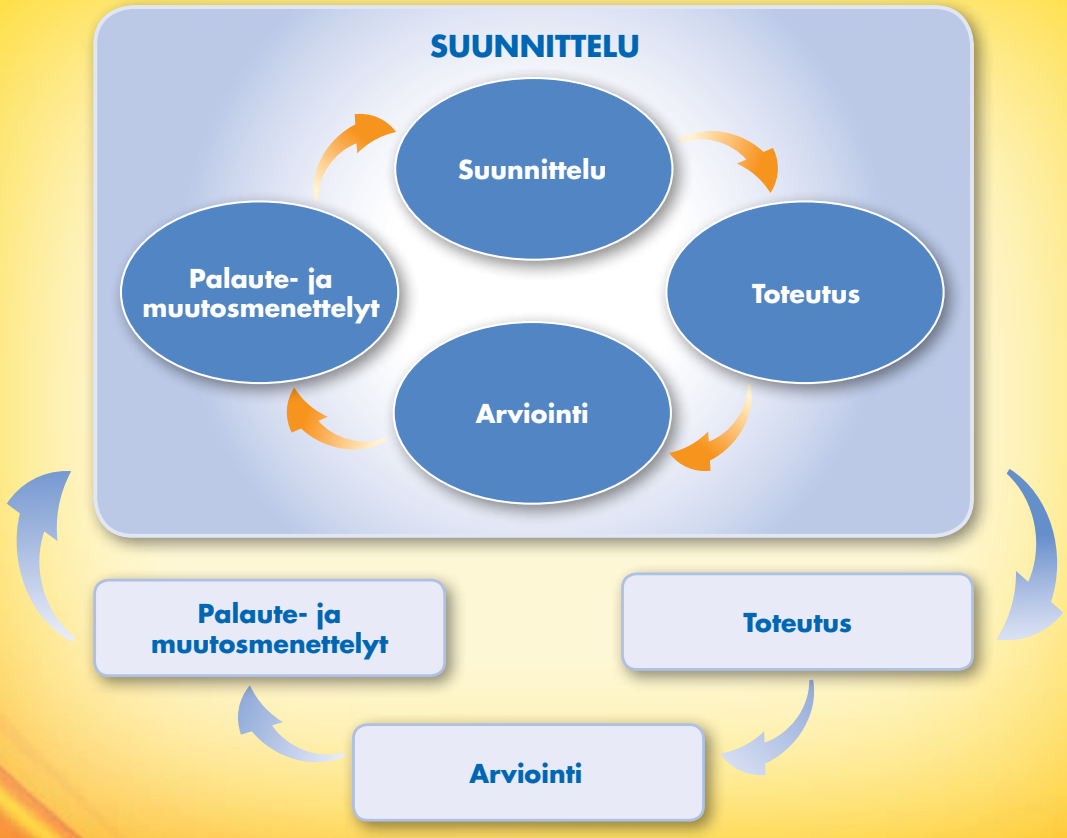
WBL-TOI MANUAL

Käsikirja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoon

WBL-TOI MANUAL

Manual for planning of work-based learning – transfer of innovations



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSSTYRELSEN

Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

ISBN 978-952-13-4567-8 (paperback)
ISBN 978-952-13-4568-5 (pdf)

© Opetushallitus

WBL-TOI MANUAL

Käsikirja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoon

Pirjo Väyrynen (ed.)

Kehittämisryhmä:
Pirjo Väyrynen, Opetushallitus
Leena Koski, Opetushallitus
Pirkko Achrén, Pirkanmaan ammattiopisto
Sandra D'agostino, ISFOL
Ion Hohan, SC Fiatest SRL
Stefan Humpl, 3s Research Laboratory
Manfred Polzin, MBO Raad – Netherlands Association of VET Colleges
Oana Voicu, SC Fiatest SRL

Helsinki, marraskuu 2010

WBL-TOI MANUAL
Development of work-based learning by transferring existing good practices
in Common Quality Assurance Framework
Leonardo da Vinci Project number – 2008-1-FI1-LEO05-00452

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be
held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Esipuhe

Ammatillisen koulutuksen laatua on viime vuosina kehitetty aktiivisesti eri Euroopan maissa. Työpaikalla tapahtuva oppiminen on merkittävässä asemassa parannettaessa ammatillisen koulutuksen laatua.

Ammatillisessa koulutuksessa on EU-ohjelmien puitteissa kehitetty lukuisia työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä. Leonardo da Vinci ohjelman ja Euroopan Sosiaalirahaston tukemana on toteutettu monia projekteja, joissa on kehitetty työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja niistä on saatu hyviä tuloksia. Vaikka tuloksista on julkaistu raportteja ja ne ovat löydettävissä monista tietokannoista, on tulosten hyödyntäminen jäänyt varsin vähäiseksi sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Komissio on vuosille 2007–2013 antamassaan Elinikäisen oppimisen ohjelmassa erityisesti kehottanut sidosryhmiä hyödyntämään ja soveltamaan hyviä käytäntöjä. Ongelmana on pidetty sitä, että toisessa organisaatiossa kehitettyjen hyvien käytäntöjen siirto on koettu haasteelliseksi. Hyvät käytännöt on koettu olevan organisaatio- ja tilannesidonnaisia.

Tämä käsikirja on kehitetty niille organisaatioille, jotka haluavat parantaa **työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelua**. Käsikirjan päätavoitteena on auttaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä, oppilaitoksia, koulutuskeskuksia ja yrityksiä siirtämään toisessa organisaatiossa kehitettyjä työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä suunnittelukäytäntöjä organisaatiosta ja myös maasta toiseen kaikkialla Euroopassa.

Toivomme, että käsikirjasta on teille hyötyä - palaute on erittäin tervetullutta!

WBL-TOI -projektin kehittämisryhmän puolesta,

Pirjo Väyrynen
Projektin koordinaattori

Opetushallitus

Lisätietoja

pirjo.vayrynen@oph.fi leena.koski@oph.fi

© Opetushallitus

Sisältö

Johdanto 6

Miksi hyvien käytäntöjen siirtoon tarvitaan käsikirja? 6
Kenelle tämä käsikirja on tarkoitettu? 6
Miksi suunnittelu on tärkeää? 6
Mitä hyötyä on käsikirjasta? 7
Miten käsikirjaa käytetään? 7
Yleiskatsaus käsikirjaan 8

Luku 1 Työpaikalla tapahtuvan oppimisen jatkuva parantaminen – innovaatioiden siirto ja sen vaiheet 9

1.1 Mitä työpaikalla tapahtuva oppiminen voi olla? 9
1.2 Mitä innovaatio on ja mitä innovaation siirto ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvä käytäntö voivat tarkoittaa? 9
1.3 Miten innovaation siirtoprosessia parannetaan käyttäen eurooppalaista laadunvarmistuksen viitekehystä (EQAVET)? 10
1.4 Miten muutosprosessia johdetaan? 12

Luku 2 Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin suunnittelu 13

2.1 Yleiskatsaus työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessiin 13
2.2 Miten analysoidaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen muutostarpeet? 15
2.3 Miten tunnistetaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvät käytännöt? 16
2.4 Päätös työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirrosta 18
2.5 Miten suunnitellaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirto omaan organisaatioon? 19
2.6 Miten suunnitelmaa innovaation siirrosta toteutetaan, arvioidaan ja parannetaan? 22

Luku 3 Menetelmiä ja työvälineitä työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron tukemiseen 23

3.1 SWOT-analyysi 23
3.2 Mind Map 24
3.3. Vertaisarviointi 25
3.4 Mentorointi 26
3.5 Toimintasuunnitelma ja sen seuranta 29
3.6 Prosessin suunnitteluvälineet 30

Luku 4 Laadun varmistaminen ja kehittäminen työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessissa 31

4.1 Siirtoprosessin erilaisia laadunvarmistusmenetelmiä 31
4.2 Suunnitteluprosessin laadun varmistaminen, arvioiminen ja kehittäminen 33
4.3 Tärkeää muistaa 34

Lähteet 36

Liitteet 37

© Opetushallitus

Johdanto

Leonardo-ohjelman puitteissa toteutetussa projektissa nimeltään ”Work-Based Learning – Transfer of Innovations (WBL-TOI Manual)” keskityttiin työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluun. Tässä työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron käsikirjassa kuvataan hyviä käytäntöjä ja innovaatioiden siirtoprosessia sekä niihin liittyvän hiljaisen tiedon esiin tuomisen ja jakamisen välineitä ja menetelmiä. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessi on kuvattu soveltaen ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaista viitekehystä (*European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training*, EQAVET). Projektin partnerit ja muut ammatilliset koulutusorganisaatiot ovat pilotoineet ja validoineet käsikirjaa käytännössä.

Miksi hyvien käytäntöjen siirtoon tarvitaan käsikirja?

Ammatillisessa koulutuksessa on EU-ohjelmien puitteissa kehitetty lukuisia työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä. Tulosten hyödyntäminen on kuitenkin jäänyt varsin vähäiseksi sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla, vaikka tuloksista on tiedotettu ja ne on julkaistu raporteissa ja tietokannoissa. Ongelmana on se, että hyvien käytäntöjen katsotaan olevan vahvasti tilannesidonnaisia. Niinpä niiden onnistunut siirto organisaatiosta toiseen tuntuu haasteelliselta, aikaa vievältä ja organisaatioiden muista prosesseista irralliselta toiminnalta.

Kenelle tämä käsikirja on tarkoitettu?

Käsikirjan keskeisiä kohderyhmiä ovat muun muassa ammatillisen koulutuksen järjestäjät, oppilaitokset, koulutuskeskukset, yritykset, toimialajärjestöt ja työvoimapalvelut. Sitä voivat hyödyntää myös muut hyvien käytäntöjen siirtoprosessin tukemiseen osallistuvat tahot. Kaikille yhteisenä piirteenä voidaan pitää tarvetta kehittää työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelukäytäntöjä siirtämällä muualla kehitettyjä hyviä käytäntöjä omaan organisaatioon.

”Ammatillisen koulutuksen järjestäjillä” tarkoitetaan tässä käsikirjassa lähinnä käsikirjan kehittämiseen osallistuneita ammatillisia oppilaitoksia. Vaikka kaikki suositukset eivät sovellu kaikille ammatillisen koulutuksen järjestäjille, mielestämme käsikirjaa voivat oppilaitosten lisäksi hyödyntää myös muut organisaatiot. Käsikirjassa esitellään yleisluonteisia ehdotuksia, joita voidaan tarpeen mukaan mukauttaa.

Miksi suunnittelu on tärkeää?

Suunnittelu on keskeinen vaihe kaikissa prosesseissa, sillä toteutus ei onnistu ilman kunnon suunnittelua. Koska sama pätee myös työpaikalla tapahtuvan oppimisen laadukkaaseen toteutukseen, käsikirjassa korostetaan suunnitteluvaihetta ja siihen liittyviä erilaisia apuvälineitä. Suunnittelu kattaa tässä yhteydessä koko innovaatioiden siirtoprosessin eli suunnitteluvaiheessa on otettava huomioon kaikki siirtoprosessin vaiheet.

© Opetushallitus

Mitä hyötyä on käsikirjasta?

Käsikirjasta ammatillisen koulutuksen järjestäjät voivat valita työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä suunnittelun käytäntöjä ja siirtää niitä joko omaan tai toiseen organisaatioon. Käsikirjassa kuvataan työpaikalla tapahtuvan oppimisen kehittämistarpeita, ohjataan käyttäjiä hyvien käytäntöjen valitsemisessa sekä edistetään ja tuetaan hyvien käytäntöjen siirtoprosessia ja lisäarvon tuottamista oman toiminnan kehittämiseen.

Käyttämällä tätä käsikirjaa voitte:

- saada apua innovaatioiden siirrossa
- löytää työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä
- löytää tukea siirtoprosessin toteuttamiseen
- saada ideoita erilaisista hyvien käytäntöjen siirtotavoista
- löytää työvälineitä
- löytää perusteluja siihen, miksi työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä kannattaa siirtää ja mitä lisäarvoa tämä tuottaa
- säästää aikaa

Miten käsikirjaa käytetään?

Tätä käsikirjaa voidaan soveltaa eri tavoilla omiin tarpeisiin.

- ✔ Sovellettaessa uutta työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvää suunnittelukäytäntöä omaan organisaatioon, voidaan käsikirjassä esitettyjä vaiheita seuraamalla saada ohjeita siirtoprosessin toteuttamiseksi
- ✔ Voidaan soveltaa joitakin ajatuksia, käyttää joitakin työvälineitä ja/tai joitakin osia käsikirjasta
- ✔ Voidaan syventää tietoa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvistä käytännöistä
- ✔ Voidaan saada vinkkejä ammatillisen koulutuksen eurooppalaisen laadunvarmistuksen viitekehyksen (EQAVET) soveltamisesta oman kehittämisprosessin tueksi

Käsikirjaa voi käyttää:

- työvälineenä
- oppaana
- eurooppalaisena kokemuksena

Käsikirjan rakenne myötäilee innovaation siirtoprosessin eri vaiheita työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtämiseksi. Luku 1 esittelee keskeiset käsitteet ja projektissa käytetyn viitekehyksen.

Luku 2 keskittyy käytännön ohjeisiin, joita on otettava huomioon työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluvaiheessa. Tässä kappaleessa kuvataan myös kuinka työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä suunnitellaan, kuinka hyviä käytäntöja voidaan tunnistaa ja kuinka hallita muutosprosessia.

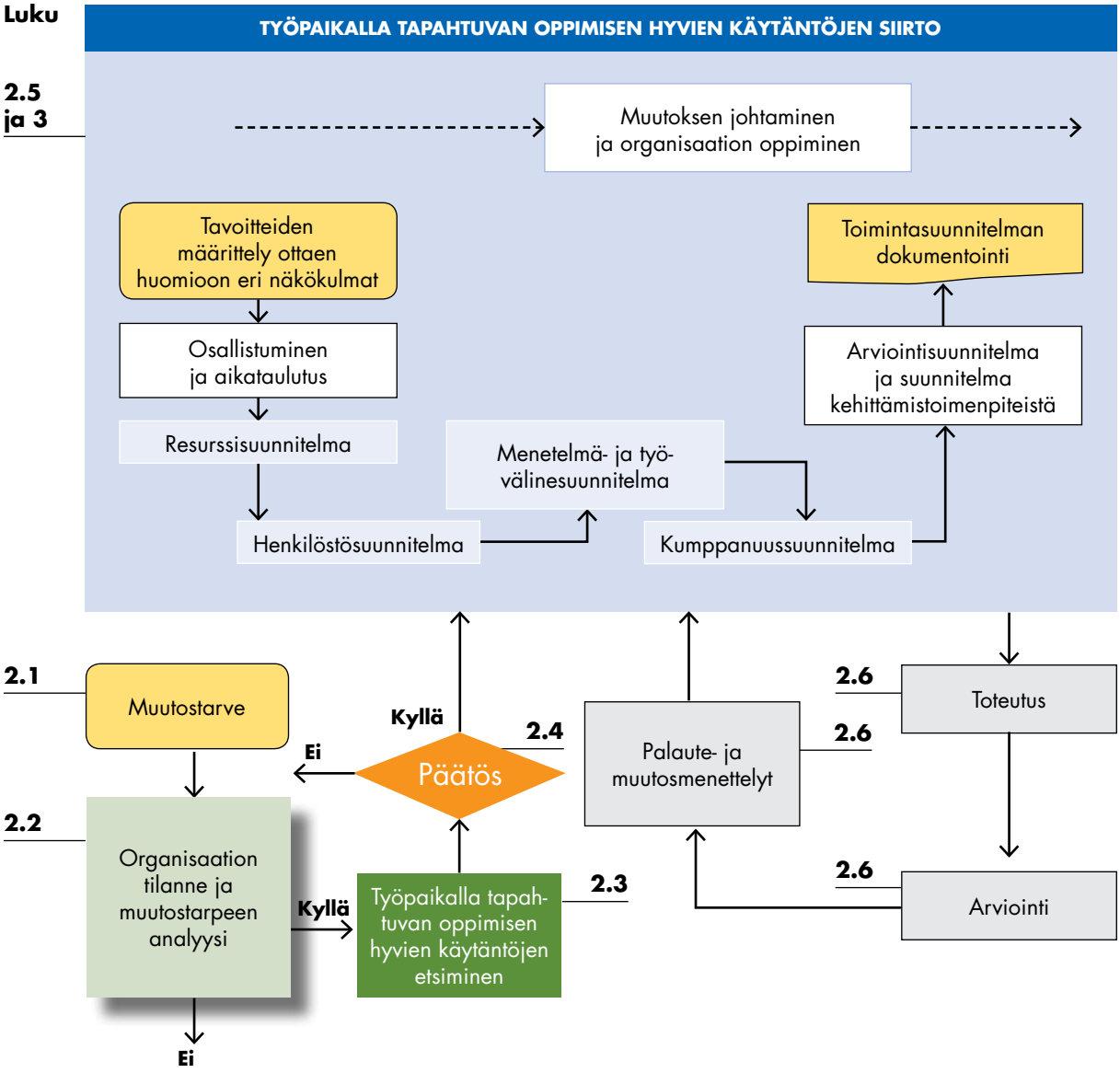
Luku 3 sisältää menetelmiä ja työvälineitä, joita voidaan käyttää siirtoprosessin tukemisessa.

Luku 4 sisältää asioita, jotka liittyvät innovaation siirtoprosessin laadunvarmistukseen.

Liitteissä on kuvattu tämän projektin taustaa ja esitelty laajemmin käytännön työvälineitä, joilla voidaan tukea innovaation siirtoprosessia. Liitteissä on myös lista projektissa mukana olleista organisaatioista ja yhdyshenkilöistä.

© Opetushallitus

Yleiskatsaus käsikirjaan



Luku 4 sisältää työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin eri vaiheiden laadunvarmistuksen ja kehittämisen.

© Opetushallitus

Luku 1

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen jatkuva parantaminen – innovaatioiden siirto ja sen vaiheet

Tässä luvussa esitellään tiivistetysti eräitä työpaikalla tapahtuvan oppimisen teorioita ja innovaation ja innovaationsiirron käsitteitä, joita on käytetty käsikirjan laatimisen lähtökohtina. Luku sisältää myös ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen (EQAVET) ja muutosjohtamisen kuvaukset.

1.1 Mitä työpaikalla tapahtuva oppiminen voi olla?

Tässä käsikirjassa työpaikalla tapahtuvan oppimisen käsitteessä on otettu huomioon se, että virallisen ja arkioppimisen, tarkoituksellisen ja tahattoman oppimisen, muodollisen ja epämuodollisen koulutuksen tai oppilaitosmuotoisen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen vastakkainasettelu ei enää ole ajankohtaista. On tärkeää korostaa sitä, että työpaikat tarjoavat aivan yhtä paljon oppimismahdollisuuksia kuin oppilaitosympäristötkin.

- Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen tulisi liittyä tietynlainen yritysten, oppilaitosten, oppijoiden ja mahdollisesti myös julkisten tai puolijulkisten toimijoiden verkosto- tai kumppanuussuhde (sidosryhmien osallistuminen).
- Työpaikalla tapahtuva oppiminen ei rajoitu pelkästään työpaikalle, vaikka siinä keskeistä ovatkin työpaikka ja sen työtehtävät ja ammatilliset roolit. Siinä korostuvat myös oppilaitosmuotoisen tietopohjaisen oppimisen ja yrityksissä tapahtuvan käytännön oppimisen keskinäiset hyödyt.
- Tietoa siirretään jäsentyneesti: sekä oppilaitoksissa että työpaikalla tapahtuva oppiminen perustuu viralliseen opetussuunnitelmaan.
- Työpaikoilla tapahtuvassa oppimisessa on kyse virallisen, epävirallisen ja arkioppimisen yhdistämisestä.
- Opiskelijan itsenäisen oppimisen tukeminen on tärkeää. Oppiminen vaatii myös oppilaitoksessa ohjaajan antamaa tukea ja ohjausta.

1.2 Mitä innovaatio on ja mitä innovaation siirto ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvä käytäntö voivat tarkoittaa?

