



Eurooppalaisen osallisuuskompassin hallinta

Eurooppalaisen osallisuuskompassin käyttöä koskevat ohjeet

Supporting Practices for Inclusive Schooling & Education for the Youth (SPISEY)

Sisällysluettelo

1. Johdanto	2
2. Eurooppalaisen osallisuuskompassin käytön hallinta	2
2.1 Koulun johdon taso	4
2.1.1 Koulun johdon toimet	4
2.2 Sidosryhmätaso.....	5
2.2.1 Toimet yhteistyössä sidosryhmien kanssa.....	5
2.3 Prosessitaso – Johdanto.....	8
3. Tapauskertomus eurooppalaisen osallisuuskompassin käytöstä.....	8
4. Kontekstin merkitys kompassin käytölle.....	12

”Johtamisessa on kyse asioiden tekemisestä oikein. Johtajuus on oikeiden asioiden tekemistä.”

Peter F. Drucker

”Sosiaalisen osallisuuden edistäminen kouluissa vaatii johtajuutta”

SPISEY-hanketiimi



1. Johdanto

Eurooppalainen osallisuuskompassi sekä sen yleinen tavoite ja konteksti on esitetty tausta-asiakirjassa. Tämä asiakirja on hallinta-asiakirja, joka vie tausta-asiakirjan askeleen lähemmäs käytäntöä sisältäen ideoita ja esimerkkejä siitä, miten eurooppalaista osallisuuskompassia hallitaan ja sovelletaan käytännössä. Hallinta-asiakirja on inspiraation lähde, ja sen sisältö on tarkoitettu mukautettavaksi paikalliseen tilanteeseen ja paikallisiin tarpeisiin. Hallinta-asiakirjaa ei tule pitää normatiivisena tai pakottavana oppaana, koska ei ole olemassa vain yhtä ja ainoaa tapaa käyttää kompassia ja sen osia. Hallinta-asiakirjassa esitellään yleisiä pohdintoja kokonaisperspektiivistä, mikä voi olla mille tahansa koulun johdolle, rehtorille, ryhmälle tai johtajatiimille hyödyllistä käydä läpi.

Tässä asiakirjassa esitetään myös ajatus siitä, miten voidaan tukea prosessia, jossa sidosryhmät otetaan mukaan eurooppalaiseen osallisuuskompassiin perustuvaan muutosprosessiin.

Asiakirjasta saat myös oppia muiden kokemuksista. Tapausesimerkkinä esitetään koulu, joka on soveltanut kompassia käytäntöön.

Kun päätät toteuttaa eurooppalaista osallisuuskompassia, tätä hallinta-asiakirjaa tulee käyttää yhdessä kompassin yleisenä esityksenä laaditun PowerPoint-esityksen kanssa.

Luonnollisesti tulee perehtyä myös työkalupakkiin, joka on kehitetty tukemaan eurooppalaisen osallisuuskompassin ja sen yhdeksän osan toteuttamista.

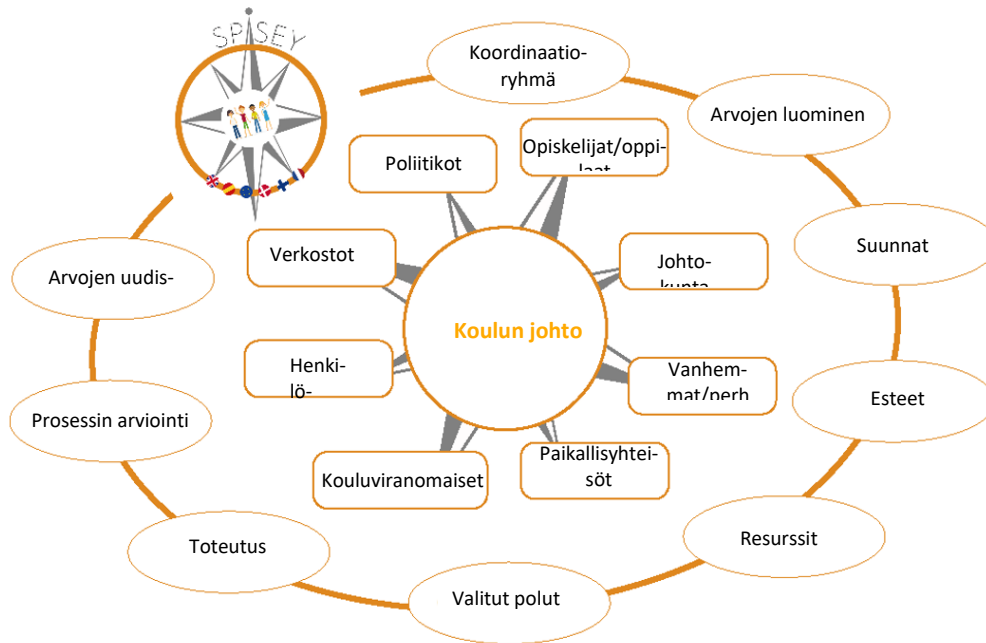
Tämän asiakirjan ja kaikki eurooppalaisen osallisuuskompassin muut osat löydät SPISEYN resurssi- ja tietoaalustalta osoitteesta www.spisey-project.eu.

