

Lyhyt yhteenveto hankkeesta ja sen tuloksista

1000 merkkiä / OK

Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa ammatillisen koulutuksen esimiesten muutosjohtamisen ja muutosviestinnän osaamista ja tukea heitä ammatillisen koulutuksen toimintakulttuurin muutoksessa. Tavoitteisiin pyrittiin selkiyttämällä ja systematisoimalla esimiestyötä muutoksen johtamisessa, vahvistamalla keskijohdon ja lähiesimiesten roolia pedagogisessa johtamisessa sekä kehittämällä kokeilukulttuurin ja innovaatioiden johtamista.

Hankkeen alueellisissa ja valtakunnallisissa verkostoissa jaettiin muutosjohtamisen työtapoja sekä kehitettiin uusia. Työkaluista julkaistiin verkossa muutosjohtamisen työkalupakki. JYMY-verkostolle tehty vaikuttavuuskysely (N=47) osoitti, että yksilötasolla eniten kehittyneiksi arvioidut johtamisen osa-alueet olivat hankkeen tavoitteiden suuntaisia. Niin yksittäisissä organisaatioissa, hankkeen alueverkostoissa kuin valtakunnallisessa verkostossakin arvioitiin hankkeen lisännen koulutusjohdon vertaistyöskentelyä, avoimuutta, vuorovaikutuksellisuutta.

Miten hanke on käytännössä toteutettu? Työnjako ja aikataulu.

2000 merkkiä / OK

Kaikkien hankkeen koulutuksen järjestäjien strategioissa korostui hankkeen aikana muutos ja toiminnan kehittäminen kohti aitoa osaamisperusteisuutta. Muutoksen nähtiin edellyttävän osaavaa, osallistuvaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä, tehokkuutta ja uudistuvaa ja uudistavaa johtajuutta.

Jokainen organisaatio on omanlainen systeeminen kokonaisuutensa, miksi kehittämistyö toteutui niiden sisällä eri tavoin. Toiminnan johtamisesta vastasi henkilöstöhallintoon tai kehittämisyksikköön sijoittunut hankkeen projektipäällikkö. Ulkopuolisia asiantuntijoita käytettiin vähäisissä määrin. Organisaatioiden kehittämistyön painopisteet valittiin henkilöstötutkimusten tulosten analysoinnin tai erilaisten kyselyjen avulla. Työtapoja oli monia: dialogisia ja toiminnallisia työpajoja sekä niihin liittyviä välitehtäviä tai videointia. Henkilöstöä, asiakkaita ja sidosryhmiä osallistettiin kehittämispäivien suunnitteluun ja toteutukseen mm. lean-työkalujen avulla ja kilpailuin. Hyödynnettyjä oppimisen menetelmiä olivat mm. erilaiset vuorovaikutusta kehittävät menetelmät, vertaismentorointi, benchmarking ja erilaiset tiimioppimisen menetelmät. Kehittämistoiminta toteutui ajalla syksy 2018 - syksy 2019.

Hanke organisoitui neljään alueverkostoon: pohjoiseen (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä ja Tampereen Seudun Ammattipisto), itäiseen (Etelä-Savon koulutuskuntayhtymä, Kouvolan Seudun Ammattioppilaitos, Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä ja Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä), eteläiseen (Careeria, Hyria Koulutus Oy ja Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä) ja läntiseen (Pohjois-Satakunnan kansanopiston kannatusyhdistys ry, Satakunnan koulutuskuntayhtymä ja Länsirannikon Koulutus Oy). Alueverkostojen tavoite oli muutosjohtamiseen liittyvän kokemuksen, osaamisen ja tiedon jakaminen. Alueverkostot tapasivat hankkeen aikana useita kertoja.

Hankeverkoston projektipäälliköt kokoontuivat kuukausittain etäkokouksiin. Hankkeelle koottu asiantuntijaryhmä tuki hankkeen työtä osallistumalla seminaareihin.

Konkreettiset tulokset.

1000 merkkiä / OK

Hankkeen toiminnan tuloksena syntyi pedagogisen muutosjohtamisen työkalupakki, jonka sisältöjä olivat:

SAMPO:	Muutosjohtamisen valmennusmalli. Muutosjohtamisen polku.
Sataedu:	Muutosjohtamisen malli.
Careeria:	Johtamisen huoneentaulu, Careerian muutosmatka.
TREDU & GRADIA:	Ajatusten ja toiminnan JYMYttämö.

