

Valmentava johtajuus – ammattillisesta opettajasta ohjaajaksi -hanke

VALMENTAVAA JOHTAJUUTTA, OPETTAJIEN OHJAUKSELLISTA ROOLIA JA TYÖELÄMÄYHTEISTYÖTÄ KEHITTÄMÄSSÄ

Saija Hieta, projektipäällikkö
Koulutuskuntayhtymä Tavastia
&
Tapani Frantsi, KTT, hankeasiantuntija, konsultti
Konsultit Frantsi

15.12.2021

Sisällys

Aloitussanat	2
1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijoille	3
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	6
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	6
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	8
8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	10

Aloitussanat

Valmentava johtajuus – ammatillisesta ohjaajasta -hanke käynnistyi tukemaan ammatillisen koulutuksen reformin jälkeisessä työn muutoksessa niin opettajia kuin johtajiaakin. Ammatillinen koulutus uudistettiin osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi, jossa työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkua on korostettu ja lisätty.

Tähän julkaisuun on koottu kuvaus hankkeen toiminta-ajalla 1.1.2019-31.12.2021 tehdystä hanketyöstä, saavutetuista tuloksista, onnistumisista, epäonnistumisista ja oivalluksista. Korona-aika varjosti suurta osaa hankkeesta ja vaikutti toteutukseen merkittävästi. Suunniteltua toimintaa jouduttiin osin jättämään tekemättä, varioimaan ja toisaalta synnyttämään uusia tapoja niin työhön kuin hanketyökentelyynkin.

Työsuojelurahasto on osallistunut Valmentava johtajuus – ammatillisesta opettajasta ohjaajaksi -hankkeen rahoittamiseen. Hanke toteutettiin Ammattiopisto Tavastiassa.

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Ammatillisen koulutuksen reformin myötä olemme toteuttaneet viime vuosien aikana ammattiopistoissa muutoksen, joka on vaikuttanut lähes kaikkeen, mitä työn arjessa kohtaamme, haastatettuaan niin opettajat kuin johdonkin. Ammatillista koulutusta on uudistettava, koska tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Uudenlaiset roolit, menetelmät ja mallit ovat välttämättömiä, jotta pystymme toteuttamaan yksilöllisiä polkuja, asiakaslähtöisyyttä ja siirtämään oppimista työpaikoille.

Ammatillisen ohjaajan on omaksuttava uudenlainen ohjauksellinen ote työhönsä. Opettajien ohjauksellisen kehittymisen tukena johtajien on kehityttävä valmentavan johtajuuden taidoissaan. Miten opettaja ottaa tämän uuden ammatillisen roolin vahvistamalla pystyvyyksiään ja valmiuksiaan? Miten valmentava esimiestyö voi tukea opettajaa tässä muutoksessa?

Hanke loi uusia malleja ja ratkaisuja näihin kysymyksiin sekä ammattiopiston ja työpaikkojen välisiin käytänteisiin.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijoille

Kohderyhmänä hankkeessa olivat Ammattiopisto Tavastian opettajat, koulutuspäälliköt ja yhteistyöyritysten työpaikkaohjaajat, joiden roolimutoksissa hanke tuki ja loi uusia yhteistyömalleja. Tavoitteena oli tunnistaa uudessa tilanteessa vallitsevia opettajan työn vaatuvuustekijöitä ja voimavaratekijöitä, joita vahvistamalla luotiin uutta ammatillista ohjauksellista roolia tukevia malleja. Uuden ammatillisen roolin hallintaa edistettiin koulutuspäälliköiden ohjauksellisten esimiestaitojen ja valmentajuuden parantamisella sekä opettajan ohjauksellisten valmiuksien parantamisella, vahvistamalla ammatillista pystyvyyssuskomusta. Lisäksi tavoitteena oli työpaikalla järjestettävän koulutuksen laadun edistäminen, työpaikkaohjaajien osaamisen tasalaatuinen edistyminen sekä innovatiivisten ja käytännössä toimivien työpaikkaohjaaja- opiskelija – opettaja – mallien syntyminen ja jakaminen.

Kehityspäivien, työpajojen, vertaismentoroinnin ja coaching -prosessin tuloksena synnytettiin opettajan työroolin ja identiteetin muutosta tukevien toimintaprosessien ja esimieskäytäntöjen malleja ammatillisen koulutuksen reformin tueksi. Opettajien ammatillisen identiteetin ja esimiesten valmennuksellisten taitojen kehitystä arvioitiin pystyvyyskäsitystä seuraamalla. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen mallien toimivuutta testattiin ja arvioitiin yhteistyössä työpaikkojen kanssa.