2. Eurooppalaisen osallisuuskompassin käytön hallinta

Eurooppalaisen osallisuuskompassin taustalla olevana ajatuksena on se, että osallisuus edellyttää johtajuutta kaikissa koulujen ja oppilaitosten käytännöissä, koska osallisuuden edistäminen liittyy aina myönnettyjen resurssien käyttöön ja ongelmia koskeviin päätöksiin, joilla on seurauksia. Koska johtajuus tarkoittaa myös vastuun ottamista sekä muutosprosessista että siihen osallistuvien henkilöiden tai sidosryhmien välisestä yhteistyöstä, koulun johdolta tarvitaan tiettyä herkkyyttä näissä asioissa. Siksi eurooppalainen osallisuuskompassi sisältää kolme tasoa, jotka keskittyvät seuraaviin seikkoihin: 1) johtajuuden omaksuminen koulun johdossa kehitysprosessissa, 2) asiaankuuluvien sidosryhmien ottaminen mukaan prosessiin ja yhteistyö niiden kanssa ja 3) konkreettiset toteutettavat prosessitoimet ja osallistavaa koulutusta tukevien arvojen toteuttaminen.



Kuva 1: Eurooppalainen osallisuuskompassi



Kompassin käytön hallinta vastaa monin tavoin mitä tahansa muuta johtamistehtävää. Toisaalta pelkkä maininta sosiaalisen osallisuuden käsitteestä joissakin ympäristöissä näyttää loukkaavan ammattilaisia ja muita sidosryhmiä. Tämä liittyy epäilemättä siihen, miten monissa maissa jatkuvat toiveet osallisuuden lisäämisestä on yhdistetty koulujen talousarvioiden poliittisiin leikkauksiin. Tässä mielessä on tarpeen pohtia strategisia näkökulmia ja toimia, joita on toteutettava kompassin käytön yhteydessä. Tässä on paljolti kyse johtamisesta, ja luonnollisestikin tässä tekstissä keskitytään eurooppalaisen osallisuuskompassin käyttöä koskevan prosessin johtamiseen. Prosessin johtamisessa mahdollisesti ilmenevien ja odotettavissa olevien haasteiden esittelyssä viitataan tausta-asiakirjaan ja siihen sisältyvään eurooppalaisen osallisuuskompassin perusteelliseen esittelyyn. Liian suuren päällekkäisyyden välttämiseksi jäljempänä olevassa tekstissä viitataan vain satunnaisesti tausta-asiakirjaan.

Tekstissä nimitystä ”koulun johto” käytetään yleisenä ilmaisuna kaikenlaiselle koulun johtajuudelle, ts. se tarkoittaa koulun johtajaa, dekaania, rehtoria, johtajatiimiä jne.

Seuraavassa esitetään yleinen johdanto koulun johdon näkökulmasta keskittymällä kompassin kolmeen tasoon: 1) Koulujen johdon taso, 2) Sidosryhmätaso ja 3) Prosessin yhdeksän elementtiä



2.1 Koulun johdon taso

Kuten tämän asiakirjan etusivulla on todettu, johtajuuden tarve on suuri, kun koulu haluaa toteuttaa sosiaalista osallisuutta ja osallistavaa koulutusta. Se on alue, joka on täynnä ongelmia ja strategisia päätöksiä. Jotta henkilökunta pystyy täyttämään ammatillisen vastuunsa ja selviytymään siihen liittyvistä haasteista, osallistava koulutus on johtajuuden ala, joka kattaa kaikki neljä sosiaalisen osallisuuden diskurssia: 1) taloudellinen, 2) pragmaattinen, 3) poliittinen ja 4) eettinen diskurssi¹. Sekä koulun johto että henkilökunta kohtaavat nämä neljä diskurssia päivittäin perusteena osallisuudelle tai sitä vastaan. Tässä on tärkeä johtajuustehtävä, jonka avulla voidaan selvittää, mikä diskurssi otetaan huomioon meillä olevassa keskustelussa osallistavan koulun kehittämisestä.

Eryyisesti koulujen johdon haasteena on selvittää, että kaikkiin neljään diskurssiin voidaan vedota mutta että yksittäinen diskurssi ei voi määrittää koulun koko hankkeen asialistaa.

Tämän keskustelun perustelemiseksi olisi rakentavaa, jos keskustelua käytäisiin poliittisten, taloudellisten, eettisten ja pragmaattisten perustelujen pitämiseksi erillään. Näin diskurssien avulla voidaan keskittyä johtajuuden laajuuteen – eikä vain määrittellä, mitkä alueet ovat koulun johdon vastuulla ja mitkä ammattitaitoisen henkilökunnan vastuulla. Jälleen kerran on tärkeää korostaa, että koulun johdon on vahvistettava henkilökunnan ammatillista pätevyyttä toteuttaa ”sosiaalista didaktiikkaa”, joka keskittyy ehtoihin, joilla lapset osallistuvat koulun toimintaan oppimistarkoituksessa.

2.1.1 Koulun johdon toimet

Osallistavan koulun kehittäminen riippuu siis kahdesta tärkeästä edellytyksestä:

- Koulun osallisuutta koskevien tavoitteiden saavuttamiseksi on kehitettävä asianmukaisia ammatillisia taitoja sekä koulun johdossa että opetushenkilökunnassa.
- Koulun johtajuuden kehittäminen niin, että kaikki koulun kanssa tekemisissä olevat tahot osallistuvat aktiiviseen koulu yhteisöön osallisuushankkeessa. Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin sitä, mitä tämä merkitsee erityisesti johtamiselle osallisuuden näkökulmasta.

