilojen käytöstä, laitekoulutusta sekä rehtorien selkeämpää otetta tilojen käytön tuottamien ongelmien ratkaisemiseksi. Toisaalta epäiltiin myös, että lukion ja työväenopiston kulttuurit, intressit ja myöskään henkilökemiat eivät välttämättä kohtaa. Yhteistyöhön pitäisi löytää yhteinen intressi.

*"Ilmeisesti toimintakulttuurimme on hyvin erilaiset. Yhteistyö lähtee siitä, että molemmat osapuolet haluavat tehdä yhteistyötä – sitä ei synny pakottamalla tai vain pelkällä päätöksellä. Joku/jokin on aina yhteistyössä se alullepaneva voima, mutta sen jälkeen homma viedään yhdessä eteenpäin yhteisten intressien mukaisesti. Mitkä ne yhteiset intressit olisivat lukion ja opiston välillä? Yhteistyössä pitää myös henkilökemioiden toimia – nyt ei ole ihan joka kohdassa osuneet kemiat yksiin... Nyt henkilökunnat ovat keskenään hyvin erilaisia ja niissä työskentelee hyvin erilaisissa työsuhteissa ihmisiä. Tämä on tosiasia, joka varmaan pitää ymmärtää, kun yhteistyökuvioita suunnitellaan."*

Konkreettisiksi yhteistyökohteiksi tulevaisuudessa nostettiin mm. lukion oppimäärien suorittamisen mahdollistaminen myös työväenopistossa, teemapäivät, Studia Generalia -luentosarjat, yhteiset kurssit (esim. elokuvakurssi) ja yhteiset juhlat.

## Työväenopisto

Kyselyn perusteella Tampereen seudun työväenopiston henkilöstön mielestä yhteistyö työväenopiston sisällä toimii hyvin tai erittäin hyvin. Vastaavasti yhteistyön kirjaston kanssa koettiin toimivan erittäin hyvin tai hyvin. Sen sijaan lukion kanssa yhteistyön ei koettu sujuvan aivan yhtä hyvin. Vastaajista vain yksi katsoi yhteistyön toimivan hyvin, kun loput vastaajista katsoivat sen olevan vain jossakin tai vähäisessä määrin toimivaa. Sama ilmiö tuli esille haastatteluissa. Haastatteluiden ja avovastausten perusteella keskeisiä jännitteiden lähteitä yhteistyössä lukion kanssa olivat tilaongelmat. Näkökulma siihen, kenen ehdoilla tiloja jouduttiin käyttämään, ja siihen, mistä ongelmat johtuivat, oli jotakuinkin vastakkainen lukion opettajien näkemykselle.

*"Työväenopisto joutuu menemään tilojen käytössä lukion ehdoilla."*

*"Tilojen käytön ongelmat vaikuttavat työväenopiston toiminnan mahdollisuuksiin (jos kursseja ei saada aloitetuksi klo 16 niin kursseja joudutaan vähentämään, mikä vaikuttaa suoraan työväenopiston resursseihin."*

*"Lukio ei ilmoita tilatarpeistaan riittävän ajoissa työväenopistolle."*

Tilanteen katsottiin johtuvan siitä, että lukion ja työväenopiston väliset sopimukset eivät pitäneet, sekä siitä, että *"lukion kanssa on vaikea neuvotella, työväenopisto joutuu aina joustamaan ja lukion tarpeet ovat etusijalla"*. Eräs haastateltava koki tilanteen jopa niin hankalaksi, että *"koska tilanne on päässyt niin pahaksi, ei mahdollisuuksia yhteistyöhön enää oikein ole"*. Tilakysymysten lisäksi myös laitteiden yhteiskäytön koettiin tuottavan hankaluuksia.

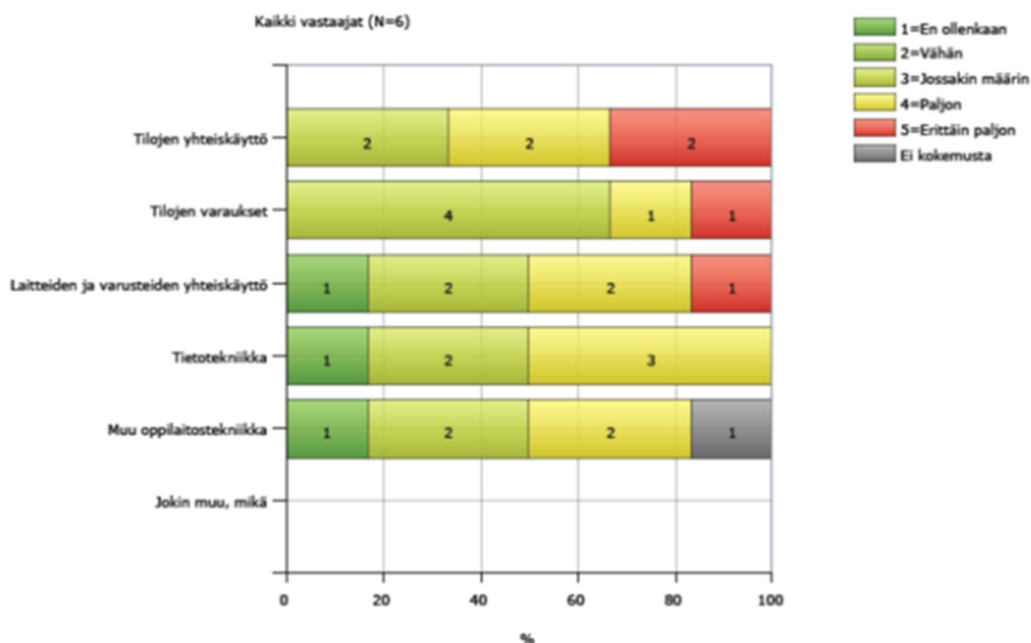
Kuten lukiossa, tietotekniikan kanssa koettiin myös jatkuvia ongelmia (kuva 7), mikä puettiin sanoiksi muun muassa seuraavaan tapaan:

*"Opetusteknologian toimintaan ei voi luottaa, tunneille aina oltava mukana varasuunnitelma."*

*"Tekniset ongelmat, liian hienot laitteet. Usein ei viitsi edes kokeilla, ei ne toimi kuitenkaan."*



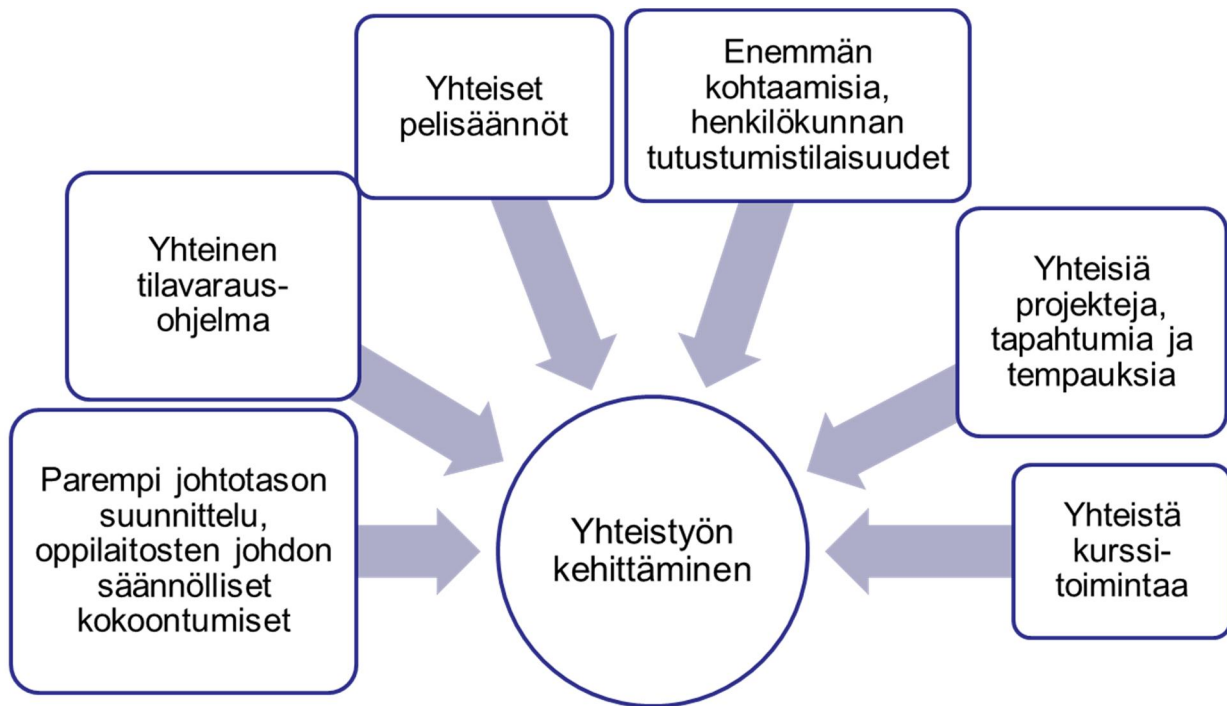
Oletko henkilökohtaisesti kohdannut ongelmia tai haasteita tilojen tai tekniikan käytössä seuraavissa asioissa. Arvio välttämää asteikolla 1-5.



Kuva 7. Ongelmien tai haasteiden kokeminen tilojen tai laitteiden käytössä työväenopiston näkökulmasta

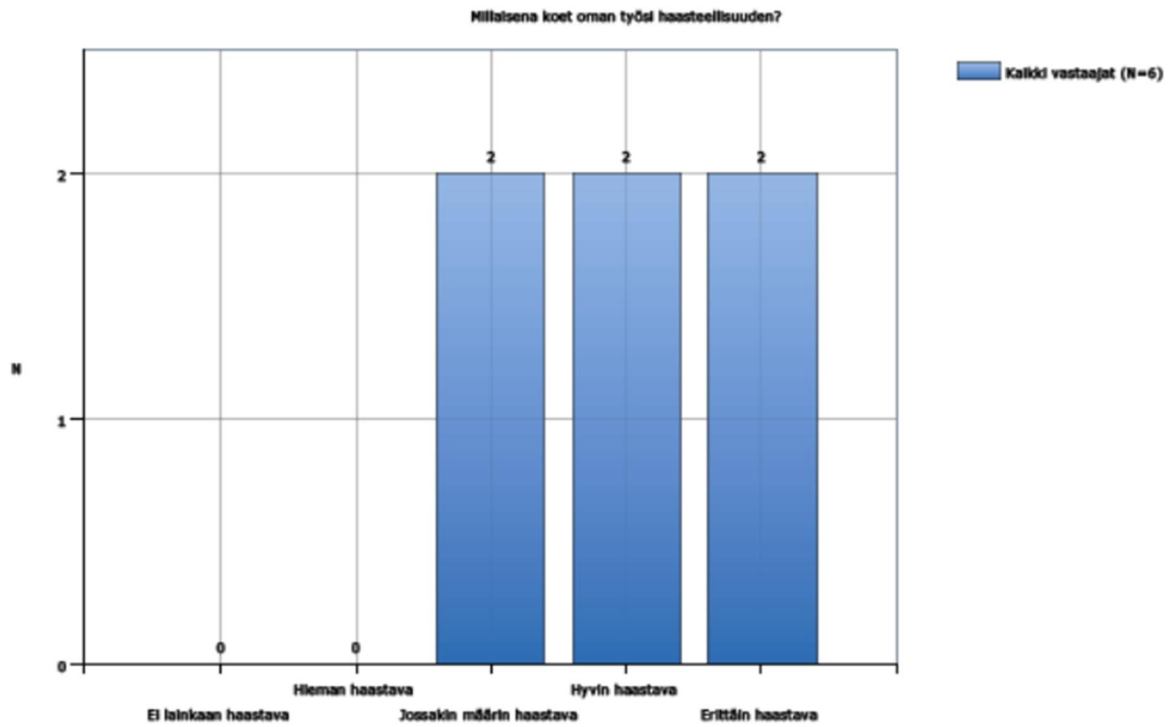
Vaikka yhteistyössä lukion kanssa nähtiin olevan ongelmia ja tilanteen olevan jopa kriisiytynyt, vastaajat ja haastatellut näkivät myös mahdolliseksi kehittää yhteistyötä. Kuten lukiossa, myös työväenopistossa vastaajat kaipasivat mm. yhteisiä pelisääntöjä, tapaamisia ja tilavarausjärjestelmän selkeyttämistä (kuva 8).

Toisaalta muistutettiin, että koska resurssit toimintaan tulevat eri lähteistä, yhteistyön kehittäminen ei ole välttämättä helppoa. Työväenopiston kannalta opiskelijat ovat tulonlähde ja kursseja tarvitsee järjestää yhteiskäytössä olevissa tiloissa heti alkuillasta lähtien.

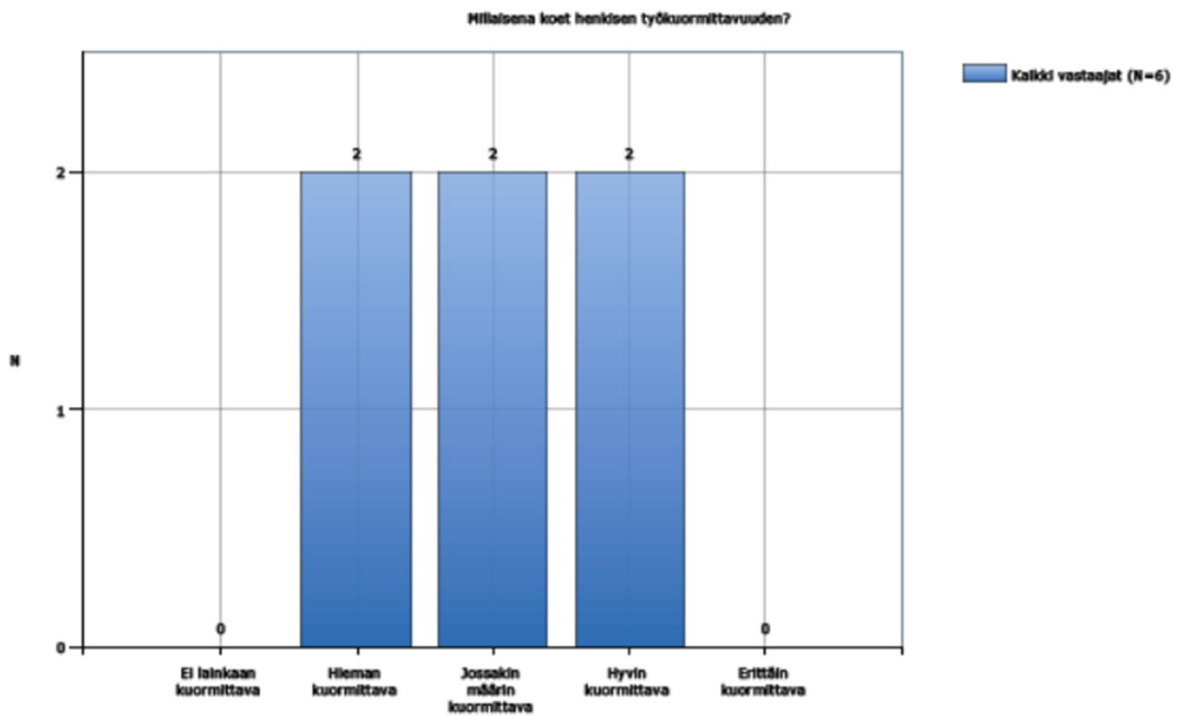


Kuva 8. Asiat, jotka tukisivat yhteistyön kehittämistä työväenopiston näkökulmasta

Kukaan kyselyyn vastanneista ei kokenut työväenopiston työilmapiiriä huonoksi. Sen sijaan työ koettiin voittopuolisesti haastavaksi (kuva 9) sekä osan vastaajien mielestä jopa hyvin kuormittavaksi (kuva 10). Kukaan ei kommentoinut näitä kysymyksiä avovastauksissa.



Kuva 9. Työn haasteellisuuden kokemus työväenopistossa



Kuva 10. Henkisen työkuormittavuuden kokeminen työväenopistossa

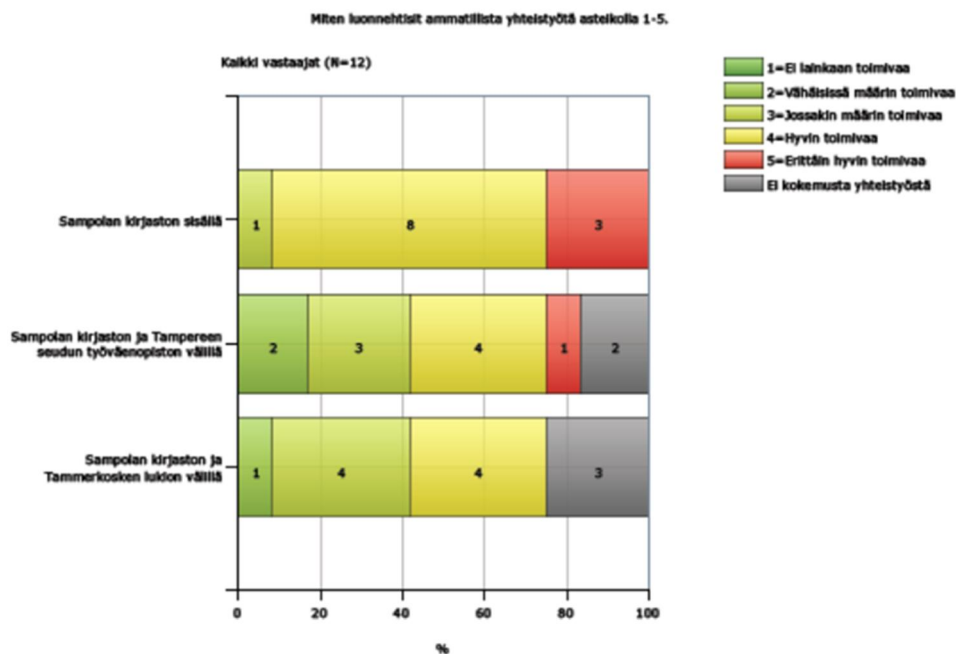
## Kirjasto

Kyselyn perusteella yhteistyö Sampolan kirjaston sisällä toimi hyvin (kuva 11). Avovastauksissa sisäistä yhteistyötä luonnehdittiin mm. seuraavasti:

*"Motivoitunut porukka ja vuosienkin jälkeen välillä innostuu kovasti. Varsinainen työ sujuu hyvin, jokainen tietää mitä tehtäviin kuuluu ja tekee parhaansa mukaan osuutensa."*

*"Myönteistä on joustava esimiestyö ja hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työkuviin. Kaikki kannustavat ja iloitsevat toisten onnistumisista."*

Kritisoitavaa kuitenkin myös löytyi. Huomiota kiinnitettiin sisäiseen tiedonkulkuun, kokonaisuuk-  
sien hahmottamiseen, tilaisuuksien järjestämismvastuun kasautumiseen ja muutosvstarintaan.



Kuva 11. Sampolan organisaatioiden yhteistyön kokeminen kirjaston näkökulmasta

Kaikilla vastaajilla ei ollut kokemusta yhteistyöstä lukion tai työväenopiston kanssa, mutta ne, joilla kokemusta oli, pitivät sitä pääasiassa toimivana. Myös vähemmän myönteisiä arvioita yhteistyöstä esitettiin.

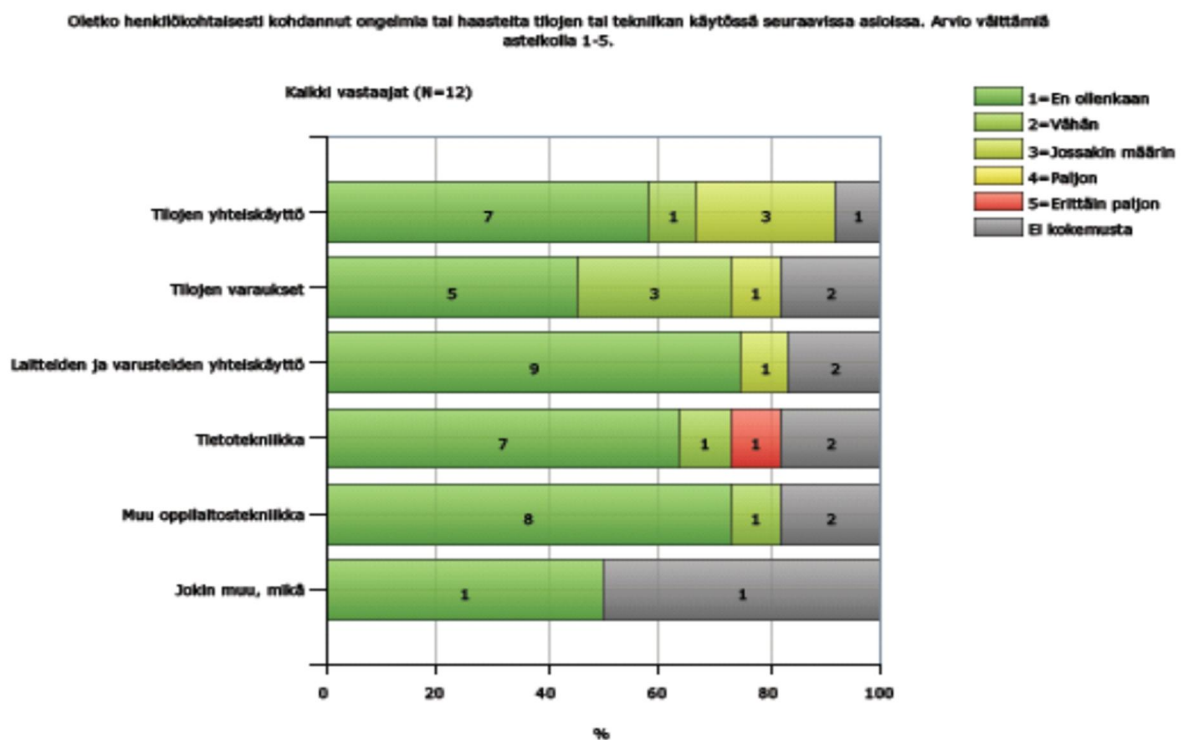
*"Yhteistyötä on kehitetty jo vuosikymmenen ajan eli se alkaa olla vakiintunutta ja jouhevaa."*

*"Yhteistyö aluillaan. Ilahduttavaa se, että ilman sen kummempaa organisointia yhteistoimintaa on jo syntynyt."*

"Tiedonkulku välillä tökkii – meidän kirjastossa oletetaan tietävän opiston tiloista ja tapahtumista ja varsinkin peruuntumisista/muutoksista."

