

Anja Heikura

**KOHTI YHTENÄISKOULUA – YHTEISÖLLISYYDEN JA TOIMINTAKULT-  
TUURIN KEHITTÄMINEN**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Tradenomi YAMK  
Kevät 2016

Koulutusala Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto	Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Tekijä(t) Anja Heikura	
Työn nimi Kohti yhtenäiskoulua – yhteisöllisyyden ja toimintakulttuurin kehittäminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Päivi Auno  Toimeksiantaja Kuhmon kaupunki, perusopetus Anja Karhunen
Aika Kevät 2016	Sivumäärä ja liitteet 76
<p>Yhteishenki on tärkeä tekijä yhteisöllisyydessä. Se saa ihmiset tuntemaan turvallisuutta ja rakentaa luottamusta ihmisten kesken. Yhteisöllisyys kehittää työntekijöiden keskuudessa avoimuutta ja sitoutumista. Mutta yhteisöllisyys ei kehity itsestään, vaan sitä pitää parantaa toimintakulttuuria kehittämällä.</p> <p>Kuhmossa ollaan rakentamassa uutta yhtenäiskoulua, joka on valmiina vuoden 2017 lopussa. Uudessa yhtenäiskoulussa tulee olemaan noin 700 oppilasta ja 100 aikuista. Uuden koulurakennuksen myötä syntyy myös uusi työyhteisö, jossa on monien erilaisten toimintakulttuurien sekoitus. Työyhteisön menestys ja hyvinvointi kulkevat käsi kädessä ja investointi työntekijöiden hyvinvointiin maksaa itsensä takaisin monin kertaisesti.</p> <p>Tämä työ tutkii yhtenäiskoulun yhteisöllisyyttä. Työn tarkoitus on etsiä työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä koulun jokapäiväisessä työskentelyssä. Työssä kartoitetaan, kuinka työntekijät kokevat yhteisöllisyyden ja kuinka yhteisöllisyys on ennen tulevaa muutosta. Tutkimuskysymys on, mitä yhteisöllisyyden ongelmatekijöitä työyhteisössä on nyt ja kuinka niitä voi poistaa?</p> <p>Työn nimi on Kohti yhtenäiskoulua – yhteisöllisyyden ja toimintakulttuurin kehittäminen. Tutkimuskysymys on Mitä on yhteisöllisyys ja miten voimme kehittää sitä? Tavoitteena on laatia toimintasuunnitelma toteutettavaksi lukuvuonna 2016 – 2017.</p> <p>Työn teoriaviitekehys on toimintakulttuuri, yhteisöllisyys ja muutosjohtaminen sekä yhtenäiskoulu. Lisäksi työssä esitellään aineiston keräysmenetelmät.</p> <p>Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapa oli toimintatutkimus. Aineisto kerättiin työhyvinvointikyselyn, kyselyjen, teemahaastattelujen ja havainnoinnin avulla.</p> <p>Tulokset osoittivat, että ilmapiiri koulussa oli hyvä. Kehitettävää on kuitenkin vuorovaikutuksessa, ajankäytössä ja työn suunnittelussa. Koulussa tulee olla yhdessä laaditut säännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. Mutta ne tulee laatia yhdessä. Yhdessä tehden rakennamme ”meidän kylän koulu”.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	yhteisöllisyys, muutosjohtaminen, toimintakulttuuri, yhtenäiskoulu
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Anja Heikura	
Title Developing the Community and Organization Culture in the New Comprehensive School	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Päivi Auno
	Commissioned by Town of Kuhmo Anja Karhunen
Date Spring 2016	Total Number of Pages and Appendices 76
<p>Community spirit is always important in work community. It makes people feel safe and it builds up trust among people. The work community promotes openness and commitment to the employer. However, work community does not advance by itself, but it can be improved by developing operating culture.</p> <p>The new comprehensive school will be completed at the end of 2017 in Kuhmo. There will be about 700 pupils and nearly 100 adults in the new school building. In other words, there will be a mix of many different cultural activities in the building. The community spirit and well-being go hand in hand and investing in employee work community will pay for itself many times over.</p> <p>This thesis is a survey on communality in comprehensive school. The name of survey was Developing the Community and Organization Culture in the New Comprehensive School. The aim of this project was to draw up a plan of instruction manual to use during the next term 2016 - 2017.</p> <p>The purpose of the thesis was to find out how employees' emotional climate in every-day life at school was before the change. The main purpose was to research what kind of the sense of community there was before the change, what kind of problems there are and how they can be removed. The main questions were "How can you improve communality?" and "What can you do and how?"</p> <p>The theoretical sections of this thesis include the operating culture, the community, the change of work and the comprehensive school. In addition, the research of data is introduced. In this survey employees were allowed to state their opinions, and for that reason a qualitative research approach was chosen. The results of the research were collected by the inquiry of well-being, questionnaires, theme interviews and observation.</p> <p>The results proved that the atmosphere at school was good. To develop communality, to strengthen empowering leadership, improve interaction, develop work planning and timing, there have to be rules, which everyone knows. But we have to remember to do things together. Together we can accomplish "the school of our village" better.</p>	
Language of Thesis	
Keywords	community, change of work, organization culture, comprehensive school
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences



## EXTENDED ABSTRACT

Improving work wellbeing is a topical issue in our society. Community spirit is always an important thing in work community. The sense of community, or with a more familiar word *team spirit*, has been found to have significant effect on the entire company. Values are motives which control human actions and all matters that are important and that were born deep in that culture where the person lives. The sense of community can be seen as a valuable resource. It makes people feel safe and it builds up trust among people. The work community promotes openness and commitment to the employer. However, work wellbeing does not advance by itself, but it can be improved by developing leadership.

As the retirement age increases and working careers become longer, well-being at work needs to be promoted and improved. Communitality is an important resource and a prerequisite for well-being. The climate of a work-community is one of the most important factors contributing to coping at work. Reciprocal support within the work community is also an important resource.

We are living in a time of change in Kuhmo. There were problems with indoor air in the primary school and the nursery. Now they are getting a new school building at the end of 2017. In addition to the primary school and the nursery there will be the upper level and a disability education section in the new school building. There will be about 700 pupils and nearly 100 adults in the new comprehensive school.

There will be a mix of many different cultural activities in the building of the new comprehensive school. You can think about how mixing will affect the community and well-being of the employees. The success of the organization and well-being go hand in hand and investing in employee well-being will pay for itself many times over.

I became interested in the subject because I have been working in the upper secondary school for about 30 years and I would like to develop the well-being of my work place. The commissioner of this thesis was the school of the upper level. The areas of the study include the upper level, the primary school and the disability education. The nursery is excluded from the scope of the study, because no one knows yet, who will be working in the new building.

This thesis is a survey on communality in comprehensive school. The purpose was to find out how employees experienced communality in every-day life at school, mainly what kind of sense of community there was before the change? In addition, the study focused on what kind of problems there are and how you can remove them. The main questions were “what is community” and “how we can improve it”.

The aim of this thesis was to examine the school employees’ experiences and opinions about well-being at work, as well as to find out the most central aspects of communality that needed to be developed. Collecting opinions and suggestions for this development task to make communality more functional and perceivable was included, actually to get information on the phenomenon. The thesis was made during the term 2015 – 2016. The goal of this project was to produce a plan of instruction manual to use during next term 2016 - 2017. This study looked into how community spirit affects well-being at work and the cultural activities going to the new comprehensive school. One important thing is the leadership of change management. What should we do to encourage employees’ motivation to adapt to the change?

The theoretical sections of this thesis include the operating culture, the community, the change of work and the comprehensive school. In addition, the research of data was introduced by questionnaires, observation and theme interviews.

In this survey employees were allowed to state their opinions, and for that reason the qualitative research approach was chosen. The aim of this practice-based thesis was to promote climate in a work community in school. The data for the thesis was collected with an inquiry of well-being by an online questionnaire for the whole staff. In addition, it was collected with two questionnaires, observation and two theme interviews.

Practical development proceeds in cycles of action research by planning, observation and reflection. Several functions will be tested in the cycles. After each cycle a better plan for the next cycle will be made with the help of earlier experience. The whole thesis was the first one action research cycle. After that there were many different kinds of research cycles.

The analysis of the current state was found out by the inquiry of well-being. After this there were two questionnaires during team lessons, which were nearly every Thursday morning both in the primary school and the upper level, but not together. Two theme interviews were conducted to a teacher and other employee of the primary school in February. The aim of the theme interviews was to get plenty of good opinions. The interviews themes were as follows:

1. operating culture
2. community
3. comprehensive school

The observations were collected between August 2015 and February 2016. The research material was combined and all this data analyzed with content analysis. The answers were placed in order by themes. After that everyone was given two votes to the most important thing. The results were introduced from the perspective of communality by using the data.

In addition, there was another development project in the school during the term 2015 – 2016 in addition to this survey. Professor Aini Kristiina Jäppinen had started the “Onnistu yhdessä” (Success together) –project in September 2015 in University Jyväskylä. It will last until July 2016. This survey and the project proceeded together until February 2016 and helped each other on the way to the community.

Employee intrinsic motivation is the result of spontaneity, capability and sense of community. We see that the sense of community develops through cooperative working in which the major features are positive interdependence, face-to-face interaction, individual accountability, social skills and group processing. Cooperative working is a working method and face-to-face structure with the aim of working together to engage employees through collective action and to get employees to take responsibility for their own and other employees work.

The main purpose of cooperative work is the generated output through common activity and the fact that all employees learn and understand the same things and participate in the achievement of common goals. One of the most important things is development discussions, through which collective culture can be created within the work community. The key to improved work wellbeing can be found in the everyday activities.

The result proved that community spirit had a great significance to well-being at work. Good management and good co-operation were considered important. The employees found planning, timetables and equality as significant values in the work community. Health and safety at work were also considered important contributors to well-being at work. Because of health the new school is very expected and welcome, too many people have been falling ill.

Well-being at work is promoted by openness, developing interaction, feedback culture, regular meetings, development discussions, good management and leadership, motivation and being together. In addition, there has to be a clear goal in the everyday operating. Why are we doing this? Even though the sense of community has existed for as long as people have been working together as a concept, it has been brought up for discussion only recently. It supports health, well-being, learning and effectiveness. Often the success of organizations is measured only from the financial perspectives, although the starting point for the development of the operation should be in human interaction.

The survey results were good. Actually, you can say, that the atmosphere at school was regarded as good. However, there are always some development needs. Developing communality to strengthen and improve wellbeing at work can be promoted by developing leadership, improved interaction and involving the personnel in the development of operations.

The aim of this project was to draw up a plan of instruction manual to use during the next term. The results of this survey are taken into account in the plan.

There will be much action together with the primary school and the upper level during next term. The employees will be making more together, learning to know each other better and then it will be also easier to work together in the new comprehensive school. The aim of this plan will be to help daily management, work planning and developing the community of the new school building.

Methods for promoting work well-being include work-related norms, support from supervisors and collaborative agreements. The daily work can be facilitated by developing the work planning together with the employees.



The staff has to done things together. There are many kind of professional groups in the school and everyone´s work is really important. Together we can build “the school of our village” better. Co-operation is power!

The development of work wellbeing could be pursued further at the comprehensive school. In the future it would be good to study pupils’ experiences of communality at school. The pupils are the most important element of the school. It is the place of growing up for them and we have to support it. The results indicate that potential subjects for further development in the work community include continuation of updating the common workplace rules.

According to the survey results, the employer can facilitate the planning of the next term and develop co-operation with the employees. Developing the sense of community means better results both the employees and the pupils. The pupils are our future!

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TOIMINTAKULTTUURI	3
2.1 Toimintakulttuurin muodot ja esilletulo	4
2.2 Toimintakulttuurin kehittäminen	5
2.3 Koulun toimintakulttuuri	6
2.4 Yhteisöllinen toimintakulttuuri	10
2.5 Toimintakulttuurin muutos	12
2.5.1 Muutoshallinta ja muutosjohtaminen	13
2.5.2 Muutoksen vaiheet	15
2.5.3 Muutosvastarinta ja sen poistaminen	17
2.5.4 Muutokseen motivointi	20
3 UUSI KOULUYHTEISÖ	25
3.1 Koulun kehittämisen vaiheet	27
3.2 Koulun yhteisöllisyyden kehittäminen	28
4 TUTKIMUSMENETELMIEN ESITTELY	31
4.1 Toimintatutkimus	31
4.2 Laadullinen tutkimus	35
4.3 Havainnointi	37
4.4 Tulevaisuudenverstaas	40
4.5 Haastattelu	41
5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUTKIMUSOSIO	43
5.1 Kehittämistehtävän eteneminen sykleittäin	44
5.2 Onnistu yhdessä –hanke	45
5.3 Kehittämistehtävän luotettavuus	46
5.4 Tiedon kerääminen	48
5.4.1 Työhyvinvointikyselyn tulokset	48
5.4.2 Havainnointi	49
5.4.3 Tiimitunnit	51
5.4.4 Kyselyt	53
5.4.5 Teemahaastattelut	54
5.4.6 Johtopäätökset	57

5.5 Kehittämistyön tuotos	60
6 POHDINTA	64
6.1 Kehittämistehtävän luotettavuus	65
6.2 Tutkimusprosessin oma arviointi	67
6.3 Jatkokehittämiskohteet	69
LÄHTEET	70
LIITE	

## 1 JOHDANTO

Jokaisella koululla on oma toimintakulttuuri ja erilaiset tavat toimia arjessa. Olennainen osa koulun toimintakulttuuria on koulun aikuisten ja oppilaiden vuorovaikutussuhteet. Koulun toimintakulttuuri vaikuttaa merkittävästi koulun kasvatukseen sekä opetukseen ja sitä kautta oppimiseen. Koulu yhteisön kehittäminen ja yhteisönä oppiminen perustuvat sosio-konstruktiviseen oppimiskäsitykseen. Yhteisten merkitysrakenteiden luominen, yhdessä asetetut tavoitteet sekä erilaisten vuorovaikutus- ja sosiaalisten menetelmien hyödyntäminen ohjaavat kehittämistilanteissa kohti yhteistä sosiaalista todellisuutta. Positiivinen keskinäinen riippuvuus on koko yhteistoiminnallisen oppimisen ajattelutavan ydin. Ryhmän jäsenten on koettava, että yhteen liittyminen ja sen onnistuminen koituu kaikkien eduksi. (Nousiainen & Piekari 2007, 5 – 6, 11, 13.)

Kuhmossa eletään suurten muutosten aikaa. Alakoulun ja esiopetuksen henkilökunta ovat jo pitkään kärsineet sisäilmaongelmista. Kaupunginvaltuusto päätti uuden koulun rakentamisesta yläkoulun viereen ns. entiselle lukion tontille. Nykyinen yläkoulurakennus ja uusi koulurakennus tulevat muodostamaan uuden yhtenäiskoulun, jossa oppilaat käyvät koulua esikoulusta yläkoulun 9. luokkaan asti. Lisäksi tiloissa toimii myös vammaisopetus. Uudessa koulussa tulee työskentelemään noin 700 oppilasta ja lähes 100 aikuista. Suunnitelman mukaan koulu on valmis vuoden 2017 lopussa.

Uuden koulun lisäksi myös uusi opetussuunnitelma (OPS2016) tulee portaittain käyttöön 1.8.2016 alkaen. Opetushallituksen Opetussuunnitelma 2016 –perusteiden 4. luku:

*Toimintakulttuuria muovaavat sekä tiedostetut että tiedostamattomat tekijät. Toimintakulttuuri vaikuttaa sen piirissä oleviin riippumatta siitä, tunnustetaanko sen merkitys ja vaikutukset vai ei. Aikuisten tapa toimia välittyy oppilaille, jotka omaksuvat koulu yhteisön arvoja, asenteita ja tapoja. Toimintakulttuurin vaikutusten pohdinta ja sen ei-toivottujen piirteiden tunnistaminen ja korjaaminen ovat tärkeä osa toimintakulttuurin kehittämistä.*

Koulujen yhdistäminen yhdistää myös erilaiset toimintakulttuurit, jotka tulee pyrkiä yhdistämään yhdeksi, toimivaksi kokonaisuudeksi. Yhdistyminen tuo omat haasteensa johtamiselle ja arkipäivän toimimiselle. Uuden luominen tuo muutosta ja muutos luo aina työyhteisöön epävarmuutta. Yksilöiden suhtautuminen muutokseen vaihtelee. Kaikki nämä yhdessä heikentävät työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia.

Tämän työn tavoitteena on tutkia työyhteisön tunnelmastoja ennen muutosta ja tuoda esille henkilöstön mielessä olevat yhteisöllisyyden ongelmakohdat. Tarkoituksena on laatia toimintasuunnitelma yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Samalla kehitetään myös organisaation toimintakulttuuria ja koko työyhteisön työhyvinvointia. Työn avulla pyritään selvittämään organisaation nykytilaa, mitä ongelmia siellä on ja miten ne pystytään poistamaan. Tutkimuskysymys on, miten parannamme yhteisöllisyyttä? Mitä tulisi kehittää ja miten? Saadun tutkimusmateriaalin avulla laaditun toimintasuunnitelman toteutus aloitetaan seuraavana lukuvuonna.

Työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapa on toimintatutkimus. Nykytilan kartoitus tehdään työhyvinvointikyselyn 2015 tuloksilla, jonka jälkeen tietoa hankitaan kyselyjen, havainnoinnin ja teemahaastattelujen avulla. Teoriaviitekehityksessä käsitellään toimintakulttuuria, yhteisöllisyyttä ja muutosjohtamista. Muutosjohtamisessa pureudutaan muutosvastarintaan ja muutokseen motivointiin. Lisäksi teoriaosuudessa esitellään käytettävät tutkimusmenetelmät.

Tutkimuskohteena ovat ala- ja yläkoulun sekä vammaisopetuksen henkilökunta. Henkilökuntaan kuuluvat Kuhmon kaupungin palveluksessa olevat opettajat, koulunkäyntiavustajat, rehtorit, koulukuraattori, koulusihteerit ja vahtimestari, joiden kaikkien esimiehenä toimii koulun rehtori. Lisäksi koululla toimii myös soten palveluksessa olevia henkilöitä, kuten terveydenhoitajat ja psykiatrinen sairaanhoitaja. Yhteensä henkilökuntaa on noin sata. Rehtori ei ole heidän esimies, mutta he ovat mukana tutkimuksessa, koska työn tavoitteena on työyhteisön yhteisöllisyyden lisääminen. Tämän työn tavoitteena on toimia valmistuttuaan koulun johtamisen apuvälineenä. Päiväkoti ei ole mukana tutkimuksessa, koska tässä vaiheessa ei ole tarkkaan tietoa, keitä uudessa yksikössä tulee työskentelemään.

Koulu on mukana elokuusta 2015 heinäkuuhun 2016 saakka Jyväskylän yliopiston Onnistu yhdessä –hankkeessa. Hanke perustuu professori Aini-Kristiina Jäppisen Onnistu yhdessä Työyhteisön kehittämisen 10 avainta –kirjaan. Sen tavoitteena on edistää yhteisöllistä osallistumista ja hyvinvointia koulussa. Ko. hanke kulkee tämän opinnäytetyön rinnalla helmikuuhun 2016 saakka.

## 2 TOIMINTAKULTTUURI

Organisaation kulttuurista puhuttaessa eri lähteet käyttävät käsitteitä toiminta-, organisaatio-, työ- tai yrityskulttuuri. Tässä työssä käytetään sanaa toimintakulttuuri, joka tarkoittaa kaikkia ed. mainittuja käsitteitä.

Kulttuuri on tehokkuutta ja tuottavuutta palveleva, yhteistyötä tukeva ja yhteishenkenä näkyvä ilmiö, joka yhdistää yksilöitä osaksi samaa kokonaisuutta. Se rakentuu arjen vuorovaikutustilanteista, toimintatavoista, sovitusta säännöistä, prosesseista ja arvoista. (Sydänmaanlakka 2014, 100). Se on sosiaalinen rakennelma, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja keskinäiseen kanssakäymiseen (Albrecht & Albrecht 1996, 37). Kulttuuri muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle ja luo yhteisesti sovitun käsityksen, mikä on organisaation tehtävä ja miten siellä tulee käyttäytyä (Rauramo 2008, 150). Se kuvaa sen jäsenten tapaa ajatella ja toimia. Tavat ja säännöt opitaan sekä muodostetaan organisaatiossa yhdessä elämisen ja toimimisen kautta. Kulttuuri sisältää organisaation yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. (Juuti 2011, 123.) Se muotoutuu kognitiivisissa prosesseissa yksilön aikaisempien kokemusten, arvojen, uskomusten, asenteiden ja olettamusten kautta (Bowman 1998, 125). Se osoittaa, miten yhteisön jäsenet kohtelevat toisiaan ja miten he osaavat toimia keskenään (Jantunen & Haapaniemi 2013, 115). Toimintakulttuuria pidetään vaikeasti tunnistettavana ja hitaasti muuttuvana ilmiönä, joka muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 62).

Edgar Scheinin (1985) mukaan toimintakulttuuri on ryhmäkokemusten kautta opittu tiedostamaton tulos ja perusolettamusten malli. Jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt sen oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaation jäsenet jakavat sen keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta toiselle. Työkäyttäytyminen ei ole sidoksissa pelkästään organisaation kulttuuriin, vaan laajasti kaikkeen siihen kulttuuriympäristöön, jossa henkilö toimii. (Juuti 2011, 123; Sydänmaanlakka 2014, 101; Helakorpi 2001, 86.)

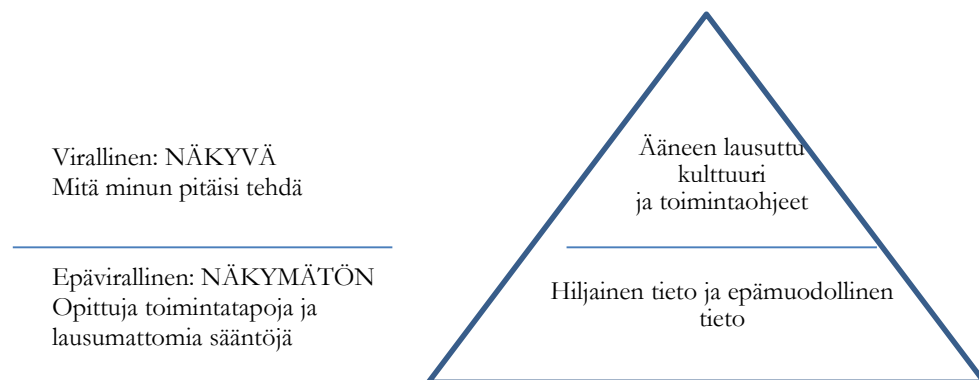
Organisaation rakenne luo puitteet ja kulttuuri juontaa suoraan rakenteista (Torrington & Hall 1995, 101). Kulttuuri sisältyy ryhmän uusille jäsenille annettavaan perehdytykseen yhteisön pulmien ja haasteiden kohtaamisessa, kokemisessa ja käsittelyssä. Se on opittua, mutta myös muutettavissa. Sen merkitys johtamisessa on tärkeä. (Mattila 2008, 21.) Kulttuurin tekevät kaikki sen toimintaan vaikuttavat ihmiset ja sidosryhmät, jotka ovat joskus olleet tekemisissä

organisaation kanssa. Sillä on valtava vaikutus yksittäisiin työntekijöihin, se nielee tulokkaat. Kulttuuri on vahvempi tekijä kuin yksilön persoona, arvot ja asenteet. (Erämetsä 2003, 137 – 138.) Kulttuuri edustaa organisaation pysyvimpiä arvoja ja sen tehtävä on säilyttää organisaation ydin sukupolvelta toiselle (Salminen 2001, 113). Se muodostuu aikaisempien kokemusten mukaan. Avain asemassa onkin, millaisia tekijöitä pidetään työyhteisössä yleisesti hyväksytyinä. (Bowman 1998, 125.) Onko yrityksen epävirallinen käyttäytymissääntö seuraava? ”*Hoida omat asiat ja vältä astumasta toisten varpaille.*” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 63).

## 2.1 Toimintakulttuurin muodot ja esilletulo

Toimintakulttuuri on organisaation toiminnassa esille tulevaa toimintaa. Se voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen kulttuuriin. Virallinen kulttuuri sisältää kaikki ne tehtävät ja vastuut, jotka kuuluvat yksilöille ja ryhmille. Epävirallinen kulttuuri muotoutuu eri ryhmien jäsenten kiinnostuksen ja sosiaalisten tarpeiden mukaan. (Bartol & Martin 1998, 255, 476.) Kulttuuri muodostuu, minne ihmiset sen suinkin luovat (Puro 2003, 98).

Kulttuuri voidaan jakaa näkyvään ja näkymättömään osaan (kuva 1). Näkyvä osa on virallista, ääneen lausuttua, se kertoo mitä pitää tehdä. Näkymätön osa on epävirallista, hiljaista, epämuodollista tietoa, opittuja toimintatapoja ja lausumattomia sääntöjä. (Hämäläinen ym. 2002, 123.) Kulttuuri on kuin jäävuoren huippu. Näkyvä ja hyväksytty osa on vain kapea huippu, joka on tiukasti johdon ohjauksessa. Sen alapuolella on yhteisesti tiedostettu, mutta virallisesti dokumentoimaton, näkymätön osa-alue. Alinna ja leveimpänä on tiedostamaton alue. Sen sisältöä on vaikea kuvata tarkalleen. Näkyväksi se tulee vain säädellössään työntekijöiden käyttäytymistä. (Mattila 2008, 21.) Jokaisella organisaatiolla on kaksi kulttuurirakennetta. Toinen, joka on paperilla ja toinen, joka muodostuu havainnoinneista. (Bennis 1990, 149.)



Kuva 1. Toimintakulttuurien jako (Hämäläinen ym. 2002, 123)

Kulttuuri tulee esille organisaation johtamistavoissa, henkilöstöhallinnossa ja talousajattelussa, mutta erityisesti viestinnän yhteydessä. Se sanelee, mistä ja miksi puhumme, miten ja kenelle puhumme sekä mihin pyrimme. (Puro 2003, 99 – 101.) Kulttuuria välitetään tehokkaasti. Kerrotaan, mikä ei meillä ole ainakaan ollut tapana. Kulttuuri näkyy, kun saapuu organisaation tiloihin, kuulee käytävillä, tuntee kokouksissa. Se näkyy tulokkaalle, joka havainnoi ja ihmettelee asioita avoimin mielin. Puhutaankin ensimmäisistä sadasta päivästä, jolloin voi olla vielä itsenäinen ja ulkopuolinen. Tämän jälkeen tulokas altistuu talon tavoille. (Mattila 2008, 20 - 21.) Kulttuuria välitetään uusille jäsenille sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla tarinoiden ja legendojen muodossa (Sydänmaanlakka 2014, 101).

Luottamuksella ja vapaudella on suuri merkitys, myös kulttuurissa. Ne tukevat ja synnyttävät toisiaan. Kun yksilö saa olla vapaa, antaa hän myös toiselle vapautta. Kun luotetaan, syntyy luottamuksen ja vapauden ilmapiiri. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 98.) Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Keskeistä onkin organisaation arvojen merkitys ja niihin suhtautuminen. (Virtasen ym. 2014, 80.) Arvot ovat keskeisiä välineitä organisaation toimintakulttuuria kehitettäessä. Ne täytyy tuottaa yhteistyössä niin, että ne sisäistetään aidosti ja ne tukevat arjen valintatilanteita. (Sydänmaanlakka 2014, 100.)

## 2.2 Toimintakulttuurin kehittäminen

Toimintakulttuurin uudistaminen lähtee liikkeelle nykytilan analyysistä, jolloin tunnistetaan kulttuurin hyvät ja huonot puolet. Havainnoidaan ja luodaan kuva oman organisaation kulttuurista, määritellään konkreettiset muutostavoitteet ja –askeleet. Lausutaan ne ääneen. Kyse on tiedostamattoman tekemisestä yhteiseksi tiedoksi. Ymmärretään, että asialle voi tehdä jotain. (Gustafsson & Marniemi 2012, 69.)

Kulttuurin kehittäminen ei ole helppo asia. Se kehittyy organisaation vaikutusvaltaisimpien henkilöiden arvomaailman ja heidän tärkeinä pitämien asioiden mukaiseksi. Vaikutusvaltaisella henkilöllä voi olla joko virallista tai epävirallista valtaa. Yksi henkilö vaikuttaa toiseen ja tämä alkaa omaksua hänen toimintatapojaan, näyttää mallia ja muut seuraavat häntä. Vähitellen omaksutusta tavasta muodostuu muidenkin hyväksymä toimintamalli. Virallista vaikutusvaltaa käyttävät muovaavat kulttuuria käyttämällä toimivaltaansa. (Albrecht & Albrecht 1996, 37.)



Hyvistä suunnitelmista ja ylimmän johdon tavoitteista huolimatta ihmiset käyttäytyvät entiseen malliin niin kauan, kuin siitä on heille etua. Tavat ovat iskostuneet syväälle ja niistä luovutaan erittäin hitaasti. (Albrecht & Albrecht 1996, 37, 43.) Uusien menettelytapojen juurruttaminen on vaikeaa, vaikka ne olisivat sopusoinnussa vanhan kulttuurin kanssa. Tehtävä on haastavampi, jos näin ei ole. Kulttuuri muuttuu vasta, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla. (Kotter 1996, 135 – 136.) Pintatason piirteitä on helpompi muuttaa kuin syvärakenteita. Ryhmätasolla tulee vaikuttaa ihmisten vuorovaikutustapoihin, mutta organisaatiotasolla kehittää uutta toimintakulttuuria tukevia rakenteita. (Honkanen 2006, 152.)

