

**Alueellisten etäopetusverkostojen johtamisen strategia
ja verkostojen toimintamalli**

Lapin yliopisto
Pro gradu –tutkielma
Jyrki Niskanen
Hallintotiede
Kevät 2009

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Alueellisten etäopetusverkostojen johtamisen strategia ja verkostojen toimintamalli
Tekijä: Jyrki Niskanen
Koulutusohjelma/oppiaine: Hallinnon ja johtamisen informaatioteknologian koulutusohjelma
Työn laji: Pro gradu -työ_X_ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__
Sivumäärä: 95 + liitesivu
Vuosi: 2009

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisella johtamisen strategialla voidaan alueellisia etäopetusverkostoja johtaa ja minkälainen on verkostomaisen organisaation toimintamalli. Tutkimustehtävää lähestyttiin selvittämällä, minkälaisia 2.asteen koulutuksen alueellisia etäopetusverkostoja on toteutettu Suomessa 2000 -luvulla ja miten niitä on organisoitu ja johdettu. Etäopetusverkosto voidaan rinnastaa verkostomaiseen virtuaaliorganisaation toimintaan, jossa sovelletaan informaatioteknologian suomia mahdollisuuksia ja toimintatapoja organisaation strategiseen johtamiseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui etäopetusverkostojen syntyminen taustalla olevasta julkishallinnon opetuksen ja oppimisympäristöjen kehittämisen strategioista ja toimenpideohjelmista sekä julkishallinnon rahoituksella muodostettujen alueellisten etäopetusverkostohankkeiden raporteista. Lisäksi teoreettisena viitekehysenä olivat organisaatioiden johtamisen strategiat sekä virtuaaliorganisaatioiden ja koulutuksen johtamisen teorit.

Tutkimus toteutettiin edellä esitetyn teoreettisen aineiston pohjalta syventävällä kvalitatiivisella eli laadullisena tapaustutkimuksella, joka toteutettiin teemahaastattelun menetelmällä. Tutkimuksessa koottiin tutkimusaineistoa etäopetusverkostojen koordinaattoreita ja vastuuhenkilöitä haastatteleamalla. Tutkimushaastattelut toteutettiin etäyhteydellä, informaatioteknologiaa hyödyntämällä. Tutkimusaineisto jaettiin sisällön analyysin perusteella teemahaastattelussa muodostettuihin pääteemoihin ja niistä edelleen pienempiin alakategorioihin. Aineisto analysoitiin ja muodostettiin tutkimuksen keskeisimmistä asioista johdettuja, yhteneviä päätelmiä tutkimustuloksiin.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että etäopetusverkoston johtamisen edellytyksenä on verkoston toimintatarkoituksen ja toiminnan linjaus sitouttamalla yksittäiset organisaatiot verkoston toimintaan yhteistyösopimuksilla. Lisäksi verkostomaisessa organisaatioissa tulee olla yksi hallinnosta ja johtamisesta vastaava pääorganisaatio ja toimintaa ylläpitävä vastuuhenkilö tai koordinaattori. Tutkimuksen johtopäätöksiin on tehty vertailua vastaavanlaisiin tutkimuksiin (Numminen&Stenvall 2006, Koramo 2007, Rimmanen&Siekkinen 2007), jotka ovat samassa linjassa myös tämän tutkimuksen tuloksena muodostetun ”*verkostomaisen organisaation toimintamallin*” kanssa. Johtamisen strategiassa ja toimintamallissa tulee huomioida koko verkosto-organisaation toimijoiden sitouttaminen verkoston toimintaa sekä rakentaa luottamus ja osaamista jakava avoin ilmapiiri, joka tukee verkoston toimintatarkoitusta.

Avainsanat: Johtaminen, strategia, etäopetusverkosto, virtuaaliorganisaatio, toimintamalli, oppimisympäristöt.

Muita tietoja: Verkostojen johtamiseen ja hallintointiin liittyvä laadullinen tapaustutkimus

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi__X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__X
(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja aiemmat tutkimukset.....	3
1.3	Tutkimuksen kohde ja tutkimustehtävät	7
1.4	Tutkimuksen rakenne	8
2	Etäopetuksen verkostojen strateginen kehittäminen	11
2.1	Johdatus strategiseen ajatteluun	11
2.2	Koulutuksen ja etäopetuksen kehittämisen strategiat.....	13
2.2.1	Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia.....	13
2.2.2	Koulutuksen ja tutkimuksen tietoyhteiskuntaohjelmat	15
2.2.3	Tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategiat.....	16
2.2.4	Etäopetuksen kehittäminen.....	17
2.3	Virtuaali(etä)opetuksen verkostojen kehittäminen ja verkostoituminen.....	18
2.3.1	Virtuaaliopetuksen kehittämisen ja verkostoitumisen visio	18
2.3.2	Alueellisten etäopetusverkostojen kehittäminen.....	20
2.3.3	Oppilaitosverkoston rakentaminen ja työkalut	21
2.4	Alueellisia etäopetuksen kehittämishankkeita ja verkostoja.....	24
2.4.1	Alueellisten lukiodien ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyö- ja oppimisverkostot - hanke	24
2.4.2	Muita hankkeita ja verkostoja.....	30
2.5	Oppimisympäristöjen kehittäminen.....	31
2.5.1	Oppimisympäristöjen määrittelyä ja tyyppejä	32
2.5.2	Vuorovaikutus ja oppiminen tietoverkoissa	33
3	Verkoston johtamisen strategiat	36
3.1	Organisaatioiden johtamisen strategiat.....	36
3.1.1	Organisaation johtamisen perusteita	36
3.1.2	Strateginen johtaminen.....	37
3.1.3	Johtamisen strategiset painoalueet	39
3.2	Verkostomaisen virtuaaliorganisaation johtaminen	40
3.2.1	Verkostoituminen ja verkostomainen toiminta	40
3.2.2	Virtuaaliorganisaation johtaminen	42
3.2.3	Toimijaverkkoteoria.....	44
3.2.4	Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen	45
3.3	Koulutuksen verkosto-organisaatioiden johtaminen	46
3.3.1	Verkostojen johtaminen kaupunkiseuduilla	47
3.3.2	Asiakassuhteiden ja verkostojen johtaminen koulutuksessa	49
3.3.3	Koulun kehittäminen ja johtaminen	51
3.3.4	Opetustoimen seudullisten verkostojen johtaminen.....	54
3.4	Verkostohankkeiden johtaminen ja viestintä	54
3.4.1	Verkkopalvelun johtaminen	54
3.4.2	Verkostohankkeiden hallinnointi ja johtaminen	55
3.4.3	Virtuaali johtaminen ja viestintä	57
3.5	Tiedon ja tietämyksen johtaminen	58
3.5.1	Tietoympäristöjen merkitys johtamisessa	58
3.5.2	Dynaamisen toimintaympäristön johtaminen	60

4	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	61
4.1	Tutkimuksen menetelmät ja aineistonkeruu	61
4.2	Tutkimuksen toteutus	63
4.3	Tutkimuksen sisällönanalyysi	64
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	66
5	Tutkimuksen tulokset.....	68
5.1	Alueellisten etäopetusverkostojen tarkoitus, toiminta ja palvelut.....	69
5.2	Verkostomainen organisaatio ja toimintamalli	72
5.3	Verkoston strateginen johtaminen.....	75
5.4	Yhteenvetoa tutkimustuloksista	80
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	82
6.1	Verkoston johtamisen organisointi ja toimintamalli	82
6.2	Pohdintaa.....	87
6.2.1	Verkoston johtamisen strategia.....	87
6.2.2	Verkostoitunut tietoyhteiskunta ja verkostojen kehittäminen.....	89
	Lähteet.....	92
	Liitteet	96

LIITE 1: Tutkimushaastattelun runko

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen olen tehnyt Lapin yliopiston hallinnon ja johtamisen informaatioteknologian koulutusohjelman opintoihin opinnäytteenä ja työn aihe liittyy läheisesti myös nykyiseen työhöni Lapin ammattiopiston opettajana ja verkkopedagogisena tukihenkilönä. Olen ollut vuosien saatossa monissa verkko-opetuksen kehittämishankkeissa (virtuaalikoulu) ja joutunut myös omalta osaltani vastaamaan hankkeiden johtamisesta ja toteuttamisesta. Näissä verkostomaisissa virtuaalikouluhankkeissa on ollut suurena haasteena saada verkoston toimijat tekemään yhteistyötä hankkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaavasti on koko Suomessa muodostettu alueellisia etäopetuksenverkostoja, joille on jo muotoutunut verkoston hallinnon toimintamalli ja johtamisen strategia. Tässä tutkimuksessani olen selvittänyt näiden etäopetusverkostojen johtamisen strategiaa ja informaatioteknologiaa hyödyntävän verkostomaisen virtuaaliorganisaation toimintamallia. Toivon tutkimuksen auttavan ja selkeyttävän nykyisen opetusalan verkostojen hallinnointia ja johtamista..

1.1 Taustaa

Suomen hallituksen strategiana on ollut viimeisen vuosikymmenen aikana kehittää Suomesta tietoyhteiskunta, jossa tieto ja osaaminen ovat sivistyksen perusta ja keskeinen tuotantotekijä. Tietoyhteiskunnassa tieto- ja viestintäteknikka tukee laajasti yksilöiden, yritysten ja muiden yhteisöjen vuorovaikutusta, tiedon välittämistä ja hyödyntämistä sekä palveluiden tarjoamista ja niiden saavuttamista. Osana hallituksen kansallista tietoyhteiskunnanstrategian toteuttamista on laadittu kansallisia tietoyhteiskuntastrategioita kuten *Suomi tietoyhteiskunnaksi – kansalliset linjaukset* (VM, 1995), *Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky* (SITRA, 1998) sekä viimeisin, *Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007 - 2015*. Strategiassa on määritelty kansallinen visio ja tahtotila sille, millaisen tietoyhteiskunnan haluamme Suomesta luoda. Strategiassa kuvataan lisäksi suomalaisen tietoyhteiskunnan nykytilaa sekä kansallisen ja kansainvälisen toimintaympäristön muutoksia. Strategia sisältää seuraavalle hallituskaudelle ulottuvan konkreettisen toimeenpano-ohjelman sekä useita toimenpide-esityksiä mahdollisine vastuutahoineen. (<http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi>)

Tieto- ja viestintäteknikan hyödyntämiseksi opetuksessa ja sen laajentaminen verkko-opetuksiksi on ollut myös Suomen valtionhallinnon yksi keskeisempiä tavoitteita 2000 luvulla ja se on näkynyt ”*Suomi tietoyhteiskuntaan*” –ohjelmissa (2000 – 2007). Eri kouluasteilla

on toteutettu valtion tukirahoitusten myötävaikutuksella hyvin monenlaisia verkko-opetuksen kehittämiseen liittyviä alueellisia etäopetuksen verkosto-hankkeita. Etäopetuksen verkostot ovat muodostaneet alueellisia etäopetuskeskuksia, joita on alettu kutsumaan myös e-oppimiskeskuksen nimellä. Näiden ”keskuksien” tehtävänä on ollut organisoida verkko- ja etäopetuksen tuottaminen, toteuttaminen sekä järjestää opetuksessa vaadittava tukitoiminta sekä vakiinnuttaa etäopetus osaksi koulutuksen normaalia arkitoimintaa.

Verkko- ja etäopetuksen toteuttamiseen ja tukemiseen muodostettuja innovatiivisia ja verkostomaisia e-oppimiskeskuksia on kuitenkin ongelmallista hallita ja johtaa perinteisillä hierarkisilla johtamismenetelmillä nykyisissä kouluorganisaatioissa. Kouluorganisaatio on luotu valtiohallinnon johdolla ja niiden toiminta ja hallinto on hyvin byrokraattista ja valtiohallinnon kautta säädeltyä. Niiden toiminta ei perustu suoraan yritysmaailman liiketoiminnassa menestymiseen tai keskinäiseen markkinoiden kilpailutoimintaan, koska niiden tehtäviin ei kuulu liikevoiton maksimointi vaan niiden tehtävänä on tarjota alueellisesti riittävän laadukasta ja laaja-alaista koulupalvelua ja opetustoimintaa. Kuitenkin käytännössä koulutuksen järjestäjät voivat keskenään kilpailla opiskelijamääristä sekä hakea myös omistajakunnille (tai kuntayhtymille) myös riittävää taloudellista tuottoa, jolla voidaan edelleen kehittää koulutustarjontaa ja laadukkuutta. Etäopetuksen järjestäminen alueellisena palveluna voi olla myös yksi kilpailukeino koulutuksen järjestäjien toiminnassa lisätä opiskelijamääriä sekä edelleen laajentaa ja kehittää uudenlaisia ja monipuolisia oppimisympäristöjä.

Etäopetuksen toteuttaminen vaatii käytännössä myös lisää taloudellista tukea ja aluksi sen järjestäminen voi olla huomattavasti kalliimpaa kuin perinteisen, lähi- ja luokkaopetuksen järjestäminen suurille opiskelijamäärille. Aluksi on muodostunut harhakuvitelma, että opetuksen siirtämisen verkkoon tai verkko-avusteiseksi vähentäisi kustannuksia. Käytännössä lisäkustannuksia muodostaa tieto- ja viestintäteknikkaa (tvt) hyödyntävien oppimisympäristöjen järjestäminen ja hyödyntäminen, opettajien jatkuva täydennyskoulutus tv:n opetuskäyttöön, opiskelun henkilökohtaistaminen, opiskelun ohjaus, etäopetuksen toteuttamiseen (verkossa) vaadittavien laitteiden ja ohjelmien hankinta.. Lisäksi opiskelijamäärät etäopetuksessa voivat aluksi olla hyvin pieniä, ennen kuin toiminta saadaan riittävän laajaksi. Etäopetuksen järjestämiseen ja edelleen laajentamiseen on hyvä muodostaa vähintäänkin *alueellisesti toimivia yhteistyöverkostoja*, jonka muodostavat esimerkiksi alueelliset 2.asteen koulutuksenjärjestäjät.

Yhteistyöverkoston voidaan kutsua etäopetuksen verkosto-organisaatioksi, joka on muodostettu koulutusta järjestävistä organisaatioista ja oppilaitoksista, ja sen tehtävänä on ohjata, toteuttaa ja johtaa etäopetuksen toteutumista verkosto-organisaation toimintaan osallistuvissa oppilaitoksissa. Verkostossa toimimisessa hyödytään taloudellisesti jakamalla kustannuksia, laajentamalla toimintapohjaa opiskelijamääriä lisäämällä ja kehittämällä yhteistyössä verkko-opetusta sekä jakamalla teknillistä ja pedagogista osaamista verkoston toimijoiden kesken.

Tällaisen oppilaitosten ja koulutuksen järjestäjien välisen yhteistyön järjestämiseen ja edelleen sen toiminnan organisoimiseen verkostomaiseksi virtuaaliorganisaatioksi vaaditaan *uudellaisia organisoimisen johtamis- ja toimintamalleja*. Myös Koramo (Koramo 2007) on todennut oman tutkimuksensa loppupäätelmissä, että ”*oppilaitosten ja koulutuksen järjestäjien välisen yhteistyön organisoiminen ja toimintamalleja pohditaan tällä hetkellä laajasti ympäri Suomea, ja tästä syystä verkko-opetusyhteistyön arviointi, kehittäminen ja toimintamallien systemaattinen levittäminen valtakunnallisesti on hyvin tärkeää*”. Juuri tämän yhteisen koulutuksen verkostoyhteistyön toimintamallin tutkiminen, suunnittelu, toteuttaminen ja sen tiedon edelleen levittäminen alueellisten koulutuksenjärjestäjien käyttöön on myös tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja aiemmat tutkimukset

Tässä tutkimuksessa nousee esille keskeisinä käsitteinä ja teemoina e-oppiminen, verkko-opetus, virtuaaliopetus, etäopetus, alueellinen eoppimiskeskus, alueellinen etäopetusverkosto, oppimisympäristöjen johtaminen, verkoston strateginen johtaminen, verkostomainen ja virtuaalimainen toimintamalli.

Käytännössä *verkostojohtaminen* kuuluu osaltaan myös informaatioteknologiaa ja informaation hallintaa soveltavaan johtamiseen (management information technology). Sähköisten viestintäpalveluiden ja teknologian käytön osaaminen verkoston toimintaan, sen hallintoihin ja ohjaukseen on keskeistä. Verkostojohtamisessa tulisi huomioida strategisen johtamisen tehtävät ja periaatteet (vrt. Mintzberg, 1994 & strategian käyttötavat) kuten strategisen vision ja toiminta-ajatuksen muotoilu, tavoitteiden asettaminen, strategian muotoilu, strategian toimeenpano sekä toiminnan arviointi ja uudelleensuuntaaminen. Verkostojohtamisessa annetaan vastuu toiminnasta ja yhteistyöstä suoraan toimivalle henkilöstölle, jolloin voidaan no-

peuttaa työn tekoa. e-Oppimiskeskuksen toiminta tulee vahvasti perustumaan verkostojohtamisen pohjalle.

Helakorven mukaan *verkostomaisessa tavassa toimia* (Helakorpi 2001, Haglund 1994) kuuluu seuraavia piirteitä: Organisaatioyksiköt erikoistuvat ja työjako syvenee entistä pidemmälle ja kytkeytyy verkoksi, kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia sekä hyötyjä tarkastellaan koko verkon näkökulmasta, tietotekniikan ansiosta tiedonsiirron- ja vaihdannan kustannukset alenevat, ihmisiin suhtaudutaan yhteistyöhakuisesti ja rakennetaan virallisia ja epävirallisia kontakteja sekä korostetaan alueellista ja kulttuurista yhteenkuuluvuutta ja yksilö näkee itsensä osana merkittävää osaamisen keskittymää. Silander ja Koli ovat myös pohtineet (Silander&Koli 2006, 81), että verkostoituminen on myös toimintatapa, jossa tehdään yhteistyötä useiden kumppanien kanssa ja yhteistyösuhteista muodostuu verkosto. Yhteistyössä ei välttämättä aina tarvita tekniikkaa ja verkostoituminen ja verkkojen muodostaminen mielletään usein työelämässä henkilöistä tai organisaatioista koottuun yhteenliittymään, jonkinlaiseen ryhmään.

Virtuaaliorganisaatiolla tarkoitetaan tietoverkon avulla yhdistettyä vaihtuvakokoonpanoista yksilöiden tai organisaatioiden yhteenliittymää määrätyn hankkeen tai jatkuvan toiminnan harjoittamiseksi. (Grönroos 2006). Virtuaalinen eli hajautettu organisaatio on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja käyttävät keskinäiseen viestintäänsä pääasiallisesti elektronisia viestintävälineitä. Virtuaaliorganisaatio voi olla globaali tiimi, kansallisesti hajautunut työryhmä, tai erilaisten organisaatioiden muodostama verkosto. (Kokko 2005)

Virtuaalikoulut ovat Opetushallituksen toimeenpanemia ja osin rahoittamia kehittämishankkeita. Virtuaalikoulujen kehittämistyöstä on vastannut toisen asteen oppilaitokset ja opetuksen järjestäjät. Kehittämishankkeista on muodostettu nk. teemaverkostoja, joiden tehtävänä on yhdessä muodostaa esim. ammattialan verkko-opetusta tarjoava virtuaalikoulu. Virtuaalikouluja on muodostettu eri ammattialoille (kts. <http://www.edu.fi/SubPage.asp?path=498,3293>) ja lukio-opetukseen valtakunnallisesti (kts. <http://www.oph.fi/etalukio/>) sekä alueellisia verkko-opetusta tarjoavina seudullisina etäopetusverkostoina, e-oppimiskeskuksina ja verkkokouluina..

e-Oppimisella tarkoitetaan tieto- ja informaatioteknologian käyttöä oppimisen menetelmänä, toimintatapana tai välineenä. e-Oppiminen on sellaista oppimista, koulutusta, jäseneltyä informaatiota ja kasvatusta, joka koetaan tieto- ja viestintätekniiikan avustuksella. Tieto- ja viestintätekniiikan työkaluja voivat olla internet, intranetit, tietokonepohjainen teknologia, videoneuvottelu tai jopa vuorovaikutteinen televisio. e-Oppiminen on sosiaalinen prosessi ja siihen kuuluu vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa ihmisten kesken. e-Oppiminen mahdollistaa opiskelun oppijalle parhaiten sopivaan aikaan, sopivalla tahdilla ja sopivassa paikassa. Oppimateriaalit voidaan jakaa joko synkronisesti (reaaliajassa luokkahuoneessa) tai asynkronisesti (aikaviiveellä johonkin sopivaan aikaan). e-Oppimiseen kuuluu myös laaja pääsy tiedonlähteisiin ja palveluihin. e-Oppiminen voi laajentaa ja rikastaa oppimiskokemusta. e-Oppimiseen liittyy usein odotuksia hyödyistä liiketoiminnalle; näitä voivat olla kulujen säästö ja tehokkuus. (eAapinen)

Mannisen ym. mukaan (Manninen et al, 2007, 89) e-oppiminen (electronic learning) on termi, joka kattaa erilaisia sovelluksia, kuten verkkopohjaisen oppimisen, tietokoneavusteisen oppimisen, virtuaaliset luokkahuoneet ja digitaalinen yhteistyö. Se sisältää sisältöjen välittämisen verkossa, internetin, intra/extranetin, ääni- ja videokasettien, satelliittien, vuorovaikutteisen TV:n, CD-ROMien ja vastaavien avulla. (kts. <http://www.learningcircuits.org/glossary>)

Tässä tutkimuksessa, e-Oppimisesta johdettuna, *e-Oppimiskeskuksella* tarkoitetaan sellaista joko fyysisesti tai virtuaalisesti perustettavaa verkko-opetuksen ja e-Oppimisen mahdollistavaa ja organisoitua resurssikeskusta. Resurssikeskuksella voidaan varmistaa laadullisesti toimiva ja käyttökelpoinen virtuaaliopiskelu, verkko-opiskelu ja verkko-opetuksen tarjonta. Tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä eOppimiskeskus.

Seutu, seudullinen on yleiskäsite, joka kuvaa jotain ennalta määrittelemätöntä aluetta ja jonka laajuus tai muut ominaisuudet käyvät ilmi asiayhteydestä. Tässä yhteydessä seudullisella ja alueellisella etäopetusverkostolla on sama merkitys. Opetustoimen verkostolla/verkostoitumisella tarkoitetaan kuntien yhteistyötä varten muodostamia virallisia tai epävirallisia yhteenliittymiä. Oppilaitosverkostoa tarkoitetaan, kun toiminnan painopiste on koulujen/oppilaitosten yhteistoiminnassa. (Numminen, Stenvall. 2004, 9).

Oppimisympäristöksi suomalaisessa kirjallisuudessa on Mannisen mukaan (Manninen et al. 2007, 15) varsin yleiseksi muodostunut määritelmä: ”Oppimisympäristö on paikka, tila, yhteisö tai toimintakäytäntö, jonka tarkoitus on edistää oppimista” (Manninen & Pesonen 1997). Opetushallituksen laatimissa opetussuunnitelmien perusteissa on oppimisympäristö määritelty seuraavasti: ”Oppimisympäristöllä tarkoitetaan oppimiseen liittyvää fyysisen ympäristön, psyykkisten ja sosiaalisten suhteiden kokonaisuutta, jossa opiskelu ja oppiminen tapahtuu”. Olen käsitellyt tarkemmin oppimisympäristöjä tässä tutkimuksessa myöhemmin luvussa 2, koska aihe on tämän tutkimuksen kannalta myös erittäin tärkeä etäopetuksen toteutuksen ja hallinnoinnin näkökulmassa.

Seudullisia opetustoimen verkostoja ja niiden kehittämistä ovat tutkineet Ulla Numminen ja Kirsti Stenvall teoksessaan ”*Seudulliseen yhteistyöhön (2004). Opetustoimen seudullisia verkostoja*”. Numminen ja Stenvall ovat jatkaneet seudulliset opetustoimen verkostojen tutkimista edelleen teoksessa ”*Seudulliseen yhteistyöhön II (2006), kokemuksia ja toimintamalleja opetustoimeen*”. Näitä teoksia olen käyttänyt tämän tutkimuksen teoreettisessa osassa luvussa 2, johon olen koonnut myös teoksissa esitettyjä alueellisia etäopetuksen kehittämishankkeita ja verkostoja.

Olen saanut käyttöni myös muita Opetushallituksen ja Opetusministeriön teettämien kehittämishankkeiden raportteja ja tutkimustuloksia, joita olen käyttänyt etäopetusverkostojen toimintamallien ja organisoinnin tarkastelussa. Näitä tutkimuksia ovat *Alueellisten lukioden ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyö- ja oppimisverkostot –hanke vuosina 2005-2007* (Koskinen et al. 2007, Opetushallituksen julkaisu 14/2007), *Ammattikorkeakoulujen verkostohankkeet* (Opetusministeriön julkaisu 2007:1) sekä *Suomen virtuaaliyliopistoverkostojen arviointi* (Aarrevaara et al. 2007, Opetusministeriön työryhmän muistioita ja selvityksiä 2007:28).

Tutkimuksen aikana olen löytänyt myös uusia Opetushallituksen toteuttamia kehittämishankkeiden arviointiraportteja sekä tutkimukseni taustatietoihin liittyviä julkaisuja, tutkimuksia ja pro gradu –tutkielmia kuten Koramon tutkimus, ”*Verkko-opetusyhteistyötä rakentamassa : Alueelliset toisen asteen etäopetusverkostot -kehittämishankkeen arviointi*” (Koramo 2007), Mustalan Pro gradu –tutkielma Tampereen yliopistolle aiheena: *Organisaation sitoutuminen verkostotyöhön - Case: Tampereen eOppimisen klusteri* (Mustala 2005) sekä Rimmasen ja

Siekkisen ”*Selvitys verkko-oppimisen koulutustarjonnan malleista - Helsingin opetusvirastolle*” (Rimmanen&Siekkinen 2007). Näistä tutkimuksista löytyy vastaavasti vertailua ja taustatietoa etäopetusverkostojen toiminta- ja hallinnointimalleihin, joita olen hyödyntänyt myös vertailutietoina tämän tutkimuksen johtopäätöksiin. Tutkimustani olen suunnannut verkostomaisen organisaation hallinnoinnin ja johtamisen toimintamallin esittämiseen, jonka olen esittänyt tämän tutkimuksen tuloksena johtopäätöksissä.

1.3 Tutkimuksen kohde ja tutkimustehtävät

Tässä tutkimuksessa tarkastelen alueellisten etäopetusverkostojen ja hankkeiden perustamista ja toteuttamista 2.asteen koulutukseen Suomessa vuosina 2004 - 2007. Tutkimuskohteista olen pyrkinyt muodostamaan kokonaiskuvan sekä vertailupohjan näiden etäopetusverkostojen toimintaperiaatteista ja toimintatarkoituksesta sekä niille asetetuista etäopetuksen toimintaan liittyvistä tehtävistä ja toimijoista. Tämän pohjalta olen pyrkinyt muodostamaan myös *kokonaiskuvan verkostomaisesta johtamisen strategiasta ja sen toimintamallista*.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tutkimusongelmana ja -tehtävänä olen pohtinut, kuinka alueelliset etäopetuksen verkostot ovat toimineet, miten niiden toiminta on organisoitu sekä miten ja millaisella johtamisen strategialla verkostomaista organisaatiota voidaan tuloksellisesti johtaa myös tulevaisuudessa. Tutkimustehtävän pohjalta olen edelleen johtanut ja muodostanut seuraavat keskeiset kysymykset:

- *Mitä alueellisia 2.asteen etäopetusverkostoja on perustettu ja toteutettu Suomessa vuosina 2000-2007 ja mikä on niiden toimintamalli?*
- *Minkälainen on verkostomaisen organisaation toimintamalli ja kuinka se organisoidaan ja johdetaan?*
- *Minkälainen organisoinnin ja johtamisen strategia soveltuu parhaiten verkostomaiseen organisaation - alueellisen etäopetuksenverkoston tapauksena?*

Tutkimusta voidaan hyödyntää alueellisten etäopetusverkostojen hallinnoinnin suunnitteluun ja toteutukseen koulutuksen järjestäjän näkökulmasta. Toimintamallia voidaan hyödyntää koulutuksen järjestäjän tieto- ja viestintätekniikan opetusikäytön strategian suunnitteluun sekä seudullisen etäopetuksen järjestämiseen. Jatkotutkimuksena voitaisiin edelleen pohtia sitä,

että voidaanko alueellinen etäopetuksen keskus perustaa verkosto-organisaationa yli oppilaitosrajojen ja kouluasteiden (yliopisto, ammattikorkeakoulu ja 2.asteen koulutus).

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni ei ole selvittää verkko-opetuksen pedagogisia näkökulmia eikä myöskään virtuaaliopetuksen tarvetta 2. asteen tutkintojen opetukseen. Tutkimuksessa erotetaan etäopetuksen käsite verkko-opetuksen käsitteestä niin, että etäopetuksella tarkoitetaan puhtaasti etäyhteyksillä tapahtuvaa opetusta, jolloin opiskelijat voivat opiskella verkko-opintoja etäyhteyksillä tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntäen, ilman varsinaista lähiopetuksen järjestämistä.

Tutkimukseni lähestymistapa ja näkökulma on selvittää, mitä etäopetuksen organisointi, toteuttaminen ja tukeminen vaativat oppilaitoksilta ja niiden johdolta sekä miten verkoston johtaminen nähdään tässä yhteydessä. Tarkastelen joitakin nykyisiä jo olemassa olevia alueellisia etäopetuksen yhteistyöverkostoja ja niiden keskeisiä toimintotapoja, organisointimalleja ja strategista johtamista. Tämän tutkimuksen keskeisenä tuloksena esitän myös alueellisen verkoston organisointi- ja johtamisen mallin. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on aiemmin tehtyjen opetustoimen seudullisten / alueellisten verkostojen toimintamallien tarkastelu ja analysointi, kirjallisuuden ja tutkimuksessa tehtävän täydentävän kenttätutkimuksen, etäopetusverkostojen koordinaattoreiden tutkimushaastattelun perusteella. Viitekehyksessä on verkostomaisen virtuaaliorganisaation toimintamalli ja sen johtamisen strateginen suunnittelu – alueellisten etäopetusverkostojen tapaustutkimuksena.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettiseen osaan luvuissa 2 ja 3 olen koonnut ja selvittänyt etäopetuksen verkostojen strategiseen kehittämiseen, valtion hallinnon koulutuksen ja etäopetuksen kehittämiseen liittyviä valtiohallinnon toimesta laadittuja virallisia, julkaistuja kansallisia strategioita ja toimintaohjelmia sekä tutkimuksen viitekehykseen liittyvää teoreettista taustatietoa. Luvuissa 4-6 on tutkimuksen menetelmät, tulokset ja johtopäätökset.

Luvussa 2 käsittelen koulutuksen ja etäopetuksen kehittämisen taustalle olevia, keskeisiä valtiohallinnon toimesta laadittuja kansallisia toimintastrategioita ja -ohjelmia. Tässä luvussa olen hakenut myös teoreettista taustatietoa virtuaalimaisen, alueellisen etäopetusverkoston

kehittämiseen ja sen toimintamallin muodostamiseen sekä käsitellyt myös oppilaitosverkostojen rakentamiseen ja kehittämiseen luotuja toimintatapoja ja työkaluja (Numminen&Stenvall 2006). Lukuun olen koonnut taustatietoa 2.asteen koulutuksen alueellisten etäopetuksen kehittämishankkeissa muodostuneista verkostoista ja niiden toimintatavoista. Käsitelen myös nykyisten ja uusien oppimisympäristöjen käyttöönottoa ja kehittämisestä verkostomaisesti toimivassa, tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntävässä toimintaympäristössä.

Luvussa 3 olen käsitellyt organisaatioiden johtamisen perusteita sekä johtamisen strategioita ja painoalueita. Tästä edelleen olen johtanut luvun teoreettista sisältöä verkostomaiseen, virtuaaliorganisaation toimintatapaan ja sen johtamisen liittyviä strategioihin kirjallisuuslähteiden pohjalta. Tähän lukuun olen ottanut myös omasta työorganisaatiosta Rovaniemen koulutuskuntayhtymän ja Lapin ammattiopiston visioista ja strategioiden kehittämisestä joitakin esimerkkejä. Luvussa olen käsitellyt myös yleensä asiakassuhteiden ja verkostojen johtamista koulutuksessa sekä koulutusorganisaatioiden kehittämistä ja johtamista. Luvussa olen käsitellyt myös verkostohankkeiden johtamista ja sen toimintaan liittyvää viestintää sekä tiedon ja tietämyksen johtamista.

Luvussa 4 olen selvittänyt tässä tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen valittua lähestymistapaa ja tutkimusstrategiaa. Tässä luvussa olen selvittänyt myös tutkimuksessa toteutettua aineistonkeruun ja tulosten sisällönanalyysin menetelmiä sekä varsinaisen tutkimuksen toteuttamisen ja tutkimuksen kulun, siten kuin olen sen toteuttanut. Luvussa olen pohtinut myös tämän tutkimuksen menetelmien soveltuvuutta sekä tulosten luotettavuutta.

Luvussa 5 kuvaan aineiston sisällönanalyysin avulla tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset perustuvat teemahaastattelun menetelmään, josta olen edelleen haastatteluja analysoimalla päätenyt tutkimustulosten esittämään aineiston teemoihin, luokitteluun ja tekstien analysointiin. Tutkimustuloksiin olen ottanut otantoja alkuperäisistä haastatteluista ja niistä olen pyrkinyt nostamaan esille tutkimuksen kannalta olevaan merkittävää vertailutietoa. Tähän vertailutietoon olen myös huomionnut aiemmin esitetyn taustatiedon tutkimuskohteista (2. luku).