"Parin lukion opettajan taholta on myös ollut aistittavissa komentelevaa, päällepäsmäroivää asennetta Sampolan muuta henkilökuntaa kohtaan."

Kyselyn perusteella tiloihin ja laitteisiin liittyviä ongelmia ei kirjaston henkilökunnalla ole ollut määrällisesti kovinkaan paljon (kuva 12).

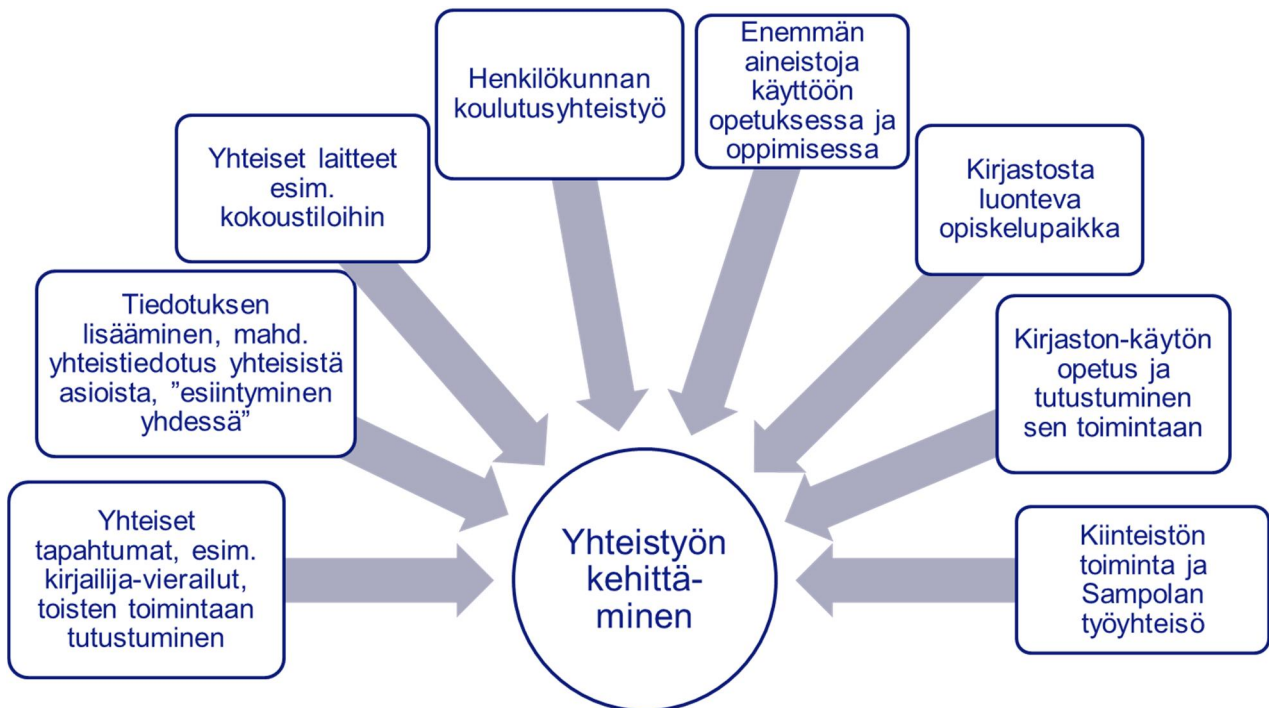


Kuva 12. Ongelmien tai haasteiden kokeminen tilojen tai laitteiden käytössä kirjaston näkökulmasta

Avovastausten perusteella ongelmat liittyvät lähinnä tiedottamiseen ja informaation kulkuun, teknisiin ongelmiin ja tilojen varauksiin.

Kirjaston sisäisen toiminnan kehittämiseksi ehdotettiin ratkaisuksi mm. tietotorin ja kirjaston yhteistyön lisäämistä ja "yhdistämistä", työtehtävien joustavuuden lisäämistä sekä määräaikaisen projektihenkilöstön palkkaamista kirjaston käytön monipuolistamiseksi.

Organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämiseksi ehdotettiin mm. yhteisiä tapahtumia, tiedotuksen lisäämistä, henkilökunnan koulutusyhteistyötä, kirjaston aineistojen lisääntyvää käyttöä opetuksessa ja oppimisessa sekä kiinteistön toimintaan liittyvää yhteistyötä (kuva 13).



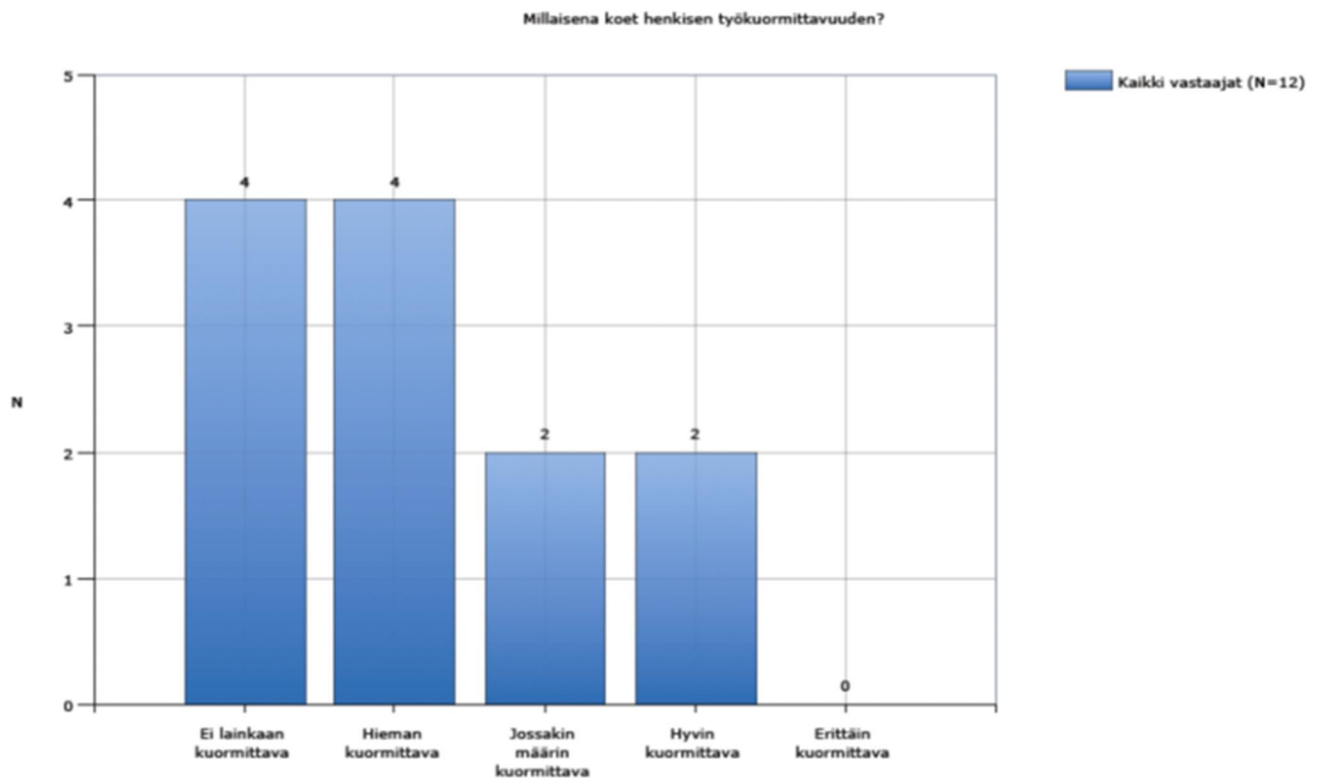
Kuva 13. Asiat, jotka tukisivat yhteistyön kehittämistä kirjaston näkökulmasta

Eräs vastaaja kiteytti näkemyksensä yhteistyön kehittämisestä seuraavaan tapaan korostaen laaja-alaista kiinteistön toimintaan ja työympäristöön liittyvää yhteistyötä:

*"Vahtimestaripalveluiden organisoiminen toimivaksi, selkeäksi kokonaisuudeksi on meidän kaikkien etu. Se helpottaa myös heidän työtään. Siksi palvelukuvauksen aikaansaaminen on tärkeää. Yhteiset pelastusharjoitukset, ohjeistukset kuinka toimitaan vaaratilanteissa. Sisä- ja ulkotilojen siisteys; kiinteistön viat tm. ongelmat korjataan ajoissa; kiinteistöä huolletaan. Jokainen ottaa vastuuta Sampolan kehittämisestä ja siitä, että täällä on hyvä tehdä töitä. Mietitään, miten yhteishenkeä voidaan lisätä esim. yhteisten ponnistelujen ja onnistumisien kautta. Leipä ja sirkushuvit eivät auta jaksamaan töissä tai motivoi. Hyvä, avoin työympäristö, työrauha ja sopivat haasteet – sekä avoimuus ja luottamus, oman työn ja työtoverin arvostus sen tekevät. Siihen siis pyrimme."*

Työilmapiiri kirjaston sisällä koettiin pääsääntöisesti hyväksi tai erittäin hyväksi (10 vastaajaa). Vain yksi vastaaja koki sen huonoksi. Yksi koki sen neutraaliksi (ei hyvä eikä huono). Työ koettiin sen sijaan voittopuolisesti haasteelliseksi (11 vastaajaa). Tästä huolimatta työtä ei koettu yleisesti

liiallisen kuormittavaksi (kuva 14). Vain kaksi vastaajaa koki, että työ on ”hyvin kuormittavaa”. Näitä kysymyksiä ei kommentoitu avovastauksissa.



Kuva 14. Henkisen työkuormittavuuden kokeminen kirjastossa

## Tulkintoja haastatteluista ja kyselystä

Kolme organisaatiota muistuttivat monin tavoin toisiaan. Työilmapiiri ja yhteistyö koettiin kussakin sisäisesti hyväksi, mutta muiden organisaatioiden kanssa esiintyi enemmän jännitteitä. Haasteellisin oli lukion ja työväenopiston suhde, jossa haasteet kiteytyivät yhteisten tilojen ja laitteiden käyttöön.

Menestyksellisissä yhteisöissä on todettu olevan runsaasti niin sanottua sosiaalista pääomaa (vuorovaikutusta, suhteita ja verkostoja). Pääomaa on esitetty olevan kahdenlaista: Yhtäältä ”sitovaa” (bonding) pääomaa ja toisaalta ”välittävää” (bridging) pääomaa. Sitovalla pääomalla kuvataan jonkin yhteisön jäsenten läheisiä keskinäissuhteita, välittävällä pääomalla puolestaan yhteisöjen välisiä keskinäissuhteita. On väitetty, että jos jossakin yhteisössä on vain sitovaa pääomaa, mutta ei välittävää, se ajautuu sisäisesti kiisteleviin kuppikuntiin (Putnam 2000).

Tämä asetelma nousi esiin eräänä mahdollisena tulkintana verrattaessa kunkin kolmen organisaation sisäisiä ja ulkoisia yhteistyösuhteita. Mikäli välittävät sidokset jäivät organisaatioiden

välillä heikoiksi ja samanaikaisesti sitovan pääoman merkitys korostuu, yhteistyötä on vaikea kehittää. Kunkin organisaation omat intressit korostuvat, kun välittävä ymmärrys toisten tavoitteista on puutteellinen. Samalla halutaan suojata oma yhteisö. Toisaalta pidemmällä aikajänteellä vastaavaa kehitystä saattaisi tapahtua myös esimerkiksi lukion sisällä, mikäli yhteisöllisyydessä koettuihin ongelmiin ei kiinnitettäisi tarpeeksi huomiota. Opettajakunta voisi ajautua muodostamaan sisäisesti esimerkiksi oppiainekohtaisia pienryhmiä, joiden väliset suhteet ovat etäiset. Nämä ilmiöt tunnistettiin myös henkilökunnan keskuudessa.

Vaikka on ilmeistä, kuten kyselyn avovastauksissa todettiin, että yhteistyö ei synny pakottamalla, sosiaalisten kytkentöjen ja kommunikaation tietoinen rakentaminen saattaa olla kuitenkin mielekästä ja järkevää. Kommunikaation perustana ovat sosiaalisesti muodostuneet tulkintakehykset, joiden voi nähdä muodostuvan niistä kertomuksista, joita ihmiset ja yhteisöt kertovat itselleen omista ja muiden teoista ja taipumuksista. Viime kädessä nämä kehykset määrittelevät ja ohjaavat myös ryhmien sisäisten ja ryhmien välisten suhteiden rakentumista.

Sampolassa kertomukset sisälsivät pääasiassa myönteisiä elementtejä omasta ryhmästä ja kriittisempiä muista. Haasteena on, jos negatiiviset tulkinnat ja kommunikaatiomallit vakiintuvat, että näistä on vaikea päästä eroon. (Vrt. Schein 2001, Schein ym. 1987.) Objektiivisesti myönteisetkin kehityskulut ollaan taipuvaisia tulkitsemaan hallitsevan kehyksen kautta. Esimerkiksi jotakin toimintatapaa voidaan pyrkiä muuttamaan, mutta osalliset suhtautuvat toisen osapuolen motiiveihin tästä huolimatta epäillen. Tällöin pienillekin sattumuksille voidaan antaa suuria hallitsevaa tulkintakehystä tukevia merkityksiä, esimerkiksi yksittäisten ihmisten väliset jännitteet tulkitaan koko yhteisöä koskeviksi.

Kysymys tulkintakehyksistä liittyy myös siihen, millä tavoin yhteistyön rakentaminen ja siihen sisältyvä muutoksen mahdollisuus nähdään. Sampolassa saattoi erottaa periaatteessa kahdenlaisia suhtautumista, jotka vaihtelivat erilaisina yhdistelminä. Ensinnäkin epäluuloisesti tai jopa negatiivisesti suhtautuvat (esim. *"Työväenopisto on eristäytynyt omaksi saarekkeekseen eikä pysty yhteistyöhön. Pyrkii alistamalla ja käskyttämällä johtamaan koko kampusta"*) ja toiseksi myönteisesti suhtautuvat (esim. *"Toimikaamme hyvässä yhteisymmärryksessä toinen toistamme kunnioittaen yhteisen päämäärän (koulutuksen ja sivistyksen) eteen. Kyllähän me nyt samaan taloon mahdollutaan"*). Lisäksi osa opettajista oli uupuneita ja muutosväsyneitä, mikä vaikutti myös heidän suhtautumiseensa. He odottivat ratkaisuja omaan uupumukseensa ja sen aiheuttaneisiin tekijöihin.

Muutosta voi rakentaa periaatteessa kahdella tavalla (Block 2008). Yhtäältä ihmiset voivat muuttaa niitä kertomuksia, joita he kertovat itsestään ja ympäristöstään asettaen näin toiminnalleen uusia päämääriä. Toisaalta voidaan muuttaa olosuhteita niiltä osin kuin se on mahdollista tai ohjata toimintaa uuteen suuntaan. Näiden kahden ulottuvuuden välillä on vuorovaikutteinen sidos, joka voi johtaa itseään vahvistaviin negatiivisiin tai positiivisiin kierteisiin. Tämä merkitsee käytännössä esimerkiksi sitä, että ratkotaan käytännön ongelmia (Sampolassa mm. tila- ja laitekyky- symykset) samalla kun pyritään vahvistamaan positiivista kommunikaatiota ja sidoksia eri yhtei-



söjen välillä (esim. tapahtumat, tutustuminen). Saattaa olla hyvä myös pohtia sitä, ratkaistaanko tietyillä toimenpiteillä (esim. sääntöjä luomalla) vain oireita, ei ongelman syytä.

On myös ilmeistä, että tavoite yhteistyön lähentämisestä etenkin lukion ja työväenopiston välillä koettiin osin vieraaksi ja ulkoa, ”ylhäältä alas”, annetuksi. Tavoitteet olivat kaupungin, eivät oppilaitosten omia ja niiden toimijoiden sisäistämiä ja prosessoimia. Näihin tavoitteisiin oli vaikea sitoutua. Epäluulo heijastui myös kaupungin käynnistämään kehittämisprojektiin:

*”Miksi pitää kehittää. Ei ole olemassa vielä edes mitään. Ei voida kehittää, koska ei ole kehittynyt vielä itsekseen miksikään. Onko meidän lukiolla vielä identiteetti? Olemmeko jokin laboratorio? Kaikki on pakotettua ja väkinäistä. Saako joku hankerahaa, että pakkoyhteistyötä näitä kolmea organisaatiota? Yhteistyö lähtee talojen sisältä ja siellä toimivista ihmisistä. Yhteistyö ei lähde jonkun ulkopuolisen ideasta kyykkyttää ihmisiä oman kilpensä kiillottamiseen.”*

*”Toiminnan suunnittelu aloitettiin jo keväällä 2010. Jo suunnitteluvaiheessa ilmeni monenmoisia ongelmia. Jatkossa tällaisten muutosprosessien hallinta pitää olla hanskassa jo alkumetreistä saakka, olipa sitten kyse tilojen suunnittelusta tai yhteistyön kehittämisestä. Nyt tuntuu hassulta, että me (opettajat) teimme hirmuisen määrän töitä talkoilla oman työn ohella ja nyt, kolme vuotta myöhemmin, tulee jonkun hankkeen kautta VTT:n konsultti, joka jälkeensä tulee toteamaan tilanetta/tapahtunutta laskuttaen työstään 1000 €/päivä...”*

Toisaalta näytti myös siltä, ettei oppilaitosten omia tai laajemmin Sampolan kehittämiseen liittyviä laajempia tavoitteita tai visioita ollut. Kysyttäessä tulevaisuuden kehityksestä useimmat visiot liittyivät rajatummin oppilaitoksen arkipäivään tai opetustavoitteisiin. Vaikka tämä on tietyllä tavalla luontevaa, muuhun aineistoon yhdistettynä se kertonee myös siitä, että oppilaitoksessa on totuttu siihen, että laajemmat tavoitteet ja toiminnan ehdot tulevat paljolti ulkopuolelta annettuina. Näin ollen tulevaisuudesta tulee opettajille vain vähäisiä muutoksia sisällään pitävä jatkumo nykyisyydestä ja menneisyydestä, mihin ei voi kovin paljon vaikuttaa.

Pysyvä muutos on kuitenkin mahdollista vain jos ihmiset itse rakentavat uudet ratkaisut. ”Ylhäältä alas” tapahtuvat muutokset ovat usein hitaita ja eivät tuota haluttuja lopputuloksia, jos ihmiset eivät koe tavoitteita omakseen (vrt. Mantere 2011). Olisikin ehkä hyvä pohtia sitä tapaa, jolla oppilaitosten tavoitteet asetetaan. Jos itseorganisoitumista ja luovuutta oppilaitostasolla halutaan lisätä, hierarkkinen päätöksenteko ei välttämättä tue sitä. Realistinen toimintamalli olisi ehkä rakentaa tavoitteenasettelua sekä-että-hengessä kaupungin ja opetushallinnon tavoitteet huomioiden, samalla omia tavoitteita ja ratkaisuja rakentaen. Erityinen haaste oppilaitosympäristössä on kuitenkin myös se, että koulun arjessa ei ole juurikaan aikaa kehittämiselle, eletään välittömästi ratkaistavissa olevien ongelmien arjessa.

Kaikkeen toimintaan, tavoitteenasetteluun ja kommunikaatioon liittyvät myös arvot. Huomionarvoista on, että kysymys toiminnan arvoista ei noussut esiin haastatteluissa tai kyselyssä joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Osin kyse saattaa olla siitä, ettei kysymystä esitetty suoraan. Toisaalta esimerkiksi ongelmien ratkaisuehdotuksissa yhteisen arvopohjan luomista tai vahvistamista ei nostettu julkilausutusti esille. Näin ollen keskusteluissa ei päästy juurikaan pintatason orga-

nisaatiokulttuurin ilmentymien tasolta syvemmälle arvojen muodostamalle tasolle tai pohtimaan organisaatiokulttuurin syvärakenteita, itsestäänselvyyksiksi muodostuneita tulkinta- ja toimintamalleja (vrt. Schein ym. 1987).

Lähtökohdaksi tämän tarkastelun nojalla valikoitui yhdessä organisaatioiden johdon kanssa keskustellen pragmaattinen toiminnan ehtoja ja toimintaa muuttavaan pyrkivä linja. Yhtäältä tätä oli tarkoitus tehdä Sampolan kampuksen johtoryhmän avulla (tämänkaltaisesta toimintamallista oli keskusteltu johdon piirissä, mutta sitä ei sellaisenaan ollut toteutettu aiemmin), missä tavoitteeksi asetettiin eri organisaatioiden johdon parempi keskinäinen kommunikaatio, informaation jakaminen ja toiminnan koordinoiminen. Toisaalta tarkoituksena oli nostaa etenkin oppilaitosten yhteistyöhön jännitteitä tuovia asioita ensimmäisen henkilöstön työpajan aiheeksi ja sitten tukea mahdollisten yhteisesti tuotettujen ratkaisujen viemistä mahdollisimman nopeasti organisaatioiden arkipäivään johtoryhmän tekemien (ts. organisaatioiden johdon yhdessä päättämien) linjausten mukaisesti. Lisäksi oppilaitokset olivat jo tässä vaiheessa suunnitelleet toteuttavansa yhteistyössä Sampolaan liittyviä tapahtumia, joten vaikutti siltä, että Blockin (2008) näkemyksiin perustuva kaksinapainen muutosstrategia (uusien tarinoiden mahdollistaminen ja toiminnan olosuhteiden muuttaminen) saattaisi toteutua. Koska kyselyn tulosten alustavaa esittelyä oli kritisoitu pinnalliseksi, keväällä 2013 päätettiin myös järjestää kummankin oppilaitosten henkilöstölle keskustelutilaisuus, jossa käsiteltäisiin tarkemmin analysoituja tuloksia ja haastattelumateriaalia. Lisäksi selvitettiin keskustelun pohjaksi muissa vastaavissa oppilaitoskokonaisuuksissa tapahtuvaa lukio–työväenopisto- tai lukio–kansalaisopisto-yhteistyötä (ks. liite 1). Tulevaisuustyöpajat päätettiin siirtää pidettäväksi syksyllä.

