

# Toimintakulttuurin kehittäminen Martti Talvela - kampuksella loi pohjaa pedagogiselle jatkumolle

31.10.2021

Tuula Syrjälä, Verve

## Sisällysluettelo

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

Juvan kunta sijaitsee Etelä-Savossa. Kunnassa käynnistettiin vuonna 2018 uuden kasvatus- ja opetuskeskuksen rakentaminen, johon tulisivat sijoittumaan alakoulu, yläkoulu ja lukio sekä myös kaksi vanhoissa tiloissa toimivaa päiväkotia. Koko opetus- ja kasvatustoimen oli tarkoitus siirtyä yhteiseen Martti Talvela -kampus -nimen saaneeseen keskuksen vuoden 2021 alusta. Yhteisiin tiloihin siirtyminen ja sen edellyttämät uudet yhteistyö- ja toimintatapauudistukset herättivät huolta henkilökunnan keskuudessa. Epävarmuutta tulevasta korosti se, että varhaiskasvatuksen ja opetustoimen toiminta oli Juvan kunnassa ollut hajallaan vuosia. Yhteistyötä varhaiskasvatuksen, esikoulun ja koulun henkilöstön kesken oli minimaalisen vähän. Kaikissa eri kasvatuksen ja opetuksen yksiköissä olivat erilaiset toimintakulttuurit ja toimintatavat, jotka olivat muovautuneet vuosikymmenten saatossa. Alakoulu muodostui useista kyläkouluista. Riskitekijäksi työterveyden kannalta olivat muodostuneet mm. yläkoulun ja lukion tilojen 2010-luvulla alkaneet merkittävät sisäilmaongelmat, jotka olivat johtaneet siihen, että yläasteen toimintoja oli eri pisteissä kilometrien päässä toisistaan. Lukion opettajista lähes kaikki opettajat opettavat myös yläkoulun puolella. Syyskuun alussa 2019 tapahtui vesivahinko, jonka seurauksena lukion opetus jouduttiin siirtämään väistötiloihin. Työterveysriskin aiheutti ja työssä jaksamista koetteli myös se, että päivän aikana osa opettajista liikkui eri koulujen välillä.

Kaikki päiväkodit tai ryhmäperhepäiväkodit toimivat vanhoissa, kunnoltaan heikohkoissa, alun perin muuhun tarkoitukseen rakennetuissa tiloissa tai osittain väistötiloissa. Kaikki päiväkotien johtajat tekivät työtä lapsiryhmässä ja olivat samalla johtajina. Viimeiset vuodet ennen Kampukseen siirtymistä olivat edellyttäneet henkilökunnalta jatkuvaa työhyvinvointia verottavaa tulipalojen sammuttelua ja hätäratkaisujen hakua varhaiskasvatuksessa. Ensiarvoisen tärkeäksi nähtiinkin koko henkilöstön tukeminen kehittämishankkeen kehittämistoimilla, jotka vahvistaisivat uuden työyhteisön tuottavuutta, työturvallisuutta sekä työhyvinvointia.

Uudet tilat, kampus kokonaisuudessaan nähtiin tarjoavan synergian ja yhteistyön mahdollisuuden, mutta se tiedostettiin, etteivät ne synny itsestään, vaan vaativat kehittämisprosessin, jossa yhdistyisi organisaationa oppiminen sekä uusien työtapojen kehittäminen ja juurruttaminen. Kehittämishankkeen tarpeellisuutta korostivat myös koulujen yhdistymisiä koskevien tutkimusten havainnot siitä, että yhdistymisestä huolimatta toisistaan erillään työskennelleet ja erilaisen koulutuksen läpikäyneet opettajat muodostavat myös yhdistymisen jälkeen herkästi sellaisen rakenteen, joka ylläpitää kahtiajakoa. Opettajien vuorovaikutussuhteille kuvataan tutkimuksissa olevan ominaista hakeutuminen samaan alakulttuuriin kuuluvien, samalla tavalla ajattelevien kanssa vuorovaikutukseen. Kehittämishankkeen lähtökohtana oli, että mitä enemmän yhteistä sosiaalista todellisuutta ja keskustelua yhteisöissä on, sitä vähemmän on tarvetta alakulttuurien tai klikkien tukeen. Kehittämishankkeen kohteena oli koko kasvatus- ja opetushenkilökunnan työssä jaksamisen tukeminen fuusiossa ja uuden toimintamallin osallistava rakentaminen. Kehittämishankkeen hakemusprosessi käynnistettiin rehtoreiden, varhaiskasvatuksen esimiehen ja sivistysjohtajan toimesta kunnan johtajan tuella. Kohti yhtenäistä toimintakulttuuria Martti Talvela -kampuksella -kehittämishankkeelle myönnettiin Työsuojelurahaston kehittämisavustus marraskuussa 2019.

