

Arja Haapakorpi

KUN PROJEKTI PÄÄTTYY, MITÄ JÄÄ JÄLJELLE?

Ammatilliseen koulutukseen aktivointi ja koulutuksen keskeyttämisen vähentämisen projektit
ammattillisissa oppilaitoksissa

– ESR-projektien kehittämien toimintamallien vakiinnuttamisen arviointia



OPETUSHALLITUS



© Opetushallitus ja tekijä

Taitto: Layout Studio Oy/Marke Eteläaho

ISBN 952-13-2702-2 (nid.)

ISBN 952-13-2703-0 (pdf)

Dark Oy, Vantaa 2006

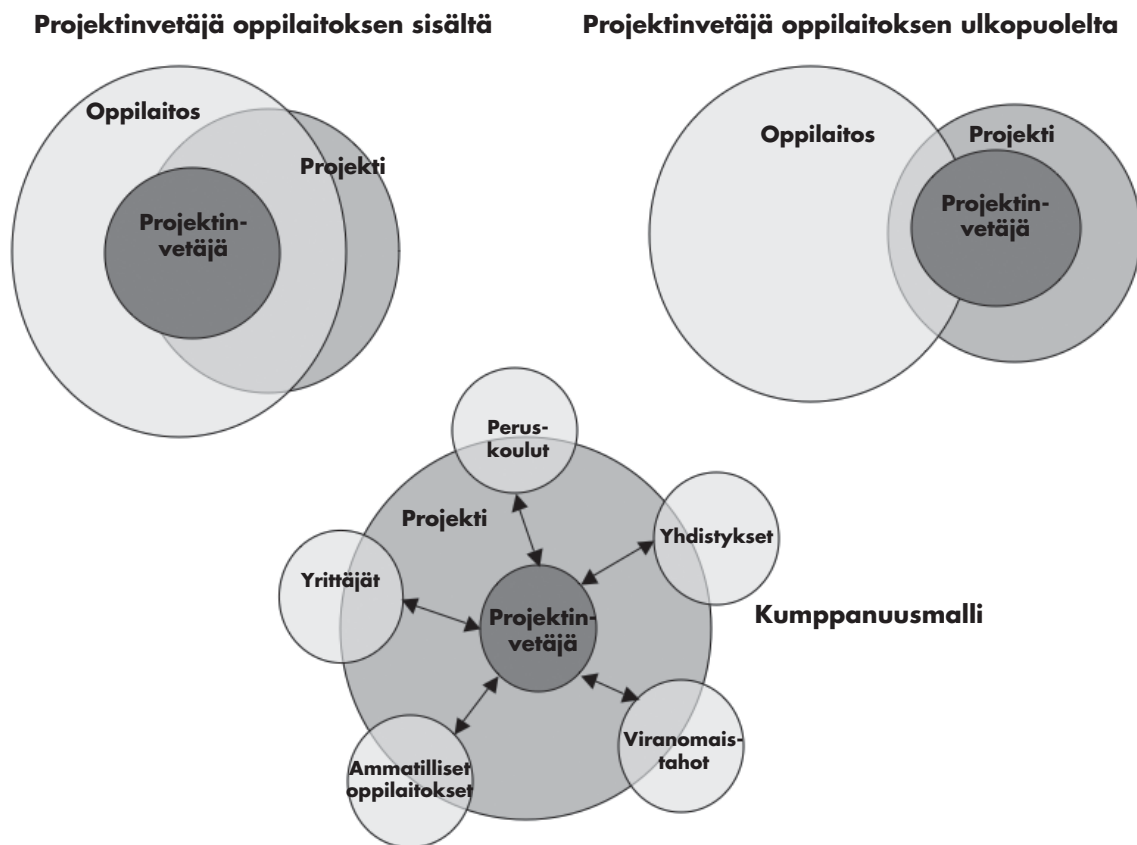
SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	5
SUMMARY	10
1 JOHDANTO	14
2 ARVIOINNIN TOTEUTUS	16
2.1 Arviointiprosessi	16
2.2 Aineisto ja menetelmät	17
3 AMMATILLINEN OPPILAITOS ORGANISAATIONA JA PROJEKTIN ORGANISOINTI	22
3.1 Organisaatio	22
3.2 Johtaminen	23
3.3 Projektien organisointi	24
4 PROJEKTIEIN KUVAUS	26
4.1 Haavi-projekti Vantaan ammatillisessa koulutuskeskuksessa	26
Haavi-projekti	27
Toimivuus ja vaikuttavuus	28
Vakiinnuttaminen	29
4.2 Osallistamalla tutkintoon -projekti Arlainstituutissa	30
Osallistamalla tutkintoon -hanke	30
Toimivuus ja vaikuttavuus	32
Vakiinnuttaminen	33
4.3 Herkules-projekti Hervannan ammattioppilaitoksessa	34
Herkules-projekti	34
Toimivuus ja vaikuttavuus	36
Vakiinnuttaminen	36
4.4 Kiitorata-projekti Riihimäen ammattioppilaitoksessa	37
Kiitorata-projekti 2000–2003	37
Toimivuus ja vaikuttavuus	38
Vakiinnuttaminen	39
4.5 YKAKO-projekti Salon ammattioppilaitoksessa	40
YKAKO-projekti 2000–2003	40
Toimivuus ja vaikuttavuus	41
Vakiinnuttaminen	42
4.6 Harrasta harkiten -kumppanuushanke Etelä-Pohjanmaalla	43
Harrasta harkiten -projekti 2003–2005	44
Toimivuus, vaikuttavuus ja vakiinnuttaminen	45

5	PROJEKTIEIN VAKIINNUTTAMINEN	47
5.1	Ajattelumalli ja sen sovellukset	47
5.2	Resursointi	50
5.3	Sidosryhmäyhteistyö	50
5.4	Opiskelijahuollon kehittäminen	52
5.5	Opiskelijahuollon ja opettajien välisen yhteistyön ehdot	53
5.6	Keskeyttämisen vähentyminen ja opetuksen kehittämisen haaste	55
6	VAKIINNUTTAMISEN EDELLYTYKSET JA EHDOT	58
6.1	Tarve	58
6.2	Projektin kytkeminen oppilaitoksen kokonaiskehittämiseen ja projekti-idean syntyminen aikaisempien hankkeiden tai kehittämistoiminnan tuloksena	59
6.3	Johdon tuki	60
6.4	Henkilökunnan kokemus projektista oman työn ja oppilaitoksen hyödyttäjänä	60
6.5	Projektin erityisaseman ja arkityön välisen suhteen tasapaino	61
6.6	Projektinvetäjän suhde oppilaitokseen	62
6.7	Resursointi: rahoitus, aika ja rauha	65
6.8	Osallistaminen	65
6.9	Valmiiden toimintamallien hyödyntäminen projektin suunnittelussa ja projekteissa kehitettyjen toimintamallien levittäminen	66
	KIRJALLISUUS	68
	LIITETAULUT	
	Liitetaulu 1: Keski- ja korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus kunnittain v. 2002 (15–75-vuotiaat)	70
	Liitetaulu 2: Väestö iän mukaan kunnittain v. 2003	71
	Liitetaulu 3: Työttömien ja lomautettujen osuus työvoimasta kunnittain v. 2003	72
	Liitetaulu 4: Työpaikat työnantajasektorin mukaan kunnittain v. 2002	73
	Liitetaulu 5: Työpaikat toimialan mukaan kunnittain v. 2002	74
	Liitetaulu 6: Työpaikkaomavaraisuusaste kunnittain v. 2002	75
	Liitetaulu 7: 15–19-vuotiaiden pääasiallinen toiminta kunnittain	76
	Liitetaulu 8: 20–24-vuotiaiden pääasiallinen toiminta kunnittain	77

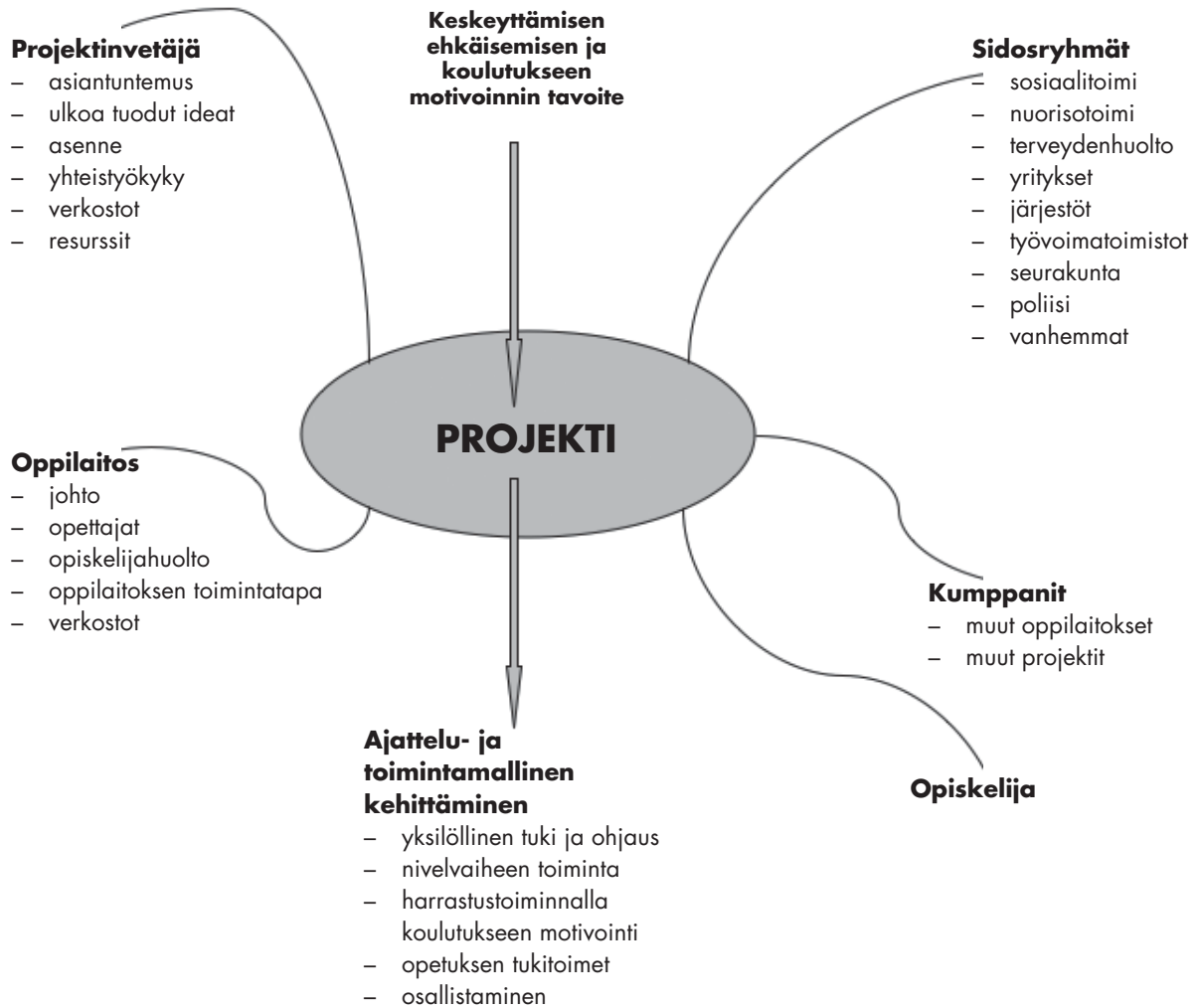
TIIVISTELMÄ

Tarkoituksena oli arvioida Opetushallituksen koordinoimia ESR-rahoitteisia projekteja, joilla pyrittiin koulutuksen keskeyttämisen ehkäisyyn ja koulutukseen motivointiin. Tavoitteena oli selvittää projekteissa kehitettyjen toimintamallien vakiinnuttamista toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa. Arvioinnin kohteeksi valittiin kuusi projektia: Haavi-projekti Vantaan ammatillisessa koulutuskeskuksessa, Herkules-projekti Hervannan ammattioppilaitoksessa, Salon ammattioppilaitoksessa ja Halikon käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksessa toteutettu YKAKO-projekti, Osallistamalla tutkintoon -hanke Arlainstituutissa, Kurikan ammattioppilaitoksen isännöimä Harrasta harkiten -projekti ja Riihimäen ammattioppilaitoksessa toteutettu Kiitorata-hanke. Projektit on toteutettu kolmella tavalla (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Projektimalli

Haavi-projektissa ja Kiitorata-hankkeessa projektinvetäjät on rekrytoitu oppilaitoksen ulkopuolelta. YKAKO- ja Herkules-projekteissa vetäjät on rekrytoitu oppilaitoksen vakituisesta henkilökunnasta. Osallistamalla tutkintoon -projektissa vetäjä on rekrytoitu oppilaitoksen ulkopuolelta, mutta projektin toimintoja on toteutettu vakituisen henkilökunnan ja opiskelijoiden voimin. Harrasta harkiten -hanke on kumppanuushanke, jossa vetäjä on rekrytoitu oppilaitoksen ulkopuolelta. Kuviossa 2 on tiivis kuvaus projektien elementeistä ja toimijoista.



Kuvio 2. Koulutuksen keskeyttämisen ehkäisemiseen pyrkivien projektien elementit ja toimijat

Tapaustutkimusten avulla pyrittiin saamaan esille olennaisia asioita toimintamallien vakiinnuttamisesta. Vakiinnuttamista arvioitiin projektin ja oppilaitoksen sekä niiden välisen suhteen tarkastelulla. Ensinnäkin tarkasteltiin projektien tavoitteita, toimintamenetelmiä, lähestymistapoja ja resursointia. Toiseksi tarkasteltiin oppilaitosta projektin toteuttamisen toimintaympäristönä ja arvioitiin projektin toimivuutta suhteessa oppilaitokseen. Tutkimusote oli laadullinen. Aineiston keruu toteutettiin haastatteluin ja lisäksi hyödynnettiin projekteista tuotettuja dokumentteja taustaineistona. Arviointia varten haastateltiin 68 projektinvetäjää, rehtoria, opettajaa ja opiskelijahuollon työntekijää.

Projektien vakiinnuttaminen on toteutunut selvimmin ajattelutavan muutokse-
na arvioinnin kohteena olleissa oppilaitoksissa. Ajattelutavan muutos tarkoittaa
kokonaisvaltaista huolenpitoa opiskelijoista ja se on ainakin osittain on läpäissyt
oppilaitoksen henkilöstöryhmät. Osa projektien toimintamalleista on vakiintunut
sovellettuna ja supistettuina versioina oppilaitosten toimintaan. Yleisimmät sovel-
lukset opiskelijoiden kokonaisvaltaisen huolenpidon ajattelutavasta ovat olleet väli-
tön poissaoloihin puuttuminen ja yksilöllisyyden huomioon ottava työskentelytapa
erityistukea tarvitsevan nuoren kanssa, tulevaisuuden kannalta järkevään toimin-
taan ohjaaminen koulutuksen keskeyttämisen jälkeen, nivelvaiheen tukitoiminta ja
opetuksen tukitoimet. Opiskelijahuollon toimintaa on vahvistettu sekä kehitetty
ja osassa oppilaitoksia sidosryhmäyhteistyö on vankistunut. Resursointia on kyetty
organisoimaan keskeisten toimintojen ylläpitämiseksi joko ylimääräisellä resursoin-
nilla tai järjestelemällä olemassa olevia voimavaroja.

Keskeyttämisen vähenemisen myötä oppilaitoksissa on aikaisempaa enemmän
erityistukea tarvitsevia opiskelijoita: opiskelijoiden oppimisvalmiudet ovat aikai-
sempaa epätasaisemmat ja sosiaaliset sekä terveydelliset ongelmat ovat yleisempiä.
Opiskelijoiden tukemiseksi ja opintojen etenemisen varmistamiseksi on tärkeää,
että opetusta vahvistetaan ja opetuksen sekä opiskelijahuollon välistä yhteistyötä
kehitetään. Keskeyttämisen ehkäiseminen ei pääty siihen, että opiskelija pysyy op-
pilaitoksessa, vaan siihen, että hän on kehittänyt tarvittavat valmiudet siirtyäkseen
työmarkkinoille. Ratkaisuja tulisi etsiä opiskelijahuollon ja opetuksen kehittämi-
sen lisäksi järjestelmätason uudistuksista. Työehtosopimukset strukturoivat tiukasti
opettajien työtä, mikä ei anna väljyyttä uusien asioiden tuomiselle työkenttään.

Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että ei ole olemassa vain yhtä hyvää tapaa
tehdä onnistunut projekti. Projektien toteutustapa pitää rakentaa suhteessa ta-
voitteisiin, kohderyhmään, oppilaitoksiin ja laajempaan toimintaympäristöön.
Rakentamisvaiheessa on hyvä tuntee projektien toteuttamisen edellytyksiä ja ehtoja.
Tämän arvioinnin perustalta projektin ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttami-
seen liittyviä edellytyksiä ja ehtoja ovat seuraavat asiat.

1. Projektin tarve Projektien vaikuttavuudelle ja niihin liittyvien ajattelu- ja toi-
mintatapojen vakiinnuttamiselle on tärkeää niiden *koettu* tarve. Kun riittävä mää-
rä oppilaitoksen henkilökuntaa tunnistaa ongelman ja tarpeen sen ratkaisemiseen,
projektin toteutus saa kantavuutta.

**2. Projektin kytkeminen oppilaitoksen kokonaiskehittämiseen ja projekti-
idean syntyminen aikaisempien hankkeiden tai kokemusten tuloksena.**
Vakiinnuttamista vahvistaa projektin sitominen oppilaitoksen kokonaiskehittämi-
seen ja sen idean syntyminen aikaisemman toiminnan tuloksena. Yksittäinen, erilli-
nen, irrallinen projekti ei riitä muuttamaan oppilaitoksen ajattelu- ja toimintatapo-
ja. Verkostoituminen muiden projektien kanssa lisää jatkuvuuden mahdollisuuksia,
sillä toimintoja kyetään järjestelemään projektien kesken.

**3. Johdon tuki ja henkilökunnan kokemus hyöty omassa työssään ja oppilaitok-
sen kokonaistoiminnassa.** Johdon tuki on välttämätön projektin kehittämien ajat-
telu- ja toimintatapojen vakiinnuttamiseksi, sillä johto legitimoit projektin tavoitteet

ja toiminnot. Myös vakituisen henkilökunnan tuki ja osallistuminen projektiin on keskeistä, sillä kehitetyt ajattelu- ja toimintamallit voivat vakiintua vain sen kautta. Vakiinnuttamista edistää erityisesti se, että opettajat ja opiskelijahuoltohenkilökunta kokevat projektin toiminnan hyödyllisenä omassa työssään ja oppilaitoksen kokonaistoiminnassa.

4. Projektin erityisaseman ja arkityön välisen suhteen tasapaino. Projekteilla saadaan näkyväksi asioita, joita halutaan edistää oppilaitoksen toiminnassa. Projektin ja arkityön välille voi kuitenkin kehkeytyä jännitteitä ja ristiriitoja, mikä liittyy projektien ajamisen asioiden korostamiseen. Vaarana on vakituisen henkilöstön ja sen tekemän hiljaisen kehittämistyön jääminen syrjään ja tunne väheksynnästä projektin varjossa. Tunne väheksynnästä ei edistä vuorovaikutuksellisuutta projektin kanssa eikä siten tue vakiinnuttamista. Arkityöhön ja projekteihin tulisi suunnata tasapuolisesti huomiota ristiriitatilanteiden välttämiseksi. Myös projektin hallittu päättäminen on tärkeää: sen ajama asia ja kohderyhmän saama huomio täytyy suhteellistaa oppilaitoksen kokonaistoimintaan ja resursseihin.

5. Projektinvetäjän suhde oppilaitokseen. Projektien ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamisessa tärkeä kysymys on projektin suhde emo-organisaatioon: onko projektinvetäjä rekrytoitu oppilaitoksen ulkopuolelta vai vakituisesta henkilökunnasta? Kummassakin toteutustavassa on myönteiset ja kielteiset puolensa, jotka on esitetty oheisessa taulukossa.

Taulukko 1: Projektinvetäjän rekrytointi oppilaitoksen vakituisesta henkilöstöstä tai ulkopuolelta: edut ja haitat/riskit

Henkilökunnasta rekrytointi		Oppilaitoksen ulkopuolelta rekrytointi	
Edut	Haitat/riskit	Edut	Haitat/riskit
Oppilaitoksen toimintatapojen tuntemus	Vakituisen henkilökunnan vaikeus irrottautua työstään	Ulkopuolinen, uusi näkökulma	Oppilaitoksen perustoimintojen vieraus
Oppilaitoksen sitouttaminen projektiin	Riskinä idean konservatiivisuus	Lisäresurssi	Vaikeus liittää projektin lähestymistapaa ja asiantuntemusta oppilaitoksen perustoimintoihin
Nivoutuminen oppilaitoksen toimintaan	Toiminnan rajoittuminen oppilaitoksen sisälle: toimintatapojen levittämisen toissijaisuus	Uudet verkostot	Koulun toimijoiden sitouttamisen ongelmat
Toimintatapojen vakiinnuttamisen helppous		Uusi asiantuntemus ja sen jakaminen	Projektin asiantuntemuksen jakamisen ongelmat ja osaamisen häviäminen projektin loppuessa
Kokemuksen ja osaamisen jääminen oppilaitoksen voimavaraksi		Kumppanuushankkeissa ei leimautumista jonkun oppilaitoksen edustajaksi	Kilpailutilanteet oppilaitoksen ja projektin välillä sekä arvovaltakiistat
Yhteistyön kehittyminen oppilaitoksen ja sidosryhmien välillä		Uudet työmenetelmät	Sidosryhmäyhteistyön rajoittuminen projektin ja yhteistyökumppaneiden väliseksi

6. Resursointi: rahoitus, aika ja rauha. Ajallisesti ja taloudellisesti riittävä panos mahdollistaa projektin toteutuksen ja vakiinnuttamisen. Lisäksi projektin toimintamallien kehittämisessä ja vakiinnuttamisessa on tärkeää riittävä ajallinen väljyys: erityisesti yhteistyöhön perustuvilla toimintamuodoilla pitää olla mahdollisuus rauhassa etsiä sopivia väyliään.

7. Osallistaminen. Kohderyhmän osallistaminen edistää ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamista. Osallistaminen sitouttaa ja tarjoaa sellaisia oppimiskokemuksia, jotka kantavat pitkäaikaista hedelmää ajattelutapojen muutoksena. Osallistamisen toimintamallissa huomio täytyy kiinnittää nuorten opiskelijoiden roolin ja tehtävien muotoiluun sekä ennakoida heidän voimavarojaan. Henkilökuntaa tulee tämän tyyppiseen toiminnan tapaan. Henkilökunta saattaa pitää lähestymistapaa uhkana omalle asemalleen ja asian käsittely on keskeistä toimintamallin kehittelylle.

8. Valmiiden toimintamallien hyödyntäminen projektin suunnittelussa ja projekteissa kehitettyjen toimintamallien levittäminen. Vakiinnuttamiseen kuuluu ensinnäkin projektien kehittämien toimintamallien levittäminen ja toiseksi muiden kehittämien toimintamallien hyödyntäminen siten, että niistä kertynyttä osaamista ja kokemusta hyödynnetään omassa projektissa. Tiedottaminen täytyy resursoida, jotta se ei jää muiden toimintojen jalkoihin. Projektin tiedottamiseen olisi hyvä lisätä suppea prosessin etenemisen kuvaus, josta kävisi myös ilmi heikommin toimineet kokeilut. Ne ovat projektia suunnittelevalle yhtä hyödyllistä tietoa kuin menestystarinatkin.

SUMMARY

This evaluation deals with the ESF projects (European Social Fund), which were administered by the Finnish National Board of Education and which attempted to activate vocational training and reduce dropouts in upper secondary vocational schools ¹. They are administered by the Finnish National Board of Education. The number of projects in this category is approximately 200. The aim was to evaluate the establishment of the models and methods developed during these projects. Establishment means here permanent change in the activity structures of the school organizations. The research method being applied was case study, which covered six projects. The cases were

- The Haavi project at the Vantaa Vocational Institute
- The Herkules project at the Hervanta Institute of Tampere College
- The YKAKO project at the Salo Vocational Institute and at the Halikko Arts, Crafts and Design Institute
- The Osallistamalla tutkintoon (Graduating by participation) at the Arla Institute (school for visually impaired and deaf blind people)
- The Kiitorata project (Airstrip project) at the Riihimäki Vocational Institute
- Harrasta Harkiten (Deliberate Free-time Activities) administered by the Kurikka Vocational Institute.

The projects adopted three models of implementation. The leaders of the Haavi and Kiitorata-projects the leaders were recruited outside the school, whereas the Herkules and YKAKO projects were staffed by the permanent personnel. The Osallistamalla tutkintoon project was carried out by the permanent personnel and the part-time leader organising the activities. The Harrasta Harkiten project was based on partnership with vocational schools, compulsory schools, associations, the authorities and entrepreneurs.

The establishment of the models was evaluated by investigating the projects, the schools and their environment and the relation between the projects and the school organizations. The idea was to find out which models survived and which conditions supported their establishment in the schools. The aims, methods, approaches and resources of the projects were considered.

The comprehensive concern of students was the common model being established during the projects. This approach was rather broadly adopted in the schools by the staff. Some of the models which were developed here established as permanent working methods in the schools. The most common applications were

¹ The projects are in line with the European Social Fund's third objective, in category 2.2.

- processes of dropping out intervening
- individual-based working methods with students who need special support and counselling
- students who drop out advising in future oriented activities
- support for the transition from comprehensive school to vocational education and training
- remedial instruction.

The work of the student welfare teams (counselling and health and social services) was also developed and cooperation with local partners (municipal services for youngsters, social and health services, employment agencies, third sector organizations and entrepreneurs) was strengthened. The resources for establishing the new working methods were arranged either by obtaining extra resources from the school administration or by reorganising already existing resources.

The rate of dropping out has been decreasing in the present century. The heterogeneity of the students and the differences in their qualifications for learning has increased, along with this tendency, the problems of dropping out, learning difficulties and poor motivation for training have not resolved, because the challenge has been transferred to teaching. Because of this, the problem has to be faced and resolved in all activities in the schools. In addition to the student welfare team, the teaching methods and arrangements need to be developed further and multi-professional cooperation fortified. These questions also concern system-level organisation. Different employment contracts for working time and the salary principles do not favour multi-professional cooperation or the other activities which are not included in the official teaching schedule.

Preventing dropping out does not end when the students stay at school, but does so when they have the necessary qualifications and competence for the transition to the labour market.

To conclude this evaluation, there is no one successful model of planning and implementing a project. It has to be shaped according to the purpose, target group, practices, school and environment. However, it is useful to know the conditions for implementing a successful project. This evaluation suggests that the establishment of the new approaches and models is related to the following conditions.

1 The need for project activities. The problem has to be recognized and the motivation to resolve it has to be shared in the school. There should be sufficient personnel for the activities and establishment of the new methods and approaches.

2 Relating and connecting the project with the administrative and development structure in the school. Elaborating the idea of the project on the basis of previous activities and the experiences and needs delivered by them. Isolated project measures do not have a permanent influence in the problems. To assure that the new approaches and models are established, the project has to follow and be related to the goals and methods adopted in the school at large. Networking

with other projects increases opportunities for establishment and continuity, because the activities can be reorganised and shared among the network, when the project is concluded.

3 The support of the leadership of the school and some advantage for the staff. The support of the leadership is necessary for the establishment of the new methods, models and approaches, because it legitimates the goals and activities of the project. However, this is not enough, because establishment can be realised only through the permanent staff, especially teachers. The permanent use of the new models, methods and approaches is strengthened when the permanent staff regards them as advantageous in their own work.

4 The balance between the project and everyday school work. A project is the way of providing particular aims which should given status and legitimation. However, it might create tensions, because emphasising the special goals and activities of the project is based on differentiation from everyday work. The teachers and other staff might feel underestimated and might think that their activity in promoting the quality of the school are not appreciated. Such tensions do not favour establishing the new methods and approaches developed with the project. Thus the project work should not be over-emphasised in relation to everyday school work in order to avoid tensions. Concluding the project has to be controlled and the special activities have to be normalised in relation to routine work.

5 The recruitment of the project leader and staff. The establishment of the methods and models developed in the course of the project is influenced by the project leader's relation to the school organization. Recruiting the project leader from the regular staff or outside the school organization is important to establishment. Both recruitment solutions have positive and negative impacts on establishment and have to be considered taking into account the purpose, target group, organization and practices of the project. The following table shows potential positive and negative impacts.

6 Resources: time and financing. The activities have to be sufficiently resourced to develop and establish proper working models. Developing methods requires time and patience, because social changes are slow. The staff need enough time to test and elaborate the new working models.

7 Creating opportunities for target group participation. Participation promotes the commitment of the target group, because it creates opportunities for empowerment and responsibility. Provides the target group with learning experiences, which improves the long-term impact of the project. When students have no opportunity to participate in the planning processes, the influences are superficial and the measures taken do not support long-term structural change. The commitment and learning opportunities create opportunities for the establishment of the models developed during the project, because they are internalised. However, the role and tasks of the students in the participation activities have to be shaped in relation to their resources and competence. The

teaching and student welfare team have to be trained for the participation of the students. The staff might find student participation threatening to their position and the model has to be discussed thoroughly before the activities begin.

8 Applying already existing models and disseminating the methods developed during the project. In order to profit from the methods and experiences of previous projects, adaptation is highly recommended. Working up the information and disseminating the information on the methods developed in the project have to be resourced, because they are easy to set aside if there is a shortage of time and resources. A brief description of the process is useful, since information on less unsuccessful experiments is of value to those planning the same kind of project.

The recruitment of the project leader and staff: advantages and disadvantages

Recruiting from the staff		Recruiting outside the staff	
Advantages	Disadvantages	Advantages	Disadvantages
Knowledge of the working methods and practices in the school	Problems of breaking out of routine work	New, fresh perspective	Shortage of knowledge concerning everyday school work
Commitment of regular personnel to the new working methods developed during the project	The risk of conservativeness	Extra resources for the school	Difficulty in connecting and relating the approach and methods to the everyday school work
Ease of integrating the project into the school organization	Limiting the activities within the school organization	New, fresh networks and partners	Problems in the commitment of the regular staff
Ease of applying the new methods and models		New expertise and sharing the new expertise	Problems in sharing the expertise and losing expertise when concluding the project
The experiences and competence developed during with the project stay at the school		Neutrality of the project leader in the partnership project	Power struggle between project and everyday work
Promoting cooperation between the school and the partners participating in the project		New working methods	Cooperation between the project staff and the partners, which keep the regular staff outside
		Project staff's flexibility of time and space	Difficulty in division of labour, overlapping work fields

1 JOHDANTO

Tarkoituksena oli arvioida Opetushallituksen koordinoimia, ESR-rahoitteisia koulutuksen keskeyttämisen ehkäisyyn ja koulutukseen motivointiin pyrkiviä projekteja. Arvioinnin tavoitteena oli selvittää projekteissa kehitettyjen toimintamallien vakiinnuttamista toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa. Kokeiluhanke ammatillisen koulutuksen keskeyttämisen ehkäisemiseksi ja koulutukseen motivoinniksi kuuluu ESR tavoite 3 -ohjelmaan toimenpidekokonaisuuteen *2.2 Ammatilliseen koulutukseen aktivointi ja ammatillisen koulutuksen keskeyttämisen vähentäminen*. Toimenpidekokonaisuudessa on toteutettu tai ollaan toteuttamassa 211 projektia (www.oph.fi/ammattillinenesr). Kokeiluprojektia toteutettiin ensin eli vuosina 1998–2001 ”Innovatiiviset työpajat ammatillisissa oppilaitoksissa” -nimisenä. Toiminta jatkuu rakennerahastokauden loppuun asti. Projekteille asetettu tavoite on ollut kiinnittää keskeyttämisaarassa olevia opiskelijoita ammatilliseen opiskeluun ja tukea tutkinnon suorittamista. Projekteilla on myös pyritty vaikuttamaan oppilaitoksen toimintakäytäntöihin ja asenteisiin sekä edesauttamaan ammatillisen koulutusjärjestelmän uudistamista ja kehittämistä (www.oph.fi/ammattillinenesr).

