

**TYÖYMPÄRISTÖN MUUTTUMINEN PERUSKOULUSSA  
MUUTOSJOHTAMISEN KANNALTA TUTKITTUNA**

Case: merilappilainen peruskoulu

Leena Hiltula

Opinnäytetyö  
Kaupan ja kulttuurin koulutusala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

2016

Kaupan ja kulttuurin koulutusala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Leena Hiltula	Vuosi	2017
<b>Ohjaaja(t)</b>	Eila Määttä		
<b>Toimeksiantaja</b>	merilappilainen peruskoulu		
<b>Työn nimi</b>	Työympäristön muuttuminen peruskoulussa muutosjohtamisen kannalta tutkittuna		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	47		

---

Opinnäytetyöni tutkii muutosjohtajuutta ja sitä, miten koulun työympäristössä tapahtuva muutos saataisiin sisällettyä helpoiten henkilöstön työarkeen ja samalla kuljettaa muutos sujuvasti koko työorganisaatioon ja onko johtamisen tavoissa tarvetta muutokseen. Tärkeää muutosjohtamisessa on henkilöstön suhtautuminen muuttuvaan työympäristöön. Tutkimuksessa pyrin saaman selville seuraavia asioita: mikä muutoksessa koetaan ahdistavana ja innostavana, onko asiasta tiedotettu tarpeeksi, pystyykö henkilöstö vaikuttamaan muutokseen ja miten muutosprosessi on edennyt.

Opinnäytetyössä teoriaosan aineistona on käytetty muutosjohtajuutta käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita. Koulun työympäristön suurinta muutosta, uutta opetussuunnitelman muuttumista on tarkasteltu opetushallituksen laatiman uuden opetussuunnitelman avulla sekä siihen liittyvien artikkeleiden ja tutkimusten kautta. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kysymyslomake henkilökunnalle lähetettiin joulukuussa 2016 Webropolin kautta. Esimiehelle tehtiin sähköpostitse erikseen kysely, joka liittyi suoranaisesti muutosprosessiin.

Opinnäytetyöhöni liittyvä tutkimuksen tulokset osoittivat, että muutoksessa eniten negatiivisena asiana koettiin kiire muutoksen eteenpäin viemisessä. Kiireen koettiin vaikeuttavan muutoksen sisäistämistä sekä aiheuttavan epäselvyyksiä muutoksen ymmärrettävyydessä. Innostavana asiana koettiin uuden oppimisen ja muutoksen tuomat mahdollisuudet opetustapojen muuttamiseen tarvittaessa.

Tutkimuksen avulla saatuja tuloksia voidaan hyödyntää muutosjohtamisessa myös tulevaisuudessa, sillä tutkimuksen kohteena olevassa koulussa muutos jatkuu yhä. Tutkimuksen tulos ei ole yleistettävissä, vaan se koskee ainoastaan tätä koulua ja sen työympäristö muutosta

Avainsanat                      muutosjohtaminen, työympäristön muutos, muutosprosessi, opetussuunnitelma, peruskoulu

School of Business Administration  
Degree Programme in Business  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Leena Hiltula	Year	2017
<b>Supervisor</b>	Eila Määttä		
<b>Commissioned by</b>	Comprehensive school of Sea Lapland		
<b>Subject of thesis</b>	Change management in a Changing Work Environment of an Elementary School		
<b>Number of pages</b>	47		

---

This thesis work focuses on studying change management in a changing work environment.

The research subject is an elementary school, where the working environment has changed. This work finds out how change could be included in the staff's everyday work, simultaneously carrying and implementing change flexibly in the whole organization. This work also finds out if there is any need for change in managerial practices. This thesis work addresses the questions of how the staff experience change in their working environment, how the change process has been informed to the staff, if the staff can influence the change, and how the change process has advanced.

For the theory part of research, literature and articles concerning change in management were used. The most notable change, i.e. new curriculum, has been dealt with by analyzing the new curriculum document compiled by the National Board of Education, together with articles and research on the document. The opinions of the teaching staff were surveyed with a questionnaire in December 2016 via the Webropol software. The management's views concerning the change process were collected via an email survey.

The results of the study were analyzed to answer the key questions. The results indicate that the most negative aspect of the change process was the haste in implementing the change. The haste was experienced to have impeded the internalization of change, resulting in uncertainty in intelligibility, i.e. understanding, the change. The respondents experienced that opportunities to learn new knowledge and change teaching practices were among the positive outcomes of the change.

To conclude, the results of the study can be utilized in future in change management. This utilization will be possible since change is an ongoing process in the elementary school under analysis in this work. The results of this work cannot be generalized; the results are applicable only to this elementary school and the change process in this working environment.

**Key words** change in working environment, elementary school, change management, leadership, curriculum, change process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus .....	6
1.2	Toimeksiantajan esittely .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	8
2	PERUSKOULUN MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ .....	10
2.1	Muutokset tutkimuksen kohteena olevassa peruskoulussa .....	10
2.2	Peruskoulun uusi opetussuunnitelma yleisesti .....	12
3	MUUTOSJOHTAMINEN .....	15
3.1	Muutosprosessi yleensä .....	17
3.2	Muutosprosessi tutkimuksen kohteena olevassa peruskoulussa .....	20
3.3	Esimiehen tehtävät muutoksessa .....	22
3.4	Henkilöstön osallistuminen muutokseen .....	25
3.5	Esimiehen itsensä johtaminen muutoksessa .....	26
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, KYSELY JA TULOKSET .....	28
4.1	Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu .....	29
4.2	Tutkimustulokset .....	30
4.2.1	Kyselyn vastaajien perustiedot .....	30
4.2.2	Kokemukset muutoksista ennen uutta opetussuunnitelmaa .....	31
4.2.3	Omat vaikutusmahdollisuudet ja informointi .....	34
4.2.4	Kokemukset Internetin ja sähköisen oppimisympäristön käytöstä .....	36
4.2.5	Muutos- ahdistava vai innostava kokemus .....	39
4.3	Tutkimuksen eettisyys .....	40
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
	LÄHTEET .....	46

## 1 JOHDANTO

Koulutus on Suomessa ja suomalaisille aina ollut hyvin tärkeä asia ja siitä ollaan hyvin ylpeitä. Suomalainen koulutuksen malli on arvostettua maailman laajuisesti (Tilastokeskus 2016). Tämän hetken tiukassa talouden tilanteessa on myös koulutus joutunut säästölinjalle, ja se on aiheuttanut muutoksia koko koulujärjestelmään. Peruskoulutasolla suurempi muutos on kuitenkin Opetushallituksen säättämä uusi opetussuunnitelma. Näistä seikoista johtuen, ovat peruskoulun työtävät ja oppimisympäristö muutoksen keskellä. Muutos on aina voimakas asia, ja jokainen henkilö kokee muutoksen usein hyvin eri tavoin. Jokainen muutos tarvitsee henkilön tai henkilöt, jotka ohjaavat muutoksen työyhteisöön.

Opinnäytetyöni tutkimus koskee muutosjohtajuutta muuttuvassa peruskoulumaailmassa ja lähinnä sitä, miten muutokset vaikuttavat henkilöstön ja myös esimiehen itsensä johtamiseen opetustyön ohessa. Henkilöstön johtaminen muuttuvassa työympäristössä vaatii aina erityisosaamista (Pirinen 2014,14). Opetuksen muutoksen rinnalla on käsiteltävä myös johtajuuden ja henkilöstön osaamisen muutosta.

Tutkimuksen avulla pyrin selvittämään asiaa muutosjohtamisen kautta eli tarvitaanko myös johtamistapaan muutoksia? Esimiehen taidolla on ratkaiseva merkitys siihen, miten muutos viedään läpi ja miten siitä voidaan hyötyä. (Kiviranta 2010, 44.) Muutos ei ole koskaan helppoa, usein se aiheuttaa voimakastakin muutosvastaisuutta. Muutosta pelätään ja sen koetaan tuovan epävarmuutta työstä suoriutumiseen. Samaan aikaan käynnissä oleva vanhasta käytännöstä poisoppiminen vaatii työntekijältä aikaa – yleensä enemmän kuin uuden oppiminen. (Pirinen 2014,15.)

Opetusmaailma on muutoksen pyörteessä. Ei ainoastaan peruskoulun uusi opetussuunnitelma, joka astui voimaan 1.8.2016, vaan jo tutkimuksen kohteena olevassa koulussa tehdyt aiemmat muutokset vaikuttivat työtapojen uudelleen järjestämiseen. Muutokseen vaikutti huomattavasti myös valtakunnallinen säästölinja, joka koskee laajasti koko opetusala (Berg 2015, 2). Tämä kaikki aiheutti ja

aiheuttaa edelleen koulun opetustyöhön osallistuville sekä muulle henkilökunnalle paineita suoriutua työstään normaaliin, totuttuun tapaan.

Olen toiminut peruskoulun yläluokan käytännön aineen opettajan sijaisena 3,5 vuotta, sijaisuus päättyi joulukuussa 2015. Kouluympäristö työpaikkana oli minulle täysin uusi ja erilainen. Kun pääsin sisälle opetustyöhön, ainakin osittain ja siihen mistä kaikesta opettajan työpäivä koostuu, tämä aihe tuntui hyvin mielenkiintoiselta tutkimuksen kohteelta. Olen myös yrittäjä, ja yrittäjätaivalta minulla on takana yli 30 vuotta. Ehkä tästä johtuen, sitä automaattisesti silmäili työympäristöä laajemmin ja monelta eri suunnalta. Mielestäni koulumaailman muutos on kiinnostava tutkimuksen aihe; myös laajemmin, ei vain opetuksen osalta katsotuna. Nykyään elämäntapa on usein kiireinen, ja moni lapsi tai nuori asuu uusioperheessä tai vuorotellen vanhempiensa luona. Jokapäiväisen arjen aikuinen vaihtuu. Osaltaan tämäkin on aiheuttanut muutosta koulutyöhön, sillä opetuksen lisäksi opettajasta oli tullut osin tämä aikuinen, jonka läsnäolo on tärkeää lapsen arkielämässä.

Koulun johtamisessa ja kehittämisessä tarvitaan vahva tiedollinen perusta, jonka avulla kyetään hankkimaan ja soveltamaan tietoa ympäröivästä yhteiskunnasta ja koulukulttuureista, erityisesti ajankohtaisista muutosprosesseista ja niiden vaikutuksista tulevaisuuden rakentamiseen. Rehtorin tulee perehtyä alan tieteelliseen tutkimukseen niin, että koulukohtainen kehittäminen etenee yhdistelemällä alan tutkimustietoa käytännön työssä hankittuun kokemuseräiseen tietoon. (Opetushallituksen lehdistötiedote 2013.) Koulumaailman kehittämispaineet ja pyrkimys uudenlaiseen toimintakulttuuriin muutti myös rehtorien omalle työlle asetettuja odotuksia ja vaatimuksia. Muutos vaatii myös koulujen esimiehiltä uutta katsontatapaa sekä uutta myös johtamistyyliin.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyöni koskee muutosjohtajuutta, eli miten koulun työympäristössä tapahtuva muutos saataisiin sisällytettyä helpoiten henkilöstön työarkeen ja samalla kuljetettua muutos sujuvasti koko työorganisaatioon. Henkilöstön oikeanlainen johtaminen on hyvin tärkeää, etenkin muutoksessa. Ihmiset ovat erilaisia,

joten heidän suhtautuminen työympäristön muutokseen voi olla hyvinkin toisistaan poikkeavaa (Pirinen 2014, 14).

Opinnäytetyöni kohteena on tietty merilappilainen peruskoulu. Tutkimuksen kohteena olevassa peruskoulussa on tullut lyhyessä ajassa muutoksia opetustyön suorittamiseen. Tutkimus on vain tämän tietyn koulun sisäinen tutkimus, eikä se ole yleistettävissä.

Opinnäytetyössäni keskityn opetustyön muutokseen ja siihen, miten muutos on viety läpi koulun organisaatioon. Tutkimuksen avulla pyrin saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- ✓ Miten henkilökunta yleensä koki muutoksen?
- ✓ Mikä työympäristön muutoksessa innosti tai ahdisti?
- ✓ Oliko muutoksesta informoitu tarpeeksi?
- ✓ Mitä mahdollisuuksia muutos voi antaa?

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen kohteena on merilappilainen peruskoulu, jossa on vuosiluokat 1-9 sekä esikoulu. Yläkoulun puolella opetusryhmiä on 14 kpl, alakoulussa opetusryhmien määrä on yhdeksän sekä esikouluopetuksessa ryhmiä on kuusi. Koululla toimii myös kaksi maahanmuuttajien perusopetukseen valmistavan vaiheen ryhmää. Valmistavan vaiheen ryhmät ovat sekä ala- että yläkoulussa.

Opetushenkilöstöön kuuluu 38 opettajaa, seitsemän koulunkäynnin ohjaajaa, yksi koulukuraattori, yksi koulusihteeri, yksi vararehtori sekä yksi rehtori. Koulun opetukseen kuuluvan henkilöstön määrä on yhteensä 49 henkilöä. Koulun muuta, oppilaiden hyvinvointiin ja ohjaukseen kuuluvia henkilöitä ovat koulupsykologi, keittiöhenkilökunta, siistijät, kouluterveydenhoitaja, joten kohteena olleen koulun

esimiehillä, rehtoreilla on suhteellisen suuri henkilöstö johdettavaan. Molemmat osallistuvat lisäksi myös opetustyöhön.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tutkimuksen teoriaosassa käytän yleisesti muutosjohtamiseen ja peruskoulun muuttuvaan työympäristöön liittyvää materiaalia. Muutosjohtamisen osalta tutkimuksessa hyödynnän johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Peruskoulun muuttuvaa työympäristöä käsittelen tutkimuksessa yleisellä, valtakunnallisella tasolla. Tähän liittyen tutkin Opetushallituksen säätämää, uutta opetussuunnitelmaa (Opetushallitus, 2010), erilaisia opetukseen ja opetustyön muutokseen liittyviä artikkeleita sekä peruskoulun uuteen opetussuunnitelmaan liittyviä muita tutkimuksia.

Tutkimusmateriaalina tutkimuksen kohteena olevan peruskoulun työympäristön muutokseen ja muutoksen johtamiseen, käytän koulun opetushenkilökunnalle laadittua kyselyä sekä esimiehen eli rehtorin haastattelua. Haastattelun koin tutkimuksen osalta tarpeelliseksi. Pyrin saamaan sen avulla tarkemmin selville tutkimukseen liittyvää aihetta, muutosjohtajuutta. Kananen (2015, 143) kirjoittaa kirjassaan, että ” haastattelua käytetään pääsääntöisesti silloin, kun ilmiötä ei tunneta riittävän tarkasti, jolloin ilmiöön liittyviä yksityiskohtaisia kysymyksiä ei voida esittää”

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössäni käytän sekä kvantitatiivista eli määrällistä että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään nimeä triangulaatio-menetelmä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233). Käyttämällä tutkimuksessani näitä molempia tutkimusmenetelmiä toivon saavani tarkemmin selville vastaajien henkilökohtaiset mielipiteet tutkimuksessa. Saadakseni tutkimuksen tuloksesta mahdollisimman luotettavan, ajattelin, että on hyvä käyttää molempia, sekä määrällistä että laadullista menetelmää.