Innovaatioilla pyritään saamaan aikaan myönteisiä muutoksia, edistämään työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluprosesseja tai kehittämään edelleen työpaikalla tapahtuvaa oppimista. Näin ollen innovaation ei tarvitse olla kaikille uusi – riittää kun se on yksilölle, toiselle yksikölle tai organisaatiolle (oppilaitos, ammatillisen koulutuksen järjestäjä, yritys) uusi. Kyse on tässä tapauksessa innovatiivisten hyvien käytäntöjen siirtämisestä (ks. luku 2).

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirrolla tarkoitetaan käytännön ottamista käyttöön ja soveltamista sen kehittäneen tahon lisäksi muissa organisaatioissa tai yksiköissä. Hyvän käytännön siirtoprosessin kohteena on paitsi hyvä käytäntö, myös ennen kaikkea siihen liittyvä tieto. Mikäli käytäntöä on tarkoitus soveltaa toisessa ympäristössä, tulee sen olla riittävän

© Opetushallitus

samankaltainen alkuperäisen kehittämisympäristön kanssa. Hyvän käytännön käyttöönotto- ja soveltamisprosessissa tapahtuu samanaikaisesti sekä itse käytännön muokkaamista omiin tarpeisiin soveltuvaksi että sen soveltamista uuteen ympäristöön.

Hyvien käytäntöjen siirto on aina oppimisprosessi. Myös työpaikalla tapahtuvan oppimiseen liittyvän käytännön siirrossa on aina kyse kaikkien siihen osallistuvien keskinäisestä oppimisprosessista, jossa hiljaisella tiedolla on myös merkittävä asema. Käytännön siirtäminen onnistuu yleensä paremmin, jos se toteutetaan järjestelmällisesti ja jos kaikki innovaation siirtoprosessin ja päätöksentekoprosessin vaiheet on otettu ennalta huomioon.

Viimeisimmät innovaatiotutkimukset osoittavat, että käyttäjälähtöinen innovaation siirtoprosessi perustuu prosessiin osallistuvien ja siitä hyötyvien tahojen vuorovaikutukseen. Siksi onkin tärkeää tunnistaa työpaikalla tapahtuvan oppimista koskevan käytännön loppukäyttäjät ja ottaa heidät mukaan siirtoprosessin eri vaiheisiin. Innovaation siirto on kokonaisvaltainen ”palvelukokonaisuus”, joka kattaa hyvän käytännön siirtämisen lisäksi myös siirtoprosessin onnistumisesta vastaaville henkilöille suunnatut tukipalvelut ja markkinointitoimet (ks. liite 2).

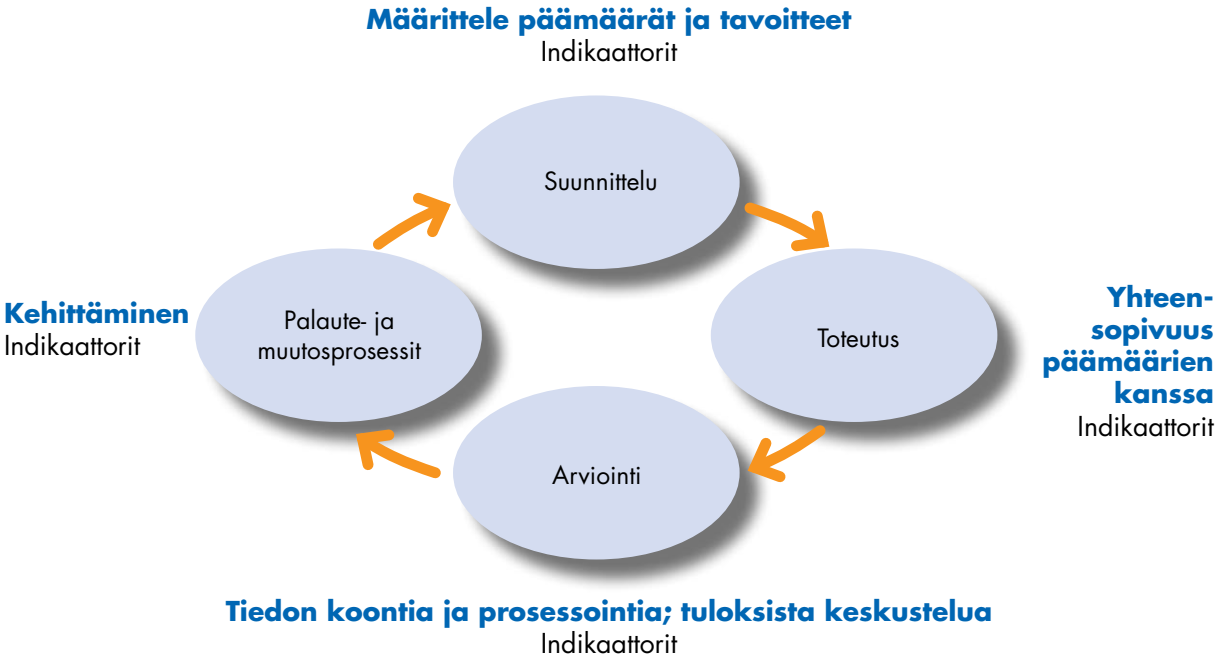
- Innovaatio on uusi idea, sen soveltaminen käytännön tilanteisiin ja näiden molempien tuottama lisäarvo hyödynsaajille.
- Innovaation siirto tarkoittaa uuden idean tai hyvän käytännön ottamista käyttöön ja soveltamista sen kehittäneen tahon lisäksi muissa organisaatioissa ja täten lisäarvon tuottamista. Innovaation siirrossa on aina kyse kaikkien siihen osallistuvien keskinäisestä oppimisprosessista, jossa myös hiljaisella tiedolla on merkittävä asema.
- Käyttäjälähtöinen innovaation siirtoprosessi edellyttää prosessista hyötyvien tahojen ottamista mukaan alusta alkaen siirtoprosessin eri vaiheisiin sekä sellaisten tukipalvelujen suunnittelua, jota tarvitaan varmistamaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön onnistunutta siirtoa. Käyttäjälähtöinen innovaation siirtoprosessi perustuu prosessiin osallistuvien ja siitä hyötyvien tahojen vuorovaikutukseen.

1.3 Miten innovaation siirtoprosessia parannetaan käyttäen eurooppalaista laadunvarmistuksen viitekehystä (EQAVET)?

Laadunvarmistuksen eurooppalainen viitekehys (European Quality Assurance Reference Framework, kuvio 1) on tärkeä työväline työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaatioiden siirtoprosessin laadun varmistamisessa. Laadunvarmistuksen eurooppalainen viitekehys on väline, jolla jäsenvaltioita ja koulutuksen järjestäjiä autetaan arvioimaan ja parantamaan koulutuksen järjestämistä laadunvarmistuksen yhteisten puitteiden pohjalta.

Onnistunut työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaation siirtoprosessi sisältää kaikki EQAVET:n vaiheet (suunnittelu, toteutus, arviointi ja palaute- ja muutosmenettelyt). Tässä käsikirjassa keskitytään kuitenkin työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa korostetaan selkeiden, tarkoituksenmukaisten ja mitattavissa olevien päämäärien ja tavoitteiden asettamista suhteessa työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaatioiden siirtoprosessiin liittyviin koulutuspoliittisiin tavoitteisiin, menettelytapoihin, tehtäviin ja henkisiin resursseihin. Suunnitteluvaihe sisältää myös innovaation siirtoprosessin jatkuvan parantamisen.

© Opetushallitus



Kuvio 1. Ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalainen viitekehys (EQAVET).

Ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki sidosryhmät osallistuvat työpaikalla tapahtuvan oppimisen paikallisten ja yksilöllisten erityistarpeiden kartoittamiseen. Työpaikalla tapahtuvalle oppimiselle ja sen kehittämiselle asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista myös seurataan. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät suunnittelevat aloitteita yhteisesti. Järjestäjäverkosto voi yhdistää voimansa ja määritellä yhteisiä työssäoppimisen kehittämisalueita sekä niihin soveltuvia hyviä käytäntöjä. Myös yhteistyö innovaatioiden siirtoprosessissa on tärkeää.

Innovaation siirtoprosessin suunnitteluvaihe sisältää kaikki jatkuvan parantamisen vaiheet eli suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja tarkistuksen. Organisaatiossa on päätettävä esimerkiksi siitä, ketkä osallistuvat suunnitteluun, kuinka kauan suunnittelu kestää ja ketkä ryhtyvät tekemään käytännön suunnittelua. Lisäksi on tärkeää arvioida, kuinka hyvin suunnittelu on onnistunut ja miten organisaatio voi jatkossa parantaa suunnitteluprosessia. Yhtenä keskeisenä välineenä tässä toimii itsearviointi. Innovaation siirtoprosessin suunnitteluvaihetta kuvataan tarkemmin luvussa 2.

- Onnistunut työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaation siirtoprosessi sisältää kaikki EQAVET:n vaiheet (suunnittelu, toteutus, arviointi ja tarkistus).
- Suunnitteluvaiheessa korostetaan selkeiden, tarkoituksenmukaisten ja mitattavissa olevien päämäärien ja tavoitteiden asettamista suhteessa työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaatioiden siirtoprosessiin liittyviin koulutuspoliittisiin tavoitteisiin, menettelytapoihin, tehtäviin ja henkisiin resursseihin. Suunnitteluvaihe sisältää myös innovaation siirtoprosessin jatkuvan parantamisen.
- Vaikka tässä käsikirjassa keskitytään työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin suunnitteluvaiheeseen, siirtoprosessin onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää jo suunnitteluvaiheessa saada yleiskuva koko prosessista.

© Opetushallitus

1.4 Miten muutosprosessia johdetaan?

Organisaatiossa voidaan aloittaa innovaation siirtoprosessi tunnistamalla työpaikalla tapahtuvan oppimisen kehittämistarpeita tai etsimällä organisaation ulkopuolelta innovaatiota, joka voisi vastata sen tarpeisiin. Tällöin prosessin johtaminen tarkoittaa kaikkia onnistuneen muutosprosessin tehokkuuden ja laadun varmistamisen edellyttämiä toimia. Muutoksen johtaminen on järjestelmällinen tapa käsitellä muutosta sekä organisaatio- että yksilötasolla. Muutoksen johtaminen edellyttää huolellista suunnittelua ja tilanneherkkää toteutusta sekä ennen kaikkea muutosten vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kuulemista ja osallistumista. Muutoksiin pakottaminen aiheuttaa yleensä ongelmia. Muutosten tulee olla realistisia, mitattavia ja saavutettavissa olevia. Yksi muutoksen läpiviennin keskeisiä menestystekijöitä koulutusorganisaatiossa on pedagoginen johtajuus.

- Prosessin johtaminen tarkoittaa kaikkia onnistuneen muutosprosessin tehokkuuden ja laadun varmistamisen edellyttämiä toimia.
- Muutosjohtaminen on järjestelmällinen tapa käsitellä muutosta sekä organisaatio- että yksilötasolla. Muutosjohtaminen edellyttää huolellista suunnittelua ja tilanneherkkää toteutusta sekä ennen kaikkea muutosten vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kuulemista ja osallistumista.

© Opetushallitus

Luku 2

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin suunnittelu

Tässä luvussa annetaan käytännön ohjeita työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaatioiden siirtoprosessin suunnitteluun ja tarkastellaan vaihe vaiheelta yhtä esimerkkitapausta, joka voi kannustaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen parempien käytäntöjen tarkasteluun ja muutoksiin.

Aluksi luodaan yleiskatsaus koko työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessiin ja selvitetään onnistuneen muutoksen edellytyksiä organisaatiossa. Muissa alaluvuissa käsitellään oppivien organisaatioiden ominaisuuksia ja kuvataan mahdollisten siirrettävissä olevien hyvien käytäntöjen tunnistamisen kriteereitä, joita voidaan hyödyntää myös organisaation itsearvioinnissa. Seuraavaksi tarkastellaan eräitä siirtoprosessin valmisteluun ja sen käynnistämistä koskevaan päätöksentekoon liittyviä keskeisiä kysymyksiä. Tältä pohjalta laaditaan konkreettinen suunnitelma työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien suunnittelukäytäntöjen siirtämiseksi organisaatiosta toiseen.

Esimerkki

Oppilaitos S ja yritys E solmivat sopimuksen ammatillisessa peruskoulutuksessa opiskelevien työssäoppimisen järjestämisestä. Yritys lupautuu tarjoamaan vuosittain työssäoppimispaikan vähintään kymmenelle opiskelijalle. Oppilaitoksessa haastatellaan jokaista opiskelijaa ennen työssäoppimisjaksoa. Sekä yrityksessä että oppilaitoksessa kerätään opiskelijapalautetta työssäoppimisjakson päätteeksi. Opiskelijapalautteen perusteella oppilaitoksen opettajat havaitsevat, että opiskelijoiden ohjaamiseen ei ole panostettu riittävästi. Työssäoppimisen ohjausta päätetään kehittää ja löytää sitä varten hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin siirtää omaan organisaatioon.

2.1 Yleiskatsaus työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessiin

Pysyäkseen mukana jatkuvassa muutoksessa ja voidakseen tarjota laadukkaita palveluja jokaisen organisaation on tarpeen luoda edellytykset oppivaksi organisaatioksi kehittymiselle. Peruslähtökohtana on se, että nopeissa muutostilanteissa menestyvät vain joustavat, sopeutuvat ja tuottavat organisaatiot. Organisaatioiden on oivallettava, miten ihmisten sitoutumista ja oppimiskykyä hyödynnetään kaikilla tasoilla. Organisaatiot, jotka pyrkivät jatkuvasti laajentamaan kykyään rakentaa oma tulevaisuutensa, edellyttävät jäseniltään perusteellista ajattelutavan muutosta.

Muutostarve voi tulla monelta eri taholta, kuten työelämästä, koulutuspoliittisilta päättäjiltä, normien muutoksista jne. Organisaatiossa tehdään itsearviointi, jolla selvitetään tarvittavan muutoksen luonne. Analyysin pohjalta päädytään joko muuttamaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjä tai jättämään tilanne entiselleen. Jos organisaatiossa päädytään käytäntöjen muuttamiseen, ryhdytään etsimään hyviä käytäntöjä. Valittua työpaikalla tapahtuvan oppimisen

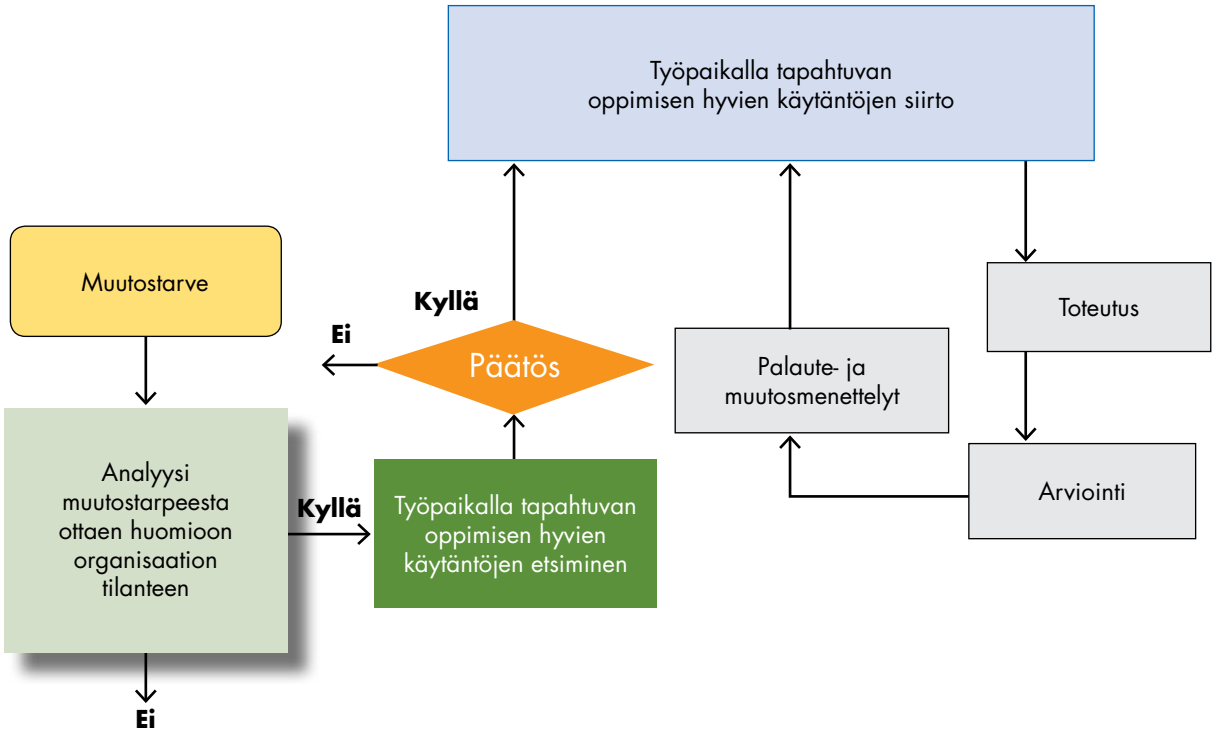
© Opetushallitus

käytäntöä voidaan käyttää joko sellaisenaan tai osittain. Itsearvioinnin tuloksena saattaa myös olla, että valittu käytäntö ei olekaan senhetkistä parempi. Kun valittu käytäntö on hyväksytty, sitä voidaan soveltaa kokonaisuudessaan tai osittain tai yhdistämällä sen osia nykyiseen käytäntöön. Soveltamispäätöksen jälkeen voidaan ryhtyä suunnittelemaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoa.

Innovaatioiden siirto edellyttää organisaation sisällä monia kulttuurisia ja toiminnallisia muutoksia, jotka ovat hitaita ja vievät aikaa.

Muutoksen johtaminen ja pedagoginen johtaminen näyttävät tietä ja ovat tukena siirtoprosessin aikana.

Kuviossa 2 on kuvattuna prosessi, jonka mukaan organisaatio voi edetä suunnitellessaan hyvien käytäntöjen siirrosta työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. Kuviossa on esitetty ainoastaan siirtoprosessin suunnitteluvaihe ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen (EQAVET) mukaisesti (vrt. luku 1, kuva 1). Seuraava alaluku sisältää tarkemman prosessikuvauksen valitun työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirrosta organisaatioon.



Kuvio 2. Yleiskuvaus työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirrosta.

© Opetushallitus

Esimerkki

Oppilaitoksessa S opettajat ovat huomanneet, että oppilaitoksesta puuttuu yhteisesti sovittu suunnitelma opiskelijoiden työssäoppimisen ohjauksesta. Työssäoppimisen parantamiseksi oppilaitos S ja yritys E päättävät panostaa opiskelijoiden parempaan ja tehokkaampaan ohjaamiseen.

Rehtori päättää toteuttaa selvityksen, johon ottavat osaa myös oppilaitoksen henkilökunta ja opiskelijat. Yhteistyöyritykset, oppilaitoksen henkilökunta ja opiskelijat antavat palautetta siitä, millaisena he näkevät opiskelijoiden ohjaustilanteen ja mitä muutostarpeita on työssäoppimisen ohjauksen kehittämiseksi. Palautteet kerätään ja analysoidaan. Tulosten perusteella ammatillisen koulutuksen järjestäjä päättää parantaa työssäoppimisen suunnittelua.

Oppilaitoksen S rehtori kutsuu muutamia henkilöitä jäseniksi kehittämisryhmään, joka ryhtyy etsimään työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä. Työryhmä voi käyttää tässä käsikirjassa mainittuja kriteereitä (ks. luku 2.3.) arvioidessaan käytäntöjä ja tunnistaessaan käytäntöjen soveltuvuutta heidän oppilaitokseensa. Löydettyään tietokannoista, kirjallisuudesta tai toisista oppilaitoksista hyvän käytännön he ”karsivat” sitä. Karsimisen jälkeen toisessa organisaatiossa kehitetystä hyvästä käytännöstä jää jäljelle yleiset kontekstista riippumattomat tekijät. Tämän jälkeen kehittämisryhmä ehdottaa koulutuksen järjestäjälle, että näin valittu ja arvioitu hyvä käytäntö voitaisiin siirtää omaan oppilaitokseen.

Kun päätös hyvän käytännön käyttöön ottamisesta on tehty, kehittämisryhmä voi alkaa suunnitella sitä, miten hyvä käytäntö voitaisiin siirtää. Hyvän opiskelijoiden työssäoppimisen ohjauskäytännön siirtämisen suunnitelmaa tehdessään kehittämisryhmä voi hyödyntää tässä käsikirjassa esitettyjä kuvauksia ja työvälineitä (ks. kuvio 2).

