

Sirpa Kovalainen

**ALAISTAITOJA KEHITTÄMÄLLÄ KOHTI
KOULUN TOIMIVAA TYÖYHTEISÖÄ**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Syksy 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Sirpa Kovalainen	
Työn nimi Alaistaitoja kehittämällä kohti koulun toimivaa työyhteisöä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Rauni Leinonen Toimeksiantaja Suomussalmen kunta, Ruukinkankaan koulu
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 77+6
<p>Alaistaidoissa on ammatillisen osaamisen lisäksi päärteitä luottamuksesta, sitoutumisesta ja psykologises- ta sopimuksesta. Minimivaatimus on, että työntekijä tekee työnsä hyvin. Työhyvinvoinnin kannalta se ei riitä. Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti. Hänen on lisäksi noudatettava huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdit- tava omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta niillä keinoilla, mitä hänellä on käytettävissään.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli Ruukinkankaan koulun henkilöstön alaistaitojen kehittäminen. Tutkimusky- symyksinä oli: Mitä ongelmia Ruukinkankaan koulun henkilökunnan mielestä on koulun työntekijöiden alaistaidoissa ja miten henkilökunta haluaa kehittää alaistaitojaan. Tarkoituksena oli lisätä työntekijöiden kiinnostusta ja tietosuutta niitä kohtaan sekä etsiä kehittämismenetelmiä.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksen ideaa soveltaen. Aineisto kerättiin helmikuussa 2014 henkilöstökokouksen yhteydessä 6.3.5-metodilla ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Kehittämisteemoiksi muodostuivat yhteisten sääntöjen noudattaminen, yhdessä toimiminen, oma jak- saminen, asenne, tiedonkulku ja viestintätaidot sekä puheeksi ottamisen taito. Opettajan perustehtävään, opettamiseen, oli sitouduttu.</p> <p>Ruukinkankaan koulun henkilökunnan keskuudessa on herännyt halu ja innostus kehittää alaistaitoja. Kehittämistehtävää on jatkettava luottamuksen lisäämisellä, sillä luottamus on välttämätön edellytys lä- hes kaikelle yhteistoiminnalle. Koulun työntekijät toivoivat yhteisiä koulun ulkopuolisia tapahtumia, joissa he voivat tutustua toisiinsa ja vahvistaa luottamusta. Luottamuksen lisääntyessä sitoutuminen työhön ja työyhteisöön kasvaa. Lisäksi henkilöstölle tulee tehdä osaamisen kartoitus, jonka avulla saa- daan selville koulutustarve ja erityisosaaminen.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	alaistaidot, koulun johtaminen, LMX-teoria, luottamus, sitoutuminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Kovalainen Sirpa	
Title Towards a Functioning Working Community at School by Developing the Organisational Citizenship Behavior	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Leinonen Rauni
	Commissioned by Municipality of Suomussalmi, Ruukinkangas School
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 77+6
<p>Besides the professional skills, the organisational citizenship behaviour also includes features of trust, engagement, and psychological contract. The minimum requirement is that the employee does her/his work well. For wellbeing at work, this is not enough. The employee must do her/his work carefully following the orders that the employer gives according to her/his authority. Also, she/he must be careful and meticulous and take care of her/his own safety, as well as that of the other employees by the means available for her/him.</p> <p>The subject of this thesis was the development of the organisational citizenship behaviour at the Ruukinkangas school. The research questions were: What problems do the Ruukinkangas school personnel see in their organisational citizenship behaviour and how do they wish to develop it. The purpose was to increase the employees' interest and awareness of this behaviour and to look for ways of developing it.</p> <p>The development task was executed applying the action research idea. The material was gathered in a personnel meeting in February 2014 using method 6.3.5, and analysed using the material-oriented content analysis.</p> <p>The development themes emerging were the adhering to the common rules, collaboration, one's own coping, attitude, flow of information, and communication skills, as well as the skill to broach a subject. The personnel was engaged in the teacher's basic task, teaching.</p> <p>The Ruukinkangas school employees have become interested in and keen on developing their organisational citizenship behaviour. The development task must continue by increasing trust, since trust is an indispensable requirement for almost all collaboration. The teachers at the school wished to have more events outside the school where they could learn to know one another and to enhance the trust. With the increasing trust, the engagement to the job and to the working community also increases. In addition, a survey must be made on the need of training and special skills.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	organizational citizenship behavior, school management, LMX-theory, trust, engagement
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

EXTENDED ABSTRACT

The management models of business world cannot, for all their parts, be applied to the management of a school since their organisation structures are different and the number of actors, as well as operating environments in particular are different. Businesses have clear criteria for efficiency which aim at maximizing the profit. Businesses function in a competitive situation in relation to other businesses, whereas schools do not have these characteristics.

The world of educational institutions is undergoing a continuous change. Versatility, insecurity and demands of individuality have increased in the fast changing society. Internationalization, fast developing teaching technology, changing learning environments, modernized curriculum and profuse legislation challenge the work of the principal and increase the incoherence of her/his work. Recession and unemployment are seen in the families in the form of diverse social problems which, for their part, cause malaise of children and youngsters. The pressures of the homes are also seen in schools: the increasing restlessness of the pupils, insufficient concentration skills, fatigue and bullying. Diverse learning difficulties and disturbing behavior are increasing. It is the school which meets these pressures.

The functions of the school are directed by several regulations and laws. Legislation and curricula have been modernized, evaluation practices have been developed. The alterations have increased the decision-making power on the municipal level and, especially, on the school level. The modernization of the legislation has changed the tasks of the principals in basic education. The work has become more varied and the responsibility has increased.

Each educational institution must have a principal responsible for the function of the institute. Her/his job description in basic education consists of general and financial administration tasks. The five task entities of the principal are the development of teaching, evaluation of operations and teaching, communications on the operations, administrative management and director tasks, and financial planning and follow-up. In addition, the tasks include other "undefined" tasks, which sometimes do not even belong to the principal and which are met more or less suddenly, often requiring fast reactions. Also, the principal must take care of her/his own teaching work. Her/his task in the school is extensive and demanding. She/he

must be both an administrative and pedagogical director. The job can be described as balancing between demands coming from different parties.

The school is an expert organisation; its characteristic is the two-fold role of the members of the community – on the one hand, the member is an expert in her/his own field, and on the other, a representative of the whole organisation. The independent status of the teachers is a special feature of schools, which makes the management difficult. The teacher is the director of her/his class, which may lead to the fact that she/he is difficult to direct. It is normal that the principal has the same educational background as her/his subordinates, and her/his position as a superior is often not clear to them. They expect the director to be assertive, clear, dialogic, negotiator, and appreciative of the professionals working at the school. They hope that she/he is available as much as possible and thus supports the teachers in their work.

Besides the professional skills, the organisational citizenship behaviour also includes features of trust, engagement, and psychological contract. The minimum requirement is that the employee does her/his work well. For wellbeing at work, this is not enough. The employee must do her/his work carefully following the orders that the employer gives according to her/his authority. Also, she/he must be careful and meticulous and take care of her/his own safety, as well as that of the other employees by the means available for her/him.

The subject of this thesis was the development of the organisational citizenship behaviour at the Ruukinkangas school. The research questions were: What problems do the Ruukinkangas school personnel see in their organisational citizenship behaviour and how do they wish to develop it. It is worth everyone's while to stop occasionally and consider her/his own impact on the work place atmosphere and attitude towards the work and the work mates. Also, the aim of the development task was to make everyone notice her/his possibilities of developing the organizational citizenship behavior and to make Ruukinkangas school a functioning work place. It is a comprehensive school offering education for children of grades 1 to 9 and in the preschool class. There are about 520 pupils and more than 80 employees. A part of the personnel are employed by the technical services and some by the Kainuu Social and Health Care Federation of Municipalities.

Ruukinkangas school is a multi-professional working community the management of which offers challenges to the principal. For their personal background and organization, the

employees are diverse. The teachers have an academic university background and other personnel a vocational education background. Teachers do the pedagogical work, whereas the essential factor in the tasks of the others is to make this pedagogical work, i.e. teaching of the children, possible. In multi-professional work, the challenge is to combine the diverse strengths of the professionals. The employees may have different values, attitudes, motivation, and way of thinking. The organization they represent may have different operating culture and practices, legislative background and management and organization structure.

In the theoretical part of the development task, the terms organisational citizen and organizational citizenship behavior were defined first. An organizational citizen is an employee and sub-ordinate who works as per the orders or instructions of someone else. She/he reports to her/his superior and, if necessary, receives further instructions or orders from her/him. Organizational citizenship behavior is such behavior of an employee which is not included in the formal requirements of the work, but affects the efficient functioning of the working community. It is a question of the employee's attitudes, willingness to take the trouble, and social skills. A good subordinate has skills and willingness to solve everyday problems. The minimum requirement is that the employee does her/his work well, but for well-being at work, this is not enough.

In addition to the professional competence, the organizational citizenship behavior includes features of trust, engagement, and psychological agreement. These are the bases on which the other features and skills are built. The thesis work examines the creation and development of trust, engagement and psychological agreement.

In addition to the above, the leader – member exchange theory (LMX) is also examined. The theory stresses the importance of the interaction between the leader and the member in the formation of leadership. According to the theory, both the superior and the sub-ordinate are participants in creating high-quality leadership. The superior forms a unique, confidential relationship with each of her/his sub-ordinates.

The development task was executed applying the idea of operational research. The material was collected from the school personnel by method 6.3.5, which is a silent group interview. The collected material was analysed by material-oriented content analysis. On the basis of the result, diverse problems in organizational citizenship behavior can be seen in the

working community. Common rules are not followed. Workmates are not encouraged in their work. They are not respected and the work of another person is not appreciated. Collaboration is not done sufficiently. According to the respondents, there are too many events and functions. Sometimes, studying is left in the background due to the arrangement of events or rehearsing of programs.

Teachers were worried about their own coping. They felt they could not use time efficiently. Some of them had too many lessons to teach. There was not enough free time. The distribution of tasks of the teams formed of teachers was unequal. According to the responses, there is a negative attitude rampant in the working community. The roles of the superior and the sub-ordinate have been mixed. Superiors and their supervision authority are not respected and sometimes the working atmosphere is less than positive. Not everyone always takes care of their own tasks. Communications and flow of information could be improved. There are too many media, so that there is no system in the communications. Skills in information technology and communications could do with more training. Skills in broaching different subjects among the personnel are deficient. According to the respondents, people cannot or dare not talk about matters on their minds to the superiors, but people talk about them among other employees or in “cliques”.

The themes of development of the Ruukinkangas school personnel organizational citizenship behavior became: the following of common rules, collaboration, one's own coping, attitude, flow of information and communication skills, and skill of broaching subjects. People are engaged in the basic task of a teacher, i.e. teaching.

In the development task, it became evident that not all members of the working community dare trust each other. In a working community, you should take care of letting the employees become acquainted with each other. Trust must be built and strengthened by means of diverse common sport and recreation days and excursions. Trust is an essential prerequisite for almost all collaboration. Once trust increases, the members of the working community dare discuss openly and express their own opinions, the acceptance of diversity and asking for help become easier. Also the feedback and supervisor-employee development discussion cultures are improved. Common rules must be made clearer and simpler in order to make it easier to bind oneself to them. The distribution of work between the supervisors must be made clearer. Once the members of the working community understand that the supervisor

acts through a certain role, they can set realistic hopes and expectations to her/him. At the same time, they start to respect the supervisor's supervision authority.

It was admitted that there are deficiencies in the information technology and communication skills, i.e. the development of skills must become one priority. It starts with a survey of the skills. The matters in the school vision, strategy and target of operation which are important to master are defined. It is decided which are the core matters which everyone should be able to master well in order to carry out the matters which the organisation wishes to achieve. The skills are surveyed and compared to the target situation. On the basis of the evaluation of the skills, the training plans are drafted. Concurrently, it is considered what training the school's own personnel can offer and what training must be bought from external trainers and experts.

Now, as desire and enthusiasm have been stirred among the personnel of the Ruukinkangas school to develop their organizational citizenship behavior, the development task must be continued by boosting trust.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPPILAITOSORGANISAATION JOHTAMINEN	3
2.1 Oppilaitosjohtaminen	3
2.2 Peruskoulun johtaminen	5
2.3 Rehtorin tehtävät	7
2.4 Koulun johtamisen nykytila	10
2.5 Opettajien odotuksia rehtorille	12
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	14
3.1 Ruukinkankaan koulu	14
3.2 Ruukinkankaan koulun henkilöstö	15
3.3 Moniammatillinen työyhteisö	17
4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN SUUNNITTELU (SUUNNITELMA)	20
4.1 Toimintatutkimus	20
4.2 Alainen ja alaistaito	21
4.3 Alais-, työyhteisö- vai työelämätaidot	24
4.4 Alaistaitojen minimivaatimus	25
4.5 Alaistaitojen kehittäminen	26
4.6 LMX-teoria	26
4.6.1 LMX-suhteen kehittyminen	26
4.6.2 Korkea tai matala LMX-suhde	28
4.7 Alaistaitojen sisällöt	29
4.7.1 Luottamus	29
4.7.2 Sitoutuminen	30
4.7.3 Psykologinen sopimus	31
5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS (TOIMINTA)	34
5.1 Kehittämistehtävän muodostuminen	34
5.2 Kehittämiskohteiden kartoitus 6.3.5-metodilla	35
5.3 Sisällön analysointi	37
6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET (HAVAINNOINTI)	50
7 TULOSTEN ARVIOINTIA JA JOHTOPÄÄTÖKSET (REFLEKTOINTI)	56

8 POHDINTA	65
8.1 Kehittämistehtävän arviointia	65
8.2 Luotettavuus	66
8.3 Eettisyys	69
8.4 Alaistaitojen kehittämisen tulevat toimenpiteet (suunnitelma)	69
LÄHTEET	72
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yhteiskunta muuttuu ja samalla työelämän vaatimukset lisääntyvät ja työtehtävät monipuolistuvat. Oppilaitokset käyvät läpi suurta muutosta. Koululainsäädäntö on uusittu. Opetussuunnitelmia ja arviointikäytäntöjä on kehitetty. Kouluja on lakkautettu ja yhdistetty. Koulu elää moniarvoisessa ja -kulttuurisessa ympäristössä jatkuvan muutoksen keskellä. (Jouttimäki 2006, 60.) Muutokset ovat lisänneet päätösvaltaa kuntatasolla ja ennen kaikkea koulutasolla. Koulua sitovat edelleen erilaiset yhteiskunnalliset ohjausmekanismit, jotka tulee ottaa huomioon koulua kehitettäessä. Peruskoulun johtajien kannalta uudistuksilla on merkitystä tehtävien muuttumisen kannalta. (Pennanen 2006, 51-52.)

Jokaisessa oppilaitoksessa tulee olla rehtori. Rehtorin tehtävä koulussa on laaja-alainen ja vaativa, sillä hän on vastuussa koulun opetuksesta, hallinnosta ja taloudesta. Koulun johtaminen on moninaistunut. Rehtorin työtä voidaan kuvata tasapainoiluksi eri tahoilta tulevien vaatimusten välillä. (Pennanen 2007, 95.) Tässä kehittämistehtävässä tarkastellaan kouluorganisaation ja johtamisen lisäksi myös peruskoulun rehtorin tehtäviä.

Työelämä on tullut muutosmurrokseen. Teollisten työpaikkojen määrä on vähentynyt ja tieto- ja palvelualan työpaikkojen osuus on lisääntynyt. Myös epävarmat palvelussuhteet, työaikojen monimuotoisuus ja työn monipaikkaisuus ovat lisääntyneet. Alaistaitojen tarve korostuu. Työntekijöiltä vaaditaan työssä oma-aloitteisuutta, joten alaistaidot ja niiden kehittäminen on tärkeää. (Räty 2011, 4-6.)

Työelämässä menestyminen edellyttää työorganisaatiossa toimimiseen liittyvien taitojen ja ammatilliseen osaamiseen liittyvän tiedon päivittämistä. Tarvitaan myös alaistaitoja, jotka perustuvat vuorovaikutustaitoihin. Kyky ja halu oppia uutta, taito hyödyntää ja ylläpitää omaa erityisosaamistaan on hyvä työsuhdeturva alati muuttuvilla työmarkkinoilla. Pelkkä osaaminen ei riitä, vaan tarvitaan tahtoa saavuttaa yhdessä määriteltyjä tavoitteita, myönteistä asennetta jatkuvaan yhdessä kehittymiseen sekä sallivaa ilmapiiriä jatkuvaan ideoimiseen, tuottamiseen ja jalostamiseen. (Räty 2011, 4-6.)

Alaistaitoja alettiin tutkia 1990-luvun loppupuolella, mutta käsitteenä alaistaito on otettu käyttöön Suomessa vasta 2000-luvun alussa (Keskinen 2005a, 10). Kiinnostus alaistaitoja kohtaan on noussut esiin tilanteessa, jossa on ymmärretty, ettei esimies yksin pysty saamaan aikaan hyvää tulosta ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Hyvinvointi ja menestyminen edellyttävät

alaisen roolin ja alaistaitojen tarkastelua sekä kehittämistä esimiehen toiminnan ja esimiestaitojen rinnalla. (Aarnikoivu 2010, 89.)

Alaistaidot ja esimiestaidot ovat toinen toisiaan täydentäviä työyhteisötaitoja. Alaistaidoissa on piirteitä ammatillisesta osaamisesta, motivoituneisuudesta, luottamuksesta ja sitoutumisesta. Alaistaitojen edellytys on vahva sitoutuminen ja halu samaistua organisaatioon. Johtamistehtävän ymmärtäminen on tärkeää työntekijälle, jotta hän osaa asettaa esimiehelleen realistisia toiveita ja odotuksia. Alaistaidot ovat vastuuta työtoverista ja työtavoitteiden saavuttamisesta. (Keskinen 2005a, 19; Rätty 2011, 14, 3.)

Alaistaidoissa on kyse tärkeiden asioiden näkyväksi tekemisestä ja korostamisesta. Yksi alaistaitojen käsittelemisen haasteita on se, että alaistaitoja pidetään itsestään selvänä asiana, että niiden toteutumista ei edes pysähdytä miettimään. Oman haasteensa alaistaitojen käsittelyyn asettaa myös se, että omaan toimintaan saattaa ”sokeutua”. (Aarnikoivu 2010, 89.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, mitä ongelmia Ruukinkankaan koulun henkilökunnan mielestä työyhteisön alaistaidoissa on ja miten henkilöstö haluaa kehittää alaistaitojaan. Ruukinkankaan koulun opettajat toimivat informanteina. Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksen ideaa soveltaen. Tärkeää on, että työyhteisön jokainen jäsen huomaisi omat mahdollisuutensa alaistaitojen kehittämiseksi. Alaistaitojen kehittyminen ei tapahdu pelkästään alaisten ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa, vaan alaistaidot kehittyvät myös alaisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Kehittämistehtävässä tarkastellaan johtajuutta esimiehen ja alaisten välisenä vuorovaikutussuhteena leader-member exchange (LMX)-teorian kautta. Lisäksi tarkastellaan psykologista sopimusta, jolla tarkoitetaan sitä työntekijöiden odotusten kokonaisuutta, joka kohdistuu työhön ja työorganisaatioon. (Aarnikoivu 2010, 25.)

2 OPPILAITOSORGANISAATION JOHTAMINEN

Koulut ovat organisaatioita, joiden tehtävänä on koordinoida opetus- ja kasvatustyötä. Kouluilla on muiden organisaatioiden tapaan yhteinen tavoite ja palvelufunktio, työnjako ja toimintarakente, henkilöstö ja teknologia. Oppilaitokset tuovat opetus- ja kasvatustyön julkisen kontrollin piiriin. Ne myös kasvattavat oppilaita yhteiskunnan ja elinkeinoelämän palvelukseen sekä osaksi yleisesti hyväksyttyä sosiaalista arvomaailmaa. (Ojala 2007, 137.)

2.1 Oppilaitosjohtaminen

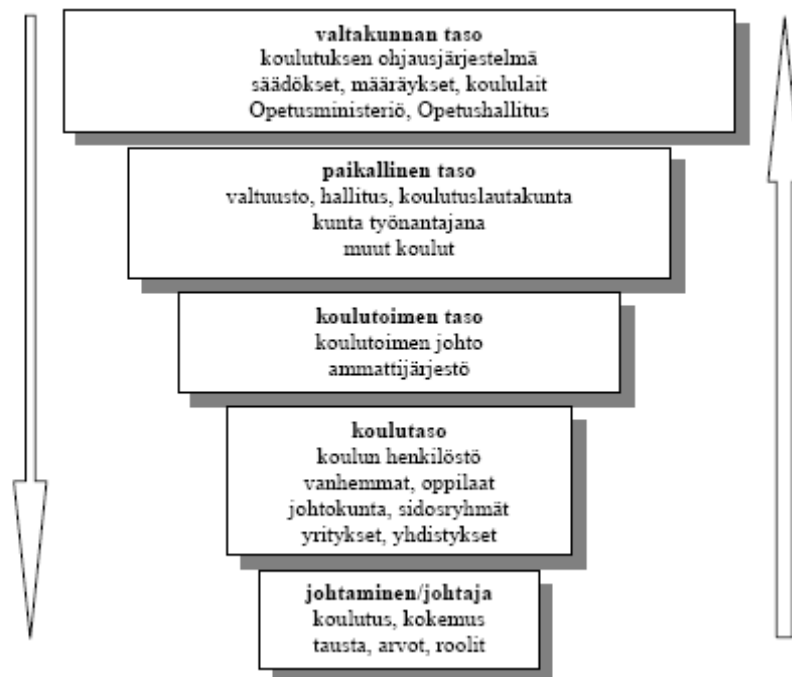
Oppilaitosjohtaminen on erilaisten oppilaitosorganisaatioiden koko toiminnasta vastaamista. Se on koulun johtamista laajempi käsite, sillä koulun johtaminen kohdistuu perusopetuksen oppilaitosten johtamiseen. Oppilaitosjohtamisen toimintaympäristönä Suomessa ovat pääosin kunnat tai kuntayhtymät. Vain pieni osa oppilaitoksista on yksityisiä tai suoraan valtion hallinnoimia. Riippumatta koulutuksen ylläpitäjästä, rehtorilla on aina olemassa rajat, rakenteet ja reunaehdot toiminnalleen. Yleissivistävää ja ammatillista koulutusta säätelevät valtakunnan tason lait ja säädökset sekä kunnan ja kuntayhtymän normit ja ohjeet. Kunnan poliittinen ohjaus toteutuu resurssien sääntelyn, toimitilahallinnon ja yleisen poliittis-hallinnollisen ohjauksen kautta. Opetus sen sijaan jää suurelta osin kunnallisen ohjauksen ulkopuolelle, opetuksen määrällistä ja taloudellista ohjausta lukuun ottamatta. (Alava, Halttunen & Risku 2013, 14; Ojala 2007, 131, 137.)

Koulun johtaminen ei ole organisaation johtamista perinteisessä merkityksessä tai liikemaailman näkökulmasta. Liikemaailman johtamismallit eivät kaikilta osin ole sovellettavissa koulun johtamiseen, sillä koulun organisaatorakenne on erilainen ja toimijoiden määrä sekä erityisesti toimintaympäristöt ovat erilaisia. Koulun johtaminen edellyttää koulun kulttuurin tuntemista. Koulu on sidoksissa koko koulutusrakenteeseen ja siihen ympäristöön, missä se fyysisesti toimii. Koulutuksen voimavarat riippuvat yhteiskunnan taloudellisesta, poliittisesta ja sosiaalisesta tilanteesta. Koulun toimintaa ohjaavat erilaiset ja keskenään kilpailevat tavoitteet, ja kaikkia tyydyttävien päätösten tekeminen edellyttää laajaa sopimista. Eri sidosryhmien huomioiminen päätöksenteossa tuo johtamiselle erilaisia haasteita. (Pennanen 2007, 9-10, 82.)

Koulun ja yrityksen ominaisuuksien eroina on perinteisesti pidetty muun muassa seuraavia asioita: Yrityksillä on selvät tehokkuuskriteerit, jotka tähtäävät voiton maksimointiin, kun taas koulun vastaavat kriteerit eivät ole selkeät. Yritykset toimivat kilpailutilanteessa suhteessa toisiin yrityksiin, kun taas koulujen väliltä tämä kilpailu puuttuu. Yritys on avoin järjestelmä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, kun taas koulua ei voi kuvata systeemiteoreettisin käsittein. Nämä erot ovat vähentyneet. Toisin kuin liike-elämässä rehtoria ei vielä nykyisin kuitenkaan voida asettaa vastuuseen koulun huonosta tuloksesta, vaikka hänen merkitystään koulun tuloksellisessa toiminnassa korostetaan. (Vulko 2007, 113.)

Kasvatustehtävän laajeneminen on tuonut kasvatukseen myös maailmanlaajuiset vaikutukset alueellisten ja kansallisten vaikutusten ohella. Koulun johtamiseen vaikuttavat tasot ovat laajentuneet globaalille tasolle asti. Koulutus ja sen johtaminen ovat yhteiskunnallista ja sosiaalista toimintaa, johon vaikuttavat myös koulukulttuuriin liittyvät tehtävät. Johtamisen kannalta keskeisiä rakenteellisia muutoksia julkisessa hallinnossa ovat 1990-luvulta alkaen olleet ohjausjärjestelmän, henkilöstöpolitiikan ja taloushallinnon uudistukset. Suomessa tehdyt koulutuspoliittiset ratkaisut ovat merkinneet vapauden ja paikallisen päätöksenteon lisääntymistä. Päätösvallan hajauttaminen ei poista kuitenkaan normiohjausta, johon kuuluvat lait, asetukset ja alemmanasteiset ohjeet ja normit. Kuntien ja koulujen muodollinen päätäntävalta on lisääntynyt. Suuntaus on kohti koulujen päätöksenteon lisääntyvää itsenäisyyttä. Mainitut muutokset ovat lisänneet rehtorin ja koulun päätösvaltaa ja vastuuta. Koulun laajentunut tehtävä tuo koulutyöhön erilaisia näkökulmia, jotka tulee tiedostaa johtamisessa. Johtamiselle on ominaista hajanaisuus ja erilaiset yksilölliset odotukset. Muutospaineet ja työn vaatimusten lisääntyminen rakenteellisten ja lainsäädännöllisten muutosten seurauksena ovat aiheuttaneet tilanteen, joka on lisännyt rehtorin työn hajanaisuutta. (Pennanen 2007, 10, 92.)

Koulun toimintaympäristö muodostuu koko kouluyhteisöstä ja siihen liittyvistä sidosryhmistä. Koulun johtamiseen liittyvät yhteiskunnallisen ja valtakunnallisen päätöksenteon tasot. Näitä toimijoita ovat Opetusministeriö ja Opetushallitus. Paikallis- ja kuntatasolla vaikuttajia ovat kunnanvaltuusto, kunnanhallitus, koulutoimen viranhaltijat ja koulutuslautakunta. Paikallistason toimijoihin voidaan katsoa kuuluvan myös muut koulut ja oppilaitokset, joiden kanssa yhteistyötä tehdään. Koulutasolla johtamiseen vaikuttavat henkilöstö, vanhemmat, huoltajat, oppilaat, johtokunta ja erilaiset mahdolliset sidosryhmät (Kuvio 1). Kouluorganisaatiossa johtajan työ on kokonaisvaltaista, jossa tulee huomioida eri osa-alueiden merkitys työkuvasa. (Pennanen 2006, 79-80.)



Kuvio 1. Johtamisen kontekstin rakenne (Pennanen 2006, 80)

Nykyisin kouluorganisaatiossa tarvitaan asioiden johtamista ja ihmisten johtamista. Nopeasti muuttuva ympäristö vaatii kouluorganisaatiota käyttämään ihmisten johtamisen menetelmää. Koulun hallintokulttuuri on muuttumassa siten, että suuntaus on kohti kehittämis- ja ihmis-suhdejohtajan roolia. (Juuti 2007, 202; Pennanen 2007, 84.)

2.2 Peruskoulun johtaminen

Johtamisen kannalta koulu työyhteisönä on monista muista organisaatioista poikkeava sen vuoksi, että koulun toimintaa ohjallaan erilaisin säädöksin ja laein. Näitä säädöksiä ovat muun muassa perusopetuslaki ja -asetus sekä valtioneuvoston asetus perusopetuslaissa tarkoitetun opetuksen valtakunnallisista tavoitteista ja perusopetuksen tuntijaosta. Lisäksi perusopetusta ohjaavat määräykset perusopetuksen opetussuunnitelmasta ja perusopetukseen valmistavan opetuksen opetussuunnitelmasta. Opetushallitus on antanut ohjeita ja suosituksia perusopetuksen järjestämiseen. Nämä koskevat muun muassa oppilaan arviointia, uskonnon ja elämäkatsomustiedon opetusta, kotiopetusta, koulukuvausten järjestämistä,

kouluretkiä ja leirikouluja sekä koulujen ja yritysten välistä yhteistyötä, markkinointia ja sponsorointia. (Opetushallitus 2014.)

Peruskoulussa annettava opetus kuuluu julkisiin palveluihin, joiden taustalla on poliittishallinnollinen ohjausjärjestelmä. Keskeisimmät erityispiirteet ovat lainsäädäntö ja valtionapujärjestelmä. Ne vaikuttavat palvelujen tuottamisen ohjaukseen eniten. Tulevaan kehitykseen vaikuttavat myös säätely- ja seurantapolitiikka, mikä johtuu julkisen hallinnon taloudellisesta tilanteesta. (Pennanen 2006, 50.)