Opetuksen henkilökunnalle (opettajat, kouluohjaajat, rehtorit) lähetetyssä kyselylomakkeessa pyydettiin vastaamaan vastaajan perustietojen (ikä, sukupuoli, työkokemuksen pituus), lisäksi erilaisiin kysymyksiin, jotka liittyivät suoranaisesti muutokseen. Kysymykset oli laadittu niin, että saisin mahdollisimman paljon selville vastaajien henkilökohtaisia ajatuksia muutoksesta sekä vastaajien toiveita myös muutoksen eteenpäin viemiseen jatkossa. Koulun opetushenkilöstölle lähetetyn kyselyn lisäksi myös koulun rehtorille lähetettiin erikseen kysely. Tämän kyselyn avulla pyrin tutkimaan koulussa tapahtuvaa työympäristön muutosta lähinnä sen johtamisen kannalta.

Kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmän avulla oli laadittu kysymyksiä, joihin voitiin vastata asteikon avulla. Kvalitatiivista eli laadullista menetelmää käytettiin kysymyksissä, joissa vastaajien oli selkeämpää vastata esitettyihin kysymyksiin omin sanoin. Kvalitatiivisessa osassa oli avoimia kysymyksiä, joissa vastaajalla oli mahdollista vastata kysymyksiin lyhyesti omin sanoin. Kvalitatiivisten eli laadullisten kysymysten osuus oli tuloksen kannalta tärkeä, sillä niiden avulla koin saavani tarkemmin selville työntekijöiden henkilökohtaisia mielipiteitä. Kvalitatiivista osuutta tutkimuksessa puolsi myös sekin, että tutkimuksen kohderyhmä oli tietty ja ryhmä oli kooltaan suhteellisen pieni.

## 2 PERUSKOULUN MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ

Tutkimukseni kohteena olevan peruskoulun työympäristön muutokseen vaikutti eniten opetushallituksen määrittelemä uusi opetussuunnitelma. Uusi opetussuunnitelma astuu voimaan alaluokille 1.8.2016 ja ylemmille vuosiluokille vaiheittain. Uudesta opetussuunnitelmasta aiheutunut muutos, ei ole tullut kouluille lyhyessä ajassa, vaan muutosta oli suunniteltu kauan ja se oli ollut tiedossa jo useamman vuoden. (Opetushallituksen tiedote 2014a.)

Peruskoulun opetushenkilöstö oli voinut jo jonkin verran vaikuttaa muutokseen, sillä uuden opetussuunnitelman työryhmiin oli osallistunut henkilöitä, joilla on alaan liittyvä ammatillinen perustaito. Nykyinen uusi opetussuunnitelma on asiana laaja, ja siinä on useita uudistuksia verrattuna aiempaan opetussuunnitelmaan.

Opinnäytetyöni tutkimuksen kohteena olevassa peruskoulussa muutoksia oli tullut kuitenkin jo aiemmin. Osa näistä aiemmista muutoksista oli tullut hyvin lyhyellä aika välillä ja niiden omaksuminen oli ollut henkilöstön kannalta katsottuna erilaista.

### 2.1 Muutokset tutkimuksen kohteena olevassa peruskoulussa

Tutkimuksen kohteena olevan peruskoulun työympäristön muuttuminen alkoi jo ennen kuin uusi opetussuunnitelma astui voimaan. Syyslukukauden alussa 2015 opetustuntien kesto piteni 45 minuutista 60 minuuttiin. Opetustuntien piteneminen ei vaikuttanut taito- ja taideaineiden opetukseen, sillä näissä aineissa opetuksen kesto oli jo pitempää. Teoria-aineiden opetuksen osalta muutoksessa koettiin epävarmuutta. Esimerkiksi jaksako peruskouluasteen oppilas keskittyä tiettyyn aiheeseen pidennetyin oppitunnin ajan? Myös opetustuntien suunnitteluun koettiin tuntien pitenemisellä olevan vaikutusta.

Toinen uusi muutos tapahtui myös syyslukukauden alussa 2015. Koulussa koko lukuvuoden ajan voimassa ollut lukujärjestys muutettiin neljään jaksoon sisältyväksi lukujärjestykseksi. Muutoksen jälkeen eri opetusaineiden tuntikehykseen

kuuluvat kokonaistuntien määrät jakaantuivat lukukauden aikana eri tavoin näille jaksoille kuin aiemmin oli totuttu. ”Tuntikehys” tarkoittaa oppituntien määrää, jonka koulu tai oppilaitos saa pitää ja jonka perusteella se saa rahat opettajien palkkaamiseen. ”Tuntikehysjärjestelmä” taas on järjestelmä, jossa koulu tai kunta oppilasmäärään perustuvan tuntikiintiön puitteissa päättää itse oppilaitten ja oppituntien ryhmittelystä. (Opetushallituksen tiedote, 2014a.)

Alakoulun osalla tuntikehys on helpommin muokattavissa, kun opetuksesta vastaa miltei aina sama opettaja. Opettaja voi tai hänellä on mahdollista tarpeen mukaan lisätä tiettyä ainetta ja vähentää toista ainetta. Yläkoululla tämä ei ole mahdollista, sillä aine määrä on suurempi ja eri aineissa on omat opettajansa. (Opetushallituksen tiedote, 2014a.) Jaksojärjestelmän muuttuminen aiheutti sen, että tiettyä ainetta oli jossakin jaksossa kaksi viikkotuntia, toisessa jaksossa yksi viikkotunti tai ei välttämättä ollenkaan. Tämä uusi jaksotus vaikutti myös opetushenkilökunnan työtuntien määrään ja osittain lisäsi myös vapaa- eli hyppytuntien määrää työpäivän aikana.

Yleisen, valtakunnallisen säästölinjan suoranaiset vaikutuksen näkyivät oppimismateriaalin käytössä (Berg 2015, 2). Uusien kirjojen tilaamista pyrittiin vähentämään, samoin opetusmateriaalin monistamista vähennettiin. Opetuksessa pyrittiin mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään sähköistä opetusmateriaalia. Sähköisen opetusmateriaalin käyttö koettiin kuitenkin vaikeaksi vähäisten laitteiden ja epävarmasti toimivan internetyhteyden vuoksi.

Koulussa siis jo ennen uutta opetussuunnitelmaa tapahtuneet muutokset vaikuttivat huomattavasti myös johtavien henkilöiden työhön. Heidän vastuulla oli luku- ja järjestysten ja opettajien työtuntien laatiminen. Vanhan totutun rutiinin ja tuntien säännöllisyyden muuttuminen uudeksi ja epäsäännölliseksi toi haastetta muutoksen läpi viemisessä ja sen johtamisessa.

## 2.2 Peruskoulun uusi opetussuunnitelma yleisesti

Peruskoulun uusi opetussuunnitelma astui voimaan 1.8.2016. Opetussuunnitelman muutos perustuu Opetushallituksen päätökseen ja perusopetuslakiin. Perusopetuslaissa on yleisesti määrätty, opetuksesta seuraavaa: ” Perusopetuslain mukaan opetus järjestetään oppilaiden ikäkauden ja edellytysten mukaisesti ja siten, että se edistää oppilaiden tervettä kasvua ja kehitystä. Opetuksessa tulee olla yhteistyössä kotien kanssa ja opetukseen osallistuvalla on oikeus turvalliseen opiskeluympäristöön”. (Perusopetuslaki 628/1998, 3 § 2 mom.; Perusopetuslaki 477/2003, 3 § 3 mom., 29 § 1 mom.)

Opetussuunnitelma on yksi keskeisimmistä koulua ohjaavista säännöksistä, sillä se on suunnitelma siitä, miten opetus järjestetään. Suomessa perusopetuksen opetussuunnitelmat perustuvat Opetushallituksen määrittämiin opetussuunnitelman perusteisiin. Valtioneuvosto päättää tuntijaosta eli siitä, kuinka monta viikkotuntia opetusta annetaan oppiaineittain. (Opetushallitus 2016.)

Tiivistettynä opetussuunnitelma määrittelee opetuksen tarkoituksen ja tavoitteet sekä oppilasarvioinnin periaatteet. Opetussuunnitelman uudistamisella pyritään koulutuksen ja yleensä koulun kehityksen pysyvän mukana muuttuvassa maailmassa. Opetussuunnitelma tuo tullessaan toimintatapojen muutoksen opetustyössä. (Opetushallituksen tiedote 2010.)

Päätös uudesta opetussuunnitelmasta oli annettu 22.12.2014. Edellinen opetussuunnitelma oli tehty vuonna 2004. Näiden perusteiden mukaan paikallinen opetussuunnitelma otetaan käyttöön vuosiluokkien 1-6 osalta 1.8.2016. Vuosiluokkien 7–9 osalta uuden opetussuunnitelman käyttöönotto tapahtuu porrastetusti vuosina 2017, 2018 ja 2019. Käyttöönotto on määritelty perusteiden määräyskirjeessä. (Opetushallituksen tiedote 2014b.)

Tutkimuksen kohteena olevassa peruskoulun tiedotteessa mainittiin uudesta opetussuunnitelmasta seuraavasti: ”Uuden opetussuunnitelman tavoitteena on taata kaikille oppilaille tarpeelliset tiedot ja taidot sekä innostaa oppimaan. Oppiaineiden aloitusajankohtiin on tullut muutoksia ja oppiminen laajentuu luokkatilan

ulkopuolelle. Oppilaille on enemmän mahdollisuuksia valita opiskeltavaksi heitä itseään kiinnostavia taito- ja taideaineita jo alakoulun puolella. Oppilaiden arviointi tulee myös muuttumaan paljon, sillä sen tulee ohjata ja edistää oppimista”. (Koulutiedote 2016-2017.)

Vastaavasti, Tiia Perkkiö (2016) tiivistää gradussaan uutta opetussuunnitelmaa näin: ” Opetussuunnitelmassa on uudistettu oppiainesisältöjä, opetuksen yleisiä tavoitteita ja tuntijakoa. Tätä myötä myös opettajilta odotetaan opetuksen päivittämistä ja opetusmenetelmien uudistamista. Koulujen toimintakulttuurin halutaan muuttuvan oppilaita osallistavammaksi ja opettajien yhteistyötä painottavammaksi”. (Perkkiö 2016,2.) Hän myös mainitsee opetuksen työtavan muuttumisesta seuraavaa, ”Opettamisessa ollaan yhä enemmän liikkumassa kohti oppilaan omaa aktiivista oppimista ja oppimisen taitojen hallintaa, jolloin opettajan opettaminen muuttuu yhä enemmän oppilaan tukemiseksi ja auttamiseksi”. (Perkkiö 2016, 22.)

Opetuksen päivittämisellä ja opetusmenetelmien uudistamisella viitataan esimerkiksi opetusmateriaalin muuttumiseen sähköiseen oppimismateriaaliin tai siihen, ettei opetuksen välttämättä tarvitse tapahtua luokkatilassa. Opinnot voidaan yksilön tarpeen mukaan suorittaa erilaisten tuettujen opintojen avulla. Osallistamisella opetusta pyritään saamaan vuorovaikutteisemmaksi ja ohjamaan oppilas enemmän itsenäiseen opiskeluun. (Opettajalehti 1/2015.)

Opetushallituksen, perusopetuksen täydennyksessä asiaa avattiin näin: ”Menetelmien ja työtapojen valinnalla luodaan sellaisia vuorovaikutteisen oppimisen sekä yhdessä ja yksin työskentelyn tilanteita, joissa oppilaat voivat kehittää oppimisen ja oman tulevaisuutensa kannalta tärkeitä taitoja. Näitä ovat mm. ajattelun ja ongelmanratkaisun, työskentelyn ja vuorovaikutuksen, itsetuntemuksen ja vastuullisuuden, osallistumisen ja vaikuttamisen sekä ilmaisun ja käden taidot. Työskentelyn tulee edistää monipuolisesti tieto- ja viestintätekniikan sekä verkossa toimimisen taitoja. Menetelmien ja työtapojen tulee antaa mahdollisuuksia myös eri ikäkausille ominaiseen luovaan toimintaan, elämyksiin ja leikkiin”. (Opetushallituksen tiedote 2010.)

Yleisesti opetussuunnitelmaan liittyvissä tiedotteissa oli samankaltaista tiivistelmää muutoksesta. Esimerkiksi Opetushallituksen tiedotteessa (2014b) oli hyvin lyhyesti perusteista seuraavasti: ”opetussuunnitelman perusteiden uudistamisella, pyritään parantamaan edellytyksiä koulun kasvatustyölle, mielekästä oppimista kaikille oppilaille sekä kestäväälle tulevaisuudelle ”. Vastaavasti Helsingin Sanomissa, M. Aallon (2016) kirjoitus ”Kouluissa on kesän aikana tehty vallankumous – mitä uudesta opetussuunnitelmasta pitäisi ymmärtää?” selkeyttää uuden opetussuunnitelman perusteet ehkä helpommin ja selkeämmin ymmärrettävästi.

### 3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtaminen on järjestelmällinen tapa käsitellä organisaatiossa tai työyhteisössä tapahtuvaa muutosta (Markwort 2019). Se edellyttää huolellista suunnittelua ja muutoksen toteutusta. Usein muutos koetetaan viedä organisaatiossa läpi liian lyhyellä ajalla. Liian tiukka aikataulu tuottaa yleensä ongelmia, koska muutoksessa on aina mukana ihmisiä, jotka toimivat yksilöllisesti. Muutosjohtamisessa on tärkeä muutoksen vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kuuleminen ja heidän kannustaminen osallistumaan muutoksen läpi viemiseen. (Pirinen 2014, 71.) Muutosjohtajuuden perustehtävänä on yhdistää sekä johtajan että alaisten yksilölliset tavoitteet organisaation vision saavuttamiseksi (Markwort 2019).

Yksi tärkeimpiä asioita muutoksen läpiviemisessä on henkilöstön kannustaminen ja sitouttaminen muutokseen. Janita Markwort (2015) on artikkelissaan ”Näkökulmia muutosjohtajuuteen” tarkastellut julkishallinnossa tapahtuvaa muutosjohtajuutta teorian näkökulmasta katsottuna. Hän tiivistää, että parhaan tuloksen muutoksessa saa ja tehokkainten muutos saadaan vedettyä läpi, kun hyödynnetään hyvin suunniteltua muutosprosessia ja hyödynnetään vuorovaikutusta muutoksen eri toimijoiden kesken (Markwort 2015).