Juvalla koko opetus- ja kasvatustoimi siirtyi yhteiseen Martti Talvela -kampukseen vuoden 2021 alusta. Kehittämishankkeen luotiin Kampuksessa yhdistyvistä yksiköistä jatkuvaan yhteistoiminnalliseen oppimiseen perustuva sosiaalinen ja pedagoginen työyhteisö. Hankkeessa luotiin perusta kampuksen uudelle toimintamallille ja yhteiselle toimintakulttuurille. Hanketyöskentelyllä vahvistettiin työntekijöiden toimijuutta. Hankkeessa syntyi kampukseen uusi johtamisen rakenne ja käytänteet, joiden myötä johtaminen tukee tuottavuutta, työturvallisuutta ja työhyvinvointia. Hanke tuotti konkreettisia ratkaisuja siihen, miten yhteistyötä ja vuorovaikutusta on tarkoituksenmukaista kehittää suhteessa toimintamallin kehitykseen, ja sen yhteistyölle ja vuorovaikutukselle asettamiin vaatimuksiin.

Kehittämishankkeen lähtökohtana oli osallistaa koko henkilökunta toiminnan kehittämistä koskevaan oppimisprosessiin, yhteisen toimintakulttuurin ja uuden konseptin kehittämisprosessiin. Rakenteellisesti työskentelyn oli suunniteltu tapahtuvan kasvokkain koko henkilökuntaa osallistavissa työseminaareissa, joita oli tarkoitus järjestää kolme hankkeen aikana. Keskeisenä kehittämistyöskentelyä eteenpäin vievänä rakenteena hankkeessa oli edustuksellisten työpajojen eli kampuspajojen prosessi, joita oli tarkoitus toteuttaa kaikkiaan 11. Lisäksi henkilöstön edustajista koottaisiin yksiköiden välisiä pienryhmiä, jotka työskentelisivät identiteettityöpajoissa. Koulujen ja varhaiskasvatuksen johto, sivistysjohtaja ja hankkeen ulkopuoliset asiantuntijat muodostivat johdon foorumin, jossa varmistettaisiin koko kampushankkeen toimintaedellytykset, tuettaisiin hankkeen etenemistä ja kehitettäisiin uudenlaisia johtamisen käytäntöjä ja toimintamalleja. Lisäksi kehittämishankkeessa olisi käytössä sähköinen oppimis- ja viestintäalusta, Microsoft Teams'. Teamsiin luotiin heti hankkeen alussa oma tiimi, johon liitettiin jäseneksi varhaiskasvatuksen ja koulujen henkilöstö.