Opetus- ja kasvatustyön yleistavoitteet määritellään laissa ja valtioneuvoston päätöksillä. Opetustoimen alalla on 1990-luvulla tehty uudistuksia, jotka ovat kohdistuneet kolmeen merkittävään alueeseen: opetussuunnitelmaan, taloudenpitoon ja arviointiin. Hallinnollisissa uudistuksissa on ollut keskeistä toimivallan siirtäminen kuntiin. 1990-luvun alussa uudistettiin laadintaprosessia ja samalla itse opetussuunnitelmaa. Ylläpitäjän mukaan kunta, kuntakuntayhtymä tai oppilaitos itse voi laatia oman, itselleen sopivan opetussuunnitelman, joka perustuu valtakunnallisten opetussuunnitelmien perusteisiin. Vaikka päätösvaltaa on yhä enemmän siirretty koulun tasolle, koulua sitovat edelleen erilaiset yhteiskunnalliset ohjausmekanismit, jotka tulee ottaa huomioon koulua kehitettäessä. Muutoksilla on ollut koulutoimen hallinnon kannalta merkitystä, sillä ne ovat lisänneet päätösvaltaa kuntatasolle ja ennen kaikkea koulutasolle. Peruskoulun johtamisen kannalta uudistuksilla on ollut merkitystä tehtävien muuttumisen kannalta. Koululainsäädännön muutosten seuraukset näkyvät rehtorin moninaistuneessa työnkuvassa ja lisääntyneenä vastuuna. Rehtorinvirkoja on yhdistelty eri kouluasteiden, kouluhallinnon ja kouluyksiköiden kesken. Lisäksi on luotu uusia organisaatioportaita, kuten aluerehtorijärjestelmää. (Pennanen 2006, 51-52; Pennanen 2007, 19.)

Monimuotoisuus, epävarmuus ja yksilöllisyyden vaatimukset ovat lisääntyneet nopeasti. Samalla koulujen toiminta on kaikilla koulutusasteilla voimakkaassa muutoksessa. Kansainvälistyminen, nopeasti kehittyvä opetusteknologia, muuttuvat oppimisympäristöt, uudistunut opetussuunnitelma ja runsas lainsäädäntö ovat myös haasteina rehtorin työssä. Lama ja työttömyys näkyvät perheissä erilaisina sosiaalisina ongelmina, jotka puolestaan aiheuttavat lasten ja nuorten pahoinvointia. Erilaiset oppimisvaikeudet ja käyttäytymishäiriöt lisääntyvät. Koulu ottaa vastaan nämä paineet. Koulun tavoitteet ja toimintaedellytykset ovat yhteydessä yleiseen yhteiskunnalliseen kehitykseen. Yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet rehtorin tehtäviin, päivittäiseen johtamiseen ja pakollisiin rutineihin enemmän kuin rehtorin oma, tietoinen työnsä suunnittelu. (Mustonen 2007, 53-54.)

Tiedollisten tavoitteiden lisäksi koululta odotetaan yhä suurempaa kasvatuksellista vastuuta oppilaista. Kotien paineet näkyvät myös koulussa: oppilaiden lisääntynyt rauhattomuus, puutteellinen keskittymiskyky, väsymys ja kiusaaminen. Nämä lisäävät opettajan työn henkistä raskautta ja muuttavat työn luonnetta sosiaalityön suuntaan. Miten rehtori johtaa kouluun? Jaksako rehtori johtaa kouluun? (Vuohijoki 2007, 170.)

2.3 Rehtorin tehtävät

Opetus- ja koulutusalan erityislainsäädäntö edellyttää, että jokaisella oppilaitoksella tulee olla oppilaitoksen toiminnasta vastaava rehtori. Rehtoriksi kelpoinen on henkilö, jolla on ylempi korkeakoulututkinto, asianomaisen koulutusmuodon opettajan kelpoisuus, riittävä työkokemus opettajan tehtävissä sekä Opetushallituksen hyväksymien perusteiden mukainen opetushallinnon tutkinto. (Perusopetuslaki 37 §; Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 2:2 §.) Oppilaitoksen toiminnasta vastaavana henkilönä rehtorin tulee toimia lainsäädännön ja sen mukaisten opetussuunnitelmien edellyttämällä tavalla. Rehtori hoitaa tehtävänsä virkavastuulla eli pääsääntöisesti yleisen kunnallista viranhaltijaa koskevan lainsäädännön mukaisesti. Rehtori on koulunsa johtaja. Hänen on huolehdittava siitä, että koulu saavuttaa yhteiskunnan sille asettamat tavoitteet. Rehtori on vastuussa pedagogisesta johtamisesta. Tämä sisältää opetuksen järjestämisen, oppilaitoksen kehittämistyön ja siihen liittyvän työntekijöiden ja koko yhteisön osaamisen ja oppimisen johtamisen. Pedagogiseen johtamiseen liittyy myös oppilashuollon ja virkaehtosopimuksen ehtojen noudattaminen sekä henkilöstöjohtaminen. Rehtori edustaa koulua ja luo yhteyksiä sen ulkopuolelle. (Alava ym. 2013, 14; Honkanen 2012, 15; Launto-Tiuttu 2009, 4; Opetushallitus 2013, 14.)

Kunnissa opetustoimea koskevaa päätösvaltaa on delegoitu kouluille. Opetustoimea koskevat päätökset eivät enää perustu pelkästään kasvatustieteellisiin, ammatillisiin tai eettisiin lähtökohtiin, vaan päätöksissä on otettava huomioon myös hallinnolliset, henkilöstö- ja kunnallispoliittiset sekä taloudelliset tekijät. Rehtorin on yhä enemmän osattava ottaa edellä mainitut asiat huomioon oppilaita koskeissa päätöksissä. Rehtorin tulee kasvattajana toimia eettisesti oikein oppilaiden edun mukaisesti, mutta virkamiehenä on myös sitouduttava työnantajan ja kunnan koulutuspoliittisiin ja taloudellisiin normeihin, niitä koskevaan lainsäädäntöön ja muihin säädöksiin. Rehtoria koskevat myös koulupoliittiset normit. Hallintolain mukaan viranomaisen tulee aina noudattaa puolueettomuutta ja asiallisuutta. Kunnallista työntekijää

koskevat virkamiesnormit edellyttävät, että rehtori virkamiehenä noudattaa työnantajan ohjeita ja sitoutuu noudattamaan talousarviota. Tulosten saavuttamista koulussa on vaikea määrittellä ja mitata. (Vuohijoki 2007, 171.)

Rehtorilta vaaditaan sekä oman kuntansa että valtakunnan poliittisten linjausten tuntemusta. Hänen on myös tiedettävä, miten koulutusta resursoidaan, mitkä ovat koulutuksen päälinjat sekä miten opetusta ja koulutusta arvioidaan ja mitataan. Rehtorin on myös osattava johtaa eri ammattiryhmistä koostuvaa henkilöstöään, mikä edellyttää vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen osaamista. Suurin osa rehtoreiden alaisista edustaa jonkin alan asiantuntijuutta. Tämä asettaa rehtorin työlle erityisvaatimuksia. Opettajien osaamisen kanavoiminen koulutyölle asetettujen tavoitteiden suuntaisesti parhaalla tavalla edellyttää valistunutta, taitavaa johtamista. Yleiset johtamistaidot, omaan toimialaan liittyvä ammatillinen osaaminen sekä kyky ymmärtää ja johtaa muita asiantuntijoita ovat hyvän johtajan tunnuspiirteitä. (Kaukkila & Kähkönen 2009, 32; Vuohijoki 2007, 186.)

Peruskoulun rehtorin toimenkuva muodostuu yleis- ja taloushallinnollisista tehtävistä. Rehtoreiden johtamisroolien viisi tehtäväkokonaisuutta ovat opetuksen kehittämistehtävät, toiminnan ja opetuksen arviointi, toiminnasta tiedottaminen, hallinnolliset johtamis- ja esimiestehtävät sekä taloudellinen suunnittelu ja seuranta. Yleishallinnollisiin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi johtosäännön määräämät tehtävät ja yhteistyö lautakunnan, johtokunnan ja vanhempainyhdistyksen kanssa, tilastoinnit ja raportoinnit. Taloushallinnollisia tehtäviä ovat muun muassa talousarvion laadinta ja seuranta, investointisuunnitelmat ja laskutus eri vaiheineen. Rehtorin toimenkuvaan liittyy myös kehittämistyö, strateginen suunnittelutyö, tiedottaminen ja arviointityö. Hankkeet, projektit ja koulutuksen järjestäminen ovat rehtorin vastuualueella. Oppilashuoltotyö moniammatillisena yhteistyönä vaatii aikaa rehtorin työssä. Lisäksi rehtorin työhön kuuluvat lukuisat muut ”määrittelemättömät” ja joskus rehtorille kuulumatkin tehtävät, jotka tulevat enemmän tai vähemmän yllättäen ja vaativat usein nopeaa reagointia. Koska rehtorin kelpoisuusvaatimuksena on opettajan koulutus, kuuluu rehtorin työhön myös oman opetustyön hoitaminen. Opetusvelvollisuuden määrä ja muodot määräytyvät koulun koon ja tehtävänimikkeen perusteella. (Honkanen 2012, 12-13; Ojala 2007, 144; Opetushallitus 2013, 14-15.)

Mustonen (2007, 70-71) luettelee rehtorin tehtäviä seuraavasti:

- seurata, arvioida ja kehittää henkilökunnan toimintaa, osaamista, yhteisöllisyyttä, opettajien opetusta, oppilaiden työskentelyä, oppilashuoltoa, opetus- ja kasvatustavoitteiden saavuttamista, oppilasarviointia, koulun toiminnan arviointia, kodin ja koulun välistä yhteistyötä, koko kouluyhteisön toimintaa sekä koululaitoksen kehitystä
- tiedottaa koulun toimintaan liittyvistä ohjeista ja määräyksistä sekä koulun toiminnasta
- päättää tai määrätä täydennyskoulutuksesta, oppikirjojen valinnasta, opetusryhmistä, stipendien jaosta, ehtojen suorittamisen ajankohdasta, kouluhuoneiston ja kiinteistön käytöstä, opiskelijavalinnasta, työntekijöiden ja viranhaltijoiden työnjaosta, virkapaudesta, työlomasta, oppilaan poissaololuvasta, vuosilomista, työtodistuksesta, opetuksen julkisuuden rajoittamisesta, uskonnon opetuksesta, koulukuljetuksesta, virkamääräyksestä, päättötodistuksesta, luokanvalvojasta, kotiopetuksessa olevalle oppilaalle opettaja, oppilaskunnalle ohjaava opettaja, opintojen suoritusajan pidentämisestä, oppilaan ohjauksesta, oppilaan tuntimäärän vähentämisestä, opintojen suorittamisesta osallistumatta opetukseen, oppilaskunnan kerhon säännöistä, laskujen ja tositteiden hyväksymisestä, opintoretken tai leirikoulun suunnitelmasta sekä oppilaan vapauttamisesta koulunkäynnistä tai jonkin aineen opiskelusta
- ottaa tai esittää otettavaksi työsopimus- tai virkasuhteinen henkilökunta, heidän sijaisensa, opetusharjoittelija sekä yksityisoppilas
- valvoa koulurakennusten, kaluston ja irtaimiston kuntoa sekä määrää
- laatia koulun opetussuunnitelma, tavoitteet, talousarvioehdotus, työsuunnitelmaehdotus, työjärjestykset ja muut kehittämis- tai toimenpideohjelmat sekä viranomaisten määräämät vuosikertomukset, tilastot ja muut ilmoitukset
- valmistella ja johtaa kokoukset ja neuvottelut
- hankkia koulutarvikkeet, opetusvälineet, kalusto ja resurssit
- edustaa koulua ja pitää yhteyttä kouluvirastoon, kunnan muihin viranomaisiin, muihin kouluihin ja valtion viranomaisiin
- antaa opetusta opetusvelvollisuuden osoittama määrä.

Käytännössä johtajille tulevien tehtävien määrä riippuu koulun koosta ja siitä, onko koulussa apulaisrehtori tai koulusihteeri. Lisäksi tehtävien laajuuteen vaikuttaa koululautakunnan,

kouluviraston ja mahdollisten johtokuntien päättävällällä. Osa tehtävistä voidaan hoitaa kouluvirastossa ja osa yhdessä opettajien kanssa.

Rehtorin tehtävä koulussa on laaja-alainen ja vaativa. Hänen tulee olla sekä hallinnollinen että pedagoginen johtaja. Suurissa kouluissa rehtorin hallinnollisten johtamis- ja esimiestehtävien tärkeys korostuu. Tämä johtuu oppilaitoksen suuremman henkilöstö- ja oppilasmäärän aiheuttamasta koordinaatiotarpeesta ja toisaalta erilaisten hallinnollisten tehtävien vaatimasta huomiosta suuremmissa oppilaitoksissa. Suurissa kouluissa voitaisiin käyttää jaetun johtamisen mallia kahden rehtorin avulla. Toinen olisi hallinnollinen ja toinen pedagoginen rehtori. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 164; Ojala 2007, 145.)

Päivittäiset ongelmat ja arjen asiat vievät suurimman osan rehtorin työajasta, vaikka rehtorit tahtoisivat keskittyä pedagogisiin tehtäviin. Rehtoria pidetään koulun rutiinien hoitajana. Hänen ajatellaan olevan työyhteisön vastuullinen yhdyshenkilö ulospäin, mutta hoitavan samalla päivittäiseen koulurutiiniin liittyviä arkipäivän tehtäviä. Toiseksi eniten aikaa rehtoreilla kuluu opettajien kanssa kommunikointiin. Kontakti muun henkilökunnan, oppilaiden ja varsinkin oppilaiden huoltajien kanssa on vähäistä. Rehtorit käyttävät vähiten aikaa verkostoitumiseen. Rehtorin työn haastavuutta lisäävät koulujen monikulttuuristuminen, oppilasaineksen lisääntyvä heterogeenisuus, vanhemmuuden tukemiseen liittyvät ongelmat, työturvallisuuteen ja terveysriskeihin liittyvät asiat. (Honkanen 2013, 34; Opetushallitus 2013, 16; Pennanen 2007, 85.)

2.4 Koulun johtamisen nykytila

Koulun johtaminen on moninaistunut. Rehtorin työtä voidaan kuvata tasapainoiluksi eri tahoilta tulevien vaatimusten välillä. (Pennanen 2007, 95.) Rehtorina toimiminen vaatii täydellistä omistautumista oppilaitokselle, toteaa Honkanen (2012, 7-10) tutkimuksessaan. Rehtorin työnkuva on viime vuosikymmeninä laajentunut ja muuttunut. Johtamista ei voi enää toteuttaa vain oman koulun näkökulmasta, vaan on tiedostettava myös erilaiset yhteiskunnalliset muutosprosessit ja tulevaisuuden näkymät. Taloudellinen lama ja työttömyys näkyvät kouluissa oppilaiden pahoinvointina, oppimisvaikeuksina ja häiriökäyttäytymisenä. Maahanmuuttajien ja erilaisuuden lisääntyminen on myös ajankohtainen aihe koulumaailmassa.

Opetuksen järjestämiseen on tullut asiakaslähtöisyyttä, sillä koulupiireistä luovuttiin 1990-luvulla ja kouluille tuli mahdollisuus profiloitua. Kouluilla on mahdollisuus valita oppilaitaan ja oppilaat voivat rajoitetusti hakeutua perusopetuksessa muuhun kuin lähikouluun. Oppilaitosjohdolle tämä luo painetta kehittää toiminnan laatua ja tuloksellisuutta. Rehtorilla on päätösvalta siitä, mihin suuntaan koulua kehitetään. (Honkanen 2012, 7-10; Opetushallitus 2013, 16.)

Tämän hetken suuri haaste rehtoreille on yhtenäiskouluperiaate, jolloin perusopetuksen eri luokka-asteilla on yhteinen rehtori. Tällöin tulee korostumaan varsinkin tiimityöskentely ja tehtävien onnistunut delegointi. Tiimityötä haittaa yhä useissa kouluissa henkilökunnan innostumattomuus. Halutaan selvittää mahdollisimman vähällä työllä ja hoitaa vain omat asiat. Tiimityöskentely ja tehtävien onnistunut delegointi vaatiikin uudenlaisien ja laaja-alaisien tietojen ja taitojen hallintaa sekä koulun ja henkilöstön toiminnan uudelleen organisointia. Rehtorin yksi tehtävä onkin saada alaiset innostumaan ja luomaan ilmapiiri, jossa kaikki sitoutuvat koulun kehittämiseen. Nykyään korostettu pedagoginen johtajuus jakaa johtajuutta koko koulun henkilökunnalle paljolti itseohjautuvuuden periaatteella. (Kemppinen 2009, 20-21.)

Koulu on asiantuntijaorganisaatio, jolle on ominaista yhteisön jäsenten kahdenlainen rooli – toisaalta jäsen on oman alueensa itsenäinen asiantuntija, toisaalta koko organisaation edustaja. Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista organisaation jäsenten pitkään koulutukseen perustuva asiantuntemuksen käyttö ongelmien ratkaisuisissa. Asiantuntijaorganisaation jäsenten kiinnostus osallistua organisaatiotason toimintaan riippuu siitä, miten käsiteltävänä olevat asiat liittyvät hänen henkilökohtaiseen työhönsä. Koulussa yksittäisen opettajan tulisikin päätöksentekoon osallistuessaan olla tietoinen oman roolinsa ja toimivaltansa vaikutuksesta sekä päätöstä tehtäessä että sitä toteutettaessa. (Vulko 2007, 109-110.)

Asiantuntijan työn erityisluonne ja ympäristön erilaiset odotukset synnyttävät väljiä organisaatorakenteita. Koulussa väljä sidonnaisuus on tilanne, jossa yksittäisen opettajan työ liittyy muiden työhön epäsuorasti, vähän tai satunnaisesti. Opettaja suunnittelee ja toteuttaa opetuksensa itsenäisesti. Hän päättää itse työtavastaan ja pitkälti myös työajastaan eikä välttämättä tarvitse yhteistyötä muiden opettajien kanssa. Koulun toimintakulttuuria on vaikea kehittää työyhteisön tasolla, kun opettajilla on erilaisia tulkintoja työajasta ja siihen liittyvistä velvoitteista. Yhteistyölle voi olla vaikeaa löytää aikaa, koska opettajien työaikaa ei ole sovittu viikkotuntitasolla muuten kuin pidettävien oppituntien suhteen. Lähes kaiken muun työn

opettaja suorittaa milloin haluaa ja missä haluaa. Kun opettajat ovat tottuneet tekemään työtä yksin ja itsenäisesti, saattavat muutosprosessit edetä hitaasti. Itsenäisestä työnkuvasta ja korkeasta koulutuksesta johtuen voivat opettajat olla myös vaikeasti koulutettavia ja ohjattavia. (Jantunen ym. 2013, 32-33; Vulkko 2007, 110-111.)

Opettajien itsenäinen asema on eräs koulujen erityispiirre, joka tekee johtamisen vaikeaksi. Opettaja on luokkansa johtaja, josta saattaa seurata, että opettaja on vaikea johdettava. Rehtorilla on usein sama koulutustausta kuin alaisellaan, eikä hänen asemansa esimiehenä läheskään aina ole opettajille selvä. Usein rehtori saattaa olla entinen työtoveri, joten roolin muutos voi olla joillekin vaikea. Asiantuntijaorganisaatiossa johtajalla tulee olla sekä ammatillista pätevyyttä että organisatorista osaamista. Usein nämä pätevyyden lajit ovat toistensa vastakohtia. Yksi selvimmistä asiantuntijaorganisaation piirteistä on se, että ammattilaiset eivät tyydy mihin tahansa esimieheen. Myös opettajilla tulee olla käsitys johtamisesta, ja rehtorilla johtaessaan tulee olla käsitys oppimisesta ja opettamisesta. Näin ymmärrys toisen työstä ja sen vaatimuksista kasvaisi ja organisaatio voi hyödyntää henkilöstönsä asiantuntijuuden eri puolia. Koulun johtaminen voi olla vaikeaa myös siksi, että opettajien työaikaa ei ole täsmällisesti määriteltä, joten koulun johdon on usein hankala saada resursseja työpaikkansa kehittämiseen. (Jantunen ym. 2013, 164-165; Vulkko 2007, 110-111.)

Rehtorin toimintaan vaikuttaa ulkopuoliset toimijat, kuten vanhemmat, koulun ylläpitäjä ja yhteistyökumppanit. Vanhemmat ovat tuoneet omat haasteensa koulun arkeen. Jotkut perheet ovat omaksuneet asiakkaan roolin, vieläpä ”vaativan asiakkaan” roolin. Vanhemmat ottavat yhteyttä kouluun aikaisempaa useammin. Lisäksi he esittävät tyytymättömyytensä koulua kohtaan usein suoraan kunnan koulu- tai opetusvirastoon. Joskus tyytymättömyydestä koulua kohtaan kirjoitetaan myös lehtien palstoilla, jolloin rehtorin on vaikea osoittaa asiayhteyteen liittyviä taustatekijöitä (vaitiolovelvollisuus). Rehtori joutuukin työssään torjumaan väärinkäsityksiä ja samalla kuitenkin huomioimaan kritiikin. Rehtorin on otettava huomioon myös lainsäädäntö ja normiohjaus, johon kuuluu esimerkiksi opetussuunnitelman perusteet. (Honkanen 2012, 11.)

2.5 Opettajien odotuksia rehtorille

Rehtorin työhön kohdistuu erilaisia odotuksia. Opettajat odottavat rehtorin olevan jämäkkä, selkeä, keskusteleva, neuvottelija ja koulussa työskenteleviä ammattilaisia arvostava johtaja.

He toivovat rehtorin olevan mahdollisimman paljon tavoitettavissa ja näin tukevan opettajia työssä. Lisäksi rehtorin toivotaan niin työpaikan arjessa kuin kehittämistilanteissakin taltuttavan sooloilijat ja ohjaavan yhteistyöhön heidät, jotka mieluiten linnoittautuisivat vain luokkaansa. Koulua koskevia päätöksiä tehdessään rehtorin olisi tehtävä yhteistyötä opettajien ja huoltajien kanssa. Rehtorin tulisi olla vahva johtaja etenkin opetussuunnitelmaa ja ohjaamista koskevissa asioissa. Rehtori on hallinnon ja talouden, kasvatuksen ja opetuksen sekä ihmisten johtamisen asiantuntija. Hän on myös edustushenkilö, kouluorganisaation kasvot vanhempien suuntaan. (Honkanen 2012, 32; Onnismaa 2010, 31.)

Rehtorilla tulisi olla säädösten ja taloudenpidon tuntemusta, kykyä laatia lukujärjestyksiä ja organisoida koulun muuta toimintaa sekä taitoa yksityiskohtien hallintaan. Hänen tulisi olla selvillä koulun perustehtävästä ja siitä, mikä on pedagogiikassa ajankohtaista. Rehtorin työ edellyttää myös hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä sovitella erilaisia ristiriitatilanteita. Rehtorin tulee näkyä koulun arjessa esikuvana, joka edustaa yhteisiä sopimuksia ja niihin sitoutumista. (Honkanen 2012, 33.)

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tässä luvussa kerrotaan Ruukinkankaan koulusta ja sen henkilökunnasta, jonka mielipiteistä kehittämistehtävän aineisto kerättiin. Lisäksi käydään läpi moniammatillista työyhteisöä ja sitä, miten moniammatillisuus näkyy Ruukinkankaan koululla.

3.1 Ruukinkankaan koulu

Ruukinkankaan koulu sijaitsee Suomussalmen kunnassa. Suomussalmen kunnan toiminta-ajatuksena on järjestää laadukkaita, hyvinvointia edistäviä palveluja. Kunta luo edellytyksiä elinvoimaiselle toimintaympäristölle ja yritystoiminnalle, jotta kuntalaiset saavuttavat mahdollisimman hyvän ja turvallisen elämän. Kunnan vision mukaan neljän vuodenajan Suomussalmi on taloudeltaan vakaa yritys- ja kulttuurikunta sekä yhteistyökykyinen Ylä-Kainuun keskus, jossa on myönteinen väestökehitys. (Suomussalmen kunta 2014, 19.)

Suomussalmen kunnan perusopetuksen toiminta-ajatuksena on järjestää laadukasta esi- ja perusopetusta. Perusopetus tukee oppilaan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia ja tarjoaa turvallisen oppimisympäristön. Ruukinkankaan koulun painopistealueita ovat lukuvoonna 2013–2014 turvallisuus, kestävä kehitys, hyvinvointi ja tasa-arvo. Aikaisempina vuosina aloitettu opetusteknologian hyödyntäminen on edelleen koulun tärkeä painopistealue. (Ruukinkankaan koulun työsuunnitelma lv. 2013–14 2013, 4-5.)

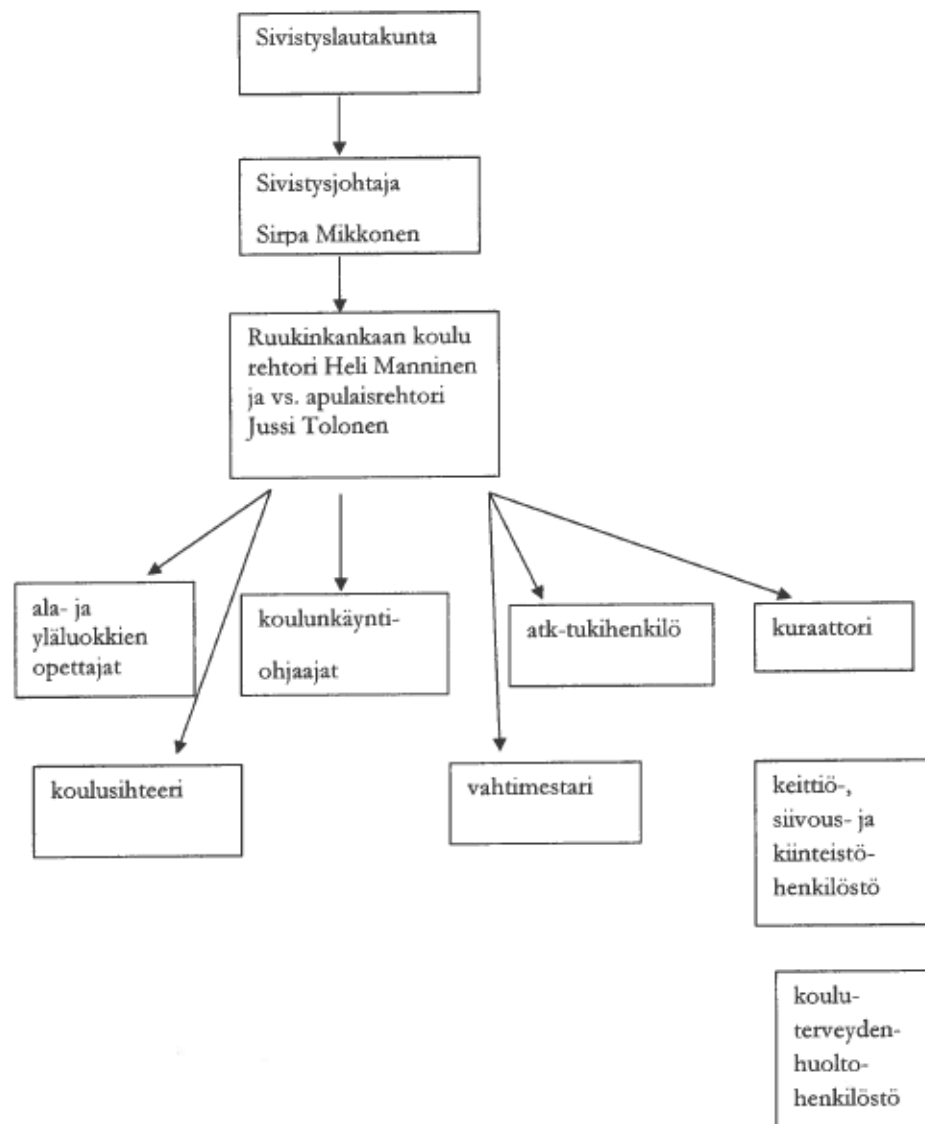
Yhtenäiskoulussa oppilaat käyvät koulua useita vuosia, teoriassa jopa 13 vuotta – esikoulusta lukioon. Ruukinkankaan koulu on yhtenäiskoulu, jossa järjestetään opetusta vuosiluokilla 1–9 ja esikoulussa. Yhtenäiskoulukehitykseen liittyy haasteita. Alakoulussa kasvatuksen ja opetuksen keskiössä on oppilas eli lapsi ja lapsen ikäkautinen kehitys. Lasten kasvattaminen ja opettaminen vaatii opettajalta tiettyä lapsenomaisuutta ja huumoria. Yläluokan opetuksessa taas aineenopettajat tähtäävät kasvuun ja sivistykseen juuri omassa tiettyssä oppiaineessaan. Työyhteisön kannalta on haasteellista, kun ala- ja yläkoulut yhdistetään. Asioiden hahmottamisen ja työn tekemisen kulttuuri poikkeavat ala- ja yläluokissa. Alakoulussa ote oppilaaseen on kasvatuksellinen, lapsen kokonaiskasvuun tähtäävä. Yläkoulun kulttuuri on asialähtöinen, ajatteluun vetoava ja systemaattinen. (Jantunen ym. 2013, 182-184.)