Osallisuus johtajuuden näkökulmasta on johtamistyökalu, joka auttaa koulun johtoa seuraavissa asioissa:

- Sellaisten organisaatio-olosuhteiden edistäminen, joiden ansiosta sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät voivat kiinnostua osallisuudesta ja olla mukana prosessissa motivoituneesti ja sitoutuneesti. Yleisenä johtajuuden tehtävänä on saada koulusta kiinnostuneet sidosryhmät mukaan siten, että kukin voi osaltaan olla vaikuttamassa osallistavaan kouluun. Tämä on yhteisesti laadittu ja kehitetty näkökulma, josta tulee yleinen periaate tämän kompassin käytössä.
- Yhteisten suuntien määrittäminen niille, joita osallisuus koskee, ottamalla heidät mukaan toimintaan ja koordinoimalla heidän resurssiaan.
- Yhteisen kehityksen kehittäminen ja muotoileminen asianomaisille henkilöille, jotta he voivat toimia yhteisten arvojen, suuntien, esteiden, resurssien ja valittujen polkujen pohjalta.

Näiden näkökulmien perusteella on selvää, että hankkeen käynnistäminen eurooppalaista osallisuuskompassia käyttäen edellyttää, että koulujen johto pohtii ja ottaa huomioon tuleviin päätöksiin ja toimiin liittyvät strategiset kannat ja intressit.

¹ Lisätietoja näistä neljästä diskurssista löytyy tausta-asiakirjasta.



2.2 Sidosryhmätaso

Osallisuuskompassin toisella tasolla ovat eri sidosryhmät, jotka kaikki ovat merkityksellisiä osallistavien käytäntöjen luomista, kehittämistä ja ylläpitämistä koskevassa prosessissa. Sidosryhmät ovat tärkeitä avainhenkilöitä, joilla on perustietämystä ja kokemusta osallisuutta tukevasta ja syrjäytymistä aiheuttavasta dynamiikasta. Nämä avainhenkilöt ovat kuitenkin myös keskeisiä resurssija muutosten suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa, koska heidän osallistumisensa ja vaikutusmahdollisuutensa on prosessin laadun kannalta ratkaisevaa.

Sidosryhmien osalta voidaan todeta, että useat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita prosessissa. Sidosryhmien määrä vaihtelee koulu- tai tapauskohtaisesti, ja siksi kaikki osallisuuskompassin soveltamisprosessit on mukautettava siten, että niihin osallistuvat asiaankuuluvat sidosryhmät. Tutustuminen edellyttää paikallista tutkimusta, koska koulujen johdon on otettava huomioon ja tutkittava paikallisten tärkeiden sidosryhmien määrä ja luonne. Jotkin sidosryhmät ovat tietenkin jo tunnettuja yhteistyökumppaneita, mutta on tärkeää varmistaa, ettei yksikään asianomainen sidosryhmä jää prosessin ulkopuolelle laiminlyönnin tai sattuman vuoksi. Sivulla 3 olevassa kuvassa 1 ”sisäkehä” kuvaa yleisimpiä sidosryhmiä lähes kaikissa kouluissa tai oppilaitoksissa. (Lisätietoja sidosryhmistä ja sidosryhmien määrittämisestä on tausta-asiakirjassa).

2.2.1 Toimet yhteistyössä sidosryhmien kanssa

Sidosryhmät ovat luonnostaan kiinnostuneita osallistumaan kaikkiin prosesseihin, joilla optimoidaan sen koulun tai organisaation laatu, johon sidosryhmät osallistuvat. Koulun johdon olisi kuitenkin keskityttävä siihen, miten tämä osallistuminen luodaan ja miten sitä tuetaan ja ylläpidetään kaikissa prosesseissa, joilla pyritään tasoittamaan väistämättömiä ”töyssyjä”.

Sidosryhmien näkökulma eurooppalaisessa osallisuuskompassissa on tärkeä kahdella tasolla. Kompassia käytettäessä kokonaiskuvassa on ratkaisevan tärkeää, ettei yksikään sidosryhmä jää jälkeen, kuten valitettavasti usein tapahtuu. Kun jokin koulu tai oppilaitos aloittaa muutosprosessin, on ehdottoman välttämätöntä tutkia perusteellisesti mahdolliset muutosprosessin kannalta merkitykselliset sidosryhmät. Koulun johto luonnollisesti yleensä tietää mahdollisista sidosryhmistä, mutta on tärkeää päättää, mitkä sidosryhmät olisivat pakollisia prosessissa ja millaisia sidosryhmiä voitaisiin pitää osallistujina.

Pienessä kuvassa, kun perustetaan koordinaatioryhmä, jonka tarkoituksena on käynnistää muutosprosessi kompassia käyttäen, koulun johdon on pohdittava avainhenkilöitä, jotka ovat tärkeitä myönteisen ja tuottavan alun aikaansaamiseksi. Jotta tätä pyrkimystä voidaan tukea ja toivottavasti onnistua osallisuuskompassin soveltamisessa, on tuettava sekä prosessia että sidosryhmiä. Tätä varten kuusi erityistä painopistettä voisi antaa tietoa koulun johdolle².

Jäljempänä esitetyt kuusi vaihtetta ovat yleisiä esteitä kaikissa/monissa muutosprosesseissa. Ne edellyttävät tarkkaa tietoisuutta, ja niitä kaikkia tulee pitää muutosprosessien käynnistämisen tukena:

² Scaffolding (oppimisen tuki) on käsite, joka on peräisin sosiaalisen konstruktionismin teoriasta, ja viime aikoina sitä on käsitelty yksityiskohtaisemmin Jerome Bruner (1915–2016).