Lopuksi olen tehnyt kootun ja esitellyn taustatiedon sekä tutkimustulosten pohjalta johtopäätökset ja pohdintaa. Loppulukuun (6) olen ottanut mukaan myös vastaavia tutkimuksia oppilaitosverkostojen toimintamalleista ja verrannut niitä omaan, tutkimustulosten pohjalta esittämäni *verkostomaisen organisaation toimintamalliin*. Tämän toimintamallin olen esitellyt kaaviokuvana (kaavio 5), kuvaillut ja perustellut sen rakenteen ja sisällön. Olen pohtinut verkoston johtamisen strategiaa, siihen liittyvää verkoston osallisten sitoutumista ja luottamuksen rakentamista. Olen pohtinut myös nykyisen tietoyhteiskunnan synnyttämien verkostomaisten organisaatioiden muodostumista, edelleen kehittämistä ja siinä vaadittavaa tietoturvallista toimintatapaa.

2 ETÄOPETUKSEN VERKOSTOJEN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Virtuaaliopetusta ja alueellisia etäopetuksen verkostoja on kehitetty Opetusministeriön, Opetushallituksen, Euroopan sosiaalirahaston ja muun tukirahoituksen turvin 2000-luvulla Suomessa eri kouluasteilla. Koulutuksen seutuyhteistyö on tulevaisuuden toimintatapa ja Opetushallitus kannustaa kuntia tiiviimpään yhteistyöhön ja seudulliseen verkostoitumiseen koulutuksellisen tasa-arvon, tehokkuuden ja taloudellisuuden toteutumiseksi.

Tarkastelen tässä luvussa koulutuksen ja etäopetuksen kehittämistä, siihen liittyviä valtiohallinnon laatimia virallisia ja julkaistuja strategioita sekä etäopetuksen verkostojen kehittämistä ja verkostomaista toimintatapaa. Olen koonnut erilaisista julkaisuista ja lähdeaineistoista tietoja 2.asteen koulutukseen perustetuista alueellisista etäopetusverkostoista, jotka ovat pääosin käynnistetty ja toteutettu kehittämisvaiheen hankerahoituksen turvin. Tarkastelunäkökulmassa on verkostojen toiminnan tavoitteet, organisointi, johtaminen ja koordinointi sekä toiminnan vakiinnuttaminen myös kehittämisvaiheen jälkeen. Pohdin myös näiden alueellisten etäopetusverkostojen tarpeellisuutta, opetuspalvelun strategiaa sekä verkostojen rakentamista käytännössä. Olen yhdessä kappaleessa käsitellyt myös uusien oppimisympäristöjen kehittämistä, koska se liittyy läheisesti myös etäopetuksen kehittämiseen verkostoituvassa yhteiskunnassa.

2.1 Johdatus strategiseen ajatteluun

Nyky-yhteiskunnassa ja -organisaatioissa on noussut vallalle ajatus luoda jatkuvasti uusia strategioita organisaation toiminnan kehittämiseen ja toimintatapojen suunnitteluun. Mitä strategialla ja strategisella ajattelulla itse asiassa tarkoitetaan ja mikä merkitys sillä on verkostojen toiminnan ja johtamisen kehittämisessä?

Gary Hamelin mukaan organisaation kyky ”menestyä vallankumouksen aikakaudella riippuu organisaation taidosta kuvitella uudelleen keskeisin tarkoituksensa ja päämääränsä ja luoda jatkuvasti uusia unelmia ja päämääriä” (Hamel 2001, 36). Opetusmaailmassa on tapahtumassa myös kulttuurinmuutos, jossa suljetuista tiedon kammioista (luokka) siirrytään avoimeen, tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuriin. Oppilaitosten johdon tulisi huomioida tämä toimintastrategioissaan ja tukea tätä kehityssuuntaa, koska se voi olla myös oppilaitoksen keskeinen uusi tarkoitus, toimia tiedon ja tietämyksen jakajana.

Strateginen ajattelu eroaa operatiivisesta ajattelusta. Strateginen ajattelu kohdistuu tulevaisuuteen, mahdollisuuksiin ja on luonteeltaan vuoropuhelua. Operatiivinen ajattelu kohdistuu nykyhetkeen ja perustuu varmoihin tekijöihin. Strateginen ajattelu edellyttää nykyhetkeä koskevaa faktoihin perustuvaa analyysia, tulevan ennakkointia, päämääriä ja tavoitteiden asettamista siitä, mille tasolle toiminta halutaan tietyn määritellyn aikajakson jälkeen muuntaa. (Hamel 2001, 152 – 153). Strategisen ajattelu voidaan kiteyttää kolmeen keskeiseen kysymykseen. Missä tilanteessa olemme nyt, mihin haluamme päästä ja miten pääsemme haluttuun tilanteeseen?

Jo aikojen saatossa on strateginen ajattelu ollut käytössä esimerkiksi sodankäynnissä. Siellä on jo ennakkoon mietitty erilaiset toimintastrategiat niin hyökkäyksiin vihollisia vastaan kuin oman maan puolustukseen. Strateginen ajattelu on ennakkoon suunnitelmallisesti tilanteisiin ja toimintaan valmistautumista. Tästä johdettuna strategia on käsitteenä organisaation pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden suunnittelua, toimintatapojen valintaa ja johdon ”toimintasuunnitelma”. Strateginen ajattelu on kyky nähdä kokonaisuutta, ymmärtää nykyisyyttä, mutta näkökulma on tulevaisuudessa. Organisaation johtamisen strategioissa voidaan soveltaa myös Mintzbergin (1994) esittämiä strategian käyttötapoihin ja toteuttamiseen liittyviä vaiheita. Aluksi tehdään strategisen vision ja toiminta-ajatuksen muotoilu, joka voidaan määritellä jollekin aikajaksolle. Tämän perusteella asetetaan selkeät tavoitteet, johon muotoillaan valittu toimintastrategia. Tämän jälkeen onkin strategian toimeenpano ja lopuksi toiminnan arviointi ja uudelleen suuntaaminen. Verkostomaisen virtuaaliorganisaation strategista johtamista käsitellen vielä lähemmin seuraavassa luvussa (luku 3).

Julkishallinto, opetusministeriö ja opetushallitus ovat omassa toiminnassaan laatineet erilaisia kehittämisen strategioita ja toimenpideohjelmiä, jotka suuntaavat ja antavat tavoitteet myös oppilaitosten strategioille. Verkostomaiselle organisaatiolle on myös ehdottoman tärkeää laatia yhteinen toimintastrategia osallisten kanssa. Toimintastrategia on toiminnan perusta ja toimii ohjeena käytännön toimintaan.

2.2 Koulutuksen ja etäopetuksen kehittämisen strategiat

Alueellisten etäopetuksen verkostojen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee ottaa huomioon myös keskeisiä hallituksen politiikkaohjelmia ja yhteiskunnan toimintastrategioita nyt ja tulevaisuudessa. Nämä keskeiset kansalliset ohjelmat johtavat myös koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisen strategioihin. Tieto- ja viestintäteknikka käyttö opetukseen ja sen edelleen kehittämiseen laaditut strategiat ovat vaikuttaneet myös oleellisesti verkko-opetuksen kehittämiseen ja sen merkitys on keskeinen myös etäopetuksen verkostojen rakentamisessa ja toiminnassa.

2.2.1 Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia

Suomen hallituksen strategiana on ollut viimeisen 10 vuoden aikana kehittää Suomesta tietoyhteiskunta, jossa tieto ja osaaminen ovat sivistyksen perusta ja keskeinen tuotantotekijä ja jossa tieto- ja viestintäteknikka tukee laajasti yksilöiden, yritysten ja muiden yhteisöjen vuorovaikutusta, tiedon välittämistä ja hyödyntämistä sekä palveluiden tarjoamista ja niiden saavuttamista. Osana hallituksen kansallista tietoyhteiskuntastrategian toteuttamista on laadittu kansallisia tietoyhteiskuntastrategioita kuten *Suomi tietoyhteiskunnaksi – kansalliset linjaukset* (VM, 1995) sekä *Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky* (SITRA, 1998).

Tietoyhteiskuntaa luonnehtii verkostomainen toimintatapa, dynamiikka ja käsitteellisyys. Tietoyhteiskunnassa vaikuttaminen perustuu pääosin tietoon. Vaikuttavan tiedon lähteitä ovat esimerkiksi Internet, kansainvälinen media, tietotekniikka, yleisesti kasvanut ihmisten välinen kommunikaatio ja kansainväliset organisaatiot (Castells 1996). Läheinen termi verkostoyhteiskunta (network society) korostaa tietoyhteiskunnalle luonteenomaista verkostoitunutta tuotanto- ja toimintatapaa. Tällä käsitteellä on siis läheinen merkitys myös alueellisten etäopetuksen verkostojen toimintatapaan.

Hallituksen toimesta on tehty tietoyhteiskuntaa kehittäviä ja ohjaavia politiikkaohjelmia. *Suomalaista tietoyhteiskuntaa rakentamassa – hallituksen tietoyhteiskuntaohjelma 2003-2007* on päättynyt ja *Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007-2015* jatkaa ohjelmaa. Ohjelman toimeenpanoa varten on perustettu nk. ”Arjen tietoyhteiskunnan neuvottelukunta”, jonka tehtävänä on edistää kansallista tietoyhteiskuntakehitystä sekä varmistaa kansallisen tietoyhteiskuntastrategian toteutuminen käytännössä (toimintaohjelma). Strategiassa on määritelty kan-

sallinen visio ja tahtotila sille, millaisen tietoyhteiskunnan haluamme Suomesta luoda. Strategiassa kuvataan lisäksi suomalaisen tietoyhteiskunnan nykytilaa sekä kansallisen ja kansainvälisen toimintaympäristön muutoksia. Strategia sisältää seuraavalle hallituskaudelle ulottuvan konkreettisen toimeenpano-ohjelman sekä useita toimenpide-esityksiä mahdollisine vastuutahoineen.

Strategiassa (Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007-2015 2006, 11) todetaan koulutuksen ja tutkimuksen merkittävyys yhteiskunnan uudistajana. Opettajien koulutustason todetaan olevan korkea ja heillä on jo laaja-alaista tietoyhteiskuntaosaamista, jota hyödynnetään uusien opetusmenetelmien käyttöönotossa. Opiskelijoille tarjotaan yhä monipuolisempia ja yksilöllisiä eroja huomioonottavia uusia opetusmenetelmiä. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua, että tietoyhteiskuntaosaaminen saattaa jäädä yksittäisten yhteisöjen ja opettajien vastuulle ja kokemuksi ei edelleen jaeta muiden käyttöön. Se voi johtaa myös oppilaiden kannalta alueellisesti epätasa-arvoiseen tilanteeseen. Tavoitteena tulisi olla osaamisen laajentaminen, alueellisen tasa-arvon saavuttaminen, koulutusta tukevien palveluiden ja rakenteiden vuorovaikutuksen tehostaminen sekä oppimisen ja tekemisen kulttuurin yhteistyöverkoston muodostaminen (mukana päättäjät, kehittäjät, toteuttajat ja käyttäjät).

Osaamisen, työelämän ja johtamisen näkökulmasta tietoperustainen kasvu vaatii joustavat ja verkottuneet työyhteisöt sekä niiden osaamispääoman. Koulutus ja myös projektimainen työnteko asettaa uudenlaisia vaatimuksia työn organisoinnille, esimiestyölle sekä liikkuvan työn lisäämiselle sekä yksilöiden osaamisalueille ja ajankäytölle. Strategian mukaan tulisi tietoyhteiskunnassa edistää sosiaalista ja alueellista tasa-arvoa sekä toteuttaa innovaatiotoiminnassa ”strategialähtöistä toimintatapaa”, jossa koulutus, tutkimus ja tuotekehitys sekä näiden tulosten hyödyntäminen muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden (s. 16).

Kansallisessa tietoyhteiskuntastrategian tahtotilassa vuoteen 2015 (2006, 21-24) oletetaan syntyvän uudistuneita innovaatiojärjestelmiä, jotka syntyvät verkostoissa monialaisen yhteistyön tuloksena tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntäen. Toimenpiteenä tulisi olla esimerkiksi *”toisen asteen yleissivistävän ja ammatillisen yhteistyö- ja innovaatioverkoston luominen sekä niiden kytkeminen innovaatio- ja osaamiskeskusten toimintaan”*, joissa toimijoina ovat OPM, OPH, kuntasektori ja koulut. Tahtotilana on myös yksilöiden ja työyhteisöjen uudistu-

miskyky sekä osaamisen kehittäminen ja oppiminen. Strategiana tulisi olla, että *opettajien tietoyhteiskuntaosaaminen tulisi olla huippuluokkaa ja tieto- ja viestintäteknikka on osa monimuoto-opetusta kaikilla kouluasteilla, peruskoulutus luo hyvät valmiudet hyödyntää ja soveltaa tv:n tarjoamia mahdollisuuksia*. Yhtenä toimenpiteenä mainitaan *verkkokoulutuksen ja –opiskelun pelisääntöjen ja toimintamallien määrittäminen ja niistä sopiminen*. Lähitulevaisuuden toimeenpano-ohjelmassa (lähitulevaisuuden tiekartta 2007-2011) yhtenä keskeisenä kärkihankkeena on työelämän pelisääntöjen uudistaminen sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen sekä innovaatiojärjestelmän uudistaminen.

2.2.2 Koulutuksen ja tutkimuksen tietoyhteiskuntaohjelmat

Koulutusta ja tutkimusta ohjaava tärkeä strateginen asiakirja on Opetusministeriö *Koulutuksen ja tutkimuksen tietoyhteiskuntaohjelma 2004-2006* (jatko-ohjelma), jolla vahvistetaan määrätietoisesti yleistä tietoyhteiskuntaosaamista sekä koulutuksen ja tutkimuksen roolia tietoyhteiskunnassa. Ohjelmassa on tavoitteeksi asetettu koulutuksen virtuaaliopetuksen kehittäminen ja vakiinnuttaminen eri koulumuodoille. Ohjelma kohdistuu kaikkiin koulutuksen ja tutkimuksen alan toimijoihin ja koskee laaja-alaisesti kaikkia kansalaisia tietoyhteiskunnan palvelujen käyttäjinä. Ohjelman toteuttaminen edellyttää toimenpiteitä sekä opetushallinnolta että muilta koulutuksen ja tutkimuksen alueella toimivilta.

Ohjelmalla vahvistetaan oppilaitosten mahdollisuuksia hyödyntää tieto- ja viestintäteknikkaa monipuolisesti toiminnassaan, vakiinnutetaan tulokselliset ja taloudellisesti kestävät tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntävät toimintatavat koulutuksessa ja tutkimuksessa sekä edistetään tieto- ja viestintäteknikan hyödyntämistä sosiaalisissa innovaatioissa. Lukioiden ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten yhteistyötä aiotaan lisätä erityisesti yhteisen opintotarjonnan, yhteisten opinto-ohjelmien sekä alueellisen koulutustarjonnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Koulutuksen järjestäjiä kannustetaan lisäämään lukioiden välistä yhteistä opintotarjontaa sekä alueellista koulutustarjonnan suunnittelua yhteistyössä ammatillisten ja muiden oppilaitosten kanssa ja laajentamaan verkko-opetuksen käyttöä.

Opetusministeriön kehittämissuunnitelmassa 2003–2008 luvataan tukea pedagogisilta ja viestintäteknisiltä ominaisuuksiltaan korkealaatuisten virtuaalisten opintokokonaisuuksien kehittämistä ja vahvistaa opettajien täydennyskoulutusta. Lisäksi tavoitteena on tukea alueellista

kehittämistyötä ja tuottaa kuntien ja koulujen erilaiset lähtökohdat huomioonottavia verkko-opetuspalveluita. (Opetushallituksen julkaisu 2005)

2.2.3 Tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategiat

Tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön kehittäminen pohjautuu kaikilla tasoilla tietostrategioihin. Tieto- ja viestintätekniikka on oleellinen osa työelämää ja yhteiskuntaa. Yhä useampi työskentelee tiedon jalostamisen parissa. Näistä syistä on tärkeää, että koulutuksen kaikilla tasoilla mietitään, miten tietoon, tiedonkäsittelyyn ja kommunikointiin liittyvät tiedot, taidot, valmiudet ja välineet otetaan haltuun opetuksessa ja opiskelussa.

Opetusministeriön ”koulutuksen ja tutkimuksen tietoyhteiskuntaohjelma 2004-2006” jatkoi strategiakausien 1996-1999 ja 2000-2004 ohjelmien viitoittamaa tietä virtuaaliopetuksen ja tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämiseksi koulutuksessa. Valtakunnallisessa koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategiassa 2000-2004 asetettiin tavoitteeksi se, että kaikki oppilaitokset arvioivat nykyiset opetussuunnitelmansa ja laativat vuoteen 2002 mennessä tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategian.

Kunnalla, kuntayhtymällä tai yksityisellä koulutuksen järjestäjällä tai vapaan sivistystyön oppilaitoksen ylläpitäjällä tulisi tavoitteiden mukaisesti olla opetustointia koskeva tietostrategia. Tässä tietostrategiassa kiinnitetään erityistä huomiota opettajien ja oppilaitosten muun henkilöstön koulutukseen, oppilaiden tietoyhteiskuntavalmiuksiin, tieto- ja viestintätekniikan käytön pedagogiseen ja tekniseen tukeen ja ylläpitoon sekä tietoliikenneyhteyksien ja laitevarustuksen ajantasaisuuteen. Oppilaitoksen tietostrategia voidaan laatia vain koulutuksen järjestäjän tuella tämän tietostrategian pohjalle. (Opetushallitus. EDU – Tietostrategia 2006)

Tietostrategian laatiminen on osa kehittämisprosessia. Se suo mahdollisuuden sekä opetustoimelle että koko opetusyhteisölle osallistua oman toimintaympäristönsä kehittämiseen niin, että tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen tulee osaksi opetustyötä. Opetushallituksen ohjeen mukaan (Opetushallituksen julkaisu 2005):

Koulutuksen järjestäjien on luotava uusi, jaettuun asiantuntijuuteen ja verkostoitumiseen perustuva toimintakulttuuri ja sitouduttava koulutuspalveluiden tarjoamiseen verkossa. Tämä edellyttää nykyistä joustavampia työ- ja opetusjärjestelyjä. Koulutuksen

järjestäjän vastuulla on oppilaitoskohtaisten tietostrategioiden kirjoittamisen tukeminen ja resurssien turvaaminen niiden toteuttamiseksi sekä toteutuksen ja sen pedagogisen laadun seuranta ja valvonta. Verkko-opetuksen laadukas tarjoaminen edellyttää, että henkilöstö on siihen koulutettu. Tämä koskee niin eri oppiaineiden ja alojen opettajia kuin opinto-ohjaajia ja rehtoreitakin. Myös verkko-opetukseen liittyvien, työaikoja, korvauksia ja tekijänoikeuksia koskevien sopimusten tulee olla kunnossa. Koulutuksen järjestäjän tulee huolehtia siitä, että verkko-opetusta ja -opiskelua varten on varattuna taroituksenmukaiset tilat, laitteet ja ohjelmat. Teknisen tuen järjestäminen ja tietoturvasta huolehtiminen ovat koulutuksen järjestäjän vastuulla.

Omassa työpaikassani Lapin ammattiopistolla ei ole tällä hetkellä *tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön strategiaa* (myöhemmin lyhenne tvt), koska ammattiopisto on toiminut nykyisessä muodossaan vasta vuodesta 2006 asti. Entisille oppilaitoksille on tehty strategiat aiemmin ja niitä on sovellettu nykyisessä, uudistuneessa oppilaitosympäristössä. Olisi kuitenkin suotavaa, että strategia uudistetaan vastaamaan nykyistä toimintaympäristöä ja siinä huomioidaan myös Lapin ammattiopiston uudistuva hallintomalli (organisaatiomuutos 2009) sekä myös laajentuva alueellinen opetuksen kehittäjäverkosto, verkostoituminen sekä opetuksen kehittäminen. Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle on laadittu yhteinen TVT-strategia vuonna 2003. Strategiassa on kuvattu koulutuskuntayhtymän päätehtävä, visio (2015), arvot, strategiat sekä kriittiset menetystekijät. Strategiassa sovelletaan myös oppilaitoksen tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön strategian kehittämiseen, jota ollaan juuri valmistelemassa.

2.2.4 Etäopetuksen kehittäminen

Etäopetusta on kehitetty aiemmin esitettyjen strategioiden pohjalta niin, että etäopetuksen avulla voitaisiin tarjota ja toteuttaa monipuolisia ja laaja-alaisia opintoja myös pienille kouluille, etäryhmille tai yksittäisille opiskelijoille. Käytännössä todellisessa etäopetuksessa tulee hyödyntää tieto- ja viestintäteknikkaa ja sen antamia erilaisia mahdollisuuksia (verkkosovelluksia) toteuttaa opetusta reaaliaikaisesti verkossa. Monet hankkeet ovat olleet kehittämässä verkko-opetusta, mutta todelliseen etäopetukseen ei välttämättä yllätä. Etäopetus voidaan kuvata verkoissa nk. virtuaalisesti tapahtuvana toimintana. Virtuaalisuus käsitteenä tarkoittaa näennäistä toimintaa, mutta tässä yhteydessä virtuaaliopetuksella toteutetaan verkkoon ja opetusta annetaan virtuaaliluokissa sähköisiä sovelluksia hyödyntäen.

Virtuaaliopetuksen toteuttaminen käytännössä nykyisessä ”perinteisessä formaalimuotoisessa” ja institutionaalisessa opetuksessa ei aina ole helppoa. McPherson ja Nunes (2006, 545-554) ovat luokitelleet virtuaaliopetuksen kriittiset menestystekijät seuraavasti:

1. Johtamiskysymykset sekä rakenteelliset ja kulttuuriset kysymykset, mitkä määrittelevät ja ohjaavat muutosprosesseja ja virtuaaliopetuksen kehittymistä organisaatiossa.
2. Opetuksen suunnittelukysymykset virtuaaliopetuksen sovittamiseksi instituution toimintaan ja opetussuunnitelmiin.
3. Tekniikan käyttöönottoon ja soveltamiseen liittyvät kysymykset.
4. Opetuksen toteutus ja järjestäminen käytännössä.

Jotta virtuaaliopetusta voidaan järkevästi toteuttaa, tulisi organisaation laatia kokonaisvaltainen toimintastrategia, jossa huomioidaan virtuaaliopetuksen toteuttaminen ja ratkaistaan kriittiset menestystekijät (virtuaaliopetuksen organisointi, toteutus ja tuki, opetussuunnitelmat, tieto- ja viestintätekniikan opetuskäyttö ja oppimisympäristön tietojärjestelmien käyttö).

2.3 Virtuaali(etä)opetuksen verkostojen kehittäminen ja verkostoituminen

Virtuaaliopetuksen kehittämisessä on ollut tyypillistä verkostoitua muiden yhteistyöorganisaatioiden kanssa. Verkostoyhteistyössä saadaan toimintaan laajempi kattavuus sekä asiantuntijuutta ja tukea verkoston osallisilta. Kehittämishankkeiden toimintaan haetaan usein myös tukirahoitusta. Yleensä etäopetuksen verkostojen kehittäminen on aloitettu erilaisten paikallisten tai alueellisten hankkeiden toimesta.. Alueelliset etäopetuksen verkostot muodostuvat maantieteellisesti tietyn alueella olevien kuntien koulukeskusten verkostoitumisella.

2.3.1 Virtuaaliopetuksen kehittämisen ja verkostoitumisen visio

Opetusministeriön koulutuksen ja tutkimuksen tietoyhteiskuntaohjelmassa 2004–2006 on annettu Opetushallitukselle tehtäväksi laatia virtuaaliopetuksen kehittämis- ja vakiinnuttamissuunnitelmat eri koulumuodoille. Opetushallitus asetti työryhmän, joka laati toisen asteen ja aikuiskoulutuksen virtuaaliopetuksen yhteisen kehittämis- ja vakiinnuttamissuunnitelman. (Opetushallituksen julkaisu 2005)

Raportissaan Opetushallituksen työryhmä määritteli verkko-opetuksen sekä muun tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön vision ja kehittämisen painoalueet. Toteuttamisen tavoitteet vuoteen 2007 mennessä ja toimintaa ohjataan niiden suuntaisesti kaikilla tahoilla.

Työryhmä esitti raportissaan visiona (2007) seuraavasti: ”Jokaisella opiskelijalla on mahdollisuus saada laadukasta verkko-opetusta osana tutkintoon johtavaa koulutusta ja muuta koulutusta sekä vapaata sivistystyötä”. Tämä esitetty visio toteutuu työryhmän esittämän näkemyksen mukaan, kun

- Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset toimivat alueellisissa ja valtakunnallisissa verkostoissa.
- Opetushallitus koordinoi ja luo edellytyksiä aihe-, aine- ja alakohtaisten verkostojen toiminnalle tukemalla verkostoitumista ja luomalla kumppanuuksia sekä kehittämällä valtakunnallisia palveluja.
- Opiskelijoiden, opettajien ja koulutuksen järjestäjien käytettävissä on joustavat ja laadukkaat verkko-opiskelun palvelut, jotka toimivat alueellisesti ja valtakunnallisesti yli oppilaitosmuotojen ja -rajojen.

Työryhmä on erityisesti painottanut valtakunnallisten ja alueellisten etäopetusverkostojen edelleen kehittämistä ja toiminnan vakiinnuttamista. Verkko-opetuksen vakiinnuttamiseksi tulisi luoda vahvoja alueellisia ja seutukunnallisia verkostoja, joiden toiminnalle Opetushallitus ja muut rahoittajat luovat edellytyksiä. Tärkeää on saada aikaan yhteistyötä yli oppilaitosrajojen ja -muotojen, erityisesti lukion ja ammatillisen koulutuksen välille. Verkostoitumisessa pyritään kestäviin ratkaisuihin, jotta toiminta jatkuu myös hankerahoituksen päättyttyä.

Verkostoituminen on tärkeää pienten lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten olemassaololle ja kehittymiselle. Vaikka pääpaino on pienten oppilaitosten toiminnan turvaamisessa, on huolehdittava, että isotkin oppilaitokset tulevat mukaan verkostoihin, etteivät ne jää menetelmällisessä kehittämisessä jälkeen.

2.3.2 Alueellisten etäopetusverkostojen kehittäminen

Alueellisten etäopetusverkostojen kehittämistä ja vakiinnuttamista voidaan tarkastella niiden tarpeellisuuden (miksi luodaan), seudullisen opetustoimen strategian (kenelle luodaan) sekä rakentamisen (miten luodaan) pohjalta.

Seudullisen yhteistyön kehittämisen lähtökohtana on Nummisen raportin (Numminen&Stenvall, 2004) perusteella, nykyisten toisen asteen koulutuksien toimintaympäristöjen muutokset. Toimintaympäristöjen muutoksiin liittyy väestön ikääntyminen ja työllisten määrän laskeminen. Työ- ja elinkeinorakenteet ovat jatkuvassa murroksessa ja muutoksessa. Perusopetukseen tulevat ikäluokat pienenevät; tilanne vaihtelee alueittain ja kunnittain. Tämä vaatii alueellista verkostoitumista, jolla voidaan edesauttaa opetuksen tasapuolinen tarjonta sekä opetuksen ja oppimisen laadun turvaaminen alueellisesti ja seutukunnissa. Tämä ilmenee myös muissa alueellisissa tutkimuksissa ja raporteissa (Opetushallituksen julkaisu 2005, Lapin liiton julkaisu A18/2006). Kunta- ja palvelurakennemuutokset ovat suunnitteilla ja pääosin jo tapahtunut. Tässä on myös opetustoimen strateginen suunnittelu oltava enenevästi mukana.

Nummisen mukaan seudulliset opetuksen kehittämisen tavoitteet lähtevät toisaalta *seudullisista* tarpeista, toisaalta *opetuksen kehittämisen* tarpeista. Näissä on huomioitava palvelujen saatavuus seudulla, palvelujen tasa-arvoisuus, opetuspalvelujen laatu, kustannukset sekä opetus- ja tarjonta tulee tukea seudulla/alueella tarvittavaa osaamista. Lisäksi on huomioitava nuorten yksilöllistyvät tarpeet ja toiveet opiskelun suhteen (tarjontaa monipuolisesti) ja opettajien työllisyys, työolosuhteet ja osaamisen kehittäminen.

Seudullisen opetuspalvelun verkoston organisointi ja toiminnan tavoitteet täytyy perustua opetustoimen seutu- ja aluestrategioihin. Opetustoimen tehtävänä on johtaa omat strategiset tavoitteensa maakuntasuunnitelmista (Numminen&Stenvall, 2006. 22). Kuntastrategiaan kuuluu taata kunnan/opetuspalvelun saatavuus ja laatu. Opetustoimen seudullisessa strategiassa voidaan miettiä sitä, miten turvataan opetuspalvelujen saatavuus ja laadukkuus, miten voimavaroja voidaan yhdistää seudullisesti opetuspalvelun järjestämisessä, miten opetusta voidaan kehittää kuntien ja oppilaitosten yhteistyönä ja miten yhteistä osaamista voidaan hyödyntää. Koulutuspalveluiden järjestäjäkenttää sekä oppilaitos- ja kouluverkostoa on arvioitava sekä

saavutettavuuden ja tuloksellisuuden että taloudellisuuden kannoilta. Lainsäädännön sisältämä velvoite koulutuksen arvioinnista näkyy jo monen kunnan opetustoimen strategioissa (Numminen&Stenvall 2004, 23).

Myös Lapissa ollaan menossa jo suurempiin alueellisiin koulutuskuntayhtymiin. Lapin ammattiopistoon on jo yhdistynyt entiset seudun ammatilliset oppilaitokset ja Levi-Instituutti sekä nyt myös Sodankylän ammatti-instituutti (2007). Kemi-Tornion ammattiopisto ja Länsi-Lapin ammatti-instituutti liittyivät yhdeksi koulutuskuntayhtymäksi (Lappia, syksy 2008). Paineita aiheuttavat pienentyvät opiskelijamäärät ja koulutuksen ylläpidon kustannukset.

Seudullinen opetustoimen verkostoituminen ja verkko-opetuksen hyödyntäminen tukevat myös tätä strategiaa. Seudullisen opetustoimen verkoston strategisena tavoitteena voi olla monipuolisen opintotarjonnan kehittäminen ja ylläpitäminen laajemman oppilaitosverkoston avulla. Tähän perustuen strategiaan kuuluu myös verkko-opetustarjonnan kehittäminen seudullisesti toisen asteen ammatillisille ja lukion opiskelijoille.

2.3.3 Oppilaitosverkoston rakentaminen ja työkalut

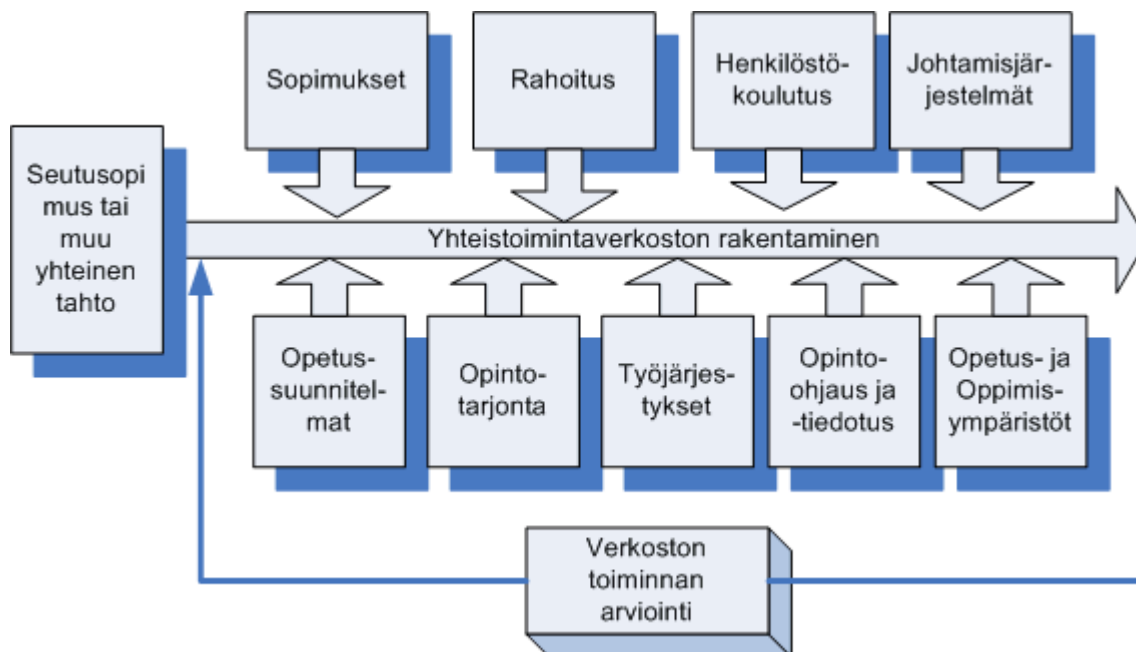
Seudullisen oppilaitosverkoston rakentaminen tapahtuu tavallisimmin koulutuksen järjestäjien ja koulujen tai oppilaitosten rehtorien toimesta (Numminen&Stenvall 2004, 48). Taustalla tulee olla seutustrategia tai muu seudun kuntia tai koulutuksen järjestäjiä koskeva poliittinen päätös tai yhteinen seutuhanke. Ensimmäisenä haasteena on verkostomainen toimintatapa ja sen omaksuminen käytännön tasolla. Koulutusorganisaatiot ovat pitkään toimineet itsenäisesti omalla organisaatiollaan kilpaillen seudun muiden koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten kanssa opiskelijamäärästä. Kun seudullisen tahtotilan tuloksena on rakentaa ja toimia alueellisessa oppilaitosverkostossa, on ensimmäisenä suurena haasteena rakentaa luottamussuhde organisaatioiden johtojen ja toimijoiden kesken. Tähän liittyy myös virtuaalisen ja verkostomaisen toiminnan johtaminen ja viestinnän osaamisen ongelmat, joita olen selvittänyt luvussa 3 tarkemmin.