Seuraavassa kuvataan selvitysvaihetta seurannutta prosessia siten, että ensin kuvataan johtoryhmätyöskentelyä ja sitten työpaja- ja tulevaisuustyötä.

## 6. Johtoryhmätyöskentely

Jo pelkästään Sampolan kiinteistöön liittyvät asiat edellyttävät kampuksen muodostamien organisaatioiden johdon kommunikaatiota. Lisäksi toimintaa pitää koordinoida esimerkiksi tila- ja tapahtumajärjestelyiden takia. On ilmeistä, että Sampolan organisaatioiden johdon keskinäinen epävirallinen kommunikaatio ei enää vastannut uuden tilanteen vaatimuksia, missä asioiden määrä oli merkittävästi lisääntynyt ja kukaan toimija ei voinut tehdä yksin kokonaisuuden toimintaan liittyviä päätöksiä. Toiminnan suunnittelua, kehittämistä ja päivittäisten asioiden hoitamista varten tarvittiin yhteinen johtoryhmä. Lisäksi oppilaitosten henkilöstön suhteissa olevat jännitteet heijastuivat myös johdon kommunikaatioon. Sampola-kampuksen ensimmäinen johtoryhmä koontui keväällä 2013. Johdon pyynnöstä kolmessa ensimmäisessä kokouksessa kokouksen puheenjohtajana ja sihteerinä toimivat kehittämishankkeen toimijat. Toiminnan saadessa vakiintuneita muotoja se siirrettiin elokuussa 2013 Sampolan kampuksen organisaatioiden johdon vedettäväksi. Seuraavassa kuvataan johtoryhmätyöskentelyä suhteellisen yksityiskohtaisesti, koska johtoryhmässä tehdyt päätökset liittyivät kiinteästi oppilaitosten välisten jännitteiden lieventämiseen sekä Sampolan kampuksen yhteistyön kehittämiseen.

Johtoryhmän kokoonpano oli aluksi vaihteleva, mutta lopulta johtoryhmän kokoonpanoksi valikoitui lukion rehtori ja apulaisrehtori, työväenopiston rehtori, apulaisrehtori ja toimistopäällikkö sekä kirjaston johtaja. Johtoryhmän tapaamisista päätettiin laatia aina pöytäkirja, joka laitetaan henkilöstölle tiedoksi. Johtoryhmän toiminnan kannalta katsottiin myös tärkeäksi se, että henkilökunta voi tuoda tärkeäksi katsomiaan asioita johtoryhmän keskusteluun. Henkilöstölle tulisi siis ilmoittaa johtoryhmän tapaamisajankohdista etukäteen.

Sampolan kampuksen ensimmäinen johtoryhmän kokous järjestettiin toukokuussa 2013. Johtoryhmän tavoitteena oli tällöin tehdä alustavat periaatepäätökset yhteiskäytössä olevista tiloista, niiden varaamisesta, käytöstä sekä muutostilanteissa toimimisesta ja tiedottamisesta. Samalla tavoitteena oli laatia ohjeistukset laitteiden käytöstä sekä kustannusten jakautumisesta. Nämä periaatepäätökset toimivat puolestaan taustana ensimmäisessä henkilöstön työpajassa, jossa tavoitteena oli tuottaa yhteiset ”pelisäännöt” tilojen ja välineiden yhteiskäytöstä sekä luoda pohjaa yhteisen toiminnan suunnitteluun (katso tarkemmin seuraava luku). Tavoitteena oli, että henkilöstö olisi tärkeässä roolissa yhteisten sääntöjen muodostamisessa, ja varmistaa siten, että kaikki näkökulmat otettaisiin huomioon.

Toisessa johtoryhmän tapaamisessa toukokuun loppupuolella laadittiin ensimmäisen johtoryhmän tapaamisen sekä työpajan perusteella lopulliset yleissäännöt yhteiskäytössä olevien tilojen käytöstä ja niiden varaamisesta. Johtoryhmän vastuulla oli myös laatia syksyn aikana erikseen määriteltyjen erikoistilojen kirjalliset ohjeistukset. Tämä päätettiin toteuttaa siten, että erikoistilojen vastuuopettajat, niin lukion kuin työväenopiston puolelta, laativat ohjeistuksen yhdessä.

Johtoryhmässä päätettiin, että yleisohjeet sekä erikoistilojen käytön ohjeistukset tulivat olla kaikkien saatavilla ja niistä tuli tiedottaa koko henkilöstölle. Sääntöjen tarkentaminen oppilaitosten opettajien yhteistyössä lisäsi myös näiden vuorovaikutusta yhteisen tavoitteen (tilanteen selkeyttäminen) hyväksi toimittaessa. Johtoryhmässä keskusteltiin myös muista käytännön asioista, jotka olivat tulleet esiin työpajassa, ja laadittiin ohjeistukset näissä tilanteissa toimimiseksi. Tällaisia asioita olivat muun muassa juhlasalin käyttö, tilajärjestyksien muutoksista tiedottaminen ja atk:n käyttökoulutus.

Kolmannessa johtoryhmän tapaamisessa kesäkuussa 2013 tavoitteena oli Sampola-kampuksen yhteisen tiedottamisen kehittäminen. Johtoryhmässä määriteltiin aluksi Sampola-kampuksen viestinnän yleisö ja tämän jälkeen tarkasteltiin viestinnän monitahoisuutta ja hahmotettiin, mitä asioita Sampolassa tulee viestiä ja mitä kanavia ja reittejä pitkin tämä onnistuisi parhaiten. Ulkoisen viestinnän kannalta nähtiin tärkeäksi, että Sampola-kampuksella olisi oma internetsivusto, johon eri organisaatiot voisivat laittaa tärkeitä tapahtumia ja tietoa. Viestinnän kehittäminen nähtiin kokonaisuudessaan tärkeäksi asiaksi, josta tulisi keskustella säännöllisin väliajoin johtoryhmän tapaamisissa.

Kun vetovastuu elokuussa 2013 siirtyi Sampolan operatiiviselle johdolle, johtoryhmän päätettiin kokoontuvan vähintään kerran kuukaudessa ja puheenjohtajan vastuu määriteltiin kiertäväksi siten, että vastuu vaihtuu lukukausittain. Ensimmäisestä puheenjohtajan vastuusta vastasi lukio.

Jälkikäteen tarkastellen johtoryhmän muodostaminen oli tärkeä askel organisaatioiden yhteistoiminnan vakiinnuttamiseksi ja jännitteiden lieventämiseksi. Ensinnäkin se loi pysyvän foorumin, joka mahdollisti kommunikaation organisaatioiden välille. Toiseksi se mahdollisti toimintaa kordinoivien päätösten teon ja kolmanneksi näiden toimeenpanon yhteistoiminnassa. Henkilöstön näkökulmasta erityisen tärkeätä oli keskustelu "pelisäännöistä" ja niiden saaminen toimintaan. Niiden nähtiin ratkaisevan tilojen käyttöön liittyviä ongelmia, koska keskeisenä tulkintana oli, että jännitteet johtuivat tilojen käyttöön liittyvistä erilaisista näkemyksistä. Tätä kirjoitettaessa ei voi vielä arvioida kokonaisuudessaan, kuinka johtoryhmän toiminta etenee ja minkälaiseksi sen rooli muodostuu Sampolan kampuksella. Esimerkiksi syksyllä oli ilmeisesti edelleen epäselvyyttä mm. yhteisistä tilojen käyttöön liittyvistä pelisäännöistä, joten johtoryhmä joutunee tarkentamaan mm. päätöstensä toimeenpanoa ja tiedottamista.

## 7. Työpajatoiminta ja tulevaisuusprosessi

Työpajatoiminnan ja tulevaisuusprosessin tavoitteena oli saada organisaatioiden henkilöstö keskustelemaan yhdessä keskeisiksi koetuista ongelmallisista toimintamalleista, etsimään uusia yhteisesti mielekkäiksi koettuja ratkaisuja, pohtimaan tulevaisuuden tavoitteita, joita kampukselle ja sen toiminnalle voisi asettaa, sekä käytännön askeleita näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

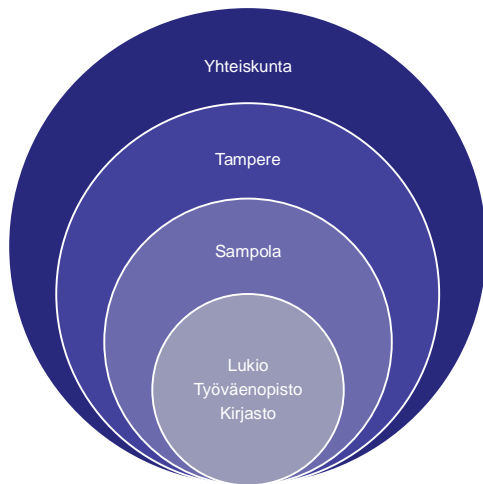
Tulevaisuusprosessi toteutettiin Sampolassa hankkeen ja Sampolan henkilöstön yhteistyönä kolmessa työpajassa. Työpajoja edelsivät haastattelut, kysely (ks. edellä) ja SWOT-analyysi (SWOT= strengths, weaknesses, opportunities, threats) . Nämä tarjosivat pohjatietoa työpajojen toteutukselle ja tematiikan pohdinnalle. Seuraavassa kuvataan ensin työpajoja taustoittanut SWOT-analyysi sekä tämän jälkeen työpajojen toteutus ja tulokset. Tulosten on tarkoitus toimia pohjana oppilaitosten ja kampuksen konkreettiselle kehittämiselle.

Tavoitteet ja toimenpide-ehdotukset ovat luonteeltaan tavanomaista tulevaisuustyötä konkreettisempia, koska henkilöstö toivoi prosessilta ja asioiden käsittelyltä erityisesti konkreettisuutta.

### SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä Sampolan henkilöstöä pyydettiin ensin miettimään omaan organisaatioon liittyviä uhkia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja vahvuuksia. Toiseksi osana SWOT-analyysia henkilöstöä pyydettiin miettimään Sampolan koulukeskuksella toimivien eri organisaatioiden väliin yhteistyöhön liittyviä uhkia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja vahvuuksia. Tämän jälkeen henkilöstöä pyydettiin keskustelemaan löydöksistä parin kanssa ja nostamaan merkityksellisiä asioita koko ryhmällä käytävään keskusteluun.

Harjoituksessa käsitettiin lukio, työväenopisto ja kirjasto osaksi Sampolan aluetta, joka puolestaan on osa Tamperetta ja edelleen osa ympäröivää yhteiskuntaa (kuva 15). SWOT-tehtävässä kysyttiin ensinnäkin, millaisia uhkia esimerkiksi Tampere tai muu maailma, erilaiset trendit, yhteiskunnalliset muutokset jne. luovat Sampolalle ja sen organisaatioille. Toiseksi kysyttiin, millaisia mahdollisuuksia esim. Tampere tai muu maailma, erilaiset trendit, yhteiskunnalliset muutokset jne. luovat Sampolalle ja sen organisaatioille, ja kolmanneksi millaisia heikkouksia ja vahvuuksia Sampolan organisaatioilla on.



Kuva 15. Sampolan koulukeskuksen suhde muuhun maailmaan

SWOT-analyysin tulokset on tiivistetty seuraavaan nelikenttään (kuva 16). Sampolan koulukeskuksen vahvuksiksi tunnistettiin muun muassa hieno rakennus, hyvä sijainti sekä monimuotoisuus. Mahdollisuuksia monipuoliseen yhteistoimintaan löytyy monia. Keskeisiksi heikkouksiksi tunnistettiin suunnitelmallisuuden puute ja yhteistyön vaikeudet. Talouden niukkuus on keskeinen uhka. Toiseksi uhaksi tunnistettiin turvallisuuden uhka koulukeskuksen keskeisen ja vilkkaan sijainnin vuoksi.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hieno rakennus</li> <li>• saavutettavuus</li> <li>• heterogeenisuus (koulutus, ikä)</li> <li>• vuorovaikutuksellisuus, pörinä</li> <li>• kivoja ihmisiä, motivoitunut henkilöstö</li> <li>• kahvila kokoontumispaikkana</li> <li>• kustannustehokas toiminta</li> <li>• juhlasali (yhteistyön kannalta ja ulospäin)</li> <li>• pitkät aukioloajat</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hankala nähdä oman organisaation yli</li> <li>• lokeroituminen voimakasta</li> <li>• erilaisuus rakenteellisten asioiden suhteen</li> <li>• kiire</li> <li>• suunnitelmallisuuden puute</li> <li>• ennakoimattomuus</li> <li>• juhlasali (koko Sampola ei mahdu)</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ensimmäinen kesälukio Tampereelle</li> <li>• kulttuuri- ja opetuskeskittymä</li> <li>• mihin pystyisimmekään, jos meillä olisi enemmän resursseja</li> <li>• laaja tarjonta opiskelijoille</li> <li>• monipuolinen yhteistoiminta sis. ja ulk., esim. satutunnit, Viita-akatemia...</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• säästäminen (henkilökunta, tilat)</li> <li>• turvallisuusuhat, kun ei tunne yhteisöä ympärillä</li> <li>• kaupungin arvovalinnat</li> </ul>

Kuva 16. Sampolan kampuksen SWOT-analyysi

## Työpaja 1

Ensimmäinen työpaja pidettiin toukokuussa 2013. Sen tavoitteena oli tuottaa yhteiset ”pelisäännöt” Sampolan koulukeskukselle seuraavissa asioissa:

- tilojen yhteiskäyttö
- välineiden yhteiskäyttö, huolto ja korjaus, hankinnat.

Lisäksi työpajan avulla oli määrä luoda pohjaa:

- Yhteisen toiminnan suunnitteluun
  - verkostoitumiseen ja kommunikoinnin parantamiseen sekä
  - yhteisten tapahtumien järjestämiseen ja tutustumiseen.

Työpajatyöskentely organisoitiin oppimiskahvila-menetelmän<sup>1</sup> avulla. Oppimiskahviloita oli kolme, ja niissä teemoina olivat 1) tilat, 2) välineet ja 3) toiminta. Kussakin kahvilassa kysyttiin: Mitä teema tarkoittaa? Mihin liittyy? Mitä pitää huomioida? Miten? Kuka tekee? Jokaisen kahvilan vetäjä kirjasi kahviloissa käydyt keskustelut ja esitteli ne lyhyesti kaikille kahvilatyöskentelyn jälkeen. Keskustelun tulokset kirjattiin ajatuskartan muotoon (ks. liitteet 2–4).

## Tilojen käyttö

Tilojen yhteiskäyttö -ryhmän ajatuskarttaan (ks. liite 2) hahmottui kolme päälinjaa: 1) yhteistilojen käyttö ja sen ohjeistus, 2) tiloissa havaittujen vikojen ilmoittaminen sekä 3) tilojen varaamismenettely ja varaustilanteesta tiedottaminen.

Yhteistilojen käytön kannalta pidettiin tärkeänä, että perusluokkatiloissa kalusteet palautetaan käytön jälkeen alkuperäisille paikoilleen luokkaa kulloinkin käyttävän opettajan ja opiskelijoiden yhteistyönä. Aulatilojen yhteiskäytöstä esitettiin erilaisia mielipiteitä: tuleeko ne säilyttää koskemattomina vai tuleeko kuvataidelukion luonne näkyä seinillä esillä olevien töiden kautta? Pihan roskien siivoamiseen kaivattiin vastuutahoa. Galleriaan toivottiin paitsi lukion myös työväenopiston näyttelyjä.

---

<sup>1</sup> Oppimiskahvila on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu yhteistoimintamenetelmä, jossa osallistujat jaetaan pöytiin, joissa käsitellään samaa teemaa eri näkökulmasta. Oppimiskahvilan pöydissä keskustelu käynnistetään sopivalla virikkeellä tai kysymyksellä. Kussakin pöydässä on kahvilan pitäjä, joka pysyy paikallaan, mutta muut siirtyvät pöydästä toiseen käyden kaikki pöydät läpi ja osallistuen kuhunkin keskusteluun. Aikarajan umpeutuessa keskustelijat siirtyvät toisiin pöytiin, jossa aluksi kerrotaan uudelle ryhmälle, mitä edelliset ryhmät ovat kirjanneet, ja jatketaan sen pohjalta ideointia. Keskustelijat kirjaavat keskustelun tulokset esim. fläppitaululle kaikkien nähtäväksi. (Esim. Kantojärvi 2012.)

Erikoisluokkien tapauksessa koettiin, että niiden yhteiskäyttöön tarvitaan kirjattu ohjeistus ja joihinkin tiloihin myös käyttäjien koulutus ja opastus. Musiikin ja teknisen työn tilojen opettajat ovatkin jo alkaneet toimia tähän suuntaan. Yhteiskäytön kirjattu ohjeistus tulisi löytyä kustakin erikoisluokasta. Lisäksi kaikkien erikoistilojen käytön ohjeistukset tulisi koota mappiin, josta ne ovat kaikkien löydettävissä.

Yleisesti ottaen tilojen yhteiskäyttöön kaivattiin prosessiohjeistusta ja vastuuhenkilöiden nimeämistä. Kaivattiin myös koko kampuksen emäntää/isäntää, jonka vastuulla olisi muun muassa vieraiden vastaanotto ja opastus. Hänen tehtävänään olisi huolehtia, että myös ulkopuoliset tilojen vuokraajat saavat ohjeistuksen ja/tai opastuksen tilojen käyttöön.

Tiloissa havaituista vioista syntyy myös usein jännitteitä. Ratkaisuksi ehdotettiin intranetissä olevaa "vikalistaa", johon vian voisi heti havaitsemisen jälkeen kirjata ja josta vikojen korjaustarve voitaisiin nopeasti nähdä. Olisi kuitenkin määriteltävä, kuka ilmoittaa ongelmista.

Lisäksi koska tilavarauksia tehdään erilaisista tietojärjestelmistä käsin, olisi sovittava, mihin tilavaraukset konkreettisesti kirjataan ja kuka hoitaa kirjaukset. Tilojen varauksista ja varaustilanteen muutoksista tiedottamista Sampolan eri organisaatioiden välillä pidettiin tärkeänä.

Työpajassa käytyjen keskustelujen pohjalta syntyivät seuraavat toimenpide-ehdotukset:

1. Kaikissa luokahuoneissa kalusteiden järjestys on palautettava alkuperäiseen järjestykseen käytön jälkeen. Kulloinkin luokkaa käyttävä opettaja vastaa kalustejärjestyksen palautuksesta. Tiloille nimetään vastuupettajat, jotka voivat halutessaan laatia kartan kalusteiden sijainnista.
2. Erikoisluokkien käyttöä varten laaditaan kirjallinen ohjeistus. Ohjeistuksen laativat tilojen vastuupettajat yhteistyössä tiloja käyttävien opettajien kanssa. Kirjallinen ohjeistus tulee olla näkyvillä kussakin luokassa. Ohjeistukset tulee koota paikkaan, jossa ne ovat kaikkien opettajien saatavilla.
3. Nimetään tai rekrytoidaan kampusemäntä tai -isäntä, joka on vastuussa vieraiden vastaanotosta ja ohjauksesta sekä tilojen käytön ohjeistuksesta ja opastuksesta.
4. Luodaan keskitetty vikalista, johon opettajat ilmoittavat luokissa ilmenevistä laite- tai muista vioista.
5. Luodaan keskitetty tilavarauksjärjestelmä ja sovitaan, kuka varaukset tekee. Tilojen varaustilanteesta ja sen muutoksista tiedottamista varten on luotava yhteinen järjestelmä.

## Laitteiden yhteiskäyttö

Laitteiden yhteiskäyttöä koskeva keskustelu (ks. liite 3) keskittyi toisaalta tietotekniikan, toisaalta kalusteiden käytön ongelmiin. Yleissäännöksi kaikelle käytölle toivottiin, että käyttäjä palauttaa laitteet ja tilat kalusteineen perustilaan käytön jälkeen niin, ettei seuraava käyttäjä joudu "säätä-



mään” tekniikan ja tilan kanssa. Vaikeille laitteille voisi määrittää perustilan, joka voitaisiin esittää esimerkiksi pienellä lapulla, joka on kiinni laitteessa.

Myös luokkatilojen pulpetit tulisi palauttaa sille luokalle määrättyyn perustilaan, josta olisi kartta luokan seinässä. Tämän kartan luo luokan ”omistajaopettaja” ja hänen tulee myös päivittää se, jos hän haluaa muuttaa tilankäyttöä eri jaksojen aikana pedagogisista syistä. Luokkaa käyttävä muu opettaja (esimerkiksi työväenopiston iltavuoro) palauttaa tilan ”asetusten” mukaiseksi opetuksensa päätteeksi. Nämä tila-asetukset voivat vaihdella luokasta toiseen, yhtä pulpettijärjestystä ei voida määrätä kaikille pakolliseksi.

Toisaalta keskusteltiin myös siitä, onko järkevää olla ns. pulpettien perustilaa luokassa, vai riittääkö esimerkiksi se, että pulpetteja on oikea määrä eikä niitä ole siirretty luokkatilasta pois. Osa opettajista toivoi luokkaansa perustilaa, joka palautettaisiin aina iltakäytön jälkeen. Osa taas ei nähnyt tätä asiaa niin tärkeänä ja jopa koki rasitteena sen, että määritelty perustila pitäisi olla olemassa. Kompromissina voisi olla se, jos opettaja kokee pulpettien järjestyksen erittäin tärkeänä, hän voi luoda kartan tilan asetuksista. Jos luokassa ei ole karttaa, tulee ainoastaan pulpettien määrä olla oikea ja ne aseteltuna siististi seuraavaa käyttäjää varten.