Työympäristössä tapahtuva pienikin muutos vaikuttaa mielipiteisiin ja aiheuttaa välillä suuriakin tunnekuohuja. Esimiehet käyvät työssään läpi muutoksia ja johtavat hyvin erilaisia ihmisiä muutoksen myllerryksessä. Kuitenkin ihmisten johtaminen muutoksessa on perusasioiden tekemistä. (Pirinen 2014,9.) Tutkimuksen kohteena olevan koulun johtajat, rehtorit toimivat myös opetustyössä, mutta heidän toimenkuvaansa kuuluu myös henkilöstön johtaminen muutoksen eri vaiheissa.

Usein työympäristön muutos koetaan negatiivisena asiana. Muutosta jopa pelätään, eikä uskota, että siitä olisi välttämättä mitään hyötyä. Tuntematon pelottaa ja ensimmäiseksi vastustamme sitä. (Pirinen 2014,14.) Muutosintoa alaisissaan saa heräteltyä mm. kertomalla asioista myönteisesti, tunnistamalla heidän sisäi-

nen motivaationsa, lisäämällä heidän hyvinvointiaan, kehittämällä heidän osaamistaan ja helpottamalla heidän samaistumistaan organisaatioon (Ponteva 2010,21).

Muutosta paetaan joskus viimeiseen asti arkirutiinin suojaan. Muutosvastaisuus astuu kuvaan ja voimakkuudellaan se peittää hyvinkin idean muutoksessa. Työntekijöiden kokeman muutosvastarinnan ylittäminen on yksi keskeisimmistä johtamisen taidoista. Muutoksen jo ennakkoon vastustaminen työyhteisössä on usein avaintekijä muutoksen epäonnistumiseen. Yleensä muutosta johdetaan työyhteisössä ylhäältä alaspäin. Usein juuri näin johdetut muutokset aiheuttavat vastarintaa, kun henkilöstölle esitellään valmis ehdotus, johon heillä ei ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa. (Perkka-Jortikka 2005,118.)

Muutoksen johtaminen saa hyväksyntää työyhteisössä osallisuuden ja osallistumisen avulla. Osallisuuden tuntu vaikuttaa vastarintaa vähentävästi. Kun työntekijöiden kysymyksiin ja kokemuksiin suhtaudutaan vakavasti, he myös kiinnostuvat muutoksesta enemmän ja suhtautuvat siihen myönteisemmin. (Perkka-Jortikka 2005, 131.) Muutosjohtajuudessa on tärkeää ottaa huomioon myös henkilöstön työhyvinvointi, eikä keskittyä liiaksi kehittämään eri prosesseja ja toiminnan tehokkuutta. Muutosjohtamisesta tehtyjen tutkimusten perusteella tällä on ollut jopa taloudellista hyötyä. Mikäli henkilöstö jää huomioimatta, voi sillä olla vaikutuksia jopa sairauslomien määriin. (Markwort 2015.)

Kaikki työntekijät eivät pelkää muutosta, ja osa voi kokea muutoksen hyvinkin tervetulleena vaihteluna ja osaa etsiä siitä myös myönteisiä asioita. Osalla työntekijöistä on taas voimakas tarve päästä vaikuttamaan muutokseen jo alku vaiheessa ja saada tätä kautta aikaan onnistumista sekä tuntea itsensä tarpeelliseksi työyhteisössä. (Perkka-Jortikka (2005, 118) mainitsee kirjassaan, että ”muutos on helpompi hyväksyä, jos työntekijä voi läpikäydä sen tuttujen työkaveiden kanssa, tutussa työympäristössä ja usein muutos voi tuoda tullessaan kaivattuja sosiaalisia suhteita, jolloin muutosta pidetään myönteisenä”.

Ihmiset ovat kuitenkin erilaisia, joten he toimivat eri tilanteissa omalla parhaaksi kokemalla tavalla. Jokainen toimii oman ajatuksensa mukaan, sen minkä kokee



oikeaksi. Osa työntekijöistä odottaa esimiehen selittävän asiat hyvinkin yksityiskohtaisesti, toiselle riittää osittainen selostus muutoksesta. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa erilaiset ihmiset sekä heidän reagoititapansa ja johtaa heitä eri tavalla. (Pirinen 2014,186.) Muutoksen johtamiseen tarvitaan monenlaista taitoa, aikaa ja tarkkaavaisuutta, että muutos saadaan johdettua onnistuneesti läpi organisaatiossa.

### 3.1 Muutosprosessi yleensä

Muutosjohtamisen yksi määritelmä on kuvaaminen muutosjohtamista prosessina, Markwort (2015). Tässä luvussa tuon aluksi esille yleisesti muutosprosessin eri vaiheet, eli muutoksen elämän kaaren kulun, kuten Pirinen (2014) mainitsee kirjassaan.

Muutosprosessin avulla muutoksen eri vaiheet voidaan tarkentaa. Prosessisuunnitelman laatiminen auttaa esimiestä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Kaikki työntekijät eivät käy läpi kaikkia muutosprosessin eri vaihetta, ja myös reagoinnit muutoksen eri vaiheissa ovat erilaiset eri ihmisillä. (Pirinen, 2014, 38.) Muutoksen eri vaiheiden rajat eivät aina ole selkeitä tai yleisiä, koska muutos tapahtuu usein asteittain ja eri tahtiin.

Muutosprosessin läpi vieminen on haastavaa. Se tuo mukanaan monta kysymystä. Miten muutosta osataan viedä vaiheittain eteenpäin? Osataanko huomioida matkan varrella tarpeellinen tiedottaminen muutoksen vaiheista? Huomioidaanko henkilöstö yksilötasolla antamalla heille tarpeeksi tukea? Esimiehillä on merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät ovat työstään. (Pirinen 2014,14.) Heidän on pystyttävä kannustamaan työntekijöitä niin, että he kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä muutoksista huolimatta.

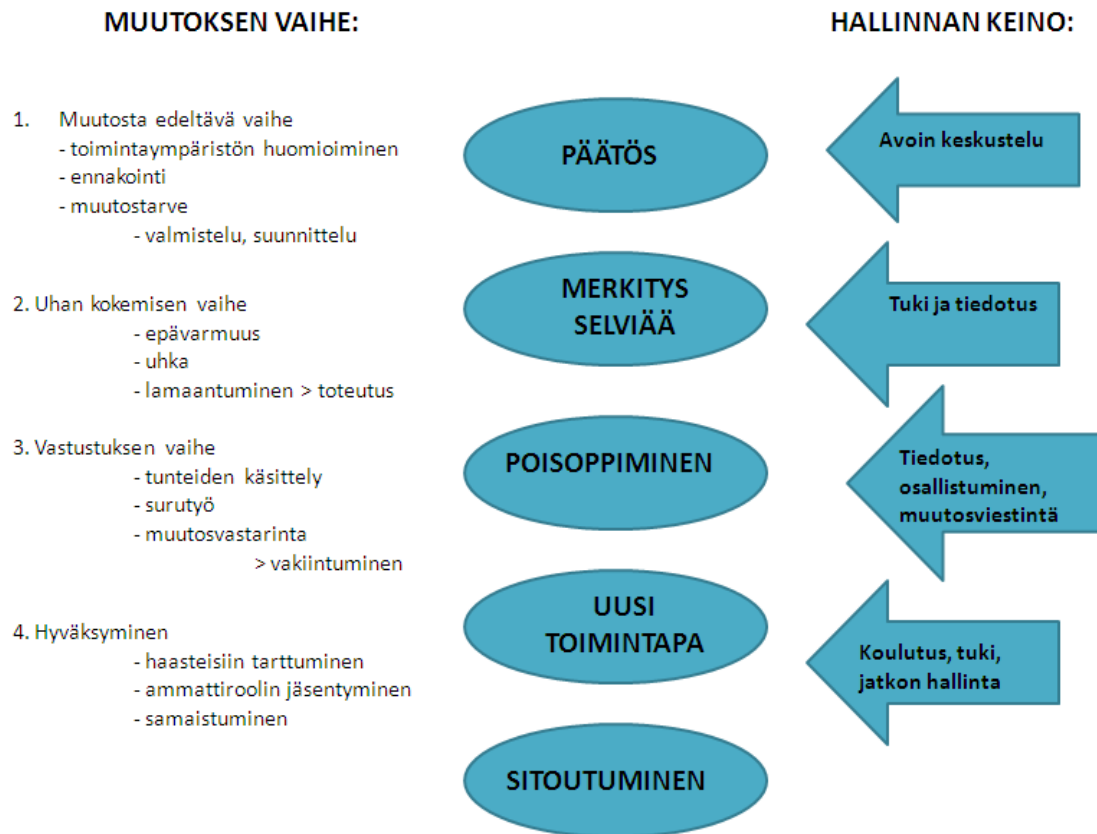
Aina muutos kuitenkin merkitsee jostakin luopumista. Se on yleensä vaikeaa, koska usein muutos viedään läpi kiireisesti ja vanhasta totutusta tavasta luopuminen jää liian vähälle huomiolle. Kuitenkin jotta, omaksuisi uuden olisi vanha oppi saatava ”pakettiin”. Haasteelliseksi asian tekee se, että organisaatiossa on

paljon ihmisiä, joiden kaikkien pitäisi käydä perusteellisesti nämä asiat läpi. Organisaatiossa pitäisi olla lupa antaa aikaa vanhasta luopumiselle ja surutyölle. (Ponteva 2010,24.)

Mikäli esimiehellä on kyky lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota tehdä työtä, esimies edistää samalla työntekijän selviytymistä erilaisista muutoksista. Kun tieto kulkee, se helpottaa työntekijöitä sekä myös esimiestä itseään löytämään paikkansa isonkin muutoksen jälkeen. (Pirinen 2014, 63.) Muutoksen edetessä on hyvä säilyttää tietty säännöllisyys eri vaiheiden tiedottamisessa ja vuorovaikutuksessa. Säännöllisyyden avulla henkilöstön on selkeämpi seurata muutoksen eri vaiheita. Tämä auttaa myönteisempään suhtautumiseen koko muutosprosessiin. (Pirinen 2014, 16.)

Muutoksen johtamisen yleisimmät vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutoksen valmistelussa pyritään määrittämään muutoksen strategia sekä visio eli päämäärä. Esimies voi kysellä työntekijöiden mielipiteitä jo ennakkoon. Pirisen (2014, 15) mukaan, ”Kun työntekijöiltä on ennakkoon kysytty heidän mielipiteitään ja heitä on kuunneltu, on heidän helpompi hyväksyä muutos, koska he ovat voineet antaa näkemyksensä ja sitä kautta vaikuttaa”.

Muutoksen eri vaiheista ja muutoksen hallinnasta on olemassa useita eri malleja ja kaavioita. Kuvio 1 on eräs esimerkki muutosprosessiin liittyvistä eri vaiheista ja keinoista eri vaiheiden hallinnointiin. Vasemmalla puolen on eritelty muutoksen vaiheita ja mitä huomioitavaa tai ongelmia ne voivat tuoda mukanaan. Oikealla puolella on tiivistettynä keinot, joiden avulla muutosta voidaan hallita sen eri vaiheissa. Keskellä taas, on kuvattu muutoksessa saatu toivottu lopputulos.



Kuvio 1 Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010,18.)

Muutosta edeltävässä vaiheessa eli suunnitteluvaiheessa pyritään selvittämään mitä muutos yleisesti on, mikä muuttuu ja miksi on tarve muutokseen? Samalla luodaan muutosprosessin alustava aikataulu ja pyritään avoimesti keskustelemaan muutoksessa organisaatiossa. (Pirinen 2014, 17.)

Suunnitteluvaiheessa kootaan mahdollisesti jo muutokseen liittyvä projektitiimi ja sidosryhmät. Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa muutos tulee yksityiskohtaisemmin esille työympäristössä ja tämä aiheuttaa usein epävarmuutta ja muutos koetaan pelottavaksi. Tässä vaiheessa tiedottaminen korostuu sekä henkilöstölle annettava tuki tulee tarpeelliseksi. (Pirinen 2014,19.)

Muutoksen toteutusvaihe on yleensä muutosprosessin pisin ja vaikein vaihe. Toteutusvaiheessa tulee esille muutoksen mukanaan tuomat uhat ja ongelmat, on tärkeää päästä ymmärtämään ja sisäistämään nämä asiat heti muutoksen alussa. Toteutusvaiheessa on myös pyrittävä sitouttamaan työntekijät tulevaan

muutokseen. (Pirinen 2014, 31.) Tähän prosessiin osaan kuuluu jatkuvaa keskustelua ja tiedottamista muutoksen eri vaiheista. Muutosprosessin toteutusvaihe on usein ”sahaamista” edestakaisin. Toteutusvaiheessa pyritään myös vanhan poisoppimiseen ja koetetaan siirtyä jo uuteen toimintamalliin. Vanhan poisoppiminen on luopumista jo aiemmin opitusta mallista sekä rutiineista. Usein työntekijät kokevat sen monin eri tavoin. Henkilökunnan erilainen suhtautuminen muutokseen tulisi osata huomioida toteutusvaiheessa. (Pirinen 2014, 103.)

Muutoksen vakiinnuttaminen on muutoksen sisäistämistä ja muutoksen ainakin osittaista hyväksymistä. Pitäisi osata poimia muutoksesta tärkeimmät kohdat, joita hyödyntäen muutosprosessi saataisiin päätökseen ja muutoksen hallinta saataisiin pysyväksi. Olipa kysymys mistä eri muutosprosessiin vaiheista, niin aina on hyvin tärkeää huomioida muutokseen liittyvä keskustelu, tiedottaminen ja tarpeellinen koulutus sekä erilainen tuki työyhteisössä. (Pirinen 2014, 123.)

### 3.2 Muutosprosessi tutkimuksen kohteena olevassa peruskoulussa

Tutkimukseen ja muutosprosessiin liittyen tein haastattelun koulun rehtorille. Haastattelussa pyrin saamaan selville, miten kohteena olevan peruskoulun muutosprosessia, oli pyritty viemään läpi tässä organisaatiossa.

Haastatteluun osallistunut rehtori tuli virkaansa heinäkuussa 2015, joten koulussa aloitettiin muutosprosessi jo ennen kuin hän oli rehtorina ja esimiehenä. Suoritin kyseisessä koulussa opettajan sijaisuutta vuosina 2012 - 2015. Esittelen muutoksen aloitusvaihetta perustaen nämä tietoni koulun opettajakokouksien ja eri tiimipalaverien pohjalta. Nykyiselle rehtorille tehdyn haastattelun muutosprosessin tämän hetkisestä tilanteesta avaan tämän luvun lopussa.

