

# KANKAANPÄÄN KOULUKURAATTORIEN TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN

Kuvaus tiimisopimuksen, keskinäisten pelisääntöjen  
ja vastualueiden laadinnan prosessista

Kati Hietikko

Opinnäytetyö  
Syyskuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Sosiaali- ja terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) HIETIKKO, Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 10.09.2012
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi KANKAANPÄÄN KOULUKURAATTORIEN TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN Kuvaus tiimisopimuksen, pelisääntöjen ja keskinäisten vastualueiden laadinnan prosessista		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) JAATINEN, Kari & SUOMI, Asta		
Toimeksiantaja(t) KANKAANPÄÄN KAUPUNKI, Sivistyspalvelut		
Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena oli kehittää Kankaanpään koulukuraattorien tiimityötä. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, ja siihen osallistuivat Kankaanpään koulukuraattorit, koulukuraattorien esimies sekä kehittämishanketta varten perustettu ohjausryhmä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli suunnitella ja ohjata koulukuraattorien tiimisopimuksen ja keskinäisten pelisääntöjen laatimisen sekä vastualueiden jaon prosessi. Toisena tavoitteena oli lisätä koulukuraattorien tiimin jäsenten ymmärrystä tiimimäisen työskentelyn merkityksestä kehittämishankkeen aikana.  Kehittämishankkeen käytännön toteutus tapahtui kehittämispäivissä, joihin osallistuivat kaikki koulukuraattorit. Opinnäytetyöntekijä toimi kehittämisprosessissa sisäisenä kehittäjänä osallistuen itse kehittämishankkeen käytännön toteutukseen. Kehittämishankkeen toteutukseen oli varattu aikaa yksi päivä kuukautta kohden keväälle 2012. Kehittämispäivien jälkeen aiheen käsittely jatkui ohjausryhmässä, josta se palasi koulukuraattoritiimiin. Kehittämisprosessin ohjaamisessa käytettiin toimintatutkimuksellista spiraalimallia, jossa kehittämistoiminta etenee jatkuvan suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin kautta.  Kehittämishankkeen tavoitteissa onnistuttiin. Kehittämishankkeen aikana laadittiin tiimisopimus, jossa huomioitiin keskinäiset pelisäännöt ja vastuunjaot. Näiden merkittävyys kohdistuu ensisijaisesti tiimin jäsenille. Tiimitoiminnan vakiinnuttaminen käynnistyi kehittämishankkeen aikana. Seuraavan lukuvuoden aikana koulukuraattorien tiimi alkaa tarkastella koulukuraattorityöhön liittyvää asiakastyöprosessia ulkopuolisen konsultin ohjauksessa. Tällöin tarkoituksena on luoda yksilö- ja perhekohtaiseen työhön toimintamalli. Toimintamallia yhdessä laatiessaan tiimi vahvistaa tiiminä toimimistaan. Tiiminä toimiminen asetettiin myös työnohjauksen tavoitteeksi.		
Avainsanat (asiasanat) Koulukuraattori, kehittämishanke, tutkimuksellinen kehittämistoiminta, toimintatutkimus, spiraalimalli, tiimit, tiimityö, tiimisopimus		
Muut tiedot		