Laitteiden käyttöongelmiin haetaan yleensä apua atk-opettajalta, joka toimii tukena vahtimestarien lisäksi. Tehtäviä on paljon, ja niin tukihenkilö kuin vahtimestarit joutuvat vastaamaan jatkuvasti samanlaisiin kysymyksiin. Tästä syntyi ajatus, että tyypillisimmät käyttöongelmat selvitettäisiin opettajille tarjotussa käyttökoulutuksessa, jonka tavoitteena olisi poistaa iso osa tukeen tulevista kysymyksistä. Tämän jälkeen ihannetapauksessa kysyttäisiin apua vain epätyypillisiin ongelmatilanteisiin.

Laitteisiin liittyvien vikailmoitusten tai apupyyntöjen toimittaminen vahtimestareille hoituisi parhaiten niin, että olisi sekä laatikko paperimuotoisille ilmoituksille (kaavake, jonka satunnainen opettaja voi helposti täyttää) että vahtimestarien yhteinen sähköpostiosoite. Näiden molempien läpikäyminen tulisi osaksi vahtimestarien rutiineja, esimerkiksi aamuisin tulisi ensimmäiseksi katsoa kertyneet pyynnöt. Tämän asian käytännön järjestäminen olisi parasta suunnitella vahtimestarien kanssa, jotta atk-avun järjestämiseen liittyvä ohjeistus saataisiin liitettyä sujuvasti heidän työtehtäviinsä.

Esitettiin myös toivomus, että vahtimestareita olisi varsinkin tilaisuuksien aikaan paikalla useampi kuin yksi. Ihmisten ohjaaminen tiloihin saattaisi toimia myös niin, että tilaisuuksilla olisi oma vastaanotosta vastaava aulahenkilö.

Avoimeksi kysymykseksi jäi rikkoutuvien laitteiden tai kalusteiden korvaaminen. Kaupunki ei ole vakuuttanut laitteita. Toisaalta opettajilta ei ole myöskään peritty vahingossa rikkoutuneiden laitteiden arvoa.

Toimenpide-ehdotuksiksi muotoutuivat:

1. *Hyväksytään säännöt laitteiden ja kalusteiden yhteiskäytölle seuraavien ehdotelmien pohjalta:*
  - a. Perussääntö on, että käyttäjä palauttaa laitteet ja tilat perustilaan käytön jälkeen.
  - b. Luokkien vastuupettajat laativat luokkaansa pulpettien toivotusta asettelusta kartan, joka kiinnitetään seinälle ja jota vastuupettaja ylläpitää (opettaja voi myös määritellä luokkansa vapaasti käytettäväksi, jos hän ei halua laatia tilakarttaa).
  - c. Käyttöongelmia aiheuttaneisiin laitteisiin kiinnitetään ohjelappu, jossa kuvataan laitteen perustila ja neuvotaan sen palauttaminen.
  
2. *Järjestetään tukipyynnöjen jättäminen vahtimestareille esimerkiksi seuraavasti:*
  - a. Yhteinen sähköpostiosoite, jonka seuraaminen on osa työvuoron rutiineja.
  - b. Viestilaatikko, johon vikailmoituksen tai tukipyynnön voi jättää sellainenkin opettaja, jolla ei ole verkkoyhteyttä.
  
3. *Järjestetään käytännöllinen koulutus laitteiden käyttöön sen jälkeen, kun on selvitetty eniten tukipyynnöjä aiheuttavat käyttöongelmat.*
  - a. Eniten tukipyynnöjä aiheuttavat käyttöongelmat listataan esimerkiksi vahtimestareiden ja atk-opettajan yhteisessä palaverissa. Ongelmien vähentämiseksi järjestetään käyttökoulutus, jossa näytetään oikea käyttötapa.
  - b. Käyttökoulutuksen oppimateriaali jätetään käyttäjien saataville, esimerkiksi verkkoon tai kansiossa johonkin paikkaan, josta se on helposti tarkistettavissa. Sama materiaali voisi olla myös vahtimestareilla.

## Yhteinen toimiva Sampola

Yhteinen toimiva Sampola -ryhmän ajatuskarttaan (ks. liite 4) muotoutui kolme päälinjaa: 1) yhteiset tekemiset, 2) johtamisjärjestelmä ja 3) tiedottaminen.

## Yhteiset tekemiset

Sampolan työväenopistossa on aina elokuun viimeisenä torstaina lukuvuoden avaus. Kirjastossa puolestaan vietetään aina kauden päättäjäisiä ja avajaisia. Niin ikään oli päätetty, että seuraavana Tampereen päivänä syksyllä 2013 koko Sampola osallistuisi päivään avoimien ovien tapahtumalla. Tällaisia säännöllisiä yhteisiä tekemisiä pidettiin ryhmässä hyvänä tapana luoda yhteishenkeä. Ehdotettiin myös, että voitaisiin perustaa uusi koko Sampolan säännöllinen tapahtumapäivä. Yhteisen tekemisen kautta samalla kehitettäisiin Sampolan toimintaa. Tapahtuma nivottaisiin aina yhteisesti sovitun teeman ympärille, joka voisi liittyä Sampolan ominaispiirteisiin: kuvataiteisiin,

kädentaitoihin ja yleissivistävyyteen. Myös kielet voisivat olla eräs teema. Teema voisi olla opettajien ja/tai oppilaiden esiin nostama. Työskentelymuotona työpajatyypinen työskentely todettiin tehokkaimmaksi ja mukavimmaksi.

## Johtamisjärjestelmä

otta Sampola toimisi hyvin, sille on rakennettava yhteinen johtamisjärjestelmä. Laadittaisiin yhteinen visio ja kirjattaisiin sen toteutus ja vastuut. Todettiin, että rehtorit ovat päävastuullisia tämän johtamisjärjestelmän rakentamisessa, mutta järjestelmän toteuttamisessa koko henkilökunta. Jokaisen olisi sitouduttava yhteiseen johtamisjärjestelmään. Yhteinen visio ei kuitenkaan tarkoittaisi sitä, että Sampolan toimijat sulautuisivat yhdeksi kokonaisuudeksi, vaan että sen mukaan toimittaessa organisaatiot pystyisivät toteuttamaan tehtäviään toimivasti ja mielekkäästi.

## Tiedottaminen

Sampola kaipaisi yhteistä tiedotuskanavaa, jonka puitteissa jaettaisiin tietoa koko kiinteistöä koskevista tapahtumista ja asioista. Lukiossa on jo käytössä viikkotiedote. Tämä käytäntö olisi mahdollista laajentaa koskemaan koko Sampolaa. Tiedottaminen olisi järjestettävä sähköisesti. Käytössä oleva Tampereen kaupungin Loora-intranet ei sovi yhteiseen tiedottamiseen, sillä työväenopiston tuntiopettajilla ei ole mahdollisuutta päästä tähän sisäiseen verkkoon. Tiedottamiseen olisi resursoitava vastuullinen henkilö tai henkilöitä.

Yhteisen toiminnan ryhmän keskustelujen perusteella syntyneet selkeät toimenpide-ehdotukset olivat seuraavat:

1. Toteutetaan 1–2 kertaa vuodessa valittuun teemaan pureutuva Sampolan yhteinen työpaja, jossa kehitetään tematiikkaan liittyvää toimintaa. Opettajat ja oppilaat suunnittelevat ja toteuttavat nämä yhdessä.
2. Laaditaan yhteinen Sampolan johtamisjärjestelmä, johon on kirjattu käytännöt koskien yhteisiä toimintoja:
  - o Johtamisjärjestelmään liittyvä yhteinen visio laaditaan VTT:n toteuttaman hankkeen yhteydessä syksyllä 2013.
  - o Rehtorit ovat päävastuussa järjestelmän laadinnasta, mutta henkilöstö sitoutuu järjestelmään.
3. Rakennetaan Sampolan yhteinen tiedotusjärjestelmä, johon liittyy:
  - o Sähköinen foorumi ja tv-tiedotusjärjestelmä.
  - o Nimetään tai palkataan tiedottaja.

## Työpaja 2

Syksyllä 2013 toteutetussa ensimmäisessä varsinaisessa tulevaisuustyöpajassa tarkoituksena oli luoda yhteisiä tavoitteita Sampolan tulevasta toiminnasta ja yhteistyöstä organisaatioiden välillä. Työpajan lähtökohtana oli ensimmäisessä työpajassa ideoitu yhteisten tekemisten teema, jota lähdettiin kehittämään edelleen.

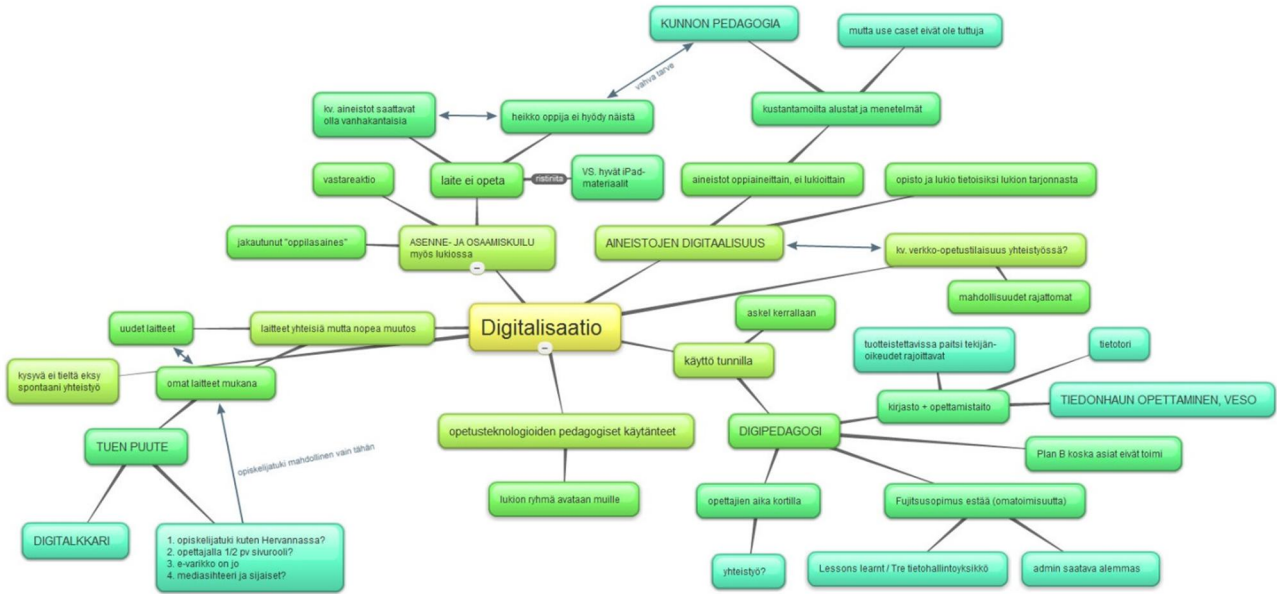
Työpaja jäsenyi kolmen tehtävän varaan. Ensimmäisessä tehtävässä kysyttiin, mitä koulutus- ja kirjastomaailmassa tapahtuu seuraavan viiden vuoden kuluessa. Mitä muutoksia on havaittavissa toimintaympäristössä ja koulutuksessa omasta kokemuksesta katsoen? Keskustelun syötteenä toimivat valmiiksi mietityt mahdolliset toimintaympäristössä voimakkaasti vaikuttavat trendit (muutosajurit), kuten digitalisoituminen, koulutuskysynnän ja -tarjonnan muutokset, talouskriisi, kansainvälistyminen, globalisaatio ja ympäristöhaasteet.

Työpajan osanottajat jaettiin kolmeen ryhmään organisaatioittain. Kukin organisaatio mietti kysymyksiä aluksi pareittain ja sitten ryhmänä keskustellen. Keskustelussa esiin nousseet keskeiset muutosajurit kirjattiin taululle. Organisaatioittain käytyjen keskustelujen tulokset tuotiin kaikkien työpajaan osallistuvien äänestettäväksi. Eniten ääniä saaneet kolme ajuria valittiin jatkokeskusteluihin toiseen tehtävään. Toisessa tehtävässä pyrittiin vastaamaan merkittävimmiksi koettuihin ajureihin. Tämä toteutettiin oppimiskahvilamenetelmällä kolmeen teemaan jaetuissa pöydissä (vrt. työpajan 1 kuvaus). Keskustelu kirjattiin ajatuskarttaan. Kahvilassa kysyttiin, mitä teema tarkoittaa, mitä siihen liittyy ja miten sitä voisi kehittää. Kahvilanpitäjä esitteli koko ryhmälle kahvilakeskustelujen tulokset, ja kolmantena tehtävänä keskusteltiin ryhmien tulosten perusteella teemoista yhdessä.

Työpajassa 2 keskeisiksi jatkotarkastelua vaativiksi muutosajureiksi äänestettiin digitalisoituminen, talous ja uusi opetussuunnitelma. Näitä teemoja käsiteltiin kolmessa oppimiskahvilassa.

Digitalisoituminen hahmotettiin usean tekijän kautta (kuva 17). Käyttötuen puute nousi odotetusti tärkeäksi aiheeksi, mutta myös digitaalisista aineistoista ja digipedagogiasta keskusteltiin. Koska laitteet eivät opeta, on tärkeää sovittaa uusi teknologia osaksi opetusta ja nykyaikaista pedagogista ajattelua. Suomalaisesta näkökulmasta moni kansainvälinen verkkoaineisto on vanhanai-kaista. Toisaalta oppilaille tulisi opettaa tiedonhakua, ja tällaista koulutusta kaippaa myös moni opettaja.

Käyttötuen ratkaisemiseen esitettiin useita vaihtoehtoja, kuten valitun opettajan palkallinen sivurooli, mediasihteerien apu, Tampereen kaupungin opetusteknologiapalvelupiste eVarikosta saatu apu ja opiskelijatuki. Opiskelijoiden käyttäminen tukena toimisi vain oppilaiden omiin laitteisiin, koska kaupungin laitteiden ylläpitosopimus estää admin-tunnusten antamisen oppilaille. Palvelu- ja tarjoavan yrityksen kanssa tehdyn laite- ja tukisopimuksen nähtiin myös estävän omatoimisuutta. Laitteiden hallinnointi olisi saatava alemmalle tasolle.



Kuva 17. Digitalisoitumisen ajatuskartta

Talous-aiheisessa kahvilassa huomiota saivat erityisesti päällekkäisyyksien karsimiseen ja kiinteistön maksimaaliseen hyötykäyttöön liittyvät näkökulmat (ks. liite 12). Lisäksi keskusteltiin opetustarjonnan toteuttamisesta organisaatioiden kesken, lukiolaiset voisivat esimerkiksi osallistua työväenopiston tietojenkäsittelykurssille jne. Tämä mahdollistaisi sekä opetusresurssien tehokkaan käytön että lisäksi tiedon ja osaamisen sisäisen liikkumisen mahdollisuuksia. Vielä hyödyntämättä olevia mahdollisuuksia nähtiin myös kirjojen hankinnassa ja kierrätyksessä.

Uusi opetussuunnitelma -aiheisessa kahvilassa keskustelijat suuntautuivat pohtimaan ilmiöpohjaisen oppimisen mahdollisuuksia ja haasteita, sillä se tulee olemaan uuden opetussuunnitelman keskeinen osa (ks. liite 13). Ilmiöpohjaisen oppimisen kannalta merkityksellisiksi teemoiksi prosessoituivat opettajien ja muiden osaajien tunteminen, tuntikaavion järkipäätämisen palvelemaan ilmiöpohjaista oppimista sekä talon vuosikellon laatiminen niin ikään palvelemaan ilmiöpohjaista oppimista.

Ilmiöpohjaisessa oppimisessä on tärkeää, että käsittelyssä olevaa teemaa käsitellään mahdollisimman laajasti erilaisista näkökulmista. Tämä puolestaan vaatii monipuolista osaamista. Siksi tarvitaan laaja osaajien verkosto. Mielekästä olisi, jos osaajia löytyisi oman talon sisältä. Tuntikaavion järkipäätämällä ja talon vuosikellon laatimisella tähdättäisiin siihen, että osaajat ja resurssit olisivat mahdollisimman joustavasti käytettävissä.

Työpajan 2 keskeinen tulos oli, että tulevaisuuteen kannattaa varautua ja tulevaisuutta kannattaa luoda keskittyen digitalisoitumisen ja ilmiöpohjaisen oppimisen tukemiseen. Digitalisoituminen on keskeinen ulkoista painetta luova muutosvoima tämän päivän yhteiskunnassa. Ilmiöpohjainen oppiminen puolestaan on tulossa keskeiseksi lukion toimintaa ohjaavaksi asiaksi uudessa opintosuunnitelmassa. Talouden niukkuus luo puolestaan paineita kaikille, mutta aktiivisella ja suunnit-

telmallisella toiminnalla taloudellisia vaikeuksia voidaan myös ylittää, sillä hyvin perustelluilla ja yhdessä muodostetuilla näkemyksillä voi vaikuttaa.

## Työpaja 3

Viimeisen eli kolmannen työpajan tavoitteena oli tehdä toimintasuunnitelma edellisessä työpajassa ideoitujen ja valittujen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisen työpajan tulosten perusteella yhteisiksi tulevaisuuden tavoitteiksi valikoituivat:

- § digitalisoitumisen tukeminen ja
- § ilmiöpohjaisen oppimisen tukeminen.

Työpajaan osallistuneet jaettiin työpajan aluksi kahteen ryhmään niin, että lukion, kirjaston ja työväenopiston edustus oli mukana kummassakin ryhmässä. Edellisen työpajan tulokset oli kirjatut taulukkoon otsikkotasolla (ks. taulukot 1 ja 2). Taulukkoa täytettiin ryhmäkeskusteluiden pohjalta ja samalla mietittiin toimintasuunnitelmaa haluttujen asioiden kehittämiseksi sekä määriteltiin vastuuhenkilöt. Aikajänteenä keskustelussa oli viisi vuotta.

Ilmiöpohjaisen oppimisen ryhmä koki, että tässä vaiheessa olisi parempi puhua teematyöskentelyn tukemisesta ja hyödyistä. Näin voitaisiin edetä pienin askelin kohti ilmiöpohjaista oppimista. Nykyäänkin toteutetaan jo teematyöskentelyä opettamisessa. Jatkossa sen rooli tulee kuitenkin korostumaan. Ryhmätyön tuloksena (taulukko 1) ehdotettiin, että Sampolassa järjestetään koikeilu, jossa valitaan tammikuussa aina seuraavan lukuvuoden teema, jota lähdetään toteuttamaan. Teeman valinnassa hyödynnetään yhteistyötä työväenopiston ja museokeskus Vapriikin kanssa siten, että teema voitaisiin sitoa Vapriikin yleisöluentosarjaan. Yleisöluentosarja olisi tällöin alusta, jolle koko teematyöskentely rakennettaisiin.

Toinen toimintasuunnitelma toteutettiin osaavan henkilöstön tunnistamisesta. Eri alojen osaajien tunnistaminen omasta yhteisöstä helpottaa teematyöskentelyn toteuttamista ja onnistumista. Päätettiin muun muassa, että järjestetään yhteisiä tilaisuuksia, joissa henkilöstö voi tutustua toisiinsa.

## Taulukko 1. Ilmiöpohjainen oppiminen -ryhmän keskustelun tulokset

Teematyöskentelyn tukeminen – ilmiöpohjaisen oppimisen asteittainen kokeilu, pienin askelin			Mitä? Mitä yhdessä? Kuka? Koska?		
a) Opettajat tuntemaan toistensa opetusalat ja kiinnostuksen kohteet, spesialiteetit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lukion ja työväenop. kuvataiteen opettajat ovat jo pitäneet yhteisen keskustelutilaisuuden</li> <li>4.11. Sampolan vihkiäiset</li> <li>Joulukahvit työpäivän aikana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kohtaamiset kuntosalilla, ruokalassa, kahvilassa jne.</li> <li>Kevät 2014 UNESCO:n taidekasvatuspäivä → yhdessä Sampola tunnetuksi koko maailmalle</li> <li>Looraan Sampola-välilehti, jossa henkilöstöluettelo kuvien kanssa ja jory:n pöytäkirjat (viestinnän kehittäminen)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutustuminen Sampolan työntekijöihin aineryhmittäin, esim. käsityöt, kuvataiteet</li> </ul>
b) Teemojen sovittaminen talon vuosikiertoon (vuosikello)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toteutetaan ilmiöpohjaisen oppimisen/teematyöskentelyn kokeilu: teema pyritään sitomaan työväenopiston ja Vapriikin yleisöluentosarjaan, jos mahdollista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätös seuraavan lukuvuoden teemasta tammikuussa</li> <li>Huolehdittava, että arki sujuu ja opetus suunnitelman vaatimukset täyttyvät teemasta huolimatta</li> <li>Ajan resurssointi ja tiedon jakaminen suunniteltava huolella: sähköinen foorumi tiedonvaihtoon? (viestinnän kehittäminen)</li> <li>Yhteinen näyttely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teeman päättäminen</li> <li>Päätös seuraavan lukuvuoden teemasta tammikuussa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätös seuraavan lukuvuoden teemasta tammikuussa</li> </ul>	
c) Tuntikaavion sovittaminen palvelemaan ilmiöpohjaista oppimista		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lukioiden yhteinen tuntikaavio, sovitaan yhdessä muiden lukioiden rehtorien kanssa</li> </ul>			
d) Opetusta verkossa yli oppilaitosrajojen		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pirkanmaan yhteinen kurssitarjonta verkossa (PAOK, Moodle)</li> </ul>			
	2013	2014	2015	2016	2017-2018

Digitalisoituminen-ryhmän keskusteluissa tunnistettiin useita yhteisiä askelmerkkejä (taulukko 2). Eräs tällainen oli lukiossa jo toiminnassa oleva Opetusteknologioiden pedagogiset käytänteet -ryhmä, johon työväenopisto ja kirjasto voisivat liittyä mukaan. Ryhmä toimisi tällöin kahdella tavalla: 1. lukion edustajien ryhmä pureutuisi lukiolle erityisiin pedagogisiin kysymyksiin ja 2. kaikkia organisaatioita yhdistävä tapaamiskerta käsittelisi yleisempiä digitalisoitumiseen liittyviä kysymyksiä. Tällainen voisi olla sähköisten ylioppilaskirjoitusten järjestäminen. Yhteisiä suunnitelmia tarvitaan myös tiedonhaun opetukseen, jota kirjasto koordinoi. Tästä voisi kehittyä uudenlainen tiedonhaun opettamisen malli.