2.2 Miten analysoidaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen muutostarpeet?

Jokaisessa muutokseen valmiissa organisaatiossa tehdään yleensä perusteellinen tarveanalyysi, jonka pohjalta päätetään toteutettavan tai siirrettävän innovaation luonteesta. Organisaation toimintaympäristön analyysillä voidaan selvittää sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Organisaation toimintaympäristön analyysillä keskeisiä tekijöitä ovat:

- Mikä on organisaation nykytila? Mitä muuta organisaatiossa tapahtuu samaan aikaan?
- Mikä on henkilöstön tilanne? Miten ihmiset suhtautuvat innovaatioihin?
- Onko uusille innovaatioille paikkaa, aikaa ja perusteita?
- Milloin on oikea hetki ottaa uudet innovaatiot käyttöön?
- Onko koulutuspolitiikassa odotettavissa muutoksia, jotka liittyisivät työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen?

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät keräävät yleensä palautetta käyttämistään työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytännöistä, joihin voi liittyä erilaisia tarpeita, kuten opiskelijoiden oppimista koskevat tarpeet, odotukset, toiveet jne. Joskus prosessiin liittyy selvittää myös niitä sidosryhmäodotuksia, joihin työpaikalla tapahtuvalla oppimisella voi olla vaikutusta. Tällaisia sidosryhmiä ovat mm. yritykset, ohjaajat, opettajat, hallintohenkilöstö ja rahoittajat.

© Opetushallitus

Prosessin lähtökohtana on jokin työpaikalla tapahtuvan oppimisen muuttamiseen kannustava seikka. Ammatillisen koulutuksen järjestäjä tai koulutusorganisaatio voi havaita muutostarpeen esimerkiksi asiakaspalautteesta (työelämä, opiskelijat, opettajat yms. sidosryhmät). Koulutuksen järjestäjä analysoi palautteen ja oppilaitoksen sisäisten ja ulkoisten arviointien tulokset ja vertailee niitä omien työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjensä visioihin ja tavoitteisiin. Tässä voidaan hyödyntää SWOT-analyysia, jossa kartoitetaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

SWOT-analyysi on tärkeä väline analysoitaessa työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja sen toimintaympäristöä kokonaisuutena. SWOT-analyysin tulosten avulla voidaan ohjata prosessia ja tunnistaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron kriittiset kohdat. SWOT-analyysiä käsitellään tarkemmin luvussa 3.1.

Analyysin tulosten perusteella ammatillisen koulutuksen järjestäjä tai koulutusorganisaatio päättää
- joko määritellä muutostarpeet tarkemmin TAI
- jättää huomiotta muutostarpeen.

Muutostarpeen varmistuttua koulutuksen järjestäjä tai koulutusorganisaatio ryhtyy kartoittamaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä käynnistääkseen innovaation siirtoprosessin. Myönteinen päätös ja siirtoprosessin onnistuminen edellyttävät, että organisaatio on avoin uusille ideoille.

Koulutuksen järjestäjä ryhtyy työpaikalla tapahtuvan oppimisprosessin kuvauksen pohjalta etsimään ja tutkimaan hyviä käytäntöjä, jotka mahdollisesti soveltuisivat sen toimintajärjestelmään ja omiin tarkoituksiin.

Esimerkki

Hyvä ja mahdollisesti siirrettäväksi soveltuva opiskelijoiden ohjauskäytäntö tulisi analysoida monipuolisena ja kokonaisvaltaisena ”palvelukokonaisuutena”, jotta se hyödyttäisi eri ryhmiä, kuten opiskelijoita, yritys E:tä, oppilaitoksen opettajia ja sidosryhmiä. Toisaalta on tärkeää selvittää, millaisia resursseja ja tukitoimia organisaation tulisi varata valitsemansa uuden käytännön toteuttamiseen. Liitteessä 2 esitellään palvelukokonaisuuden analysointiin soveltuva työkalu.

2.3 Miten tunnistetaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvät käytännöt?

Käsikirjan lisäksi projektissa on julkaistu raportti, joka sisältää analyysin työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvistä käytännöistä ja joistakin esimerkeistä. Julkaisu on saatavilla Internetistä ja tämän raportin CD -versiona (Bacher, D. & Humpl, S. 2009).

© Opetushallitus

Vaikuttavuudella on keskeinen asema tapaustutkimuksissa, kuten 3s-tutkimuslaboratorion esimerkissä (Bacher & Humpl 2009, 13), jossa on arvioitu, edistävätkö harjoittelujaksot tavoitteen mukaista työmarkkinoille sijoittumista. Myös Pirkanmaan ammattiopiston järjestelmällistä työssäoppimisprosessia koskevassa esimerkissä (Bacher & Humpl 2009, 9, 16–17) viitataan työmarkkinoille sijoittumiseen ja asiakastyytyväisyysmittauksiin. Kaikissa esimerkkitapauksissa esitellään uusia ja innovatiivisia käytäntöjä, jotka ovat käytössä tähän projektiin osallistuneissa maissa.

SWOT-analyysin tai jonkin muun arviointimenetelmän tuloksia voidaan käyttää lähtökohtana selvitettäessä, millainen käytäntö sopii parhaiten ammatillisen koulutuksen järjestäjän tilanteeseen.

Hyvien käytäntöjen tunnistamisen kriteereinä voidaan pitää seuraavia:

- **Sidosryhmäsuhteet**
  Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen tulisi kuulua hyvä sidosryhmäyhteistyö. Laadukkaaseen työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen liittyy aina myös suunnitelmallinen yhteistyö oppilaitoksen, työnantajan ja oppijan välillä.

- **Sidosryhmien osallistumisen laajuus**
  Hyvään käytäntöön liittyy keskeisesti sidosryhmien osallistuminen työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. Tässä on kyse siitä, onko kaikki keskeiset sidosryhmät otettu huomioon virallisessa opetussuunnitelmassa, tarkoittaako sidosryhmien osallistuminen niiden kuulemista ja ovatko ne säännöllisesti mukana työpaikalla tapahtuvan oppimisen kehittämisessä.

- **Vakiintuneisuus**
  Keskeistä työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa on sen vakiintuneisuus. Kyse on siitä, kuinka vakuuttavasti työpaikalla tapahtuvan oppimisen tuloksista voidaan viestiä työnantajille.

- **Vaikuttavuus**
  Vaikuttavuus voi liittyä erilaisiin tavoitteisiin, ja se kertoo saavutusten tasosta tai laadusta. Näin ollen työpaikalla tapahtuvan oppimisen vaikuttavuus voidaan määritellä opiskelijoiden työllistymisen tai asiakastyytyväisyyden ja etenkin opiskelijoiden ja yritysten tyytyväisyyden pohjalta.

- **Soveltaminen**
  Työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitelmia tulee aina tarvittaessa soveltaa työympäristöön. Työelämälähtöisyys voidaan taata ainoastaan virallisten opetussuunnitelmien jatkuvalla kehittämisellä. Etenkin dynaamisilla aloilla tällaiset kehittämissyklit ovat ensiarvoisen tärkeitä (esim. uuden tekniikan yleistyminen aiheuttaa työprosesseihin nopeita muutoksia).

- **Pitkäjänteisyys**
  Työpaikalla tapahtuvan oppimisen pitkäjänteisyydellä tarkoitetaan lähinnä sen kestoa ja/tai vakautta. Useimpien esimerkkitapausten ei voida katsoa olevan pitkäjänteisiä, koska niitä on toistaiseksi sovellettu liian lyhyen aikaa. Voidaan esimerkiksi todeta, että aluetasolla pitkäjänteisyys on tärkeä kriteeri arvioitaessa käytäntöjä. Järjestelmäkuvauksia on joka tapauksessa vaikea arvioida pitkäjänteisyyden suhteen.

© Opetushallitus

- **Mitattavuus**
  Mitattavuus on tulosten arvioinnin kannalta luonnollisesti kaikkien työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjen keskeinen kriteeri. Työpaikalla tapahtuva oppiminen on tuloshakuista toimintaa. Esimerkkitapauksissa mitataan tavoitteiden saavuttamista, opintomenestystä, asiakastyytyväisyyttä tai työmarkkinoille sijoittumista.

- **Laadunvarmistus**
  Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvään käytäntöön täytyy sisältyä laadunvarmistus. Hyvien käytäntöjen laadun varmistamisessa voidaan käyttää mm. jatkuvan kehittämisen sykliä (ks. EQAVET, s. 11).

- **Innovatiivisuus**
  Innovatiivisuus on luultavasti useimmin tapaustutkimuksissa mainittu kriteeri.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjä voidaan löytää etenkin olemalla suoraan yhteydessä muihin ammatillisiin oppilaitoksiin Euroopassa. Innovatiivisista käytännöistä kerrotaan usein myös alan lehdissä ja eurooppalaisiin ja kansallisiin hankkeisiin osallistuvien kansallisten toimielinten hanketietokannoissa. Löydetyt hyvät käytännöt eivät kuitenkaan usein sovellu sellaisinaan omaan toimintaympäristöön.

Tässä käsikirjassa kuvataan vaiheet ja prosessit, joita tarvitaan suunniteltaessa sopivan käytännön (esim. hyvän opiskelijoiden ohjauksen suunnitelman) soveltamista omaan organisaatioon. **Miten hyvästä käytännöstä voidaan ”karsia” organisaation erityispiirteet?** Karsittaessa tarkastellaan seuraavia näkökohtia:

- ➔ Mitkä ovat käytäntöjen yleisluonteiset piirteet?
- ➔ Mitkä ovat näiden piirteiden säilyttämisen edellytykset organisaatiossa?
- ➔ Mitä pitäisi siirtää omaan organisaatioon?
- ➔ Mitkä olivat siirtoprosessin hyviä käytäntöjä?

”Karsinta” voi kohdistua työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytännön yksittäisiin osa-alueisiin. Hankaluuksia saattaa syntyä tilanteessa, jossa hyvä käytäntö sisältää vain tiettyyn toimintaympäristöön soveltuvia piirteitä. Mikäli ammatillisen koulutuksen järjestäjä epäilee, että valitun käytännön tietyt piirteet eivät sovellu omaan tilanteeseen, on käytäntöä mahdollista mukauttaa siirtoprosessin yhteydessä.

Seuraavassa alaluvussa kuvataan mahdollisia tapoja toteuttaa hyvä käytäntö omassa organisaatiossa.

2.4 Päätös työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirrosta

Innovaatioiden käyttöönoton avaintekijät riippuvat organisaation rakenteesta, erilaisista resursseista, muutoksen johtamisesta ja henkilöstön osallistumisesta. Joustavat ja sopeutuvat organisaatiorakenteet ja prosessit tukevat osastotasolle hajautettua päätöksentekoa, ja tiimeille annettu toiminnallinen päätöksentekovalta edistää käyttöönoton onnistumista.

© Opetushallitus

Ennen hyvän käytännön siirtämistä organisaation on ratkaistava monia kysymyksiä. Muun muassa seuraavista asioista on keskusteltava ja päätettävä:

1. Miten työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvään käytäntöön suhtaudutaan?
2. Millaista lisäarvoa kyseinen käytäntö tuottaa työpaikalle ja/tai organisaatiolle itselleen?
3. Hyvä käytäntö voi osoittautua huonoksi ja toimimattomaksi omassa organisaatiossa.
4. Vastaako kyseinen käytäntö opiskelijoiden ja työelämän tarpeisiin?
5. Missä määrin käytäntö vastaa opetussuunnitelman vaatimuksia?
6. Miten hyvää käytäntöä voidaan jatkossa kehittää?

Kun on päätetty siirtää uusi työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvä käytäntö omaan organisaatioon, seuraavaksi on valmisteltava koko suunnitteluprosessi.

Rogersin (2003) mukaan innovaatioprosessissa on viisi vaihetta. Käyttämässämme ESIMERKISSÄ vaiheet voidaan esittää seuraavasti (taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki innovaatioihin liittyvästä päätöksentekoprosessista.

Tieto	Tietoa syntyy, kun oppilaitos S:n rehtori tai mahdollisesti työssäoppimisesta vastaava tiimi pääsee tutustumaan innovatiiviseen opiskelijoiden ohjauksen malliin ja alkaa ymmärtää sen toimintaperiaatteita.
Myöntyminen	Myöntymisvaiheessa em. henkilöt tai tiimin jäsenet muodostavat myönteisen käsityksen uudesta työssäoppimisen ohjausmallista ja pitävät sitä hyvänä.
Päätös	Päätös syntyy, kun em. henkilöt tai tiimin jäsenet ryhtyvät karsimaan uudesta käytännöstä organisaatiokohtaisia tekijöitä ja arvioimaan käytännön soveltuvuutta omaan oppilaitokseen ja päättävät tämän pohjalta joko hyväksyä tai hylätä innovaation.
Toteutus	Toteutusvaiheessa em. henkilöt tai tiimin jäsenet ottavat käyttöön uuden mallin työssäoppimisen ohjaukseen. Innovaatiota uudistetaan todennäköisesti juuri toteutusvaiheessa.
Vahvistaminen	Vahvistamisvaiheessa em. henkilöt tai tiimin jäsenet selvittävät käyttöön otetun ohjausmallin myönteisiä piirteitä ja kehittämiskohteita.

2.5 Miten suunnitellaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirto omaan organisaatioon?

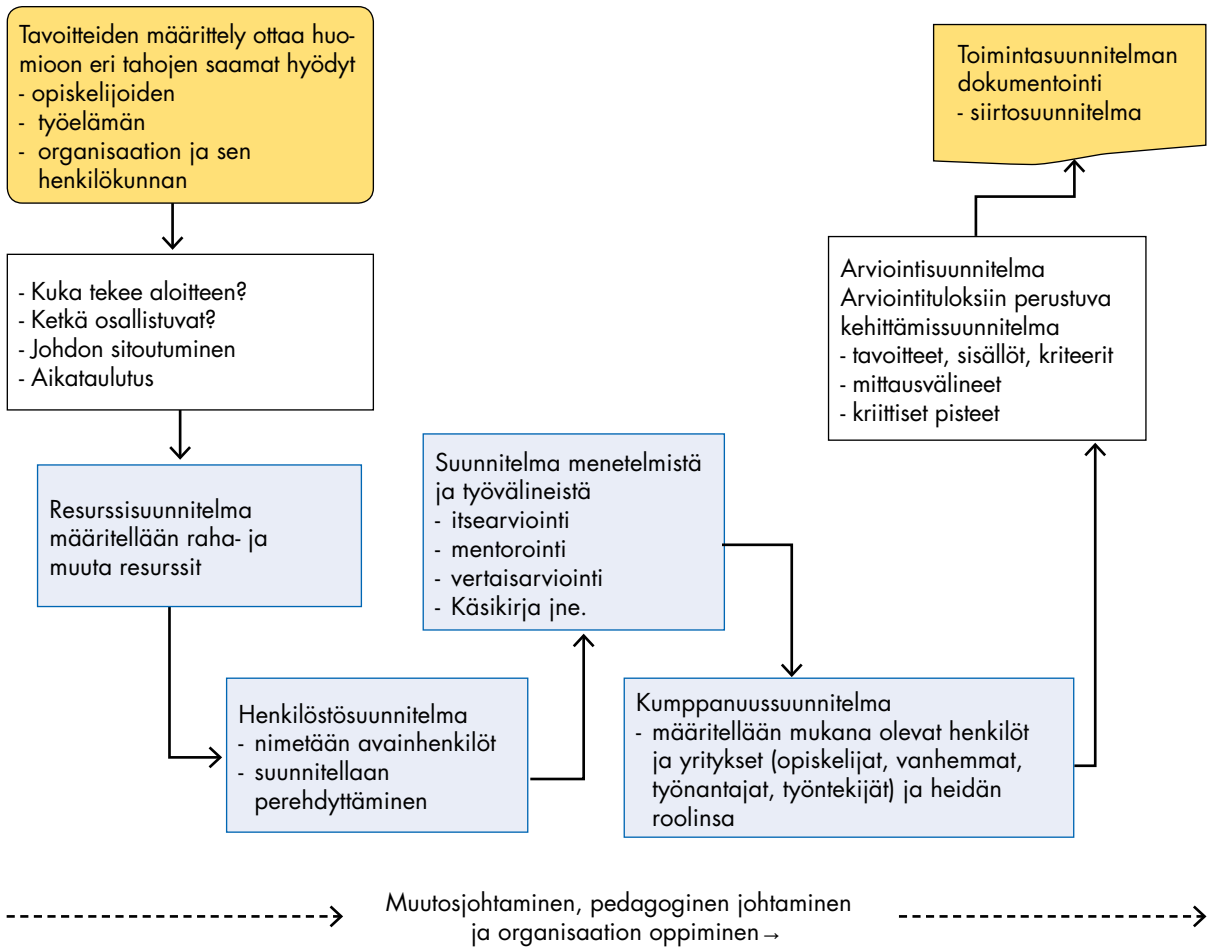
Innovaation siirtäminen tarkoittaa jossakin organisaatiossa kehitetyn innovaation ottamista käyttöön ja sen soveltamista muissa organisaatioissa. Innovaationsiirto on aina oppimisprosessi. Siirto onnistuu yleensä paremmin, jos se toteutetaan järjestelmällisesti.

Innovaation tavoitteet ja käyttöön ottoon liittyvät suunnitelmat on tarpeen laatia organisaatiossa aiemmin kartoitettujen muutostarpeiden pohjalta. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoa suunniteltaessa on syytä keskustella ja päättää useista asioista ja niihin liittyvistä välitavoitteista:

© Opetushallitus

1. Kuka johtaa siirtoprosessia?
2. Miten sitoutuminen/ajattelutapa on muuttunut organisaatiossa?
3. Miten muutosagentit on tunnistettu?
4. Miten muutosvastarintaa on hyödynnetty?
5. Miten on mahdollista irtautua organisaation rakenteesta?
6. Jos tarpeellista, miten edellisen organisaation kulttuuriset esteet ovat voitettavissa?
7. Mitä resursseja siirtoa varten tarvitaan?
8. Kuinka paljon aikaa siirto vaatii?
9. Mitkä ovat siirron kriittiset pisteet? On tärkeää tunnistaa kriittiset pisteet ja löytää työvälineet niiden seurantaa varten.
10. Miten siirtoprosessin suunnittelun laatu voidaan varmistaa?

Kuviossa 3 on kuvaus prosessista, miten työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtosuunnitelman tekeminen voi edetä. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen siirto sisältää useita suunnitelmia, jotka eivät ole erillisiä vaan ovat osa samaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjen siirtosuunnitelmaa (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Suunnitelman tekeminen työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtämisestä.

© Opetushallitus

Greenhalgh ym. (2004) ovat luokitelleet innovaation toteuttamisen ja vakiinnuttamisen keskeiset osa-alueet, jotka esitetään sovellettuina taulukossa 2.

Taulukko 2. Innovaation käyttöönoton ja vakiinnuttamisen keskeiset osa-alueet.

Organisaatiorakenne	Joustavat ja sopeutuvat organisaatiorakenteet ja prosessit tukevat hajautettua päätöksentekoa, jolloin tiimeille annettu toiminnallinen päätöksentekovalta varmistaa toteutuksen onnistumisen.
Henkilöstö- ja asiajohtaminen	Ylimmän johdon tuki, kannatus ja jatkuva sitoutuminen käyttöönottoprosessiin.
Henkilöstövoimavaroja koskevat kysymykset ja ajoitus	Innovaation onnistunut vakiinnuttaminen riippuu yksilöiden motivaatiosta, edellytyksistä ja osaamisesta sekä siirtoprosessin oikeasta ajoituksesta.
Rahoitus	Innovaation käyttöönotto on todennäköisempää, jos riittävä rahoitus on varmistettu.
Avoin viestintä organisaatiossa	Organisaatiorakenteen rajat ylittävä toimiva viestintä edistää onnistunutta käyttöönottoa.
Yhteisöllisesti jaettu tieto (organisaation sisäiset verkostot)	Innovaation päämäärä ja sen käyttöönottoon liittyvät avoimet kysymykset annetaan eri ryhmien pohdittavaksi. Ryhmät työstävät vastuualueellaan olevat asiat ja informoivat sisällöistä muita ryhmiä. Mitä monimutkaisempaa käyttöönottoprosessia innovaatio edellyttää, sitä keskeisempi on organisaation sisäisen verkoston merkitys.
Palaute	Täsmällinen ja oikea-aikainen tiedottaminen toteutusprosessin vaikutuksista lisää innovaation onnistunutta vakiinnuttamista.
Mukauttaminen/uudistaminen	Innovaation onnistunut käyttöönotto on todennäköisempää, jos se sovitetaan paikalliseen toimintaympäristöön.