Jukka Vehviläinen on arvioinut projektien vaikuttavuutta jo aikaisemmin (Vehviläinen 2003) ja tämä selvitys oli lähtökohtana tässä toteutetulle arvioinnille. Vehviläisen raportissa todettiin projektien vaikuttaneen oppilaitosten toimintatapoihin ja vähentäneen poissaoloja ja keskeyttämiä. Tämän selvityksen kohteena olevissa projekteissa oli tapahtunut samansuuntaista kehitystä. Toisaalta myös valtakunnan tasolla toisen asteen ammatillisten opintojen keskeyttäminen oli hienoisesti vähentynyt samaan aikaan. Ajanjaksona vuodesta 2000 vuoteen 2003 keskeyttäminen väheni 13 prosentista 11 prosenttiin. Keskeyttämisistä 1 prosentti liittyi koulutussektorin vaihtoon (Tilastokeskus, <http://www.stat.fi/til/kkesk>). Projektien vaikuttavuuden arviointi mittaamalla ja vertaamalla koulutuksen keskeyttämistä vaatisi oman selvityksensä. Keskeyttäminen vaihtelee aloittain ja vuosittain ja mittaamisessa täytyy ottaa huomioon myös alueelliset asiat kuten kuntakohtainen keskeyttämisaste ja koulutukselle vaihtoehtoiset toimintamahdollisuudet.

Arvioinnin kohteeksi valittiin kuusi projektia oppilaitoksineen. Näiden tapaustutkimusten avulla pyrittiin saamaan esille olennaisia asioita vakiinnuttamisesta. Tietoa kerättiin haastatteluin projektinvetäjiltä ja oppilaitosten eri ammattiryhmiltä, jotka ovat parhaita informantteja arvioinnin tavoitteen kannalta. Tarkempi kuvaus on aineistoa ja menetelmiä käsittelevässä kappaleessa.

Tavoitteena oli siis arvioida projekteissa kehitettyjen ajattelu- ja toimintamallien vakiintumista oppilaitoksen toimintaan. Tarkastelun kohteeksi otettiin sekä jo päättyneitä että päättymässä olevia projekteja. Vaikutusten arvioinnilla viitataan yleensä asiakkaiden tai projektiin osallistuvien toimintakyvyn ja resurssien kasvattamiseen

(Rissanen, Partanen, Pitkänen, Teppo ja Salmela 2004, 7–11). Vakiinnuttamisella tarkoitetaan rakenteellisia muutoksia eli toimintajärjestelmien parantamista oppilaitoksessa. Rakenteelliseen muutokseen kuuluu projektin myötä kehittyneiden ajattelu- ja toimintamallien asettuminen osaksi organisaatiota. Ajattelumalleilla tarkoitetaan asenteita ja lähestymistapoja suhteessa opiskelijoihin ja oppilaitoksen toimintaan. Toimintamalleilla tarkoitetaan näiden ajattelumallien perustalta kehittyviä toimintatapoja ja työskentelymenetelmiä.

Vakiinnuttamista tarkasteltiin kahdella ulottuvuudella: projektin ja oppilaitoksen. Projektien tarkastelussa teemat olivat seuraavat: millaiset projektit ovat onnistuneet vakiinnuttamaan kehittämiään ajattelu- ja toimintamalleja osaksi oppilaitoksen arkiyötä? Tarkasteltiin projektien tavoitteita, toimintamenetelmiä, lähestymistapoja ja resursointia.

Toinen tarkastelu-ulottuvuus oli oppilaitos: millaiset oppilaitokset ja niiden toimintaympäristöt olivat olleet suotuisia projektien kehittämien ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamiselle. Oppilaitoksen toiminnan analyysiä kehystettiin alueellisten ominaispiirteiden tarkastelulla, jotka eivät kuitenkaan merkittävästi lisänneet ymmärrystä asiasta. Suomalaisten oppilaitosten toimintatapojen ja niiden alueellisten sidosten on todettu olevan suhteellisen samanlaisia, mikä liittyy suomalaisen kulttuurin homogeenisuuteen (ks. Kääriäinen & Rostila & Ellonen & Kivivuori & Korkiamäki 2005).

Ydinkysymykseksi kehkeytyi projektien suhde emo-organisaatioon. Miten projektit on organisoitu oppilaitosorganisaatiossa? Missä määrin ja millaisia kosketuspintoja on projektin ja vakituisen toiminnan välillä? Millaiset ehdot säätelevät projektin ja vakituisen toiminnan vuorovaikutusta?

Raportissa kuvataan ensin arviointiprosessia, jonka jälkeen siirrytään aineiston ja menetelmien esittelyyn. Ennen tulosten esittelyä luodaan katsaus oppilaitoksia koskevaan tutkimuskirjallisuuteen, joka tekee ymmärrettäväksi tässä esitettyjä tuloksia.

2 ARVIOINNIN TOTEUTUS

2.1 ARVIOINTIPROSESSI

Alkuvaiheen lähtökohtana oli löytää onnistuneita projekteja hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi ja vähemmän onnistuneita hankkeita epäonnistumisten jäsentämiseksi. Projektit eivät kuitenkaan olleet yksiselitteisesti joko onnistuneita tai epäonnistuneita, vaan niiden kehittämisessä ja lopputuloksissa oli sekä menestymisiä että kompastumisia. Uudet kokeilut ja toiminnan uudelleen organisointi eivät yleensä toteudu täysin odotetulla tavalla. On mahdotonta ennakoita kaikkia ilmiöitä etukäteen, minkä vuoksi hyväkin suunnitelma saattaa osoittautua heikosti toimivaksi. Projektien menestymiset ja epäonnistumiset liittyivät sekä niiden toteutustapoihin että toimintaympäristöihin. Yhtä ainoaa ideaalimallia projektien suunnitteluun ja toteutukseen ei ollut. Arvioinnissa tuotettiin projektien kokemuksista yleistyksiä, jotka toimivat projektia suunnitteleville oppaana. Yleistyksset ovat ammatillisten oppilaitosten toimintaan ja projektien toteutukseen liittyviä edellytyksiä ja ehtoja, joiden huomioon ottaminen edistää projektin toteutusta ja toimintatapojen vakiinnuttamista.

Tulkintakehys rakentui lähinnä organisaatioteoreettisille lähestymistavoille, joilla pyrittiin tekemään ymmärrettäväksi sekä projektien että oppilaitosorganisaation toimintaa ja niiden keskinäistä suhdetta. Lähestymistavan valinta liittyi sellaisiin kysymyksiin, jotka ovat nimenomaan projektin toimintamallien vakiinnuttamisen kannalta tärkeitä. Ensinnäkin projektinvetäjien suhde emo-organisaatioon oli aikaisempien selvitysten, tutkimusten ja ohjausryhmän keskustelun perusteella keskeinen asia. Toinen kysymys oli projektin toimintojen jatkamisen ehdot, jotka liittyivät oppilaitoksen toimintakulttuuriin ja resursointiin.

Arviointi aloitettiin vuoden 2004 marraskuussa ja pilottikohteeksi valittiin Haavi-projekti Vantaan ammatillisessa koulutuskeskuksessa, joka sai siten osakseen enemmän huomiota kuin muut projektit ja oppilaitokset. Muut tarkasteltavat projektit valittiin maantieteellisen sijainnin ja oppilaitoksen koon mukaan. Herkules-projekti Hervannan ammattioppilaitoksessa, Salon ammattioppilaitoksessa ja Halikon käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksessa toteutettu YKAKO-projekti seurasivat pilottivaihetta ja viimeisinä tarkastelun kohteeksi tulivat Osallistamalla tutkintoon -hanke Arlainstituutissa, Harrasta harkiten -projekti Kurikan ammattioppilaitoksessa ja Riihimäen ammattioppilaitoksessa toteutettu Kiitorata-hanke. Arlainstituutti on erityisoppilaitos, mikä on otettu huomioon selvityksessä. Osa tutkittavista hankkeista oli arviointiajankohtana vielä käynnissä ja niitä koskevissa haastatteluissa vakiinnuttamista arvioitiin ennakoiden. Analyysit ja raportointi toteutettiin keväällä 2005.

2.2 AINEISTO JA MENETLMÄT

Aineiston keruussa ja analyysissä ei noudatettu akateemisen tutkimuksen kriteereitä, vaan aineistolähtöisestä menetelmästä (Strauss & Corbin 1998) sovellettua kevyempää, arvioinnin tarpeisiin sopivaa versiota. Aineistolähtöisessä menetelmässä ideana on tulosten nouseminen aineiston ja ns. esiteoreettisen ymmärryksen vuorovaikutuksesta. Tässä sovelluksessa painottuivat enemmän haastatteluteemat, vaikka perusideana oli rakentaa analyysi aineistosta nouseville asioille ja niiden välisille yhteyksille. Tavoitteena oli tuottaa tietoa käytännön tarpeisiin suhteellisen nopeassa aikataulussa ja taloudellisesti. Aineiston keruun kriteerinä oli koota riittävä ja olennaiset asiat kattava aineisto kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Aineistoa kerättiin oppilaitoksista ja sidosryhmistä monipuolisesti, jotta saataisiin useita näkökulmia arvioinnin pohjaksi. Pyrittiin siis saamaan arkityön monipuolinen näkökulma asiaan, sillä se on keskeistä vakiinnuttamisessa. Haastateltaviksi valikoitiin tämän vuoksi sekä aktiivisesti projektissa mukana olleita sekä osallistumattomia henkilöitä. Pääaineistona olivat haastattelut, joita taustoitettiin projektia koskevilla dokumenteilla. Dokumentit olivat projektiarviointeja ja projektinvetäjien tai oppilaitoksen henkilökunnan tuottamia raportteja ja kuvauksia. Projektinvetäjien ja henkilökunnan tuottamat dokumentit ovat sisäistä arviointia, jota käytettiin ulkoisen arvioinnin eli haastatteluaineistojen analysoinnin tukena.

Aineistonkeruussa noudatettiin monipuolisuuden lisäksi työn taloudellisuuden periaatetta. Kasvokkain toteutettava haastattelu on varsin työvaltainen ja aikaa vievä menetelmä ja tämän vuoksi osa tiedon keruusta toteutettiin puhelinhaastatteluin. Haastateltavia valmisteltiin sähköpostitse eli lähetettiin arviointitavoitteiden esittely sekä haastatteluteemat. Kontaktien saaminen haastateltaviin vaihteli. Projektityöntekijöihin, rehtoreihin ja opinto-ohjaajiin oli kohtuullisen helppo saada kontakti, mutta opettajia oli vaikeampi tavoittaa. Haastateltavien valinnassa käytettiin sekä lumipallomenetelmää että satunnaisvalikointia oppilaitosten puhelinluettelosta. Lumipallomenetelmä tarkoitti tässä sitä, että ensin haastatelluilta projektityöntekijöiltä tai rehtorilta kysyttiin tietoa potentiaalisista haastateltavista. Kriteerinä oli sekä myönteisesti että varauksellisesti suhtautuvien näkökulmien saaminen aineistoon. Osaa potentiaalisista haastateltavista ei tavoitettu sähköpostiviesteistä huolimatta ja muutama kieltäytyi osallistumisesta.

Haastateltavat valittiin projektin toimintalogiikan mukaisesti eli esimerkiksi verkostotyötä painottavissa projekteissa haastateltiin myös sidosryhmien edustajia.

Haastatteluteemat olivat seuraavat:

- 1 Projektin tavoitteet, menetelmät, lähestymistapa ja resursointi. Liittyvätkö projektin tavoitteet oppilaitoksen työn tavoitteisiin? Liittyvätkö ne haastateltavan työhön?
- 2 Projektin vaikuttavuus. Millaisia vaikutuksia projektilla on ollut?
- 3 Projektissa kehitetyt hyvät käytännöt. Ovatko toimintamuodot uusia, ovatko ne korvanneet jo olemassa olevia malleja vai mahdollisesti täydentäneet niitä? Miten ne ovat kehittyneet? Millainen merkitys projektin toimintatavoilla on ollut oppilaitoksen toimintaan?
- 4 Projektin suhde oppilaitoksen toimintaan ja muihin projekteihin. Ovatko projektin vetäjät oppilaitoksen vakituista henkilöstöä vai ulkopuolelta rekrytoituja? Millainen merkitys tällä on ollut projektin toimintamallien vakiinnuttamiselle? Miten projektin toiminnat on organisoitu suhteessa vakituiseen toimintaan? Millainen on projektin vetäjien suhde vakituiseen henkilökuntaan? Miten työnjako on järjestetty?
- 5 Sidosryhmätoiminta. Onko projektilla sidosryhmäyhteistyötä? Mikä on sen rooli? Miten se on organisoitu ja miten se toimii?
- 6 Projektin tavoitteiden ja toimintamallien vakiinnuttaminen oppilaitoksessa. Miten vakiinnuttaminen on onnistunut tai miten vakiinnuttamisen voidaan odottaa onnistuvan? Mitä toimintoja on vakiinnutettu ja miten resursointi on järjestelty?

Oppilaitosta koskevat kysymykset:

- 7 Moniammatillinen yhteistyö oppilaitoksen ammattiryhmien kesken ja koulun ulkopuolisten toimijoiden kanssa.
- 8 Johtaminen, toiminnan organisoiminen ja henkilökunnan väliset suhteet.
- 9 Työ: opettajien, opiskelijahuollon ja rehtorin näkemys työstään, sen pulmakohdista ja pulmien ratkaisuvaihtoehdoista.

Haastatteluteemat kehiteltiin arvioinnin tavoitteiden pohjalta eli runko sisälsi projektiin, oppilaitokseen sekä niiden väliseen suhteeseen liittyviä kysymyksiä. Haastatteluteemoitusta noudatettiin väljästi eli keskustelut etenivät haastateltavan lähtökohtien mukaan. Samat kysymykset eivät tuota yhteismitallisia vastauksia, sillä asian jäsentäminen vaihtelee ihmisten kokemusten, toimenkuvan ja aseman mukaan. Teemoja painotettiin ammattiryhmän mukaan. Rehtoreiden kanssa keskusteltiin enemmän oppilaitoksesta kokonaisuutena, projektinvetäjien kanssa puhuttiin itse projektista ja opettajien kanssa asiaa lähestyttiin opetustyön kautta. Opinto-ohjaajien, kuraattorien ja terveydenhoitajien kanssa keskustelu suuntautui enemmän sellaisen työn pohdinnaksi, jossa erityistukea tarvitsevat oppilaat ovat keskiössä.

Kasvokkain tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin teksteiksi ja puhelinhaastatteluista tehtiin muistiinpanot.

Aineistoanalyysit tehtiin oppilaitoskohtaisina, sillä projektit ja oppilaitokset muodostivat oman kokonaisuutensa. Pilottikohteen haastatteluaineiston koodaus toteutettiin sekä valmiin haastatteluteemoituksen että haastatteluista syntyvien teemojen perusteella. Kun samaa asiaa käsiteltiin useassa haastattelussa, se nousi aineistoanalyysissä keskeiseksi kategoriaksi. Muut tapaustutkimukset koodattiin näin syntyneen teemoituksen perusteella. Koska projektit olivat osin erilaisia, koodausteemoja muokattiin ja lisättiin tarpeen mukaan. Oppilaitoskohtaisia tuloksia analysoitiin ja tulkittiin yleisellä tasolla, mutta jotkut tulokset olivat oppilaitoskohtaisia erityislaatuisuudensa vuoksi kuten Arlainstituutin osallisuus-teema ja Kurikan ammattioppilaitoksen kumppanuusteema.

Tulosten yleistettävyyttä ja validiteettia voidaan arvioida tämän tyyppisessä arvioinnissa kahdella tavalla. Ensinnäkin: ovatko aineiston lähteet perustellut suhteessa asetettuihin kysymyksiin? Toiseksi: onko aineisto sellainen, että se sisällöltään vastaa asetettuihin kysymyksiin. (Alasuutari 1998, 90–100, 248–250). Tarkastelun kohteena oli kuusi projektia ja oppilaitosta. Kvalitatiivisissa tapaustutkimuksissa yleistettävyyden periaatteen pohjalta voidaan todeta, että samanlaiset ilmiöt ovat mahdollisia myös muissa projekteissa ja oppilaitoksissa. Oppilaitokset ovat Suomessa melko samantyyppisiä ja voidaan arvioida, että selvityksen tulokset ovat todennäköisiä yleisemminkin. Niiden oppilaitosten prosentuaalista osuutta, joissa tässä tutkitut ilmiöt toteutuvat, ei kuitenkaan voida arvioida.

Haastateltaviksi oli valittu monipuolinen joukko johtoa, projektinvetäjiä, opiskelijahuoltoa, opettajia ja sidosryhmien edustajia. Voidaan arvioida, että edustettuina oli riittävä määrä erilaisia näkökulmia luotettavien tulosten turvaamiseksi. Kun kyseessä on selvitystyyppinen arviointi, abstraktiotason nostaminen ei kuitenkaan ole tässä ollut tutkimuksen tapaan validiteettin nostamisen keino (ks. Alasuutari 1998, 90–110). Abstraktiotasoa nostetaan aineiston koodauksen ja järjestelyn hienosäädöllä sekä perusteellisella analysoinnilla, johon tässä ei ollut mahdollisuuksia.

Seuraavissa taulukoissa on koottuna haastatteluaineiston kuvaus. Ensimmäisessä taulukossa haastateltavat on esitelty oppilaitoskohtaisesti ja ammattiryhmän mukaan ja toisessa taulukossa sukupuolen ja ammattiryhmän mukaan.

Taulukko 1: Haastateltavat oppilaitoksen ja ammatin/aseman mukaisesti

	Vantaa	Hervanta	Kurikka	Arla- instituutti	Riihi- mäki	Salo	Yhteensä
Projektin vetäjät	3	2	1	1	2		9
Rehtorit	2 (1)	1	1	1	2	1	8 (1)
Opinto- ohjaajat	3	2 (1)	1		1 (1)	1	8 (2)
Kuraattorit	2 (2)	1 (1)			1	1	5 (3)
Terveys- hoitajat	3 (3)		1				4 (3)
Muu oppilashuolto				4 (3)			4 (3)
Opettajat	3	4 (2)		3 (2)	3 (3)	4 (4)	17 (11)
Opiskelija				1			1
Sidosryhmien edustajat	6 (3)	1 (1)	4 (4)			1	12 (8)
Yhteensä	22 (9)	11 (5)	8 (4)	10 (5)	9 (4)	8 (4)	68 (31)

Puhelinhaastatteluiden osuus on esitetty suluissa olevilla luvuilla; Vantaalla niistä kolme toteutettiin sähköpostin välityksellä.

Salon ammatillisessa oppilaitoksessa kuraattori ja opinto-ohjaaja toimivat myös projektin vetäjinä. Arlainstituutissa opiskelijahuollon toimenkuvat ovat erityiset (kuten kuntoutusohjaaja, psykologi, sosiaalityöntekijä, asuntolahenkilöstö) ja ne on tässä sijoitettu kategoriaan ”muu opiskelijahuolto”.

Taulukko 2: Haastateltavat sukupuolen ja ammatin/aseman mukaisesti

	Naisia	Miehiä	Yhteensä
Projektin vetäjät	5	4	9
Rehtorit	3	5	8
Opinto-ohjaajat	3	5	8
Kuraattorit	5		5
Terveystenhoitajat	4		4
Muu oppilashuolto	4		4
Opettajat	5	12	17
Opiskelija		1	1
Sidosryhmien edustajat	9	3	12
Yhteensä	38	30	68

3 AMMATILLINEN OPPILAITOS ORGANISAATIONA JA PROJEKTIN ORGANISOINTI

Oppilaitosten toimintarakenteet ja -kulttuuri rakentuvat yhtenäisiä ja vakiintuneita muotoja noudattavalle työn organisoitumiselle. Johto ohjaa ja suuntaa uudeen toimintaa, mikä kuitenkin toteutuu vakiintuneiden organisoitumismuotojen ehdoilla. Projektien organisoinnissa on otettava huomioon oppilaitosorganisaation toimintarakenteiden ja kulttuurin pitkät perinteet. Erityisesti projektien toimintamallien vakiinnuttamisessa on keskeistä sen suhde emo-organisaatioon.

3.1 ORGANISAATIO

Työnjako, ammatillisuus, työmenetelmät ja kontrolli ovat työn organisoitumisen ulottuvuuksia, jotka kytkeytyvät toisiinsa monin tavoin (Haapakorpi 2004a). *Työnjako on selkeä ja jäykkä, sillä henkilökunnan työtehtäviä määrittelevät pitkälle professionaaliset käytännöt, työmarkkinajärjestöjen keskinäiset sopimukset ja yhteiskunnan säädökset* (ks. Ojala 2003, 70–83 Hämäläinen 1986). Professiotyö on asiantuntijatyötä, jossa noudatetaan suhteellisen tiukkoja työmarkkinakäytäntöjä. Professiotyötä luonnehditaan koulutusta koskevalla tarkoilla säädöksillä, työn eettisillä säännöillä, vakiintuneella tietopohjalla ja yhtenäisellä ammattikulttuurilla. Joustot sijoittuvat toimenkuvan reunamille, mutta niitäkin määrittelevät työaika- ja palkkausjärjestelmät. Opetustyön itsenäisyyteen ja yksilötyön luonteeseen (ks. Kohonen & Leppilampi 1992) liittyvät työntekijöiden oman työn kontrolli ja organisaation matala hierarkia, millä on erityinen merkitys johtamisessa. Autoritaarisuus ei tuota tuloksia, vaan johtamisessa täytyy ottaa huomioon professiotyön erityisyys. Opinto-ohjaajien, kuraattoreiden ja terveydenhoitajien työ määrittellään koulun perustoimintaa eli opetusta tukevaksi toiminnaksi. Opetusprofessio on oppilaitoksen työn ydin. Opettajien omaan työhön liittyvä tiedollinen, kulttuurinen ja sosiaalinen kontrolli ja itsenäisyys tekevät henkilökunnasta itsetietoista ja päivittäisen työn näkökulmasta johtamisesta pitkälle riippumatonta (ks. Aittola 1988). Kontrolli toteutuu suurelta osalta henkilökunnan itsekontrollina, mikä liittyy professiotyön luonteeseen. Työtä kontrolloivat monet tahot eri tavoin, esimerkiksi taloudellisen resursoinnin kautta, mutta myös se toteutuu työntekijöiden kautta.

Ammatillisuus perustuu koulutukselle ja sitä muovaa työntekijöiden työhistoria. Oppilaitoksessa työn tavoitteet, lähestymistapa ja työmenetelmät ovat suurimmalta osalta ammattiryhmäkohtaisia. Opettajilla, opinto-ohjaajilla, kuraattoreilla ja terveydenhoitajilla on omat ammattikäytäntönsä. Ammatilliset oppilaitokset ovat yleensä monialaisia ja siten ammattiaineiden ja yleisaineiden opettajien alakohtainen koulutuksellinen tausta on vaihteleva ja ammatillisten aineiden opettajien työhistoriat ovat erilaiset. Opettamisen ammatti yhdistää tätä työtä tekeviä, mutta se on vain yksi kerros ammatillisissa lähestymistavoissa ja käytännöissä. Opiskelijahuollon am-

mattilaiset tekevät työtään enemmän verkostotyönä kuin opettajat ja toteutuksen tapa vaihtelee tekijän ja alueen mukaan enemmän kuin opettajilla (ks. Lähdekorpi 2004).

3.2 JOHTAMINEN

Johtamisen tavoitteena on koordinointi, kontrollointi ja vastuun jakaminen siten, että henkilökunta kykenee ja voi hyödyntää osaamistaan oppilaitoksen tavoitteisiin pyrkimässä parhaimmalla tavalla. Toinen tehtävä on toimintaympäristöön suuntautuminen ja aktiviteetit, joissa keskeistä on strateginen, tavoiteorientoitunut ote. Oppilaitosten työn tavoitteet ja niille asetetut odotukset ovat kasvaneet ja monipuolistuneet 1990-luvun aikana. Tämä näkyy johdon roolien ja tehtäväkenttien lisääntymisenä ja jopa niiden osin keskenään ristiriitaisina asetelmina (Ojala 2003, 28–29,164). Oppilaitoksen johtajan työalueet vaativat tietoista tasapainottelua (Hämäläinen 1986, 50–60). Johdon toimintakenttiä ovat taloudellinen suunnittelu, pedagoginen johtajuus, hallinto ja kehittäminen (Ojala 2003, 28–29,164). Toimintaympäristöstä suunnataan oppilaitoksiin odotuksia ja tehtäviä ja rehtorin tehtävänä on syöttää ne organisaatioon eli toimia muutoksen johtajana. Ulkoapäin tulevat, poliittiseen päätöksentekoon tai hallinnolliseen toimintaan liittyvät strategiat jäävät usein ulkokohtaisiksi, jollei niillä ole koulun ja päätöksenteon rajapinnalla toimivaa välittäjää (ks. Cousins & Leithwood 1993). Rehtorin roolina on toimia välittäjänä.

Oppilaitoksen johtamista ehdollistavat monet eritasoiset tekijät: rakenteelliset, toiminnalliset sekä taloudelliset resurssit ja järjestelmät sekä organisaation luonne. Oppilaitoksen johtaminen vaatii sopivat resurssit ja edellytykset, jotta sillä olisi kantavuutta. Näitä edellytyksiä ovat seuraavat tekijät: päätös- ja toimivaltaa koskevien normien ja ohjauksen väljyys, taloudellisten, materiaalistien ja henkilöresurssien riittävä taso ja käyttömahdollisuus, organisaation rakenteellinen ja toiminnallinen autonomia ja toiminnan oikeutus suhteessa sidosryhmiin (Ojala 2003, 31). Järjestelmät ja niihin liittyvät normatiiviset edellytykset muotoilevat johtamista. Näitä järjestelmätason normatiivisia edellytyksiä ovat ensinnäkin kunta tai kuntayhtymä, valtio ja yksityinen taho resurssien organisoijana ja koulutuspalveluiden rakenteiden ja strategian muokkaajana. Toiseksi näitä edellytyksiä ovat korporatiiviset sopimusjärjestelmät professiotyön ehtojen määrittäjänä, opetustyön kulttuurin varaan rakentuva oppilaitos, opiskelijoiden ja heidän vanhempiansa oikeudet, tarpeet ja osallistuminen, sidosryhmien intressit ja toiminta sekä yhteiskunnassa hyväksytty legitimitetti toiminnalle (Ojala 2003, 72).

Suomalainen koulutusjärjestelmä jättää kansainvälisesti vertaillen suhteellisen suuren liikkumavaran professionaalisuuteen perustavalle johtamiselle ja kuntien linjauksille (Ojala 2003, 213). Toisaalta oppilaitosten valtakunnan tason koulutuspoliittisessa ohjauksessa hyödynnetään nykyisin enemmän kannusteita suoran ohjauksen sijaan. Oppilasmäärä on ollut rahanjaon perustana, mutta nyt toimintaa ohjataan ylimääräisillä tuloksellisuusrahoituksella ja laatupalkinnoilla. Keskeyttämisaste, tutkintojen läpäisyaste ja sijoittuminen työelämään tai jatko-opintoihin ovat tuloksellisuusresursoinnin ehtoja (Ammatillisen koulutuksen tulosrahoitus. Tulostietokirja 2004, Ammatillisen peruskoulutuksen tuloksellisuusrahoitus 2001).

Työaika- ja palkkausjärjestelmät kehystävät oppilaitoksen toiminnan organisointia ja johtamista. Opettajien työaika- ja palkkausjärjestelmä säätelee työn toteuttamista. Kun palkkaus on sidottu opetustunteihin, se asettaa ehtoja muuhun toimintaan osallistumiselle. Opetustunteihin sidottua työehtosopimusta voitaisiin tulkita myös väljemmin, mutta sopimusta koskevat käsitykset ovat vakiintuneet eikä niiden muuttaminen oppilaitostasolla juuri onnistu.

Asiantuntijaorganisaation johtaminen toteutetaan asiantuntijahenkilökunnan työn autonomisuuden ehdoilla, mikä vaatii erityistä, harkittua otetta (Ojala, 2003, 78). Jos johtaminen on liian voimakasta, se herättää pelkoa tai vastarintaa asiantuntijatyöntekijöissä (Kettunen 1997, 100–125). Toisaalta jos oppilaitosjohto ei pyri vaikuttamaan ennakoitavissa oleviin paineisiin ja muutoksiin, sitä ei pidetä pätevänä. Oppilaitoksen eri henkilöstöryhmät sitoutuvat yhteisiin toiminnan tapoihin ja yleisiin tavoitteisiin, sillä he ovat riippuvaisia toisistaan yhteisten ja omien tavoitteidensa toteuttamisessa (ks. Hosking & Morley 1991, 66–70). Työntekijöillä on kuitenkin myös omia ryhmäkohtaisia ja yksilöllisiä tavoitteita ja intressejä, joista pidetään kiinni ja joita edistetään. Johdon täytyy tavoitteiden ja toimintatapojen suunnittelussa ottaa huomioon eri asiantuntijaryhmien asema ja intressit.

Asiantuntijaryhmien keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö eivät aina ole täysin harmonisia, mille on erilaisia syitä. Ammattiryhmien erilaiset käsitteelliset ja normatiiviset lähestymistavat sekä työmenetelmät vaativat yhteensovittamista, sillä muiden ammattiryhmien käytäntöjen ymmärtäminen voi olla työlästä. Taustalla voi olla myös arvoaltakiistoja. Eri alojen ammattilaisten yhteistyö vaatii aikaa onnistuakseen, minkä vuoksi yleinen käytäntö on paneutuminen omaan työhönsä ja puuttumattomuus muiden työhön (ks. Haapakorpi 2004a).

Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvät pulmat voivat liittyä rakenteellisiin ongelmiin, vaikka ne tunnustetaan ryhmien välisiin suhteisiin ja tiedonkulkuun liittyvinä ongelmina (Ovretreit 1995, 246). Tilalliset ja sosiaaliset järjestelyt ja henkilökunnan vaihtuvuus ovat esimerkkejä rakenteellisista ongelmista (Ovretreit 1995, 246). Ammatillisissa oppilaitoksissa kyse voi olla työehtosopimusten muodostamista rakenteista. Ammattiryhmien erilaisten virkaehtosopimusten luomat työkäytännöt saattavat ehkäistä yhteistyötä, koska kokonaistyöaika noudattavan ja opetustuntien mukaan palkkansa saavan henkilökunnan työtä raamittavat erilaiset työaikarakenneet. Johtamiselle tämä on erityinen haaste: miten tuoda valtionhallinnon koulutuspoliittiset ja koulutuksen ylläpitäjän tavoitteet oppilaitokseen, jos ne edellyttävät järjestelmätason vakiintuneista käytännöistä poikkeamista?