Numminen & Stenvall (2004) ovat käsitelleet seudullisen oppilaitosverkoston rakentamiseen liittyviä rakenteita, luottamusta ja verkostoissa toimimisen valmiuksia, ongelmien ja vaikeuksien hallintaa sekä seurantaa ja arviointia seuraavasti (lyhyt kooste):

1. Tarvitaan päätös yhteistoimintaan ryhtymisestä *ja määritellään yhteistoiminnan tarkoitus*, ydin, seudullinen tarve tai yhteinen pyrkimys
2. *Solmitaan yhteistoimintasopimukset*, laaditaan johtosääntö tms. jossa sovitaan verkoston pelisäännöistä.
3. *Nimetään vastuulliset elimet*, yhteistoiminnan johtoryhmä, verkoston vetäjä tai koordinaattori tms.
4. *Sovitaan oppilaitosverkoston toimintamuodoista*, toiminnan sisällöstä, laajuudesta, teknisistä ratkaisuista eli infrastruktuurista.
5. *Panostetaan luottamuksen rakentumiseen*. Huolehditaan sitoutumisen käynnistymisestä ja vahvistumisesta. Selkiytetään ja tiedotetaan myös verkoston toimintaa ja tarkoitusta opettajille ja opiskelijoille
6. *Parannetaan verkostovalmiuksia*. Järjestetään opettajille tilaisuuksia kontakteihin, yhteisiä tapaamisia tai koulutustilaisuuksia.
7. *Huolehditaan vastavuoroisuudesta verkostosuhteissa*. Kaikki mukana toisissaan, kaikki voivat hyötyä. Haitat ja hyödyt tasoittuvat jollakin aikavälillä.
8. *Varaudutaan verkostossa syntyviin ongelmiin*. Koulu/oppilaitoskulttuurien kohtaaminen.
9. *Arvioidaan verkoston toimivuutta ja tuloksellisuutta*. Raportoidaan verkoston päättäjille ja taustayhteisöille arviointien tuloksista.

Alueellisen etäopetusverkoston organisoinnissa ja johtamisessa tulee eteen hyvin samantapaisia asioita kuin oppilaitosverkoston rakentamisessakin on. Tutkimukseni teoreettiset lähtökohdat perustuu hyvin pitkälle samantapaiseen ajattelumalliin. Pyrin kuitenkin hakemaan näkökulmaa siihen, miten tällaista verkostomaista toimintatapaa voidaan johtaa nimenomaan *alueellisen etäopetuksen organisoinnin ja johtamisen* näkökulmasta.

Yhteistoimintaverkoston rakentamiseen kuuluu olennaisesti seutusopimusten tekeminen tai kuitenkin yhteinen tahto lähteä kehittämään verkostoa tarkoituksenmukaisesti. Numminen&Stenvall (2006, 13-14) ovat esittäneet seudullisen verkoston kehittämisen työkaluja (kuvio 1).



Kuvio 1. Verkoston kehittämisen työkalut (sovellettu Numminen&Stenvall 2006)

Näihin seudullisen verkoston kehittämisen työkaluihin pohjautuu myös seudullisten yhteistyöverkostojen toiminnan arviointi, jossa arviointikohteina on Nummisen ja Stenvallin (2006) mukaan verkoston tarkoitus ja tehtävät, verkostokontaktit ja luottamuksen rakentaminen, oppilaitosverkoston resurssit, toiminta osa-alueittain ja verkoston johtaminen. Lisäksi arviointikohteina on verkostossa toimiva henkilöstö, oppilaitosverkostoa tukevat rakenteet, verkoston toiminnan arviointi sekä verkoston toiminnasta muodostuvat kustannukset ja rahoitus.

Verkoston kehittämisen työkalut ja arviointikohteet johtaa pohtimaan seuraavanlaisia keskeisiä selvitettäviä ja analysoitavia kysymyksiä alueellisista etäopetuksen verkostoista tehtävässä tutkimuksessa.

1. Mikä on verkoston tarkoitus ja siihen liittyvät keskeiset tehtävät
2. Mitä verkostokontakteja on luotu ja miten luottamus verkostoon on rakennettu?
Onko tehty sopimuksia koulutuksen järjestäjien ja verkoston välille?
3. Minkälaisilla käytännön resursseilla (henkilöstö, laitteisto, palvelut) verkosto toimii?
4. Mitä toimintoja ja palveluja tarjotaan verkostossa (toiminta osa-alueittain)?
5. Miten verkosto on organisoitu ja miten sitä johdetaan?

6. Mitä henkilöstöä on verkoston käytössä ja miten ne on resursoitu?
7. Mitä muita verkoston toimintaa tukevia rakenteita on käytössä (tukipalvelut)?
8. Miten käytännössä verkosto nykyisellään toimii? Onko toiminta jo vakiintunutta?
9. Miten toiminnan kustannukset ja rahoitus on jaettu verkostossa?

Näistä keskeisistä etäopetusverkostojen kehittämiskysymyksistä olen edelleen johdattanut tekemäni kenttätutkimuksen teemahaastattelun rungon (liite 1), jossa on luotu teemat ja niihin tutkimuskysymykset. Teemahaastattelun avulla olen koonnut tutkimusaineistoa, jolla olen pyrkinyt hakemaan kokonaiskuvaa ja ratkaisua tutkimusongelmaan.

2.4 Alueellisia etäopetuksen kehittämishankkeita ja verkostoja

Tarkastelen vuosina 2004-2007 aikana toteutettujen etäopetuksen kehittämishankkeita ja niissä muodostuneita alueellisia etäopetuksen verkostoja kehittämiskuvausten (ESR-projektin loppuraportit ja alueverkkojen kehittämiskuvaukset) perusteella. Tarkastelussa on lähinnä etäopetusverkostojen toiminnan keskeisiä toimintaperiaatteita ja toiminnan vakiintumista, johtamis- ja koordinoitijärjestelmiä sekä toimintaa ohjaavia sopimuksia, pelisääntöjä ja asiakirjoja.

2.4.1 Alueellisten lukioden ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyö- ja oppimisverkostot -hanke

Opetushallitus toteutti ESR -rahoitteisen ”*Alueellisten lukioden ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyö- ja oppimisverkostot*” –hankkeen vuosina 2005-2007 (Koskinen et al. 2007, 7). Kehittämishanke toteutettiin osaltaan opetusministeriön *Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaa 2003-2008*, jonka tavoitteeksi oli asetettu nimenomaan toisen asteen koulutuksen alueellisen saavutettavuuden turvaaminen. ”Lisätään lukioden ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten yhteistyötä erityisesti yhteisen opintotarjonnan, yhteisten opinto-ohjelmien sekä oppilaitosten alueellisen koulutustarjonnan suunnittelussa ja toteuttamisessa.” (Opetusministeriön julkaisu 2004:6, 36-37).

Hanke toteutettiin Kymenlaakson, Etelä-Pohjanmaan ja Vantaan lukioden ja ammatillisten oppilaitosten muodostamissa alueellisissa etäopetusverkostoissa. Projektin alueverkostoissa

oli mukana yhteensä 56 oppilaitosta. Hankkeen keskeisinä tavoitteina oli raportin mukaan (Koskinen et al. 2007)

- edistää lukioyhteistyötä sekä lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten verkostoitumista,
- lisätä tieto- ja viestintätekniikan opetuskäyttöä toisella asteella,
- kehittää alueellisia toisen asteen koulutusportaaleja ja verkko-opintotarjottimia,
- edistää yrittäjyyden verkko-opetustarjontaa sekä toisen asteen oppilaitosten ja yritysten alueellista yhteistyötä,
- tuottaa verkko-opetusta ja -opiskelua tukevaa sisältöä televisioon, radioon ja verkkoon sekä kehittää ja vakiinnuttaa alueellisten etäopetusverkostojen hallinnolliset ja pedagogiset toimintamallit.

Hankkeen tuloksena etäopetuksen verkostot ovat jatkaneet, edelleen kehittäneet ja vakinaistaneet toimintaansa ilman ulkopuolista tukirahoitusta.

Pohjois-Kymenlaakson etäopetusverkosto

Verkoston tavoitteena on turvata pienten ja reuna-alueilla olevien oppilaitosten toimintaedellytyksiä kuntarajat ylittävällä alueellista etäopetustarjontaa kehittämällä yhteistyössä lukioiden ja alueen ammatillisen toisen asteen oppilaitoksen kesken. Hankkeessa on koulutettu koulutuksen järjestäjiä ja opetushenkilöstöä verkko-opetuksen toteuttamiseen sekä hyvien oppimateriaalien tekemiseen. Hankkeessa on toteutettu nk. Kymiedu -palvelukokonaisuus, johon kuuluu oppimisympäristö (moodle), verkko-opetuksen tuki- ja koulutuspalvelut, koulutusportaali etäopetuksen tarjontaan osoitteessa www.kymiedu.fi sekä vaihdantaperiaatteella toimiva oppimateriaalipankki (Koskinen et al.2007, 24-25). Lisäksi verkostoon kuuluu opetusteknologiakeskus KymiPro, joka toteuttaa verkko-opetuksen materiaalityöntä.

Verkosto on luonut yhteiset verkko-opetuksen pelisäännöt jossa on sovittu kuntien ja koulutuksen järjestäjien välinen maksuliikenne ja verkko-opetuksen käytänteet, toimintamallin vakiinnuttamiseksi sekä sopimuskäytänteet tekijän- ja käyttöoikeuksista.

Verkoston rehtorit ja sivistystoimenjohtajat ovat laatineet yhteiset pelisäännöt verkko-opetuksen toimintamalliin, mutta johtamis- ja koordinoitijärjestelmä ei ilmene kehittämiskuvauksessa. Verkostoituneita TVT-tukihenkilöitä on 11 alueen perus- ja toisen asteen oppilai-

toksissa. Tukihenkilöt tiedottavat etäopetustarjontaan liittyvistä asioista ja toimivat verkko-opiskelun ohjaajina sekä pedagogisena tukena.

Etelä-Kymenlaakson verkosto (KyEtä)

Verkoston toiminnan lähtökohtana on ollut alueen tasa-arvoinen koulutustarjonta lisäämällä verkko- ja etäopiskelumahdollisuuksia yhteistyössä alueen kuntien kesken sekä verkostoituminen. KyEtä verkoston verkko-opintotarjonta on viety myös Kymiedu-koulutusportaaliin. Verkostossa on käytetty Opit-ympäristöä aineiston tekemiseen verkkoon.

Sopimuksia ja pelisääntöjä etäopetukseen on kyllä jonkin verran koulutuksen johdon tasolla sovittu, mutta alueverkoston kehittämiskuvauksessa se ei tule enempää esille. Opettajan vertaistukitoimintamallia on otettu käyttöön ja siitä tehdään erillinen sopimus opettajan ja rehtorin välillä. Lisäksi ”tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön tukihenkilöitä” on oppilaitoksissa, mutta toiminnan resursoinnista ei ole yleistä käytäntöä. Aineryhmätoimintaa on jonkin verran.

Alueverkoston johtamis- ja koordinoitijärjestelmiä ei ilmene kehittämiskuvauksessa. Toimintaa ohjaavana asiakirjana mainitaan yhteinen vuonna 2002 valmistunut TVT -strategia. Verkko-opintojen käynnistämisessä on opinto-ohjaajilla keskeinen rooli.

Opinlakeus-verkosto

Hankkeessa on tavoitteen ollut kehittää Etelä-Pohjanmaan lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten yhteistoimintaverkostoa ja organisoida sen toiminnan koordinointi. Tavoitteena on ollut kehittää ja vakiinnuttaa virtuaalioppiminen osaksi Etelä-Pohjanmaan 2.asteen oppilaitosten toimintaa. Opiskelijoille tarjotaan monipuolisempia, henkilökohtaisia opiskeluvaihtoehtoja. Verkoston portaali on osoitteella <http://www.opinlakeus.fi/>, josta löytyy ohjeistus ja opintotarjonta.

Opinlakeus-nimeä kantava verkosto toimii tilaaja-tuottaja-periaatteella ja sen tavoitteena on yhdistää osaamista ja voimavaroja siten, että opiskeluun liittyviä palveluita, kurssitarjontaa ja kehittämistoimintaa saadaan hyödynnettyä maakunnallisesti. Toiminta ei ole riippuvainen

mahdollisista kuntarakenteissa tai kuntayhtymärakenteissa tapahtuvista muutoksista, vaan se toimii itsenäisenä, vapaaehtoisena yhteistyöverkostona.

Opinlakeuden verkosto on alustavasti koonnut etäopetuksen käytännön toimintaan liittyvät suositukset (tekeillä Opinlakeus-toimijan käsikirja). Opinlakeuden verkostossa on luotu yhteistyösopimus oppilaitosten välille, jossa määriteltiin verkoston toiminta-ajatus, verkoston koordinoituyksikön tuottamien palveluiden sisältö, koordinoitihenkilöstön tehtävät sekä osallistumismaksun määräytymisperuste. Operatiivinen toiminta perustuu ohjausryhmän ja rehtoriryhmän vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan. (Koskinen et al.2007, 97).

Opinlakeuden johtamis- ja koordinoitijärjestelmä perustuu 1 päätoimiseen verkostokoordinaattoriin sekä 40% työpanoksella toimiviin verkko-opetuksen tukihenkilöihin (2).

ISOverkosto (1.1.2008 alkaen ISOverstas)

Itäsuomalainen oppimisverkosto (ISOverkosto) on toiminut ylimaakunnallisena ESR-hankkeena 31.12.2007 saakka. Kehitetyt verkko-opetuspalvelut on tuotteistettu ja avattu valtakunnallisiksi **ISOverstas** -palveluiksi 1.1.2008 alkaen. Verkosto tarjoaa jäsenopimusta valtakunnallisesti muille oppilaitoksille (ISOverstassopimus), jossa jäseniksi otetaan suomalaisten koulutuksen järjestäjien toisen asteen ja vapaan sivistystyön oppilaitoksia. Koulutuksen järjestäjä maksaa jäsenopimuksesta opiskelijamäärän mukaisesti ja se oikeuttaa verkoston palveluihin. Verkko-opinnot ovat kuitenkin erikseen maksettavia maksuja (opiskelijoiden osallistumisen mukaan). (Suonio 4.9.2007)

Verkosto tarjoaa (koottu jäsenopimuksesta):

- yhteistä maksullista verkko-opetustarjontaa (verkkokurssitarjotin, jonka kautta hoidetaan ilmoittautumiset, kurssipäiväkirjat, kurssipalautteet ja maksusitoumukset).
- verkkosisältöjen tuottamista ja jakamista: verkkokurssipohjat.
- oppimisaihiovarastoa (ISOaitta): verkkokurssin osana, itsenäisinä oppimistehtävinä ja lähiopetuksen tukena.
- virtuaaliluokkaa: mahdollistaa samanaikaisopetuksen ja opetustallenteiden käytön sekä kokouspalvelut.

- palveluportaalia: kehittäjäyhteisön ja palvelujen kokoajana toimii dynaaminen ja yhteisöllinen palveluportaali (www.isoverstas.fi).
- oppimisympäristöä: sähköistä oppimisalustaa (Moodle).
- verkkopedagogista ja tietoteknistä tukea: osa-aikainen (vähintään 1 päivä/viikossa) verkkopedagoginen tukihenkilö (tehtävät 1-2) ja tuntipalkkainen tietotekninen tuki (tehtävä 3).
- verkkopedagogista koulutusta.

ISOVerstaan hallinnoijana toimii Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskus (ylläpito, koordinointi, sopimukset ja taloushallinto). Palvelujen käytännön toteuttamisesta vastaa päätoiminen koordinaattori. ISOVerstaan toiminnan kehittämistä, arviointia ja seuranta varten nimitetään johtoryhmä, johon vuorotteluperiaatteella jokainen sopijaosapuoli nimeää edustajansa vuoden kestäväälle toimikaudelle kerrallaan.

ISOVerstaan oppilaitokset voivat tarjota maksullisia lukion tai ammatillisen koulutuksen verkkokursseja yhteisessä kurssitarjottimessa. Kurseille ilmoittautuminen on avointa myös ISOVerstaan ulkopuolisille oppilaitoksille. ISOVerstas vastaa verkkokurssitarjonnan rakentamisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta.

ISOVerstas on kehittyneimpiä ja hyvin pitkälle jo toimintaansa vakiinnuttava etäopetusta tarjoava verkosto-organisaatio Suomessa. Mutta onko jäsensopimuksia käytännössä tehty ja minkä verran? Ovatko muut ja muiden alueiden koulutuksen järjestäjät (lukiot, ammatilliset oppilaitokset) valmiita sitoutumaan ja laittamaan omia varojaan verkoston toimintaan ja jäsensopimukseen? Onko myös toisen asteen ammatillisen koulutuksen tarjonta mukana? Verko-opetuksen tarjonnassa näyttää olevan enimmäkseen lukiolle tarkoitettuja kursseja.

Pohjois-Pohjanmaan etälukioverkosto

”Pohjois-Pohjanmaan etälukioverkosto on etälukio-opintoja alueella tarjoava verkostomainen organisaatio, joka koostuu 24 itsenäisestä lukioluvan omaavasta kunnasta ja niiden oppilaitoksista. Mukana ovat myös Oulun Lyseon lukion alaiset toimipisteet Tyrnävällä ja Ylikieringissä. Yhteistyötä tehdään lukioiden lisäksi myös ammatillisten kuntayhtymien kanssa.”
(Viitattu 19.2.2008, www.elukio.fi)

Pohjois-Pohjanmaan etälukioverkoston yleisenä tavoitteena on elinikäisen oppimisen periaatteiden, koulutuksen alueellisen saatavuuden ja tasa-arvoisuuden toteuttaminen. Opetusta toteutetaan nykyaikaista tietotekniikkaa hyväksikäyttäen rakentamalla aikuisten etälukiomallia tukeva oppimisympäristö Pohjois-Pohjanmaalle. Tavoitteena on edistää aikuisväestön tieto- ja viestintäteknikan käyttöä opiskelussa ja sitä kautta lisätä heidän mahdollisuuksiaan ajasta, paikasta ja iästä riippumattomaan opiskeluun. (Viitattu 19.2.2008 <http://www.elukio.fi/?valikko=Verkoston%20hallinto>)

Tampereen seutufoorumi

Seutufoorumi on 2. asteen opetuksen yhteistyöverkosto, jossa ovat mukana Tampereen seutukunnan lukiot ja ammatilliset oppilaitokset. Seutufoorumissa kehitetään oppilaitosten yhteistä verkkokurssitarjontaa ja opettajien täydennyskoulutusta ja aineyhteistyötä. Eri koulutuksen järjestäjien yhdessä järjestämä verkko-opetus täydentää oppilaitosten omaa tarjontaa ja tuo eri yksiköiden erityisosaamisen useiden koulujen ja niiden opiskelijoiden ulottuville. Tavoitteena on luoda joustava ja kustannustehokas tapa tuottaa laadukas, monipuolinen ja kattava 2. asteen verkkokurssitarjonta Tampereen seutukunnan kuntiin. Verkostossa on kehitetty hallinnollisia malleja opetusjärjestelyille, tiedonkultua ja sähköistä asiointia. (Viitattu 8.5.2008 <http://lukiot.tampere.fi/seututarjotin/seutufoorumi/>)

Tampereen kaupunkiseudun aluekeskusohjelman rahoittamaa Seutufoorumi -hanketta hallinnoi Tampereen kaupungin lukiokoulutus. Rehtorien, rahoittajien edustajien ja asiantuntijoiden muodostama, Tampereen kaupunginjohtajan nimeämä ohjausryhmä on seurannut hankkeen etenemistä ja kokoontunut säännöllisesti noin kerran kuukaudessa keskustelemaan ja päättämään toimenpiteistä ja pelisäännöistä. Vastuu- ja resurssikysymyksistä ovat sopineet osaltaan myös kuntien sivistystoimenjohtajat. (Seutufoorumi: Tampereen seudun toisen asteen verkko-opetuksen yhteistyöverkosto. Raportti 1.6.2006–30.4.2007)

Lapin toisen asteen verkkokoulu

Toisen asteen verkkokoulu -hanke on jatkoa Lapin etälukioprojektille ja Länsi-Pohjan virtuaaliselle oppimisympäristö-projektille. Hankkeeseen osallistuivat koko Lapin alueen toisen asteen ammatilliset oppilaitokset ja lukiot. Hankkeen päätavoitteena oli:

- etälukion toiminnan vakiinnuttaminen
- ammatillisen opetuksen etäopetuksen kehittäminen
- toisen asteen keskinäisen yhteistyön sekä ammattikorkeakouluyhteistyön kehittäminen

Pyrkimyksenä on saada aikaan toisen asteen kouluverkon yhteydessä toimiva etäopetusta hyödyntävä verkostomainen resurssikeskus. Hankkeella on [www-sivusto \(http://www.lapinverkkokoulu.fi\)](http://www.lapinverkkokoulu.fi), joka toimii hankkeen tiedotuskanavana sekä opiskelijoiden verkko-opintojen tarjonnan ja ilmoittautumisen portaalina sekä opettajien koulutuksien tiedottamiseen.. Hankkeen kohderyhmänä oli toisen asteen opiskelijat, aikuisopiskelijat, työelämästä syrjäytymisen vaarassa olevat uudelleen koulutettavat sekä työelämässä olevat yleissivistävää lisäkoulutusta ja ammatillista muuntokoulutusta tarvitsevat..

Hankkeen toiminnan organisointi oli suunniteltu niin, että hankkeesta vastaa projektipäällikkö. Hankkeessa on mukana lisäksi päivälukion, aikuislukion ja ammatillisten oppilaitosten vastuuhenkilöt (hankeaikana). Verkkokoulun toimintamalli on kesken ja johtaminen on jäänyt projektipäällikön, vastuuhenkilöiden ja verkoston yhteyshenkilöiden toiminnan varaan. Verkostossa on jokaiseen oppilaitokseen sovitut verkko-opetuksen yhteyshenkilöt, joiden toiminnasta päättää oppilaitoksen oma johto. Ongelman muodostaa tällä hetkellä toiminnan johtaminen ja rahoittaminen sekä yhteistyösopimuksien tekeminen Lapin toisen asteen verkkokouluun. Lapin 2.asteen verkkokoulu ei ole varsinaisesti virallinen, koulutusta järjestävä instituutio. Lapin verkkokoulun toiminta rakentuu verkostoitumisen ja siihen tehtävien osallisuussopimusten pohjalle.

Verkkokoulun toimintaa ei ole saatu varsinaisesti vakiinnutettua hanke-ajalla vuosina 2005-2007, mutta verkoston toimintaa jatketaan ”Lapin etäopetuksen tuki” –hankkeen puitteissa vuosina 2008-2011.

2.4.2 Muita hankkeita ja verkostoja

Myös muita seudullisia (vrt. alueellisia) verkostojen pilottihankkeita on toteutettu alueellisina kehityshankkeina julkisen rahoituksen turvin. Olen tutustunut joihinkin seudullisiin verkostoihin, joiden toimintamallia olen selvittänyt hankkeiden raporteista sekä haastattelemalla verkoston koordinaattoreita. Olen myös itse toiminut valtakunnallisen *Virtuaalidatanomi* -

hankkeen verkostossa vuosina 2001-2007, *Lapin toisen asteen verkkokoulussa* ammatillisena koordinaattorina vuosina 2005-2007 sekä *Rovaniemen seudullisen toisen asteen etäopetusverkoston* (Oppireppu 2004-2006) –hankkeen koordinaattorina ja vetäjänä.

Opetushallituksen sivuilta löytyy osoitteella <http://www.oph.fi/etalukio/lukiot.html> myös viitteitä noiden toisen asteen verkostojen sivustopalveluihin. Näistä olen ottanut lähempään tarkasteluun vain Pohjois-Pohjanmaan etälukioverkoston, jonka toiminta on ollut jo pitkäaikaisista. Nummisen ja Stenvallin toiseen raporttiin on koottu joidenkin seudullisten pilottihankkeiden selvityksiä ja raportteja (Numminen ja Stenvall, 2006) kuten:

- Mikkelin seutu - seutulukio
- Jyväskylän verkostokaupunki - perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen strategia-työ
- Turun seutu - sivistystoimen foorumi TSO
- Etelä-Pohjanmaa - Senuko-verkosto, lukiot ja ammatilliset oppilaitokset
- Saarijärvi-Viitasaari - SeutuOPS
- Västra Nyland - lukioden ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyö

Näistä olen käsitellyt jo aiemman OPH:n raportin pohjalta Etelä-Pohjanmaan – Senuko -verkostoa, joka on uudella nimikkeellä ”Opinlakeus” -verkosto. Muiden osalta käytän omassa tutkimuksessani hyväkseni Nummisen tekemää selvitystä verkostojen toimintamallin kokonaisuuden muodostamisessa.

2.5 Oppimisympäristöjen kehittäminen

Oppimisympäristöjen kehittäminen on oleellinen osa myös alueellisten etäopetusverkostojen toimintaa. Miten etäopetus voidaan toteuttaa ja minkälaiseen oppimisympäristöön etäopettajat tukeutuvat? Minkälaista oppimisympäristöä voidaan etäopiskelijalle tarjota? Etäopetuksessa lähtökohtana on verkostomainen toiminta. Jokaisella etäverkostolla on käytettävissä oman verkoston sähköinen portaali (internetpalvelu), joka tarjoaa informaatiota verkoston toiminnasta, etäopetuksen käytänteistä, ohjeistuksia sekä etäopetuksen tarjonnasta. Etäopetuksen oppimisympäristöön kuuluu sähköinen oppimisalusta ja sähköistä oppimateriaalia (www-sivut). Verkostolla voi olla oppimisalustoja käytössä yksi tai useampi. Etäopetuksen nk. reaaliaikaisen kontaktiopetuksen järjestämiseen käytetään videoneuvotteluyhteyttä tai synkronista etäyhteysohjelmaa. Etäyhteysohjelmaa voidaan kutsua myös virtuaaliluokaksi. Virtuaaliluok-

ka mahdollistaa yhteyden yhteen tai useampaan etäpisteeseen. Opiskelijat voivat osallistua omalla, verkkoyhteydellä varustetulla tietokoneella etäopetukseen.

2.5.1 Oppimisympäristöjen määrittelyä ja tyyppejä

Etäopetuksen yhteydessä on myös hyvä ottaa lähempään tarkasteluun oppimisympäristön käsitteen määrittely. Mannisen ym. mukaan (Manninen et al. 2007, 15) on varsin yleiseksi muodostunut oppimisympäristöjen määritelmäksi: ”Oppimisympäristö on paikka, tila, yhteisö tai toimintakäytäntö, jonka tarkoitus on edistää oppimista”. Englanninkielisessä kirjallisuudessa on yleisesti käytetty Wilsonin määrittelyä: ”Oppimisympäristö on paikka tai yhteisö, jossa ihmisillä on käytössään erilaisia resursseja, joiden avulla he voivat oppia ymmärtämään erilaisia asioita ja kehittämään mielekkäitä ratkaisuja erilaisiin ongelmiin” (Wilson 1996, 3). Oppimisympäristöihin liittyy kuitenkin myös eri näkökulmia kuten fyysinen, sosiaalinen, tekninen ja didaktinen ulottuvuus. Opetushallituksen laatimissa opetussuunnitelmien perusteissa on oppimisympäristö määritelty: ”Oppimisympäristöllä tarkoitetaan oppimiseen liittyvää fyysisen ympäristön, psyykkisten ja sosiaalisten suhteiden kokonaisuutta, jossa opiskelu ja oppiminen tapahtuvat”. Kaiken kaikkiaan oppimisympäristön käsitettä voidaan laajentaa kattamaan fyysisiä opetustiloja (luokkahuone), virtuaalisia oppimispaikkoja, sovellutuksia verkossa sekä *tietokonevälitteisen viestinnän* hyödyntämiseen (TKV).

Manninen on esittänyt (Manninen et al 2007, 18) myös 3 erilaista käyttötappaa oppimisympäristön käsitteelle.

1. Oppimisympäristö on opetuksen ja koulutuksen suunnittelua ohjaavana pedagogisena mallina, jolloin hyödynnetään didaktisia ja oppimisteoreettisia periaatteita, ja oppiminen tapahtuu tietoisesti valituissa oppimista tukevissa ympäristöissä.
2. Oppimisympäristö on ajattelutapa, jolla korostetaan perinteistä opettajajohtoista ja luokkapainotteista opiskelusta poikkeavia opetus- ja oppimismenetelmiä sekä koulutilojen ulkopuolella tapahtuvaa oppimista.
3. Oppimisympäristö muotiterminä kuvaamaan esim. normaalia opetuksen kehittämistä *oppimisympäristöjen kehittämisenä* (opetussuunnitelmat).

Ensimmäinen käyttötappo on ehkä tärkein ja läheisin myös etäopetuksessa. Etäopetuksessa tulee suunnitella ja toteuttaa opetusta tietoisesti oppimista tukevassa ympäristössä.

Mihin ympäristöä tarvitaan oppimisessa. Oppimisympäristölähtöinen ajattelutapa johtaa opetuksen muuttamiseen enemmän oppilaskeskeiseksi ja siinä korostuu ongelmalähtöinen tutkiva oppiminen, sosiaalinen vuorovaikutus, yhteistoiminnallinen ja yhteisöllinen oppiminen sekä oppimisen siirtyminen tai verkottuminen luokkahuoneen ja oppilaitoksen ulkopuolelle. (Manninen et al 2007, 19-20)

Manninen on jakanut oppimisympäristöjen rakentamisen kolmeen erilaiseen perustyyppiin. *Kontekstuaalinen* (sisällöllinen) oppimisympäristö, jossa on tarkoin määritelty oppimisen sisällöt ja toimii suljetussa tilassa (esimerkiksi armeijan tai metsätietokeskuksen koulutus). *Teknologinen oppimisympäristö*, jossa hyödynnetään informaatioteknologiaa, tietokonepelejä ja verkkoa. *Avoin oppimisympäristö*, jossa oppija voi hakea vapaasti tietoa (kirjasto, oppimiskeskus). Avoin oppimisympäristö tukee oppijan itsemääräämisoikeutta ja omaehtoisuutta. Oppijalla on itsellään suurempi vastuu tavoitteiden asettamisesta ja niihin suuntautumisesta.

2.5.2 Vuorovaikutus ja oppiminen tietoverkoissa

Sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta korostava näkökulma oppimisympäristöihin pitää Mannisen ym. mukaan (Manninen et al. 2007, 69) sisällään kahdenlaista lähestymistapaa. Miten fyysinen tai teknologinen ympäristö mahdollistaa, ohjaa tai säätelee vuorovaikutusta tai toisaalta miten paljon käytetään yhteistoiminnallisuuteen ja ryhmäytymiseen pohjautuvia menetelmiä, ohjausta ja keskusteluja. Oppimisympäristö ja sähköinen oppimialusta voi olla hyvin teknologinen väline, mutta kuinka se saadaan toimimaan luonnollisena tapana toimia sosiaalisen vuorovaikutuksen ja viestinnän välineenä opetuksessa on erittäin suurena haasteena etäopetuksessa.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys on korostunut oppimisessa ja tätä korostavia opetusmenetelmiä kuten yhteistoiminnallista oppimista ja yhteisöllistä oppimista on otettu laajasti myös käyttöön. Oppimisympäristö verkostona – verkostot oppimisympäristönä ajattelu on noussut vallalle myös etäopetuksen kehittymisen myötä. Verkostot voidaan nähdä oppimisen kannalta keskeisinä asiantuntijuuden kehittymisen ja jakamisen foorumeina, sosiaalisten suhteiden varaan rakentuvina oppimisympäristöinä. Osallistuminen sosiaalisiin verkostoihin perustuu tietojen ja taitojen rakentamiseen ja konstruointiin yhteisössä (Korhonen 2005, 201-222). Korhonen on koonnut neljä lähestymistapaa verkostoihin. Verkostoja voidaan tarkastel-

la käytäntöyhteisönä, tiedon luomisen ympäristönä, projektimaisena yhteiskehittelyn ympäristönä sekä organisoidun verkoston näkökulmasta. Verkostoja hyödynnetään etäopetuksessa yhä laajemmin niin tiedon hankintaan ja tuottamiseen kuin myös sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Tästä on nähtävillä nykyinen nk. web2 – sosiaalisen median käyttöönotto myös etäopetukseen.

Sosiaalinen media viittaa tietoverkossa toimivaan yhteisöllisesti tuotettuun tai ainakin jaettuun mediasisältöön. Näissä käyttäjät jakavat keskenään mielipiteitä, näkemyksiä, kokemuksia ja näkökulmia. Nämä ovat yleisesti Web 2.0 -nimikkeen alle kerättyjä palveluja kuten esimerkiksi wikit, keskustelupalstat, podcastit ja blogit. (Wikipedia). Wikipedian tietosisällön tai wikispace yhteisön (kts. <http://www.wikispaces.com/>) tietojen rakentaminen on otettu myös etäopetuksessa käyttöön (yhteisöllinen oppiminen). Tällä hetkellä se on tosin suurelta osin yksittäisten uskalikkojen kokeilun varassa.