Sidosryhmien rekrytointi

- Ennen kaikkea koulun johdon on herätettävä sidosryhmien kiinnostus. Kiinnostuksen ja innokkuuden luominen sekä ajan ja vaivan panostaminen prosessiin on edellytys minkä tahansa hankkeen onnistumiselle. Jotta ihmiset saadaan motivoitua osallistumaan mihin tahansa hankkeeseen, osallistumisen on oltava merkityksellistä sekä organisatorisella että henkilökohtaisella tasolla.
- Käytännössä tämä tarkoittaa yhtäläisiä osallistumismahdollisuuksia ja sitä, että sidosryhmillä on paremmat mahdollisuudet ymmärtää, että niiltä pyydetään tuomaan äänensä kuuluviin eurooppalaisen osallisuuskompassin käytössä. Tässä asemassa oleminen tarkoittaa todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa sekä prosessiin että lopputulokseen: osallistavampi ympäristö kaikilla tasoilla.
- Tämän prosessin aloittaminen alkaa henkilökunnalle osoitetulla avoimella osallistumiskutsulla, jossa todetaan, että osallistuminen tarkoittaa vaikutusvaltaa ja jossa käsitellään koulun johdon määrittelemää kokonaistavoitetta. Avoimessa ja läpinäkyvässä prosessissa prosessitiimi tulee muodostaa läpinäkyvien periaatteiden pohjalta. Jokainen johtaja voi kuitenkin vapaasti pyytää tiimiin henkilökunnan jäseniä, jotka voisivat olla vahvoja myötävaikuttajia prosessissa, mutta se on silti tehtävä avoimesti.

Monimutkaisuuden vähentäminen

- Lähes kaikki osallisuuden edistämiseen liittyvät kysymykset ovat erittäin monimutkaisia, ja lähes aina niihin liittyy useita dilemmoja. Jotta prosessiin osallistujat eivät hämmentyisi ja reagoisi kielteisellä asenteella, osallisuushanke on esitettävä ns. pureksitussa muodossa. Tämä tarkoittaa, että ydinkysymykset ja vain ydinkysymykset esitetään prosessin painopisteinä ja että prosessi esitetään osallistujien kannalta kuviteltavissa olevalla tavalla. Tähän liittyen on selvitettävä, mitä valtuuksia annetaan prosessiin ja lopputuotteeseen vaikuttamisen asteen osalta. Myös osallistujille prosessiin osoitetut resurssit olisi kuitenkin jätettävä pois, sillä se, ettei näin tehdä, aiheuttaa väistämättä sekaannusta.
- Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että koulun johdon on suunniteltava prosessi hyvin harkitusti ja käytävä se läpi hyvin huolellisesti, jotta kaikenlaisilta häiriöiltä vältyttäisiin, vaikka johto ei koskaan pysty ennakoimaan kaikkea, mitä tässä muutosprosessissa voi tapahtua.
- Tämän prosessin käynnistämiseksi on suositeltavaa, että koulun johto käy vuoropuhelua prosessia koskevista suunnitelmista ulkoisen fasilitaattorin kanssa, sillä tämä tarjoaa mahdollisuuksia kysymyksiin ja pohdintoihin, joita koulun johto ei olisi koskaan edes tullut ajatelleeksi. Tällainen fasilitointi on erittäin hyödyllistä, ja olisi optimaalista, jos se voisi jatkaa koko prosessin ajan.

Etenemisen varmistaminen

- Prosessin sujuvuuden varmistamiseksi kannattaa harkita useita välitavoitteita ja asettaa useita määräaikoja prosessin eri osien työlle. Tähän liittyen on tärkeää, että osallistujat kokevat, että ollaan luomassa uutta pohjaa ja että hanke ei ole vain organisaation historian aiempien tuttujen toimien toistoa. Prosessi ja sen eteneminen onkin hahmotettava sekä sisäisesti että ulkoisesti.
- Käytännössä etenemisen varmistaminen eurooppalaisen kompassin avulla tarkoittaa, että koulujen johdon olisi viestittävä prosessista erittäin hyvin kaikilla tasoilla. Kaikille sidosryhmille on tiedotettava hankkeen etenemisen varmistavan prosessin tärkeistä yksityiskohdista ja pääkysymyksistä.
- Etenemisprosessin aloittaminen tarkoittaa, että koulun johdon on suunnitteluprosessissa pohdittava, miten päästään alusta loppuun. Prosessin suunniteltu kulku on mietittävä hyvin huolellisesti sen osalta, missä hankkeen vaiheessa on kiertoteiden riskejä.

Tämäkin on toimintaa, johon koulun johdon pitäisi saada tukea ulkoiselta fasilitaattorilta.



On myös todettava, että tätä prosessia ei pitäisi toteuttaa vain kerran, vaan se olisi tehtävä yhä uudelleen useita kertoja, jotta prosessin tila voitaisiin aika ajoin tarkistaa.

Haasteisiin vastaaminen

- Kaikkiin muutosprosesseihin liittyy haasteita, koska prosessit ovat enemmän tai vähemmän yhteydessä tuntemattomiin tilanteisiin, valintoihin, rutiineihin jne. Kaikissa työpaikoissa tämä aiheuttaa epävarmuutta ja hallinnan menettämistä eri tasoilla. Se on kuitenkin myös tilanne, jossa on mahdollisuuksia uuteen organisatoriseen ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Tällaisessa muutosprosessissa johtajien on yleensä käsiteltävä näitä haasteita, joilla voi olla erilaisia seurauksia. Todellinen johtajuus ohjaa prosessia tuomalla avoimesti esiin tulevat haasteet.
- Kun koulun johto vastaa haasteisiin joko puhumalla tai kirjoittamalla rehellisesti, sidosryhmillä on realistiset odotukset siitä, mitä vaaroja on olemassa haasteiden ja tulevien muutosten muodossa.
- Aloittaessaan ohjausprosessin koulun johto tai ulkoiset konsultit tarvitsevat rutiineja, jotka tukevat henkilökuntaa ja muita sidosryhmiä muutosprosessissa antamalla myös näille sidosryhmille äänen. Kriittikki ja rakentavat puheenvuorot on hyväksyttävä ja nähtävä resursseina. Sen vuoksi tällaisia puheenvuoroja olisi pidettävä kunnioittavasti toteutettuina prosessissa.