3.3 PROJEKTIEEN ORGANISOINTI

Projektityöskentelyllä voidaan viitata monenlaisiin toimintoihin. Yhdistävänä piirteenä on toiminnan määräaikaisuus, prosessin määräaikaisuuteen liittyvä rakenne ja erityiset tavoitteet. Toiminta ja sitä toteuttavat henkilöt ja muut resurssit ovat käytettävissä tavoitetta varten vain tietyn ajan. Projektityömuoto yleisty viime vuosikymmenen lopulla vastaamaan oppilaitosten erityisongelmiin ja kehittämistarpeisiin, mikä liittyi yhteiskunnallisiin ja työelämän toimintatapojen muutoksiin.

Lisäksi se yleistyi sekä EU:n että kansallisen tason hallinnon välineenä ja rahoitusmuotona. Projektirahoituksella on ohjattu toimintaa toivottuun suuntaan: vaikka rahoitus on ollut määräaikaista, tavoitteena on ollut myös pitkäaikaisempien muutosten aikaansaaminen.

Projektien ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamisen tärkeitä kysymyksiä ovat projektin suhde emo-organisaatioon ja resursointi hankkeen päättymisen jälkeen. On todettu, että oppilaitokseen ulkopuolelta asetetut työn tavoitteet, asiantuntijuus ja työmenetelmät jäävät helposti marginaalisiksi, jos ne eivät kytkeydy luontevasti ydintoimintaan (Cousins & Leithwood 1993). Tärkeä kysymys koskee siten projektin vetäjän rekrytointia. Oppilaitoksen henkilökunnasta rekrytointi edistää projektin toiminnan lomittamista oppilaitoksen vakituiseen toimintaan, mutta ongelmana voi olla tavoitteiden ja toimintamallien konservatiivisuus (Cousins & Leithwood 1993). Oppilaitoksen ulkopuolelta tulevalle vetäjällä voi taas olla vaikeuksia saada projektin tavoitteita ja toimintamalleja nivottua oppilaitoksen vakiintuneisiin ajattelu- ja toimintamalleihin. Erityisesti sellaisilta projekteilta, jotka pyrkivät vaikuttamaan arvoihin ja normeihin, vaaditaan vuorovaikutuksellisuutta ja refleksiivisyyttä. Projektin tarjoaman uuden ajattelutavan täytyy olla linjassa opetusprofession työn tavoitteiden ja toimintatapojen kanssa tullakseen hyväksytyksi. Projektin organisointi suhteessa emo-organisaatioon on merkityksellinen: onko se erillinen vai osa oppilaitosorganisaatiota? Jo tilallisesti erilliseksi organisoitu projekti on heikossa asemassa vakiinnuttamisen kannalta.

Vaikka uusia lähestymistapoja voi olla vaikea vastaanottaa oppilaitoksissa, henkilökunta kokee myös tarvetta niihin. Asiantuntijat eivät voi nykymaailmassa olla vastaamatta yhteiskunnasta tuleviin muutospaineisiin, sillä heidän pitää perustella olemassaoloaan ja työtään aktiivisille, tiedonhankintaan ja kriittiseen arviointiin kykeneville kansalaisille ja asiakkaille (Giddens 1996, Haapakorpi 2002). Vanhemmat, oppilaat ja oppilaitosten ylläpitäjät voivat kyseenalaistaa oppilaitosten henkilökunnan asiantuntemuksen, jos ne eivät kykene omaehtoisesti kehittämään tietopääomaansa ja toimintatapojaan muutosten myötä. Oppilaitoksilta edellytetään asiakasnäkökulmaa ja toiminnan läpinäkyvyyttä (Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen ja Ahonen 2002, 27). Opettajille ja opiskelijahuollon henkilökunnalle asetetaan vaatimuksia usealta eri taholta ja erityisesti koulutuspolitiikkaan liittyvät laadun kehittämisen vaatimukset välittyvät työhön monella tavalla. Projektit ovat yksi keskeinen menetelmä saada muutoksia oppilaitosten vakituiseen toimintaan.

Projektien kehittämien toimintojen resursointi koetaan usein ongelmaksi projektin päättymisen jälkeen. Erityistoimintojen toteuttamiseen on erillisrahoituksella palkattu henkilökunta ja projektin loppuessa nämä tehtävät koetaan ylimääräisinä, vakinaisten tehtävien lisäksi tulevina töinä (ks. Rajaniemi 2002). Projektin taitava päättäminen edellyttää ensinnäkin vakiinnuttamisen aloittamista jo projektin aikana. Toiseksi toimintamalleja tulee kehittää sellaisiksi, että niitä voidaan jatkaa projektiresursoinnin päätyttyä.

4 PROJEKTIN KUVAUS

Arvioinnin kohteena olevien projektien tavoitteena oli koulutuksen keskeyttämisen ehkäisy ja koulutukseen motivointi. Tavoitetta toteutettiin oppilaitoksissa osin eri tavoilla. Toimintamalleja olivat:

- opiskelijahuollon kehittäminen ja toiminnan vahvistaminen
- ERVA-toiminnan vahvistaminen eli erityisopetuksesta vastaavien opettajien järjestelmän vakiinnuttaminen ja tukiopetusmuotojen kehittäminen
- nivelvaiheen toimintojen vahvistaminen eli valmistavan opetuksen kehittäminen ja opiskelijahuollon yhteistyö peruskoulun ja ammatillisen oppilaitoksen kesken
- opiskeluun motivoivien vapaa-ajan harrastusmuotojen kehittäminen alueellisena kumppanuushankkeena
- opiskelijoiden osallistaminen oppilaitoksen toiminnan suunnitteluun.

Riihimäen ja Salon ammattioppilaitoksissa tärkein toimintamuoto oli nivelvaiheeseen liittyvä valmistava luokka tai ammattikymppiluokka. Vantaan ammatillisessa koulutuskeskuksessa painopiste oli opiskelijahuollon alueeseen kuuluvien tukitoimien vahvistamisessa ja kehittämisessä. Hervannan ammattioppilaitoksessa kehitettiin opiskelun tukitoimintoja ja opiskelijahuoltoa. Arlainstituutissa opiskelijat osallistettiin oppilaitoksen toiminnan suunnitteluun ja parannettiin opiskelun tukitoimia. Kurikan ammattioppilaitoksessa ideana oli kehittää kumppanuushankkeena opiskeluun motivoivia vapaa-ajan harrastusmuotoja. Tärkeimmän toimintamuodon lisäksi projekteihin liittyi yleensä myös muita kokeiluja.

Seuraavassa on kuvaus arvioinnin kohteena olevista projekteista ja oppilaitoksista. Liitetauluissa on koottuna tilastotietoa oppilaitosalueen väestörakenteesta ja työmarkkinoista. Tilastotiedolla kuvataan oppilaitosten toimintaympäristöä

4.1 HAAVI-PROJEKTI VANTAAN AMMATILISESSA KOULUTUSKESKUKSESSA

Vantaan ammatillinen koulutuskeskus sijaitsee pääkaupunkiseudun metropoli-alueella, jonka työmarkkinoiden ja vapaa-ajan aktiviteettien mahdollisuudet ovat noin miljoonan asukkaan ulottuvilla. Opiskelijoille alue tarjoaa runsaasti vaihtoehtoisia koulutusmahdollisuuksia ja siten koulutusalan vaihto keskeyttämisen syynä on todennäköisempi kuin pienillä paikkakunnilla. Synkeämpänä puolena Vantaalla ovat sosiaaliset ongelmat, mikä voi myös vaikuttaa opiskelijoiden voimavaroihin saattaa loppuun opintonsa. Pääkaupunkiseudun ja Vantaankin sisällä on kuitenkin suurta alueellista vaihtelua sosiaalisten ongelmien yleisyydessä, väestörakenteessa ja työmarkkinoiden toiminnassa.

Vantaan ammatillinen koulutuskeskus yhdistettiin vuonna 1999 useasta ammatillisesta oppilaitoksesta. Opiskelijoita on noin 2000 ja opetushenkilöstöä 170–180. VAKES (Vantaan ammatillinen koulutuskeskus) antaa opetusta seuraavilla aloilla: kulttuuriala, tekniikan ja liikenteen ala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Se toimii hajallaan yhdeksässä toimipisteessä, mikä liittyy kaupungin yhdyskuntarakenteen hajautuneisuuteen. Oppilaitoksista kaksi eli Tennistien toimipiste Hiekkaharjussa ja Ojahaantien toimipiste Myyrmäessä ovat monialaisia ja opiskelijamääriltään suuria oppilaitoksia. Osa koulutusaloista toimii useissa toimipisteissä. Hajautuminen useisiin toimipisteisiin heijastuu oppilaitoksen toiminnoissa ja projektien toteutuksessa, sillä yhteisen suunnittelun, johtamisen ja opiskelijahuollon palveluiden järjestämisessä on ongelmia. Opiskelijahuoltoryhmän toimintaa aloiteltiin oppilaitoksen organisoitumisen myötä ja myös Haavi-projektin voimavaroista osa kohdennettiin sen kehittämiseen.

Haavi-projekti

Vuonna 1999 käynnistetyn Haavi-projektin tarkoituksena on ollut opiskelijoiden sosiaaliin, terveydellisiin ja oppimisen ongelmiin välittömästi puuttuminen, turhien keskeyttämisten ehkäiseminen ja keskeyttäjiä ohjaaminen tulevaisuuden kannalta mielekkääseen toimintaan. Toimintatapoina on ollut ensinnäkin sidosryhmäyhteistyö: nuoren ympärille on koottu vanhemmista, sosiaali- ja terveysalan sekä nuorisotoimen julkisorganisaatioiden ja kolmannen sektorin toimijoista työryhmä pohtimaan toimintatapoja nuoren auttamiseksi. Toiseksi parityöskentelyn avulla on pyritty vahvistamaan ongelmiin ajautumassa olevan nuorten auttamista. Parityössä kaksi eri alan ammattilaista – lähinnä opettaja ja Haavin projektityöntekijä – tekevät yhteistyötä, joka lisää voimavaroja tukityöhön. Kolmanneksi projektille on ollut ominaista liikkua, nopean puuttumisen työskentelytapa eli ongelmiin tartutaan niin nopeasti kuin mahdollista ja pyritään saamaan opiskelijaan kontakti ennen kuin poissaolo alkaa pitkittyä. Opettajilla ja opiskelijahuoltoryhmän jäsenillä ei ole ollut mahdollisuutta liikkua nuorten perässä oppilaitoksen ulkopuolella paikkaan sidotun työn vuoksi.

Haavi-projektin lähestymistapa perustuu työntekijöiden sosiaalialan koulutukseen ja työkokemukseen. Sen toimintatavat – lähinnä liikkua työskentelytapa – ovat olleet osittain uusia oppilaitoksessa. Sidosryhmäyhteistyö projektin edustamassa laajuudessa ja systemaattisuudessa on uutta, mutta sinänsä verkostotyöskentely on ollut vakiintunut toimintatapa oppilaitoksessa pienemmässä mittakaavassa. Opinto-ohjaajilla, kuraattoreilla ja terveydenhoitajilla sekä erityisopettajilla on ollut omia, työn vaatimuksista kehittyneitä verkostojaan.

Keskeyttämiseen ja poissaoloihin puuttuminen on yleistynyt oppilaitoksessa projektin myötä, mutta sen toteutustavat ovat olleet projektin henkilökunnalla ja koulun vakituksella opettajakunnalla erilaiset. Vakituinen henkilökunta katsoo asiaa oppilaitoksen kokonaisresurssien näkökulmasta ja puuttumisen alue on rajatumpi kuin projektityöntekijöillä. Projektin työntekijät venyvät nuoren ”kiinniottamisessa” kouluorganisaation rajojen yli. Erilainen toimintatapa vakituisten ja projektin hen-

kilökunnan välillä ei ole noussut ongelmaksi, sillä se ei ole koskenut tavoitetta vaan sen toiminnallisia sovelluksia.

Haastattelujen perusteella projektin ja oppilaitoksen vakituisen henkilöstön näkemykset projektista erosivat osin toisistaan. Projektityöntekijät korostivat projektin sijoittumista koulun ja sidosryhmien väliseen maastoon. Koulun vakituinen henkilökunta näki sen oppilaitokseen kytkeytyvänä, joskin myös sidosryhmien kanssa, oppilaitoksen ehdoilla yhteistyötä tekevänä. Asia liittyy työntekijäryhmien perspektiiviin, sillä tehtävät ja työntekijöiden asemat organisaatiossa nähdään omasta paikasta ja näkökulmasta käsin. Perspektiivien kohtuullinen erilaisuus on luonnollista, mutta näkemysten suuri poikkeavuus saattaisi tuottaa ongelmia organisaation toimintaan.

Projektin lähestymistapa on emo-organisaation vakiintuneista lähestymis- ja toimintatavoista osin poikkeava. Myös sidosryhmien ja oppilaitoksen tavoitteet ovat erilaiset, vaikka kohderyhmä on osin sama. Kaikissa sidosryhmissä ei ymmärretty oppilaitoksen toimintaa ja tavoitteita kokonaisuutena, josta syrjäytymisvaarassa olevien nuorten auttaminen on vain yksi osa. Projektityöntekijöiden roolina on ollut toimia kulttuuritulkkina sekä oppilaitoksen sisällä että sidosryhmien kanssa: toiminnan tapa on ollut toimia välittäjänä toisistaan poikkeavien ajatteluun- ja työotteiden välillä. Yhteistyön mahdollistaja on erilaisten toimintakulttuurien ja -käytäntöjen huomioon ottaminen ja vuorovaikutus niiden välillä. Kulttuuritulkin roolin oppiminen on kehittynyt sekä onnistumisten että kantapään kautta oppimisen episodien kautta.

Haavi2-vaihe alkoi vuonna 2004 ja se käsittää nivelvaiheen toiminnan eli peruskoulujen ja ammatillisen oppilaitoksen välisen yhteistyön syrjäytymisvaarassa olevien nuorten auttamiseksi. Haavi2 työskentelee peruskoulun oppilashuollon kanssa sellaisten nuorten auttamiseksi, jotka ovat vaarassa pudota opinnoista ja erityisesti jatko-opinnoista. Haavi2-vaihe oli arviointiajankohtana vasta toteutumassa, joten sitä ei tarkastella tässä vakiinnuttamisen kannalta. Haavi2 vaiheen toimintatapa on saat- taen vaihto ammatilliseen oppilaitokseen. Taustalla on ajatus siitä, että vastaanottavalla oppilaitoksella on riittävästi tietoa opiskelijan ohjaamiseksi. Toimintatapana on Haavi-työntekijän osallistuminen peruskoulun toimintoihin ja työryhmiin, joissa työstetään erityistukea tarvitseviin oppilaisiin liittyviä asioita. Haastateltavat totesivat, että Haavi-projektityöntekijä on tarpeellinen oppilashuoltoryhmän toiminnassa. Ongelmana oli projektityöntekijän vaikeus saada oppilaita koskevaa tietoa tietosuojalain tulkinnan vuoksi. Haavi2 on vakiintunut muutamaaan peruskouluun, vaikka alkua hankaloitti osittainen henkilökunnan vastahakoisuus. Vastahakoisuus liittyi sen tuomaan ylimääräiseen työhön, sillä projektihenkilöstö piti perehdyttää peruskoulun toimintaan.

Toimivuus ja vaikuttavuus

Haavi-projektin ja opiskelijahuoltoryhmän keskinäinen työnjako vaihtelee toimipisteittäin. Keskinäinen työnjako on korvaava, täydentävä, osin päällekkäinen tai projektilla ei ole juurikaan roolia. Joissakin toimipisteissä projekti korvaa opettajien

mukaan heikosti toimivan opiskelijahuoltoryhmä toiminnan. Joissakin projekti täydentää sitä ja on yhteistyössä opiskelijahuoltoryhmän kanssa. Joissakin toimipisteissä projektia ei ole tarvittu opiskelijahuollon toimintojen täydentämiseen. Toiminnan päällekkäisyyttä on ollut jonkin verran opiskelijahuollon kanssa, mitä on pyritty neuvotteluilla ratkaisemaan.

Osa haastateltavista opettajista koki projektin periaatteessa positiivisena. Työnjako ja roolit ovat kehittyneet selkeiksi ja positiivisesti projektiin suhtautuvat opettajat kokivat projektin toiminnat oman työnsä tueksi. Sosiaalialan ammattilainen – projektityöntekijä tai opiskelijahuoltoryhmän jäsen – on tukena tärkeä, sillä se antaa paremmat mahdollisuudet toteuttaa omaa työtä huolehtimalla erityistukea tarvitsevien opiskelijoiden auttamisesta. Erityisopettajilla on enemmän opiskelijahuollollisia vastuita kuin muilla opettajilla, mutta hekin pitivät työnsä ytimenä opettamiseen keskittymistä ja odottivat kuraattorilta, terveydenhuoltajalta tai projektihenkilöiltä apua sosiaalisiin ja terveystalouden ongelmiin. Osa opettajista piti kuitenkin parempana oppilaitoksen toiminnan ytimeen eli opetukseen panostamista tilapäisten projektien sijaan. Taustalla oli tyytymättömyyttä koettuun projektien liialliseen määrään ja hallitsemattomuuteen oppilaitoksen kokonaistoiminnassa.

Osa opettajista ja opiskelijahuoltoryhmän jäsenistä suhtautui negatiivisesti hankkeeseen, mikä liittyi heidän näkemykseensä projektin vakiintumattomuudesta linjaorganisaation toiminnassa. Oppilaitoksen alueellinen hajautuneisuus on heikentänyt mahdollisuuksia säännöllisten vuorovaikutussuhteiden vakiinnuttamiseen, sillä projektityöntekijät eivät ole toimineet kaikissa toimipisteissä säännöllisesti. Vakituisten työntekijöiden henkilökohtainen suhde projektin vetäjään on tärkeä, sillä luottamus ei synny projektiorganisaatioon vaan henkilöön. Tiedonkulun ongelmat, päällekkäisyydet toiminnassa ja projektin ja opiskelijahuoltoryhmien keskinäisen sitoutumisen vaihtelevuus liittyvät tilallisiin ehtoihin ja projektin organisoitumisen tapaan.

Vakiinnuttaminen

Voidaan arvioida projektin vakiintuneen osittain taloudellisena ja toiminnallisena resurssina. Yksi projektin työntekijöistä on vakinaistettu oppilaitoksen työntekijäksi, mutta kolme muuta ovat määräaikaista. Vantaan kaupungin taloudellinen tilanne ei anna suuria lupauksia määräaikaisten työsuhteiden vakinaistamiseksi. Projekti on vahvistanut ja laajentanut sidosryhmätoimintaa. Parityöskentelymallia hyödynnetään koulun toiminnassa vaihtelevasti ja erilaisina sovelluksina nuorten ongelmiin puuttuessa. Opiskelijahuoltoryhmällä ja erityisopettajilla yhdessä toimiminen on ollut toimintatapa osin jo ennen projektiäkin, mikä liittyy heidän toimenkuvaansa. Projektin kaikkia toimintamuotoja ei ole voitu vakiinnuttaa rakenteellisten ehtojen vuoksi. Opiskelijahuolto ei voi toteuttaa liikkuvaa työtettä, sillä hajallaan olevassa oppilaitoksen työ on aikaan ja paikkaan sidottua. Projektin myötä on kehkeytynyt uusia toimintoja ja myös tarpeita. Opettajat ovat kokeneet tarpeelliseksi kehittää opetusmenetelmiä valmiuksiltaan vaihtelevien opiskelijaryhmien opettamisessa ja opiskelijahuoltoryhmät ovat pyrkinet vahvistamaan toimintaansa työmenetelmään kehittämällä.

4.2 OSALLISTAMALLA TUTKINTOON -PROJEKTI ARLAINSTITUUTISSA

Arlainstituutti on valtion ylläpitämä erityisoppilaitos, joka on erikoistunut antamaan toisen asteen ammatillista koulutusta näkövammaisille tai kuurosokeille opiskelijoille. Näkövammaiset opiskelijat voivat osallistua myös sellaisten ammatillisten oppilaitosten opetukseen, joilla ei ole erityisoppilaitoksen asemaa. Arlainstituutissa oli lukuvuonna 2004–2005 noin 200 opiskelijaa, joista oli alle 21-vuotiaita 26 prosenttia, 21–25-vuotiaita 21 prosenttia ja yli 25-vuotiaita 53 prosenttia. Erityisopiskelijoita oli 94 prosenttia ja vaikeasti vammaisia runsas puolet. Erityisopiskelijatermillä tarkoitetaan vammaisia opiskelijoita sekä erityistukea tarvitsevia opiskelijoita (Ammatillisen koulutuksen erityisopetuksen rahoitustyöryhmä muistio 2004).

Erityisopetuksen tavoitteet ovat ensinnäkin kuntoutuminen ja itsenäistyminen, joka kattaa lääkinnällisen, toiminnallisen ja sosiaalisen kuntoutumisen ja valtaistumisen. Toisena tavoitteena on ammattiopintojen suorittaminen siten, että opiskelijan lähtökohdat ja tarpeet otetaan huomioon opetussuunnitelmassa, -sisällöissä, -järjestelyissä ja -menetelmissä. Kolmantena tavoitteena on opiskelijoiden työllistyminen tavanomaista laajemmin ymmärrettyinä eli tarvittaessa erityisjärjestelyin (Ammatillisen koulutuksen erityisopetuksen rahoitustyöryhmä muistio 2004).

Oppilaitos sijaitsee Espoon Leppävaarassa. Oppilaitoksessa voi suorittaa tutkinnon kulttuurin, liiketalouden ja hallinnon ja luonnontieteiden aloilla ja sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla. Valmentavana koulutuksena tarjotaan kahta muotoa. Kuntouttavassa opiskeluun valmentavassa koulutuksessa kehitetään erityisesti ammattiopinnoissa tarvittavia taitoja, kuten tietokoneen käyttöä apuvälinein, liikkumistaitoa, pistekirjoitustaitoa sekä muita itsenäisen elämän ja työelämän perustaitoja. Työhön ja itsenäiseen elämään valmentava koulutus on tarkoitettu vaikeasti vammaisille, joilla ei ole mahdollisuutta suoriutua perustutkinnon opinnoista. Oppilaitoksen yhteydessä on asuntola. Henkilökuntaa on vajaa sata, joista noin 30 on opetustyössä ja 50 tukitehtävissä. Opiskelijahuolto on erityisoppilaitoksessa enemmän ja monipuolisemmin resursoitu kuin ammatillisissa oppilaitoksissa.

Oppilaitoksessa on kehkeytynyt nuorten opiskelijoiden osuuden kasvuun liittyviä uusia haasteita. Nuorille tyypilliset ongelmat eli poissaolot, keskeyttäminen, oppimisongelmat ja sosiaaliset sekä terveysongelmat ovat lisääntyneet. Lisäksi palvelutarpeet ovat moninaistuneet. Oppilaitoksessa on sinänsä totuttu yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamiseen ja toiminnan suunnitteluun sen varaan, mutta nuorten ongelmat vaativat uutta lähestymistapaa vahvistamaan tätä lähestymistapaa.

Osallistamalla tutkintoon -hanke

Osallistamalla tutkintoon -hanke toteutetaan vuosien 2003 ja 2005 välisenä aikana. Hankkeessa organisoidaan erityisopetusta ja ammatillista kuntoutusta antavien oppilaitosten verkosto kehittämään keinoja tukea erityisopiskelijoita perustutkintojen

suorittamiseksi. Hankkeen tarkoituksena on tukea erityisesti niitä erityisopiskelijoita, joilla on periaatteessa mahdollisuus suorittaa perustutkinto opetussuunnitelman mukaisin tavoittein, mutta käytännön vaikeuksien takia se vaatii poikkeuksellisiakin toimenpiteitä. Se edellyttää vaihtoehtoisia suoritustapoja sekä ohjaus- ja tukitoimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Kyseessä on erityisesti uusiin opiskelijaryhmiin liittyvä haaste. Henkilökunnan koulutus ja eri ammatillisten ryhmien yhteistyön kehittäminen liittyy tavoitteen toteuttamiseen. Tutkintotiimit ovat koulutusaloitaisia suunnittelutiimejä, joissa opiskelijahuolto, opettajat sekä opiskelijat yhdessä pohtivat toiminnan kehittämistä HOJK-suunnittelun (henkilökohtaiset opetuksen järjestämistä koskevat suunnitelmat) kautta.

Toisena tavoitteena on opiskelijoiden osallisuuden edistäminen ja tasavertaisten mahdollisuuksien lisääminen, johon on pyritty opiskelijoiden osallistumisjärjestelmän kehittämisellä. Osallistumisjärjestelmä pitää sisällään erilaisia organisoituja toimintamuotoja, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Opiskelijoiden aloitteiden systematisoitu kanavointi päätöksentekoon ja opiskelijoiden osallistuminen oppilaitoksen eri toimintojen suunnitteluelimiin ovat tämän järjestelmän ulottuvuudet. Toimintamuotoja ovat esimerkiksi yhdysopiskelijaverkosto ja aloitepäivät. Yhdysopiskelijaverkoston jäsenet osallistuvat koulun suunnittelutiimeihin ja erityisesti tutkintotiimeihin. Jäsenet nimeää oppilaitoksen johtotiimi. Aloittepäivillä opiskelijat tuottavat ideoita oppilaitoksen toiminnan kehittämiseksi. Toimintamallin on määrä olla ammatillisen peruskoulutuksen erityisopetuksen ammattilaisten käytävissä syksyllä 2005.

Hanke rakentuu usean oppilaitoksen muodostamalle verkostolle, johon kuuluvat Arlainstituutin apulaisrehtorin ja projektipäällikön lisäksi Aura-instituutin, Espoon seurakuntien oppilaitostyön Helsinki Business Collegen, Jyväskylän näkövammaisten koulun, Kuhankosken erityisammattikoulun ja Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen edustajat. Verkoston hyötyä ovat olleet yhteiset koulutukset ja ideoinnit sekä kokeilut. Kussakin oppilaitoksessa toteutetaan projektin tavoitteita omina sovelluksinaan.

Arlainstituutissa toiminta-ajatuksena on ollut jo ennen projektia opiskelijoiden osallistaminen toimintaan omien tarpeidensa esille tuomiseksi ja oppilaitoksen kehittämiseksi. Kun oppilaitoksessa on huomattava määrä aikuisia opiskelijoita, osallistaminen on luonteva toiminnan tapa. Osallistaminen vaatii tietoista suunnittelua ja toiminnallista systematisointia. Henkilökunnan ajattelutavassa ilmenee joskus vammaisten opiskelijoiden holhoamista, kun oppilaitoksen tavoitteena on kunnioittaa heidän itsenäistä elämänhallintaansa ja pyrkiä tukemaan sitä. Opiskelijahuollon ja muiden toimintojen organisoiminen opiskelijoiden omatoimisuutta ja ammatillista opiskelua tukevaksi on keskeistä, sillä tavoitteena on itsenäiseen ammatilliseen toimintaan valmentaminen.

Osallisuus-hankkeen tausta on oppilaitoksen toimintojen yleisessä kehittämisessä, joka kytkeytyy itsearviointijärjestelmään. Tavoitteena on ollut systemaattisen opiskelijapalauttejärjestelmän luominen, joka liitetään osaksi kokonaisvaltaista kehittämistä. Kokonaisvaltaisen kehittämissateenvarjon alle kuuluvat HOJKS-toiminnan, asuntolatoiminnan ja vapaa-ajan toiminnan kehittäminen ja johtaminen.

Oppilaitoksen asuntolatoiminta on ollut keskustelun kohteena pitkään. Kyseessä on vapaa-ajan toiminnan kehittäminen, jossa asuntolan tilojen suunnittelulla ja palveluilla, opiskelijoiden omalla ja henkilökunnan kanssa yhteistyössä tehtävällä toiminnalla on erityinen merkitys. Asia on keskeinen opiskelijoiden elämän kokonaisuuden kannalta.

Tavoitteena on ollut näiden kaikkien osioiden yhteen lomittuminen. Vaikka projektin tavoitteet asetettiin etukäteen, toteutusta eli toimintamalleja ja -tapoja on kehitelty vasta projektin alettua. On hyödynnetty erilaisia menetelmiä eli tehty sovellus varhaisen puuttumisen verkostomenetelmästä ja osallistavan suunnittelun ennakointidialogista.

Projektin vetäjä rekrytoitiin oppilaitoksen ulkopuolelta projekteihin ja nuoriin liittyvän erityisasiantuntemuksensa vuoksi. Hän on työskennellyt oppilaitoksessa jo aikaisemmin kuntoutusohjaajana. Projektinvetäjä on puolipäiväinen ja tavoitteena on kehittää projektin toimintoja nimenomaan oppilaitoksen henkilökunnan ja opiskelijoiden voimin. Projektinvetäjä on toiminut koordinaattorina, tiedottajana ja moottorina projektissa, mutta toiminta ei ole keskittynyt hänelle. Merkille pantavaa on se, että haastatteluissa projektinvetäjän henkilö ei noussut keskiöön. Projektin ansioita tai ongelmia ei kohdistettu vetäjälle ja projektin kokeiluista puhuttiin oppilaitoksen eikä erillisen projektin toimintana. Hyvin usein projekti henkilöityy vetäjänsä, millä on sekä hyvät että huonot puolensa. Innostavuus ja karisma voivat voimistaa projektia, mutta kielteisenä puolena voi olla muiden toimijoiden passiivinen rooli. Osallisuus-projekti on lomittunut oppilaitoksen toimintaan siten, että osa haastateltavista piti mahdottomana tunnistaa hankkeen ja muiden toimintojen välistä eroa.

Toimivuus ja vaikuttavuus

Haastateltavat suhtautuivat positiivisesti hankkeeseen ja varsinkin sen tavoitteisiin, mutta toteutustavat jakoivat mielipiteitä. Omassa työssä koettu hyödyntämisen mahdollisuus ja oman tutkintotiimin toimivuus lisäsivät myönteisyyttä. Vastahankaisuutta kasvatti lisätyö ilman resursointia, totuttujen ammatillisten toimintatapojen hankaloituminen tai jääminen pois, projektin näkeminen kunnian niittäjäksi hiljaisen kehittämisen kustannuksella ja uusien toimintamuotojen koettu vaikeus. Oman työn hyödyttäminen liittyi esimerkiksi siihen, että tutkintotiimin kautta tukitoimintoja tarjoavat opiskelijahuollon ammattilaiset pääsivät opettajien kanssa neuvottelemaan tukitoimien organisoinnista. Tutkintotiimiyhteistyö toi opettajia ja opiskelijahuollon ammattilaisia lähemmäs toisiaan säännöllisten ja strukturoitujen tapaamisten myötä ja mahdollisti yhteistyön rakenteellisena toimintana. Myös Arlainstituutissa – huolimatta keskimäärin yleisemmästä yhteistyön tekemisen perinteestä – yhteistyön mahdollisuuksia muotoilevat opetusjärjestelyt tiukkoine tuntikehyksineen, mikä ei suosi opiskelijahuollon ja opettajien keskinäistä yhteistyötä.

Osallistamiseen liittyviä toimintatapoja luonnehdittiin haastatteluissa vielä keskenräiseksi ja opiskelijoiden roolia tutkintotiimin jäsenenä kehkeytymässä olevana.

Joidenkin henkilökunnan jäsenten oli hankala hahmottaa tutkintotiimiin toimintatapaa, sillä opiskelijajäsenen roolia oli vaikea jäsentää. Epävarmuudet koskivat tutkintotiimissä käsiteltäviä asioita ja opiskelijajäsenen roolia. Kyse oli osin myös tutkintotiimin opiskelijajäsenyyden vastustamisesta. Opiskelijajäsen saatetaan kokea uhaksi, sillä tällaisessa asemassa hän voi arvioida opiskelijahuollon ja opettajien toimintaa. Toisaalta uusiin tutkintotiimeihin ja opiskelijajäsenyyteen epäroivästi suhtautuvat pitivät ideaa hyvänä, mutta kaipasivat toteutukseen neuvoja ja ohjausta.