Kulttuurin muutosten suhteen on helppo olla idealistinen ja optimistinen. Se kannattaa suunnitella huolellisesti ja suhtautua siihen nöyrästi, realistisesti sekä kärsivällisesti. (Albrecht & Albrecht 1996, 43.) Muutos on pitkä ja vaivalloinen, mutta kannattava prosessi (Räsänen 2014, 280). Kulttuurinmuutos kestää noin 2 – 10 vuotta, strateginen muutos 1 – 5 vuotta ja taktinen muutos 1 – 18 kuukautta (Erämetsä 2003, 219). Uusia kulttuureja ja niiden alalajeja muodostuu nopeammin kuin entisiä kuolee. Kulttuurien muutoksissa tulee edetä hyvin varovaisesti. Näennäiset muutokset tapahtuvat nopeasti, mutta todelliset muutokset hyvin hitaasti. (Puro 2003, 102 – 103.)

Muutoksen tavoitteena on luoda organisaatioon avoin, ihmistä tukeva ja luottamukseen perustuva ilmapiiri (Honkanen 2006, 14). Organisaatio tarvitsee keinoja keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämiseen ja sen esteiden poistamiseen. Tulee luoda hyvä keskusteluilmapiiri ja luottamus eri osajien välille. Vuorovaikutuksen toimivuuteen vaikuttavat tiedon välittyminen ja tiedon siirto. Suurimpia haasteita ovat sopivien tiedonjakokanavien löytäminen ja asenteet. Hyviä käytäntöjä tiedon jakamiseen ovat mm. tiimipalaverit, johdon informaatiotilaisuudet, hyvin toimiva intranet ja tietoa välittävä esimies. Yhteiset koulutukset, yhteinen ruokala ja yhteiset kahvitauot lisäävät läheisyyttä. Vastuualueiden luominen eri henkilöiden kesken ja tiedon välittämisen systemointi helpottavat tiedon jakamista. (Luoma 2004, 85, 88, 98.)

### 2.3 Koulun toimintakulttuuri

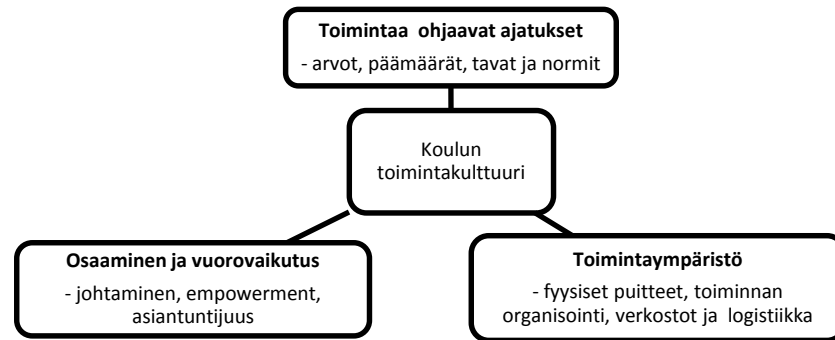
Koulun toimintakulttuuria tarkasteltaessa tässä työssä ovat mukana koulussa työskentelevät aikuiset. Oppilaat, huoltajat ja sidosryhmät muokkaavat omalta osaltaan kulttuuria, mutta he eivät ole tässä kehittämistyössä mukana, koska työn tavoitteena on kehittää koulun sisäistä toimintakulttuuria ja koulun aikuisista muodostuvan työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Koulukulttuurilla tarkoitetaan kulttuuria, joka ilmenee yhteisesti jaettuina arvoina, uskomuksina ja asioita, joita ihmiset pitävät totena tai oikeina. Eri kouluilla on erilainen kulttuuri, joka tuo koulujärjestelmään moninaisuutta ja rikkautta. (Johnson & Tantt 2008, 13.)

Koulu ei ole mikään tavallinen työpaikka. Se on eri-ikäisten ihmisten työ- ja oleskeluympäristö sekä erilaisten arvostusten, asenteiden, painotusten, odotusten ja käsitysten kohtaamispaikka. He tuovat oman elinpiirinsä vaikutteet mukanaan yhteisöön. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 164, 186.) Koulu on asiantuntijaorganisaatio. Siellä työskentelee paljon eri työntekijäryhmiä: siistijät, kiinteistöhuolto-, keittiö-, oppilashuolto- ja terveydenhoitohenkilökunta, koulusihteeri ja opetushenkilökunta. Eri työntekijäryhmillä on oma johto ja omat toimintakulttuurit. Vuorovaikutustilanteiden määrä, tiedonkulku ja eri tarpeiden huomioiminen tekevät yhteisöstä erittäin vaativan vuorovaikutusympäristön. Erityisesti perusaste on yhteisöllisen toiminnan kannalta vaativa. Toimintatapoihin ja toimintakulttuuriin vaikuttaa myös opettajien erilainen työaikajärjestelmä. Lisäksi yhteiskunta asettaa jatkuvasti paineita, mitä koulussa pitäisi tehdä ja millä tavalla, mikä on jäänyt huomioimatta ja mitä pitäisi lisätä tai poistaa. Yhteiskunta muuttuu ja koulun pitää muuttua sen mukana. (Kettunen 2007, 19, 21 – 22, 25, 165 - 169.)

Kulttuuri luo puitteet toimintakyvyyden kehittymiselle ja hyödyntämiselle. Johdon tehtävänä on auttaa koko organisaation toiminnan ja toimintakulttuurin kehittymistä. Sen tulee luoda pohja jatkuvalle muutokselle ja kehittymiselle, johon henkilökunta voi sitoutua ja motivoitua. (Helakorpi 2001, 58.) Koulussa kulttuuri kuvaa arvojen sekä ihmiskuvan pohjalle rakentuvaa työilmastoa ja sosiaalista ympäristöä. Se muodostuu siitä, miten ihmiset puhuvat toisilleen ja millainen henki siellä on. (Juurikkala 2008, 24.) Kulttuuri tarvitsee johtamista sovitujen tavoitteiden suuntaan. Se näkyy konkreettisesti, miten aikaa varataan tärkeille yhteisille toiminnoille. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 166.)

Koulun toimintakulttuuriin kuuluvat kaikki koulun viralliset ja epäviralliset säännöt, toiminta- ja käyttäytymismallit, periaatteet ja oppituntien ulkopuolinen toiminta. (Launonen & Pulkkinen 2004, 57.) Siihen kuuluvat juhlat, teemapäivät ja erilaiset tapahtumat. Kulttuuri näkyy koulun kasvatustavoitteissa ja aihekokonaisuuksissa. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 92.) Sitä ohjaavat arvot, päämäärät, tavat ja normit (kuva 2.). Siihen vaikuttavat toimintaympäristön fyysiset puitteet, toiminnan organisointi, verkostot ja logistiikka. Toimintakulttuuriin liittyy vahvasti myös osaaminen ja vuorovaikutus, niiden johtaminen, empowerment ja asiantuntijuus. (Helakorpi 2001, 87.)



Kuva 2. Koulun toimintakulttuuria ohjaavat elementit (Helakopri 2001, 87)

Koulun toimintakulttuuri syntyy pitkän ajan kuluessa ja sen tunnistaminen on tärkeää. Kulttuuri huomataan muutosvaiheessa muutosyritysten joutuessa vastarintaan. Siihen vaikuttavat koulussa toimivat henkilöt, koulun ympäristö, ajan tarpeet ja henki. (Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen & Ahonen 2002, 122 – 123.)

Toimintakulttuuri kertoo ryhmän dynamiikasta, me-hengestä, motivoitumisesta ja jäsenten välisestä luottamuksesta. Selvät tavoitteet, vastuualueiden täsmentäminen ja yhteisistä toimintamalleista sopiminen lisäävät avoimuutta, ristiriitojen rakentavaa käsittelyä sekä erilaisuuden ymmärtämistä. Ryhmän toimintakulttuuri on koko ryhmän ilmiö, johon vaikuttavat toimintaedellytykset. (Havunen 2007, 155.) Koulun johtamiskulttuurilla ja rehtorilla on keskeinen rooli koulun kehittämisessä. (Pennanen 2007, 107.)

Omia tavoitteitaan ja omaa toimintakulttuuriaan koulu ilmaisee yhä selvemmin opetussuunnitelman toiminta-ajatuksessa (Hämäläinen ym. 2002, 123). Kun kouluun tehdään hyvää toimintakulttuuria, myös oppilaat ovat mukana suunnittelussa ja sopimusten tekemisessä. Koulu ei ole heille työpaikka, vaan kasvuympäristö. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 100.)

Vierailija aistii toimintakulttuurin heti kouluun tullessaan. Se näkyy henkilökunnan ja oppilaiden suhtautumisessa vierailijoihin, koulun siisteydessä, sisustamisessa sekä luokkien opetusjärjestelyissä. Tavoitteena on positiivinen, turvallinen, oppilaita ja henkilökuntaa innostava toimintakulttuuri. Sen synnyttäminen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 93.)

Koulukulttuuri jaetaan viiteen luokkaan (kuva 3). **Pirstaleisessa** yksilöllisyyden kulttuurissa ollaan eristyneitä ja suojaudutaan ulkopuolisilta vaikutteilta. **Klikkiytyneessä** kulttuurissa painottuu epäjohtonmukaisuus ja yksilöiden lojaalisuus ryhmäänsä kohtaan. **Yhteistoiminnallisessa** kulttuurissa luotetaan, kannustetaan ja kehitetään toimintaa. **Pakollinen kollegiaalinen**

kulttuuri on hallinnollisesti ohjattu ja yhteisöllisyys on tukahdutettu. **Liikkuvassa mosaiikkikulttuurissa** rajat ovat epäselviä, ryhmät ovat päällekkäisiä, mutta kuitenkin joustavia, dynaamisia ja vastaanottavaisia. Toisaalta sitä kuvaa kuitenkin epämääräisyys, haavoittuvaisuus ja erimielisyys. (Johnson 2007, 74 – 75.)

Pirstaleinen	→ eristänyt
Klikkiytynyt	→ epäjohdonmukainen
Yhteistoiminnallinen	→ luottamuksellinen
Pakollinen kollegiaalinen	→ ohjaava
Liikkuva mosaiikki	→ epäselvä

Kuva 3. Koulukulttuurin jako (Johnson 2007, 74)

Uuden koulukulttuurin ja yhtenäisyyden luomisessa on henkilökunnan, oppilaiden ja huoltajien mielikuvilla sekä koulun antamilla viesteillä suuri merkitys. Yksi negatiivinen viesti kohteesta vaatii seitsemän positiivista, jotta päästään samalle tasolle takaisin. Mitä koulu viestii, jos ala- ja yläkoulu toimivat omissa siivissään, on omat juhlat ja toiminnat, omat rehtorit ja opettajainkokoukset? (Johnson & Tantt 2008, 129.) Usein koulussa on piintyneitä asioita ja asenteita, jotka täytyy muuttaa. On tiukkaan pesiäntyneitä käsityksiä ja ”totuuksia”, jotka ovat vain uskomuksia tai suoranaisia valheita. (Juurikkala 2008, 5.) Kulttuuria tarkasteltaessa pitää tutkia, löytyykö todisteita aiemmin kerrotuista negatiivisista oireista. Jos niitä havaitaan, on selvitettävä, mistä ne johtuvat. (Albrecht & Albrecht 1996, 157.)

Koulun toimintakulttuuri vaikuttaa koulun kasvatukseen, opetukseen ja oppimiseen. Käytännöt tulee rakentaa tukemaan kasvatus- ja opetustyön tavoitteita. Kulttuurin tulee olla avoin ja vuorovaikutteinen sekä yhteistyötä tukeva niin koulun sisällä kuin kotien ja muun yhteiskunnan kanssa. Myös oppilailla tulee olla mahdollisuus sen luomiseen ja kehittämiseen. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 92.) Toimintakulttuuri välittää oppilaille elämisen ja käyttäytymisen mallin. Koko kouluyhteisön tulee sitoutua sen tietoiseen kehittämiseen ja huomata, että millainen yhteys kasvatus- ja opetustyön päämäärillä sekä kouluyhteisön toimintatavoilla on. Yhteys paljastuu, kun arvoista johdetaan käytännön toimintaa ohjaavia sääntöjä ja tapoja. (Launonen & Pulkkinen 2004, 57.)

Koulun kehittämishankkeiden onnistumiset paranevat, jos kehittämiskohteet ovat riittävän pieniä asioita, jotka voidaan toteuttaa. Työyhteisössä on aina muutama aktiivinen henkilö, joka on muita innostava ja jolla on kehittämistä eteenpäin vievä ote. Hän haluaa opetella uusia

tapoja ja tehdä yhteistyötä työyhteisön sisällä. Rehtori tukee käytännön kehittämistyötä osallistamalla siihen itse ja varaamalla kehittämistyölle aikaa. Henkilöstön työhyvinvointia lisää kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutus, kuten kehityskeskustelut sekä vastuun jakaminen ja yhteisöllisyyttä tukevien rakenteiden lisääminen. (Onnismaa 2010, 56.) Kouluyhteisön kehittyminen on yksinomaan aikuisten vastuulla. Kehittyäkseen toivottuun suuntaan se vaatii yksituumaisuutta, koska vastapuolena on elävä materiaali. On löydettävä yhteinen näky ja opittava puhaltamaan yhteen hiileen. (Juurikkala 2008, 24.) Hyvä yhteisö syntyy sen ylläpitäjien ja jäsenten vuorovaikutuksella (Jantunen & Haapaniemi 2013, 315).

#### 2.4 Yhteisöllinen toimintakulttuuri

*”Yhteisöllisyys on kasvua ja motivoitunutta ja määrätietoista pyrkimystä hankkia asioita, joita sekä yksilö että yksilöistä koostuva joukko jossakin organisaatiossa tarvitsee voidakseen toimia paremmin ja kehittää toimintaansa. Se koskettaa työyhteisön jokaista jäsentä.”* (Jäppinen 2012, 19, 21.)

Työyhteisö on sen jäsenelle toimintaympäristö, jossa toimintatavat sekä ilmapiiri synnyttävät tietynlaisen yksilö- ja ryhmädynamiikan. Yhteisöllisyys kuvaa ihmisten välistä yhteistyötä ja yhteistyömuotoja liittyen vahvasti toimintakulttuuriin. Jokaisessa työyhteisössä on osakulttuureja ja ryhmiä, joiden pyrkimykset voivat olla vastakkaisia ja joilla on hierarkkinen järjestys yhteisössä. Yhteisöllisyyden puute vaikuttaa sanomattomina sanoina ja tekemättöminä tekoina työyhteisön pinnan alla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11, 60.)

Yhteisöllisyys on ryhmän kehittyvä ominaisuus (Raina & Haapaniemi 2007, 34). Yhteisöllisyys näkyy yhteisön jäsenten tapana kohdella toisiaan. Se on työyhteisön henkinen tila, joka määrää ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16.) Yhteisöllisyys syntyy hyvästä johtamisesta, työyhteisön toimivuudesta ja sen jokaisen jäsenen työyhteisötaidoista. Se on tärkeä työhyvinvoinnin lähde vähentäen sairastamista, edistäen uuden ideointia ja työn tuloksellisuutta. Hyvä johtaminen syntyy vastavuoroisuudesta, arjen läsnäolosta ja katsekontaktista. Ne luovat dialogisen yhteyden, asioista neuvotellaan. Se on tunneälyä ja ymmärrystä, mitä on ihmisten ja työyhteisön pinnan alla. Esimiehen tehtävä on huolehtia ilmapiiristä yhdessä jokaisen työpaikan jäsenen kanssa. Suurin este työhyvinvoinnin kehittämiseksi on esimiesten riittävän osaamisen ja ajan puuttuminen. Työhyvinvointi onkin nostettava organisaation strategiseksi tavoitteeksi. (Manka 2016, 12.)

Yhteisöllisyyttä tarkastellaan koheesion kautta. Se on ryhmää koossa pitävä voima. Koheesio kuvaa sitä voimakkuutta, jolla ryhmän jäsenet ovat sidoksissa toisiinsa ja kuinka motivoituneita he ovat pysymään ryhmässä. Jos työyhteisössä ”leikitään” yhteisöllisyyttä, läsnäolijoita mustamaalataan ja mitätöidään. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 47, 49.) Positiivinen yhteisöllisyys on samassa organisaatiossa työtä tekevien yksilöiden ja lähiyhteisöjen yhteistyötä mahdollisimman tehokkaan ja nopean tavoitteen saavuttamiseksi. Se antaa mahdollisuuden tuntea yhteenkuuluvuutta, yhteistä identiteettiä ja arvoja erilaisuuden hyväksyen. (Perkka-Jortikka 2002, 13.) Arvot ohjaavat meidän toimintaamme. Ne ovat syvällä sisällämme, näkyvä osa itsestämme ja työyhteisömme kulttuuria. (Palmu 2003, 48.) Arvot ohjaavat päätöksentekoa, johtamista ja käyttäytymistä (Virtanen ym. 2014, 179). Ne tulee purkaa normien muotoon, jotta ne tukevat yhteisöllisyyttä ja voivat konkretisoitua päivittäisessä työssä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14).

Hyvä työyhteisö ja –ympäristö eivät synny itsestään. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu, miten työtä pystytään tekemään ja miten jokainen työssään jaksaa. Toimivan työyhteisön kehittämässä huomioidaan yhteistyö, hyvä käytös, avoimuus, kyky ratkaista ja käsitellä ongelmia. Yhteishengen tulee olla hyvä, kollegoita arvostava, erilaisia mielipiteitä salliva ja johtamistavan tasapuolinen. Yhteisiä sopimuksia noudatetaan eli sovitaan, mitä tehdään ja tehdään mitä sovitaan. Hyvä tiedonkulku ei jätä asioita epäselviksi. Puhutaan asioista, ei henkilöistä, toimitaan demokraattisesti ja jaetaan vastuut selkeästi. Päätökset tehdään oikealla foorumilla, pyritään toimimaan täsmällisesti, asioihin on ammatillinen ote ja toimitaan luottamuksellisesti. Oikeista asioista puhutaan oikeaan aikaan. (Kettunen 2007, 180 - 181.) Yhteisöllisen johtamisen kulmakivinä ovat luottamus ja oikeudenmukaisuus (Kärkkäinen 2005, 5, 28). On tiedettävä, missä ollaan juuri nyt, mihin ollaan menossa ja mihin suuntaan oikeasti halutaan mennä. Vaikka sen merkitys myönnetäänkin, omaksuminen osaksi jokapäiväistä toimintaa ei ole helppoa. On paljon helpompi tietää, mitä pitäisi saavuttaa kuin miten siihen päästäisiin käsiksi. (Jäppinen 2012, 15 - 16.) Organisaatiossa työhyvinvointi on otettava tietoisien kehittämisen kohteeksi. ”*On pantava hibat heilumaan.*” (Manka 2016, 12.)

Työyhteisön jäseniltä ja koko työyhteisöltä vaaditaan jatkuvaa uuden oppimista sekä muutoksiin sopeutumista. Toimivan työyhteisön kivijalkana ovat selkeä perustehtävä, työntekoa tukeva organisaatio ja sitä tukeva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt ja avoin vuorovaikutus. Lisäksi sitä tukevat toiminnan jatkuva arviointi ja yhteiset pelisäännöt, (Virtanen ym. 2014, 162 - 163.) jotka ovat kaikkien tiedossa ja joita noudatetaan. Säännöt koskevat työskentelytapoja, työnjakoa, vastuuta, työaikoja, ongelmien käsittelyä ja hyvää käytöstä. Niiden toimivuutta tulee arvioida säännöllisesti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82 - 83.)

Yhteisöllisyyden kannalta keskeistä on yhteiseen hiileen puhaltaminen ja yhteisen työskentelyn saumattomuus. On tärkeää, että ihmiset tulevat toimeen keskenään ja saavat positiivisia tunnekokemuksia. Yhteisöllisyys on tunneälyä, joka vaatii tunteiden ymmärtämistä. Se on myös sosiaalista älyä, jossa jokainen tuntee sosiaalisen vastuunsa, ohjaa omaa käyttäytymistään, huomioi toiset, tekee yhteistyötä ja rakentaa vuorovaikutteista työyhteisöä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22, 24, 27, 30.) Hyvää työyhteisöä voi verrata sinfoniaorkesteriin. Kaikilla on hyvä olla, halu kuulla toista ja halu toimia yhdessä. (Palmu 2003, 12.)

*”Yhteisöllisyys kannustaa innostumaan. Innostaminen on enemmän kuin motivointi, joka on usein ulkokohmainen keino saada työyhteisön yksilöt ja ryhmät toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Innostaminen perustuu johtajan aitoon ja tunneperäiseen haluun saada työyhteisön jäsenet omaehtoiseen, virikkeelliseen ja myönteisiä kokemuksia sisältävään toimintaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei kukaan jaksakaan koko ajan olla innostunut.”* (Paasivaara & Nikkilä 2010, 137.)

## 2.5 Toimintakulttuurin muutos

*”Muutos on uhka, mutta muutos, joka tehdään yhdessä, on mahdollisuus.”* (Rauramo 2008, 90).

Muutoksella tarkoitetaan asioiden tekemistä toisin kuin aikaisemmin (Paasivaara & Nikkilä 2010, 140). Se on seikka, jonka yksilö tai organisaatio kokee nykytilaa uhkaavana (Nyman & Silén 1995, 98). Muutos vaatii ponnisteluja ja aktiivisuutta. Se muokkaa työpaikan organisatorakennetta luomalla sinne uusia rooleja ja tarjoamalla mahdollisuuden rakentaa omaa osaamista sekä pätevyyttä nykyisen tehtävän ja uusien haasteiden avulla. (Mattila 2008, 78 - 79.) Muutos voi olla käytännössä suhteellisen pieni, mutta sen vaikutus toimintaan on merkittävä (Koskensalmi 2000, 8). Se on jatkuvaa ja luonnollista, mutta kehittymisen ehto. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 161.)

Harvardin professori Peter Kotterin mukaan keskeinen asia muutoksessa ei ole strategian, rakenteen, kulttuurin tai järjestelmän muutos, vaan ihmisten tapojen muutos (Beerel 2009, 12). Sen tavoite ei ole ihmisten uusi käyttäytymismalli, vaan uudenlainen toiminta (Nyman & Silén 1995, 95). Muutos on uudistumisen mahdollisuus. Se tulee projektoida, vaiheistaa ja ohjelmallistaa. Ihmiset tulee valmistaa muutokseen. Heidän tulee saada purkaa tunteita herättävät ajatukset puhumalla sekä suunnittelemalla ja saada tietoa muutoksen vaikutuksista. Siihen tulee olla riittävästi aikaa ja se tulee yksilöidä. (Bender 1997, 69 – 70.)

Muutoksessa keskitytään usein kokonaiskuvaan, liiketoimintaan, uhkiin ja mahdollisuuksiin, mutta muutokseen joutunut henkilö miettii, mitä muutos tarkoittaa yksilön kannalta (Mattila 2008, 56). Muutos herättää aina tunteita. Ilman tunteita ei ole muutosta. Jos asia ei herätä tunteita, ei ole kyse muutoksesta. Muutoksessa on annettava läsnäolon kokemusta, empatiaa, kuuntelua ja aikaa. On tarjottava tunteiden purkupaikkoja, käsittelyfoorumeita ja kannustettava kertomaan sekä myönteisistä että kielteisistä tunteista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 161 - 162.) Tunteet tarttuvat kuin taudit (Perkka-Jortikka 2002, 21). Kun tunteelle antaa nimen, sitä voi alkaa käsitellä ja työstää. Tunteiden nimeämisen jälkeen arjet tilanteet ja tapahtumat tulevat helpommin käsiteltäväksi. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 201, 203.)

### 2.5.1 Muutoshallinta ja muutosjohtaminen

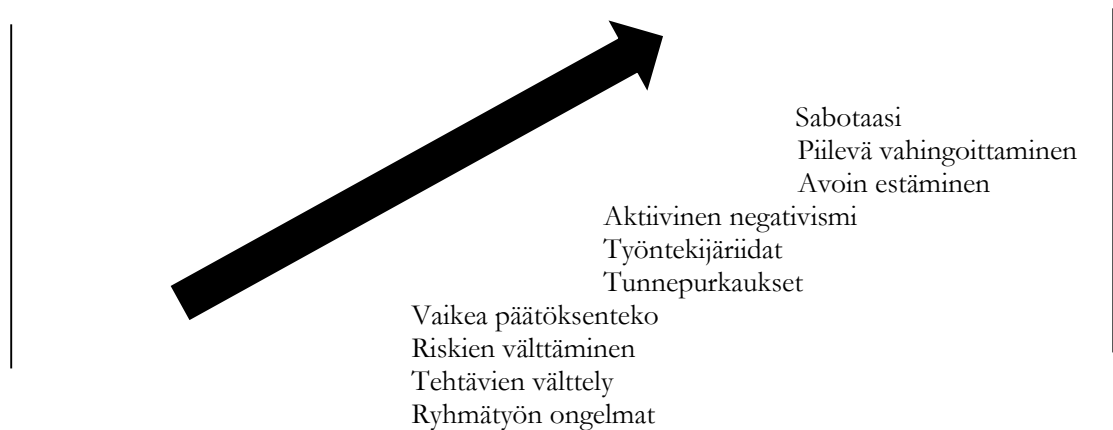
Muutoshallinta voidaan jakaa reaktiiviseen ja proaktiiviseen muutoksenhallintaan. **Reaktiivinen** muutoshallinta on yllätyksellistä. Se korostaa nopeutta, tavoitetietoisuutta, operationaalisuutta ja suoriutumispainetta. Se on lähtöisin johdosta. Johto visioi, informoi ja tekee päätöksiä uhkien alla. Muutos on ulkoa ohjautuvaa, jolloin johdon ja henkilöstön sitoutuminen sen toteuttamiseen ei välttämättä toteudu. (Nyman & Silén 1995, 106 - 107.) Reaktiivisessa työpajassa muutokset nähdään rangaistuksina. Kehittämistyön tarkoituksena on hengissä säilyminen. (Mattila 2008, 22.)

**Proaktiivinen** muutoshallinta on valmistavaa, yhteistä näkemystä kehittävää toimintaa, jossa korostuvat avoin visiointi, kommunikointi ja ennakoivat päätökset. Toteutusmuotoina ovat ryhmätyöt, kokeilut ja itsearviointi, jotka voivat tuoda esille uusia, odottamattomia kehittämistarpeita. Proaktiiviseen muutoshallintaan ei liity ulkoisia paine- tai uhkatekijöitä. Se on seurausta organisaation toimintakulttuurista. Siinä korostuu halu oppia, osallistua ja onnistua yhdessä. Ihmisten saaminen mukaan on ongelmallista, koska välitöntä uhkaa ei ole näkyvässä ja muutostarvetta on vaikea perustella. Proaktiivisen toimintakulttuurin luominen vaatii systemaattista työtä, jonka tulokset eivät näy nopeasti. Se on kuin valmennusta, jossa valmistaudutaan organisaation tulevaisuuteen. (Nyman & Silén 1995, 106 - 108.)

Muutosprosessin läpivienti on organisaatiolle ja sen jäsenille henkisesti vaativa tapahtuma. Siinä tulee tunnistaa ja reagoida erilaiset organisaation ihmisten psykologiset oireet mahdollisimman herkästi, mieluiten etukäteen. Juuri lievemmat oireet (kuva 5) ovat vaikeimmin havaittavia, mutta niitä on kuitenkin osattava käsitellä ja niihin on reagoitava heti. Muutosohjelmassa



seurataan muutoksen synnyttämiä reaktioita haastattelujen tai kyselyjen avulla. Siitä vastaavien tehtävänä on tämän herkkyyden virittäminen organisaatioon. Paras toimintatapa on proaktiivinen tiimi- ja johtamiskulttuuri, jossa ko. seikat koetaan merkittävinä organisaation tilaa kuvaavina signaaleina. (Nyman & Silén 2005, 109 – 110.)



Kuva 5. Ihmisten psykologiset oireet (Nyman & Silén 2005, 109 - 110)

Johtaminen jaetaan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamisella pidetään ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä käynnissä. Ihmisten johtamisella perustetaan organisaatiot ja muutetaan ne olosuhteita vastaaviksi. Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70 – 90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja 10 – 30 prosenttisesti asioiden johtamista. (Kotter 1996, 23.) Muutoksen johtamisessa tulee kehittämistotteen olla kokonaisvaltainen. Siinä tulee varmistaa henkilökunnan osallisuus oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. (Gustafsson & Marniemi 2012, 117.) Hallitsematon muutos vaikuttaa haitallisesti työyhteisössä toimivien hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15).

Muutos onnistuu parhaiten, kun sitä suunnittelemassa ovat ihmiset, joita se koskee. Usko, että muutos on tullut heille määräyksenä, saa ihmiset vastustamaan muutosta. (Bennis 1990, 150.) Mitä tiukempi muutos, sitä lähemmäksi ruohonjuuritasoa on viestinnässä tultava. Yksilöä koskevat muutokset on kerrottava henkilökohtaisesti, jotta henkilö kokee, että hänet otetaan huomioon muutoksessa. (Puro 2003, 110 – 111). Jos virallinen tiedottaminen viivästyy, on tieto ehtinyt levitä puskaradioita pitkin. Kielteiset viestit leviävät työyhteisössä miltei yhdeksän kertaa nopeammin kuin neutraalit tai myönteiset. (Mattila 2008, 72.)