Kokonaisuudessaan digilaitteiden käytön tukea tulisi kehittää, jotta uudet laitteet saataisiin paremmin hyötykäyttöön.

Digitalisoituminen-ryhmä tunnisti Sampolan tavoitteeksi olla Pirkanmaan johtava luovien alojen lukio.



## Taulukko 2. Digitalisoituminen-ryhmän keskustelun tulokset

Digitalisoitumisen tukeminen				Mitä? Mitä yhdessä? Kuka? Koska?	
<b>a) Sampolan opetusteknologioiden pedagogiset käytännöt -ryhmän toiminta</b>	Yhteinen tapaaminen (laitteiden) kustannusten jakaminen ja uudet hankinnat?	Sähköiseen ylioppilaskirjoituksiin valmistautuminen + ns. koeajo Uuteen opetussuunnitelmaan valmistautuminen	Sähköinen yo-kirjoitus		
<b>b) Kirjasto opettaa tiedonhakua niin oppilaille kuin opettajille</b> (on tällä hetkellä jo oppilaille)	Kurssin suunnittelu		Opettämisen malli luotu, jota voidaan soveltaa laajemmin		
<b>c) Työväenopiston informaatioteknologian kurseja opiskelijoille</b>	Keskustelu kurssien työnjaosta (kirjasto – työväenopisto) Syksyllä 2014 suunnitelma uudesta kurssista, jossa osallistujat käyttävät omia koneitaan				Luovien alojen lukio on ykkösvaihtoehto Pirkanmaalla
<b>d) Digilaitteiden tuen parantaminen</b> (juhlasalin teknologiaan pelisäännöt)	Digitalkkarin työn budjetointi Digitalkkarin työnkuvan speksaaminen	Digitalkkari			Juhlasali on edelleen yksi Tampereen huippusaleista
<b>e) Muuta... Laitehankinnat</b> (vuorovaikutusteknologian valinta, kosketustaulun hankkiminen kirjastolle)			Opiskelijoilla omat laitteet käytössä Nykyisten laitteiden check-point		
<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>

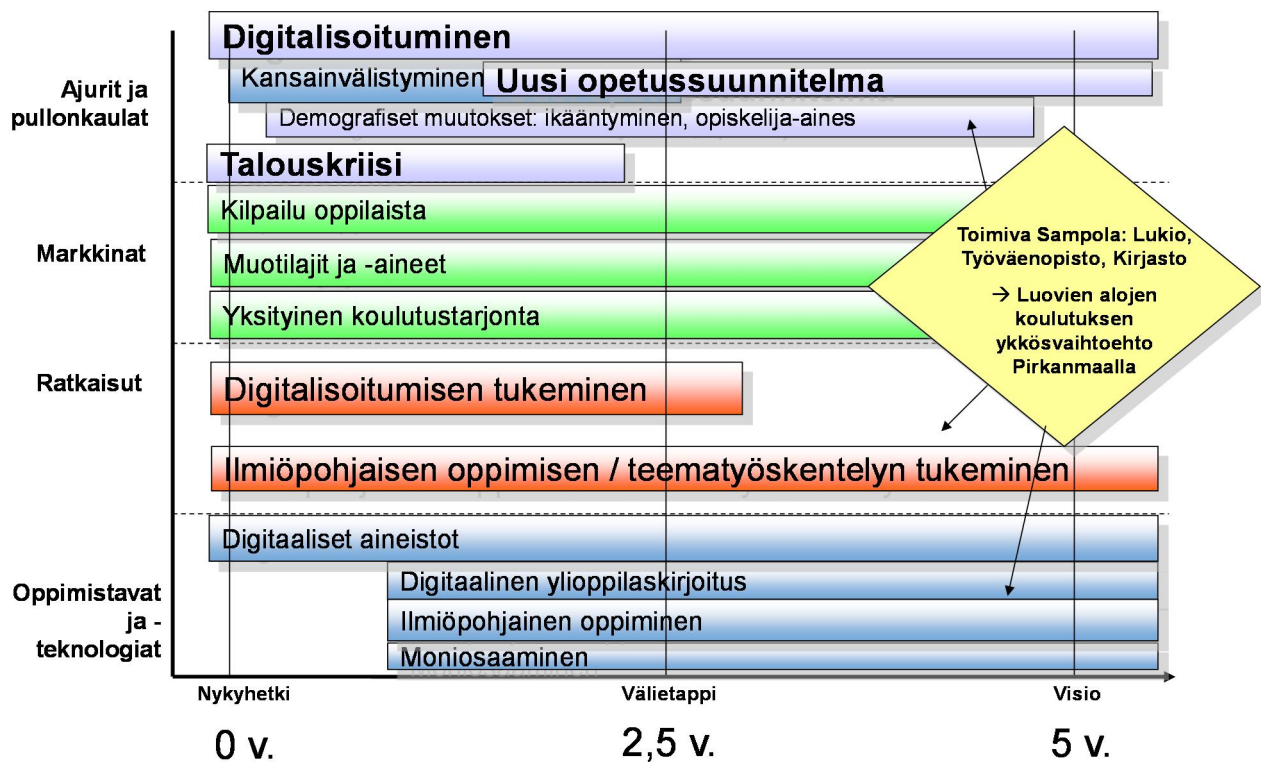
## Johtopäätökset

Tulevaisuusprosessin tulokset on kiteytetty seuraavaan visualisointiin Sampolan tiekartasta nykyhetkestä vuoteen 2018 (kuva 18).

Tavoitteena on toimiva Sampola, jossa lukio, kirjasto ja työväenopisto muodostavat yhdessä luovien alojen koulutuksen ykkösvaihtoehdon Pirkanmaalla. Luovien alojen koulutuksen lisäksi saataisi olla mielekästä korostaa, että Sampola on opiskelupaikka kaikenikäisille, lapsista vanhuksiin. Loppukeskustelussa nostettiin esiin Sampolan brändivaihtoehdoksi "elinikäinen Sampola" tai "elinikäistä oppimista Sampolassa".

Keskeiseksi tulevaisuuteen varautumisen ja tulevaisuuden luomisen toimintasuunnitelmaksi nousivat digitalisoitumisen ja teematyöskentelyn tukeminen. Tulevaisuuden suunnittelun osalta on opittu, että jatkossa ilmiöpohjaista oppimista ja taloudellista niukkuutta voidaan hallita digitalisoitumisen kautta. Nämä ovat yhteisiä teemoja koko Sampolalle.





Kuva 18. Tulevaisuusprosessin tiekartta

Tilojen ja laitteiden yhteiskäytöstä sovitaan johtoryhmässä ja toimintatavat kirjataan yhteiseen johtamisjärjestelmään. Johtamisjärjestelmään laaditaan johtoryhmän toimesta myös yhteiset pelisäännöt tiedottamisesta ja viestinnästä sekä Sampolan sisällä että ulkoiseen viestintään. Johtoryhmä vastaa viime kädessä myös digitalisoitumisen tukemisen ja teematyöskentelyn toteuttamisesta.

Prosessissa esiin tulleet tehtävät ja tarpeet on koottu yksityiskohtaisemmin liitteenä olevaan taulukkoon (ks. liite 5). Alkuperäisessä taulukossa olivat mukana toteuttajien nimet, jotka poistettiin julkaistavaa raporttia varten. Taulukkoa käytetään työkaluna asioiden toteutuksen varmistamisessa mm. nimeämällä siihen vastuutahot.

## 8. Oppiaineiden yhteistyökokeilu

Sampolan muutoksen hallinnan tuki -hankkeen tavoitteena oli myös uusien toimintamallien kokeilu. Oppiaineiden yhteistyökokeilua lähdettiin toteuttamaan syksyllä 2013. Keväällä pidetyssä ensimmäisessä työpajassa kävi ilmi, että teknisessä työssä keskusteluja tilojen yhteiskäytöstä oli jo käyty lukion ja työväenopiston opettajien välillä. Sampolan kampuksen kehittämishankkeen kolmannessa keväällä pidetyssä ohjausryhmän kokoontumisessa keskusteltiin myös oppiaineiden yhteistyökokeilun aloittamisesta, ja tekninen työ nähtiin tähän hyväksi lähtökohdaksi. Ohjausryhmässä oli alustavana ajatuksena, että teknisen työn tilojen käyttöä pystyttäisiin tehostamaan ja samalla antamaan niin lukion kuin työväenopiston opiskelijoille paremmat mahdollisuudet tehdä omia töitään vapaammalla aikataululla. Samalla kuitenkin todettiin, että toimintamalleista, vastuista ja tiedottamisesta olisi sovittava yhdessä.

Tekninen työ valikoitui pilottikohteeksi, koska kehittämisajatuksia oli jo virinnyt ja yhteistyö eri toimijoiden välillä oppiaineen sisällä oli sujuvaa. Samalla tekninen työ nähtiin tärkeäksi oppiaineeksi niin Tammerkosken lukiossa, joka on erikoistunut luovien alojen lukio, että Tampereen seudun työväenopistossa, jossa myös taideaineet ovat tärkeässä asemassa. Yhdistämällä voimavaroja ja luomalla uudenlaista yhteistyötä nähtiin olevan mahdollisuuksia nostaa koko Sampolan kampuksen painoarvoa alueen käsi- ja taideaineiden opetustarjoajana.

Syksyllä sovittiin yhteistyöpalaveri, johon kutsuttiin paikalle lukion ja työväenopiston rehtorit ja apulaisrehtorit, Tampereen kaupungin edustaja, teknisen työn ja käsityöaineiden vastuuopettajat, teknisen työn opettajat lukiosta ja työväenopistosta sekä kaksi hankkeen asiantuntijaa. Ennen palaveria osallistujia pyydettiin vastaamaan sähköpostiin, jossa pyydettiin pohtimaan niitä asioita, jotka toimivat opetuksessa tällä hetkellä hyvin, missä asioissa olisi parantamisen varaa, miten teknisen työn opetusta voitaisiin kehittää, millaisia mahdollisuuksia ja hyötyjä tämä voisi tuoda lukion ja työväenopiston yhteistyölle sekä mitkä asiat voisivat olla yhteistyön esteenä. Vastauksien perusteella ongelmaksi nähtiin opettajien pätevyys ja vastuukysymykset, koska toiminta on erilaista lukiossa ja työväenopistossa. Lukiossa teknisen työn roolia ja merkitystä oli jouduttu jo pohtimaan samalla kun muodostettiin uusi opetussuunnitelma ennen toiminnan aloittamista.

Keskustelun tuloksena syntyi suunnitelma yhteistyön kehittämiseksi. Suunnitelmassa oli kolme erillistä polkua. Ensimmäisessä polussa pohdittiin uusien teknisen työn kurssien tuomista työväenopiston kurssivalikoimaan. Lukion opiskelijoilla olisi myös mahdollisuus osallistua sopiville kursseille ja saada näistä lukion kurssimerkintä. Ongelmaksi muodostui vähäiset keskeneräisten töiden säilytystilat, jotka rajoittivat tietyn tyyppisten kurssien tarjontaa. Keskustelussa kävi kuitenkin ilmi, että on mahdollista tarjota kursseja, joissa keskeneräisille töille ei tarvita isoja säilytystiloja. Ennen toiminnan käynnistämistä tulisi ratkaista kysymykset yhteisistä opettajista sekä työturvallisuudesta. Lukion ja työväenopiston rehtorit lupasivat edistää ehdotuksen toteutusta.

Toisessa polussa mietittiin lukion kurssien avaamista työväenopiston opiskelijoille tilanteissa, joissa kursseilla on ylimääräisiä opiskelijapaikkoja. Jotta työväenopiston opiskelijat saisivat tiedon uusista ja nopeasti alkavista kursseista, vaatisi se uudenlaisia tapoja työväenopiston tiedotuskäytäntöihin ja markkinointiin. Palaverissa todettiin, että perinteisen painetun kurssiesitteen lisäksi työväenopisto voisi markkinoida lukion kurssien ylimääräisiä paikkoja työväenopiston omilla internetsivuilla sekä Facebookissa. Ilmoittautumiset tehtäisiin suoraan kurssin opettajalle. Kurssien hinnaksi määriteltiin alustavasti aiemmin lukion kursseille ulkopuolisten osallistujien osallistumisesta peritty summa. Lukiossa oli juuri tuolloin alkamassa käsityökurssi, joka päätettiin ottaa ensimmäiseksi yhteistyön kokeiluksi. Tietoa uudesta ja nopeasti alkavasta kurssista ei kuitenkaan ollut mahdollista saada työväenopiston opiskelijoille tarpeeksi nopeasti, joten yhteistyökokeilu jäi seuraavaan kertaan. Palaverissa saatiin kuitenkin sovittua yhteisistä käytännöistä, joilla lukion kursseja pystyttäisiin tulevaisuudessa tarjoamaan myös työväenopiston opiskelijoille. Tämä lisäisi mahdollisuuksia tarjota lukiossa entistä enemmän opiskelijoita kiinnostavia kursseja ja samaan aikaan työväenopiston opiskelijoiden kurssitarjontaa lisääntyisi. Erityisen tärkeää tulevaisuudessa olisi huolehtia riittävästä ja nopeasta tiedottamisesta sekä hyvästä yhteydenpidosta lukion ja työväenopiston välillä. Myös tähän tehtävään nimettiin henkilöt niin työväenopiston kuin lukion puolelta.

Kolmantena ja enemmän tulevaisuuteen suuntautuvana kehittämistoimena hahmotettiin lukion ja työväenopiston yhteisen hankkeen rakentaminen. Hankkeen tavoitteena olisi lukion ja työväenopiston opetuksen entistä tiiviimpi kytkeminen toisiinsa. Hankerahoituksen selvittäminen jatkui työväenopiston toimesta.

Kokonaisuutena uudenlaisen yhteistyön kehittämisen ja toiminnan seurauksena hyötyjä nähtiin tulevan molemmille osapuolille. Tärkeimpänä hyötynä nähtiin teknisen työn tarjonnan lisääntyminen niin lukion kuin työväenopiston opiskelijoille. Myös Sampolan tilat olisivat tehokkaammasa käytössä. Erityisenä hyötynä nähtiin eri ikäpolvien sekoittuminen. Tämän nähtiin tuovan rikkautta opiskelijoiden työskentelyyn niin työväenopistossa kuin lukiossa.

Oppiaineiden yhteistyökokeilu oli ensimmäinen askel käytännössä uudelle oppiaineiden yhteistyölle. Tätä kirjoittaessa kokemuksia oppiaine yhteistyöstä ei ole, mutta hyödyt yhteistyöstä ovat ilmeiset kummallekin oppilaitokselle. Toteutettavasta pilotista tulisi kerätä kokemukset ja monistaa toimintamalli myös muihin potentiaalisin oppiaineisiin.

## 9. Muutos oppilaitosympäristössä – mitä opittavaa?

Muutos on monitasoinen prosessi, joka sisältää esimerkiksi vanhan poisoppimista, uuden oppimista sekä uusien toiminta- ja ohjausmallien kehittämistä ja kokeilua. Pohjimmiltaan Sampolan kehittämisessä, oppilaitosten ja kirjaston yhteistyössä, oli ja on kyse paikallisen tason järjestelmämuutoksesta, jossa aiemmin erillään toimineiden organisaatioiden tulisi sopeuttaa toimintaansa monitasoisesti muiden organisaatioiden toimintaan ja päämääriin. Yhteisen pohjan löytäminen ei kuitenkaan ole aina helppoa, ja jännitteitä syntyy kunkin toimijan pyrkiessä toteuttamaan omaa tehtävänsä. Kehitys voi tapahtua omaehtoisesti pienin askelin, mutta usein tarvitaan myös tietoisia toimenpiteitä yhteistyön kehittämiseksi.

Hankkeen avulla pyrittiin käynnistämään prosessi kohti ”Sampolan kampusta” ja sen muodostavien organisaatioiden kiinteämpää yhteistyötä. Kriittiset pisteet yhteistyössä tunnistettiin ja organisaatioissa käynnistettiin toimenpiteet näiden asioiden korjaamiseksi. Myös yhdessä toteutettu tavoitteenasettelu ja askelmerkit näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tukevat prosessia konkreettisesti. Hankkeen loppuvaiheessa toteutetun arvioinnin perusteella hyödylliseksi koettiin etenkin muiden organisaatioiden ihmisiin tutustuminen. Osa henkilöstöstä koki, että samalla kun tutustui eri organisaatioiden ihmisiin ja heidän näkemyksiinsä asioista, pystyi ymmärtämään paremmin myös toisen organisaation tarpeita. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen nähtiin myös hyödylliseksi ja konkreettiseksi asiaksi. Mielenkiintoinen, joskin osin avoimeksi jäävä kysymys on, miksi lukion henkilökunta arvioi hankkeen kautta syntyneitä yhteistyön kehittymistä sekä hankkeen toteuttamista huomattavasti kriittisemmin kuin työväenopisto tai kirjasto.

Taustalla saattaa vaikuttaa se, että hanke käynnistettiin liian myöhään etenkin lukion näkökulmasta. Lukioiden yhdistäminen aloitettiin jo muutamia vuosia sitten, ja siihen liittyvä muutoksenhallinta oli myöhässä. Integraatio oli edennyt jo niin pitkälle, että esimerkiksi jännitteitä tai epäluuloja toista yhdistymisen osapuolta kohtaan oli suhteellisen vähän. Yhdessä Sampolaan muuton kanssa prosessi aiheutti kuitenkin joillekin opettajille stressiä ja uupumusta. Tästä suunnasta odotukset hanketta kohtaan olivat ilmeisesti pikemminkin jaksamiseen kuin organisaation kehittämiseen liittyviä. On myös ilmeistä, että tavoite yhteistyön lähentämisestä etenkin lukion ja työväenopiston välillä koettiin osin vieraaksi ja ulkoa, ”ylhäältä alas”, annetuksi. Tavoitteet olivat kaupungin eivätkä oppilaitosten omia ja niiden toimijoiden sisäistämiä ja prosessoimia. Näihin tavoitteisiin oli vaikea sitoutua. Epäluulo heijastui myös kaupungin käynnistämään kehittämisprojektiin.

Mikäli Sampolan tilannetta tarkastellaan ”muutoksen vaiheet” -typologiaa hyödyntäen (ks. luku 2) arvioimme, että organisaatiot ovat pääasiassa muutoksen passiivisen hyväksymisen vaiheessa josta osin saatetaan olla siirtymässä aktiiviseen muutokseen suuntautumiseen. Aktiivista epäilyä

ja vastustustakin on kuitenkin esiintynyt ja tulee edelleen esiintymään kuten edellä esitetty arviointitulokset osoittaa.

Työpajoissa toteutetut suunnitelmat voivat viedä muutosta eteenpäin, mikäli organisaatioissa tartutaan niihin aktiivisesti ja sitoudutaan. Tämä on paitsi henkilöstön myös johdon vastuulla oleva tehtävä. Yhteistyön kehitys on kuitenkin vielä haurasta, ja se voi keskeytyä monista syistä, kuten esimerkiksi siksi, ettei olemassa olevia jännitteitä saada tyydyttävästi ratkaistua, mikä voi puolestaan heijastua laajemmin organisaatioiden välisiin suhteisiin. Passiivisuus ja yksinomaan oman organisaation kehittämiseen suuntautuminen katkaisevat myös oraalla olevan kehityksen.

Keskijohdon merkitys organisaatioiden muutosprosesseissa onkin tärkeä (Wiili-Peltola 2001; Van Kooy & Ettinger 2002). Tässä tapauksessa se tarkoittaa rehtorien (jotka voidaan tulkita keskijohdoksi kaupungin organisaatiossa) aseman olevan kriittinen uudistusten eteenpäin viemisessä. Jos prosessin omistajuus on epäselvää tai heikkoa, vaikeuttaa se kehittämistoimintaa (Leponiemi ym. 2012). On kuitenkin ilmeistä, että Sampolan johto on vasta hakemassa uutta rooliaan ison ja monimutkaisen kampuskokonaisuuden johdossa. Muutosjohtajuuden tarvitsee olla organisaation johdolla ja hankkeen tarkoituksena on tukea sitä. On kuitenkin ilmeistä, että johto on vasta hakemassa uutta rooliaan ison ja monimutkaisen kampuskokonaisuuden johdossa. Jää nähtäväksi, missä määrin eri organisaatioiden johdon on mahdollista tarkastella kokonaisuuden kehittymistä ja etua ja missä määrin he toimivat oman organisaationsa päämäärien asettamisessa rajoissa. Vaikka ilmeisiä win-win-win-hyötyjä yhteistyöstä onkin, organisaatiosolidarisuus saattaa olla toisinaan ristiriidassa kokonaisuuden kehittämisen kanssa. On ilmeistä, että hankkeessa osin epäonnistuttiin välittämään tämän laajemman näkemyksen merkitys organisaatioiden kehittämisessä.

Henkilöstön hankearvioinnin palautteissa huomiota herättää myös se, että hankeryhmän roolia hankkeessa ei tunnustettu tai tiedostettu. Toimijoiden roolit jäivät epäselväksi. Myöskään käytetyt menetelmät eivät olleet tuttuja opettajille. Esimerkiksi työpajat nähtiin ilmeisesti koulutukseksi eivätkä niinkään yhteiseksi kehittämiseksi. Tämä kuvastuu esimerkiksi siinä, että lukion henkilökunnalla oli odotuksia, että heille kerrottaisiin, mitä työpajoissa heidän valitsemansa teemat tarkoittivat. Hankeryhmän roolina oli kuitenkin fasilitoida ja mahdollistaa henkilökunnan systemaattinen kollektiivinen ongelmanratkaisu, tavoitteenasettelu ja tulevaisuuden askelmerkkien asettaminen, ei valittuihin teemoihin liittyvä sisällöllinen koulutus. Lähtökohta oli toimijakeskeinen: opettajat ovat itse parhaita asiantuntijoita omissa asioissaan, ja tätä asiantuntijuutta käytetään uusien toimintamallien yhteiskehittämisessä. Luultavasti sekä henkilöstölle että johdolle olisi pitänyt tarjota enemmän informaatiota hankkeen taustalla olevista näkemyksistä, muutosprosessin ohjaamisesta ja hankkeessa käytetyistä menetelmistä.