Yleisin kritiikki kohdistui haastatteluissa projektin toiminnan liian nopeaan tahtiin, sen aiheuttamaan ylikuormitukseen ja toiminnan päällekkäisyyksiin. Osa haastattavista toivoi uusien toimintojen suunnittelun tahdin hiljentämistä ja mahdollisuutta keskittyä rauhassa jo kehitteillä oleviin toimintoihin. Uudistuksia saatettiin myös pitää liian korkealentoisia suhteessa arkiseen työhön. Lisäksi koettiin, että hiljaista arjen kehittämistyötä ei arvosteta vaan korostetaan näyttäviä projekteja. Ylikuormitus kohdistui liikaa osalle työntekijöitä ja opiskelijoita. Aktiivisuudella on taipumus kasaantua ja vaarana on aktiivisten rajallisen joukon väsyminen.

Haastatteluissa todettiin, että projekti on vaikuttanut sekä toimintarakenteisiin että toimintakulttuuriin. Ensinnäkin se on mahdollistanut uusien toimintamallien kehittelyä. Toiseksi se on vahvistanut opiskelijoiden osallistamisen näkyvyyttä oppilaitoksen toiminnassa ja omien asioidensa ajamisessa. Yhteistyö henkilökunnan ja opiskelijoiden kesken on systematisoitunut ja muuttunut pitkäjänteisemmäksi, kun se on kytketty oppilaitoksen toiminnan rakenteisiin ja päätöksentekojärjestelmään. Luottamussuhteet ovat kehittyneet projektin tuomien toimintatapojen myötä. Vaikuttavuuden ja vakiinnuttamisen mahdollisuuksien kannalta on keskeistä se, että perinnettä yhteistyöhön ja osallisuusnäkökulmaan on ollut jo ennen projektin alkua. Projektin kautta opiskelijoiden tarpeet ovat tulleet systemaattisemmin huomioon otetuiksi ja näkemys opiskelijoista resurssina ja subjektina on saanut vankempaa jalansijaa. Opiskelijat ovat olleet innostuneita ja aktiivisia osallistumaan toimintoihin.

Vakiinnuttaminen

Projektin vakiinnuttamisesta ei voida tehdä sen keskeneräisyyden vuoksi lopullista arviota ja siten tässä on tyydyttävä suuntaa-antavaan arvioon. Keskeistä on ajateltavan muutos ja tietoisuuden lisääminen asiasta. Vaikka osallistamista on toteutettu oppilaitoksessa jo aikaisemmin, se saa vankemman jalansijan projektin myötä. Projektin vakiinnuttamisen hyvä edellytys on sen kuuluminen laajempaan, päätöksentekoon kytkettyyn itsearviointiin ja oppilaitoksen kehittämisen kokonaisuuteen. Tämän kokonaisuuden kautta se saa pysyvämmän aseman oppilaitoksen toiminnan rakenteissa. Aloitteiden ideoille on luotu väylä päätöksentekoon ja tutkintotiimeillä on vakiinnutettu yhteistyötä ja opiskelijan osallisuutta. Asuntolatoimikunnalle on tarvetta, sillä vapaa-ajan toiminta on opiskelijoiden elämän kokonaisuuden kannalta keskeinen asia. Näiden toimintamallien vakiintuminen toteutuu, mutta niiden muoto on vielä hahmottumassa. Heikko kohta toimintatapojen levittämiseen liittyvässä vakiinnuttamisessa on ollut liian matala profiili tiedottamisessa ja ulospäin näkymisessä.

4.3 HERKULES-PROJEKTI HERVANNAN AMMATTIOPILOITOKSESSA

200 000 asukkaan perinteinen teollisuuskaupunki Tampere on kehittänyt elinkeinorakennettaan monipuolisemmaksi palveluiden ja tietotyön osuutta kasvattaen. Työpaikkaomavaraisuus on hyvä, mutta työttömyysaste on korkeampi kuin maassa keskimäärin. Korkeakoulukaupungissa opiskelijoita ja koulutettua työvoimaa on suhteellisen runsaasti tarjolla työmarkkinoille.

Tampereen ammattiopisto organisoitiin 1990-luvun lopulla yhdistämällä useita ammatillisia oppilaitoksia. Hervannan ammattioppilaitos, Kurun metsäoppilaitos, Pyynikin ammattioppilaitos, Tampereen kauppaoppilaitos ja Tampereen terveydenhoito-oppilaitos kuuluvat opistoon. Nuorisoasteen opiskelijoita on noin 3500. Hervannan ammattioppilaitos antaa tekniikan ja liikenteen alan opetusta. Opettajia on noin 80 ja opiskelijoita noin 1150.

Herkules-projekti

Ammatillisessa oppilaitoksessa on meneillään Herkules-projekti, jota edelsi vuonna 2000 alkanut Innovatiiviset työpajat -projekti. Projekti sai vuonna 2001 nimen Herkules. Projektin kohteeksi määriteltiin alussa kone- ja metalli sekä puu- ja pintakäsittelyosastot, koska näissä keskeyttäminen ja oppimisongelmat olivat olleet yleisiä. Lukuvuonna 2002–2003 projekti laajeni toimimaan kaikilla koulutusaloilla ja se nimettiin Herkules II:ksi.

Herkules I-vaiheessa tavoitteena oli joustavuuden lisääminen tutkinnon suorittamisessa ja tukitoimien lisääminen. Tavoitetta kehystivät oppilaitoksen sisäisen yhteistyön ja alueellisen verkostoyhteistyön kehittäminen. Toisena tavoitteena oli opiskelijahuollon työn kehittäminen. Projektiin kehittyi kolme toimintatapaa. *Tiimiohjaaja-järjestelmässä* alakohtaisesti määritellyille ohjaajille on resursoitu ylimääräistä aikaa opiskelijoiden tukemiseen. Tiimi- eli kakkosohjaaja toimii varsinaisen ammatillisten aineiden opettajan tukena vaihtelevin käytännöin. Opetusryhmä voidaan jakaa kahdeksi, jolloin kakkosohjaaja opettaa toista osaa ryhmästä. Vaihtoehtoisesti kakkosohjaaja saattaa antaa henkilökohtaista ohjausta osalle opiskelijoista. Herkuleksen alkaessa tiimiohjaaja toimi joka alalla, mutta tutkimusajankohtana enää vain kone-, metalli-, puu- ja pintakäsittelyosastoilla. *Oppisoppi* on paikka, jossa opiskelija voi tuetusti suorittaa puuttuvia yleisopintojaan, valmistautua kokeisiin ja saada lisäopetusta varsinaisen koulutuksen ulkopuolella. Tukiopettajina ovat toimineet yhteisten aineiden opettajat. Vuonna 2002 aloittanut *Herkules-ohjaaja* on kuraattorin ja sosiaaliohjaajan työpari, joka jalkautuu opiskelijoiden tueksi. Hän on projektista ainoa, joka rekrytoitiin oppilaitoksen ulkopuolelta.

Projektipäällikkö rekrytoitiin oppilaitoksen vakituisesta henkilökunnasta. Projektihenkilöstö koostuu pääosin oppilaitoksen vakituisista opettajista, jotka ovat osallistuneet projektiin oman työnsä ohessa. Projektin yhteydessä on käynnistynyt ERVA-toiminta eli oppilaitokseen oli saatu erityisopetuksesta vastaava opettaja pro-

jektihenkilöstön toivomuksesta. AKU-projektin kanssa on ollut tiivistä yhteistyötä. AKU-projekti on tarkoitettu niille nuorille, jotka peruskoulun päätettyään eivät ole hakeutuneet jatko-opintoihin. Kyse on nivelvaiheen tuesta.

Arvioinnissa keskityttiin vain Hervannan ammattioppilaitokseen ja Herkuleksen ensimmäiseen vaiheeseen, sillä ydintavoitteena oli vakiinnuttamisen tarkastelu. Kun muissa toimipisteissä projekti oli melko uusi, sen toimintojen vakiinnuttamista ei voitu vielä analysoida.

Projektille oli tilausta ja kokemuksellista taustaa, sillä keskeyttämisongelmaan ja oppimisongelmiin oli jo puututtu aikaisemminkin projekteilla ja muilla toimintatavoilla. Projektin tarve oli noussut koulun sisällä ja sitä kehittelemään ryhtyi asiasta kiinnostuneiden ja asian kanssa työskentelevien ammattilaisten ryhmä. Taustalla oli johdon tuki. Haastateltavat toivat esille projektin motiiveiksi sekä sosiaaliseen huolenpitoon liittyvät syyt että yhteiskunnallisen velvollisuuden tuottaa työvoimaa.

Toimintamuodot ovat olleet oppilaitoksen toiminnassa uusia. Herkules-ohjaaja on saattanut jalkautua nuorten pariin, joka ei kuraattorille ajallisen ja tilallisen sidonaisuuden vuoksi ole mahdollista. Tiimiohjaaja sekä oppisoppitoiminta ovat olleet uusia toimintamuotoja opetustyössä. Projekti on nivoutunut oppilaitoksen vakituiseen toimintaan, sillä se on integroitu osaksi opetusta ja opiskelijahuoltoryhmän toimintaa. Herkules-ohjaaja on ollut kuraattorin työpari, tiimiohjaaja on toiminut yhdessä vakituisten opettajien kanssa ja oppisopen tavoitteena on ollut parantaa arvosanoja. Projekti on osa oppilaitoksen toimintaverkoston ja projektin sijoittuminen oppilaitoksen opetustiloihin on suosinut vakituiseen toimintaan integroitumista. Leimallista projektille on ollut matala profiili tiedottamisessa. Tietoa projektin toimintamuodoista on levitetty, mutta on haluttu välttää opiskelijoiden leimaamista projektin erityisluonteella. Oppilaat eivät myöskään tunnista projektia oppilaitoksen vakituisesta toiminnasta.

Herkuleksen ydinidea on ollut nuoren opiskelu- ja elämänuran jatkuvuuden takaaaminen, joka on toteutettu ajatuksellisena lähestymistapana ja menetelmällisinä soveluksina. Keskeyttämisen ehkäisyn ohella on tarjottu jatkopaikkaan ohjaamista. Sitä on saatettu tarjota myös kilpailevaan oppilaitokseen, sillä oppilaitosten kesken on käynnistynyt yhteistyö opinto-ohjauksen ja opiskelijahuollon kehittämiseksi ja yhteisen markkinoinnin edistämiseksi. Usein keskeyttämistä harkitseva nuori on kyetty sijoittamaan uuteen opiskelupaikkaan kesken lukukaudenkin. Keskeyttäminen on vähentynyt, mutta se vaihtelee osastoittain ja ajankohdittain.

Projektin rinnalla on kehitelty opettajien erityisopetuksen kursseja, opiskelijahuollon toimintaa ja oppilaitosten keskinäistä yhteistyötä opiskelijahuollon alueella. Opiskelijahuollon yhteistyöhön on kuulunut myös nivelvaiheen tiedonsiirron menetelmien kehittäminen.

Toimivuus ja vaikuttavuus

Haastateltavissa oli sekä myönteisesti että kriittisesti projektiin suhtautuvia, mutta kriittisemmätkään eivät pitäneet projektia tarpeettomana. Positiivisimmin suhtautuvat pitivät projektia vastaajana haasteeseen, jossa ydin oli nuorten kokonaisvaltainen huolenpito. Osa piti toimenpiteitä kuitenkin riittämättömänä tai pinnallisina asian korjaamiseen, koska ongelman ydin oli heidän mukaansa oppilaitoksen opetussysteemissä.

Herkules-ohjaajan toimintaa pidettiin tarpeellisena: kuraattorityövoimaa tarvittiin haastateltavien mukaan yli normaalin resursoinnin. Ohjaajaa ei aina mielletty projektityöntekijäksi, sillä hieman erilaisesta työotteesta huolimatta työn tavoitteet ovat olleet yhteneväiset vakituisen kuraattorin kanssa. Kuraattorin ja ohjaajan työnkuvat on muotoiltu erilaisiksi siten, että kuraattori tarjoaa ajankohtaan ja tilaan sidottua palvelua ja projektiohjaaja kiertää ja tarttuu ajankohtaisiin tilanteisiin. Kokonaan ei ole välttytty päällekkäiseltä työltä opiskelijahuollon ja Herkules-ohjaajan kesken: kuraattorin ja ohjaajan työkentät ovat samantyyppiset ja isossa eri rakennuksiin hajautuneessa oppilaitoksessa tieto ei aina kulje. Parityöskentelymallilla on pyritty ratkaisemaan päällekkäisen työn ongelmaa, sillä se parantaa tiedonkulkua.

Osa opettajista on oppinut käyttämään projektia oman työnsä helpottamiseksi, koska he saattavat hyödyntää tiimiohjaajaa opetusryhmän oppimisvalmiuksien erojen ollessa suuret. Osa haastateltavista opettajista piti ideaa keskeneräisenä, sillä tiimiohjaajilla ei heidän mukaansa ole riittävää ammatillista pätevyyttä opettamiseen. Tiimiohjaajan toiminnasta kehkeytyi monenlaisia tulkintoja. Jotkut haastateltavista toivat esille sen, että tiimiohjaus mahdollistaa opettajalle vastuun sysäämisen tiimiohjaajalle oppimisongelmista kärsivistä opiskelijoista. Toisaalta tiimiohjaajavasta kieltäytyviä opettajia moitiskeltiin siitä, että he pelkäävät muiden astumista omalle reviirilleen.

Oppisoppia eli yleisaineiden tukiovetusta pidettiin hyvänä toimintamallina, koska puutteelliset opintosuoritukset haittaavat opintojen etenemistä ja suhteellisen pienillä resursseilla on saatu aikaan pitkäaikaisia vaikutuksia.

Vakiinnuttaminen

Projektin vakiinnuttamista on tapahtunut kokonaisvaltaisen huolenpidon lähestymistavan yleistymisenä ja projektin kehittämien konkreettisten työmuotojen soveltuksina. Huolenpitoon liittyvät konkreettiset toimenpiteet herättivät haastateltavissa kuitenkin ristiriitaisia arviointeja. Muutama haastateltava piti joitakin toimintatapoja liian pitkälle menevinä ja painotti nuoren vastuun ottamisen tarvetta.

Projektin vakiinnuttamista ovat opiskelijahuollon toiminnan jämaköityminen, systematisoituminen ja yhteistyön lisääntyminen. Projektin vakiinnuttamista on edistänyt sen tiivis kytkentä oppilaitoksen vakituisen työhön: projekti-ideat, toimintamuodot ja kokemukset onnistumisista ja pulmista ovat jääneet oppilaitokseen projektin päättyessä.

Projekti on synnyttänyt painetta vakinaistaa osaa toimintoja, sillä tarve on olemassa. Kaupunki on maksanut Herkules-ohjaajan palkan, joskin aina vuoden kerrallaan. Muut toiminnot – tiimiohjaus ja oppisoppi – ovat olleet ESR-rahoituksen varassa. Projektin loppuessa lisäresursointia on mahdollista saada vain supistetussa muodossa. Tällöin se pitää sovittaa koulun toimintaan harkitussa muodossa ja määrässä. Projekti on verkostoitunut muiden samoihin tavoitteisiin pyrkivien projektien kanssa. Projektit täydentävät toisiaan, sillä toiminnan tavat ovat eriytyneet eri kohderyhmän mukaan. Kun Herkules toimii ammatillisessa oppilaitoksessa opiskelevien nuorten kanssa, AKU-projekti toimii nivelvaiheen pudokkaiden kanssa.

Projektin rahoituksen ja taustaorganisaatioiden monitahoisuus sekä kytkeytyminen muihin projekteihin saattaa omalta osaltaan antaa välineitä vakiinnuttamiseen. Se antaa mahdollisuuksia rahoituskanavien kehittelyyn ja projektin toimintojen toteuttamiseen supistetussa ja muunnetussa muodossa jossakin muussa projektissa.

4.4 KIITORATA-PROJEKTI RIIHIMÄEN AMMATTIOPPILAITOKSESSA

Riihimäki on 26 000 asukkaan kaupunki Etelä-Hämeessä. Kaupungista käydään myös muualla töissä: työpaikkaomavaraisuus on 93 prosenttia. Palvelut sekä julkinen sektori työllistävät keskimääräistä enemmän. Riihimäen seudun ammattioppilaitoksen kuntayhtymä on Riihimäen ammatillisen oppilaitoksen ylläpitäjä. Jäsenkuntia ovat Riihimäen lisäksi Janakkala, Hausjärvi ja Loppi. Riihimäen ammattioppilaitoksessa tutkinnon voi suorittaa kulttuurialalla, tekniikan ja liikenteen alalla sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla. Opiskelijoita on 580 ja opettajia 40–50.

Kiitorata-projekti 2000–2003

Oppilaitoksessa oli ollut pitkään ennen projektin toteutusta huolen aiheena oppilaiden opintojen keskeyttäminen, poissaolot, heikko koulumenestys, motivaation puute, oppimisongelmat, sosiaaliset ja terveydelliset ongelmat ja päihdeongelmat. Projektilla oli selkeä tarve, sillä ongelmiin ei kyetty normaaliopetuksessa paneutumaan kunnolla. Myös kaupungin nuorisotoimi oli pohtinut toimenpiteitä, joilla peruskoulusta valmistuneiden jäämistä koulutuksen ja työn ulkopuolelle ehkäistäisiin. Projektimalli muotoutui kaupungin nuorisotoimen kanssa yhteistyössä: se oli ammattikymppi eli nivelvaiheeseen kohdistuva hanke. Se suunniteltiin oppilaitoksen johdon ja projektia vetämään tulevien henkilöiden yhteistyönä.

Kiitorata-projektin ammattikymppimallissa sovellettiin produktiivisen oppimisen pedagogista mallia, jossa tavoitteena oli nuorten motivoiminen opiskeluun, itsensä kehittämiseen ja vastuunottamiseen omasta elämästään. Motivaatiota etsittiin järjestämällä opiskelijalle työpaikkaopintoja ja tutustumisjaksoja toisen asteen koulutustarjontaan. Lisäksi projektissa oli mahdollisuus opiskella peruskoulun oppiaineita ja korottaa päättötodistuksen arvosanoja parempien jatkokoulutusmahdollisuuksien saamiseksi. Ammattikymppin opiskelijoiden opintosuunnitelma koostui henkilökohtaisista yleisopinnoista, työpaikkaopinnoista ja keskiasteen koulutusalo-

hin tutustumisen jaksoista. Muotoja olivat intensiivisopiskelu, pienryhmäopiskelu ja projektit. Yksilöllisellä tuella ohjattiin osallistujia toimintatapojen kokeiluun. Oppilaita tuli sekä peruskoulujen yhdeksänneltä luokalta ja lisäluokalta sekä myös ammatillisen oppilaitoksen linjoilta. Opetussuunnitelma noudatti peruskoulun lisäopetuksen opetussuunnitelmaa. Ammattioppilaitoksessa jo opintoja harjoittaneet saattoivat palata samalle opintoalalle tai siirtyä muuhun toimintaan – joko toiselle opintoalalle, työharjoitteluun tai työelämään. Peruskoulusta tulleet saattoivat lisäksi korottaa arvosanojaan ja pyrkiä keväällä jatko-opintoihin. Opiskelijoita oli projektissa 2000–2001 kaksitoista, 2001–2002 kaksikymmentäkaksi ja lukuvuonna 2002–2003 kaksikymmentä.

Projektissa sovellettu lähestymistapa oli koulun vakituisesta toiminnasta poikkeava. Projekti myös toimi organisatorisesti omana yksikkönään, vaikka sen toiminnassa hyödynnettiin ammattioppilaitoksen opetusta ja opettajia. Vetäjät olivat erityisopetuksen ja opinto-ohjauksen asiantuntijoita ja he vetivät itsenäisesti projektia. Projektista tiedotettiin koulussa ja projektinvetäjät osallistuivat joihinkin koulun säännöllisiin kokouksiin. Opiskelijahuollon kanssa oli jossain määrin yhteistoimintaa.

Toimivuus ja vaikuttavuus

Ensi alkuun projektissa oli toimintoja, jotka eivät istuneet oppilaitoksen toimintaan tai projektiin osallistuvien nuorten tarpeisiin. Niitä muutettiin osallistujille ja oppilaitokseen sopiviksi. Ryhmätutustumiset opintolinjoihin eivät hyödyttäneet nuoria ja ne kuormittivat kohtuuttomasti opetustilanteita. Nuoret eivät jaksaneet keskittyä opintolinjoihin tutustumiseen, jos motivaatio oli liian ohut. Tutustumiset toteutettiin tämän jälkeen osallistujien tarpeisiin yksilöllisesti räätälöiden pienissä ryhmissä. Opetuksen jaksojärjestelmä oli toimiva projektin organisoinnin kannalta, sillä projektin toiminnot oli jaksotettu samalla tavoin kuin oppilaitoksen toiminta.

Opiskelijoiden kannalta positiivista oli projektinvetäjien asiantuntemus, sillä he motivoituivat tulevaisuutensa suunnitteluun ja usein opintojen jatkamiseenkin. Oppilaitoksen vakituisen toiminnan näkökulmasta katsottuna projekti oli tarpeellinen uusien lähestymistapojen tuomiseksi oppilaitokseen ja erilaisten toimintamallien kokeilemiseksi, joihin arkityö ja toimintarakenteet eivät anna mahdollisuuksia. Kuten muissakin oppilaitoksissa, projektien ja vakituisen opetustyön välinen suhde oli lievästi jännitteinen. Osa opettajista halusi resursseja lisää opetustyöhön tilapäisten projektien sijaan ja koki kohderyhmän tarpeiden korostamisen liialliseksi.

Oppilaitoksen kannalta hyöty oli lisäresurssi erityistukea tarvitsevien opiskelijoiden tukemiseksi ja ohjaamiseksi. Opettajat saattoivat luovuttaa projektiin sellaiset opiskelijat, joiden tukeminen vaati erityisiä voimavaroja. Osa opettajista oppi käyttämään projektia oman työnsä tukena: he lähettivät erityistukea tarvitsevat oppilaat projektiin ja pystyivät tällä tavalla rauhoittamaan opetustilanteita. Oman työn helpottaminen lisäsi myönteistä asennetta projektiin. Osa henkilökunnasta suhtautui kuitenkin lievästi epäillen toimintatapaan: ajatuksena oli se, että erityistukea tarvitsevilla nuorilla on joka tapauksessa heikot mahdollisuudet työllistyä.

Vuorovaikutus oli oppilaitoksen vakituisen henkilökunnan mukaan yksipuolista eli projektin ja vakituisen henkilöstön kesken ei ollut yhteistä toimintamallien ja ajattelutapojen kehittelyä. Vetäjien lähestymistapa ja toimintatapa poikkesivat koulun arkitoiminnasta ja projektia vedettiin erillisyyksikkönä. Oppilaitoksen näkökulmasta projektin itsenäinen toiminta ei ollut positiivista, sillä se eriytyi omaksi toiminnakseen ja myös organisatorisesti omaksi erilliseksi toimintakokonaisuudekseen.

Vakiinnuttaminen

Haastatteluissa todettiin projektin vakiinnuttamisen kannalta ongelmaksi seuraavat asiat: suunnitteluvaihe irtosi oppilaitoksen vakituisesta toiminnasta ja projektin vetäjät olivat irrallaan oppilaitoksen vakituisesta toiminnasta. Vetäjät rekrytoitiin oppilaitoksen ulkopuolelta kaupungin nuorisotoimen projektista. Oppilaitoksen henkilökunnalla ei ollut valmiuksia tämäntyyppiseen toimintaan ja sitä olisi ollut vaikea irrottaa vakituisista tehtävistään. Suunnitelmissa oli tosin alun perin toisen vetäjän saaminen koulun sisältä. Projektin toimintamalli katosi projektin loppuessa ja projektinvetäjien myötä oppilaitoksesta. Projekti tuotti hyviä ideoita, mutta kun niitä ei sovellettu oppilaitoksen arkitoimintaan, vakiinnuttaminen ei onnistunut. Vakiinnuttamista ehkäisivät myös huonot suhteet projektin vetäjien ja joidenkin työntekijöiden kesken. Projekti toimi ensi alkuun oppilaitoksesta erillään, mutta sijoittui myöhemmin oppilaitoksen tiloihin. Tilajärjestelyillä ei kuitenkaan ollut tässä merkitystä, sillä erillisuus oli lähestymis- ja toimintatapaan liittyvä.

Projektista jäi kuitenkin jäljelle kokonaisvaltaisen huolenpidon ajattelutapa, eli oppilaiden poissaoloihin ryhdyttiin selkeämmin puuttumaan ja keskeyttäjiä tulevaisuutta varmistelemaan. Yhteiskunnallinen vastuu nuorista vankistui projektin myötä ja erilaisen oppijan tunnistaminen ja hyväksyminen sai jalansijaa toiminnassa. Asenteen muutosta tuki henkilökunnan sukupolven vaihdos, sillä nuoremmilla opettajilla on useammin myönteinen suhtautuminen ammatillisen opetuksen perustehtäviin ylittävään lähestymistapaan. Oppilaitokseen vakiintui opiskelijoita tukevia toimintamalleja, joiden tavoitteena oli se, että yksikään opiskelija ei keskeytä hallitsemattomasti opintojaan.

Projekti jatkoi peruskoulun kymppiluokkana, mutta se ei lähestymistavaltaan vastannut ammattikymppin ajatusta eikä kohderyhmäkään ollut sama. Vaikka Kiitorataprojektin toimintamalli ei vakiintunut oppilaitoksen toimintaan, sen ajattelutavan vakiintuminen sai aikaan uusia, oppilaitokseen paremmin sopivia toimintamalleja. Osa haastateltavista – niin johdosta, opiskelijahuollosta kuin opettajistakin – näki nykyisten tukitoimien juuret projektissa. Melkein joka osastolla toimi kakkosohjaajajärjestelmä ja opiskelijahuoltoa oli vahvistettu lisäresurssein eli palkattu harastustoimintaa vetävä nuoriso-ohjaaja. Lisäresursseja oli saatu opinto-ohjaukseen, opiskelijahuollon valmiuksia oli kehitetty ja erityisopetuksen koulutusta oli lisätty. Lisäksi oli laadittu erityisopetussuunnitelma ja lisätty pienryhmäohjausta. Opettajat ovat pikkuhiljaa hyväksyneet kakkosohjaajan tuekseen, kun se ensi alkuun saatettiin kokea opetustyöhön puuttumiseksi ja opettajan pätevyyden epäilemiseksi. Projektin myötä on rohkaistuttu kokeilemaan uusia toimintamuotoja. Uusia tukitoimia on kyetty järjestelemään olemassa olevien resurssien ja toimintojen varaan, mutta myös lisäresursseja on saatu.

4.5 YKAKO-PROJEKTI SALON AMMATTIOPPILAITOKSESSA

25 000 asukkaan Salossa lähes puolet työpaikoista on teollisuudessa ja yksityinen sektori on merkittävä työllistäjä. Työttömyysaste on hieman alle maan keskiarvon, työpaikkaomavaraisuus on varsin korkea, mutta elinkeinorakenne on suhteellisen kapea. Salo ja koulutuskuntayhtymän muut kunnat eroavat toisistaan toimialarakenteiltaan ja työpaikkojen tarjonnaltaan: ympäröivissä kunnissa maatalous työllistäjänä on merkittävämmässä asemassa ja toisaalta työpaikkaomavaraisuus on huomattavasti matalampi kuin Salossa.

Salon seudun koulutuskuntayhtymä on ammatillisten oppilaitosten ylläpitäjä. Siihen kuuluvat Salon lisäksi Dragsfjärd, Halikko, Kemiö, Kiikala, Kisko, Kuusjoki, Muurla, Paimio, Perniö, Pertteli, Sauvo, Somero, Suomusjärvi ja Särkisalo. Salon ammattioppilaitoksessa opiskelee 800 opiskelijaa. Koulutusaloja ovat tekniikan ja liikenteen ala, matkailu-, ravitsemus- ja talousala ja sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Opetushenkilökuntaa on 60–70. Halikon käsi- ja taideteollisuusoppilaitos on erikoistunut kulttuurialan koulutukseen ja opiskelijoita on 200. Oppilaitos on laajentunut, sillä tavoitteena on ollut yhdistää Salon kaikki toisen asteen ammatilliset oppilaitokset. Toimintatapojen muokkaaminen suuremman koulun mittakaavaan vaatii laadullisesti erilaista otetta eli järjestelmätason koordinoinnin ja suunnittelun kehittämistä.

YKAKO-projekti 2000–2003

Projekti sai alkunsa opiskelijan tukijärjestelmän puuttumisen tiedostamisesta. Vaikka oppilaitoksessa oli erityisopetusta, systemaattista tukea kaikkien oppilaiden tukemiseen ei ollut. Tarve tällaiselle tuelle oli ilmeinen ja asiasta käytiin keskustelua. Projektia edelsi samantyyppinen hanke, joka jatkui sen kanssa rinnakkain puolen vuoden ajan. Oppilaitoksen johdon muutos tuki projektin suunnittelua ja toteutusta, sillä problematiikka sai enemmän painoarvoa ja sitä myöten tukea toimenpiteiden organisointiin. Projekti suunniteltiin ja toteutettiin koulun henkilökunnan omin voimin, jotta se saisi kantavuutta ja jatkuvuutta projektin päättymisen jälkeen. Käytännön ongelmana oli projektihenkilökunnan irrottaminen vakituisista tehtävistään. Projektin toimintamalliksi sovellettiin Lohjalla käytössä ollutta ja Salon ammattioppilaitoksen tarkoituksiin soveltuvaa menetelmää. Mallin kehittäjät kouluttivat Salon ammattioppilaitoksen projektinvetäjät työhönsä. Samaan aikaan käynnistyivät nivelvaiheen koulutuskokeilut ammatillisissa oppilaitoksissa.

Projektin tarkoituksena oli estää nuorten putoaminen peruskoulun jälkeisistä jatko-opinnoista, vahvistaa opinto-ohjausta opintoalavalintojen osumatarkkuuden parantamiseksi ja kehittää tukitoimia ammatillisen koulutuksen loppuunsaattamiseksi. Tavoitteena oli luoda Salon alueelle valmentava koulutus, jotta ammatillisten opintojen aloittajilla olisi valmiudet viedä opintonsa läpi. Toimintamuodot vuoden mittaisessa valmentavassa koulutuksessa olivat koulutus- ja työkokeilut, tehostettu henkilökohtainen ohjaus ja tuki ammatinvalinnan tehostamiseksi. Kohderyhminä olivat peruskoulusta valmistuvat, erityistä tukea tarvitsevat oppilaat ja ammattioppilaitoksen opiskelijat, jotka olivat vaarassa keskeyttää opintonsa.

Projektin aikana kehitettiin yksilöllistä ohjausta opiskelijoille, jotka tarvitsivat erityistukea. Järjestelmätasolla luotiin erityistuen suunnitelmamalli, joka oli pohjana opiskelijoiden tukijärjestelmän luomiseksi koulutuskuntayhtymän oppilaitoksissa. Suunnitelmaan liittyi HOJKS-prosessin kehittäminen. HOJKS - prosessiin kehitettiin alkukartoitukset, jotka suoritettiin matematiikassa, äidinkielessä ja ammatillisissa aineissa.