Esimerkki

Sen jälkeen kun oppilaitoksessa on tehty päätös uuden työssäoppimisen ohjauskäytännön soveltamisesta, kehittämisryhmä aloittaa **suunnitelman** laatimisen. He miettivät mm. seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Ketkä tulevat käyttämään ja soveltamaan uusia ohjauksen menetelmiä ja tapoja, jotka pohjautuvat uuteen hyvään käytäntöön?
- Mikä on uuden käytännön siirtämisen aikataulu?
- Mitä rahallisia ja muita resursseja tarvitaan, jotta uusi ohjauksen malli voidaan ottaa käyttöön?
- Miten uuden mallin käyttöönotto voidaan aloittaa?
- Ketkä osallistuvat mallin käyttöönottoon ja missä rooleissa?
- Millaisia menetelmiä ja työvälineitä voidaan käyttää uuden ohjausmallin siirtoprosessissa?
- Miten siirtoprosessin tulokset voidaan analysoida ja miten suunnitelmaa voidaan muokata tuloksiin perustuen?

Lopuksi kehittämisryhmä dokumentoi toimintasuunnitelman, jolta pohjalta uusi opiskelijoiden työssäoppimisen ohjausmalli voidaan siirtää.

© Opetushallitus

2.6 Miten suunnitelmaa innovaation siirrosta toteutetaan, arvioidaan ja parannetaan?

Varsinaisen käytännön sijasta siirron kohteena on usein sitä koskeva tieto. Mikäli käytäntö on tarkoitus ottaa käyttöön toisessa ympäristössä, sen tulee olla riittävän samankaltainen kuin ympäristö, jossa käytäntö on alun perin osoittautunut toimivaksi ja tehokkaaksi.

Hyvän käytännön käyttöönotto ja sen soveltaminen uuteen ympäristöön tapahtuvat samanaikaisesti. Mitä useampi henkilö ja muut tekijät liittyvät käytäntöön, sitä todennäköisemmin käytäntö muuttuu uudessa ympäristössä.

Järjestelmällinen siirto edellyttää, että työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtoprosessin käyttöönotto, arviointi ja jopa mahdolliset siihen liittyvät muutokset suunnitellaan. Kaikki keskeiset ryhmät on otettava mukaan suunnitteluprosessiin. Käyttöönottoa tulee todennäköisesti myös simuloida. Simuloinnin avulla voidaan laatia strategia ja tarvittavat perustelut (vastustajille), arviointikriteerit ja niiden käyttö- ja mittaustavat sekä muutosmenettelyt siltä varalta, että varsinaisessa käyttöönotossa tulee odottamattomia vaikeuksia.

Taulukossa 3 ja liitteessä 3 on esitetty joitakin työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin eri vaiheisiin liittyviä erityisiä kysymyksiä.

Taulukko 3. Esimerkkejä joistakin suunnitteluvaiheeseen liittyvistä kysymyksistä.

1. Mikä on työpaikalla tapahtuvan oppimisen visio/tulevaisuuden näkymä?	■ Sopiiko uusi ohjauskäytäntö organisaatiomme visioon/tulevaisuuden näkymään?
2. Miksi tarvitsemme uutta ohjauskäytäntöä?	■ Mikä on uuden työpaikalla tapahtuvan oppimisen ohjauskäytännön tuoma lisäarvo nykykäytäntöömme verrattuna?
3. Kuka tekee aloitteen hyvän työpaikalla tapahtuvan oppimisen ohjauskäytännön siirrosta?	■ Onko meillä muutosjohtajia ja muutosagentteja? ■ Onko meillä pedagogista johtajaa?
4. Minkälainen ko. opiskelijoiden tarpeiden pohjalta tunnistettu käytäntö on suhteessa työelämän ja oppilaitoksen tarpeisiin?	■ Täyttääkö työpaikalla tapahtuva oppiminen opiskelijoiden tarpeet? ■ Miten yhdensuuntaisia opiskelijoiden tavoitteet ovat opetussuunnitelman kanssa?
5. Millaista palautetta saamme työelämältä?	■ keskustelut ■ kyselyt ■ muut kontaktit
6. Mitä menetelmiä käytetään etsittäessä innovaatioita ja hyviä työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjä?	■ SWOT analyysi ■ vertaisarviointi ■ ulkoinen arviointi

© Opetushallitus

Luku 3

Menetelmiä ja työvälineitä työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron tukemiseen

Tämä luku sisältää joitakin esimerkkejä menetelmistä ja työvälineistä, joilla voidaan tukea innovaation siirtoprosessia. Tässä esitellyt menetelmät ja työvälineet ovat: SWOT -analyysi, Mind Map (käsitekartta), vertaisarviointi, mentorointi, toimintasuunnitelma ja työvälineet prosessin suunnitteluun. Mentorointia käytettiin välineenä tämän käsikirjan pilotointivaiheessa ja siitä syystä sitä on käsitelty tässä muita työvälineitä laajemmin. Ulkoinen ja sisäinen auditointi sekä itsearviointi ovat esimerkkejä muista työvälineistä, joita voidaan käyttää tunnistettaessa muutostarpeita. Benchmarking-menetelmää voidaan käyttää hyvien työpaikalla tapahtuvan oppimisen löytämiseen.

3.1 SWOT-analyysi

Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista *Strengths* (vahvuudet), *Weaknesses* (heikkoudet), *Opportunities* (mahdollisuudet) ja *Threats* (uhat). SWOT-analyysi on tärkeä väline analysoitaessa työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja sen toimintaympäristöä kokonaisuutena. SWOT-analyysi on suositeltavaa toteuttaa ennen työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluvaihetta, kun toteuttamis- tai kehittämispäätös on tehty. SWOT-analyysin tulosten avulla voidaan ohjata prosessia ja tunnistaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron kriittiset kohdat.

Jaottelu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin

Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä. Organisaation vahvuus voi olla esimerkiksi hyvät työelämäsuhteet. Heikkous puolestaan voi olla työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluun varattujen resurssien riittämättömyys.

Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuus voi olla esimerkiksi Internetin käyttö jakelukanavana, mikä voi lisätä kysyntää ja organisaation vetovoimaa. Uhka voi olla kilpaileva ammatillisen koulutuksen järjestäjä, joka pystyy tarjoamaan parempaa koulutusta, työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja työelämäyhteyksiä.

Mainittakoon, että SWOT-analyysi voi olla hyvin subjektiivinen – kaksi henkilöä päätyy erittäin harvoin samaan analyysiin edes silloin, kun heillä on samat tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Näin ollen SWOT-analyysin tuloksia tulisi käyttää lähinnä suuntaa antavina, eikä niinkään velvoittavina ohjeina. Kunkin osatekijän kriteereiden lisääminen ja niiden painottaminen parantavat analyysin käyttökelpoisuutta.

Huomioitavat seikat

Taulukossa 4 esitetyn SWOT-analyysiesimerkin yhteydessä luetellaan joitakin keskeisiä asioita, jotka on syytä ottaa huomioon vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia tunnistettaessa ja arvioitaessa.

© Opetushallitus

Taulukko 4. Esimerkki SWOT-analyysistä.

	VAHVUUDET Positiivisten tekijöiden lista työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta	**HEIKKOUDET** Negatiivisten tekijöiden lista työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta
SISÄISET	■ Monipuoliset ja aktiiviset kontaktit työelämään ■ Hyvä maine innovatiivisena organisaationa ■ Pätevä ja kokenut henkilökunta, jolla on pitkä työelämän kokemus alalta ■ Motivoituneet opiskelijat ■ Moderni työskentely-ympäristö koulussa ■ Vastuullinen, innovatiivinen ja muutosaltis johto ■ Opiskelijoiden hyvä ohjaus, jolla tuetaan työpaikkojen valintaa ■ jne.	■ Huonot kontaktit työelämään ja yhteistyökumppaneihin ■ Puutteellinen tiedottaminen koulutuksen järjestäjien ja työelämän välillä siitä, millaista ammattiosaamista yrityksissä tarvitaan. ■ Pätevän ja osaavan henkilökunnan puute (vähäiset yhteydet työelämään) ■ Heikko johto – ei kehittämissuuntautunut ■ Kaikin tavoin huonot resurssit ■ jne.
	MAHDOLLISUUDET Lista mahdollisuuksista, jotka liittyvät työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen	**UHKAT** Lista uhkatekijöistä, jotka liittyvät työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen
ULKOISET	■ Etsitään uusia kontakteja työelämään ja yhteistyökumppaneihin ■ Luodaan innovatiivinen työskentelyilmapiiri ■ Vaihdetaan suunnittelumenetelmiä ■ Moderni työympäristö työpaikoilla ■ Edistynyt teknologia ■ Erilaisten yhteistyökumppaneiden ja kohderyhmien mukaanotto suunnitteluprosessiin ■ Työssäoppimisen määrän lisääminen opetussuunnitelmaan ■ jne.	■ Kontaktit työssäoppimispaikkoihin ja yhteistyökumppaneihin menetetään ■ Huono työskentelyilmapiiri työssäoppimispaikoilla ja oppilaitoksessa ■ Puutteelliset suunnittelumenetelmät ■ Vanhentunut teknologia ■ Henkilökunta menettää motivaation ohjata opiskelijoiden työssäoppimista ■ Ei riittävää osaamista ohjata opiskelijoiden työssäoppimista eikä tietoa työpaikoilla tapahtuvista muutoksista ■ jne.

Lisäesimerkkejä on löydettävissä www-sivuilta, jotka löytyvät tämän käsikirjan lähteistä.

3.2 Mind Map

Mind Map eli käsitekartta on yksi väline, jonka avulla voidaan muun muassa tunnistaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä.

Mind map on kaavio, jonka avulla esitetään sanoja, ideoita, tehtäviä tai muita kartan keskelle sijoitettuun avainsanaan tai ideaan liittyviä ja sen ympärille järjestettyjä asioita. Käsitekarttoja käytetään ideoiden kehittämiseen, havainnollistamiseen ja jäsentämiseen sekä opiskelun, organisoinnin, ongelmanratkaisun, päätöksenteon ja kirjoittamisen apuna. Käsitekartat kannustavat ideoimaan suunnittelu- ja organisointitehtäviä esittämällä ideat moniulotteisesti, graafisesti ja epälineaarisesti. Vaikka käsitekartan haarat kuvaavat hierarkkisia puurakenteita, niiden säteittäin etenevä järjestys hajottaa käsitteiden keskinäisen tärkeysjärjestyksen, joka liittyy yleensä lineaarisemmin esitettyihin hierarkioihin. Ideointi lähtökohtana rohkaisee käyttäjiä luettelemaan ja yhdistämään käsitteitä pyrkimättä tiettyyn käsitejärjestelmään. (Mind Map, Wikipedia)

© Opetushallitus

Taulukko 5. Esimerkki hyvän työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytännön tunnistaminen käsitekartan (Mind Map) avulla

Ryhmätyö käsitekartan (Mind Map) käytöstä "Minkälaisia tarpeisiimme soveltuvia hyviä käytäntöjä on olemassa?

Tavoite:
Auttaa osallistujia tiedostamaan hyvän käytännön käyttöönoton myönteiset vaikutukset ja kriittiset pisteet.

Työskentelyn vaiheet:
Kirjoita hyvä käytäntö keskelle fläppitaulua.
➔ Käytä aivoriihitekniikkaa apuna olemassa olevan käytännön kaikkien vaikutusten tunnistamisessa.
➔ Kirjoita ideasi tarralapuille (yksi idea kullekin tarralapulle)
➔ Luokittele ja siirrä tarralaput kolmeen erilaiseen ryhmään sen mukaan, mitkä ovat hyvän käytännön käyttöönoton vaikutukset:
1. omaan toimintaan
2. kumppanin/kumppaniorganisaation toimintaan
3. opiskelijan arkeen

Johtopäätökset:
Mitkä ovat myönteiset seuraukset käyttöönotosta ja mitkä ovat keskeiset osatekijät, joiden kanssa tulee tehdä työtä (oma hyvä käytäntö)?

Näkökulmat vaikutusten arviointiin:
- Hyödynsaajan kannalta
- Taloudelliselta kannalta
- Henkilöstön kannalta
- Tekniseltä kannalta, kalusto, infrastruktuuri jne.

Toinen esimerkki käsitekartan (Mind Map) käytöstä on liitteessä 5.

3.3. Vertaisarviointi

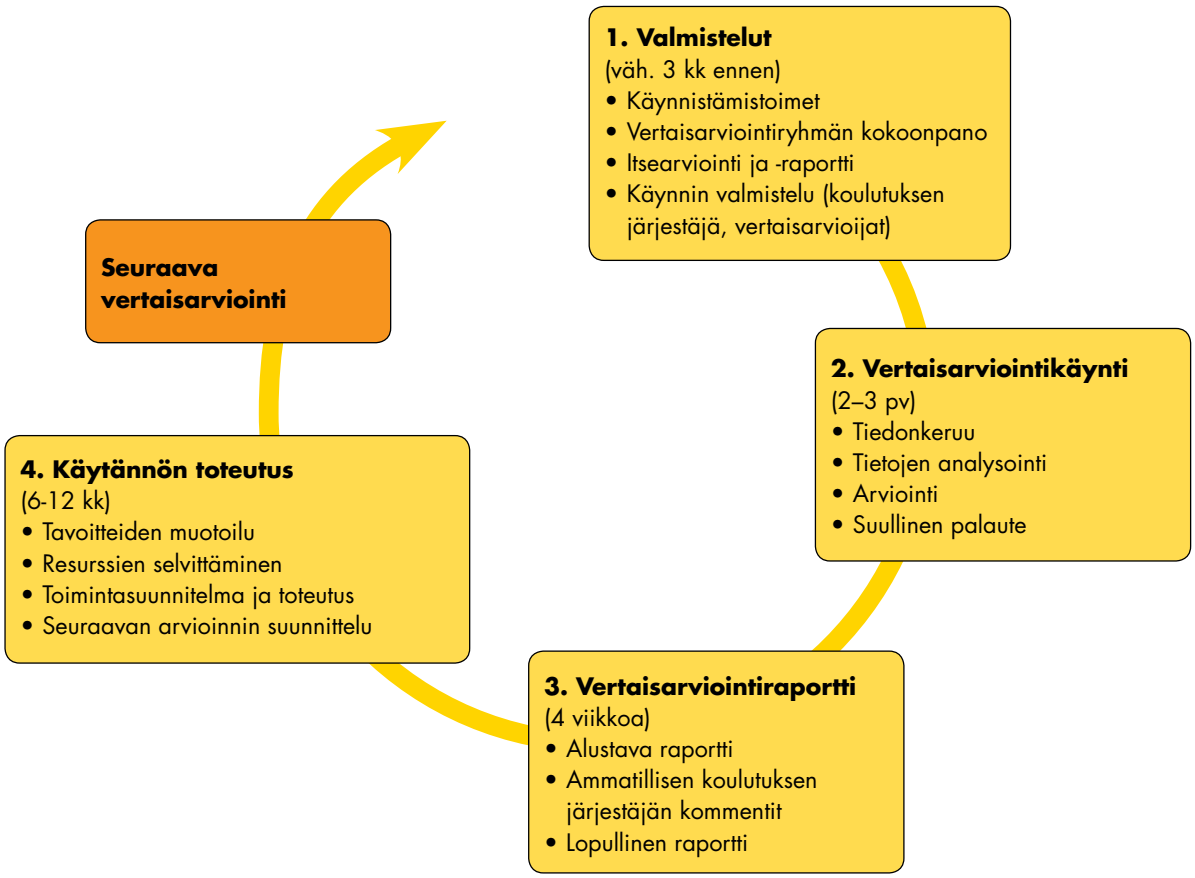
Vertaisarviointi on ulkoisen arvioinnin muoto, joka tukee laadun varmistamista ja kehittämistä arvioinnin kohteena olevassa koulutusorganisaatiossa. Ulkoisten asiantuntijoiden muodostama vertaisarviointiryhmä kutsutaan arvioimaan organisaation toimintojen – kuten opetuksen, eri osastojen tai koko organisaation koulutustarjonnan – laatua. Vertaisarvioijat vierailevat kohdeorganisaatiossa sitä arvioidessaan.

Tärkeä näkökulma vertaisarvioinnissa on järjestelmällisesti toteutettu toinen toisiltaan oppiminen ja verkostoituminen muiden vastaavien organisaatioiden kanssa, mutta myös koulutusorganisaatioiden ja yritysten välillä samoin kuin muiden paikallisten toimijoiden kanssa. Vertaisarvioinnin avulla saadaan esiin vahvuuksia, parantamisalueita ja hyviä käytäntöjä. Se voi käynnistää työpaikalla tapahtuvan oppimisen parantamisen ja myös auttaa tunnistamaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä.

Hyvä vertaisarviointiryhmä koostuu henkilöistä, jotka toimivat samalla tasolla tai vastaavien tehtävien parissa kuin arvioinnin kohteena olevat henkilöt ja joilla on erilaista toisiaan täydentävää asiantuntemusta. Vertaisarvioija on henkilö, joka työskentelee vastaavassa ympäristössä (ja/tai oppilaitoksessa). Vertaisarvioija on arvioinnin kohteena olevasta toiminnasta riippumaton ja ulkopuolinen henkilö, joka on arvioitavan aihepiirin asiantuntija ja ammattilainen.

© Opetushallitus

Kuviossa 4 esitellään eurooppalaisen vertaisarvioinnin neljä vaihetta. Lisätietoja vertaisarvioinnista on saatavilla eurooppalaisen vertaisarvioinnin käsikirjasta (Eurooppalaisen vertaisarvioinnin opas ammatilliseen peruskoulutukseen 2007, 8).



Kuvio 4. Eurooppalaisen vertaisarvioinnin neljä vaihetta.

3.4 Mentorointi

Mentoroinnissa on kyse viestimisestä ja se edellyttää kontaktia. Organisaatioissa voi olla monenlaista mentorointia. Käytännössä mentorointi on hyvin lähellä konsultointia ja ohjausta. Mentorointi on epämuodollinen tiedon, sosiaalisen pääoman ja psykososiaalisen tuen siirtoprosessi. Mentorilla on kohdettaan enemmän tietoa, ymmärtämystä tai kokemusta asiasta. Mentorointia on käytetty monissa eri yhteyksissä. Mentoroinnin käsitettä ja menetelmän käyttöä innovaation siirtoprosessin tukena kuvataan tarkemmin liitteessä 6.

- *Innovaationsiirrossa mentori tukee työpaikalla tapahtuvan oppimisen kehittämisestä vastaavaa henkilöä tai tiimiä organisaatiossa, jossa on tunnistettu tarve löytää hyvä käytäntö ja siirtää se omaan organisaatioon.*

© Opetushallitus

Mentorointiprosessin edunsaajat ja menestystekijät
Mentorointisuhde perustuu aina luottamukseen. Mentorointiprosessin edunsaajia ovat kaikki siihen osallistuvat tahot, joita ovat

- mentorointia hyödyntävän organisaation jäsenet
- organisaatio, jossa tai jota varten tätä mentorointia toteutetaan
- mentori itse
- mentorin oman organisaation edustajat, mikäli mentorointia toteutetaan toisessa organisaatiossa.

Hyvät mentorit kuuntelevat arvostelematta ja antavat valmiiden ratkaisujen sijaan ohjeita ja neuvoja. Lisäksi he kannustavat ja innostavat innovaation siirtoprosessin vastuuhenkilöitä. Mentorointiprosessi edellyttää sitoutumista, aikaa, ammatillista osaamista jne. Mentoroinnista saatujen kokemusten perusteella sen menestystekijöihin kuuluvat myös

- ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen yhdistäminen
- aktiivinen ja osallistuva toimintatapa
- sopeutuminen erilaisiin ympäristöihin ja niiden erityispiirteiden huomioon ottaminen
- käytännönläheinen toimintatapa.