Johtajan aktiivinen osallistuminen on tärkeää (Nyman & Silén 2005, 111). Hänen tulee esimerkiksi viestiä myönteistä muutosasennetta ja suhtautumistapaa (Ristikangas & Grünbaum 2014, 161). Muutostahto johtaa menestykseen. (Kotter 2009, 125.) Halujohtaja haluaa tehdä muutoksen. Hän havainnollistaa muutoksen, kuuntelee ja saa aikaan yhteisen halun. Muutoksen onnistumiseen tarvitaan selkeä tarve, innostava visio, johdon sitoutuminen, luopumisen taito ja riittävät kehitysresurssit. Se tulee nähdä tarpeellisena (Jabe 2006, 155 – 156, 160, 165). Muutosprojektin onnistumisen avaintekijät ovat hyvä idea, toimeenpano ja kommunikointi (Bender 1997, 92 – 93).

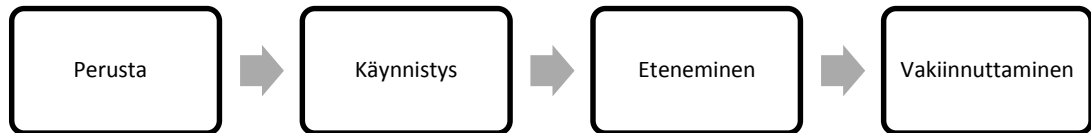
**Muutoksen johtajuuden** ensimmäisessä vaiheessa (kuva 6) painotetaan muutoksen kiireellisyttä ja välttämättömyyttä, jonka jälkeen muutokselle perustetaan ohjaustiimi, laaditaan visio ja strategia, joista viestitään kaikin mahdollisin keinoin. Henkilöstöä kannustetaan uudenlaisiin ideoihin ja toimenpiteisiin. Uudet ihmiset rekrytoidaan tai jo olemassa olevaa henkilöstöä ylennetään ja kehitetään. Uudet toimintatavat juurrutetaan yrityskulttuuriin tuomalla esiin uusien toimintamallien menestyminen. (Kotter 1996, 17 – 18.)

8.	Uusien toimintatapojen juurruttaminen kulttuuriin
7.	Parannusten vakiinnuttaminen ja muutosten toteutus
6.	Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen
5.	Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
4.	Muutosvisioista viestiminen
3.	Vision ja strategian laatiminen
2.	Ohjaavan tiimin perustaminen
1.	Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tuntu

Kuva 6. Muutosjohtajuuden prosessi (Kotter 1996, 17 - 18)

### 2.5.2 Muutoksen vaiheet

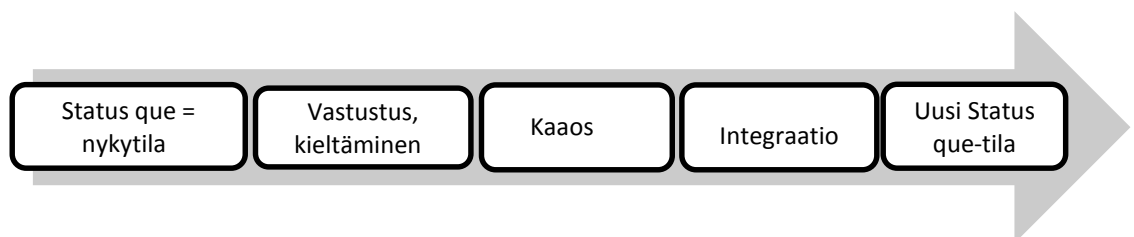
Onnistuneen muutoksen johtamiseksi ja eteenpäin viemiseksi sen ensimmäisessä vaiheessa tulee luoda **perusta** (kuva 7), jonka tarkoituksena on luoda kokonaiskuva aiotusta muutoksesta, sen vaikutuksista ja tavoitteista. Pohditaan kriittisesti työyhteisön lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä. (Mattila 2008, 50 – 52.) Perustan luo suunnittelu. Ymmärretään, mikä muuttuu ja miten se tapahtuu. (Bennis 1990, 148.)



Kuva 7. Muutosprosessin vaiheet (Mattila 2008, 50 - 52)

Perustan luominen tukee muutoksen **käynnistystoimia** ja sen etenemistä. Käynnistystoimet tukevat sujuvaa liikkeellelähtöä, luovat innostusta ja sitoutumista sekä sulattavat muutosvastarinnan heti alkuvaiheessa. Ne luovat organisaatioon tietoisuutta, halua, innostusta ja informaatiota, mitä muutos tarkoittaa yksilön itsensä ja heidän töidensä kannalta. **Etenemisvaiheessa** huomataan onnistumiset ja pyritään korjaamaan vaikeudet. **Vakiinnuttamisvaiheessa** muutoksen hyödyt käyvät todeksi ja lopputulos selkiytyy. (Mattila 2008, 51 – 52, 63 - 65.)

Havusen (2007, 159 – 163) esittelemän Virginia Satirinin (kuva 8) muutoksen vaiheiden lähtökohtana on tuttu ja turvallinen **nykytila eli status quo**. Siellä on selviä sääntöjä, selvät roolit ja jäsenet luottavat toisiinsa, ryhmän toimintatavat koetaan oikeiksi. **Vastustuksen ja kieltämisen** vaiheen psykologinen jännite saa muutoksen tuntumaan kokonaisvaltaisemmalta. Ryhmän jäsenet toimivat kuin kaikki olisi jo muuttunut. Seuraa **kaaos**-vaihe, joka pirstaloii aiemmat toimintamallit ja vuorovaikutussuhteet. Työn tarkoitus ja tavoitteellisuus peittyvät epäluuloisuuden alle. Turvattomuuden tunne tuo pohjan huhuille ja totena kuulluille asioille. Ryhmän toimintakulttuurissa tapahtuu radikaaleja muutoksia, harmoninen olotila muuttuu kyräilyksi, jäsenten luottamus epäluuloiksi, avoin ja kannustava vuorovaikutus selän takana juoruiluksi. Klikkiytyminen valtaa alaa. Ryhmä muotoutuu uudelleen. Nousee uusia vuorovaikutussuhteita. Kaaos-vaiheen jälkeisessä **integraatio**-vaiheessa arvioidaan tulevaisuuden tuomia hyötyjä ja haittoja. Se ei tapahdu pelkästään toiminnon tasolla, vaan myös ihmissuhteissa. Ryhmän toiminta ja vuorovaikutus muotoutuvat uudelleen. Kun muutos ja sen syyt sisäistetään sekä ymmärretään, muotoutuu toiminnaltaan entistä paremmin toimiva **uusi nykytila eli uusi status quo**. Ryhmä on luonut toiminnalleen uuden perustan ja seuraava muutos on paremmin hallittavissa.



Kuva 8. Virginia Satirinin malli muutoksen vaiheista (Havunen 2007, 159 - 163)

On ymmärrettävä, että muutos vaatii aikaa onnistuakseen (Manka 2006, 100). Uuden oppiminen ryhmässä ei tapahdu tasaisesti. Osa ryhmän jäsenistä oivaltaa muutoksen tuomat mahdollisuudet ja hyödyt, mutta osa on vielä kaaos-vaiheessa. Muutoksen onnistuneessa läpiviennissä onkin kysymys esimiehen suhtautumisesta alaisiin ja heidän kykyynsä oppia sekä omaksua uusia asioita. (Havunen 2007, 163.) Yhteistyöllä, positiivisuudella ja ratkaisukeskeisyydellä saamme enemmän hyötyä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 162).

### 2.5.3 Muutosvastarinta ja sen poistaminen

*”Mitä vähemmän ryhmä voi vaikuttaa nykytilaa muuttavaan tekijään, sitä enemmän se koetaan uhaksi. Mitä enemmän ulkoinen tekijä koetaan uhaksi, sitä enemmän nykyistä mallia suojellaan.”* (Havunen 2007, 160)

Muutokseen suhtautuminen ratkaisee koetaanko se uhkana vai mahdollisuutena. Puhuttaessa muutoksesta eri mieltä olevien käyttäytymistä sanotaan muutosvastarinnaksi. Samaa mieltä olevien käyttäytyminen on sitoutumista. (Valtee 2002, 24, 27.) Muutosvastarinta on käsitteenä ongelmallinen. Ei kukaan vastusta aktiivisesti muutosta. Kyse on erilaisten maailmankuvien ristiriidasta. (Nyman & Silén 1995, 102 ). Syy muutosväsymykseen ja muutosvastarintaan voi löytyä aikaisemmista kokemuksista. Ei tunnisteta muutoksen kokonaiskuvaa ja suuntaa. Nähdään vain sen hajanaiset vaikutukset. Muutostilanteessa pohditaan, onko muutokseen jouduttu vai päästy. Yksilön suhtautumiseen vaikuttavat perusasenne, aikaisemmat kokemukset ja tulevaisuudenodotukset. (Mattila 2008, 37, 90 - 91.)

Muutos herättää henkilöstössä erilaisia ajatuksia, tulkintoja ja tunteita. Se aiheuttaa pelkoa, huolta, epävarmuustekijöitä, riskejä ja ahdistuneisuutta. Syitä ja perusteluita epäillään. (Valtee 2002, 21, 27). Muutos vaikuttaa rutiineihin ja vastarinta asettaa esteen muutoksen hyväksymiselle (Bowman 1998, 132). Muutosvastarinta on lähtöisin yksilön, organisaation ja työympäristön ominaisuuksista (kuva 9) (Nyman jne. 1995, 103). Se on luonnollista. Kun muutoksia tapahtuu liian monella tasolla ja liian nopeasti, ihminen kokee turvattomuutta. Olemassa oleva tilanne koetaan puolustamisen arvoiseksi. (Rauramo 2008, 87.) Toisaalta uusi houkuttaa. Se on ennakoimaton ja ponnistelua vaativaa. Vastarinta on reagoitua yllättävässä tilanteessa (Mattila 2008, 39, 54, 56).

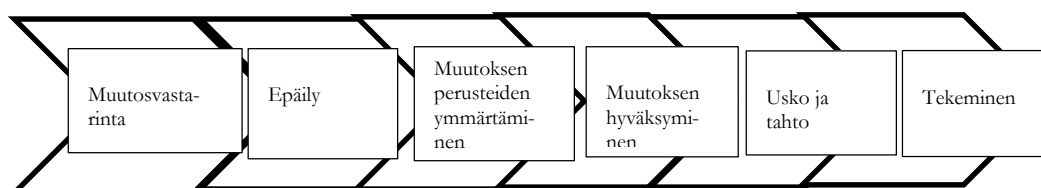
Muutosvastarinta		
<b>Yksilö</b> maailmankuva persoonallisuus valta ja asema uramallit toiminta- ja ajattelutavat elämänhallinta	<b>Organisaatio</b> johto epäonnistuu vahvat perinteiset rakenteet huono muutoshistoria työnjako epäonnistuu huono kommunikaatio heikko projektointi	<b>Työympäristö</b> työolosuhteet epämielekkäät työprosessit huono teknologia vaikutusmahdollisuuksien puute

Kuva 9. Muutosvastarinnan lähteitä (Nyman jne. 1995, 103)

Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin. Yksi suhtautuu aggressiivisesti, toinen lamaantuu, kolmas kiinnittää huomion ihmissuhteisiin ja neljäs haluaa erota koko ryhmästä. Ne ovat yksilön tapoja käsitellä asiaa. (Havunen 2007, 158.) Reaktioihin vaikuttavat ihmisten muutoshalu ja -kyky, olosuhteet sekä organisaation aikaisempi toimintatapa ja -kulttuuri. (Nyman & Silén 1995, 95.) Muutokseen suhtaudutaan myös eri tavoin riippuen onko muutoksen syy ulkoinen vai sisäinen. Ulkoinen muutostekijä viestittää nykyisen toiminnan muuttumisesta. Sisäinen muutostekijä syntyy yksilön tai ryhmän omasta tarpeesta ja halusta. Jos muutos koetaan uhaksi, syntyy voimakas muutosvastarinta. Vastustus saa muutoksen tuntumaan kokonaisvaltaiselta. Ryhmässä leviää tunne, että kaikki on muuttumassa. (Havunen 2007, 158 – 159, 161.)

Vastarinta voi johtua persoonien ja temperamenttien eroista. Toiset arvostavat pysyvyyttä ja turvallisuutta, toiset joustavuutta ja uuden kohtaamista. Syyt voivat olla myös sosiaalisia tai taloudellisia. On osattava luopua vanhasta ja astua uusiin haasteisiin. Ei voi rakentaa uutta, ellei ole valmis luopumaan vanhasta. (Ristikangas jne. 2008, 197, 199.) Reagointi voi riippua myös geneeistä. Ne määrittävät persoonallisuutta. Yllättävissä muutostilanteissa tai kovan paineen alaisena aivot ja elimistö joutuvat stressitilaan. Resilientti henkilö on omaksunut tämän kyvyn ja kykenee toimimaan myös stressitilanteissa. (Ojanen 2014, 13, 18.)

Muutosvastarinta voidaan kääntää voimavaraksi. (Hämäläinen 2002, 176). Sen tehtävä on ja-lostaa prosessia paremmaksi. Terve muutosvastarinta on luonteeltaan positiivista ja vapauttavaa. Se tunnustetaan ja hyväksytään. Positiivisessa muutostunneprosessissa (kuva 10) muutosvastarintaa käsitellään vastaperusteluita kuunnellen. Tunteet hyväksytään ja ne ymmärretään. Niitä ei voi kieltää, mutta niihin voi vähitellen vaikuttaa. (Erämetsä 2003, 98, 100.)



Kuva 10. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100)

Muutoksen näkeminen uhkana on huomattavasti yleisempää kuin sen näkeminen mahdollisuutena. Uhkakuvat ja pelot ovat suorassa yhteydessä sen vastustamiseen, mutta toisaalta myös perusteiden ja tavoitteiden ymmärtäminen sen hyväksymiseen tai kannattamiseen. Muutosprosessin toteuttamistapa on yhteydessä muutospelkoihin ja tulkintoihin muutoksen vaikutuksista yksilön työhön sekä asemaan. (Valle 2002, 28 – 29). Muutosmyönteisessä kulttuurissa toimivat arvostavat mahdollisuutta tarttua uusiin tilaisuuksiin, väistää uhkatekijöitä ja löytää uusia tapoja toimia (Kotter 2009, 135). Muutoksen uhkana näkevät haluavat saada selvyyden muutoksen perusteista ja omasta asemasta muutoksen jälkeen (Valtee 2002, 25). Muutos epäonnistuu, jos ihmisten muutosvastarintaa ei käsitellä kunnolla tai jos muutokseen ei varaa riittävästi aikaa (Beerel 2009, 17).

Työyhteisössä voi olla monenlaisia muutosprofileja. Aktivistit kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti, ovat muutoksen vetureita. Seurailijat ovat varovaisempia ja tyytyvät tarkkailemaan tilannetta. Epäilijät suhtautuvat aikaisempien kokemusten vuoksi varautuneesti ja oppositio näkee muutoksen pelkästään kielteisenä. (Mattila 2008, 41 – 47.) Toiset ovat muutoshuuruisia kaiken muuttajia, toiset varovaisia konservatiiveja ja vanhaan tarrautujia. Vaihtelunarkomaa- nilla muutos jää puolitiehen, kun muutosvastarintaisella ongelmana on suostuminen, käyntiin lähteminen ja aloittaminen. (Erämetsä 2003, 45.) Krooninen ideantappaja näkee heikkouksia jokaisessa suunnitelmassa (Albrecht & Albrecht 1996, 102).

Vanhat organisaatiot ovat usein turvallisia ja yhteisöllisyyttä arvostavia, mutta samalla ne ovat konservatiivisia ja kankeita muuttumaan. Hyväksytyjen pelisääntöjen muuttaminen herättää vastustusta niin yksilöissä kuin koko työyhteisössä. Oma tai ryhmän etu tulee aina ennen organisaation etua. Jo pelkkä tiedon puute aiheuttaa epävarmuutta. Uuden oppiminen ja uudet haasteet pelottavat, ei uskota muutoksesta aiheutuvan vaivan tuottavan vastaavaa hyötyä. (Mattila 2008, 23.)

Muutoksessa on tärkeää korostaa kaikkia positiivisia mahdollisuuksia, tehdä ne (Valtee 2002, 27). Organisaation tulee vahvistaa olemassa olevia muutosvoimia. (Bowman 1998, 161.) Luja usko hälventää muutoksen pelkoa (Erämetsä 2003, 200) ja hyvin muotoiltu sekä hyödyt perusteleva visio lieventävät muutosvastarintaa (Mattila 2008, 62). Organisaatioon tulee saada leviämään positiivinen energia. Ponnistelut tulee keskittää luontaisiin johtajiin, joita kunnioitetaan. (Chan Kim & Maubourgne 2010, 192.) Uhaksi kokemisen sijaan ryhdytään muutoksia odottamaan tulevaisuuteen suuntautuvan keskustelun avulla (Johnson 2007, 231).

Viestintä on keino vaikuttaa. Tietoja muutetaan asiallisella tiedottamisella ja asenteita henkilökohtaisella vaikuttamisella. Yksilön käyttäytymiseen vaikutetaan motivoinnilla. Ryhmän käyttäytymistä parannetaan ryhmähengellä. (Åberg 1997, 161.) Muutosvastarintaa vähentää tunne, että saa itse olla mukana vaikuttamassa muutoksen toteutuksessa. Yhteinen visio, avoin tiedottaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen puntarointi yhdessä on tärkeää. Kun muutosvastarinta herättää kriittistä keskustelua rakentavalla tasolla, se on positiivinen ilmiö. Useimmat meistä pelkäävät muutosta, mutta samalla rakastavat sitä ja sen tuomaa mahdollisuutta. (Rauramo 2008, 87 – 88.)

Muutoksissa työntekijän henkinen hyvinvointi heikkenee. Selviytyäkseen hän tarvitsee vahvaa elämäntilanteen tunnetta ja työpaikan sosiaalista tukea. Yksilön oma arvio muutoksen merkityksestä on tärkeä terveydelle ja henkiselle hyvinvoinnille. Kielteinen muutoskokemus kuormittaa ja heikentää hyvinvointia. (Tiedon silta 2015, 6.) Muutoksen ennakoitavuus ja sen sisältämä lupaus paremmasta auttavat työntekijän omaa psyykkistä jaksamista ja työhyvinvointia. (Kärkkäinen 2005, 22.)

*”Terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia”* (Erämetsä 2003, 98).

#### 2.5.4 Muutokseen motivointi

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää, millä viireillä ja mihin suuntautuneena hän toimii (Räsänen 2011, 138). Motiivi on vaikutin, jokin seikka, joka saa henkilön pyrkimään tiettyyn päämäärään (Åberg 1997, 151).

Muutoksessa on kyse uskon valamisesta, tahtomaan motivoimisesta (Erämetsä 2003, 200). Motivointi on pitkäaikainen prosessi. (Niinikuru, jne. 2005, 31.) Olipa muutokset suuria tai ei, motivoituneen ilmapiirin rakentaminen on välttämätöntä. Jos kulttuuri jäsenineen on hyvin motivoitunut ja tuntee kutsumusta muutokseen, on motivoiminen helppoa. (Erämetsä 2003, 208.) Motivoituneessa työyhteisössä syntyy ryhmävirettä ja työn imua (Kärkkäinen 2005, 54). Liian kaukana arkitodellisuudesta olevat visiot eivät motivoi (Manka 2006, 106).

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Räsänen 2011, 139). Kaiken perusta on ihmisen sisäinen, omista lähtökohdista alkunsa saava motivaatio. Se antaa onnistumisen tunteita, varmistaa tehtävään sitoutumisen ja kokonaisuuden paremman ymmärtämisen.

Se auttaa prosessiin liittyvien asioiden omaksumista ja hyödyntämistä. (Moilanen 2001, 127.) Sisäisen motivaation vaikutus yksilöön on suuri. Se saa aikaan toimintaa, vaikuttaa havaintoihin, niiden tulkintoihin, ylläpitää toiminnan voimakkuutta ja suuntaa. Sitä ei voi synnyttää käskemällä. (Räsänen 2011, 139 - 140.) Sisäisen vastakohta on ulkoinen motivaatio, jonka lähteenä ovat ulkoiset tekijät, kuten raha. Ulkoinen vaihtoehto vähentää sisäiseen motivaatioon liittyviä hyötyjä korostamalla lopputuloksen saavuttamista enemmän kuin itse prosessia. Se vähentää tekemiseen liittyvää innostusta ja uuden havainnointia. (Moilanen 2001, 127.)

Ihmisen yksilölliset motivaatiotekijät vaihtelevat eri tavoin eri elämänvaiheissa (Ojanen 2014, 36). Ihminen muuttaa käyttäytymistään, kun hän on motivoitunut. Motivaation vastakohta on muutosvastarinta. Motivaatiotekijöiden on oltava suurempia kuin muutosvastarinnan. Motiivoinnin laiminlyönti heikentää muutosprosessin onnistumista. (Räsänen 2011, 146.)

Henkilöstön motivaatioon vaikuttavat tekijät jaetaan myös määrälliseen ja suunnalliseen motivaatioon. Määrään myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työpaikan hyvä ilmapiiri, työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus sekä avoin ja lähestyttävä esimies. Määrään vähentävästi vaikuttavia asioita ovat suunnittelun, palautteen ja palkitsemisen puute. Motivaation suuntaa lisääviä tekijöitä ovat selkeät tavoitteet, tietoisuus työlle asetetuista odotuksista ja arvostuksesta sekä muutosviestintä. Suuntaa vähentäviä tekijöitä ovat epäselvä töiden määrittely ja esimiesten tietämättömyys käytännön työstä sekä olosuhteista. (Palmu 2003, 151.)

Työyhteisön sosiaalinen toimivuus on kivijalka työssä viihtymiselle ja työmotivaatiolle. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssään omia henkisiä voimavarojaan. Työn tulee tarjota kehitys- ja vaihtelumahdollisuuksia. (Helakorpi 2001, 48.) Työhyvinvointia voidaan kuvata työn imu -käsitteellä. Se on eräänlainen motivaatiotila, joka ilmenee ponnisteluna ja omistautumisena työhön. (Luhtavaara 2009, 42.)

Vaikka työyhteisön jäsenellä on aina vastuu omasta osallistumisestaan, on selvitettävä, mitkä tekijät motivoivat työyhteisön jäseniä osallistumaan (Pennanen 2007, 106). Keinoja ei voi kuitenkaan määritellä suoraan, koska ei tiedetä, miksi toinen innostuu tehtävästä ja toinen ei (Bartol & Martin 1998, 383). Motivaatiota lisää onnistunut viestintä (Mattila 2008, 63) sekä sopivan haasteellinen työ, joka sopii elämäntilanteeseen, vastaa työntekijän ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita. Positiivisuus ja innostuneisuus vaikuttavat motivaatioon. Ihmiset, jotka näkevät



mahdollisuuksia, vaihtoehtoja ja tulevaisuuden tekemistä, aktivoivat myönteisiä tunteita. Esteitä ja uhkia näkeville ihmisillä aktivoituvat kielteiset tunteet. Kun työssä on jatkuvaa muutosta, vaaditaan myös jatkuvaa oppimista. (Virtanen ym. 2014, 202.)

Klassiset motivaatioteoriat painottavat työhön liittyviä vaihdantatekijöiden roolia työhön ryhtymisen kannustimena. Nykyisin motivaatiotekijöistä ajatellaan paljon monisyisemmin. Työ liittyy identiteettiin, itsetuntoon ja statukseen. (Virtanen & Sinokki 2014, 21.) Motivaatioteoriasta tunnetuin on Maslowin tarvehierarkia. Sen mukaan motivaatio on suoraan yhteydessä ihmisen tarpeiden tyydyttämiseen. Kun alemman tason tarpeet, kuten turvallisuus ja yhteenkuuluvuus on tyydytetty, pyritään ylemmälle tasolle, kuten itsensä toteuttamisen tarpeisiin. (Kydd, Anderson & Newton 2003, 22.)

Rauramo (2008, 27, 29, 34) on johdatellut Maslowin tarvehierarkiasta ns. työhyvinvoinnin portaatt –mallin (kuva 11), jossa tarkastellaan ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Jokainen porras eli tarve on analysoitu, kuinka tarpeen tyydyttäminen ilmenee ja minkälaisia seurauksia tyydyttämisen puutteesta on. Ihmisellä on halu saavuttaa ”korkeampia” älyllisiä haasteita. Kun tarve on tyydytetty, herää seuraavan tason tarve. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus minimoituu. Vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. Työhyvinvoinnin portaatt –mallin tavoitteena on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen sekä suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi.

5 Itsensä toteuttamisen tarve	<u>Organisaatio</u> : Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus <u>Työntekijä</u> : Oman työn hallinta, osaamisen ylläpito <u>Arviointi</u> : Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset.
4 Arvostuksen tarve	<u>Organisaatio</u> : Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut <u>Työntekijä</u> : Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä <u>Arviointi</u> : Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tuotokset
3 Liittymisen tarve	<u>Organisaatio</u> : Työyhteisö, johtaminen, verkostot <u>Työntekijä</u> : Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuotoisuus <u>Arviointi</u> : työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt
2 Turvallisuuden tarve	<u>Organisaatio</u> : työsuhte ja työolot <u>Työntekijä</u> : turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- sekä toimintatavat <u>Arviointi</u> : tilastot, riskit ja työpaikkaselvitys
1 Psyko-fysiologiset perustarpeet	<u>Organisaatio</u> : työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto <u>Työntekijä</u> : terveelliset elämäntavat <u>Arviointi</u> : kyselyt, terveystarkastukset, fyysiset kunnan mittaukset

Kuva 11. Työhyvinvoinnin portaatt –malli (Rauramo 2004, 27, 29, 34)

**Psykofysiologiset** perustarpeet on tyydytetty, kun työ on tekijänsä mittainen ja mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävän ja laadukkaan ravinnon, liikunnan ja sairauksien ehkäisyn. **Turvallisuuden** tarpeen tyydyttämisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja toimintatavat, oikeudenmukainen sekä tasa-arvoinen työyhteisö, järjestelmällinen riskienhallinta, aktiivinen työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö. **Liittymisen** tarpeen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet ja henkilöstöstä huolehtiminen, avoimuus, luottamus, vaikutusmahdollisuudet, esimies-alaissuhteet, kokouskäytännöt sekä työn kehittäminen. **Arvostuksen** tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä visio, käytännön toiminnassa näkyvät arvot, oikeudenmukainen palaute, palkka, palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen. **Itsensä toteuttamisen** tarpeet edistävät yksilön sekä yhteisön oppimista ja osaamisen tukemista. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Osaamisen kehittäminen tukee organisaation visioita ja tavoitteita. Työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. (Rauramo 2008, 35.)

Muutoksen läpivienti ei ole pelkkää tekniikkaa, vaan prosessissa on mukana ihmisten tunteet. Asennoituminen omiin kykyihin vaikuttaa muutoksista selviämisessä. Asenne lähtee ihmisen perusluonteesta. Toiset suhtautuvat asioihin optimistisesti ja toiset pessimistisesti. (Moilanen 2001, 130 – 131.) Jos aloitteet estetään, ihminen muuttuu kyyniseksi ja menettää vähitellen kiinnostuksen kehitykseen (Aaker 1998, 283). Motivaation puutetta aiheuttavat myös henkilöstön matala moraalit ja itsetunto sekä huono palkitseminen. Motivaatioon johtaminen onkin menestyvän johtamisen ja organisaation henkilöstöjohtamisen avaintekijöitä. (Kydd, Anderson & Newton 2003, 22.)

Vaikka paras luopumisen vauhdittaja onkin asenne, on uusi nähtävä palkitsevana (Ristikangas, jne. 2008, 199). Toimivat ja innovaattiset palkitsemisohjelmat ovat tärkeä tuki uudistuksissa ja muutostilanteissa. Niillä pystytään motivoimaan sekä johtoa että henkilöstöä. (Kuntatyöntäjä 3/2015.) On muistettava, että arvot ohjaavat tärkeinä pitämiämme toiminnan päämääriä. Aivot haluavat, että suuntaamme energian meille tärkeisiin asioihin. (Ojanen 2014, 38.)

Yhteisöllisyyttä tavoitellessa tulee ymmärtää ryhmäytymisen lainalaisuuksia ja ryhmädynamiikkaa. Työyhteisöä tulee johtaa toisiinsa kytkeytyvien ryhmien joukkona. Ryhmän jäsenet ovat toisilleen tärkeitä tarpeiden tyydyttäjiä ja ihmisten psykologisia tarpeita tyydyttävät ryhmät ovat tuottavampia. Tehokkaita ryhmiä luodaan kehittämällä palkitsevia ja hyviä ihmissuhteita. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 68 - 70.) Henki yhdistää. Omaehtoisuus ja positiivinen asenne ovat

vapautuneen toiminnan kulmakivi. Vaikeissakin olosuhteissa ja raskaissa tilanteissa saavutetaan huikeita tuloksia, jos henki on päällä. Ihmiset pitävät valinnan mahdollisuuksista ja tunteesta, että he voivat vaikuttaa valintoihin. (Langinvainio 1999, 9, 17, 21.)