Henkilöstön kouluttaminen oli projektin keskeinen tavoite. Opiskelijahuollollisella lähestymistavalla pyrittiin antamaan eväitä kohdata erilaisia opiskelijoita ja tarjota ideoita työmuotojen monipuolisempaan käyttöön ja arviointiin. Peruskouluyhteistyö ja sen yhteydessä kehitetty saattaen vaihto eli nuoren huolehtiminen yhteistyössä peruskoulusta jatko-opintoihin olivat keskeisiä toimintoja. Tiedon siirto peruskoulun oppilashuoltoryhmältä ammatillisen oppilaitoksen opiskelijahuoltoryhmälle oli tärkeää opiskelun pulmakohtien ennakoinnissa ja tasoittamisessa. Koulutuskokeiluja ja kerhotoimintaa suunniteltiin ammatinvalinnassaan epävarmoille peruskoulun oppilaille. Työelämäkokeilut olivat keskeyttämistä harkitseville nuorille toimintamalli, jolla annettiin mahdollisuuksia koulutuksen ja työelämän vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien selvittämiseen. Työelämäkokeilut käynnistettiin projektin aikana ja mukaan lähti eri alojen pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka ottivat opiskelijoita harjoittelemaan ja tutustumaan lyhyiksi jaksoiksi. Tavoitteena oli se, että kokeilun aikana nuori voi harkita keskeyttämisaikeitaan ja mahdollisesti hakeutua uudelle, sopivammalle alalle. Projektin toiminta aloitettiin Salon ammattioppilaitoksessa ja sen kehittämiä toimintoja levitettiin Halikon käsi- ja taideteollisuusoppilaitokseen.

Projektin tavoitetta ja ajattelutapaa vietiin koulun toimintaan opiskelijahuoltoryhmän kautta. Erityistä huomiota kiinnitettiin henkilökunnan sitouttamisessa neuvotteluihin, joissa resursointi ja toimintatavat olivat asialistalla. Projektin sisäänajaminen kesti kaksi vuotta, jonka jälkeen se oli hyväksytty osaksi oppilaitoksen toimintaa.

Toimivuus ja vaikuttavuus

Projektin myötä opiskelijoiden kokonaisvaltaisen huomioon ottamisen lähestymistapa oli yleistynyt, vaikka alussa osa henkilökunnasta oli suhtautunut siihen epäillen. Huolenpito koettiin yhteiskunnallisena vastuuna ja veloitteena kasvattaa nuorista työmarkkinoille osaavia työntekijöitä.

Työ organisoitiin siten, että nuoren kokonaisvaltainen huomioon ottaminen tuli systemaattiseksi. Osastokohtaiset ERVA-yhdyshenkilöt (erityistuesta vastaavien opettajien yhdyshenkilöt) ja erilaisten toimintamallien soveltaminen integroituihin opetukseen antoivat rakenteellisia edellytyksiä tavoitteen saavuttamiseksi. Toiseksi koulun sisällä lisääntyi yhteistyö ERVA-asioissa ja sidosryhmäyhteistyö alueen muiden toimijoiden kanssa. Työnantajayhteistyön avulla toteutettiin työkokeiluja ja peruskouluyhteistyössä saattaen vaihtoa eli ylimääräistä apua tarvitsevien oppilaiden tukisysteemiä. Kunnan palvelurakenteessa sosiaali- ja nuorisotyö sekä työvoimatoimisto tulivat läheisemmäksi. Työpajan kanssa oli myös tiivistä yhteistyötä oppilaiden tukemiseksi ja heidän toimintamahdollisuuksiensa laajentamiseksi.

Pajan tavoitteet ja toimintatavat – yksilöllinen ohjaus ja ammattiopetus – olivat yhdensuuntaiset oppilaitoksen kanssa. Työn päällekkäisyys kuitenkin vältettiin, sillä kohderyhmä oli osin erilainen. Kolmanneksi projektitoiminta oli jo sinänsä tulevaisuuteen suuntautuvaa, sillä se antoi näköaloja ja virikkeitä työn jatkokehittämiseen useilla alueilla. Näitä alueita olivat toiminnan laadullinen parantaminen, nuorten työllistymisen tukeminen ja työelämäyhteyksien kehittäminen, erilaisen oppimisen hanke, ryhmänohjaajien koulutus ja toimenkuvien täsmentäminen kuntayhtymätasolla. Teemoihin liittyvät yhteiset koulutustilaisuudet antoivat välineitä asennemuutokseen ja työhön.

Projektin alussa toteutettiin kokeilu, joka ei menestynyt sitkeästä yrittämisestä huolimatta. Aluksi projektia yritettiin toteuttaa ryhmätoimintana, mutta opiskelijat eivät kokeneet sitä mielekkääksi. Ryhmäytyminen ei onnistunut, koska opiskelijoiden asioiden arkaluontoisuus ja aito yhdessä tekemisen intressin puuttuminen ei sitä tukenut. Kokeilun jälkeen päättydyttiin yksilöllisen tuen menetelmässä.

Projektin ohessa syntyi myös prosesseja, jotka eivät varsinaisesti kuuluneet projektin tavoitteisiin. Oppilaitoksen vuorovaikutus muiden alueen muiden toimijoiden kanssa kehittyi. Opiskelijamäärät kasvoivat ja keskeyttäminen väheni, mutta sen myötä opintosuoritusten taso laski ja syntyi painetta mukautettuun opetukseen. Projektityöntekijöiden työnkuva laajeni, sillä projektin myötä syntyi vetoa ja imua hyvinkin erilaisiin toimintoihin. Työnkuvan laajenemiseen liittyi myös kielteisiä asioita, sillä liian moniin asioihin ja projekteihin ryhtyminen koettiin rasittavaksi ja toimenkuvan eheyttä hajottavaksi.

Haastateltavien suhtautuminen projekteihin vaihteli: vaikka alkuvaiheessa hanketta saatettiin vastustaa, ajan myötä suhtautuminen muuttui positiivisemmaksi. Silti osa haastateltavista piti projekteja tarpeettomana, ydintyöstä resursseja vähentävänä toimintana. Ajatuksena oli keskittyminen vain olennaiseen eli ammattikoulutukseen. Kritiikkiä sai osakseen tässäkin oppilaitoksessa resurssien ja huomion kiinnittäminen pieneen erityisryhmään ja projektin erityisteemoihin: niiden koettiin myös sivuuttavan tavallisten ja hyvien oppilaiden tarpeita. Henkilökunnan kiinnostus työnsä kehittämiseen, mikä oli YKAKO-projektin yleinen tavoite, vaihteli.

Vakiinnuttaminen

Projektin vakiinnuttamista on tapahtunut monella tasolla. Asenteet ovat muuttuneet opiskelijoita kokonaisvaltaisemmin huomioon ottavaksi ja siihen liittyvä ammattitaito on kehittynyt. Organisoinnissa lähestymistapaa on sovellettu vakituiseksi toiminnaksi työskentelytapojen ja toimintamenetelmien tasolla. Projektin jälkeen projektissa kehitetty ja joka osastolla käynnistetty ERVA-järjestelmä on jäänyt elämään osana normaalitoimintaa. ERVA-opettajan toimenkuvaan kuuluu HOJKS-opiskelijoiden tukitoimien koordinointi. Erva-toiminnan rahoitusta on vakiinnutettu valtion korvamerkityllä erityisrahoituksella, joten se ei enää ole ollut tilapäisen projektirahoituksen varassa. Työskentelytavoissa on kehitetty yhteistoimintaa koulun sisällä ja sidosryhmäyhteistyötä koulun ulkopuolisten tahojen kanssa. Koulun sisäinen yhteistyö on parantunut opiskelijahuollossa ja opiskelijahuollon ja ensim-

mäisen vuosikurssin ryhmäohjaajien kesken. Sidosryhmäyhteistyö vanhempien ja peruskoulun oppilashuollon kanssa on vakiintunut. Myös paikallisten työnantajien kanssa yhteistyö on vankistunut työkokeilujen myötä. Toimintamenetelmiä on organisoitu monipuolisesti: yksilöllinen ohjaus, kaksoisohjaajajärjestelmä, työssäoppimisen hyväksyminen osaksi opintoja sekä peruskoulun ja ammattiopintojen nivelvaiheen saattaen vaihto opintosuunnitelmia koskevine toimintamalleineen ovat käytössä. Tiedonsiirto peruskoulun oppilashuollosta ammatilliseen oppilaitokseen toimii. Toimintamalleista on laadittu kirjallinen opas ja mallin sovellusta on käytetty konsultoimassa muissa ammatillisissa oppilaitoksissa ja esitelty seminaareissa.

Projekti oli osa laajempaa erityisopetukseen liittyvää strategista kehittämistä eli se oli linjassa oppilaitoksen muun tavoitteellisen suunnittelun ja toiminnan kanssa. Oppilaitoksen toiminnassa projektin kehittämiä toimintamalleja ei ole erotettu ja tunnistettu, sillä ne ovat kietoutuneet osaksi organisaation kehittämistä niin toiminnallisesti kuin tilallisestikin. Projektista alkuun lähtenyt kehittämistoiminta on jatkunut ja sen teema-alueet laajentuneet, mutta haastateltavat mainitsivat uhaksi kehittämismyönteisyyden päättymisen erillisrahoituksen loppuessa. Kun projekti lisäsi resursointia sekä henkilökohtaisena palkanlisänä että ylimääräisenä organisaation resursointina, sen vähentymistä ei koettu myönteisenä. Projektin hallittu päättäminen nousi haastatteluissa yhdeksi tärkeäksi temaksi, jolla vakiinnuttamista voidaan tehdä onnistuneesti.

4.6 HARRASTA HARKITEN -KUMPPANUUSHANKE ETELÄ-POHJANMAALLA

Kurikka on 11 000 asukkaan kunta, jonka pääasiallisia toimialoja ovat teollisuus, palvelut ja maatalous. Teollisuudesta puu- ja huonekaluteollisuus ja metalliteollisuus ovat merkittävimmät. Kurikka kutsuu itseään yrittäjäkaupungiksi: yrityksiä on 750, joista teollisuuden osuus on 220 (www.kurikka.fi). Kurikka kuuluu Seinäjoen seutukuntaan, jonka muita jäsenkuntia ovat Ilmajoki, Jalasjärvi, Nurmo, Peräseinäjoki, Seinäjoki ja Ylistaro. Suupohja on 30 000 asukkaan muodostama seutukunta eteläisellä Etelä-Pohjanmaalla: Isojoki, Jurva, Karijoki, Kauhajoki ja Teuva ovat kuntayhtymän jäsenkuntia. Kuten Kurikkakin, Suupohja nimeää itsensä yrittäjähakuiseksi. Maatalous, teollisuus ja palvelut ovat työllistäjiä. Suupohjan teollisuuden kolme tärkeintä alaa ovat materiaalinkäsittely ja logistiset järjestelmät, huonekalut ja elintarvikkeet.

Kurikan ammattioppilaitoksessa opiskellaan tekniikan ja liikenteen sekä matkailu-, ravitsemus- ja talousalan tutkintoja. Suupohjan ammatti-instituutissa voi suorittaa tutkinnon tekniikan ja liikenteen, matkailu-, ravitsemus- ja talousalalla, sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla, kulttuurialalla ja yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon aloilla.

Kurikan ammattioppilaitoksessa on oppilaiden ja opettajien kesken myös vapaa-ajan yhteistoimintaa, joka on osaltaan vaikuttanut projektin ideaan ja tavoitteisiin. Opiskelijoiden osallistaminen on ollut koulun toiminnan tapa. He ovat tuottaneet arviointitietoa oppilaitoksen toiminnasta ja olleet osallisia koulun kehittämistöi-

minnassa osallistumalla opiskelijahuoltoryhmän toimintaan. Arvioinnilla on saatu tietoa koulun kehittämiseksi. Kurikan ammattioppilaitoksessa ja Suupohjan ammatti-instituutissa on kannettu huolta syrjäytymisvaarassa olevista opiskelijoista. Toimintamuotoina ovat olleet muun muassa projektit, joilla on pyritty vastaamaan sosiaalisiin ja terveydellisiin ongelmiin sekä koulutuksen keskeyttämiseen.

Harrasta harkiten -projekti 2003–2005

Harrasta harkiten -projektia hallinnoidaan ja organisoidaan Kurikan ammattioppilaitoksen kuntayhtymässä, mutta se ulottuu laajemmin Etelä-Pohjanmaan alueelle. Se on kumppanuushanke jossa mukana ovat Suupohjan ammatti-instituutti, Kurikan yhteiskoulu ja Kauhajoen yläaste.

Projektin tavoitteena on nuorten syrjäytymisen ehkäisy, identiteetin ja ryhmätyötaitojen vahvistaminen sekä arkista elämää tukevien käytännön taitojen kehittäminen. Ammatillisen koulutusväylän kiinnostavuuden parantaminen ja koulutukseen hakeutuvien taitojen ja tavoitteiden kehittyminen ovat olleet tausta-ajatuksena. Hankkeessa on kehitelty malli, jolla nuoria tuetaan harrastustoimintaan ja löytämään mielekkään tekemisen kautta sisältöä elämäänsä ja uskoa omiin kykyihinsä. Pohjalaisen tekemisen ja yrittämisen perinteen vahvistaminen ovat hankkeen koordinoijien mukaan olleet sen toiminnallisia tavoitteita. Hanketta on toteutettu oppilaitosten, järjestöjen, nuorisotoimen ja yrittäjien välisenä yhteistyönä. Oppilaitokset ovat tarjonneet tilat toiminnoille, jotka suunnitellaan yhteistyönä eri tahojen kesken.

Hankkeen alkuvaiheessa selvitettiin alueen nuorten nykyistä harrastamista sekä siihen liittyviä toiveita. Kyselyyn vastasi noin 800 nuorta. Kysely on ollut pohjana harrastustoimintaa mietittäessä ja toteutettaessa. Toteutuneissa tapahtumissa on ollut mukana 100 nuorta, mutta kaikki kurssit eivät ole toteutuneet osallistujien vähäisen määrän vuoksi. Seuraavanlaisia kursseja ja toimintoja on järjestetty: itsepuolustuskurssi, patikkakurssi, harrastepaja eli erilaisiin kädentaitoihin perehdyttävä paja, tyylikurssi ja leiri. Opettajina ovat toimineet yrittäjät, oppilaitosten opettajat ja opiskelijat ja projektinvetäjä. Projektin idea syntyi aikaisemmasta syrjäytymisen ehkäisemisen projektista. Rehtori on tukenut kehittämistyötä.

Projektin tarkoituksena on ollut organisoitujen vapaa-ajan toimintojen avulla ohjata nuoria mielekkääseen toimintaan. Kun aikaisemmissa projekteissa puututtiin ongelmiin, nyt tavoitteena on ollut ongelmien ehkäisy nivelvaiheen toimintana. Taustalla on ollut useita eritasoisia tavoitteita, joista osa on liittynyt nuorten tarpeisiin ja osa alueen toimijoiden yhteistyön kehittämiseen. On pyritty nuorten elämänhallinnan parantamiseen: tavoitteiksi on asetettu nuorten itsetunnon sekä sosiaalisten taitojen kehittäminen ja ammatilliseen koulutukseen, työhön ja yrittäjyyteen motivoiminen. Käytännönläheisten kurssien ja tapahtumien kautta on pyritty kehittämään nuorten osaamista ja yhdessä tekemistä. Kurssien pitäjät ovat olleet eri alojen edustajia, jotka kurssin varsinaisen toiminnan yhteydessä ovat esitelleet työtään. Ajatuksena on ollut konkretisoida ammatillista koulutusta esittelemällä työn tekemistä ja tekijöitä.

Toisena ulottuvuutena on ollut alueellisen yhteistyön kehittäminen oppilaitosten, nuorisotoimen, palokunnan, yhdistysten, seurakunnan ja yritysten kesken. Eri tahoilla on ollut osin erilaisia intressejä kehittämiseen. Yhdistysten näkökulmasta koulujen kanssa tehtävä yhteistyö on lisännyt resursseja ja tuonut kantavuutta toimintaan. Koulujen välisen yhteistyön on arveltu lisäävän ongelmien hallintaa. Haastatellut yrittäjät kertoivat arvostavansa yhteistyötä koulujen kanssa. Heitä eivät erityisemmin kiinnostaneet projektin tai Euroopan Sosiaalirahaston yhteiskunnalliset tavoitteet vaan yhdessä nuorten hyväksi tehtävä työ ja oman työn tunnetuksi tekeminen. Yrittäjille ei ole maksettu palkkioita kurssien pitämisestä. Osa potentiaalisista yhteistyökumppaneista ei kuitenkaan ole lähtenyt mukaan toimintaan.

Projektin vetäjä on rekrytoitu oppilaitoksen ulkopuolelta, mikä haastateltavien mukaan on ollut hyvä idea. Ensinnäkin opiskelijoiden on ollut helpompi lähestyä häntä: opettajan rooli ei ole rasittanut suhdetta oppilaisiin. Toiseksi tämäntyppisessä kumppanuusprojektissa on hyvä, että projektinvetäjä ei edusta mitään yhteistoinnassa olevista tahoista. Neutraalisuus herättää enemmän luottamusta.

Toiminnan muodot ovat olleet sarja erilaisia tapahtumia erilaisissa tiloissa ja erilaisina ajankohtina. Paikallisessa mediassa ne ovat saaneet hyvinkin julkisuutta ja tieto on levinnyt kiinnostuneille. Myös kouluissa opinto-ohjaajat ovat kertoneet toiminnasta.

Oppilaitoksessa on kehitelty projektin kanssa yhtäaikaista muitakin hankkeita: yritysautomohanke, rekrytointipalveluiden kehittäminen painopistealueena erityisoppilaiden työmarkkinoille sijoittuminen sekä työssäoppimisen projekti.

Toimivuus, vaikuttavuus ja vakiinnuttaminen

Projektin tavoitteiden ja idean ymmärtäminen vei aikaa sekä oppilaitoksissa että muissa sidosryhmissä. Kun asia alkoi jäsentyä, opettajat sitoutuivat asiaan ja sen toteutustapoja alettiin kehitellä. Opinto-ohjaajat ja kuraattorit olivat tärkeässä asemassa oppilaitoksissa tiedotuksen ja yhteistyön organisoijina.

Projektin avulla on kyetty kokeilemaan ja kehittämään toimintoja, joille ei oppilaitosten ja niiden kumppaneiden arkipäivässä ole ollut aikaa ja resursseja. Projektin kautta on saatu julkisuutta ja myönteistä kuvaa oppilaitoksille ja kumppanien kanssa tehtävälle yhteistyölle. Vaikutukset ja sitoutuminen ovat kuitenkin edenneet hitaasti. Projekti ei kaikilta osiltaan ole sujunut kitkatta, sillä osa ideoista on jäänyt toteutumatta osallistujien vähäisen määrän vuoksi. Yhteistyön synnyttäminen on ollut melko työlästä eikä siihen ole saatu sitoutettua kaikkia tahoja. Lisäksi vaarana on ollut projektin ylikorostuminen siten, että oppilaitoksen arkisen työn tekijät kokevat itsensä ja työnsä toissijaisiksi julkisuuden valokeilassa paistattelevan projektin rinnalla.

Haastateltavat arvioivat, että projektin vaikutukset ja toiminnan vakiinnuttaminen liittyvät nuoriin ja oppilaitoksen sisäiseen sekä alueelliseen yhteistoimintaan. Nuorten arveltiin saaneen elämäänsä rikastavia kokemuksia ja uusia ystäviä tapahtu-

mien ja kurssien kautta, minkä voidaan katsoa vaikuttavan myönteisesti tulevaisuuden suunnitteluun. Projektissa kehitellyistä tapahtumista ja kursseista osan arveltiin vakiintuvan joko oppilaitoksen sisäisiksi kerhoiksi tai alueellisiksi, yhteistyössä järjestettäviksi tapahtumiksi.

Haastateltavat pitivät pysyvimpänä muutoksena asenteellista muutosta, jonka ennakointiin toteutuvan erityyppisinä toimintoina. Nuoriin ja erityisoppilaisiin kohdistuneiden asenteiden arveltiin muuttuneen pysyvästi myönteiseksi. Hankkeen ammatilliset oppilaitokset eli Kurikan ja Suupohjan oppilaitokset ovat olleet keskenään kilpailijoita, sillä ne houkuttelevat samojen alueiden nuoria koulutusaloilleen. Harrasta harkiten -projektin myötä on syntynyt yhteistoiminnallisempaa otetta oppilaitosten kesken, mikä on oppilaitosten tulevaisuuden kannalta positiivista. Alueen muiden toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön odotettiin myös vakiintuvan ja kehittyvän. Projektissa eri sektoreiden ja alojen toimijat ovat olleet yhteistoiminnassa, mitä pidettiin hyvänä lokeroitumista estävänä ja avointa keskustelukulttuuria edistävänä asiana. Toisaalta haastatteluissa muistutettiin, että sitoutuminen ja asenteelliset muutokset ovat hitaita ja että kaikki toimijat eivät pyri yhteistyöhön. Keskustelu- ja toimintakulttuurin muuttaminen edellyttää sitkeää työtä ja kiinnostuksen ylläpitämistä. Projektin toimintojen ja resurssien välinen suhde myös puhutti, sillä osa projektin toiminnoista on selvästi sellaisia, joita ei voida järjestää ilman erillisrahoitusta. Yhteistyökumppaneiden määrän lisääminen ja kiinnostuksen ylläpitäminen itse teemaan olivat haastateltavien mukaan keskeisiä haasteita. Yhteistyökumppanit väsyvät ja kiinnostus loppahtaa, jos toiminta on vain pienen piirin vastuulla.

5

PROJEKTIEIN VAKIINNUTTAMINEN

Tässä kappaleessa arvioidaan projektien ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamista oppilaitoksiin ja niiden yhteydessä kehittyneitä toimintoja ja haasteita. Projektien ohella analysoidaan oppilaitosten vakituista toimintaa siltä osin, kun se palvelee projektien vakiinnuttamisen ymmärrettäväksi tekemistä.

5.1 AJATTELUMALLI JA SEN SOVELLUKSET

Projektien vakiinnuttaminen on toteutunut selvimmän ajattelutavan muutoksena arvioinnin kohteena olleissa oppilaitoksissa. Ajattelutavan muutosta on kokonaisvaltainen huolenpito opiskelijoista, joka on ainakin osittain läpäissyt oppilaitoksen henkilöstöryhmät projektin myötä. Työntekijät jäsentävät työtehtäväänsä ottaen enemmän huomioon opiskelijan elämän kokonaisuuden ja yksilölliset tarpeet ja kantavat enemmän yhteiskunnallista vastuuta nuorten saattamisesta aikuisuuteen. Projektien alkuvaiheessa osa työntekijöistä on kokenut vaikeaksi hyväksyä sitä, että kokonaisvaltaisen huolenpidon ajattelutapa kuuluu ammatilliselle oppilaitokselle. Ajattelutavan vakiintuminen on vienyt aikaa ja vaatinut totuttelua. Taustalla on ollut myös taloudellisia vaikuttimia. Oppilaitosten rahoitus määräytyy opiskelijoiden määrän mukaan ja keskeyttäminen näkyy taloudellisten resurssien heikentymisenä, mikä on oppilaitosten johdolle erityinen huolen aihe. Siten projekteilla on ollut johdon tuki, jolla on pyritty legitimoimaan niiden tavoitteita ja toimintaa.

Ajattelutavan muutos on edennyt asteittain alkuvaiheen vastustuksesta huolimatta. Useissa oppilaitoksissa haastateltavat kertoivat ajattelutavan muutokseen liittyneen sukupolven vaihdoksen. Nuorille opettajille ja opiskelijahuoltohenkilökunnalle kokonaisvaltaisen huolenpito opiskelijoista on luonteva lähestymistapa: opettajakoulutustakin on kehitetty enemmän nuoren elämän kokonaisuutta huomioon ottavaksi ja asia on noussut yhteiskunnallisesti merkittäväksi. *Ajattelutavan muutos on keskeisin asia vakiinnuttamisessa. Toimintamallien kehittäminen ilman lähestymistavan muutosta synnyttää sisällöltään tyhjiä käytäntöjä, jotka ajan myötä kuihtuvat pois.*

Haastatteluista kävi ilmi, että koulutusalojen välillä on ollut jossain määrin eroa opettajien suhtautumisessa opiskelijoiden kokonaisvaltaiseen huolenpitoon: tekniikan ja liikenteen alaa luonnehdittiin ammattiopetuskeskeisemmäksi ja sosiaali- ja terveysalaa ja matkailu-, ravitsemus- ja talousalaa hoivaavammiksi. Erot eivät kuitenkaan ole olleet selkeitä. Aloitteita opiskelijoiden poissaoloihin puuttumiseksi ja keskeyttämisen ehkäisemiseksi ovat tehneet usein nimenomaan tekniikan ja liikenteen alan opettajat, joiden aloilla keskeyttäminen on yleisintä.

”Täällä meillä oli kauhea vastustus, niin kuin ammattiopetuksessa yleensä. Ajateltiin, että tässä ei ole mitään järkeä. Miksi tollaisia vastentahtoisia väkisin täällä yritetään pitää. Ei niistä mitään tule eikä niitä ainakaan voi työllistää ja parempi ois hankkiutua eroon. Sellainen yleinen väsynyt käsitys, vaikka toisaalta sellainen inhimillinenkin pilkahdus tuolla tekniikan- ja liikenteenkin puolella oli, että on se väärin toisaalta. Mihin ne sitten joutuu. Mutta se ajatus oli, että se ei ole meidän murhe. Toisaalta taas kun meillä oli matkailu- ja ravitsemis- ja talousala niin siellähän on aina ollut semmonen välittämisen kulttuuri ja yhteistoiminnallisuus ihan opetuksen toteuttamistapanakin. Ihan toisenlainen maaperä, siellä on aina ollut sellaista henkeä, että ihmisistä on välitetty.” (rehtori)

Yleisimmät sovellukset kokonaisvaltaisen huolenpidon ajattelutavasta ovat olleet seuraavat toimintatavat: välitön poissaoloihin puuttuminen ja yksilöllisyyden huomioon ottava työskentelytapa erityistukea tarvitsevan nuoren kanssa, tulevaisuuden kannalta järkevään toimintaan ohjaaminen koulutuksen keskeyttämisen jälkeen, nivelvaiheen tukitoiminnot ja koulutukseen motivointi. Oppilaitosten opiskelijahuoltoryhmän toiminnassa on jo aikaisemminkin ollut samantyyppisiä toimintatapoja, vaikkakaan ei samassa määrin eikä yhtä systemaattisesti organisoituna. Opiskelijahuoltoryhmän resurssit on kasvatettu samaan aikaan projektien kanssa: tämääntyyppisen toiminnan vakiinnuttaminen on saanut tukea myös oppilaitoksen vakituisten toiminnan vahvistamisesta.

Nuoreen ja hänen vanhempinsa on otettu kontakti mahdollisimman nopeasti poissaolojen vuoksi ja nuoren kanssa on keskusteltu poissaoloista, niiden syistä ja ongelmien ratkaisemisesta. Huono motivaatio, oppimisongelmat ja sosiaaliset sekä terveyden ongelmat ovat olleet heikon opintomenestyksen tai poissaolojen taustalla. Projekteissa on pyritty puuttumaan niihin. Jos opiskelija on tullut hänelle soveltumattomalle koulutusosalalle opiskelemaan, hänen kanssaan on keskusteltu muista vaihtoehdoista kuten toiselle koulutusosalalle siirtymisestä tai vaihtoehtoisin toimiin, kuten työpajatyöskentelyyn siirtymisestä. Kun 17–18-vuotiaiden ikäluokasta 93 % on koulutuksessa (Tilastokeskus, Oppilaitostilastot, <http://www.stat.fi/til/kkesk/>), alavalinnat eivät ole aina osuvia.

Keskeyttämiä ja poissaolo-ongelmia on ollut eniten sellaisilla aloilla, jotka eivät olleet kärjessä suosikkilistassa eli tekniikan ja liikenteen aloilla. Alalle on ajautunut myös sellaisia opiskelijoita, jotka eivät ole päässeet haluamalleen alalle ja joilla on saattanut siten olla erityisen heikko opiskelumotivaatio. Jos kyse on ollut sosiaalisista ongelmista ja terveyteen liittyvistä pulmista, toimintatapana projekteissa on ollut moniammatillinen yhteistyö koulun ulkopuolisten tahojen – lähinnä sosiaali- ja terveystoimen henkilökunnan – kanssa. Joskus ratkaisuna on ollut vaikeissa ongelmissa olevan opiskelijan ohjaaminen oppilaitoksesta yhteiskunnan muihin palveluihin.

Toimintaa on jatkanut tai jatkaa projektin päättymisen jälkeen oppilaitokseen määrääkäsesti tai pysyvästi vakinaistettu projektityöntekijä, opiskelijahuoltoryhmä, erityisopettaja, ryhmäohjaaja tai luokanvalvoja. Huolenpitoa on jatkettu yhteistyössä nuoris-, sosiaali- ja terveystoimen sidosryhmien ja muiden projektien kanssa. Itse tavoitteen eli keskeyttämisen ehkäisyn kannalta on ollut keskeistä se, että opiskeli-

joita on tuettu opinnoissa ja muissa erityistarpeissa. Tärkeää on ollut myös se, että opiskelijoiden ei ole annettu keskeyttää opintojaan ilman jatkosuunnitelmaa.

Osa projektien toimintamalleista on vakiintunut sovellettuina ja supistettuina versioina oppilaitosten toimintaan. Vantaan ammatillisen koulutuskeskuksen Haavi-projektissa ja Hervannan ammattioppilaitoksen Herkules-projektissa on kehitetty opiskelijoiden tukea ja ohjausta sekä resursoitu lisähenkilökuntaa keskeyttämisen ja poisalojen ehkäisemiseksi. Haavi-projektissa vakiinnuttamista on toteutettu opiskelijahuollon vahvistamisella ja projektinvetäjän vakinaistamisella. Myös Hervannan ammattioppilaitoksessa on saatu lisäresursseja liikkuvalla kuraattorille ja harkinnassa on ollut kakkosohjaajajärjestelmän tai tukiopetuksen osittainen jatkaminen koulun omin resurssein. Kurikan ammattioppilaitoksen hallinnoimassa Harrasta harkiten -projektissa on odotettavissa, että yhteistyö paikallisten yhdistysten ja yritysten kanssa jatkuu. Arlainstituutissa on ennustettavissa Osallistamalla tutkintoon -hankkeen joidenkin toimintamallien vakiintuminen, sillä niitä on kytketty oppilaitoksen viralliseen päätöksentekoon ja järjestelmätason toimintamuotoihin. Salon ammattioppilaitoksen ammattikymppin jatkosovelluksia ovat olleet vahvistettu opiskelijahuolto ja ERVA-toiminta, kakkosohjaajajärjestelmä ja sidosryhmäyhteistyö.

Projektien toimintamalleja on kehitelty projektien kuluessa. Muutamissa hankkeissa ideana on ollut se, että toimintamuotoja on kehitelty vasta projektin myötä osallistamalla opiskelijoita suunnitteluun. Tämä toteutustapa on ollut käytössä Harrasta harkiten -projektissa Etelä-Pohjanmaalla ja Osallistamalla tutkintoon -projektissa Arlainstituutissa. Toiseksi toimintamallien kehittelyä projektin kuluessa on tehty siksi, että kaikki ideat eivät ole osoittautuneet toimiviksi ja niitä on pitänyt kehitellä edelleen. Salon ammattioppilaitoksen YKAKO-projektissa yritettiin ensin aktivoida nuoria ryhmäyttämisen kautta, mikä ei kuitenkaan toiminut hyvin. Toimintatapa muutettiin yksilölliseksi ohjaukseksi.