Muutosprosessi tutkimuksen kohteena olevassa koulussa alkoi tiedottamalla uudesta opetussuunnitelmasta helmikuussa 2014. Tiedottaminen tapahtui opetushenkilökunnan kokouksessa, joka pidetään kuukausittain tai tarvittaessa useammin.

Opettajista valikoitui edustajat, jotka osallistuivat alueelliseen Opetussuunnitelmaryhmään, joka kävi suunnitelmaa läpi vaiheittain. Tässä ryhmässä oli sekä ala-että yläkoulun opettajia. Valikoidut opettajat olivat sekä teoria että käytännön aiheista. Ryhmä aloitti toimintansa noin 1,5 vuotta aiemmin kuin uusi suunnitelma tuli voimaan.

Ryhmän edustajat toivat säännöllisin ajoin tietoa asiaan liittyen koulun opettajakokoukseen. Samalla nämä jäsenet toivat myös erilaisia opintosuunnitelmaan liittyviä kysymyksiä muille opettajille pohdittavaksi. Uutta opetussuunnitelmaa käsiteltiin myös pienemmissä ryhmissä koulun omissa Veso-päivissä, joten näin muillakin oli mahdollista osallistua uuden opetussuunnitelman laatimiseen erilaisten tiimien kanssa toteutetuissa ryhmätöissä.

Veso-päivät on opettajille kolme virkaehtosopimuksessa määrättyä koulutuspäivää. Niiden toteutuminen on opettajan oikeus ja velvollisuus. Veso-päivät on tarkoitettu opetuksen suunnittelua ja henkilökohtaista kouluttautumista varten. Niiden aikana opettajat suunnittelevat yhdessä lukuvuotta ja osallistuvat esimerkiksi koulutustapahtumiin tai -päiville. (Opettaja-lehti 43/2014.)

Tutkimukseen kohteena olevan merilappilaisen peruskoulun rehtorille tehdyssä haastattelussa tuli ilmi, että opetussuunnitelmatyöskentely oli ollut henkilökunnalla tiedossa jo useamman vuoden. Henkilökunnan osallistamisessa muutokseen epäonnistuttiin, koska koulukohtaiselle pohdinnalle jäi kovin vähän aikaa. Syksyllä 2016 alueellisesti kaiken piti olla valmiina, mutta alueellinen suunnitelma koettiin eri kunnissa ongelmalliseksi, joten kuntakohtainen työskentely jatkuu vielä.

Koulussa yleisellä tasolla muutos koettiin todella haastavaksi, varsinkin uudet ja nuoret työntekijät kokivat muutoksen jopa lannistavana. Muutoksesta on käyty keskusteluita ja myös kipeitä asioita on nostettu esille. Kuitenkin tarvitaan vielä paljon sen suhteen, että kaikki uskaltaisivat ilmaista mielipiteensä, koska vain avoimuudella ja läpinäkyvyydellä muutosta voidaan toteuttaa menestyksellä.

Nykyään henkilöstö osallistuu muutosprosessiin tiimityöskentelyllä, osallistavilla kokouksilla ja koulutustapahtumilla. Vanhan poisoppiminen oli alun perin jäänyt liian vähäiseksi, ja tähän tarvitaan organisaatiossa aikaa, että voidaan toimia ratkaisukeskeisesti. Myös uuden esimiehen perehdyttäminen muutokseen oli epäonnistunut. Rehtori koki haastattelussa oman perehdyttämisen muutokseen ja sen eri alkuvaiheisiin jääneen tosi lyhyeksi.

Tutkimuksen kohteena olevan koulun työympäristön muutos ei ole vielä ohi, vaan muutos jatkuu vielä. Muutoksen hallinnan kannalta, esimies koki tärkeänä oman jaksamisen ylläpitämisen sekä sen, että pyrkii ottamaan henkilökunnan palautteet muutokseen liittyvinä asioina eikä liian henkilökohtaisesti. Palautteista on tärkeää analysoida syyt mihin ne perustuvat. Tällä hetkellä koulussa keskitytään perusasioihin, kuten toimiviin työjärjestyksiin, työyhteisön pelisääntöihin, uudistettuihin koko koulun järjestyssääntöihin sekä päivitettyihin koulun toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin. Kun perusta ja opettajien jaksaminen ovat kunnossa, koulussa voidaan alkaa toteuttamaan laadukkaasti uutta opetussuunnitelmaa. Tässä vaiheessa rehtorin mielestä, muutoksen toteutus kuitenkin vielä ontuu. (Nyman 2016.)

### 3.3 Esimiehen tehtävät muutoksessa

Muutos tarvitsee johtajia, siksi muutoksissa tarvitaan jäämäkkyyttä, määrätietoisuutta ja suunnitelmallisuutta. Ei tarvitse olla pomo, sanan varsinaisessa, tai ehkä negatiivisessa muodossa vaan paremminkin suunnannäyttävä. Aitous, kannustaminen ja avoimuus on muutosjohtamisessa tärkeää. Usko työntekijän onnistumiseen muutoksessa antaa tekijälle itseluottamusta selviytyä omassa työssään. Samalla sen innostaa työntekijää kannustamaan muitakin näkemään muutoksen tuomia hyviä puolia eri asioihin. Olennaista kuitenkin esimiehelle on, että hän osaa tarttua oikeisiin asioihin, niihin mihin voi oikeasti vaikuttaa. (Ponteva 2010,67.)

Esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on ihmisten kohtaaminen. Muutosprosessin eteenpäin viemisessä on tärkeä huomioida organisaation henkilökunta.

Esimiehellä pitäisi muutostilanteessa olla lupa raivata kalenteristaan aikaa alaisilleen. On sekä esimiehen että alaisen oikeus, että he voivat säännöllisesti tavata toisiaan esimerkiksi erilaisten kehityskeskusteluiden merkeissä. Olisi myös tärkeää ja toimivaa kaikkien kannalta, jos näitä keskusteluita voitaisiin pitää luontaisesti, ohimennen työpäivän aikana. Esimies ei toimi muutoksessa yksin, hän tarvitsee työyhteisön apua muutoksen vaiheissa, Perkka-Jortikka (2005) nimeää hauskaasti näitä esimiehen apuna toimivia työntekijöitä yhteisöllisiksi vedenkantajiksi. Nämä toimivat johtajuuden edustajina tai muutosagentteina, kuten Perkka-Jortikka mainitsee. Muutosagentit määrittelevät muutoksen vaiheita ja perusteita omalle ryhmälleen. He osaavat myös kertoa ketkä ovat valmiita muutokseen ja missä muutosvastarinta on suurinta. (Perkka-Jortikka 2005,127.)

Usein esimiehillä on työssään niin kiire, ettei ehdi pysähtyä miettimään tehtävien asioiden tärkeysjärjestystä. Muutoksen keskellä voidaan havaita asioita, jotka eivät toimikaan. Suunnitelmissa ne näyttivät toimivilta, mutta käytännössä ne eivät jostain syystä olekaan järkeviä ratkaisuja. Nämä epäkohdat on mahdollista löytää, jos on aikaa jakaa tietoa ja keskustella niistä työpaikalla muiden kanssa. On siis tärkeää, että esimiehellä on kokemusta myös ajanhallinnasta. (Pirinen 2014, 159.)

Esimiehen tehtävänä on myös osata ennustaa tulevia näkymiä ja siten ohjata alaisiaan osaamisen kehittämisessä oikeaan, organisaation tarvitsemaan suuntaan. Monille uusien asioiden oppiminen on itsessään jo innostavaa. Parhaimmillaan se voi lisätä myös intoa löytää uusia kehitettäviä asioita. Oman osaamisen jatkuva kehittäminen lisää hyvinvointia. (Ponteva 2014, 36.) Jos esimies on vienyt muutoksen läpi onnistuneesti, hän ansaitsee työyhteisönsä luottamuksen ja pystyy jatkossa luotsaamaan heitä seuraavien muutosten yli (Ponteva 2014,36).

Malleja muutosprosessin johtamisesta on olemassa paljon. Ulkoa niitä ei kannata opetella, vaan jokainen esimies ja johtaja voi muokata niistä itselleen, omaan johtamistyyliinsä ja omaan organisaatioonsa sopivan sovelluksen. Eräs tunnetuimmista muutosjohtamisen mallinnoista on John P. Kotterin kahdeksan askeleen malli. Tähän muutosprosessiin malliin ja esimiehelle osoitettuihin tehtäviin muutoksessa viittaa myös Perkka-Jortikka (2005, 134-143) kirjassaan.

Tässä Kotterin mallissa muutokseen kuuluvat eri vaiheet on kuvattu porraskaskelmien muodossa. Muutosprosessi kulkee vaiheittain askelmalta toiselle, ja jokaisella askelmalla on kuvattu jokaiseen muutoksen vaiheeseen kuuluvat tehtävät. ”Jokainen seuraavista askeleista pitää ottaa ja jokainen niistä vie oman aikansa. Jos hyppäätte yhdenkin askeleen yli, niin sorrutte illuusioon, että muutos menisi-kin nopeammin, ettekä saavuta tyydyttävää tulosta”. (Perkka-Jortikka 2005, 134.)



Kuvio 2 J.P Kotterin kahdeksan askelman malli (Valtionkonttori 2015)

Kirjassaan Perkka-Jortikka (2005) oli hyödyntänyt mallia muutoksen esimiehen avuksi muutoksen johtamisessa. Hän oli nimennyt askeleet seuraavasti.

- 1.Askel: Lisätkää painetta! Muutoksen välttämättömyyden korostaminen ja tunteisiin vaikuttaminen.
- 2.Askel: Perustakaa ohjausryhmä. Kootkaa yhteen oikeat ihmiset luottamuksen, sitoutumisen ja tiimityön avulla ohjaavat vaikeaa muutosprosessia.
- 3.Askel: Valitkaa visio oikein.
- 4. Askel: Viestikää ja kertokaa muutoksen hyödyistä.
- 5. Askel: Tukekaa toimintaa.
- 6.Askel: Suunnitelkaa ja toteuttakaa lyhyen aikavälin saavutuksia.
- 7.Askel: Älkää luovuttako.
- 8.Askel: Juurruttakaa muutos.



Näiden portaiden tarkoituksena on olla apuna esimiehelle muutoksen johtamisessa. Kuviossa edetään muutoksen mukana vaiheittain, askel askeleelta. Jokaisen askelman kohdalla on muutosvaiheen sen hetkinen tilanne ja miten siinä toimitaan tai mitkä siinä vaiheessa on tärkeimmät tehtävät. Näitä malleja on useita erilaisia, ja kaikissa niissä on sama idea, muutoksen kuljettaminen vaiheittain maaliin. Muutoksen laajuudesta tai sen johtamismallista riippumatta, johdolta ja esimieheltä vaaditaan paljon muutoksen eri vaiheissa. Muutoksella pitää olla kasvot, ja johto on tässä avainasemassa (Virtanen & Stenvall, 2010, 213). Esimiehen vastuulla on perustella työntekijöille, miksi muutos tehdään ja mitä se tarkoittaa henkilöstölle.

#### 3.4 Henkilöstön osallistuminen muutokseen

Muutoksessa henkilöstö voi kokea voimakastakin muutosvastaisuutta, joka ei varsinaisesti koske suoraan muutosta. Työntekijä käy muutoksessa läpi myös omaa osaamistaan. Muutosvastaisuus voi aiheutua henkilön oman osaamattomuuden pelosta. Mikäli työntekijä ymmärtää miksi muutos tehdään, ja löytää siitä itselleen hyötyä ja hyviä asioita, on hänen helpompi hyväksyä se. (Pirinen 2017, 179.) Jos työntekijä tuntee luottamusta työyhteisönsä johtoon, suhtautuu hän myös positiivisemmin organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen.

Uusi organisatorinen tilanne voi edellyttää uusia taitoja ja uudenlaista tekemisen kulttuuria, eikä aina ole itsestään selvää, että kaikki työntekijät pärjäävät uudessa tilanteessa (Virtanen & Stenvall 2010, 211). Vastuu uuden oppimisesta on työntekijällä itsellään ja hän voi siihen eniten myös vaikuttaa. Tähän ja moneen muuhun henkilöstön kokemaan muutokseen tuomaan ongelmaan auttaa vuorovaikutus. Vuorovaikutus muutoksen keskellä, ei ole vain muutoksen johtajan vastuulla, vaan se koskee myös koko organisaation työntekijöitä. (Virtanen & Stenvall 2010, 212.)

Esimes tarvitsee onnistuneeseen muutoksen läpi viemiseen myös henkilöstön apua. Työntekijä, jolla on kiinnostusta ja positiivinen asenne jopa muutokseen sekä osaa etsiä siitä myönteisyyttä, on tarpeellinen apu esimiehelle. Muutoksen

johtaminen on tiimipeliä ja esimiehen tehtävänä on luoda jokaiselle tiimin jäsenelle mahdollisuus tuoda oma osaamisensa esille ja onnistua omalta osaltaan muutoksessa. (Pirinen 2014, 30 – 31.)

Muutos on yleensä esimiehille haasteellisempi kuin henkilöstölle. Katariina Perkka-Jortikka mainitsee kirjassaan, että löytääksemme ilon muutosprosessista, on meistä jokaisesta tultava innokas oppija muutoksen keskellä (Perkka-Jortikka 2005, 116). Henkilöstön on myös tärkeä ymmärtää muutoksen keskellä, että muutos koskee koko työyhteisöä, myös esimiehiä. On tärkeä huomioida, ettei muutoksen johtaja ole tässä tilanteessa vihollinen.

Henkilöstön on koetettava yhteisöllisyys ja toimittava sen avulla muutoksen eri vaiheissa. Yhdessä työskentelevien yksilöiden muodostama yhteisö on merkityksellinen. Yhteisöllisyys on voimavara, joka auttaa selviytymään muutoksessa. Se voi parhaimmillaan myös estää eri ryhmien väliset vastakkainasettelut. (Ponteva 2014, 23.)

### 3.5 Esimiehen itsensä johtaminen muutoksessa

Usein työympäristön muutoksessa nousee voimakkaimmin esille henkilöstön tilanne muutoksen keskellä, kuinka he suoriutuvat ja yleensä jaksavat suoriutua tehtävistään työympäristön muuttuessa. Esimiehen omasta jaksamisesta puhutaan vähän. Hänen odotetaan olevan vahva, huolehtivan työntekijöistään ja kestävän vastoinkäymisiä. Esimies on muutoksissa niin sanotusti ”puun ja kuoren välissä”, sillä häneen kohdistuu paine työntekijöiltä sekä ylemmältä johtotasolta. Työympäristön muutoksessa esimiehen on tehtävä myös päätöksiä, jotka voivat olla hyvin ikäviä ja vaikeita. Vaikka muutokset pyritään viemään suunnitellussa aikataulussa eteenpäin, tulee aikatauluihin ja suunnitelmiin muutoksia. Näissä asioissa esimieheltä vaaditaan nopeasti päätöksiä. (Pirinen 2014, 150-153.)