Hankkeen tavoitteena oli luoda Kampukseen yhdistyvistä yksiköistä yhteistoiminnalliseen oppimiseen perustuva sosiaalinen ja pedagoginen työyhteisö. Tämä tavoite toteutettiin niin, että hankkeen aikana Kampukseen luotiin koulun puolelle tiimirakenne, joka käsittää kaiken kaikkiaan kahdeksan tiimiä: johtotiimi, hyvinvointitiimi, erityisopetustiimi, lukiotiimi, liikuntatiimi, projektitiimi, digitiimi, juhlatiimi, yläkoulutiimi ja alakoulutiimi sekä ohjaajien tiimi. Johtotiimin osallistuu myös varhaiskasvatuksen edustaja. Lisäksi varhaiskasvatuksen puolella luodaan sen lisäksi johtotiimi ja toiminnalliset tiimit. Kaikki koulun henkilöstöön kuuluvat ovat jonkun tiimin tai tiimien jäseniä. Tämä tiimirakenne ohjaa ja kehittää Kampuksen työtä ja toimintaa sekä vahvistaa hankkeen tavoitteena ollutta työntekijöiden toimijuutta, joka realisoituu työhön liittyvänä vaikuttamisena, kehittämisenä ja oman ammatillisen identiteetin uudistumisena. Se sisältyy myös hankkeen kolmanteen tavoitteeseen, eli hankkeessa syntyi uudenlaisia kehittämisen, yhteistyön ja moniäänisen keskustelun foorumeita, prosesseja ja välineitä sekä hankkeen neljänteen tavoitteeseen, hankkeessa kehitettiin johtotiimin myötä uudenlaisia johtamisen rakenteita ja johtamistoimintaa.

Kehittämishankkeen merkitystä Martti Talvela -kampukselle arvioitiin viimeisessä kampuspajassa ja johdon foorumissa. Arviona nousi esille mm. kampushanke on yhdistänyt kampukselle muuttaneet yksiköt varhaiskasvatusta myöten. Juuri varhaiskasvatuksen henkilöstön keskuudessa esiintyi hankkeen alussa ja vielä syksyllä 2020 varauksia sen suhteen, tullaanko varhaiskasvatus ottamaan sisään kampusyhteisöön. Kampushankkeen myötä on kokemus siitä, että kampus on yhteisö. Yhteisen toimintakulttuurin kehittämisessä ollaan etenemässä hyvällä tavalla, vaikka historiallisista taustoista johtuen erilaiset käytännöt vielä aiheuttavat tiedonkulun katkoksia ja yhteentörmäyksiä. Hanke nähtiin tärkeänä keskustelufoorumina, jossa opeteltiin uudenlaista keskustelukulttuuria ja rakennettiin yhteisiä arvoja. Hankkeesta saatiin myös tukea työssä jaksamiseen, kun opetukseen ja henkilöstön jaksamiseen kohdistui erittäin suurta kuormitusta koronapandemiasta johtuen. Koronapandemia toisaalta vaikeutti hankkeen kehittämistyöskentelyä ja aiheutti toistamisiin työskentelyn uudelleen aikatauluttamista ja uudelleen suunnittelua.

Asiantuntijalle kehittämishanke merkitsi myös oppimisprosessia toimintakulttuurien kehittämisen mielenkiintoisessa maastossa. Toimintakulttuurin kehittäminen on ilmiön luonteen kompleksisuuden johdosta hyvin haasteellinen kehittämiskohde eritoten sellaisessa tilanteessa, kun historialliskehityksellisesti erilaiset toimintakulttuurit yhdistyvät. Kehittämistyöskentelyn fasilitointi sähköisessä kehittämisympäristössä on niin ikään uusi ja opittava ilmiö. Toisaalta myös sen yhdessä ymmärtäminen, ettei niinkin suuren kokonaisuuden kuin yli sadan työntekijän kampuksen yhteisöllisyyttä ja yhteistä toimintakulttuuria voida, ainakaan pelkästään virtuaalisesti kehittää, on ollut merkittävä oppimiskokemus.