Toinen mielenkiintoinen piirre hankkeen toteutuksesta käydyissä keskusteluissa oli se läpikäyvä toive, että hankkeen pitäisi edistää ”konkreettisia asioita”. Pääosin näillä konkreettisilla teemoilla tarkoitettiin operatiivisessa päivittäisjohtamisessa ja organisaatioiden toiminnassa kohdattuja haasteita. Esimerkiksi yleisempi keskustelu organisaatioiden toimintaan kohdistuvista haasteista ja niihin varautumisesta koettiin ilmeisesti liian yleiseksi ja hyödyttömäksi. Osin tässä saattaa heijastua se henkilöstön sinänsä realistinen kokemus, ettei se juurikaan pysty vaikuttamaan mo-

niin asioihin oppilaitosympäristössä (esimerkiksi opetustavoitteet ja resurssit tulevat annettuina), jolloin tarkastelun kohteeksi valikoituvat herkästi lähiympäristön operatiiviset asiat, joihin katsotaan voivan vaikuttaa. Yhdessä muiden rakenteellisten rajoitteiden kanssa (kuten esimerkiksi kiire) se kuitenkin rajaa näkökulmia ja tekee organisaation toiminnasta pitkälti reaktiivista ja kehittämistä hankalaa.

Kritiikistä huolimatta esittämämme toimintamallin perusajatus ja lähestymistapa on nähdäksemme toimiva. Mikäli toimintamallia sovelletaan muualla, tulisi siinä ottaa huomioon seuraavassa esitettyjä seikkoja. On myös hyvä pitää mielessä, että mitään mallia ei voi siirtää sellaisenaan toiseen toimintaympäristöön, vaan sitä on todennäköisesti räätälöitävä kyseiseen toimintaympäristöön sopivaksi. Esittämämme näkökohdat eivät olekaan missään erityisessä tärkeysjärjestyksessä. Riippuen näkökulmasta ja toimintaympäristöstä eri asiat saattavat osoittautua tärkeiksi.

- *Kenen tavoitteita hanke palvelee?* Vaikka havainto ei ole uusi, kokemuksemme alleviivaa tämän näkökulman merkityksellisyttä. Jos hanke tuodaan "ulkoa ja ylhäältä", siihen on vaikea sitoutua. Toiminnan tulisi lähteä pääsääntöisesti organisaation omasta aloitteesta, jotta varmistetaan niin henkilöstön kuin organisaation johdon sitoutuminen ja motivaatio.
- *Hankkeella pitää olla selkeä muutosjohtaja.* Johtajan pitää olla organisaation sisältä, ja hänellä on oltava riittävät valtuudet erilaisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Nyt muutosjohtajuus ja prosessin omistaminen olivat epäselviä. Muutosta tukevia instrumentteja tarjoava hanke ei voi olla muutosjohtajan asemassa.
- *Ajoitus ja rajaus.* Hanketta ei kannata tuoda keskelle jo käynnissä olevaa muutosta. Lisäksi tavoitteenasettelu jää toimijoille epäselväksi, jos käynnissä on kaksi eri muutosprosessia, joiden dynamiikka ja toiminnat sekoittuvat. Pitää pystyä määrittelemään selkeästi, mihin muutosprosessiin kullakin toimenpiteellä tähdätään. Hankkeessa tämä jäi jossakin määrin identifioimatta ja epäselväksi.
- *Realistiset vaikutusmahdollisuudet.* Henkilöstön on vaikea motivoitua tarkastelemaan toimintaa, jos se kokee, että asiat pitkälti sanellaan muualta. Tämä vaikuttaa myös tulevaisuushorisontin rakentumiseen. Realistista on käsitellä asioita, joihin ihmiset kokevat voivansa vaikuttaa.
- *Yhteisen ymmärryksen varmistaminen tavoitteista ja sovelletuista menetelmistä.* Nyt tämä jäi ilmeisesti osin saavuttamatta. Hankkeen aluksi pitänyt toteuttaa koulutus, jossa käydään läpi hankkeen menetelmät ja mitä niillä tavoitellaan.
- *Tulisi varmistaa, ettei hankkeen toteuttajien ja kohdeorganisaation välillä ole liiallista "kommunikaatiokuilua".* Jos hankkeen toteuttajan tausta ja kokemukset eroavat merkittävästi kohdeorganisaatiosta, kulttuurinen etäisyys saattaa kasvaa liian suureksi ymmärryksen

saavuttamiseksi puolin ja toisin. Hankeryhmässä olisi hyvä olla mukana joku kohdeorganisaation kulttuuria ja toimintaa tunteva henkilö.

- *Työterveyshuollon kytkeminen prosessiin.* Mikäli on odotettavissa että henkilöstö tarvitsee työterveyshuollon palveluita, sillä tulisi olla prosessissa selkeästi määritelty rooli. Yhteistyöstä ja roolituksesta tulisi varmistua jo ennen hankkeen aloitusta.
- *Prosessille on annettava riittävästi aikaa.* Vuosi on monesti liian lyhyt ajanjakso tarkastella organisaatiomuutosta. Hankkeessa on todennäköisesti mahdollista saada alulle asioita, mutta niiden vahvistaminen ja tukeminen vaatisi pidemmän ajanjakson.
- *Prosessia on priorisoitava organisaation arkipäivässä.* Jos siitä tulee muiden asioiden ohessa toteutettu "pakollinen paha", toiminnan kehittäminen ja muutos eivät etene.
- *Konkreettiset kokeilut ja pilotit ovat tärkeitä.* Kokeiluita pitäisi pyrkiä käynnistämään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Ne luovat uskottavuutta hankkeelle ja näyttävät konkreettisesti, mihin muutoksella on mahdollista pyrkiä, sekä tuottavat kokemuksia muulle organisaatiolle. Nyt kokeilun käynnistäminen jäi liian myöhäiseen vaiheeseen.

## Lähteet

- Ahlgvist T., Kohl J. (2013). Constructing futures knowledge: road mapping as a dynamic strategic practice. The XXIV ISPIIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth, Helsinki, Finland, 16–19 June 2013.
- Argyris C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley-Interscience.
- Argyris C. & Schön D. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Block P. (2008). *Community: The Structure of Belonging*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Buhanist P., Haramo E., Kallio K., Kostamo T. & Talja H. (2010). Moniäänisyyttä asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen – case VTT. Dialogi-hankkeen loppuraportti. VTT Tiedotteita 2541.
- Collins J. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business review*, 79, 1, 67–76.
- Deal T. & Kennedy A.; Gruber A. (suom.) (1983). *Yrityskulttuurit. Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*. Helsinki: Rastor.
- EFP foresight manual. Www-sivu: <http://www.foresight-platform.eu/community/foresightguide/what-is-foresight/>.
- Ek E. (2009). Henkilöstön jaksaminen muutoksessa. Luento.
- Geels F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31, 1257–1274.
- Georghiou L., Cassingena H., Keenan M., Miles I. & Popper R. (eds.) (2008). *The Handbook of Technology Foresight*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Hedberg B. (1981). How organizations Learn and Unlearn. Teoksessa: P. S. Nystrom & W. H. Starbuck (toim.), *Handbook of Organizational Design*, 1. New York.
- Johnson G. & Scholes K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Sixth Edition. Edinburgh: Pearson Education.
- Juuti P. (1997). *Yrityskulttuurin muutos*. 3. painos. Tampere: Tammer-Paino.
- Juuti P. & Virtanen P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Kantojärvi P. (2012). *Fasilitointi luo uutta*. Helsinki: Talentum.
- Kivisaari S., Saari E. & Lehto J. (2008). Systemisen innovaation polku sosiaali- ja terveydenhuollossa. Ration tilaaja–tuottajamallin levittämisen ensi askeleet. VTT Tiedotteita, Research Notes 2440. Espoo.



- Kivisaari S., Saari E., Kokkinen L., Lehto J. & Saranummi N. (2012). System innovations in the making: Hybrid actors and the challenge of up-scaling. *Technology Analysis and Strategic Management*.
- Koivisto T. & Myllyoja J. (2011). Improvisoi! Organisaation kehittäminen interventiotutkimuksen ja vuoro-vaikutuskoulutuksen metodeilla. VTT Publications 779. Espoo.
- Koskinen K. (2009). Muutoksen johtaminen – teoriasta pohjaa oikealle toiminnalle. Luento.
- Kotter J. & Heskett J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kotter J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, USA .
- Kuosa T. (2012). *The evolution of strategic foresight: navigating public policy making*. Gower Publishing Ltd.
- Leponiemi U., Rannisto P.-H., Stenvall J., Lumijärvi I. & Harisalo R. (2012). Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämissuunnitelmien hallinnan nykytila ja käytännöt. Acta nro 239. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Luomala A. (2008). *Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Mannermaa M. (1999). *Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Mantere S., Suominen K. & Vaara E. (toim.) (2011). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYPro.
- Nieminen M. & Kivisaari S. (2012). Julkisten palveluiden uudistamisen haaste muuttuvassa kuntaympäristössä: Tapaustutkimus sähköisistä palveluista. *Yhteiskuntapolitiikka* 4/2012.
- Oelikowski W. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7 (1), p. 63–92.
- Putnam R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Reyes D. R. (1998). Public sector Reengineering: practice, problems and prospects. *Asian Review of Public Administration*, 10: 1–2, 42–56.
- Rohrbeck R. (2011). *Corporate Foresight*. Springer.
- Rotmans J. & Loorbach D. (2009). Complexity and Transition Management. *Journal of Industrial Ecology*, 13:2, 184–196.
- Schein E., Liljamo R. & Miettinen A. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. *Ekonomia-sarja*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein E. (2001). *Yrityskulttuuri. Selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Tampere: Laatu-keskus.
- Strömmer R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Valkeakari S. & Hyppönen H. (2009). Muutosvalmennus terveydenhuollon sähköisten palveluiden käyttöönoton tukena. Case Oulu omahoito. Raportti 34/2009. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Valpola A. (2004). Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOYPro.

Van Kooy M. A. & Ettinger W. H. (2002). Involving medical staff in strategic decisions is key to success. *Physician Exec.* 28, 4, 38–42.

Vapaavuori M., von Bruun S. (toim.) (2003). Miten tutkimme tulevaisuutta? *Acta Futura Fennica* nro 5. Tampere: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Wiili-Peltola E. (2001). Sairaanhoidopiirin strategia sairaaloiden lähijohdon tulkintana. *Hallinnon tutkimus.* 20, 4, 384–397.

## Liitteet

### LIITE 1. Kokemuksia lukio–työväenopisto/kansalaisopisto-yhteistyöstä muualta

Sampolan kampuksen nykytilaa arvioitaessa opettajayhteisöstä nousi esiin, että olisi kiinnostava tietää ja verrata kokemuksia muista oppilaitoskokonaisuuksista, joissa on ollut samantyyppistä yhteistyötä ja tilojen yhteiskäyttöä. Toteutimme tarkastelun haastatteleamalla oppilaitosten rehtoreita. Puhelinhaastattelut toteutettiin huhtikuun ja toukokuun aikana 2013. Tavoitteena oli verrata kokemuksia, mutta samalla myös löytää mahdollisia hyviä käytäntöjä, joita Sampolassa voitaisiin hyödyntää toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Suomessa toimii Sampolan kampuksen toimintaan verrattavia oppilaitoskokonaisuuksia. Lukion ja työväenopiston tai kansalaisopiston muodostamien kokonaisuuksien löytäminen osoittautui kuitenkin haasteelliseksi, sillä vain harvat oppilaitokset toivat yhteistyön aktiivisesti esille. Löysimme viisi samankaltaista kokonaisuutta, joiden kokemusten vertaaminen Sampolan kampukseen oli mielekästä.

Jämsän lukiolla (250 opiskelijaa) ja työväenopistolla on pitkä historia yhteistyöstä, joka on alkanut jo 1970-luvun puolivälissä. Ensisijainen motiivi tilojen yhteiskäytölle on niiden tehokas käyttö. Tilojen yhteiskäyttö on sujunut lähes ongelmitta, mikä johtuu lähinnä pitkästä yhteistyöstä ja pienestä yhteisöstä. Erityistapaukset, esimerkiksi ylioppilaskirjoitukset, sovitaan tapauskohtaisesti neuvotellen. Yo-kirjoitusten aikana työväenopistolle on pyritty löytämään vaihtoehtoisia tiloja. Työväenopiston kannalta tärkeää on tietää hyvissä ajoin muutoksista, jotta se pystyy varautumaan niihin. Tietokoneet ovat osittain yhteiskäytössä, ja työväenopistolla on omat tunnuksensa niihin. Yhteisistä laitteista on tullut jonkin verran kustannuksia, jotka lukio on maksanut, mutta tätä ei ole nähty ongelmaksi. Sisällöllisen yhteistyön osalta Jämsän työväenopisto tarjoaa lukiotason italian ja espanjan kielen kursseja, ja joitain avoimen yliopiston kursseja on myös tarjottu lukiolaisille.

Paraisten lukio (100 opiskelijaa) ja Saariston kansalaisopisto ovat toimineet samoissa tiloissa jo kymmeniä vuosia. Samoissa tiloissa toimii näiden kahden toimijan lisäksi vielä yläkoulu. Tärkeimpänä syynä yhteistyön toimivuuteen on se, että johtaja on sama suomenkielisessä koulutuksessa ja kansalaisopistossa. Tämän on nähty helpottavan etenkin koordinaatiota oppilaitosten välillä, ja järjestelyt on pystytty hoitamaan joustavasti. Keskustelua on käyty ainoastaan pienistä käytännön asioista ja laitteiden käytöstä, mutta ongelmat ovat olleet luonteelta pieniä. Toimijoiden välinen yhteistyö rajoittuu yhteen astrofysiikan kurssiin, joka hyväksytään lukion puolelta kurssiksi.

Raision lukio (450 opiskelijaa) ja työväenopisto ovat myös toimineet samassa kiinteistössä vuosia. Lukion kanssa samoissa tiloissa toimi aiemmin iltalukio, jonka aikana yhteistyötä jouduttiin jo

harjoittelemaan. Tilojen käyttöön on liittynyt hyvin vähän hankaluuksia. Joustavan yhteistyön syytä katsotaan olevan lukion ja työväenopiston koulusihteerien toisiaan lähekkäin olevat työpisteet, mikä helpottaa päivittäistä asioiden sopimista. Osa tiloista on myös samassa Outlook-järjestelmässä, tosin tämä rajoittuu lähinnä kokoustilojen varaamiseen. Erityisen tärkeänä tekijänä pidetään myös rehtoreiden yhteistä näkemystä toiminnasta. Sisällöllisen yhteistyön osalta yhteistyö on painottunut kieliin ja kuvataiteen erikoiskursseihin. Saksan, ranskan ja espanjan kielen opettajat ovat yhteisiä lukiossa ja työväenopistossa. Yhteisten opettajien kautta on saatu varmistettua myös harvinaisempien kielten tarjonta molemmissa oppilaitoksissa.

Kokemäen lukio (110 opiskelijaa) ja kansalaisopisto ovat Jämsän lukion ja työväenopiston tapaan toimineet samoissa tiloissa 1970-luvun puolivälistä saakka. Kokemäellä samoissa tiloissa toimii myös yläkoulu, ja yhteistyötä on myös lukion aikuislinjan kanssa. Yhteistyö on sujunut hyvin ja käytännöt ovat vakiintuneet vuosien aikana. Myös Kokemäellä koulusihteerien työpisteet ovat lähekkäin toisiaan ja käytännön asiat pystytään sopimaan kasvokkain. Yo-kirjoituksia varten on lukiolle varattu yksi salitila kokonaan. Kansalaisopisto on saanut kompensatiota salitilan käytöstä lukion loma-aikoina, jolloin tilat ovat kokonaisuudessaan käytettävissä. Kansalaisopisto on järjestänyt kyseisenä ajankohtana erityisiä kursseja. Lukio ja kansalaisopisto ovat hankkineet tarvittavat laitteet leasing-pohjaisesti, mikä on helpottanut kustannusten jakamista. Laitteet ovat yhteiskäytössä ja niitä hoitavat samat ihmiset. Laitteiden investoinneista ja ylläpidosta ei ole tehty erillisiä sopimuksia. Ensisijaisesti ne on hoidettu lukion ja yläkoulun toimesta, mutta myös kansalaisopisto on tehnyt investointeja laitteisiin. Toiminnan kannalta yhteistyötä on ollut harvinaisten kielten osalta, lähinnä italian, ranskan ja saksan kielten kohdalla. Musiikinopettaja on yhteinen lukiossa ja kansalaisopistossa.

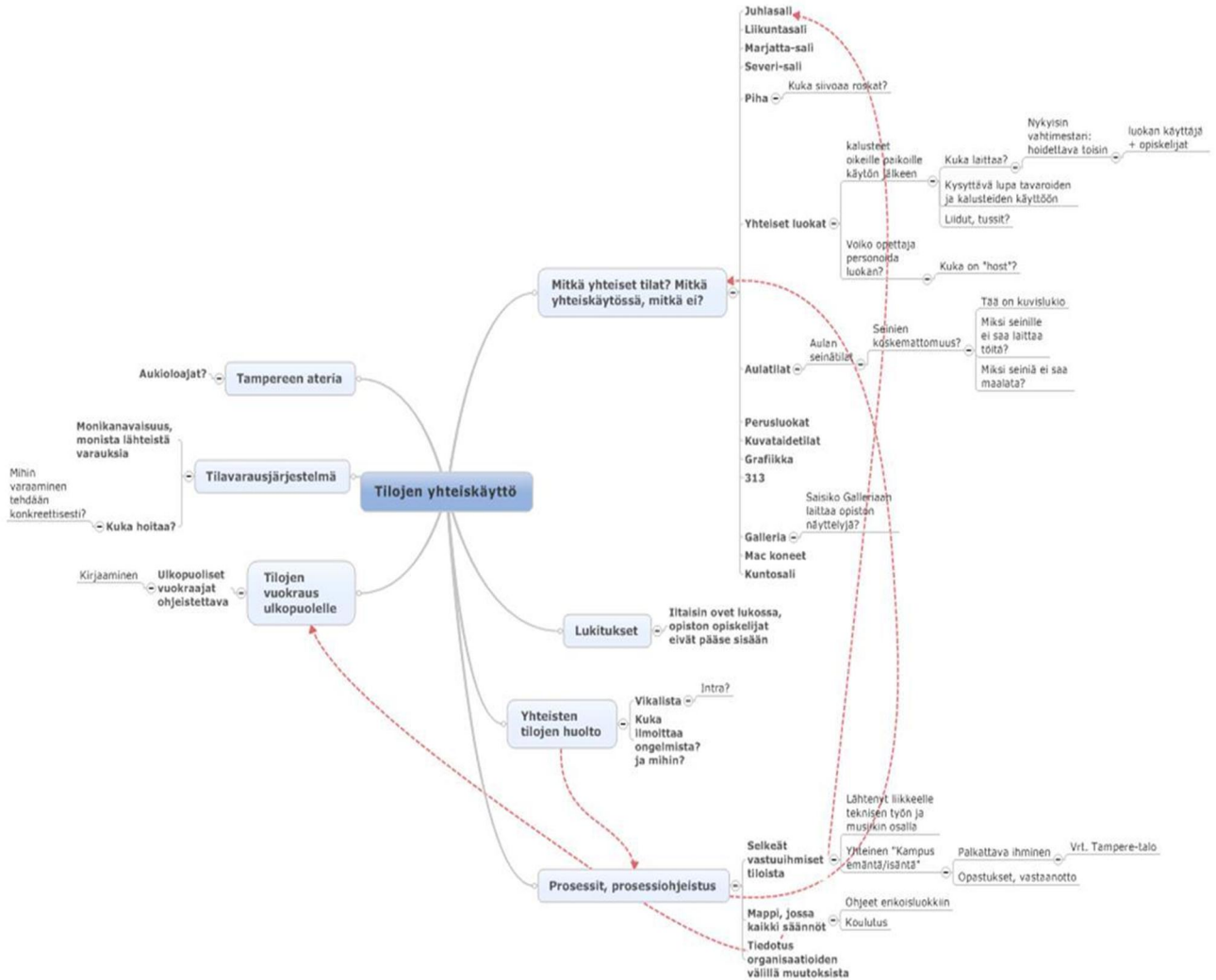
Tornion yhteislyseon lukio (320 opiskelijaa) ja kansalaisopisto ovat olleet samoissa tiloissa noin viisi vuotta. Ongelmia tilojen yhteiskäytöstä ei ole ollut. Lukio-opetus ja kansalaisopisto laitettiin joitakin vuosia sitten samaan tulosityksikköön, mikä samalla mahdollisti entistä laajemman yhteistyön toimijoiden välille. Keskusteluja yhteistyön rakentamisesta lukion ja kansalaisopiston välille on käyty. Kansalaisopistolla oli suuremmat odotukset yhteistyöstä kuin mitä tähän mennessä on saavutettu. Ongelmaksi lukion puolelta on nähty se, että lukiolaisilla menee paljon aikaa pakollisten lukiokurssien suorittamiseen eikä aikaa ylimääräisiin kursseihin ole. Lukiolla ja kansalaisopistolla on kuitenkin yhteinen sopimus siitä, että lukio kustantaa opiskelijoidensa kansalaisopiston puolella käymiä (määriteltyjä) kursseja, jotka voidaan hyväksi lukea lukion kursseiksi. Myös kansalaisopiston opiskelijoilla on mahdollisuus osallistua lukion kursseille. Yhteistyö sisällöissä on painottunut kielten kursseihin sekä kuvataiteen ja draaman kursseihin. Kansalaisopisto on myös räätälöinyt kursseja suoraan lukiolaisille, joista esimerkkinä ovat kertauskurssit.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistyö lukioiden ja työväenopistojen tai kansalaisopistojen kesken on ollut sujuvaa ja mutkatonta. Monilla tarkastelluilla oppilaitoskokonaisuuksilla on tosin takanaan jo pitkä yhteistyö, joka on hionut toiminnot kummallekin osapuolelle mielekkäiksi.