Tieto- ja viestintäteknikka opetuskäytössä mahdollistaa viestinnän ja tiedonkäsittelyn erilaisissa oppimisympäristöissä. Sen avulla voidaan rakentaa oppimista tukevaa kuvaa, ääntä, tekstiä ja vuorovaikutusta sisältäviä ympäristöjä. Näitä sovelluksia voidaan kutsua verkkopohjaisiksi, virtuaalisiksi tai digitaalisiksi oppimisympäristöiksi. (Manninen et al 2007, 73-74). Tieto- ja viestintäteknikan käyttö lisäarvona opetukseen on (Koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategia 2000-2004) lisääntynyt yhteisöllinen oppimisen tuki, kirjoittamisprosessin tuki, autenttisen oppimisympäristöjen luominen ja autenttisten tehtävien ratkaiseminen, yhteydenpito asiantuntijakulttuuriin ja oppilaitosten ulkopuolisen asiantuntemuksen tuominen osaksi opiskelua, tiedonhaku, tarkoituksenmukainen tiedon arviointi, tiedon prosessointi sekä opetuksen monimuotoistaminen tietoverkkoja apuna käyttäen.

Tietokonevälitteinen viestintä (TVK) ja verkkopohjaiset oppimisympäristöt ovat tärkeä osa niin normaalin lähiopetuksen tukena kuin myös puhtaassa etäopetuksessa. Verkkopohjaisia oppimisympäristöjä eli oppimisalustoja on tarjolla paljon. Yleisimmiksi ovat muodostuneet mm. Moodle, Blackboard, WebCT, Fronter ja Optima.

Multimedian ja simulaatioiden käyttäminen on oleellinen osa tieto- ja viestintäteknikan hyödyntämisessä. Erilaisia oppimiseen liittyvien pelien ja oppimisaihoiden rakentaminen, mobiili-

lien oppimisympäristöjen soveltaminen ja hyödyntäminen sekä sosiaalinen tiedonrakentelu (blogit, wikit, virtuaaliyhteisöt) ovat nyt ja tulevaisuudessa nousemassa etäopetuksen työkaluiksi yhteisöllisen oppimisen, tiedon ja osaamisen jakamisen menetelmänä.

3 VERKOSTON JOHTAMISEN STRATEGIAT

Verkostoituminen on kasvanut viimeisten vuosien aikana organisaatioiden toimintakulttuurin muodoksi. Verkostoituminen voi olla jopa edellytys organisaation olemassa oloon ja menestykseen kilpailussa muiden kanssa. Verkostojen mielletään olevan ihmisistä koostuvia suhdeverkostoja, joissa tehdään luovia ratkaisuja joustavasti ja tuloksellisesti.

Strateginen suunnittelu ja sen osaaminen kuuluu organisaatioiden toimintaan ja kehittämiseen. Organisaatiomuotoja ovat julkishallinnon hierarkkiset yhteisöt ja instituutiot (koulutuksenjärjestäjä/oppilaitos), vapaisiin markkinoihin perustuvat organisaatiot (yritys, kauppa) ja verkostoihin (ja verkkoihin) perustuvat organisaatiomuodot sekä näiden sekamuodot. Verkostojen johtamiseen liittyy myös strategisia kysymyksiä siitä, voidaanko verkostomaista organisaatiota johtaa tai minkälaista johtamistapaa voidaan verkosto-organisaatioon soveltaa parhaiten. Verkosto-organisaatiota toimintaa voidaan rinnastaa virtuaaliorganisaatioon.

3.1 Organisaatioiden johtamisen strategiat

Organisaation johtaminen on kokonaisvaltaista ja kohdennettua toimintaa, jolla pyritään asetettujen lähtökohtien mukaan ohjaamaan ja hallitsemaan organisaatiotoimintaan liittyvää moninaisuutta. Organisaation johtamiseen kuuluu suunnittelua, koordinointia, päätöksentekoa ja arviointia. Strategiset suunnitelmat tehdään pitkälle aikavälille. Johtamistoimenpiteillä luodaan edellytyksiä organisaation toiminnalle. Perinteiset johtamisperiaatteet eivät välttämättä ole riittäviä muuttuvassa nyky-yhteiskunnassa.

3.1.1 Organisaation johtamisen perusteita

Organisaation johtaminen on ollut tieteellisen tutkimuksen keskeisiä aiheita hallintotieteessä. Johtamisen eri kehitysvaihteorioita on eroteltu eri aikakausien perusteella seuraavasti:

Tavoitejohtamisella pyritään yhdistämään toimijoiden yhteiset tavoitteet. *Tulosjohtamisessa* määritellään toiminnalliset strategiat ja luodaan informaatiojärjestelmät, tuloksikköjä ja objektiivinen arviointijärjestelmä. Merkittävää on tarkastella, että onko saavutettu strategisia tavoitteita ja sitä kautta saatu toiminnallisia tuloksia. *Laatujohtamisella* haetaan parhaita käytäntöjä, standardoidaan toimintoja, benchmarkataan muualta hyviä käytäntöjä sekä haetaan jotain yliverstaista osaamista suhteessa kilpailijoihin. Laadun kolme lähtökohtaa on jatkuva kehitys, laa-

ja osallistuminen ja tieteellisten menetelmien käyttäminen. *Palvelujohtamisessa* yhdistyy palveluosaaminen, asiakastarpeiden tunnistaminen, palvelujen markkinointi ja palvelutuotannon johtaminen. *Tiedon ja osaamisen johtamisessa* on merkittävää tiedon ja tietovarantojen käyttäminen ja hallinta. Teknologia käytetään ja yhdistetään tiedonhallintaan. Tähän voidaan yhdistää myös *verkostojohtajuus*, jolloin organisaatio hyödyntää verkostoja omaan toimintaansa. *IT-soveltava johtaminen* on jo tätä päivää ja tulevaisuutta. Ne jotka osaavat soveltaa informaatioteknologiaa myös johtamiseen, pärjäävät parhaiten. Tähän liittyy myös muutosjohtajuus.

Tulevaisuuden johtamiselle on tärkeää teknologiaosaaminen ja –johtaminen. Johtajan tulee ymmärtää, sietää ja hallita ihmisten ja kulttuurien erilaisuutta sekä kyetä irtautumaan vanhasta rutiinista ja soveltaa myös uusia asioita ovat olennaista tulevaisuuden johtajuudessa.

3.1.2 Strateginen johtaminen

Strategisen ajattelun lähtökohtia on toimintaympäristön muutoksen hallinta, pitkän tähtäimen perusteiden määrittely ja näiden saavuttamiseen tähtäävää toimintaa. Toimintaympäristön muutoksiin ja aikaan pyritään vastaamaan organisaatiolle laadittavalla missiolla ja visiolla. Missio on toiminta-ajatus, miksi ollaan olemassa ja mitä varten ollaan olemassa. Visio on näkemys, mihin organisaatio haluaa kehittyä ja tavoitetila, mihin ollaan menossa.

Organisaatioiden toimintamallin strateginen kehitystrendi on muuttunut voimakkaasti oma-tuotannosta verkostoituneeseen toimintamalliin. Johtamisen haasteena on tulevaisuudessa matriisi- ja verkosto-organisaatiot nopeasti muuttuvassa ja monimuotoisessa toimintaympäristössä. Johtaminen muuttuu entistä enemmän vaikuttamiseksi ja eri tahojen osallistavaksi toiminnaksi. Johtaminen muuttuu myös entistä enemmän ennakoivaan ja eri organisaatiotasojen osallistavaan toimintamalliin – strategiseen johtamiseen.

Strategioilla luodaan keinot, jolla visio saavutetaan. Strategialähtöisessä johtamisessa lähtökohtana on aina ensin tunnistaa organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä olevat strategiset kokonaisuudet, joihin strategiset linjaukset sekä niistä johdetut johtamistoimenpiteet kohdistetaan. Tällaisia strategisia kokonaisuuksia voi olla toimintayksikkö tai osasto, liiketoimintalue, jokin organisaation toiminto (viestintä, markkinointi, IT, talous, henkilöstöhallinto),

toimintaprosessi (verkko-opetus, opiskelijan ohjaus) tai se voi olla ilmiö (osaamisen johtaminen).

Strategisen ajattelun ulottuvuuksiin kuuluu strategista analyysia, suunnittelua ja johtamista. Strategiseen ajatteluun kuuluu pidemmän aikavälin suunnittelua esimiestoiminnasta. Organisaation strategia on aina myös linjauspäätös, jonka periaatteen mukaisesti strateginen kohde aiotaan saavuttaa tai toteuttaa visiossa määritellyn toimintamallin mukaisen tahtotilan. Strategian tehtävänä on konkretisoida henkilöstölle ja sidosryhmille, kuinka tavoiteltavassa toimintamallissa toimitaan.

Strategisen johtamisen tehtävänä on organisaation vision ja toiminta-ajatuksen (toimintamallin) muotoilu, tavoitteiden asettaminen ja muotoilu, strategian toimeenpano ja toiminnan arviointi. Mintzbergin (1994) mukaan strategia on suunnitelma siitä, miten organisaatio siirtyy tavoitetilaan. Strategia on toimintatapa, miten hallita toiminnallisia riskejä. Strategia on asema, mitä palveluja ja tuotteita tarjotaan ja strategiaan liittyy näkökulma (missio, visio). Strategiaan liittyy pohdinta siitä, missä tilanteessa olemme nyt, mihin haluamme päästä ja miten sinne päästään (keinot). Ihannetila on, että organisaation strategia näkyy myös toimintatavoissa ja päätöksissä. Strategiseen johtamiseen liittyy n. 3 vuoden aikajänteellä toimiminen, joka kuitenkin huomioi toimintaympäristön jatkuvan muuttumisen.

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän yhtenä perustehtävänä (missiona) on *järjestää ammatillisesta koulutuksesta, ammatillisesta aikuiskoulutuksesta ja vapaasta sivistystyöstä annettujen lakien mukaista koulutusta, kehittämistoimintaa ja palveluja*. Visiona on (visio 2015) *koulutuskuntayhtymänä muodostaa toiminta-alueelle palveleva ja osaamista uudistava arvostettu kansainvälinen oppimis- ja kehittämisverkosto*. Koulutuskuntayhtymän strategioina on erikoistuminen maakunnan vahvuusalueisiin, monialaiset ja saavutettavat koulutuspalvelut, innovatiivinen kehitys ja palvelutoiminta sekä kilpailukykyinen henkilöstötyö. Koulutuskuntayhtymän kriittiset menestystekijät ovat osaamisen kehittäminen ja yhteisöllisyys, kansainvälistäminen, elinikäiset oppimispolut sekä kumppanuuksien ja verkostojen kehittäminen.

3.1.3 Johtamisen strategiset painoalueet

Johtamisen strategisina painoalueina voi olla *asioiden johtaminen* (management), *ihmisten johtaminen* (leadership) ja *voimavarojen johtaminen* (resource management). Nykyisistä johtamisideologioiden kehityksestä on noussut yhtenä pääteemana tiedon ja osaamisen johtaminen (knowledge & competence management). Syväjärvi on pohtinut osaamisen johtamista (Syväjärvi 2005, 50, 103-104) ja siihen liittyvää informaatioteknologian soveltamista ja käyttöönottoa myös henkilöstön voimavarojen ja osaamisen johtamiseen. Viitala (2002, 175-182) on käsitellyt organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittämistä ja johtamista oppivan organisaation taustalta. Organisaatiolle keskeistä on selvittää oma ydinosaaminen (tieto, taito, teknologia) ja laatia strategiat siitä, kuinka ydinosaamista kehitetään ja yhdistetään toimintaprosesseihin. Tästä saadaan lisäarvoa organisaation toiminnalle, jota voidaan kutsua ydinkyvyydeksi. Ydinkyvyykyys on menestystekijä, jolla erotutaan kilpailijoista.

Organisaation (koulun) johtaminen voidaan jakaa Helakorven mukaan kahteen osaan (Helakorpi, 2001). Strategiseen johtamiseen, jolla pyritään vastaamaan kysymykseen, mitkä ovat oikeita asioita (mitä toteutetaan). Operatiivinen johtaminen taas vastaa kysymykseen, miten asiat tehdään oikein. Syväjärvi (2005) on jakanut johtamisen toiminnalliset tasot neljään eri tasoon. *Strategiseen johtamiseen*, jossa tehdään strategiset linjaukset, visiointi, tarpeiden arviointia ja ennakkointia. *Taktiseen johtamiseen*, jossa toteutetaan strategiaa ja toimintapolitiikkaa. *Operatiivinen johtaminen* on käytännön töiden johtamista ja käytäntöjen implementointia. *Reaaliaikainen johtaminen* on tilannesidonnaista johtamista, jolloin kokemuksellisuus ja tilanne sanelevat johtamisen toiminnat.

Seudullisen verkko-opintojen tarjonnan mahdollistaminen laajentaa ja monipuolistaa koulutuspalveluja ja kuuluu vahvasti myös koulutuksen johtamisen strategiaan. Ongelmana näyttää oleva juuri toiminnan organisointi, johtaminen ja rahoittaminen. Osana henkilöstön osaamisen kehittämistä ja johtamista on myös verkostoissa toimiminen ja verkoston johtaminen. Organisaatiot ovat käytännössä muuttumassa matala(hallinta)organisaatioksi, sisäisesti ja ulkoisesti verkostoituneeksi. Organisaation henkilöstö on osaltaan jo verkoston toimijoita, joilla on myös itsenäistä päätäntävaltaa toimia oman osaamisensa tehtävälueella. Verkoston johtamisen osaaminen on myös johtamisen oleellisia taitoja.

3.2 Verkostomaisen virtuaaliorganisaation johtaminen

Verkko-opetuksen laajentuminen yli oppilaitosrajojen edellyttää myös kouluorganisaatioiden verkostoitumista. Verkostomaisessa toiminnassa organisaatioiden väliset rajat hämärtyvät. *Verkkosuhteet ovat pitkäaikaisia ja verkoston toimijoiden suhde on kiinteämpi* (Viitala 2002, 126). Verkoston kiinteyttä vahvistaa myös se, että toimijat ja henkilöstö on laajemmassa rintamassa toimimassa yli organisaatorajojen. Henkilöstöjohtamisen kannalta tilanne on erittäin haastava. Kuka tällaista rajapintaorganisaatiota johtaa sekä voiko syntyä oikeaa tiimityöskentelyä ja yhteistä näkemystä toiminnan suuntaamiseksi. Verkoston menestyksenkäs toiminta edellyttää verkoston eri osapuolien yhteistyön määrittelyä, yhteistä tahtoa ja keskittymistä yhteistyön kehittämiseen. Organisaatioiden johtajien on otettava vastuu verkoston rakentamisesta ja näin ollen myös verkoston johtamisesta.

3.2.1 Verkostoituminen ja verkostomainen toiminta

Grönroosin mukaan (2006, 145) organisaation verkostoituminen ei ole itsetarkoitus vaan se on mahdollisuus. Verkostojen hyödyntäminen tulisi ymmärtää mahdollisuutena, jonka organisaatioiden tulisi ottaa käyttöön uusien, organisaation toimintaa hyödyntävien innovaatioiden kehittämiseksi. Jokainen yksityinen henkilö koettaa luonnostaan vahvistaa suhteitaan ja verkostojaan työpaikallaan, tuttaviiinsa ja sidosryhmäänsä. Samalla tavoin jokaisen organisaation tulisi rakentaa ja johtaa verkostoaan johdonmukaisesti. Albert-Lázlo Barabási on tutkinut verkostojen kasvua ja todennut, että sosiaalisen verkoston rakentaminen tapahtuu hyvin tehokkaasti sosiaalisten linkkien avulla (Grönroos 2006, 148). Verkoston kasvupotentiaalia kuvataan myös Erdösin nk. kuudeksi erottavaksi askeleeksi (Erdösin luku, Paul Erdös), jolloin mallin avulla voidaan laskea, kuinka monen askeleen päässä jokin toinen verkoston jäsen on. Edellyttää, että tunnetaan verkoston koko ja jäsenten keskimääräinen yhteyksien määrä (Grönroos 2006, 148). Menestyksellinen toiminta verkostoituvassa maailmassa edellyttää uusien tietojen ja taitojen lisäksi uutta, innovatiivista ajattelutapaa. Globalisaatio ja informaatioteknologia ovat muokkaamassa tätä uutta, verkostoituvaa ajattelutapaa.

Verkostossa toimivien organisaatioiden ja toimijoiden kommunikaatiosuhteiden määrä voi kasvaa hyvinkin suureksi. Vuorovaikutustaidot ja taito kehittää toimivia informaatioverkostoja toiminnan tueksi nousevat verkosto-organisaatioissa keskeisiksi tekijöiksi. Verkosto on verkoista muodostuva suurempi kokonaisuus. Tietokoneverkko on yksittäinen verkko, mutta

tietokoneverkosto on tietokoneverkkojen muodostama kokonaisuus. Esimerkiksi Internet on tietokoneverkosto. Yritykset verkostoituvat, ihmiset muodostavat keskenään verkostoja jolloin muodostetaan sosiaalisia verkostoja. Tällaiset sosiaaliset verkostot voivat olla myös nk. virtuaaliorganisaatiota.

Verkostojen ominaisuuksiin kuuluu, että kaikkien ei tarvitse olla kontaktissa kaikkiin. Jokaisella yksityisellä on normaaliverkostoja, joiden avulla ne ovat linkittyneet muihin yksilöihin ja organisaatioihin. Grönroos on jakanut nämä verkostot neljään eri tyyppiin (Grönroos 2006, 157-166):

1. *Sisäinen, muodollinen verkosto*, jossa kaikki työntekijät ovat teoreettisesti linkitetty toisiinsa. Käytännössä tämä ei ole todellinen verkosto ja työntekijät eivät ole todellisesti yhteydessä toisiinsa vaan tehtäviensä muodostamiin sidoksiin ja ketjuihin (pysytysuorat verkkonauhat).
2. *Sisäinen, epävirallinen verkosto*, jotka eivät noudata mitään organisaatiokaaviota vaan voivat olla enemmänkin sisäisten sosiaalisten kontaktien muodostamia. Näissä verkoissa voi olla voimakkaita mielipidevaikuttajia.
3. *Ulkopuoliset muodolliset verkostot*, jotka ovat organisaation sidosryhmistä ja kumppaneista muodostuvia (tavarantoimittajat, alihankkijat, omistajat, asiantuntijat jne.).
4. *Ulkopuoliset epäviralliset verkostot*, jotka muodostuvat organisaation jäsenten ulkopuolisista epävirallisista kontakteista.

Nämä ulkopuoliset epäviralliset verkostot saattavat olla organisaation näkökulmasta hyvinkin kaoottisia ja niiden toimintaa ja on lähes mahdoton kartoittaa ja johtaa. Käytännössä ne on hyvinkin tärkeitä uusien ajatusten ja ideoitten lähteitä, jotka johtavat edelleen myös organisaation uusien innovaatioiden hyödyntämiseen oikein ohjattuna. Etäopetusverkostoissa on aluksi kyse nimenomaan uusien innovatiivisten toimintatapojen luomisesta organisaation sisäiseen toimintaan (esim. verkko-opetuksen toimintamalli).

Verkostoissa on edelleen kyse asioiden ja ihmisten johtamisesta. Management (asiajohtaminen), jolloin näkökulma on nykyhetkessä ja nykyisten resurssien organisoinnista tehokkaasti. Leadership (ihmisten johtaminen), jolloin näkökulma on tulevaisuudessa ja tulevaisuuden imagon etsimisessä. Verkostoissa työskennellään uusien, riskejä ja epävarmuutta sisältävien

asioiden kanssa, jolloin johtamiseen tulee soveltaa niin asijaohdamista kuin myös ihmisten johtamista.

3.2.2 Virtuaaliorganisaation johtaminen

Verkostomaista organisaatiota voidaan kuvata virtuaaliorganisaation käsitteellä. Virtuaaliorganisaatioissa ei voi käyttää hierarkkista johtamisen ja kontrollin muotoja, koska se on dynaaminen ja alati muuttuva organisaatioiden keskinäinen systeemi (Kisielnicki. 2002, 15). Johtamisen hallinta on hankalaa organisaatioissa, joissa on jatkuva muutos meneillään. Tiedosta ja sen hallinnasta on tullut yrityksen toimintastrategioiden pääasioita ja organisaatioiden sisäinen ja ulkoinen kommunikointi ja viestintä on pääroolissa organisaatiota johdettaessa. Uusia taitoja tulee kehittää nopeasti ja työntekijöiden on otettava henkilökohtaista vastuuta oman tietämyksen kehittämistä. Virtuaaliorganisaatio on oltava myös oppiva organisaatio.

”Virtuaaliorganisaatiolla tarkoitetaan tietoverkon avulla yhdistettyä vaihtuvakoonpanoista yksilöiden tai organisaatioiden yhteenliittymää määrätyn hankkeen tai jatkuvat toiminnan harjoittamiseksi” (Grönroos 2006, 172).

Virtuaaliorganisaatio ei ole samanlainen kuin perinteinen organisaatio, koska siinä toimivat yksilöt eivät ole työsuhhteessa organisaatioon (Grönroos 2006, 171). Organisaatioilla ei ole myöskään minkäänlaista ristiinomistusta, joten ei voida puhua virtuaaliorganisaation ”johtajasta”, vaan koordinaattorista. Koordinaattori muodostaa keskiön verkostossa, johon muu organisaatio linkittyy. Muut yksilöt ja organisaatiot ovat toimivia jäseniä. Uusia jäseniä otetaan mukaan, kun niitä tarvitaan ja jäseniä poistuu, kun niitä ei tarvita tai jäsen ei näe tarvetta osallistua. Grönroos on kutsunut tällaista jatkuvasti muuttuvaa organisaatiota ”kaleidoskooppiorganisaatioksi”. Informaatioteknologia on virtuaaliorganisaation mahdollistaja, koska se mahdollistaa nopean viestinnän ja tiedon siirtämisen kaukana toisistaan oleville organisaation jäsenille.

Virtuaaliorganisaatio muistuttaa läheisesti projektiorganisaatiota, koska aiempaa toimintamallia ei välttämättä ja kenelläkään ei ole riittävästi kokemusta organisaation johtamisesta. Lisäksi on ratkaistava joukko kysymyksiä. Kuinka luottamus syntyy ja kuinka sitä ylläpidetään? Kuinka virtuaaliorganisaation tavoitteet viestitetään tehokkaasti ja kattavasti? Miten infor-

maatio suojataan ja kenelle kuuluu immateriaalioikeudet? Ja kuka käytännössä vastaa kolmannelle osapuolelle organisaatiossa toteutettavista asioista?

Grönroosin mukaan avoin informaatio synnyttää luottamusta (Grönroos 2006, 174), joka on myös virtuaaliorganisaation tärkeimpiä kulmakiviä. Koordinaattorin tehtäviin kuuluu virtuaaliorganisaation luottamuksen rakentaminen ja vahvistaminen. Grönroosin mielestä koordinaattoriin on huolehdittava seuraavista asioista:

- Toiminnan tavoitteet ja päämäärät tulee informoida kaikille riittävän selväksi, jotta ei kenellekään organisaation jäsenelle tule tunnetta asioiden salailusta.
- Yksilön tunnetta tärkeänä osana kokonaisuutta tulee vahvistaa.
- Johdonmukaisuus informaation jakamisessa henkilökohtaisessa kommunikaatiotilanteessa ja sähköisen tiedon jakamisessa. Poikkeamat on hyvä viestittää selkeästi.
- Informaation riittävä jakaminen on tärkeää. Virtuaaliorganisaation suurena ongelmana on nimenomaan tiedon jakaminen niin, että se välittyy tehokkaasti tiedon tarvitsijoille.
- Viestintä on myös segmentoitava niin, että se välittyy ainoastaan niille, joita informaatio koskee. Sähköpostin välityksellä tulee aivan liikaa ”kaikki kaikille” tietoa.
- Infrastruktuurin toiminta täytyy olla myös varmistettu. Organisaation kaikki tietojärjestelmät ja tietopalvelut tulee tukea tätä toimintaa ja on myös varmistettava organisaation jäsenten osaaminen tietopalvelujen käytössä.
- Jäsenten luottamuksellista informaatiota tulee käsitellä varoen ja huolella. Organisaation jäsenten sisäisiä ”liikesalaisuuksia” ja toimintaa ei pidä tarpeettomasti levittää.
- Yhteistyön tulosten oikeudenmukainen jakaminen on tärkeää. Yhteistyön tuloksia voi olla uuden informaation tuottaminen ja myös taloudelliset tulokset. Yhteistyön tarkoituksenahan on nimenomaan taloudellisen tuloksen tuottaminen.

Virtuaaliorganisaation vastuukysymykset kolmannelle osapuolelle ovat myös ongelmallisia. Käytännössä joku ”virallisen” organisaatiotason henkilö voi toimia virtuaaliorganisaation koordinaattorina ja on täten vastuussa omasta työosuudestaan. Virtuaaliorganisaatiossa jokainen jäsen on vastuussa omasta toiminnastaan ja tekemisestään, mutta kuka toimii sopimusten sopijaosapuolena kolmansiin osapuoliin ja kenellä on nk. ”päättövalta”. Käytännössä juuri näistä tulee tehdä ennakkosopimukset virtuaaliorganisaation jäsenten kesken. Alueellisen etäopetuksen verkostoissa on hyvä päättää, että verkostoa hallinnoivana osapuolena on kunta tai

koulutuksen järjestäjä. Hallinnoiva organisaatio huolehtii verkoston toiminnasta ja ylläpidosta, ottaa sopimus- ja talousvastuun sekä huolehtii myös virtuaaliorganisaatiossa syntyvistä immateriaalioikeuksista.

Virtuaaliorganisaatio on liikeidea tai konsepti, jota lainsäädäntö ei vielä tunne. Virtuaaliorganisaatiossa on ihmisiä joilla on yhteinen tavoite ja tarkoitus. Tämä tavoite voi olla se liikeidea tai konsepti, jota voidaan suojata, mutta toisaalta sen puitteissa voidaan toimia myös avoimesti. Grönroosin mukaan (Grönroos 2006, 257) virtuaaliorganisaatiossa koordinaattorin on saatava aikaan luottamus siitä, että organisaatiota kehitetään avoimesti ja pitkäjänteisesti.

3.2.3 Toimijaverkkoteoria

Ammattikorkeakoulujen verkostohankkeiden julkaisussa (OPM 2007:1) on Neuvonen-Rauhala esitellyt toimijaverkkoteorian keskeisiä piirteitä. Hänen mukaan verkostojen mielletään olevan ihmisistä koostuvia suhdeverkostoja, joissa tehdään luovia ratkaisuja joustavasti ja tuloksellisesti. Verkoissa tulisi vielä lähemmin tarkastella sitä, mitä verkostoissa tapahtuu ja ketkä siellä toimivat. (Neuvonen-Rauhala 2007. 31-33)

Mäkelä ja Stenlund katsovat verkostokulttuurin edellyttävän monipuolista sivistystä, johon sisältyvät kulttuurin tuntemus, viestintätaidot, sosiaaliset taidot, systeemiajattelu, luovuus, tulevaisuusajattelu sekä jatkuva oppiminen. Heidän mielestään verkostoissa sovelletaan tietotekniikkaa ja tietoverkkojen käyttö- ja soveltamistaidot ovat tärkeitä verkosto-organisaatiossa toimittaessa. Mäkelän ja Stenlundin katsomuksen mukaan verkoissa toimiminen perustuu aina ihmisten välisiin yhteyksiin ja heidän verkostokäsityksensä on ihmiskeskeinen. (Mäkelä ja Stenlund 1995, 24-31)

Bruno Latour (2005, 9-12). on toimijaverkkoteorian yksi kehittäjäistä. Latourin mukaan toimijaverkkoteoriassa ihmisten ja instituutioiden lisäksi toimijoina pidetään myös asioita sekä ihmisten ja asioiden välisiä suhteita Latour pitää tärkeänä, että seurataan toimijoiden transformaatiota, joita ovat käännökset ja käännösten ketjut, suunnat ja ohjaamiset (toisaalle) sekä toiminnan prosessit. Toimijaverkkoteoriassa seurataan asioiden suhteita muutoksen paikkoina ja toimijoiden väliset keskinäiset määrittelyt ja päämäärät ovat huomioiden arvoisia.

Toimijaverkon suhteet voivat olla hybridisiä, jolla tarkoitetaan samanlaisten elementtien muodostamaa läheisyyttä (Siisiäinen 2005, 31). Fyysisesti kaukanakin olevat toimijat voivat olla läheisiä ja päinvastoin, oleellista on verkon toimivuus ja aktiivisuus. Tuloksellisen toiminnan edellytyksenä on tärkeää, että toimijaverkon kokonaisuuteen liitetyt osatekijät hyväksyvät niille annetut ja sovitut roolit ja toimivat sovitulla tavalla ja antavat voimansa toimijaverkon käyttöön. Ylikosken mukaan (2000, 298-310) toimijaverkkolähestymistavan ansiona on, että sen avulla voidaan kuvata, miten inhimilliset toimijat ja organisaatiot sitovat muita toimijoita päämääriinsä ja kuinka ne siinä prosessissa muokkaantuvat ja siinä suhtaudutaan ennakkoluulottomasti eri toimijoiden, tekijöiden ja sosiaalisten suhteiden mukanaoloon.

3.2.4 Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen

Innovaatiolla tarkoitetaan usein uutta oivallusta tai ideaa. Stähle, Sotarauta ja Pöyhönen määrittivät (Stähle et al. 2004, 11) innovaation tuotteeseen, palveluun tai muuhun toimintaan liittyväksi uudistukseksi, jolla on arvoa kilpailutilanteessa. Innovaatio on siis enemmän kuin ajatustason ilmiö, siihen sisältyy aina käytännön toimintaa.

Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen

Innovaatiot ovat tyypillisesti uudenlaisia tuotteita, palveluita, toimintamalleja, organisointitapoja tai strategisia lähestymistapoja. Lisäksi voi olla sosiaalisia innovaatioita, joilla tarkoitetaan yhteisöllisiin ongelmiin tuotettuja uudenlaisia ratkaisuja (esim. isyysloma, vanhusten turvapuhelin, maksuton kouluruokailu). Opetuksessa se voisi olla uusia verkkoja ja viestintätekniikkaa hyödyntäviä opetusmenetelmiä (esim. informaatioteknologiaa hyödyntävä verkko-opetus). Koulutuksessa on tämän tyyppisiä innovatiivisia ja sosiaalisia oppimisympäristöjä toteutettu mm. tiimiakatemia (Jyväskylä), innoakatemia (Rovaniemen ammattikorkeakoulu) ja harjoitusyriyten (esim. Lapin ammattiopisto – Palveluala) muodossa.

Innovaatiojärjestelmällä tarkoitetaan taloudellisesti käyttökelpoisen tietämyksen tuottamiseen, levittämiseen ja käyttöön osallistuvia erilaisia toimijoita ja näiden välillisiä vuorovaikutussuhteita. Innovaatiojärjestelmä on olemukseltaan sosiaalinen järjestelmä ja korostaa siten ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä (Stähle et al. 2004, 14). Innovaatioympäristön tutkimuksella tarkoitetaan innovaatiojärjestelmää laajempaa ja syvempää tutkimusta. Innovaatioympäristö muodostuu orgaanisoiden innovaatioverkostosta, joka tähtää osaamisen, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Innovaatioympäristöille on usein ominaista energinen uu-

teen suuntautuva henki, joka innostaa siinä työskenteleviä ihmisiä. Innovaatioympäristöille on tyypillistä verkostomainen yhteistyö ja innovaatioympäristö koostuu Ståhlen ym. mielestä pääosin neljästä seikasta kuten innovaatiojärjestelmästä, pörinästä (innovaatioympäristössä tapahtuvaa tiedon jakamista), globaaleista tiedon kanavista sekä paikallisten toimijoiden tul-kintakehyksistä.

Innovaatiojärjestelmän soveltamista voitaisiin kokeilla myös virtuaalisesti niin, että toteutetaan virtuaalinen yritys verkkoon internetpohjaisena palveluna. Opiskelijat voivat osallistua tämän sähköisen yrityksen erilaisiin toimintoihin, tehtäviin ja liiketoimintaprosesseihin. Yrityksen toiminnasta muodostavat oppimistehtävät, joista opiskelijoiden tulisi selvittää. Esimerkkinä voidaan tuottaa vaikka verkkokauppa, jonka tuotteita tulisi kehittää, valmistaa ja markkinoida verkossa. Verkkokaupassa voitaisiin hyödyntää innovatiivisen tiimiorganisaation toimintaperiaatteita, tiedon jakamista, globaaleja tiedon kanavia sekä paikallisia toimijoita.

Paikallinen innovaatioympäristö muodostuu maantieteellisistä alueista, joihin kytkeytyy löyhien ja vahvojen sidoksien rihmasto ja se on laajempien verkostojen paikallinen solmukohta. Innovaatioympäristö synnyttää oivalluksia ja synergiaa sekä henkilökohtaisia ja organisaatiokohtaisia oppimisprosesseja. Paikallinen innovaatioympäristö voisi olla esim. seudullinen eoppimiskeskus tai alueellinen etäopetuksen verkosto. Tällaisen ”verkostomaisen virtuaaliorganisaation” tulisi koota yhteiseen käyttöön verkko-opetuksen pedagogisia ja teknologian asiantuntijoita. Lapissa tällainen keskus voitaisiin muodostaa Lapin yliopiston, ammattikorkeakoulun ja toisen asteen ammatillisen koulutuksen ja lukio-opetuksen tueksi. Luulen, että tällaisella keskuksella olisi valtavasti potentiaalia kehittää opetusmenetelmiä huolimatta koulutusaste-eroista. Voisi syntyä kokonaan uudenlaisia oivalluksia ja synergiaetua opetuksen tueksi. Toisaalta on paljon uusia verkko-opetukseen liittyviä ympäristöjä, menetelmiä ja sovelluksia, joita ei riittävästi tunneta eikä myös tueta niiden käyttöä opetuksessa ja vain osa opettajista kykenee hyödyntämään niiden käyttöä omassa opetuksessaan.