Töyssyistä selviäminen

- Kaikissa muutosprosesseissa tulee vastaan töyssyjä koko matkan ajan. Töyssyjä ovat tässä yhteydessä tilanteet, joissa ehdotukset ja ratkaisut osoittautuvat epäolennaisiksi, tehottomiksi tai jopa tuottamattomiksi tietyn osallistavan hankkeen tavoitteeseen nähden. Toinen ilmiö, joka voi tulla esiin, on tuottavaa tai tuhoisaa dynamiikkaa koko ajan aiheuttavien liittoutumien syntyminen. Prosessin tässä osassa on kyse antamisesta ja ottamisesta sekä motivaation turvaamisesta prosessin jatkamiseksi.
- Käytännössä koulun johdon on oltava valppaana ja reagoitava ennakoivasti, jotta prosessin myönteinen dynamiikka voidaan varmistaa. Avain tähän on arkaluonteinen, rehellinen, kommunikoiva ja jatkuvan vuoropuhelun varmistaminen kaikkien osapuolten ja sidosryhmien kanssa.
- Koulun johdon töyssyjen hallinnan aloittamisen pitäisi olla kannustava käytäntö eurooppalaisen osallisuuskompassin käytön alusta alkaen, jos se ei ole jo osa aktiivista tukea koulun johdolta. Se, että sidosryhmät tietävät, miten johtajat reagoivat töyssyihin, luo turvallisuuden tunnetta, jonka varaan koulun johto voi rakentaa uutta dynamiikkaa.

Opastaminen ja tukeminen

- On olennaisen tärkeää näyttää tietä ja tukea henkilökuntaa ja muita sidosryhmiä, jotta koulun johto voi edistää osallisuutta hyödyntämällä eurooppalaista osallisuuskompassia. Yksi parhaista mutta myös vaikeimmista tavoista tehdä se on prosessissa roolimallina oleminen. Kun asiat näyttävät monimutkaisilta, siirtyminen sanoista tekoihin edistää mitä tahansa prosessia.
- Käytännössä koulun johdon on opastettava osallistujia hyödyntämällä aiempia johtajuuskokemuksia, mutta samalla on kiinnitettävä huomiota siihen, milloin on peräännyttävä ja jätettävä tilanne osallistujien itsensä johdettavaksi. Prosessin tämän osan aloittaminen riippuu ratkaisevasta arviosta siitä, miten prosessi etenee hankkeen tavoitteiden mukaisesti.



Sen varmistamiseksi, että hankkeen ”omistajuus” säilyy osallistujaryhmissä, koulun johdon on tasapainotettava asioita. Sen on myös oltava valmis puuttumaan prosessin kulkuun missä vaiheessa tahansa.

2.3 Prosessitaso – Johdanto

Koska osallisuus on asia, jota koulujen ja oppilaitosten on toteutettava paikallisella tasolla paikallisen yhteistyön ja päätöksenteon kautta, eurooppalainen osallisuuskompassi on suunniteltu prosessityökaluksi, joka ohjaa koulun johdon toimintaa paikallisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön, yhteiskehittelyn ja päätöksenteon kautta. Tämä prosessitaso on kompassin kolmas elementti. Se koostuu yhdeksästä osasta, jotka kaikki ovat tärkeitä toimintoja organisaatiomuutosprosessissa.

Näiden yhdeksän osan perusteellinen ja teoreettinen esittely on tausta-asiakirjassa. Jos haluat nähdä, mitä tämä tarkoittaa käytännön tasolla, jossa hyödynnetään osallistavaa käytäntöä, tutustu SPISEY-hankkeen työkalupakkiin. Se sisältää ehdotuksia siitä, millaisia menetelmiä ja materiaaleja voitaisiin käyttää toteutettaessa eurooppalaista osallisuuskompassia.

3. Tapauskertomus eurooppalaisen osallisuuskompassin käytöstä

Esimerkkinä siitä, miten eurooppalaista osallisuuskompassia toteutetaan, käymme läpi yhdeksän prosessin osaa: *koordinaatioryhmän perustaminen, arvojen määrittäminen, suunnat, esteet, resurssit, valitut polut, toteutus, prosessin arviointi ja uudistetut arvot*. Tässä esitetyistä tapauskertomuksesta käy ilmi joitain yleisiä kysymyksiä ja haasteita, joita esiintyy kaikenlaisissa muutosprosesseissa. On kuitenkin jälleen kerran todettava, että kaikki muutosprosessit ovat paikallisia ja siten erilaisia.

Tapauskertomus: mikä oli konkreettinen haaste, jota koulu halusi työstää?

Esimerkkimme keskittyy siihen, miten koulun johto pystyy työskentelemään tiiminvetäjistä koostuvan ryhmän kanssa organisaatioon ja muihin haasteisiin keskittyvässä yhteistyöprosessissa, kun tiiminvetäjien on käsiteltävä osallistavia arvoja ja muita niihin liittyviä arvoja. Tässä esitetty tapaus on koulusta, jossa nuoret ovat oppimassa ja testaamassa, millainen koulutus tai ammatti sopisi heille parhaiten. Tapauksen koulu on vasta perustettu, samoin kuin sen opetustoimi ja opetussuunnitelma, jossa yhdistyvät käytännön ja teoreettinen oppiminen.