Mentorointi työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessissa
Mentoroinnin tavoitteita voivat olla esimerkiksi työpaikalla tapahtuvan oppimisen kehittäminen, vastavuoroinen oppiminen ja pitkän aikavälin hyödyt kohdeorganisaatiolle. Mentoroinnissa on tärkeää toteuttaa laadunvarmistuksen ja jatkuvan parantamisen (ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen, EQAVET) periaatteita, joilla varmistetaan jatkuva parantaminen ja vastavuoroinen oppiminen siirtoprosessissa.

Mentorointiprosessin toteutustapoja:

a) Hyvä käytäntö ←→ ulkopuolinen mentori omassa organisaatiossa

b) Hyvä käytäntö ←→ mentorointi toisessa organisaatiossa kotimaassa tai muualla

Mentorointiprosessin vaiheet työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirrossa

Mentorointiprosessin keskeinen periaate on keskinäinen oppiminen, jota tapahtuu prosessin kaikissa vaiheissa. Lisäksi on tärkeää varmistaa tuen saatavuus niin ennen prosessia, sen aikana kuin sen jälkeenkin.

1. **Mentorin valinta**
   Mentorin valinnassa tulee ottaa huomioon lukuisia eri tekijöitä, ja lopullinen valinta on tehtävä eri kriteereihin ja näkökulmiin perustuvan yhteisen näkemyksen pohjalta. Mentorin valinnan yleisiä kriteereitä:
   - organisaatiokohtaiset valintakriteerit
   - mentorin omat tarpeet ja odotukset
   - mentoroinnin tavoitteet ja sisällöt.

2. **Mentorin koulutus**
   Mentorilla voi jo olla aiempaa mentorointikoulutusta ja kokemusta. Mentoroinnin onnistuminen edellyttää kuitenkin aina sitä, että mentorilla on tehtävän vaatimat tiedot ja taidot sekä tarvittavat henkilökohtaiset ominaisuudet.

© Opetushallitus

3. Yhteinen näkemys toimintaperiaatteista ja tarvittavista valmisteluista

- Mentorointiprosessista laaditaan yleiskuvaus ja varmistetaan organisaation ja mentorin yhteinen näkemys.
- Keskustellaan ja päätetään mentoroinnin periaatteista.
- Järjestetään tapaamisia mentorointiprosessiin osallistuvan tiimin kanssa.
- Nimetään prosessin vastuuhenkilöt.
- Laaditaan mentorointiprosessin arviointisuunnitelma.
- Toteutetaan arviointi, jonka pohjalta voidaan tarvittaessa ryhtyä kehittämistoimiin.

4. Toimintaympäristöön tutustuminen

Ennen mentorointijaksoa mentorin tulee tutustua kohdemaan ammatillisen koulutuksen järjestelmään, olosuhteisiin (yritykset ja muut työnantajat), työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja myös esimerkiksi kohdemaan ja alueen yhteiskunnalliseen kehitykseen.

5. Mentorointiprosessin suunnittelu yhteistyössä organisaation kanssa

a. Mentori ottaa ensimmäisen kerran yhteyttä organisaatioon.

Ennen mentoroinnin aloittamista on tärkeää varmistaa, että organisaation henkilöstöllä on käytettävissään työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron käsikirja tai muuta mentorointia käsittelevää aineistoa. Lisäksi tulee selvittää mentoroinnin tavoitteet ja siihen kohdistuvat odotukset. Tässä vaiheessa organisaatio tekee myös SWOT-analyysin työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta tai määrittää muulla tavoin sen aseman organisaatiossa. Analyysin tulokset toimitetaan mentorille.

b. Mentori ottaa toisen kerran yhteyttä organisaatioon.
c. Mentori auttaa organisaatiota tutustumaan siirrettäväksi valittuun hyvään käytäntöön. Yhteiset tarpeet on tärkeä tunnistaa.
d. Laaditaan aikataulu ja päätetään vastuista.

Vaiheen lopputuloksena on mentorointiprosessin alustava toimintasuunnitelma. Mentorille voi olla hyötyä myös tarkistuslistoista, joiden avulla hän voi seurata mentorointiprosessia myös itselleen vieraassa tilanteessa.

6. Mentorointi

b. Aloitustilaisuus

Aloitustilaisuus kestää yleensä kahdesta tunnista puoleen työpäivään. Tilaisuuteen voi osallistua mm. kohdeorganisaation henkilöstöä, päättäjiä (organisaation johtoa), sidosryhmien (esim. työnantajien, tarkastajien, ministeriön) edustajia sekä – viimeisenä muttei vähäisimpänä – opiskelijoita, jotka ovat työpaikalla tapahtuvan oppimisprosessin varsinaisia hyödynsaajia. Opiskelijat tulisikin ottaa mukaan suunnitteluun jo alkuvaiheessa. Aloitustilaisuudessa kerrotaan mentorointiprosessista ja sen tavoitteista, joten se toimii sekä alustuksena että koko prosessin ”markkinointitilaisuutena”. Tilaisuudessa tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat mentoroinnin edut?
- Miksi työpaikalla tapahtuvaa oppimista on tarpeen ryhtyä järjestämään tai kehittämään?

Mentorointiprosessi voidaan käynnistää aloitustilaisuuden jälkeen hyvien käytäntöjen siirtokäsikirjan avulla. Mentorointitehtävien suunnittelussa voidaan hyödyntää taulukkoa 6.

© Opetushallitus

Taulukko 6. Mentorointitehtävien suunnittelu.

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe N jne.
Mentorointiprosessin menettelyt	Menettely 1	Menettely 2	Menettely 3	Menettely N
Innovaation siirtoprosessin tehtävät	Tehtävä 1	Tehtävä 2	Tehtävä 3	Tehtävä N

a. Laaditaan siirtoprosessin toimintasuunnitelmaluonnos.
b. Lopuksi järjestetään päätöstilaisuus, jossa päätetään mm. työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelun tai toteuttamisen seuraavista vaiheista.
c. Organisaatiossa ryhdytään toteuttamaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtoa varten tehtyä suunnitelmaa.

7. Palaute mentorointiprosessista ja arviointi

Mentorointiprosessin onnistumisen arvioinnissa hyödynnetään palautetta, jota tulee kerätä sekä koulutusorganisaatiolta että mentorilta. Arvioinnin pohjalta ryhdytään tarvittaviin kehittämistoimiin. Esimerkkejä palautelomakkeista on liitteessä 7.

3.5 Toimintasuunnitelma ja sen seuranta

Suunnitteluvaiheen lopuksi laaditaan usein kirjallinen suunnitelma, jotta kaikki toteutukseen osallistuvat saavat yhteisen käsityksen työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtoprosessin suunnittelusta, toteutuksesta ja perusteista. Suunnitelmaa käytetään tällöin myös toteutuksen seurannassa.

Taulukko 7 sisältää esimerkin toimintasuunnitelmasta, jota voidaan käyttää hyvien työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjen siirron suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin sekä palaute- ja muutosprosessien eri vaiheissa.

Taulukko 7. Esimerkki toimintasuunnitelmasta.

Asia	Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö	Tila

© Opetushallitus

3.6 Prosessin suunnitteluvälineet

Suunnittelu on tärkeää silloin kun on varmistettava toiminnan tai hankkeen sujuva toteutus. Tähän tarkoitukseen voidaan käyttää erityisiä apuvälineitä, joista useimpia hyödynnetään myös projektinhallinnassa. Projektinhallintatyökalut ovat hyödyllisiä kaikissa tilanteissa, joissa on mahdollista päätyä erilaisiin lopputuloksiin – eli joihin liittyy ongelmien tai epäonnistumisen riski – ja joiden onnistunut toteuttaminen edellyttää siksi suunnittelua ja eri vaihtoehtojen arviointia sekä toiminnan organisointia ja resurssien kohdentamista. Tässä käsikirjassa esitellään joitakin projektipäälliköiden usein käyttämiä työvälineitä, joista voi olla hyötyä työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirrossa.

Liitteessä 9 luodaan lyhyt katsaus suunnittelutyökaluihin sekä esitellään niitä tarkemmin:

- **Aikataulujen täsmentäminen:** Aikatauluarvioiden pohjalta asetetaan määräajat hankkeiden tai toimintojen tuotoksille ja samalla niiden luotettavuuden arvioinnille; ne myös määräävät usein sopimusten hinnoittelun ja siten niiden tuottavuuden.
- **Aikatauluttaminen välitavoitteita asettamalla:** Tarkoituksenmukaiset aikataulut ja toimintasuunnitelmat riittävät usein hankkeiden ja niihin liittyvien toimien koordinointiin ja suunnitteluun. Prosessiin osallistuvia tulisi informoida välitavoitteista ja heidän kanssaan tulisi neuvotella suunnitelmien parantamiseksi ja yhteisen ymmärryksen, panostuksen ja hyväksynnän varmistamiseksi.

© Opetushallitus

Luku 4

Laadun varmistaminen ja kehittäminen työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessissa

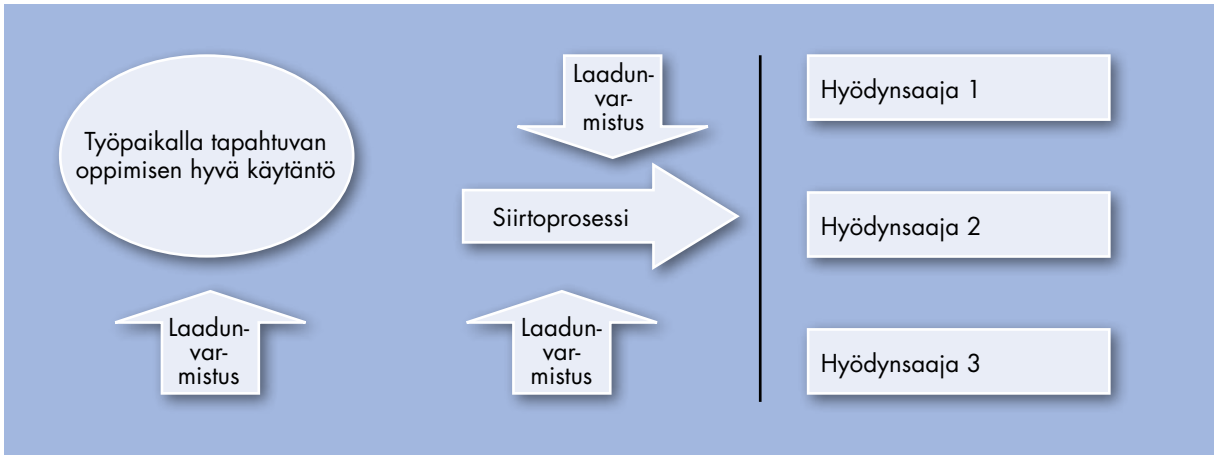
Tämä luku sisältää lyhyen johdatuksen työpaikalla tapahtuvan oppimisen siirtoprosessin laadun varmistuksesta ja kehittämisestä.

4.1 Siirtoprosessin erilaisia laadunvarmistusmenetelmiä

Laadunvarmistus ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen onnistunut siirto sisältää yksittäisen siirtoprosessin vaikuttavuuden arviointia ja osana organisaation tai ammatillisen koulutuksen järjestäjän laadun varmistusta.

Yksi tapa suunnitella, toteuttaa ja mitata prosessin laatua on asettaa sille organisaation tavoitteista johdettuja vaatimuksia. Lisäksi on erittäin tärkeää tunnistaa siirtoprosessin kriittiset kohdat. Nämä vaatimukset muunnetaan erityisiksi laatuindikaattoreiksi, joita organisaation on mitattava jatkuvasti esimerkiksi sisäisten tai ulkoisten arviointien tai katselmusten kaltaisilla arviointimenetelmillä. Tällaisten mittausten tulokset voivat paljastaa myös ns. poikkeamia. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatu voi esimerkiksi tarkoittaa opetussuunnitelmien ja yksittäisten oppijoiden tai muiden hyödynsaajien tavoitteiden saavuttamista. Siirtoprosessin onnistumista tarkastellaan suhteessa prosessin tavoitteisiin.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtoprosessin laadunvarmistus ei kohdistu ainoastaan itse siirtoon ja sen suunnitteluun vaan myös hyvän käytännön tunnistamiseen, analysointiin ja valintaan (vrt. siirtoprosessin yleiskatsaus).

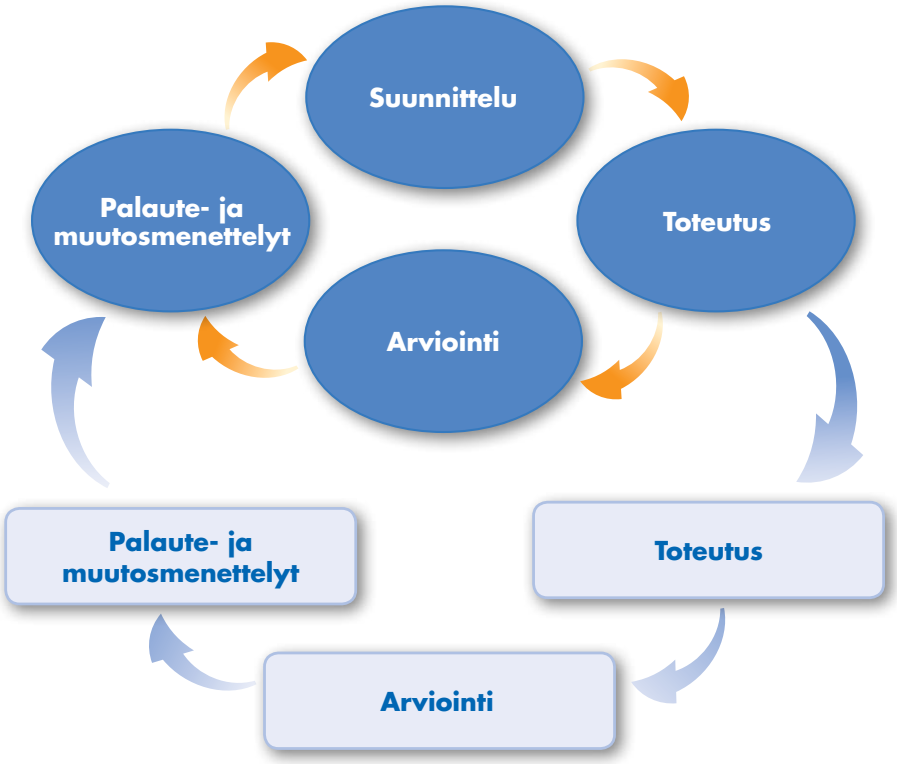


Kuvio 5. Laadunvarmistuksen osatekijät työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtoprosessissa.

© Opetushallitus

Toinen tapa varmistaa siirtoprosessin laatua on soveltaa erinomaisuuden käsitettä. Erinomaiset organisaatiot saavuttavat ja ylläpitävät suorituskykyä, joka täyttää tai jopa ylittää sidosryhmien ja asiakkaiden odotukset. Tärkein ero ”vaatimustenmukaiseen” tasoon verrattuna on se, että erinomaisuus voidaan tunnistaa parempana laatutasona koko organisaatiossa. Siten työpaikalla tapahtuvan oppimisen siirtoprosessia arvioidaan osana koko organisaation suorituskykyä. Koulutuksen järjestäjän itsearviointi kattaa eri prosessien ja niiden välisten suhteiden arvioinnin. On myös keskityttävä siihen, miten äskettäin siirretty työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntö voi parantaa organisaation suorituskykyä. Osana uuden käytännön siirtoprosessia voi syntyä uusia kumppanuuksia ja työssäoppimispaikkoja opiskelijoille.

Eurooppalainen laadunvarmistuksen viitekehys (EQAVET) auttaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä edistämään ja seuraamaan ammatillisen koulutuksen jatkuvaa parantamista. Viitekehys sisältää laadunvarmistuksen ja laadun parantamisen syklin: suunnittelu, toteutus, arviointi sekä palaute- ja muutosprosessit. EQAVET ohjaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kiinnittämään huomiota näkökohtiin, jotka ovat tärkeitä laadun varmistamiseksi innovaation siirtoprosessin suunnittelussa ja prosessin kokonaisuudessa.



Kuvio 6. Hyvän käytännön siirtoprosessin suunnittelu EQAVET:n viitekehyksessä (eurooppalainen laadunvarmistuksen viitekehys).

© Opetushallitus

4.2 Suunnitteluprosessin laadun varmistaminen, arvioiminen ja kehittäminen

Suunnitteluvaiheen keskeinen tavoite on määrittää koko siirtoprosessin visio, missio, arvot, toimintaperiaatteet, strategiat, prosessit, tavoitteet ja keskeiset indikaattorit. Lisäksi on yksilöitävä kaikkien tai vähintäänkin avainprosessien panokset, tuotokset, resurssit ja hyvät käytännöt. Tavoitteiden saavuttamisen määrittämiseksi kullekin panokselle on myös asetettava määrälliset tavoitteet, joita voidaan sitten verrata toteutuneisiin tuloksiin.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelu ei pääty hyvän käytännön siirron suunnitteluun. Suunnittelua on myös jatkuvasti arvioitava ja tarkistettava EQAVET-viitekehyksen mukaisesti kunkin vaiheen aikana ja sen lopuksi. Arviointi liittyy myös suunnitteluvaiheen parantamiseen.

Suunnitteluvaiheen arviointi liittyy aineiston keräämisen ja sen analysoinnin prosessiin. Näin saatuja tietoja voidaan hyödyntää määriteltäessä, toteutuvatko suunnittelutoimet tehokkaasti ja saavutetaanko asetetut tavoitteet ja tavoitellut tulokset.

Suunnitteluprosessin onnistumista tulee arvioida mitattavien päämäärien ja suunnitteluvaiheessa asetettujen tavoitteiden perusteella. Mitattavat tavoitteet eli onnistumisen mittarit tulee asettaa ennen toteutusvaihetta, ja ne toimivat edistymisen tai onnistumisen välietappina arvioitaessa edistymistä suhteessa tavoitteisiin.

Suunnitteluprosessin arviointi- ja toteutusvaiheet ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Sekä suunnitteluvaiheen aikana että sen lopussa toteutetun arvioinnin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja analysoida, voidaanko suunnitelmaa vielä hioa ennen toteuttamista. Tätä vaihetta voidaan pitää koko työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluvaiheen väliarviointina, koska se voi paljastaa tärkeitä näkökohtia, joita ei ole otettu huomioon prosessin alussa.

Taulukossa 8 on esimerkki EQAVET-viitekehyksen osatekijöistä. EQAVET-viitekehyksen soveltaminen ammatillisen koulutuksen järjestäjiin, mukaan lukien työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä tarjoavat järjestäjät, on tehokasta. (Hohan, Quality Assurance in the Romanian CVET, CALISIS project *[Laadunvarmistus Romanian ammatillisessa täydennyskoulutuksessa, CALISIS-hanke]*, 2009, s. 62)

© Opetushallitus

Taulukko 8. Suunnitteluvaiheen arvioinnin tarkistuslista.

Suunnitelman valmistelu ■ Strategian ja osastrategioiden laatiminen ■ SMART-tavoitteiden asettaminen ■ Prosessien vastuuhenkilöiden nimeäminen ■ Erityislainsäädännön huomioon ottaminen ■ Tietojärjestelmien aineistot, intranet ■ Benchmarking-kumppaneiden löytäminen ■ Sidosryhmät	**Suunnittelun tarkistus / arviointi** ■ Itsearvioinnin suunnittelu ■ Sisäisten tai ulkoisten auditointien / arviointien suunnittelu ■ Järjestelmään soveltuvuuden selvittäminen käyttäen apuna lähdeaineistoa ■ Tavoitteiden asettaminen vertailujen pohjalta ■ Sidosryhmien osallistuminen arviointiin
Suunnittelu (tehtävät toimet) ■ Prosessien suunnittelu ■ Resurssien kohdentamisen suunnittelu: talous/ henkilöstö/hallinto/tekniikka/logistiikka/ informaatio/aikataulut ■ Koulutuksen/henkilöstön kehittämisen suunnittelu ■ Prosessin vastuuhenkilön nimeäminen	**Suunnitelmien tarkistaminen / parantaminen (palaute- ja muutosmenettelyt)** ■ Toimintasuunnitelman laatiminen poikkeamien korjaamiseksi ■ Tavoitteiden tarkistussuunnitelman laatiminen

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin suunnittelussa on tarpeen ottaa huomioon seuraavat osatekijät: panokset, siirtokanava, resurssit, häiriöt, tuotokset ja palaute. Liitteessä 10 on suunnitteluprosessin osatekijöiden tarkistuslista työpaikalla tapahtuvan oppimiseen liittyvän innovaation siirrossa.