Hanke tuki merkityksellisesti organisaation kehitystyötä edellä mainituissa uudistumistarpeissa. Hanke ryhditti kehitystyötä antaen sille selkeän suunnitelman, aikataulun, asiantuntijoiden pitkäkestoisen tuen ja luottamuksellisen yhteistyösuhteen ja sitoutti johdon prosessiin.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Tutkimuksellisenä taustana hankkeelle olivat oppimisen työpaikoille siirtymiseen liittyvä tutkimus (Pylväs et al, 2017, 2018) työelämä tutkimus (Hakanen 2009) ja minäpystyvyyden tutkimus oppimisessa (Bandura 1997).

Hankkeen asiantuntijoina toimivat P&T Frantsi Oy: PsL Päivi Frantsi Satu Kaski PsT ja Tapani Frantsi KTT ja Antti Äikäs (LiTM).

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen alussa toteutettiin opetushenkilöstön ja työpaikkaohjaajien haastattelut, koulutuspäälliköiden coaching ja pilotointi kahdella Koulutuskuntayhtymä Tavastian osastolla, mikä osoitti tarpeen räätälöidä toimenpiteitä osastokohtaisesti. Osastokohtaiset kehittämistarpeet otettiin huomioon hanketyössä ja koulutuspäälliköt tiiviissä yhteistyössä asiantuntijoiden kautta luotsasivat osastonsa opettajia hankkeen tavoitteiden mukaisessa kehittämistyössä.

Korona-pandemia aiheutti vuosina 2020–2021 merkittävän esteen hankkeen TJK (työpaikalla järjestettävä koulutus) yhteiskehittämisen. Toimintaa, mm. työelämäkumppaneiden kanssa yhteisiä osastojen työpajoja ei pystytty suunnitellulla tavalla toteuttamaan. Tästä johtuen työpaikkojen osallistuminen oli merkittävästi suunniteltua ohuempaa. Syksyllä 2020 toteutettu yhteinen TJK-iltapäivä eri osastojen ja työpaikkaohjaajien kanssa paikkasi merkittävästi tätä vajetta ja koettiin sekä työpaikkaohjaajien että opettajien ja koulutuspäälliköiden

den taholta tärkeäksi. Pajassa syntyi käytännöllisiä ratkaisuja ja malleja TJK-jaksojen toteuttamiseen sekä verkon yli toimiva työpaikkojen ja Tavastian yhteinen TJK-yhteisö.

Koulutuspäälliköiden yhteiset 1-2 pvän kehittämispäivät/”leirit” toimivat erinomaisesti huolimatta siitä, että niitä jouduttiin vuosina 2020-2021 osin toteuttamaan Teamsissa. Tämä koulutuspäälliköiden fasilitoitu yhteiskehittäminen tuotti organisaatiossa merkittävää tulosta valmentavan johtajuuden kehittymiselle.

Korona vaikutti myös koko henkilöstön yhteisiin hanketilaisuuksiin. Yhteisiä tilaisuuksia oli suunniteltu hankkeen alkuun ja loppuun, mutta koko henkilöstön yhteiset tapahtumat jäivät v. 2019 vaikuttamispäivään. Päivän perusteella tuotettu aloite- ja ideapankki käsiteltiin opetuksen johtoryhmässä ja ohjausryhmässä, joissa tehtiin suunnitelmat niiden hyödyntämisestä jatkossa. Ajatus ideapankista syntyi ohjausryhmässä tarpeeseen viedä syntyneitä ideoita ja aloitteita konkreettisesti eteenpäin. Ideapankki on kooste opettajan hyvinvointiin, muutostilanteessa tarvittavaan tukeen (esimerkiksi millä työjärjestelyillä voidaan tukea opettajan voimavaroja muutostilanteessa), esimieheltä tarvittavaan tukeen, kollegojen tukemiseen liittyvistä opetus- ja ohjaushenkilöstöltä itseltään nousseista ideoista. Ideapankki perustuu ideoiden ryhmittelyyn ja niiden toteutusarviointiin ja toteutusasteeseen. Ideapankista montaa asiaa lähdettiin Ammattiopisto Tavastiassa konkreettisesti kehittämään ja toteuttamaan.

Poikkeusolot toivat kuitenkin myös muutamia merkityksellisiä oivalluksia ja aloitteita työskentelytapoihin. esim. opiskelijoiden osallistuminen osaan työpajoista, mistä saatiin hyviä kokemuksia. Kokoontumisrajoitteet tuottivat osastojen toteutuksissa uusia malleja mm. vertaismentoroinnissa ja hybridipajojen toteuttamisessa.