### 3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Kehittämishankkeessa sovellettiin toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen perustuvaa tutkimusta ja metodologiaa. (Engeström 1987; Engeström 2004; Virkkunen & Ahonen 2007). Analyysivälineinä hankkeessa olivat mm. kehityshistoriallinen analyysi, toimintajärjestelmämalli ja ekspansiivisen oppimisen syklin sovellukset. Näissä menetelmissä keskeistä on organisaation työn sujumisen ilmiöiden tutkimisen avulla muutokseen vaikuttaminen, työhyvinvointi-ilmiöiden ymmärtäminen muuttuvassa työssä ja yhteistoiminnallisen oppimisen tukeminen (Koistinen 2007, Engeström 2004). Kehittämishankkeen toinen metodologinen lähtökohta lähti siitä, että kampuksessa yhdistyvät toiminnot muodostavat kompleksisen systeemin. (Hanén 2017; Ahonen 2013). Kompleksisen toiminnan kehittämisessä tarvitaan yhteistä ajattelua virittäviä ja organisoivia välineitä ja malleja. Tällaisia ovat esim. visuaaliset mallit, kuten kompleksisuuskartat ja systeemiset kehät, joiden avulla visioidaan, ideoidaan ja mallitetaan uudenlaisia yhteistyötä, toimintamalleja ja johtamisen kohteita. Vuorovaikutuksen toteutumista tarkasteltiin koordinaatio-, kooperaatio- ja kommunikaatiokäsitteiden avulla, joiden avulla tutkitaan vuorovaikutuksellisesti viestinnällistä toimintaa ja luotiin siihen uutta, yhteistä käsikirjoitusta. (Kallio 2011).

Hankkeen ulkopuolisena asiantuntijana toimi KK-Verve Oy:n kehittämisasiantuntija Tuula Syrjälä. Lisäksi Syrjälää konsultoi KK-Verve Oy:n konsultointitoiminnan johtaja Kirsi Koistinen. Vervellä on vahva asiantuntemus työn muutokseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen ja vankka tutkimustausta toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen perustuvassa teoriassa ja metodologiassa.

### 4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke käynnistyi 16.11.2019 koko henkilökunnan kampusseminaarilla, johon osallistui Juvan varhaiskasvatuksen ja koulujen henkilökunta. Seminaarissa luotiin yhteinen orientaatio ja sovittiin millä rakenteella ja toiminnalla koko henkilöstö osallistuu kehittämiseen. Yhteisöllisyyden rakentuminen käynnistyi ja hankkeen viestintä sovittiin toteutettavaksi Microsoft Teamsin ja sähköpostin välityksellä. Seminaarin jälkeen työskentely jatkui osallistavasti ja yksiköt valitsivat edustajansa Kampuspajoihin. Kampuspaja 1 toteutettiin 17.12.2019 ja käynnistettiin työskentely. Kampuspajan osallistujien ryhmäytymistä tuettiin toiminnallisilla menetelmillä. Pajassa luotiin orientaatio hankkeen kokonaisuuteen ja etenemiseen. Sovittiin myös työskentelytavoista, sähköisen alustan käytöstä sekä sujuvasta viestinnästä pajan jäsenten ja ohjaajan välillä. Toiseen kampuspajaan 16.01.2020 koottiin välitehtävien avulla jokaisen erillisenä toimineen yksikön historialliskehitykselliset kuvaukset, joiden ideana oli tutustuttaa ja perehtyä sekä omien yksiköiden että muiden yksiköiden toimintakulttuureihin, niiden kehityksellisiin juuriin ja vaiheisiin. Kolmannessa kampuspajassa 03.03.2020 tarkasteltiin välitehtävien avulla koottuja havaintoaineistoja tiedonkulun sekä kommunikaation, vuorovaikutuksen ja yhteistyön katkoksista ja

pulmista. Havaintoaineistoa työstämällä mm. toimintajärjestelmämallin avulla luotiin ratkaisuehdotuksia käytäntöjen kehittämiseksi. Johdon foorumin työskentely käynnistyi suunnitellusti 22.01.2020.