Ruukinkankaan koulusta (ennen Ämmänsaaren yläaste) muodostettiin 1.8.2000 yhtenäiskoulu. Tällöin Ämmänsaaren ala-aste lakkautettiin ja oppilaat siirtyivät Ruukinkankaan koululle. Tämän jälkeen Suomussalmella on lakkautettu useita pieniä kyläkouluja, jotka on yhdistetty Ruukinkankaan kouluun (Alanteen, Jumaliskylän ja Pesionlahden koulu sekä Kirkonkylän koulun pienryhmät). Syksyllä 2010 Kirkonkylän koulun yläluokat (yli sata oppilasta) yhdistettiin Ruukinkankaan kouluun ja syksyllä 2014 vielä Ruhtinan koulun oppilaat siirtyvät Ruukinkankaan koululle. (Ruukinkankaan koulu 50 vuotta 1963-2013 2014, 12.) Ruukinkankaan koulu on ollut koko 2000-luvun ajan monen koulun kulttuurin ja erilaisten työtapojen ”sulatusuuni”. Nämä koulujen yhdistämiset ovat vaatineet koulun henkilökunnalta uuden, yhteisen lähtökohdan löytämistä, tavoitteiden hahmottamista ja erilaisia kompromisseja.

3.2 Ruukinkankaan koulun henkilöstö

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, josta riippuu koko organisaation olemassaolo. Kaikkiin muihin yrityksen voimavaroihin verrattuna henkilöstöön liittyy sen ylivertainen haaste, että se koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto. (Viitala 2006, 10-11.) Ruukinkankaan koulua johtavat rehtori Heli Manninen ja vs. apulaisrehtori Jussi Tolonen (Kuvio 2). Oppilaita koulussa on 515, alaluokilla 265 ja yläluokilla 250. Koulun oppilaat ovat 6–16 vuotiaita. Lisäksi koulussa työskentelee 52 luokan- ja aineenopettajaa (36 naista ja 16 miestä). Opettajista 35 on vakinaisessa virkasuhteessa ja määräaikaisessa 17. Opettajista yhdeksän on epäpätevää. Koulunkäyntiohjaajia on 11, joista naisia 10 ja miehiä 1. Alaluokkien puolella heistä työskentelee kahdeksan ja yläluokkien puolella kolme. Koululla työskentelevät myös vahtimestari, koulusihteeri, koulukuraattori ja atk-tukihenkilö. Lähes päivittäin koululla työskentelee myös opettajien sijaisia. Sijaisuudet kestävät yleensä muutaman päivän kerrallaan.

Koululla työskentelee myös neljä keittiötyöntekijää, kolme siistijää ja kaksi laitосmiestä, jotka ovat teknisten palveluiden palveluksessa. Kainuun Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän palveluksessa työskentelevät kouluterveydenhuoltohenkilöt: kouluterveydenhoitaja, osa-aikainen koulupsykologi sekä miekkari eli lasten ja nuorten psykiatrisen sairaanhoitaja.



Kuvio 2. Ruukinkankaan koulun organisaatio (mukaillen Suomussalmen kunta 2014, 69)

Ruukinkankaan koulussa on maahanmuuttajia sekä oppilaina että työntekijöinä. Suomussalmen kunnassa kaikki maahanmuuttajaoppilaat (mamu-oppilaat) opiskelevat Ruukinkankaan koululla. Lukuvuonna 2013-2014 koulussa on 11 mamu-oppilasta, kymmenen oppilasta Venäjältä ja yksi Turkista. Kaikki maahan muuttaneet lapset eivät osaa suomen kieltä, joten heidän avukseen on palkattu venäjää äidinkielenään puhuva koulunkäynti-ohjaaja-sivutoiminen tuntiopettaja. Maahanmuuttajaoppilaille laaditaan omat opetussuunnitelmat. Usein heidät sijoitetaan yhtä luokka-astetta alemmaksi kuin mihin he ikänsä puolesta kuuluisivat. Näin heillä on aikaa sopeutua suomalaiseen kouluun ja opetella suomen kieltä.

On tärkeää, että monikulttuurisessa työyhteisössä tunnetaan ja tiedostetaan oma kulttuuri. Tämä on tärkeä edellytys toimivalle ja ennakkoluulottomalle vuorovaikutukselle. Hyvänä taustatekijänä monikulttuuriselle yhteistyölle on terve itsetunto ja epävarmuuden sietokyky sekä asenteina avoimuus, joustavuus ja suvaitsevuus. Työyhteisössä on hyvä tuoda eri kansallisuuksien ajattelua ja asenteita näkyviksi, jotta niistä voidaan keskustella ja ihmetellä niitä ääneen. Toisten arvostaminen ja kuuntelu ovat keskeisimpiä lähtökohtia. (Piili 2006, 105.)

3.3 Moniammatillinen työyhteisö

Moniammatillisen yhteistyön käsite on epämääräinen ja sitä käytetään laajasti erilaisissa merkityksissä arkikeskustelussa. Yleisesti moniammatillisuudella tarkoitetaan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhteistyötä ja yhdessä työskentelyä, jossa tieto, valta, suunnitelmat ja voimavarat jaetaan. Tämä yhteistyö voi toteutua työyhteisön sisällä tai eri organisaatioiden rajoja ylittäen. Koulut ovat moniammatillisia työyhteisöjä, joissa oman resurssinsa opetus- ja kasvatustyöhön antavat opettajat, koulunkäyntiohjaajat, rehtori, kanslian työntekijät, oppilashuollossa toimivat henkilöt, keittiö- ja siivouspalveluhenkilökunta sekä vahtimestarit ja laitoshenkilöt. Kaikkien täytyy kyetä toimimaan kaikkien kanssa. (Cantell 2000, 6, 139; Karila & Nummenmaa 2001, 3, 75.)

Moniammatillisessa ryhmässä jokaisen tulee tuoda oma asiantuntijuutensa yhteiseen käyttöön. Professionaalinen tietämys ja sen mukanaan tuoma arvohierarkia voi muodostua myös moniammatillisen yhteistyön esteeksi. Moniammatillinen tiimi koostuu erilaisen koulutuksen saaneista asiantuntijoista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Moniammatillisuus on kokonaisuus, joka sisältää kaikkien työntekijöiden samankaltaisuuden ja erilaisuuden organisaatiossa. Moniammatillisten työntekijöiden moninaisuus on voimavara, jota pitäisi hyödyntää työntekijän, työyhteisön ja organisaation hyväksi. (Nykänen, Karjalainen, Vuorinen & Pöyliö 2007, 208; Rekola 2008, 15-16.)

Moniammatillisissa ryhmissä on väistämättä erilaisia arvostuksia, uskomuksia ja perspektiivejä. Jokaisella asiantuntijalla on oman koulutuksensa antama kieli, ajattelutapa, asenteet, motivaatio, oletukset ja arvomaailma. Reviirien rajat voivat olla joskus epäselvät tai hyvin jäykät. Moniammatillinen yhteistyö edellyttää osapuolten roolien selkeyttä, päätöksentekoon osallistumista ja vastuuta. Työntekijöiden avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus sekä oman

näkemyksen ja asiantuntijuuden esiin tuomiseen vaadittava jämäkkyys ovat moniammatillisen yhteistyön edellytyksiä. Samoin yhteistyöosaaminen, hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ryhmän jäsenten välillä ovat tärkeitä toiminnan edellytyksiä. (Isoherranen 2005, 101; Karila ym. 2001, 147.)

Moniammatillista yhteistyötä tekeviltä edellytetään vastuunottoa, selkeää käsitystä omasta tehtävästä, toisten asiantuntijuuden kunnioittamista, kuuntelu- ja ilmaisutaitoja sekä kokonaisuuksien ymmärtämistä. Lisäksi tarvitaan yhteistä suunnittelua ja osaamisen johtamista, jotka edellyttävät yhteistä toimintaa. Moniammatillisen yhteistyön tunnusmerkkejä ovat jaettu visio toiminnasta, selkeät tavoitteet, asiantuntevat jäsenet, hyvä vuorovaikutus ja yhteishenki, roolien ymmärtäminen ja arvostaminen sekä selkeä ja puolueeton johto. (Nykänen ym. 2007, 212.) Toimivassa moniammatillisessa yhteistyössä ryhmän jäsenet tietävät, mitä tehdään ja miten. Tärkeää on kaikkien sitoutuminen ja rakentavan kritiikin kohdistaminen ryhmän työhön. Ennen kaikkea tarvitaan positiivinen ja salliva ilmapiiri, jossa jäsenet saavat tukea toisiltaan ja uskaltavat tuoda esille omia näkemyksiään. (Kontio 2010, 17.)

Moniammatillisen henkilökunnan johtaminen tuo haasteita rehtorille. Koulu työyhteisönä on hierarkkinen monella tapaa. Työntekijät ovat henkilötaustaltaan ja organisaatioltaan erilaisia. Opettajilla on akateeminen korkeakoulutausta ja muulla henkilökunnalla ammatillinen koulutustausta. Opettajat tekevät pedagogista työtä, kun taas muun henkilökunnan työssä olennaista on mahdollistaa tämä pedagoginen työ eli lasten opettaminen. Myös palkkaus erottelee henkilökunnan eri ryhmiin. Moniammatillisessa työskentelyssä haasteena on yhdistää ammatilaisten erilaiset vahvuudet. Toimintakulttuurien ja ammattirajojen ylittäminen saattaa olla vaikeaa. Moniammatillinen työskentely edellyttää aikaa sekä tilaa. Koulun koko henkilökunta toimii kuitenkin oheiskasvattajina opettajien ohella. Ruukinkankaan koulun henkilökunnasta osa on sivistyspalvelujen ja osa teknisten palveluiden alaisuudessa. Lisäksi kouluterveydenhuollon henkilökunta on toisen työnantajan palveluksessa, so. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Näillä työntekijöillä voi olla erilainen arvomaailma, asenteet, motivaatio ja ajattelutapa. Heidän edustamallaan organisaatiolla voi olla erilainen toimintakulttuuri ja -tavat, säädöstausta sekä johtamis- ja organisaatorakenne. Toimintakulttuurien ja ammattirajojen ylittäminen saattaa olla vaikeaa eroavaisuuksien vuoksi. (Cantell 2000, 6, 139.)

Ruukinkankaan koulun rehtori ei ole koulun terveydenhuollon henkilöstön eikä keittiö- ja kiinteistöhenkilöstön esimies, joten rehtori ei käy heidän kanssaan kehityskeskustelua.

Näiden henkilöstöryhmien ottaminen mukaan keskusteluun ja heidän kuunteleminen on tärkeää, jotta kuultaisiin myös heidän ajatuksiaan, mielipiteitään, kokemuksiaan ja toiveitaan. Työskenteleväthän he samassa työyhteisössä, vaikkakin eri esimiehen alaisuudessa tai eri työnantajan palveluksessa. Tukeminen, kannustaminen ja palautteen antaminen ovat menetelmiä, joiden avulla näitä henkilöstöryhmiä voidaan motivoida ja sitouttaa kouluorganisaatioon.

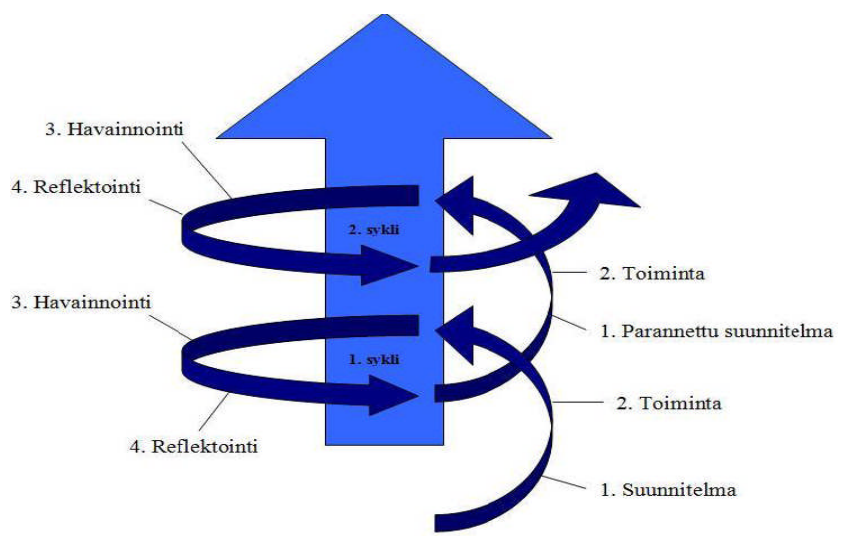
4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN SUUNNITTELU (SUUNNITELMA)

Tässä luvussa kerrotaan, miten toimintatutkimusta sovelletaan kehittämistehtävään. Lisäksi määritellään kehittämistehtävään liittyviä termejä, muun muassa alainen, alais-, työyhteisö- ja työelämätaidot sekä alaistaitojen minimivaatimus.

4.1 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksen ideaa soveltaen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi ja kehittää käytäntöjä entistä paremmiksi. (Heikkinen 2010a, 16.) Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, mitä ongelmia Ruukinkankaan koulun henkilökunnan mielestä työyhteisön alaistaidoissa on. Lisäksi kartoitettiin, miten henkilöstö haluaa kehittää alaistaitojaan. Toimintatutkimuksen keskeisenä piirteenä pidetään prosessin yhteisöllisyyttä (Heikkinen 2010b, 223). Kun työyhteisöä kehitetään yhdessä, saadaan yhteisön jäsenet sitoutumaan kehittämistehtävään.

Toimintatutkimuksessa toiminnan kehittäminen tapahtuu vähitellen ja usean eri vaiheen kautta. Toimintatutkimus etenee syklisesti, jolloin suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheet vievät kehittämistä eteenpäin. (Viinämäki & Saari 2007, 122.) Kun useita toimintatutkimuksen syklejä asetetaan peräkkäin, syntyy etenevä spiraali. Spiraali kuvaa, miten toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa suunnittelun, havainnoinnin, reflektoinnin ja uudelleensuunnittelun sykleinä (Kuvio 3). (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 36-37, 66.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 1999, 37)

Opinnäytetyössä edetään spiraalimaisesti toimintatutkimuksen ideaa soveltaen. Liikkeelle lähdetään suunnittelusta, jossa henkilökunnan kanssa yhdessä selvitetään, mikä on tilanne ja ongelmat. Tutkimusongelman voi esittää toimintatutkija, mutta yhdessä pohditaan, onko ongelma järkevä, ketä ongelma koskee, miten ongelma esiintyy ja minkälainen uuden ratkaisun tulisi olla. Samalla kartoitetaan muutoshalukkuutta. Tutkimus voidaan kuitenkin aloittaa mistä tahansa syklin vaiheesta. Prosessi etenee koko ajan niin, että eri vaiheet ovat toistensa lomassa. Tutkimuksen aikana syklin vaiheiden välillä voidaan liikkua edestakaisin käytännön kehittämisen edellyttämällä tavalla. (Viinamäki ym. 2007, 123.)

Toimintatutkimus ei etene tietyssä järjestyksessä, vaan eri syklivaiheet limittyvät ja menevät toistensa kanssa päällekkäin. Prosessi on avoin ja reagoi herkästi toiminnassa ilmeneviin muutoksiin. Prosessin ja tutkimustehtävien muuntuessa aineistonkeruun ja tutkimusmenetelmien tulee mukautua tapahtuviin muutoksiin. Tämän vuoksi aineistonkeruuta koskevia yksityiskohtaisia ratkaisuja ei voida välttämättä tehdä etukäteen, vaan ratkaisut tehdään prosessin kuluessa ja tutkimusasetelmien muotoutuessa vähitellen selkeämmiksi ja joidenkin asioiden vaatiessa tarkkaa perehtymistä. (Heikkinen ym. 1999, 67, 74.)

Käytännön kehittämishankkeissa voi käydä niin, että tutkija joutuu palaamaan prosessissa taaksepäin useita kertoja, ja siten prosessi ei etene suoraviivaisesti suunnittelusta reflektointivaiheeseen (Viinamäki ym. 2007, 123). Toimintatutkimuksessa toimintatutkija ei välttämättä tutkimuksen alussa edes tiedä kaikkia niitä kysymyksiä, tutkimusongelmia, joihin hän joutuu tutkimuksensa kuluessa vastaamaan (Heikkinen ym. 1999, 38). Voi käydä myös niin, että prosessin aikana jostain pienestä ongelmasta tai kysymyksestä voi muotoutua merkittävä, uusi suunnanavaus koko tutkimukselle. Tavallaan syntyy uusia yllätyksiä, ”sivuspiraaleja”. (Heikkinen 2010b, 222.) Tutkimusongelman ei siis tarvitse aluksi olla täysin selvillä, sillä se täsmentyy tutkimuksen edetessä.

4.2 Alainen ja alaistaito

Kehittämistehtävä aloitettiin tutustumalla kirjallisuuteen alaistaidoista. Ensin pyrittiin määrittelemään sanat alainen ja alaistaito. Sanakirjassa alainen määritellään työntekijäksi, joka työskentelee toisen määräysten tai ohjeiden mukaisesti. Työntekijä puolestaan määritellään fyysisesti henkilöksi, joka on yrityksessä tai laitoksessa toisen palveluksessa tekemässä työtä. (Aarnikoivu 2010, 35.)

Alkuperäisessä merkityksessään alainen viittaa organisaatiohierarkiaan, jossa työntekijät sijaitsevat johtamisjärjestelmän arvoasteikossa esimiestensä alapuolella. Kun puhutaan alaistaidoista, sana alainen viittaa esimiesroolin vastapariin. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaissuhteen, jossa esimies toteuttaa esimies- ja johtamistaitoja ja työntekijä alaistaitoja. Esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsenytyneisyys ovat osa alaistaitoja. Hyvää alaistaitoa noudattava työntekijä osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan eikä vaadi täydellistä suoritusta. Esimiehen on helppo olla sellaisen työntekijän kanssa vuorovaikutuksessa, joka osaa pukea sanoiksi esimieheen kohdistamansa odotukset ja samalla arvioida realistisuutta esimiehen näkökulmasta. (Räty 2011, 18.)

Sanan alainen soveltumattomuutta puolustetaan nostamalla esiin se, että työelämän hierarkisten rakenteiden muretessa työskentely tapahtuu yhä useammin asiantuntijayhteisöissä, joissa ei tämän näkemyksen mukaan voisi ajatella olevan alaisia, vaan keskenään samalla tasolla työskenteleviä oman alansa ja alueensa asiantuntijoita. Sanan alainen käyttämistä perustellaan sillä, että organisaatiossa on väistämättä erilaisia rooleja. Esimies-alaissuhteessa esimies tarvitsee esimies- ja johtamistaitoja. Hän toteuttaa esimiestyötä ja kehittää esimiestaitojaan. Alainen vastaavasti tekee omaa työtään ja kehittää alaistaitojaan, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Myös asiantuntijat ja asiantuntijayhteisöt tarvitsevat esimiestä, joka koordinoi kokonaisuutta ja varmistaa, että työn tekemisen puitteet edistävät parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymistä. Työelämässä roolien epämääräisyyden vähentäminen tukee kokonaisuuden kitkatonta toimintaa. (Aarnikoivu 2010, 35.)

Sydänmaanlakka (2009, 15, 122) ei käytä sanaa alainen. Hänen mielestään sana alainen kuuluu menneisyyden johtajavaltaiseen ja alistavaan johtamiskulttuuriin ja merkitsee samaa kuin alistaa, olla alaisena. Hänen mielestään alainen pitäisi korvata sellaisilla sanoilla kuin työntekijä, asiantuntija, kanssatyöntekijä, kollega, tuloksetekijä ja partneri. Hänen mukaansa jotkut yritykset ovat kieltäneet käyttämästä sanaa alainen. Esimerkiksi Cloetta-Fazer -yrityksessä käytetään synonyyminä sanaa tuloksetekijä.

Alainen on johdettava, henkilö, joka tekee työtä sovittujen tavoitteiden mukaisesti, raportoi esimiehelleen ja saa häneltä tarvittaessa lisäohjeita tai määräyksiä. Kanssatyöntekijä tai tuloksetekijä ei ole levinneet laajemmin käyttöön. Jokainen, olipa millaisessa esimiesasemassa tahansa, on myös jollekin vastuuvollinen, siis alainen. Useimmiten työntekijät ovat johdettavan kuin johtajan roolissa. (Silvennoinen 2006, 8.)

Sana alaistaito on peräisin englanninkielisestä akateemisesta maailmasta ja sana on otettu käyttöön organisaatiopsykologiassa. Alaistaito-sanalle ei suomen kielessä ole vakiintunutta sanaa, jossa ei olisi alamaisuuteen tai alisteisuuteen viittaavaa sävyä. Sanaa alaistaito tai johdettava on kritisoitu siitä, että se sisältää hieman kielteisen latauksen ja korostaa liiaksi työntekijän alempana olemista tai alamaisuutta. Johtajan ja työntekijän erottelu on kuitenkin olennainen osa alaistaitoa. Kyseessä on alaisena olemisen taito eli kyky olla johdettavana. Alainen ei tarkoita samaa kuin alamainen. Myös esimiesasemassa olevat ovat johdettavia, jonkun alaisia. (Arvassalo 2006.)

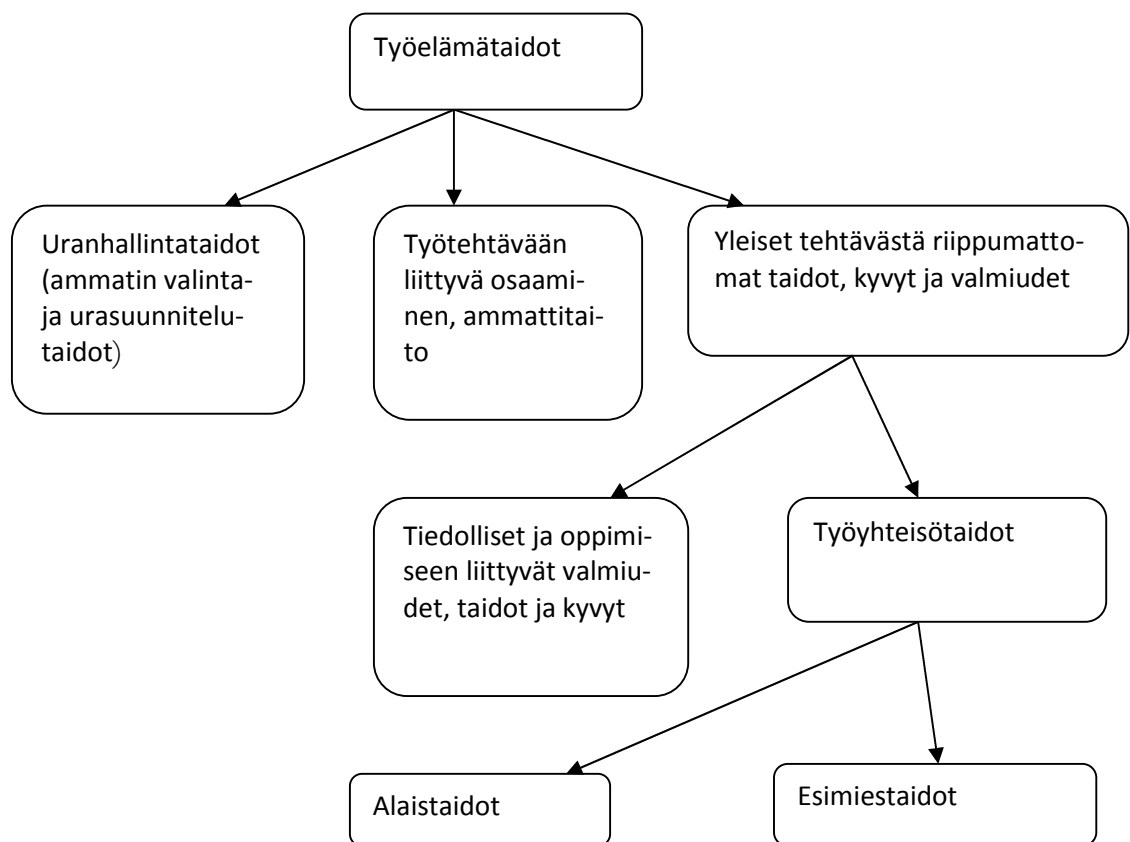
Kotimaisten kielten tutkimuskeskus (Kotus) määrittelee alaistaidon sellaiseksi työntekijän käyttäytymiseksi, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat esimerkiksi tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen ilmaiseminen rakentavalla tavalla. (Arvassalo 2006; Rätty 2011, 18.)

Organisaatiot ovat yhä enemmän korkeasti tai erikoiskoulutettujen ihmisten yhteisöjä. Kullakin henkilöllä on erityisosaamisalansa. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset siihen, että alainen voi keskittyä omaan tehtäväänsä. Tehokkaana alaisena toimiminen on perusedellytys esimiehenä onnistumiselle. Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut niin monimuotoiseksi, että esimies ei aina hallitse alaistensa työtehtäviin liittyviä asioita. Esimies toimii mahdollistajana. Hän helpottaa alaisiaan olemaan mahdollisimman tehokkaita työssään, onnistumaan tehtävässään. Esimiehen tehtävä on myös tuoda viestiä ja tulkita organisaation näkemyksiä siitä, mitä toimintaympäristössä on tapahtumassa ja mihin suuntaan ollaan menossa. (Silvennoinen 2006, 5-7.)

Alaistaidoissa on kyse työntekijän asenteista, viitseliäisyydestä ja sosiaalisista kyvyistä. Hyvällä alaisella on kykyä ja halua ratkaista arjen ongelmia. Alaistaidoista 60 prosenttia on geeneissä, 30 prosenttia opittavissa ja 10 prosenttia ryhmän vaikutusta. Noin 10 prosentilla työntekijöistä ei ole alaistaitoja. Alaistaidot voi kiteyttää kolmeen sanaan: auttamishalu, asenne ja aktiivisuus. (Rätty 2011, 19.)

4.3 Alais-, työyhteisö- vai työelämätaidot

Aarnikoivu (2010, 39-40) erottaa toisistaan työelämätaidot, työyhteisötaidot ja alaisiaitot. Työelämätaidot jaetaan kolmeen pääteemaan, jotka ovat uranhallintaan liittyvät taidot, työtehtävään liittyvä osaaminen ja yleiset työtehtävistä riippumattomat valmiudet, taidot ja kyvyt (Kuvio 4).



Kuvio 4. Työelämätaidot (mukaillen Aarnikoivu 2011, 40)

Työelämätaidoista alettiin keskustella 1980-luvulla, kun työnantajat huolestuivat siitä, ettei vastavalmistuneilla ollut työelämässä vaadittavia taitoja, kokemusta eikä työelämän tuntemusta. Puhuttaessa työelämätaidoista on keskitytty osaamiseen ja ammattitaitoon. Työelämätaitoihin kuuluu kuitenkin myös uranhallintataidot sekä yleiset taidot, jotka liittyvät työelämässä ja työyhteisössä jäsenenä toimimiseen. (Aarnikoivu 2010, 39.)

Työyhteisötaidot on käsitteenä vakiintunut ja kokonaisvaltaisempi kuin esimerkiksi alaistaidot. Siinä kun alaistaidot rajautuvat pelkästään esimies-käsitteen aisapariksi, työyhteisötaidot tarkastelevat työyhteisön toimivuutta kokonaisuutena. Esimies on itsekin osa organisaatiota, ja näin myös esimiehen työyhteisötaidot saavat merkityksen työyhteisön toimivuuden edistäjänä. Työyhteisötaitoja pidetään osana yrityksen tuloksen tekemistä ja tuottavuutta. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2009, 3-4.)

Alaisella on oikeus harjoittaa alaistaitoja pelkän velvollisuuden sijaan. Jos alaistaidot marginalisoidaan pelkästään alaisen velvollisuudeksi, ei alaistaitojen varsinaista ideaa mahdollisuutena ja oikeutena vaikuttaa, todennäköisesti ymmärretä. Alaistaidot liittyvät kiinteästi psykologiseen sopimukseen, joka ei voi kestävästi perustua pelkkään velvollisuuteen ja pakkoon. (Aarnikoivu 2010, 90.)

4.4 Alaistaitojen minimivaatimus

Alaistaitojen minimivaatimus on, että työntekijä tekee työnsä hyvin, mutta työhyvinvoinnin kannalta se ei riitä. Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on lisäksi noudatettava huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta niillä keinoilla, mitä hänellä on käytettävissään. (Rehnbäck & Keskinen 2005b, 4, 7.)

Työntekijän tulee pidättäytyä kilpailevasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammatillisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta sekä toimittava muutenkin asemansa mukaisesti. (Työsopimuslaki 55/2001, 3. luku.) Työturvallisuuslaki määrää, että työntekijän on noudatettava työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita sekä muutoinkin noudatettava turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijä ei myöskään saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 4. luku.) Kunta-alan virka- ja työehtosopimus sisältää työajan tehokkaan käytön periaatteen. (KVTES 2012–13, 3. luku.) Nämä periaatteet kuvaavat pääosin sitä, mitä työntekijän ei pidä roolissaan tehdä, eivätkä niinkään piirrä kuvaa hyvästä työntekijästä.