3.3 Koulutuksen verkosto-organisaatioiden johtaminen

Nykyisin myös kouluorganisaatiot ja oppilaitokset ovat yhä enenevässä määrin verkostoituneet toistensa kanssa. Verkostoituminen liittyy yleensä johonkin yhteiseen tavoitteeseen tai kehittämishankkeeseen kuten alueelliset etäopetuksen verkostotkin ovat. Näiden koulutuksen

verkosto-organisaatioiden ohella myös kuntiin ja kaupunkiseuduille rakennetaan kehittämisverkostoja.

3.3.1 Verkostojen johtaminen kaupunkiseuduilla

Sotaraudan mukaan (Sotarauta 1999, 101) kaupunkiseudun kehittämiseen suunnattuja verkostoja ei varsinaisesti hallitse tai johda mikään ulkopuolinen kolmas taho vaan johtamista on erilaisten toimijoiden toisiinsa ja itseensä kohdistama vaikutus. Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja kehittäminen voisi vertailla peleihin, joissa on paljon erilaisia vaikuttajia (pelaajia ja valmentajia), mutta ei kuitenkaan yhtä joukkueenjohtajaa, joka kasaa joukkueen. Verkostojen johtamisella pyritään vuorovaikutusprosessien edistämiseen, erilaisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa välittäjänä toimimiseen ja toiminnan suuntaamiseen kohti päämäärien etsintää. Käytännössä verkostoissa on useita johtajia, joiden tehtävänä on toimijoihin vaikuttaminen.

Sotaraudan mukaan verkoston käsite kaupunkiseudun kehittämisessä voidaan hahmottaa kehittämisen parissa toimivien toimijoiden kokonaisuutta, paikallinen kehittäjäverkosto. Paikalliseen kehittäjäverkostoon kuuluu ne keskeisimmät toimijat, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttavat olennaisesti kaupunkiseudun kehitykseen esim. kunnat, avainyritykset, yrittäjien etujärjestöt, oppi- ja tutkimuslaitokset, rahoituslaitokset, TE-keskukset, kansalaisjärjestöt jne. Käytännössä tämä verkosto on löyhästi organisoitunut strateginen verkosto, jolla ei ole vakiintunutta organisoitumisen muotoa tai sitä varten luotuja pysyviä foorumeja. Kehittäjäverkosto organisoituu tavallisesti erilaisissa kokoonpanoissa erilaisien hankkeiden yms. ympärille.

Löyhästi organisoitu strateginen kehittäjäverkosto voisi olla esim. Rovaseudun verkko-opetuksen resurssikeskuksen –hanke (Oppireppu 2004-2006). Kehittämishankkeessa oli mukana kehittäjiä ja toimijoita Rovaseudun lukiosta ja toisen asteen oppilaitoksista. Verkoston toiminta perustui lähinnä toimijoiden omaan vaikuttavuuteen ja toimintaan tavoitteiden puolesta sekä Opetushallituksen kehittämissankkeeseen myöntämään tukirahoitukseen. Hanketta organisoivat ja ohjasivat lukioden ja ammatilliset oppilaitosten muodostama rehtoriryhmä. Käytännössä johdon tuki, toiminnan resurssointi ja sitoutuminen tavoitteisiin oli riittämätön, jotta hanke olisi päässyt asetettuihin tavoitteisiin.

Verkostojen johtaminen voidaan jakaa Sotaraudan ym. mukaan (Sotarauta 1999, 102) pelien johtamiseen (game management) ja verkoston rakentamiseen (network structuring). Verkoston voidaan hahmottaa toimintaympäristönä, joissa pelataan erilaisia kaupunkiseudun kehittämiseen liittyviä pelejä, päätöksiä ja toimenpiteitä. Näitä voi olla erilaiset kehittämishankkeet, investoinnit infrastruktuuriin, kehittämisohjelmien laadinta ja toteutus. Verkoston rakentamisella pyritään muuttamaan verkoston institutionaalista rakennetta. Vaikutetaan verkostoon osallistuvien toimijoiden keskinäisiin suhteisiin, otetaan verkostoon uusia jäseniä, suljetaan verkostosta vanhoja jäseniä tai muutetaan resurssien jakautumista, sääntöjä, normeja, arvoja ja tulkintoja.

Verkostojen johtamisen kohteet voi kohdistua tulkintoihin, toimijoihin ja instituutioihin sekä näiden välisiin suhteisiin (Klijn & Teisman 1997). Tulkinnoilla tarkoitetaan toimijoiden erilaisia näkökulmia käsillä olevaan asiaan ja myös toimijoiden eri arvoja tai tavoitteita. Toimijoilla on yleensä erilaisia tulkintoja ongelmista, muista toimijoista, riippuvuussuhteista ja yleensä yhteistoiminnasta. Tulkinnat pitäisivät muotouttaa niin, että ne tukevat verkoston yhteistoimintaa (avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus). Kehittäjäverkostot rakentuvat useiden erilaisten toimijoiden ja niiden keskinäisen vuorovaikutuksen varaan. ”Pelin johtamisen” kannalta on tärkeää, että tärkeitä resursseja hallitsevat toimijat aktivoidaan. Resursseja voisivat olla esimerkiksi osaaminen ja asiantuntijuus, taloudelliset ja henkilöstöresurssit jne. Instituutioilla tarkoitetaan niitä suhteellisen pysyviä toimintatapoja, sääntöjä ja resursseja sekä verkoston muodostavaa organisaationaalista kenttää. Näitä voisivat olla TE-keskukset, koulutusorganisaatiot ja niiden keskittymät, kunnat ja niiden eri kehitysyksiköt.

Verkoston johtajuus muodostuu hajautetusti eri intressiryhmittymien ja toimijoiden muodostamista verkoston solmuista, koalitioista. Ryhmittymillä on ja voi olla perinteiset johtajat, jotka organisoivat ja aktivoivat verkoston toimijoita toteuttamaan yhteistä tavoitetta.

Nokiaa lähdettiin aikoinaan luomaan verkostoyritykseksi entisen pääjohtajan Jorma Ollilan johdolla vuonna 1992 (Castells 2001, s. 29-33). Ollilan toimintatavat voisi luonteeltaan kuvata toimivan nimenomaan verkostojohtajan toimintatapoina. Hän rakensi ympärilleen jatkuvaa kehittämistä tukevan verkoston. Verkoston toimijat olivat uudistusta ja jatkuvaa kehittämistä

edesauttavat nuoret johtajat. Vanhoilliset ja vanhaa johtamistapaa edustavat henkilöt saivat väistyä ja koko organisaatorakennetta myös uudistettiin verkostomaista toimintaa tukevaksi matalan hallinnon organisaatioiksi. Keskeisiä tekijöitä oli organisaation uudistamisen kulmakivenä olivat uusi tuote ja toimiala, rahoitusrakenteen muutos ja innovatiivinen verkostoyrityksen toimintamalli (Castells 2001, 29-30).

Verkostoyrityksen toimintamalli pohjautuu verkottuneeseen toimintaan alihankkijoiden ja asiakkaiden kanssa. Nokian menestyksen avain on ollut tehokas logistiikka, joka perustuu tehokkaaseen informaation jakamiseen. Informaatioteknologian hyödyntäminen, tehokas tiedonjakaminen ja osaamisen kehittäminen sisäisesti kuin ulkoiseen toimintaan on verkostomaisen organisaation menestyksen ja kehittymisen kulmakiviä. Sotaraudan mukaan myös kaupunkiseudun kehittämisessä informaatiojärjestelmä on kehittäjäverkoston toimintaa tukeva, informaatioteknologiaan perustuva, informaatiota jäsentävä sekä sitä välittävä ja luova järjestelmä. Sen perustehtävänä on tuottaa ja välittää informaatiota kehittäjäverkostolle sekä verkoston ulkoisiin että sisäisiin lähteisiin.

3.3.2 Asiakassuhteiden ja verkostojen johtaminen koulutuksessa

Asiakas ymmärretään tässä yhteydessä informaatioteknologiapalvelujen käyttäjänä, verkko-opettajana ja opiskelijana. Syväjärven mukaan asiakassuhteessa voivat olla organisaatiot, jotka liittyvät julkisen palvelun jakeluun (Syväjärvi 2005, 148). Tässä tapauksessa ko. organisaatiot voivat olla omaa verkko-opetustarjontaa jakavat oppilaitokset tai vastavuoroisesti ovat asiakkaana kun omat opiskelijat ottavat verkko-opintoja muista oppilaitoksista. Verkostojen johtaminen on erittäin haasteellista ja verkostotaidot ovat arvossaan etenkin inhimillisenä osaamisena.

Verkostojohtaminen on tärkeä johtajan osaamisalue myös koulutuksen johtamisessa. Siihen liittyy useita ulottuvuuksia yhteistyökumppaneihin ja eriasteisiin asiakkaisiin. Koulutuksen yhteistyöverkostoja ovat työelämätahot, yliopistot ja korkeakoulut sekä muut oppilaitokset, myös kansainvälisesti. Johtajan verkostoja ovat myös yksilötason asiantuntijuusyhteydet – yhteistyötä tekevät käytännössä aina ihmiset. Asiakasjohtaminen lähtee asiakkaiden tunteuksesta. Koulun asiakkaita ovat ensikädessä opiskelijat, mutta asiakkaita ovat myös työelämä, alueen vaikuttajat ja opetusviranomaiset sekä paikallistasolla että valtakunnallisesti.

Asiakkuuskäsitteeseen liitetään myös sisäiset asiakkaat, esim. koulutus konsernin eri yksiköt ja oman organisaation eri toimijat. (Helakorpi 2001). Lisäksi Helakorpi on esittänyt verkoston johtamiselle kaksi pääsuuntaa.

Verkosto- ja kumppanuussuhdejohtaminen

Johtajalla tulee olla laaja verkosto niin yhteisö- kuin asiantuntijatasolla. Erilaisien projektien ja yhteistyöhankkeiden avulla edistetään verkostojen työtä. Verkostosuhteiden hoito on yhä enemmän myös kansainvälistä. Johtajan työhön kuuluu myös edustaa organisaatiotaan eri tahoilla sekä hoitaa suhdetoimintaa yhteiskunnallisiin vaikuttajiin.

Asiakassuhdejohtaminen

Asiakassuhteiden hoitaminen lähtee asiakkaiden tuntemuksesta. Koulutuksen tärkeitä asiakkaita ovat opiskelijoiden lisäksi, vanhemmat ja kodit, työ-elämä, alueen vaikuttajatahot ja opetusviranomaiset. Omien ja koko organisaation yhteistyösuhteiden ylläpito ja kehittäminen on tämän alueen keskeistä työtä. Edustaminen ja markkinointijohtaminen kuuluvat tälle alueelle.

Verkostokoulun ideana voisi olla Helakorven mukaan (Helakorpi 2005) tulevaisuuden oppilaitos, joka ei oikeastaan ole ”oppilaitos”, vaan hyvin monenlaisia fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä elementtejä käsittävä avoin oppiva verkosto-organisaatio. Helakorpi on hahmottanut seuraavassa kuviossa (kuvio 2) tulevaisuuden oppilaitosta ja sen erilaisia piirteitä, jotka painottuvat eri koulumuodoissa ja koulutustasoilla eri tavoin.

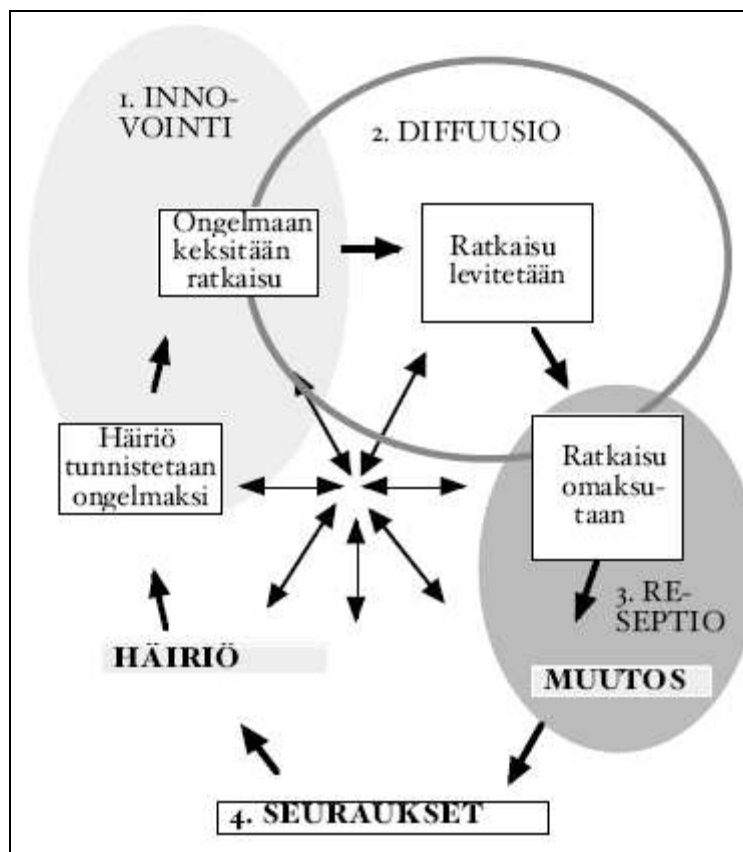


Kuvio 2. Tulevaisuuden oppilaitos (Helakorpi 2005)

Joustava ja oppiva organisaatiomalli johtaa myös tulevaisuuden verkostomaisen koulun toimintaperiaatteisiin sekä palveluiden suunnitteluun ja järjestämiseen.

3.3.3 Koulun kehittäminen ja johtaminen

Koulun toiminnan kehittäminen voi olla yllättävän hankalaa ja monisyistä. Siihen liittyy aina oppilaitoksen johtamisen traditiot ja kouluhallinnon byrokraattinen, jopa vanhakantainen ohjaaminen ja johtaminen. Kehittäminen tulisi kuitenkin johtaa ja tukea ylhäältäpäin ja siihen tulisi valjastaa myös siihen parhaiten soveltuvat, innovatiiviset toimijat. Väitöskirjassaan Hellström (Hellström 2004, 34) on rakentanut teoreettisen aineiston pohjalta seuraavanlaisen kuvion koulun systeemisestä kehittämistoiminnasta (kuvio 3).

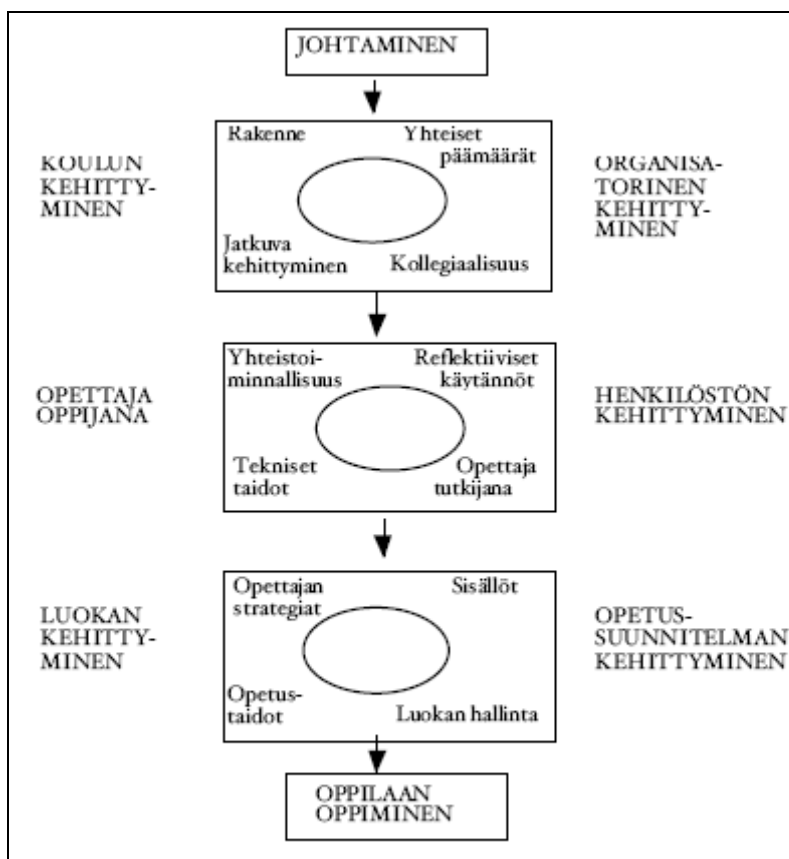


Kuvio 3. Koulun systeeminen kehittämistoiminta (Hellström 2004)

Kuvion mukaan, kehittäminen käynnistyy, kun tunnistetaan jokin koulun toiminnassa oleva häiriö ongelmaksi. Käynnistetään prosessi, jossa innovoidaan ja keksitään ongelmaan ratkaisu. Seuraavassa vaiheessa tapahtuu ratkaisun levittäminen koulun toimintaan (diffuusio). Ratkaisu omaksutaan uutena toimintatapana, jota edelleen voidaan toistaa. Esimerkkinä voisi olla verkko-opetuksen ohjauksen ”chatti-ilta”. Opettaja havaitsee, että opiskelijat eivät palauta verkkotehtäviään ajoissa. Innovoidaan parannuskeinoja ja keksitään ratkaisuna, että lisätään ohjausta opiskelijoiden omalla ajalla ja iltaisin. Kokeillaan toimintatapaa ja jos se näyttää toimivan, levitetään sen käyttöä muillekin verkko-opettajille. Tästä seurauksena voisi olla, että ”verkkokoulu” varaa resurssia ja suunnittelee kurssikohtaisia etäopetuksen kontakti-iltoja opettajille. Tässä pieni esimerkki, joka ei keksintönä suuri, mutta voi johtaa opetuksen toimintatapojen muutokseen (muutosote).

Kehittäminen ja kehittyminen koulun ja opetuksen toiminnassa voi olla myös eri tasoilla. Siihen liittyy myös eri tasoilla johtaminen. Hellström kertoo viidestä tavasta kehittää koulua

(Hellström 2004, 59). Siihen liittyy johtamisen kehittyminen koulun kehittyminen, opettajan/henkilöstön kehittyminen, luokan kehittyminen, opetussuunnitelman kehittyminen ja oppimisen kehittyminen.



Kuvio 3. Koulun kehittäminen (Hellström 2004)

Koulun kehittyminen organisaationa on aina johdon keskeinen tavoite. Opettaja joutuu kehittämään omaa ammatillista osaamistaan sekä myös omia kykyjään oppijana jatkuvasti muuttuvassa ja vaativassa toimintaympäristössä. Tähän liittyy myös johdon tuki ja henkilöstön määrätietoinen kehittäminen (ja rekrytointi). Luokan kehittyminen liittyy ehkä enemmänkin tiettyjen opetusryhmien hallintaan sekä opetussuunnitelmien kehittämiseen työelämän tarpeita ja myös oppijan tarpeita vastaavaksi (henkilökohtaistaminen). Kaiken keskeisenä tavoitteena tulisi olla kuitenkin oppilaan (opiskelija) oppiminen kehittyvissä oppimisympäristöissä. Opetushallituksen ja -ministeriön keskeisenä tavoitteena on ollut uusissa kehittämishankkeissa nimenomaan monipuolisten oppimisympäristöjen kehittäminen sekä työelämäyhteistyön lisääminen.

3.3.4 Opetustoimen seudullisten verkostojen johtaminen

Nummisen et al. mukaan (Numminen&Stenvall 2006, 48-50) verkostossa ei ole yhtä selvää strategista johtoa tai johtajaa, joka määräisi toiminnan tavoitteet ja suuntaviivat. Seudullisen johtajuuden suurimpana haasteena on suuntaviivojen aikaansaaminen siitä, miten saadaan voimavarat koottua yhteisten opetuspalveluiden kehittämiseen ja miten saadaan paikalliset toimijat liikkeelle ja kehittämään asioita yhteisesti. Seutukuntahankkeissa näyttää yleisesti puuttuvan kokonaisvaltainen johtajuus. Johtamisen merkitys on siinä, että sen avulla yhteistyöhön saadaan sitoutumaan organisaation toimijat.

Opetustoimen seudullisissa verkostoissa johtajuus on jaettua johtajuutta. Jokaisen organisaation johtajan (rehtori) tulisi kyetä luovuttamaan omaa valtaansa verkostolle yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostoa ei voi johtaa perinteiseen hierarkisen organisaation tapaan. Tärkeää on ymmärtää ja hyväksyä verkostoitumisen luonne laajentuvana ja itseorganisoituvana ilmiönä, joka sinänsä voi tuottaa innovaatioita (Stähle & Laento 2000, 49). Verkostolle tulee luoda toiminnan edellytykset, jotta se voi toimia tuloksellisesti. Johtaminen perustuu asi-antuntemukseen verkoston yhteisissä asioissa ja siinä korostuu neuvottelu-, kommunikaatio-, vuorovaikutus- ja suostuttelutaidot.

3.4 Verkostohankkeiden johtaminen ja viestintä

3.4.1 Verkkopalvelun johtaminen

Verkoston toiminnan ylläpitämiseen ja informaation jakamiseen verkoston osallisten kesken toteutetaan yleensä verkkopalvelun avulla. Verkkopalvelulla tarkoitetaan internetissä toimivia www-sivuja, jotka sisältävät myös interaktiivisia, ohjelmallisia toimintoja. Verkkopalvelun tuottamiseen, ylläpitämiseen ja palvelun johtamiseen voidaan soveltaa laatua verkkoon johtamisen kriteereitä (Laatua verkkoon, 2005).

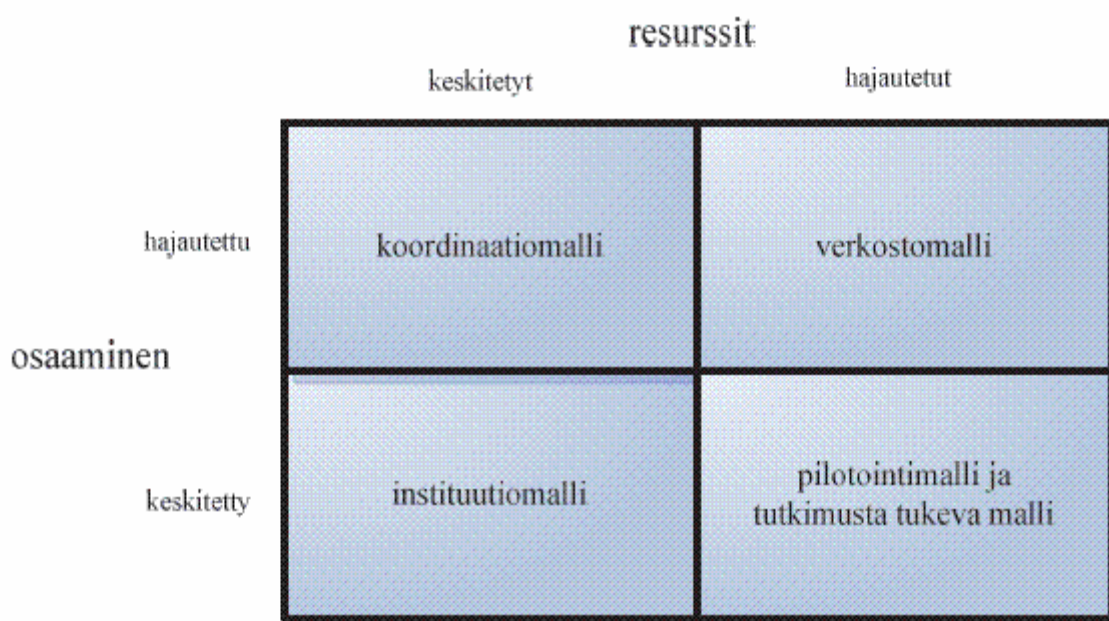
- Verkkopalvelu tukee organisaation strategiaa ja tavoitteita.
- Verkkopalvelun kehittämisessä on arvioitu ja hyödynnetty palvelun tarjoajien yhteistyöstä saatavia etuja.
- Verkkopalvelun kehittämispäätös on perusteltu.
- Verkkopalvelun toteutus on varmistettu ja palvelua johdetaan.

Verkko-opetuksen palvelujen informaatio ja tiedonjakelupalveluksi tulee rakentaa toimiva, sähköinen www-palvelu (portaali), joka tukee verkoston toimintaa ja palvelee myös verkoston johtamista ja ohjaamista.

3.4.2 Verkostohankkeiden hallinnointi ja johtaminen

Suomen virtuaaliyliopistojenverkostoa arvioivassa Opetusministeriön julkaisussa 2007:28 (Aarrevaara et al. 2007, 17-18) on myös selvitetty verkosto(virtuaali)hankkeiden hallinnointia. Puolta hankkeista ohjasi ja valvoi johto- tai ohjausryhmä. Joissakin hankkeissa hanketta johti koordinaattori, jolla saattoi olla apunaan työryhmä. Joissakin hankkeissa hankkeen johto oli keskitetty oppimiskeskukselle tai vastaavalle, joissakin johto oli hajautettuna yliopiston sisälle laitoksille tai tiedekuntiin. Verkostomainen toiminta näkyi hankkeiden johtamisessa ja hankkeisiin osallistui runsaasti eri toimija- ja päätöksentekotasoja.

Aineistossa tehtiin virtuaalihankkeiden toimintamallien vertailua. Toimintamallit olivat koordinaatiomalli, verkostomalli, instituutiomalli sekä pilotointimalli ja tutkimusta tukeva malli (kuvio 4).



Kuvio 4. Virtuaaliyliopistohankkeiden toimintamalli (OPM 2007:28)

Aineiston perusteella yleisin toimintamalli oli koordinaatiomalli. Mallissa hankkeella on koordinaattori, jolle resurssit ja niiden hankkiminen on keskitetty. Koordinaattori jakaa osallistujien väliseen sopimukseen perustuen toiminnan vaatimat resurssit eri toimijoille. Malli mahdollistaa osaamisen hajauttamisen ja työnjaon edistämisen.

Verkostomallista todettiin, että sen vahvuus on osaamisen ja resurssien hajautus siten, että toiminnan painopiste on uusien toimintamallien, palvelujen ja tuotteiden kehityksessä. Verkostoon liittymisen kynnys on matala ja siihen voi kuulua varsin erilaisia hyötyjiä., jotka voivat antaa panoksensa verkoston toiminnan kautta. Verkosto parhaimmillaan vahvista osapuolten kykyä oppia uutta ja siirtää tietoa, mutta edellyttää yhteisiä toimintatapoja ja luottamusta. Verkostomalli toimii parhaiten *pitkäjänteisessä toiminnassa tai voimakkaasti muuttuvassa ja tietointensiivisessä ympäristössä*. Verkostomallin haittana voi olla projektirahoitukseen perustuva toiminta, jolloin rahoituksen päättyessä verkosto hajoaa.

Instituutiomallissa osaaminen ja resurssit ovat keskitettyjä, jolloin toteutus ja resurssien hallinta voidaan antaa yhden toimijan vastuulle. Malli toimii parhaiten kun opetuksen tukipalvelujen siirtäminen voidaan toteuttaa tulosityksiköistä erillisenä organisaationa. Hyötynä on opetuksen rutiininomaisten tukipalveluiden turvaaminen ilman erillistä projektirahoitusta. Edellyksenä ja hyötynä on nimenomaan yhtenäisten *palvelukäytäntöjen rakentaminen ja niiden liittäminen osaksi perusvoimavaroin rahoitettua opetusta*.

Neljäs toimintamalli on *osaamiseen ja hajautettuihin resursseihin* perustuva toimintatapa. Pilotoimalla voidaan mahdollistaa jonkin toimintatavan, innovaation tai tuotteen siirtämisen laajempaan käyttöön esim. instituutiomallia voidaan toteuttaa pilotoimalla. Tutkimusta tukeva mallin hyötynä on monipuolinen vuorovaikutuksen mahdollistaminen keskitetyn ja hajautetun kehittämisen välillä, jolloin myös hajautettu tutkimustieto voidaan siirtää laajemmiksi kokonaisuuksiksi.

Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että instituutioihin perustuvat toimintamallit takaavat selkeimmin hankkeiden liittäminen perusvoimavaroin rahoitettuun opetukseen (Aarrevaara et al. 2007, 39). Verkostomallit tuottavat hankerahoitukseen perustuvia toimintamalleja, joita tarvitaan esimerkiksi uusia tuotteita kehitettäessä. Instituutiomalli on suositeltavampi toimin-

tamalli, kun halutaan laaja käyttäjäkunta. Näin ollen voisi todeta myös, että alueellisen etäopetuksen järjestämistä varten parhaana toimintamallina voisi toimia yhteinen, etäopetuksen keskus, joka toimii kiinteällä rahoituksella osana perusopetusta. Lisäksi todettiin, että pelkääntään verkostoituminen ei voi olla hankkeen tulos vaan enemmänkin pitäisi pyrkiä vakiintuneeseen toimintaan ja pysyvien vaikutusten aikaansaamiseen.

3.4.3 Virtuaalijohtaminen ja viestintä

”Virtuaalijohtaminen vaatii ehkä jopa enemmän viestinnällisiä valmiuksia kuin perinteinen walk around –johtaminen” toteaa toimitusjohtaja Päivi Härkönen artikkelissaan ”Viestinnästä tehoa virtuaalijohtajille” (Härkönen 2008, 15.). Härkönen toteaa, että yhä useammat organisaatiot työskentelevät virtuaalisesti ja virtuaalisten tiimien johtaminen vaatii jatkuvasti vahvaa viestinnällistä panosta. Virtuaalinen työskentely tarkoittaa sitä, että organisaation työntekijät voivat työskennellä hyvinkin etäällä toisistaan eri maissa, mutta toisaalta myös normaali työn tekeminen ja omien työtehtävien hoitaminen voi sujua myös kotoa käsin ”etätyönä” vaikka Pihtiputaalta. Tämä taas edellyttää hyvin erilaisia, tehokkaita ja selkeitä viestintäkeinoja virtuaalitiimin käyttöön, joilla työhön kuuluvia tietoja ja tunteita voidaan välittää ja edelleen käsitellä virtuaalitiimissä. Härkösen mukaan viestinä johtajille on, että ilman luottamusta virtuaalijohtamista ei voi harjoittaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että johtajan on hallittava myös eri viestintävälineitä ja osattava käyttää niitä säännöllisesti ja oikeassa kohdin virtuaalijohtamisen apuvälineinä. Oikea ajoitus, sisältö ja motivointi ovat virtuaalijohtamisessa ja myös ”verkon johtamisessa” avainasemassa. Verkkoviestintävälineiden käyttö ei voi kuitenkaan korvata henkilökohtaisten tapaamisten tarpeellisuutta.

Virtuaalinen työn tekeminen käsitteenä liittyy läheisesti etätyön tekemiseen ja edelleen se liittyy myös etäopetukseen. Etäopetuksessa on yleensä kyseessä vahvasti myös luottamussuhteen rakentamisesta etäopetusta järjestävän koulutuksen, etäopetusta toteuttavan opettajan sekä etäopiskelijan välillä. Alueellisten etäopetuksen verkostojen muodostumisen suurimpana edellytyksenä on osallistuvien ”toimijoiden” keskinäinen luottamus toimintaansa ja sen tarpeellisuuden sekä toiminnan kannalta on ottaa eri informaatioteknologian viestinnän mahdollisuudet ja välineet käyttöön kuten tietokoneet ja verkkopohjaiset sovellutukset (sähköposti, pika/tekstiviesti, oppimisalustat, verkko-opintotarjonnan portaalit, www-sivut jne.).

Virtuaalisten ja alueellisten etäopetuksen verkostojen ja niiden muodostamien ”etäopetustiimien” johtamiseen vaaditaan koulutusorganisaatioiden johtajilta osallistumista päätösten tekoon ja näiden etäopetustiimin toimijoiden ohjaamista. Perinteiset nk. johtamis- ja ohjauskoukset voivat olla liian hidas tapa ja ei välttämättä ohjaa riittävästi tekijöitä työssään etäopetuksessa. Varsinaisesti ei ole kyse kuitenkaan ”etäopettajien” ohjaamisesta. Kyse onkin enemmän etäopetuksen järjestämiseen ja toteuttamisen liittyvien asioiden päättämisestä, kuten verkko-opintojen tarjonnan kehittäminen, järjestäminen ja toteuttaminen eri kouluorganisaatioiden välille. Etäopetuksen järjestäminen vaatii toimintaa ohjaavia ja koordinoivia henkilöitä sekä etäopetustiimien toimijoiden ohjaamista. Tästä seurauksena on myös etäopettajan ja etäopiskelijoiden toiminnan ohjaaminen virtuaalisyöskentelynä ”etäopetuksessa”.

3.5 Tiedon ja tietämyksen johtaminen

Organisaatioissa ja verkostoissa virtaa jatkuvasti tietoa ja informaatiota erilaisilla yhteyksillä. Verkostomainen toimintatapa perustuu jatkuvaan, tehokkaaseen tiedon ja informaation vaihtamiseen. Tätä jatkuvaa tiedon käsittelyä voidaan nimittää myös verkosto-organisaation tietämyksen hallinnaksi (knowledge management). Wikipedian mukaan tiedonhallinta tai tietämyksenhallinta on menetelmäkokonaisuus, jolla pyritään ohjaamaan ja hallitsemaan yrityksen (tai organisaation) inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. Ståhlen ja Grönroosin mukaan (Ståhle&Grönroos 1999, 70) organisaation toiminta voidaan nähdä myös dynaamisena verkostona, joka on kiihkeärytmisen ja jopa kaoottinen kokonaisuus. Tällaiselle dynaamiselle verkostolle on myös erittäin tärkeää hallita, ohjata ja johtaa omaa tietopääomaa.

Ståhleja Grönroos luonnehtivat tietopääoman sekä aineettomaksi että dynaamiseksi käsitteeksi, joka rakentuu ihmisverkon varaan. Dynaaminen tietopääoma rakentuu kaiken aikaa uuden tiedon ja innovaatioiden kehittymisestä, jossa tieto on jatkuvassa liikkeessä ja se synnyttää tiedon virtauksen. Osaaminen, vaikutussuhteet ja informaation virtaus on organisaation systeminen perusta (Ståhle&Grönroos 1999, 75).