Author(s) HIETIKKO, Kati	Type of publication Master's Thesis	Date 10092012
	Pages 77	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title THE DEVELOPMENT OF SCHOOL WELFARE OFFICERS' TEAMWORK IN THE CITY OF KANKAANPÄÄ A description of the composition process of a team agreement, code of conduct and division of mutual areas of responsibilities		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Tutor(s) JAATINEN, Kari & SUOMI, Asta		
Assigned by THE CITY OF KANKAANPÄÄ, Educational services		
Abstract The topic of the thesis was to develop the teamwork of the school welfare officers of the City of Kankaanpää. The thesis was implemented as a development project involving the school welfare officers of the City of Kankaanpää, the superior of the welfare officers and a steering group which was founded for the development project. The development project aimed at planning and guiding a process of a team agreement, composing a mutual code of conduct and dividing areas of responsibility. Another aim was to increase the welfare officers' understanding of the significance of teamwork during the development project.  The implementation of the development project took place during development days which all the social welfare officers attended. The author of the thesis acted as an internal developer of the development process taking part in the implementation of the project. During spring 2012 there was one day per month dedicated to the implementation of the development project. Processing of the themes continued after the development days in the steering group from where it went back to the team of school welfare officers. The steering of the development process was based on the spiral model used in action research. According to this model, development activities proceed through continuous planning, action, observation and reflection.  The objectives of the development project were accomplished. A team agreement addressing the mutual code of conduct and the division of areas of responsibility was drafted during the development project. The significance of those matters was primarily targeted at the members of the team. The establishment of teamwork practices was started during the development project. During the next school year the team of school welfare officers will start to examine the process of their client work under the supervision of an external consultant with the aim of creating standards of individual and family-oriented work. Joint work on the standards will strengthen the cooperation within the team. Working as a team was also one of the aims of the supervision of work.		
Keywords School welfare officer, development project, exploratory development, action research, spiral model, teams, teamwork, team agreement		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1	KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA TIIMITYÖ .....	3
2	KEHITTÄMISTOIMINNAN LUONTEESTA .....	5
2.1	Kehittämisen prosessin tehtävät	6
2.2	Kehittämisen prosessia kuvaava malli	9
2.3	Tiedon luotettavuus ja käyttökelpoisuus kehittämistoiminnassa	10
2.4	Oppiva organisaatio kehittämistoimintaa ohjaavana mallina	12
3	KANKAANPÄÄN KOULUKURAATTORITYÖ .....	16
3.1	Koulukuraattorityön keskeiset tehtävät	17
3.2	Koulukuraattorityö oppilashuollon osana	17
4	TIIMEISTÄ JA TIIMITYÖSTÄ.....	19
4.1	Vuorovaikutus ja tiimityö	22
4.2	Tiimin nykytilan ja tiimin jäsenten työtyytyväisyyden selvittäminen	25
4.3	Tiimin rajojen hahmottamisen apuvälineet	26
4.4	Tiimin vastuunjako	28
5	TIIMISOPIMUKSEN LAADINNAN PROSESSI .....	29
5.1	Tiimiytymisen prosessin sisältöjen esittely	31
5.2	Tiimin tarkoitus	33
5.3	Tiimin tavoitteet ja mittarit	37
5.3.1	Työtyytyväisyyden kartoituksen tulokset suhteessa swottiin	38
5.3.2	Tiimin valtuudet, resurssit ja palkitsemisperusteet	40
5.4	Tiimisopimuksen tarkistus	42
5.5	Tiimin osaamisrakenne	44
5.6	Kehittämishankkeen esittelytilaisuus	49
6	KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI.....	50
6.1	Kehittämishankkeen aikaisen prosessin arviointi	51
6.2	Kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttaminen	53
6.3	Itseymmärryksen lisääntyminen tiimimäisen työskentelyn merkityksestä	55

	2
7 POHDINTA .....	58
LÄHTEET.....	63
LIITTEET .....	66
Liite 1. Koulukuraattorin tehtäväkuvaus.....	66
Liite 2. Luonnos koulukuraattoritiimin sijoittumisesta .....	68
Liite 3. Tiimisopimus.....	69

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalimalli.....	9
Kuvio 2. Oppivan laatuorganisaation kehittämisalueet.....	14
Kuvio 3. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasot .....	23
Kuvio 4. Toimintatutkimuksen spiraalimalli: kehät ja etenemissuunnitelma.....	30
Kuvio 5. Swot-analyysi tiimin nykytilasta .....	34