Prosessi, jossa käytetään eurooppalaista osallisuuskompassia

○ ”Koordinaatioryhmän perustaminen” -

Tässä tapauskertomuksessa koordinaatioryhmän perustaminen oli melko helppoa, koska oli itseltään selvää, että tiiminvetäjien ryhmä nimettiin koordinaatioryhmäksi. Monissa kouluissa on useita tiiminvetäjiä, jotka vastaavat organisaation tietyistä osa-alueista. Muutosprosessissa, kuten eurooppalaisen osallisuuskompassin soveltamisessa organisaation kehittämiseen, tämä pätevyystaso on hyvä prosessin kannalta.



Mitkä olivat tämän toiminnan tulokset pilottikoulussa?

Tiiminvetäjien valitseminen koordinaatioryhmän jäseniksi tarkoittaa, että motivaatio osallistua prosessiin on ikään kuin perinnöllistä, sillä kiinnostus tuloksiin tiiminvetäjien erityisen vastualueen ja laadun osalta on niin sanotusti geeneissä. Tapauksertomuksessa tämä osoittautui todeksi, sillä koordinaatioryhmä loi prosessin valmistelu- ja järjestelyvaiheessa tietämyksensä ja sitoutumisensa avulla täsmällisen ja monimutkaisen palapelin tämän koulun erityisistä ja yleisistä haasteista toteuttaa osallisuutta arvona kaikilla organisaation tasoilla.



Katso työkalupakista inspiraatiota työn järjestämiseen ja helpottamiseen

Arvojen luominen

Ensimmäisen kokouksen motivaatiokirjeessä ja kokouksen valmistelussa jokaista johtajatiimin jäsentä pyydettiin miettimään yksi käytännön esimerkki hyvästä sosiaalisen osallisuuden kokemuksesta omassa käytännössään ja kirjoittamaan siitä enintään puolen A4-sivun mittainen teksti. Koulun johtaja oli vastuussa motivaatioprosessin aloittamisesta osoittamalla tämän tehtävän johtajatiimille. Toinen tehtävä, joka tiiminvetäjille annettiin ensimmäisen kokouksen valmisteleminen, oli pohtia ja määrittellä, mikä teki esimerkistä hyvän kokemuksen. Tavoitteena oli pyrkiä määrittämään, määrittivätkö tämän kokemuksen hyväksi tiiminjohtajien toimet vai muiden ihmisten toimet. Tämä antoi myös aiheita pohtia sitä, mitkä arvot tarkasti ottaen määrittivät tämän kokemuksen.

Ensimmäistä kokousta varten ja kokouksen alkajaisiksi koulun johtaja esitteli erilaisia tapoja ajatella arvoja ja miten määrittellä arvot paikallisessa yhteydessä. Katso inspiraatiota työkalupakista. Tämän johdannon jälkeen tiiminvetäjät jakoivat hyvät kokemukset toisilleen ja keskustelivat yhteisöllisyyttä ja eroja koskevien esimerkkien sisällöstä. Vuoropuhelussa keskityttiin erityisesti osallisuuteen liittyviin arvoihin, ja tiiminvetäjät pyrkivät luomaan yhteisten hyvien toimintatapojen valikoiman, joka perustuu heidän käytännön kokemuksiinsa. Tämän vuoropuhelun pohjalta kokouksessa määriteltiin yhteisessä tekstissä 3–5 tärkeintä ja yhteistä arvoa.

Mitkä olivat tämän toiminnan tulokset pilottikoulussa?

Tässä osassa tiiminvetäjät saivat mahdollisuuden tarkastella toistensa käytäntöjä kertomalla henkilökohtaisista kokemuksistaan, ja mikä vielä tärkeämpää, saivat tietää, mitä pohdintoja ja arvoja heidän henkilökohtaisten ja ammatillisten valintojensa taustalla on. Tällainen prosessi toi tiiminvetäjille itseluottamusta mutta herätti myös kiinnostusta siihen, miten muita tapoja hoitaa osallisuushaasteita voitaisiin käsitellä. Se, mikä aluksi näytti enemmän tai vähemmän erityiseltä, osoittautui kokemuksiksi, joissa oli paljon samankaltaisuuksia. Sen ansiosta oli paljon helpompaa löytää yhteinen perusta ja päättää 3–5 tärkeimmästä arvosta.



Katso työkalupakista inspiraatiota työn järjestämiseen ja helpottamiseen

Mitkä olivat tämän toiminnan tulokset pilottikoulussa?

Käymällä läpi tämän prosessin tiiminvetäjät vähensivät jokapäiväisen käytännön monimutkaisuutta ja näin ollen monia vaaroja, jotka johtuvat siitä, että ei pysytä oikealla tiellä eikä sovitussa suunnassa. Merkittävä lopputulos erilaisten suuntien tutkimisesta oli se, että tehtiin realistisia valintoja eikä 100-prosenttisesti idealistisia valintoja, jotka voivat loppujen lopuksi aiheuttaa turhautumista organisaatiossa.