4.5 Alaistaitojen kehittäminen

Alaistaitojen kehittäminen on työntekijän ja esimiehen vastuulla. Esimiehen vastuulla on perehdyttäminen työtehtäviin, -ympäristöön ja -tovereihin. Samoin jatkuva perustehtävän ja sen tavoitteiden selkiyttäminen, työtehtävien keskinäinen priorisointi ja palautteen antaminen ovat menetelmiä, joilla esimies voi ylläpitää työntekijöiden hyviä alaistaitoja. Työntekijän vastuulla on toimia aktiivisessa työyhteisössä esimiesten ja työtovereiden kanssa. Samoin työntekijä itse vastaa oman vastuullisen asenteensa ylläpitämisestä työtään kohtaan. Työntekijällä tulee olla halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa yhteistyö. Alaistaito karttuu työtaidon ohella ammattikokemuksen kertyessä, mutta ei automaattisesti, vaan edellyttää selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestaitoa. (Keskinen 2005a, 43-44.)

Alaistaitoja ei saavuteta yhteisillä liikunta- tai virkistyspäivillä tai teatterimatkoilla. Eivätkä ne ole yhden koulutuspäivän aikaansaannos. Kukaan ulkopuolinen yksinään ei voi tuottaa työyhteisöön alaistaitoja, vaan ne syntyvät työpaikalla olevista ihmisistä ja heidän toiminnastaan. Alaistaidot eivät ole stabiili olotila. Työyhteisöön kuuluvat myös ristiriidat ja ongelmatilanteet, mutta niihin tulee puuttua välittömästi. Ongelmista ja erimielisyyksistä huolimatta työyhteisö voi olla hyvä ja viihtyisä. On muistettava työelämän realiteetti: Työssä ollaan tekemässä töitä. (Kaivola ym. 2007, 127-129.)

4.6 LMX-teoria

Tässä luvussa tutkitaan LMX-teoriaa, miten LMX-suhde syntyy ja kehittyy sekä miten se vaikuttaa esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen.

4.6.1 LMX-suhteen kehittyminen

Johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria (leader-member exchange theory, LMX) korostaa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muotoutumisessa. Teoria tarkastelee johtajuutta esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutuksena. Teorian mukaan esimies ja alainen ovat molemmat osallisia laadukkaan johtajuuden luomisessa. Johtaja ja alainen rakentavat johtamissuhdettaan tuomalla erilaisia arvoja, vaatimuksia ja ideoita kohtaamiseen. Esimies ei kohtelee alaisia samalla tavalla, vaan hän muodostaa jokaisen alaisensa

kanssa ainutlaatuisen, kahdenkeskisen suhteen. LMX-suhteet voivat koostua useammasta eri tekijästä. Esimiehet arvostavat enemmän työtehtäviin liittyviä tekijöitä, kuten hyvää työn suoritusta ja alaiskäyttäytymistä. Alaiset puolestaan arvostavat johtamiseen liittyviä seikkoja, kuten lojaalisuutta ja ammatillista kunnioitusta. Esimies-alaisuuden vuorovaikutus riippuu myös siitä, miten paljon kumpikin osapuoli on valmis panostamaan vaihtosuhteeseen. Suhteen kehittämiseksi aloitteen voi tehdä joko esimies tai alainen. (Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnäck, Kariluoma & Keskinen 2013, 5-6; Ilies, Nahrgang & Morgeson 2007, 269; Maslyn & Uhl-Bien 2001, 698-699; Rehnäck & Keskinen 2005b, 5, 18; Rehnäck, Keskinen & Keskinen 2010, 134; Rockstuhl, Dulebohn, Ang & Shore 2012, 1097.)

LMX-teoria lähtee siitä oletuksesta, että esimiehellä ei ole yhtenäistä, kaikkia alaisia koskevaa johtamistyylää. Johtajuus riippuu siitä, kenen alaisensa kanssa esimies on vaihtosuhteessa. LMX-suhde voi muodostua saman esimiehen eri alaisten kohdalla hyvinkin erilaiseksi. Suhteen laatuun vaikuttaa työtehtävien lisäksi esimiehen ja alaisen välinen ystävyys sekä kyky ja halu olla vuorovaikutuksessa, alaisen luotettavuus ja ammatillinen pätevyys. Samoin alaisen käyttäytyminen ja asenne työhön vaikuttavat siihen, millainen LMX-suhde syntyy esimiehen ja alaisen välille. Työntekijän hyvin sisäistetty kontrolliorientaatio on yhteydessä koettuun hyvään esimies-alaisuuteen ja sitä kautta työviihtyvyyteen, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Työntekijä, joka hallitsee toimintansa, pystyy hyödyntämään rakentavalla tavalla myös vuorovaikutusta esimiehensä kanssa. Esimiehellä ja alaisella on mahdollisuus vaikuttaa ajan mittaan syntyvään vuorovaikutussuhteeseen. Voidaankin olettaa, että alaistaidoiltaan taitavamman työntekijän on helpompi luoda hyvä suhde esimiehensä kanssa kuin taidoiltaan vaatimattomamman työtoverinsa. (Heinonen ym. 2013, 5-6; Ilies ym. 2007, 269; Maslyn ym. 2001, 698-699; Rehnäck ym. 2005b, 5, 18; Rockstuhl ym. 2012, 1097.)

Alaisen taidoilla ja asenteella on merkitystä sen kannalta, minkälaiseen asemaan hän organisaatiossa päätyy. LMX-teorian mukaan alaisen kyky toteuttaa alaistaitojen mukaista käyttäytymistä palkitaan epämuodollisilla palkkioilla, kuten vallalla, mielekkäällä työllä ja esimiehen tuella. (Rehnäck ym. 2010, 135.)

LMX-suhde kehittyy kolmessa vaiheessa. Suhteen kehittymisen ensimmäistä vaihetta kutsutaan ”vieraaksi”, jolloin esimies ja alainen ovat vieraita toisilleen, he tutustuvat ja ottavat omat roolinsa. Matalan vaihtosuhteen vallitessa esimiehen ja alaisen välillä ei tapahdu juuriakaan vaihtoa. Tässä vaiheessa työnantaja tarjoaa ne resurssit, jotka alainen tarvitsee suoriutuaan työstään. Alainen täyttää ainoastaan työhön kuuluvat minimivaatimukset ja saa siitä

vastavuoroisesti palkan. Koska LMX-suhde on vielä matala, esimies ja alainen ajavat vain omia etujaan. Kuten kaikissa ihmissuhteissa, myös LMX-suhteen syntymisessä on ensivaikutelma tärkeä. Esimies yrittää löytää alaisen kyvyt ja motivaation. Siirtyminen seuraavalle tasolle vaatii molemmilta halua syventää suhdetta. Aloitteen suhteen syventämiseen voi tehdä joko esimies tai alainen. ”Tuttavuusvaiheessa” sosiaalista vaikutusta esimiehen ja alaisen välillä on entistä enemmän. Tiedon ja voimavarojen jakaminen lisääntyy esimiehen ja alaisen välillä niin työhön kuin yksityiselämään liittyvissä asioissa. Kun tuttavalliset suhteet kasvavat kolmannelle tasolle, ”kypsan kumppanuuden” tasolle, esimies ja alainen luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230-232; Nahrgang, Morgeson & Ilies 2009, 257.)

4.6.2 Korkea tai matala LMX-suhde

Esimes ja alainen luovat työympäristössään yksilöllisen LMX-suhteen, joka voi muodostua joko korkean tai matalan vaihdon suhteeksi. Alaistaidot helpottavat esimiehen työtä ja ovat useimmiten osoitus työntekijän sitoutuneisuudesta. Korkeassa vaihtosuhteessa vallitsee molemminpuolinen korkea luottamus, kunnioitus ja välittäminen sekä kahdensuuntainen vaikutusmahdollisuus. Korkea vaihtosuhde vaikuttaa myönteisesti alaisten suorituskykyyn lisäten yleistä työtyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä esimieheen ja tehokkuutta. Se lisää myös avoimuutta, keskinäistä vuorovaikutusta, organisaatioon sitoutumista ja koko yrityksen menestystä. Korkean vaihtosuhteen alainen saa mielenkiintoisimmat työtehtävät, ylenemismahdollisuudet sekä esimiehen tuen ja hyvät suoritusarvot. Lisäksi alainen voi saada virallisia ja epävirallisia palkkioita. Alainen on tällöin vastavuoroisesti motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Korkeassa vaihtosuhteessa alainen on valmis tekemään enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan. Hyvät alaistaidot ovat sekä keino saavuttaa hyvä LMX-suhde että tulos toimivasta LMX-suhteesta. LMX-suhteen kokemisella on vahva yhteys alaistaitojen tasoon. Lisäksi LMX-suhteella on yhteys alaistaitoihin esimiehen antaman tuen ja koetun luottamuksen kautta. Korkeassa LMX-vaihtosuhteessa olevat henkilöt ovat sitä mieltä, että korkea vaihtosuhde edistää molemminpuolisesti odotusten täyttymistä. Korkea vaihtosuhde hyödyttää siten sekä alaista että organisaatiota. Matala vaihtosuhde puolestaan voi johtaa vähäiseen tiedonsaantiin, tyytymättömyyteen työtä kohtaan tai heikkoon organisaatioon sitoutumiseen. Matalan vaihtosuhteen työntekijöiden on myös vaikeampi edetä työurallaan. (Graen ym. 1995, 225-229;

Heinonen ym. 2013, 6-7; Ilies ym. 2007, 270; Maslyn ym. 2001, 697, 704; Nahrgang 2009, 228; Rehnback ym. 2010, 134, 136.)

4.7 Alaistaitojen sisällöt

Alaistaidoissa on ammatillisen osaamisen lisäksi piirteitä luottamuksesta, sitoutumisesta ja psykologisesta sopimuksesta. Nämä ovat alaistaitojen perusta, jolle muut ominaisuudet ja taidot rakentuvat. Luottamuksen, organisaatioon sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen kautta tulee halu tuoda omaa ammatillista osaamista työpaikalla myös muiden hyötykäyttöön. (Työturvallisuuskeskus 2008, 1.)

4.7.1 Luottamus

Luottamuksesta on hyötyä työntekijöille, esimiehelle ja organisaatiolle. Luottamuksen avulla voidaan tehostaa päätösten täytäntöönpanoa, helpottaa keskinäistä kommunikointia ja vuorovaikutusta. Luottamuksella ja sen kehittymisellä on olennainen merkitys organisaation menestykselle, koska luottamus tulevaisuuteen ja menestykseen lisää innovaatioita ja luovuutta sekä antaa energiaa uusiin haasteisiin. (Räty 2009, 11.)

Esimiehen toiminta työpaikalla säätelee luottamuksen syntymistä yksilön persoonan ohella. Mitä enemmän esimies antaa organisaatiota ja työtä koskevaa tietoa, sitä enemmän työntekijät luottavat esimieheen. Jos esimieheen luotetaan, on helppo uskoa hyvää myös koko organisaatiosta. Luottamusta herättää myös esimiehen käyttäytymisen pysyvyys ja johdonmukaisuus eri aikoina ja erilaisissa tilaisuuksissa sekä oikeudenmukainen päätöksenteko. Esimiehen käyttäytymisen johdonmukaisuus merkitsee sanojen ja tekojen välistä yhteyttä ja ylläpitää uskoa esimiehen rehellisyyteen ja korkeaan moraaliin. (Keskinen 2005a, 81-82.)

Luottamusta herättävä esimies huolehtii henkilökunnan hyvinvoinnista. Olennaista on esimiehen kyky havaita työntekijöiden hyvinvoinnin tila. Avoin kommunikointi, päätösten kertominen ja perusteleminen sekä oikea-aikainen palaute johtavat vankkaan luottamukseen. Luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Organisaation muutosprosessien läpiviemisessä luottamus on välttämätön edellytys. Luottamus on vahvasti yhteydessä myönteiseen työmotivaatioon ja pätevyyden kokemuksiin. Se ylläpitää

työtyytyväisyyttä ja tuottaa työhön liittyviä myönteisiä kokemuksia. Se ylläpitää myös vahvaa työmotivaatiota ja säätelee työsuorituksen tasoa. Luottamusta tunteva työntekijä viihtyy työssään paremmin kuin vähäistä luottamusta kokeva. (Keskinen 2005a, 82-83; Rätty 2011, 14-15.)

Luottamus edellyttää avoimuutta ja avoimuus luottamusta. Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa. Sitten kun esimiehen ja työntekijän välillä on molemminpuolinen luottamus, LMX-suhde on korkea. Heidän välillään on vilkas vuorovaikutus, työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Hän on tyytyväinen työhönsä. Luottamus se voi rikkoutua hetkessä. Luottamuksen puute näkyy työyhteisössä jännittyneisyytenä ja epäluuloisuutena. Valta-asemia korostetaan, ja vuorovaikutus työntekijöiden välillä on niukkaa. Kasvojen menettämisen pelko vähentää keskustelua, eikä todellisia tunteita ja ajatuksia uskalleta paljastaa. Useat viestit ovat piiloviestejä. Virheiden tapahtuessa syyllisen etsiminen on tärkeämpää kuin virheiden korjaaminen. Oma etu menee yleisen edun edelle. Muutosten läpivieminen on vaikeaa, ja työyhteisö näivettyä innovaatioiden tyrehtyessä. Epävarmuuden tilassa luottamuksen merkitys korostuu. Kun esimiehen ja työntekijän välillä ei ole luottamusta, vallitsee heidän välillään matala LMX-suhde. Tällöin työntekijä tekee vain normaalit työtehtävät ja esimiehen kanssa vähäistä vuorovaikutusta. (Heinonen ym. 2013, 6; Kaivola & Launila 2007, 98.)

Kun ihmisen sanat ja teot vastaavat toisiaan, syntyy luottamusta. Aitous ja rehellisyys ovat luottamuksen peruskiviä. Virheiden myöntäminen ja pyrkiminen yhteistyöhön ovat luottamusta lisääviä viestejä. Sitoutuminen pitää sisällään omien rajojen tunnistamisen, jolloin lupaa vain niitä asioita, joita voi toteuttaa. (Kaivola ym. 2007, 98-99.)

4.7.2 Sitoutuminen

Luottamus luo sitoutuneisuutta. Sitoutuminen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutumisella työtä ja työpaikkaa kohtaan tarkoitetaan sisäistettyä vastuuta työpanoksesta ja suoriutumisesta. Se näkyy halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Sitoutuminen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutunut työntekijä antaa energiaa ja osaamistaan työyhteisön käyttöön. (Rätty 2009, 15.)

Sitoutumista synnyttävät ja ylläpitävät sellaiset työolosuhteet, jotka tarjoavat riittävän itsenäisen työskentelymahdollisuuden, mielekkäitä tehtäviä, omia taitoja kartuttavia, palautetta

tarjoavia, vuorovaikutusta ylläpitäviä ja päätöksen tekoon osallistavia tehtäviä. Sitoutuminen on tapa, jolla yksilö suhtautuu organisaatioonsa, ja halukkuutta antaa energiaansa ja osaamistaan. Organisaatio luo työntekijälle mahdollisuuksia sitoutumiseen, mutta yksilön oma motivaatio säätelee sitoutumisen astetta. (Keskinen 2005a, 26, 31.)

Sitoutuminen näkyy kolmella tavalla: työntekijän taipumus hyväksyä organisaation tavoitteet, työntekijän halukkuus ponnistella organisaation eteen ja työntekijän pyrkimys ylläpitää työsuhdetta organisaatioon. Sitoutuneisuus on yhteydessä työntekijän ikään: vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia kuin nuoret työntekijät. Sitoutuminen on myös vahvasti yhteydessä tyytyväisyyteen työskentelyolosuhteissa. (Keskinen 2005a, 26-27.)

4.7.3 Psykologinen sopimus

Uuden työn aloittava työntekijä tekee työnantajansa kanssa kirjallisen työsopimuksen, jossa sovitaan työtehtävistä, palkasta ja muista työehdoista. Tämä juridinen työsopimus määrittelee lisäksi työntekijän työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Juridisen sopimuksen lisäksi työntekijä tekee psykologisen sopimuksen. Sillä tarkoitetaan kokemusta reiluudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Se on henkilökohtainen, työntekijän ja organisaation välinen vaihtosopimus, johon organisaatio vaikuttaa. Psykologinen sopimus on äänen lausumaton sitoumus ja sillä tarkoitetaan sitä kaikkea muuta, mitä työnantaja odottaa saavansa uudelta työntekijältä vastineeksi palkasta tai mitä työntekijä olettaa saavansa palkan lisäksi. Psykologinen sopimus sisältää asioita, joita ei osata, haluta tai uskalleta saattaa kirjalliseen tai viralliseen muotoon tai josta ei ehkä muutoinkaan työpaikalla ole tapana keskustella. (Keskinen 2005a, 70-71; Luukkala 2011, 48; Rätty 2011, 6-7.)

Psykologinen sopimus on molemminpuolinen: esimies ja työntekijä muodostavat mielessään odotuksia toinen toistaan kohtaan. Psykologinen sopimus on subjektiivinen ilmiö. Se sisältää havaintoja ja päätelmiä, odotuksia ja ennakoitavia siitä, miten työnantaja tulee kohtelemaan työntekijää. Psykologisen sopimuksen sisältöjä ovat esimerkiksi työnantajan odotus, että työntekijä on rehellinen, käyttää työvälineitä huolellisesti ja säästäen, suhtautuu vakavasti ja vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä, ei mustamaalaa organisaatiotaan ulkopuolella, suostuu jossain määrin työaika- ja tehtäväjoustoihin. Työntekijä puolestaan olettaa saavansa sellaisia tehtäviä, joissa voi käyttää omia taitojaan, tehtäviä, joiden myötä hänen ammatillinen itseluottamuksensa vahvistuu. Hän odottaa esimieheltään tukea ja kannustusta,

organisaatiolta huolenpitoa terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Psykologisen sopimuksen sisältö muodostuu yksilön tekemistä havainnoista ja päätelmistä, joita ei välttämättä ole puettu lainkaan sanoiksi. Tästä syystä eri osapuolilla voi olla erilainen käsitys sopimuksen sisällöstä. Samassakin työyhteisössä työskentelevät hahmottavat eri tavoin psykologisen sopimuksen. (Keskinen 2005a, 71-73; Rätty 2011, 7.)

Kaikki työntekijät eivät ymmärrä yhtä hyvin psykologisen sopimuksen olemassaoloa, sisältöä ja merkitystä. Hyvän itsetuntemuksen omaavien, omasta toiminnastaan, ajatuksistaan ja tunteistaan tietosten, persoonallisuudeltaan ulospäin suuntautuvien on todettu hahmottavan paremmin psykologisen sopimuksen sisältöjä kuin heikoimmin omaa toimintaansa arvioivien. (Keskinen 2005a, 75-76.)

Psykologisen sopimuksen pitävyys ylläpitää työtyytyväisyyttä, lisää työmotivaatiota. Se sitouttaa työntekijää työtehtäviinsä ja vastaavasti sitouttaa työnantajan pitämään huolta työntekijän toiveista ja tarpeista. Työnantajan järjestämä hyvä perehdyttäminen lisää psykologisen sopimuksen näkyväksi tulemistä ja sen kautta sen tuloa todellisemmaksi työntekijälle. Aktiivinen työntekijä puolestaan ottaa selvää uuden työpaikan tavoista, käytännöistä ja periaatteista, mikä vahvistaa sitoumuksen selkeytymistä ja tämän kautta työtyytyväisyyden rakentumista. (Keskinen 2005a, 75; Rätty 2011, 9.)

Mitä paremmin työyksikössä on hoidettu perehdyttäminen, sitä selkeämmäksi on myös tehty psykologinen sopimus. Organisoitu perehdyttämisohjelma viestittää työntekijälle kuvaa työyhteisöstä paikkana, jossa ollaan kiinnostuneita uuden työntekijän osaamisesta ja tehokkaasta työssä alkuaan pääsemisestä. Kehityskeskustelut ja jatkuva säännöllinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä takaavat sen, että psykologinen sopimus pysyy positiivisena voimavarana. (Keskinen 2005a, 76.)

Muutostilanteet haastavat psykologisen sopimuksen. Ne odotukset ja uskomukset, joiden varassa työntekijän motivaatio on, kyseenalaistuvat muutoksen myötä. Julkisen organisaation yhtiöittäminen tai yksityistäminen on esimerkki muutostilanteesta, joka tuo mukanaan monenlaisia uusia odotuksia työntekijöitä kohtaan. Heidän toimenkuvansa saattavat muuttua. (Aarnikoivu 2010, 26.) Vaikka työpaikalla toimitaan työlainsäädännön mukaisesti, saatetaan psykologista sopimusta samanaikaisesti loukata. Jos esimerkiksi työntekijät ovat tehneet samaa työtä kymmenen vuotta ja saavat saman palkan kuin uusi työntekijä vastaavassa tehtävässä, se ei tunnu välttämättä reilulta. Tai jos samassa työssä toimivista toinen on selvästi

taitavampi ja ahkerampi molempien saadessa saman palkan, loukataan psykologista sopimusta. Tai jos yksittäinen työntekijä saa erivapauksia työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä sen takia, että hän on ystäväystynyt esimiehen kanssa. (Luukkala 2011, 48.)

Psykologisen sopimuksen jääminen ”auki” on haitallista. Se vaurioittaa asenteita, vähentää aikuismaista, rakentavaa käyttäytymistä työpaikalla, lisää poissaoloja ja lähtöherkkyyttä ja heikentää työsuoritusta. Jos psykologista sopimusta loukataan toistuvasti ja vakavalla tavalla, se heikentää luottamusta työnantajaa kohtaan. Pitkäaikaisina sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksina ilmenee työväsymystä ja -uupumusta. Jos luottamus työnantajaa kohtaan katoaa, tilalle tulee epäluottamus. (Aarnikoivu 2010, 26; Luukkala 2011, 48.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS (TOIMINTA)

Tässä luvussa kerrotaan kehittämistehtävän muodostumisesta ja esitellään aineiston keruumenetelmä. Lopuksi selvitetään, miten kehittämistehtävän aineisto käsiteltiin.

5.1 Kehittämistehtävän muodostuminen

Ihmisten välinen vuorovaikutus on työyhteisöllisyyden perusta. Esimiestyön onnistumisen yksi ehto on, että henkilöstö toimii vastuullisesti ja motivoituneesti. Se on osa alaistaitoja. (Keskinen 2005a, 9; Mönkkönen & Roos 2010, 8.) Opettajanhuoneen ilmapiiriongelmat ilmenevät oppilaiden hyvinvoinnissa ja kouluviihtyvyydessä sekä opetuksen laadussa. Huono työilmapiiri voi lisätä oppilaiden masennusta. (Onnismaa 2010, 25.) Hyvät alaistaidot vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. Hyvinvoivassa työyhteisössä on menetelmiä vaikuttaa johtamisen tukemiseen, perustehtävän tekemiseen ja vuorovaikuttamiseen työyhteisössä. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio että myös yhteisölliset tekijät, kuten ilmapiiri ja esimiestyö. Työntekijällä tulee olla halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa yhteistyö. Alaistaidot ovat arjen tahdikkuutta, vastuullista vaikuttamista ja toimintaa, joka kokonaisuudessaan edistää organisaation toimivuutta. (Työturvallisuuskeskus 2008, 4-5.)

On tärkeää tunnistaa, mitkä seikat vaikuttavat alaistaitoihin. Kun nämä seikat tunnetaan, voidaan alaistaitoja kehittää. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työntekijöiden tietoisuutta alaistaidoista. Jokaisen on syytä aika ajoin pysähtyä miettimään omaa vaikutustaan työpaikan ilmapiiriin ja asennetaan työhön sekä työtovereihin. Tärkeää on, että jokainen huomaasi omat mahdollisuutensa alaistaitojen kehittämiseksi. Tavoitteena on tehdä Ruukinkankaan koulusta toimiva työpaikka.

Tutkimuskysymyksiksi muodostui:

1. Mitä ongelmia Ruukinkankaan koulun henkilökunnan mielestä on koulun työntekijöiden alaistaidoissa?
2. Miten Ruukinkankaan koulun henkilökunta haluaa kehittää alaistaitojaan?

Opinnäytetyötä varten kerätyn aineiston tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä, tässä tapauksessa, alaistaitoja, informanttien näkökulmasta.

5.2 Kehittämistarpeiden kartoitus 6.3.5-metodilla

Jokaiselle työyhteisön työntekijälle lähetettiin 11.12.2013 sähköpostilla viesti (liite 1). Viestissä kerrottiin alaistaidoista, tulevasta opinnäytetyöstä ja aineiston keruusta. Samalla tarkasteltiin alaistaitoja Aarnikoivun (2010, 89-145) ja Rädyn (2009, 20-23) määrittelyjen mukaan. Lukijoita kehoitettiin tutustumaan materiaaliin ja miettimään etukäteen työyhteisön alaistaidoissa mahdollisesti ilmeneviä ongelmia ja kehittämisehdotuksia ongelmiin. Viesti lähetettiin uudelleen 29.1.2014 vähän ennen tulevaa henkilöstökokousta ja kokouskutsun liitteenä vielä uudelleen 31.1.2014.

Aineiston keruu toteutettiin 4.2.2014 henkilöstökokouksen yhteydessä. Tilaisuuteen oli kutsuttu sähköpostilla kaikki Ruukinkankaan koulun työntekijät. Kokoukseen osallistui 30 henkilöä (37 prosenttia koko henkilökunnasta), jotka kaikki olivat opettajia. Muuta henkilökuntaa ei osallistunut kokoukseen. Osallistuminen aineiston keruuseen oli vapaaehtoista. Kaikki kokoukseen osallistujat osallistuivat aineiston keruuseen. Aineiston keruu tapahtui koulun ruokasalissa, joka oli kaikille informanteille tuttu paikka. Ruokasalissa ruokaillaan päivittäin ja siellä pidetään työpaikan henkilöstökokoukset. Näin pyrittiin varmistamaan, että osallistujat tunsivat ympäristön mahdollisimman luontevaksi. Häiriötekijöitä ei ollut, sillä kokous pidettiin koulupäivän jälkeen klo 15. Koulun kaikki oppilaat olivat lähteneet koulusta eikä koulun iltakäyttö ollut vielä alkanut. Siivoojien ja keittiöhenkilökunnan, samoin kuin joidenkin alaluokkien opettajien, työpäivä oli päättynyt jo aikaisemmin päivällä ja he olivat lähteneet työpaikaltaan. Tämä oli yksi syy siihen, miksi osallistumisprosentti jäi alhaiseksi. Muutama koulunkäyntiohjaaja työskenteli henkilöstökokouksen aikaan vielä koululaisten iltapäivähoidossa, joten he eivät voineet osallistua tilaisuuteen. Muutama henkilö oli ilmoittanut etukäteen, ettei pääse osallistumaan aineiston keruuseen muiden menojen vuoksi.

Aineisto kerättiin 6.3.5-metodilla, joka on pienryhmäteknikka. 6.3.5-metodissa numero kuusi tarkoittaa pöydän ympärillä istuvien ryhmän jäsenten lukumäärää, kolme kunkin jäsenen kuvaamien ongelmien määrää ja viisi ratkaisuehdotusten määrää. 6.3.5-ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä. Se on joustava, nopea ja kustannukset ovat kohtuulliset.

Menetelmän avulla saadaan haastatelluksi useita ihmisiä. Aineistoa saadaan kaikilta osallistuneilta henkilöiltä. 6.3.5-menetelmässä haastattelijan ei tarvitse kontrolloida ja hallita ryhmää samalla tavalla kuin normaalissa ryhmähaastattelussa. 6.3.5-menetelmä on hiljainen ryhmähaastattelu, joten dominoivat henkilöt eivät voi peittää hiljaisten osallistujien keskusteluyrityksiä. Aineiston keruutilanteessa informantit eivät saa keskustella keskenään. (Opinnäytetyö Tukimateriaali. 2006, Kajaanin Ammattikorkeakoulu.)

Opettajista muodostettiin arpomalla kuusi ryhmää. 6.3.5-metodista poiketen jokaisessa ryhmässä oli viisi jäsentä, joten 6.3.5-tekniikka toimi tässä aineiston keruussa 5.3.4-tekniikkana. Vastaajia oli viisi, ongelmia kolme ja ratkaisuehdotuksia neljä. Ennen aineiston keruun alkua osallistujille kerrottiin vielä opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet, jotta jokainen ymmärtäisi, mihin hänen vastauksiaan käytetään. Sen jälkeen käytiin läpi Aarnikoivu (2010, 89-145) ja Rädyn (2009, 20-23) määritelmät alaistaidoista. Valkokankaalla oli koko tilaisuuden ajan näkyvillä henkilökunnalle lähetetty aineisto alaistaidoista. Lisäksi informantteja muistutettiin siitä, että aineiston keruu on hiljainen ryhmätyö, jonka aikana ei saa keskustella. Ryhmän jäsenille jaettiin kolme valkoista puhdasta A4-paperiarkkia. Jokainen kirjoitti kuhunkin paperiin valitsemansa nimimerkin ja yhden havaitsemansa ongelman työyhteisön alaistaidoissa. Oma nimimerkki tuli merkitä myös jokaisen ratkaisuehdotuksen yhteyteen.