## 1 KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA TIIMITYÖ

Kankaanpään ensimmäinen koulukuraattorin virka on perustettu vuonna 1990. Itse olen työskennellyt Kankaanpään koulukuraattorina elokuusta 2005 alkaen. Toinen koulukuraattorin virka perustettiin vuonna 2006 Lavian kunnan ilmaistua halukkuutensa ostaa koulukuraattoripalveluja Kankaanpään kaupungilta. Vuonna 2008 voimaan tullut lastensuojelulain muutos toi kunnille velvoitteen tarjota koulukuraattori- ja koulupsykologipalveluja oppilaiden koulunkäynnin tukemiseksi ja oppilaiden kehitykseen liittyvien sosiaalisten ja psyykkisten vaikeuksien ehkäisemiseksi ja poistamiseksi (L 13.4.2007/417). Honkajoki, Jämijärvi, Karvia ja Siikainen ilmaisivat tuolloin halukkuutensa ostaa koulukuraattoripalvelunsa Kankaanpäältä. Kolmas koulukuraattorin virka perustettiin vuonna 2009 koulukuraattoripalvelujen myynnin laajentuessa näihin kuntiin. Tällä hetkellä Kankaanpäässä on kolme koulukuraattoria.

Kouluttauduin työnohjaajaksi vuonna 2009. Valmistumiseni jälkeen olen toiminut koulukuraattorityön ohella työnohjaajana saaden tästä kipinän oman työn arviointiin ja kehittämiseen. Tätä taustaa vasten kiinnostuin oman koulukuraattori-työyhteisöni työskentelyn kehittämisestä tiiminä. Mielestäni tarve koulukuraattorien tiimimäisen työn kehittämiseksi lähtee siitä, että toimintaamme tiiminä ei ole määritelty millään tavalla, vaan koulukuraattorien tiimityöstä on alettu puhua koulukuraattorien määrän lisääntyessä.

Kankaanpäässä on täytettävänä koulupsykologin virka ja koulupsykologi tulee liittymään koulukuraattorien työyhteisön jäseneksi. Keskusteluissa on tullut esille neljäs koulukuraattorin viran perustaminen, koska osa koulukuraattoripalveluja Kankaanpäältä ostavista kunnista on ilmaissut halukkuutensa ostaa lisää koulukuraattorin työpanosta. Myös Kankaanpään Opisto on tuonut esille toiveensa ostaa koulukuraattorityötä Kankaanpään kaupungilta.

Tätä taustaa vasten keskustelin ajatuksestani ottaa koulukuraattorien tiimityön kehittämisen opinnäytetyöni aiheeksi muiden koulukuraattorien ja esimieheni kanssa. He pitivät kehittämisajatustani tarpeellisena ja sitoutuivat kehittämisprosessissa mukana oloon. Päätin toteuttaa opinnäytetyöni kehittämishankkeena yhdessä koulukuraattoreista muodostuneen tiimin, esimiehemme ja hanketta varten perustetun ohjausryhmän kanssa.

Kehittämissankkeeni tavoitteena oli suunnitella ja ohjata koulukuraattorien tiimisopimuksen ja keskinäisten pelisääntöjen laatimisen sekä vastuualueiden jaon prosessi. Toisena keskeisenä tavoitteena oli lisätä tiimimme jäsenten ymmärrystä tiimimäisen työskentelyn merkityksestä kehittämissankkeen aikana. Tässä kehittämistyötäni kuvaavassa raportissa keskeinen tietoperusta rakentuu kehittämistoiminnan luonteen kuvaukselle sekä tiimin ja tiimityön tarkastelulle. Lisäksi kuvaan Kankaanpään koulukuraattorityötä. Kehittämissankkeeni toiminnallinen osuus muodostuu tiimisopimuksen laadinnan prosessin ohjauksesta. Prosessia ohjatesani käytin toimintatutkimuksellista spiraalimallia, jossa kehittämistoiminta etenee jatkuvan suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin kautta.