3.5.1 Tietoympäristöjen merkitys johtamisessa

Organisaatio on vaikuttajien verkosto, jossa kunkin vaikutusmahdollisuuksia säädellään yrityksen johtamisjärjestelmän ja rakenteiden eli organisoitumisen kautta (Ståhle & Grönroos 1999). Erilainen organisoituminen synnyttää yritykseen erilaisia tietoympäristöjä. Tietoympä-

ristössä käsitellään tietoa eri tavalla ja siksi ne tuottavat olennaisesti erilaisia tuloksia. Tietoympäristöt mahdollistuvat aina johtamisjärjestelmien ja valtarakenteiden tuloksena. Ne ohjaavat suhteiden muodostumista, suhteiden vaihtoa ja osaamisen hyödyntämistä.

Suhteiden muodostuminen ja ihmisten kytkeytyminen toisiinsa on organisaation sosiaalista pääomaa. Sen toteuttamiseen tarvitaan vahvoja verkostoja, verkosto-osaajia ja toimijoita, jotka osaavat joustavasti toimia verkostokumppaneiden kanssa. Tiedon vaihto ja keskinäinen vuorovaikutus uutta tietoa luovien ja tietoa hyödyntävien välillä on olennaista ja tähän tulisi johtamisjärjestelmien luoda mahdollisuudet. Osaamisen hyödyntäminen ja arvostaminen on organisaation toiminnan strategian kannalta tärkeää. Arvostetaanko innovatiivisuutta ja annetaanko vapautta kokeilla ja vaikka epäonnistua vai tukeudutaanko vain varmana todettuun toimintaan. Se, miten organisaatio on ratkaissut kontrollin näiden asioiden osalta – määrää, millaisia tietoympäristöjä organisaatioon syntyy.

Stähle & Grönroos ovat esittäneet erilaiset tietoympäristöt, jotka määrittelevät miten uudistumiskykyinen organisaatio voi olla seuraavasti (Stähle ja Grönroos 1999. 107):

- mekaaninen rakenne – säilyttävä tietoympäristö
- orgaaninen rakenne – kehitystä tuottava tietoympäristö
- dynaaminen rakenne – innovatiivinen tietoympäristö

Mielestäni tehokas, laaja ja hyvin käytössä oleva tietoympäristö on erittäin tärkeä organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Mekaanisessa, tietoa säilyttävässä organisaation toiminnassa pyritään tehokkaasti vakioimaan keskeiset tieto ja toimintarutiinit. Orgaanisessa rakenteessa edetään hitaasti pienin askelin eteenpäin, joka on porras portaalta kehittävää toimintaa. Nykykypivän kouluorganisaatio on ehkä lähempänä tämäntyyppistä organisaatiota.

Pitäisikö kuitenkin pyrkiä dynaamiseen rakenteeseen – innovatiivista tietoympäristöä hyödyntävään verkostomaiseen kouluorganisaatioon. Organisaation johdon tulisi tehdä selkeä strateginen päätös – ja kehitellä visio siitä, minkälainen olisi innovatiivinen koulutusorganisaatio. Koko koulutuksen organisaatio ja henkilöstö tulisi valjastaa tämän tyyppisen toiminnan tukemiseen. Ei riitä, että yksittäiset henkilöt/opettajat ovat toteuttamassa innovatiivista tietoympäristöä ja siihen tulisi valjastaa koko henkilöstö. Ammatillisten tutkintojen opetussuunnitelmat

tulisi suunnitella ja toteuttaa niin, että niihin voidaan sisällyttää myös mahdollisuus innovatiiviseen toimintaan, dynaamisten muuttuvien työelämätarpeiden mukaisesti. Dynaaminen, innovatiivinen tietoympäristö on monimutkainen ja vaikeasti hallittava, mutta on erittäin uudistumiskykyinen ja uusia toimintatapoja ja ”tuotteita” kehittävä organisaation toimintaympäristö. Uudistumiskyky dynaamisessa ympäristössä merkitsee radikaaleja muutoksia tuotteissa, toimintatavoissa ja näkemyksissä

3.5.2 Dynaamisen toimintaympäristön johtaminen

Dynaaminen toimintaympäristö syntyy kun eri alojen yritykset yhdistävät toimintojaan yhteistyö- tai kehittämisprojekteiksi. Dynaaminen toimintaympäristö on globaali, maailmanlaajuinen ja toisaalta se pyrkii verkostoitumaan virtuaalisesti kumppaneiden kanssa. Dynaamisessa ja verkostomaisessa, avoimessa ympäristössä syntyy kaikenlaista informaatiota ja tiedon virtaus ja hallinta voi olla ennakoimatonta ja ilman sääntelyä. Tämä kaaosmainen informaatiovirta saattaa synnyttää myös uutta tietoa, ideoita ja innovaatioita. Verkostoituminen ja tiedon tehokas ja nopea virtaus sekä saatavuus on dynaamisen toimintaympäristön perusta. (Stähle & Grönroos 1999. 101).

Dynaamisen ja innovatiivisen toimintoympäristön johtajalla edellytetään myös verkostovalmiuksia, informaatioteknologian osaamista ja kumppanisuhteiden sopimista ja hallintaa. Johtaminen on olennaisesti ihmisten johtamista, joka vaatii sosiaalisen vuorovaikutuksen luomista organisaation sisällä sekä ulkopuolisissa yhteistyösuhteissa. Dynaamisessa verkostossa tukena ovat teknologiset välineet ja organisaatorakenteet. Dynaamisen ympäristön johtajan haasteena on vallasta luopuminen ja vallan delegointi alaisille. (Stähle & Grönroos 1999, 150-153)

Alueellisia etäopetusverkostoja voidaan verrata juuri tämäntyypiseksi, dynaamiseksi ja innovatiiviseksi toimintaympäristöksi, jossa verkostojen toiminnan johtaminen on haasteena.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Tämän tutkimuksen taustalla on tutkimuksen viitekehyksessä esitetty (luvut 2-3) etäopetusverkostojen strateginen kehittäminen suomalaisen koulutusyhteiskuntaan 2000-luvulla, sekä verkostomaisen virtuaaliorganisaation strategiseen johtamiseen liittyvä teoria ja tutkimustieto. Tässä tutkimuksessa tarkastelen *alueellisten etäopetusverkostojen ja hankkeiden perustamista ja toteuttamista toisen asteen koulutukseen Suomessa vuosina 2004 - 2007*. Tutkimuskohteeksi olen valinnut 2.asteen etäopetusverkostoja, joista on ennestään teoreettista taustatietoa opetushallituksen raporttien muodossa. Tutkimukseen valitut verkostot ovat alueellisesti melko kattavasti eri puolella ja ovat jo toimintaansa vakiinnuttamassa.

Keskeisenä tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa pohditaan, *minkälaisella johtamisen strategialla verkostomaista organisaatiota voidaan johtaa niin, että se toimii verkostomaisesti ja johtaminen tukee verkoston toimintatarkoitusta ja olemassaoloa*. Tutkimuksen osaongelmat ja keskeiset kysymykset (teemat) ovat:

1. Mitä alueellisia 2.asteen etäopetusverkostoja on perustettu ja toteutettu Suomessa vuosina 2000-2007 ja mikä on niiden toimintatarkoitus ja tehtävät (palvelut)?
2. Minkälainen on tämän tyyppisen verkostomaisen organisaation toimintamalli ja kuinka sitä organisoidaan ja johdetaan?
3. Minkälainen organisoinnin ja johtamisen strategia (malli) soveltuu parhaiten verkostomaiseen organisaation - alueellisen etäopetuksen verkoston tapauksena?

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää organisaation johdon näkökulmassa, kuinka alueellista verkostoa tulisi organisoida, hallinnoida ja johtaa, ja mitä asioita tulisi huomioida verkostomaisen organisaation johtamisessa. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää koulutuksen järjestäjän näkökulmasta alueellisen etäopetuksen järjestämismahdollisuuksia, niiden toteuttamista, organisointia ja johtamista

4.1 Tutkimuksen menetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmäksi valitsin *kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen*. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, jossa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (vrt. Hirsjärvi et. al 2007. 156-159). Kvalitatiivinen

tutkimus on tyypiltään lähinnä kenttätutkimus, johon sovelletaan tapaus- ja toimintatutkimusta. Tutkimuksessani pyrin kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan jo olemassa olevien taustatietojen ja lisätutkimuksen avulla. Kenttätutkimus liittyy tapauskohtaiseen toimintatutkimukseen, jossa tapaukset ovat jo toteutuneita alueellisia etäopetuksen verkostoja. Tutkimuksella selvitetään ja analysoidaan verkostojen toimintaa, niiden toimintamallia ja toiminnan organisoimista sekä johtamisen strategiaa.

Tutkimusongelman strategiseksi lähestymistavaksi ja tutkimustyyppiksi valitsin *tapaustutkimukseen*. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi valitaan pieni joukko tutkimuskohteita, joista kootaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa (vrt. Hirsjärvi et al. 2007, 130). Tutkimustehtävänä on selvittää valittavalla metodilla verkostomaisen organisaation tai tässä tapauksessa toisen asteen alueellisten etäopetusverkostojen organisoimista, johtamiseen ja toimintaan liittyviä käytännön toimintaprosesseja ja miten niistä nousee esiin yhteisiä, toisiinsa verrattavissa olevia yhteneviä asioita ja käytäntöjä. Näistä toisiinsa verrattavissa olevissa toimintaprosesseista ja yhteisistä käytännöistä voidaan hahmotella verkostomaisen organisaation toimintamallia ja edelleen myös verkostomaisen organisaation johtamisen strategiaa ja toimintamallia.

Tutkimuksen rajasin toisen asteen koulutuksen etäopetusverkostoihin (otanta) ja niiden toimintamallin selvittämiseen jo olemassa olevien julkaisujen ja kehittämishankkeiden tutkimusraporttien pohjalta sekä tässä tutkimuksessa toteutettavalla täydentävällä kenttätutkimuksella. Tutkimukseen tarvittavaa taustatietoa ja aineistoa kokosin Opetushallituksen julkaisuista, kehittämishankkeiden raporteista sekä muusta kirjallisuudesta ja verkkolähteistä (kts. luku 2). Tämän taustatiedon perusteella valitsin kenttätutkimukseen n. 10 toisen asteen etäopetusverkostoa, joista pyysin verkostojen koordinaattoreita ja vastuuhenkilöitä tutkimushaastatteluun. Tutkimuksessa käytin laadullista metodia aineiston hankintaan, jolloin tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille (vrt. Hirsjärvi et al. 2007, 160).

Tutkimuksen metodiksi ja aineistonkeruun menetelmäksi valitsin *teemahaastattelun*, jonka tein valittujen alueellisten etäopetusverkostojen (tapausten) koordinaattoreille ja toiminnan johtamiseen osallisille vastuuhenkilöille. Teemahaastattelua varten laadin haastattelun rungon (liite 1), johon laitoin tutkimusongelman ja siihen liittyvien selvitystehtävien pohjalta keskei-

set teemat ja niihin joitakin apukysymyksiä. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi et al. 2007, 203). Haastattelun toteutin yksilöhaastatteluna ja käytin myös tutkimusaiheeseen liittyvää viestintäteknikkaa ja etäyhteyttä.

Luvussa 2 esitettyjen verkoston kehittämisen työkalujen ja arviointikohteiden perusteella laadin kenttätutkimukseen keskeiset teemat ja apukysymykset (kts. 2.3.3 Oppilaitosverkoston rakentaminen ja työkalut, Numminen et al. 2004). Näistä työkaluista olen johtanut tutkimusongelmaani soveltuvan kenttätutkimuksen haastattelurungon ja teemahaastattelun keskeiset kysymykset (liite 1).

4.2 Tutkimuksen toteutus

Aluksi tein tutkimusaineiston taustatietojen pohjalta listan tutkimukseen pyydetävistä verkostoista. Tutkimukseen pyysin 10 eri etäopetusverkostossa olevia koordinaattoria (tai verkoston ohjaamisen vastuuhenkilöä). Varsinaiseen tutkimushaastatteluun osallistui kuusi verkoston vastuuhenkilöä. Jokaiselle haastatteluun osallistuvilta lähetin sähköpostitse ennakkoon ohjeistuksen haastatteluun, haastattelun aikataulun sekä haastattelun teemakysymykset (liite 1). Pyysin myös haastatteluun osallistuvilta luvan haastattelun ja tilaisuuden nauhoitukseen.

Haastattelut toteutin etäneuvottelutekniikalla (Learnlinc –etäyhteysohjelma), jota käytetään ja tuetaan yleisesti Lapin etäopetuksessa. Learnlinc on synkroninen etäyhteysohjelma, jossa siirretään reaaliaikainen ääni ja kuvayhteys tietokoneiden välillä internetverkossa (kts. www.tokem.fi/learnlinc). Yhteyteen vaaditaan internetverkossa oleva työasema, johon on liitetty mikrofoni-kuuloke (headset). Yhteyden alussa ohjasin haastateltavaa etäyhteysohjelman käytössä tarvittaessa puhelimella tai internetpuhelin-yhteydellä (Skype). Yhteydet ja haastattelun nauhoitukset olivat kestoltaan keskimäärin 40 – 60 minuuttia ja onnistuivat yleensä ottaen melko hyvin. Ainoastaan yhdessä yhteydessä oli ongelmia, joka johtui huonosta tietoliikenne-yhteydestä ja äänenkuuluvuudesta.

Haastattelussa noudatettiin aiemmin esittämäni haastattelun runkoa, jonka ensin lyhyesti alustin kertomalla tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman. Tutkimushaastattelut etenivät pääpiirteittäin esittämieni teemojen mukaisesti. Tutkimuksen teemoja ja lisäkysymyksiä

pohdittaessa käytimme myös yhteistä piirtoalustaa ja verkostojen www-palveluja kuvattaessa verkoston organisointimallia. Näitä luonnoksia en kuitenkaan ole liittänyt tutkimusaineistoon vaan ne toimivat enemmänkin tutkijan omien ajatusten ja tutkimusanalyysin selkeyttämiseen. Haastattelut tallensin tietokoneelle omiksi tiedostoikseen.

Tutkimushaastattelut kuuntelin aluksi kertaalleen heti haastattelun jälkeen tarkistaakseni tallennuksen kuuluvuuden ja onnistumisen. Tämän jälkeen kirjoitin tallennukset tekstinkäsittelyohjelmalla pääteemoihin ryhmiteltynä. En kuitenkaan pyrkinyt sanatarkkaan (sanasanaiseen) puhtaaksikirjoittamiseen vaan pyrin hakemaan asian ytimen ja lyhentämään sen kuitenkin ymmärrettäväksi tekstiksi. Tekstit tallensin edelleen yhdeksi tiedostoksi. Tämän jälkeen analysoin tutkimushaastattelun tekstit pääteemojen mukaisesti.

4.3 Tutkimuksen sisällönanalyysi

Tutkimusaineiston analyysin lähestymistapana on aineistolähtöinen analyysi, jossa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus (Tuomi et al. 2002, 95-98). Tutkimusaineiston tulkinnassa käytetään päättelyn logiikkana induktiivista analyysiä eli pyritään analysoimaan yksittäistä tietoa yleistykseen. Toisaalta kyseessä voi osaltaan olla nk. abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka (Tuomi et al. 2002, Alasuutari 1994;1996). Johtopäätöksessäni olen edennyt aikaisemmin esitettyjen teoreettisten verkostojen organisointimalleista esittämäni kokonaisvaltaiseen toimintamalliin.

Tutkimusaineistoon sovelsin sisällön mukaista teemoittelun analyysimenetelmää (tiedon ryhmittely) ja analyysitapana on käyttänyt keskusteluanalyysiä, jossa puhujat luovat yhteisen vuorovaikutuksen maailman ja tämä vuorovaikutus on organisoitu esitettyjen teemojen mukaisesti. Puhumisessa on nk. intersubjektiivinen ymmärrys, mikä tarkoittaa sitä, että osallistujilla on ollut yhteistä suuntautuneisuutta tilanteessa (vrt. Hirsjärvi et al. 2007. 219-222). Tämä ilmenee niin, että kaikki haastateltavat ja myös tutkija (haastattelija) ovat etäopetusverkostojen vastuuhenkilöitä ja myös omaksuneet omassa roolissaan näiden verkostojen toiminnan kehittämisen näkökulman.

Luin tutkimusaineiston (tekstin) useampaan kertaan. Siirsin aineiston taulukkolaskentaohjelmaan käsiteltäväksi ja luokiteltavaksi. Taulukoissa tiedot jaoin edelleen pienempiin yksiköihin litteroitavaksi ja analysoitavaksi. Tämän jälkeen mietin teemakohtaiset alakategoriat uudelleen ja yritin muodostaa selkeän jaon teemojen välille. Tutkimusaineiston sisällön (teemojen) luokittelun ja alakategorioiden jaossa päädyin seuraavanlaiseen ryhmittelyyn (taulukko 1).

1. Verkoston toimintatarkoitus	2. Verkostomainen organisaatiomalli	3. Verkoston strateginen johtaminen
1.1 Verkostojen tarkoitus	2.1 Verkostomainen toiminta	3.1 Hallinnointi ja johtaminen
1.2 Toimintaperiaatteet	2.2 Verkoston organisointimalli ja toimijat	3.2 Sitoutuminen
1.3 Palvelut ja resurssit	2.3 Innovointi /kehittäminen	3.3 Luottamus

Taulukko 1. Tutkimustulosten luokittelu ja alakategoriat

Teemat säilyivät alkuperäisissä lähtökohtateemoissa, koska asioita oli myös selkeästi käsitelty teemojen mukaisesti. Myös Hirsjärvi ym. (Hirsjärvi et al. 2002, 173) ovat tulkinneet vastaavaa teemoittelun käsittelyssä. Syntyviin teemoihin voi myös luonnollisesti kuulua alkuperäisteemojen väliset yhteydet.

Pitkän pohdinnan jälkeen kokosin aineiston tekstit taulukon mukaiseen, litteroituihin uusiin taulukoihin. Käytännössä huomasin myös, että eri luokkien ja alakategorioiden (litteroiden) välillä oli jonkin verran ristikkäistä tietoa. Tietoja piti siis sijoittaa, eriyttää ja uudelleen yhdistää ajatellen teeman sisältöjä ja sen alakategorioita.

Tämän jälkeen kuvailin aineiston sisältöjä tutkimuksen tuloksiin ja kirjoitin myös eri luokkien kohdalle siihen olennaisesti liittyvää tietoa. Kun löysin luokkien sisältä samankaltaisuuksia (samankaltaista tietoa), niin pyrin tietoja yhdistelemään, analysoimaan ja edelleen yleistämään asiaa tai ilmiötä. Tutkimusaineiston ja -tulosten analysoinnissa pyrin huomioimaan myös aiemmin hankittua taustatietoa tutkimuskohteista (luku 2), joka osaltaan kuuluu tutkittavaan aineistoon

Tutkimustuloksia pyrin edelleen yhdistelemään, yleistämään ja tulkitsemaan sekä tekemään niiden perusteella asiakokonaisuuksista yleistyksiä ja johtopäätöksiä. Hirsjärven ym. mukaan

tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä (Hirsijärvi et al. 2007, 224). Johtopäätöksissä olen ottanut mukaan jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia vertailtavaksi ja myös niiden pohjalta olen päätenyt omiin johtopäätöksiin ja verkostomaisen organisaation toimintamallin esittämiseen. Verkostomaisen organisaation toimintamallin olen selostanut johtopäätöksissä luvussa 6.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa yleensä pyritään välttämään virheiden syntymistä, tutkimustuloksiin tulisi voida luottaa ja tulosten pätevyyttä tulisi tarkastella (vrt. Hirsijärvi et al. 2007, 226, Tuomi et al. 2002, 131). Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa voi olla reliaabeliuden (mittaustulosten toistettavuus) ja validiuksen (tulosten pätevyys) käsitteitä hankala liittää tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. Hirsijärven ym. mukaan laadullisessa tapaustutkimuksessa voi kaikkia ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset olla ainutlaatuisia, ettei kahta samanlaista tapausta ole, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Laadullisessa tutkimuksessa tulee tarkoin kuvata tutkimuksen suorittaminen, siitä saadut tulokset ja edelleen hyvin perustella saamansa tulkinnat.

Tutkimuksen kohteena olivat toisen asteen koulutuksen etäopetusverkostot ja niistä haastatellut verkostojen koordinaattorit ja vastuuhenkilöt. Alueelliset verkostot sijaitsivat laajalti koko Suomen alueella. Käytännössä tutkimukseen osallistui kuitenkin vain kuusi haastateltavaa, joten tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä ei ole ehkä riittävä. Toisaalta tämän tyyppiset alueellisten verkostojen tapaustutkimukseen tämäkin määrä on mielestäni riittävä, koska taustalla on myös teoreettisesta viitekehysessä olevat alueellisten verkostojen kuvaukset. Tätä taustatietoa (luku 2) olen edelleen hyödyntänyt haastattelussa ja tutkimustuloksien analysoinnissa. Haastattelutilanne pyrittiin rajaamaan ajankäytön vuoksi mahdollisimman minimiin, jotta haastattelun henkilöt pyrkisivät selostamaan vain ydinkysymyksiin (teemoihin) liittyviä asioita. Tekstien puhtaaksikirjoituksessa havaittiin jonkinasteista poukkoilua eri teemojen välillä. Toisaalta, myöhemmin haastattelutekstien jäsenyyksen ja kategorioiden luonnin yhteydessä siirsin tekstien sisältöjä eri teemojen välillä niihin parhaiten sopiviin kategorioihin. Tekstejä on osin lyhennetty alkuperäisestä, joten se voi vaikuttaa jonkin verran tulkinnan luotettavuuteen.

Tutkimus sinällään on toistettavissa esittämäni tutkimuksen toteutuksen mukaan. Tutkimus-haastattelussa olisi ollut ehkä selkeämpi pysyä tiukemmin teeman aiheessa. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa ja teemahaastattelun menetelmän luonteeseen kuuluu väljä, ei niin jäsen-nelty haastattelukysymyksen runko. Tarkoituksena on, että tutkimuksen pohjalta voi syntyä tutkimustuloksiin ennalta arvaamatonta tutkimustietoa, mitä ei ennakkoon ole pohdittu tutki-musta suunniteltaessa. Hirsjärven ym. (2007) mukaan laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelun tekeminen, jonka olen tehnyt haastattelun teemojen mukaisesti ja edel-leen kategorioinut yksityiskohtaisemmin tutkimuksen tekstien analyysien pohjalta.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedon luotettavuudesta on erotettava toisistaan aineiston luotet-tavuus ja tulkinnan luotettavuus (vrt. Hirsjärvi & Hurme. 2000, 188-189). Tutkimus täyttää aitouden kriteerit, mikäli tutkimushenkilöt ovat puhuneet tai muuten ilmaisseet itseään samas-ta asiasta kuin tutkija on olettanut. Tutkimustulosten analyysissä olen pyrkinyt hakemaan tekstien pohjalta yleistyksiä ja tulkintoja (toistuvista asioista) ja laittanut myös joitakin suoria lainauksia haastatteluista. Mielestäni oma taustani ja asiantuntijuus verkostomaisen organisaa-tion koordinaattorina ja vastuuhenkilönä eri verkostohankkeissa (Lapin verkkokoulu vuosina 2005-2007, Oppireppu 2004-2006, Virtuaalidatanomi 2001-2007) osaltaan parantaa tutki-muksen keskeisten tulosten tulkintaa ja tutkimushaastattelujen luotettavuutta. Toisaalta taas näkemykseni ja asioiden tarkastelun subjektiivisuus taas voi huonontaa tämän tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta. Mielestäni olen kuitenkin käsitellyt ja tarkastellut tutkimustuloksia riittävän etäältä, puolueettomasti ja objektiivisesti sekoittamatta niihin omia henkilökohtaisia näkemyksiäni kuten Tuomi ym. edellyttää tutkimuksen tekijältä (Tuomi et al. 2002, 133).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Olen toteuttanut tämän tutkimuksen laadullisena tapaustutkimuksena teemahaastattelun menetelmällä kuten edellisessä luvussa olen selostanut. Tutkimushaastattelujen aineiston olen kirjoittanut tekstinkäsittelyohjelmalla tiivistettynä tekstinä kuuntelemalla haastattelutallennukset uudelleen. Tämän jälkeen olen koonnut tekstit ja litteroinut yhteenvedotaulukkoon. Yhteenvedotaulukossa olen lajitellut ja litteroinut haastattelutekstit edelleen kolmeen keskeiseen pääteemaan. Tämän jälkeen olen lukenut tekstit uudestaan, moneen kertaan ja tekstien sisällöistä nousseiden asioiden pohjalta olen jakanut (luokitellut) ja litteroinut tekstit edelleen pienempiin alakategorioihin (taulukko 1).

1. Verkoston toimintatarkoitus	2. Verkostomainen organisaatiomalli	3. Verkoston strateginen johtaminen
1.1 Verkostojen tarkoitus	2.1 Verkostomainen toiminta	3.1 Hallinnointi ja johtaminen
1.2 Toimintaperiaatteet	2.2 Verkoston organisointimalli ja toimijat	3.2 Sitoutuminen
1.3 Palvelut ja resurssit	2.3 Innovointi /kehittäminen	3.3 Luottamus

Taulukko 1. Teemat ja alakategoriat.

Ensimmäiseen teemaan olen koonnut täydennystietoa (haastateltavien kertomana) etäopetusverkostojen tarkoituksesta (miksi toimii, miksi on olemassa), perustoiminnasta (miten toimii) ja siihen liittyviä keskeisiä palveluja ja tehtäviä (minkälaisia resursseja varattu). Haastateltaville (numeroidut viittaukset 1-6) olin ennen haastattelua toimittanut teoriaosassa olevan (luku 2) oman verkoston kuvauksen tarkistettavaksi. Toiseen teemaan olen koonnut verkostomaisen organisaation toimintaan ja organisaatiomalliin liittyviä keskeisiä seikkoja. Kolmanteen teeman olen koonnut jokaisen haastateltavan mielipiteitä siitä, miten tai millaisilla strategioilla tällaisia verkostomaisia organisaatioita tulisi johtaa. Lisäksi haastatteluteksteistä nousi verkostomaisen organisaation johtamisen strategiaan olennaisesti kuuluvia asioista kuten sitoutuminen toimintaan ja verkoston keskinäinen luottamus, joista edelleen olen koonnut omat alakategoriat osana tutkimuksen tuloksia.

5.1 Alueellisten etäopetusverkostojen tarkoitus, toiminta ja palvelut

Tässä teemassa tarkastelen verkostojen toimintaa ja tarkoitusta (miksi on olemassa), niihin liittyviä tehtäviä ja toimintaperiaatteita (miten toimii) sekä palveluja ja resursseja on käytössä.

Verkostojen tarkoitus ja tehtävä

Tutkimuksen kohteina olevissa etäopetuksen verkostoissa oli tyypillistä, että ne oli muodostettu vuosina 2004 - 2007 kehittämishankkeina julkisella tukirahoituksella (OPH, ESR, Läänihallitus). Tämän jälkeen lähes kaikkia tutkimuksessa mukana olevia verkostoja on jatkettu omarahoitteisesti, hallinnoijan toimesta.

Tässä tutkimuksessa olevien verkostojen päätarkoituksena oli kehittää, tukea ja järjestää alueellisesti 2.asteen koulutukseen etäopetusta, verkko-opetusta sähköisessä toimintaympäristössä sekä edelleen vakiinnuttaa tätä toimintaa alueellisissa koulutusorganisaatioissa. Tutkimuksen kohteina olevissa verkostoissa pyrittiin tarjoamaan joustavia ja monipuolisia verkko-opintoja lukioille ja ammatilliseen koulutukseen. Selvityksessä ilmeni kuitenkin hankeraporttien ja haastattelun pohjalta, että verkko-opintoja oli pääsääntöisesti enemmän tarjolla lukio-opintoihin kuin 2.asteen ammatilliseen koulutukseen. Verkostojen tarkoituksena oli tarjota aikuiskoulutukseen ja nuorten koulutukseen joustavia opintoja niin, että opiskelija voi opiskella myös etäyhteydellä esim. kotoa käsin.

- Turvataan joustava opiskelumahdollisuus nuorille ja aikuisille opiskelijoille.
- Aikuisille on kasvavaa tarvetta tarjota verkko-opintoja
- Tarpeena monipuolistaa opetustarjontaa (6)

Lisäksi verkostojen tarkoituksena oli tarjota etäopetuksen tukitoimintoja sekä opettajien täydennyskoulutusta tieto- ja viestintäteknikan etäopetuskäyttöön. Verkostojen tarkoituksena oli siis myös tuottaa verkko-opintoja ja verkko-opetuksen oppimisaihioita opettajien kehittämistyönä sekä edelleen vakiinnuttaa etäopetusta oppilaitoksien arkitoimintaan.

Toimintaperiaatteet

Tutkimuskohteina olevissa verkostoissa oli melko laajasti mukana alueellisesti verkostoituneena aikuiskoulutus, toisen asteen ammatillinen koulutus ja lukiot.

Mukana aikuiskouluttajat, ammatilliset koulut, kansanopistot, lukiot yms. Tarkoitus koota toisen asteen oppilaitosten voimavaroja yhteen, jakaa koulutustarjontaa niin, että kaikki opiskelijat pystyisivät valitsemaan kursseja myös muiden oppilaitosten kurssivalikoimista. (1)

Toimintaperiaatteisiin kuului verkostomainen toimintatapa, jolla oli tarkoitus koota ja jakaa voimavaroja verkoston sisällä sekä tehdä yhteistyötä yleensäkin koulutuksen osaamisen jakamiseen. Käytännössä verkostot toimivat enemmän sisälle päin ja verkko-opetustarjonta oli tarkoitettu oman verkoston kumppaneille. Ainoastaan yhdellä verkostolla on selkeästi verkko-opetustarjontaa myös oman verkoston ulkopuolelle. Tässäkin tapauksessa edellytettiin ulkopuolisesta organisaatiota sitoutumaan toimintaan verkostosopimuksella.

Verkostojen toimintaperiaatteena oli muodostaa verkostomainen oppimisteknologiakeskus tai ainakin tällaista seudullista etäopetuksen keskusta esitettiin useassa verkostohaastattelussa. Verkostot muodostavat virtuaaliorganisaation, joka jakaa verkostopalvelua verkoston osapuolille.

Seudullinen etäopetuskeskus voisi olla toimiva ratkaisu. (4)

Toimitaan virtuaaliorganisaationa, jolla on paljon teknistä palvelua ja osaamista. (5)

Verkoston tehtävänä oli myös verkoston toiminnan vakiinnuttaminen sekä luottamuksen rakentaminen verkoston osallisten (koulujen) välille.

Palvelut ja resurssit

Etäopetusverkostojen palveluiden tarjonta oli lähes samantyyppiset kaikissa tutkimuksen kohteissa. Verkostossa olevien henkilöresurssien määrä vaihteli. Henkilöresurssien määrä ja tehtävät käsitellään tarkemmin organisaation toimintamallissa

Verkosto tarjoaa yhteisen verkko-opintotarjonnan ja tiedotuspalvelun, sähköinen portaalin www-sivustona. Palvelusta oli nähtävissä verkko-opintoja ja niihin voi ilmoittautua opiskelemaan eri oppilaitosten opiskelijat (verkostossa mukana olevista oppilaitoksista). Opintotarjo-

tinta räätälöidään koko ajan siten, että se palvelisi myös pienempiä oppilaitosryhmiä suuremman oppilaitoksen sisällä. Verkko-opintoja ei yleisesti tarjottu verkoston ulkopuolelle, vaan tarjonta oli suunnattu ja tarkoitettu lähinnä verkostokumppaneille kuten edellisessä kappaleessa on todettu.

Verkosto tarjoaa internetpohjaista verkko-oppimisalustaa kaikille verkoston jäsenille. Verkko-opinnot viedään verkko-oppimisalustalle opettajien toimesta, jolloin opiskelijat voivat osallistua ja suorittaa verkko-opintoihin. Verkko-oppimisalustan ylläpitoon ja käytön kouluttamiseen oli tukitoimintaa. Tukitoiminnasta huolehtii tukihenkilö, joka järjestää verkko-opetuksen tukipalveluita (käyttäjätunnuksia, työtiloja), koulutusta, opettajien ohjausta ja vierihoitoa verkko-oppimisalustan käyttöön. Lisäksi verkostoon osallistuvissa oppilaitoksissa on paikallisia tukihenkilöitä.

Verkostossa tarjotaan opettajille tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön ja verkko-opetuksen kehittämiseen täydennys- ja lisäkoulutusta. Lisäksi otettiin palautteita verkostokumppaneilta ja myös opiskelijoilta verkko-opintojen kehittämiseksi verkoston palveluun.

Yhteistä oppimateriaalia ja kurssipohjia oppimisalustalla jaetaan kaikkien verkoston osallisten kesken. Lisäksi on tulossa videoneuvottelulaitteiden rinnalle virtuaaliluokkaa hyödyntävä verkko-opetus (ohjaus ja luennot verkossa). Palvelulla tarkoitetaan asynkronista (reaaliaikaisista) kontaktiopetusta internetverkossa käytettävillä sovelluksilla. Opettaja ja opiskelijat ovat yhtä aikaa verkoissa yhteydessä virtuaaliluokkaan, jossa opetus tapahtuu.