Hyria:	Muutosprosessin malli; henkilökohtainen muutosketteryys.
Winnova:	Johtamisen huoneentaulu.
ESEDU:	Muutosviestinnän teesit.
Kopisto:	Lean-ajattelulla toteutettu vuosisuunnittelun malli.
Keuda:	Tiimivastaavan vuosikello.
KSAO:	Lean oppilaitoksen muutosjohtamisen välineenä.
EKAMI:	Tiimioppimisen johtaminen.

Vertaistapaamiset tarjosivat toimijoille uusia teoreettisia ja käytännöllisiä näkökulmia muutoksen johtamiseen. Konkreettinen toiminnan tulos oli lisääntynyt esimiesten yhdessä tekeminen, jonka ansiosta syntyi yhteistä ymmärrystä esimiestyöstä. Näin alun perin yksilölliset kehittämispolut yhtyivät jaetuksi oppimisen ja kehittämisen haasteiksi.

Miten hankkeen toimintaa, tuloksia ja vaikutuksia on arvioitu? 1500 merkkiä / OK

Hankeverkoston projektipäälliköt kokoontuivat seuraamaan hankkeen tavoitteiden ja tulosten toteutumista kuukausittain järjestettävissä etäkokouksissa. Verkosto otti käyttöön yhteisen verkkotyötilan, jonne jaettiin dokumentointia hankkeen etenemisestä. Raportointi tehtiin rahoittajan ohjeiden mukaisesti.

Koulutuksen järjestäjät seurasivat tavoitteiden ja tulosten toteutumista omilla foorumeillaan organisaatioiden linjausten mukaisesti. Uuteen johtamisen toimintamalliin ja jatkuvaan parantamiseen liittyvää jatkuvaa arviointia organisaatiot toteuttivat tarkoituksenmukaisimmilla keinoilla (esim. strategiset mittarit, työolobarometrit, henkilöstötutkimukset ja työntekijäkokemuskyselyt). Moni hankkeen organisaatioista toimii ISO9001-standardien mukaisesti. Vuosittaisissa sisäisissä auditoinneissa ja vertaisauditoinneissa tarkastellaan myös hanketoimintaa ja sen vaikuttavuutta.

Hankkeen eri tilaisuuksissa toteutettiin itsearviointia sekä annettiin palautetta suullisesti ja digitaalisia välineitä hyödyntäen. Pohjoisen alueverkoston toimijat olivat lisäksi mukana KAJO-hankkeen valtakunnallisessa johtamistutkimuksessa.

Hankkeen loppumetreillä toteutettiin koko JYMY -verkostolle kysely, jonka avulla kartoitettiin hankkeen organisaatioiden koulutusjohdon johtamisen eri osa-alueiden osaamisen kehittymistä ja osa-alueen merkitystä kunkin omassa työssä yksilön ja organisaation näkökulmasta.

Millaisia tuloksia hankkeen toiminnan, tulosten ja vaikutusten arviointi tuotti? 1000 merkkiä / OK

Arvioinnin tulosten mukaan hanke saavutti asetetut tavoitteet. Hankkeen vaikuttavuustutkimuksen tulosten mukaan yksilötasolla eniten kehittyneiksi arvioidut johtamisen osa-alueet olivat: muutosten johtaminen ja muutosviestintä, osallistava ja innostava johtamistapa, vuorovaikutteinen johtamistapa sekä hyvinvoinnin johtaminen. Kehittyneimmiksi arvioidut johtamisen osa-alueet nähtiin tärkeimmiksi jatkokehittämisessä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tärkeiksi kehittämisalueiksi nousivat johtamisen osa-alueista myös päätöksenteon tehokkuus ja avoimuus sekä arvojohtaminen ja jokaista arvostavan toimintakulttuurin johtaminen.

Esimiehet kertoivat saaneensa toiminnalleen uusia käsitteitä sekä paljon uusia ideoita, oivalluksia ja menetelmiä osallistaa ja kuulla henkilöstöä. Vertaistyöskentelyn, vuorovaikutuksellisuuden ja kohtaamisten arvioitiin lisänneen osallistujien luottamusta ja kunnioitusta toisiaan kohtaan sekä johtamisen kehittyneen askelen verran kohti jaettava johtajuutta.