Ryhmien tarkastelulla ymmärretään työyhteisön yhteisöllisyyden tilaa. Sosiaalisen läheisyyden perusteella ryhmät voidaan jakaa primaari- ja sekundaariryhmiin. Primaariryhmässä jäsenet ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa epävirallisesti ja kiinteästi. He tuntevat yhteenkuuluvuutta ja voimakasta keskinäistä sosiaalista tukea. Ryhmät syntyvät suunnittelematta ja ovat työpaikan henkireikiä. Sekundaariryhmässä toiminta on muodollisempaa ja vuorovaikutus ei ole tiivistä. Se perustuu kirjoitettuihin sääntöihin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 70 - 72.)

Mutta motivoitunutkaan ihminen ei ryhdy toimimaan, jos hän pelkää seuraamuksia. Pelko voi aiheuttaa ”noidankehän”, jossa pelko kasvaa relevantin tiedon puutteen vuoksi. Kasvaessaan se tekee yksilön tiedonhankinnan pelkojen poistamiseksi yhä vaikeammaksi ja estää informaation vastaanottamisen. Paras pelkojen purku tapahtuu henkilökohtaisten keskustelujen avulla. Ilman pelkojen käsittelyä muutosprosessi epäonnistuu. (Räsänen 2014, 146 – 147.)

*”Avoim, luottamuksellinen työilmapiiri on merkittävä hyvinvoinnin ja työmotivaation lähde.”* (Rauramo 2008, 130).

### 3 UUSI KOULUYHTEISÖ

Peruskoululain 476/1983 (27.3.1983) 1 §:n mukaan ”*peruskoulu on yhtenäiskoulu, joka antaa kansalaisille tarpeellista yleissivistävää peruskoulutusta*”. Yhtenäiskoulussa on perusopetuksen luokat 0-9 tai jopa 0-12, jolloin saman katon alla on myös lukio (Johnson & Tantt 2008, 11). Kaikki samanikäiset lapset käyvät samaa koulua. Kouluittain vaihtelee, kuinka pitkään lapset ovat samassa koulussa ja missä määrin he opiskelevat yhdessä. (Somerkivi 1982, 5.)

Yhtenäiskoulu toimii hallinnollisesti ja toiminnallisesti samassa kouluyksikössä. Sen tavoitteena on luoda oppilaalle eheä ja turvallinen yhdeksänvuotinen oppimispolku. Yhtenäiskoulu on perinteisiä aineen- ja luokanopetuksen käytäntöjä muuttava oppimis- ja opetusympäristö. (Johnson & Tantt 2008, 122, 124, 129). ”*Pedagogisesti yhtenäinen peruskoulu on suunniteltu kattamaan yhtä aikaa koko oppivelvollisuusajan opetus. Kaikki peruskoulun vuosiluokat opiskelevat tätä varten suunnitellussa yhteisessä koulurakennuksessa, yhdessä toimipisteessä. Koululla on yhteinen hallinto ja opettajakunta.*” (Sahlsted 2015, 21).

Yhtenäiskoulu on moniammatillinen työyhteisö (Johnson 2007, 117), jossa koko koulun henkilökunta huolehtii oppilaista esikoulusta yläkouluun, jopa lukioon saakka. Sen henkilökunnan ammattitaito on monipuolisempi kuin pelkästään ylä- ja ala-asteen kouluissa. Yhtenäiskoulussa oppilaat ovat kaikkien koulun aikuisten kasvatettavana ja jokaisen on pidettävä kiinni sovituista säännöistä sekä puututtava rikkeisiin. (Johnson & Tantt 2008, 150, 156, 160.)

Yhtenäisessä peruskoulussa yhteiset oppilaat, henkilökunta ja hallinto luovat omat haasteet, mutta myös mahdollisuudet. Toimintaympäristö mahdollistaa tiiviin yhteistyön eri toimijoiden kesken. Se asettaa omat muutostarpeensa niin johtamiselle kuin toimintakulttuurillekin. (Kettunen 2007, 20.) Oppilaat ja heidän vanhempansa tuntevat koulun ja sen henkilökunnan. Tästä syntyy pysyvyyden tuomaa etua. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 183.)

Yhtenäiskoulu ei synny pelkästään hallinnollisella päätöksellä, vaan on huomioitava myös henkilökunnan suhtautuminen, tilatarpeet ja yhtenäisyys. Mielipiteitä tulee kuunnella ja hankkia tietoa sekä näkökulmia, jotta tiedetään, mitä muutos tuo tullessaan. (Johnson & Tantt 2008, 141, 144.) Työyhteisönä eri koulumuotojen yhdistäminen on haasteellista. Asioiden hahmottaminen ja työn tekeminen poikkeavat toisistaan. Alakoulussa ote oppilaaseen on kasvatuksellisesti, kokonaisvaltaiseen kasvuun tähtäävä. Yläkoulun kulttuuri on asialähtoisempi ja systemaattisempi, usein myös virallisempi. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 183 – 184.)

Koulumuodon muutos on pitkällä aikavälillä tarkasteltava monimutkainen kokonaisuus. Kaikilla organisaatiotasoilla hyväksytyt päämäärät vaativat sitoutumista. Tulee pohtia yhdessä, millainen on yhtenäisen peruskoulun koulukulttuuri. Uudenlaisen yhteistyökulttuurin luominen kuuluu koko organisaation päätöksentekoon ja kulttuurin uudistamiseen. Yhteistyö ei motivoi, jos sitä tehdään pakotetussa hengessä. Siihen tulee liittyä omakohtaisesti merkityksellistä valtaa päätöksentekorakenteen uudistamista. (Johnson 2007, 82 – 83, 231.)

Yhtenäiskoulu ei synny hetkessä. Vanhoilla, omaksutuilla asetelmilla, työtavoilla ja rooleilla ei enää pärjää yhtenäiskoulussa. Muutos on prosessi, johon osa lähtee heti mukaan ja toiset vastustavat pitkäänkin. Sille on annettava aikaa. Kun tiedot ja kokemukset lisääntyvät, muutos helpottuu. Joustavuutta tarvitaan niin päätöksenteossa kuin koulutyön organisoinnissa ja jokapäiväisessä arjessa. (Johnson & Tantt 2008, 158.) Muutoksessa on kysymys uuden ja vanhan järjestelmän ”taistelusta”. Toimintatapoja tulee uudistaa niin, että ne vastaavat ihmisten luontaisia tapoja toimia yksin, kaksin tai ryhmässä. (Helakorpi jne. 1996, 204.)

Koulu on asiantuntijaorganisaatio ja muutosten sisään ajaminen vaatii suunnitelmallista johtamista. Yhtenäistäminen herättää ennakkoluuloja ja huhuja. Näiden poistamiseen sekä yhteistyön syntymiseen tarvitaan pitkäkestoisia koulutuksia ja henkilökunnalle aikaa tutustua toisiinsa ihmisenä. Hyvä koulu ja koulun yhtenäinen toimintakulttuuri muodostuvat avoimesti keskustelemalla. Tavoitteet ja arvot reaalistuvat koulun käytänteissä, pyritään eroon piilokäytänteistä. Luodaan yhdessä yhteiset pelisäännöt eri pulmatilanteisiin. Järjestelmää ei ajeta läpi liian nopeasti, eikä väkisin, vaan koko henkilökunta ja oppilaat otetaan huomioon ajoissa. Kouluun tulee vahvuuksia, joiden avulla selvittää myös monista myöhemmin esille tulleista haasteista. (Johnson & Tantt 2008, 132, 142, 153, 155, 235.)

Yhtenäisen perusopetuksen toimivuutta edistää, että koko yhteisön jäsenet kokevat peruskoulun kokonaisuudessaan oman toimintansa todelliseksi kentäksi. Koko koulun työntekijöiden osaamista hyödynnetään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja henkilökunta kantaa sekä kasvatuksellisen että opetuksellisen kokonaisvastuu yhdessä. Yhtenäinen perusopetus vapauttaa opettajat toimimaan eri luokka-asteilla vapaana ala- ja yläkoulun välisestä rajasta. (Johnson 2007, 85, 226.)

Uutta yhteisöä perustettaessa on kiinnitettävä huomiota toiminnan tavoitteisiin, sisältöihin, yhteisön rakenteisiin ja vuorovaikutukseen. Jos jokin asia ei toimi, se vaikuttaa välittömästi koko yhteisön toimintakulttuuriin. Yhteisö on toiminnallinen kokonaisuus, jossa yhteisöllisyys

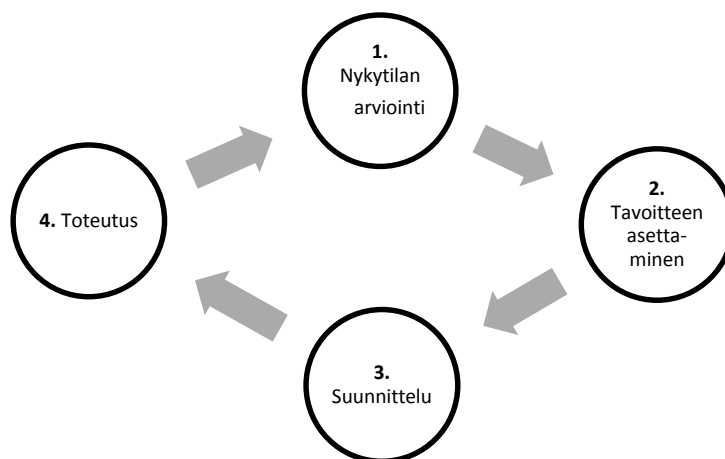
syntyy jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteen liittymisestä yhdessä määriteltyjen rakenteiden puitteissa. Jäsenet ovat tietoisia heitä yhdistävästä asiasta ja se tuottaa yhtenäisyyden tunnetta. Mutta yhteisöllisyys ei toteudu itsestään. Yhteisö tarvitsee rakenteet vuorovaikutukselle ja toiminnalle sekä johtajuutta, työnjakoa, keskustelu- ja päätöksentekorakenteita. Yhteisöllisyydessä kaikki osapuolet ovat kumppaneita, jotka tarvitsevat toisiaan. (Haapaniemi & Raina 2007, 25 – 26, 34, 60.)

Yhteisöllisyydessä on jokaisen osallistuminen tärkeää. Tulee luoda keskustelu- ja päätöksentekotilanteita, jotta yhteisön on mahdollista käydä jatkuvaa dialogia tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista. Johtajuuden jakautuminen tasaisesti työyhteisöön helpottaa ryhmän jäsenten vastuun kokemusta ja sitoutumista yhteisiin sopimuksiin. Aloitetaan yksinkertaisista, vuorovaikutusta helpottavista toimista, tehdään vuorovaikutussopimuksia. (Raina & Haapaniemi 2007, 62, 98.)

### 3.1 Koulun kehittämisen vaiheet

Kaikki koulun käytänteet tulee rakentaa johdonmukaisesti tukemaan kasvatus- ja opetustyötä sekä niiden tavoitteiden saavuttamista. Toimintakulttuurin kehittämiseksi vaaditaan arvofilosofia, kehityopsykologisia ja yhteiskunnallisia näköaloja. Nämä auttavat rakentamaan koulusta hyvän kasvuyhteisön. (Launonen & Pulkkinen 2004, 57.)

Koulun kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa (kuva 12) suoritetaan nykytilan arviointi. Pohditaan, miten koulu toimii nyt. Seuraavaksi asetetaan tavoitteet, minkälaista koulun toiminnan haluttaisiin olevan. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan mitä tehdään, miten tehdään, kuka tekee ja milloin tehdään. Neljännessä vaiheessa suunnitelmat toteutetaan eli tehdään mitä on suunniteltu. Lopuksi suoritetaan nykytilan arviointi uudelleen ja katsotaan miten toteutus onnistui. (Helakorpi ym. 1996, 199.)



Kuva 12. Koulun kehittämisen vaiheet (Helakorpi 1996, 199)

Kehittämiskohteiden tulee nousta niiltä ihmisiltä, joita asia koskee. On mietittävä sen tuomat edut ja haitat. Arviointi toimii eräänlaisena muutoksen motivaattorina ja pienentää muutosvastarintaa. Työyhteisön jäsenet suhtautuvat myöntämielisemmin hankkeisiin, jos he tietävät, mistä on kyse. (Kananen 2014, 53 – 54.) Toiminnan kannalta tärkeä osatekijä on dialogi. Se näkyy luokkahuonetyöskentelyssä, opettajainkokouksissa ja henkilökunnan palaverissa. Eri-laisten porinaryhmien käyttö takaa kaikkien näkemysten esilletulon. Ryhmätehtävät elävöittävät yhteisten asioiden käsittelyä ja havainnollistavat niitä. Käsitellään koulun toiminnan kannalta keskeisiä asioita elävästi ja sydämellä. (Jantunen & Haapaniemi 2013, 103.)

Laadukkaan koulun ilmapiiri on avoin uusille ideoille, niistä otetaan selvää, keskustellaan ja testataan omassa työssä. Ilmassa leijuu kokoajan uutta. Halutaan vaikuttaa siihen, millaista koulua ollaan tekemässä, (Niinikuru ym. 1995, 30) ja tuntea itsensä kouluorganisaation osaksi. Luovuus, innovaatio, joustavuus ja kannustava ilmapiiri ovat tärkeitä koulun kehitystekijöitä. Koko henkilökunta tulee saada toimimaan yhdessä. (Pennanen 2007, 117.)

### 3.2 Koulun yhteisöllisyyden kehittäminen

Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppimista, jossa opitaan yhdessä asioita koko yhteisön kehittämiseksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17). Sen tavoitteena on lisätä yhteistyötä, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota sekä parantaa työilmapiiriä (Helakorpi 1996, 212). Yhteisöllisyyteen pyrittäessä on olennainen asia vuorovaikutuksen laatu (Raina & Haapaniemi 2007, 38).

Kouluyhteisöissä on paljon pinnallista yhteisöllisyyttä, jonka kehittäminen vaatii monen osatekijän muutosta. Ihmiset kiiruhtavat oman aikataulunsa ja reittiensä mukaan. Ongelmat hoidetaan nopeasti. Tunnit ja välitunnit rytmittävät päivät, ja työpäivän jälkeen jokainen kiiruhtaa omaan suuntaansa. Yhteisölliset rakenteet kaipaavat aitoja kohtaamishetkiä. (Johnson 2007, 105 – 107.)

Kehittämistyö vaatii kouluyhteisön omaa ymmärrystä itsestään. Yhtenäisen perusopetuksen rakentaminen vaatii peruskoulun toimijoiden omaa systemaattista ja kriittistä analyysia sekä kouluyhteisön toiminnasta että sen perustamisesta. Aiemmin tiedostamattomat asiat asettuvat tarkastelun kohteeksi, uusiksi asioiksi ja uusiksi kysymyksiksi. Yhteistyötaitoja opetellaan tavoitteellisesti. (Johnson 2007, 230 – 231.)

Toisen työhön tutustuminen lisää toisen arvostusta ja yhteistyötä. Yhteinen kahvi- tai lepo-huone, työskentelytilat ja infovälituntipalaverit auttavat yhteisöllisyyttä sekä tiedon ja tunteen siirtoa. Koko koulun yhteinen koulukuva, teemapäivät, juhlat, vanhempainillat viestittävät oppilaille ja kotiväelle, että olemme samaa yhtenäistä koulupolkua. Yhteisillä teemapäivillä koko koulu touhuu yhdessä. Tilojen ja välineiden yhteiskäyttö sekä koko koulun yhteinen aamunavaus antaa vaihtelua ja ymmärrystä. Koko henkilökunnan koulutustilaisuudet, vapaa-ajan yhteinen toiminta, liikuntavuorot, pikkujoulet ja teatterikäynnit hitsaavat työyhteisöjä yhteen. Tutustuminen on helpompaa. Parhaimmillaan ne lisäävät työssä viihtymistä, jaksamista sekä motivaatiota ja rakentavat yhteisöllistä toimintakulttuuria. (Johnson & Tanttu 2008, 127 – 128, 134.) Yhteisöllisyys koetaan koulun voimavaraksi ja koulun hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Sitä vahvistaa yhteinen vastuu oppilaista, mutta myös virkistystiimi, joka järjestää yhteisiä tilaisuuksia, retkiä tai juhlia koko henkilökunnalle. (Perttilä ym. 2003, 109.) Työ ei saa olla niin kiireistä ja aikataulut niin tiukkoja, ettei ehdi tutustua työtovereihin. Ihmisten juttelua ei pidä olettaa ajan tuhlaamiseksi. (Kärkkäinen 2005, 41.) Yhtenäiskoulu voi olla koko kunnan ykkösveturi taistelussa väkiluvun vähenemisessä. (Johnson & Tanttu 2008, 134 – 135, 158.)

Johnson (2007, 81) mukaa koulun muutoksen epäonnistumiseen on monia syitä. Jos muutos perustellaan huonosti, on epäselvää, kuka hyötyy ja miten. Liian suuri, liian rajallinen tai liian nopea muutos aiheuttaa muutosvastarintaa. Epäonnistumiseen vaikuttavat myös muutokseen varattujen resurssien puute tai niiden poisto heti muutoksen ensimmäisen vaiheen jälkeen. Kaikkien, myös oppilaiden ja huoltajien, vahva sitoutuminen, kantaa yli vaikeuksien.



Professori Aini-Kristiina Jäppinen puhuu yhteisöllisestä johtamisesta. Se on yhteisön sisäinen, jatkuvasti muuttuva tila, prosessi, joka vaatii sitoutumista. On siedettävä yhteisön moniäänisyyttä, ristiriitoja ja erimielisyyksiä. Yhteisöllä on yhteinen suunta, ja jokainen tekee sitä, mitä kuuluukin. Tulevaisuudessa oppilaitos on juuri niin vahva kuin on sen selkäranka: rehtori ja johtoryhmä. Selkäranka on voimaton ilman päätä, käsiä ja jalkoja eli yhteisön tukea. Erilaiset kehittämistiimit ovat keuhkot, joilla organisaatio hengittää. (souli a.)

Yhteisöllisyyttä tulee pohtia yhdessä. Aloitusvaiheessa etsitään tähtihetkiä, missä olemme onnistuneet. Kiitokset ja keuhut auttaa suhtautumaan ongelmatilanteisiin rennommin. Keskusteluihin tarvitaan aikaa, pysähtymistä. Tuotokset näkyvät hyvänä mielenä ja uusina ideoina. Hyvällä mielellä saa enemmän aikaiseksi. (Manka 2016, 12.) Ongelmien etsimisen sijaan kiinnitetään huomio ratkaisuihin. Otetaan huomioon ihmisten mahdollisuudet, voimavarat ja vahvuudet. Hyvä yhteistyö luo sosiaalista pääomaa, joka näkyy luottamuksena. Luottamus on kaiken yhteistyön perusta. Jatkuvan ja vastavuoroisen kanssakäymisen tuloksena nousee innovatiivisia ajatuksia ja ideoita. (Onnasmaa 2010, 52.) Keskustellaan, kuunnellaan ja löydetään yhteinen tavoite. Motivoidaan, palkitaan ja luodaan jokaiselle selkeät toimenkuvat. Jokainen kokee oman panoksen työn ja työyhteisön parantamiseksi tärkeäksi. (Koskensalmi 2000, 91.)

Kehittämisprosessi onnistuu sekä esimiesten että työntekijöiden sitoutumisella realistisiin ja selkeisiin tavoitteisiin. Liian suuret tavoitteet tulee jakaa pieniin osatavoitteisiin. Onnistuneeseen kehittämistyöhön on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. (Koskensalmi 2000, 99).

*”Yhteisöllisyys parhaimmillaan on monien erilaisten ihmisten sopusointuista toimintaa jokaisen eduksi.”*  
(Jäppinen 2012, 9).

## 4 TUTKIMUSMENETELMIEN ESITTELY

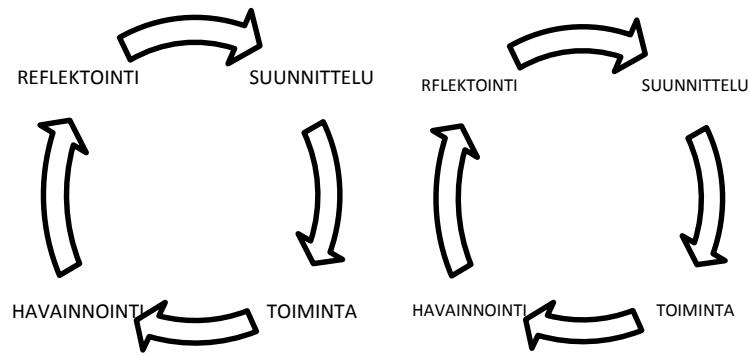
Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimuksen nykytilan arvioinnin lähtökohtana käytettiin työhyvinvointikyselyn tuloksia. Tutkimusmateriaalia kerättiin havainnoinnin, kyselyjen, teemahaastattelujen ja tutkimuspäiväkirjan avulla.

### 4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on alun perin Kurt Lewinin kehittämä malli, missä samanaikaisesti tehdään organisaatiossa tutkimusta ja kehittämistä. Se on perusta nykyaikaiselle organisaation kehittämis- ja konsultointityölle. (Honkanen 2006, 15.) Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa työyhteisöissä (Syrjälä ym. 1994, 33). Se on rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkija on aktiivinen toimija, jonka ei edes oleteta olevan ulkopuolinen tai neutraali. (Heikkinen jne. 2006, 17, 19 – 20.)

Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi, joka yhdistää teorian ja käytännön. Sen tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voidaan muuttaa. Muuttaa todellisuutta, jotta sitä voidaan tutkia. (Heikkinen jne. 2006, 27, 29.) Se ei periaatteessa ole tutkimusmenetelmä, vaan tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää välineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Päämääränä ei ole tutkiminen, vaan toiminnan samanaikainen kehittäminen saavuttamalla välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Se on tietynlainen ajattelu- tai toimintatapa, jonka tavoitteena ei ole vain saada aikaan muutoksia toiminnoissa, vaan samalla myös tutkia niitä. (Aaltola ja Valli 2007, 196). Toimintatutkimus on puoliksi tutkimusmenetelmä ja puoliksi käytännönläheistä asennoitumista tietoon (Heikkinen jne. 2006, 200).

Tutkimus ja kehittäminen etenevät vaiheittain (kuva 12). Suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista ja reflektoinnista muodostuvat eteenpäin vievät kehät/syklit, jotka alkavat aina uudestaan alusta. (Viinamäki & Saari 2007, 122.) Suunnitellaan ja kokeillaan. Havainnoidaan ja kerätään havaintoaineistoa. Toimintaa arvioidaan tai reflektoidaan. Arvioinnissa syntyneet tulokset ovat uuden kokeilun pohja. (Heikkinen ym. 2006, 79.)



Kuva 12. Toimintatutkimuksen eteneminen sykleittäin (Viinamäen & Saaren 2007, 122)

Kehittäminen perustuu systemaattisten havaintojen avulla kerättyyn tietoon organisaation toiminnasta. Se on iteratiivinen eli korjautuva prosessi ja perustuu kaikkien muutoksessa olevien aitoon osallistumiseen. Sen tulee tuottaa tietoa muutoksen tekemisestä ja organisaatioelämän ilmiöiden paremmasta ymmärtämisestä. (Honkanen 2006, 15.) Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset ratkaistaan tutkimusmenetelmillä erilaisten aineistojen avulla. Tiedonkeruumenetelmät ja niistä saadun tiedon analysointi vaihtelevat tilanteen mukaan (Kananen 2014, 30, 77).

Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana muutoksen läpiviemisessä. Hän osallistuu itse interventioon. (Kananen 2014, 29.) Tutkija toimii itse tutkimassaan käytännössä tehden yhteistyötä useampien ihmisten tukemana. Tutkimus etenee vaiheittaisena prosessina, jossa edetään osallistujien keskustelun ja pohdinnan kautta muutoksiin käytännön työssä. Muutoksia havainnoidaan, arvioidaan ja muutetaan saatujen kokemusten perusteella. Pyritään parantamaan toiminnan laatua. (Syrjälä ym. 1994, 33, 39.) Tutkijalla ei ole mahdollisuutta olla vaikuttamatta ja osallistumatta tutkittavaan käytäntöön, jopa siihen pyrkimistä pidetään tutkimusta vääristävänä tavoitteena. Tutkijan tulee tiedostaa oma roolinsa yhteisön jäsenenä ja sen vaikutukset käytäntöön. Jos tutkija on täysin osallistumaton tutkittavaan käytäntöön, hän on ulkopuolinen tarkkailija. Tutkija saa vaikuttaa yhteisöön ja sen käytännön toimintaan vain tutkimuksen tuottaman tiedon välityksellä. (Viinamäki ym. 2007, 128.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa, pääsääntöisesti sosiaalista toimintaa (Aaltola & Valli 2007, 197). Tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa (Heikkinen ym. 2006, 94), muuttaa kohteena olevaa käytäntöä ja osallistujien ymmärrystä siitä. (Viinamäki 2007, 35.). Tutkittavat osallistuvat muutokseen. Itse tutkimus ja sovellettavat tai kehiteltävät teoriat, tutkimuksen kohteet ja kysymysten asetelut voivat olla hyvin erilaisia.

(Kuula 1999, 10.) Tutkimuskohteena ovat työelämän ristiriidat, ongelmat ja niiden poistaminen. Se tukee meneillään olevia työelämän muutosprosesseja ja työyhteisön mukautumista muuttuviin ympäristöihin. Toimintatutkimus ei pyri ymmärtämään ilmiötä, vaan parantamaan niitä. (Kananen 2014, 139 - 140.)

Toimintatutkimuksen vaiheisiin (kuva 13) kuuluvat kehittämistarpeiden kartoittaminen sekä kehittämismahdollisuuksien selvittäminen, itse kehittämisen ideoiminen, suunnitelman toteuttaminen, kehittäminen ja vaikutusten seuraaminen. Lopuksi tulosten arvioiminen, uusien toimintatapojen juurruttaminen ja kehittämishankkeen toteuttamisen arvioiminen. (Viinamäki & Saari 2007, 125 - 126.)

1	Kehittämistarpeiden kartoittaminen
2	Kehittämismahdollisuuksien selvittäminen
3	Kehittämisen ideointi eli suunnittelu
4	Suunnitelman toimeenpano
5	Suunnitelman kehittäminen
6	Vaikutusten seuraaminen
7	Arvioiminen
8	Uusien toimintatapojen juurruttaminen
9	Kehittämishankkeen toteuttamisen arviointi

Kuva 13. Toimintatutkimuksen vaiheet (Viinamäki & Saari 2007, 125 - 126)

Tutkimuksen kohde ja tutkimuksen substanssi voi olla mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista on tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä tutkimuksen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten muutosten edistämiseen ja parantamiseen. (Kuula 1999, 11.) Tutkimusaineistoa analysoidaan jatkuvasti ja tuloksia käytetään toiminnan kehittämiseen. Tutkimusongelmat muuttuvat ja täsmentyvät prosessin aikana. Ongelmana onkin saturaatiopisteen määrittely, sillä kehittäminen tuo uusia ongelmia ja tapoja selvitä niistä. Tutkimus voi tuntua loputtomalta suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun spiraalilta. (Heikkinen ym. 2006, 96, 103, 105.)

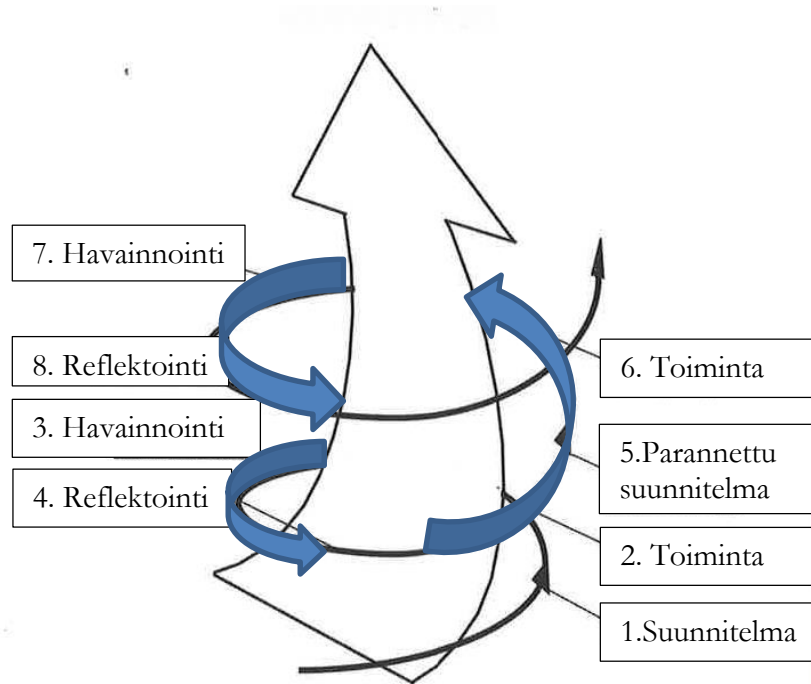
Ihmisen toiminta ohjautuu ajattelun avulla. Toimintaan liittyvä tieto on luonteeltaan piilevää, jota ei voi sanoa ääneen. Toimintatutkimuksen tarkoitus on nostaa tämä implisiittinen, hiljainen tieto tietoisien ja diskursiivisen harkinnan tasolle. Toiminta jäsentyy kielellisesti ja käyttöteoriasta tulee entistä tietoisempaa sekä jäsenyntyneempää. Tutkimus on parhaimmillaan järkevää ja kekseliästä käytäntöä, syvällistä filosofiaa, ajattelemisen taitoa sekä refleksiivistä ajattelua.

Sen avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa vakiintuneet toimintakäytännöt otetaan tarkastelun kohteeksi ja pohditaan, millaisia päämääriä ne palvelevat. (Aaltola & Valli 2007, 197, 201.)