4.3 Tärkeää muistaa

Hyvä suunnittelu on tärkeää siirtoprosessin onnistumisen kannalta.

Prosessit tulee suunnitella ja toteuttaa ohjatusti. Ohjauksen voidaan katsoa tarkoittavan edistymisen vertaamista suunnitelmaan siten, että suunnitellusta toiminnasta poikettaessa voidaan ryhtyä korjaaviin toimiin. Toimivassa prosessissa suunnitellut toimet toteutetaan ja näin päästään tavoiteltuihin tuloksiin.

- Kontrolli: edistymistä verrataan suunnitelmaan siten, että poikkeamien osalta ryhdytään korjaaviin toimiin.
- Arviointi: määritetään tai arvioidaan jonkin arvo.
- Mikäli poikkeamien johdosta ei ryhdytä toimiin, kyseessä on seuranta-, ei kontrollijärjestelmä.

© Opetushallitus

Palaute ja arviointi

Onnistunut suunnitteluprosessi edellyttää palautteen hankkimista. Suunnitelmaa laadittaessa on syytä pyytää palautetta eri tehtävissä toimivilta henkilöiltä, jotka voivat ilmaista omat käsityksensä suunnitelmasta, esittää siihen parannusehdotuksia ja kertoa sen mahdollisista vaikutuksista omalta kannaltaan.

Tällaista prosessin tarkistusta ei kuitenkaan tule toteuttaa ainoastaan hankkeen lopussa, vaan myös suunnitteluprosessin keskeisten välitarkistuspisteiden kohdalla. Prosessin tarkistusten avulla myös tiimi voi kehittää toimintaansa (esim. tarveanalyysi, hyvän käytännön siirron suunnittelu ja toteutus omassa organisaatiossa). Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtoprosessin arvioinnilla tai suunnittelulla pyritään määrittämään siirtoprosessin suunta.

1. Miltä osin suunnittelu on onnistunut hyvin?
2. Mitä halutaan kehittää edelleen (tai suunnitella paremmin) työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön jatkototeutusta varten?

Arviointi- ja ohjausjärjestelmässä tulisi ottaa huomioon myös seuraavat kysymykset:

- Mitä työn osa-alueita on ensisijaisesti tarpeen seurata ja ohjata?
- Mihin prosessin kriittisiin kohtiin ohjaustoimet tulisi kohdistaa?
- Mitkä ovat järjestelmän keskeiset osatekijät?

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin suunnittelun laadunvarmistusta voidaan puolestaan analysoida esimerkiksi seuraavien kriteereiden pohjalta:

- sidosryhmien ja kohderyhmän odotukset
- kansallisen lainsäädännön vaatimukset ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen kulttuuri
- eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen (EQF) ja ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen (EQAVET) vaatimukset.

Kehittämistoimet

Arviointi- ja ohjausjärjestelmässä erityisen tärkeää on nopea reagointi. Jos järjestelmän tuottamien tietojen pohjalta ei ryhdytä korjaaviin toimenpiteisiin, kyseessä on pelkkä seuranta. Jos havaitaan, että kaikkia tekijöitä ei ole otettu huomioon suunniteltaessa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön toteutusta omassa organisaatiossa, eikä suunnitelmaa korjata, suunnitteluprosessia ei ohjata.

Myös reagointiin käytetty aika on tärkeä ottaa huomioon innovaation siirtoprosessia suunniteltaessa. Arviointi- ja ohjaustietoihin on reagoitava ajoissa. Jos toimiin ryhdytään liian myöhään, ne saattavat jäädä tuloksettomiksi.

© Opetushallitus

Lähteet

Arnkil, R. 2006. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämisstrategiana.

In Seppänen-Järvelä, R., Karjalainen, V. (ed.) Kehittämistyön risteyksiä. Stakes.

Arnkil, T. 2006. Mapping Out Good Practice – and How Can we learn from it? An Overview of the debate, themes and networks of good practice transfer. www.urbact.org/upload/mod

Billet 2001. In: Lundsteen. 2009. Consequential transition in internships.
University of Oxford, mimeo.

Chesbrough, H Vanhavebeke, W & west, J. 2006. Open innovation:
Researching a New Paradigm. Oxford University Press.

Dewar 2003, in: Hardacre/Schneider (2007): Work-based learning interim project report.
Overview of literature. www.heacademy.ac.uk/assets/York/documents

Eurooppalaisen vertaisarvioinnin opas ammatilliseen peruskoulutukseen. 2007. Opetushallitus.
Edita Prima Oy. Helsinki.

Greenhalgh, T, Robert, G, Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. 2004. Diffusion of
Innovations in Service Organizations. Systematic Review and Recommendations.
University College London. www.blackwell-synergy.com/doi/abs

Lundsteen. 2009. Consequential transition in internships. University of Oxford.

Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training. 2008.
Finnish National Board of Education. Yliopistopaino. Helsinki.

Recommendation of the European Parliament and the Council on establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training. June 2009.

Rogers, E.M. 2003. Diffusion of innovations. Free Press. New York.

Seagraves 1996, in: Hardacre/Schneider. 2007. Work-based learning interim project report.
Overview of literature. www.heacademy.ac.uk/assets/York/documents/employer

Staicules, C. Solicitarea cu succes a fondurilor Europene. Editura Forum. Romania.

Ståhle, P. Sotarauta, M & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisu. 6/2004.

Visscher, Adrie J. (ed.) 2009. Improving Quality Assurance in European Vocational Education and Training. Factors Influencing the Use of Quality Assurance Findings. Springer.

www.quickmba.com
www.businessballs.com
www.mindtools.com
www.uta.fi/opiskelu/opetuksen_tuki

© Opetushallitus

Liite 1

Taustaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprojektille

Yhteinen laadunvarmistuksen ja laadunhallinnan viitekehys *(Common Quality Assurance Framework*, CQAF) hyväksyttiin toukokuussa 2004 Euroopan unionin koulutusneuvostossa. CQAF-mallin mukaisesti toteutettu hyvien käytäntöjen siirtoprosessin laadun varmistus tukee ammatillisen koulutuksen järjestäjiä hyvien käytäntöjen onnistuneessa toteutuksessa lisäten samalla kiinnostusta yhteisen viitekehyksen käyttöä kohtaan. CQAF-mallin soveltamisella hyvien käytäntöjen siirtoon ja prosessin laadun varmistamiseen pyritään kokonaisuudessaan laadukkaaseen menettelyyn. Koulutuksen järjestäjien tasolla yksi haasteista on ottaa käyttöön uusi ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalainen viitekehys (EQAVET). Ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen uutta eurooppalaista viitekehystä, joka julkistettiin hankkeen alkamisen jälkeen kesäkuussa 2009, oli järkevää hyödyntää tässä käsikirjassa. Viitekehystä voidaan käyttää myös parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen, tukemiseen ja vaihtoon kansallisella ja paikallisella tasolla.

Pilotointivaiheen jälkeen partnereiden antama palaute käsikirjan käyttökelpoisuudesta ja siirtoprosessin kriittisistä kohdista on otettu huomioon käsikirjaa viimeisteltäessä. Tietoja siirretyistä käytännöistä on myös koottu. Lisäksi partnerimaissa on laadittu kansalliset strategiat innovaatioiden siirron ja käsikirjan käytön edistämiseksi.

Työmarkkinoiden muuttuvat suuntaukset ja vaatimukset

Joulukuussa 2008 Euroopan unionin neuvosto hyväksyi *Uudet taidot uusia työpaikkoja varten* nimisen tiedonannon, jossa luodaan yleiskatsaus työmarkkinoilla seuraavien kymmenen vuoden aikana odotettavissa oleviin muutoksiin. Siinä esitetyn analyysin mukaan on odotettavissa, että EU-25:ssä avautuu noin 100 miljoonaa työpaikkaa vuosina 2006–2020: 19,6 miljoonan uuden työpaikan lisäksi saattaa syntyä 80,4 miljoonaa korvaavaa työpaikkaa, kun työntekijöitä siirtyy eläkkeelle tai poistuu työmarkkinoilta.

Työvoiman tarjonnan odotetaan Eurostatin arvion mukaan supistuvan vähitellen: EU:n työikäisen väestön määrä saavuttaa huippunsa vuonna 2012, minkä jälkeen se alkaa kutistua suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Koska naisten ja ikääntyvien työntekijöiden työllisyysaste nousee edelleen, tosiasiallinen työvoima kasvaa edelleen hitaasti vuoteen 2020 saakka; tämän jälkeen ”ikääntymisvaikutus” painaa vaa’assa työllisyysasteen kasvua enemmän.

Kysynnän osalta on todennäköistä, että EU:n työpaikkojen alakohtaisessa jakautumisessa havaittava hidas mutta vakaa siirtyminen jatkuu edelleen: vuonna 2020 lähes kolme neljäsosaa työpaikoista on palvelualalla. Alkutuotannosta saatetaan menettää 2,9 miljoonaa työpaikkaa samalla kun teollisuuden alalla on odotettavissa 800 000 työpaikan nettomenetys. Ilmastonmuutoksen ja ympäristön tilan heikkenemisen estämiseen ja hillitsemiseen tähtäävät toimet luovat uuden ”vihreän talouden”, johon syntyy maailmanlaajuisesti miljoonia uusia työpaikkoja etenkin energia-alalle, vesi- ja jätehuoltoon, rakennus- ja liikennealalle, teollisuuteen sekä maa- ja metsätalouteen. Ympäristötuotteiden ja palvelujen markkinoiden odotetaan kaksinkertaistuvan.

Ensi vuosikymmenellä korkeasti koulutetun ja mukautumiskykyisen työvoiman kysyntä kasvaa samalla kun työpaikoista tulee entistä taitosidonnaisempia. Palvelusektorin kasvu ja tieto- ja

© Opetushallitus

viestintätekniikan yleistyminen vähentävät henkisiä ja ruumiillisia rutiinitehtäviä, samalla kun tekniset muutokset johtavat työn entistä joustavampaan organisointiin, mikä puolestaan vaikuttaa eritasoisen osaamisen kysyntään. Myös kansainvälisen kaupan kehitys ja globalisaatio lisäävät osaltaan huippuosaajien kysyntää Euroopassa ja vähentävät ammattitaidottoman työvoiman kysyntää kehittyneissä maissa.

Talouskriisin ankaruus vaikeuttaa maailmantalouden tulevaisuuden ennakointia poikkeuksellisen paljon. Euroopan elpymiskehityksen käynnistämiseksi on kuitenkin erittäin tärkeää lisätä inhimillistä pääomaa ja työllistyvyyttä parantamalla osaamista.

Monialaiset ja yleiset taidot (ongelmanratkaisu, analyyttiset taidot, itseohjautuvuus, viestintä- ja kielelliset taidot sekä digitaaliset taidot) sekä oppimaan oppimisen, oppimistarpeiden tunnistamisen ja oppimismahdollisuuksien löytämisen avaintaidot ovat kaikille välttämättömiä muuttuvassa taloudessa, jossa työpaikkoja häviää samalla kun uusia syntyy.

Hyvän varhaiskasvatuksen ja peruskoulutuksen tarjoaminen kaikille, koulutustason parantaminen ja koulunkäynnin keskeyttämisen ehkäiseminen ovat keskeisessä asemassa pyrittäessä varmistamaan, että ihmisillä on tarvittavaa avainosaamista. Uusien taitojen ja valmiuksien kehittäminen, jotta saadaan hyödynnettyä taloudellisen elpymisen mahdollisuuksia täysimääräisesti, on ensisijaisen tärkeää ja samalla haaste EU:n ja jäsenvaltioiden viranomaisille, koulutuksen tarjoajille, yrityksille, työntekijöille ja opiskelijoille. Ammattitaidon tarjonnan ja työmarkkinoiden kysynnän parempi yhteensovittaminen on aivan yhtä tärkeää.

Työmarkkinoiden muutokset edellyttävät valmiutta ja alttiutta omaksua koulutuksen ja työelämän uusia toimintatapoja. Tämän käsikirjan tarkoitus on esitellä välineitä ja menetelmiä, joiden avulla ammatillisen koulutuksen järjestäjät voivat tunnistaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä ja mukauttaa niitä käytettäväksi omassa organisaatiossaan.

Euroopan ammatillisen koulutuksen kehityssuuntauksia

Vuodelle 2020 esitetyssä visiossa korostetaan osaamistalouteen siirtymisen haastetta (vuonna 2000 Lissabonissa kokoontunut Eurooppa-neuvosto), joka edellyttää ammatillisen koulutuksen järjestelmien nykyaikaistamista ja jatkuvaa parantamista talouden ja yhteiskunnan muuttuessa nopeasti, jotta ammatillisen koulutuksen järjestelmät voivat auttaa lisäämään työllisyyttä ja sosiaalista osallisuutta ja parantamaan elinikäisen oppimisen saatavuutta kaikille sekä edistämään työntekijöiden taitojen kehittymistä joustavuuden ja sopeutuvuuden varmistamiseksi.

Kasvua ja työllisyyttä koskevissa Lissabonin yhdennetyissä suuntaviivoissa 2005–2008 jäsenvaltioita kehotetaan kehittämään kohtuuhintaisia ja helppopääsyisiä elinikäisen oppimisen järjestelmiä, jotka vastaavat osaamistalouden ja yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin.

EU:n suosituksessa ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen perustamisesta (EQAVET 2008) esitellään väline, jolla jäsenvaltioita autetaan edistämään ja seuraamaan ammatillisen koulutuksen järjestelmiensä jatkuvaa kehittämistä laadun parantamiseen tähtäävän ajattelun ja laajemman osallistumisen edistämiseksi. Viitekehystä olisi sovellettava ammatillisen koulutuksen järjestelmän, ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja tutkintojen myöntämisen tasolla.

Ammatillisen koulutuksen laadun varmistuksen merkitys on vahvistettu uusissa koulutusta koskevissa eurooppalaisen yhteistyön strategisissa puitteissa (ET 2020), jotka neuvosto hyväksyi

© Opetushallitus

toukokuussa 2009. Neuvoston päätelmissä yksilöidään välittömät painopistealat vuosille 2009–2011 ja alla olevat pitkän aikavälin strategiset haasteet tulevalle vuosikymmenelle:

1. Tehdään elinikäisestä oppimisesta ja oppijoiden liikkuvuudesta totta.
2. Parannetaan koulutuksen tarjonnan ja tulosten laatua ja tehoa.
3. Edistetään tasapuolisuutta ja aktiivista kansalaisuutta.
4. Tehostetaan innovointia, luovuutta ja yrittäjyyttä kaikilla koulutuksen tasoilla.

Koulutusta koskevissa eurooppalaisen yhteistyön strategisissa puitteissa (ET 2020) vahvistetaan keskeisten taitojen hankkimisen tarve yhtenä strategisena tavoitteena, jonka mukaan innovointia, luovuutta ja yrittäjyyttä tehostetaan kaikilla koulutuksen tasoilla. Strategisiin tavoitteisiin pyritään mm. uusilla koulutusalan viitearvoilla, joilla seurataan tavoitteiden edistymistä eri puolilla Eurooppaa.

Sekä EQAVET-suosituksessa että koulutusyhteistyön strategisissa puitteissa edellytetään kaikkien ammatillisten koulutusjärjestelmien toimijoiden yhteistä tietoisuutta. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista pidetään yhtenä keskeisenä tekijänä pyrittäessä välttämään kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen ja koulutuksen keskeyttämiseen liittyviä ongelmia, jotka asettavat haasteita ammatilliselle koulutusjärjestelmälle. Toimijoita ovat EU:n jäsenvaltiot, alueviranomaiset ja työmarkkinaosapuolet, joiden lisäksi myös ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat keskeisessä asemassa.

Koulutuksen laadun ja tehokkuuden kehittäminen on sitoumus, joka edellyttää kaikkien ammatillisen koulutuksen järjestäjien panostusta oman toimintansa tehostamiseen ja sen laadun parantamiseen. Koska maailman työmarkkinoilla on odotettavissa lähitulevaisuudessa suuria muutoksia, on välttämätöntä kehittää tuotantojärjestelmän osaamisvaatimusten tulkintaa ja ennakointia sekä niihin vastaamista.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen käyttöönotolla ja lisäämisellä kaikkiin koulutusohjelmiin ja harjoittelu- ja oppisopimusohjelmien perustaksi voi olla huomattava merkitys uusien haasteiden asettamien tavoitteiden saavuttamisessa.
Kaikista erilaisista koulutusjärjestelmistä juuri työpaikalla tapahtuva oppiminen on kiinteimmin yhteydessä työmarkkinoihin. Näin ollen työpaikalla tapahtuva oppiminen on erityisen tärkeä ja huomattava tekijä Euroopan unionin yleiseen taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitykseen tähtäävässä tarkistetussa Lissabonin strategiassa (ET 2020).

Työpaikalla tapahtuvalla oppimisella kehitetään opiskelijoiden työelämätietoutta ja autetaan nuoria hankkimaan

a. työelämän perustaidot (mukaan lukien ryhmätyö-, viestintä-, ongelmanratkaisu- ja asiakaspalvelutaidot sekä käytöstavat)
b. alakohtaista ammattitaitoa koskevat tiedot
c. käsitys eri toimialoista tietoisen ammatinvalinnan pohjaksi.

Työnantajat arvostavat työpaikalla tapahtuvaa oppimista, koska siinä hankitaan nimenomaan työpaikalla tarvittavaa osaamista, jonka arvo tunnustetaan yleisesti.

Asianmukaisesti suunniteltu ja tuettu työpaikalla tapahtuva oppiminen voi auttaa oppilaitoksia valmistamaan opiskelijoita toimimaan taloudessa, joka edellyttää työntekijöiltä vankkoja teoreettisia ja ammatillisia tietoja ja taitoja, sopeutumista muutoksiin ja valmiutta elinikäiseen oppimiseen.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen avulla voidaan vastata myös opiskelijoiden tarpeeseen hankkia työkokemusta koulutuksen aikana. Työpaikalla tapahtuva oppiminen on käytännönläheistä ja voi siksi olla käytännöllisesti suuntautuneiden opiskelijoiden kannalta motivoivampaa.

© Opetushallitus

Liite 2

Projekti palveluprosessina

Uusimman innovaatiotutkimuksen mukaan käyttäjälähtöinen innovaation siirtoprosessi perustuu siirtoprosessiin osallistuvien ja hyödynsaajien väliseen vuorovaikutukseen. On tärkeää tunnistaa, ketkä ovat siirrettävän työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytännön lopulliset käyttäjät ja ottaa heidät mukaan alusta alkaen siirtoprosessin eri vaiheisiin. Innovaation siirtoprosessi on kokonainen ”palvelupaketti”, mikä koostuu hyvän käytännön siirron ohella sitä tukevista palveluista ja asian markkinoinnista henkilöille, jotka ovat myös vastuussa siirtoprosessin onnistumisen varmistamisesta.

Projektin nimi		
Näkyvät asiat		
Asiakkaan toiminnan vaiheet		
Asiakaspalvelutilanteen vaiheet (asiakkaalle näkyvä)		
Asiakaspalautetilanteen vaiheet (näkymätön)		
Tukipalvelu		
Siirrettävän palvelun nimi		
Palvelun asiakas		
Palvelun tiivis kuvaus		
Millaisia palvelukokonaisuuksia asiakkaalle tarjotaan		
Palvelun tuotokset		
Hyödyt:	Arvo	Tunteet

Lauri Tuomi, 2010

© Opetushallitus

Liite 3

Keskeiset kysymykset siirtoprosessin eri vaiheissa

Keskeiset kysymykset toteutusvaiheessa

	Esimerkkejä
Minkälaisia ovat edellytykset aloittaa työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen liittyvän innovaation siirto?	■ Miten kuvaatte koko prosessin? ■ Miten teette innovaation siirtoprosessin ensimmäisestä vaiheesta tarkemman kuvauksen?
Ketkä ovat avainhenkilöitä innovaation-siirtoprosessin onnistumisen kannalta?	■ Tarvitaanko muutosagentteja? ■ Miten työelämän edustajat otetaan mukaan innovaation siirtoprosessiin?
Mikä on innovaation siirtoprosessin kohderyhmä?	■ Kohdistuuko innovaatio koko organisaatioon? ■ Pidättekö parempana pilotoida ensin? ■ Mikä on kohderyhmän kannalta oikea ajankohta?
Mitä periaatteita sovelletaan innovaation siirtoprosessissa ja minkälaisia rakenteita tarvitaan?	■ Miten hyödynnätte jatkuvaa palautetta? ■ Miten luotte foorumeita innovaation siirtoprosessin edistämiseksi? ■ Minkälaisia muutoksia tarvitaan toimintaympäristössä ja rakenteissa?
Miten innovaation siirtoprosessi toteutetaan?	■ Miten prosessi dokumentoidaan? ■ Miten muutosagentit edistävät prosessia? ■ Mitkä ovat tarkistuspisteitä? ■ Miten varmistetaan riittävät resurssit? ■ Minkälaisia tukitoimia voidaan käyttää? (mentorointi, vertaisarviointi, neuvontapalvelut, tutorin käyttö)
Miten toteutusvaihetta arvioidaan?	■ Kannattaako siirtoprosessia jatkaa vai onko nykyinen käytäntö osoittautunut paremmaksi?
Miten toteutusvaihetta parannetaan arviointi- ja palautetiedon pohjalta?	■ Minkälaista palautetta on saatu asiakkailta ja prosessiin osallistuneilta? ■ Onko prosessilla ollut muita sivuvaikutuksia? ■ Miten tehokasti innovaation siirtoprosessi on toteutettu?

