

Niemi, Petri. 2006. Kehittämishankkeen toteuttaminen peruskoulussa toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus ja arviointi. Turun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan lisensiaatintutkimus.

Kehittämishanke on jaettu seuraaviin vaiheisiin: hankesuunnitteluvaihe, yhteistoimintavaihe, koulun ulkopuolisten interventioiden vaihe, kokeiluvaihe ja järjestelmän käyttöönottovaihe. Koulun ulkopuolisten interventioiden vaiheella ei tarkoiteta asiantuntijuuden ulkoistamista vaan ulkopuolisen näkökulman tuomista kehittämistyöhön. Kehittämistyössä hyödynnetään omia voimavaroja tai luodaan niitä hankkeen toteuttamiseksi. Kehittämisprosessin keskeiset työvaiheet ja sisällöt ovat:

1. Kehittämistarpeen toteaminen.
2. Kehittämistarpeen arviointi. Arviointi edellyttää ongelma-alueen kartoitusta.
3. Esitutkimus. Esitutkimuksessa kuvataan olemassa olevaa toimintatapaa ja kehittämistarpeita, selvitetään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja etsitään teoreettiset perusteet kehittämistyölle.
4. Kehittämistavoitteen asettaminen ja vaihtoehtoisen toimintatavan valinta. Koulutyötä ohjaavat normit toimivat arviointikriteerinä keskustelussa.
5. Sitouttaminen. Esitutkimuksen yksi keskeinen tehtävä on saada työnantaja ja kouluhallinto vakuuttuneiksi kehittämistyön tarpeellisuudesta. Työnantajan tuki ja sitoutuminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat kehittämistyön onnistumiseen ja loppuun viemiseen. Työnantajan tehtävä on hoitaa ohjaus ja arviointitehtävänsä siten, ettei kehittämistyöstä tule muutosaaltoilua. Kehittämistyö liitetään osaksi koulun toimintakulttuuria. Kehittämistyön edellyttämät voimavarat arvioidaan.
6. Voimavarojen osoittaminen. Kehittämistyöhön tarvittavien voimavarojen osoittaminen ja koordinaattorin valtaistaminen ovat keskeisiä kehittämishanketta edistäviä tekijöitä. Koordinaattorin valtaistaminen tapahtuu antamalla hänelle tehtävä ja osoittamalla kehittämistyöhön

- voimavaroja. Kehittämishankkeen koordinaattori tarvitsee aikaa hankkeen suunnitteluun ja kehittämistyön toteuttamiseen. Kehittämistyöhön osallistuville opettajille tulee osoittaa työaika, jolla he työhön osallistuvat.
7. Työyhteisön toimintavalmiuden arviointi. Olemassa olevien voimavarojen hyödyntäminen, tuloksellinen kehittämishankkeen toteuttaminen ja oppimisen tuottaminen edellyttävät työyhteisön voimavarojen arviointia. Tällöin arvioidaan opettajien asiantuntijuutta ja organisaation luonnetta (ks. liite 2). Arvioinnin tulos määrittää ohjaajan roolin ja ohjauksen sisällön. Autoritäärisyyteen tottuneelle työyhteisölle annetaan ennalta rajattuja tehtäviä ja kehittämistyötä tehdään annetun työhypoteesin suuntaan. Oppivalle organisaatiolle voidaan antaa avoimempia tehtäviä ja työyhteisö osallistuu työhypoteesin muotoiluun.
 8. Hankeorganisaation luominen. Työyhteisön toimintavalmius määrittää kehittämistyön organisoinnin. Valtautetulta työyhteisöltä ja voimaantuneilta opettajilta voidaan odottaa omatoimisuutta ja työ voidaan viedä pienryhmiin.
 9. Kehittämistyötapojen suunnittelu. Ohjauksen kehittämistyötavat ovat osallistavia. Kehittämistyötapaa valitaan työyhteisön toimintavalmiuden mukaan ja koulun toiminnalliset vahvuudet otetaan käyttöön.
 10. Kehittämishankkeen toteuttamisaikataulun suunnittelu. Suunnittelu edellyttää kuvaa kehittämisalueesta ja keskeisistä toimintaan siirrettävistä uusista käsitteistä.
 11. Hankesuunnitelman kokoaminen. Hankesuunnitelma koostuu edellä mainituista osista. Lisäksi suunnitelma sisältää toimintaa ohjaavien periaatteiden määrittämisen, ongelma-alueen rajaamisen ja vaihtoehtoisen toimintatavan kuvauksen. Suunnitelmassa tarkennetaan kehittämistavoitetta ja vaihtoehtoista toimintatapaa kuvaavia käsitteitä. Hankesuunnitelman keskeisin tehtävä on kertoa eri osapuolille hankkeen tavoitteesta, toteuttamistavasta, aikataulusta ja määrittää kehittämistyön arviointikriteerit. Tavoitteen, kehittämistyön toteuttamistavan ja