Yksittäisen toimintatutkimuksen toteuttaminen on sidottu paikkaan ja niihin olosuhteisiin, joissa tutkija diagnosoi tutkimuksen kohteena olevaa käytäntöä. Tutkija pyrkii ratkaisemaan juuri siinä olevia ongelmia edistääkseen sen kehittymistä paremmaksi. Pohditaan, miten kehittää toimintatapoja, jotka soveltuvat vakiinnutettaviksi käytänteiksi. (Viinamäki & Saari 2007, 126 - 127.) Oleellista on tutkijan mukanaolo. Keskusteluilla ja vuorovaikutuksella työpaikan ihmiset saadaan muuttamaan toimintatapojaan. (Kananen 2008, 83.) Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua liiallinen identifiointuminen tutkittavaan yhteisöön (Grönfors 1985, 122).

Toimintatutkimus ei pyri yleistämään. Sen tuloksena saadaan muutos entiseen ilmiöön. Kehittämistuloksena voi olla uusi tuotekonsepti, ajankäytön parantaminen tai työviihtyvyyden parantaminen. Tulokset ovat yksittäistapauksia, joita ei voi yleistää. Mutta niillä voi olla käyttöä laajemminkin. Tutkimuskysymys ratkaisee, mitä tuloksia tutkimus tuottaa. (Kananen 2014, 33.) Toimintatutkimus on kiinnittynyt kieleen ja pyrkii avaamaan sekä ihmisten että arjen käytänteitä ja organisaation kulttuuria toimintatapoja refleksiivisten prosessien myötä. Sille on tyypillistä kiinnittyminen toimintaan, sen havainnointi, reflektointi ja muuttaminen. Siinä sekä toimijat että tutkijat osallistuvat yhteisesti koko tutkimusprosessiin. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 59.) Keskeisenä piirteenä pidetään prosessin yhteisöllisyyttä. Toimijat osallistuvat yhdessä tutkimukseen ja sitoutuvat siihen. (Aaltola & Valli 2007, 205 – 206.) Lähtökohtana on ajatus oman työn ymmärtämisestä ja kehittämisestä. (Syrjälä ym. 1994, 35.)

Refleksiivisyys tarkoittaa perinteisessä filosofiassa sitä, että ajatteleva subjekti kääntyy ajattelun kohteena olevista konkreettisista olioista eli objekteista pohtimaan itseään ajatteleva subjekti. Reflektoidessaan ihminen tarkastelee omaa subjektiviteettiaan, omia ajatustapojaan ja kokemuksiaan sekä itseään tajuavana ja kokeva olentona. Refleksiivisessä prosessissa ihminen ikään kuin katsoo itseään ”ylimääräisellä silmällä”. Reflektoinnin keskeisyys toimintatutkimuksessa ilmenee spiraalina (kuva 14), jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. (Aaltola & Valli 2007, 202.)



Kuva 14. Toimintatutkimuksen spiraali (Aaltola & Valli 2007, 202)

*”Toimintatutkimus jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus loppuu.”* (Kananen 2014, 26).

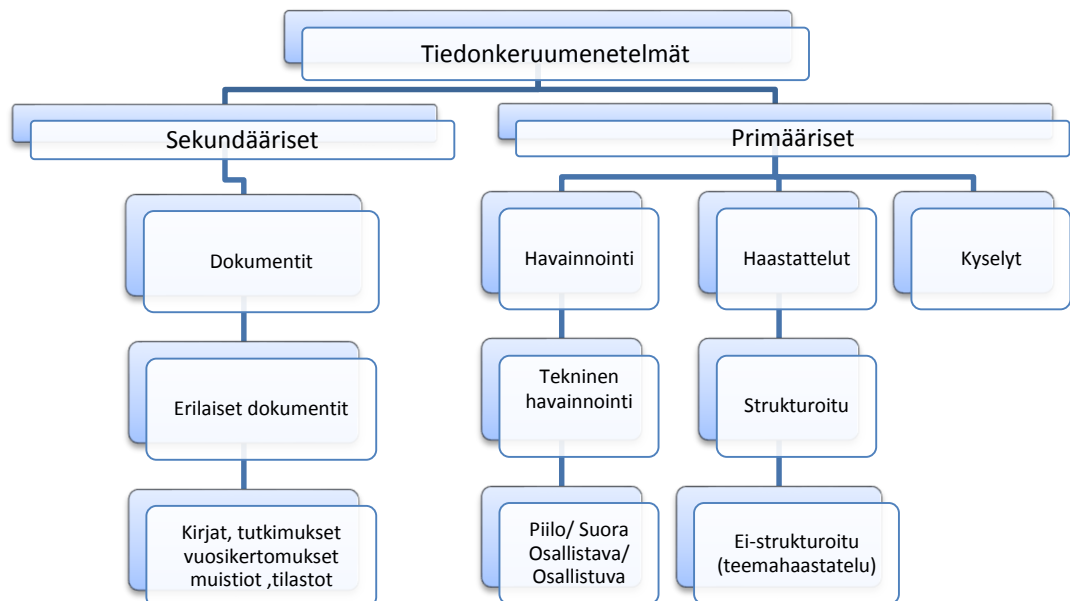
#### 4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tuloksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Se käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. (Kananen 2008, 24.) Siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tietty toiminta tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajarvi 2002, 87). Tiedonkeruu ja analyysi kulkevat rinnakkain (Kananen 2008, 62). Teoria ja empiria käyvät vuoropuhelua. Tutkimustekstissä nostetaan esille kenttätyössä tehtyjä havaintoja. (Vilka 2006, 104.)

Kvalitatiivinen tutkimus on joustava. Se antaa tutkijalle erilaisia mahdollisuuksia ja polkuja, joita pitkin voidaan toimia ja edetä tilanteen mukaan. Tutkimushypoteeseja tulee ja menee. Päätelyn logiikka on induktiivinen eli käytännöstä teoriaan. Sen sanotaan olevan hypoteesi-

tonta eli ennakko-oletuksia ei saa asettaa. Laadullisen tutkimuksen tapaukset eli näytteet voidaan valita harkinnanvaraisesti. Heidän tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon eli edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköjä. (Kananen 2008, 27 – 28, 37.) Tutkimus vaatii tutkijalta luovuutta ja analyttisyyttä, koska tutkija joutuu tekemään ratkaisuja, joita ei ole kirjoitettu mihinkään (Kananen 2014, 14).

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeräysmenetelmät voidaan jakaa sekundäärisiin ja primäärisiin menetelmiin (kuva 17) Yleisimpiä aineiston keruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely ja havainnointi. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä riippuen tutkittavasta ongelmasta tai tutkimusresursseista. Kysymiseen perustuva aineistokeruumenetelmä on soveliaain, jos tutkittaessa selviää orientoivaa käyttäytymistä eli erilaisia aikoimuksia käyttäytyä. Jos tutkimuskohteena on vuorovaikutuskäyttäytyminen, on havainnointiin perustuva aineistonkeruumenetelmä tarkoituksenmukaisin. Erilaisia menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti tai rinnan tai eri tavoin yhdisteltyinä riippuen tutkittavasta ongelmasta ja tutkimusresursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71 - 73.)



Kuva 17. Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmät (Kananen 2014, 64)

Laadullisessa tutkimuksessa ei määritellä etukäteen, kuinka paljon ja minkälaista tietoa kerätään. Aineistoa kerätään kunnes tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Tutkija toimii tiedonkeruukoneena. Tutkija päättää, mitä, paljonko ja keneltä kysyy. Keräysmenetelmät voivat muuttua tutkimuksen aikana. (Kananen 2014, 19, 25, 49) Periaatteessa mikä tahansa tutkittavaan ilmiöön liittyvä kirjallinen dokumentti voi toimia aineistona (Kananen 2008, 81).

Osa dokumenteista liittyy tutkimushetkeen ja nykytilanteeseen. Dokumenttien käytössä on oltava kriittinen ja huomioitava materiaalin objektiivisuus. (Kananen 2014, 91.) Laadullista ja määrällistä tutkimusta voidaan käyttää samassa tutkimuksessa, jolloin kyse on moni-menetelmäisestä tutkimuksesta eli triangulaatiosta. Paras tapa on elää yhdessä tutkimusaiheen ilmiön ja yhteisön kanssa jo ennen tiedonkeruuta ja analyysivaihetta. Henkilökohtaiset kokemukset antavat kirjattiedolle uuden ulottuvuuden. (Kananen 2008, 25, 46, 48.)

Laadullista aineistoa analysoidessa, on oltava selvillä, mitä aineistoista etsitään. Tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa. Aineisto käydään läpi, erotellaan ja merkitään asiat. Merkityt asiat kerätään yhteen, luokitellaan, teemoitetaan ja tyypitellään aineisto. Lopuksi tehdään yhteenvedo. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 256.) Materiaalia voidaan analysoida aineistopohjaisesti, jolloin analyysissä edetään yksittäisestä yleiseen eli teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. Teorialähtöisessä analyysissä edetään yleisestä ja yksittäiseen. Abduktiivisessa analyysissä aineisto ja teoria vuorottelevat. Se on induktion ja deduktion sekoitus. Analyysi lähtee aineistosta, mutta apuna käytetään teoriaa, jota ei testata. Kvantifioinnissa lasketaan käsitteen tai teeman frekvenssejä. Teemoittelussa aineisto luokitellaan teemojen mukaan. (Kananen 2008, 90 – 91.)

*”Kvalitatiivinen tutkimus on tietohippujen ja vihjeiden etsimistä aineistovirrasta.”* (Kananen 2014, 11.)

### 4.3 Havainnointi

Havainto, havainnointi ja havainnollistaminen ovat tieteellisen tutkimuksen käsitteitä ja tutkimuksen tekemisen perusasioita. Havainto on tutkimuksen kohde, havainnointi on aineiston keräämistä ja uusien tuottamista. Havainnollistaminen tulee ilmi tutkimustekstinä. Se on keino tuoda tutkimuksen kautta saatu tieto toisten tietoisuuteen. (Vilka 2006, 5.)

Havaintojen teko on olennainen osa arkielämää. Nähtyä sekä koettua hahmotetaan ja ymmärretään. Se on kerrostuvaa ja kumulatiivista. Aiemmin tehdyt havainnot tukevat uusia havainnoita. Poikkeavat havainnot kiinnittävät huomiota, ne askarruttavat ja kaipaavat vastausta. (Aaltola & Valli 2007, 151.) Havainnointiin liittyy observointi. Se on huolellista, hyväksytyjen metodien mukaan toteutettua ja tarkkaa havainnointia kohteesta. Tutkimushavainnointi on katsomisen lisäksi kuuntelemista. (Vilka 2006, 8.) Se liittyy aina toimintatutkimukseen (Kananen



2014, 29). Havainnointia voidaan käyttää tarkkailtaessa käyttäytymistä ja kielellisiä ilmaisuja. Tieteellinen havainnointi on systemaattista, ei satunnaista (Hirsjärvi & Hurme 1993, 17).

Havainnoijalla on monta roolia (kuva 16). Kun havainnoinnin kohde ei ole tietoinen havainnoinnista, on kyse **täydellisestä** havainnoijasta. Kun havainnoinnin kohde tietää havainnoinnista, mutta havainnoija ei ole havainnoimansa ryhmän jäsen, on kyse **osallistuvasta** havainnoijasta. Jos havainnoinnin kohde on selvillä havainnoinnista ja tutkija myös osallistuu ryhmän elämään, on kysymys **havainnoivasta** osallistujasta. Kun havainnoijan roolista ei ole tietoa, eikä havainnoinnin kohde tiedä havainnoinnista, on kyse **täydellisestä** osallistujasta. (Laitinen 1984, 6 – 7.) Havainnointi voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan, strukturoituun ja strukturoimattomaan, inhimilliseen ja mekaaniseen havainnointiin (kuva 18.) (Kananen 2014, 80).

Havainnoinnin jaottelu (Laitinen 1984)	Havainnoinnin jaottelu (Kananen 2014)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täydellinen havainnoija</li> <li>• Osallistuva havainnoija</li> <li>• Havainnoiva osallistuja</li> <li>• Täydellinen osallistuja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suora havainnointi</li> <li>• Epäsuora havainnointi</li> <li>• Strukturoitu havainnointi</li> <li>• Strukturoimaton havainnointi</li> <li>• Inhimillinen havainnointi</li> <li>• Mekaaninen havainnointi</li> </ul>

Kuva 16. Havainnoinnin jaottelut (Laitinen 1984, 6 -7 ja Kananen 2014, 80)

Havainnoinnissa olennaisena osana on osallistuminen. Tutkija tekee havaintoja jonkin oman roolinsa avulla tutkimastaan ongelmasta tai ilmiöstä. Tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus on kaksisuuntaista dialogia, jossa sekä heijastetaan että heijastutaan. Hän oppii prosessin avulla tuntemaan tutkittavaa asiaa sekä yksilönä että osana yhteisöä. Havainnoinnin kohteena voi olla koko yhteisö sosiaalisine ja kulttuurisine piirteineen. (Aaltola & Valli 2007, 151.) Piilohavainnointi on osallistuvassa havainnoinnissa käytetty erikoismuoto. Siinä tutkija osallistuu kohteiden elämään yhtenä heistä, mutta tutkittavat eivät tiedä osallistumisen tutkimuksellisesta tarkoituksesta. He kohtelevat tutkijaa ryhmän luonnollisena jäsenenä. (Grönfors 1985, 102 – 103.) Menetelmään liittyy eettisiä ongelmia, mutta etuna on saadun tiedon autenttisuus (Kananen 2008, 70).

Täydellisessä havainnoinnissa esiintyy sekä suullista että näköinformaatiota. Tarkkailuhavainnot ovat monipuolisempia, koska havainnoijalta ei voi salata mitään. Suullisessa tiedonkeräyksessä tutkija on sidottu tutkittavien vapaaehtoisesti antamiin tietoihin, koska hän ei voi kysyä paljastamatta itseään tutkijaksi. Toisaalta hän voi päästä selville sellaisista asioista, joista hän ei julkisessa roolissa ollessaan voisi saada selkoa. (Laitinen 1984, 7, 8, 10.)

Havainnointiin on valmistauduttava tutkimusaineistoa lukemalla ja keskustelemalla. Vapaalla alkuhavainnoinnilla tutkija työstää omaan mieleensä tutkijan työkalut ja virtuaaliset tutkijan silmälasit. Ne merkitsevät taitoa kiinnittää huomiota tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin. (Aaltola & Valli 2007, 172.) Jokaiseen havaintoon liittyy esitieto. Siihen nojaten tutkija kerää uutta tietoa ja tulkitsee sitä. Kriittisen tarkastelun, havaintojen erittelyn ja uuden näkökulman avulla tutkija tuottaa lisää havaintoja. Havainnot ovat aina valikoivia. (Vilkkä 2006, 11 - 13.).

Havainnointitilanteessa asiat dokumentoidaan päiväkirjaan. Se on todiste tiedonkeruusta ja näin ilmiö pystytään tallentamaan myöhempää tarkastelua varten mahdollisimman tarkasti (Kananen 2014, 67.). Pelkät muistinvaraiset muistiinpanot eivät riitä, koska muisti on valikoiva. Tarvitaan erilaisia muistiinpanoja, yleisemmin paperi ja kynä. Muistiinpanoja tehtäessä on päätettävä, missä ja mistä havainnoituista tai koetuista asioista ja tilanteista muistiinpanoja tehdään. Ennakkoon on pohdittava, mitä kirjataan ja missä muodossa. Tutkimuksessa tarvitaan varsinaiseen vuorovaikutukseen liittyviä tietoja, valokuvia ja muita aineistoja. Vuorovaikutustilanteesta kirjataan osallistujat, mitä he tekevät ja sanovat, muiden reaktiot ja muu välitön informaatio. On tarpeellista kirjata myös kontekstietoja, missä tilanteessa vuorovaikutus tapahtui, mihin kellonaikaan ja muita olosuhdetekijöitä. (Aaltola & Valli 2007, 161 – 162, 172.)

Strukturoidussa havainnoinnissa havainnoitavat asiat ja kohteet on määritelty jo tutkimusongelman yhteydessä. Havainnot kiinnitetään niihin ja asiat muodostavat oman struktuurinsa. Tutkijalla on lomakkeen muodossa oleva päiväkirja, johon hän kirjaa tilanteet ja niiden tapahtumat. Strukturoimattomassa havainnoinnissa valmista listaa ei ole. (Kananen 2014, 67.)

Muistiinpanojen tekeminen on esianalyysia. Kaikesta havaitusta tai koetusta ei kuitenkaan pidetä kirjaa. Kirjoittamisessa noudatetaan tarkoituksenmukaisuusperiaatetta. Kirjataan vain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Muistiinpanoissa tulee olla aina päiväys, jotta aineisto pysyy kronologisessa järjestyksessä. Niistä tulee pystyä tunnistamaan henkilöt, mutta lopullisessa nimet muutetaan tunnistamattomiksi. On varmistettava, että muistiinpanot säilytetään turvallisesti, eivätkä niissä esiintyvät henkilöt pääse niitä lukemaan. (Aaltola & Valli 2007, 162 - 163.)

Tutkija saattaa tutkimusta tehdessään tehdä alustavia oivalluksia tutkittavista, heitä koskevasta vuorovaikutuksesta, asioiden ja ilmiöiden suhteista. Ne voivat olla vielä hataria ja alustavia, mutta niillä voi olla myöhemmin analyttistä käyttöä. (Aaltola & Valli 2007, 163.) Tutkimusmateriaali ei ole vastaus tutkimusongelmaan, vaan se on materiaalia, josta tutkimus tehdään (Vilkkä 2006, 81).

Toimintatutkija keskustelelee osallistujien kanssa lähes päivittäin toiminnan aikana. Hän kyselee osallistujien mielipiteitä ja kirjoittaa havaintonsa tutkimuspäiväkirjaan. Hän kerää aineistoa järjestelmällisesti ja jäsentää sen avulla ajatuksiaan. Kenttätapahtumien lisäksi päiväkirjaan kootaan tietoa tutkimuksen etenemisestä, tunnelmista sekä vaikutelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia havaintoja, tiivistelmiä ja yhteenvetoja, kysymyksiä ja hämmennyksen aiheita. Kaikki tämä vie tutkimusta eteenpäin. Kenttätoiminta on vuoropuhelua teorian, empirian ja tutkijan kokemusten välillä. Aineiston kuvaileminen, luokittelu, analyysi ja tulkinta etenevät lomittain. (Heikkinen ym. 2006, 106 – 107.)

Havainnoinnin ja haastattelun tai muunlaisen aineistonkeruumenetelmän yhdistäminen on hedelmällistä, mutta suuritöistä ja aikaa vievää. Havainnointi voi kytkeä muita aineistokeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon. Asiat nähdään tavallaan oikeissa asiayhteyksissä. Haastattelulla tuodaan ilmiöön liittyvät normit voimakkaammin esille ja haastattelu selventää käyttäytymistä. Havainnoimalla voidaan monipuolistaa ilmiöstä saatua haluttavaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Tutkimusotetta kannattaa laajentaa arjen puheen ja tarinoiden tutkimiseen, koska ”takapihan puheet” kertovat enemmän kuin virallinen, julkinen puhe (Onnismaa 2010, 51). Positiivisessa mielentilassa ihminen havainnoi sekä yksityiskohdat että kokonaisuudet paremmin ja tarkemmin. Laajempi ja yksityiskohtaisempi havainnointi vahvistaa luovuutta sekä uusien ideoiden myötä myös tekemisen vaihtoehtot kasvavat. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 37.)

#### 4.4 Tulevaisuudenverstas

Tulevaisuustutkimus on yleinen tieteellistä tulevaisuudentutkimusta tarkoittava termi. Futurologia on tulevaisuudentutkimuksen perustutkimusta ja ennakointi on soveltavaa tulevaisuudentutkimusta päätöksenteon tueksi. Se on osallistava toimintatapa yhteisen pitkän tähtäimen vision luomiseksi organisaatiolle, jonka avulla organisaatio sekä valmistautuu että sitoutuu vision strategisiin ja lyhyen tähtäimen taktisiin päätöksiin. (Kuusi ym. 2013, 19.)

Robert Jungk kehitti tulevaisuusverstaan yhdessä Norbert Müllertin kanssa. Siinä tutkitaan systemaattisen tiedonhankinnan ja yhteiskunnallisen oppimisen vuorovaikutusalueella, mitä tulevaisuudelta halutaan. Tulevaisuudenverstas on empatian ja mielikuvituksen foorumi, heikkojen signaalien etsintäpaikka ja tavallisen ihmisen tulevaisuusmetodi, jossa tehdään sosiaalisia

keksintöjä. Toiminta alkaa valmisteluvaiheella, jossa ongelma todennetaan ja sille pyritään etsimään ratkaisuja. Ongelma täsmennetään ja kirjoitetaan näkyviin, mihin ollaan tyytymättömiä ja mitä halutaan kritisoida. Osallistujat esittävät ongelmat ja nykyhetken epäkohdat lyhyesti. Kaikki kirjataan ylös ja ne ryhmitellään teemoittain. (Kuusi ym. 2013, 214.)

Todellistamisvaiheen tavoitteena on löytää konkreettisia toimenpiteitä, joilla ideoita voidaan toteuttaa mahdollisimman pian. Pohditaan ideoita käytännön kannalta, millaisia esteitä toteuttaminen mahdollisesti kohtaa. Lopuksi valitaan jokin tai joitakin ideoita, joita kehitellään. Päätetään mistä aloitetaan ja mitkä ovat ensimmäiset toimenpiteet. (Kuusi ym. 2013, 215.)

Tulevaisuudenverstaaseen liittyy terapeuttisia piirteitä. Se antaa kaikille osallistujille vaikuttamismahdollisuuden. Organisaation tulee kerätä heikkoja signaaleja jatkuvasti, laajalla skaalalla, eri aihealueisiin liittyen ja koko organisaation voimin. Niitä tulee analysoida jatkuvasti ja pohtia niiden vaikutusta organisaatiolle. (Kuusi ym. 2013, 215, 300.)

#### 4.5 Haastattelu

Haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, joka muistuttaa keskustelua, mutta erona on informaation kerääminen (Hirsjärvi & Hurme 1993, 24 – 25). Haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle koskien faktoja, ajatuksia ja mielipiteitä tutkimusongelmasta. Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin, teema- ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu vastaa lomakekyselyä, jossa vastausvaihtoehdot on annettu. Puolistrukturoidussa haastattelussa lomakekyselystä puuttuvat vastausvaihtoehdot. Teemahaastattelussa on ennakkoon määritelty haastateltavan kanssa käytävät aihealueet eli teemat. Näin varmistetaan koko ilmiön osa-alueiden mukaantulo. Avoin haastattelu vastaa lähinnä keskustelua valitusta aiheesta. Yleisemmin haastattelut ovat teemahaastatteluita, koska ne tarjoavat tutkijalle riittävän väljyyden, mutta toisaalta myös mahdollisuuden käyttää rajaamismahdollisuuksia. Suunnitteluvaiheessa ratkaistaan, ketä, mitä, milloin ja missä haastatellaan. Tapauksien valinnassa varmistetaan parhaan tiedon saanti. (Kananen 2008, 73 – 74, 76.)

Teemahaastattelu on pehmeä menetelmä, jolla kerätään tietoa todellisuuden moni-ilmeisyydestä. Sillä pyritään hahmottamaan tutkittavan ilmiön vivahteita ja tiivistämään ne haastateltavien todellisten ajatusten ja kokemusten kautta. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää haastattelu-teemojen suunnittelu. Haastattelurunkoa laadittaessa ei laadita kysymysluetteloa vaan teema-

alueluettelo, joka toimii haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 41, 128.) Halutaan saada luotettavaa tietoa. Kysytään kokemuksia, ei yleistyksiä. Vastauksessa varmistetaan, että haastattelija ymmärsi asian oikein. Haastattelija ei oteta kantaa vastauksiin. Keskustelu nauhoitetaan, haastattelija on nöyrä kuuntelija ja haastattelu tapahtuu aina haastateltavan ehdoilla. Tutkija on vain väline, joka kerää tietoa. Hän ei osoita, että tietää asiasta enemmän kuin tutkittava. (Kananen 2014, 87 – 88, 95 – 97.)

Haastateltavaksi valitaan henkilöitä, jotka tuntevat hyvin haastattelun kohteen (Hirsjärvi & Hurme 1993, 58). Haastattelut voidaan kohdentaa yhteen tai useampaan tutkittavaan, yksin tai yhdessä. Se voi lähteä yleiseltä tasolta ja edetä yksityiskohtaisemmalle tasolle. Tällöin seuraava kysymys liittyy aina edelliseen ja siitä saatuun vastaukseen. Toiminta luo luottamusta herättävän ilmapiirin ja vastaaja kokee vastauksilla olevan merkitystä. Saatu tieto on syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa. (Kananen 2014, 89 – 91).

Aineiston käsittely ja sen analyysi tulee aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto on vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Toisaalta joskus ongelmien ymmärtämiseen tarvitaan kypsytelyä ja ajallista etäisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 108). Haastattelun äänitteet tulee litteroida eli purkaa kirjalliseen muotoon mahdollisimman sanatarkasti. Litteroinnissa ei vielä tiedetä, mitä aineistoista loppujen lopuksi tarvitaan. Laadullinen analyysi ja siihen liittyvä tiedonkeruu ovat syklinen prosessi, joka elää koko tutkimusprosessin ajan. Vasta lopuksi voidaan sanoa, mitä tutkimuksesta otetaan mukaan. (Kananen 2008, 80.) Litterointi pitää tarkistaa ainakin kertaalleen virheiden välttämiseksi (Kananen 2014, 132).

Tutkimusmenetelmänä haastattelussa tarkastellaan sen laajuutta eli tuoko haastateltava esille kaikki haluamansa näkökohdat. Reaktioiden tulee olla spesifisiä. Syvyyttä tarkasteltaessa on selvitettävä, missä määrin haastateltava on paneutunut tutkittavaan ilmiöön. Haastattelun tulee auttaa haastateltavaa kuvaamaan tutkittavan ilmiön affektiivisia, kognitiivisia ja evaluatiivisia merkityksiä. Samalla tulee ottaa huomioon henkilökohtainen konteksti. Haastateltavan ominaisuudet ja aikaisemmat kokemukset määräävät hänen ilmiölle antamia merkityksiä. Ne ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja kuvaavat haastatteluaineiston eri ulottuvuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 36.)

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUTKIMUSOSIO

Kehittämistehtävä toteutettiin alla olevan (kuva 17) aikataulun mukaisesti. Koulun kehittämisessä noudatettiin Helakorven (1996, 199) esittelemää koulun kehittämisvaiheita (kuva 12), jonka ensimmäisessä vaiheessa suoritetaan nykytilan arviointi. Tämän jälkeen määritellään tavoite. Tavoitteeseen pääsemiseksi laaditaan suunnitelma ja lopuksi toteutetaan se.

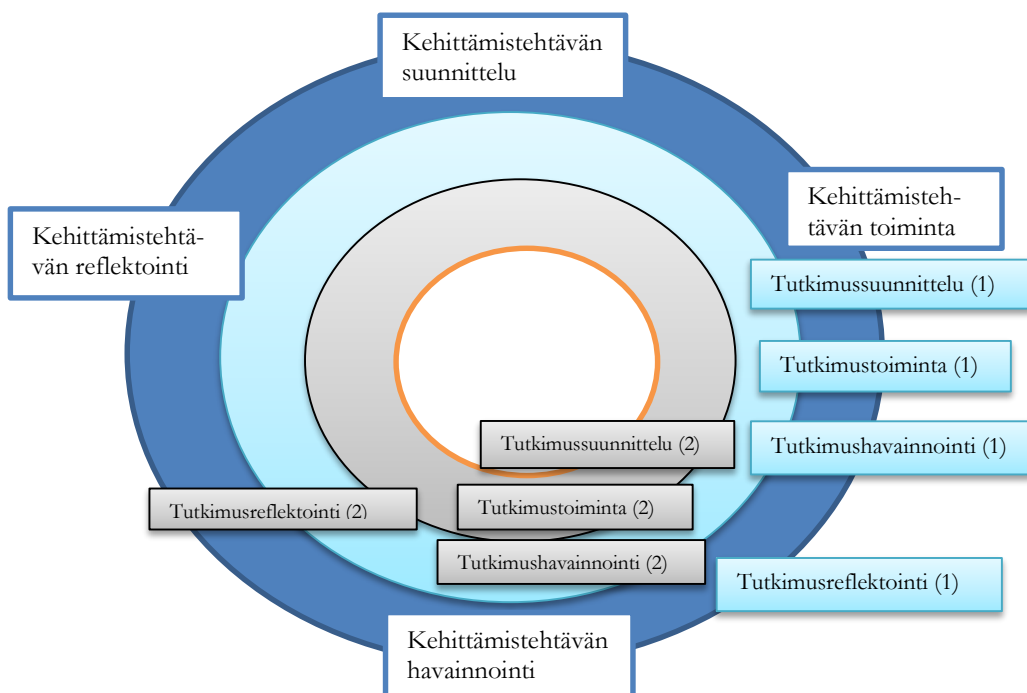
05/2015	Työhyvinvointikysely
08/2015	Havainnointi alkaa
09/2015	Aiheanalyysin esitys
10/2015	Työhyvinvointikyselyn tulosten esittely Onnistu yhdessä –hanke käynnistyy Kysely parannuskohteita
11/2015	Yhteisten pelisääntöjen laadinta alkaa Tutkimussuunnitelman esitys
01/2016	Yhteisten pelisääntöjen laadinta jatkuu Onnistu yhdessä –hankkeen lähipäivä Jyväskylässä
02/2016	Teemahaastattelut Työyhteisön työhyvinvointiryhmän perustaminen Havainnointi ja havainnointipäiväkirjan pito päättyy
08/2015 – 2/2016	Tutkimuspäiväkirjan pito
03/2016	Työhyvinvointiryhmän toiminta alkaa
03 – 04/2016	Aineiston analyysi Toimintasuunnitelman laatiminen
05/2016	Opinnäytetyö valmis

Kuva 17. Kehittämistehtävän aikataulu

## 5.1 Kehittämistehtävän eteneminen sykleittäin

Tämän kehittämistehtävän koko elinkaarta voidaan tarkastella yhtenä suurena syklinä (kuva 18). Sen ensimmäisessä vaiheessa tehtiin kehittämistehtävän vaatima suunnittelutyö eli aiheen valinta, tutkimustavoitteen asettaminen sekä suunnitelma aineistonkeräysmenetelmistä ja kehittämistehtävän etenemisestä. Toimintavaiheessa aloitettiin teoriaan tutustuminen ja sen kirjoittaminen. Havainnoinnissa suoritettiin tutkimusmateriaalin kerääminen ja lopuksi valmiin työn reflektointi. Tämän työn pohjalta voidaan tarvittaessa suunnitella uusi kehittämistehtävä ja aloittaa uusi toimintatutkimus.