Hanketyön menetelminä käytettiin coachingia koulutuspäälliköiden valmentavan johtajuuden tukemiseksi. Osastokohtaisissa pajoissa käytettiin ryhmäideointi- ja visualisointimenetelmiä. Koulutuspäälliköiden ryhmäistunnoissa sovellettiin kriittisten tilanteiden rationaalis-emotionaalista purkamista (RETB) ja jakamista sekä sovellettua forumteatteria (Boal). Uusia ratkaisuja luotiin ja kehitettiin myös verkon kautta. Vertaismentoroinnissa tehtiin opettajien opiskelijatapaukseen perustuvaa ohjausmentorointia. Vertaismentoroinnin ja uusien opettajien perehdytysmalleja jaettiin ammattiopiston sisäisessä Peda-messut tapahtumassa

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hanke tuotti ammatilliseen koulutukseen vaikuttavia ohjauksellisia malleja ja osaamista koulutuspäälliköille ja opettajille. Koulutuspäälliköt kokivat edistyneensä valmentavassa johtamisessa ja avoimessa vuorovaikutuksessa opettajien kanssa. Opettajien tiimitoiminta vahvistui ja ohjausosaaminen opiskelijoiden valmentamisessa yksilöllisten tavoitteidensa saavuttamiseksi parani. Myös koulutuspäälliköiden keskinäinen tuki lisääntyi. Ammattiopiston ja työpaikkojen välinen yhteistyö tiivistyi.

Keskeisinä tuotoksina hankkeessa syntyi Tavastian ja työpaikkojen TJK-verkosto ja työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosesseihin täydentäviä malleja kuten esimerkiksi TJK-jakson todistus opiskelijalle. Lisäksi jo aiemmin kehitettyjä tiimiopettajuuden malleja saatiin levitettyä yli osastorajojen. Koulutuspäälliköiden valmentavan johtajuuden yhteinen käytännöllinen mallinnus ja opettajien osallistuminen valmentavan johtajuuden edistämiseen voidaan myöskin mainita hankkeen tuotoksena. Opettajien ohjaamisroolia tukemaan kehitetty vertaismentorointi koettiin hyödyllisenä mallina.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke onnistui aikataulullisesti hyvin. Paljon kehitystä saatiin aikaiseksi. Korona muutti suunnitelmia, mutta toisaalta toi uusia tulokulmia ja oppeja tullessaan. Poikkeusolot toivat muutamia merkityksellisiä oivalluksia ja aloitteita työskentelytapoihin. esim. opiskelijoiden osallistuminen osaan työpajoista, mistä saatiin hyviä kokemuksia. Kokoontumisrajoitteet tuottivat osastojen toteutuksissa uusia malleja mm. vertaismentoroinnissa ja hybridipajojen toteuttamisessa.

Onnistumisen kannalta ohjausryhmä oli avainasemassa kehitystyön rytmittämisessä ja suuntaamisessa. Toinen keskeinen toimijaryhmä oli koulutuspäälliköt, jotka suunnittelivat asiantuntijoiden tukemana osastokohtaista etenemistä, organisoivat työpajat ja sisäisen kehitystyön. Ammattialojen välillä vallitsevista eroista johtuen tämä oli välttämätöntä ja hyödyllistä. Koulutuspäälliköiden ja asiantuntijoiden välinen yhteistyö oli tiivistä.

Hankkeen viestintään olisi pitänyt panostaa selvästi enemmän, esim. osallistamalla opettajia enemmän vaikuttamiseen. Opettajakunnassa olisi varmasti ollut valmiutta ja halukkuutta viestiä kehitystyöstä ohjausryhmän rinnalla. Tämä olisi paikannut pandemian aikaista vuorovaikutuksen puutetta hankkeen edistämässä.

Opettajien ohjauksellisen työroolin hallinta ja ammatillinen pystyvyysuskomus edistyi yleisesti, mutta eri osastoilla oli suuria eroja. Opettajatiimien kohdalla avattiin yhteistyön lukkoja ja lisättiin avoimuutta sekä opettajien keskinäistä jakamista. Opettajien ohjauksellinen ote eteni hankkeen aikana selkeästi. Yksittäisiä hyviä käytäntöjä ja malleja syntyi ja niitä jaettiin sisäisesti.