kehittämistarpeen näkyväksi tekeminen on yksi kehittämishanketta edistävä tekijä

12. Kehittämistyön toteutus. Jo koottua aineistoa käsitellään kehittämishankkeeseen osallistuvien kanssa. Kehittämistyöhön osallistuvat käsittelevät aineistoa vuoropuhelujen ja arviointien aikana. Uutta toimintamallia hahmotellaan yhdistämällä vaihtoehtoinen toimintatapa ja koulun jo olemassa olevat käytännöt. Toteutuksen osa-alueet ovat:

- a. Koulutus. Kehittämisaikaväliset uudet käsitteet muodostavat koulutuksen sisällön. Käsitteet ja normit ovat vuoropuhelun välineitä yhteistoiminnan, kehittämistyön ja arvioinnin aikana. Käsitteiden tulee olla tuttuja kaikille ennen kokeiluvaiheeseen siirtymistä
- b. Yhteistoiminta. Yhteistoiminnalla pyritään elintilan parempaan hallintaan, luomaan keskustelemalla yhteinen käsitys ongelmasta ja keksimään ratkaisu siihen.
- c. Arviointi. Arvioinnilla tarkoitetaan tässä kehittämistyönäikaista reflektiota, itsearviointia ja ulkoista arviointia. Arviointi edistää kehittämistavoitteen saavuttamista.

13. Ehdotus uudesta toimintamallista.

14. Toimintamalliehdotuksen arviointi. Voidaan arvioida vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

15. Uuden toimintamallin kokeiluversio. Uutta toimintamallia kuvaavat käsitteet otetaan käyttöön.

16. Uuden toimintamallin kokeiluversion arviointi. Kootaan uuden toimintamallin toteutukseen liittyviä ongelmia.

17. Toimintamallin kehittäminen. Mallin korjaaminen kootun palautteen mukaan.

18. Uusi toimintamalli. Viimeistellään toimintamalli ja sen toteutusta tukeva ohjeistus.

19. Toimintamallin vakiinnuttaminen. Toimintamalli liitetään osaksi koulun virallista käytäntöä. Arvioidaan, toimitaanko uuden toimintamallin mukaan, ja tuetaan niitä opettajia, joilla on vaikeuksia liittää toimintamalli osaksi omia työkäytäntöjään.
20. Kehittämishankkeen arviointi. Arvioidaan kehittämistyön tuloksellisuutta eli tehokkuutta, vaikuttavuutta ja taloudellisuutta. Tuloksellista toimintaa on ollut silloin, kun kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet on saavutettu. Tehokkuudella arvioidaan resurssien käyttöä kaikilla tasoilla. Vaikuttavuuden arvioinnissa tärkeimpiä kohteita ovat toiminnalla aikaansaadut tulokset. Voidaan arvioida asenteiden ja toimintatapojen muutosta eli oppimista. Taloudellista toimintaa on silloin, kun voimavarat on kohdistettu asetettujen tavoitteiden kannalta oikein ja voimavarojen määrä on tarkoituksenmukainen suhteessa toteutetun toiminnan määrään. (Niemi 2006, 94–96.)