Koronaviruspandemian takia hanke jäi tauolle maaliskuussa 2020 Työsuojelurahaston hyväksynnällä. Valtioneuvosto päätti maaliskuussa 2020 poikkeustilasta ja linjasi toimenpiteistä, jotka vaikuttivat koulujen ja varhaiskasvatuksen toimintaan koko maassa. Aluehallintoviraston päätösten mukaisesti Juvan kunta sulki koulut ajalle 18.3.-13.5.2020 ja koulujen opetus siirtyi pääosin etäopetuksesi. Samalla ajalla suositeltiin varhaiskasvatuksessa huoltajia hoitamaan lapsia kotona. Kunnan tiloissa oli kaikki ulkopuoliset vierailut ja kokoontumiset peruttu ajalla 16.3.-31.5.2020. Näiden seikkojen johdosta sekä opetus- ja varhaiskasvatushenkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin takaamiseksi ja samalla kehittämishankkeen tavoitteista tinkimättä, hanke jäi tauolle. Hankkeen oli suunniteltu jatkuvan suunnitellun mukaisesti välittömästi, kun pandemiatilanne olisi hallinnassa ja kehittämishanketta päästäisiin edistämään ja hankkeelle suunnitellut työvaiheet aikataulutamaan uudestaan.

Kampusseminaarin 11.08.2020 työskentely jouduttiin muokkaamaan uudelleen hyvin nopealla varoitusajalla, kun edellisenä päivänä tuli tieto, ettei edelleenkaan voida työskennellä yhdessä. Yksiköt olivat omissa ryhmissään ja tuottivat ratkaisuehdotuksia maaliskuussa esiteltyyn havaintoaineistomateriaaliin sekä esittivät toiveita syksyn 2020 kampuspajojen sisältöihin. Kampuspajatyöskentelyä päädyttiin jatkamaan 24.09.2020 pidetyn johdon foorumin ehdotuksesta sähköisesti Microsoft Teams'sin kautta. Lokakuussa toteutettiin koko henkilöstölle suunnattu kysely tulevan kampuksen yhteisistä arvoista ja yhteisöllisyyden kokemukseen ja kehittämiseen liittyvistä ajatuksista ja kehittämistarpeista. Kampuspajoissa 08.10.2020, 03.11.2020 ja 27.11.2020 keskityttiin rakentamaan kyselyn ja siihen kytketyn välitehtävän pohjalta kampuksen yhteiset arvot ja kampuksen toiminta ohjaavia sääntöjä. Johdon foorumissa 24.09.2020 todettiin myös, että suunniteltuja identiteettityöpajoja ei ole mahdollista järjestää suunnitellulla tavalla, vaan kyseinen toiminta korvataan vahvistamalla johdon foorumeihin suunniteltua resurssia. Johdon foorumeita toteutettiin vielä 2020 puolella 03.11.2020.

Kampuspajat vuonna 2021 alussa täytyi toteuttaa myös Microsoft Teams'eillä. Kampuspaja 21.1.2021 jatkui sääntötyöskentelyllä. Kampuspajassa 25.2.2021 toteutettiin kampushankkeen arviointi ja kehittämis ehdotukset. Johdon foorumissa 28.02.2021 hanketta suunnattiin jälleen uudelleen ja maaliskuussa 2021 soittokierros kaikille kampuspajalaisille. Tuloksina olivat arviot, että hankkeessa ja kampuspajoissa oli tehty hyvää työtä ja saatu aikaiseksi toimivia sääntöjä kampukselle, mutta tarvitaan kaikkien yhteistä kampusseminaria, että päästään yhdessä rakentamaan kaikille yhteistä toimintakulttuuria ja yhteisiä sääntöjä sekä vahvistamaan yhteisöllisyyttä. Keväällä tehtiin kysely kampuksen toimivuudesta ja työssä jaksamisesta koko kampuksen henkilöstölle. Näitä arvioitiin johdon foorumeissa 12.3.2021 ja 9.4.2021. Jälkimmäisessä foorumissa päädyttiin hakemaan hankkeelle jatkoaikaa. 14.4.2021 haettiin hankkeelle jatkoaikaa, jonka Työsuojelurahasto hyväksyi 21.4.2021.