Kehittämistehtävän sisällä oli useita pienempiä syklejä, joiden avulla kehittämistehtävän tutkimusosio saatiin suoritettua. **Tutkimusmateriaalin keräyssyklissä** suunniteltiin käytettävät tiedonkeräysmenetelmät. Tietoa kerättiin työhyvinvointikyselyn tuloksien, tiimipalaverimuistioiden, tutkimuspäiväkirjojen, havainnoinnin ja kyselyjen avulla.



Kuva 18. Kehittämistehtävän lomittaisten toimintasyklien ilmeneminen

Saatua tietoa analysoitiin ja samalla kyseenalaistettiin alakoulun näkökulman riittävyyttä. Tiedonkeräystä ja siinä käytettäviä menetelmiä tarkasteltiin uudelleen. Päätettiin kerätä alakoulun näkökulmaa sisältäviä tietoja teemahaastattelun avulla. Näin saatiin tutkimukseen myös uusi

tutkimusmenetelmä. Alkoi tutkimusmateriaalin toinen keräyssykli. Haastattelut suunniteltiin, suoritettiin, litteroitiin ja analysoitiin. Suunnitteluvaiheessa oli tarkoituksena haastatella kolmea henkilöä. Jokaisen haastattelun jälkeen saatu aineisto litteroitiin ja analysoitiin. Kun kahden haastattelun aineisto analysoitiin yhdessä muun materiaalin kanssa, huomattiin jo aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Tämän vuoksi tutkija päätti, ettei suorita enää kolmatta haastattelua.

Työyhteisön kehittäminen muodosti myös oman syklinsä. Toimintatavat suunniteltiin kutakin tehtävää varten erikseen. Keskusteluja käytiin erilaisissa porinaryhmissä ja kehittämiskohteita kysyttiin jokaiselta lappukyselyjen avulla. Saadut ehdotukset refleктоitiin ja jokaiseen kehittämiskohteeseen pureuduttiin syvemmin. Toiminnan kohteita suunniteltiin, toteutettiin, havainnoitiin ja refleктоitiin. Seuraavalla kerralla suoritettiin arviointi. Näin toimintatutkimus eteni tutkien ja kehittäen. Eri syklit elivät omaa elämäänsä lomittain ja toisiaan tukien.

## 5.2 Onnistu yhdessä –hanke

Syksyllä 2015 koulussa alkoi valtakunnallinen Onnistu yhdessä –hanke, jonka tavoitteena oli koulujen yhteisöllisyyden lisääminen. Hanke perustuu työyhteisön kehittämiseen 10 avaimen avulla. Ensimmäinen avain on **moniäänisyys**, jonka tarkoituksena on ymmärtää työyhteisön jokaisen yksilön merkitys työyhteisössä. Kaikkien niiden, joita asia koskettaa, tulee voida esittää mielipiteensä. **Vuorovaikutuksessa** haetaan dialogin ja kuuntelemisen merkitystä. Keskinäinen kommunikointi tukee yhteisön toimintaa ja sen kehittämistä. **Asiantuntijuudessa** pyritään tiedon jakamiseen ja jakautumiseen rajoja ylittämällä. Toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla, yhteisö tarvitsee kaikkea sitä henkistä, tiedollista ja taidollista pääomaa, jota sen jäsenillä on hallussaan. **Joustavuudessa** korostuu sopeutuminen ja kypsyyt. Se on valmiutta keskusteluun, yhteisymmärrykseen eri näkökannat huomioiden, sovittelua tyydyttävien ratkaisujen ja onnistuneen lopputuloksen löytymiseksi. **Sitoutumisella** pyritään yhteiseen tavoitteeseen yhteisiä arvoja ja periaatteita noudattaen. Yhteisön tulee sitoutua niihin asioihin, joiden kuuluu yhteisten päätösten perusteella jäädä olemaan ja kasvamaan työyhteisössä. (Jäppinen 2012, 25 – 34.)

Kuudentena avaimena on **vastuuotto**, joka korostaa velvoitteita ja niiden loppuun saattamista. Sen pitäisi ulottua kauemmas kuin omiin työtehtäviin. **Neuvottelun** avulla tehdään kompromisseja ja saadaan tarpeelliset resurssit käyttöön. Se mahdollistaa muiden avainten käytön.



**Päätöksenteossa** tulee huomata kytkökset eri päätöksentekoprosessin vaiheiden välillä. Yhteiset päätökset voivat olla minkä tason asioita tahansa, mutta niiden ansiosta löytyy parhaita yhteisöä hyödyttäviä ratkaisuja. Kaiken pitää rakentua **luottamukselle** ja kontrolliin, joiden välillä tulee vallita tasapaino. Mikä kuuluu minulle, mikä sinulle ja mikä meille. **Oman toiminnan arvioinnissa** jokainen arvioi omaa toimintaansa. Se kertoo, miten nykyinen toiminta suhteutuu sekä omaan aiempaan että yhteisön kokonaistoimintaan. (Jäppinen 2012, 35 – 42.)

Onnistu yhdessä -hankkeessa oli mukana kouluja eri puolilta Suomea ja siitä saatiin hyviä ideoita esille tulleiden työyhteisön kehittämiskohteiden työstämiseen käytännössä. Hanke kulki tämän tutkimuksen rinnalla koko kehittämistehtävän ajan. Se käynnistyi syyskuussa videopalaverilla, jossa mukana olevat koulut saivat tutustua toisiinsa ja kertoa omia ajatuksiaan koulunsa kehittämiseen. Tammikuussa oli Jyväskylässä lähipäivä, jossa eri koulujen osallistujat saivat yhdessä pohtia kehitettäviä kohteita ja ratkaisuja niihin. Lähipäivänä osallistujat saivat vertaistukea toisilta kouluilta ja huomasivat samalla, että jokainen koulu painiskelee samojen ongelmien parissa. Molempiin tapahtumiin osallistuivat Kuhmosta Onnistu yhdessä -hankkeessa mukana olleet henkilöt; yläkoulun rehtori, alakoulun opettaja ja tutkija.

### 5.3 Kehittämistehtävän luotettavuus

Jokaisen tutkimuksen tavoitteena on tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastavuus (Hirsjärvi & Hurme 1993, 128). Luotettavuus koostuu validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetilla tarkastellaan, onko tutkittu oikeita asioita, käytetty oikeita tutkimusmenetelmiä ja mitattu oikeita asioita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen pysyvyyttä, saadaanko tutkimuksen toistamisella samat tulokset. Luotettavuustarkastelu on hankalaa, koska samat mittarit eivät sovellu kaikkiin tutkimustyyppeihin. (Kananen 2014, 126.)

Aineiston kohdalla validiteetti merkitsee aitoutta eli puhuivatko tutkittavat samasta asiasta, mistä tutkija oletti. Aineiston on oltava myös relevanttia ongelmanasettelun taustalla olevien teoreettisten käsitteiden suhteen. Johtopäätösten eli tulkintojen merkitykset ovat valideja, kun ne vastaavat sitä, mitä tutkittavat tarkoittivat. Tutkijan on vältettävä ylitulkintaa aineistoa tutkiessaan. (Syrjälä 1994, 129.) Toimintatutkimuksen validiteetin arviointia hankaloittaa tulkintojen sosiaalisen todellisuuden rakentavuus. Reliabiliteetin arvioiminen on mahdotonta, koska toimintatutkimuksella pyritään muutoksiin, ei niiden välttämiseen. Saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksella on sen pyrkimysten vastaista. (Heikkinen jne. 2006, 147 – 148.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereissä tarkastellaan aineiston ja kategorioiden validiteettia, tutkijahenkilöiden tarkoitusten eli intentioiden sekä tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Laadullisen aineiston ja sen tulkinnan luotettavuus riippuu, miten ne vastaavat tutkijahenkilöiden ilmaisuisaan tarkoittamia merkityksiä ja missä määrin ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia. Laadullisen tiedon luotettavuudessa on siis kysymys tulkintojen validiteetista. (Syrjälä 1994, 129 - 130.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohdat eroavat kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja. Jokaisella tutkijalla on oma kokemuspiirinsä ja näkemyksensä ilmiöstä, jotka vaikuttavat tutkimustuloksiin. Tutkimus edellyttää objektiivisuutta. Tutkija ei saa sotkea omia mielipiteitään tutkimustuloksiin. Tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa voi ongelmaksi muodostua ilmiön luonnollinen muuttuminen. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen arviointiperusteina käytetään aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta ja analyysin arvioitavuutta sekä toistettavuutta. Riittävyys tarkoittaa kylläntymistä eli saturaatiota. Kattavuudella varmistetaan, ettei tutkija perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin. Analyysin arvioitavuus liittyy tutkimusmateriaalin eri vaiheiden, tulosten, menetelmien, tiedonkeruun ja tulkintojen dokumentointiin. Tarkalla dokumentoinnilla mahdollistetaan ratkaisujen ja päätelmien jälkikäteinen tarkastelu ulkopuolisen arvioijan toimesta. Se on kaiken tutkimuksen perusedellytys. Ellei sitä ole tehty, on toistettavuus mahdotonta. Luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan tukeutumalla ns. aineistotriangulaatioon eli käyttämällä useampaa menetelmää. Suositeltavaa olisi kolmen tiedonkeruumenetelmän käyttö. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida puhua tilastollisesta yleistämisestä, koska tapaukset on valittu usein tarkkaa harkintaa käyttäen eli kyseessä on näyte otoksen asemasta. Tutkija lähtee aina omista lähtökohdistaan, joten tulkinnat vaihtelevat. Samasta aineistosta voidaan päästä eri tuloksiin. (Kananen 2014, 131 - 132, 134 - 136.)

Toimintatutkimuksen siirrettävyyttä voidaan soveltaa vain poikkeustapauksissa. Tulosten voidaan katsoa pätevän vain tutkittavaan tapaukseen. Siirrettävyys ei ole laadullisen tutkimuksen varsinainen tarkoitus. Ne voidaan siirtää vain vastaaviin tutkimustuloksiin. Toimintatutkimus ei pyri yleistämään, vaan ymmärtämään ja selittämään ilmiötä. (Kananen 2014, 135, 137.)

Haastattelun reliabelius tarkoittaa, että saadaanko samanlainen tulos, jos käytetään toista haastattelijaa tai jos sama haastattelija toistaa haastattelun samoissa oloissa. Teemahaastattelussa tilanne on kuitenkin ainutkertainen ja sen toistaminen muuttaisi sen keinotekoiseksi. Ellei tutkittavasta ilmiöstä pystytä tavoittamaan olennaisia piirteitä tai johtamaan teoriasta keskeisiä

käsitteitä, tutkimuksen käsitevalidius on huono. Se ilmenee huonona haastattelurungon suunnitteluna tai tutkimuksen pääkategorioiden ja ongelmanasettelun heikkoutena. Käsitevalidiutta ei voi jälkikäteen parantaa. Mutta vaikka teoreettisesti tavoitetaankin tutkittavan ilmiön ydin, voi epäonnistuminen tapahtua teemaluettelon laadinnassa tai teema-alueita koskevissa kysymyksissä. Tällöin sisältövalidius on huono. Kysymykset eivät tavoita haluttuja merkityksiä. On varauduttava tarpeeksi useaan kysymykseen ja lisäkysymyksiin. Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä ja myös sen käyttökelpoisuutta arvioidaan tieteellisin kriteerein. Tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä myös haastattelun siirtovaiheessa, jos tutkimusmateriaalia tulkitsevat useat eri henkilöt. Teemahaastattelun muuttujien ja niiden luokkien on vastattava todellisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 128 - 130).

#### 5.4 Tiedon kerääminen

Tutkimusmateriaalin keräys aloitettiin juuri valmistuneiden työhyvinvointikyselyn tulosten ja sen jälkeisen kyselyn avulla. Kehittämistehtävän etenemisestä pidettiin tutkimuspäiväkirjaa ja havainnoista havaintopäiväkirjaa elokuusta 2015 helmikuuhun 2016 saakka. Tutkimus eteni pääsääntöisesti tiimitunneilla. Tiimituntityöskentelystä pidettiin muistioita. Tunneilla suoritettiin kyselyitä, eri vaiheiden materiaalia valokuvattiin ja materiaali koottiin yhteen. Tammi-kuussa aloitettiin materiaalin esianalysointi, jolloin huomattiin lisämateriaalin tarve. Helmikuussa suoritettiin teemahaastattelut kahdelle alakoulun työntekijälle. Analysointivaiheessa saatua materiaalia ja teoriaa peilattiin toisiinsa, joiden pohjalta laadittiin toimintasuunnitelma toteutettavaksi lukuvuonna 2016 – 17.

##### 5.4.1 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Työyhteisön nykytilan arvioinnissa tutkimusmateriaalina käytettiin juuri valmistuneen työhyvinvointikyselyn tuloksia. Kysely oli toteutettu keväällä 2015. Tulokset esiteltiin koko työyhteisön yhteisessä tyhy-palaverissa, mutta ne olivat nähtävillä jo ennen tilaisuutta taukotilan pöydällä paperille tulostettuina, jotta halukkaat pystyivät tutustumaan niihin ennakkoon. Asiat käytiin läpi kohta kohdalta powerpoint-esityksen avulla. Jokainen sai kommentoida ja tuoda esille heränneitä ajatuksia. Kaikki kommentit kirjattiin ylös, jotta niitä voitiin tarkastella myös jälkikäteen.

Kyselyn vastausvaihtoehdoissa oli käytetty pääsääntöisesti ns. Likertin asteikon mukaisesti viittä kohtaa: erittäin hyvä, melko hyvä, ei osaa sanoa, melko huono ja erittäin huono. Tuloksissa saadut vastaukset oli muutettu numeroiksi (1-5) ja näistä laskettu jokaisen kysymyksen kohdalle vastauksien keskiarvo.

Kyselyn tulosten perusteella johtajan esimiestaidot ovat hyvällä mallilla. Työyhteisössä vallitsee esimiehen ja alaisten välillä luottamuksen ilmapiiri, asioista keskustellaan, häneltä saadaan rohkaisua ja innostusta, vastuuta jaetaan. Palautteen ja informaation puute koetaan jonkin verran ongelmaksi. Noin puolet ilmoitti käyneensä kehityskeskustelut.

Työhyvinvointi on joidenkin mielestä mennyt eteenpäin viimeisen vuoden aikana, mutta suurin osa on kuitenkin sitä mieltä, että tilanne ei ole muuttunut mihinkään suuntaan tai jopa huonontunut. Suurin osa työntekijöistä on valmiita suosittelemaan työpaikkaansa tuttavalleen. Sehän kertoo, että työpaikkaa pidetään hyvänä. Sinne on mukava tulla ja siellä viihdytään. Koetaan, ettei työnantaja tue työntekijöitään riittävästi pidentämään työuraansa. Suurin osa työntekijöistä ei tiedä oman organisaation toimintatavasta työkyvyn alennettua. Työyhteisössä on henkilöitä, jotka kokevat, etteivät tule ymmärretyiksi ja hyväksytyiksi. Henkilöstöä on tällä hetkellä suurimman osan mielestä juuri sopivasti suhteessa palvelujen tuottamiseen. Osalla henkilökunnasta on heidän mielestään tietoja ja taitoja, joita he eivät pysty käyttämään monipuolisesti tai heillä ei ole aikaa saada työtään valmiiksi.

Kyselyssä kysyttiin myös: *”Tunnenko itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni tai olenko innostunut työssäni tai tunnenko työstäni tyydytystä?”* Vastausvaihtoehtoina olivat kerran kuussa, muutaman kerran vuodessa tai en koskaan. Tämä herätti kovasti keskustelua. Mitä kysymyksellä oli ylipäätään haettu?

#### 5.4.2 Havainnointi

Havaintopäiväkirjaa pidettiin koko tutkimusaineiston keräyksen ajan elokuusta 2015 helmikuun loppuun 2016 saakka. Havainnointi suoritettiin piilohavainnointina, koska tutkija pystyi havainnoimaan oman työnsä lomassa. Vaikka piilohavainnointi on eettisesti hieman arveluttavaa, avoin havainnointi olisi voinut muuttaa tarkkailtavien käytöstä eri tilanteissa ja väärinäyt tutkimustulosta. Piilohavainnointi on perustelua, jos havainnoidaan ihmisten käyttäytymistä.

Alkuvaiheen havainnoinnissa oli huomattavaa, että erilaisissa tilaisuuksissa ja palavereissa osallistujat menivät istumaan oman kaverinsa tai lähimmän kollegansa viereen. Myös porinatuoki- oissa ryhmien uudelleen muodostus sai aluksi aikaan pientä murinaa. Tämä ilmiö kuitenkin poistui havainnoinnin loppuvaiheessa. Työyhteisö hitsautui yhteen ja tutustui toisiinsa parem- min. Työskentely yhdessä tuli luontevammaksi.

Ensimmäinen voimakkaasti esille tullut ongelma oli **pelisääntöjen** puute. Työntekijöiden kes- kuudessa oli usein epäselvää, miten toimitaan, kuka päättää ja miten asiat hoidetaan, oliko asiasta sovittu ja jos, niin missä ja ketä sääntö koskee? Toisaalta pohdittiin, miten toimitaan, kun sovittuja sääntöjä ei noudateta? Työyhteisö oli tottunut saamaan selkeät ohjeet ja säännöt, joiden mukaan toimitaan. Toimintakulttuuriksi olivat vakiintuneet selvät säännöt. Kun sään- nöt oli kirjoitettu ja ne olivat näkyvillä, oli niiden noudattaminen sekä valvominen helpompaa. Nyt säännöt oli annettu yleisellä tasolla ja se aiheutti epävarmuutta toimintaan. Epävarmuus tuli ilmi välinpitämättömyytenä puuttua asioihin.

Ongelmaksi nousi myös **suunnitelmallisuuden** puute. Aikatauluista oli epäselvyyttä. Viime hetken tiedottaminen ja muutokset aiheuttivat stressiä, turhaa painetta ja mielihapaa. Työnte- kijöistä tuntui, ettei heidän työtään arvostettu ja työn tekeminen vaikeutui. Osa työntekijöistä joutui suunnittelemaan koko seuraavan viikon aikataulutuksen etukäteen perhetilanteensa vuoksi ja viime hetken muutokset vaikuttivat myös perheiden sisäisiin asioihin. Se aiheutti kiirettä ja töiden ruuhkautumista. **Kiire** näkyi koulun arjessa lähes jokaisen kohdalla, myös johtajien. Heitä ei näkynyt, eikä heitä tavoitettu. Asioita ei saatu hoidettua ajallaan. Se kuormitti aikatauluja ja asiat eivät edenneet. Töitä jouduttiin siirtämään tai ne jäivät jopa kokonaan hoi- tamatta. Kiire aiheutti myös turhaa äreyttä.

**Tiedottaminen** koettiin myös ongelmaksi. Osa työntekijöistä koki, etteivät saaneet tarvitse- maansa tietoa riittävästi ja oikeaan aikaan. Vanhakantainen jaottelu opettajien sekä muun hen- kilökunnan välillä tuli usein esille ja aiheutti ristiriitaa asioiden hoitamisessa. Kaivattiin suun- nitelmallisuutta sekä asioista tiedottamista oikeille henkilöille ja oikea-aikaisesti.

Havainnoinneissa tuli esille myös vaikeus luopua saavutetusta edusta, tai jopa tietynlainen oman edun tavoittelu. Ajateltiin, että minut on palkattu hoitamaan tätä tehtävää ja sen lisäksi tulevista tulee maksaa erillistä korvausta. Usein kuultu ilmaisu työyhteisössä olikin ”*mitä siitä maksetaan*” tai ”*luetaanko tämä työajaksi*”. Kaikki ylimääräinen työ koettiin rangaistuksena. Kuunneltiin kollegaa, joka kertoi, miten asiat hoidettiin ennen tai muualla.

Työyhteisössä oli myös jonkinasteista **piilovaltaa**. Oli henkilöitä, jotka toivat esille pienetkin epäkohdat negatiiviseen sävyyn. Negatiiviset ilmaukset saivat kannattajajoukon, jotka saivat vertaistukea toisiltaan. Työyhteisön valtasi jonkinlainen ”purnaushenki”. Tuntui, ettei työyhteisössä ollut mikään hyvin, vaikka todellisuudessa tällä yhdellä henkilöllä ei ollut sillä hetkellä tämä asia hyvin. Negatiivisuus tarttui ja keräsi ympärilleen isomman joukon. Nämä ”marisijat” eivät itse tuoneet epäkohtia tietoon henkilöille, jotka olisivat voineet vaikuttaa asiaan. Purnaaajat halusivat vain tuoda mielipiteensä selkeästi esille.

Työyhteisössä kaivattiin **yhteisiä tapahtumia**. Ne toivat hyvää mieltä ja iloisuutta sekä antoivat voimia ja jaksamista puurtaa yhdessä eteenpäin arjessa. Opittiin tuntemaan toisia ja viihdyttiin yhdessä. Yhteisiä hetkiä odotettiin, niistä puhuttiin, niitä muisteltiin. Se herätti yhteisöllisyyttä. Yhdessä tekeminen työpäivän jälkeen oli kuitenkin vaikea järjestää, koska jokaisella oli kiire kotiin. Huomioinnissa tuli myös esille, etteivät kaikki osanneet irrottaa työstä yhteisissä tilaisuuksissakaan, vaan jatkoivat tehtävänippujen hoitamista myös siellä.

#### 5.4.3 Tiimitunnit

Lukujärjestyksiin oli varattu yhteinen aika tiimitunneille torstai- ja maanantaisin koko lukuvuoden ajaksi. Sama ajankohta oli varattu kaikilla kouluilla, joka aiheutti ongelmia yhteisille opettajille. He eivät voineet osallistua toisen koulun tiimeihin, vaikka siellä käsiteltävä asia olisi ollut heille tärkeä. Pääsääntöisesti tunnit kuluivat yhteisten asioiden käsittelyyn. Syksyllä sovittiin, että tiimitunti pidetään, ellei toisin sovita. Jos tiimituntia ei ollut, ko. aika voitiin käyttää aineryhmien työskentelyyn. Tiimitunneilla asioita käsiteltiin toiminnallisesti soveltaen tulevaisuusversta- ja aivoriihitoimintatyyppejä menetelmiä. Ongelmat todennettiin, tuotiin esille, kirjattiin ylös ja ryhmiteltiin. Sen jälkeen pyrittiin etsimään ratkaisuja ongelmiin. Tavoitteina oli löytää konkreettisia toimenpiteitä, jotka voitiin ottaa heti käytäntöön.

Lokakuussa tiimitunti kokoontui poikkeuksellisesti yhden kerran iltapäivällä kahden oppitunnin mittaiseen palaveriin, jossa käsiteltiin työhyvinvointikyselyn tulokset. Sen jälkeen tutustuttiin toiminnallisesti Onnistu yhdessä –hankkeen kymmeneen avaimen. Ryhmien muodostamisessa jokainen osanottaja otti pussista postikortin palasen ja etsi ryhmän johon kuuluu. Näin ryhmät muodostuivat sattumanvaraisesti. Ryhmiä oli 10 ja koko vaihteli 3-4 henkilöön. Jokaiselle ryhmälle jaettiin yksi yhteisöllisyyden avain tutustuttavaksi. Avain oli jaettu 3 – 4 osaan,

josta jokainen ryhmän jäsen luki yhden osion. Tämän jälkeen hän esitteli oman osion ryhmälleen. Lopuksi ryhmä veti yhteenvedon avaimesta. Jokaisen ryhmän tummasukkaisiin esitteli avaimen keskeisimmän idean koko henkilöstölle. Samalla heijastettiin avaimen pääkohdat tykin avulla valkokankaalle. Näin turvattiin asioiden parempi hahmottaminen eri oppimismenetelmiä hyödyntäen riippuen oliko henkilö kinesteettinen, auditiivinen vai visuaalinen oppija. Tilaisuuden lopuksi alkoi tavoitteen asettaminen yhdessä. Suoritettiin lappukysely, jossa jokainen sai tuoda esille 2 – 3 työyhteisön ongelmakohtaa.

Seuraavalla tiimitunnilla marraskuun lopussa käsiteltiin 2-3 eniten ääniä saanutta kohdetta, joita lähdettiin kehittämään. Keskusteluissa nousi esille tarve kohteen yksilöimisestä. Kohteeksi valikoituivat suunnitelmallisuus, yhteisymmärrys ja ajanhallinta. Kohteiden käsittelyä jatkettiin moniäänisyys-avaimen ideaa hyödyntäen toiminnallisesti ryhmissä pohtien ja käytännön harjoitustilanteita tehden. Näin pyrittiin selvittämään ne ydinkohdat, jotka työyhteisön väki koki tärkeinä kehityskohteina.

Alun perin oli tarkoitus jatkaa valittujen tyhy-asioiden käsittelyä joulukuun tiimitunnilla, mutta yllättävien sattumien vuoksi ko. tunnilla käsiteltiinkin yhteisiä käytänteitä ja niiden kehittämistä. Toisaalta yhteisten käytänteiden tarpeellisuus oli noussut esille jo ensimmäisessä lappukyselyssä. Juuri näinhän toimintatutkimuksessa tuleekin edetä. Kun huomataan, että on tarve muuttaa toimintaa, se tehdään ja tarkastellaan lopputulosta uudestaan. Tammikuussa jatkettiin yhteisten käytänteiden käsittelyä ja paneuduttiin syvällisemmin esille nousseisiin ongelmiin.

Koululle oli syksyllä 2015 valittu virkistysryhmä suunnittelemaan ja toteuttamaan työyhteisön yhteisiä tyky-tapahtumia. Ryhmä oli järjestänyt mm. yhteisen teatteriretken joulukuussa. Tammikuussa päätettiin perustaa koululle myös oman työhyvinvointiryhmä, jonka tehtävänä oli työyhteisön työhyvinvoinnin parantaminen. Tämän ryhmän tehtäviin ei kuulunut järjestää mitään tapahtumia, vaan keskittyä työhyvinvointia lisääviin keinoihin tämän kevään aikana. Ryhmään valittiin rehtori, virkistysryhmän edustaja, työsuojeluvaltuutettu ja muun henkilökunnan edustaja. Itse toimin ryhmässä muun henkilökunnan ja varatyösuojeluvaltuutetun edustajana.

Ryhmä kokoontui ensimmäisen kerran helmikuussa ja lähti työstämään koululle omaa työhyvinvointisuunnitelmaa. Malli toimintaa oli saatu alakoululta. Työryhmä lähti kehittämään toimintaa jo aiemmin esille tulleiden kehittämiskohteiden pohjalta. Kehittämiskohteiksihan olivat nousseet suunnitelmallisuus, yhteisymmärrys ja ajanhallinta. Suunnitelmallisuus liittyi työhy-

vinvointisuunnitelman tekemiseen ja osittain hallinnon suunnitelmallisuuteen. Yhteisymmärryksen kautta pyrittiin kehittämään työyhteisön yhteisiä käytänteitä ja ajanhallinnalla taltuttamaan kiireen tuntua tunnistamalla omat aikavarkaat sekä niiden vaikutus työyhteisöön. Työhyvinvointiryhmän ja tiimituntien tyhy-toiminta aktivoitui maaliskuussa. Tämän kehittämistehtävän tutkimusmateriaalin kerääminen päättyi helmikuun loppuun ja sen vuoksi tyhy-toiminnan kehittämisen etenemistä ja tuloksia ei enää tarkastella tässä työssä.

#### 5.4.4 Kyselyt

Avoimien lappukyselyjen suorittaminen on nopea tiedonkeräystapa. Siinä esitetään yksi tai kaksi kysymystä, joihin osallistujat vastaavat pieniin lappuihin kirjoittamalla. Kysely voi olla henkilökohtainen tai ryhmissä suoritettava. Saadut laput ryhmitellään ja tieto yksilöidään. Kyselyn suorittamisessa on tärkeää oikeat kysymykset ja oikea tehtäväanto, jotta saatu tieto vastaa haluttuun kysymykseen.