Haastatteluissa keskusteltiin myös verkko-opetuksen luonteesta ja näkökulmista sekä verkko-opetuksen toteutukseen liittyvistä ongelmista kuten seuraavassa haastattelussa (6) ilmenee:

- Verkko-opetusta voidaan tarjota eri tavoin kuten*
- *opettaja opettaa kontaktiopetuksen verkossa*
 - *opiskelijoita osallistuu verkossa lähiopetuksen rinnalla*
 - *opiskelija opiskelee itsenäisesti verkossa*
 - *pieniä nk. etäluokkia mukana opetuksessa. (6)*

Ongelmia aiheutuu esimerkiksi sovellettaessa verkko-opetusta lähiopetuksen rinnalla niin, että opetuksessa on yhtäaikaaisesti lähiryhmä luokassa ja etäopiskelijoita verkossa. Tämä on käy-

tännössä erittäin vaikeaa, koska opettajan tulee osata toteuttaa opetustaan teknisessä ympäristössä ja huomioida myös pedagoginen toiminta (lähiryhmälle ja etäopiskelijoille)..

5.2 Verkostomainen organisaatio ja toimintamalli

Alueelliset etäopetuksen verkostot ovat toimintamalliltaan verrattavissa verkostomaiseen virtuaaliorganisaatioon. Olen pyrkinyt erottelemaan eri verkostojen haastateltavien kuvauksien perusteella verkosto-organisaation toimintamallin eri osa-alueet niin, että siitä voisi erottaa verkoston toimintaan ja organisointimalliin vaadittavat henkilö- ja työresurssit (toimijat). Lisäksi olen nostanut omaksi alaluokaksi (haastatteluissa ilmenneistä seikoista) esille verkosto-organisaation tyypilliseen toimintaan liittyvät ongelmat ja toiminnan kehittämisen vaatimuksia.

Verkostomainen toiminta

Käytännössä verkostomainen toiminta näkyi johto- ja vastuuhenkilöiden osallistumisena nk. ohjausryhmien kautta verkoston toimintaan. Verkostomainen toimintatapa ilmeni myös joustavana matalaorganisaationa toimimisena, jolloin verkoston toimintaan osallistui vähän byrokraattisia virkamiehiä. Joissakin verkostoissa todettiin olevan ongelmana liian jäykkä ja laaja virkamieskoneisto, joka vastaa verkoston päätöksistä ja rahoituksesta. Toisaalta nämä päättävällän omaavat virkamiehet vastaavat oman organisaationsa toiminnasta ja rahoituksesta (rehtorit). Visiona nähtiin hyvin muuntautuva ja joustava, verkostomainen organisaatio, joka voi edelleen laajentua ja muuntautua tarpeiden mukaiseksi.

Verkostomainen organisaatio on hyvin muuntautuva verrattuna byrokraattiseen organisaatioon, ja siihen voi tulla uusia jäseniä, oppilaitoksia, työkaluja. (5)

Lisäksi todettiin, *että verkoston voima perustuu toimintaan sitoutumiseen (6)*, jolloin voidaan muodostaa *verkko-opetuksen osaamiskeskittymä*. Sitoutumista ja luottamusta rakennettiin verkoston osallisten kesken erilaisin keskinäisin sopimuksin sekä yhteisillä ohjausryhmillä. Verkoston sitouttamisesta ja luottamuksen rakentamista käsittelem erikseen myöhemmin ”verkoston strategisen johtamisen” teemassa.

Haastatteluissa ilmeni myös, että verkostomaisessa organisaation toimintalinjat ja rahoituksen tulee olla selkeällä pohjalla. Verkostomaisen organisaation toiminnan rahoittamiseksi tulee olla *virallinen, oikeustoimikelpoinen koulutuksenjärjestäjä* verkoston hallinnoijana, joka hoitaa rahoituksen lisäksi käytännössä verkoston osapuolten toimintalinjojen sopimiset ja tarvittavat sopimukset. Jos näin ei ole, verkosto ei voi hakea esim. tukirahoitusta verkoston toimintaa virallisilta tahoilta (1, 6).

Verkoston toiminnan kannalta on siis tarpeen, että yksi verkoston osallisista ottaa hallinnoijan roolin. Yleensä ottaen tutkimuksen verkostoja hallinnoi käytännössä (rahaliikenne ja sopimukset) isompi koulutusorganisaatio, koulutuksenjärjestäjä tai (isäntä)kunta/kaupunki.

Verkoston organisointimalli ja toimijat

Verkostojen organisointimalleja on selvitetty tämän tutkimuksen teoriaosassa (luku 2) verkostojen tutkimusraporttien ja esittelydokumenttien pohjalta. Tässä haastattelun teemassa ja sen osassa (luokassa) täsmennettiin ja täydennettiin organisaation toimintaa käytännön tasolla ja haettiin yhteneväisyyksiä tämän tyyppiseen verkostomaiseen organisointimalliin ja siinä tarvittavia toimijoita.

Tutkimuksen jokaisesta verkostosta löytyi melko paljon yhteneväisyyksiä verkoston organisointimalliin. Perusrakenteeltaan verkostoissa oli hierarkkisesti ylimpänä päättävänä toimielimenä koulutusta järjestävien organisaatioiden johto- ja vastuushenkilöiden toimielin. Tätä johdon edustajien ryhmää kutsuttiin johto-, ohjaus- tai rehtoriryhmäksi. Periaatteena on, että ryhmä on koottu luottamushenkilöistä (1), jotka edustavat verkoston osallisten johtoa kuten oppilaitoksen johto, rehtorit, viranhaltijat, kunnan luottamushenkilöt tai jopa kaupunginjohtaja. Tämä ryhmä kokoontuu yleensä 1-2 kuukauden välein ja ohjaa verkoston toimintaan ja tekee rahoittamiseen liittyviä päätöksiä. Tärkeää tässä verkoston organisointimallissa on, että verkostoissa toimi organisaatioiden (oppilaitosten) johdon päätäntävällän omaavat edustajat, jotka voivat olla päättämässä myös verkostoon liittyvästä toiminnasta.

Ohjausryhmä ydinelin, joka on luottamushenkilöistä koottu, seutukuntien edustaja (viranhaltijat, rehtoreita, kaupungin johtajia, kunnan luottamushenkilöitä). Kokoontuu joka toinen kuukausi. (1)

Rehtoriryhmä (ohjausryhmä) – sivistystoimenjohtajat (kunnan virkamiehet) – lupa päätöksiin.(2)

Johtoryhmä – päättävät oppilaitoksen edustajat mukana. (3)

Johtoryhmä, johon osallistuu verkoston edustajat (rehtorit, sivistystoiminnanjohtaja) (5)

Lisäksi ainakin yhdessä verkostossa toimi suunnittelutyöryhmä (1), joka koostui oppilaitoksen vastuuhenkilöistä. Suunnitteluryhmä teki verkoston toiminnan ja verkko-opetuksen tarjonnan suunnittelua kokoontumalla 3-4 kertaa vuodessa.

Kaikille verkostoille oli jollain tapaa *verkostokoordinaattori*, jonka tehtäviin kuului verkoston toiminnan koordinointi ja kokoaminen, yhteyshenkilönä toimiminen, toiminnan ja rahoituksen suunnittelu, pedagoginen kehittäminen, tiedon jakaminen ja viestintä verkoston sisällä ja ulos. Koordinaattori saattoi olla suurissa verkostoissa kokopäivätoimena, mutta pienemmissä verkostoissa osapäiväisenä. Tällaista verkostokoordinaattoria tarvitaan käytännössä verkoston arkitoiminnan toteuttamiseen ja ylläpitämiseen.

Verkostojen sisällä toimijoina olivat yleensä myös *ainetyöryhmät ja niiden vetäjät*. Aineryhmät koostuivat esim. tietyn ainealueen opettajista, jotka olivat verkoston oppilaitoksista. Aineryhmien tehtävänä oli etäopetuksen pedagoginen kehittäminen ja ainekohtaisesti verkko-opintojen suunnittelu ja tuottaminen opintotarjontaan. Yleensä vain aineryhmän vetäjälle maksettiin työresursseja.

Teknistä tukea (IT) oli verkostoissa keskitettynä verkko-opetuksen tukipalveluihin ja siellä tukitoiminnan resurssointi oli vaihtelevaa (esim. 50% - 60% työajasta) . *Verkkopedagogisia tukihenkilöitä tai tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön tukihenkilöitä* oli verkostojen omis- sa oppilaitoksissa (koulukohtaiset tukihenkilöt).

Yleensä ottaen näyttäisi siltä, että toiminnan rahoittaminen ilman kehittämishankkeiden saamaa tukea pienentää ja vähentää verkostoissa toimijoiden määrää. Kaikissa hankkeissa oli toiminnan vakiinnuttaminen yksi tärkeimmistä tavoitteista. Tämä saadaan ainoastaan suunnitteleamalla verkoston toiminnan kustannukset katettavaksi normaalin toiminnan (opetuksen) kautta.

Ongelmat ja kehittäminen

Tutkimuksissa ilmeni ainakin yhdessä haastattelussa ongelmia verkko-opetuksen toteuttamiseen ja edelleen verkoston organisointimallin kehittämiseen.

Ongelmia ilmeni verkoston tai koulutuksen johdon heikosta tiedotuksesta osallistuville organisaatioille. Tiedotus ja verkoston toiminnan jalkauttaminen arkitoimintaan koettiin myös tärkeänä kehittämisen alueena.

... lukion rehtoreita ei riittävästi informoitu. Päätöksiä tehty ylimmällä tasolla, josta tietoa ei ole välittynyt.

Millainen organisaatiomalli tulee olemaan tulevaisuudessa?(5)

Edelleen koettiin epätietoisuutta verkko-opetuksen resursseista (opettajille) ja miten yleensäkin verkko-opetuksen resursseja jaetaan verkostoon osallistuvien oppilaitosten kesken. Suurena pelkona koetaan myös se, että opetuksen resursseja menee verkoston toiminnan kautta oman oppilaitoksen henkilöstöltä (opetus). Tämä on pelkona nimenomaan pienissä oppilaitoksissa, joiden opiskelijamäärät edelleen vähenee ja opetushenkilöstöä vähennetään.

Laajoissa kouluverkostoissa hajautettu malli koettiin myös ongelmallisena, koska jokainen organisaatio tekee omat päätökset ja toiminta on asioiden kehittymisen kannalta hidasta ja raskasta. Todettiin isäntäkuntamalli (lukioden verkosto), jossa yksi kunta toimii verkoston hallinnoijana, rahoituksen järjestäjänä ja toiminnan organisaattorina voisi toimia paremmin. Tämä on selkeästi ilmennyt ja esitetty tutkimuksen taustatiedoissa (kohdassa 2.2).

5.3 Verkoston strateginen johtaminen

Tämän teeman keskeisenä tarkoituksena on visioida ja pohtia verkoston johtamiseen liittyviä strategioita. Miten verkostomaista organisaatiota tulisi johtaa? Verkoston haastateltavat ovat voineet esittää omia mielipiteitään siitä, miten ja millaisilla strategioilla verkostomaista organisaatiota voitaisiin parhaiten hallinnoida ja johtaa. Strategisen ajattelu voidaan kiteyttää kolmeen keskeiseen kysymykseen. Missä tilanteessa olemme nyt, mihin haluamme päästä ja miten pääsemme haluttuun tilanteeseen?

Verkoston hallinnointi ja johtaminen

Haastattelujen mielipiteissä korostui se, että myös verkoston hallinnointi ja johto tulisi keskitää jollekin ”isäntäorganisaatioille”. Verkostoa hallinnoiva organisaatio toimii verkoston toiminnan, kehittämisen kokoajana ja myös oikeustoimikelpoisuus virallisiin päätöksiin. Verkoston hallinnoijan tehtäviin kuuluu verkoston toiminnasta, tehtävistä, rahoituksesta ja ”verkosopimuksista” huolehtiminen. Hallinnointi ei saa myöskään muodostua liian raskaaksi ja hitaaksi.

Johto täytyy olla keskitettynä jollekin, joka toimii kehittämisen kokoajana. Asioita päättää suunnitteluryhmä, joka koostuu rehtoreista. Rahoituksesta ja aikatauluista päättäminen menee johtajille -> rehtoreille.(1)

Isäntäkuntamalli voi olla ratkaisuna verkoston hallinnointiin, johtamiseen ja rahoituksen järjestämiseen. ...kouluverkosto huomattavan laaja (yli 20 koulutuksenjärjestäjää). Tarvitaan oikeustoimikelpoinen henkilö, kunta tai koulutuksenjärjestäjä. Hajautettu malli, jossa jokainen osallistuja tekee omat päätökset -> raskasta ja hidasta. Isäntäkuntamallin avulla voidaan hakea ulkopuolista rahoitusta, hoidetaan rahaliikenne ja hallinnon pyörittäminen. Joku ylläpitäjistä ottaa suuremman roolin ja järjestää myös verkko-opintotarjonnan. (6)

Verkoston hallinnoija kokoaa verkoston osapuolten johto- ja vastuuhenkilöt yhteiseen toimielimeen, joka huolehtii verkoston toiminnan päätöksistä ja tulevaisuuden suunnittelusta yhteisillä suunnittelukokouksilla. Tällä toimielimellä tulisi olla myös selkeä, yhteinen strateginen toimintalinjaus siitä, mihin verkostoa tarvitaan ja mikä on verkoston tarkoitus nyt ja tulevaisuudessa toiminnan vakiinnuttamiseksi. Strateginen linjaus voi tulla myös kuntien päätöselimistä (toiminnan linjaus). Verkostomainen organisaatio tulee olla kuitenkin toiminnaltaan joustava ja muuntautumiskykyinen.

Johtoryhmän tehtävänä on tulevaisuuden johtaminen ja visioiden eteenpäinviemistä päätöksien avulla. (5)

Toiminnan pysyvyyteen ja vakiinnuttamiseen tarvitaan kuitenkin nimenomaan johdon linjauksia ja strategisia päätöksiä. (6)

Verkostomainen organisaatio on hyvin muuntautuva ..., johon voi tulla uusia jäseniä, oppilaitoksia, työkaluja (5).

Haastateltavien mielestä verkostossa tarvitaan verkostokoordinaattori, jonka tehtäviin kuuluu kehittää yhteistoimintaa ja olla verkostossa toimivien organisaatioiden vastuuhenkilöiden ja pienten työryhmien yhteyshenkilö. Koordinaattori voi olla verkostajohtajan roolissa, jonka tehtäviin kuuluu myös toiminnan kokoaminen ja toimintasuunnitelman tekeminen. Ongelmaksi muodostuu yleisesti se, että koordinaattorilla ei ole virallista päätösvaltaa vaan rahalliset päätökset ja osin myös toiminnalliset päätökset tulee hyväksyttävä johto/ohjausryhmällä. Tämä taas vähentää verkostomaisen organisaation kykyä toimia joustavasti ja luovasti kehittämistehtävässään.

Verkostokoordinaattorilla tulisi olla vastuu ja vapaus myös toteuttaa asioita. (1)

Verkostossa toimijoilla tulisi olla vapaat kädet toimia, muuten toiminta on melko jäykkää ja byrokraattista.

Verkosto toimii pienimmissä ryhmissä tai tiimeissä, joilla on tai voi olla omat intressit. Ryhmät käsittelevät omia asioita ja tuovat edelleen niitä yhteiseen isompaan verkostoon. Näiden asioiden sitomiseen tarvitaan verkoston koordinaattori. Tärkeää on, että pienet ryhmät saavat äänensä kuuluviin ja tuntevat voivansa vaikuttaa myös koko verkoston toimintaan.

Verkostojohdaminen on pienten tiimien johtamista... pienillä tiimillä tulisi olla päätäntävaltaa asioihin ja mahdollisuus tuoda omat esitykset verkostoon.(1)

Haastatteluissa ilmeni, että verkostomaista toimintatapaa tulisi edelleen kehittää ja johtajuus kouluissa on edelleen tärkeää. Koulujen toimintakulttuurissa tulisi yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä kehittää. Yhteistyön kasvaessa tiedon ja osaamisen jakaminenkin lisääntyy. Haasteeksi muodostuu se, miten tietojohtamista kehitetään verkostossa ja kouluilla (toimintakulttuurin muutos).

Yhteisöllisyyden rakentaminen ja verkoston aktivointi erittäin tärkeää verkostomaiselle organisaation toiminnan ylläpitämiselle. Avainhenkilöinä ovat koulujen

johto, rehtorit, jotka ohjaavat oppilaitoksen sisäistä toimintaa yhteistyöhön verkoston kanssa. Haasteita tulevaisuudessa:

- *sosiaalisen median hyödyntäminen*
- *toimintakulttuurin muutos koulun arjessa*
- *opiskelijoiden aktivointi (mielipiteet huomioitava) (5)*

Sitouttaminen

Verkostomaisen organisaation strategisessa johtamisessa on oleellista toimijoiden sitouttaminen verkoston toimintatehtävään ja tarkoitukseen. Numminen ja Stenvall (2004) ovat käsitelleet oppilaitosverkostojen rakentamisessa ensimmäisenä keskeisenä tehtävänä, että tarvitaan päätös yhteistoimintaan ryhtymisestä ja määritellään yhteistoiminnan tarkoitus, seudullinen tarve tai yhteinen pyrkimys. Verkoston toimijoiden sitouttamiseen tähän yhteiseen päätökseen on erilaiset yhteistoimintasopimukset. Verkostohaastatteluissa tämä tuli näkyviin nimenomaan niin, että verkoston osalliset tekivät verkostosopimuksia, joissa sitoutuivat verkoston toimintaan.

Opinlakeussopimus kaikille verkoston oppilaitoksiin. (1)

Johdon sitouttaminen sekä koordinaattorin, tvt-tukihenkilöiden ja innokkaiden opettajien kautta jalkauttaminen kouluille ja opettajille. (4)

Verkoston voima perustuu toimintaan sitoutumiseen. Syntyy osaamiskeskittymä verkko-opetukseen. (6)

Miten kunnan päättäjät näkevät koulutuksen kehittämisen oman kunnan alueella. Seutukunnan alueella pitäisi olla yksimielinen linjaus koulutuksen järjestämisestä. Sitoutetaan koulutuksenjärjestäjät.(6)

Haastatteluissa tuli ilmi, että sitouttamiseen liittyy myös ongelmia siitä, että ”*tehtyjä sopimuksia ei aina pidetä vaan touhutaan oman organisaation eduksi verkoston selän takana*” (1). Sitoutumisen ongelmana todettiin olevan myös verkostossa olevilla, pienillä organisaatioilla, joilla on pelko siitä, että verkostomaisella toiminnalla viedään resursseja ja opetustyötä muualle. Sitoutumisen ongelmana ilmeni myös verkostoitumisen toiminnassa muuttuvien organisaatorakenteiden muodossa, keskinäisessä luottamuksessa ja yhteistoiminnassa (kuntien yhdistyminen, koulutuskuntayhtymien muodostuminen).

Nykyisellään ongelmia, ”kuka alkaa ketäkin” – verkostoituminen toiminnassa. Kuntien ”paras -hanke” aiheuttaa hieman ongelmia järjestäytymisen kannalta (kuntien yhdistyminen). (3)

Sitoutumisen ongelmana pelko, että viedään opetusta muualla, opetuksen työ vähenee pienissä oppilaitoksissa. (6)

Luottamus

Tutkimustuloksissa ilmeni myös, että verkoston toimintaan sitoutuminen edellyttää syvää, keskinäistä luottamusta verkostossa toimijoiden kesken. Verkostomaisessa organisaatiossa tulisi panostaa luottamuksen rakentamiseen (Numminen&Stenvall 2004, 48), jolla huolehditaan toimintaan sitoutumisen käynnistymisestä ja vahvistumisesta. Luottamuksen rakentamiseksi verkoissa pyrittiin tiedottamalla verkosto-organisaation toiminnasta henkilöstölle ja opiskelijoille. Lisäksi pyrittiin antamaan enemmän toiminnasta vastuuta myös opettajille, pienille työryhmille ja tiimeille (aineryhmät). Luottamusta pyrittiin lisäämään myös toiminnan selkeyttämisellä ja ohjeistamisella. Jatkossa yhä enemmän verkostomaisella, avoimella tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuurilla pyritään yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiriin. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja verkoston aktivointi todettiin olevan erittäin tärkeää verkoston toiminnan ylläpitämiseksi (5) ja näin ollen myös keskinäisen luottamuksen lisäämiseen. Edelleen avainhenkilöinä ovat verkoston toimintaa ohjaava organisaatioiden johto (rehtorit), sekä verkoston toiminnasta vastaavat henkilöt (koordinaattori, tukihenkilöt).

Koulujen toimintakulttuurissa ongelmana, esim. tiedon ja osaamisen jakaminen. Miten tietojohdaminen onnistuu verkostossa ja kouluilla... Yhteistyö kasvaa niin jakaminenkin lisääntyy. (5)

Yhteisöllisyyden rakentaminen ja verkoston aktivointi erittäin tärkeää verkostomaiselle organisaation toiminnan ylläpitämiselle. Avainhenkilöinä ovat koulujen johto, rehtorit, jotka ohjaavat oppilaitoksen sisäistä toimintaa yhteistyöhön verkoston kanssa (5).

Organisaatioiden johdolla ja toimihenkilöille on edelleen suuri vastuu myös verkoston luottamuksen rakentamisessa luomalla avointa, tiedon ja osaamisen jakamiseen perustuvaa uutta toimintakulttuuria kouluihin. Organisaatioiden johdon tulee antaa myös verkostokoordinaattorille riittävästi tilaa, luottamusta ja vastuuta toteuttaa verkoston toimintalinjauksia. Verkostokoordinaattorin tulee omalla toiminnallaan rakentaa verkoston osallisten keskinäinen luottamus verkoston toimintaa.

5.4 Yhteenvedoa tutkimustuloksista

Verkostojen haastattelut on koostettu tutkimusaineistoiksi. Tämä aineisto ja tulokset on luokiteltu tutkimuksen keskeisiin, jo tutkimuksen alussa asetettuihin teemoihin induktiivista eli aineistolähtöistä analyysia hyödyntäen (vrt. Tuomi et al. 2002. 110). Taustalla on kuitenkin myös deduktiivinen eli teorialähtöinen aineisto, joka on esitetty luvuissa 2 ja 3. Tämä aineistoa ei ole tutkimustuloksissa korostettu, mutta se on osaltaan vaikuttamassa tutkimustulosten analysointiin. Jokaisesta tutkimuksen verkostoista on lyhyt kuvaus, joka on koottu kirjallisista lähteistä ja raporteista. Kuvaus on tarkistettu myös verkoston haastateltavilla haastattelun yhteydessä, joten sitä ei ole erikseen lähdetty analysoimaan.

Tutkimuksen pääteemojen mukaan jaettu tutkimustulokset ja tulosten analysointi on osaltaan perustunut jo tutkimuksen alussa asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on tutkimuskohteiden verkostojen toimintatarkoitus, miten ja minkälainen on tutkimuskohteiden verkostojen toiminta- ja organisointimalli sekä tämän pohjalta visioda sitä, miten ja minkälaisella johtamisen strategialla voidaan tämän tyyppisiä verkostoja (verkostoorganisaatiota) johtaa.

Keskeisenä tuloksena on syntynyt päätelmiä siitä, miten verkostomainen organisaatio toimii – verkostomainen toimintatapa. Verkostomainen toimintatapa näkyy näissä verkostoissa tiedon ja osaamisen jakamisena verkoston osallisten kesken sekä yhteisten palveluiden tuottamisena verkoston käyttöön. *Verkoston toimintatarkoitus ja toiminnan linjaus on perusta koko verkoston olemassaololle.* Verkoston osallistujat tulee sitouttaa yhteistoimintasopimuksilla, joissa on mahdollisimman selkeästi esitetty verkoston tavoitteet, toimintatavat, tarjottavat palvelut sekä verkostoon osallistuvien velvoitteet (kustannukset, resurssit, toiminta). Tämä parantaa myös luottamusta verkoston toimintaan.

Verkoston toimintaa tulisi tukea verkostoon osallistuvien organisaatioiden johdon – ja vastuuhenkilöiden toimesta. Verkoston organisaatioiden johto ja vastuuhenkilöt osallistuvat johto- tai ohjausryhmien toimintaan ja tekevät verkoston toimintaa edistäviä päätöksiä. Verkostoorganisaation toiminta- ja organisointimalli perustuu edelleen verkoston hallinnointiin tarvittavasta, oikeustoimikelpoisuutta ja päätäntävaltaa edustavista hallinnointiorganisaatiosta (sopimukset, talous) ja verkoston osallisten johto- ja vastuuhenkilöistä, verkostokoordinoijasta sekä verkoston tuki- ja toimihenkilöistä.

Verkoston strateginen johtaminen perustuu edellä esitettyyn organisointimallin niin, että verkoston toiminnan turvaamiseksi verkoston hallinnointia hoitaa yksi päävetäjä, joka huolehtii verkostosopimuksista ja verkoston taloudesta. Verkostossa tarvitaan jatkuvaa verkoston toimijoiden ohjausta ja aktivointia, toimintaan sitoutumista sekä keskinäistä luottamusta.

Tutkimustulosten pohjalta olen laatinut verkostomaisen organisaation toimintamallia kuvaavan kaavion, joka esitetään ja selitetään johtopäätöksissä (luku 6).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen ongelmana on pohdittu, minkälaisella organisaation toimintamallilla ja strategialla voidaan johtaa, hallinnoida ja edelleen kehittää verkostomaista organisaatiota – alueellisten etäopetusverkostojen tapauksena.

Tämän tutkimuksen keskeisenä näkökulmana on ollut kouluverkostojen kehittäminen ja kouluverkoston muodostaman virtuaaliorganisaation johtaminen. Kouluverkostoja on kehitetty ja toteutettu erilaisilla julkisviranomaisten (OPM, OPH, ESR, Lääninhallitukset) rahoittamilla kehittämishankkeilla ja niiden toimintaa pyritään vakiinnuttamaan koulujen keskinäiseksi toiminnaksi. Kouluverkostoja on lähdetty toteuttamaan alueellisesti, samanlaisten oppilaitosten (koulujen) etäopetuksen tukemiseen ja niiden toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa ja edelleen laajentaa etäopetusta verkoston palveluja, osaamista sekä monipuolistaa opintotarjontaa.

Vastaavanlaisia tutkimuksia on tehty viime aikoina erilaisina kohdennettuina tutkimushankkeina, mutta muuten varsinaista tieteellistä kirjallisuutta aiheesta on vielä vähän. Johtopäätöksissäni esittelen vielä tämän tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä verkoston koordinointiin ja hallinointiin, joita vertaan myös edelleen ajankohtaisiin tutkimuksiin (Koramo 2007, Rimmanen&Siekinen 2007). Tämän tutkimuksen tulosten ja muiden esittämien vastaavien mallien pohjalta olen päätenyt esittämään tämän tutkimuksen johtopäätöksenä verkoston organisoimallin, josta olen laatinut tiivistetyn kaaviokuvan (kuvio 5). Tämän toimintamallin kaaviokuvan olen parhaani mukaan pyrkinyt myös selostamaan ja kuvaamaan.

6.1 Verkoston johtamisen organisointi ja toimintamalli

Verkostoyhteistyössä on tärkeää, että verkoston osallistuvat yhteistyökumppaneilla ja organisaatiolla on selkeä, yhteinen tavoite ja joka edistää ja hyödyttää osallisten toimintaa, ja johon myös sitoudutaan. Koramo on todennut vastaavasti tämän omassa etäopetusverkostojen arviointitutkimuksessaan (Koramo M. 2007, 33). Koramo on myös todennut, että näiden verkostojen itsenäisten toimijoiden (kuten koulutuksen järjestäjien) välinen yhteistyö edellyttää verkoston hallinnolta uudenlaista johtajuutta. Miten sitten tämä uudenlainen johtajuus - verkostojen johtaminen voitaisiin johtaa yleistettäväksi ja kiteytettäväksi verkostojen organisoimallin ja

johtamisen malliksi, on edelleen haasteena nykyisessä, dynaamisessa ja verkostoituneessa tietoyhteiskunnassa.

Tutkimustuloksissa ilmenee, että verkostomaisen organisaation hallinnointiin ja johtamiseen edellytetään, että joku verkoston osallisista toimii verkostoa hallinnoivassa ja ylläpitävässä roolissa. Hallinnoiva organisaatio huolehtii verkoston toiminnasta ja ylläpidosta, ottaa sopimus- ja talousvastuun sekä huolehtii myös verkostossa syntyvistä immateriaalioikeuksista (vrt. Grönroos 2006, 257). Verkoston toimintaa ja hallinnointia varten tulee muodostaa verkostoon osallistuvista ohjausryhmä, joka koostuu verkoston organisaatioiden johto- ja päättävällän omaavista henkilöistä (rehtorit, opetustoimen johtoa, kunnan johtajat). Koramo on myös päätenyt oppilaitosverkostojen tutkimuksessaan organisaatiomallin kuvauksessa vastaavaan, joka ilmenee hyvin oppilaitosverkoston kuvauksessa (Koramo 2007. 34, kuvio 5.1). Kuvio on kuvaus yleisellä tasolla tutkimuksen toisen asteen alueellisista oppilaitosverkostoista, jossa verkoston toimijoina ovat yksittäiset oppilaitokset, jotka osallistuvat etäopetusverkoston toimintaan, koordinointiin ja hallinnointiin. Koordinoinnin ja hallinnointiin liittyy verkoston henkilöstöresurssien järjestäminen (koordinaattori, muu projektihenkilöstö, ohjausryhmä, innovaatio- ja suunnitteluryhmät, tukihenkilöstö) sekä verkostotyökalujen käyttäminen (sopimukset, opiskelijahallintojärjestelmät, kurssivalintajärjestelmät, koulutusportaali). Verkoston toimintana ja tuotoksena on yhteinen verkko-opetustarjonta, täydennyskoulutukset, aineryhmätyöskentely sekä laite- ja ohjelmistohankinnat.

Oleellista on myös, että toimintaa ohjaa verkostokoordinaattori tai projektipäällikkö, jonka tehtävänä on verkoston toiminnan kokoaminen, palveluiden kehittäminen ja yhteistoiminnan ylläpitäminen. Grönroosin mukaan (2006, 174) verkostokoordinaattorin tehtäviin kuuluu virtuaaliorganisaation (verkosto) luottamuksen rakentaminen ja vahvistaminen. Tätä luottamusta voidaan edesauttaa avoimen informaation periaatteilla, tiedon jakamisella ja riittävällä organisaation jäsenten tiedottamisella (henkilökohtaisesti, sähköinen tiedonjakelu). Oikea-aikainen ja riittävä informaation jakaminen on erittäin tärkeää tämän tyyppisessä verkostomaisessa toiminnassa, jotta osallistuville ei tule tunnetta asioiden salailusta. Verkostokoordinaattorin tulee olla työ/virkasuhteessa verkostoa hallinnoivassa organisaatiossa, jolloin varmistutaan myös hallinnoinnin päätösten virallisuuden ja oikeustoimikelpoisuudesta.

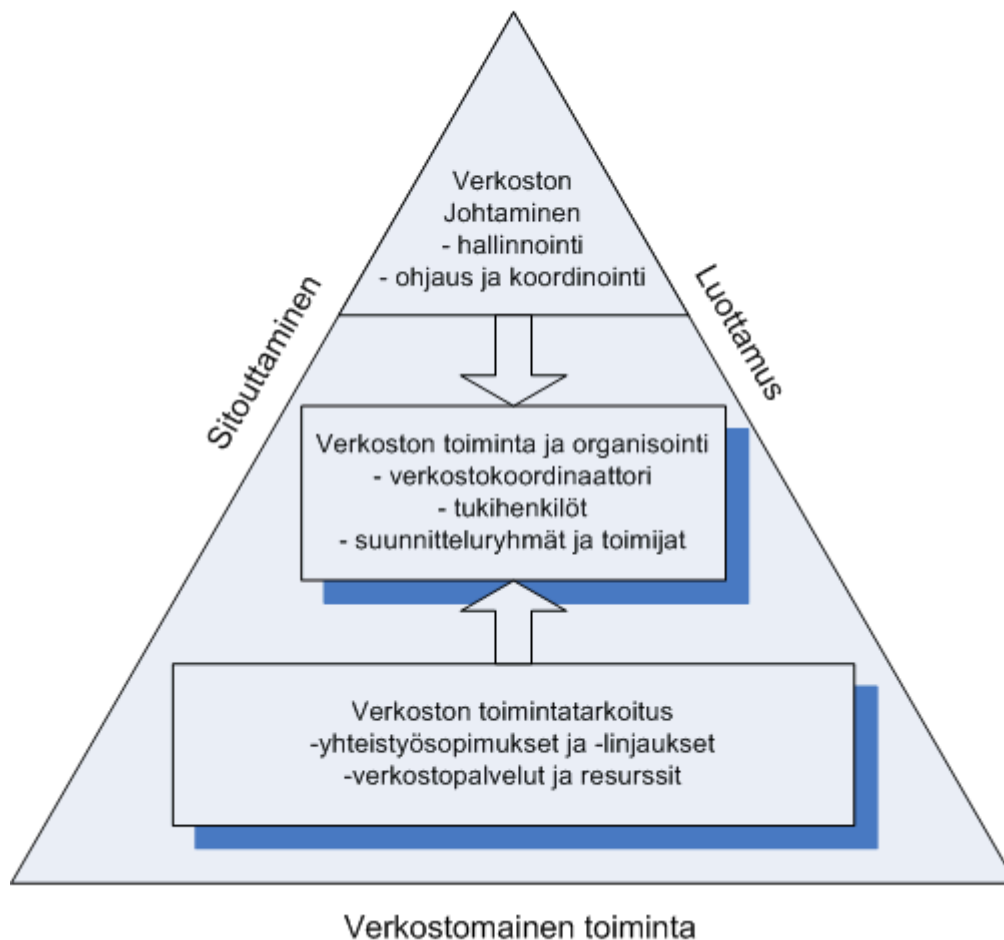
Henkilöstöressurssien tehokas käyttäminen on edelleen tärkeää verkoston hallinnoinnissa. Tutkimustuloksissa ilmeni myös, että verkoston johtaminen on pienten tiimien johtamista. Näitä tiimejä voi olla verkoston toiminnassa olevat innovaatio/suunnitteluryhmät. Näissäkin tulisi olla vastuuhenkilöt, joille annettaisiin riittävästi vastuuta, mutta myös käytännön resursseja toimimiseen (työaikaa). Lisäksi verkoston toiminnassa tulisi panostaa verkoston toiminnan tukipalveluiden henkilöstön organisoimiseen (tekninen ja pedagogisen tuki) ja ohjaamiseen.