Muutoksessa esimiehen on johdettava myös itseään. Usein muutosprosessit ovat pitkiä ja vievät paljon energiaa, joten muutoksessa on huolehdittava myös omasta jaksamisestaan henkilökunnan lisäksi. Uupunut ja stressaantunut esimies ei jaksaa johtaa muutosta. Esimiehellä tulee olla rohkeutta myöntää, jos hän

ei osaa jotakin asiaa. On oltava rehellinen itselleen ja tunnistaa omat rajansa. (Pirinen 2014, 34.)

Esimiehen tilanne muutoksessa ei ole kadehdittava. Kaikki eivät kestä yhtä hyvin kielteisiä asioita ja epätietoisuuden aiheuttamia tilanteita ja paineita. (Perkka-Jortikka 2005, 175.) Esimiehen olisikin hyvä ensin tiedostaa omat tunteensa suhteessa muutokseen, jotta voisi sitten olla avuksi muille. Aluksi esimiestäkin voi vaivata epäusko suhteessa muutokseen. Tiedon lisääntyminen muuttaa epäuskon nopeastikin aktiiviseksi toiminnaksi ja muiden auttamiseksi. Jos esimies ei pysty käsittelemään omaa luopumistaan vanhasta ja kiinnittymään uuteen, hänen on mahdotonta olla avuksi muille. (Ponteva 2010,29.)

Usein muutos pyritään kuitenkin viemään nopeasti eteenpäin ja tämä aiheuttaa kiireen tunteen ja asiat muuttuvat vaikeammaksi kuin todellisuudessa ovatkaan. Koskaan ei tunnu olevan tarpeeksi aikaa tehdä asioita kunnolla. Esimies voi kokea, että kaiken ajan vie erilaiset kokoukset ja koulutukset sekä sähköpostin ja soittopyyntöihin vastaamiset. Esimies voi tuntea voimakkaasti riittämättömyyden tunteen. Tässä vaiheessa olisi kuitenkin tärkeää pysähtyä, vaikka aikaa menisi enemmän asioiden miettimiseen ja suunnitteluun, se kannattaa. Myöhemmin ei tarvitse pohtia samoja asioita uudelleen. (Pirinen 2014, 34.)

#### 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, KYSELY JA TULOKSET

Tutkimuksessa tarkastelin peruskoulun muuttuvaa työympäristöä johtamisen kannalta. Tutkimuksen kohteena olevan peruskoulun opetukseen liittyvälle henkilökunnalle tehtiin kysely, työympäristön muutokseen liittyvistä asioista. Kyselyyn osallistuvan opetushenkilökunnan vastausten avulla pyrin selvittämään, miten tulevat muutokset ja jo aiemmin tapahtuneet muutokset vaikuttavat johtamiseen muuttuvassa työympäristössä.

Opetushenkilöstölle lähetetyn kyselyn lisäksi koulun rehtorille lähetettiin sähköpostitse haastattelu. Kysymyksessä oli strukturoitu haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, jotka esitetään tietyssä järjestyksessä. Strukturoitu haastattelu on oikeastaan kysely, jossa kyselylomakkeella, jonka kysymykset ovat avoimia, kerätään tietoa (Kananen 2015,145). Koin, että tämä haastattelumuoto sopi tutkimukseeni, koska se lähetettiin haastateltavalle ja hän sai vastata siihen oman aikataulunsa puitteissa. Haastatteluun liittyvien kysymysten avulla selvitettiin lähinnä työn muutoksen läpi viemiseen liittyvää muutosprosessia. Miten muutosprosessi oli tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä suunniteltu? Kuinka muutos oli kokonaisuudessaan pyritty viemään läpi tässä organisaatiossa?

Kyselyn osallistujajoukko oli tarkka ryhmä ja he kaikki edustivat tutkimukseen liittyvää toimintaympäristöä, joten tämän vuoksi tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa (ks. Kananen 2015). Tutkimuksessa pyrittiin myös siihen, että vastaajien ikäjakauma tuli tasaisesti edustetuksi kyselyssä.

Tutkimukseen liittyvässä kyselylomakkeessa oli sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kysymyksiä. Kvalitatiivisiin eli laadullisiin kysymyksiin osallistuja vastasi omin sanoin. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä: ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen, 2015,126). Kvantitatiivisissa eli määrällisissä kysymyksissä selvitettiin vastaajan omat henkilökohtaiset perustiedot: ikä, sukupuoli, opetusalaan liittyvä työkokemus. Samoin vastaajan omaa näkemystä työympäristön muutokseen suhtautumisesta pyrin selvittämään kvantitatiivisin eli määrällisin kysymyksin. Näissä kysymyksissä vastaaja vastasi käyttäen kysymyksiä, jotka on

laadittu Likertin asteikon muotoon. Likertin asteikko on järjestysasteikko, joka on erittäin käytetty mielipideväittämissä. Asteikon perusidea on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan saman mielisyyden kasvaa ja toiseen saman mielisyyden vähenee. Asteikko voi olla esimerkiksi 4-, 5-, 7- tai 9-portainen. (Vilkki, 2007, 46.)

#### 4.1 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu

Tutkimukseen liittyvä kyselylomake lähetettiin koulun opetushenkilöstölle. Opetushenkilöitä ovat opettajat, kouluohjaajat sekä rehtorit. Kysely tehtiin Webropol-kyselyllä. Kysely lähetettiin tutkimuksen kohteena oleville suoraan heidän työ sähköpostin välityksellä 16.11.2016. Vastausaikaa kyselyyn oli yksi viikko. Tutkimukseen liittyvä, rehtorille osoitettu kysely lähetettiin sähköpostin kautta 30.11.2016, ja vastauksen haastatteluun sain 8.12.

Kysymyksiä lomakkeessa oli yhteensä 11 kappaletta. Kysymyksistä ensimmäiset olivat kvantitatiivisia eli määrällisiä kysymyksiä, jotka oli laadittu monivalintaiseen muotoon. Kysymyksissä 5,6 ja 7 käytettiin molempia tutkimusmenetelmiä, sillä vastaajia pyydettiin osittain perustelemaan vastaustaan. Kyselylomakkeen kaksi viimeistä kysymystä, numerot 10 ja 11 olivat pelkästään kvalitatiivisia eli laadullisia kysymyksiä. Kvalitatiivista eli laadullista menetelmää käytettiin siksi, että pyrittiin saamaan tarkemmin henkilökohtaisia mielipiteitä työympäristön muutoksesta, jos vastaajat vastaisivat omin sanoin.

Määrälliset kysymykset oli laadittu asteikkokysymyksiksi. Perustietokysymykset oli laadittu asteikko-muotoon. Työntekijän ikäkysymyksessä asteikko lähti alle 25 vuoden iästä ja päättyi kohtaan 65 vuotta tai enemmän. Vastaavasti työntekijän työkokemuksen pituutta kysyttiin seuraavalla asteikolla, alle 5 vuotta, 5 -10 vuotta, 11 -20 vuotta, 21 -30 vuotta tai yli 30 vuotta. Suoranaiset työympäristön muutosta koskevat kysymykset, olivat sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Näiden molempien tutkimusmenetelmien käyttäminen antoi tarkemmin selville vastaajien henkilökohtaiset mielipiteet tutkimuksessa.

## 4.2 Tutkimustulokset

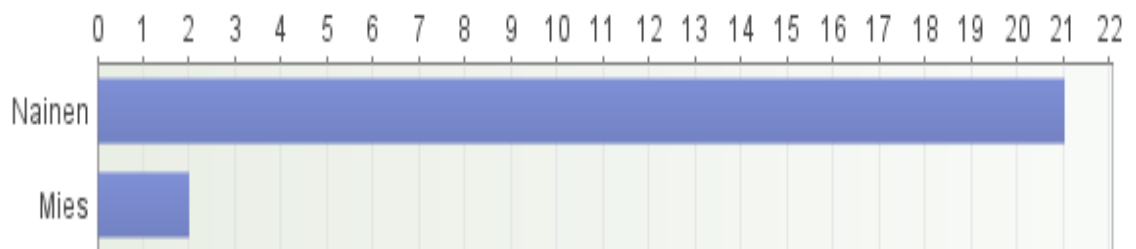
Kysely lähetettiin koulun sähköpostin välityksellä yhteensä 47:lle henkilölle. Vastauksia kyselyyn tuli 23 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli 48,9 %. Vastajat olivat vastanneet jokaiseen kysymykseen, paitsi kysymykseen numero yhdeksän oli tullut 22 vastausta.

Kysymyslomakkeen vastauksista on tehty raporttiin taulukoita. Vastaukset on merkitty kysymyksittäin, jotta tutkimuksen lukijan on helpompi tiedostaa ja ymmärtää tutkimuksen tulokset. Kvalitatiivisia vastauksia käsiteltäessä, pyritään löytämään vastauksista yhteneväisyyksiä. Kvalitatiivisen eli laadullisen osan vastauksia liitetään sitaatteina raportointiin.

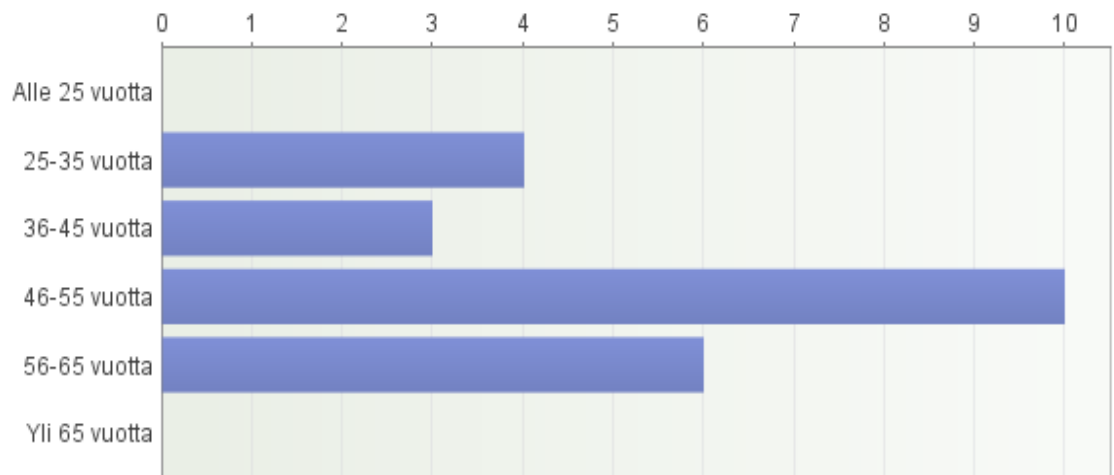
Tutkimuksen tulos ei ole yleistettävä vaan se kohdistuu ainoastaan tutkimuksen kohteena olevaan peruskoulun työympäristön muutokseen ja miten muutos vaikuttaa muutosjohtamiseen.

### 4.2.1 Kyselyn vastaajien perustiedot

Kyselyn vastaajista 21 oli naista ja kaksi miestä (Kuvio 3). Vastaajien ikää koskevassa kysymyksessä tuli ilmi, että vastaajista eniten oli 46 - 55, sekä 56 - 65 vuotiaita. Alle 25 ja yli 65 vuotiaita ei ollut lainkaan. (Kuvio 4.)

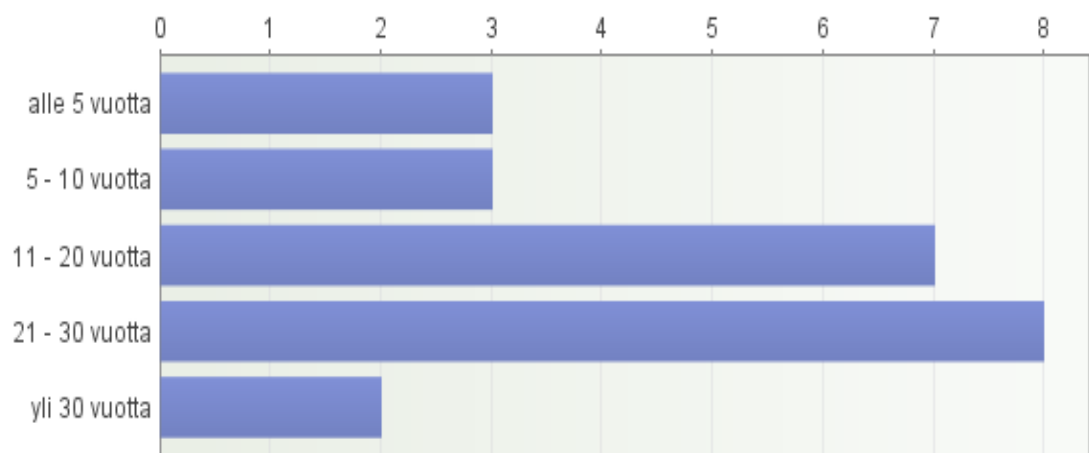


Kuvio 3. Vastaajan sukupuoli. Vastaajien määrä 23.



Kuvio 4. Vastaajan ikä. Vastaajien määrä 23.

Suurimmalla osalla vastaajista opetukseen liittyvä työkokemuksen kesto oli yli 20 vuotta, ja seuraavaksi eniten työkokemusta oli ryhmässä, jonka työkokemus oli 11 -20 vuotta (Kuvio 5).

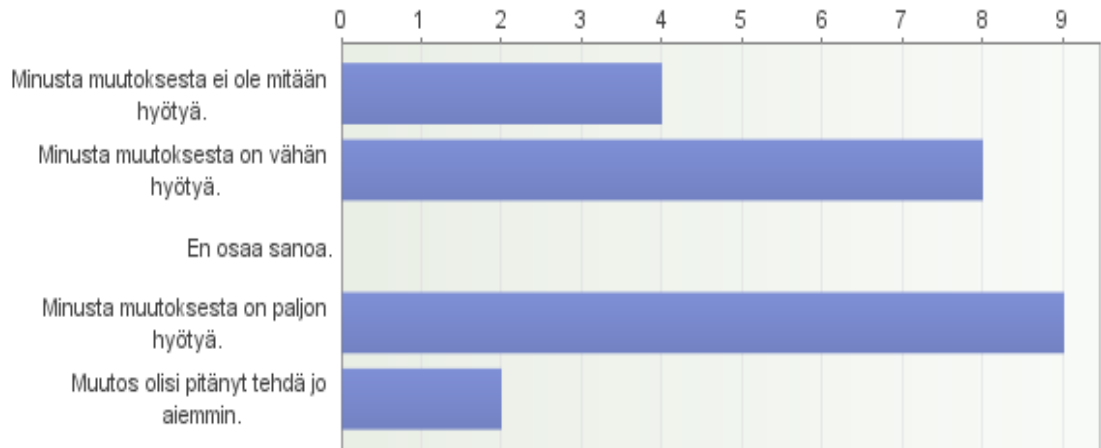


Kuvio 5. Vastaajan alaan liittyvä työkokemuksen pituus. Vastaajien määrä 23.