14.5.2021 toteutui koko yhtenäiskoulun henkilöstön KampusTeams, jossa tehtiin yhteenveto hankkeen tähän astisesta toteumasta, aikaansaannoksista, Kampuksen toimivuuden ja työssä jaksamiskyselyn tuloksista sekä hankkeen 9.8.2021 järjestettävästä Kampusseminaarista sekä muusta jatkotyöstä. 27.5.2021 toteutettiin koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle samansisältöinen KampusTeams.

Koko henkilöstön kampusseminari toteutui Juvan kampukselle 09.08.2021. Seminaarissa koottiin kokemuksia sekä kampuksen toimivuuden onnistumisen kokemuksista että epäkohdista ja niihin tuotettiin pienryhmätyöskentelyllä ratkaisuja. Seminaarissa ideoitiin kampukselle tiimipohjaista kehittämistrakennetta. Viimeinen kampuspaja toteutui 07.10.2021. Pajassa koottiin yhteen vielä havainnot kehitettävistä teemoista ja käytiin läpi kampuksen toiminnallista järjestäytymistä tiimeiksi. Johtotiimin roolina nähtiin jatkossa myös se, että se kerää havaintoja ja aineistoja koko kampuksen toimintaan liittyvistä kehittämis tehtävistä. Johdon foorumeissa 29.09.2021 ja 20.10.2021 käsiteltiin kampuksen

johtamisen tueksi kehitettyä uutta toimintamallia johtotiimiä sekä arvioitiin koko kampushankkeen kokonaisuutta ja toteutumista, tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttavuutta.

## 5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tuloksena kampukseen luotiin koulun puolelle tiimirakenne, joka käsittää kaiken kaikkiaan kahdeksan tiimiä: johtotiimi, hyvinvointitiimi, erityisopetustiimi, lukiotiimi, liikuntatiimi, projektitiimi, digitiimi, juhlatiimi, yläkoulutiimi ja alakoulutiimi sekä ohjaajien tiimi. Johtotiimin osallistuu myös varhaiskasvatuksen edustaja. Lisäksi varhaiskasvatuksen puolella luodaan sen lisäksi johtotiimi ja toiminnalliset tiimit. Kaikki koulun henkilöstöön kuuluvat ovat jonkun tiimin tai tiimien jäseniä. Tämä tiimirakenne ohjaa ja kehittää kampuksen työtä ja toimintaa sekä vahvistaa hankkeen tavoitteena ollutta työntekijöiden toimijuutta, joka realisoituu työhön liittyvänä vaikuttamisena, kehittämisenä ja oman ammatillisen identiteetin uudistumisena. Hankkeen tuloksena syntyi uudenlaisia kehittämisen, yhteistyön ja moniäänisen keskustelun foorumeita, prosesseja ja välineitä sekä kehitettiin johtotiimin myötä uudenlaisia johtamisen rakenteita ja johtamistoimintaa.

Hankkeessa syntyi malli siitä, millaisella yhteisellä kehittämisprosessilla edetään kohti yhteistä uutta toimintamallia ja toimintakulttuuria, joka käsittää henkilöstön varhaiskasvatuksesta lukioon. Hanke tuotti konkreettisia ratkaisuja siihen, millaista yhteistyötä ja millaisia keskustelu- ja kehittämisfoorumeja tarvitaan aiemmin erillisinä toimineiden yksiköiden yhdistämiseksi sekä yhteisöllisyyden ja yhteisen toimintakulttuurin rakentamiseksi. Hanke voi toimia esikuvana muille kouluille ja kunnille, jotka rakentavat uutta oppimiskeskusta ja tarvitsevat työskentelymallia henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen muutoksessa. Kehittämishanke saavutti asetetut tavoitteet. Kehittämisen myötä Kampuksen toiminnallinen ja johtamisen rakenne kehittyi osallistavaksi ja enemmän työntekijälähtöiseksi, mikä tukee henkilöstön toimijuutta. Työhyvinvoinnin osalta positiivinen muutos ja toiminnan koettu mielekkyys kasvoivat syksyyn 2021 mennessä. Näiden seikkojen perusteella hanketta voidaan pitää vaikuttavana ja tuloksellisena.