Kehittämissankkeen käytännön toteutus tapahtui kehittämispäivissä, joihin osallistuivat kaikki koulukuraattorit. Olin virastani opintovapaalla. Toimin kehittämissankkeessa sisäisenä kehittäjänä, ja osallistuin itse kehittämishankkeen käytännön toteutukseen ja laatimieni tehtävien vastaamiseen. Kehittämissankkeen toteutukseen oli varattu aikaa yksi päivä kuukautta kohden keväälle 2012. Jokaisen kehittämispäivän jälkeen aiheen käsittely jatkuu ohjausryhmässä, josta se palasi jälleen koulukuraattoritiimimme.

Kehittämistyössäni ohjausryhmän tehtävä oli kehittämistyön toteuttamisen tukeminen, ja hanketta ohjaavien päätösten tekeminen, hankkeen kannalta merkittävissä asioissa. Minä toimin ohjausryhmän kokousten sihteerinä. Tehtäviini kuuluivat kokouksen esityslistan laadinta, kehittämispäivässä tapahtuneen sisällön esittely ja muis-

tion kirjoittaminen. Muistiot toimivat tämän kehittämishankkeen aineistollisina dokumentteina. Puheenjohtajana toimi koulukuraattorien esimies.

Pohtiessani ohjausryhmän kokoonpanoa halusin ryhmästä muotoutuvan monipuolisen, jotta ohjausryhmän jäsenet voisivat ottaa omasta ammatillisesta taustastaan kantaa kehittämisen kohteena olevaan teemaan eli tiimiytykseen. Tällöin päädyin kutsumaan mukaan Kankaanpään Pohjanlinnan koulun rehtorin, esimieheni Päivi Javanaisen, Kankaanpään sivistysjohtajan Heikki Kiviniemen, entisen koulukuraattori-kollegani, nuoriso- ja vapaa-aikatyönopettajan Merja Haaksiluodon, Karvian yläkoulun rehtorin Arimo Koiviston ja Honkajoen sivistysjohtajan Leena Kampin.

Toivon tämän opinnäytetyöni antavan lukijalle innostusta ja rohkeutta sopimukselliseen tiimityön aloittamiseen. Kankaanpään koulukuraattorien tiimiytämisen kuvaus, teoreettisten tarkastelujen kautta, antaa lukijalle mahdollisuuden tarkastella yhtä tiimiytyksen toteuttamisen tapaa.

## **2 KEHITTÄMISTOIMINNAN LUONTEESTA**

Kehittämistoimintaa suunnittelemaan lähdetessä eteen tulevat peruskysymykset: kuka, mitä, miten ja miksi. Kehittämisen kenttä on laaja ja sen jäsentämiseksi voidaan pohtia, kohdistuuko kehittäminen toimintatavan vai rakenteen kehittämiseen, onko tavoitteena yksikkökohtaiset vai laaja-alaiset uudistukset?, onko tavoite toimijoiden itsensä määrittelemä, vai määritelläänkö tavoite ulkopäin?, toteutetaanko kehittäminen hankeperustaisena kehittämisenä, vai onko kyse jatkuvasta kehittämisestä?, onko kyse kokeilevasta, vai jo hyväksi havaitun toimintatavan levittämisestä?, ja lähteekö kehittäminen organisaation sisältä, vai onko kyseessä ulkopuoliselle asiakkaalle suunnattu toimitusprojekti? (Toikko & Rantanen 2009, 13-15.)



Organisaatiossa ja organisaation kehittämisessä sillan organisaation ja ihmisten välille muodostavat rakenteet ja prosessit. Esimerkiksi kysymys: ”Mitä pitää muuttaa, jotta pääsemme tavoitteeseen?”, liittyy rakennejatteluun, jossa kehittämisen kohteena voivat olla esimerkiksi työmenetelmät, työnjako ja ihmisten ammatillinen osaaminen. Prosessijatteluun liittyvä kysymys voi esimerkiksi olla: ”Miten ihmiset saadaan tekemään muutos?”. Tällöin kehittämisen kohteena voivat olla esimerkiksi ihmisten välinen vuorovaikutus sekä arvot ja asenteet. Nämä molemmat ajattelutavat ovat aina läsnä organisaation kehittämisessä, eivätkä ne ole toisilleen vastakkaisia tai vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Usein organisaatioiden kehittämisessä ongelma syntyy siitä, että toinen tapa dominoi liikaa toista tai kehittämisessä painottuu selkeästi vain toinen tapa. (Honkanen 2006, 347-348.) Tässä kehittämistyössä huomioin sekä rakenne- että prosessijatteluun liittyvät näkökulmat.