Tässä tutkimuksessa avointa lappukyselyä käytettiin tiimitunneilla kaksi kertaa. Kyselyt suoritettiin käsitelystä aiheesta tiimituntien lopuksi. Kaikille osallistujille jaettiin pienet laput, joihin he saivat kirjoittaa omat vastauksensa ja palauttaa ne tunnin jälkeen palautuslaatikkoon.

Molemmissa kyselyissä saadut vastaukset ryhmiteltiin käyttäen KJ-menetelmää. Menetelmä muistuttaa käsittekarttaa, mutta sitä pidetään jalostuneempina muotona. Se on saanut nimensä Kawakita Jiron mukaan. Sitä käytetään ilmiön hahmottamiseen ja ongelmanratkaisuun. KJ-menetelmän avulla ideoita ja ajatuksia voidaan jatkojalostaa järkevästi. Menetelmässä kerätään käsiteltävään ilmiöön tai ongelmaan liittyviä asioita aivoriihityöskentelyn avulla. Ideat kirjoitetaan lapuille. Keräysvaiheen jälkeen asiat ryhmitellään samaa tarkoittaviin ryhmiin, jotka ryhmitellään taas suurempiin ryhmiin ja lopulta jäljellä on vain muutama pääryhmä. Aineisto redusoidaan eli tiivistetään luokitellen loogisiin kokonaisuuksiin. Asioita luokittelemalla ja yhdistelemällä aineisto alkaa ”puhua”. Sieltä nousee esille skeemoja eli aiheita, joiden välille hahmotellaan syy-seuraus-suhteet. Koko aineisto voidaan kuvata muutamalla lauseella tai käsitteellä. Menetelmä soveltuu hyvin mm. pbl (probleen based learning) ongelman määrittelyvaiheessa. (Kananen 2014, 40 – 41.)

Ensimmäisessä kyselyssä kartoitettiin työyhteisön kehittämiskohteita tyhy-kyselyn tuloksien ja Onnistu yhdessä –hankkeen kymmenen avaimen esittelyn jälkeen. Jokainen sai lapun, johon



hän kirjoitti 2-3 työyhteisössä kehitettävää asiaa. Laput palautettiin laatikkoon, jonka jälkeen ne ryhmiteltiin KJ-menetelmällä. Ryhmittelyssä neljäksi pääkohdaksi nousivat ajanhallinta, suunnitelmallisuus, yhteisymmärrys ja tasapuolisuus. Neljä pääkohtaa esiteltiin seuraavalla tiimitunnilla, jonka jälkeen ne laitettiin henkilöstötilan ilmoitustaululle äänestystä varten. Jokainen sai merkitä kaksi omasta mielestä tärkeintä asiaa, joita ryhdytään kehittämään työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Samalla päätettiin, että yhteisöllisyys-asiaa käsitellään kuluvan lukuvuoden aikana kuudella tiimitunnilla, kahdella ennen joulua ja neljällä kevätlukukauden aikana. Näiden asioiden käsittely aloitettiin keskittymällä kymmenestä yhteisöllisyyden avaimesta moniäänisyyteen, vastuunottoon ja sitoutumiseen.

Toisen lappukyselyn suoritti työhyvinvointiryhmä. He halusivat tietää, mitkä asiat työyhteisössä olivat vielä työhyvinvoinnin esteinä. Suurimmaksi ongelmaksi nousi oppilaiden kanssa toimiminen koulun arjessa. Miten oppilaat saadaan toimimaan sääntöjen mukaisesti ja kuinka menetellään niiden sääntörikkomusten yhteydessä? Nämä ovatkin tärkeitä asioita pohdittavaksi ennen yhtenäiskouluun siirtymistä. Oppilaille laadittiin uusi tarkempi ohjeistus, josta tiedotettiin myös huoltajia. Sovittiin myös yhtenäiset käytänteet rikkomuksiin liittyvistä sanktioista. Näin jatkossa jokainen työyhteisön jäsen tietää, miten asioihin puututaan. Toinen esille noussut asia oli johtajuus, johon liittyvät asiat rehtori lupasi ottaa huomioon esimiestyötään kehittäessään.

#### 5.4.5 Teemahaastattelut

Helmikuussa suoritettiin haastattelut teemahaastatteluna kahdelle alakoulun henkilökuntaan kuuluvalla henkilölle. Haastateltavat valikoituivat laadullisen tutkimuksen kriteerien mukaan näytteenä ja tarkkaan harkitusti eli valittiin henkilöt, kenellä tutkija oletti olevan eniten tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkija halusi haastattelussa saada esille koko alakoulun työyhteisön näkökulman. Tämän vuoksi haastateltavista toinen oli alakoulun opettaja, jolla oli pitkä kokemus opettajuudesta sekä näkemystä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tärkeydestä työyhteisössä. Toinen haastateltavista oli alakoulun muun henkilökunnan edustaja, joka oli työskennellyt työuransa aikana monessa organisaatiossa ja nyt pitkän uran kouluorganisaatiossa. Tutkija pystyi olettamaan, että heillä oli laaja ymmärrys toimintakulttuurista, yhteisöllisyydestä ja niiden merkityksestä muutoksessa kohti uutta yhtenäiskoulua.

Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia. Ne nauhoitettiin ja litteroitiin lähes sanasta sanaan. Taukoja ja huokauksia ei litteroinnissa otettu huomioon. Tutkittavan asian kannalta oli oleellista pääkohtien ja ”hengen” ymmärtäminen, ei niinkään ei-sanottuihin asioihin tarttuminen. Jo litterointi vaiheessa tutkija haki materiaalista ajatuksia ja huomioita toimintasuunnitelmaa varten. Molemmista haastatteluista saatiin hyvää aineistoa. Alun perin tutkimuksessa ei ollut tarkoitus suorittaa haastatteluja lainkaan. Koska tutkija ei voinut havainnoida alakoulua työyhteisönä ja halusi ottaa mukaan tutkimukseen myös sen näkökulman. Hän päätyi suorittamaan teemahaastatteluja. Suunnitelman mukaan tarkoituksena oli haastatella kolmea henkilöä. Kun oli haastateltu kaksi henkilöä, ilmeni jo saturaatiota eli aineiston kylläntymistä. Samat ajatukset tulivat ilmi molemmilla haastateltavilla. Tämän vuoksi tutkija ei katsonut tarpeelliseksi suorittaa enää lisää haastatteluja.

Teemahaastattelun aiheina olivat toimintakulttuuri, yhteisöllisyys ja yhtenäiskoulun perustaminen. Aluksi tarkasteltiin aiheita käsitteinä, jonka jälkeen haastateltavat saivat pohtia, miten asiat ilmenevät kouluorganisaatiossa, miten niitä voitaisiin kehittää ja mitä heidän mielestään tulisi ottaa huomioon yhtenäiskoulun perustamisvaiheessa. Aihealueet oli muotoiltu kysymysmuotoon ja haastateltavat saivat ne tutustuttavaksi enakkoon (liite 1).

Teemahaastattelun sisältöanalyysi voi vaihdella. Tarkastelussa voi olla yksittäinen sana, yksittäinen symboli, lause tai voidaan seurata jotakin teemaa tai merkitystä. Tavoitteena voi olla ilmiön pintapuolinen kuvailu, jolloin analyysin ei tarvitse olla niin intensiivinen. Mutta useimmiten pyritään mittavampaan tavoitteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 116.)

Haastateltavien mielestä toimintakulttuuri on kirjoitettuja ja ennen kaikkea kirjoittamattomia sääntöjä, ohjeita, jonka mukaan työyhteisön jäsenen, mutta myös koulun sidosryhmien jäsenen oletetaan käyttäytyvän. Se näkyy kaikessa toiminnassa totuttuina käytänteinä, toimintatapoina ja pelisääntöinä. Niitä ei ole helppo muuttaa ja jos niitä halutaan muuttaa, se tapahtuu erittäin hitaasti. Vaikka ihmiset vaihtuvat, toimintakulttuuri pysyy ja säilyy. Yksikin vanha työntekijä voi tuoda entisen kulttuurin esille. *”Näin on tehty ennenkin ja näin muuten tehdään edelleen.”* Uusi työntekijä tai jopa esimies jää helposti massan alle, jollei hän ole vahva ja innostunut saaden myös toiset innostumaan. Esimiehellä on tässäkin tilanteessa suuri rooli. Hänen tulee olla uudistusmyönteinen, johtaa kehittämistä ja varata aikaa siihen. Kaiken perusta on kuitenkin koulun arvopohja, mitä arvotetaan.

Toimintakulttuuriin voi vaikuttaa motivaation, innostuksen tai esimerkiksi erilaisten tiimien kautta. Tiimeissä on huomioitava, etteivät samat ihmiset ole liian kauan samassa tiimissä, koska asiat alkavat toistua ja uutta ei synny. Ideoita ei tarvitse lähteä kaukaa hakemaan. Tietoa voidaan jakaa ja oppia näin itse työssä uusia asioita. Esimiehen rooli on tärkeä. Hänen tulee osata jakaa vastuuta. Vastuun jakamisesta ajatellaan usein ”mitä minulle maksetaan?” ja ”se tekee, kenelle maksetaan”.

Ohjeet koetaan tärkeitä. Ongelmana onkin, miten työntekijät saadaan sitoutumaan ohjeisiin. Sitoutuminen on myös persoonakysymys. Toinen sitoutuu heti ja toinen ei halua. Toisaalta taas liian tarkka ohjeistaminen johtaa maalaisjärjen käytön häviämiseen. ”Ohjeet menettävät merkityksensä.” Jäädään odottamaan tarkkoja ohjeita. Ei osata toimia ilman ”johtajan siunnausta”.

Yhteisöllisyys koetaan yhteisen tekemisen meininkinä, miten asioita tehdään ja miten toimitaan yhdessä. Löydetään yhteinen sävel ja ajatellaan työyhteisöstä meidän työyhteisönä. On yhdessä sovittuja käytäntöjä ja useat osallistuvat. Yhteisöllinen toiminta näkyy hyvänä ilmapiirinä ja motivaationa tehdä yhdessä. Jokainen otetaan huomioon. Perinteisesti kouluorganisaatio mielletään opettajien ja oppilaiden työyhteisöksi. Mutta nykyään siellä on enenevässä määrin myös muuta henkilökuntaa. Koko kouluhenkilökunnan mukana olo erilaisissa tiimeissä sekä organisaatioissa on tärkeää, ei vain heidän näkemyksensä tärkeyden vaan myös heidän itsensä vuoksi. He tuntevat olevansa osa kouluyhteisöä. Se on juuri sitä yhteisöllisyyttä. ”Yhteisöllisyyttä on johdettava tietoisesti ja se tulee arvottaa tärkeäksi.” Sille on löydettävä resursseja, aikaa. Johtajan tulee suunnitella ja arvottaa aikansa, pyrittävä avoimeen ja luottamuksen ilmapiiriin. Luontaisesti muodostuvat tiimit toimivat parhaiten.

Uutta ei koeta uhkana, mutta aiheuttaa huolta ja herättäen paljon kysymyksiä: ”Miten arki lähtee sujumaan? Miten muodostuvat toimenkuvat? Miten tunnit rakentuvat? Poistuuko ajattelu alakoulu, yläkoulu, lukio? Olemmeko yhtä isoa yksikköä? Unohtuuko yksilö? Pystymme sekoittumaan ja toimimaan yhdessä?”

Nyt tulisikin keskustella arjesta, työtehtävistä, työyhteisöjen sopivuudesta ja yhteisistä pelisäännöistä. Ei riitä, että kaikki laitetaan vain toimimaan yhteen. On päästävä tutustumaan ja suunnittelemaan yhdessä tulevaa. Jokaisen tulee tuntea olevansa tärkeä osa toimintaa. Uuden työyhteisön tulee olla hyvin organisoitu ja suunniteltu toimenkuvia, lukujärjestyksiä ja aikatauluja myöten, jotta kaikilla on hyvä toimia siellä. On oltava yhteinen visio, jotta voimme olla toistemme tukena. Ei mitään kuppikuntia, vaan yhteistä tekemistä. ”Pubu minulle, ei minusta.” Toiset

aikuiset ovat kehitysmuotoisempia kuin toiset ja odottavat mielenkiinnolla uutta. Ihmiset tekevät työtään omalla persoonallaan. Osa inhoaa sääntöjä ja liiallista ohjeistamista, osa taas ei voi toimia, jos kaikkea ei ole ohjeistettu. ”*Erilaiset työntekijät ovat rikkaus*”. Erilaisuus on otettava huomioon myös johtajuudessa.

Uusi unelmien yhtenäiskoulu on ”*meidän kylän koulu*”, johon kaikilla niin oppilailla kuin henkilökunnallakin on mukava tulla. Perusasiat ovat kunnossa ja siellä on hyvä olla. Jokaisella on turvallinen olo ja toiset huomioidaan hyvällä. Siellä on avointa vuorovaikutusta. On aikaa yhdessäoloon, mielekästä toimintaa jokaiselle ja yhteinen visio. ”*Me ollaan me.*”

”*Nyt olisikin aika kokoontua yhteen pohtimaan uuden koulun tuomia haasteita henkilöstön kannalta. Ulkokokouret on suunniteltu, mutta entä ne tärkeimmät osatekijät, elävät ihmiset. Heidät pitää saada puhaltamaan yhteen hiileen, jotta arki koulussa sujuu. Yhtenäiskoulu on muutakin kuin pelkästään yhteinen pöytäpiiri. Jokaisen yksilön tulee saada aikaa omaan prosessointiin kohti uutta. On muistettava, että jos ei mitään muuta, ei mikään muutu. Mutta eihän meidän tarvitse itse keksiä kaikkea. Yhtenäiskouluja toimii usealla paikkakunnalla, joista voisimme saada hyviä vinkkejä yhtenäiskoulukäytänteistä. Mitä meidän kannattaa huomioida?*”

Uhkiakin on, kuten oletukset henkilöstön vähennyksistä. Pystytäänkö todella vähentämään henkilökuntaa sen myötä? ”*Kaupungin päättäjillä on hirvittävät odotukset, että koko Kuhmo pelastuu, kun yhtenäiskoulu tulee.*” Päättäjien kanssa pitää tehdä yhteistyötä, ottaa heidät mukaan suunnitteluun, jotta he tietävät, missä mennään. Heidä pitää kuunnella, mutta myös heidän pitää kuunnella, missä ollaan menossa. Näin he osaavat ottaa päätöksenteossa huomioon myös käyttäjien näkökulman. Mitä tarvitaan, että homma lähtee pyörimään hyvin heti alusta lähtien? Kumpi on tärkeämpää, hyvinvoiva kouluyhteisö vai suuret säästöt? Myös heidän pitää ajatella, että ollaan menossa kohti ”*meidän kylän koulua*”.

#### 5.4.6 Johtopäätökset

Työyhteisön nykytilan arviointi suoritettiin työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Kyselyssä oli kysymyksiä, jotka koskivat johtamista, esimiestaitoja, kehityskeskusteluja, työhyvinvoinnin tilaa ja työyhteisöä. Vastausvaihtoehtoina olivat pääsääntöisesti ns. Likertin asteikon mukaan: erittäin hyvä, melko hyvä, ei osaa sanoa, melko huono ja erittäin huono. Kyselyn tulokset oli muutettu numerotiedoksi ja niistä laskettu keskiarvo. Useassa kohdassa keskiarvoksi oli saatu

+/- 3, joka tulkittiin, että tulos oli melko hyvän ja melko huonon väliltä eli keskinkertainen. Mutta vastaajahan ei osannut sanoa mielipidettään asiaan. Kyselyn tuloksista tuli tilastoharha, ns. nollatulos.

Vaikka keskiarvo olisikin ollut oikea, tällainen numerotieto on vain irrallinen tieto, joka täytyy muuttaa havaintojen kautta konkreettiseksi tiedoksi. Kun asia ymmärretään, huomataan ongelmakohdat paremmin. Tämän jälkeen saadaan työyhteisö miettimään asiaa yhdessä, mitä ongelmalle voidaan tehdä. Vain konkreettisen toiminnan kautta voidaan työyhteisöä kehittää ja sen kehittymistä seurata sekä arvioida. Toisaalta tuloksia tarkasteltaessa, on huomioitava, että kysely mittaa sen hetkistä tilannetta, johon vaikuttaa vastaajan henkilökohtainen mielentila. Yksittäisiin negatiivisiin vastauksiin tuleekin suhtautua kriittisesti.

Työhyvinvointikyselyn tuloksia tarkasteltaessa ongelmakohtia olivat palautteen, työyhteisön tuen ja ajanhallinnan puute. Lähes puolet vastaajista oli ilmoittanut, että kehityskeskustelut olivat käymättä. Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä palautteen anto keino. Niiden avulla työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja saavansa tukea esimieheltään. Ne ovat tärkeä osa johtamista. Hyvin hoidetut kehityskeskustelut vievät aikaa, mutta niiden arvostus nousee, kun huomataan, että niihin käytetty resurssi saadaan koko työyhteisön hyödyksi. Kun niitä arvostetaan, niihin panostetaan ja niistä saadaan vielä enemmän hyötyä.

Ensimmäisen kyselyn perusteella kehityskohteiksi nousivat suunnitelmallisuus, tasapuolisuus, yhteisymmärrys ja ajanhallinta. Toisessa kyselyssä tulivat esille erilaiset arkipäivän työskentelyyn oppilaiden kanssa liittyvät asiat. Myös havainnoinneissa ja haastatteluissa esille nousivat suunnittelun, aikataulutuksen ja yhdessä tekemisen tärkeys.

Kohti uutta yhtenäiskoulua mentäessä yhteisymmärryksen saavuttaminen on tärkeää. Työyhteisöön tulee laatia kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt. Vältetään kirjoittamattomien sääntöjen käyttöä. Aikataulutetaan asioita ja helpotetaan itsemme sekä toistemme arkea. Lisätään yhteisymmärrystä. Suunnitelmallisuus lisää avoimuutta, avoimuus työhyvinvointia. Suunnitelmallisuuden puute luo epävarmuutta. Kun suunnittelu ja aikataulutus ovat kunnossa, on helppompaa tunnistaa aito kiire. Välillä on hyvä pysähtyä pohtimaan, mikä on ydintehtävä ja ymmärrettävä läsnäolon ja saavutettavuuden merkitys. Yhteisöllisyyden lisäämiseksi asioita tulee suunnitella yhdessä koko koulun henkilöstön kanssa. Näin kasvaa tunne, että ollaan menossa kohti ”meidän kylän koulua”.

Suunnitteluun, aikataulutukseen ja yhteisymmärrykseen liittyy myös tiedottaminen. Mitä, miten, milloin ja kenelle tiedotetaan. Jokaisen tulee saada tarvitsemansa tieto oikeaan aikaan. Yhteisöllinen koulu yhteisö koostuu koko henkilökunnasta, ilman jaottelua opettajiin ja muuhun henkilökuntaan. Jotta me-henki toteutuu, on jokaisen tunnettava olevansa osa työyhteisöä. Pelkästään yläkoulun henkilökunnasta joka neljäs on muu kuin opettaja. Kun määrään lisätään koulun muut aikuiset, keittiön väki, siistijät ja kiinteistöhoitajat, oppilaiden kanssa touhua päivittäin lähes yhtä paljon muita aikuisia kuin opetushenkilökuntaa. Henkilöstökokoukset ovatkin hyvä tiedottamiskanava ja lisäävät samalla työyhteisön yhteisymmärrystä, yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuutta. Opitaan tuntemaan toisia ja ymmärtämään erilaisia näkemyksiä.

Luhtavaaran (2009, 46) mukaan hyvään ja tulokselliseen toimintaan päästään työpaikalla, jossa on yhteiset arvot ja luottamus. Toiminta on oikeudenmukaista ja siellä on hyvä, yhteisöllinen, me-henki. Yhteistoiminta on aitoa ja johtajuus sekä tavoitteet ja tehtäväkuvat ovat selkeät. Yksilö voi vaikuttaa työhönsä ja palkkaus on oikeudenmukainen. Osaamista tuetaan ura- ja kehitysmahdollisuudella. Viestintä on vuorovaikutteista ja työympäristö on turvallinen.

Uudesta yhtenäiskoulusta tulee rakentumaan iso työyhteisö. Henkilöstöä tulee olemaan lähes sata ja henkilöstömenot suuret. Kaikki koulun aikuiset ovat kasvattajia. Mutta jokainen tekee työtä omalla persoonallaan ja suhtautuu muutoksiin omien tietojen sekä kokemusten mukaan. Selkeä työnjako, jossa jokainen pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan, lisää työmotivaatiota, selkeyttää toimintaa ja helpottaa johtamista. Toimenkuvien avulla pystytään kehittämään toimintaa ja näkemään tulevaisuuden tarve. Suuren koulun johtajuudessa tarvitaan erilaista osaamista, jonka kehittämiseen pitää varata resurssia. Ei riitä, että on uusi koulurakennus ja yhteinen pihapiiri, pitää olla myös yhteinen tavoite, hyvinvointi niin oppilaiden kuin aikuistenkin keskuudessa. Resurssien varaamiseen tarvitaan kunnan päättäjät mukaan. Heidän tulee tietää, missä mennään ja mitä tarvitaan.

Yhteisöllisyyden kannalta keskeistä on työyhteisön työskentelyn saumattomuus, ns. yhteen hiileen puhaltaminen. Ihmisten tulee tulla toimeen keskenään. Havainnoinnin aikana huomasi selvästi työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntymisen. Tiimipalaverissa asioista keskusteltiin paljon. Ne olivat yhteisöllisyyden näkökulmasta katsottuna erittäin tärkeitä yhteisiä hetkiä. Jokaisella oli mahdollisuus nostaa esille ajankohtaisia asioita ja tieto saavutti kaikki paikalla olleet. Muistiot lisäsivät tiedonkulkua ja niiden avulla jokainen pystyi palaamaan sovittuihin asioihin

helposti. Yhteisten sääntöjen laatiminen lisäsi yhteisymmärrystä ja suunnitelmallisuus ajanhallintaa. Kehittämistyö on nyt hyvässä vauhdissa ja tavoitteena on, että toiminta yhteisöllisyyden lisäämiseksi jatkuu.

Tämän tutkimuksen pohjalta syntyneen toimintasuunnitelman avulla tulevana lukuvuonna on mahdollista kehittää koko uuden yhtenäiskoulun yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Yksi iso toimintasykli seuraavalle lukuvuodelle on nyt valmiiksi suunniteltu. Sen sisään tulee rakentumaan pieniä toimintasyklejä tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Työyhteisöön tulee saada positiivinen tempo ja avoin ”yhdessä tekemisen meininki”.

Uutta koulua kohden mentäessä, on koululle perustettava oma tiimi, joka suunnittelee ja toteuttaa yhteiset tapahtumat. Etsitään henkilöt, jotka haluavat aidosti vaikuttaa työhyvinvointiin ja tehdä töitä sen eteen. Valitaan oikeita tekijöitä, ei vain ”tittelien” vuoksi osallistujia. Annetaan heille resursseja käyttöön. Luodaan hyvää mieltä ja avoimuutta. Johtajat toimivat vetureina ja esimerkkeinä, jotta henkilöstö saadaan toimimaan. Pyritään tutustumaan toisiimme ja luomaan uusia verkostoja. Tavoitteena on koko työyhteisön hyvinvointi, meidän koulun hyvinvointi. Hyvinvoiva koulu kasvattaa hyvinvoivia nuoria. Heidät pitää ottaa tulevaisuudessa mukaan suunnitteluun. Koulu on heille oppimis-, mutta myös kasvuympäristö. Onkin tärkeää pohtia, miten saamme oppimisilmapiirin turvalliseksi ja opiskelua kannustavaksi?

## 5.5 Kehittämistyön tuotos

Tämän työn tavoitteena oli laatia tutkimusaineiston pohjalta toimintasuunnitelma, joka toteutetaan lukuvuonna 2016 - 2017. Suunnitelman avulla uuteen kouluyhteisöön kehitetään proaktiivisen muutoshallinnan avulla Johnsonin (2007, 74) esittelemää yhteistoiminnallista toimintakulttuuria, jossa luotetaan, kannustetaan ja kehitetään toimintaa. Samalla kehitetään työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia.

Toimintasuunnitelmaa (kuva 19) laadittaessa huomioitiin tutkimuksessa esille nousseita asioita. Työhyvinvointikyselyn ja kyselyjen perusteella kehityskohteiksi nousivat suunnitelmallisuus, ajanhallinta, yhteisymmärrys, tasapuolisuus ja oppilaiden kanssa arjessa toimiminen. Yhteisiä pelisääntöjä laadittaessa työyhteisön suunnitelmallisuus ja yhteisymmärrys lisääntyvät. Henkilöstö kokee tullessa kuulluksi. Se lisää tasapuolisuutta ja työyhteisön toimivuutta arjessa niin oppilaiden kuin aikuistenkin kanssa. Suunnittelun myötä ajanhallinta kehittyy. Havainnoinnin

ja kyselyjen perusteella ongelmaksi nousivat yhteisten pelisääntöjen sekä suunnitelmallisuuden puute, kiire, tiedottaminen ja piilovallan käyttö. Teemahaastattelussa esille nousi voimakkaasti unelma yhteisöllisestä koulusta, jossa kaikilla olisi hyvä olla. Haluttiin tehdä uudesta koulusta ”meidän kylän koulu”.

Käytännössä toimintasuunnitelmassa nämä asiat on huomioitu suunnitelmallisen perehdyttämisen, kehityskeskustelujen ja yhteisten tapahtumien muodossa. Hyvällä ja oikea-aikaisella perehdyttämisellä uudet työntekijä tuntevat olevansa tervetulleita uuteen työyhteisöön ja ydintehtävän hoitamisen aloitus on heille helpompaa. Kehityskeskustelujen avulla esimies hahmottaa kokonaisuuden paremmin ja pystyy hyvissä ajoin suunnittelemaan tulevan koulun tehtäväjako. Samalla hän kartoittaa koulun henkilöstön osaamisen tasoa ja sen kehittämisen tarvetta. Yhteisissä tapahtumissa tutustutaan, laaditaan pelisääntöjä ja saavutetaan yhteisymmärrystä.

Laaditun toimintasuunnitelman avulla lisätään suunnitelmallisuutta ja parannetaan ajanhallintaa tulevana lukuvuonna. Suunnitelma voidaan purkaa pienemmiksi osiksi, syys- ja kevätlukukaudeksi, kuukausiksi ja viikoiksi. Näin suunnitelmallisuus sekä ajanhallinta kehittyvät ja sen avulla jokainen työyhteisön jäsen pystyy suunnittelemaan toimintaansa paremmin.

Toimintaa varten lukuvuodeksi tulee perustaa kehittämissiimi, johon kuuluvat esimerkiksi uuden koulun rehtori, molemmilta kouluilta kaksi opettajajäsentä ja yksi muun henkilökunnan edustaja. Näin toimintaan saadaan näkemyksiä kouluilta ja eri henkilöstöryhmiltä. Kehittämissiimin tehtävänä on auttaa koulun johtoa eri tapahtumien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Heidän tehtävänä on toimia koulun arjessa ajatusten kuuntelijana ja tuoda kehitysideoita sekä ajatuksia kehittämissiimin tietoon. He toimivat kehittämissiimin ”viestintuojina”.

Tutkimuksessa tuli ilmi myös toive yhteisten tapahtumien järjestämisestä. Työnantaja osallistuu tulevana lukuvuonna ”Kunnossa kaiken ikää” –hankkeeseen ja sen tuomiin terveydellisiin ja liikunnallisiin tempauksiin. Perusopetus on hakenut hankkeesta hankerahaa kuukausittaisten yhteisten lajikokeilujen järjestämistä varten ja päätös siitä tulee kesäkuussa. Jos hankeraha varmistuu, on syksyllä kehittämissiimin ensimmäisenä tehtävänä lisätä tapahtumat toimintasuunnitelmaan. Erilaiset liikunnalliset tempaukset ovat vapaamuotoista toimintaa, joka mahdollistaa yhdessä tekemisen ja edesauttaa työhyvinvointia sekä yhteisöllisyyden kehittymistä.