Riihimäen ammattioppilaitoksessa projektin toimintamallia ei jatkettu sen päätyttyä. Ammattikymppiluokka on jatkanut kaupungissa peruskoulukymppinä, mutta haastateltavat eivät pitäneet sitä parhaana käytäntönä hankkeesta. Heidän mukaansa parhain jäljelle jäänyt asia on ollut ajattelutavan muutos, mutta oppilaitokseen sopivat toimintamallit on kehitelty vasta projektin jälkeen. Kakkosohjaaja- ja tukiopetusjärjestelmä sekä vahvistettu opiskelijahuoltotoiminta opiskelijoiden yksilöllisen tuen parantamiseksi ovat olleet näitä malleja. Ne ovat perua projektin ideasta, vaikka toimintamuodot ovat erilaiset.

Vakiinnuttamisessa täytyy olla sitkeyttä, sillä toimintatapojen kehittäminen ja vakiinnuttaminen vaatii henkilökunnan voimavaroja ja aikaa (ks. Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen ja Ahonen 2002). Jos toimintamallilla ei kuitenkaan ole eläimen mahdollisuuksia, on tarpeen kehitellä muita ratkaisuja.

5.2 RESURSOINTI

Projektin toimintojen jatkamisen yleisimmäksi ongelmaksi nimettiin projektirahoituksen päätyminen, mikä on tuttu ilmiö projektitoiminnassa. Pulmana on toimintojen jatkamisen vaikeus: projektinvetäjä joko siirtyy vakituiseen toimeensa tai muihin tehtäviin oppilaitoksen ulkopuolelle eikä toiminnalle ole enää tekijää eikä muitakaan taloudellisia edellytyksiä. Kaikissa oppilaitoksissa todettiin, että *projekteja ei voida jatkaa entisessä laajuudessaan ja pohdittiin keskeisten toimintojen siirtämistä supistettuna versiona vakituiseen toimintaan*. Kyse on myös tarpeesta suhteuttaa projektin toimintoja ja tavoitteita oppilaitoksen toimintojen kokonaisuuteen. Projektin hallittu päättäminen on tärkeää, jotta vakiinnuttaminen sujuu onnistuneesti.

Salon ja Hervannan ammattioppilaitoksissa projekteja on toteutettu pääosin oppilaitoksen omin voimavaroin ja lisäresurssein tuettuna, mutta näissäkään oppilaitoksissa ei nähty henkilökunnan voimavarojen kannalta mielekkäänä projektin jatkamista entisessä laajuudessaan. Resursointi käsitettiin myös omaksi vakiinnuttamistavoitteekseen: usein oppilaitos on joko saanut lisää resursseja uusien tukimuotojen ylläpitoon tai järjestellyt olemassa olevia voimavarojaan niiden mahdollistamiseksi kuten Vantaan ammatillisessa koulutuskeskuksessa ja Riihimäen ammattioppilaitoksessa. Hervannan ammattioppilaitoksessa resursoinnin jatkuvuudelle on antanut osittaista tukea projektin verkostoituminen muiden projektien kanssa, sillä verkostoituminen on lisännyt voimavaroja toimintojen keskinäisen koordinoinnin ja organisoinnin kautta. Jotakin toimintaa voidaan jatkaa toisen projektin pienimuotoisena osana. *Kaiken kaikkiaan resursointi ei ole osoittautunut ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi vakiinnuttamisen kannalta, sillä oppilaitokset ovat kehittäneet luovia ja omaan toimintaansa soveltuvia ratkaisuja.*

5.3 SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ

Oppilaitosten sidosryhmätoiminta on vahvistunut tai laajentunut projektien yhteydessä: sidosryhmätoiminnalla tarkoitetaan tässä ammatillisten oppilaitosten välistä, peruskoulun ja ammatillisen oppilaitoksen välistä nivelvaiheen yhteistyötä sekä alueellista yhteistyötä sosiaali- ja terveyshuollon, nuorisotoimen, työvoimatoimistojen, järjestöjen ja työnantajien kanssa. Sidosryhmäyhteistyöhön painottuvissa projekteissa projektinvetäjien mukanaan tuomien verkostojen todettiin olevan vahvuus.

Ammatillisten oppilaitosten kesken on erityisesti Kurikassa ja Tampereella kehitetty yhteistyötä, vaikka niiden välillä vallitsee kilpailu. Nuoret ikäluokat pienenevät ja oppilaitokset kilpailevat samoista opiskelijoista. Oppilaitoksia on karsittava, koska opiskelijoita ei riitä joka oppilaitokseen. Kilpailun rinnalle on haastateltavien mukaan rakennettu yhteistoimintaa saattaen vaihtamisen menetelmän toteuttamisessa. Kun opiskelijalla on motivaatio-ongelmia opiskelussaan, hänelle saatetaan järjestää opiskelupaikka myös kilpailevassa oppilaitoksessa. Lisäksi jotkut selvityksen kohteena olleista oppilaitoksista ovat kehittäneet yhteistä markkinointia ja tapahtumia nuorten houkuttelemiseksi oppilaitoksiin. Opiskelijahuollolla, erityisesti opinto-ohjaajilla, on luontevia kollegaverkostoja tämäntyypiseen toimintaan.

Nivelvaiheen toimintaa on kehitelty Arlainstituuttia lukuun ottamatta kaikissa oppilaitoksissa. Ammattioppilaitosten ja peruskoulujen opinto-ohjaajilla on ollut vaihtelevassa määrin vuorovaikutusta jo entuudestaan, mutta projektien myötä nivelvaiheen yhteistyö peruskoulujen ja ammatillisten oppilaitosten kesken on vahvistunut ja systematisoitunut. Salon ja Riihimäen ammattioppilaitoksissa sitä oli kehitetty ammattikymppinä tai valmistavan luokkana, mutta opiskelijoita oli tullut näihin projekteihin myös ammattioppilaitoksen sisältä.

Projektien toimintatapojen vakiinnuttamiseen on liittynyt myös projektien myötä kehittynyt tai vahvistunut verkostotyö alueen sosiaali- ja terveydenhuollon, nuorisotoimen ja työvoimatoimiston, järjestöjen ja työnantajien kanssa. Useissa projekteissa, selkeimmin Vantaan ammatillisen koulutuskeskuksen Haavissa, Salon ammattioppilaitoksen YKAKO:ssa ja Kurikan ammattioppilaitoksen hallinnoimassa kumppanuushankkeessa toiminta on perustunut sidosryhmäyhteistyölle, jossa eri toimijoilla on ollut oma selkeä roolinsa.

Projektityöntekijöiden tehtävänä on ollut toimia kulttuuritulkkina moniammatillisessa, oppilaitoksen sisäisessä ja oppilaitoksen ja sen verkoston välisessä yhteistyössä. He ovat toimineet välittäjinä erilaisten lähestymistapojen ja työmenetelmien välillä. Vantaan ammatillisen koulutuskeskuksen Haavi-projektin vetäjien lähestymistapa on jossain määrin oppilaitoksen vakituisesta toiminnasta poikkeava ja sen hyväksytyksi saamisen edellytyksenä on ollut kulttuuritulkin roolin omaksuminen. Ammattioppilaitoksessa vallitsevan vahvan opetusprofession huomioon ottaminen vuorovaikutuksessa ja käytännön toiminnassa on ollut keskeistä projektin vakiinnuttamisen kannalta. Moniammatillista yhteistyötä on harjoitettu myös sosiaali- ja terveyshuollon, nuorisotoimen sekä työpaikojen kanssa sopivien ratkaisujen löytämiseksi opintonsa keskeyttäville tai muutoin ongelmatilanteessa oleville nuorille. Toimintatapana on ollut oppilaitoksen ja sidosryhmien erilaisten ammattikulttuurien huomioon ottaminen ja yhteensovittaminen käytännön työssä, mikä on kehittynyt ennakoivan työtavan ja kantapään kautta oppimisen kautta. Kaikissa projekteissa ulkopuolinen vetäjä ei omaksunut tällaista välittäjän roolia, mikä oli vakiinnuttamisen kannalta ollut kielteinen asia. Myös kuraattorien työssä tämäläisyyden roolin omaksumisen on todettu olevan tärkeä (ks. Lähdekorpi 2004).

Työnantajat ja yrittäjät ovat olleet sidosryhminä mukana projektien työelämään tutustumisjakso-osuudessa Salon ja Riihimäen ammattioppilaitoksissa ja Kurikan ammattioppilaitoksessa harrastustoimintapainotteisessa projektissa kurssien vetäjänä. Kouluilla on yleensä luontevat yhteydet paikallisiin työnantajiin erityisesti työssäoppimisjaksojen järjestämiseksi ja projektien yhteistyö työnantajien kanssa on vahvistanut tätä toimintaa. Toisaalta myös oppilaitosten olemassa olevat suhteet ovat osin palvelleet projektien työnantajayhteistyön kehittämistä.

Kurikassa yrittäjät ovat olleet aktiivisesti mukana nuorten vapaa-ajan toiminnan projektissa: haastateltavien mukaan taustalla on pohjalainen yhteisvastuun perinne. Haastatellut yrittäjät odottavat jatkoa yhteistyölle koulujen kanssa ja intressinä on nuorten integrointi yhteiskuntaan, ammatillisen koulutuksen, yrittäjyyden arvostuksen levittäminen ja oman roolin vahvistaminen koulujen yhteistyökumppanina. Toisaalta yhteistyö kaikkien alueen viranomaisten ja järjestöjen kanssa ei ole

sujunut yhtä luontevasti kuin yrittäjien kanssa. Voidaan päätellä, että Kurikassa on hyvät mahdollisuudet tämäntyyppisen sidosryhmäyhteistyön vakiinnuttamiselle ja sen positiivisille vaikutuksille. Oppilaitosten ja niiden toimintaympäristöjen vuorovaikutus- ja toimintaverkostojen eli sosiaalisen pääoman on todettu vähentävän nuorten ongelmallista käyttäytymistä (Kääriäinen & Rostila & Ellonen & Kivivuosi & Korkiamäki 2005). *Yhteistyömuodot ja kumppanuudet ovat alueellisesti erityisiä, sillä niihin liittyvät käytännöt vaihtelevat. Kumppanuushanketta ei voida sellaisenaan siirtää toiselle alueelle, vaan on otettava huomioon toimijoiden väliset suhteet ja alueen yhteistyöperinteet.*

Projektien sisartoimintoina on kehitelty opiskelijahuollon ja erityisopetuksen toimintaa, opettajien koulutusta, tukiovetusmuotoja, sidosryhmätoimintaa ja levitetty projektien toimintamalleja. Sisartoiminto-termiä käytetään tässä sen vuoksi, että kyseessä ei ole kausaalisuhte projektin ja vaikutusten välillä vaan laajempi toimintaympäristöön liittyvä aktiivisuus. Oppilaitoksissa on ollut myös muuta joko vakituiseen toimintaan tai projekteihin liittyvää kehittämistoimintaa. Näiden toimintojen yhteisvaikutuksena on syntynyt toimintoja, joiden ”oikeaa” alkuperää ei voida eikä ole mielekästä jäljittää. Tarkasteltavien projektien synty on liittynyt myös tällaiseen laajempaan kehittämistoimintaan: kaikissa tapauksissa projektit ovat saaneet ideansa jostakin aikaisemmasta projektista tai muusta kehittämistoiminnasta. Projektien kehittelyyn on osallistunut yleensä johto ja pieni joukko asiasta kiinnostuneita opettajia ja opiskelijahuoltoryhmän jäseniä.

Seuraavassa tarkastellaan opiskelijahuollon toiminnan kehittämistä ja sidosryhmätoimintaa. Teemaan johdatetaan tarkastelemalla haastatteluiden perusteella syntyneitä havaintoja opiskelijahuollon organisoitumisesta ja toimintatavoista.

5.4 OPISKELIJAHUOLLON KEHITTÄMINEN

Arvioinnin kohteena olleiden oppilaitosten opiskelijahuoltoryhmien toiminnassa on eroja; erot ovat myös oppilaitoksen sisäisiä. Ryhmän sisäinen dynamiikka ja jäsenten ammatillinen suuntautuneisuus ovat muovanneet ryhmien toiminnan tapaa erityiseksi jopa saman oppilaitoksen sisällä, vaikka niissä on pyritty tietoisesti kehittämään työlle yhteisiä kehyksiä. Toiminnan tapojen eroavuutta opiskelijahuollon ryhmien välillä ei haastatteluissa koettu kielteiseksi, kunhan työ palveli oppilaitoksen tavoitteita ja noudatti yhteisesti sovittuja raameja.

Haastattelujen mukaan opiskelijahuolto toimii yleensä tiiminä eli tekemisen tapa on yhteistyö ja työalueiden väliset rajat joustavat käytännön tarpeiden mukaan. Kahdessa oppilaitoksessa rehtorit olivat huolestuneita opiskelijahuollon jäsenten oman alan asiantuntijuuden ylikorostamisesta. Ylikorostamisen myötä tehtäväkenttien rajat ovat terävöityneet yhteistyötä estäviksi ja toimintatapa on suuntautunut oppilaitoksen tarvitseman ratkaisukeskeisyyden sijasta muutaman oppilaan ongelmiin keskittymiseksi. Oppilaitoksen ja myös tarkastelun kohteena olevien projektien tavoitteiden kannalta opiskelijahuoltoryhmän heikko yhteistyö on ongelma, sillä näiden ongelmien ratkomiseksi tarvitaan eri alojen ammattilaisten vuorovaikutuksellista toimintaa ja oppilaitokseen sopivia toimintamenetelmiä.

" Kuraattori on erittäin taitava, mutta vie toimintaa vähän tiettyyn suuntaan. On meillä kyllä terveydenhoitajakin. Hänellä on joku semmonen valtava kiinnostus psykiatriisiin tapauksiin. Hän ihan kaikki asiat katsoo hirveän mielellään häiriötilaksi. Oikeasti oppilashuoltotyön pitäisi olla ratkaisupohjaista. Ne rupee aina kiistelemään, että kuka sitä hoitaa. Se on hirveän vaikeaa. Mä en tiedä, että saadaanko me siitä kauhean paljon. Ratkaisut pitää mun näkökulmani mukaan tulla nuorten kanssa aika nopeasti. Niitä ei voi kauheissa työryhmissä ja siirtää ja miettiä. Ammattioppilaitoksen oppilashuoltoryhmän kanssa, että se aidosti, ettei se hoida vaan kahden tai kolmen asioita koko vuosi, kun täällä on kuitenkin 60 akuutissa erityisen tuen tarpeessa." (rehtori)"

Joissakin projekteissa, kuten Haavi-projektissa Vantaan ammatillisessa koulutuskeskuksessa, opiskelijahuollon kehittäminen asetettiin projektin yhdeksi tavoitteeksi. Muutamassa projektissa, kuten Hervannan ammattioppilaitoksessa, se on ollut projektin ja oppilaitoksen muun kehittämisen sisartoimintaa. *Opiskelijahuollon työtä on kehitetty joko koulun sisäisenä tai isomman oppilaitoskokonaisuuden toimintana. Oppilaitoskohtainen opiskelijahuollon kehittämistyö on liittynyt sisäisen yhteistyön voimistamiseen. Opiskelijahuoltoryhmän yhteisen työn kehittelylle on tarjottu edellytyksiä sekä tukea ja suurissa oppilaitoksissa on luotu yhteisiä kehyksiä toimintatapojen ja vuorovaikutuksen systematisoimiseksi..* Kehittämislle oli useiden haastateltujen opiskelijahuollon ammattilaisten mukaan vielä tarvetta, sillä toimintatapojen pohtiminen jää usein akuuttien opiskelijakohtaisten asioiden jalkoihin. Suurissa oppilaitoksissa on kehitelty erityisesti opinto-ohjaukseen liittyen saattaen vaihto -menetelmää oppilaitoksen sisällä ja oppilaitosten välillä. Se tarkoittaa tässä yhteydessä opiskelijalle mielekkään jatkotoiminnan järjestämistä opiskelun keskeyttämisen jälkeen.

Projektien myötä muutamissa oppilaitoksissa on aloitettu liikkuva kuraattorityö eli kuraattorin jalkautuminen työhuoneesta oppilaitoksen yhteisiin tiloihin. *Liikkuvan kuraattorityön soveltamisen mahdollisuudet vakituiseen työhön vaihtelevat kuitenkin oppilaitoksittain.* Pienissä oppilaitoksissa läsnäolo yhteisissä tiloissa on helpompi organisoida, sillä kuraattori on tavoitettavissa myös liikkuessaan työhuoneensa ulkopuolella. Suurissa ja fyysisesti hajallaan olevissa kouluissa kuraattoria sitoo saavutettavissa olo sovittuun paikkaan ja aikaan, sillä esimerkiksi yhdeksän toimipisteen Vantaan ammatillisen koulutuskeskuksen kuraattorien pitää tarkkaan suunnitella aikataulunsa ja sijaintinsa ollakseen opiskelijoiden tavoitettavissa.

5.5 OPISKELIJAHUOLLON JA OPETTAJIEN VÄLISEN YHTEISTYÖN EHDOT

Tässä kappaleessa luodaan ensin katsaus oppilaitoksen moniammatilliseen yhteistyöhön opettajien ja opiskelijahuollon kesken, minkä tarkoituksena on taustoittaa projektien vakiinnuttamisesta syntyviä haasteita opetukselle.

Oppilaitoksen toiminta on kokonaisuus, mutta työnjako ja oppilaitoksen opetusjärjestelyt ja erilaiset työaika ja palkkausta koskevat järjestelyt eivät tue kokonaisvaltaisuuden idean toteuttamista. Opiskelijahuollon työ ja opetustyö ovat rakenteel-

lisesti eriytyneet erillisiksi työkentiksi: niiden rooli, työn tavoitteet ja toiminnan tapa ovat erilaiset. Ammatillinen opetus on oppilaitoksen ydintyötä ja opiskelijahuollon tehtävänä on tukea sitä. Haastatteluissa tämä asetelma välittyi selkeästi ja jopa kärjistyneesti. Muutama opinto-ohjaaja ja kuraattori toi haastatteluissa esille opiskelijahuollon ammattilaisten roolin toissijaisuuden ja aseman alisteisuuden opetustyölle. Arvioinnin kohteena olleissa oppilaitoksissa opettajat ja opiskelijahuolto hoitavat sovitun käytännön mukaan oman työalueensa ja tehtäväalueiden rajat ovat selkeät. *Opiskelijahuollon ja opettajien yhteistyö ei ole yleensä systemaattista ja toiminnallista, vaan tapauskohtaista, johonkin ajankohtaiseen ongelmaan keskittyyä. Opiskelijahuoltoryhmällä ei ole varsinaista roolia ydintehtävissä eli opetuksessa. Opettajat keskittyivät omaan työalueeseensa ja heidän toimintatapansa on yksilötyö. Kaikki ylimääräinen toiminta kuten suunnittelu opiskelijahuollon kanssa vie resursseja itse opetukselta ja palkalliselta työajalta, joten yhteiselle ennakoivalle ja toiminnalliselle työlle ei ole suotuisia edellytyksiä.*

Tämän problematiikan kannalta on kiintoisa Arlainstituutin Osallistamalla tutkimus -projektin tutkintotiimikokeilu. Tiimit ovat opiskelijahuollon, opettajien ja opiskelijoiden edustajien muodostama suunnitteluelin: oppilaitoksessa laaditaan HOJKS:t jokaiselle opiskelijalle ja tätä toimintaa tutkintotiimin on tarkoitus tukea. Yhteisen suunnittelutiimin tekee luontevaksi erityisoppilaitoksen toiminnan tapa, sillä opetusta tuetaan opiskelijahuollollisilla toimenpiteillä ja opettajien toimenkuvaan kuuluu myös HOJK-suunnittelua. Yhteistyötä kommentoitiin positiivisesti haastatteluissa, mutta järjestelmä oli haastatteluajankohtana vasta etsimässä muotoaan. Seuraavassa opiskelijahuollon edustajan haastattelulainauksessa käy ilmi uuden kokeilun luonne. Lainaus valottaa yleisemminkin opiskelijahuollon ja opettajien välistä suhdetta sekä opetusjärjestelyiden merkitystä yhteistyölle. Opetusjärjestelyt sitovat opettajien työn tiukasti strukturoituun opetustuntikehikkoon ja ”ylimääräiset” kokoukset tai yhteistyöhankkeet pitää osin toteuttaa työajan jälkeen. Vaikka opettajat kokisivat tärkeäksi yhteistyön opiskelijahuollon kanssa ja projekteihin liittyvän toiminnan, niiden organisoinnissa on hankaluuksia.

”Mä olen ollut tosi tyytyväinen tutkintotiimitoimintaan. Mä olen ihan oikeasti voinut viedä sinne sitä kuntoutuksellista näkökulmaa ja sitä kuinka tärkeää liikkumistaito ja pistekirjoitus on. Joskus saa vain jonkun opiskelijan välityksellä vietyä sitä sanaa. Nyt siihen on ehkä tullut vähän laajempi näkemys muillekin, siis siitä, että ”ahaa, tämä on tätä”. Että se voikin olla osana opiskelua myös kun ollaan ammattilinjalla. Opettajat ei tiedosta sitä, kuinka helposti meillä voi saada sitä. Tai siinä on joku sellainen porras välissä. Tavallaan se tarve ja antaja ei kohtaa. Pistepuolellahan me kartoitetaan, että keitä me halutaan ohjattaviksi ja kartoitetaan sitä. Me nähdään että selkeä tarve on pistekirjoituksen ohjaukselle, ja hyvin aktiivisesti viestitetään opettajille lukuvuoden alussa, että nämä ja nämä ihmiset. Mutta sitten taas kun se opsi rajaa tavallaan niin kauheasti, että siellä ei ole välttämättä aikaa antaa niitä, koska ne ammatilliset ja yhteiset aineet vie niin paljon, että ne täyttää sen viikon.” (kuntoutusohjaaja, Arlainstituutti)

Erityisopettajilla, osalla luokanvalvojista ja pienryhmäohjaajista on luontevaa yhteistyötä opiskelijahuollon kanssa, sillä työkentissä on yhteisiä alueita eli erityistu-

kea tarvitsevien opiskelijoiden tukeminen ja ohjaaminen. Yhteistyön intensiivisyys vaihtelee, mikä liittyy erilaisiin toimintatapoihin ja myös työaika- ja palkkajärjestelyihin. Korvaus luokanvalvojan tehtävistä on vaatimatonta, mikä ei motivoi ylimääräiseen työhön.

Tilallinen organisointi on tärkeä tekijä opettajien ja opiskelijahuollon yhteistyön mahdollistajana. Alueellisesti hajautetut suuret oppilaitokset ehkäisevät arkipäivän epämuodollisten vuorovaikutusmuotojen syntyä. Yhteiseen suunnitteluun on luotu arvioinnin kohteena olevissa oppilaitoksissa mahdollisuuksia ja kannusteita, mutta suurissa oppilaitoksissa etäisyydet toimipisteiden tai rakennusten välillä tekevät hankalaksi kokousten järjestämisen. Yhteistyötä opettajien kesken näytti olevan enemmän pienissä ja rajoiltaan selkeissä oppilaitosrakennuksissa. Tilojen merkitys sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja koulutuksen organisoinnille on tämän arvioinnin perusteella olevan keskeinen asia ja ansaitsisi perusteellisemmän analyysin kuin mitä tässä pystytään tekemään.

Opinto-ohjaajien rooli ja toimenkuva vaihtelevat opetuksen ja opiskelijahuollon välisessä maastossa. Arvioinnin kohteena olleissa oppilaitoksissa heillä on usein jonkin ammatillisen alan tuntemus, sillä heissä on opinto-ohjaajiksi kouluttautuneita entisiä ammatillisten aineiden opettajia. Suurissa oppilaitoksissa opinto-ohjaajat ovat erikoistuneet koulutusaloittain. Ammatillisten aineiden opettajat ja opinto-ohjaajat saattavat siten olla taustoiltaan melko lähellä toisiaan. Opinto-ohjaajien läheisyys ammatillisen opetuksen kanssa voi olla merkityksellinen opiskelijahuollon ja opettajien väliselle vuorovaikutusmuotojen kehittelylle, sillä työntekijöiden keskinäistä kanssakäymistä edistää yhteinen ammatillinen tausta. Lisäksi opinto-ohjaajien rooli projektien tukihenkilönä voi opetuksen ja opiskelijahuollon rajapinnalla olla merkityksellinen toimintatapojen vakiinnuttamisessa.

5.6 KESKEYTTÄMISEN VÄHENTYMINEN JA OPETUKSEN KEHITTÄMISEN HAASTE

Keskeyttäminen ja poissaolot ovat vähentyneet toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa (Tilastokeskus, <http://www.stat.fi/til/kkesk>). *Keskeyttämisen vähenemisen myötä oppilaitoksissa on enemmän erityistukea tarvitsevia oppilaita. Opiskelijaryhmien oppimisvalmiudet ovat aikaisempaa vaihtelevammat ja sosiaaliset sekä terveydelliset ongelmat ovat yleisempiä. Projektien myötä vähentynyt opintojen keskeyttäminen näkyy opetuksen haasteellisuuden kasvuna.*

”Opetustavoitteita ei pystytä enää saavuttamaan. Se liittyy siihen, että ennen siellä oli kyllä hyviä ja huonompia oppilaita, mutta nyt se ero on tullut suuremmaksi.” (opettaja)

Haastatellut opettajat kokivat jo sinänsä opetustyön vaativuuden lisääntyneen. Se liittyi heidän mukaansa työmarkkinoiden vaatimusten kasvuun, opetustavoitteiden kiristymiseen ja oppilaiden valmiuksien ja tavoitteiden väliseen epäsuhtaan. Opettajat olivat huolissaan sellaisten oppilaiden työllistymisestä, jotka suoriutuivat opinnoista huonoin arvosanoin. Valtaosa haastatelluista ammattiaineiden opetta-

jista koki opetustavoitteiden kasvaneen, mutta opetustuntimäärän kaventuneen. Jotkut opettajat kertoivat, että opetustavoitteita on mahdoton saavuttaa mukaautetun suunnitelman jatkuvasta soveltamisesta huolimatta.

Yksilöllisyys opetuksessa mahdollistaa opiskelijoiden oppimispotentiaalin paremman hyödyntämisen ja opiskelijoiden paremman opintomenestyksen. Tutkimusten mukaan osa oppilaista kokee, etteivät he kykene koulussa hyödyntämään ja kehittämään taitojaan ja valmiuksiaan (Pirttiniemi 2000, 60). Yksilöllisyys opetuksessa on kuitenkin rajallista opetusryhmien koon ja oppimisvalmiuksien suuren vaihtelun vuoksi.

Arvioinnin kohteena olleet projektit ovat kytkeytyneet opiskelijahuollon tehtäväalueeseen, sillä koulutuksen keskeyttämisen ja motivaation kysymykset ovat ensisijaisesti oppilaitosten tukityön aluetta. Projektien toiminnot eivät ole kohdistuneet suoraan ammatilliseen opetukseen. Haastatelluista usea ammattiopettaja ja yksi rehtorikin koki projektit ja niiden toiminnan hätäapuna. Heidän mukaansa voimavaroja tuli suunnata opetusresurssien lisäämiseen, jotta ongelmaan saataisiin pysyvämpiä ratkaisuja. Kyseinen rehtori näki asian työehtosopimuksen ja oppilaitoksen opetusjärjestelyihin liittyvänä ongelmana.

”Opettaja on hirveän innokas tekemään kaikkea mistä hänelle maksetaan, mutta ellei makseta, niin hän ei ole yhtään innokas tekemään. Se perusongelma tietysti on tämä, jos ajatellaan oppilaitosta otollisena yhteisönä tämän tyyppisille ja kaikille uusille asioille, niin tämä meidän virkaehtosopimusjärjestelmä ei tue tämän tyyppistä ajattelua ollenkaan. Siinä mielessä vois vielä sanoa, että eihän tällaiselle projektille olisi mitään tarvettakaan, jos meillä olis erilaiset järjestelmät, mutta koulut tarvii. Me ei pystytä pyörittämään, ei me saada mitään uudistusta ja muutosta täällä, mikä tarvii ihmisiltä paljon työpanosta. Sitten niitä huseeraa ainoastaan rehtori ja muutama kokonaistyöajassa oleva ihminen. Se on näennäispuuhastelua, koska se varsinainen toiminta tapahtuu aina sen opiskelijan ja opettajan välillä ja ne vaikutukset ei sinne sitten yleensä ulotu jos ne eivät ole tässä asiassa mukana.” (rehtori)

Useassa oppilaitoksessa eli Riihimäellä, Salossa ja Hervannassa on projektin kuluessa kehitetty myös kakkosohjaajajärjestelmää ja tukiopetusta. Niiden tavoitteena on ollut suunnata projektin tai muita käytössä olevia voimavaroja nimenomaan opetuksen tukemiseen. Salon ammattioppilaitoksessa on vakiinnutettu kakkosohjausta ja myös Hervannassa on harkittu samaa supistettuna versiona. Suuri osa opettajista on ensiepäilyjen jälkeen ottanut kakkosohjaajan ja tukiopettajan positiivisesti vastaan oman työnsä helpottajana, mutta myös kritiikkiä tuotiin esille haastatteluissa. Muutama ammatillisten aineiden opettaja piti alansa kakkosohjaajaa epäpätevänä, sillä kakkosohjaajilla ei ole opettajan pätevyyttä ja usein myös ammatillinen kokemus on vielä vasta kehittymässä. Pätevöityneet opettajat eivät taas halua ”apuopettajiksi”.

Tässä arvioinnissa ei kyetty selvittämään riittävästi kakkosohjaajan merkitystä oppimisvalmiuksiltaan vaihtelevien ryhmien opetuksen tukemisessa. Opetuksen riittävän tason ylläpitäminen on keskeinen asia koulutuspoliittisten ja oppilaitostason

tavoitteiden sekä opiskelijoiden elämän kannalta ja se vaatisi oman selvityksensä. *Keskeyttämisen ehkäiseminen ei pääty siihen, että opiskelija pysyy oppilaitoksessa. Se päättyy, kun hän on oppinut tarvittavat valmiudet siirtyäkseen työmarkkinoille.*

Koulutuksen keskeyttäminen ja siihen liittyvät ongelmat eivät ratkea vain opiskelijahuollollisella, mutta eivät toisaalta vain opetukseen kohdistuvalla kehittämiselläkään. *Opiskelijahuollon ja opetuksen vahvistaminen ja niiden välisen yhteistyön kehittäminen opiskelijoiden tukemiseksi on tarpeen, jotta opintojen loppuunsaattamisen ongelmiin kyettäisiin vastaamaan. Ratkaisuja tulisi etsiä myös järjestelmätason uudistuksista.* Työehtosopimusjärjestelmä ei suosi varsinaisten opetustuntien ulkopuolisen toiminnan kehittämistä ja erilaisia työehtosopimuksia noudattavien ammattilaisten on hankalaa organisoida yhteistyötä.

Opetusjärjestelmiä myös moitittiin oppilaitoksissa jäykiksi: niiden sallimat joustot ovat pienet yhteistyön ja tilapäistenkään poikkeusjärjestelyiden toteuttamiseksi. Järjestelmien joustavoittamisen mahdollisuudet ovat kuitenkin pienet, sillä ne liittyvät laajempiin koulutuspoliittisiin uudistuksiin. Näillä uudistuksilla on pyritty laajentamaan opiskelijoiden mahdollisuuksia hyödyntää eri oppilaitosten tarjontaa opintosuunnitelmissaan. Opetusjärjestelyt on organisoitava aikataulullisesti yhteismitallisiksi, mikä tekee toiminnasta tiukasti strukturoitua.