Kehittämiskohteiden kirjoittamiseen annettiin aikaa kolme minuuttia. Sen jälkeen yksi kolmesta papereista siirrettiin vasemmalla puolella istuvalle henkilölle, joka kirjoitti oman kehittämisehdotuksensa paperilla olevaan ongelmaan. Aluksi kehittämisehdotusten kirjoittamiselle annettiin aikaa yksi minuutti, mutta osallistujat pyysivät lisää aikaa, joten kunkin kehittämistarpeen ja -ehdotuksen kirjoittamiseen käytettiin aikaa noin kolme minuuttia. Ajan kuluminen ilmoitettiin osallistujille. Aina kun yksi minuutti oli kulunut, se kerrottiin, samoin jäljellä oleva aika. Kun ryhmän ensimmäiset paperit olivat kiertäneet kaikilla ryhmän jäsenillä, toinen ja kolmas paperi kierrätettiin samalla tavalla. Lopuksi jokainen ryhmän jäsen sai omat paperinsa tarkasteltavakseen. Viimeisenä tehtävänä kukin sai halutessaan kirjoittaa kommenttinsa aineiston keruumetodista. Kenelläkään ei ollut aikaisempaa kokemusta 6.3.5-metodista. Aineiston keruu kesti kaiken kaikkiaan yhden tunnin ja 20 minuuttia. Kuudesta ryhmästä tuli yhteensä 30 kehittämistarvetta ja niihin 90 kehittämisehdotusta. Useassa vastauspaperissa tosin esiintyi samoja kehittämistarpeita.

Aineiston keruun aikana muutama opettaja keskusteli keskenään. Liekö asiaan vaikuttanut se, että tutkija oli informanttien pitkäaikainen työoveri eivätkä kaikki aluksi osanneet suhtautua aineiston keruutilanteeseen riittävällä vakavuudella. Tutkija joutui muistuttamaan informantteja pari kertaa, ettei aineiston keruun aikana saa keskustella. Näiden muistutusten jälkeen työskentely sujui moitteettomasti. Hiljaa työskentelemisen vuoksi ryhmän jäsenet olivat tasavertaisia keskenään ja jokainen sai ilmaista oman mielipiteensä. Yksin, hiljaa työskenteleminen loi rauhan ajattelemiseen ja asioiden pohtimiseen.

5.3 Sisällön analysointi

Sisällön analyysi voi olla induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen). Tässä opinnäytetyössä kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä eli induktiivisesti. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91, 108.)

Kerätyn aineiston käsittely, analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tärkeitä vaiheita tutkimuksessa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa kysymyksiin. Analyysivaiheessa voi selvittää, miten kysymykset olisi oikeastaan pitänyt asettaa. (Tuomi ym. 2012, 103.)

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teorettinen kokonaisuus. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorialla tutkivasta ilmiötä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. (Tuomi ym. 2012, 95.) Jokaisella tutkijalla on olemassa etukäteistietoa ja -olettamuksia tutkittavasta kohteesta. Jo tässä vaiheessa voi varustautua subjektiivisuussyytöksiin perustelemalla valintansa itse tutkimusraporttiin liitetyillä nimenomaisilla aineistokohdilla. (Eskola & Suoranta 1998, 153; Kananen 2008, 124.)

Ennen analyysin aloittamista sisällönanalyysissä tulee määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus (Tuomi ym. 2012, 110).

6.3.5-metodilla saatu aineisto oli valmiiksi kirjoitetussa muodossa. Analyysiyksiköksi valittiin koko vastaus, sillä useimmat vastaukset olivat yksittäisiä sanoja tai lyhyitä lauseita. Joissakin vastauksissa oli useita lauseita.

Induktiivisen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli konkreettisen käsitteiden luominen (Tuomi ym. 2012, 108). Aineiston pelkistämässä aukikirjoitetusta aineistosta karstataan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Klusteroinnissa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi ym. 2012, 110-112.)

Analysoinnin kannalta on tärkeää, että aineisto tunnetaan mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi aineisto luettiin huolellisesti läpi monta kertaa kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Sanotaan, että läheltä ei näe kunnolla. Välillä tarvittiin etäisyyttä, jotta aineiston sisäistäminen helpottuisi. Kun aineiston annettiin välillä muhia alitajunnassa ja tehtiin jotain aivan muuta, aineisto avautui aivan eri tavalla kuin aikaisempien lukukertojen yhteydessä. Siitä löytyi taas uusia näkökulmia ja tapoja hahmottaa asioita. Alkuperäiset vastaukset kirjoitettiin taulukkomuotoon. Jokainen esitetty ongelma kirjoitettiin allekkain taulukkoon ja viereen esitetyt ratkaisuehdotukset. Ongelmia, joita oli yhteensä 90, saivat koodit 1 - 90. Samalle riville ongelman viereen kirjoitettiin esitetyt ratkaisuehdotukset, jotka saivat ongelmaa vastaavan numeron. Lisäksi jokainen ratkaisuehdotus sai lisätunnuksen kirjaimista A – D (Taulukko 1). Analysointiesimerkkeihin on otettu mukaan aineiston 90 esitetystä ongelmasta 20 ensimmäistä ongelmaa. Kerätty aineisto syötettiin tietokoneelle ja käsiteltiin tekstinkäsittelyohjelmalla. Tämä helpotti aineiston käsittelyä. Kaksi vastauspaperia (n = 90) jouduttiin hylkäämään, koska niissä ei käsitelty alaistaitoja, vaan oppilaiden käyttäytymistä.

Taulukko 1. Esimerkki 6.3.5-aineiston litteroinnista ja koodauksesta

Koodi ja kuvattu ongelma	Ongelmaan esitetty ratkaisuehdotus alkuperäisilmauksin			
1. Työyhteisön tuen puute	1A Työyhteisön yhteishenkeä lisättävä. Kun tuntee toisensa paremmin, on ehkä helpompi pyytää ja antaa apua.	1B Ole itse avoin ja rohkea ja pyydä tukea. Asiasta voi keskustella myös esimiehen kanssa.	1C Pyri neuvomaan ja auttamaan toista hankalissa tilanteissa.	1D Henkilökohdainen työpari/tuutori, jonka kanssa tapaaminen esim. kerran kuussa. Ryhmyttäminen oman lähipiirin kanssa.
2. Työyhteisössä oletetaan, että kaikki osaavat/tietävät kaiken.	2A Ei kaikki näin oleteta, mutta ne, jotka oletavat, ei ainaakaan rakenna toimivaa työyhteisöä! Kysyvä ei eksy!	2B Reilu työyhteisö olisi, että saisi tukea sellaisissa asioissa kollegoilta, joita ei itse halitsee. Eivät kaikki voi kaikkea tietää.	2C Tuutori/mentori, joka huolehtii tiedonjaosta ja vastaa kaikkiin kysymyksiin. Kaikille peiliin katsomista!	2D -
3. Perehdytyksen puute	3A Perehdytyskansio, (on tehty viime vuonna) ja tutor-opettaja nimettävä jokaiselle uudelle	3B Paljon puhuttu perehdyttämiskansio käyttöön. Tutor-opettaja meillä onkin käytössä. Onko muilla henkilöstön jäsenillä tuutori, esim. koulunkäyntiavustajilla, siistijöillä jne.?	3C Tutor-opettaja, joka tarvittaessa avustaa.	3D Alaluokilla ei ole tutor-opettajaa, systeemi ei välttämättä toimi... Tarvitaan tiivis avunantosuhde esimiehen (tai jonkun muun vanhemman open) kanssa.
4. Yhteisistä säännöistä kiinnipitäminen, esim. kielto, jota ei voida valvoa, luo epäluottamusta	4A Sovitaan säännöt, joihin kaikki ovat valmiita sitoutumaan.	4B Aloitetaan muutaman keskeisen asian/säännön kiinnipitämisestä; askel kerrallaan, kun ne sujuvat, sovitaan uusista.	4C Kun jotain uutta sovitaan, sovitaan heti esim. viikon seuranta-aika, jonka päätteeksi tilannekatsaus. Onko säännöstä liputtu. Keskustellaan heti tuoreltaan asiasta, jos homma ei toimi.	4D Täytyy olla sääntöjä, ettei ole lipsuisi ”kaaokseksi”. Pyrittäisiin edes noudattamaan niitä.
5. Kiire	5A Työtehtävien priorisointi -	5B Jokaisen opettajan tulisi tiedos-	5C Toisinaan voi pyytää	5D -

	> karsitaan tehtäviä. Keskustelu, kiire todellista vai keksittyä. Ajankäytön tehokkuuden miettiminen. Turhat tehtävät pois.	taa henkilökohtainen temperamentti ja toimintatavat. Kaikki eivät ole suorittajia, vaan on myös ajatteli-joita ja muutoksiin hitaasti lämpeneviä. Siksi tehtävien karsinta olisi ok.	apua, vaikka se ei kaikille luonteille sovi. Asiat tärkeysjärjestykseen.	
6. ”Ruodussa pysyminen” eli esimiehen aseman kunnioittaminen	6A Omista työtehtävistä huolehtiminen, selkeä työnjako, esimiehen hoidettava myös omista tehtävistään.	6B Luulisi olevan itsestään selvää?!? Esimiesten ei pitäisi antaa alaisen ”hyppiä” silmille, huomautettava.	6C Kollegakin voi ystävällisesti huomauttaa, jos kaveri ei ymmärrä kunnioittaa esimiestään.	6D Esimiehen otettava tiukempi ote.
7. Yhteisten sääntöjen noudattamista voisi ”terävöittää”.	7A Yksinkertaiset pelisäännöt, esimiesten kontrolli, esim. teemaviikot	7B Esimiehen puolelta tultava ”terävöittäminen”.	7C Korostettava yhteen hiileen puhaltamista. Tavoitteen saavuttaminen hyödyttäisi oppilaita ja opettajia.	7D Sääntöjä tulisi kerrata usein. Voisi ottaa aina jonkin säännön erikseen esille esim. teeman jollekin viikolle. Sääntöjä on myös tarve joskus muuttaa.
8. Opettajien yhteistyötä voi kehittää esim. eri aineenopettajien	8A Yhteiset pedagogiset ilta-päivät esim. tiimien ohessa/tilalle	8B Tiimit, joille varataan aikaa yhteistyölle.	8C Yhteisesti sovittu säännöllinen aika, jolloin voi tavata aineryhmittäin ja jakaa asioita.	8D Pedagogiset tapaamiset silloin tällöin pitkin vuotta, joissa yhteisiä ”juttuja” voi suunnitella. Olisi monta teemaa mielessä, joka on monelle oppiaineelle yhteinen, mutta yhteistä aikaa ei löydy.
9. Positiivista asennetta työhön voisi edistää.	9A Yhteisten tempausten (henkilökunta) järjestäminen. Työssä jaksamisen tukeminen kaksin mahdollisin tavoin.	9B Hyvän työilmapiirin luominen	9C Yhteishengen parantaminen esim. yhteisillä tapahtumilla. Vaikuttaa myös asennoitumiseen työhön.	9D Joku voisi välillä muistuttaa, että olemme etuoikeutettuja kun saamme olla töissä täällä Kainuun työttömyysalueella. Työ on elämän

				suola.
10. Yhteisten sääntöjen noudattaminen	10A Enemmän keskustelua asiasta, että kaikki sisäistäisi yhteiset säännöt. Tarkennetaan sääntöjä.	10B Yläluokkien pulma enemmän (?). Liittyyne ai- neenopettaja-järjestelmään (?). Oppilaiden ja opettajien yhteistuntien lisääminen -> kaikkien pidettävä samalla tavalla käytänteistä kiinni.	10C Sitoudutaan sovittuihin sääntöihin, koko koulun yhteinen linja.	10D Keskustelua, miksi tämä on tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät tärkeyden.
11. Puheeksi ottamisen taito. Toisinaan asioita vatvotaan esim. opehuoneessa, mutta kukaan ei vie ongelmaa eteenpäin esim. johdolle.	11A Asiaan pitäisi paneutua ajatuksella. Ei aina riitä aikaa.	11B Puheeksiottamisvihko, -boxi tai henkilö, jonka kautta säännöllisesti käsittelyyn puhututtavat asiat.	11C Voitaaisiinko työyhteisössä valita henkilö, esim. lukukausittain, joka veisi viestiä eteenpäin?	11D Palautelaitikko, nimellisenä tai nimettömänä, asiat otetaan esille sen jälkeen opekouksissa.
12. Reiluus ja huomaavaisuus. Oppilaskunnan ohjaaja ja tukioppilaiden ohjaaja tekee hyvää työtä järjestämällä tempauksia -> aiheuttavat jupinaa, vaikka edistää yhteistä kasvatusvoitetta	12A Tulisi arvostaa kollegan työtä ja oppilaiden työtä. Kummankin joskus se on valinta.	12B Kasvatustavoitteiden/ tempausten avaaminen, mukaan suunnittelutyöhön pyytäminen -> osallistuttaminen	12C Johtuuko jupina siitä, että tempaukset vievät oppitunteja -> miten saataisiin pidettyä tunnit, vaikka tempauksia olisikin?	12D Kerrottava muille opettajille, miksi tämän kaltainen työ kannattaa.
13. Kaikki eivät käy kehityskeskustelussa.	13A Joka ei käy, palkan menetys yhdeltä tunnilta.	13B Onko jokin syy, ettei käy kehityskeskustelussa? Ajan käyttö yms.	13C Onko nähtävissä muutosta esille tulleissa asioissa -> konkretisoiminen, yhteenveto asioista ja kehityskohteet pöydälle	13D Kehityskeskustelusta tehtävä työntekijälle mielekäs ja hyödyllinen.
14. On yhteisesti sovittuja sääntöjä, joista kaikki ei pidä kiinni.	14A Pidetään vuosittain sääntökokous, joissa tarkennetaan,	14B Tarkennetaan sääntöjä. Tulkinnan varaa on. On erilaisia tapauksia,	14C Yhteisesti sovitaan, että kukaan ei loukkaannu,	14D Esimiehen puuttuttava tähän!

Esim. oppilaiden rangaistuskäytäntöjä ei kaikki tulkitse/noudata samalla tavalla.	miten sääntöä tulee tulkita ja noudattaa. Kirjataan ne ylös. Uudet opet ei edes voi tietää kaikkia sääntöjä.	joissa ei voi pitää yhteisistä säännöistä kiinni.	jos ”rikkuria” huomauteaan/ muistutetaan yhteisistä säännöistä ja niiden noudattamisesta.	
15. Yhteistyötä saman aineen opettajien kanssa voisi olla enemmän, kuin myös ylä- ja alaluokkien opettajien kanssa.	15A Pedagogiset iltapäivät, joissa kukin voi hakea yhteistyökumppania. Esittää aiheen, joka itseä kiinnostaa ja haluaisi sen tiimoilta tehdä yhteistyötä toisten kanssa.	15B Voisi tutustua enemmän alaluokkien opettajiin esim. jossain yhteisissä tilaisuuksissa saman aineen opettajien kanssa ja pyrkiä luomaan me-henkeä.	15C Pedagogiset iltapäivät! (vesot)	15D Pitäisi olla aikaa yhteistyöhön.
16. Sitoutumisen päätettyjen asioiden hoitamiseen	16A Kun on yhdessä tehty kompromissi keskustellen, niin siihen on helpompi sitoutua. Jos yksi tai muutamat määräävät, mutta asiasta ei ole keskusteltu, niin siihen on vaikea sitoutua.	16B Vastuu ja velvollisuudet jaetaan niin, ettei työlasti kasaudu liian suureksi tietyille työyhteisön jäsenille. 16B Yhteisiä asioita, suurempia kokonaisuuksia jaetaan ja jokainen hoitaa erikseen omat jutut ja sitten kollektiivisesti kokonaisuutena.	16C Ei lisättävää.	16D Selkeästi tiedoksi tehtävä sille, jonka piti tehtävä hoitaa. Aikataulu tehtävän suorittamiseen, jotta homma tulee tehtyä.
17. Tiedotus ontuu, kaikkia välineitä tiedottamiseen on paljon, liikaa sähköpostia, osa tietää, osa ei, opehuoneessa ilmoitellaan osalle	17A Elämä on aina kesken-eräistä. Kesken-eräisyyden hyväksyminen	17B Kaikesta kaikille tiedottaminen on haasteellista ja vaikka niin tapahtuisikin, aina jokin jää osalla huomiotta.	17C Vain yksi sähköposti käyttöön, jonka voi lukea myös kotona. Ilmoitustauluilta turhat paperit pois.	17D Vain yksi kanava tiedottamiseen esim. Wilma, jonka kaikki opet lukevat päivittäin. Opehuoneen tussitaulu toimii ”pika-ilmoituspaikkana”.
18. Taidoissa puutteita, esim. tietotekniikka	18A Oppilailta ja työkavereilta voi pyytää apua. Täydennyskoulutus!	18B Koulutuksia, joihin mahdollisesti voisi osallistua kouluajalla. Työt vie kuitenkin kovasti virtaa	18C Työkaverit apuun ja joskus myös oppilaat. Työaikana koulutusta.	18D Lisää koulutusta ja työkaverit apuun + oman asenteen muuttamista.

		ja voimia ja kyn- nys täydennys- koulutukseen kor- kealla.		
19. Tunnollisuus: oppitunneilta joka tunti 5 min myöhästyminen	19A Keskustelu asiasta, johdon puuttuminen asiaan ”hienotunteisesti”.	19B Opettajan sitoutuminen siihen, että on lakisääteisesti vastuussa tuntien ajalta oppilaistaan.	19C Oppilais- ta vaaditaan ajoissa tunneille saapumisesta, ja miksei siis myös opettajiltakin. Yhteiset pelisäännöt myös opetus- henkilökunnalle	19D Johdon hienotunteinen ”ojennus”.
20. Annetusta työtehtävistä huolehtiminen	20A Jokaisen tehtävä oman osansa, yhdessä muiden kanssa, sitoutuminen.	20B Sitoutuminen	20C Yhteisistä asioista vastuun ja työtehtävien jakaminen. Jokainen tekee parhaansa omissa töissään, yhteiset asiat sopimuksen mukaan ja koon.	20D Johto voi tarvittaessa vaikka sähköpostissa yleisesti tiedottaa epäkohdista ja pyytää jokaista miettimään omalta kohdalta ja tarvittaessa katsomaan peiliin.

Seuraavaksi koodatut ongelmat ryhmiteltiin niiden sisällön mukaan. Samankaltaiset ongelmat kirjoitettiin allekkain ja nimettiin sisältöä kuvaavalla teemalla (Taulukko 2). Esitetyt ongelmat olivat lyhyitä, joten niitä ei tarvinnut pelkistää.

Taulukko 2. Esimerkkejä ongelmien ryhmittelystä

Ongelmat alkuperäisilmauksin	Teema
4. Yhteisistä säännöistä kiinnipitäminen, esim. kielto, jota ei voida valvoa, luo epäluottamusta 7. Yhteisten sääntöjen noudattamista voisi ”terävöittää”. 10. Yhteisten sääntöjen noudattaminen 13. Kaikki eivät käy kehityskeskustelussa. 14. On yhteisesti sovittuja sääntöjä, joista kaikki ei pidä kiinni. Esim. oppilaiden rangaistuskäytäntöjä ei kaikki tulkitse/noudata samalla tavalla. 16. Sitoutuminen päätettyjen asioiden hoitamiseen 19. Tunnollisuus: oppitunneilta joka tunti 5 min myöhästyminen	A) Yhteisten sääntöjen noudattaminen

20. Annetuista työtehtävistä huolehtiminen	
1. Työyhteisön tuen puute 2. Työyhteisössä oletetaan, että kaikki osaavat/tietävät kaiken. 8. Opettajien yhteistyötä voi kehittää esim. eri aineenopettajien 15. Yhteistyötä saman aineen opettajien kanssa voisi olla enemmän, kuin myös ylä- ja alaluokkien opettajien kanssa.	B) Yhdessä toimiminen
5. Kiire	C) Oma jaksaminen
6. ”Ruodussa pysyminen” eli esimiehen aseman kunnioittaminen 9. Positiivista asennetta työhön voisi edistää.	D) Asenne
3. Perehdytyksen puute 17. Tiedotus ontuu, kaikkia välineitä tiedottamiseen on paljon, liikaa sähköpostia, osa tietää, osa ei, opehuoneessa ilmoitellaan osalle 18. Taidoissa puutteita, esim. tietotekniikka	E) Tiedonkulku ja viestintätaidot
11. Puheeksi ottamisen taito. Toisinaan asioita vatvotaan esim. opehuoneessa, mutta kukaan ei vie ongelmaa eteenpäin esim. johdolle. 12. Reiluus ja huomaavaisuus. Oppilaskunnan ohjaaja ja tukioppilaiden ohjaaja tekee hyvää työtä järjestämällä tempauksia -> aiheuttavat jupinaa, vaikka edistää yhteistä kasvatustavoitetta	F) Puheeksi ottamisen taito

Teemoiksi muodostuivat

- A) yhteisten sääntöjen noudattaminen
- B) yhdessä toimiminen
- C) oma jaksaminen
- D) asenne
- E) tiedonkulku ja viestintätaidot
- F) puheeksi ottamisen taito

Ratkaisuehdotukset luokiteltiin ongelmista muodostettujen teemojen mukaisesti (Taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkkejä ratkaisuehdotusten liittämistä teemoihin

Teema	Ratkaisuehdotuksia teemaan
A) Yhteisten sääntö-	4A Sovitaan säännöt, joihin kaikki ovat valmiita sitoutumaan.

<p>jen noudattaminen 4, 7, 10, 13, 14, 16, 19, 20</p>	<p>4B Aloitetaan muutaman keskeisen asian/säännön kiinnittämistä; askel kerrallaan, kun ne sujuvat, sovitaan uusista.</p> <p>4C Kun jotain uutta sovitaan, sovitaan heti esim. viikon seuranta-aika, jonka päätteeksi tilannekatsaus. Onko säännöstä lipsuttu. Keskustellaan heti tuoreeltaan asiasta, jos homma ei toimi.</p> <p>4D Täytyy olla sääntöjä, ettei ole lipsuisi ”kaaokseksi”. Pyrittäisiin edes noudattamaan niitä.</p> <p>7A Yksinkertaiset pelisäännöt, esimiesten kontrolli, esim. teemaviikot</p> <p>7B Esimiehen puolelta tultava ”terävöittäminen”.</p> <p>7C Korostettava yhteen hiileen puhaltamista. Tavoitteen saavuttaminen hyödyttäisi oppilaita ja opettajia.</p> <p>7D Sääntöjä tulisi kerrata usein. Voisi ottaa aina jonkin säännön erikseen esille esim. teeman jollekin viikolle. Sääntöjä on myös tarve joskus muuttaa.</p> <p>10A, 10B, 10C, 10D, 13A, 13B, 13C, 13D, 14A, 14B, 14C, 14D, 16A, 16B, 16C, 16D, 19A, 19B, 19C, 19D, 20A, 20B, 20C, 20D</p>
<p>B) Yhdessä toimiminen 1, 2, 8, 15</p>	<p>1A Työyhteisön yhteishenkeä lisättävä. Kun tuntee toisensa paremmin, on ehkä helpompi pyytää ja antaa apua.</p> <p>1B Ole itse avoin ja rohkea ja pyydä tukea. Asiasta voi keskustella myös esimiehen kanssa.</p> <p>1C Pyri neuvomaan ja auttamaan toista hankalissa tilanteissa.</p> <p>1D Henkilökohtainen työpari/tuutor, jonka kanssa tapaaminen esim. kerran kuussa. Ryhmäyttäminen oman lähipiirin kanssa.</p> <p>2A Ei kaikki näin oletta, mutta ne, jotka olettavat, ei ainakaan rakenna toimivaa työyhteisöä! Kysyvä ei eksy!</p> <p>2B Reilu työyhteisö olisi, että saisi tukea sellaisissa asioissa kollegoilta, joita ei itse hallitse. Eivät kaikki voi kaikkea tietää.</p> <p>2D –</p> <p>8A, 8B, 8C, 8D, 15A, 15B, 15C, 15D</p>
<p>C) Oma jaksaminen 5</p>	<p>5A Työtehtävien priorisointi -> karsitaan tehtäviä. Keskustelu, kiire todellista vai keksittyä. Ajankäytön tehokkuuden miettiminen. Turhat tehtävät pois.</p> <p>5B Jokaisen opettajan tulisi tiedostaa henkilökohtainen temperamentti ja toimintatavat. Kaikki eivät ole suorittajia, vaan on myös ajattelijoita ja muutoksiin hitaasti lämpeneviä. Siksi tehtävien karsinta olisi ok.</p> <p>5C Toisinaan voi pyytää apua, vaikka se ei kaikille luonteille sovi. Asiat tärkeysjärjestykseen.</p> <p>5D -</p>
<p>D) Asenne 6, 9</p>	<p>6D Esimiehen otettava tiukempi ote.</p> <p>6B Luulisi olevan itsestään selvää?!? Esimiesten ei pitäisi antaa alaisen ”hyppiä” silmille, huomautettava</p> <p>6C Kollegakin voi ystävällisesti huomauttaa, jos kaveri ei ymmärrä kunnioittaa esimiestään.</p> <p>6A Omista työtehtävistä huolehtiminen, selkeä työnjako, esimiehen hoidettava myös omista tehtävistään.</p> <p>9A Yhteisten tempausten (henkilökunta) järjestäminen. Työssä jakamisen tukeminen kakin mahdollisin tavoin.</p> <p>9B Hyvän työilmapiirin luominen</p>

	<p>9C Yhteishengen parantaminen esim. yhteisillä tapahtumilla. Vaikuttaa myös asennoitumiseen työhön.</p> <p>9D Joku voisi välillä muistuttaa, että olemme etuoikeutettuja kun saamme olla töissä täällä Kainuun työttömyysalueella. Työ on elämän suola.</p>
<p>E) Tiedonkulku ja viestintätaidot 3, 17, 18</p>	<p>3A Perehdytyskansio, (on tehty viime vuonna) ja tutor-opettaja nimettävä jokaiselle uudelle</p> <p>3B Paljon puhuttu perehdyttämiskansio käyttöön. Tutor-opettaja meillä onkin käytössä. Onko muilla henkilöstön jäsenillä tuutori, esim. koulunkäyntiavustajilla, siistijöillä jne.?</p> <p>3C Tutor-opettaja, joka tarvittaessa avustaa.</p> <p>3D Alaluokilla ei ole tutor-opettajaa, systeemi ei välttämättä toimi... Tarvitaan tiivis avunantosuhde esimiehen (tai jonkun muun vanhemman open) kanssa.</p> <p>17A Elämä on aina kesken-eräistä. Keskeneneräisyyden hyväksyminen</p> <p>17B Kaikesta kaikille tiedottaminen on haasteellista ja vaikka niin tapahtuisikin, aina jokin jää osalla huomiotta.</p> <p>17C Vain yksi sähköposti käyttöön, jonka voi lukea myös kotona. Ilmoitus-tauluilta turhat paperit pois.</p> <p>17D Vain yksi kanava tiedottamiseen esim. Wilma, jonka kaikki opet lukenevat päivittäin. Opehuoneen tussitaulu toimii ”pika-ilmoituspaikkana”.</p> <p>18A, 18B, 18C, 18D</p>
<p>F) Puheeksi ottamisen taito 11, 12</p>	<p>11A Asiaan pitäisi paneutua ajatuksella. Ei aina riitä aikaa.</p> <p>11B Puheeksiottamis-vihko-boxi-henkilö, jonka kautta säännöllisesti käsittelyyn puhututtavat asiat.</p> <p>11C Voitaisiko työyhteisössä valita henkilö, esim. lukukausittain, joka veisi viestiä eteenpäin?</p> <p>11D Palautelaatikko, nimellisenä tai nimettömänä, asiat otetaan esille sen jälkeen opekokouksissa.</p> <p>12A Tulisi arvostaa kollegan työtä ja oppilaiden työtä. Kummankin joskus se on valinta.</p> <p>12B Kasvatustavoitteiden/tempausten avaaminen, mukaan suunnittelutyöhön pyytäminen -> osallistuttaminen</p> <p>12C Johtuuko jupina siitä, että tempaukset vievät oppitunteja -> miten saataisiin pidettyä tunnit, vaikka tempauksia olisikin?</p> <p>12D Kerrottava muille opettajille, miksi tämän kaltainen työ kannattaa.</p>

Sen jälkeen kun ratkaisuehdotukset oli yhdistetty teemoihin, samansisältöiset ratkaisuehdotukset ryhmiteltiin yhteen. Yhteen ryhmitellyt ratkaisuehdotukset nimettiin kategorioiksi ryhmää kuvaavalla ilmauksella (Taulukko 4). Liitteessä 3 (Tauluko 5) on kaikkien teemojen ratkaisukategoriat.