## 6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Työskentelyn onnistumista arvioitiin Kampuspajassa ja Johdon foorumissa lokakuussa 2021. Arvioissa korostui, että hankkeen tavoitteissa onnistuttiin siitä huolimatta, että koronapandemia aiheutti kehittämistyöskentelyyn merkittäviä haasteita mm. hankkeen aikaisien johdosta aikataulun venyessä ja ajoitettiin etätyöskentelyihin jouduttaessa turvautumaan. Kampushankkeen koettiin yhdistäneen kampukselle muuttaneet yksiköt varhaiskasvatusta myöten. Kampushankkeen myötä on vahvistunut kokemus siitä, että kampus on yhteisö. Yhteisen toimintakulttuurin kehittämisessä ollaan etenemässä hyvällä tavalla, vaikka historiallisista taustoista johtuen erilaiset käytännöt vielä aiheuttavat tiedonkulun katkoksia ja yhteentörmäyksiä. Hanke nähtiin tärkeänä keskustelufoorumina, jossa opeteltiin uudenlaista keskustelukulttuuria ja rakennettiin yhteisiä arvoja. Hankkeesta saatiin myös tukea työssä jaksamiseen, kun opetukseen ja henkilöstön jaksamiseen kohdistui erittäin suurta kuormitusta koronapandemiasta johtuen. Koronapandemia toisaalta vaikeutti hankkeen kehittämistyöskentelyä ja aiheutti toistamisiin työskentelyn uudelleen aikatauluttamista ja uudelleen suunnittelua. Jatkossa varhaiskasvatukseen mietitään samantyyppistä johtotiimimallia kuin koulun puolelle on kehitetty ja vakiinnutettu.

Kehittämishankkeen tuloksista tiedotettiin Juvan kunnan johtoryhmälle, pääluottamushenkilöille ja Kampuksen johtotiimille suullisesti. Microsoft Teamsiin marraskuussa 2019 perustettu kehittämishankkeen oma tiimi käsittää oikeudet koko varhaiskasvatuksen ja koulujen henkilöstölle. Koko hankkeen materiaali on koko henkilöstön käytettävissä Teamsissa. Tiedotus- ja viestintämateriaaleina toimivat Kampuksen arvotyöprosessin tuloksia ja kokemuksia kokoava arvokyselyn raportti sekä Kampushankkeen tuotoksista keväällä 2021 koottu yhteenveto. Nämä viestintämateriaalit ovat vain henkilöstön käytössä. Kehittämishankkeen päättyessä tehty hankkeen tiedote on julkinen.

Hankkeessa syntyi malli siitä, millaisella yhteisellä kehittämisprosessilla edetään kohti kampuslaista toimintamallia ja uutta toimintakulttuuria, joka käsittää henkilöstön varhaiskasvatuksesta lukioon. Hanke tuotti konkreettisia ratkaisuja siihen, millaista yhteistyötä ja millaisia keskustelu- ja kehittämisfoorumeja tarvitaan aiemmin erillisinä toimineiden yksiköiden yhdistämiseksi sekä yhteisöllisyyden ja yhteisen toimintakulttuurin rakentamiseksi. Hanke voi toimia esikuvana muille suomalaisille kouluille ja kunnille, jotka rakentavat uutta oppimiskeskusta ja tarvitsevat työskentelymallia henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen muutoksessa.

Juvan kunta, Juvantie 13, 51900 Juva, 040 755 1100, [juva.kunta@juva.fi](mailto:juva.kunta@juva.fi)  
Martti Talvela -kampus, rehtori Olli Kossila [olli.kossila@juva.fi](mailto:olli.kossila@juva.fi) 040 5083826

KK-Verve Oy

Tuula Syrjälä [tuula.syrjala@verve.fi](mailto:tuula.syrjala@verve.fi) 040 5764620