© Opetushallitus

Keskeiset kysymykset arviointivaiheessa

	Esimerkkejä
Minkälaisia arviointikriteereitä käytetään arvioitaessa prosessin onnistumista?	■ Mikä on arvioinnin tarkoitus ja mitkä ovat sen tarvoitteet?
Mitkä ovat keskeiset arvioinnissa käytettävät indikaattorit?	■ Mitkä tekijät vaikuttavat siirtoprosessin onnistumiseen?
Minkälaisia arviointimenetelmiä käytetään innovaation siirtoprosessin onnistumisen ja vaikuttavuuden arvioinnissa?	■ Miten arviointia tehdään? ■ Ketkä osallistuvat arviointiin? ■ Minkälaisia menetelmiä käytetään? - SWOT – analyysi - itsearviointi - vertaisarviointi - ulkoinen arviointi.
Mitkä ovat arvioinnin kohteet?	■ Mikä on muuttunut? ■ Miten innovaatio on muuttunut siirtoprosessin aikana? ■ Mitä loppukäyttäjät ajattelevat?
Minkälaisia ovat arviointitulokset?	■ Soveltuuko innovaatio tarkoitukseensa? ■ Mitä lisäarvoa innovaatio tuo? ■ Mitä siirtoprosessista on opittu? ■ Miten integroitte siirtoprosessin arvioinnin kiinteäksi osaksi jatkuvaa arviointijärjestelmää?

Keskeiset kysymykset palaute- ja muutosmenettelytvaiheessa

	Esimerkkejä
Mistä tulee syöte muutosprosessiin?	■ Onko siirtoprosessi tarkoituksenmukainen ja tehokas? ■ Onko innovaatio muuntunut siirtoprosessin aikana? Mikäli on, miten? ■ Onko organisaatiomme nykyinen käytäntö parantunut prosessin aikana? ■ Päätämmekö hylätä uuden innovaation ja parantaa jo aiemmin organisaatiossamme käytössä ollutta käytäntöä?
Miten parannatte itse siirtoprosessia?	■ Miten voisimme muuttaa siirtoprosessin aikataulua? ■ Miten voisimme varmistaa, että kaikki keskeiset sidosryhmät ottaisivat osaa prosessiin?
Miten kehitätte toimintaympäristöön liittyviä asioita?	■ Onko mahdollista parantaa edellytyksiä, joilla edistettäisiin itse innovaation siirtoprosessin onnistumista?
Minkälaisia ovat parantamistoimet?	■ Miten voimme levittää innovaatiota parhaalla mahdollisella tavalla? ■ Miten edistetään sitä, että innovaatiosta tulee osa jokapäiväistä käytännön toimintaa?

© Opetushallitus

Liite 4

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvän käytännön siirtoprosessin kriittiset pisteet

Organisaatiomuutosten kriittisten kohtien tunnistaminen on tärkeää. John Kotter (1995 ja 2002) on laatinut hyödyllisen mallin muutoksen ymmärtämiseen ja hallintaan. Sen kussakin vaiheessa käsitellään Kotterin määrittämää perusperiaatetta, joka liittyy ihmisten tapaan reagoida ja suhtautua muutokseen eli siihen, miten ihmiset näkevät, kokevat ja lopulta omaksuvat muutoksen. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli voidaan esittää tiivistetysti seuraavasti:

1. **Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen:** Ihmisiä kannustetaan toimintaan ja asettamaan tarpeellisia ja olennaisia tavoitteita.

2. **Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen:** Nimetään henkilöt, jotka ovat sitoutuneita muutokseen ja jotka omaavat yhdessä riittävän asiantuntemuksen.

3. **Selkeän vision muodostaminen:** Pyydetään tiimiä laatimaan selkeä visio ja strategia ja keskittymään palvelun ja tehokkuuden edellyttämiin emotionaalisiin ja luoviin osa-alueisiin.

4. **Muutosviestintä:** Otetaan mahdollisimman monet mukaan viestimään olennaisista asioista selkeästi ja tarpeisiin vedoten ja reagoiden. Viestinnän pelkistäminen ja tekniikan mahdollisuuksien hyödyntäminen.

5. **Toiminnan mahdollistaminen:** Poistetaan esteet, varmistetaan johdon rakentava palaute ja monipuolinen tuki – tunnustetaan edistyminen ja saavutukset ja niistä palkintaan.

6. **Lyhyen aikavälin onnistumiset:** Asetetaan helposti saavutettavia välitavoitteita. Pidetään aloitteiden määrä kurissa. Päätetään käynnissä oleva vaihe ennen seuraavan aloittamista.

7. **Muutoksen vakiinnuttaminen:** Ruokitaan ja rohkaistaan päättäväisyyttä ja sitkeyttä. Muutoksen jatkuvuus: kannustetaan raportoimaan säännöllisesti edistymisestä ja korostetaan jo saavutettuja tavoitteita ja tulevia välitavoitteita.

8. **Muutoksen juurruttaminen:** Vahvistetaan onnistuneen muutoksen arvoa rekrytoinnilla, ylennyksillä ja uusilla muutosjohtajilla. Juurrutetaan muutos osaksi organisaatiokulttuuria.

© Opetushallitus

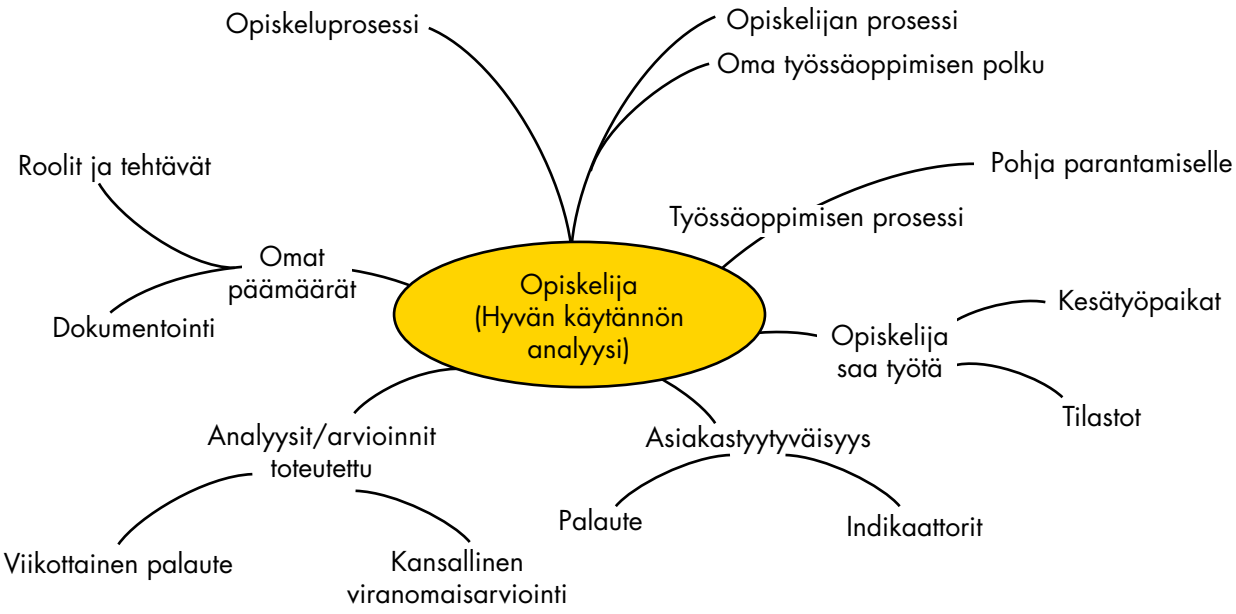
Liite 5

Mind Map työvälineenä

Tavoite: Tunnistaa millaisia mahdollisuuksia siirtoprosessiin osallistuvat henkilöt voivat havaita siirrettäväksi valitussa tai valituissa käytännöissä.

Vaiheet:

1. Mentori esittelee organisaation valitseman hyvän käytännön tai käytännöt.
2. Keskustellaan ryhmätyöstä (ryhmätyö: Mitkä ovat tämän valitun käytännön organisaatiolle tarjoamat mahdollisuudet/haasteet) ja hyvä käytäntö/käytännöt



© Opetushallitus

Liite 6

Esimerkki mentoroinnin käytöstä työpaikalla tapahtuvan oppimisen siirtoprosessin tukemisessa

TOI-prosessin tukeminen mentoroinnin avulla

Valmistautuminen TOI-prosessiin:

- muutostarpeen analysointi (SWOT), hyvien käytäntöjen kartoitus (benchmarking, web, tietokannat jne.) sekä päätös ja konkreettinen suunnitelmaluonnos.

Mentorin valmistautuminen mentorointiin:

1. Osallistuminen mentorointikoulutukseen
2. Alustava sopiminen koulutuksen järjestäjän kanssa (mitä, milloin, missä, osallistujat, yhteyshenkilö)
3. Ohjeiden ja sopimuksen laadinta ja toimittaminen koulutuksen järjestäjälle ja yhteyshenkilöille
4. Suunnitelman viimeistely koulutuksen järjestäjän kanssa, mentoroinnin ja mentorin roolin selvittäminen, yhteisesti sovittava tavoite/tulos sekä esitehtävän postittaminen (email): Osallistujien odotukset mentorille

Mentorointijakso					
	1. päivä	**2. päivä**	**3. päivä**	**4. päivä**	**5. päivä**
Mentorin toiminta	■ tutustuminen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen, ■ mentorointiviikosta sopiminen, kertaus ja pelisäännöt ■ Manuaalin esittely ■ hyvän käytännön esittely	■ T1n purku ■ hyvän käytännön työstäminen miellekartan (ks. liite 5) avulla ■ Mentori tukee ja helpottaa prosessia ohjaamalla ja tekemällä avoimia kysymyksiä	■ T2n purku: listataan tuotetut mahdollisuudet ja arvioidaan ne eri näkökulmista → kirjataan arviointi fläpille	■ T3n purku, arvokeskustelu, riskianalyysi (ks. liite 8) ■ fokusointi ■ vaiheiden luonnostelu	■ T4n purku ■ Toimintasuunnitelman viimeistely, aikataulutus ja dokumentointi
Hyvän käytännön siirtoprosessi (tehtävä osallistujille) annetaan mietittäväksi seuraavaa päivää varten	T1: Mitkä ovat hyvän käytännön tarjoamat mahdollisuudet ja haasteet organisaatiolle	T2: Missä eri muodoissa meillä on mahdollisuus ottaa hyvä käytäntö käyttöön	T3: Laita arvioidut mahdollisuudet tärkeysjärjestykseen ja perustele	T4: Mitä haasteita jalkauttaminen tuo ja miten niitä ratkotaan?	
Siirtoprosessin vaiheet	Hyvän käytännön analysointi	Hyvän käytännön puhdistaminen ja "peruselementtien" paljastaminen	Alustava suunnitelma hyvän käytännön istuttamisesta omaan organisaatioon	Toimintasuunnitelmaluonnos	Dokumentoitu toimintasuunnitelma, jatkosuunnitelma; arviointi, muuta?

© Opetushallitus

Liite 7

Mentoroinnin palautelomakkeet

Lomake KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄLLE

Olkaa hyvä ja kirjoittakaa yksityiskohtaiset kommenttinne arvioinnin jälkeen niille varattuun tilaan.

Nimi

Organisaatio

Päivämäärä

MENTOROINTIPROSESSI

1. Mitkä olivat odotuksenne ja tavoitteenne? Täyttyivätkö odotuksenne ja tavoitteenne mentorointiprosessin aikana? (Miltä osin täyttyivät ja miltä osin eivät täyttyneet? Olkaa hyvä ja perustelkaa vastauksenne.)

2. Miten hyvin mentori oli mielestänne valmistautunut tehtävään?
   ❑ erittäin hyvin ❑ hyvin ❑ kohtalaisesti ❑ huonosti

Kommentti: parantamisalueet

3. Miten mentorointiprosessin suunnittelu onnistui yhteistyössä mentorin kanssa?
   ❑ erittäin hyvin ❑ hyvin ❑ melko hyvin ❑ pääasiassa hyvin ❑ huonosti

Kommentti:

4. Miten yhteistyö mentorin kanssa sujui prosessin aikana?
   ❑ erittäin hyvin ❑ hyvin ❑ pääasiassa hyvin ❑ huonosti

Kommentti:

5. Miten mentorointijakso onnistui organisaatiossanne?
   ❑ erittäin hyvin ❑ hyvin ❑ pääasiassa hyvin ❑ huonosti

Kommentti:

© Opetushallitus

6. Mitkä olivat suurimmat ongelmat mentorointiprosessin aikana, mikäli sellaisia ilmeni. Miten onnistuitte ratkaisemaan ongelmat?

---

7. Miltä osin mentorointikäytäntöjä tulisi kehittää? Olkaa hyvä ja perustelkaa vastauksenne mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

---

8. Onko organisaationne halukas käyttämään mentoria uudelleen?
   ❑ Kyllä ❑ Ei

Jos vastasitte ei, miksette ole halukas käyttämään mentorointia jatkossa?

---

9. Voitteko suositella mentorin käyttöä muille organisaatioille?
   ❑ Kyllä ❑ Ei

Mikäli vastasitte kyllä tai ei, perustelkaa näkemyksenne.

Muita kommentteja/muita kokemuksia

Kiitos vastauksestanne!

© Opetushallitus

Lomake MENTORILLE

Olkaa hyvä ja kirjoittakaa yksityiskohtaiset kommenttinne arvioinnin jälkeen niille varattuun tilaan.

Nimi

Organisaatio

Päivämäärä

Koulutuksen järjestäjälle tarkoitetun palautekyselyn avulla on tarkoitus saada yleistä palautetta mentoroinnista. Sinulla on tähän kyselyyn vastaamalla mahdollisuus tuoda esiin omat näkemyksesi ja vaikutelmasi reflektoimalla asioita erityisesti mentorin roolista käsin.

MENTOROINTIPROSESSI

1. Mitkä olivat Sinun odotuksesi ja tavoitteesi? Täyttyivätkö odotuksesi ja tavoitteesi mentorointiprosessin aikana? (Miltä osin täyttyivät ja miltä osin eivät täyttyneet? Ole hyvä ja perustele vastauksesi.)

2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät haasteet, kun mentorointia käytetään hyvien käytäntöjen siirtoprosessin tukena?
   1.
   2.
   3.

3. Miten mielestäsi mentorointikoulutusta pitäisi kehittää?

4. Oliko tutustuminen toimintaympäristöön tarkoituksenmukaista?
   Ole hyvä ja arvioi seuraavat vaihtoehtoehtojen osalta

   a. Maan koulutusjärjestelmä
   ❑ täysin samaa mieltä ❑ samaa mieltä ❑ eri mieltä ❑ täysin eri mieltä

   b. Olosuhteet (yritykset ja muut työnantajat)
   ❑ täysin samaa mieltä ❑ samaa mieltä ❑ eri mieltä ❑ täysin eri mieltä

   c. Työpaikalla tapahtuva oppiminen
   ❑ täysin samaa mieltä ❑ samaa mieltä ❑ eri mieltä ❑ täysin eri mieltä

   d. Maan ja alueen sosiaalinen kehitys
   ❑ täysin samaa mieltä ❑ samaa mieltä ❑ eri mieltä ❑ täysin eri mieltä

Kommentit:

5. Miten mentorointiprosessin suunnittelu onnistui yhteistyössä mentoroinnin kohdeorganisaation kanssa?
   ❑ erittäin hyvin ❑ hyvin ❑ pääasiassa hyvin ❑ huonosti

Kommentit:

© Opetushallitus

6. Miten yhteistyö sujui mentoroinnin kohdeorganisaation (koulutuksen järjestäjän) kanssa sujui prosessin aikana?
   ❑ erittäin hyvin ❑ hyvin ❑ pääasiassa hyvin ❑ huonosti

Kommentit:

---

7. Miten mentorointijakso onnistui organisaatiossa?
   ❑ erittäin hyvin ❑ hyvin ❑ pääasiassa hyvin ❑ huonosti

Kommentit:

---

8. Mikä oli keskeisin ongelma mentorointiprosessin aikana, mikäli sellainen ilmeni? Miten onnistuitte ratkaisemaan ongelman?

---

9. Mitkä asiat onnistuivat erityisen hyvin mentorointiprosessin aikana? Ole hyvä ja perustele vastauksesi mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

YLEISET HAVAINNOT

10. Mitä asioita muiden mentoreiden kannattaisi ottaa huomioon? Minkälaisia asioita kannattaisi välttää? Ole hyvä ja anna joitakin suosituksia/käytännönläheistä tietoa omien kokemuksiesi pohjalta, mitkä asiat edistäisivät mentorointiprosessin onnistumista.

---

11. Mitkä olivat positiivisimmat kokemukset mentorointiprosessista? Mitä opit?

---

12. Mitä osin mentorointiprosessia olisi tarpeen kehittää? Ole hyvä ja perustele vastauksesi mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

---

13. Mitä asioita olisi tarpeen kehittää, jotta mentorointi toimisi menetelmänä nykyistä paremmin? Ole hyvä ja kuvaa ehdotuksesi mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

---

14. Oletko halukas toimimaan uudelleen mentorina?
   ❑ Kyllä ❑ Ei

Jos vastasit ei, perustele myös, miksi et ole halukas toimimaan uudelleen mentorina?

---

15. Suosittelisitko toisille mentorina toimimista?
   ❑ Kyllä ❑ Ei

Mikäli vastasit kyllä tai ei. Perustele näkemyksesi molemmissa tapauksissa.

Muita kommentteja/muita kokemuksia

Kiitos vastauksestanne!

© Opetushallitus

Liite 8

Riskien hallinta-analyysi

Voi olla riskejä, jotka saattavat vaikuttaa innovaation siirtoprosessin onnistumiseen. Siksi on hyödyllistä käyttää riskienhallinnan työvälinettä näiden negatiivisten tekijöiden hallintaan ja niiden vaikutusten minimointiin. Innovaation siirtoprosessia voidaan analysoida ja hallita käyttämällä välineenä riski-analyysia.

Päätöksenteon tai prosessin vaihe, jolloin arviointi tapahtuu	Tunnistetut riskit ja mahdollisuudet	Menettelyt/ riskien hallintaan liittyvät toimet	Vastuuhenkilö ja aikataulu	Seuranta ja raportointi, aikataulu
Toiminnan kokonaisarviointi				
Asiakaslähtöisyys (opiskelijat, yritykset ja muut työpaikat)				
Asia- ja henkilöstöjohtaminen				
Tuloshakuisuus				
Elinikäinen oppiminen, innovaatio ja kehittyminen				
Henkiset resurssit				
Työmenetelmät				
Työelämälähtöisyys ja kumppanuudet				
Yhteiskunnallinen vastuu				

© Opetushallitus

Liite 9

Prosessin suunnitteluvälineet

Suunnittelu on tärkeää, kun pyritään varmistamaan toiminnan tai hankkeen sujuva toteutus. Tähän tarkoitukseen tarvitaan erityisiä apuvälineitä, joista useimpia hyödynnetään myös projektinhallinnassa. Projektinhallintatyökalut ovat hyödyllisiä niissä tilanteissa tai tehtävissä, joissa on mahdollista päätyä erilaisiin lopputuloksiin – eli joihin liittyy ongelmien tai epäonnistumisen riski – ja joiden onnistunut toteuttaminen edellyttää siksi suunnittelua ja vaihtoehtojen arviointia sekä toiminnan ja resurssien organisointia.