Taulukko 4. Esimerkki kategorioiden muodostumisesta

Teema	Teemaan ratkaisuehdotukset	Kategoria (ongelmaan kuvaava ratkaisuehdotus)
<p>A)Yhteisten sääntöjen noudattaminen 4, 7, 10, 13, 14, 16, 19, 20</p>	<p>4A Sovitaan säännöt, joihin kaikki ovat valmiita sitoutumaan.</p> <p>4B Aloitetaan muutaman keskeisen asian/säännön kiinnittämistä; askel kerrallaan, kun ne sujuvat, sovitaan uusista.</p> <p>4C Kun jotain uutta sovitaan, sovitaan heti esim. viikon seuranta-aika, jonka päätteeksi tilannekatsaus. Onko säännöstä lipsuttu. Keskustellaan heti tuoreeltaan asiasta, jos homma ei toimi.</p> <p>4D Täytyy olla sääntöjä, ettei ole lipsuisi ”kaokseksi”. Pyrittäisiin edes noudattamaan niitä.</p> <p>7A Yksinkertaiset pelisäännöt, esimiesten kontrolli, esim. teemaviikot</p> <p>7B Esimiehen puolelta tultava ”terävöittäminen”.</p> <p>7C Korostettava yhteen hiileen puhaltamista. Tavoitteen saavuttaminen hyödyttäisi oppilaita ja opettajia.</p> <p>7D Sääntöjä tulisi kerrata usein. Voisi ottaa aina jonkin säännön erikseen esille esim. teeman jollekin viikolle. Sääntöjä on myös tarve joskus muuttaa.</p> <p>10A Enemmän keskustelua asiasta, että kaikki sisäistäisivät yhteiset säännöt. Tarkennetaan sääntöjä.</p> <p>10B Yläluokkien pulma enemmän (?). Liittynee aineenopettaja-järjestelmään (?). Oppilaiden ja opettajien yhteistuntien lisääminen -> kaikkien pidettävä samalla tarmolla käytänteistä kiinni.</p> <p>10C Sitoudutaan sovittuihin sääntöihin, koko koulun yhteinen linja.</p> <p>10D Keskustelua, miksi tämä on tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät tärkeyden.</p> <p>13A Joka ei käy, palkan menetys yhdeltä tunnilta.</p> <p>13B Onko jokin syy, ettei käy kehityskeskustelussa? Ajan käyttö yms.</p> <p>13C Onko nähtävissä muutosta esille tulleissa asioissa -> konkretisoiminen, yhteenveto asioista ja kehityskohteet pöydälle</p>	<p><u>I Sääntöjen selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen</u> 7A, 7D, 10A, 14A, 14B</p> <p><u>II Vastuunkantaminen</u> 4A, 4B, 7C, 10B, 13A, 13B, 16B, 19B, 19C, 20A, 20B</p> <p><u>III Keskusteleminen avoimesti</u> 4C, 10A, 10D, 13C, 13D, 14A, 14C, 16A, 19A, 20C</p> <p><u>IV Esimiehen puuttuminen asiaan</u> 7A, 7B, 14D, 19A, 19D, 20D</p> <p><u>V Tunnollisuus</u> 4D, 10C, 16B, 16D, 20A</p>

	<p>13D Kehityskeskustelusta tehtävä työntekijälle mielekäs ja hyödyllinen.</p> <p>14A Pidetään vuosittain sääntökokous, joissa tarkennetaan, miten sääntöä tulee tulkita ja noudattaa. Kirjataan ne ylös. Uudet opet ei edes voi tietää kaikkia sääntöjä.</p> <p>14B Tarkennetaan sääntöjä. Tulkinnan varaa on. On erilaisia tapauksia, joissa ei voi pitää yhteisistä säännöistä kiinni.</p> <p>14C Yhteisesti sovitaan, että kukaan ei loukkaannu, jos ”rikkuria” huomautetaan/ muistutetaan yhteisistä säännöistä ja niiden noudattamisesta.</p> <p>14D Esimiehen puututtava tähän!</p> <p>16A Kun on yhdessä tehty kompromissi keskustellen, niin siihen on helpompi sitoutua. Jos yksi tai muutamat määräävät, mutta asiasta ei ole keskusteltu, niin siihen on vaikea sitoutua.</p> <p>16B Vastuu ja velvollisuudet jaetaan niin, ettei työlasti kasaudu liian suureksi tietyille työyhteisön jäsenille. 16B Yhteisiä asioita, suurempia kokonaisuuksia jaetaan ja jokainen hoitaa erikseen omat jutut ja sitten kollektiivisesti kokonaisuutena.</p> <p>16C Ei lisättävää.</p> <p>16D Selkeästi tiedoksi tehtävä sille, jonka piti tehtävä hoitaa. Aikataulu tehtävän suorittamiseen, jotta homma tulee tehtyä.</p> <p>19A Keskustelu asiasta, johdon puuttuminen asiaan ”hienotunteisesti”.</p> <p>19B Opettajan sitoutuminen siihen, että on lakisääteisesti vastuussa tuntien ajalta oppilaitaan.</p> <p>19C Oppilaista vaaditaan ajoissa tunneille saapumista, ja miksei siis myös opettajiltakin. Yhteiset peli-säännöt myös opetushenkilökunnalle</p> <p>19D Johdon hienotunteinen ”ojennus”.</p> <p>20A Jokaisen tehtävä oma osansa, yhdessä muiden kanssa, sitoutuminen.</p> <p>20B Sitoutuminen</p> <p>20C Yhteisistä asioista vastuun ja työtehtävien jakaminen. Jokainen tekee parhaansa omissa töissään, yhteiset asiat sopimuksen mukaan jakoon.</p> <p>20D Johto voi tarvittaessa vaikka sähköpostissa yleisesti tiedottaa epäkohdista ja pyytää jokaista miettimään omalta kohdalta ja tarvittaessa katsomaan peiliin.</p>	
--	--	--

Ruukinkankaan koululla pidetään joka kevät henkilöstökokous, jossa tehdään yhteenveto kuluneesta lukuvuodesta. Kehittämistehtävän tuloksia käsiteltiin henkilöstökokouksessa 13.5.2014. Kokoukseen osallistui 65 henkilöä koulun henkilökunnasta, johon kuuluu yhteensä 81 henkilöä. Mukana oli opettajien lisäksi myös koulunkäyntiohjaajia ja kouluterveydenhuoltohenkilöstä, mutta keittiö- ja kiinteistöhenkilökunta puuttui.

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET (HAVAINNOINTI)

Kehittämistyön havainnointisyklissä käydään läpi aineiston keruussa esiin tulleita ongelmia ja ehdotettuja ratkaisumalleja. Ruukinkankaan henkilökunnan mielestä työyhteisössä esiintyy erilaisia ongelmia alaistaidoissa.

Yhteisten sääntöjen noudattaminen

Yhteisten sääntöjen noudattamatta jättäminen oli usein mainittu ongelma Ruukinkankaan koulun työyhteisössä. Esimerkiksi koulun järjestyssäännöt määräävät, että oppitunneilla ei saa olla lakki tai pipo päässä tai että purukumia tai karamelleja ei saa syödä. Lisäksi kännykän käyttö on kielletty oppituntien aikana. Joillakin oppitunneilla oppilaat kuitenkin istuvat pipot päässä ja käyttävät kännyköitä tai syövät purukumia. Oppilaita ei kehoiteta menemään ulos käytäviltä välituntien aikana eikä puututa oppilaiden huonoon käytökseen, kielenkäyttöön tai tupakointiin. Ruokalassa ei valvota oppilaiden ruokailua.

”Yhteisten sääntöjen noudattaminen ei toteudu. Sovitaan jotain, mutta kaikki ei sitoudu päätöksiin.”

”On yhteisesti sovittuja sääntöjä, joista kaikki ei pidä kiinni.”

Asian korjaamiseksi esitettiin erilaisia vaihtoehtoja. Toivottiin, että sovitaan *yhdessä* sellaiset *selkeät säännöt*, joihin kaikki ovat valmiita sitoutumaan. Todettiin, että yhteisiin *sääntöihin tulee sitoutua* eli ymmärtää, että joskus on luovuttava omasta kannasta yhteisen hyvän eteen. Sääntöjä tulisi *kerrata riittävän usein*. Ehdotettiin, että säännöistä laadittaisiin *opaskirjanen*, joka olisi saatavilla opettajainhuoneissa ja kaikissa luokissa. Tällöin voitaisiin nopeasti tarkistaa, mitä asiasta on yhteisesti sovittu. Toivottiin uusien sääntöjen kohdalla *tehostettua ”seurantaviikkoa”*, jonka päätteeksi pidetään tilannekatsaus. Tällöin olisi mahdollista keskustella siitä, miten sääntöä on noudatettu ja miten tämä sääntö toimii työyhteisössä. Myös *sääntöjen selkeyttämistä* kaivattiin, sillä joissakin säännöissä on tulkinnan varaa. *Esimiehen napakkaa puuttumista asiaan* myös kaivattiin. Vastauksissa korostettiin *sitoutumista, vastuunkantoa ja tunnollisuutta*.

Työyhteisöstä puuttuu joidenkin vastaajien mielestä myös täsmällisyys ja tunnollisuus. Vastusten perusteella toisinaan oppitunteja aloitetaan myöhässä ja lopetetaan ne liian aikaisin, vaikka on sovittu, että oppitunnit alkavat ja päättyvät välituntikellon soittoon. Ihmeteltiin sitä, että kun oppilailta vaaditaan saapumaan ajoissa oppitunneille, niin miksi opettajat saavat myöhästyä. Henkilöstö- ja opettajainkokoukset alkavat joskus myöhässä, koska kaikki osanottajat eivät saavu ajoissa paikalle. Vastauksissa tunnustettiin, että lipsumisia tapahtuu, milloin mistäkin syystä

”Täsmällisyys. Ollaan ajoissa paikalla, esim. kokouksissa.”

”Tunnollisuus; oppitunneilta joka tunti 5 min myöhästyminen.”

Toivottiin, että itse kukin kantaisi *vastuun omasta työstä* ja että lipsumisista voitaisiin *puhua avoimesti* ilman, että kukaan loukkaantuu. *Esimiehen bienotunteista ”ojennusta”* toivottiin.

Yhdessä toimiminen

Yhdessä toimimisen kyky sai useita mainintoja. Työtovereita ei kannusteta työn teossa. Heitä ei kunnioiteta eikä toisen työtä arvosteta. Tämän vuoksi työtovereilta ei uskalleta pyytää apua. Ala- ja yläluokkien opettajien välillä ei ole vastaajien mielestä riittävästi yhteistyötä. Varsinkin alaluokkien opettajat toivovat saavansa yläluokkien aineenopettajilta vinkkejä, neuvoja ja oppimateriaalia opettamiinsa oppiaineisiin. Koulussa on vastaajien mielestä liikaa tapahtumia ja juhlia. Opiskelu jää toisinaan tapahtumien järjestämisen ja ohjelmien harjoittelun vuoksi taka-alalle. Kaikki opettajat eivät ole halukkaita osallistumaan juhlien ja tapahtumien järjestämiseen, vaan järjestämisvastuu jää usein samojen ihmisten vastuulle.

”Kaikki opettajat eivät arvosta työkavereitaan...”

”Muutos lähtee omasta navasta ja toisten kunnioittamisesta ja hyväksymisestä. Haukkumalla ei saavuta mitään positiivista eli pitäisi tosiaankin löytää yhteinen ’punainen lanka’.”

”Kiitos vie eteenpäin.”

Vastauksissa kerrottiin, että mielipiteet on helpompi tuoda esille, kun on *tutustunut työtovereihin*. Samalla pyydettiin muistamaan *bienotunteisuus ja hyväksymään erilaisuus*.

Todettiin myös, että toisten auttaminen ei välttämättä ole paras piirre opettajissa. Opettajat on koulutettu hoitamaan ja selviämään yksin, joten yhteisöllisyys ei ole itsestään selvyyttä opettajille. Arveltiin myös, että avun pyytäminen ja antaminen kuitenkin toisi muutosta ja kulttuuri muuttuisi.

Työyhteisön hyvä ilmapiiri luo ympärille tilanteen, jossa voi esittää omia mielipiteitä rohkeasti eikä tarvitse pelätä toisten reaktioita. Kaikkia tulee kuunnella kohteliaasti ja *erilaiset mielipiteet on hyväksyttävä*. On muistettava, että kun kokouksissa sovitaan asioista, toiset ymmärtävät asiat eri tavalla kuin toiset. Siksi kertaus ja varmistus ovat tärkeitä, jotta saadaan mahdollisimman moni ymmärtämään asia samalla tavalla. (Mönkkönen & Roos 2010, 43.)

Oma jaksaminen

Omasta jaksamisesta kannettiin huolta. Samoin oltiin sitä mieltä, että aikaa ei osattu käyttää tehokkaasti. Joillakin opettajilla on – omasta halusta tai lukujärjestysteknisistä syistä – pidettävänä useita oppitunteja yli oman opetusvelvollisuuden. Vapaa-aikaa ei jää riittävästi. Opettajista muodostettujen tiimien työjako on epätasainen. Toisilla tiimeillä on paljon tekemistä ja useita kokouksia, kun jotkut tiimit eivät toimi aktiivisesti ja kokoontuvat erittäin harvoin. Opettajat eivät ole mielestään saaneet koulunkäyntiohjaajia luokkaansa avuksi, silloin kun olisivat halunneet ja tarvinneet.

”Lopettaa ’pitäisi’-ajatukset. Se helpottaa mieltä. ’Pitäisi’-ajatukset kuluttavat ja vievät voimavaroja.”

”Elämä on aina kesken. Keskeneräisyyden hyväksyminen.”

Neuvottiin, että opettajan ei ole pakko ottaa ylitunteja, vaan voi tehdä vain *minimitunnit*. Myös *töitä* kehoitettiin *rajaamaan*. *Töitä tulisi suunnitella etukäteen ja priorisoida*. Perustyö kunniaan, kaikkeen ei ole pakko osallistua. Työtä ja vapaa-aikaa ei osattu erottaa toisistaan, kun etsittiin *sopivaa tasapainoa työ- ja yksityiselämän välille*. Oltiin sitä mieltä, että työt eivät ole jakaantuneet tasan kaikkien kesken. Varsinkin yhteisten tapahtumien järjestämisessä toisilla oli enemmän järjestämisvastuuta, kun taas toiset eivät osallistuneet tapahtumien järjestämiseen. *Töitä tulisi delegoida nykyistä enemmän tiimeille ja tehtävät tulisi jakaa tasaisesti eri tiimeille. Tiimien työnjakoa tulisi selkeyttää*.

Asenne

Kielteinen asenne on joidenkin vastausten mukaan vallalla henkilökunnan keskuudessa. Esimiehiä ja heidän direktio-oikeuttaan ei aina kunnioiteta. Työilmapiiri on toisinaan vähemmän positiivinen. Omista työtehtävistä ei aina huolehdita. Kysyttiin, hyväksytäänkö työyhteisössä todella erilaisuus, sillä kaikenlaisia ihmisiä tarvitaan työyhteisössä.

”Positiivisen asenteen säilyttäminen työyhteisössä, vaikka asiat tökkivät toisinaan, kiireen tai muun vuoksi.”

”Joku voisi välillä muistuttaa, että olemme etuoikeutettuja, kun saamme olla töissä täällä Kainuun työttömyysalueella. Työ on elämän suola.”

Kysyttiin, olisiko mahdollista saada *työnohjausta*. Tällöin voisi puhua jonkun kanssa vapaasti mieltä vaivaavista asioista. *Asennemuutosta*, joka lähtee jokaisesta itsestään, kaivattiin. Pahaa tuulta ei saisi näyttää työyhteisössä, vaikka itsellä olisikin huono päivä. Tarvitaan kykyä aloittaa joka päivä ”puhtaalta pöydältä”, vaikka edellinen päivä olisi mennyt ”penkin alle”. Todettiin myös, että työyhteisön jäsenet eivät tunne riittävästi toisiaan Asian korjaamiseksi toivottiin *yhteisiä virkistys- ja liikuntatapahtumia sekä teatteri- ja sieniretkiä*, jolloin me-henkeä saataisiin luotua ja parannettua. Mietittiin työyhteisön kokoa ja sitä, onko se jo liian suuri. Kaiken pohjana on oman työn hallinta. Ennakkoluuloton mukaan lähteminen luo positiivisuutta.

Vastauksissa korostettiin, että joillakin työntekijöillä olivat esimiehen ja alaisen roolit menneet sekaisin. Jotkut eivät kunnioittaneet esimiehen johtamisoikeutta.

”Käskyjen/määräysten vastaanotto ei aina tapahdu nurisematta tai nuristaan ’selän takana’.”

”Ruodussa pysyminen eli esimiehen aseman kunnioittaminen.”

”Esimiehen ei pitäisi antaa alaisen ’hyppiä’ silmille. Huomautettava.”

Reiluus ja huomaavaisuus työtoveria kohtaan ovat ajoittain hukassa. Kerrottiin, että oppilaskunnan ohjaaja ja tukioppilaiden ohjaaja tekevät hyvää työtä järjestämällä erilaisia tapahtumia ja tempauksia, mutta toisten opettajien keskuudessa tämä aiheuttaa jupinaa, vaikka tapahtumat edistävät yhteistä kasvatustavoitetta.

Tiedonkulku ja viestintätaidot

Tiedottamista ja tiedonkulkua pidettiin ongelmallisena. Oltiin sitä mieltä, että tiedottaminen ontuu, vaikka välineitä tiedottamiseen on paljon (opettajainhuoneiden ilmoitus- ja tussitaulut, käytävien infotaulut, sähköposti, Wilman pikaviestit ja tiedotteet, kännykät, monisteet). Tiedottamisen välineitä on liian monta, joten tiedottamisessa ei ole järjestelmällisyyttä. Samoista asioista tiedotetaan toisinaan monessa eri tiedotusvälineessä, toisinaan vain yhdessä. Tärkeät tiedotteet saattavat joskus jäädä huomaamatta, koska etukäteen ei tiedetä, mistä kanavasta milloinkin tärkeitä tiedotteita tulee. Toisten mielestä tiedotteita ja viestejä tulee liikaa ja toisten mielestä liian vähän. Asioista tulisi tiedottaa etukäteen ja ajoissa. Tiedottaminen voi epäonnistua, jos vastaanottaja ei saa viestiä, jos hän ymmärtää sen väärin tai jos viesti on muotoiltu huonosti. Informaatiota tulee useasta eri viestintäkanavasta, ja vastaanottajan on vaikea eritellä, mikä informaatio on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää.

Vaikka perehdyttämisessä on edistytty, silti perehdyttäminen ei ole vielä riittävää. Paljon asioita jää käymättä läpi uusien työntekijöiden kanssa.

”Pienistäkin asioista tiedottaminen tulisi muistaa.”

”Kaikesta kaikille tiedottaminen on haasteellista ja vaikka niin tapahtuisikin, aina jokin jää osalla huomioimatta.”

Toivottiin sopimusta siitä, *mitä tiedotusvälinettä käytettäisiin* minkäkin asian tiedottamiseen. Silloin tiedottamiseen tulee selkeyttä ja asioiden seuraaminen olisi helpompaa.

Myönnettiin, että omat tietotekniikka- ja viestintätaidot ovat puutteelliset. Edes wilman käyttöä ei hallittu. Wilma on koulun sähköinen hallinto-ohjelma, johon merkitään oppilaiden tietojen lisäksi heidän poissaolonsa, läksynsä, koenumeronsa ja arviointinsa. Omiin tietotekniikka- ja viestintätaitoihin toivottiin *koulutusta ja työtovereiden apua*.

Puheeksi ottamisen taito

Puheeksi ottamisen taito on henkilökunnan keskuudessa puutteellista. Todettiin, että asioista puhutaan opettajainhuoneessa opettajien keskuudessa tai pienissä ”kuppikunnissa”, mutta

kukaan ei kerro mieltä painavista asioista esimiehille. Opettajainkokouksessa ei sanota omaa mielipidettä, mutta kokouksen jälkeen ne tuodaan äänekkäästi esille sen jälkeen, kun asioista on jo päätetty.

”Toisinaan asioita vatvotaan, esim. opehuoneessa, mutta kukaan ei vie ongelmaa eteenpäin, esim. johdolle.”

Vastaajat halusivat, että henkilökunnan keskuudesta valittaisiin *henkilö, joka veisi viestiä eteenpäin*. Käytössä voisi olla myös ”*palautelaatikko tai pubeeksiottamisvihko*”, johon voisi kirjoittaa nimettömänä tai nimen kanssa mieltä askarruttavia asioita. Toivottiin myös, että *kehityskeskustelut* käytäisiin *säännöllisesti* kaikkien kanssa. Kehityskeskustelun aikana työntekijällä on mahdollisuus pohtia omaa työtään ja selkiyttää työn tavoitteita. Työntekijän ymmärtäessä oman työnsä ja roolinsa merkityksen, hänen oma näkökulmansa laajenee. Kehityskeskustelujen kautta on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja tuoda julki ajatuksiaan ja mielipiteitään. Esimies ja työntekijä saattavat lähentyä ja samalla keskinäinen arvostus lisääntyy. Tällä on vaikutusta päivittäiseen toimintaan. (Riikilä-Lahtinen & Keskinen 2009, 63, 71.)

7 TULOSTEN ARVIOINTIA JA JOHTOPÄÄTÖKSET (REFLEKTOINTI)

Alaistaidot opitaan omalla työpaikalla ja jokainen on vastuussa niiden oppimisesta. Jokainen voi kehittää omia alaistaitojaan kiinnittämällä huomiota omiin vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin. (Räty 2011, 26.) Vastausten perusteella Ruukinkankaan koulun henkilökunnan keskuudessa tarvitaan alaistaitojen kehittämistä. Henkilökunta on motivoitunut kehittämään alaistaitojaan. Muutos lähtee omasta itsestään, vastauksissakin kehoitettiin ottamaan itseään niskasta kiinni ja katsomaan peiliin.

LMX-teorian mukaan esimiehen ja alaisen välinen luottamus, kunnioitus, välittäminen ja kahdensuuntainen vaikutusmahdollisuus ovat korkean vaihtosuhteen syntymisen perustat. Työyhteisön hyvät alaistaidot vahvistavat työpaikan henkeä ja luottamusta työtovereihin ja esimieheen. (Heinonen ym. 2013, 6.)

Työyhteisön hyvinvointi on tila, jossa työyhteisö voi sisäisesti hyvin ja toimii tuloksellisesti. Yksilön menestyksen kokemiseen vaikuttavat ratkaisevasti luottamus ja arvostus, jota jokainen kokee saavansa toisilta työyhteisön jäseniltä. Kaikkien jäsenten vaikutusmahdollisuudet ovat korkeat, jos työyhteisössä välitetään jokaisen mielipiteistä ja rohkaistaan mielipiteen ilmaisua. Kun asioita käsitellään säännöllisesti, avoimesti ja rehellisesti, työyhteisön jäsenillä on tunne kuulumisesta juuri tähän työyhteisöön. Hyvinvoivan työyhteisön keskeisiksi piirteiksi voidaan kiteyttää luottamus, avoimuus, rohkeus, rehellisyys, vilkas vuorovaikutus ja myönteinen ilmapiiri. (Onnismaa 2010, 35.)

Vastausten perusteella Ruukinkankaan koulun henkilökunnan keskuudessa kaikki eivät luota toisiinsa. Työyhteisössä tulee kiinnittää huomiota luottamuksen vahvistamiseen, sillä luottamus on välttämätön edellytys lähes kaikelle yhteistoiminnalle. Viime vuosina Ruukinkankaan koulun rehtori on vaihtunut useasti. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, ettei työyhteisössä ole ehtinyt syntyä vankkaa luottamusta esimieheen. Myös opettajien sijaisuudet ja määräaikaisten, lyhyet työsuhteet vaikuttanevat osaltaan siihen, että työyhteisössä on luottamuspulaa. Luottamusta ei voi pakottaa eikä käskää. Sen syntyminen vaatii aikaa. Luottamus on voima, joka saa ihmisen sisäisen motivaation liikkeelle ja ihmisen sitoutumaan yhteisiin päämääriin. Kun työ rakentuu luottamukselle, työntekijällä on halu hoitaa työnsä hyvin. (Laine 2010, 21-22.)

Suomussalmen kunnan talousarvioon vuodelle 2014 sivistyspalvelut on kirjannut tulostavoitteen, että jokainen opettaja osallistuisi lukuvuosittain neljään täydennyskoulutuspäivään (Suomussalmen kunta 2014, 71). Ruukinkankaan koulun henkilökunnalle tulisi järjestää sellaisia täydennyskoulutuspäiviä, joihin myös muuta kuin opetustyötä tekevät työntekijät veloitettaisiin osallistumaan. Koulutuspäivillä asiantuntija luennoisi alaistaidoista ja niiden merkityksestä työyhteisölle. Sen lisäksi ohjelmaan kuuluisi yhteistä, hauskaa tekemistä, minkä avulla työntekijät tutustuisivat toisiinsa ja uskaltaisivat jatkossa luottaa toisiinsa.

Päätöksentekokulttuuri voi olla koulun kehittämisen esteenä. Kouluissa ei aina olla selvillä siitä, mitkä keskeiset toimintaperiaatteet ovat voimassa ja käytössä opettajainkokouksissa ja työryhmissä. Opettajainkokouksia käytetään hyvin eri tarkoituksiin, minkä vuoksi niitä ei mielletä päätöksentekotilanteiksi. Jotta päätöksenteko saadaan koitumaan koko organisaation hyödyksi, työyhteisön jäseniltä edellytetään kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, kykyä kestää paineita ja hankalia tilanteita sekä kykyä puhua ja kuunnella eli olla vuorovaikutuksessa muiden jäsenten kanssa. Näitä ominaisuuksia tarvitaan työskenneltäessä sekä koko organisaation tasolla että pienemmissä ryhmissä. Koulussa työskentelee ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Näitä taitoja tarvitaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotilanteissa. Usein käy kuitenkin niin, ettei erilaisia näkökulmia osata hyödyntää, vaan yhteiset päätökset tehdään puutteellisen tiedon pohjalta ja päädytään kompromisseihin. Tästä syystä päätöksiin sitoutuminen ja päätösten toteuttaminen jäävät usein puolitiehen. (Vulkkko 2007, 119-120.)

Koulun työntekijöiden suuri sijais- ja väliaikainen viranhaltijoiden määrä aiheuttaa ongelmia muutoksien toteuttamisessa ja kehittämisessä. Jos opettajakunta vaihtuu jatkuvasti, silloin ei juuri ole työntekijöiden innostusta ja sitoutumista muutossuunnitelmiin. Tällöin on vaikea nähdä koulun toiminnan kokonaisuutta pitkällä tähtäimellä eikä rehtori tunne hyvin alaisiaan. (Kemppinen 2009, 24.) Ruukinkankaan koululla opettajat vaihtuvat usein, sillä koulussa on paljon yhden ja kahden vuoden määräaikaista työsopimuksia sekä muita lyhytaikaisia sijaisuuksia. Nämä seikat lienee osaksi johtanut siihen, että osa opettajista ei ole ehtinyt sitoutua ja motivoitua työhönsä.

Sitoutuminen liittyy kaikkeen yhteisön toimintaan. Asiat eivät suju, jos jäsenet eivät ole sitoutuneet yhdessä päätettyihin ja tärkeiksi koettuihin asioihin. Eräs sitoutumista edellyttävä asia on yhteiset pelisäännöt ja niistä kiinnipitäminen. Sooloilu sovituisissa säännöissä on vahingollista. Kaikkien tulisi pitää sovitusta tiukasti kiinni, olipa oma mielipide aiemmin ollut

mikä tahansa. Toisaalta kaikkien niiden, joita jokin tietty käytänne, toiminta tai tapa koskettaa, tulee voida esittää yhteisössä siitä jossain muodossa mielipiteensä. (Jäppinen 2012, 33-34, 25.) Yhteisen sääntöjen noudattaminen kaipasi opettajien mielestä terävöittämistä. Ruukinkankaan koulun sääntöjä tulee tarkastella ja selventää yhdessä. Koulun säännöistä tulee laatia opaskirja, joka jaetaan jokaiseen luokkaan ja jokaiselle opettajalle. Sääntöjen noudattamista varten tulee järjestää teemaviikkoja, jolloin yksi sääntö kerrallaan otetaan ”tehotarkkailuun”. Teemaviikon lopuksi pidetään tilannekatsaus, jossa todetaan, miten sääntö soveltuu työyhteisöön ja miten säännön noudattamisessa onnistuttiin. Näin henkilökuntaa saadaan sitoutumaan yhteisten sääntöjen noudattamiseen.

LMX-teoria korostaa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Vastauksissa todettiin, että työyhteisössä ei saada palautetta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä kehityskeskustelu ovat keinoja LMX-suhteen tason nostamiseen. Palautteen saaminen omasta toiminnasta on edellytys kaikelle oppimiselle. Työyhteisön kehittymisen kannalta on tärkeää luoda sellainen ilmapiiri ja käytännöt, jotka helpottavat rehellisen palautteen antamista niin työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä kuin esimiesten ja alaisten välillä. Toiselle ihmiselle annettu palaute voi olla myönteistä tai rakentavaa. Myönteinen palaute vahvistaa työntekijän ammatillista itsetuntoa. Työyhteisössä se saa aikaan innostuksen ja myönteisen ilmapiirin. (Piili 2006, 54 – 55.) Saadessaan myönteistä palautetta työntekijälle kehittyy kyky nähdä muissa ihmisissä myönteisiä puolia (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2009, 16).

Opettajat kokivat, että heidän on vaikea kertoa omista mielipiteistään ja toiveistaan esimiehille. Ruukinkankaan koululla voitaisiin valita lukuvuosittain henkilö, joka toimisi ”välittäjänä” henkilökunnan ja rehtoreiden välillä. Tämä henkilö kertoisi esimiehille henkilökunnan ajatuksia, mielipiteitä, toiveita ja kokemuksista. Myös palautelaatikko tai -vihko voitaisiin ottaa käyttöön. Laatikkoon tai vihkoon kukin voisi kirjoittaa palautetta mieltä askarruttavista asioista, nimettömänä tai omalla nimellä.

Rakentavan palautteen kertominen on vaikeaa. Kun on opittu kertomaan myönteistä palautetta, opitaan myös vastaanottamaan rakentavaa palautetta (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2009, 16.) Palautekulttuuria tulee opetella työyhteisössä. Yhdessä tulee sopia ohjeet siitä, miten rakentavaa palautetta annetaan. Alussa kannattaa kysyä työtoverilta, miten haluaa palautetta. Yhdessä sovitaan, että kukaan ei loukkaannu saadessaan asiallista, rakentavaa palautetta.