Katso työkalupakista inspiraatiota työn järjestämiseen ja helpottamiseen

Ongelmien ja esteiden tutkiminen

Kaikissa organisaatiomuutoksissa on tärkeää käsitellä sitä, millaisia havaittuja tai kuviteltuja esteitä prosessin tiellä voisi olla. Koulun johtoa tukeva tiiminvetäjä voi myös käydä henkilökunnan kanssa vuoropuhelua kriittistä ja epäilyistä, joita kohdistuu uusien arvojen ja niihin liittyvien uusien käytäntöjen täytäntöönpanoon. Tässä tapauksessa tiiminvetäjille esitettiin seuraavat kaksi kysymystä, jotta saataisiin selville esteet, kiertotiet ja mahdolliset töyssyt muutosprosessissa.

- Mitkä tekijät voivat häiritä valittujen arvojen toteuttamista käytännössä?
- Mitkä ovat erityiset mahdollisuudet poistaa esteet ja mitkä rakenteelliset kysymykset voidaan katsoa esteiksi valitun arvon toteuttamiselle käytännössä?

Mitkä olivat tämän toiminnan tulokset pilottikoulussa?

Resursseja näyttää kaikissa organisaatioissa olevan aina liian vähän. Tämä kysymys jää yleensä johtajatasoon, kuten tiiminvetäjien, ratkaistavaksi. Niin oli myös näiden tiiminjohtajien kohdalla, mikä ei yllättänyt. Yhtäältä he kokivat olevansa vastuussa riittävien resurssien osoittamisesta, mutta toisaalta he kokivat usein, että resurssien jakaminen ei ollut heidän käsissään. Tässä tilanteessa solidaarisuus toisaalta työntekijöitä ja toisaalta koulun johtoa ja koulun keskusviranomaisia kohtaan aiheutti ristiriitaisuutta. Tämä haaste koettiin vakavana uhkana tiiminvetäjien asemalle ja tyytyväisyydelle heidän työtehtäväänsä. He olivat kuitenkin myös yhtä mieltä siitä, että on tärkeää olla ja toimia ryhmänä toinen toistensa tukemiseksi.



Katso työkalupakista inspiraatiota työn järjestämiseen ja helpottamiseen

Valittujen polkujen päättäminen

Selvitettyään esteisiin ja resursseihin liittyvän tilanteen tiiminvetäjien on koulun johdon tuella otettava seuraava askel eli selvítettävä ja valittava, mitä toimia voitaisiin tai pitäisi tehdä arvojen toteuttamiseksi käytännössä. Tässä esitelty tapaus osoitti, miten tärkeää on käydä vuoropuhelua eri sidosryhmien kanssa ja niiden kesken, jotka osallistuvat osallistavien toimien täytäntöönpanoon organisaatiossa. Tätä prosessia tukivat seuraavat kolme kysymystä:

- Millaisia toimia valitaan (sisältö ja toteutus), kun otetaan huomioon asianomaisten ja osallisten sidosryhmien suunniteltu aikataulu?
- Mitä on tehtävä ennen työn aloittamista koskien osallistumismotivaatiota ja käytäntöön liittyviä kysymyksiä?
- Kenen organisaatiossa ja sen ulkopuolella tulisi osallistua mihinkin toteutusprosessissa?

Mitkä olivat tämän toiminnan tulokset pilottikoulussa?

Tämä toiminta osoittautui monin tavoin yhdeksi tärkeimmistä sidosryhmiä koskevassa prosessissa, koska tämä oli hetki, jolloin tehtiin prosessia määrittäviä valintoja. Yksi asia, jonka ryhmä ymmärsi tässä prosessissa, oli se, että tarvitaan keskittymistä, kun ryhdytään työskentelemään sosiaalisen osallisuuden parissa. Koulu ei pysty vastaamaan esimerkiksi tupakointiin, poissaoloihin tai opetukseen liittyviin haasteisiin samalla, kun se käynnistää muutosprosessia, jonka tavoitteena on edistää osallistavaa käytäntöä. Sen vuoksi oli suuri haaste karsia mahdollisuuksia ja valita niistä ne, jotka oli



realistista toteuttaa. Tämä karsimisprosessi, jossa tiiminvetäjät kuuntelivat toisiaan ja pyrkivät ymmärtämään toistensa näkökulmia ja kuviteltuja tulevaisuudennäkymiä, osoittautui tärkeäksi yhteistyössä sekä sidosryhmien että koulun johtajan kanssa.



Katso työkalupakista inspiraatiota työn järjestämiseen ja helpottamiseen

Toteutusprosessin seuranta

Toteutusprosessissa, jossa työskennellään sovittujen arvojen mukaisesti, on ennen kaikkea kyse siitä, mitä tapahtuu, milloin ja kenen kanssa. Toisin sanoen toteutussuunnitelman on oltava yhteinen ja kaikkien asianomaisten sidosryhmien tiedossa. Toteutusprosessin aikana on myös tärkeää seurata, mitä tapahtuu, ja varmistaa, että kokemuksiin voidaan palata toteutuksen jälkeen. Näin ollen asianomaisten sidosryhmien olisi tehtävä muistiinpanoja tai raportoitava tapahtumista säännöllisesti jossakin muodossa. Apua voisi olla siitä, että olisi olemassa kaikille osallistujille avoin päiväkirja, johon voitaisiin tehdä muistiinpanoja tapahtumista. Toteutuksessa on kyse hyvin paljon palautteen antamisesta ja opastuksesta koko prosessin ajan. Juuri näistä toimista päätettiin tässä ta-paushankkeessa.

Mitkä olivat tämän toiminnan tulokset pilottikoulussa?