Koulutuspäälliköiden ohjauksellisten esimiestaitojen edistämässä hanke saavutti merkittävimmät tuloksensa. Koulutuspäälliköt kokivat coachingin keskeiseksi tueksi oman valmentavan johtamisen edistämässä ja hanketyön tavoitteiden edistämiseen liittyvien haasteiden ratkomisessa. Koulutuspäälliköiden keskinäinen tuki vahvistui hankkeen aikana. Koulutuspäällikköyhteisön työskentelytapa kehittyi ja siihen synnytettiin toimivia käytäntöjä.

Hankkeen työpajoissa syntyi ratkaisuja ja malleja työpaikalla järjestettävän koulutuksen ja oppimisen laadun edistämiseksi yhteistyössä työpaikkaohjaajien ja opettajien kanssa. Innovatiivisia ja käytännössä toimivia työpaikkaohjaaja- opiskelija – opettaja – malleja syntyi ja niitä jaettiin työpaikkojen ja opettajien yhteisissä osastojen pajoissa ja Ammattiopisto Tavastian sisäisillä Pedamesuilla. Hankkeen myötä työpaikkojen ja Tavastian välille luotu verkossa (Teams) toimiva kumppanuusyhteisö on merkittävä uusi toimintamalli edistämään yli toimialarajojen tapahtuvaa toimivien käytäntöjen jakamista.

Työpaikkaohjaajien osaaminen kehittyi ja tasalaatuistui vaihdellen. Yhteisiä toimintamalleja jaettiin kumppanuusyhteisössä, osastojen pajoissa ja yhteisessä eri alojen TJK-työpajassa, mikä koettiin erityisen hyödyllisenä. Pandemia vaikutti tämän tavoitteen toteutumiseen voimakkaimmin.

Jatkossa työelämäosaamisen ja työelämäyhteistyön syventämiseen panostetaan jatkossa yhä enemmän. Hankkeen aikana syntyi lukuisia ideoita työelämäyhteistyön kannalta. Opettajien työelämävalmiuksia halutaan viedä vahvemmin eteenpäin. Opettajille tulee jokaiselle viikon mittainen työelämäjakso, työelämäpalautetta kerätään systemaattisesti ja innovatiivisia ratkaisuja kehitetään eri ammattialojen, yritysten ja toimijoiden ristipölytyksellä. Tässä työssä hankkeen aikana synnytetty TJK-yhteisö on merkityksellinen verkosto. Tavastian TJK-mallien sisäistä jakamista tehostetaan. Työelämäpalautteen hankkimista ja siihen reagoimista tehostetaan.

Tiimiopettajuus on osoittautunut välttämättömäksi opiskelijoiden yksilöllisten polkujen ohjaamiseksi. Tiimiopettajuutta edistetään tukemaan tätä. Opettajien tiimitoiminta, roolijoustavuus ja keskinäinen tuki mahdollistaa paremmin opettajien ohjauksellisen roolin toteutumisen.

Opettajakollegan roolia perehdytyksessä systematisoidaan. Tämä vähentää myös henkilöriippuvuutta työelämäyhteistyössä. Toisen asteen reformi edellyttää yhä enemmän opettajien keskinäistä jakamista ja laajempaa osallistumista kehitystyöhön. Kasvaneet vaatimukset yksilöllisen opiskelijoiden ohjauksen ja


työelämäosaamisen sekä innovatiivisuuden osalta vaativat entistä enemmän työohjauksellista ja coaching-tyyppistä tukea. Kehitysryhmiin (Kehitytään ja kehitetään yhdessä) ja esim. Pedamessuihin halutaan osallistaa laajemmin koko ope-tushenkilöstöä ja tämän eteen on tehty toimenpiteitä (tiedottamisen, kalenteri-kutsujen jne. tarkemmalla ajoittamisella, kohdentamisella).

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Ohjausryhmä painotti hankeviestinnän merkitystä. Hankkeen projekti-päällikkö vastasi yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa viestinnästä Ammat-tiopisto Tavastian henkilöstölle sekä osastojen kautta työelämäyhteistyökump-paneille. Ohjausryhmällä oli oma TEAMS-tiimi, jossa jaettiin tietoa ja käytiin kes-kustelua kokousten välillä.