#### 4.2.2 Kokemukset muutoksista ennen uutta opetussuunnitelmaa

Tutkimuksen kohteena olevassa koulussa tuli muutoksia työhön, jo ennen uuden opetussuunnitelman voimaan tuloa. Kysymyksissä 4 ja 5 kysyttiin työntekijöiden suhtautumista näihin muutoksiin, koikivatko he muutoksesta olevan hyötyä vai ei. Kysymykset olivat monivalinta-asteikolle muodostettuja kysymyksiä.

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä opetustuntien pitenemiseen 45:stä minuutista 60:een minuuttiin vastaukset jakaantuivat seuraavasti: 52,17 % koki muutoksen huonoksi tai, että siitä oli vähän hyötyä. 47,83 % vastaajista koki muutoksen hyväksi asiaksi (Kuvio 6).

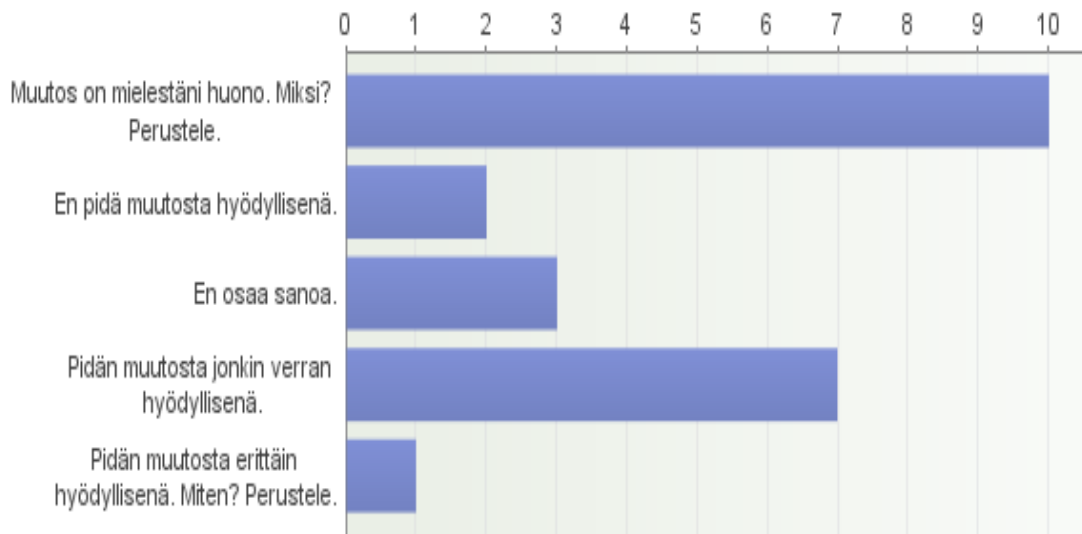


Kuvio 6. Opetustuntien pituuden muutoksen vaikutus. Vastaajien määrä 23.

Kysymyksessä viisi kysyttiin mielipidettä jaksomuotoiseen lukujärjestykseen siirtymisestä, ja pyydettiin myös perustelemaan vastauksia. Jaksomuotoisessa lukujärjestyksessä lukuvuosi jaetaan useamman viikon mittaisiksi jaksoiksi, joiden aikana opiskellaan keskitetysti muutamia oppiaineita. Kun jakso vaihtuu, myös lukujärjestys ja opiskeltavat aineet vaihtuvat. Ennen muutosta koulussa oli kaksi jaksoa, mutta yksi lukujärjestys läpi lukuvuoden.

Jaksomuutoksen koki huonoksi tai ei hyödylliseksi 52,18 % vastaajista. Hyödyllisenä muutoksena jaksomuotoisen järjestelmän koki 30,43 % ja erittäin hyödyllisenä 4,35 %. Muutokseen ei osannut sanoa vastausta 13,04 %. (Kuvio 7.)





Kuvio 7. Jaksomuotoisen opiskelun muutoksen vaikutus. Vastaajien määrä 23.

Perusteluina useat vastaajat kokivat kiireen. Moni vastaajista koki vaikeuksia lukujärjestyksen ajoissa saamisessa ja siinä koettiin muuten olevan muuten ongelmia

*”liikaa muutoksi vuoden aikana (herkät lapset kärsii), lukujärjestys ei ole koskaan valmis tarpeeksi ajoissa tai edes jakson alkaessa”*

*”Tunnit ovat jaoteltu siten, ettei esiintyvillä oppilailla ole jaksossa välttämättä musiikkia, vaikka on juhlia”*

*”Jaksot ovat liian lyhyet tiettyihin aineisiin, joissa tehdään projektiluonteisia töitä. Siksi jakson aikana ehditään ehkä tehdä kaksi työtä. Jos oppilas sairastuu, hän jää heti jälkeen muista. Eikä jakson jälkeinen tauko tee hyvää, oppiaineen intensiteetti kärsii.”*

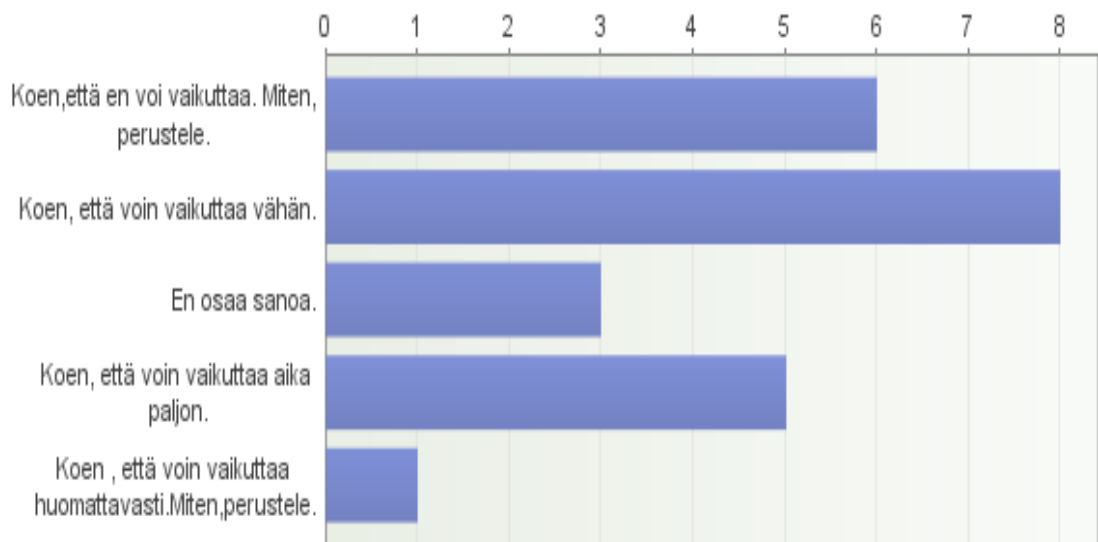
*” Tukitoimien järjestäminen pysyviksi rakenteiksi yhteistyössä erityisopettajan kanssa on erittäin vaikeaa, kun tuettavien aineiden oppituntien paikat vaihtuvat kymmenen viikon välein kaikilla kymmenillä erityisopettajan asiakkailla. Lisäksi alakoulun oppilaalle olisi ensiarvoisen tärkeää opiskella ennustettavasti ja tasaisesti, mutta jaksojärjestelmä aiheuttaa esimerkiksi matematiikka-spurtteja ja toisaalta pitkiä taukoja joissain oppiaineissa. Alakoululaiselle tämä on sekoittavaa ja rasittavaa.”*

*” Mahdollistaa opiskelun tiivistämisen, jolloin esim. 1 vuosiviikkotunnin aineissa voi valita esim. 2 tuntia viikossa. Oppilaat muistavat edellisen asian paremmin”.*

#### 4.2.3 Omat vaikutusmahdollisuudet ja informointi

Kysymyksessä kuusi ja seitsemän kysyttiin vastaajien mielipidettä, siitä miten he kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa uuden opetussuunnitelmaan yleisellä tasolla sekä sen toteuttamiseen omassa koulussa. Kysymyksessä pyydettiin myös perusteluita omaan vastaukseen, mikäli vastaaja koki vaikutusmahdollisuutensa huomattavaksi tai koki ettei voi vaikuttaa asiaan lainkaan.

Vastaajista 26,09 % koki, ettei voi vaikuttaa opetussuunnitelmaan, kun taas 34,78 % koki voivansa vaikuttaa vähän. Vastaajista 13,04 % ei osannut sanoa omaa vaikutusmahdollisuuttaan. Vastaajista 21,74 % koki voivansa vaikuttaa aika paljon ja 4,5 % taas koki vaikutusmahdollisuutensa huomattavaksi. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Oman vaikuttamisen mahdollisuus opetussuunnitelmaan. Vastaajien määrä: 23

Kysymyksessä oli myös mahdollisuus perustella vastaustaan, miten koki oman vaikutusmahdollisuutensa uuteen opetussuunnitelmaan. Ohessa muutama vastaajien perustelu on sitaatteina kysymykseen.

*”Opetussuunnitelma on jo tehty ja käytössä, yläluokkien valinnaisuuteen vielä vähän vaikutusmahdollisuuksia”.*

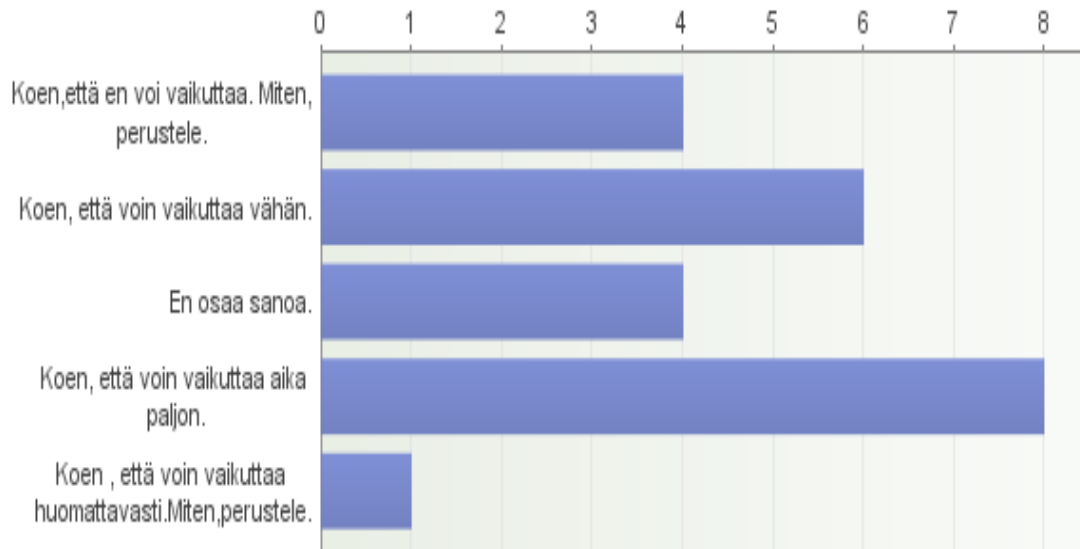
*”Oman työni kannalta ei ole vaikutusmahdollisuuksia”.*

*”etukäteen päätettyihin ei enää voi vaikuttaa, säästösyyt painaa enemmän”.*

*kuin järki!”*

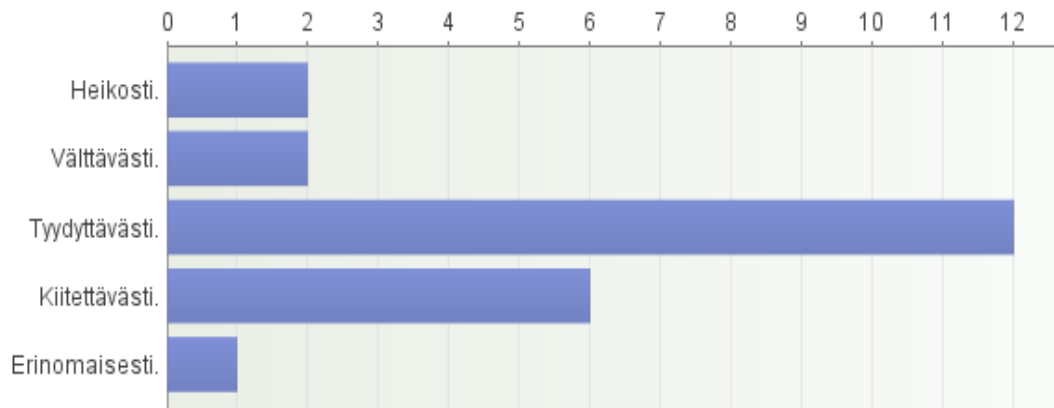
*”On annettu mahdollisuus vaikuttaa oman aineen sisältöön ja yleiseen osaan”*

Miten vastaajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa oman koulun suunnitelmaan toteuttamiseen, kysymyksessä pyydettiin myös perusteluita vastaukseen. Vastaajista 17,39 % koki, ettei voi vaikuttaa oman koulun suunnitelman toteuttamiseen, ja 26,09 % koki voivansa vähän vaikuttaa. Vastaajista 17,39 % ei osannut kertoa omaa vaikutusmahdollisuuttaan. Vastaajista 34,78 % koki voivansa vaikuttaa aika paljon ja 4,5 % taas koki vaikutusmahdollisuutensa huomattavaksi. (Kuvio 9.)