Avoimen palautekulttuurin omaavassa työyhteisössä voidaan paremmin ja ollaan tuloksellisempia kuin sulkeutuneen palautekulttuurin työyhteisössä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen viestii siitä, että työntekijöistä välitetään ja toimintaa halutaan kehittää edelleen. Palautteen antaminen on alaistaito, joka kertoo työntekijän sitoutumisesta ja vastuullisuudesta. (Aarnikoivu 2010, 125-126.)

Suomussalmen kunnan talousarviossa vuodelle 2014 sivistyspalvelut on asettanut yhdeksi tulostavoitteeksi sen, että kaikki osallistuvat kehityskeskusteluun ainakin yhden kerran vuodessa (Suomussalmen kunta 2014, 71). Ruukinkankaan koululla kaikki eivät kuitenkaan käy vuosittaisia kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen tavoitteiden asettamis- ja palautteenantomahdollisuus. Tilaisuudessa arvioidaan edellisen kauden toimintaa ja saavutettuja tuloksia, sovitaan seuraavan kauden tavoitteet ja tärkeimmät tehtävät sekä käsitellään alaisen kehittämistarpeita. Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa työntekijä voi ilmaista omia käsityksiään ja ideoitaan sekä keskustella omasta asemastaan ja kehittymisestäään organisaatiossa. Kehityskeskustelun aikana päivitetään myös psykologista sopimusta. Alaistaitoinen työntekijä oivaltaa kehityskeskustelun sisällään pitämät mahdollisuudet ja hoi-
taa oman osuutensa, jotta kehityskeskustelusta tulisi hyödyllinen keskustelu kummallekin osapuolelle. Koulumaailmassa kehityskeskustelut ovat varsin uusi asia verrattuna yritysmaailmaan. Toimivien kehityskeskustelukäytäntöjen luominen on tärkeää, jotta osallistujat kokevat ne motivoiviksi ja työhön positiivisesti vaikuttavaksi asiaksi. Rehtorin haasteena on myös toteuttaa kehityskeskustelut niin, että hän saa mahdollisimman monipuolisen kuvan opettajien työnkuvasta ja työyhteisön tilasta, samalla saaden todenmukaista palautetta omasta työstään. Kehityskeskustelujen hyötynä työyhteisölle on tasapuolisuus. Kaikilla on mahdollisuus keskustella, tulla kuulluksi ja huomioituksi. Kaikki voivat vaikuttaa samalla tavalla ja jokaisen ääni tulee kuulluksi. (Aarnikoivu 2010, 129; Hätönen 2011, 34; Riikilä ym. 2009, 60-61, 70.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sen kehittäminen vaatii aikaa. Työ ei saa olla niin kiireistä ja aikataulut niin tiukkoja, ettei ehdi tutustua työtovereihin ja vaihtaa muutama sana tilaisuuden tullen. Myös yhteinen tila on tärkeä, jotta työyhteisön jäsenet voivat kokoontua ja keskustella taukojen aikana. Vuorovaikutus on kaksisuuntaista – puhumisen lisäksi on osattava kuunnella. Aktiivinen kuuntelija keskittyy kuuntelemiseen, antaa toisen kertoa asian loppuun ja maltaa odottaa vuoroaan. (Paasivaara 2009, 30.) Ruukinkankaan koululla on erilliset opettajainhuoneet alaluokkien ja yläluokkien opettajille. Vuorovaikutus ala- ja yläluokkien opettajien välillä jää tästä syystä vähäiseksi. Vuorovaikutuksen kehittymisen

vuoksi olisi tärkeää, että koululle saataisiin yhteiset taukotilat opettajille. Näitä tiloja voisivat käyttää myös koulun muut työntekijät. Lisäksi yhteiset kahvihetket lisäävät vuorovaikutusta.

Roolitietoisuus ja -ymmärrys mahdollistavat hyvän yhteistyön työyhteisössä ja kasvattavat toiminnan tehokkuutta. Roolitietoinen henkilö tiedostaa, että organisaatiossa on erilaisia rooleja ja rooleihin sisältyviä tehtäviä sekä roolin määrittämiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Selkeä tehtävien jako ja roolitietoisuus edesauttavat työtehtävien suorittamista ja selkeyttävät vastuukysymyksiä. Rooliymmärrys on käsitys siitä, että rooli velvoittaa. Rooliymmärryksen omaava henkilö tiedostaa, että se, mistä roolista käsin toimitaan, vaikuttaa päätöksentekoon ja toimintaan laajemminkin. Alaistaitoinen henkilö ymmärtää, että esimiehen rooli edellyttää ja vaatii sitä, että päätökset tehdään kokonaisuuden etu huomioiden. Tästä seuraa se, ettei esimies pysty työyhteisön arjessa välttämättä tekemään yhden yksittäisen työntekijän toiveiden ja etujen mukaisia ratkaisuja. (Aarnikoivu 2010, 91.)

Kun kouluun valitaan uutta rehtoria, on pohdittava tarkoin erästä keskeistä asiaa. Mikä merkitys sillä on koulun ja työyhteisön kannalta, jos rehtori valitaan nykyisestä opettajakunnasta tai jos hänet valitaan koulun ulkopuolelta? Kun rehtori valitaan tutusta opettajakunnasta, etuna on, että hän tuntee koulun rutiinit ja sen toiminnalliset vahvuudet ja mahdolliset kehittämiskohteet. Samoin hänellä on kosketuspintaa oppilaiden huoltajiin. Vaarana saattaa olla, että totutut rutiinit jatkuvat ja hän alkaa toteuttaa johtajuuttaan edeltäjänsä mallin mukaisesti, jos opettajakunta painostaa tai vastustaa muutoksia. Uusi rehtori merkitsee useimmiten koulussa uudistuksia. (Juusenaho 2007, 160.) Esimieheksi tuleminen omasta työyhteisöstä tuo mukanaan muutosvaatimuksia. Esimiestehtävään ei ole helppo tulla työyhteisön sisältä. (Laine 2010, 21-22.) Ruukinkankaan koululla esimies-alaisroolit eivät ole itsestään selviä kaikille työyhteisössä. Mahtaako asiaan vaikuttaa se, että nykyinen rehtori ja vs. apulaisrehtori ovat aikaisemmin työskennelleet työyhteisössä opettajina ja kaikki eivät ole vielä tiedostaneet heidän uutta asemaa ja roolia esimiehenä? Vastustetaanko henkilökunnan keskuudessa entisten työtovereiden muutosehdotuksia? Rehtorin ja apulaisrehtorin työnjako tulee selventää vielä uudelleen henkilökunnalle.

Hyvä alainen suhtautuu esimieheen realistisesti tiedostaen, että esimiehelläkin on rajalliset vaikutusmahdollisuudet. Hyvä alainen ei aseta esimiestään ihmeidentekijän rooliin. (Aarnikoivu 2010, 91.) Työntekijän on suostuttava johtamissuhteeseen ja hyväksyttävä esimiehen työnjohto-oikeus. Lisäksi jokaisen on suostuttava työyhteisön jäseneksi ja ymmärtää oma roolinsa kokonaisuudessa. Työntekijän tulee hyväksyä johtajan valta siinä suhteessa kuin se

hänelle kuuluu. (Mönkkönen & Roos 2010, 137.) Opettajat ovat eräänlaisessa kaksoisroolissa työssään. Luokkatilanteessa he toimivat itsenäisesti ”esimiehen” roolissa oppilaisiin nähden ja työyhteisössä alaisen roolissa. Lieneekö tämä yksi syy siihen, että joskus opettajien on vaikea hyväksyä rehtorin direktio-oikeutta?

Hyviin alaistaitoihin kuuluu toisten auttaminen. Vastausten perusteella työyhteisössä ei auteta työtoveria. Auttaminen ja tukeminen ovat välittämistä. Auttaminen on yksi hyvän työilmapiirin perusta. Kun ihmiset auttavat toisiin, he tuntevat onnistuessaan kiitollisuutta toisiaan kohtaan. Toisen ihmisen kiitollisuus on parasta mahdollista myönteistä palautetta, mitä voidaan saada. (Furman & Ahola 2002, 58.)

Yhteistyötä eri aineenopettajien kesken on lisättävä, esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä pedagogisia tapaamisia. Lisäksi opettajat voisivat opettaa entistä enemmän yli luokkarajojen – alaluokkien opettajat yläluokilla ja yläluokkien opettajat alaluokilla. Tällöin yhteistyö ja vuorovaikutus luokan- ja aineenopettajien välillä lisääntyy itsestään. Myös työnkierto, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti ja väliaikaisesti toiseen tehtävään, lisää vuorovaikutusta. Työnkierron avulla työntekijä saavuttaa sisäistä tyytyväisyyttä saamiensa uusien oppimiskokemusten myötä. Työnkierron avulla voidaan myös lisätä työntekijöiden hyvinvointia. (Hätönen 2011, 98.)

Itsensä ja ammatillisen osaamisen kehittäminen ovat osa alaistaitoja. Viestintä-, tietotekniikkataidoissa ja osaamisessa myönnettiin olevan puutteita. On järjestettävä täydennyskoulutusta, eteenkin tietotekniikassa ja koulun hallinto-ohjelman wilman käytössä.

Ruukinkankaan koululla henkilöstöä tulee perehdyttää aikaisempaa enemmän. Perehdyttämisellä autetaan työntekijää muodostamaan kokonais käsitys omista työtehtävistään ja niiden yhteyksistä koko organisaation toimintaan (Hätönen 2011, 71). Syksyllä 2014 yläluokilla aloitettiin toimintansa tutoropettaja ja samalla otettiin käyttöön uusi perehdyttämiskansio. Näitä menetelmiä pidettiin onnistuneita. Tutoropettaja on uusien opettajien tukena. Hänen tehtäviinsä kuuluu uusien opettajien tutustuttaminen työyhteisöön, sen tapoihin ja työntekijöihin. Tutorhenkilötoiminta tulee laajentaa myös alaluokkien opettajien, koulukäyntiohjaajien ja muun henkilökunnan keskuuteen.

Ajanhallinta on opettajien tärkeää ammattitaitoa. Selkeä työnjako, sopimus erilaisten tehtävien vastuunjaosta, antaa aikaa. Rehtorin vastuulla on luoda rakenteita, jotka mahdollistavat kaikkien osallisuuden. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 166.) Ruukinkankaan koulu on iso

koulu. Se tarvitsee selkeät, sovitut ajat kaikelle yhteiselle toiminnalle. On sovittava yhdessä eri henkilöiden ja tiimien tehtävät ja vastualueet. Yksi keino vähentää opettajien kiireitä, on luokanvalvojan tunti. Se on merkittävä lukujärjestykseen. Luokanvalvojan tunnin aikana luokanvalvoja voi rauhassa hoitaa oppilaiden kanssa luokan yhteisiä asioita. Nyt asiat yritetään hoitaa kiireesti välitunneilla, jolloin opettaja myös monistaa opetusmateriaalia tulevia oppitunteja varten, hoitaa välituntivalvontoja tai vastaa huoltajien jättämiin soittopyyntöihin.

Yhteinen vastuun jakaminen parantaa työilmapiiriä merkittävästi. Tämä taas auttaa opettajia jaksamaan työssään. Uusien töiden delegoiminen laajasti kaikille organisaation jäsenille patistaa urautuneimmankin opettajan kehittämään itseään ja oppimaan uutta. Yksittäisten organisaation jäsenten tietojen ja taitojen määrän kasvu puolestaan kehittää koko organisaatiota ja lisää työn laatua. Samalla vuorovaikutus lisääntyy. Tämä puolestaan edesauttaa opettajia saamaan kollegiaalista tukea omassa työssä kehittymiseen. Opettajan kehittymisestä hyötyvät myös oppilaat, kun opettajainhuoneessa vallitseva osallistuva kulttuuri siirtyy pikku hiljaa myös luokkahuoneisiin. (Halenius-Alari, Huhtanen & Paatos 2009, 93-94.)

Työyhteisössä kaivataan esimiehen läsnäoloa, tukea, ohjausta ja jämäkkää puuttumista epäkohtiin. Syksyllä 2013 koulussa uusi rehtori ja uusi vs. apulaisrehtori aloittivat työnsä. Uuden esimiehen ensimmäinen haaste on saavuttaa alaistensa luottamus. Uusien rehtoreiden aika on mennyt omaan työhön perehtymiseen. Jatkossa heillä riittänee myös enemmän aikaa henkilöstön tukemiseen ja ohjaukseen. On sanottu, että valta ja vastuu kuuluvat yhteen. Esimiehen tulee käyttää valtaa jämäkästi. Jollei hän käytä valtaa, niin joku muu työyhteisössä käyttää sitä. Esimiehen tulee ottaa esimiehen asema haltuunsa, sillä sitä ei hänelle ojenneta. Toisaalta työntekijän esimieheensä kohdistamien odotusten tulee olla realistisia. On muistettava, että esimies johtaa koko työyhteisöä ja hän kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Eikä se miellytä aina kaikkia.

Vastauksissa ehdotettiin palkanalennusta niille, jotka eivät sitoudu koulun yhteisiin sääntöihin. Palkanalentaminen ei ole mahdollista, mutta työntekijöitä kannattaa palkita hyvien alais-taitojen toteuttamisesta. Palkitsemisella ei tarkoiteta rahaa tai muuta konkreettista palkkiota, vaan avointa ja rehellistä myönteistä palautetta sekä luottamuksen osoitusta. Ne kannustavat työntekijää yleensä paremmin kuin palkankorotus. (Rehnäck ym. 2005a, 8-9.)

Yhteistoiminnallisuuden kehittäminen tuo alussa epävarmuutta, lisää työtä ja kiireen tuntua ja epävakautta henkilösuhteisiin. Tällaisten tuntemusten vallassa pidetään helposti kiinni

totutuista käytänteistä, koska ne tuovat turvallisuutta. Johtamisen kannalta on tärkeää vastuun jakaminen siten, että opettajat kokevat pääsevänsä vaikuttamaan omaan työhönsä tai koko koulun toimintaan liittyviin asioihin. Tehtävien delegointi opettajille mahdollistaa opettajien aikaisempaa aktiivisemmän osallistumisen oman työnsä kehittämiseen. Delegoinnissa keskeistä on se, että sen yhteydessä rehtori siirtää opettajille riittävästi vastuuta ja valtuuksia, jotta tehtävään sitoutuminen olisi mahdollista. Yhteistoiminnallisuus antaa mahdollisuuden työyhteisön ja koulun kehittämiseen. Kehittäminen vaatii asiaan paneutumista, suunnittelua, organisoimista ja sitoutumista. Yhteistoiminnallisten työtapojen käyttöönotto kohtaa aina muutosvastarintaa ja kritiikkiä työyhteisössä. Kehittäminen pitää perustella niin, että muutoksia ei kohdata uhkana vaan mahdollisuutena yksilön ja yhteisön kannalta. Yhteistoiminnallisuus on hyvä käytänte kouluyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Halenius-Alari ym. 2009, 94.)

Opinnäytetyössä esiin tulleet ongelmat tulee kääntää konkreettisiksi ja realistisiksi osatavoitteiksi. Kun puhutaan tavoitteista ongelmien sijasta, kenenkään ei tarvitse kokea, että häntä syytetään tai moititaan. Kaikki voivat osallistua keskusteluun siitä, miten kyseinen tavoite voitaisiin parhaiten saavuttaa. Järjestetään teemaviikkoja, jolloin otetaan käsittelyyn yksi tavoite kerrallaan. Teemaviikon jälkeen pidetään yhteinen tilannekatsaus, jossa käydään läpi, miten asetetut tavoitteet saavutettiin. Kun ongelmista tehdään tavoitteita, enää ei tarvitse puhua ratkaisujen löytämisestä, vaan tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteistaminen tekee ongelmista puhumisen helpommaksi. (Furman ym. 2002, 68-70.)

Jokainen voi asettaa itselleen omia pieniä, henkilökohtaisia tavoitteita, joita voi alkaa toteuttaa itsekseen. Tavoitteet voi muodostaa esimerkiksi seuraavasti: Tällä viikolla aloitan ja päätän oppitunnit täsmällisesti välituntikellon soittoon. Tällä viikolla tulen jokaiseen kokoukseen ja tapaamiseen ajoissa. Tällä viikolla pyydän jokaista oppilasta ottamaan pipon päästä oppitunnilla. Tällä viikolla teen yhteistyötä työtovereiden kanssa. Tällä viikolla annan palautetta työtovereille. Tällä viikolla sanon oman mielipiteeni opettajainkokouksessa.

Onnismaan (2010, 38) mukaan niille peruskouluille, joissa on onnistuttu lisäämään henkilöstön hyvinvointia, on löydetty seuraavanlaisia yhteisiä ominaisuuksia:

- kasvatusten tapahtuva vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä
- vuorovaikutuksen jatkuvuus sen lyhytkestoisuudesta huolimatta

- jaettu vastuu ihmisten kesken
- yhteisöllisyyttä tukevat rakenteet (parityö, tiimit sekä palaverit) sekä
- avoimuuden kulttuuri, joka helpottaa ristiriitojen käsittelemistä.

Kehittämistyön onnistumisen mahdollisuus paranee, kun kehittämiskohteiksi otetaan riittävän pieniä asioita, jotta ne voidaan toteuttaa. Muutama aktiivinen ja muita innostava henkilö vie kehittämistä eteenpäin. Työyhteisön jäseniin tulee herättää halu opetella tekemään yhteistyötä uudella tavalla. Rehtorin tulee tukea kehittämistä ja osallistua itsekin kehittämistehtävään. Kehittämiskeskustelut on mainio työkalu rehtorille kehittämistehtävässä. Kehittämistyölle tulee varata riittävästi aikaa. (Onnismaa 2010, 37.)

Esimiestaitojen ja alaitaitojen yhteen liittämällä toteutuu hyvä johtaminen. Siinä korostuvat yhteistyö, vuorovaikutus ja koko työyhteisön osallistuminen. Hyvään työpaikkaan liittyy tunne siitä, että kuuluu siihen olennaisena osana ja tärkeänä työntekijänä. Jokainen yksilö nähdään kokonaisuutena ja inhimillisenä persoonana. Itsenä ilmaiseminen on helppoa, kenenkään ei tarvitse pelätä kasvojensa menettämistä. Virheet ja erehdykset ovat sallittuja ja niistä otetaan opiksi. Hyvässä työpaikassa moniäänisyyttä arvostetaan. Keskinäinen arvostus ja toisten noteeraaminen kuuluvat arjen toimintaa. Kanssakäymistä leimaa vahva luottamuksen side, joka antaa tarvittaessa neuvotteluvaraa töiden järjestelyille. Työn kuormittavuutta helpotetaan riittävällä väljyydellä ja hengähdystaukojen luomisella töiden ohella. Yhteiset kahvikeskustelut ja epäviralliset käytäväpalaverit koetaan työtä energisoivina lähteinä. (Kaivola ym. 2007, 138-139.)

Ennakkoluulottomuus ja avarakatseisuus sekä avoimuus ympäröivälle yhteiskunnalle antavat tilaa toimia ja edistävät luovaa työskentelyä. Apua tarjotaan ja sitä on helppo pyytää. Esimies on läsnä niin henkisesti kuin fyysisesti, ovet pidetään auki ja kontaktin saaminen on vaivatonta. Työyhteisöön kuuluu erilaisten mielipiteiden esittäminen, mikä johtaa joskus ristiriitojen syntymiseen. Ne koetaan kuitenkin normaaleina ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvinä ilmiöinä. Oleellista on, että ristiriitoihin tartutaan ja ne käsitellään. Hyvässä työpaikassa saa nauraa ja pitää hauskaa, ei kuitenkaan toisten kustannuksella. Jokainen työpaikka voi kehittyä hyväksi työpaikaksi. Se edellyttää yhteistä tahtoa ja yhteisen ymmärryksen rakentamista riittävän vuoropuhelun kautta. (Kaivola ym. 2007, 138-139.)

8 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan kehittämistehtävän onnistumista, luotettavuutta ja eettisyyttä. Lisäksi esitetään, miten alaistaitojen kehittämisessä tulee seuraavaksi tehdä.

8.1 Kehittämistehtävän arviointia

Tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Aineistosta ei lähdetä tekemään päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaan tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Ajatuksena on kuitenkin, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimuksen tekijä itse vastaa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta, tutkimuksen rehellisyydestä ja vilpittömyydestä. Tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden unohtaminen tai sivuuttaminen katsotaan tulosten vääristelyksi. Raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. Käytetyt menetelmät on selostettava huolellisesti. (Kananen 2008, 134; Tuomi ym. 2012, 133, 138-140)

Opinnäytetyön kehittämistehtävä toteutettiin Ruukinkankaan koulun henkilökunnalle. Tavoitteena oli kartoittaa, mitä ongelmia esiintyy Ruukinkankaan koulun henkilökunnan mielestä työyhteisön alaistaidoissa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten Ruukinkankaan koulun henkilökunta haluaa kehittää alaistaitojaan. Opinnäytetyö onnistui siltä osin, että kehittämistarpeet ja ratkaisuehdotuksia saatiin selville. Kaikkia koulun työntekijöitä ei kuitenkaan saatu kiinnostumaan alaistaitojen kehittämisestä. Aineiston keruuseen osallistui vain opettajia. Tarkoittaako koulun muun henkilökunnan osallistumattomuus sitä, että se ei ole sitoutunut työhönsä? Olisiko kehittämistehtävä sittenkin pitänyt rajata ainoastaan opettajiin ja koulunkäyntiohjaajiin, joiden esimies rehtori on? Suurin osa muusta henkilökunnasta työskentelee toisen hallintokunnan tai toisen työnantajan palveluksessa. Kokiko muu henkilökunta, ettei kehittämistehtävä koske heitä?

Tulokset osoittivat, että henkilökunnan keskuudessa on sekä sitoutuneisuutta että sitoutumattomuutta työhön ja työyhteisöön. Opettajan perustehtävään, opettamiseen, oli sitouduttu. Yhteisiä sääntöjä ei ollut sitouduttu noudattamaan. Yhteisiin tapahtumien järjestämiseen osa ei osallistunut mielellään. Täsmällisyydessä oli puutteita. Yhdessä toimiminen oli vähäistä. Omasta jaksamisesta oltiin huolissaan. Asennemuutosta työtä ja työtovereita kohtaan

kaivattiin. Tiedottaminen koettiin puutteelliseksi ja sekavaksi, samoin omat tietotekniikkataidot. Hankalista ja ikävistä asioista puhuminen koettiin vaikeaksi. Toisaalta opettajilla oli halua ja innostusta kehittää alaistaitojaan.

Työyhteisön jäsenten tulee muuttaa suhtautumistaan alaistaitoihin. Kaikkea ei voi muuttaa yhdellä kertaa, vaan tulee edetä pienin askelin. Jokaisen on syytä aika ajoin pysähtyä miettimään omaa vaikutustaan työpaikan ilmapäiriin ja asennettaan työhön ja työtovereihin. Samalla tulee miettiä sitä, mitä hyötyä alaistaidoista on itselle, työtovereille ja työyhteisölle. Nyt kun henkilökunnassa on herännyt aito halu kehittää alaistaitoja, kehittämistehtävää on ehdottomasti jatkettava.

8.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, refleksiivisyyden, vahvistettavuuden, siirrettävyyden ja kyllästeisyyden avulla (Kananen 2008, 134; Tuomi ym. 2012, 133, 138-140).

Tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan jyrkästi. Tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa työn luotettavuuteen. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkijan tulee myöntää oman subjektiviteettinsä ja ymmärtää olevansa tutkimuksen keskeisin tutkimusväline. (Eskola ym. 1998, 209-211.)

Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista tutkimuksessa (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkijan selkeä ja totuudenmukainen kuvaus tutkimukseen osallistuneista ja arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. (Tuomi ym. 2012, 138.)

Kehittämistehtävän tulosten uskottavuutta alentaa se, että aineiston keruuseen osallistui vain 37 prosenttia koulun työntekijöistä. Kaikki informantit olivat opettajia, joten kehittämistehtävän tuloksissa voidaan kertoa vain opettajien mielipiteitä alaistaitojen ongelmista ja kehittämisehdotuksista. Aineiston keruun ajankohdaksi valittiin helmikuu. Henkilökunta oli

palannut joululomalta takaisin töihin, talviloma ja koulun kevätkiireet olivat edessäpäin. Aineistonkeruun ajankohta ei ollut onnistunut. Samoihin aikoihin meneillä olevan johtajuuden arvioinnin vuoksi kaikki eivät ehkä jaksaneet innostua alaistaidoista. Myös muut päällekkäiset menot aiheuttivat sen, etteivät kaikki halukkaat voineet osallistua aineiston keruutilaisuuteen.

Aineiston keruun yhteydessä pyydettiin kommentteja 6.3.5-menetelmästä. Menetelmä oli tuntematon kaikille vastaajille ja opinnäytetyön tekijälle. Menetelmää pidettiin mielenkiintoisena, helppona ja nopeana. Muutama vastaaja myönsi, ettei ollut tutustunut etukäteen lähetettyyn aineistoon alaistaidoista ja näin ollen esitetyt ongelmat ja ratkaisuehdotukset jäivät osittain vajavaisiksi. Vastausajan todettiin olevan liian lyhyt. Toisaalta jonkun mielestä taas vastausaika olisi voinut olla lyhyempi, jos ”kotitehtävä” olisi ollut tehty huolella. Kriittiköä sai se, että ryhmän muut jäsenet näkivät toistensa vastaukset. Tämä saattoi johtaa siihen, että kehittämisehdotukset alkoivat toistaa samaa kaavaa. Toisaalta vastaajat kokivat, että he saivat jo tässä vaiheessa vastauksia esittämiinsä ongelmiin. Yleisesti aineiston keruu oli vastaajille myönteinen kokemus.

Yksi vastaus pysäytti. Vastaaja oli kirjoittanut, että hän ei uskaltanut kirjoittaa kaikkein arimista asioista, koska ryhmän muut jäsenet näkisivät hänen kirjoittamansa ongelman eikä hän luottanut kaikkiin ryhmän jäseniin. Mitä hän halusi vastauksellaan kertoa? Vastaus synnytti ajatuksen, oliko aineiston keruumenetelmä sittenkään oikea. Olisiko aineisto sittenkin pitänyt kerätä haastattelemalla työntekijöitä kahden kesken? Entäpä jos jokainen olisikin kirjoittanut ajatuksiaan vapaasti nimettömänä ja vastaukset olisivat tulleet suoraan tutkijalle? Mitä ongelmia olisi siinä tapauksessa noussut esiin? Olisivatko tutkimustulokset olleet toisenlaiset? Onko tässä uuden tutkimuksen paikka? Joka tapauksessa tämä on selvä viesti, että jotain jäi tulematta esiin.

Refleksiivisyys edellyttää tutkimuksen tekijän tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä sekä arviointia siitä, miten hän vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa. Lisäksi tutkijan on kuvattava lähtökohdat tutkimusraportissaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tutkija oma persoona on mukana kehittämistehtävässä. Mutta, vaikka Ruukinkankaan koulu on minun pitkäaikainen työpaikka, olen pyrkinyt säilyttämään neutraalin otteen kehittämistehtävän tuloksia kohtaan. Aineistonkeruutilanteessa en ole vaikuttanut informanttien mielipiteisiin eikä johdatellut heitä. Olen pyrkinyt siihen, ettei asemiani työyhteisön jäsenenä

ole vaikuttanut aineiston tulkintaan. En ole esittänyt kehittämistehtävässä omia mielipiteitäni eikä näkemyksiäni asioista, vaan ainoastaan sen, mitä kerätystä aineistosta on käynyt ilmi.

Tutkimuksen vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin. Vahvistettavuus edellyttää tutkimusprosessin kaikkien vaiheiden ja tehtyjen ratkaisujen kirjaamista niin seikkaperäisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä. (Tuomi ym. 2012, 139; Kylmä ym. 2007, 129.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan kehittämistyön syklit mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tulokset ja aineiston analyysin kaikki vaiheet on kuvattu tarkasti. Opinnäytetyössä on pyritty totuuteen eikä tuloksia ole sepitetty tai kaulisteltu. Alkuperäisiä havaintoja ei ole muokattu niin, että tulos olisi vääristynyt. Suorat lainaukset aineistosta auttavat lukijaa arvioimaan tutkimustulosten luotettavuutta.

Yksi tutkimukseen luotettavuuteen liittyvä seikka on tutkimustulosten siirrettävyys. Tällä tarkoitetaan sitä, voidaanko tulokset siirtää tutkimuskontekstin ulkopuoliseen vastaavaan kontekstiin. Tutkijan on annettava riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimukseen osallistujista ja ympäristöstä, jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. (Tuomi ym. 2012, 139; Kylmä ym. 2007, 129.) Kehittämistehtävään osallistujat on kuvattu tarkkaan. On myös kerrottu, miksi aineistonkeruuseen osallistui vähän Ruukinkankaan koulun henkilöstöä. Samoin kehittämistehtävän toimintaympäristö on kuvattu tarkkaan. Kehittämistehtävää varten saatu aineisto ei ollut laaja, mutta kehittämistehtävän tarkoituksena oli saada selville koulun henkilökunnan mielipiteitä alaistaistoista. Opinnäytetyön aineisto ja siitä saadut tulokset ovat ainutlaatuisia, mutta ne on mahdollista hyödyntää tietyin ehdoin samankaltaisissa toimintaympäristöissä.