Viestintää tehtiin kohdennetusti koulutus-päälliköille, laajasti henkilös-tölle Vaikuttamispäivän yhteydessä vuonna 2019, osastokohtaista tiedottamista tehtiin koulutus-päälliköiden toimesta ja osastojen pajoissa. Hankkeessa tehtiin tiedotteita/esitteitä, myös työelämäyhteistyökumppaneille esim. kutsu yhteis-työiltapäivään. Tiedottamista koko henkilöstölle olisi voinut tehdä kattavam-min. Osin syynä tiedottamisen kaventumiselle oli korona-ajan kuormittavuus ja muun muassa suuri digiloikka etätyöhön ja etäopetukseen, joka vaati opetus-henkilöstöltä valtavasti energiaa ja aikaa. Poikkeusajan viestintä ja tiedottami-nen meni ensisijalle hanketiedottamisen ohitse. Kuitenkin hanketyö pystyi myös poikkeusaikana tukemaan ja muuntautumaan poikkeusoloissa tukea tuottavaksi lisävoimaksi.

Koulutus-päälliköiden päätösevaluaatiossa tuli esille eri vaiheisiin ja siirty-miin liittyvän viestinnän puuttuminen. Kokoavaa ja eri vaiheiden alkamiseen, tuotoksiin ja saavutuksiin liittyvää viestintää olisi pitänyt olla enemmän.

 Työroolien mullistus on työelämän arkea monella toimialalla. Opettajan työ on mullistunut ammatillisen koulutuksen reformissa keskeisten peruskivien osalta: opettajan rooli, ammatillinen pätevyys, työn aika ja paikka sekä vastuu-tehtävän jakaminen. Tämä hanke tuotti tuoreita ja ehkä myös alaa mullistavia ratkaisuja tässä murrostilanteessa. Opettajien ja työpaikkojen yhteinen työskentely ja koulutus-päälliköiden sitkeä ponnistelu tuotti malleja ja ratkaisuja saman-

kaltaisiin konteksteihin. Suomalainen opettaja on laajasti kiiteltä osaaja, joka tämän hankkeen myötä osoitti kykenevänsä toimimaan innovatiivisesti koulutuksen järjestäjän ja työelämän rajapinnalla.

Hanke tuotti malleja muutokseen osallistamiseen, johtajuuden yhteiskehittämiseen sekä valmentavaan johtajuuteen. Hanke tuotti myös merkityksellistä ymmärrystä opettajaidentiteetin laajentamiseen liittyen. Muutos opettajasta ”ohjaajaksi” ja opiskelijan yksilöllisten polkujen valmentajaksi nykyisen roolin rinnalla on yksilöllisesti vaativa identiteetin rakentamistehtävä, joka ei tapahdu hetkessä. Ammatillisessa koulutuksessa erillinen työrooli ovat ammatilliset ohjaajat. Opettajilla säilyy oma erillinen opettajarooli, mutta opettajaidentiteettiin on rakennettava ja omaksuttava myös hyvin uudenlaista ohjauksellista otetta. Tässä mielessä hankkeen aikana löydettyjä lähestymistapoja uuden identiteetin rakentamiseen voidaan hyödyntää vastaavissa tilanteissa. Yksilöllinen ja ohjaava lähestyminen toimii riippumatta roolista minäpystyvyyttä ja ammatillista kehittymistä vahvistavana. Tällä on suuri merkitys suomalaisen työelämän osaamisen ja laadun vahvistamisessa. Vahvasti työelämään verkottunut ja työelämää tunteva opettaja voi merkittävästi vaikuttaa myös opiskelijan työelämävalmiuksiin. Opettajan ohjaava ja rohkaiseva yksilöllinen ote voi olla ratkaisevassa merkityksessä opiskelijan työrooliin liittyvän pystyvyyksityksen vahvistamisessa. Työpaikat voivat myös hyötyä yhteistyöstä koulutuksen järjestäjän ja osaavan opetushenkilöstön kanssa. Yhteiskehittäminen voi tuottaa työpaikalle osaamisen kehittämisen malleja, jotka toimivat laajemmin yrityksen sisäisen osaamisen edistämässä.

Osaavan työvoiman varmistaminen on työpaikkojen ja koulutuksen järjestäjien yhteinen haaste, jossa pitkäjänteinen yhteistyö, yhteiset osaamisen kehittämisen prosessit ja ennakkoluuloton syvenevä yhteistyö kantaa pidemmälle kuin aiemmin vallinnut erillinen tilaaja-tuottajamalli. Kumppanuudesta ovat innovatiivisina esimerkkejä Ammattiopisto Tavastian Pintakilta (<https://pintakilta.fi/>) ja hitsareiden malli hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi työpaikoilla.

8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Koulutuskuntayhtymä Tavastia
Ammattiopisto Tavastia
Saija Hieta
henkilöstönkehittäjä, projektipäällikkö
saija.hieta@kktavastia.fi
p. 050 4400 459

Hankeasiantuntija, konsultti KTT Tapani Frantsi
tapani@frantsi.com
p. 0400-717609