Yhteistyö verkoston hallinnoinnissa on erittäin tärkeää. Olen jo tutkimustuloksissa käsitellyt verkoston strategiseen johtamiseen olennaisesti kuuluvaa keskinäistä sitouttamista sekä luottamuksen rakentamista. Humap Oy on tehnyt vuonna 2007 (Rimmanen & Siekkinen 2007) selvityksen verkko-oppimisen koulutustarjonnan malleista Helsingin opetusvirastolle. Tutkimuksen raportissa on esitetty myös verkostomaista yhteistyötä tukevan hallintomallin kaaviokuva. Rimmanen ja Siekkisen (2007, 8) laatima organisaatiokaavio perustuu tilaaja – tuottajamalliin, jossa on huomioitu käyttäjien tarpeista lähtevä ja yli oppiainerajojen integroivan teematarjonnan kehittäminen. Tässä hallintomallissa hallitus määrittelee tavoitteet ja kriteerit yhteistyölle sekä raamit taloudelle hyväksymällä toiminnalle määritellyn toiminta- ja taloussuunnitelman sekä sopimusasiat ja kustannusten jaon jäsenten kesken. Yhteistoimintasopimus määrittelee verkko-oppimisen tuottamisen ja toteuttamisen hallinnollisen rakenteen, johon kuuluu hallinto, päätöksenteko ja talous.

Yhteistoimintasopimus on siis verkostomaisen organisaation johtamiseen liittyvä tärkein työkalu, jonka avulla saadaan myös yhteistyökumppanit sitoutumaan verkoston toimintaan. Tämän yhteistyösopimukseen tulee kuvata riittävän tarkoin ja selkokielellä verkoston johtamiseen ja hallinnointiin vaadittavat olennaiset intressit, jotka liittyvät verkoston toimintatarkoitukseen ja toimintatapaan.

Tämän tutkimuksen yhtenä keskeisempänä tavoitteena on ollut esittää toimintamalli, jolla voidaan kuvata tiivistetysti toimintamallin kaavio, jolla voidaan myös kuvata tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimustuloksien perusteella, aiemmin luvuissa 2 ja 3 esittämäni teoreettisen viitekehyksen sekä edellisessä kappaleessa esittämäni aineiston pohjalta olen päätenyt seuraavaanlaiseen verkostomaisen organisaation toimintamalliin verkoston strategisen johtamisen näkökulmassa (kuvio 5).

Verkostomaisen organisaation toimintamalli



Kuvio 5. Verkostomaisen organisaation toimintamalli.

Kaaviossa on alimmassa lohossa verkoston toimintatarkoitus, joka on verkostomaisen organisaation toiminnan perusta (kivijalka). Toimintatarkoituksesta tulee olla selkeä määrittely siitä, miksi verkostoa tarvitaan ja mikä on verkoston perimmäinen tarkoitus. Verkostokumppaneilla tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä verkostolla tavoitellaan ja mitä etuja verkostomaisella toiminnalla saavutetaan. Toimintatarkoituksesta tulee tehdä yhteistoimintasopimus (verkostosopimus), jolla linjataan verkoston tulevaa toimintaa sekä määritellään myös osallisten sitoutuminen ja veloitteet (kustannukset, resurssit jne.) verkostoon. Verkoston toimintatarkoituksen sisälle on kirjattu myös verkotopalvelut ja siihen vaadittavat resurssit. Verkoston yhtenä keskeisimmistä tarkoituksista on tarjota verkostoon erilaisia palveluja, osaamista ja siihen liittyviä resursseja. Verkoston yhteisen tarjonnan avulla pyritään hyödyntämään yhtei-

siä palveluja ja resursseja, joka johtaa myös kustannussäästöihin ja myös edelleen verkostomaiseen kehittämistoimintaan.

Verkoston toiminta ja organisointi on keskimmaisessä lohkossa. Verkoston toiminnan organisointi tulee olla keskiössä, sillä se sisältää varsinaisen verkoston toimintaan vaadittavat henkilöstöresurssit, tukihenkilöverkoston sekä suunnitteluryhmät (tiimit, ainetyöryhmät). Verkoston toimintaa ohjaa ja aktivoi verkostokoordinaattori, jonka tehtäviin kuuluu myös verkoston organisaation luottamuksen rakentaminen ja verkostoon osallistuvien sitouttaminen verkoston toimintatarkoitukseen. Verkoston toiminnan tukihenkilöt edesauttavat verkostomaista toimintatapaa toimiessaan tämän organisaation palvelujen tukemisessa sekä verkoston yhteyshenkilöinä verkoston toimintaan osallistuville toimijoille. Suunnitteluryhmät muodostuvat verkoston toimijoista, joilla on verkoston tavoitteita tukeva tehtävä. Suunnitteluryhmiin tulee sopia vastuuhenkilö, joka ohjaa suunnitteluryhmän toimintaa (vastuuvetäjä), ja on yhteydessä verkoston koordinaattoriin.

Ylimmässä lohkossa on verkoston strateginen johtaminen, joka sisältää verkoston hallinnoinnin, toiminnan ohjauksen ja koordinoinnin. Verkoston strategisen johtamisen keskeisimpinä tehtävinä on ylläpitää ja ohjata verkoston toimintaa. Hallinnoinnin osalta joku verkoston organisaatiosta ottaa hallinnoijan roolin ja huolehtii verkoston taloudellisista sekä hallinnollisista velvoitteista. Verkostot tarvitsevat kuitenkin riittävät henkilöstö- ja taloudelliset resurssit toimiakseen (vrt. Koramo 2007, 125). Taloudellisten resurssien suunnitteluun ja sopimiseen (yhteistyösopimus) tulee heti alkuvaiheessa kiinnittää riittävästi huomiota. Suunnittelussa tulee huomioida toiminnan vakinaistuminen ilman ulkopuolista rahoitusta. Liian usein verkoston toiminta kaatuu ja tyrehtyy kun ulkopuolinen rahoitus päättyy. Verkoston toiminnassa tulee olla vankat perusteet myös taloudellisessa näkökulmassa. Verkoston toiminnan ohjaamiseen tulee perustaa johto/ohjausryhmä, jonka jäseninä toimivat organisaation johto- ja vastuuhenkilöt. Johto/ohjausryhmä on taloudellisessa vastuussa, päättää verkoston henkilöstöresurssit ja omaa myös päätäntävällän verkoston toiminnan jatkumiseen tai keskeyttämiseen.

Verkoston strategiseen johtamiseen sekä verkostoyhteistyöhön kuuluu oleellisesti *verkoston osallisten sitouttaminen* ja verkoston toimintaan *luottamuksen rakentaminen*. Koramo (2007, 125) on myös arvioinut tutkimuksen johtopäätöksissään seuraavasti

Verkostoyhteistyössä keskeistä on, että yhteistyöllä saadaan aikaan myös konkreettisia asioita, jotta toimintaan sitoudutaan. Verkostoyhteistyössä mukana olevien jäsenten tulisi tuottaa tai saada lisäarvoa omalle toiminnalleen. Lisäarvon realisoituminen edellyttää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä luottamusta verkoston kumppaneiden välillä.

Sitoutumalla yhteisiin tavoitteisiin ja edelleen keskinäistä luottamusta vahvistamalla voidaan verkoston toimintaa vakiinnuttaa. Johtopäätöksenä on myös, että etäopetusverkostoissa erityisesti koordinaattorin sekä teknisten pedagogisten tukipalveluiden kehittäminen ja ylläpitäminen tulee olemaan tärkeitä verkostojen toimintojen vakiinnuttamisessa.

Kaaviossa kuvattu sitouttaminen ja luottamus tulee olla kaikessa verkostomaisen organisaation toiminnassa mukana, koska se vaikuttaa organisaation käytännön toimintaan. Sitouttaminen ja luottamus ovat *verkostomaisen toiminnan* tukipilareita ja verkoston toiminnan tukemiseen liittyviä keskeisiä työkaluja. Grönroosin mukaan avoin informaatio synnyttää luottamusta (Grönroos 2006, 174), joka on myös virtuaaliorganisaation tärkeimpiä kulmakiviä. Koordinaattorin tehtäviin kuuluu virtuaaliorganisaation luottamuksen rakentaminen ja vahvistaminen. Koordinaattorin tehtäviä olen käsitellyt tarkemmin luvussa 3. Avoin ilmapiiri ja informaatio jakaminen, infrastruktuurin ja palvelujen luotettava toiminta sekä toiminnan vakiinnuttaminen käytäntöön (rahoitus, tarpeeseen vastaaminen, tulosten jakaminen) syventää luottamusta verkoston toiminnassa.

6.2 Pohdintaa

6.2.1 Verkoston johtamisen strategia

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on koulutuksen verkostomainen virtuaaliorganisaation strateginen kehittäminen ja verkostomaisen organisaation johtamisen ja hallinnoin strategiat. Näistä strategioista ja työkaluista olen johdatellut myös oman kenttätutkimukseni teema-haastattelun keskeiset teemat. Tutkimuksen taustalla on myös Opetushallituksen toteuttaman ja ESR:n rahoitteen kehittämishankkeiden pohjalta tehdyt arvioinnin raportti: *Alueellisten lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyö- ja oppimisverkostot –hanke vuosina 2005-2007*. Näiden alueellisten verkostohankkeiden pohjalta olen tehnyt oman laadullisen kenttätutkimuksen, jossa keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä on ollut teema-haastattelu. Tällä

kehittäytymisellä olen pyrkinyt hakemaan ja vahvistamaan teoreettiselle taustatiedoille pohjaa myös reaali maailman tosiasioita, jolloin haastateltavat ovat voineet tuoda esille omia ajatuksiaan tutkimusongelman teemojen myötä. Näitä ajatuksia olen koonnut ja analysoinut tutkimustuloksiin. Tutkimustuloksien, teoreettisen taustatiedon ja vastaavien uusien tutkimusten pohjalta olen luonut tutkimusongelman kautta oman mallin verkostomaisen organisaation toimintamalliksi.

Tässä tutkimuksessa olen käsitellyt teoreettisessa osassa myös verkostomaisen virtuaaliorganisaation johtamiseen liittyviä strategioita. Virtuaaliorganisaatio ei ole samanlainen kuin perinteinen organisaatio, koska siinä toimivat yksilöt eivät ole työsuhteessa organisaatioon (Grönroos 2006, 171). Virtuaaliorganisaation toiminta voi olla dynaaminen ja alati muuttuvaa, josta johtuen siihen ei voi soveltaa perinteistä, hierarkista johtamismallia. Jatkuvasti muutoksessa olevaa organisaatiota on hankala johtaa ja hallita. Jäykät byrokraattiset hallintamallit eivät sovellu verkostomaisen organisaation johtamiseen, mikä on tullut vahvasti ilmi myös tutkimustuloksissa. *Verkoston johtaminen vaatii joustavaa matalaorganisaatiota, jossa tehdään toiminnan päätökset nopeasti ja tehokkaasti.* Tämä edellyttää myös vastuun ja päätösvallan delegoimista verkoston koordinaattorille ja toimijoille, jotka ovat verkoston toiminnan keskiössä.

Verkostojen toiminnan johtaminen edellyttää selkeää verkoston olemassaolon yhteisesti sovitun tavoitteita. *Verkosto-organisaatio syntyy jonkin alueen yhteisten tavoitteiden tuloksena ja tahtotilana ja siihen tulee verkostojen toimijoiden sitoutua.* Verkoston osallisten tulee olla vakuuttuneita verkostoon osallistumisen hyödyistä myös omaan toimintaansa. Verkostojen toiminta tulee sitouttaa yhteisesti tehtävällä yhteistyösopimuksella (vert. Numminen & Stenvall 2006). Verkoston toimintatapa ja rahoittaminen tulee olla selkeästi esillä sopimuksessa ja siihen tulee osallistujien sitoutua.

Tämän tutkimuksen keskeiseksi johtopäätökseksi on noussut verkoston johtamisen näkökulmassa *verkoston osallistujien (organisaatioiden) riittävä sitouttaminen verkoston toimintaan sekä keskinäisen luottamuksen rakentaminen verkoston toimijoiden välillä.* Sitouttaminen pelkästään sopimus pohjalla ei ole riittävä, vaan tarvitaan myös johdon toimia, päätöksiä verkostoon osallistumisesta, henkilöstöresurssien kiinnittämistä ja myös ohjaamista verkostossa vaa-

dittaviin tehtäviin. Henkilöstö sitoutuminen perustuu yleensä siihen, miksi työtä tehdään. Organisaation johto voi ajatella, että innovatiiviset ja verkostoituneet toimijat osallistuvat ja tekevät omaehtoisesti verkostoon liittyviä tehtäviä omasta mielenkiinnosta ja toiminnan kehittämisen näkökulmassa. Aluksi näin tapahtuukin, mutta verkoston toiminnan vakiinnuttamiseksi ja henkilöstön toiminnan sitoutumiseen tulee työtä arvostaa ja ohjata siihen riittävästi myös taloudellisia resursseja. Toimijoille pitäisi antaa myös riittävä johdon tuki, luottamus ja valtuudet toimia verkoston työtehtävissä.

Luottamuksen rakentuminen verkosto-organisaation ja niiden toimijoiden välille perustuu siihen, että verkostomaista toimintaa on vakiinnutettu organisaatioiden väliseksi keskinäiseksi toiminnaksi. Verkoston toimijat tietävät ja huolehtivat omista vastuualueistaan ja tehtävistään. Luottamuksen rakentamiseen pyritään toteuttamaan avointa ja osaamista jakavaa kulttuuria, yhteisöllisyyttä. Luottamusta pyritään parantamaan riittäväällä informaation jakamisella, viestinnällä ja tiedottamisella verkoston organisaatioiden ja toimijoiden kesken. Informaation jakamiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen pyritään hyödyntämään nykyisiä, tehokkaita, sähköisiä viestintämenetelmiä kuten internet/intranetpalveluja, sähköpostia, asiakirjojen ja viestinnän jakamisen alustoja, etäneuvottelusovelluksia sekä mobiililaitteita ja niihin kehitettyjä nykyajan viestintäsovelluksia.

6.2.2 Verkostoitunut tietoyhteiskunta ja verkostojen kehittäminen

Verkostomainen toiminta yhteisöllisenä toimintana teknillisinä apuvälineineen arkipäiväistyy. ”Tietoyhteiskunta” on jo pitkään ollut valtiohallinnon kehittämisen strategiana 2000 –luvulla ja edelleen painitaan ongelmissa tietotekniikan ja tietoliikenteen rakentamisessa tukemaan kansalaisten tasavertaisuutta sähköisten palvelujen käytössä (Kunta-IT, hyvinvointipalvelut jne.). Valtiohallinto on tehnyt toimintalinjauksen ja hankepäätyksen 17.9.2008 (Pietarinen 2008) valtion tukemisesta nopeiden tietoliikenneyhteyksien rakentamiseksi vuoteen 2015 mennessä koko Suomessa. Hallituksen politiikkaohjelmissa on laadittu ”*Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007 - 2015*”, jossa on edelleen erilaisia kehittämissesityksiä ja toimeenpano-ohjelmia tietoyhteiskunnan kehittämiseksi palvelemaan nyky-yhteiskuntaa. Strategian toteuttamisen edistämiseksi on perustettu ”*Arjen tietoyhteiskunnan neuvottelukunta*”, jonka tehtävänä on edistää kansallista tietoyhteiskuntakehitystä sekä varmistaa kansallisen tietoyhteiskuntastrategian toteutuminen käytännössä.

Koulutuksen- ja verkko-opetuksen kehittämiseksi on myös valtion kehittämisstrategioissa määrityksiä ja niitä tullaan edelleen myös valtion hankerahoituksilla viemään eteenpäin. Ongelmana näyttää olevan kuitenkin edelleen koulutusorganisaatioiden byrokraattiset, hierarkiset rakenteet, johtaminen ylhäältäpäin ja joiltain osin sementoituneet koulutusorganisaatioiden rakenteet. Nykyisellään on kuitenkin koulutusorganisaatiota lähdetty uudistamaan tulevaisuuden tarpeita ja laajentumista vastaavaksi. Koulutusorganisaatioiden uudistamisessa on haasteena yhdistää ja huomioida myös etäopetuksen verkostojen toiminta, ja sen suoman koulutuksen laajentamisen mahdollisuus.

Nykyisellään verkostoituneessa ”tietoyhteiskunnassa” on myös olennaista, että arjen tietoyhteiskunnan tietotekniset ratkaisut monipuolistuvat ja muuttuvat käyttäjien kannalta osaksi ihmisten ja yritysten normaalitoimintaa kuten Jorma Kajava (2008) on artikkelissaan todennut. Kajavan mukaan myös kansainväliset asiantuntijat ovat alkaneet käyttää uudesta tietoyhteiskunnasta termiä ”Network Society”, jossa tarkastellaan verkostoitunutta tietoyhteiskuntaa niin tekniseltä kuin toiminnan kannalta ja korostaa ihmisten välistä yhteistyötä. Kajavan mielestä myös tietoturvallisuuden alueella keskeistä on luottamus ja nykyiseen verkkoyhteiskuntaan on mentävä taidolla – luottamus takataskussa. Tämä on myös taustalla liikenne- ja viestintäministeriön periaatepäätöksen luonnoksessa kansalliseksi tietoturvallisuusstrategiaksi ”Turvallinen arki tietoyhteiskunnassa – Ei tuurilla vaan taidolla”. Verkostossa pitää myös huolehtia tietoturvallisuuden näkökulmista, palvelujen turvatusta toiminnasta, henkilösuojausta ja luottamuksellisen tiedon suojaamisesta asiattomilta ja väärinkäytöksiltä.

Koulu- ja etäopetusverkostojen toiminnan kehittämiseen liittyy myös johtamistaitojen kehittäminen muuttuvassa nyky-yhteiskunnassa. Oppimisympäristöt kehittäminen ja siihen liittyvien uusien ulottuvuuksien omaksumiseen vaaditaan dynaamista ja joustavaa johtamista. Verkoston kehittämisessä tulee huomioida jatkuvasti muuntuva ja teknologisesti hyvin nopeasti kehittyvä tietoyhteiskunta. Sähköisen ja maailmanlaajuisen internetverkon hyödyntäminen erilaisten kehittyvien ja kehitettävien palvelujen myötä on suurena haasteena alueellisten verkostojen toiminnassa. Nykyvirtauksen mukaiset nk. sosiaalisen median keinot (web 2), yhteisöllinen ja verkostomainen toiminta sekä osaamisen jakaminen ovat myös haasteena perinteisen, jäykän ja perinteisen kouluorganisaation toiminnan rinnalla.

Oppilaitosten ja koulutuksen järjestäjien välisen yhteistyön kehittäminen, verkko-opetusyhteistyön arviointi, kehittäminen ja toimintamallien systemaattinen levittäminen valtakunnallisesti on hyvin tärkeää. (vrt. Koramo 2007). Edelleen jatkossa on tärkeää myös verkko-opetuksen tarjontamallien kehittäminen koulun arkeen ilman kehittämishankkeitten kautta saatavaa lisärahoitusta. Parhaita verkko-opetuksen käytänteitä ja yhteisiä toimintamalleja hyödyntämällä pystytään tehostamaan myös alueellisten verkostojen syntymistä sekä formaalin ja informaalin oppimisen integroitumista jopa valtakunnallisesti (vrt. Rimmanen&Siekinen 2007).

Verkoston strategian laadintaprosessissa voitaisiin hyödyntää myös ”Sinisen meren strategian” kehittäjien (Kim&Mauborgne 2007, 205-207) strategisen johtamisen yhtä osa-alueetta: oikeudenmukaisuuden prosessin pääperiaatteita. Tämän prosessin tärkeimmät elementit ovat: *osallistaminen, selittäminen ja odotusten selkeys*, jotka edelleen vahvistavat toisiaan. Osallistamalla etäopetusverkostojen toimijat ja myös opettajat verkoston toteutukseen kohentaa johdon strategisten päätösten laatua ja lujittaa sitoutumista päätösten toteuttamiseen. Osallisten asenteet verkostomaiseen toimintaan paranevat, luottamus ja sitoutuminen tehostuvat ja tulee tunne, että kaikkien mielipiteet huomioidaan ja verkostossa tehtyihin päätöksiin voidaan luottaa ja vaikuttaa.

Tämän tutkimuksen kohteena on ollut toisen asteen etäopetusverkostot ja niiden johtaminen strategiat. Jatkotutkimuksena voitaisiin edelleen pohtia sitä, että voidaanko alueellinen etäopetuksen keskus (eoppimiskeskus) perustaa verkosto-organisaationa yli oppilaitosrajojen ja kouluasteiden (yliopisto, ammattikorkeakoulu ja toisenasteen koulutus) ja minkälaisilla hallinnon ja johtamisen rakenteella. Näitähän on jo Suomeen perustettu kehittämishankkeiden tukirahoituksella, mutta saadaanko toimimaan jatkossa myös ilman tukirahoitusta.

Nykyisellään vaaditaan enemmän kokonaisvaltaista johtamista muuttuvissa toimintaympäristöistä, uusissa verkosto- ja prosessirakenteista, integroituvasta maailmasta, jossa kaikki riippuu kaikista (Kauppinen 2008). Pelkkä alaisten johtaminen ei riitä vaan johtaminen on oltava kattavampaa ja joustavampaa ja siinä tulee huomioida globaali, laajentuva, verkostomainen maailma.

LÄHTEET

Aarrevaara, T., Saranki-Rantakokko, S., Stenvall, J., Syväjärvi, A. 2007. Suomen virtuaaliyliopistoverkostojen arviointi Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:28

Arjen tietoyhteiskunnan neuvottelukunta. Liikenne ja viestintäministeriön julkaisu. Viitattu 26.11.2008. <http://www.arjentietoyhteiskunta.fi/>

Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.

Castells, M. & Himanen, P. 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli [Sitra 242], Porvoo: WSOY

eAapinen. Viitattu 11.2.2007. <http://www.eoppimiskeskus.net/eaapinen.php#e-oppiminen>

Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky: tietoyhteiskunnan strategisen kehittämisen lähtökohdat ja päämäärät. SITRA 206. Helsinki 1998

Grönroos, M. 2006. *Mahdollisuuksien aika, kohti virtuaalista organisaatiota*. Tampere-Paino Oy, Tampere.

Hamel, G. 2001. *Vallankumouksen kärjessä*. WSOY. Porvoo

Helakorpi, S. 2005. Artikkelit. Verkostoituva koulu. Viitattu 23.2.2007 <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/ak-maailma/artikkeleita.htm>,

Helakorpi, S. 2001. *Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu*. Tammer-Paino Oy. Tampere 2001.

Helakorpi, S. 2001. *Koulun johtamishaaste*. Tammer-Paino Oy. Tampere 2001.

Hellström, M. 2004. *Muutosote: Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen*. Väitöskirja, kesäkuu 2004. Helsingin yliopisto, Käyttätymistieteellinen tiedekunta, Soveltavan kasvatustieteen laitos. Helsinki 2004

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu 2007.

Hyötyniemi, Y. (toim.) 2003. Opetusministeriön koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategia. www.minedu.fi/julkaisut Muuttuuko mikään? Näkökulmia tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategiaan. Opetusministeriön julkaisuja 2003:16.

Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007-2015. Viitattu 27.3.2008. http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi_FI/1142405427272/

Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007-2015. Uudistuva, kilpailukykyinen ja ihmisläheinen Suomi. Tietoyhteiskuntaohjelma, Valtion kanslian julkaisu 2006.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kisielnicki, J. 2002. Modern organizations in virtual communities. Hershey, PA : IRM Press, cop. 2002.

Kokko, N. 2005. Virtuaaliorganisaatio rakentuu luottamukselle. E-learning & Corporate Competence –konferenssi. Viitattu 27.10.2007. http://www.learningbusiness.fi/portal/news/article_of_the_month/previous_articles/?id=8631

Koramo, M. 2007. Verkko-opetusyhteistyötä rakentamassa : Alueelliset toisen asteen etäopetusverkostot -kehittämishankkeen arviointi. Helsinki : Opetushallitus.

Korhonen, V. 2005. Työn ja oppimisen verkostot. Teoksessa: Poikela, E. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere University Press.201-222.

Koskinen, K., Rongas, A., Sydänmaanlakka, M., Virtanen, M., Vuorenmaa, E.. 2007. Alueelliset toisen asteen etäopetusverkostot - ESR-projektin loppuraportit ja alueverkostojen kehittämiskuvaukset. Opetushallituksen moniste 14/2007. Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Koulutuksen ja tutkimuksen tietoyhteiskuntaohjelma 2004-2006. Tekijät. Työryhmä. Julkaisusarja; Opetusministeriön julkaisuja 2004:12

Laatua verkkoon. Valtiovarainministeriön valtioneuvoston tietohallintoyksikön Suomi.fi-toimitus. Viitattu 27.3.2008. <http://www.suomi.fi/suomifi/laatuaverkkoon-/index.jsp>

Lapin lääninhallituksen julkaisu 2005. Lapin läänin ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon muutokset ja arvio muutostarpeista. Viitattu 12.2.2007 <http://www.laanhallitus.fi/lh/lappi/sivistys/>

Lapin liiton julkaisu. A18/2006. Lapin toisen asteen koulutus ja perusopetus vuonna 2004 ja järjestämismuutokset 2006-2015.

Latour, B. 2005. Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford University Press.

Manninen, J., Burman, A., Koivunen, A., Kuittinen, E., Luukannel, S., Passi, S., Särkkä, H. 2007. Oppimista tukevat ympäristöt – Johdatus oppimisympäristöajatteluun. Opetushallitus, Helsinki.

Mustala, Päivi 2005. Pro gradu -tutkielma: Organisaation sitoutuminen verkostotyöhön - Case: Tampereen eOppimisen klusteri. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.

Mäkelä, P. & Stenlund, H. 2005: Projektijohtaminen. Toiminnanohjaus verkostotaloudessa. Hakapaino. Helsinki 1995

Neuvonen- Rauhala, M-L. 2007. Ammattikorkeakoulujen verkostohankkeet.. Toimijaverkko ylempien amk-tutkintojen vakiinnuttamisessa s. 30-32. Opetusministeriön julkaisuja 2007:1.

Nevgi, A., Löfström, E. ja Evälä, A., 2005. Laadukkaasti verkossa. Yliopistollisen verkko-opetuksen ulottuvuudet, Helsingin yliopisto. kasvatustieteen laitoksen julkaisuja. Yliopistopaino. Helsinki 2005.

Numminen, U. & Stenvall, K. 2004. Seudulliseen yhteistyöhön! : Opetustoimen seudullisia verkostoja. Hakapaino Oy, Helsinki.

Numminen, U. & Stenvall, K. 2006. Seudulliseen yhteistyöhön II : Kokemuksia ja toimintamalleja opetustoimeen. Hakapaino Oy, Helsinki.

Ollus, M & Salkari, I. 2006. Verkostointi ja virtuaaliorganisaatiot. Viitattu 7.3.2007. http://www.tieke.fi/tiedosta-lehti/?ARTICLE_NUM=14264

Opetusministeriön julkaisuja 2004:6. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2003- 2008. Tekijät. Työryhmä. Julkaisusarja

Opetushallituksen julkaisu 2005. Verkko-opetuksen kehittäminen ja vakiinnuttaminen lukio-koulutuksessa, ammatillisessa peruskoulutuksessa sekä vapaassa sivistystyössä. Työryhmän raportti 21.4.2005. Moniste 8/2005. Saatavilla <http://www.edu.fi/julkaisut/verkkooetus.pdf>.

Pruikkonen, A., Turunen, E., Vaara, S-I., Saari, E., 2005. Luokkahuonemaailmasta virtuaali-maailmaan. Oppiva Lappi – Virtuaaliammattikorkeakoulun alueellinen kehittämishanke. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisu 2/2005.Kemi

Rimmanen, T. & Siekkinen, P. 2007. Humap Oy:n tutkimus: Selvitys verkko-oppimisen koulutustarjonnan malleista Helsingin opetusvirastolle. Jyväskylä.

Seutufoorumi: Tampereen seudun toisen asteen verkko-opetuksen yhteistyöverkosto. Raportti 1.6.2006–30.4.2007. 2.

Siisiäinen, M. (toim.) 2005. Owi auki? Työllisyysuhanke toimijaverkkona pienillä paikkakunnilla. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 70. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto.

Silander, P. & Koli, H. 2006. Verkko-opetuksen työkalupakki. Oppimisaihiosta oppimisprosessiin. Finn Lectura.

Sotarauta, M. (toim.) 1999. Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen kuntaliitto.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

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

Suomi tietoyhteiskunnaksi: Kansalliset linjaukset. Valtiovarainministeriö, Helsinki, 1995

Suonio, L. 2006. Artikkelit: Oppilaitosten verkostoituminen tulevaisuuden strategiana ja muutoksen edistäjänä. OPH:n julkaisusta: Atso Taipale, Mikko Salonen ja Kari Karvonen (toim.). Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa? Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyvistä käytännöistä. Hakapaino Oy. Helsinki 2006.

Syväjärvi, A. 2005: Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Acta Universitatis Lapponiensis 83. Lapin Yliopistopaino. Rovaniemi.

Tella, S., Vahtivuori, S., Vuorento, A., Wager, P. ja Oksanen, U. 2001. Verkko opetuksessa – opettaja verkossa. Helsinki: Edita.

Tietoyhteiskuntaneuvoston raportti hallitukselle. Helmikuu 2006. Tulevaisuuden elinvoimainen Suomi. <http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2006/tietoyhteiskuntaneuvosto/fi.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Verkko-oppimateriaalin laatukriteerit, Moniste 1/2006© Opetushallitus ja tekijät. Tmi Eija Högman. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Viitala, Riitta. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki.

Ylikoski, P. 2000. Bruno Latour ja tieteen tutkimus. Tiede ja Edistys 4/2000, ss. 298–310.

Artikkelit ja internet lähteet

Opetushallitus. EDU – Tietostrategia 2006. Viitattu 27.1.2007
<http://www.edu.fi/SubPage.asp?path=498,3293,2006>

Etäopetusverkostojen www-palveluja 2008:

- Pohjois-Kymenlaakson etäopetusverkosto, www.kymiedu.fi
- Opinlakeus verkosto, www.opinlakeus.fi/
- ISOverstas, www.isoverstas.fi
- Etälukioverkosto, www.oph.fi/etalukio/lukiot.html
- Pohjoispohjanmaan etälukioverkosto, www.elukio.fi
- Tampereen seutufoorumi, lukiot.tampere.fi/seututarjotin/seutufoorumi
- Lapin toisen asteen verkkokoulu, www.lapinverkkokoulu.fi

Opetushallituksen virtuaalikoulun sivut. <http://www.edu.fi/SubPage.asp?path=498,3293>

Härkönen P. 2008. Fakta 2/2008, artikkeli s. 15. Viestinnästä tehoa virtuaalijohtajille

Kajava, Jorma 2008. Taidolla tietoverkkoyhteiskuntaan. Lapin kansa 22.11.2008. s 4.

Kauppinen T., Fakta 8/2008, Via Group ilmoitusliite.

Pietarinen, H. Tietoviikko 18.9.2009. Viitattu 26.11.2008. http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article141509.ece

Suonio, L.. Sähköposti 4.9.2007: ISOverkostosta ISOverstaaksi. Liite: ISOverstassopimus.doc.

LIITTEET

LIITE 1: Tutkimuksen haastattelurunko

Lapin yliopisto

Hallintotieteen Gradu

Jyrki Niskanen

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO

8.5.2008

**ALUEELLISTEN VERKOSTOJEN TOIMINNAN ORGANISOINTI SEKÄ NIIDEN
JOHTAMISEN STRATEGIAT - ETÄOPETUSVERKOSTOJEN TAPAUKSENA**
Verkostojen hallintaan ja johtamiseen liittyvä laadullinen tapaustutkimus

Tutkimuskysymykset

- Mitä alueellisia 2.asteen etäopetusverkostoja on perustettu ja toteutettu Suomessa vuosina 2004-2007 ja mikä on niiden toimintamalli?
- Minkälainen on verkostomaisen organisaation toimintamalli ja kuinka se organisoidaan ja johdetaan?
- Minkälainen organisoinnin ja johtamisen strategia soveltuu parhaiten verkostomaiseen organisaatioon - alueellisen etäopetuksenverkoston tapauksena?

Teemahaastattelun aiheet ja apukysymykset

Haastateltavan nimi, verkosto. Lyhyesti kuvaus 1. teemaan, pääpaino 2. ja 3. kohtaan. Haastatteluaika pyritään rajaamaan alle tuntiin.

1. Alueellisen etäopetusverkoston toiminta ja siihen kuuluvat osa-alueet

- Mikä on verkoston tarkoitus, toiminta ja tehtävät?
- Mitä palveluja tarjotaan verkostossa ja kenelle?
- Mitä verkoston toimintaa tarvittavia resursseja ja tukitoimintoja on käytössä?

2. Verkostomainen organisaatio ja toiminta

- Mitä kuuluu verkostomaiseen toimintaan?
- Miten esim. luottamusta, on verkoston sisällä rakennettu?
- Ketä ovat verkoston keskeiset johtajat, koordinaattorit ja toimijat, mitä ovat heidän tehtävänsä?

3. Verkoston strateginen johtaminen

- Miten verkostoa johdetaan tai voidaan johtaa?
- Miten toiminta on organisoitu verkoston osallisten kesken (koulutuksen järjestäjien taholta)?