Aineiston kyllästeisyys eli saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. Informantit eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Saturaatioon vetoaminen ei sovi kaikkeen tutkimukseen. Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa. (Tuomi ym. 2012, 87-89.) Tutkija on pyrkinyt saamaan Ruukinkankaan koulun henkilöstön alaistaistoista kaiken olennaisen esille. Kerätyssä aineistossa ei saavutettu kyllästeisyyttä. Vastauksissa esiintyi useita samankaltaisia kehittämisehdotuksia ja samanlaisia ratkaisuehdotuksia, mutta yksi vastaus kertoi suoraan, että kaikkia ongelmia ei ollut kirjoitettu vastauksiin.

Kehittämistehtävän luotettavuutta pyrittiin lisäämään valitsemalla mahdollisimman ajankoh-
taisia, uusia ja luotettavia lähteitä.

8.3 Eettisyys

Tutkimuksen eettisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan tutkijan tekemiä tutkimusta koskevia valintoja. Valintojen tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi ym. 2012, 129.) Suullinen ja kirjallinen tutkimuslupa (liite 2) kehittämistehtävän tekemiseen saatiin Suomussalmen kunnan sivistysjohtaja Sirpa Mikkoselta. Aineiston keruuseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Työyhteisöä oli informoitu kehittämistehtävästä sähköpostilla sen alkuvaiheessa. Lisäksi aineistonkeruutilanteessa osallistujia muistutettiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta.

Kehittämistehtävän aihe on tullut opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta alaistaitoja kohtaan. Työyhteisössä heräsi keskustelua siitä, miten työyhteisö suhtautuisi käsiteltävään aiheeseen. Jotkut olivat kiinnostuneita ja innostuneita asiasta, jotkut epäröivät. Epäilijöiden mielestä alaistaitoja ei voi käsitellä työyhteisössä. Loppujen lopuksi työyhteisö oli kuitenkin riittävän kypsä käsittelemään alaistaitoja. Opinnäytetyön tekijän olisi pitänyt kehittämistehtävän tekijänä olla vieläkin aktiivisempi, jotta useampi työntekijä olisi innostunut kehittämistehtävästä. Pohdittavaksi jää, olisivatko kehittämistehtävän tulokset olleet erilaiset, jos opinnäytetyön olisikin tehnyt joku työyhteisön ulkopuolinen henkilö.

Kerätyn aineiston sisällöstä ei ole keskusteltu muiden henkilöiden kanssa. Aineisto on säilytetty lukkojen takana. Ainoastaan opinnäytetyön tekijä on nähnyt tutkimusaineiston ja käsitellyt sitä. Tutkimusaineistoa ei ole tarkoitus säilyttää myöhempää käyttöä varten, vaan se hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Kehittämistehtävän tuloksia raportoidessa ja suoria lainauksia käytettäessä on otettu huomioon, että työntekijän henkilöllisyyttä ei voi lainauksista tunnistaa. Tutkimustulokset on raportoitu rehellisesti ja avoimesti.

8.4 Alaistaitojen kehittämisen tulevat toimenpiteet (suunnitelma)

Alaistaitojen kehittämishankkeen 2. syklissä Ruukinkankaan koululla täytyy paneutua luottamuksen vahvistamiseen henkilökunnan keskuudessa. Kehittämistehtävässä kävi ilmi, etteivät kaikki luottaneet toisiinsa. Luottamus on kuitenkin välttämätön edellytys lähes kaikelle yhteistoiminnalle. Luottamusta pidetään yleensä terveen työyhteisön perustilanteensa. Kun työ sujuvat ja työilmapiiri koetaan hyvänä, ovat työyhteisön luottamusasiat usein hyvin. Luottamus vahvistuu yhteisten kokemusten avulla. (Laine 2010, 107.) Vastauksissa toivottiin

henkilöstölle yhteisiä tapahtumia koulun ulkopuolella (liikunta- ja virkistyspäiviä, teatterimatkoja, sien- ja marjaretkiä, illanviettoja). Luottamuksen vahvistaminen ja me-hengen luominen tuleekin aloittaa järjestämällä yhteisiä tapahtumia, joihin koko henkilökunta osallistuu.

Me-henki syntyy aidon vuorovaikutuksen, avoimuuden, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen tekemisen kautta. Myös huumori auttaa me-hengen ja yhteisöllisyyden kehittämässä. Me-henki kehittyy luottamuksen ja vuorovaikutuksen ohella, mutta toisaalta luottamus ja vuorovaikutus tarvitsevat me-henkeä. Työyhteisön me-henki perustuu yhteisten tavoitteiden tuntemiseen, oman työn arvostamiseen, työtyytyväisyyteen, ammatilliseen osaamiseen ja mahdollisuuksien mukaan työyhteisön yhteiseen tekemiseen myös vapaa-ajalla. Epämuodolliset tilaisuudet ja tapaamiset parantavat me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteishenki kehittyy tuttavallisessa työyhteisössä, jossa välitetään toisistaan, tarjotaan tukea ja apua muille. Yhteishengen kehittäminen vaatii aikaa ja ihmisiin tutustumista. (Työterveyslaitos 2010, 20.)

Tietotekniikka- ja viestintätaidoissa myönnettiin olevan puutteita eli on keskityttävä myös osaamisen kehittämiseen. Ihmisen tiedoista, taidoista, kyvyistä, lahjakkuuksista ja ominaisuuksista käytetään työssä selviytymisen yhteydessä monenlaisia käsitteitä. Puhutaan ammatitaidosta, kvalifikaatiosta, pätevydestä tai kompetenssista. Näillä termeillä kuvataan ihmisten osaamista. Tämä tarkoittaa, että ihminen hallitsee työhönsä liittyvät asiat sekä teoriassa että käytännössä. Osaamista kertyy koulutuksesta, kokemuksesta ja jatkuvasta oppimisprosessista kaikissa yhteyksissä, joissa ihminen toimii. (Piili 2006, 106.)

Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle osaamisen kartoituksella. Organisaation visio, strategia ja toiminnan tavoitteet tulkitaan osaamisiksi, käännetään taitojen kielelle. Määritellään, mitkä asiat ovat tärkeitä hallita eli ovat ydinkompetensseja. Mietitään, mitä ihmisten ainakin pitää osata hyvin, jotta he yhdessä onnistuvat toteuttamaan ne asiat, joita organisaatio haluaa saada aikaan. Nykyisen henkilöstön osaaminen kartoitetaan ja sitä verrataan tavoitetilaan. Osaamisen hyödyntämisen ja työn sujumisen kannalta on myös tiedettävä, onko osaaminen hyvässä käytössä ja ovatko haasteet yksittäiselle ihmiselle sopivassa suhteessa osaamiseen. Osaamista kehitetään sitten tarpeen mukaan, joko suoraan kehittämistoimenpitein tai luomalla oppimiselle rakenteellisia edellytyksiä. Laaditaan osaamiskartta, joka sisältää tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Kehittämislinjausten jälkeen suoritetaan osaamisen arviointi. Arvioinnin pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelmat. Samalla mietitään, mitä

koulutusta koulun oma henkilökunta voi antaa ja mitä koulutusta tarvitsee ostaa ulkopuolisilta kouluttajilta ja asiantuntijoilta. Yksittäisillä työntekijöillä on myös omia kiinnostuksen alueitaan ja kehittämistoiveitaan, jotka eivät aina suoraan näytä kytkeytyvän strategiaan. (Hätönen 2011, 16, 26; Piili 2006, 106-110.)

Osaamiskartoituksen avulla saadaan selville myös henkilökunnan erityisosaaminen. Tätä erityisosaamista tulee hyödyntää työyhteisössä. Kun henkilö voi käyttää työssään omaa erityisosaamistaan, hän viihtyy työssään ja samalla motivaatio ja sitoutuminen työyhteisöön lisääntyvät. Lisäksi se auttaa henkilön kasvua ihmisenä. Työntekijöille itselleen kaikki osaamispuutumat on arvokasta. Se parantaa työn hallinnan tunnetta, antaa virikkeitä ajattelulle ja mahdollisuuksia aikaisempaa haasteellisempiin töihin. Se saattaa osaltaan suojata työttömäksi jäämisen uhalta. Edes pelkkä osaaminen ei riitä, vaan sitä on sovellettava käytäntöön, jaettava muille ja uusittava jatkuvasti. Oppimisen osaaminen on hyvin merkityksellistä, koska tieto vanhenee ja toimintaolosuhteet muuttuvat. Varsinaisten osaamisalueiden hallinnan lisäksi yksilön arvoilla, asenteilla ja uskomuksilla on tärkeä merkitys työssä onnistumisessa. Kaiken taustalla työntekijän lahjakkuuden rakenne luo pohjaa pätevyyden saavuttamiselle. (Hätönen 2011, 16, 26; Piili 2006, 106-109.)

Ei ole onnistuneita esimiehiä ilman alaisia, eikä onnistuneita alaisia ilman esimiestä. Molemmat tarvitsevat toisiaan. (Silvennoinen 2006, 7.)

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Cantell, H. 2000. Vaikeat vanhemmat, kurjat kollegat? Ratkaiseva vuorovaikutus aikuisten kesken. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Halenius-Alari, T., Huhtanen, K. & Paatos, H. 2009. Tiimityö ja ryhmien työskentely. Teoksessa K. Huhtanen & S. Keskinen (toim.) Rehtorius peliäkö? Helsinki: OKKA-säätiö. 77-96.
- Heikkinen, H. L. T. 2010a. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16-38.
- Heikkinen, H. L. T. 2010b. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 214-229.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-viestintä Oy.
- Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. & Keskinen, S. 2013. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. Hallinnon Tutkimus 1. Hallinnon Tutkimuksen Seura r.y.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Jantunen, T. & Haapaniemi, R. 2013. Iloa kouluun. Avaimia kouluviihtyvyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juusenaho, R. 2007. Korkokengät kansliassa. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus. 153-168.
- Juuti, P. 2007. Ihmisten johtaminen kouluorganisaatiossa. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus. 199-218.
- Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotii. Helsinki: WSOY.
- Kaukkila, M. & Kähkönen, M. 2009. Sukupuolen merkitys johtajuuteen naisrehtorin näkökulmasta. Teoksessa K. Huhtanen & S. Keskinen (toim.) Rehtorius peliäkö? Helsinki: OKKA-säätiö. 30-39.
- Kempainen, S. 2009. Rehtoriksi ryhtyminen ja rehtorina toimiminen. Teoksessa K. Huhtanen & S. Keskinen (toim.) Rehtorius peliäkö? Helsinki: OKKA-säätiö. 17-29.
- Keskinen, S. 2005a. Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS
- Keskinen, S. 2005b. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 49. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laine, N. 2010. Luja luottamus: Miten työpaikan luottamussuhteet saadaan toimimaan? 2., täydennetty painos. Tampere: Taurus Media.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mustonen, K. 2007. Määräysten ja ohjeiden välittäjästä koulun kehittäjäksi. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus. 53-72.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: UNIPress.
- Ojala, I. 2007. Rehtorien roolit suurten ja pienten koulujen johtamishaasteena. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus. 129-152.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pennanen A. 2007. Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus. 73-103.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanomaa Oy.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005a. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005b. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Rekola, L. 2008. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamiseen vaikuttavia kehityssuuntia. Teoksessa K. Isoherranen, L. Rekola & R. Nurminen (toim.) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oy.

Riikilä-Lahtinen, M. & Keskinen, S. 2009. Kehityskeskustelut koulun johtamisen ja kehittämisen välineenä. Teoksessa K. Huhtanen & S. Keskinen (toim.) Rehtorius peliäkö? Helsinki: OKKA-säätiö. 60-73.

Ruukinkankaan koulu 2014. Ruukinkankaan koulu 50 vuotta 1963-2013. Ei julkaisupaikkaa.

Räty, T. 2011. Työyhteisötaidoilla tulosta. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TKK.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. 5. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Suomussalmen kunta. 2014. Suomussalmen kunnan talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma v. 2015 – 2016. Suomussalmen kunnan monistamo.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vulkko, E. 2007. Päätöksenteko osana koulun johtamista. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus. 105-127.

Vuohijoki, T. 2007. Pitää vain selviytyä. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus. 169-198.

Internetlähteet:

Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. 2013. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Muistiot 2013:3. Helsinki: Opetushallitus. Saatavilla: http://www.oph.fi/download/141265_Muuttuva_oppilaitosjohtaminen.PDF. (Luettu 22.6.2014.)

Arvassalo, L. 2006. Sana sanasta – ajan sanojen taustaa: Alaistaito. Saatavilla: <http://www.kotus.fi/?s=766>. (Luettu 17.6.2013.)

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. 14.12.1998/986. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986>. (Luettu 16.6.2014.)

Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. 6. 219-247. Saatavilla: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>. (Luettu 29.6.2014.)

Hallintolaki 6.6.2003/434. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>. (Luettu 26.6.2014.)

Honkanen, M. 2012. Rehtorit ja oppilaitosjohtaminen. Helsinki: Opetushallitus. Saatavilla: http://www.oph.fi/download/144979_Rehtorit_ja_oppilaitosjohtaminen.pdf (Luettu 1.2.2014.)

Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. 2007. Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 92. 269-277. Saatavilla: <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0021-9010.92.1.269>. (Luettu 8.6.2014.)

Jouttimäki, R. 2006. Oppilaitosjohtaminen on erilaisuuden johtamista. Teoksessa A. Taipale, M. Salonen & K. Karvonen (toim.) *Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa. Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyvistä käytännöistä*. Helsinki: Opetushallitus. 60-64. Saatavilla: http://www.oph.fi/download/47291_kuorma_kasvaa.pdf. (Luettu 6.6.2014.)

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. 2006. Opinnäytetyö. Tukimateriaali. Saatavilla: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruunetelmat/Ryhmaastattelu>. (Luettu 19.5.2013.)

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2009. Työyhteisötaitot - sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Saatavilla: http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/tyoyhteisotaidot.pdf. (Luettu 26.8.2013.)

Kontio, M. 2010. Moniammatillinen yhteistyö. Saatavilla: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/99678721-328a-49f8-b1cb-495bf4215ff8>. (Luettu 10.9.2014.)

Kuntalaki 17.3.1995/365. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>. (Luettu 26.6.2014.)

Kuntatyönantajat. 2014. Kunta-alan virka- ja työehtosopimus 2014 - 16. Saatavilla: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset>. (Luettu 5.4.2014.)

Launto-Tiuttu, A. 2009. Johtajuus kouluyhteisössä. Opettajankoulutuksen kehittämishanke. Tampere: Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu. Saatavilla: <http://www.theseus.fi/handle/10024/8040>. (Luettu 6.4.2014.)

Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. 2001. Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*.

86, 697-708. Saatavilla: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=managementfacpub>. (Luettu 3.6.2014.)

Mustonen, K. 2003. Mihin rehtoria tarvitaan. Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö. Saatavilla: <http://herkules oulu.fi/isbn9514270037/isbn9514270037.pdf>. (Luettu 9.3.2014.)

Nahrgang, J., Morgeson, F. & Ilies, R. 2009. The development of leader-member exchange: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 108. 256-266. Saatavilla: https://www.msu.edu/~morgeson/nahrgang_morgeson_ilies_2009.pdf. (Luettu 29.6.2014.)

Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R. & Pöyliö, L. 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. 2. painos. Tutkimuslustoja 34. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos, Opetushallitus ja ESR. Saatavilla: http://www.oph.fi/download/30186_ohjauksen_alueellisen_verkoston_kehittaminen.pdf. (Luettu 6.7.2014.)

Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004 – 2009. Raportit ja selvitykset 2010:1. Helsinki: Opetushallitus. Saatavilla: http://www.oph.fi/download/124603_Opettajien_tyohyvinvointi.pdf. (Luettu 11.4.2014.)

Opetushallitus. 2013. Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämistä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmisteleavan työryhmän raportti. Raportit ja selvitykset 2013:16. Helsinki: Opetushallitus. Saatavilla: http://www.oph.fi/download/153672_Rehtorien_tyonkuvan_ ja_koulutuksen_maarittamista_seka_kelpoisuusvaatimuste.pdf. (Luettu 6.4.2014.)

Opetushallitus. 2014. Säädökset ja ohjeet. Saatavilla: http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ohjeet. (Luettu 10.9.2014.)

Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista. Oulu: Oulun yliopisto. Saatavilla: <http://herkules oulu.fi/isbn9514281527/isbn9514281527.pdf>. (Luettu 22.6.2014.)

Perusopetuslaki 21.8.1998/628. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>. (Luettu 16.6.2014.)

Rehnback, K., Keskinen, S. & Keskinen E. 2010. Työntekijöiden esimies-alaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia-lehti* 2. 134-149. Saatavilla: <http://elektra.helsinki.fi/se/p/0355-1067/45/2/tyonteki.pdf>. (Luettu 8.6.2014.)

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. Ang, S. & Shore, L. 2012. Leader-Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology* 97. 1097-1130. Saatavilla: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22985117>. (Luettu 8.6.2014.)

Ruukinkankaan koulun työsuunnitelma lv. 2013 – 2014. 2013. Painamaton lähde.

Työterveyslaitos. 2010. Kohti innostunutta työyhteisöä. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf. (Luettu 10.9.2014.)

Työsopimuslaki 55/2001. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. (Luettu 5.4.2014.)

Työturvallisuuskeskus TTK. 2008. Työelämän kehittäminen. Työyhteisötaidoilla tulosta. Saatavilla: http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta. (Luettu 8.5.2014.)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. (Luettu 5.4.2014.)

Sirpa Kovalainen
Ruukinkatu 5
89600 Suomussalmi
puh. 044 – 777 3329

LIITE 1 1(4)

Hyvä Ruukinkankaan koulun henkilökunta

OPINNÄYTETYÖ AIHEENA ALAISTAIDOT

Opiskelen Kajaanin Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opiskeluni on siinä vaiheessa, että kerään aineistoa opinnäytetyötäni varten. Opinnäytetyön aiheena ovat Ruukinkankaan koulun henkilöstön alaistaidot. Minua alaistaidot on kiinnostanut jo vuosia. Suomussalmen kunnan vuoden 2014 talousarviossa perusopetuksen eräänä tavoitteena on hyvä työilmapiiri sekä motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta. Yksi keino näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on hyvät alaistaidot. Niinpä nyt kartoitan sinun ajatuksia, mielipiteitä, käsityksiä ja kokemuksia alaistaidoista.

Lähetän ohessa kaksi erilaista määritelmää alaistaidoista. Pyydän sinua lukemaan ne. Tammikuun henkilöstökokouksessa palataan alaistaitoihin. Silloin kerään aineistoa opinnäytetyötäni varten. Mitä ajatuksia alaistaidot sinussa herättää? Mikä alaistaidon osa-alueita työyhteisössämme mielestäsi tulisi kehittää? Miten niitä mielestäsi pitäisi kehittää?

Kokouksessa jokainen kirjoittaa paperille ajatuksiaan. Aikaa vastaamiseen kuluu noin 30 – 45 minuuttia. Vääriä vastauksia ei ole. Antamasi tiedot käsitellään luottamuksellisesti eikä henkilöllisyytesi tule esille missään vaiheessa. Ainoastaan minä käsitelen vastauksia enkä luovuta niitä kenellekään. Opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen tuhoan vastaukset.

Osallistumalla aineistonkeräämiseen autat opinnäytetyöni etenemistä ja valmistumiseni etenee askeleen eteenpäin. Valmistun keväällä 2014. Kehitetään siis yhdessä alaistaitojamme ja tehdään työyhteisöstämme entistä parempi!

Suomussalmella 10. päivänä joulukuuta 2013

Sirpa Kovalainen

ALAISTAI DOT HENRIETTA AARNIKOIVUN MÄÄRITTELEMÄNÄ

(Työelämätaidot – menesty & voi hyvin, 2010, Helsinki: WSOYpro Oy, 89-145.)

Yhteiskuntatieteiden maisteri ja tiedottaja Henrietta Aarnikoivu toimii koulutus- ja konsultointialan yrittäjänä. Hän on kokenut johtamisen ja organisaatioiden kehittämisen ammattilainen. Hänen yrityksensä ProTulos Oy on erikoistunut johtamisen, työyhteisötaitojen, asiakaspalvelu- ja myyntitaitojen kehittämiseen. Aarnikoivun mukaan alaistaidoissa on pitkälti kyse asenteesta, jonka mukaisesti henkilö haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja muille. Alaistaitojen aito toteutuminen arjessa edellyttää omaehtoista sitoutumista, oivalluksia ja voimaantumista. Alaistaitojen kehittäminen näkyy henkilöstön hyvinvoinnissa ja tehostuneessa toiminnassa.

Alaistaitoinen työntekijä omaa asenteen, joka mahdollistaa toisen ihmisen kunnioittamisen, vastuunkantamisen ja halun tehdä yhteistyötä työyhteisössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies ei yksin pysty synnyttämään hyvää tulosta ja hyvinvointia työyhteisöön, vaan alaistaitoinen työntekijä tiedostaa, että hänen tulee aloittaa muutos itsestään. Alaistaitoja ei voi opettaa henkilölle pelkästään konkreettisina taitoina. Usein oma muutos saa aikaan muutoksia myös muissa. Alaistaitoinen työntekijä tiedostaa myös, että jokaisessa ihmisessä, myös hänessä itsessään, ovat omat vahvuudet ja kehitettävät asiat.

Aarnikoivu jakaa alaistaidot viiteen eri osa-alueeseen:

1) Perustehtävä

Alaistaitoinen työntekijä ymmärtää, että organisaation palveluksessa toiminen tarkoittaa sitoutumista organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin sekä arjen työssä toimimista tavoitteiden suuntaa. Ei riitä, että työntekijä tekee työnsä hyvin, vaan hänen pitää osata tehdä työtä yhdessä muiden kanssa.

2) Itsensä johtaminen

Alaistaitoinen työntekijä huolehtii omasta jaksamisesta, motivaatiosta ja ammattitaidostaan. Hän kehittää henkilökohtaista tehokkuuttaan sekä kehittää ja pohtii kriittisesti omia työmetodejaan. Alaistaitoinen työntekijä hallitsee ajanhallinnan ja kiireen

kesyttämisen taidot. Hän löytää paikkansa työelämässä ja sopivan tasapainon työ- ja yksityiselämän välillä.

3) Roolitietoisuus ja –ymmärrys, rooli työyhteisön jäsenenä ja alaisena

Roolitietoinen alainen tiedostaa, että organisaatiossa on erilaisia rooleja ja rooleihin sisältyviä tehtäviä sekä roolin määrittämiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Alaistaitoinen työntekijä suostuu olemaan johdettavana ja hyväksyy esimiehen työnjohto-oikeuden. Rooliymmärtäväinen henkilö puolestaan tiedostaa, että se, mistä roolista käsin toimitaan, vaikuttaa päätöksen tekoon ja toimintaan laajemmin. Alaistaitoinen työntekijä kykenee arvioimaan omaa toimintaansa kriittisesti. Hän tiedostaa henkilökohtaisen vastuun ja tavoitteiden lisäksi myös työyhteisön yhteisen vastuun ja yhteiset tavoitteet. Hänellä on kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa. Alaistaitoisen työntekijän esimieheen kohdistuvat odotukset ovat realistisia ja jäsentyneitä. Hän on kohtuullinen esimiestään kohtaan eikä vaadi esimieheltään täydellistä suoritusta.

4) Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Alaistaitoinen työntekijä panostaa omien viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen. Hän valmistautuu kehityskeskusteluun etukäteen annettujen lomakkeiden avulla ja pyrkii asioiden avoimeen käsittelyyn, rehellisyyteen ja toisen kunnioittamiseen. Hyviin viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin kuuluu puheeksi ottamisen taito. Puheeksi ottamisen taidon omaava henkilö pystyy ottamaan myös vaikeat asiat rakentavasti esiin. Hän kykenee palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

5) Muutostaidot ja muutososaaminen

Yksi alaistaidon osa-alue on kyky toimia muutoksessa ja edistää muutoksen toteutumista omalla panoksella. Alaistaitoinen työntekijä sietää epävarmuutta. Hän tiedostaa, että on asioita, joihin ei voi vaikuttaa ja hän pyrkii parhaansa mukaan hyväksymään tai ainakin sopeutumaan muutokseen.

ALAISTAI DOT TARJA RÄDYN MÄÄRITTELEMÄNÄ

(Työyhteisötaidoilla tulosta 2009, 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, 20-23.)

Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Tarja Rätty määrittelee alaitaidot työntekijän kyvyksi ja taidoksi toimia työyhteisössään täysivaltaisena jäsenenä. Alaitaitoihin kuuluvat myös työntekijän auttamishalu ja kyky toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti työskennellen. Rätty kiteyttää alaitaidot kolmeen kysymykseen: miten teet oman työsi hyvin, miten olet vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa ja miten otat vastuun omista tekemisistäsi.

Rätty luettelee ominaisuuksia, joita tarvitaan hyvissä alaitaidoissa:

- 1) **Altruismi eli toisten auttaminen** kasvokkain erilaisissa tilanteissa
- 2) **Tunnollisuus:** Työntekijän täsmällisyys, osallistuminen, yhteisten sääntöjen noudattaminen, tehokas ajankäyttö, organisaation omaisuudesta huolehtiminen
- 3) **Reiluus ja huomavaisuus:** Valmius suvaita hankaluuksia ja määräyksiä, joita työssä kohtaa ilman, että niistä jatkuvasti valittaa. Positiivisen asenteen säilyttäminen, vaikka asiat eivät menisikään työntekijän haluamalla tavalla.
- 4) **Organisaatiotaito ja -uskollisuus:** Sitoutuminen organisaatioon, vastuullinen ja rakentava osallistuminen organisaation toimintaan (mielipiteen ilmaisu, aktiivinen osallistuminen kokouksiin ja keskusteluihin, ajan tasalla pysyttelemine n organisaatiota koskevissa asioissa). Aito halu mainostaa ja esittää organisaatiota positiivisessa mielessä ulkopuolisille.
- 5) **Aloitteellisuus ja itsensä kehittäminen:** Aloitteellisuus on normaalista poikkeavaa aloittelisuutta, kuten luovuutta tai innovaatiokykyä, joka parantaa työtätehtävien hoitoa tai organisaation suorituskykyä. Itsensä kehittäminen tarkoittaa työntekijän vapaaehtoista, oman tietämyksen, taitojen ja kykyjen kehittämistä.
- 6) **Myönteinen asenne**

SUOMUSSALMEN KUNTA
Sivistyspalvelut

VIRANHALTIJAN PÄÄTÖS

Sivistysjohtaja

5 §

12.3.2014

HAKIJA/
VIREÄLLEPANIJA

Kovalainen Sirpa

ASIA

Tutkimusluvan myöntäminen

TARKEMPI SELOSTUS
ASIASTA

Koulusihteri Sirpa Kovalainen anoo tutkimuslupaa tradenomiopintojensa opinnäytetyön aineistonkeruuta varten. Opinnäytetyön aiheena on henkilökunnan alaistaidot. Aineisto kerätään Ruukinkankaan koulun henkilökunnalta henkilöstökokouksen yhteydessä. Osallistuminen on vapaaehtoista eikä kenenkään henkilöllisyys paljastu työn missään vaiheessa.

PÄÄTÖS JA
PERUSTELUT

Myönnetään Sirpa Kovalaiselle tutkimuslupa tradenomiopintojen opinnäytetyön aineistonkeruuta varten.

Perustelu: Opinnäytetyöstä tulee olemaan hyötyä myös työnantajalle.

TIEDOKSI

Kovalainen Sirpa

PÄIVÄYS JA
ALLEKIRJOITUS

12.3.2014


Sirpa Mikkonen
Sivistysjohtaja

OIKAISUVAATIMUS

Tähän päätökseen voidaan tehdä kirjallinen oikaisuvaatimus sivistyslautakunnalle (PL 40, 89601 SUOMUSSALMI, telekopio: (08) 615 55531, sähköposti: kunta@suomussalmi.fi). Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Siitä on käytävä ilmi vaatimus perustelneen ja se on tekijän alokirjoitettava.

Taulukko 5. Teemat ja niiden ratkaisukategoriat

Teema	Ratkaisukategoriat
A) Yhteisten sääntöjen noudattaminen	I Sääntöjen selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen II Vastuunkantaminen III Keskusteleminen avoimesti IV Esimiehen puuttuminen asiaan V Tunnollisuus
B) Yhdessä toimiminen	I Työtovereihin tutustuminen II Luottamuksen vahvistaminen III Positiivisen ilmapiirin luominen IV Erilaisten mielipiteiden kuunteleminen V Avun pyytäminen ja antaminen VI Pedagogiset iltapäivät
C) Oma jaksaminen	I Tehtävien tasainen jako II Töiden priorisointi III Minimitunnit opetusvelvollisuuteen IV Tiimien työnjaon selkeyttäminen V Tasapainon löytäminen työ- ja yksityiselämän välille
D) Asenne	I Asennemuutos II Työtovereihin tutustuminen III Esimiehen ja alaisten roolien selkeyttäminen IV Esimiehen direktio-oikeuden kunnioittaminen V Työnohjaus
E) Tiedonkulku ja viestintätaidot	I Tietotekniikkakoulutus II Asioista tiedottaminen ajoissa ja ennalta III Viestintäkanavien käytön selkeyttäminen
F) Puheeksi ottamisen taito	I ”Puheeksiottamisvihko”, palautelaatikko, ”viestinviejä” II Palautekulttuurin kehittäminen III Kehityskeskustelukulttuurin kehittäminen