6 VAKIINNUTTAMISEN EDELLYTYKSET JA EHDOT

Vakiinnuttamisen arvioinnissa selvitettiin sellaisia toteutustapoja ja oppilaitosten rakenteisiin sekä toimintatapoihin liittyviä asioita, jotka edistivät tai haittasivat projektien vakiinnuttamista oppilaitosten toimintaan. Tarkoituksena oli nostaa esille asioita, jotka on hyvä tietää projektien suunnittelussa. Projektin toteuttamisessa ei ole olemassa vain yhtä hyvää tapaa, sillä projektien toteutusta pitää soveltaa suhteessa tavoitteisiin, kohderyhmään, oppilaitoksiin ja laajempaan toimintaympäristöön. Joskus voi olla tarvetta riskinottoon. Erityisesti tällaisessa tapauksessa on hyvä tietää, millaisia ehtoja ja edellytyksiä projektin onnistuneeseen toteuttamiseen liittyy. Seuraavassa on kiteytetty arvioinnin perusteella oppilaitoksiin ja projekteihin liittyviä prosesseja ja ilmiöitä, jotka ovat vaikuttaneet projektien ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamiseen.

Projektin ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamiseen liittyviä edellytyksiä ja ehtoja ovat:

- *projektin tarve*
- *projektin kytkeminen oppilaitoksen kokonaiskehittämiseen ja sen idean syntyminen aikaisempien hankkeiden tai kehittämistoimintojen tuloksena*
- *johdon tuki*
- *henkilökunnan kokema hyöty oman työn ja oppilaitoksen toiminnan kokonaisuuden kannalta*
- *projektin erityisaseman ja arkityön välisen suhteen tasapaino*
- *projektin suhde oppilaitokseen*
- *resursointi*
- *projektin kohteen osallistaminen.*

6.1 TARVE

Projektien vaikuttavuudelle ja niihin liittyvien ajattelu- ja toimintatapojen vakiinnuttamiselle on tärkeää niiden koettu tarve. Opintojen keskeyttämiseen ja poissaoloihin puuttuminen sekä opiskelijoiden erityistuen tarpeiden huomioon ottaminen on koettu tarpeelliseksi arvioinnin kohteena olevissa oppilaitoksissa. Ongelman tunnistaminen, ongelmaan puuttumisen tärkeyden tunnistaminen ja oppilaitoksessa sekä sen toimintaympäristössä käyty keskustelu ovat olleet keskeisiä lähtökohtia projektien kehittelylle. Useissa oppilaitoksissa ongelma on ollut olemassa jo pidemmän aikaa – esimerkiksi Hervannan ammattioppilaitoksessa 1980-luvulta – mutta sen vaikeusaste on vaihdellut. Näihin keskusteluihin ja tarpeen tunnistamiseen on osallistunut osa oppilaitoksen henkilökunnasta. Yleisimmin osanottajat ovat olleet johto, opiskelijahuoltotyötä tekevät ja opettajat sellaisilta koulutusaloilta, joilla ongelmat ovat olleet yleisimpiä. Myös toimintaympäristö on joissakin tapauksissa

osallistunut ongelman jäsentämiseen ja ratkaisujen etsimiseen. On kuitenkin epätodennäköistä, että kaikki oppilaitoksen työntekijät kokisivat tarvetta uuden ongelman jäsentämiseen ja sen ratkaisemiseen. Opintojen keskeyttämisen ehkäisy ei myöskään saanut arvioitavissa oppilaitoksissa kaikkien työntekijöiden tukea taakseen. Keskeistä on se, että tarpeen tunnistajia on riittävästi.

6.2 PROJEKTIN KYTKEMINEN OPPILAITOKSEN KOKONAISKEHITTÄMISEEN JA PROJEKTI-IDEAN SYNTYMINEN AIKAISEMPIEN HANKKEIDEN TAI KEHITTÄMISTOIMINNAN TULOSENA

Vakiinnuttamista on tukenut projektin sitominen oppilaitoksen kokonaiskehittämiseen ja sen idean syntyminen aikaisemman hankkeen tai kehittämisen tuotoksena. Kaikissa oppilaitoksissa projekteja on edeltänyt hanke, josta idea ja tarve ovat kehittyneet. ESR-rahoitus on mahdollistanut idean toteutuksen. Projektit eivät siis ole syntyneet oppilaitoksen arjesta irrallisena ideointina, vaan tarve on jäsentynyt ja idea kummunnut jo aikaisemmasta toiminnasta ja sen kokemuksista.

Arvioinnin kohteena olevissa oppilaitoksissa on myös ollut samanaikaisesti muuta kehittämistoimintaa sekä erillisprojekteja ja projekti on ollut osa tätä kokonaisuutta. Voidaan arvioida vakiinnuttamisen mahdollisuuksien paranevan sellaisissa oppilaitosympäristöissä, joissa on aktiivinen ote toiminnan kehittämiseen ja kokemusta niihin liittyvistä toimintamalleista. Tämä on keskeinen asia muutosten aikaansäämisessä. Yksittäinen, erillinen projekti ei riitä muuttamaan oppilaitoksen ajattelu- ja toimintatapoja vaan oppilaitoksen kokonaisvaltainen toiminnan tapa, jossa projekti on yksi elementti. Kehittämishakuisessa oppilaitoksessa on myös riittävästi sellaista henkilökuntaa, joka tukee projektia.

Voidaan päätellä, että tutkittavissa oppilaitoksissa on 1990-luvun lopulta lähtien kypsynyt oppilaitoksen kokonaisvaltainen kehittäminen ja strateginen suunnittelu. Kehittämistoiminta ja projektit osataan nykyisin kytkeä systemaattisemmin oppilaitoksen tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Niissä oppilaitoksissa, joissa projektit ovat vielä meneillään, hankkeet on jätävämmin kytketty oppilaitoksen kokonaiskehittämiseen kuin jo päättyneissä projekteissa. Toisaalta niissä oppilaitoksissa, jotka ovat aikaisemmassa vaiheessa päättäneet arvioinnin kohteena olleet projektinsa, nykyinen kehittämistoiminta on jo systemaattisemmin liitetty oppilaitoksen tavoitteisiin kuin aikaisemmin. Aika ei 1990-luvun lopulla ollut kypsä kokonaisvaltaiseen johtamiseen, sillä organisaatorakenteet ja yhteiset toiminnan tavat olivat keskeneräiset. 1990-luvun lopulla ammatillisia oppilaitoksia yhdisteltiin suuremmiksi hallinnollisiksi kokonaisuuksiksi eivätkä oppilaitokset olleet vielä riittävän vakiintuneet rakenteiltaan ja toiminnan tavoiltaan.

6.3 JOHDON TUKI

Johto on kaikissa oppilaitoksissa toiminut projektin tukena ja sen aseman vahvistajana, mikä on edellytys niiden toimivuudelle, vaikuttavuudelle ja vakiinnuttamiselle. Johdon tuki on ilmennyt erilaisina toimintoina, joiden menestyksellisyys on vaihdellut oppilaitoksittain. Selkeimmillään johdon tuki on ollut Arlainstituutissa, jossa projektin toiminnot on kytketty osaksi oppilaitoksen johtamisen strategiaa ja päätöksentekoa. Projektinvetäjien ottaminen mukaan oppilaitoksen suunnittelu-palaveriin, henkilökunnan koulutus ja johdon päätöksellä tehty toimintatapojen muuttaminen ovat olleet oppilaitoksissa sellaisia tukimuotoja, joiden vaikuttavuus on haastattelujen perusteella ollut vaihteleva. Keskeistä on se, että oppilaitoksessa on riittävä määrä ongelman tunnistavia ja ratkaisun etsimiseen positiivisesti suhtautuvia ammattilaisia.

Oppilaitoksen johtaminen on tasapainottelua itsenäisen asiantuntijahenkilökunnan ja toisaalta aktiivisen ohjauksen välillä. Henkilökuntaan luottaminen ja sen osallistaminen yhteisiin päätöksiin ja tavoitteisiin on tärkeää, mutta toisaalta määrätietoisuus uusien asioiden saamiseksi oppilaitokseen on yhtälailla jatkuvuuden kannalta olennaista. Rehtorien mukaan johdon on joskus vietävä uudistuksia läpi, vaikka koko henkilökunta ei suhtaudukaan suopeasti niihin (ks. Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen ja Ahonen 2002). Projektit ovat olleet yksi tapa saada oppilaitokseen koulutuspolitiikasta ja oppilaitoksen ylläpitäjiltä tulevia tavoitteita: koulutuksen keskeyttämisen ehkäisykin liittyy laajempaan koulutuksen laadun kehittämistavoitteeseen (Koulutus ja tutkimus 2003–2008. Kehittämissuunnitelma, Ammatillisen koulutuksen tulorahoitus. Tulostittariseloste 2004). Projektin avulla tavoitteelle ja toiminnalle on saatu resursseja ja toimivaltaa. Oppilaitos voi olla jähmeä muuttamaan ja asioiden muuttaminen vaatii erityisresursointia.

”Ja sitten on se, että miten toimintakulttuuri luodaan sillä tavalla... Meidän täytyy varmaan jotkut ihan selkeät kuvaukset, se perusajattelu kuvata, että mitä toivotaan ja tavoitellaan ja sitä kautta yrittää saada pysymään. Ja perehdyttämisellä uudet ihmiset viedä siihen ajattelutapaan mukaan. Se on ollut vähän yllätys, että siellä tapahtuu ne keikahdukset niin nopeasti henkilöiden mukana. Ja sitten pitää luottaa ammattilaisiin. Jos et sä luota niin taas sanotaan ”että ei luoteta”. Nää onkin hankalia, että periaatteessa pitäisi lähteä siitä, että luotetaan, mutta jos koko linja lähtee eri suuntaan kuin mikä on tavoite, niin ne on hankalia tilanteita.” (rehtori)

6.4 HENKILÖKUNNAN KOKEMUS PROJEKTISTA OMAN TYÖN JA OPPILAITOKSEN HYÖDYTTÄJÄNÄ

Vakiinnuttamisen näkökulmasta vakituisen henkilökunnan tuki projektille ja siihen osallistuminen on keskeistä, sillä kehitetyt ajattelu- ja toimintamallit voivat juurtua vain heidän kauttaan. Vakiinnuttamista on edistänyt se, että opettajat ja opiskelija-huoltohenkilökunta näkevät projektin toiminnan hyödyllisenä oman työnsä ja oppi-

laitoksen kokonaistoiminnan kannalta. Vantaan ammatillisessa koulutuskeskuksessa ja Riihimäen, Hervannan sekä Salon ammattioppilaitoksissa osa opettajista on kokenut oman työnsä tueksi projektityöntekijän, joka ottaa hoitaakseen erityistukea tarvitsevien nuorten auttamisen ja tuntee asiaan liittyvän lainsäädännön ja menetelmät. Lisäksi niissä oppilaitoksissa, joissa on luotu tuki- tai kakkosohjaajajärjestelmä, osa opettajista on pitänyt ylimääräistä tukea hyvänä apuna omalle työlleen. Heidän työrauhansa on kasvanut, sillä he ovat voineet keskittyä ydintyöhönsä eli opettamiseen.

”Projektityöntekijöillä on aikaa enemmän soitella vanhemmille ja keskustella ja sopia tapaamisia. Sitten he sopii opettajan kanssa, että milloin tavaataan ne vanhemmat. Se auttaa huomattavasti. Se on todellinen helpotus, että ne on tavallaan assistentteja siinä. Mulla jää enemmän aikaa tähän opettamiseen.” (opettaja)

Arlainstituutissa yksi kuntoutusohjaajista näki tutkintotiimijärjestelmän oman työnsä hyödyttäjänä. Opiskelijahuollosta, opettajista ja opiskelijajäsenestä kootussa ryhmässä hän on voinut tuoda kuntoutuksen palveluja lähemmäs opettajia, mikä on hyödyttänyt omaa työtä. Henkilökunnan hyödyn kokemus edistää positiivista asennoitumista ja osallistumista projektin toimintaan, mikä on vakiinnuttamista parhaimmillaan.

6.5 PROJEKTIN ERITYISASEMAN JA ARKITYÖN VÄLISEN SUHTEEN TASAPAINO

Arvioinnissa nousi keskeisenä asiana esille projektin erityisyys oppilaitosten toiminnassa. Erityisyydellä on myönteisiä vaikutuksia, mutta se herättää oppilaitoksessa myös jännitteitä. Myönteisyyttä on ollut projektien ydintavoitteen ja sen taustalla olevan lähestymistavan näkyviksi tekeminen ja niiden legitimointi. Koulutuksen keskeyttämisen ehkäisy ja koulutukseen motivointi ja taustalla oleva ajatus opiskelijoiden kokonaisvaltaisesta huolehtimisesta ovat projektien myötä tulleet tutuiksi oppilaitoksissa ja osin myös oppilaitosten toimintaympäristöissä.

Projektien ja oppilaitosten vakituisen toiminnan kesken on kuitenkin ollut jännitteisyyttä, sillä projektien esille nostamisen toinen puoli on eronteko arkityöhön. Vaarana projektitoiminnassa ja sen ajamien asioiden korostamisessa on joko vakituisen henkilöstön jääminen syrjään tai tunne väheksynnästä projektin varjossa.

”Tietysti, mikä vaara voi olla, kun näkee, että joku homma menee todella hyvin, niin siitä jotenkin itsekkin innostuu niin paljon, että ehkä tulee sitä liikaa nostettua esiin. Joku saattaa sitten kokea sen niin, että minun työtäni ei arvosteta suhteessa tähän toisen ihmisen tekemään työhön.” (rehtori)

Osa oppilaitosten opettajista ja opiskelijahuollon henkilökunnasta toi esille sen, että johto on nostanut projektitoiminnan muun toiminnan edelle. Tähän liittyi usein se, että henkilöstö on kokenut tekevänsä hiljaista kehittämistyötä eli oppilaitoksen

pitkäjänteistä ydintyötä. Hiljainen kehittämistyö ei näy dokumentteina tai muuna kirjattuna toimintana oppilaitoksessa eikä siten aina saa ansaitsemaansa arvostusta eikä välttämättä edes tulle esille oppitunnin ulkopuolella. Tunne väheksynnästä ei ole edistänyt vuorovaikutuksellisuutta projektin kanssa. Tämä näkyi haastatteluissa projektin ja oppilaitoksen arkityön välisenä vastakkainasetteluna: projekteja saatettiin pitää vain pinnallisina oireiden hoitamisena, kun perustyön koettiin tarvitsevan näitä resursseja kipeämmin. Huomion kiinnittäminen projektin kohderyhmään herätti myös kritiikkiä pienen ryhmän ylikorostamisena oppilaitoksen kokonaistoiminnassa.

Projektin aseman määrittelyssä on keskeistä tasapaino arkityön ja projektin ajaman asian kesken, jotta asennoituminen pysyisi myönteisenä. Projektin ohessa hiljaisen, arjessa tapahtuvan kehittämistyön esille saaminen edistää oppilaitoksen voimavarojen käyttöön saamista ja siten myös koulutuspalveluiden laatua. Kun opettajien työskentelytapa ja opetusjärjestelyt suosivat yksintyöskentelyä, toimintatapojen pohtiminen tämän hiljaisen tiedon esille saamiseksi on haasteellinen, mutta palkitseva tehtävä.

Tasapainottamisen lisäksi projektin hallittu päättäminen on tärkeää, sillä sen ajama asia ja kohderyhmän saama huomio täytyy suhteellistaa oppilaitoksen kokonaistoimintaan ja resursseihin. Kun projektin ajama asia on saanut tarvitsemansa huomion ja legitimitetin, vakiinnuttaminen täytyy toteuttaa pienemmässä mittakaavassa ja suhteessa oppilaitoksen muihin tavoitteisiin.

6.6 PROJEKTIN VETÄJÄN SUHDE OPPILAITOKSEEN

Projektien ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamisessa tärkeä kysymys on projektin suhde emo-organisaatioon: onko projektinvetäjä oppilaitoksen ulkopuolelta vai vakituisesta henkilökunnasta rekrytoitu? Tämän arvioinnin perusteella kummassakin toteutustavassa on myönteiset ja kielteiset puolensa ja niiden soveltamista tulee harkita aina tapauskohtaisesti. Organisoinnin mallit arvioinnin kohteena olevissa projekteissa ovat olleet seuraavat: projektinvetäjän rekrytointi vakituisesta henkilöstöstä, projektinvetäjän rekrytointi oppilaitoksen ulkopuolelta ja kolmantena oppilaitosten sekä sidosryhmien välinen kumppanuushanke, jossa projektinvetäjä on rekrytoitu oppilaitosten ulkopuolelta.

Vakituisen henkilökuntaan kuuluva projektinvetäjä tuntee organisaation toiminnan ja työntekijät ja osaa ennakoida asioita. Projektin vakiinnuttaminen organisaatiorakenteisiin käy helpommin ja asiantuntemus jää oppilaitokseen projektin päätyttyä. Tämän arvioinnin kohteena olevista oppilaitoksista kahdessa eli Hervannan ammattioppilaitoksen Herkules-projektissa ja Salon ammattioppilaitoksen YKAKO-projektissa on päädytty oman henkilökunnan hyödyntämiseen projektinvetäjinä. Näissä projekteissa vetäjiksi ryhtyneet työntekijät on vapautettu kokonaan tai osa-aikaisesti vakituisestaan työstään projektisuunnittelun ja toteutuksen pariin. Arlainstituutissa on palkattu puolipäiväinen projektinvetäjä, mutta henkilökunta ja osin myös opiskelijat ovat toteuttaneet toimintamallien kehittelyn ja toteutuksen. Projektinvetäjä on toiminut koordinaattorina. Omin voimin toteutetut hankkeet

ovat nivoutuneet oppilaitoksen toimintaan melko lailla saumattomasti eikä niitä aina ole edes tunnistettu erillisinä projekteina. Niissä on kyetty hyödyntämään organisaation omia toimintarakenteita ja henkilöstöä laajemminkin, mikä on edistänyt vakiinnuttamista. Omin voimin toteutetuista projekteista on jäänyt kokemusten tuoma asiantuntemus oppilaitokseen ja erilaisia matkan varrella tehtyjä sovelluksia toimintaan. Kaikkia toimintoja ei kuitenkaan ole kyetty saamaan osaksi vakituista toimintaa, joten valikointia vakiinnuttamisen kohteista on pitänyt tehdä jo hyvissä ajoin ennen projektin päättymistä.

Ylikuormituksen riski on kuitenkin läsnä, kun projektinvetäjä palkataan talon vakituisesta henkilökunnasta. Vakituiset tehtävät kulkevat helposti mukana, vaikka työntekijä olisikin selkeästi projektin palveluksessa. Tällöin vaarana on myös se, että erityistehtävä hautautuu arkipäivän työhön. Ylikuormituksen mahdollisuus tuli esille haastatteluissa. Lisäksi oppilaitoksen sisältä tulevat aloitteet voivat myös olla liian konservatiivisia perusteellisten muutosten aikaansaamiseksi. Tarkastelun kohteena olleissa oppilaitoksissa samantyyppisiä ideoita on toteutettu kuitenkin sekä vakituisen henkilökunnan että ulkopuolelta palkattujen vetäjien voimin, joten väite konservatiivisuudesta ei tässä saa vahvistusta.

Kun projektin tavoite, lähestymistapa tai toimintamalli edellyttää erityisasiantuntemusta, jota ei ole vakituisella henkilökunnalla, vetäjä täytyy rekrytoida oppilaitoksen ulkopuolelta. Asiantuntemus voi olla pedagogiikkaan, sosiaalityöhön tai nuorisotyöhön liittyvä lähestymistapa, jonka arvellaan toimivan paremmin projektin tavoitteen saavuttamiseksi. Asiantuntemus voi myös olla keskittynyt projektin organisointiin ja johtamiseen, jolloin esimerkiksi erityisen professionaalisesti työhön suhtautuva opiskelijahuollon henkilökunta ei ehkä sovi eikä halua sen tyyppiseen toimintaan.

Projekteista kolme on organisoitu oppilaitoksen ulkopuolelta tulevan projektin vetäjän voimin. Näitä ratkaisuja oli harjoitettu Haavi-projektissa Vantaan ammatillisessa koulutuskeskuksessa, Harrasta harkiten -projektissa Kurikan ammattioppilaitoksessa ja Kiitorata-projektissa Riihimäen ammattioppilaitoksessa. Näiden projektien tavoitteet, toimintatavat ja vakiinnuttaminen ovat olleet keskenään erilaisia. Kurikan harrastustoimintaan keskittyvässä projektissa ulkopuolisuutta on perusteltu ensinnäkin projektinvetäjän asiantuntemuksella. Toinen syy on ollut se, että usean oppilaitoksen ja muiden yhteistyötahojen muodostamaan kumppanuushankkeeseen sopii paremmin sellainen projektinvetäjä, joka ei leimaudu jonkun oppilaitoksen edustajaksi. Kumppanuushankkeissa ulkopuolinen vetäjä voi olla sopivampi, erityisesti jos kumppaneiden välisissä suhteissa on ennakoitavissa hiertymiä.

Riihimäen ammattioppilaitoksessa ja Vantaan ammatillisessa koulutuskeskuksessa on palkattu projektinvetäjät ulkopuolelta erityisasiantuntemuksen vuoksi. Lisäksi olisi ollut hankalaa irrottaa vakituista henkilökuntaa tehtävistään projektia vetämään.

”Projektinvetäjä oli tottunut toimimaan tällaisten ongelmallisten nuorten kanssa jo edellisessä elämässään. Hän näki, ehkä hänellä oli hyviä kokemuksia. Opettajat ajattelee niin kuin opettajat ajattelee, että se katsantokanta ei välttämättä olis ollu niin avara. Vetäjä ei taas tietenkään tiennyt tämän koulun toimintatavoista eikä muista. Tietenkin jos sellainen henkilö löytyis jolla ois vahvaa sosiaalitoimen ja monen muun tietotaitoa ja olis vielä opettaja, niin totta kai semonen, mutta kun niitä ei taida valtakunnasta montaa löytyä. Pidin kyllä hyvänä sitä, että hän oli nimenomaan nuorisopuolella toiminut ja tämmönen henkilö, jolla ei välttämättä ollut sitä opettajan rasiitta, opettajan ajattelumaailmaa kun hän tänne tuli.” (opinto-ohjaaja)

Oppilaitoksen ulkopuolelta tulevalle vetäjällä voi kuitenkin olla vaikeuksia nivoa projektin tavoitteita, toimintatapoja ja lähestymistapaa oppilaitoksen vakiintuneisiin ajattelu- ja toimintamalleihin. Opettajavetoinen toimintakulttuuri on vahva ja ulkopuolelta tulevien ajatusten ja niiden esittäjien täytyy vakuuttaa vakituinen henkilökunta niiden hyödyllisyydestä.

”Siinä tietysti hankevetäjällä täytyy olla aika paljon pelisilmää, että hän osaa arvioida sitä, että miten toimitaan eri opettajien kanssa tai eri henkilöstöryhmien kanssa. Mutta näinhän se tänä päivänä on, että meillä kaikille täytyy jonkin asteinen pelisilmä kehittyä siihen, että pystytään omaa työtämme tekemään tuloksellisesti. Se on lähes poikkeuksetta niin, että työtä tehdään niin, että siinä muut ihmiset on tavalla tai toisella vaikuttamassa siinä mukana. Jos saadaan vahva torjuntareaktio syntymään niin hirveän vaikea on tehdä työtä ja hirveän vaikea on saada mitään todellista aikaiseksi.” (rehtori)

Arvioinnin kohteena olleissa projekteissa ulkoapäin tulevat ideat eivät ole jääneet opetusprofession jalkoihin, sillä osa opettajista ja muusta henkilökunnasta on kokenut ne oman työnsä hallinnan parantamiseksi ja kehittämisen kannalta positiiviseksi.

Keskeistä ulkopuolelta rekrytoitujen vetäjien menestymisessä on asennoituminen koulun ydintehtävään ja vakituisen henkilökuntaan sekä sopivien toimintatapojen kehittäminen. Oman asiantuntemuksen jakaminen ja koulun vakituisen henkilökunnan asiantuntemuksen arvostaminen ovat avaimia vuorovaikutukseen ja projektissa kehittyvien hyvien käytäntöjen vakiinnuttamisen mahdollisuuksien luomiseen. Sensitiivisyys asiantuntemuksen jakamisessa on myös keskeistä moniammatillisessa työssä: toimivin tapa on tehdä se niin, että muut pystyvät hyödyntämään sitä omassa työssään. Opetuksen eli oppilaitoksen perustyön ulkopuolelta tulevat työmenetelmät täytyy kokea ydintehtävän kannalta mielekkääksi, jotta ne saavat kantavuutta. Oppilaitoksen vahva professionaalinen toimintakulttuuri ja työhön liittyvät rakenteet eivät suosi ulkopuolelta tulevia virikkeitä. Kun opetustyössä ja sen kehittämisessä on riittävästi haastetta ja työaika- ja palkkarakenteet suuntaavat toimintaa vain omaan opetukseen, muu toiminta jää helposti jäädä ulkopuoliseksi.

Projektityö täytyy myös organisoida siten, että ei synny päällekkäisyyttä koulun vakituisen henkilökunnan kanssa. Päällekkäiset työalueet ja kilpailijoiksi koetut pro-

jektityöntekijät herättävät ärtymystä – varsinkin jos niihin liittyy arvovaltamittelöitä. Projektitoiminnan luonteen kannalta päällekkäisyyttä ei voida täysin etukäteen ennakoida ja poistaa ja siten projektin edetessä olisi varattava aikaa säännölliseen vuorovaikutukseen vakituisen henkilökunnan kanssa keskinäisen työnjaon, yhteistyön ja ymmärryksen kehittämiseksi.

Projektin organisoiminen emo-organisaatioon ja tilalliset järjestelyt luovat kehyksiä sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja suhteille. Erillisuus luo etäisyyttä ja jalkautuminen oppilaitoksen arkityöhön antaa mahdollisuuksia vakiinnuttamiselle. Suurissa oppilaitoksissa tietoinen säännöllisten ja toiminnallisten vuorovaikutusrakenteiden luominen – kokousten ja epävirallisen tapaamisten muotoja kehittäen – antaa mahdollisuuksia projektin toiminnan vankistamiselle.

6.7 RESURSOINTI: RAHOITUS, AIKA JA RAUHA

Resursointi pitää sisällään monenlaisia voimavaroja, joita ilman vakiinnuttaminen ei onnistu. Riittävä työajan resursointi ja taloudellinen panos mahdollistaa projektin toteutuksen ja myös vakiinnuttamisen. Projektin vetäjien palkkaus ja vakituisen henkilöstön projektissa työskentely osaksi tai kokonaan edellyttää taloudellisia voimavaroja.

Projektin johtamisessa on tärkeää riittävä ajallinen väljyys: toiminnalla ja erityisesti yhteistyöhön perustuvilla toimintamuodoilla pitää olla mahdollisuus hakea rauhasa sopivia väyliään. Projektin johtamiseen liittyy myös organisointi sopivasti kuormittaen. Erityisesti sellaisissa projekteissa, jotka toteutetaan pääosin vakituisen henkilökunnan voimin, työmäärän arviointi ja projektin etenemisen vauhdin säätely on tärkeää. Kun aktiivisuus yleensä kasaantuu samoille henkilöille, heidän työmääränsä kasvaa herkästi. Sosiaaliset uudistukset – varsinkin opetusjärjestelyin ja työehtosopimuksin pitkälle säädelyissä oppilaitosorganisaatioissa – ovat hitaita ja edellyttävät riittävää toiminnallista ja ajallista väljyyttä arkipäivässä.

6.8 OSALLISTAMINEN

Kohderyhmän osallistaminen mainitaan usein projektitoiminnan vaikuttavuuden ja vakiinnuttamisen ehdoksi. Sitä perustellaan osallistujien sitouttamisella sekä heidän oppimismahdollisuuksiensa laajentamisella, jotka kantavat pitkäaikaista hedelmää ajattelutapojen muutoksena. Toimenpiteiden kohteena oleminen ilman vaikutusmahdollisuuksia passivoi ihmisiä. Lisäksi kohderyhmän jäsenen osallistuminen toimii siltana projektin ja kohderyhmän välillä. Projektiin luotetaan enemmän, kun kohderyhmän edustaja on mukana suunnittelussa ja päätöksenteossa (Haapakorpi 2004b, 17).

Nuorisoasteen ammatillisten oppilaitosten projekteissa tätä lähestymistapaa ei ole hyödynnetty kovinkaan laajasti. Nuorten osaaminen, asiantuntemus sekä vastuullisuus eivät luonnollisesti ole samanlaisia kuin aikuisten, mikä tekee osallistamisen muodoista erityistä harkintaa vaativan. Kyse on usein myös ajattelutavan outou-

desta, joka edellyttää oppilaitoksen henkilökunnalta kunnan pohdintaa ja omien ajattelutapojen alttiiksi asettamista.

Arvioinnin kohteena olleissa projekteissa osallistaminen on Arlainstituutin vakituinen toiminnan tapa ja se on ollut Osallisuus-hankkeen tavoitteen toinen kivijalka. Haastatteluissa arveltiin yleisesti, että tutkintotiimijärjestelmä, asuntolatoimikunta ja opiskelijoiden aloitetoiminta vakiintuvat jossain muodossa oppilaitoksen toimintaan. Vakiinnuttamista edistää se, että osallistaminen on ollut oppilaitoksen lähestymistapa jo ennen projektin suunnittelua. Hankkeen voi päätellä vankistavan tätä ajattelua ja tuovan mahdollisuuksia sen toteutustapojen kehittämiseen.

Osallistamisen lähestymistapa poikkeaa muiden projektien toimintatavoista. Sitä tarkasteltiin tässä erityistapauksena, sillä se vaikutti lupaavalta toimintatavalta myös keskeyttämisen ehkäisyn ja koulutukseen motivoinnin tavoitteiden näkökulmasta. Sen soveltaminen vaatii erityistä pohdintaa nuorisoasteen oppilaitoksissa. Se on soveltaen käytössä myös nuorisoasteen ammattioppilaitoksessa Kurikassa, jossa opiskelijajäsen osallistui opiskelijahuollon kokouksiin ja jonka Harrasta harkiten-projektissa on hyödynnetty nuorten aloitteita harrastustoiminnan kehittämiseksi. Opiskelijahuollon kokouksiin osallistuminen on jossain määrin hämmentänyt henkilökuntaa, mutta tuonut myös tarpeellisia näkemyksiä toiminnan kehittämiseen.

Osallistamisen toimintamallissa huomio täytyy kiinnittää nuorten opiskelijoiden roolin ja tehtävien muotoiluun suhteessa voimavaroihin ja valmistella henkilökuntaa tämän tyyppiseen toimintaan. Henkilökunta saattaa pitää lähestymistapaa uhkana asemalleen ja asian käsittely on keskeistä toimintamallin onnistuneelle soveltamiselle.

6.9 VALMIIDEN TOIMINTAMALLIEN HYÖDYNTÄMINEN PROJEKTIN SUUNNITTELUSSA JA PROJEKTEISSA KEHITETTYJEN TOIMINTAMALLIEN LEVITTÄMINEN

Vakiinnuttamiseen kuuluu myös projektien kehittämien toimintamallien levittäminen ja muiden kehittämien toimintamallien hyödyntäminen siten, että niistä kertynyttä osaamista ja kokemusta hyödynnetään omassa projektissa. Arvioinnin kohteena olleissa projekteissa on yleensä hyödynnetty muiden projektien kokemuksia ja niissä kehitettyjä toimintamalleja: niitä on sovellettu sopivasti oppilaitokseen. Innovatiivisuus ei ole aina uuden keksimistä, vaan myös hyväksi todetun soveltamista. Täysin uusien asioiden tuominen oppilaitokseen voi olla riski, sillä se tuottaa paljon uutta työtä eikä jaksa oppilaitoksissa aina kantaa hedelmää rajallisten resurssien vuoksi. Täysin uusien toimintamallien kehittäminen saattaa jäädä kesken voimavarojen ehtyessä ison tehtävän edessä.