Miten hankkeessa saavutettuja tuloksia seurataan hankkeen päättymisen jälkeen? 1000 merkkiä / OK

Monessa hankkeen organisaatiossa toteutettiin erilaisia huoneentauluja ja johtamisen teesejä, joihin sitouduttiin allekirjoituksin. Nämä ovat kyseisten organisaatioiden henkilöstölle uudenlainen mahdollisuus arvioida toiminnan kehittymistä ja ottaa puheeksi erilaisia tulkintoja aiheuttavia tilanteita.

Organisaatioissa mitataan strategisten tavoitteiden saavuttamista erilaisin mittarein. Työolobarometrit, henkilöstötutkimukset ja työntekijäkokemuskyselyt tuottavat jatkossa tietoa johtamisen osaamisen ja pedagogiikan kehittymisestä. Toimintakulttuurin muutoksen arvioinnin työkaluna tullaan koulutuksen järjestäjien verkostoissa jatkossakin hyödyntämään Q-KULT -työkalua.

Moni hankkeen organisaatio on mukana Opetushallituksen rahoittamassa vuonna 2020 jatkuvassa Parasta johtamista -hankkeessa. JYMY -hankkeen esille nostamia kehittämisasioita pyritään edistämään myös muissa hankkeissa ja kehittämisen verkostoyhteistyössä.

Miten hankkeessa on tiedotettu?

1000 merkkiä / OK

Hankkeen tapaamiset ja seminaarit olivat suora tiedotusyhteys organisaatioiden koulutusjohtoon. Koulutusjohto vei tietoa hankkeesta eri verkostoihinsa, joista keskeisiä olivat OKM:n strategiarahan käytön työryhmät ja ammatillisen koulutuksen neuvottelukunnat.

Hankkeen tiedotuksessa hyödynnettiin mukana olleiden organisaatioiden kanavia: intrat, julkiset verkkosivut ja sosiaalisen median kanavat (Facebook, LinkedIn).

JYMY -verkosto tuotti muutosmatkan varrella hankkeen blogialustalla kirjoituksia. Hankkeen päätyttyä tuotettiin blogikirjoitus Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry:n sivuille.

Hankkeen päättyessä toteutettiin verkkoseminaari, joka tallennettiin. Tallenteet ja niihin liittyvä esitysmateriaali julkaistiin hankkeen blogialustalla.

Miten hankkeen konkreettisia tuloksia voidaan hyödyntää ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminnassa?

1000 merkkiä / OK

Hankkeen kehittämistyö loi koulutuksen järjestäjien toimintakulttuureissa pohjaa ja myönteistä asennetta johtamisosaamisen kehittämiseksi. Hankkeen aikana luotuja prosessikuvauksia ja johtamisen työkaluja ml. vuosikelloja voidaan hyödyntää muissakin oppilaitoksissa hyvien käytänteiden jakaminen -periaatteella.

Hankkeen tuotos on kokoelma ajankohtaisia, jatkuvaan parantamiseen ja oppivan organisaation kehittämiseen liittyviä tekstejä ja menetelmäkuvauksia. Työkaluja voidaan hyödyntää koulutuksen järjestäjien lisäksi missä tahansa organisaatiossa. Esitellyt menetelmät soveltuvat erilaisiin valmennuksiin ja alustuksiin eri tasoiseen kehittämistyöhön: yksilöiden, tiimien tai laajempien yhteisöjen osaamisen kehittämiseen. Sisällöt on määriteltävä ja kehittämistoiminta suunniteltava kunkin organisaation omista lähtökohdista.

TUOTOKSET

Lyhyt kuvaus tuotoksesta.

1000 merkkiä / OK

Hankkeen tuotos on julkaistu blogina. Blogissa on julkaistu alueverkostoittain kirjoituksia, jotka tekevät näkyväksi erilaisia muutosmatkan kokemuksia. Hankkeen tuotokset -alisivulla on julkaistu loppuseminaarin tallenteet esityksineen sekä organisaatioissa hankkeen tuotoksena syntyneitä materiaaleja. Loppuseminaria varten organisaatioiden tuotokset irrotettiin alueverkostojen kontekstista ja ryhmiteltiin teemallisesti uudelleen kolmeen blokkiin. Kielellisesti esityksissä käytettiin matkan metaforaa.

Saatavuustiedot, verkkosivut tms.

1000 merkkiä / OK

Blogin osoite:

<https://jymymuutos.blogspot.com/>

Hankkeen tuotokset alisivun osoite:

<https://jymyhankkeentuotokset.blogspot.com/>