## Toimintasuunnitelma lv:lle 2016 – 2017

Aika	Mitä	Tavoite	Missä	Vastuuhenkilö
Elokuu 2016 (vko 32)	Uusien henkilöiden perehdyttämistilaisuus	Uusien henkilöiden perehdyttäminen oman koulun hallinnollisiin käytänteisiin.	Rehtorin työhuone	Rehtorit Koulusih-teeri
Elokuu 2016 (vko 32)	Perusopetuksen yhteinen aloitus koko henkilöstölle	Ryhmäytyminen, tutustuminen, yhteishengen luominen. Lukuvuoden toimintasuunnitelman esittely. Tilannekatsaus.	Tuupalan sali	Rehtorit
Elokuu 2016 (vko 32)	Oman koulun henkilöstön yhteinen lukuvuoden aloitustilaisuus koko henkilöstölle.	Ryhmäytyminen, tutustuminen, yhteiset käytänteet, tiedottaminen oman koulun lukuvuoden käytänteistä.	Opettajainhuone	Rehtorit Koulusih-teeri
Elokuu 2016 (vko 32)	Uusien henkilöiden perehdyttäminen	Uusien henkilöiden perehdyttäminen oman oppiaineen käytänteisiin (kirjat, materiaali ym.)	Ao. luokat	Ainekollega
Elokuu 2016 (vko 33)	Määräraha vuoden 2017 talousarvioon erilaisten tilaisuuksien järjestämiseksi muutoksen johtamiseen.	Yhtenäiskoulun henkilöstön ja oppilaiden hyvinvointi.		Rehtorit
Syyskuu 2016 (vko 33)	Perusopetuksen yhteisen Kohti uutta yhtenäiskoulua –tiimin perustaminen	Kouluorganisaation käytänteiden laatimista varten. (2 opettaja + 1 muun hlökunnan edustaja molemmista kouluista, pj. uuden koulun rehtori)	Tuupalan sali ja luokat	Rehtorit
Syyskuu 2016 (vko 35)	Oman koulun henkilöstön iltapäivä (tyhy-iltapäivä) koko henkilöstölle.	Ryhmäytyminen, toisiin tutustuminen	Unskin ura	Rehtori Tyhyryhmä
Syys-loka 2016 (vkot 36-40)	Kehityskeskustelun käynti koko henkilöstölle.	Osaamisen kartoittaminen, uusien tiimien perustaminen.	Taukotila	Rehtorit
Lokakuu 2016 (vko 41)	Perusopetuksen yhteinen iltapäivä	Ryhmäytyminen, toisiin tutustuminen Uuden yhtenäiskoulun tuomia haasteiden ja mahdollisuuksien pohdiskelu.	Kuhmo-talo	Rehtorit Tyhyryhmät Ulkopuolinen luennoitsija
Marraskuu 2016 (vko 44)	Perusopetuksen yhteinen henkilöstökokous.	Yhteisten käytänteiden ja tilojen tarkastelu. Tilannekatsaus.	Tuupala	Rehtorit
Joulukuu 2016 (vko 48)	Perusopetuksen yhteinen tiimitunti	Yhteisten käytänteiden ja tehtävien muotoutuminen. Jatkoa henkilöstökokoukselle.	Tuupala	Rehtorit
Joulukuu 2016 (vko 50)	Perusopetuksen yhteinen jouluruokailu.	Yhteisöllisyyden lisääminen. Toisiin tutustuminen.	Tuupalan ruokasali	Ruokahuolto
Joulukuu 2016 (vko 51)	Perusopetuksen yhteinen joulujuhla	Yhteisöllisyyden lisääminen.	Kuhmo-talo	Vastuu lv:t

Joulukuu 2016 (vko 51)	Perusopetuksen yhteiset joulukahvit	Yhteisöllisyyden lisääminen. Toisiin tutustuminen. Tilannekatsaus.	Neljä Kaesaa - kahvila	Koulujen tyhy-ryhmät
Tammikuu 2017 (vko 3)	Ulkopuolinen luennoitsija: yhteisöllisyys – haaste vai mahdollisuus, koko hlöstölle	Yhteisöllisyyden lisääminen	Kuhmotalo Pajakkasali	Rehtorit Ulkopuolinen luennoitsija
Helmikuu 2017 (vko 6)	Perusopetuksen yhteinen henkilöstökokous – teemana Mistä tunnet sä ystävän?	Yhtenäiskoulun pelisääntöjen laadinta	Kuhmotalo Pajakkasali	Rehtorit Tyhy-ryhmät
Maaliskuu 2017 (vko 11)	Perusopetuksen yhteinen hlöstön tyky-iltapäivä Tönölässä - makkaranpaistoa - leikkimielistä kisailua arvotuin joukkuein (tandemhiihto)	Ryhmäytyminen. Toisiin tutustuminen.	Tönölä	Tyhy-ryhmät
Huhtikuu 2017 (vko 14)	Perusopetuksen yhteinen henkilöstökokous -syksy 2017 ja käytännön toimet	Uusien käytänteiden ja yhteishengen luominen.	Tuupalan sali	Rehtorit Tyhyryhmä
Toukokuu 2017 (vko 21)	Perusopetuksen yhteinen liikuntailtapäivä urheilukeskuksessa.	Yhteishengen luominen. Toisiin tutustuminen.	Urheilukeskus	Liikunnanopettajat
Kesäkuu 2017 (vko 22)	Perusopetuksen kevätjuhla	Yhteishengen luominen. Toisiin tutustuminen.	Kuhmotalo	Tyhy-ryhmät

Kuva 19. Toimintasuunnitelma lv:lle 2016 - 2017

## 6 POHDINTA

Toimintatutkimus on yleisin laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä, jossa toimintaa tutkitaan ja kehitetään, niin myös omassa tutkimuksessa. Asioita pohdittiin, tehtiin ratkaisuja, jotka toteutettiin ja arvioitiin. Kehitettiin uusia parannusehdotuksia ja prosessi alkoi alusta. Toiminta eteni sykleittäin ja tehtävä tuntuikin loputtomalta eri syklien muodostamalta sarjalta.

Aihe selkiytyi jo opiskelun alussa. Uuden koulurakennuksen suunnitteluun käytettiin aikaa, mutta kukaan ei tuonut esille henkilöstön yhteistyön kehittämistä. Pitkä työkokemus omassa organisaatiossa tuki teorian kirjoittamista. Tutkimussuunnitelman esitysvaiheessa sain jarrua innostukselleni toisen työn ohjaavalta opettajalta. Hänen mielestään työn aihe oli haastava. Itse käänsin tämän aluksi negatiiviselta kuulostaneen kommentin itselleni haasteeksi. Jos aihe on haastava, sitä suuremmalla syyllä sitä kannattaa tutkia ja siihen kannattaa käyttää aikaa.

Syksyllä 2015 käynnistyi Onnistui yhdessä –hanke, joka kulki tehtävän rinnalla koko ajan. Hanke auttoi ymmärtämään työn tärkeyden ja sen ajankohtaisuuden. Olemmehan menossa kohti uutta työyhteisöä. Työhyvinvointikyselyn tulokset valmistuivat juuri sopivasti ja sain hyvän lähtökohdan tutkimukselle. Keräsin materiaalia kyselyiden ja havainnoinnin avulla. Tutkimuksen aikana olin työyhteisön monessa toiminnassa mukana, kuuluin johto-, työhyvinvointi- ja tvt-ryhmiin, toimin varatyösuojeluvaltuutettuna ja varapääluottamusmiehenä. Lisäksi työpisteeni kansliassa on koulun hermokeskus. Sain monipuolista havaintomateriaalia. Alakoulun näkökulma tuli esille teemahaastattelujen avulla, jotka ovat toimintatutkimuksen yleisin tiedonkeräysmenetelmä. Löysin haastateltavat helposti ja he edustivat hyvin alakoulun näkökulmaa. Haastatteluissa aiheen ajankohtaisuus ja tärkeys tulivat voimakkaasti esille. Oliko kukaan ajatellut, miten paljon uusi koulu ja uusi työyhteisö tulevat vaikuttamaan henkilöstöön?

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli uuden ”*meidän koulun*” toimintakulttuurin kehittäminen. Hyvään ja tulokselliseen toimintaan päästää, kun työyhteisö voi hyvin. Työhyvinvointi on käsitteenä valtavan laaja ja tämä työ porautuu vain yhteen sen osatekijään, yhteisöllisyyteen. Se tarkoittaa työyhteisön ”me-henkeä”, ”yhteen hiileen puhaltamista” ja ”yhdessä tekemistä”. Yhteisöllisyys lisääntyy toimintakulttuuria kehittämällä ja toisaalta yhteisöllisyyttä lisäämällä myös toimintakulttuuri kehittyy. Miten esimies pystyy motivoimaan työntekijät kohti uutta? Avainsana on muutosjohtaminen. Kun kaikki tuntevat, että he voivat vaikuttaa asiaan, on

muutos helpompi. Kun muutos on helpompi, yksilö voi suunnata kaikki voimavaransa ja energiansa työnantajan eduksi, itse työn tekemiseen. Kun työntekijät viihtyvät työssään, he ovat motivoituneita. Motivoitunut työntekijä on työyhteisölle arvokas. Sairaspoissaolot vähenevät ja työntekijä on tuottava sekä tehokas.

Usein motivointiin liitetään rahan merkitys, mutta kaikki motivointikeinot eivät tarvitse suuria taloudellisia resursseja. Motivoinnin määrään vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön hyvä ilmapääri, selvä tavoite, sopivan haasteellinen työ, työntekijöiden arvostus ja avoin sekä luottamuksellinen työyhteisö. Motivoinnin määrään vähentäviä asioita ovat suunnittelun ja palautteen puute, joidenkaan parantaminen ei aiheuta taloudellisia kustannuksia.

Toimintasuunnitelmassa mainitut yhteiset tapahtumat, tilaisuudet ja ulkopuoliset luennoitsijat tarvitsevat toteutuessaan oman taloudellisen panoksen, joka tulee huomioida seuraavan vuoden talousarviossa. Kokonaistoiminnassa kannattaa kuitenkin kartoittaa eri ammattiryhmissä oleva asiantuntijuus ja käyttää sitä yhteisen edun hyväksi. Yhteisöllisyyden lisäämiseksi suunnittelumahdollisuus ja tapahtumat tulee järjestää yhtenäiskoulun koko henkilöstölle. Yhdessä suunnittelemalla sekä yhdessä toimimalla tutustutaan ja nostetaan yhteisön me-henkeä. Yhdessä tehden myös jokaisen oma sitoutuminen kasvaa.

Tärkeä osatekijä yhteisöllisyydessä ja toimintakulttuurissa on pelisäännöt. Jokaisen yhteisön jäsenen niin vanhan kuin uudenkin tulee tietää, miten arjessa toimitaan. Näin jokainen pystyy omalta osaltaan lisäämään suunnitelmallisuutta ja suunnitelmallisuus lisää ajanhallintaa. Kiire vähenee. Kun kiire vähenee, on aikaa pysähtyä aidosti vuorovaikutukseen. Viestintä on kunnossa. Oikea tieto annetaan oikeaan aikaan, oikeille henkilöille. Työntekijät tuntevat tulevaisuutensa kuulluksi ja itsensä tarpeelliseksi. Työnimu ja me-henki kasvavat. Työhyvinvointi lisääntyy. Esimiehen on helpompi johtaa yhteisöä. Yksi asia vaikuttaa toiseen ja toinen kolmanteen. Näin pienistä muutoksista syntyy isoja asioita.

## 6.1 Kehittämistehtävän luotettavuus

Tutkimustuloksen luotettavuutta tuki aineistokeräysmenetelmien monipuolinen käyttö. Nykytilan arvioinnissa käytettiin työhyvinvointikyselyn tuloksia. Kysely oli kattanut koko kaupungin henkilökunnan ja tulokset kertoivat puolueettomasti jokaisen yksiköiden tilasta erikseen. Tulokset oli kuitenkin muutettu keskiarvomuotoon, joka heikensi niiden luotettavuutta.

Tutkimuksessa suoritettua kyselyä suoritettiin koko yläkoulun henkilöstölle ko. aiheen alustuksen jälkeen lappukyselynä. Näin varmistettiin, että yksittäiseen kysymykseen saatiin mahdollisimman paljon vastauksia ja myös hiljaisten ääni saatiin kuuluviin. Muutamassa vastauksessa oli havaittavissa vieruskaverin mielipiteen vaikutusta. Kun istuttiin vierekkäin ja toinen oli asiasta jotain mieltä, myös toinen kirjoitti lappuun saman vastauksen. Tämä oli kuitenkin vähäistä ja ei vaikuttanut kyselyjen kautta saadun aineiston luotettavuuteen. Saadut vastaukset ryhmiteltiin KJ-menetelmän avulla. Tätä vaihetta myös valokuvattiin.

Kyselyistä saatuja vastauksia tuki havainnoinnin kautta saatu tutkimusaineisto. Havainnointia suoritettiin 6 kk:n ajan koulun arjessa. Ajan pituus varmisti, että esille tuli monipuolista materiaalia, loma-aikojen läheisyys ei vääristänyt havaintoja ja yhden ongelman kohdalla tapahtunut virhe ei vaikuttanut ratkaisevasti tutkimustulokseen. Havainnot kirjattiin havaintopäiväkirjaan, jolloin ilmiöitä pystyttiin tarkastelemaan hyvin jälkikäteen analysointivaiheessa. Havainnointi suoritettiin ns. piilohavainnointia, jolloin tutkittavat eivät tiedä havainnoinnista. Tämä on eettisesti arveluttavaa, mutta koska tutkittiin työyhteisön ilmapiiriä ja havainnoija työskenteli itse työyhteisössä, piilohavainnoilla haluttiin varmistaa havaintotilanteiden käyttäytymisen aitous.

Teemahaastattelut tehtiin kahdelle alakoulun työntekijälle, joilla heidän työkokemuksensa huomioon ottaen voitiin olettaa olevan tutkimukselle oleellista tietoa. Haastatteluilla saatiin paljon hyvää tutkimusmateriaalia ja alakoulun näkökulma tuli hyvin esille. Haastateltavien vastaukset litteroitiin heti kunkin haastattelun jälkeen. Kahden haastattelun jälkeen havaittiin jo aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Tämän vuoksi haastatteluja ei enää jatkettu.

Tutkimusmenetelmien monipuolisuudella varmistettiin, että tutkimusaineistoa saatiin riittävästi ja kattavasti. Saatu aineisto vastasi hyvin tutkimuskysymykseen. Monipuolinen, vähintään kolmella aineistonkeräysmenetelmällä kerääminen antoi mahdollisuuden aineistotriangulaation toteutumiseen. Reliabiliteetin toteutuminen on toimintatutkimuksessa lähes mahdollista, koska tarkoituksena on toiminnan kehittäminen ja tilanteet ovat ainutkertaisia. Tutkimuksen uudelleen tekeminen ei anna samoja tuloksia.

Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli pitkäaikainen kokemus kouluyhteisössä toimimisesta, josta oli etua jo teoriaan tutustumisvaiheessa. Teoria ja käytännön kokemus tukivat työn etenemistä. Työkokemus ja ihmisten tunteminen edesauttoivat haastateltavien valinnassa. Hän pystyi va-

litsemaan henkilöt, jotka tiesivät laajalti tutkittavasta aiheesta. Vaikka aluksi tutkija koki ongelmana oman työyhteisön tutkimisen, hän oppi nopeasti toimimaan ”tutkijana” ja vältti omien mielipiteiden vaikuttamisen tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tilastollista yleistettävyyttä, koska tapaukset ovat tarkkaan harkittuja. Samalla aineistolla eri tutkijan tekemä saadaan eri tulos. Tutkimustulosten siirrettävyys ei ole laadullisen toimintatutkimuksen päämäärä, koska tulokset voidaan siirtää vain vastaaviin tutkimuksiin. Toimintasuunnitelmaa ei voida suoraan käyttää toisessa työyhteisössä, koska jokainen työyhteisö on erilainen omine ongelmineen ja niiden ratkaisu on tehtävä työyhteisön jäsenten kanssa yhdessä. On huomioitava, että yhdessä tehden yhteisöllisyysprosessi saadaan käyntiin ja kehittämistyöstä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Tutkimuksen tuloksena syntynyt toimintasuunnitelma laadittiin kuitenkin melko yleisellä tasolla, joten sitä voidaan soveltuvin osin käyttää toisen koulun toiminnan vuosikellorunkona tai vuosisuunnittelun pohjana. Jokainen koulu voi poistaa tai lisätä siihen oman toimintansa kannalta tärkeitä tapahtumia.

## 6.2 Tutkimusprosessin oma arviointi

Työn edetessä jouduin muistuttamaan itselleni useaan kertaan, että kyseessä on toimintatutkimus. Asioita kehitetään ja toimintasyklit alkavat uudestaan alusta. Asian käsittely tuntui loputtomalta vatvomiselta. Esille nousi uusia ongelmia ja aikataulun tuli joustaa. Tässä työssä opin käytännössä, mitä toimintatutkimus ”elävässä elämässä” on. Tutkiminen ja havainnointi ovat todellakin jatkuvaa kehittämistyötä.

Havainnoinneissa tuli esille, että organisaatiossa toiminta kehittyi koko ajan ja tutkimuksessa näkyi toimintatutkimukselle tyypillinen syklisyys. Syklejä meni limittäin useita yhtä aikaa. Yhteisistä käytänteistä sovittiin, sovellettiin käytäntöön ja seuraavalla kerralla arvioitiin. Tehtiin virheitä, joista opittiin ja sovittiin uusia käytänteitä. Tilanteet muuttuivat, tuli uusia ongelmia, jotka tuli ratkaista. Laadittiin uusia suunnitelmia. Tämä vaati joustavuutta. Tutkijana elin jatkuvissa toimintatutkimuksen sykleissä ja niiden hahmottaminen oli välillä jopa itselle hankalaa. Tämän vuoksi niiden ”auki kirjoittaminen” tässä työssä lukijalle tuntui haastavalta ja päädyinkin havainnollistamaan sitä kaaviolla (kuva 18).

Tutkimusmateriaalin keräys oli suunniteltu päättyväksi helmikuun loppuun 2016. Yläkoulun työhyvinvointiryhmän työskentely alkoi helmikuussa ja sen toiminnasta olisi saatu tutkimukselle hyödyllistä lisämateriaalia vielä kevään aikana. Materiaalin keräämistä ei kuitenkaan enää jatkettu, koska aikataulullisesti se olisi jatkanut tämän työn valmistumista. Tämä kuvastaa hyvin toimintatutkimuksen etenemistä. Vaikka kehittämistyö jatkuu, on tutkijan osoitettava kypsyttä ja tehtävä saadun materiaalin pohjalta tutkimustulos. Kehittäminen jatkuu, mutta tutkimuksesta ei tehdä loputonta projektia.

Opinnot ovat lisänneet taitoa kirjoittaa tieteellistä tekstiä ja hankkia uutta tietoa, mutta toisaalta myös kehittäneet kriittistä suhtautumista saatuun tietoon. Tämän kehittämistehtävän myötä opin kehittämään toimintaa, ratkaisemaan ongelmia, analysoimaan ja ennen kaikkea raportoimaan asioista. Asiantuntijuuteni kehittyi ja kehittämistehtävää tehdessäni ymmärsin opintojen teoriaopintojen merkityksen kokonaisuuden kannalta. Oman itsensä johtamisen kautta opin omaa ajanhallintaa, jota tarvitaan kaikessa kehittämistyössä, mutta ennen kaikkea opinnäytetyön tekemisessä päivätyön, perheen ja muun elämän välissä. Osaamisen johtaminen auttoi ymmärtämään asiantuntijuuden merkityksen työyhteisössä ja strateginen johtaminen loi edellytykset projektin viemiselle alusta loppuun saakka. Työpaikan organisaatiomuutosten myötä sain osallistua työn loppuvaiheessa työnantajan ja työterveysluonnon järjestämään muutostutkimukseen. Kehittämistehtävän myötä saadun tiedon perusteella ymmärsin tämän muutostutkimuksen vaiheet, mutta samalla huomasin kehittäväni toimintaa eli sovelsin oppimaani heti käytäntöön.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli henkilöstön tunneilmaston ja kehittämiskohteiden kartoittaminen. Yläkoulun näkökulma tulikin hyvin esille havainnoinneissa ja kyselyjen avulla. Alakoulun näkökulma selvitin teemahaastattelujen avulla, mutta havainnointi myös siellä olisi tuonut laajempaa näkemystä heidän mielipiteistään. Jatkuva havainnointi olisi ollut hankala toteuttaa, koska en työskentele siellä, mutta järjestämällä useammin yhteisiä tiimitunteja, olisi havainnointi onnistunut myös heidän osaltaan.

Työyhteisön tunneilmastoa ennen muutosta on nyt tutkittu ja saatu selville henkilöstön mielen pyörivät kehittämiskohteet. Toimintasuunnitelma seuraavalle lukuvuodelle on valmis ja sen tavoitteena on toimia johtamisen apuvälineenä, jotta esimies pystyy suunnittelemaan tulevaa lukuvuotta paremmin. Esille tulleet asiat on auki kirjoitettu ja tästä on helppo jatkaa eteenpäin. Eli meillä on tarvittava tieto. Nyt tarvitaan tahto tehdä tekoja. Marja-Liisa Mankan sanoja lainaten: ”*Nyt on pantava hihat heilumaan.*”

### 6.3 Jatkokehittämiskohteet

Tässä kehittämistehtävässä oli tarkasteltavana työyhteisön aikuisten näkökulma. Kun uuden yhtenäiskoulun pelisääntöjen laadinta todella aloitetaan, on tärkeää ottaa huomioon myös koulun oppilaiden ja huoltajien näkökulmat. Kouluhan ei ole oppilaille työpaikka, vaan se on kasvuympäristö. Oppilaiden ja huoltajien kanssa yhdessä pohtien koulusta saadaan rakennettua yhteisö, joka tukee kodin ja koulun välistä yhteistyötä.

Uudessa jatkokehittämiskohteessa tutkija voi paneutua joko oppilaan tai huoltajan näkökulmaan. Koululla on toimiva koulun ja kodin välinen Wilma-viestintäjärjestelmä, jonka kautta erilaisten kyselyjen tekeminen onnistuu helposti. Myös vanhempainillat ja yhteiset kehittämisfooromit aikaansaavat yhdessä tekemistä. Molemmilla kouluilla on toimivat oppilaskunnat, joiden kanssa yhdessä tehden toimintaan saadaan oppilaiden näkökulma. Yhdessä tehden rakennetaan työyhteisö, joka kasvattaa tulevaisuudessa hyvin pärjääviä nuoria.



## LÄHTEET

- Aaker, D. 1998. Developing business strategies. United States of America. John Wiley & Sons, Inc.
- Aaltola, J. Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. WS Bookwell.
- Albrecht, K. Albrecht, S. 1996. Luova yritys. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Bartol, K. Martin, D. 1998. Management. United States of America. The McGraw-Hill Companies.
- Beerel, A. 2009. Leadership and Change Management. Great Britain. MPG Books Group.
- Bender, S. 1997. Managing projects well. Singapore. Chung Printing.
- Bennis, W. 1990. Why leaders can't lead. Los Angeles, California. The Unconscious Conspiracy Continues.
- Bowman, C. 1998. Strategy in practice. Great Britain. Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn.
- Chan Kim, W. Maubourgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Gustafsson, S. Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Helsinki. Tietosanoma.
- Haapaniemi, R. Raina, L. 2007. Yhteisöllinen pedagogia. Helsinki. Arator.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H. Rovio, E. Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Dark Oy.

- Heinonen, S. Klingberg, R. Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro Oy.
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Helakorpi, S. 2001. Koulun johtamishaaste. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Helakorpi, S. Juuti, P. Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Juva. WSOY.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hämäläinen, K. Taipale, A. Salonen, M. Nieminen, T. Ahonen, J. 2002. Oppilaitoksen johtaminen. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jantunen, T. Haapaniemi, R. 2013. Iloa kouluun. Avaimia kouluviihtyvyyteen. Juva. Bookwell Oy.
- Johnson, P. 2006. Rakenteissa kiinni? Perusopetuksen yhtenäistämismuutoksen prosessi kunnan kouluorganisaation muutoshasteena. Chydenius-instituutti. Tutkimuksia 4. Kokkola. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Johnson, P. 2007. Suuntana yhtenäinen perusopetus. Uutta koulukulttuuria etsimässä. Juva. WS Bookwell Oy.
- Johnson, P. Tanttu, K. 2008. Kestäviä ratkaisuja kouluun. Kokemuksia yhtenäisestä perusopetuksesta. Juva. WS Bookwell Oy.
- Juurikkala, J. 2008. Ilon pedagogiikka – Kohti nykyaikaista koulua. Jyväskylä. Tutkiva opettaja 1/2008.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa. Hansaprint.
- Juuti, P. Rannikko, H. Saarikoski, V. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Juva. Bookwell Oy.

- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Koskensalmi, S. 2000. Innovaatiseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki. Talentum.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Kuusi, O. Bergman, T. Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia?. Sastamala. Vammalan kirjapaino.
- Kydd, L. Anderson, L. Newton, W. 2003, Leading People and Teams in Education. Trowbridge, Wiltshire. Cromwell Press.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen – esimiehen työvälineenä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Laitinen, H. 1984. Näkökohtia osallistuvan havainnoinnin menetelmään. Tampere. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Langinvainio, H. 1999. Työnteon hyvä henki. Juva. WSOY.
- Launonen, L. Pulkkinen, L. 2004. Koulu kasvuyhteisönä. Juva. WS Bookwell Oy.
- Luhtavaara, I. 2009. Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. Helsinki. Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- Luoma, K. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki. Tammi.
- Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna. Karisto Oy.

- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen. Helsinki. Talentum.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Niinikuru, L. Pässilä, T. Rokka, P. Ojanen, T. Koskinen, M. 2005. Koulusta laatukouluksi. Jyväskylä. Kirjapaino Oma.
- Nousiainen, L. Piekkari, U. 2007. Osallistuva oppilas – yhteisöllinen koulu. Helsinki. Opetusministeriö.
- Nyman, G. Silén, M. 1995. Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä. Helsinki. Yliopistopaino.
- Ojanen, V. 2014. Aivoravistelu. Helsinki. Books on Demand.
- Onnasmaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004 – 2009. Opetushallitus.
- Paasivaara, L. Nikkilä, J. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 2010. Helsinki. Nord Print Oy.
- Palmu, H. Osaanko kuunnella ja johtaa. 2003. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Pennanen, A. 2007. Koulun johtamisen avaimia. Juva. WS Bookwell Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Perttilä, K. Kautto, S. Lounamaa, A. Luopa, P. Ritamo, M. Rimpelä, M. Pesonen, A-E, Zotow, M. 2003. Hyvinvointi kouluyhteisössä (HVK) – kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki. Stakesin monistamo.
- Pohjola, K. 2011. Uusi koulu. Oppiminen mediakulttuurin aikakaudella. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Puro, J-P. 2002. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Raina, L. Haapaniemi, R. 2007. Yhteisöllinen pedagogia ”*ettei tarvitse tehdä yksin*”. Tallinna. AS Pakett kirjapaino.

- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Ristikangas, M-R. Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum.
- Ristikangas, V. Aaltonen, T. Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva. WS Bookwell Oy.
- Räsänen, J. 2014. Kasvamaan havahtuminen. Koulun kehityskertomus ja uudistaminen. Oikeus luonteeseen. EU. Printon.
- Salminen, J. 2011. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Somerkivi, U. 1982. Peruskoulu. Synty, kehittyminen ja tulevaisuus. Vantaa. Kunnallispaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.
- Syrjälä, L. Ahonen, S. Syrjäläinen, E. Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma. Kirjapaino West-Point Oy.
- Torrington D. Hall, L. 1995. Personnel management. HRM in Action. Great Britain. T.J. Press Ltd, Padstow.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Yliopistopaino.
- Viinamäki, L. Saari, E. 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskunnalliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna. Tallinna Raamatuntrükikoda.

Åberg, L. Viestinnän strategiat. Juva. WSOY.

### **Internet-lähteet:**

Oph a. 2015. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. <http://www.oph.fi/ops2016> (luettu 30.4.2015).

Souli a. 2014. Ainoa vastaus on yhdistää voimat. <http://www.souli.fi/kasvokkain/ainoa-vas-taus-on-yhdistaa-voimat> (luettu 6.1.2016).

### **Lehdet:**

Muutos tarvitsee henkilöstöjohtamista. Kuntatyöntäjä 3/2015 s. 30

Manka, M. 2016. Hyvällä mielellä tuottavuusloikkaan. Koti-Kajaani 22/2016 s. 12.

### **Väitöskirjat:**

Sahlsted, H. 2015. Pedagogisesti yhtenäinen peruskoulu. Tapaustutkimus opettajien, oppilaiden ja huoltajien näkemyksistä. 2015. Helsingin yliopisto.

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work. Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Tampereen yliopisto.

## LIITE 1.

### **KOHTI YHTENÄISKOULUA – TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMINEN**

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia toimintasuunnitelma työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämiseksi ja toimintakulttuurin kehittämiseksi.

Haastattelun tulokset nauhoitetaan. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään vain tähän tutkimukseen. Vastaajan henkilöllisyys ei tule missään vaiheessa esille.

Teemahaastattelu: Haastattelun aihealueet

#### **Toimintakulttuuri**

- Mitä sinun mielestäsi on toimintakulttuuri?
- Miten se ilmenee kouluorganisaatiossa?
- Miten toimintakulttuuria voisi kehittää? - perustele

#### **Yhteisöllisyys**

- Mitä sinun mielestä on yhteisöllisyys?
- Miten se ilmenee kouluorganisaatiossa?
- Miten yhteisöllisyyttä pystyttäisiin kehittämään?
  - o onko jo olemassa elementtejä, joita voitaisiin kehittää edelleen?
    - jos on, mitä, miten ja kenen toimesta kehittäminen tapahtuisi?
    - jollei sitä ole, mitä asialle voisi tehdä?

#### **Yhtenäiskoulu**

Olemme menossa kohti uutta yhtenäiskoulua

- kokeeko työyhteisö sen uhkana vai mahdollisuutena – perustele
    - kuinka se tulee ilmi?
    - mitä asialle voitaisiin tehdä?
  - Miten tuleva yhtenäiskoulu vaikuttaa yhteisöllisyyteen? - perustele
  - Millainen sinun mielestäsi on unelmien yhtenäiskoulu?
  - Mitä koulun perustamisvaiheessa tulisi ottaa huomioon?
  - Vaikuttaako toimintakulttuuriin ja yhteisöllisyyteen erilaiset työntekijä ryhmät, kuten
    - opettajat/muu henkilökunta tai luokanopettajat/aineenopettajat
    - yhteiset työntekijät ja yhdessä toimipaikassa olevat
    - määräaikaiset/vakinaiset/uudet/vanhat työntekijät
    - naiset/miehet
- Perustele edellinen vastaus

#### **Muita aiheeseen liittyviä ajatuksia**