Tiedottamista projektin toimintamalleista on tehty eri muodoissa ja vaihtelevassa määrin: tiedottamisen resurssit ja intressit ovat vaihdelleet. Oppilaitoksen omin voimin toteutetuissa hankkeissa voi olla riskinä tiedottamisen jääminen sivurooliin, kun voimavarat keskitetään oman oppilaitoksen asioihin. Oppilaitoksen ulkopuolelta tulevalla projektinvetäjällä on yleensä suurempi intressi tiedotuksen hoita-

miseen, sillä se on myös tiedon levittämistä hänen ammatillisesta pätevyystään. Projektien tuottamien toimintamallien levittämiseen kohdennetut resurssit olisi määriteltävä etukäteen, jotta tiedotus ei jäisi muiden töiden jalkoihin.

Projekteista tiedottaminen on ulottunut yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta eli poliittisiin päätöksentekijöihin vetoamisesta aina oppilaitosten keskinäisiin koulutus-, seminaari- ja tiedotustilaisuuksiin. Kehiteltyjen toimintamallien jalostaminen tiedotteiksi on kuitenkin hävittänyt tietoa projektin prosessin kehittymisestä ja vähemmän menestyksellisistä toimintatavoista, joita on hylätty matkan varrella. Projektia suunnittelevalle tällainen tieto olisi kuitenkin yhtä hyödyllistä kuin menestystarinatkin. Projektin tiedottamiseen olisi hyvä lisätä suppea prosessin kehittymisen kuvaus, josta kävisi myös ilmi heikommin toimineet kokeilut.

KIRJALLISUUS

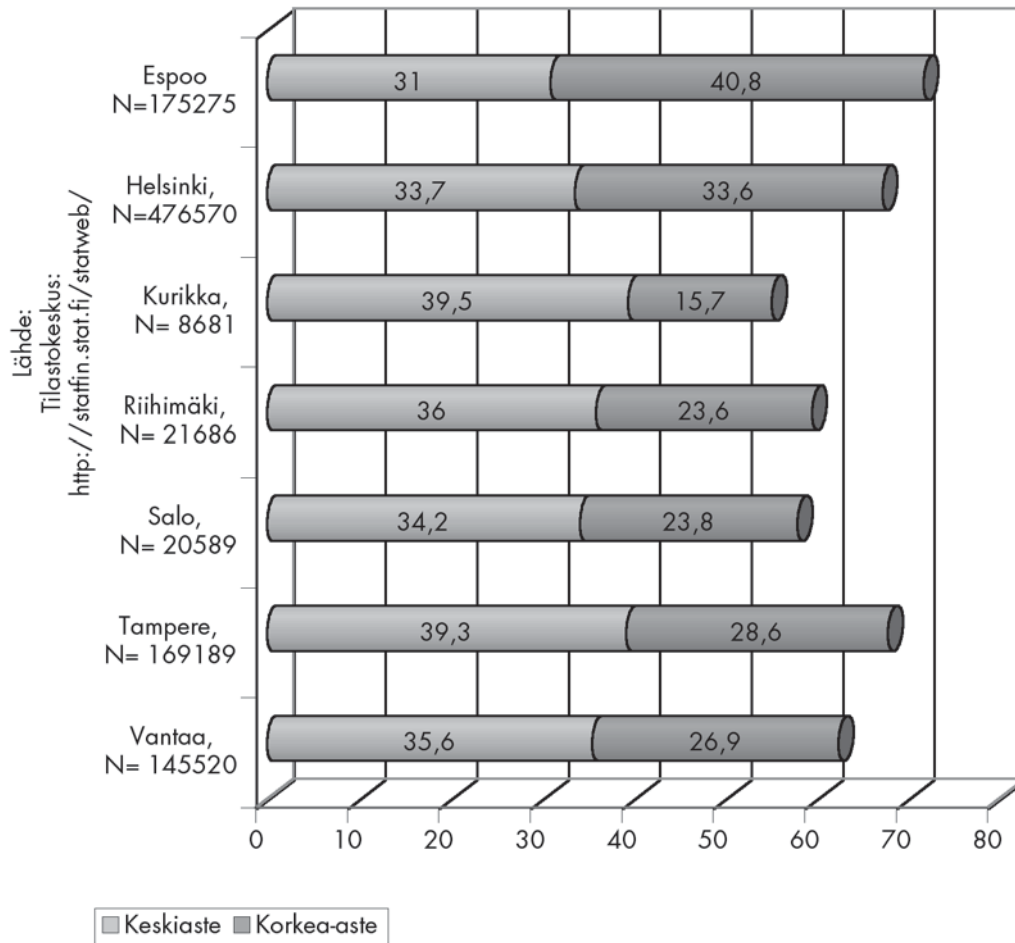
- Aittola, T. 1988: Koulu sosiaalisena organisaationa kehittämisen näkökulmasta. Julkaisussa H. K. Lyytinen (toim.) Itseuudistuvaan kouluun. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja B. teoriaa ja käytäntöä 19, s. 1–15.
- Alasuutari, P. 1999: Laadullinen tutkimus. Jyväskylä, Vastapaino.
- Cousins, B. & Leithwood, K. 1993: Enhancing Knowledge utilization as a strategy for school improvement. Knowledge: Creation, Diffusion, Utilisation. Vol. 14 No. 3, March 1993, 305–333, Sage publications.
- Giddens, A. 1996: Elämää jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa. Julkaisussa Beck, U. & Giddens, A. & Lash, S. : Nykyajan jäljillä. Refleksiivinen modernisaatio. Vastapaino, 83–152.
- Haapakorpi, A. 2004a: Hallinnointi ja sen rajat: työnorganisointi uusmediaryityksessä. Sosiologia 1/2004.
- Haapakorpi, A. 2004b: Maahanmuuttajaprojektit. Selvitys hankkeista ja niiden vaikuttavuudesta, hyvistä käytännöistä sekä hyvien käytäntöjen valtavirtaistamisesta. Uudenmaan liitto. Uudenmaan liiton julkaisuja C5 – 2004. (www.uudenmaanliitto.fi).
- Haapakorpi, A. 2002: Suuren ja pienen tarinan välissä – uusien asiantuntijaryhmien ammatillisen tiedon rakentuminen. Julkaisussa Pirttilä, I. & Eriksson, S. (toim.) Asiantuntijoiden areenat. SoPhi, Jyväskylän yliopisto, s. 105–118.
- Hosking, D.-M. & Morley, I. 1991: A Social Psychology of Organizing. People, Processes and Contexts. Prentice Hall, Harvester Wheatsheaf, New York.
- Hämäläinen, K. & Taipale, A. & Salonen, M. & Nieminen, T. & Ahonen, J. 2002: Oppilaitoksen johtaminen. WSOY.
- Hämäläinen, K. 1986: Koulun johtaja ja koulun kehittäminen. Suomen kaupunkiliitto, Suomen kunnallisiitto & Kouluhallitus. Jyväskylä: Kunnallispaino Oy.
- Hämäläinen, K. 1988: Hyvin toimiva koulu. Julkaisussa Lyytinen, H. K. (toim.) Itseohjautuvaan kouluun, Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja B: Teoriaa ja käytäntöjä 19.
- Kettunen, P. 1997: Iso pyörä kääntyy – suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Jyväskylä, Atena.
- Kohonen, V. & Leppilampi, A. 1992: Kohti yhteistoiminnallista koulukulttuuria – koulunjohdollinen koulutus uusien haasteiden edessä. Julkaisussa: Hämäläinen, K. & Mikkola, A. (toim.) Koulun kansainvälisiä virtauksia. VAPK -kustannus, Helsinki, s. 31–56 .

- Kääriäinen, J. & Rostila, I. & Ellonen, N. & Kivivuori, J. & Korkiamäki, R. 2005: Nuorten masentuneisuudesta ja rikekäyttäytymisestä sosiaaliseen pääomaan. *Yhteiskuntapolitiikka* 70 (2005):1.
- Lähdekorpi, P. 2004: ”Hirveesti tekijänsä näköistä” Koulukuraattorin työ peruskoulun yläluokilla. Väitöskirja, Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta: sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Oy Fin Lectura Ab.
- Ojala, I. 2003: Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen. *Acta Wasaensia* No 119, Hallintotiede 8. Universitas Wasaensis.
- Ovretveit, J. 1995: Moniammatillisen yhteistyön opas. Hakapaino. Helsinki.
- Pirttiniemi, J. 2000: Koulukokemukset ja koulutusratkaisut: peruskoulun vaikuttavuuden tarkastelu oppilasnäkökulmasta. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia: 168, Helsingin yliopisto.
- Rajaniemi, J. 2002: Tampereen seudun kumppanuusprojektin loppuarviointi: paikalliseen aloitteellisuuteen perustuvan työllisyysyhteistyön loppuarviointi, yhteistyökumppaneiden näkökulma. Tampere.
- Rissanen, P. & Partanen, L. & Pitkänen, S. & Teppo, T. & Salmela, T. 2004: Sillanrakentajat. Nuorisotyöttömyyteen ja maahanmuuttajien kotoutumiseen kohdistuneiden projektien arviointi suurilla kaupunkiseuduilla. Helsingin kaupungin tietokeskus. Edita Oy, Helsinki.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1998: *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd Edition. SAGE, Thousand Oaks, 1998.
- Vehviläinen, J. 2003: Selvitys innopajojen toiminnasta. Ammatilliseen koulutukseen aktivointi ja koulutuksen keskeyttämisen vähentäminen. Tavoite 3-ohjelman ESR-projektien loppuraportti 2000–2003. Opetushallitus.

WWW-dokumentit

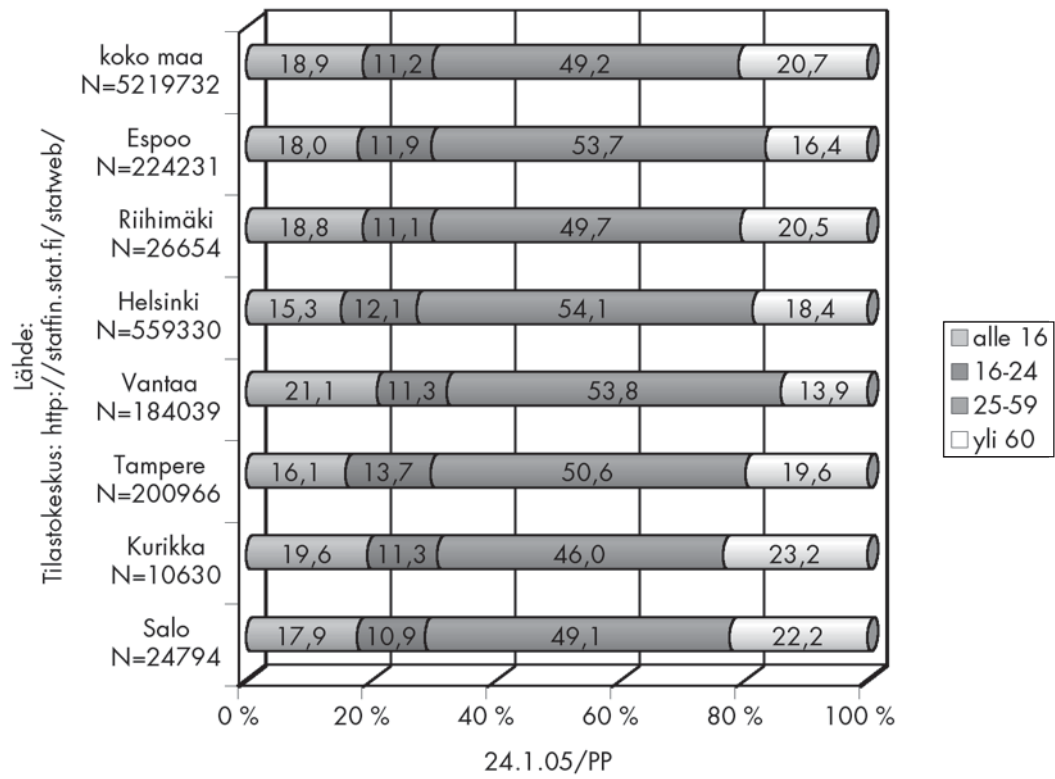
- Ammatillisen koulutuksen tulosrahoitus. Tulostittariseloste 2004. Opetusministeriön monisteita 2004:7. Opetusministeriö. www.minedu.fi (luettu 6.4.2005).
- Ammatillisen peruskoulutuksen tuloksellisuusrahoitus. Selvitysmies Kauko Niinikoski 2001. www.minedu.fi (luettu 6.4.2005).
- Ammatillisen koulutuksen erityisopetuksen rahoitustyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:24. www.minedu.fi (luettu 6.4.2005).
- Koulutus ja tutkimus 2003–2008. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriön julkaisuja 2004:6. www.minedu.fi (luettu 6.4.2005).
- Tilastokeskus, <http://statfin.stat.fi> (luettu 10.1.2005).
- Tilastokeskus, <http://www.stat.fi/til/kkesk/> (luettu 15.3.2005).
- Työministeriö, www.mol.fi/tilastojulkaisut (luettu 10.1.2005).

Liitetäulu 1: Keski- ja korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus kunnittain v. 2002 (15-75-vuotiaat)

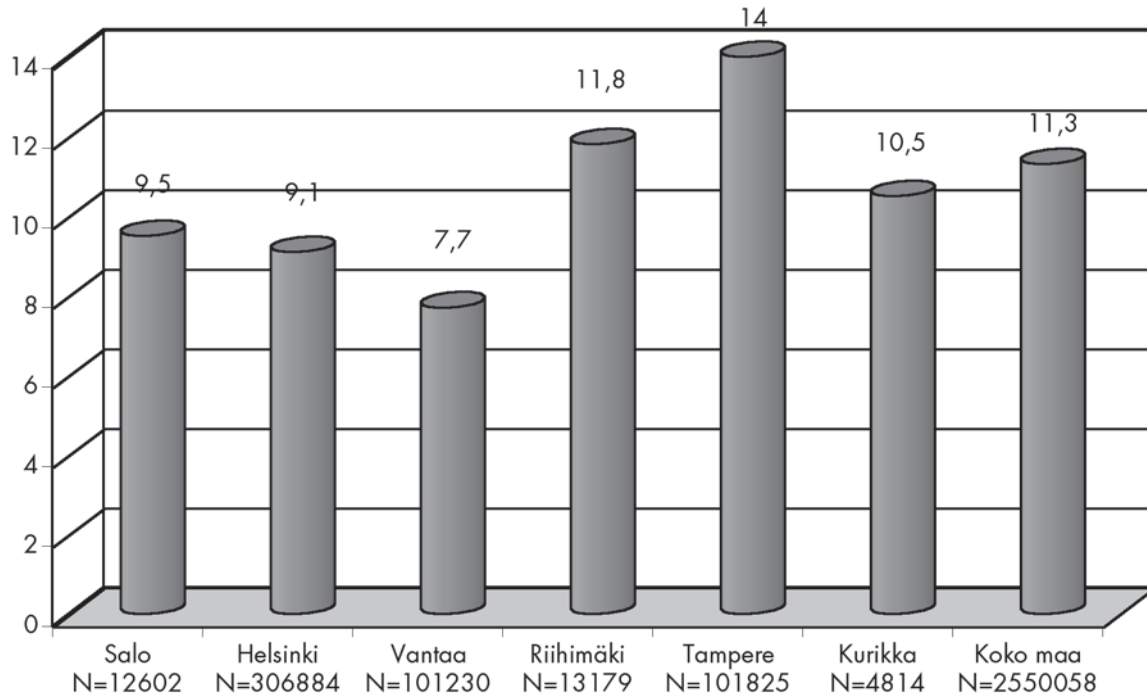


10.1.05/PP

Liitetaulu 2: Väestö iän mukaan kunnittain v. 2003



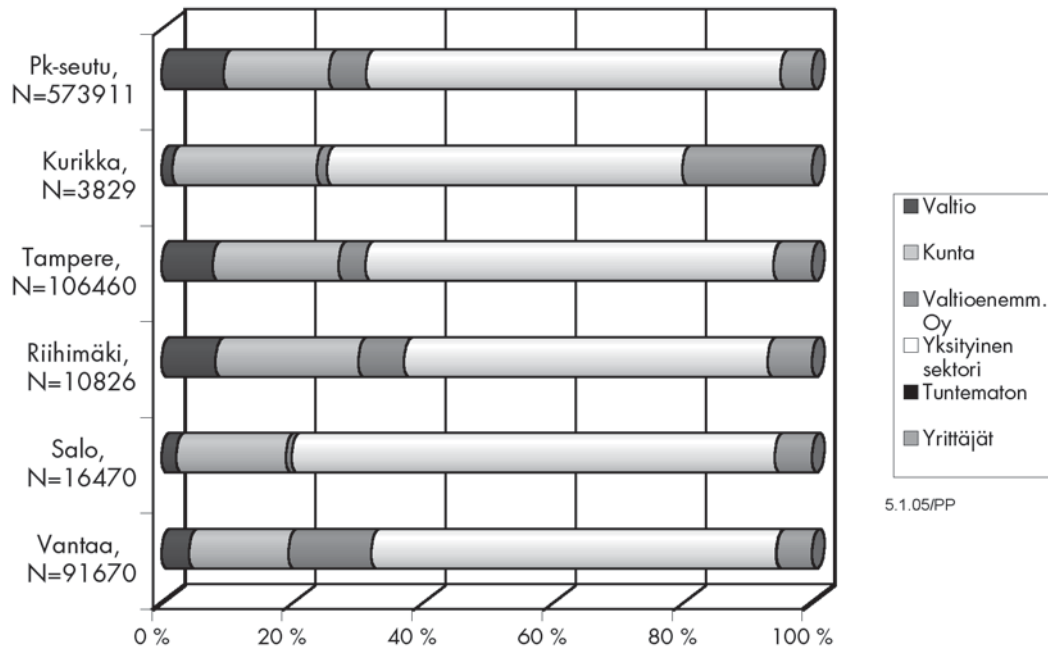
Liitetäulu 3: Työttömien ja lomautettujen osuus työvoimasta kunnittain v. 2003



11.1.05/PP

Lähde: Työministeriö: <http://www.mol.fi/tilasto/julkaisut>

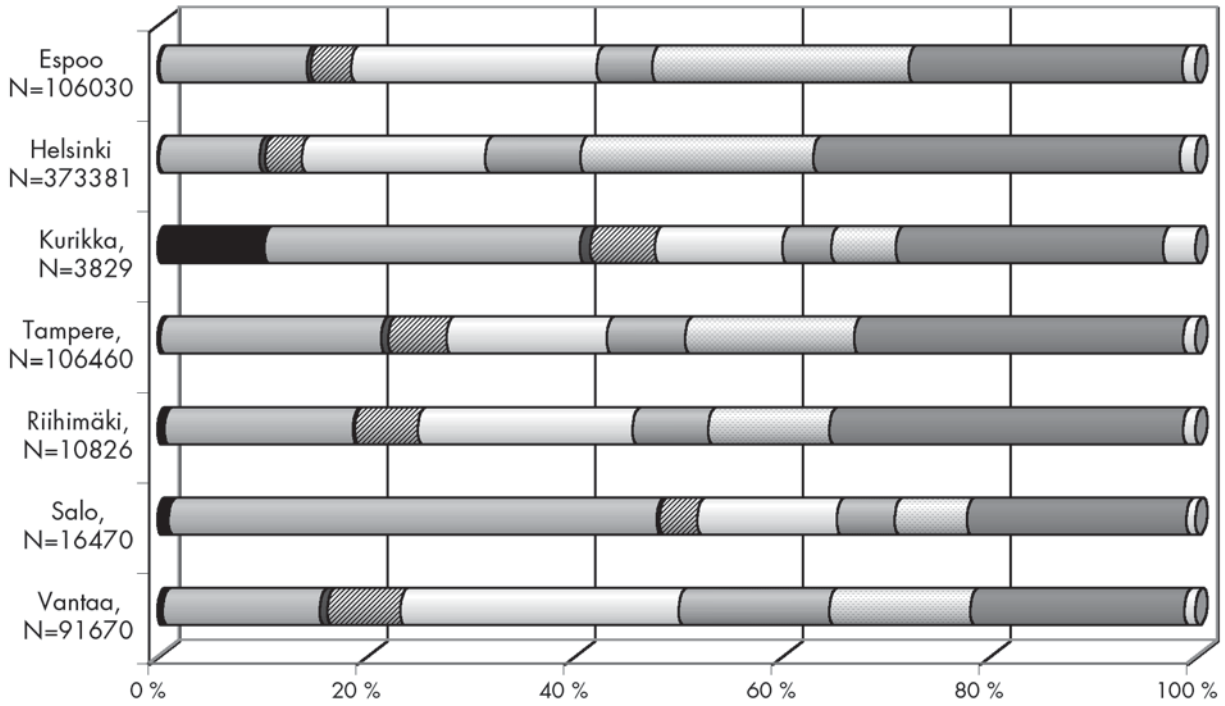
Liitetaulu 4: Työpaikat työnantajasektorin mukaan kunnittain v. 2002



5.1.05/PP

Lähde: Tilastokeskus: <http://statfin.stat.fi/statweb/>

Liitetäulu 5: Työpaikat toimialan mukaan kunnittain v. 2002

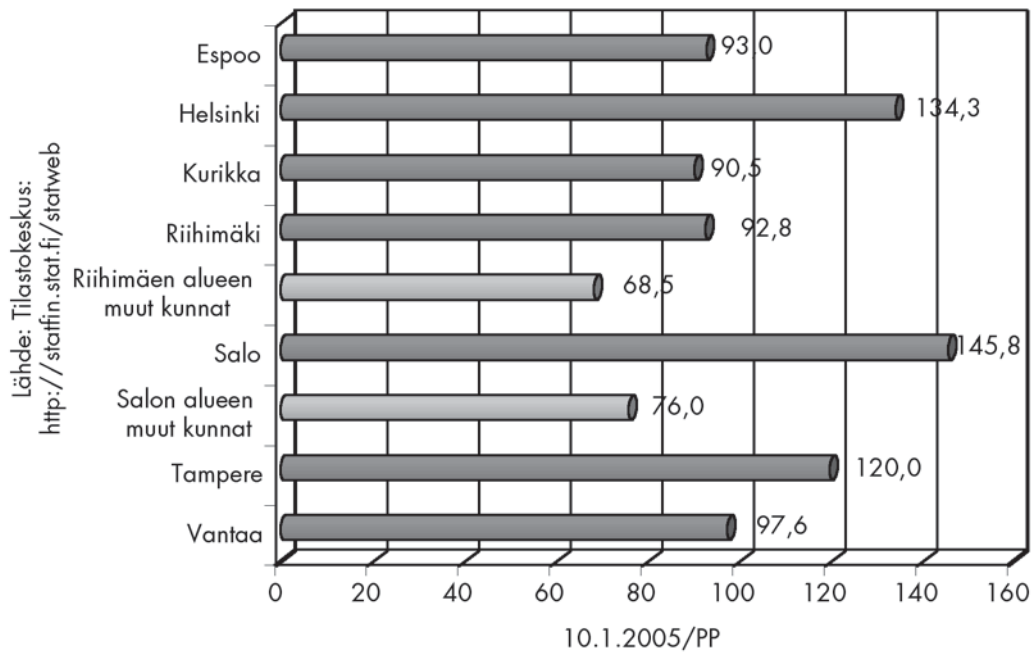


5.1.2005/PP

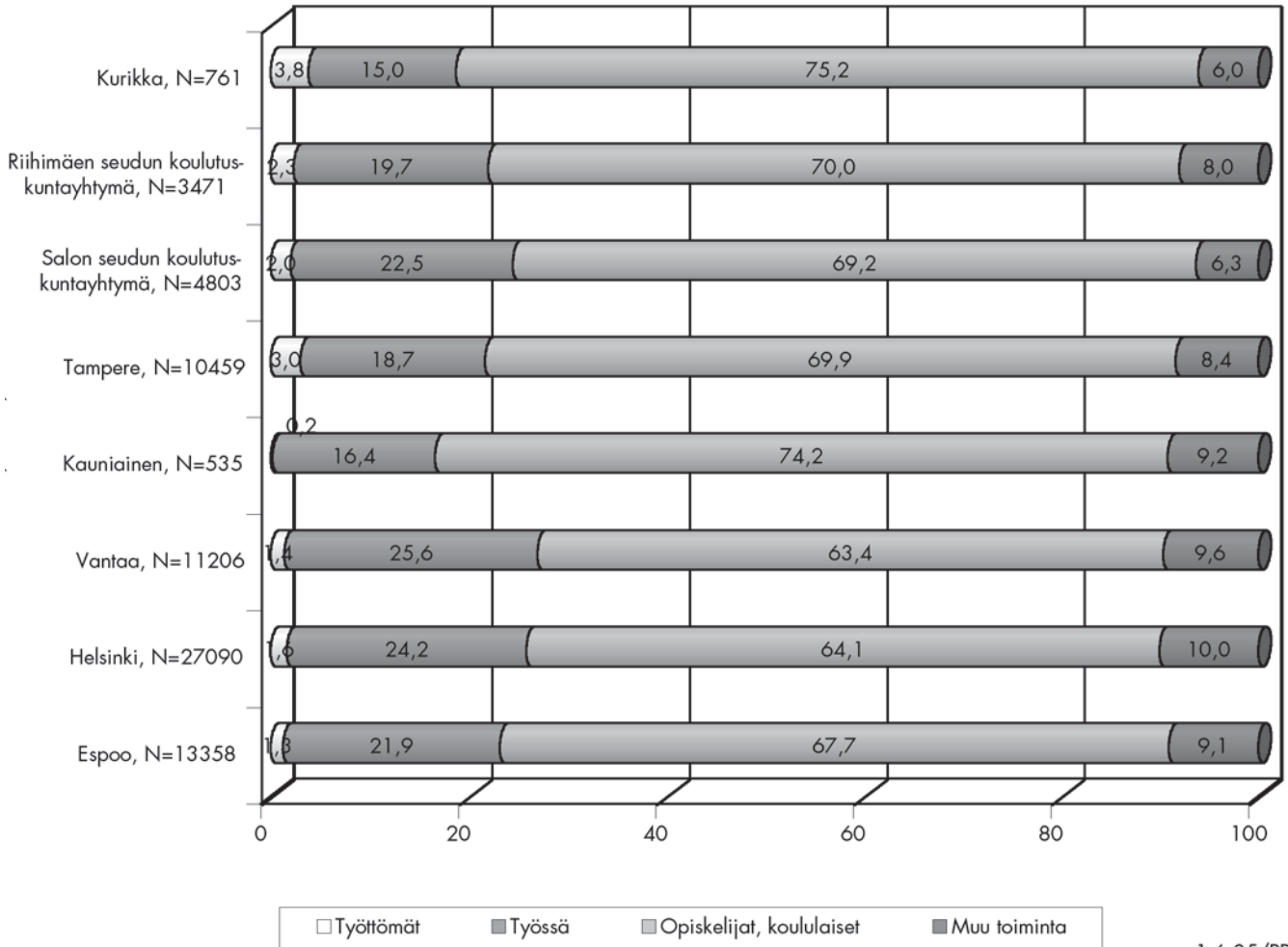
Lähde: Tilastokeskus: <http://statfin.stat.fi/statweb/>

- (A-B) Maa- ja metsätalous
- (C) Kaivostoiminta ja louhinta
- (D) Teollisuus
- (E) Sähkö, kaas- ja vesihuolto
- ▨ (F) Rakentaminen
- (G-H) Kauppa, majoitus- ja rav.toiminta
- (I) Kuljetus, varastointi ja tietoliik.
- ▨ (J-K) Rahoitus-, kiinteistö-, ym. palv.
- (L-Q) Yhteiskunnalliset palvelut
- Toimiala tuntematon

Liitetäulu 6: Työpaikkaomavaraisuusaste kunnittain v. 2002
 (Työpaikkaomavaraisuus = 100*Alueella työssäkäyvä/alueen työlliset)

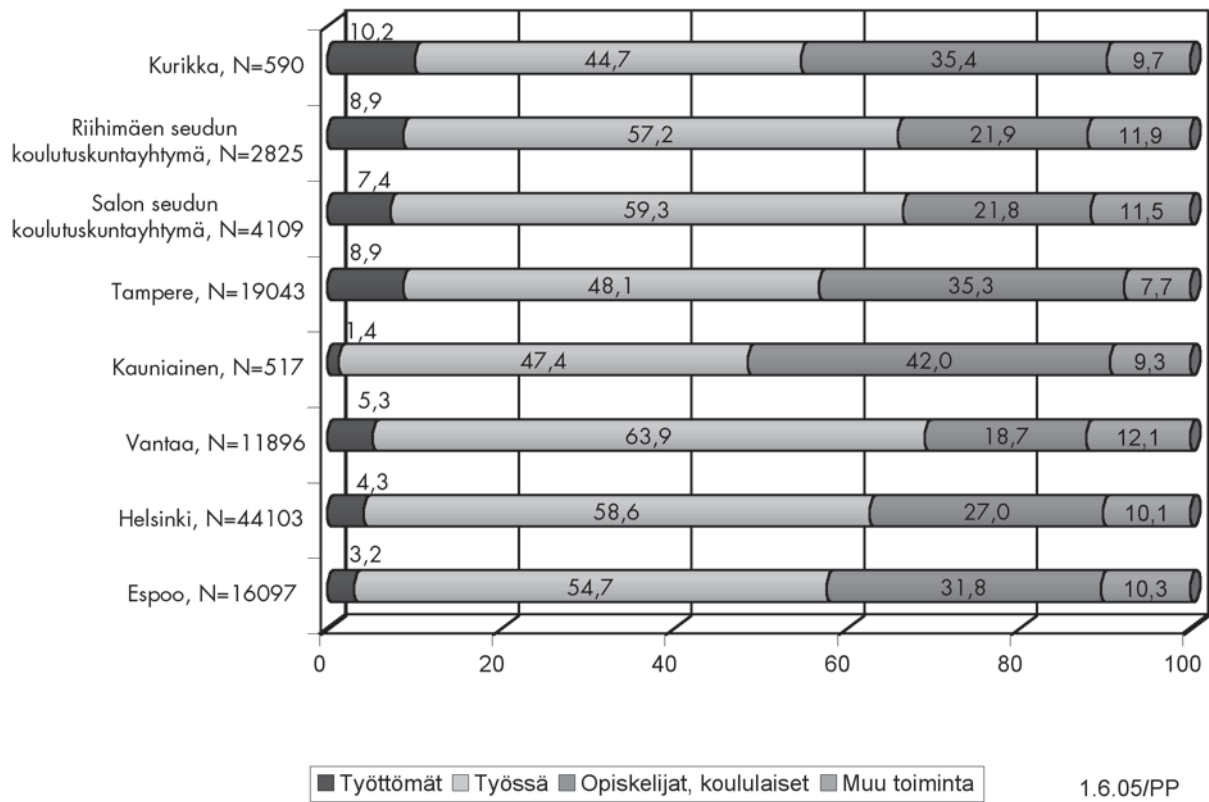


Liitetaulu 7: 15-19-vuotiaiden pääasiallinen toiminta kunnittain



Tietolähde: Tilastokeskus, Työssäkäyntitilasto, ennakkotiedot 2003

Liitetäulu 8: 20-24-vuotiaiden pääasiallinen toiminta kunnittain



Tietolähde: Tilastokeskus, Työssäkäyntitilasto, ennakkotiedot 2003