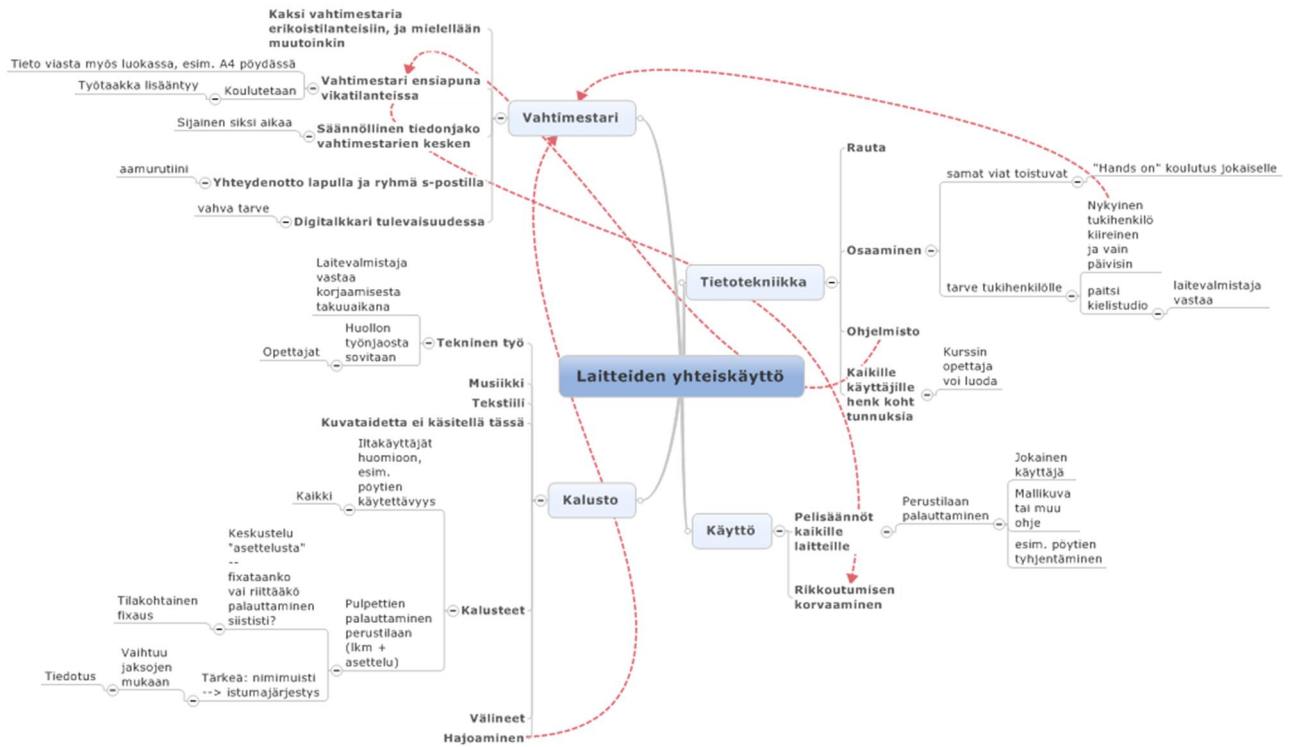
Syitä hyvään yhteistyöhön voidaan kuitenkin hahmottaa näiden kokemusten perusteella. Hyvä yhteistyö rakentuu päivittäisen toiminnan kautta, jossa toimijat pystyvät helposti kommunikoi-

maan toistensa kanssa. Tärkeänä tekijänä haastatellut pitivät sitä, että toiminnan suunnittelusta ja käytännön toiminnasta vastaavat henkilöt istuvat lähellä toisiaan ja pystyvät siten hoitamaan asioita myös kasvokkain. Myös yhteinen johtaja nähtiin yhdessä oppilaitoksessa tärkeäksi samoin kuin rehtoreiden yhteinen näkemys toiminnan ja tulevaisuuden suunnista. Sisällöllinen yhteistyö painottuu lähinnä kieliin, joiden tarjonta pystytään turvaamaan osassa oppilaitoksista yhteistyön avulla. Myös kuvataiteen puolella on ollut yhteistyötä oppilaitosten välillä. Yo-kirjoitukset on pyritty hoitamaan siten, että työväenopisto saa hyvitystä luokkatilojen käytöstä myöhemmin, esimerkiksi lukion loma-aikoina. Laitteiden käytöstä ei oppilaitoskokonaisuuksilla ole erikseen sopimuksia vaan ne on hoidettu lähinnä neuvottelemalla.

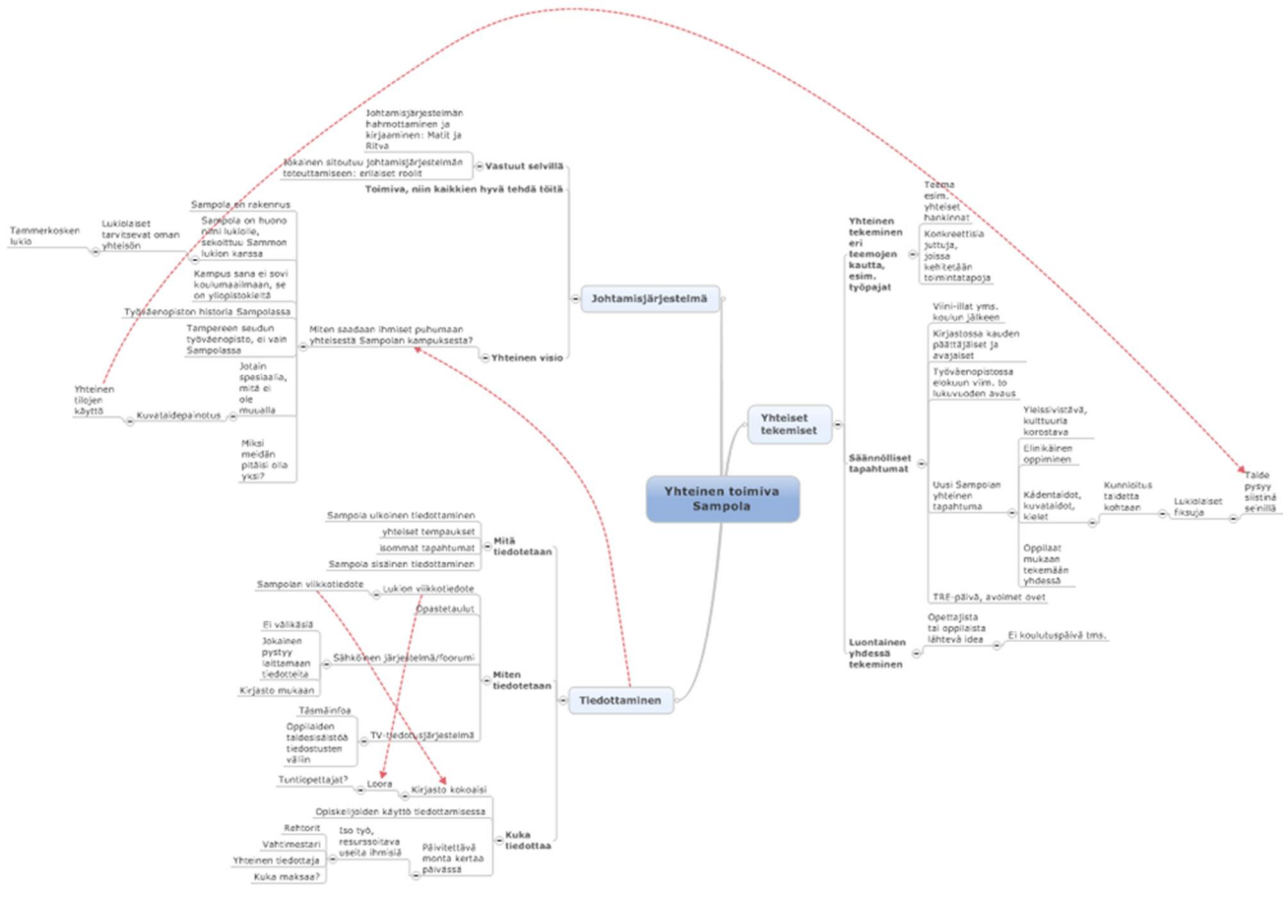
## LIITE 2. Ajatuskartta "Tilojen yhteiskäyttö"



### LIITE 3. Ajatuskartta "Laitteiden yhteiskäyttö"



# LIITE 4. Ajatuskartta "Yhteinen toimiva Sampola"





LIITE 5. Taulukko toteutusvastuusta ja ajankohdasta. Taulukossa on merkitty X, jos työpajoissa jaettiin ko. tehtävään liittyviä vastuita.

Tehtävä / Vastuu / Toteutusvuosi	2013	2014	2015	2016	Toteutumisen tilanne
<b>Tilojen yhteiskäyttö</b>					
1. Luokkien vastuuopettajat laativat luokkaansa pulpettien toivotusta asettelusta kartan, joka kiinnitetään seinälle ja jota vastuuopettaja ylläpitää (opettaja voi myös määritellä luokkansa vapaasti käytettäväksi, jos hän ei halua laatia tilakarttaa).	X				
2. Erikoisluokkien käyttöä varten laaditaan kirjallinen ohjeistus. Ohjeistuksen laativat tilojen vastuuopettajat yhteistyössä tiloja käyttävien opettajien kanssa. Kirjallinen ohjeistus tulee olla näkyvillä kussakin luokassa. Ohjeistukset tulee koota paikkaan, jossa ne ovat kaikkien opettajien saatavilla.	X				
3. Nimetään tai rekrytoidaan kampusemäntä/isäntä, joka on vastuussa vieraiden vastaanotosta ja ohjauksesta sekä tilojen käytön ohjeistuksesta ja opastuksesta.	X				
4. Luodaan keskitetty vikalista, johon opettajat ilmoittavat luokissa ilmenevistä laite- tai muista vioista.	X				
5. Luodaan keskitetty tilavarausjärjestelmä ja sovitaan, kuka varaukset tekee. Tilojen varustilanne ja muutokset eri organisaatioiden välillä saatetaan kaikkien tietoon.	X				
6. Toteutetaan Galleriaan paitsi lukion myös työväenopiston näyttelyjä.					
<b>Laitteiden yhteiskäyttö</b>					
7. Hyväksytään säännöt laitteiden yhteiskäytölle seuraavien ehdotelmien pohjalta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perussääntö on, että käyttäjä palauttaa laitteet perustilaan käytön jälkeen .</li> <li>• Käyttöongelmia aiheuttaneisiin laitteisiin kiinnitetään ohjelappu, jossa kuvataan laitteen perustila ja neuvotaan sen palauttaminen.</li> </ul>	X				
8. Järjestetään tukipyyntöjen jättäminen vahti-	X				

Tehtävä / Vastuu / Toteutusvuosi	2013	2014	2015	2016	Toteutumisen tilanne
mestareille esimerkiksi seuraavasti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen sähköpostiosoite, jonka seuraaminen on osa työvuoron rutiineja.</li> <li>• Viestilaatikko, johon vikailmoituksen tai tukipyynnön voi jättää sellainenkin opettaja, jolla ei ole verkkoyhteyttä.</li> </ul>					
9. Eniten tukipyyntöjä aiheuttavat käyttöongelmat listataan esimerkiksi vahtimestareiden ja atk-opettajan yhteisessä palaverissa.	X				
10. Tukipyyntöjen vähentämiseksi järjestetään käyttökoulutus, jossa näytetään oikea käytötapa.	X				
11. Käyttökoulutuksen oppimateriaali jätetään käyttäjien saataville, esimerkiksi verkkoon tai kansiossa johonkin paikkaan, josta se on helposti tarkistettavissa. Sama materiaali voisi olla myös vahtimestareilla.	X				
Tiedottaminen/viestintä					
12. Rakennetaan Sampolan yhteinen tiedotusjärjestelmä, johon liittyy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen foorumi ja tv-tiedotusjärjestelmä.</li> <li>• Nimetään tai palkataan tiedottaja.</li> </ul>	X				
Johtamisjärjestelmä					
13. Laaditaan yhteinen Sampolan johtamisjärjestelmä, johon on kirjattu käytännöt koskien yhteisiä toimintoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamisjärjestelmään liittyvä yhteinen visio laaditaan VTT:n hankkeen yhteydessä syksyllä 2013.</li> <li>• Rehtorit päävastuussa järjestelmän laadinnasta, mutta henkilöstö sitoutuu järjestelmään.</li> </ul>	X				X
14. Nimetään pihan roskien siivoamiseen vastuu-taho.	X				
Digitalisoitumisen tukeminen					
15. Sähköiseen ylioppilaskirjoitukseen valmistautuminen.				X	
16. Teemapohjaiseen työskentelyyn valmistautuminen digitaalisin keinoin.					
17. Kirjasto opettaa tiedonhakuja niin oppilaille kuin opettajille.		X			
18. Työväenopiston informaatioteknologian kursseja opiskelijoille.		X			

Tehtävä / Vastuu / Toteutusvuosi	2013	2014	2015	2016	Toteutumisen tilanne
19. Digilaitteiden tuen parantaminen.			X		
20. Juhlasalin digiteknologiaan pelisäännöt.	X				
21. Vuorovaikutusteknologian valinta, kosketus- taulun hankkiminen kirjastolle.		X			
Teemapohjaisen työskentelyn tukeminen					
22. Toteutetaan 1–2 kertaa vuodessa valittuun teemaan pureutuva Sampolan yhteinen työ- paja, jossa kehitetään tematiikkaan liittyvää toimintaa. Opettajat ja oppilaat suunnittelevat ja toteuttavat nämä yhdessä.					
23. Huolehditaan, että henkilöstö oppii tunte- maan toisensa, opetusalat ja kiinnostuksen kohteet, spesialiteetit.	X	X			
24. Teemojen sovittaminen talon vuosikiertoon (vuosikello), seuraavan lukuvuoden teema valitaan aina tammikuussa.	X	X			
25. Tuntikaavion sovittaminen palvelemaan ilmiöpohjaista oppimista.		X			
26. Opetusta verkossa yli oppilaitosrajojen.					

## LIITE 6. Tammerkosken lukion opettajien haastattelulomake

Sampolan kampuksen kehittämishanke

Haastateltava:

Aika:

Haastattelija:

Sampolan kampuksen kehittämishankkeen tavoitteena on auttaa Tammerkosken lukiota, Tampereen seudun työväenopistoa sekä kirjastoa löytämään uusia yhteistyömuotoja.

Haastatteluiden tavoitteena on tutustua organisaatioon sekä saada erilaisia näkemyksiä muutoksesta ja sen toteutumisesta, toiminnan nykytilasta, yhteistyöstä sekä tulevaisuudesta.

### *1. Haastattelun taustatiedot*

- \* Kuinka kauan olet ollut opettajana?
- \* Kauanko olet ollut tässä nykyisessä tehtävässä?
- \* Oletko entisestä Kaarilan vai Tammerkosken lukiosta?
- \* Sisältääkö tehtäväsi muutakin kuin opetusta?

### *2. Tausta-asetelmat*

- \* Miten kuvaisit muutostilannetta/uudistusta? (Ennen ja jälkeen Sampolan uudistettuun kiinteistöön muuttamista)
  - \* omien kokemusten kautta
  - \* oppilaitoksen kokemusten kautta
- \* Onko oma toimintasi muuttunut? Miten? Entä muiden työntekijöiden?

### *3. Sampolan koulukeskuksen toiminnan nykytila*

- \* Miten kuvaisit Tammerkosken lukion/ Sampolan kirjaston/ Tampereen seudun työväenopiston nykytilannetta?
- \* Mitkä ovat nykytilanteen hyvät puolet?
- \* Mitkä ovat keskeiset ongelmat, jotka pitäisi ratkaista?
- \* Miten näitä ongelmia tulisi mielestäsi lähteä ratkaisemaan?

*4. Yhteistyö tällä hetkellä lukion, työväenopiston ja kirjaston välillä? Mahdollisuudet ja tämänhetkiset haasteet?*

- \* Miten yhteistyö toimii tällä hetkellä? Missä asioissa/paikoissa toimii, missä ei?
- \* Mitkä ovat hyviä ja huonoja asioita?
- \* Miten yhteistyötä voisi kehittää?

*5. Tulevaisuus*

- \* Minkälainen toivoisit Sampolan koulukeskuksen olevan 5–10 vuoden päästä?
- \* Entä minkälainen uskot sen todennäköisesti olevan?
  - \* Onko näiden kahden kuvan välillä eroja?
- \* Mitä pitäisi tehdä/minkä pitäisi muuttua, jotta toivottu näkymä toteutuisi?
- \* Ketkä/mitkä ovat oleellisia henkilöitä/tahoja muutoksen eteenpäin viemisessä?
  
- \* Mitkä tekijät vaikuttavat tulevaisuuden muotoutumiseen?
  - \* ajurit (tekijät, jotka ohjaavat tulevaisuuden suuntaamista)
  - \* koulutusmarkkinat
  - \* koulutusratkaisut
  - \* koulutustavat ja teknologiat

## LIITE 7. Sampolan kirjaston ja Tampereen seudun työväenopiston haastattelulomake

### Sampolan kampuksen kehittämishanke

Haastateltava:

Aika:

Haastattelija:

Sampolan kampuksen kehittämishankkeen tavoitteena on auttaa Tammerkosken lukiota, Tampereen seudun työväenopistoa sekä kirjastoa löytämään uusia yhteistyömuotoja.

Haastatteluiden tavoitteena on tutustua organisaatioon sekä saada erilaisia näkemyksiä muutoksesta ja sen toteutumisesta, toiminnan nykytilasta, yhteistyöstä sekä tulevaisuudesta.

#### *1. Haastattelun taustatiedot*

- \* Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä?
- \* Oletko toiminut vastaavissa tehtävissä muualla?
- \* Mitä tehtäväsi pitävät sisällä?

#### *2. Tausta-asetelmat*

- \* Miten kuvaisit muutostilannetta/uudistusta?
  - \* omien kokemusten kautta
  - \* oman organisaatiosi kokemusten kautta
- \* Onko oma toimintasi muuttunut? Miten? Entä muiden työntekijöiden?

#### *3. Sampolan koulukeskuksen toiminnan nykytila*

- \* Miten kuvaisit Tammerkosken lukion/ Sampolan kirjaston/ Tampereen seudun työväenopiston nykytilannetta?
- \* Mitkä ovat nykytilanteen hyvät puolet?
- \* Mitkä ovat keskeiset ongelmat, jotka pitäisi ratkaista?
- \* Miten näitä ongelmia tulisi mielestäsi lähteä ratkaisemaan?

*4. Yhteistyö tällä hetkellä lukion, työväenopiston ja kirjaston välillä? Mahdollisuudet ja tämänhetkiset haasteet?*

- \* Miten yhteistyö toimii tällä hetkellä? Missä asioissa/paikoissa toimii, missä ei?
- \* Mitkä ovat hyviä ja huonoja asioita?
- \* Miten yhteistyötä voisi kehittää?

*5. Tulevaisuus*

- \* Minkälainen on näkemyksesi siitä, millainen Sampolan koulukeskus on 5–10 vuoden päästä?
- \* Onko tämä mitä uskoisit sen olevan? Vai sellainen minkälainen haluaisit sen olevan?
  - \* Onko näiden kahden kuvan välillä eroja?
- \* Mitä pitäisi tehdä/minkä pitäisi muuttua, jotta toivottu näkymä toteutuisi?
- \* Ketkä/mitkä ovat oleellisia henkilöitä/tahoja muutoksen eteenpäin viemisessä?
  
- \* Mitkä tekijät vaikuttavat tulevaisuuden muotoutumiseen?
  - \* ajurit (tekijät, jotka ohjaavat tulevaisuuden suuntaamista)
  - \* koulutusmarkkinat
  - \* koulutusratkaisut
  - \* koulutustavat ja teknologiat

## LIITE 8. Tammerkosken lukion ryhmähaastatteluiden haastattelulomake

Sampolan kampuksen kehittämishanke

Haastateltava:

Aika:

Haastattelija:

Sampolan kampuksen kehittämishankkeen tavoitteena on auttaa Tammerkosken lukiota, Tampereen seudun työväenopistoa sekä kirjastoa löytämään uusia yhteistyömuotoja.

Haastatteluiden tavoitteena on tutustua organisaatioon sekä saada erilaisia näkemyksiä muutoksesta ja sen toteutumisesta, toiminnan nykytilasta, yhteistyöstä sekä tulevaisuudesta.

Työnohjaus tukee jokaisen työstä suoriutumista, ja ryhmätyönohjauksen tavoitteena on ryhmän toiminta ja sen tukeminen sekä muutostilanteesta selviytyminen.

*1. Haastateltavien taustatiedot (nimi, opetusaine, mistä lukiosta tullut)*

*2. Kokemukset muutoksesta*

- \* Peruskorjaus ja sen onnistuminen
- \* Lukioiden yhdistyminen
- \* Muutto Sampolaan
- \* Yhteistyö työväenopiston ja kirjaston kanssa

*3. Sampolan koulukeskuksen toiminnan nykytila*

- \* Toiminnan hyvät puolet (työtilat, yhteistyö opettajien kesken... )
- \* Toiminnan huonot puolet (yhteisöllisyys, kiire, tekniset ongelmat, erilaiset toimintamallit... )
- \* Toiminnan mahdollisuudet (lukioiden uudistaminen, synergiat... )
- \* Toiminnan uhat (lukioiden uudistaminen... )

*4. Yhteistyö tällä hetkellä lukion, työväenopiston ja kirjaston välillä*

- \* Miten yhteistyö toimii tällä hetkellä? Missä asioissa/paikoissa toimii, missä ei?
- \* Mitkä ongelmat tarvitsisi ratkaista?
- \* Miten nämä ongelmat tulisi ratkaista? Keiden tulisi toimia?
- \* Miten yhteistyötä voisi viedä eteenpäin?