Seuraavassa esitellään joitakin projektipäälliköiden käyttämiä työvälineitä, joista voi olla hyötyä kaikille toimijoille.

1. Aikatauluarvioiden tekeminen

Aikataulujen täsmällinen suunnittelu on osa hyvän toiminnan suunnittelua. Aikatauluarvioiden osuus on tärkeää kahdesta keskeisestä syystä:

1. Aikatauluarvioiden pohjalta asetetaan määräajat hankkeiden tai toimintojen tuotoksille ja samalla oman luotettavuuden arvioinnille.
2. Ne määräävät usein sopimusten hinnoittelun ja siten niiden tuottavuuden.

Hankkeiden toteuttamiseen tarvittava aika arvioidaan yleensä reilusti alakanttiin etenkin silloin, kun tehtävä on uusi. Tällöin unohdetaan ottaa huomioon odottamattomat tehtävät tai että osa tehtävistä voi olla jäänyt kokonaan ottamatta huomioon. Kaikkiin työvaiheisiin ei yksinkertaisesti aina osata varata aikaa.

Tällä työvälineellä voidaan arvioida pienimuotoisiin hankkeisiin tai toimiin kuluva aika. Aikatauluarviot antavat tärkeää tietoa keskikokoisten ja suurten hankkeiden organisoinnista ja jäsentämisestä muiden menetelmien, kuten Ganttin seurantakaavion ja kriittisen polun analyysin käyttöön pilkottaessa suuria hankkeita pienemmiksi osaprojekteiksi.

Työvälineen käyttö

Täsmällinen aikatauluarvion tekeminen aloitetaan muodostamalla kokonaiskäsitys työstä. Tämä edellyttää työn kokonaisuuden yksityiskohtaista kartoittamista siten, ettei prosessiin jää tuntemattomia tekijöitä. Väistämättä juuri hankalien ja vaikeaselkoisten kohtien ratkaiseminen vie eniten aikaa.

Työkokonaisuus voidaan parhaiten kartoittaa laatimalla yksityiskohtainen luettelo kaikista siihen liittyvistä tehtävistä. Kun kaikki tehtävät on yksilöity, on arvioitava mahdollisimman täsmällisesti, kuinka paljon aikaa kunkin tehtävän suorittamiseen kuluu.

Lisäksi on varattava aikaa seuraavien asioiden varalle:

- muut kiireelliset tehtävät, jotka on suoritettava ennen kyseistä työtä
- tapaturmat ja hätätapaukset
- sisäiset kokoukset
- avainhenkilöstön lomat ja sairauspoissaolot
- yhteydenpito muihin asiakkaisiin esimerkiksi seuraavan hankkeen järjestämiseksi

© Opetushallitus

- laiteongelmat
- tavarantoimittajien laiminlyönnit
- keskeytykset
- tuotoksen hylkääminen laadunvalvonnassa.

Nämä tekijät saattavat vähintäänkin kaksinkertaistaa hankkeen toteuttamiseen tarvittavan ajan. Jos aikatauluarvioiden täsmällisyys on ratkaisevan tärkeää, voi olla hyödyllistä kehittää mielellään aiempiin kokemuksiin perustuva järjestelmällinen menetelmä edellä mainittujen seikkojen ottamiseen huomioon.

Keskeiset seikat

- Hankkeiden toteutukseen tarvittavan ajan aliarviointi voi vahingoittaa organisaation uskottavuutta. Tarvittavan ajan aliarvioiminen aiheuttaa määräaikojen ylityksien lisäksi tarpeetonta painetta hankkeen työntekijöille. Hankkeiden kannattavuus romahtaa, eikä uusia tehtäviä päästä aloittamaan.
- Täsmällinen aikataulutus edellyttää ennen kaikkea tehtävän perinpohjaista määrittelyä.
- Suoritettavista tehtävistä voidaan laatia yksityiskohtainen luettelo, jonka tulee sisältää varsinaisten tehtävien lisäksi myös tarpeelliset kokoukset ja hallinnolliset tehtävät.
- Lopuksi on syytä varata aikaa kaikenlaisille odottamattomille ja odotettavissa oleville häiriöille ja viivästyksille, joita tulee väistämättä eteen.

2. Aikatauluttaminen välitavoitteita asettamalla

Yksinkertaiset hankkeet tai toimet työllistävät vain muutaman henkilön lyhyeksi ajanjaksoksi. Tällaisissa hankkeissa tai toimissa on vähemmän muista tehtävistä riippuvaisia tehtäviä, jolloin niiden koordinointi on suhteellisen helppoa ja vaivatonta.

Miten työvälinettä käytetään?

Sopivat aikataulujen ja toimintasuunnitelman laatiminen riittävät usein yksinkertaisten projektien/tehtävien koordinointiin ja toteutukseen. Asiat tulisi selittää ja niistä neuvotella hankkeeseen osallistuvien henkilöiden kanssa, jotta suunnitelmasta tulisi parempi ja henkilöstö ymmärtäisi oman panoksensa onnistumisen.

Työväline muodostuu listasta toimintoja/välietappeja, päivämääriä, aikajaksoja ja henkilövastuita. Tämäntyyppinen suunnittelu ei ole välttämätöntä jokaisen tehtävän osalta, vain avaintehtävät suunnitellaan tällä tavoin. Toimintojen aikatauluttaminen käyttäen välietappeja voidaan tehdä käyttämällä seuraavassa kuvattua työvälinettä:

Vaihe	Välietappeja	Vastuu	Aikajakso (kuukausi tai viikko tai päivä)			Huomiot
			Jakso 1	Jakso 2	…jakso n	
1						
2						
…						
n						

© Opetushallitus

Huomioitavaa

- Projektin aikana on tärkeää olla välitarkistuspisteitä ja mahdollisuuksia projektin prosessinaikaiseen seurantaan sekä projektin toiminnan tukemiseen.

3. Kriittisen polun analyysi ja PERT-kaaviot

Kriittisen polun analyysi ja PERT-menetelmä ovat tehokkaita työvälineitä, joilla voidaan aikatauluttaa ja hallita monimutkaisia hankkeita. Ne kehitettiin alun perin 1950-luvulla laajojen puolustushankkeiden hallintaan, josta ne ovat sittemmin levinneet yleiseen käyttöön.

Kriittisen polun analyysissä yksilöidään tehtävät, jotka on suoritettava ajoissa, jotta koko hanke voidaan toteuttaa sille varatussa ajassa. Lisäksi siinä tunnistetaan tehtävät, joita voidaan lykätä, mikäli resursseja täytyy suunnata suorittamatta jääneisiin tai tavoiteajan ylittäneisiin tehtäviin. Kriittisen polun analyysin haittapuolena on kuitenkin se, että tehtävien sijoittumista aikatauluun ei esitetä yhtä selvästi kuin Ganttin kaavioissa, jolloin ne voivat jäädä vaikeaselkoisiksi, jos analyysiä käytetään hankesuunnitelman hallinnan ja etenemisen raportoinnin pohjana.

Kriittisen polun analyysin hyöty on siinä, että sen avulla voidaan määrittää hankkeen toteuttamisen edellyttämä vähimmäisaika. Jos hanke on toteutettava nopeutetussa aikataulussa, sen avulla voidaan selvittää vaiheet, joiden suorittamista tulee nopeuttaa, jotta hanke saadaan päätökseen määräajassa.

Lyhenne PERT tulee menetelmän englanninkielisestä nimestä Program Evaluation and Review Technique (ohjelmien arviointi- ja tarkistusmenetelmä). PERT-menetelmä on kriittisen polun analyysin muunnelma, jossa hankkeen eri vaiheiden aikatauluarvioihin suhtaudutaan hiukan varauksellisemmin. Siinä arvioidaan kunkin tehtävän vähimmäiskesto (optimistinen arvio), todennäköinen kesto ja enimmäiskesto (pessimistinen arvio) siinä tapauksessa, että tehtävään kuluukin arvioitua enemmän aikaa.

Kunkin vaiheen laskemiseen käytetään seuraavaa kaavaa:

$$\frac{\text{vähimmäiskesto} + 4 \times \text{todennäköinen kesto} + \text{enimmäiskesto}}{6}$$

Painotuksen ansiosta voidaan välttää yleistä taipumusta tehdä epärealistisen tiukkoja aikatauluarvioita.

Työvälineiden käyttö

Kriittisen polun analyysin perusajatus on se, että tehtävää ei voida aloittaa, ennen kuin edeltävä tehtävä on valmis. Peräkkäiset tehtävät on toteutettava järjestyksessä siten, että edellisen vaiheen tulee olla periaatteessa valmis ennen kuin seuraava voi alkaa.

Lisäksi on riippumattomia eli rinnakkaisia tehtäviä, jotka voidaan toteuttaa milloin tahansa.

© Opetushallitus

Kriittisen polun analyysin piirtäminen ja vaiheet:

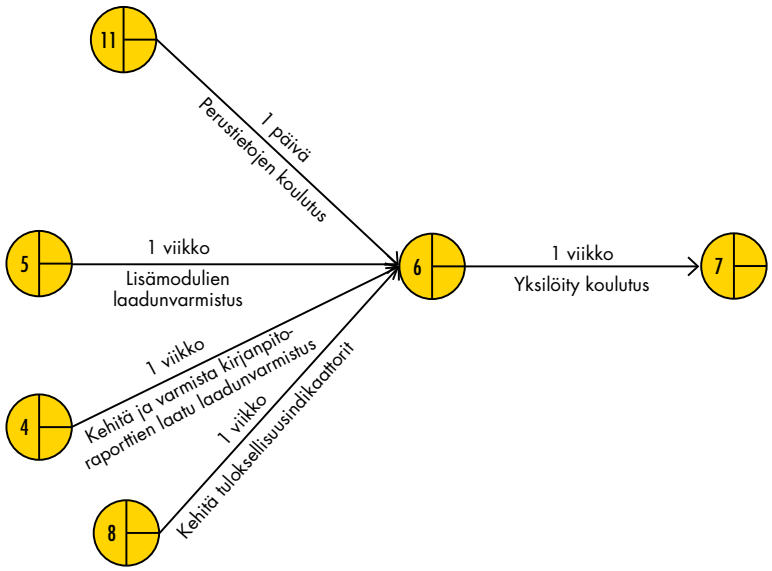
Vaihe 1. Listaa toiminnot suunnitelmaan
Määrittele jokaiselle toiminnolle sen aikaisin aloituspäivämäärä, arvioitu kesto sekä toteutuuko se peräkkäin vai rinnakkain. Josta tehtävät ovat jaksottaisia, osoita mistä vaiheesta se on riippuvainen.

Tehtävä	Aloitusajankohta	Pituus	Miten	On riippuvainen
A. Toiminto 1	viikko 0	1 viikko	Peräkkäin	
B. Toiminto 2	viikko 1	1 päivä	Peräkkäin	A
C. Toiminto 3	viikko 1.2	2 viikkoa	Rinnakkain	B
D. Toiminto 4	viikko 1	2 viikkoa	Peräkkäin	A
E. Toiminto 5	viikko 3	2 viikkoa	Peräkkäin	D
F. Toiminto 6	viikko 3	2 viikkoa	Peräkkäin	D
G. Toiminto 7	viikko 5	3 viikkoa	Peräkkäin	E
H. Toiminto 8	viikko 5	1 viikko	Peräkkäin	F
I. Toiminto 9	viikko 8	1 viikko	Peräkkäin	G
J. Toiminto 10	viikko 6	1 päivä	Rinnakkain	C,H
Jne.	….	…	…	…

Vaihe 2. Merkitse tehtävät vuokaavioon.
Kriittiset polut esitetään ympyröistä ja nuolista koostuvina vuokaavioina eli toimintaverkkoina, joissa ympyrät kuvaavat hankkeen tapahtumia, kuten tehtävien alkamis- ja päättymisajankohtia. Kukin tapahtuma on helposti tunnistettavissa ympyrän vasemmalla puolella olevan numeron avulla. Ympyröitä kutsutaan myös solmukohdiksi tai noodeiksi.

Kahden tapahtuman välissä oleva nuoli kuvaa toimia, joita tehtävän suorittaminen edellyttää. Nuolen alapuolelle kirjoitetaan tehtävän kuvaus ja yläpuolelle kesto. Nuolten kulkusuunta on totuttuun tapaan vasemmalta oikealle. Nuolia kutsutaan toisinaan myös kaariksi.

Seuraavassa esimerkki:



Tässä kuviossa kuvatut toiminnot 6 ja 7 eivät voi alkaa ennen kuin muut neljä (11, 5, 4, 8) toimintoa ovat toteutuneet.

© Opetushallitus

Vaihe 3. Analysoi aineisto ja arvioi suunnitelmat.
Joskus hanke joudutaan toteuttamaan nopeammin kuin se kriittisen polun analyysin mukaan olisi mahdollista. Tällöin hanke on suunniteltava uudelleen.

Suunnittelutyössä on arvioitava eri toteutusvaihtoehtojen vaikutusta hankkeen kustannuksiin, laatuun ja kestoon. Kullekin tehtävälle voidaan esimerkiksi osoittaa enemmän resursseja, jotta se saadaan suoritettua lyhyemmässä ajassa, mutta tämän vaikutus voi jäädä tietyiltä osin vähäiseksi. Siksi on tehokkaampaa kohdistaa resurssit ainoastaan kriittisen polun tehtäviin.

Huomioitavaa
Kriittisen polun analyysi on tehokas arviointimenetelmä:
- Mitkä tehtävät on suoritettava?
- Mitä rinnakkaisia toimenpiteitä voidaan suorittaa?
- Mikä on lyhin projektin kesto?
- Mitä resursseja tarvitaan projektin täytäntöön panoon?
- Menettelysekvenssit, aikataulutus ja sitoutumisen ajoitus
- Tehtävien priorisointi
- Tehokkain tapa ajan lyhentämiseksi kiireellisissä projekteissa.

Kriittisen polun analyysi erottelee menestymisen ja epäonnistumisen kompleksisissa projekteissa. Analyysi voi olla erittäin hyödyllinen arvioitaessa ongelmien tärkeyttä suunnitelman toimeenpanon kuluessa.

PERT on yksi kriittisen polun analyysin muunnos.

© Opetushallitus

Liite 10

Tarkistuslista työpaikalla tapahtuvan oppimisen siirtoprosessin suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä

Kun suunnittelemme työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoa, meidän olisi otettava huomioon seuraavat tekijät: panokset, siirtotapa, resurssit, mahdolliset esteet, tuotokset ja tulosmittarit.

Esimerkki työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelun osatekijöistä:

1. **Panokset** tässä prosessissa ovat seuraavat: a. Kansallinen/paikallinen konteksti b. Maiden kokemukset työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvistä käytännöistä c. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen tunnistaminen d. Kansalliset kokemukset Eurooppalaisesta laadunvarmistuksen viitekehyksestä (EQAVET) e. Yhteistyökumppaneiden odotukset f. Kansallinen ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö koskien koulutuksen järjestäjien laadunvarmistusta	2. **Siirtokanavan komponentit** ovat: a. Mentorointiprosessi b. Benchmarking-prosessi c. Levittämistoimenpiteet d. Oppilaitokset/koulutuskeskukset/ koulutuksen järjestäjät/työpaikat
3. Kyseeseen tulevat **resurssit:** ■ mentorointi ja muut siirtoa tukevat menetelmät ja työvälineet ■ taloudelliset resurssit ■ henkilöresurssit	4. Kyseeseen tulevat **esteet:** ■ kokemattomat mentorit ■ mentorikoulutuksen vaikeudet ■ kansallinen lainsäädäntö/työpaikalla tapahtuvan oppimisen kulttuuri ja koulutuksen järjestäjien laadunvarmistuksen puuttuminen ■ palautemekanismi ei toimi
5. Odotetut **tuotokset:** ■ tietää ja tuntea työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyviä käytäntöjä ja innovaatioiden siirtoprosessia ■ olla hyvin tietoinen koulutuksen järjestäjien suhtautumisesta työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen käyttöönottoon ■ menetelmät ja keinot työpaikalla tapahtuvan oppimisen laadun varmistamiseksi ■ siirtoprosessin strategia ■ opiskelijoiden lisääntyneet tiedot ja taidot *työpaikalliset ja kansalliset kokemukset erityisesti työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta	6. **Palaute** perustuen: ■ työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessin laadun mittaaminen ■ itsearviointi siitä miten projektin tavoitteet on saavutettu ■ odotettujen tulosten mittaaminen

© Opetushallitus

Liite 11

Esimerkki oppivan organisaation laadunhallinnan työvälineistä otettaessa käyttöön hyvää työssä oppimisen käytäntöä

Esimerkki sisältää erilaisia laadunvarmistuksen välineitä. Organisaation on tärkeää päättää, ketkä ovat kunkin tavoitteen saavuttamisesta vastuussa olevat henkilöt.

Numero	Laadunvarmistusmenetelmän nimi	Vastuuhenkilö
SUUNNITTELUVAIHE		
1.	Lista työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen liittyvän innovaatioprosessin operatiivisista edellytyksistä	
2.	Lista panoksiin liittyvistä mitattavista tavoitteista	
3.	Lista pääprosesseista, jotka sisältyvät prosessikarttaan	
4.	Sisäisen auditoinnin (itsearvioinnin suunnitelma)	
TOTEUTUS- ja ARVIOINTIVAIHE		
5.	Lopulliset saavutetut työpaikalla tapahtumisen oppimisen innovaation siirtoon liittyvät tulokset suhteessa: ■ asetettuihin tavoitteisiin ■ Vertailu niihin koulutuksen järjestäjiin, joilla on erinomaisesti järjestetyt työpaikalla tapahtuvan oppimisen toimintatavat ja näiden avulla saavutetut tulokset.	
6.	Palautekyselyt työpaikalla tapahtuvan oppimisen innovaation siirtoprosessin laadusta: ■ Mentoreille ■ Opiskelijoille ■ Opiskelijoiden työnantajille ■ Oppilaitoksen henkilöstölle	
7.	Lista sisäisissä auditoinneissa tai arvioinneissa havaituista poikkeamista	
8.	Laadunhallintajärjestelmään sisältyvät menetelmät: ■ Sisäinen auditointi ■ Poikkeamien hallinta ■ Korjaavat toimenpiteet ■ Ehkäisevät toimenpiteet	
9.	Kehittämissuunnitelmat	
10.	Benchmarking-suunnitelma	
11.	Lista mitattavissa olevista tuotoksista	

© Opetushallitus

Lista partnereista

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtämiseen liittyvän Leonardo-projektin ”Work-Based Learning – Transfer of Innovations Manual (WBL-TOI Manual)” koordinaattori oli Opetushallitus, www.oph.fi

Suomi
Opetushallitus
Pirjo Väyrynen, pirjo.vayrynen@oph.fi
Leena Koski, leena.koski@oph.fi

Pirkanmaan ammattiopisto
Pirkko Achrén, pirkko.achren@pirko.fi

Itävalta
3s Research Laboratory
Stefan Humpl, humpl@3s.co.at

Vocational School for Electronics and Communications for Apprentices
Christine Nothdurfter, c.nothdurfter@tsn.at

Italia
ISFOL (Institute for the Development of Employees’ Vocational Training)
Sandra D’Agostino, s.dagostino@isfol.it

SKILLAB (S.r.l. Centro valorizzazione risorse umane)
Monica Pignatelli, pignatelli@skillab.it

Romania
SC Fiatest SRL
Ion Hohan, hohan@fiatest.ro
Oana Voicu (until 31.1.2010)
Marina Sion (up 1.2.2010), marina@fiatest.ro

Alankomaat
MBO Raad (Netherlands Association of VET Colleges)
Manfred Polzin, m.polzin@mboraad.nl

Hiljaiset partnerit ovat osallistuneet kunkin maan kansallisen verkoston työskentelyyn kiinnostuksensa ja asiantuntemuksensa mukaan.

© Opetushallitus

Opetushallitus

Postiosoite:
PL 380
00531 Helsinki

Käyntiosoite:
Hakaniemenranta 6
00530 Helsinki

Puh. +358 40 348 7555
Fax + 358 40 348 7865
Email: opetushallitus@oph.fi