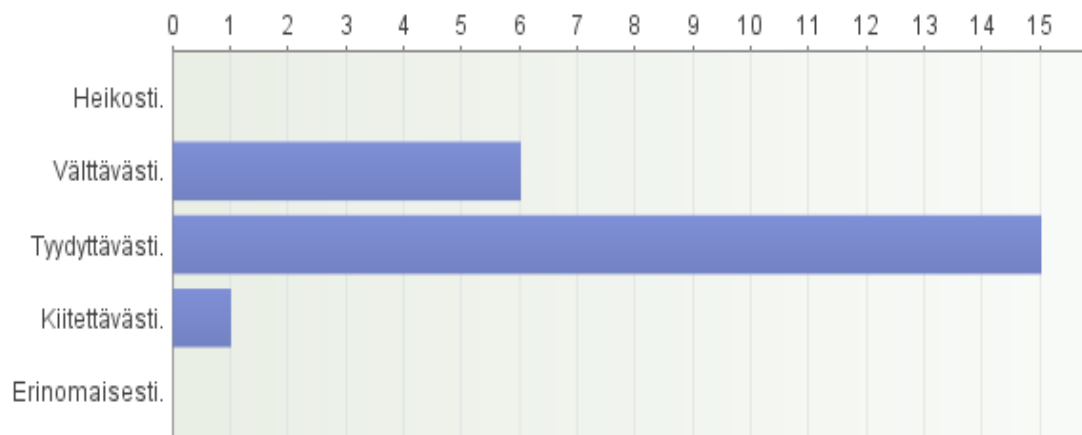
Kuvio 9. Vaikuttamismahdollisuus oman koulun opetussuunnitelman toteuttamiseen. Vastaajien määrä: 23

Kysymyksissä, kahdeksan ja yhdeksän kysyttiin muutoksesta saatua informaatiota sekä mielipidettä muutosprosessin läpiviemisestä. Kysymyksiin vastattiin kouluarvosanoin. Kysymyksessä kahdeksan tiedusteltiin informaation saamisesta. Vastaajista 8,7 % oli sitä mieltä, että informaatio oli heikkoa, ja myös saman verran, 8,7 %, koki tiedottamisen välttäväksi. Vastaajista 52,17 % koki saaneensa tyydyttävästi tietoa ja 26,06 % kiitettävästi. Erinomaisesti muutoksesta tiedottamisen koki 4,35 % vastaajista. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Muutoksesta saatu informaatio. Vastaajien määrä: 23.

Yhdeksännessä kysymyksessä vastaajien mielipidettä tiedusteltiin muutoksen läpiviemisestä organisaatiossa. Välttävän arvosanan antoi 27,27 %. Tyydyttävästi muutoksen viemisestä ajatteli 68,18 % ja kiitettävästi 4,35%. Eriomaista ja heikkoa arvosanaa, ei annettu lainkaan. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Muutosprosessin läpivieminen koulun työympäristön muutoksessa. Vastaajien määrä: 22.

#### 4.2.4 Kokemukset Internetin ja sähköisen oppimisympäristön käytöstä

Tutkimuksen kohteena olevassa peruskoulussa sähköistä oppimisympäristöä otettiin käyttöön jo ennen uuden opetussuunnitelman tuloa. Kysymyksessä 10 vastaajilta tiedusteltiin internetin ja sähköisen oppimisympäristön käytön koke-

muksista. Kysymys oli kvalitatiivinen eli laadullinen kysymys, joten vastaajat vastasivat tähän kysymykseen omin sanoin. Vastuksia kysymykseen tuli 23 kappaletta. Vastaukset on tiivistetty aiheittain ja aiheen jälkeen on muutamia lainauksia vastauksista sitaatteina.

Vastaajista suurimman osan mielestä sähköiset oppimismateriaalit eivät olleet vielä valmiita käytettäväksi. Opettajan materiaali koettiin valmiimmaksi kuin oppilaiden materiaalin. Moni koki myös perinteisen kirjan vielä tässä vaiheessa paremmaksi opetustyössä. Myös osa oppilaista oli kaivanut kirjaa opetusmateriaaliksi.

*”Oppilaat haluaisivat kirjan ja valittavat siitä. Samoin vanhemmat. Sähköinen materiaali on sekava ja sisältää liian vähän tehtäviä. Materiaali teettää paljon ylimääräistä työtä”.*

*”Oppimateriaaleja pitäisi tehdä sisältö ensimmäiseksi periaatteella. Sähköiset oppimateriaalit ovat jonkin verran raakileita ja puutteellisia vielä!”*

*”En ole ottanut vielä sähköistä opetusmateriaalia käyttöön, sillä ne eivät mielestäni sovellu opetuskäyttöön sellaisenaan vaan vaatisivat runsaasti muokkausta”*

*”Sähköinen opettajan materiaali on hyvä, sähköiset oppilaiden kirjat tosi huonoja...kopioita paperiversiosta. Median käyttö opetuksessa hyvä, kunhan verkko toimii.”*

Joidenkin vastaajien mielestä muutos oli otettu käyttöön liian nopeasti. He kokivat myös, että tarvittaisiin lisää koulutusta opetushenkilöstölle sähköiseen oppimisympäristön käyttöön.

*”Muutos sähköiseen olisi pitänyt aloittaa hitaammin. Nyt piti rynnätä suin päin ja pakon alla, jolloin oppimateriaalit olivat ja ovat aivan auttamattomasti lapsen kengissä. Opettajan pitäisi ehtiä vielä tehdä materiaalikin kaikille. Aika ei riitä ja silloin loppuu intokin”.*

*”Mitään uutta ei pitäisi väkisin runnoa vanhojen ja hyväksi koettujen tilalle. Esim cromebookit hidastavat ja työllistävät henkilökuntaa, oppilaat heti muilla sivuilla kun ei ehdi henk.koht neuvomaan. oppilailta puuttuu tunnuksia tai läppäreitä kaikille.Puolet tunnista pelkkää sähläystä!”*

*”Voisi olla hyödyllisempää, jos olisin saanut asianmukaisen koulutuksen sähköisiin materiaaleihin”.*

*”onnistuisi, jos saisi koulutusta niiden käyttöön”.*

Osa vastaajista koki sähköisen ympäristön hyväksi, mutta he kokivat parhaaksi, jos perinteistä ja sähköistä opetusmateriaalia voisi käyttää yhdessä. Vaikka sähköinen ympäristö koettiin osittain hyväksikin, niin koulussa oleva sähköiseen opetukseen liittyvä laitteiden määrä ja internetyhteyden epävarma toiminta koettiin usein ongelmaksi.

*”Kysymys liittyy lähinnä opetushenkilöstöön, ei omaan työhöni, mutta mielestäni perinteisen opetuksen rinnalla sähköinen opetusmateriaali on hyvä”.*

*”Toisaalta hyvä, mutta mielestäni kirjat pitäis olla, joista opiskella konkreettisesti, kun netti ei pelitä.”*

*”En ole aineenopettaja, alakoulussa sähköiset työkalut ovat vain ajoittainen lisä perinteisten rinnalle. En kuitenkaan uskalla hyödyntää välineitä yhtään enempää, koska laitteet ovat ajoittain erittäin varattuja ja kaikilla oppilailla ei ole yhdenvertaiset mahdollisuudet käyttää nettiä kotona”.*

*”Ongelmana koneiden saatavuus/toimivuus”.*

*”Jos tekniikka pelaa niin asia on ok, mutta hyvin useasti ei pelaa. Silloin ollaan vähän hukassa, kun kaikki materiaali on sähköisessä muodossa”.*

Kaikki vastaajat eivät olleet sähköistä opetusmateriaalin käyttöä vastaan, vaan kokivat sen tuovan lisää mielenkiintoa tunneille ja saavansa päivitettyä tietoa asioihin. Osa vastaajista koki, ettei sähköinen oppimisympäristö ole vielä toimiva omassa opetusaineessa.

*”Verkon käyttö aineessani tuo mielekkyyttä tunneille, koska voimme käsitellä oikeassa elämässä olevia asioita. Opettaja voi myös seurata tehtävien tekoa huolella”.*

*”sähköinen oppiminen on nykypäivää ja tulevaisuutta”.*

*”Hienoja uusia ohjelmia. Lapset tykkäävät!”*

*”Pikkuoppilaat näyttäisivät vielä innostuvan tietokoneen, läppärin tms. käytöstä ja sähköisistä opetusmateriaaleista.”*

*”Oman työni kannalta sähköinen oppimateriaali ei ole edelleenkään kovin merkittävää.”*

*”Mielestäni se ei toimi musiikin opettamisessa, ellei saada kaikille oppilaille omia tabletteja, joista voivat seurata nuotteja ja johon voi tehdä eri soittimille omia nuotteja ja stemmoja.”*

#### 4.2.5 Muutos- ahdistava vai innostava kokemus

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, onko muutos ollut innostavaa vai ahdistavaa. Vastaajien määrä tässä kysymyksessä oli 23. Vastaajia pyydettiin mainitsemaan positiivisia ja negatiivisia asioita, jotka muutos on tuonut tullessaan. Tämä kysymys oli myös laadullinen kysymys. Vastaukset on tiivistetty negatiivisiin ja positiivisiin vastauksiin, ja vastauksiin liittyviä lainauksia on liitetty sitaatteina luvun loppuun.

Ahdistavana vastaajat kokivat ajan puutteen ja kiireen, he eivät ehdi paneutua rauhassa muutokseen. Hyvin usea vastaajista koki lukujärjestyksen viipymisen tai sen sekavuuden myös ongelmaksi. Vastaajien mielestä muutoksia oli aivan liian paljon ja aivan liian lyhyessä ajassa, ja pelättiin monen uuden asian oppimisen tuovan vaikeuksia asioiden hallintaan. Vastaajat kokivat myös kiireen työssä lisääntyneen. Vastauksissa koettiin ongelmaksi uuden jaksolukujärjestelmän aiheuttama henkilöstön yhteisen ajan väheneminen opetuspäivän aikana. Jaksojärjestelmä pitensi myös opetuspäivän pituutta, mikä koettiin ongelmana oppilaiden ja myös opettajan jaksamisen kannalta.

Positiivisena ja innostavana koettiin uuden oppimisen ja uuden opetussuunnitelman mielenkiintoisuus. Uuden oppiminen oli mielenkiintoista, ja sen koettiin tuovan uusia mahdollisuuksia. Osa vastaajista koki pitempien opetustuntien olevan hyvä asia, sillä he kokivat ehtivänsä paremmin opettamaan omaa ainettaan, kun opetustunti on pidempi. Pitempien opetustuntien koettiin tuovan rauhallisuutta tunneille ja vähentäneen tuntien kiireellisyyttä. Yleensä uudistuminen koettiin positiiviseksi asiaksi. Vastaajat kokivat hyväksi asiaksi sen, että muutoksesta keskustellaan.

*”Positiivista on, että joutuu pohtimaan omaa tekemistään. Negatiivista on se, jos samaan aikaan otettavaa monia uudistuksia käyttöön ja ne vielä menevät osin päällekkäin”.*

*”Myös opettajan on hyvä oppia uusia asioita ja tapoja opettaa. Liika kiire muutoksissa ei ole hyväksi, tarvitaan aikaa sulatella muutosta.”*

*”Positiivinen: uuden OPS:in mahdollisuudet ja mielenkiintoiset sisällöt. Negatiivinen: Paljon kuormittavia projekteja yms. aloitettu yhtä aikaa. Teen töitä niin kuin olisin kokonaistyöajassa, vaikka palkkaus perustuu opetusvelvollisuuteen.”*

*”Positiivista: Vaihtelu. Negatiivista: Lisääntynyt stressi ja kiire.”*

*”Positiivista on että uudistutaan mutta negatiivisena pidän sitä, että uudistuksia tulee kerralla ihan liikaa”.*

*”Muutoksessa on ollut hyvää. Pidemmällä oppitunnilla ehtii enemmän. Lukujärjestykset ovat olleet huonoja ja tämä on aiheuttanut ongelmia.”*

*”Positiivinen: on joutunut poistumaan mukavuusalueelta, olen oppinut uusia asioita, olen ottanut käyttöön uusia opetusmenetelmiä. Negatiivinen: liikaa muutoksia liian lyhyessä ajassa, osa opettajien ja oppilaiden lukujärjestyksistä on surkeita, opettajan pitäisi itse saada päättää oppimateriaaleista”*

*”Itse olen havainnut hyväksi 60 minuutin oppitunnit, sillä ne sopivat aineisiini hyvin. Negatiivinen asia muutoksessa on lukujärjestyshässäkä, joka käydään nyt neljä kertaa vuodessa. Ensimmäisen jakson lukujärjestykset saatiin valmiiksi todella myöhään, ja se aiheutti koko henkilöstölle stressiä.”*

*”Tunneilla kiireettömämpi tunnelma. Rauhoittaa ainakin pieniä oppilaita. Negatiivista on sekavuus koko koulun tasolla. Kollegoja ei ehdi tavata, asioita jää sopimatta.”*

*”Oppituntien pituus on tuonut tullessaan huonon asian eli koulupäivien venymisen klo 16 asti. Oppilaat ovat väsyneitä ja omakin jaksaminen heikkenee, jos on tunnit klo 8-16.”*

*”Ei muutosta muutoksen vuoksi. Välillä tuntuu, että vanha hyvä heitetään pois, kun ”pitää uudistua”. Positiivista: Asioiden mielekkyydestä, nykytilasta, toiminnallisuudesta tai toimimattomuudesta käydään keskustelua.”*

*”Muutos pakottaa väen työskentelemään yhdessä ja keskustelemaan”.*

#### 4.3 Tutkimuksen eettisyys

Olen laatinut opinnäytetyöni tutkimuksen eettisesti. Eettiset arvot tarkoittavat tutkimuksessa luotettavuutta ja uskottavuutta. Hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkittavilta saadaan tutkimukseen osallistumisestaan asiaan perehtyneesti annettu suostumus. Perehtyneisyys tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvalla kerrotaan kaikki oleellinen tieto mitä tutkimuksessa tutkitaan ja miten tutkimus etenee. Tutkittavan on ymmärrettävä, että osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkintatapoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)



Opinnäytetyöni tutkimukseen osallistuville kerroin koulun yhteisessä tilaisuudessa, mitä asiaa tutkin opinnäytetyössäni. Kerroin myös tulevasta kyselylomakkeesta. Kyselylomake lähetettiin koulun oman sähköpostiverkoston kautta, joten lomake meni suoraan vastaajalle. Tutkimukseen osallistujille tiedotettiin kyselyn saatekirjeessä, että kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja että he voivat tarvittaessa olla yhteydessä kyselyn lähettäjälle suoraan tämän henkilökohtaisen sähköpostin kautta.

Koska tutkimukseen liittyvä henkilömäärä oli pieni, niin tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa eli kokonaistutkimusta. Määrältään pienet populaatiot on syytä tutkia kokonaistutkimuksena (Kananen 2015, 269).

Hyvä tutkimus noudattaa aina hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen kysymyksenasettelu ja tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen ja aineiston säilytys eivät loukkaa tutkimuksen kohderyhmää, tiedeyhteisöä eikä hyvää tieteellistä tapaa. Tutkija on vastuussa omassa tutkimuksessaan tekemistä valinnoista ja niihin liittyvistä perusteluista. (Vilkki, 2007,97.)

Teoriaosuuteni lähdemateriaali pohjautuu julkaistuun tutkimusmateriaaliin, joiden kirjoittajista useat ovat tunnettuja alansa ammattilaisia. Lähdemateriaalit ovat helposti kaikkien saatavilla. Internetaineistoissa on otettava huomioon internetaineiston sijainti. Tutkimuseettisesti on eri asia tutkia chat-sivustoja kuin organisaatioiden, yritysten ja yhteisöjen sivustoja. Aineiston tutkimuskäyttöön liittyy yksi keskeinen kysymys: onko aineisto vapaasti käytettävissä vai luvanvaraista? (Vilkki,2007,97.)

Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu myös tutkijan objektiivisuus. Objektiivisuus tarkoittaa tutkijan puolueettomuutta. Tutkimustulos on objektiivinen, kun se on tutkijasta riippumaton. Toisin sanoen tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen. (Kananen 2015, 377.) Oma työsuhteeni on päättynyt kyseisessä oppilaitoksessa vuosi sitten, joten en koe itseäni esteelliseksi tekemään tätä tutkimusta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyössäni selvitin muutosjohtajuutta muuttuvassa peruskoulun työympäristössä. Tutkimuksen teoriaosuudessa tutkimusmateriaalina käytin muutosjohtajuuteen liittyvää kirjallisuutta ja alan ammattilaisten kirjoittamia artikkeleita sekä uuteen opetussuunnitelmaan liittyviä artikkeleita ja muuta tieteellistä materiaalia, lähinnä Opetushallituksen tiedotteita. Uusi peruskoulun opetussuunnitelma aiheutti osan työympäristön muutoksesta tutkimuksen kohteena olevassa koulussa. Koulun työympäristö muuttui jo ennen uuden opetussuunnitelman voimaan astumista. Näitä muutoksia olivat opetustuntien pituuden muutos ja perinteisen lukujärjestyksen muuttuminen jaksojärjestelmään. Muutosta työrutiineihin toi myös sähköisen oppimisympäristön käyttö.

Opinnäytetyön tutkimukseni keskittyi tiettyyn merilappilaiseen peruskouluun ja sen työympäristön muutokseen ja muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtamisessa on erittäin tärkeä huomioida kohteena olevan henkilökunnan mielipiteet ja ajatukset muutoksesta. Muutosjohtamisessa luodaan muutokseen liittyvä muutosprosessi, jota apuna käyttäen muutosta pyritään viemään vaiheittain eteenpäin koko organisaatioon. Opinnäytetyössäni muutosprosessin eri vaiheita käsiteltiin yleisellä tasolla eri kaavioiden mukaan, mutta tutkimuksen kohteena olevan koulun omaa muutosprosessin vaiheita ja sen tuomia ajatuksia käsiteltiin rehtorin haastattelun, sekä koulun opetushenkilöstölle lähetetyn kyselyn vastausten kautta.

Opinnäytetyöhöni liittyvän tutkimuksen avulla pyrin saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten henkilökunta yleensä koki muutoksen? Mikä työympäristön muutoksessa innosti tai ahdisti? Oliko muutoksesta informoitu tarpeeksi? Ja mitä mahdollisuuksia muutos voi antaa?

Yleisesti kyselyn vastausten perusteella suurin osa vastaajista koki oman vaikutusmahdollisuutensa varsinaiseen opetussuunnitelmaan olevan vähäistä, joidenkin mielestä vaikutusmahdollisuutta ei ollut lainkaan. Kysyttäessä vaikuttamisen

mahdollisuutta oman koulun uuden opetussuunnitelman toteuttamiseen, mielipiteet jakaantuivat hyvin tasaisesti. Vastaajat kokivat kuitenkin tässä asiassa paremmin mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin.

Voimakkaimmin muutoksessa ahdisti vastaajien mielestä useiden muutosten päällekkäisyys sekä nopea tahti niiden eteenpäin viemisessä. Hyvin moni koki tämän kiireen juuri suurimmaksi ongelmaksi muutoksessa, ei niinkään muutoksen itsessään. Suoranaista muutosprosessin viemistä eteenpäin arvioitiin kuitenkin pääosin tyydyttäväksi ja kiitettäväksi, vaikka joidenkin mielestä muutosprosessin eteneminen oli liian nopeaa. Lukujärjestyksen myöhäinen julkaisu ja sen epäselvyys koettiin myös ahdistavana asiana. Lukujärjestyksen sekavuus kuitenkin osittain ymmärrettiin. Ymmärrettiin, että kun koulu siirtyi uuteen jaksomuotoiseen opiskeluun, niin myös lukujärjestyksen uudenlainen laatiminen veisi oman aikansa.

Hankaluuksia koettiin myös sähköisen oppimisympäristön käytössä. Sähköinen oppimismateriaali koettiin heikoksi ja osittain vielä keskeneräiseksi. Opettajan oma materiaali koettiin jo paremmaksi, mutta oppilaiden sähköiset kirjat sekä muut materiaalit olivat vastaajien mielestä huonoja. Ongelmaa sähköisessä oppimisessa koettiin myös koulun heikoista internetyhteyksistä ja opiskelulaitteiden vähäisyydestä.

Innostavana asiana kyselyn perusteella vastaajat pitivät yleensä uuden oppimista, ja uusi opetussuunnitelma koettiin myös mielenkiintoiseksi. Sen uskottiin tuovan mukanaan uusia mahdollisuuksia opetustyöhön. Opetustuntien muutos 45 minuutista 60 minuuttiin arvioitiin osan vastaajien mielestä hyväksi. Sen koettiin vaikuttavan tuntien rauhallisuuteen ja vähentämään kiireellisyyttä tuntien aikana. Yleensä uudistuminen koettiin positiiviseksi asiaksi, kunhan siihen on riittävästi aikaa. Muutosten mukana tuoma keskustelu koettiin työntekijöiden mielestä myös erittäin positiivisena asiana.

Vastaajista yli 80 % piti informaation saamista muutoksesta tyydyttävänä tai hyvänä, osa jopa erinomaisena. Vain muutama koki saaneensa informaatiota liian

vähän. Muutoksen tuomia mahdollisuuksia, ei suoraan kysytty kyselyssä vastaajilta, mutta laadullisten vastausten perusteella muutoksen tuomia mahdollisuuksia koettiin olevan opetustyöhön liittyvissä erilaisissa ja osittain uusissa opetus-tavoissa. Opetustyön muutos koettiin käytännönläheisemmäksi ja siinä koettiin olevan enemmän vuorovaikutusta.

Muutoksen johtamisen kannalta tutkimus antoi vastauksia työntekijöiden ajatuk-sista liittyen suoranaisesti muutokseen mutta myös mielipiteitä joita voi hyödyn-tää muutoksen johtamisessa. Koulumaailmassa esimiehen rooli on laajempi kuin usein ajatellaankaan. Rehtorin työnkuva painottuu koulumaailmassa pedagogi-seen johtamiseen ja siinä vaadittavaan osaamiseen. Hänen työnkuvaan kuuluu varmistaa, että kaikki koulun organisaatioon kuuluvat oppivat ja laissa määrätyt perustehtävät toteutuvat. Rehtori ei ainoastaan ole koulun henkilökunnan esi-mies, hänen on oltava sitä myös oppilaille ja tarvittaessa myös oppilaiden van-hemmille; tosin vanhemmille ei suoranaisesti esimiehenä vaan lasten koulun joh-tajana, joka toimii työssään esimiehenä.

Rehtorin haastattelusta tuli esille muutoksen kiireinen aikataulu, mikä henkilöstö oli myös henkilöstön yleinen mielipide. Rehtori koki osittain ongelmaksi hänen lyhyeksi jääneen perehdyttämisen esimiestyön alkaessa. Koulussa jo tapahtu-neet muutokset eivät olleet toteutuneet ajatellussa aikataulussa.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksia hyödyntäen pohdin, ettei koulussa tapahtunut työympäristön suoranainen muutos ollut henkilökunnan mielestä sinänsä han-kala. Vaikeuden muutokseen aiheutti kova kiire ja muutoksessa tarvittavien työ-välineiden riittämättömyys ja niiden epävarma toiminta. Osittain myös henkilö-kunnan oma osaaminen koettiin riittämättömäksi, mutta mielestäni tämä on osit-tain myös työntekijän omalla, ei ainoastaan muutoksen johtamisesta vastuussa olevan esimiehen vastuulla.

Kokonaisvaltaisesti opetustyö on samankaltaista läpi Suomen. Uskon että tutki-muksesta saadut tulokset olisivat yleisesti samankaltaisia koko opetus-alalla. Kui-tenkin tämä tutkimus kohdistuu vain yhteen oppilaitokseen ja sen opetukseen osallistuvaan henkilökuntaan.

Kuten johdannossa jo kerroin, minulla on takana pitkä työura yrittäjänä ja siksi tutkimusta tehdessäni usein ajatukseni karkasi miettimään tai vertaamaan näitä muutoksia liiketoiminnan kannalta katsottuna. Koulumaailmassa muutoksen johtaminen on mielestäni erilaista verrattuna liiketoiminnan organisaatioon. Ajattelin, että vaikka koulumaailmassa opetussuunnitelman tuomaan muutokseen koetaan muutosvastaisuutta, niin muutos ehkä hyväksytään siellä nopeammin kuin yrityksessä tapahtuva muutos. Mielestäni se voi johtua siitä, että koulumaailmaan liittyvä muutos on valtakunnallisesti tapahtuvaa muutosta, kaikkia Suomen peruskouluja koskevaa. Toisaalta muutoksen hyväksyntään voi vaikuttaa sekin, että muutoksen on päättänyt Opetushallitus, ja muutos perustuu lainsäädäntöön.

Näitä erilaisia organisaatioita verraten, voi huomata myös eron muutoksen eteenpäin viemisessä. Koulun rehtori toimii koulussa opettajien esimiehenä ja vie muutosta eteenpäin läpi työyhteisön. Tämä on verrattavissa yleiseen muutoksen etenemiseen, mutta koulumaailmassa myös opettajat/työntekijät ovat niin sanotusti esimiehiä, sillä heidän täytyy viedä muutos suoranaiseen opetustyöhön. Ei riitä, että itse on hyväksynyt ja omaksunut muutoksen, enkä usko, että tämä vaihe etenee ilman muutosvastarintaa. Opettajan täytyy siis ohjata oppilaat ja samalla myös oppilaiden vanhemmat opetussuunnitelman aiheuttaman muutoksen läpi.

Tutkimuksen kohteessa työympäristön muutos on vasta alkuvaiheessa ja muutoksen johtaminen vaatii taitoa ja kärsivällisyyttä. Tutkimuksessa tulee laajasti esille työntekijöiden tämän hetkinen suhtautuminen työympäristön muutokseen. Toivon, että tästä tutkimuksesta ja sen tuloksista on hyötyä esimiehelle muutoksen johtamiseen ja että tutkimus antaisi edes jotakin ohjeistusta tai vinkkiä muutoksen eteenpäin viemiseen. Lopuksi haluan kiittää tutkimuksen kohteena olleen koulun henkilökuntaa ja esimiehiä positiivisesta suhtautumisesta tutkimukseeni ja sen toteuttamiseen.

## LÄHTEET

- Aalto, M. 2016. Kouluissa on kesän aikana tehty vallankumous – mitä uudesta opetussuunnitelmasta pitäisi ymmärtää? Helsingin Sanomat. 6.8.2016. Viitattu 9.9.2016. <http://www.hs.fi/kaupunki/a1470374640074>.
- Berg, A. 2015. Tuleva hallitus hakee yli 500 miljoonan säästöjä koulutuksesta vuoteen 2019 mennessä. Helsingin Sanomat. 27.5.2015. Viitattu 18.1.2016. <http://www.hs.fi/politiikka/a1305958451385>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J., 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiviranta, R., 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Koulutiedote 2016-2017. Viitattu 2.11.2016. <https://peda.net/kemi/perusopetus/syvakankaan-koulu/k22>
- Korkeajärvi, R., 2014. Kysy järjestöltä – veso-päivät. Opettaja-lehti 43/2014. Viitattu 8.12.2016. <http://www.opettaja.fi/cs/opettaja/jutut?juttuID=1408904629024>
- Markwort, J. 2015. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Lahden Ammattikorkeakoulun verkkolehti Lahtinen. 23.11.2015.
- Nissilä, M-L. 2015. OPS! Oppiminen uusiksi. Opettaja 1/2015. Viitattu 12.1.2016 <http://www.opettaja.fi/cs/opettaja/jutut?juttuID=1408910277036>
- Nyman, S., 2016. Merilappilainen peruskoulu. Rehtorin haastattelu 8.12.2016.
- Opetushallitus, 2016. Määräykset ja ohjeet 2014:96. 4.painos. Helsinki. Next Print Oy.
- Opetushallituksen lehdistötiedote, 2013. Pedagoginen johtaminen tärkeintä rehtorin työssä. Viitattu 28.12.2016. [http://www.oph.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/pedagoginen\\_johtaminen\\_tarkeinta\\_rehtorin\\_tyossa?language=fi](http://www.oph.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/pedagoginen_johtaminen_tarkeinta_rehtorin_tyossa?language=fi)
- Opetushallituksen tiedote, 2014a. Opetussuunnitelma ja tuntijako. Viitattu 2.11.2016. [http://oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/perusopetus/opetussuunnitelma\\_ja\\_tuntijako](http://oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/perusopetus/opetussuunnitelma_ja_tuntijako)
- Opetushallituksen tiedote, 2014b. Uudet opetussuunnitelmat pähkinänkuoressa. Viitattu 6.11.2016. [http://oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/perusopetus/opetussuunnitelma\\_ja\\_tuntijako/uudet\\_opetussuunnitelmat\\_pahkinankuoressa](http://oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/perusopetus/opetussuunnitelma_ja_tuntijako/uudet_opetussuunnitelmat_pahkinankuoressa).
- Opetushallituksen tiedote, 2010. Perusopetuksen opetussuunnitelman

perusteiden muutokset ja täydennykset. Viitattu 2.12.2016.  
[http://www.oph.fi/download/132882\\_Perusopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteiden\\_muutokset\\_ja\\_taydennykset2010.pdf](http://www.oph.fi/download/132882_Perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteiden_muutokset_ja_taydennykset2010.pdf)

Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote, 2012. Viitattu 2.11.2016.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla\\_koulutus/perusopetus/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla_koulutus/perusopetus/)

Perkka-Jortikka, K., 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.

Perkkiö, T., 2016. Opetussuunnitelma muuttuu - muuttuuko opettajuus? Helsingin yliopisto. Käyttätymistieteellinen tiedekunta, opettajankoulutuslaitos. Pro Gradu tutkielma.

Perusopetuslaki 628/1998 3:2 §

Perusopetuslaki 477/2003 3:3; 29:1 §

Pirinen, H., 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K., 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tilastokeskus, 2016. World Economic Forum. Viitattu 12.12.2016. The Global Competitiveness Report 2016-2017: Primary Education.

Valtionkonttori., 2015. Muutosjohtaminen. Viitattu 12.12.2016.

[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/Muutosjohtaminen/Mita\\_esimies\\_itse\\_kysyy/Muutosprosessin\\_johtamisen\\_malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115))

Vilkki, H., 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P., Stenvall J., 2010. Julkinen johtaminen. 2., painos. Helsinki. Tietosanommat Oy.