Kävi ilmi, että prosessin tämä osa oli yksi niistä osatekijöistä, jotka edellyttivät tiukempaa seurantaa. Jotta koulun johtaja pystyi ohjaamaan sitä, kuka milloinkin mitäkin tekee, hänen oli oltava täysin selvillä siitä, mitä kaikissa tämän monimutkaisen prosessin alatoiminnoissa oli meneillään. Lisäksi toteutusprosessi osoitti, että palaute- ja opastusjärjestelmä on tärkeä ja että päätettyjen tiedotustilaisuuksien määrä ei alun perinkään ollut riittävä seurannan kannalta.



Katso työkalupakista inspiraatiota työn järjestämiseen ja helpottamiseen

Prosessin arvioiminen

Arvojen toteuttamista koskevan prosessin jälkeen prosessi arvioitiin. Sen tarkoituksena oli varmistaa, että sovitut arvot ovat toteutuneet. Kuten edellä mainittiin, sen seuraaminen on tärkeää sekä toteutuksen aikana että sen jälkeen. Prosessin arviointi on kaikkien osallistujien yhteinen vastuu, mutta päävastuu arvioinnista on tietenkin tiiminvetäjillä ja koulun johtajalla. Tässä esitetyssä tapauksessa paikalliset kokemukset, joissa käytettiin tiettyä arviointitapaa, osoittautuivat tuottaviksi muutosprosessin seurantaan. Laajemmassa kuvassa tämä ei tarkoita ainoastaan toteutusvaihetta, vaan koko prosessia ja kaikkia sen osa-aluetta arvojen luomisesta toteuttamiseen. Tässä tapauksessa tiiminvetäjät ja koulun johtaja käyttivät tunnettua prosessiarviointityökalua, koska pidettiin tärkeänä, että työkalu on sellainen, jonka useimmat osallistujat tunsivat.

Mitkä olivat tämän toiminnan tulokset pilottikoulussa?

Toteutusprosessin arviointi osoittautui monimutkaiseksi, koska tapahtumista näytti olevan erilaisia käsityksiä. Eri ammattilaisten tehtävän tai roolin mukaan vaikutelma onnistumisesta tai epäonnistumisesta oli erilainen. Tämä tarkoitti sitä, että rehtorin ja tiiminvetäjien oli toimittava prosessissa välittäjinä ja sovittelijoina, jotta saatiin aikaan yhteinen ja tunnistettavissa oleva kuva todellisuudesta ja jotta saatiin kerättyä ja vahvistettua toteutetut toimet.



Katso työkalupakista inspiraatiota työn järjestämiseen ja helpottamiseen

Uudistetut arvot

Eurooppalaisen osallisuuskompassin viimeisen eli yhdeksännen osa-alueen mukaisesti tässä esitetyt tapausesimerkin loppuksi tarkistettiin alussa sovitut arvot ja lisättiin muutama uusi arvo. Näihin uudistettuihin arvoihin sisältyi uusia näkemyksiä ja kokemuksia, joita saatiin osa-alueita käsiteltäessä tässä kehämäisessä prosessissa. Mutta kuten tapaus paljasti, tämä oli myös alku uudelle organisaatiomuutokselle. Aina ei ollut helppoa, mutta myönteistä tässä oli se, että kaikki sidosryhmät olivat käyneet prosessin läpi yhdessä ja että kaikki saivat äänensä kuuluviin ja tunsivat olevansa mukana prosessissa.

Mitkä olivat tämän toiminnan tulokset pilottikoulussa?

Kävi ilmi, että eurooppalaisen osallisuuskompassin käyttö on tuottanut monenlaisia tuloksia sekä organisaatiossa että henkilökohtaisella tasolla. Tärkeintä oli tietenkin se, että prosessin jälkeen arvot päivitettiin. Tätä pidettiin myönteisenä asiana kaikkien sidosryhmien kannalta, koska koulu pystyi nyt viestimään näistä arvoista sekä sisäisellä että ulkoisella tasolla.

Toinen prosessin ja nyt sovittujen uudistettujen arvojen tuoma hyöty oli se, että koko organisaatio tunsu sitoutuneensa näihin arvoihin, koska he kokivat niin sanotusti omistavansa jotakin ”uutta”. Arvojen uudistaminen motivoi koulun johtajaa ja tiiminvetäjiä toteuttamaan muita osallisuutta edistäviä toimia.



Katso työkalupakista inspiraatiota työn järjestämiseen ja helpottamiseen

4. Kontekstin merkitys kompassin käytölle

Tämän tapausesimerkin esittelyn tarkoituksena on osoittaa, miten Eurooppalaista osallisuuskompassia käytetään ja antaa inspiraatiota sen käyttämiseen. Tässä yhteydessä on kuitenkin toistettava, että kompassin käyttäminen, kuten minkä tahansa tukea antavan analyttisen lähestymistavan tai käsitteen käyttäminen, tarkoittaa sellaisten paikallisten ja määrittävien realiteettien huomioon ottamista, joita ei voida eikä pidä sivuuttaa. Sen sijaan näiden vaihtelujen tulisi olla kompassin käyttöä ohjaavia tekijöitä.

Toinen keskeinen asia tässä tapauksessa on se, että koulun johto hyötyisi neutraalin ”ulkopuolisen”, kuten ulkoisen konsultin tai fasilitaattorin, tuesta. Näin koulun johtajaa ei nähtäisi ”muutosjohtajana”, joka haluaa muiden muuttuvan, vaan osallistujana, joka on mukana muutoksissa samalla tavalla kuin muutkin sidosryhmät. Tämä tukiresurssi lisää koulun johdon äänen kuuluvuutta organisaation narratiivissa, mikä on nykyään tärkeää minkä tahansa koulun, organisaation tai laitoksen selviytymisen kannalta.