## 5. Tulevaisuus

- \* Minkälainen on näkemyksesi siitä, millainen Sampolan koulukeskus on 5–10 vuoden päästä?
- \* Mitä pitäisi tehdä/minkä pitäisi muuttua, jotta toivottu näkymä toteutuisi?
- \* Ketkä/mitkä ovat oleellisia henkilöitä/tahoja muutoksen eteenpäin viemisessä?

## LIITE 9. Kysely Tammerkosken lukiolle

### Sampolan kampuksen kehittämishanke, Tammerkosken lukio

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tämä kysely on osa Sampolan kampuksen kehittämishanketta, jonka rahoittajana on Tampereen kaupunki ja Työsuojelurahasto sekä toteuttajana VTT. Hankkeen tavoitteena on kampuksen toimijoiden yhteistyön ja uusien toimintamallien kehittäminen. Kysely on suunnattu Tammerkosken lukion, Tampereen seudun työväenopiston sekä Sampolan kirjaston henkilökunnalle. Kyselyn tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja ne on tarkoitettu vain tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen tulokset esitetään siten, ettei niistä pysty erottamaan yksittäistä vastaajaa.

Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta olisi erittäin tärkeää, että saisimme näkemyksesi asioista. Vastaaminen kestää noin 15–20 minuuttia. Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

*Kyselyn tuloksia käsitellään yhteisessä tilaisuudessa Sampolan auditoriossa 8.4. klo 13–15.*

Lisätietoja kyselystä antavat:

Johanna Leväsluoto, tutkija, VTT  
johanna.levasluoto@vtt.fi, 040-1625875

Mika Nieminen, johtava tutkija, VTT  
mika.nieminen@vtt.fi, 040-1590283

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Ikä

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

Työkokemusvuodet

- ( ) 1-5
- ( ) 6-10
- ( ) 11-15
- ( ) 16-20
- ( ) 20-

Miten luonnehtisit oppilaitoksen toimintaan liittyvää ammatillista yhteistyötä asteikolla 1–5.

	1= Ei lainkaan toimivaa	2= Vähäisessä määrin toimivaa	3= Jossakin määrin toimivaa	4= Hyvin toimivaa	5= Erittäin hyvin toimivaa	Ei kokemusta yhteistyöstä
Tammerkosken lukion sisällä	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tammerkosken lukion ja Tampereen seudun työväenopiston välillä	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Sampolan kirjaston ja oppilaitosten välillä	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Mikä on ollut mielestäsi a) myönteistä, b) ongelmallista yhteistyössä? c) Jos ongelmia on ollut, niin miten näitä voisi mahdollisesti ratkaista?

Tammerkosken lukion sisällä

---



---



---



---

Tammerkosken lukion ja Tampereen seudun työväenopiston välillä

---



---



---



---

Sampolan kirjaston ja oppilaitosten välillä

---

---

---

---

Oletko henkilökohtaisesti kohdannut ongelmia tai haasteita tilojen tai tekniikan käytössä seuraavissa asioissa? Arvioi väittämiä asteikolla 1–5.

	1=En ollenkaan	2=Vähän	3=Jossakin määrin	4=Paljon	5=Erittäin paljon	Ei kokemusta
Tilojen yhteiskäyttö	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tilojen varaukset	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Laitteiden ja varusteiden yhteiskäyttö	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tietotekniikka	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Muu oppilaitostekniikka	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jokin muu, mikä	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Jos olet kohdannut ongelmia, minkälaisia nämä ovat olleet luonteeltaan?

---

---

---

---

Miten näitä ongelmia voisi mielestäsi ratkaista?

---

---

---

---

Miten arvioisit asteikolla 1–5 lukion sisäistä toimintaa.

	1= Ei lain- kaan haasteita	2=Vähäisessä määrin haasteita	3=Jossakin määrin haasteita	4=Paljon haasteita	5=Erittäin paljon haasteita	Ei koke- musta
Oppituntien ajoitus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kiire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Opetussisällöt	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Yhteisöllisyys	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Johtaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Toimintamenoressit	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tampereen kaupungin asettamien toiminnan puitteet	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Yhteistyö muiden lukioiden kanssa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Vaikutusmahdollisuus omaan työhön	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jokin muu, mikä	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Jos ongelmia mielestäsi on, miten näitä ongelmia olisi mahdollista ratkaista?

---



---



---



---

Miten ajankäyttösi jakautuu eri tehtävien välillä: a) opetus ja opetuksen suunnittelu, b) työn ja toiminnan kehittäminen sekä c) hallinto. Arvioi ajankäyttösi jakautuminen tyypillisen kuukauden aikana edellä mainittuihin tehtäviin prosenttiosuuksina (%).

---



---



---



---

Miten oma työpiste on vaikuttanut ajankäyttöösi?

---

---

---

---

Millaisena koet työilmapiirin lukion sisällä?

- Erittäin huono
- Huono
- Ei huono eikä hyvä
- Hyvä
- Erittäin hyvä

Millaisena koet oman työsi haasteellisuuden?

- Ei lainkaan haastava
- Hieman haastava
- Jossakin määrin haastava
- Hyvin haastava
- Erittäin haastava

Millaisena koet henkisen työkuormittavuuden?

- Ei lainkaan kuormittava
- Hieman kuormittava
- Jossakin määrin kuormittava
- Hyvin kuormittava
- Erittäin kuormittava

Minkä asioiden näet keskeisesti vaikuttavan oman työsi sisällön muotoutumiseen?

---

---

---

---

Miten omasta mielestäsi toimintaa tulisi kehittää seuraavien 5 vuoden sisällä?

Tammerkosken lukion sisällä

---

---

---

---

Tammerkosken lukion ja Tampereen seudun työväenopiston välillä

---

---

---

---

Sampolan kirjaston ja oppilaitosten välillä

---

---

---

---

Muita kommenttejasi Sampolan toiminnasta ja kehittämisestä

---

---

---

---

Palautetta kyselystä

---

---

---

---

## LIITE 10. Kysely Tampereen seudun työväenopistolle

### Sampolan kampuksen kehittämishanke, Tampereen seudun työväenopisto

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tämä kysely on osa Sampolan kampuksen kehittämishanketta, jonka rahoittajana on Tampereen kaupunki ja Työsuojelurahasto sekä toteuttajana VTT. Hankkeen tavoitteena on kampuksen toimijoiden yhteistyön ja uusien toimintamallien kehittäminen. Kysely on suunnattu Tammerkosken lukion, Tampereen seudun työväenopiston sekä Sampolan kirjaston henkilökunnalle. Kyselyn tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja ne on tarkoitettu vain tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen tulokset esitetään siten, ettei niistä pysty erottamaan yksittäistä vastaajaa.

Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta olisi erittäin tärkeää, että saisimme näkemyksesi asioista. Vastaaminen kestää noin 15–20 minuuttia. Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

*Kyselyn tuloksia käsitellään yhteisessä tilaisuudessa Sampolan auditoriossa 8.4. klo 13–15.*

Lisätietoja kyselystä antavat:

Johanna Leväsluoto, tutkija, VTT  
johanna.levasluoto@vtt.fi, 040-1625875

Mika Nieminen, johtava tutkija, VTT  
mika.nieminen@vtt.fi, 040-1590283

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Ikä

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-



Työkokemusvuodet

- ( ) 1-5
- ( ) 6-10
- ( ) 11-15
- ( ) 16-20
- ( ) 20-

Miten luonnehtisit ammatillista yhteistyötä asteikolla 1-5.

	1= Ei lain- kaan toimi- vaa	2=Vähäisessä määrin toimi- vaa	3=Jossakin määrin toi- mivaa	4=Hyvin toimivaa	5=Erittäin hyvin toimi- vaa	En koke- musta yh- teistyöstä
Tampereen seudun työ- väenopiston sisällä	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tampereen seudun työ- väenopiston ja Tammerkosken lukion välillä	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Sampolan kir- jaston ja oppi- laitosten välillä	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Mikä on ollut mielestäsi a) myönteistä, b) ongelmallista yhteistyössä? c) Jos ongelmia on ollut, niin miten näitä voisi mahdollisesti ratkaista?

Tampereen seudun työväenopiston sisällä

---

---

---

---

Tampereen seudun työväenopiston ja Tammerkosken lukion välillä

---

---

---

---

Sampolan kirjaston ja oppilaitosten välillä

---

---

---

---

Oletko henkilökohtaisesti kohdannut ongelmia tai haasteita tilojen tai tekniikan käytössä seuraavissa asioissa? Arvioi väittämiä asteikolla 1-5.

	1=En ollenkaan	2=Vähän	3=Jossakin määrin	4=Paljon	5=Erittäin paljon	Ei kokemusta
Tilojen yhteiskäyttö	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tilojen varaukset	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Laitteiden ja varusteiden yhteiskäyttö	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tietotekniikka	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Muu oppilaitostekniikka	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jokin muu, mikä	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Jos olet kohdannut ongelmia, minkälaisia nämä ovat olleet luonteeltaan?

---

---

---

---

Miten näitä ongelmia voisi mielestäsi ratkaista?

---

---

---

---

Millaisena koet työilmapiirin työväenopiston sisällä?

- Erittäin huono
- Huono
- Ei huono eikä hyvä
- Hyvä
- Erittäin hyvä

Millaisena koet oman työsi haasteellisuuden?

- Ei lainkaan haastava
- Hieman haastava
- Jossakin määrin haastava
- Hyvin haastava
- Erittäin haastava

Millaisena koet henkisen työkuormittavuuden?

- Ei lainkaan kuormittava
- Hieman kuormittava
- Jossakin määrin kuormittava
- Hyvin kuormittava
- Erittäin kuormittava

Miten omasta mielestäsi toimintaa tulisi kehittää seuraavien 5 vuoden sisällä?

Tampereen seudun työväenopiston sisällä

---

---

---

---

Tampereen seudun työväenopiston ja Tammerkosken lukion välillä

---

---

---

---

Sampolan kirjaston ja oppilaitosten välillä

---

---

---

---

Muita kommenttejasi Sampolan toiminnasta ja kehittämisestä

---

---

---

---

Palautetta kyselystä

---

---

---

---

## LIITE 11. Kysely Sampolan kirjastolle

### Sampolan kampuksen kehittämishanke, Sampolan kirjasto

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tämä kysely on osa Sampolan kampuksen kehittämishanketta, jonka rahoittajana on Tampereen kaupunki ja Työsuojelurahasto sekä toteuttajana VTT. Hankkeen tavoitteena on kampuksen toimijoiden yhteistyön ja uusien toimintamallien kehittäminen. Kysely on suunnattu Tammerkosken lukion, Tampereen seudun työväenopiston sekä Sampolan kirjaston henkilökunnalle. Kyselyn tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja ne on tarkoitettu vain tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen tulokset esitetään siten, ettei niistä pysty erottamaan yksittäistä vastaajaa.

Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta olisi erittäin tärkeää, että saisimme näkemyksesi asioista. Vastaaminen kestää noin 15–20 minuuttia. Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

*Kyselyn tuloksia käsitellään yhteisessä tilaisuudessa Sampolan auditoriossa 8.4. klo 13–15.*

Lisätietoja kyselystä antavat:

Johanna Leväsluoto, tutkija, VTT  
johanna.levasluoto@vtt.fi, 040-1625875

Mika Nieminen, johtava tutkija, VTT  
mika.nieminen@vtt.fi, 040-1590283

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Ikä

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

Työkokemusvuodet

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 20-

Miten luonnehtisit ammatillista yhteistyötä asteikolla 1-5.

	1= Ei lain- kaan toimi- vaa	2=Vähäisessä määrin toimi- vaa	3=Jossakin määrin toi- mivaa	4=Hyvin toimivaa	5=Erittäin hyvin toimi- vaa	Ei koke- musta yh- teistyöstä
Sampolan kirjaston sisällä	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Sampolan kirjaston ja Tampereen seudun työväenopiston välillä	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Sampolan kirjaston ja Tammerkosken lukion välillä	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Mikä on ollut mielestäsi a) myönteistä, b) ongelmallista yhteistyössä? c) Jos ongelmia on ollut, niin miten näitä voisi mahdollisesti ratkaista?

Sampolan kirjaston sisällä

---



---



---



---

Sampolan kirjaston ja Tampereen seudun työväenopiston välillä

---



---



---



---

Sampolan kirjaston ja Tammerkosken lukion välillä

---



---



---



---

Oletko henkilökohtaisesti kohdannut ongelmia tai haasteita tilojen tai tekniikan käytössä seuraavissa asioissa? Arvioi väittämiä asteikolla 1–5.

	1=En ollenkaan	2=Vähän	3=Jossakin määrin	4=Paljon	5=Erittäin paljon	Ei kokemusta
Tilojen yhteiskäyttö	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tilojen varaukset	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Laitteiden ja varusteiden yhteiskäyttö	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tietotekniikka	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Muu oppilaitostekniikka	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jokin muu, mikä	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Jos olet kohdannut ongelmia, minkälaisia nämä ovat olleet luonteeltaan?

---



---



---



---

Miten näitä ongelmia voisi mielestäsi ratkaista?

---



---



---



---

Millaisena koet työilmapiirin kirjaston sisällä?

- ( ) Erittäin huono
- ( ) Huono
- ( ) Ei huono eikä hyvä
- ( ) Hyvä
- ( ) Erittäin hyvä

Millaisena koet oman työsi haasteellisuuden?

- Ei lainkaan haastava
- Hieman haastava
- Jossakin määrin haastava
- Hyvin haastava
- Erittäin haastava

Millaisena koet henkisen työkuormittavuuden?

- Ei lainkaan kuormittava
- Hieman kuormittava
- Jossakin määrin kuormittava
- Hyvin kuormittava
- Erittäin kuormittava

Miten omasta mielestäsi toimintaa tulisi kehittää seuraavien 5 vuoden sisällä?

Sampolan kirjaston sisällä

---

---

---

---

Sampolan kirjaston ja Tampereen seudun työväenopiston välillä

---

---

---

---

Sampolan kirjaston ja Tammerkosken lukion välillä

---

---

---

---

Muita kommenttejasi Sampolan toiminnasta ja kehittämisestä

---

---

---

---



Palautetta kyselystä

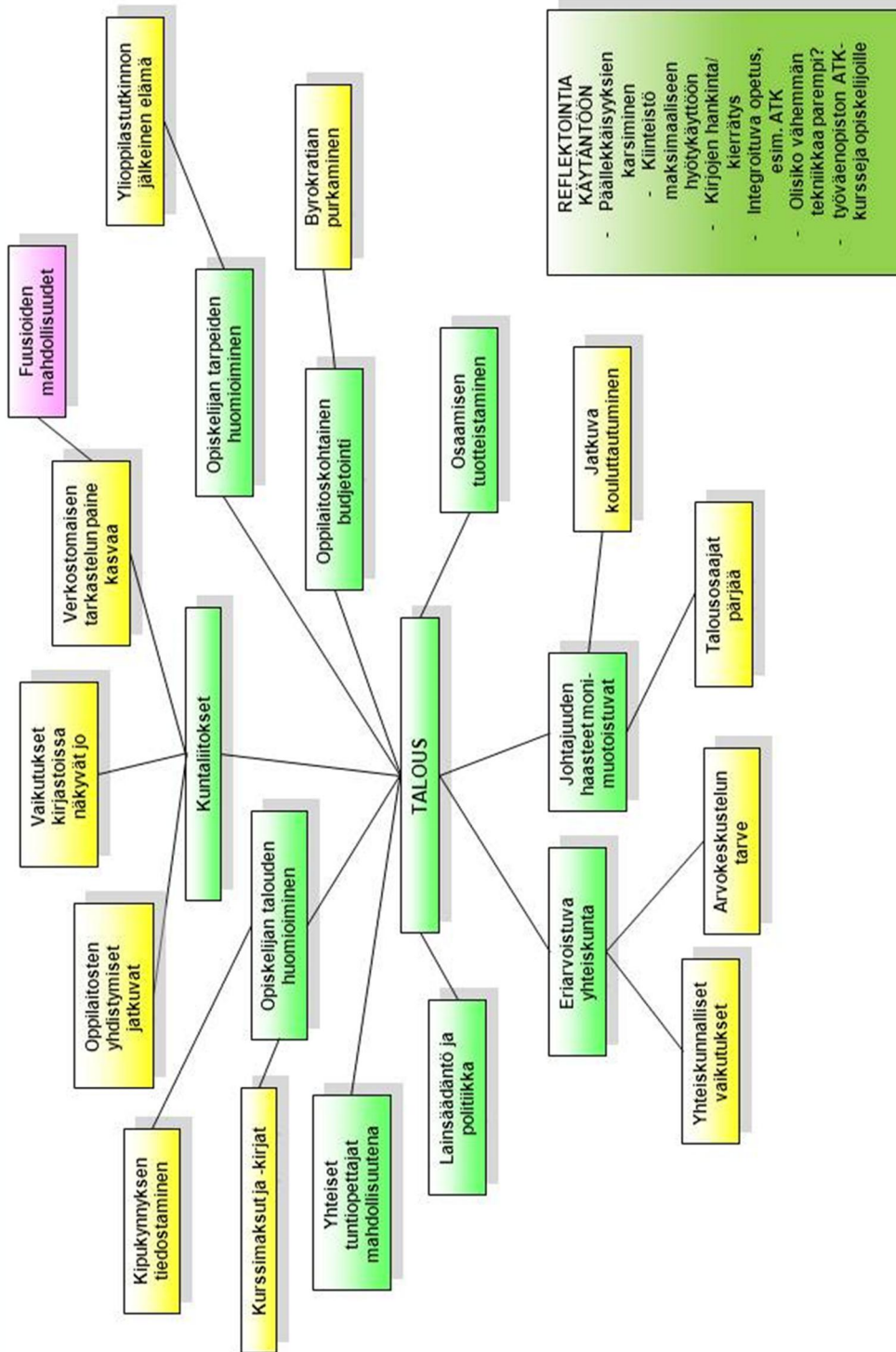
---

---

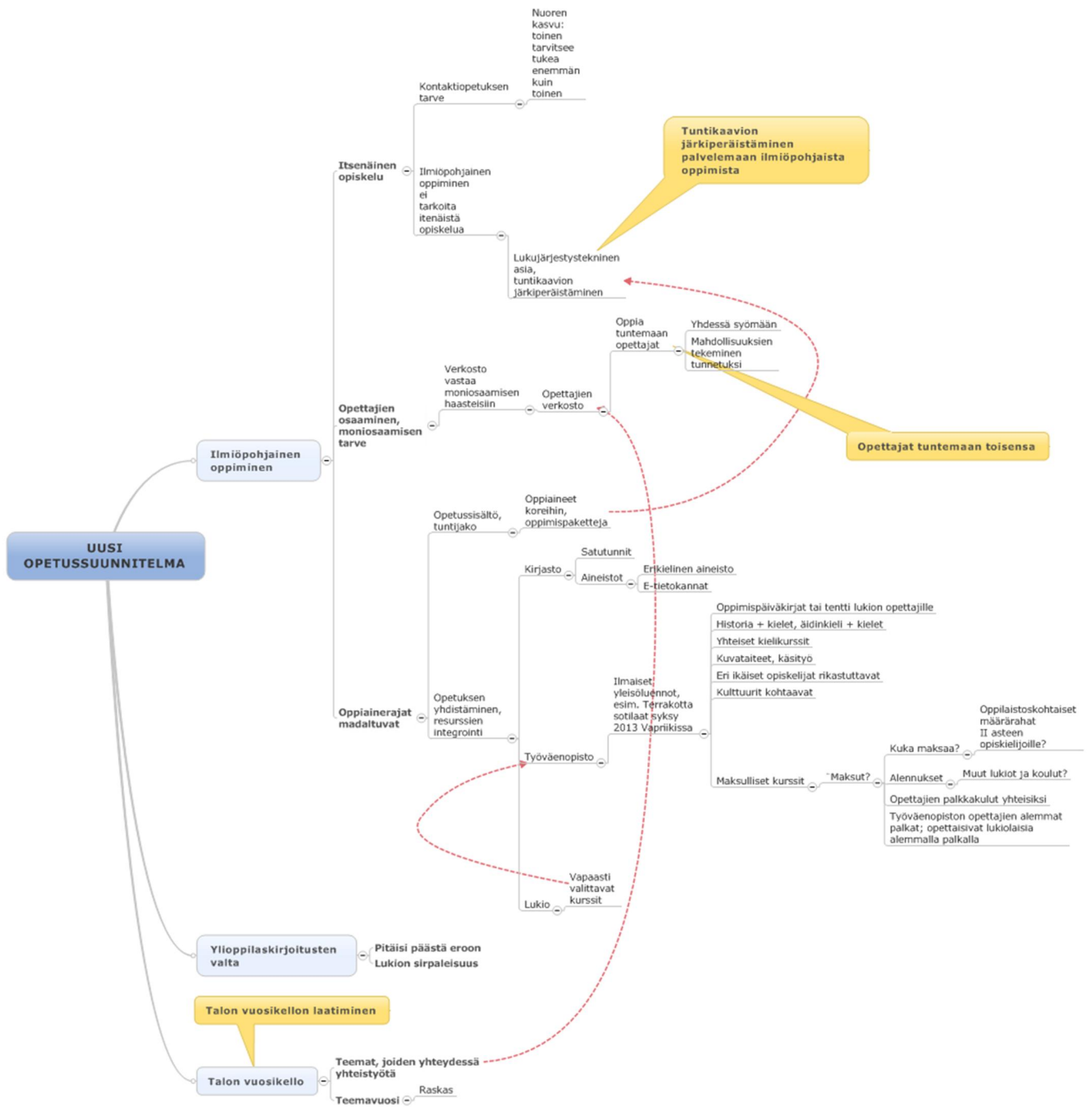
---

---

# SAMPOLA – Ajatusten koontia talouden näkökulmasta



LIITE 13. Ajatuskartta "Uusi opetussuunnitelma"



**TOP School**  
-hanke



Kuvat: Johanna Kurela



2013