Kehittämisestä voidaan puhua myös tutkimuksellisena kehittämistoimintana, jossa yhdistyy konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa. Jos rajapintaa lähestytään kehittämisen suunnasta, kuten tässä työssä on kysymys, korostetaan kehittämistä, jossa tarvittaessa hyödynnetään tutkimuksen logiikkaa ja menetelmiä. Tällöin kehittämistoiminnan tavoitteena on käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaisun lisäksi niiden kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 19, 22.)

## **2.1 Kehittämisprosessin tehtävät**

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa varsinaiseen kehittämisprosessiin sisältyy viisi tehtävää: 1) perustelu, 2) organisointi, 3) toteutus, 4) arviointi ja 5) levittäminen. 1) Perustelussa otetaan kantaa siihen, mitä ja miksi kehitetään. Lähtökohdaksi voi olla nykytilanteen ongelma tai kuviteltu tulevaisuuden ihannetilä. Valitun lähtökohdan mukaan kehittämistyön tavoite tulee perustella mahdollisimman konkreettisesti. Perustelussa pitää ottaa kantaa kehittämistyön yleiseen merkittävyyteen ja ajankoh-

taisuuteen. Kehittämistoiminnan perustelut nojaavat usein erilaisiin kartoituksiin, jotka toteutetaan esimerkiksi yhtenä kehittämisprosessin osana. Tavoitteen määrittelyn tukena voidaan käyttää erilaisia tekniikoita. (Toikko & Rantanen 2009, 56-58, 72-73.)

2) Organisoituvaiheen perusta on tavoitteenasettelun hyväksynnässä ja virallistamisessa sekä sen kuvaamisessa, kuka tekee mitä ja millä resursseilla. Tässä vaiheessa kyse on käytännön toteutuksen suunnittelusta ja valmistelusta. Keskeinen osa organisoitua on toimijoiden määrittely. Hyvä lähtökohta kehittämistyölle on se, että kaikki ne, joita kehittäminen koskettaa, osallistuvat kehittämiseen. Kehittämishankkeen kannalta olennaisista tahoista, ja keskeisistä yhteistyökumppaneista, voidaan muodostaa kehittämistoiminnan ohjausryhmä. (Toikko & Rantanen 2009, 56, 58-59.) Ryhmä toimii ikään kuin peilinä kehittämisen kohteena olevalle työlle hankkeen etenemisen aikana (Seppänen-Järvelä 2004, 26).

Kehittämisprosessin 3) toteutusvaiheeseen sisältyvät ideointi ja priorisointi sekä kokeilu ja mallintaminen. Uusia ideoita on voinut nousta esille jo perusteluvaiheen ja organisoinnin yhteydessä ja niihin voidaan nyt palata. Uusien ideoiden keksiminen, olemassa olevien ideoiden laajentaminen ja tarkasteleminen uusista näkökulmista voidaan tehdä toteutusvaiheessa. Olemassa olevat resurssit vaikuttavat valintojen tekoon. Työskentelyä ohjaa kysymys, miten asetettu tavoite saavutetaan ja miten toteutus kohdennetaan ja rajataan. Uuden toimintamallin kokeilun aikana ja sen päätyttyä kerätyn palautteen avulla muutetaan ja kehitetään tulevaa toteutusta. Kehittämistoimintaan kuuluu aina pohtiva ja analysoiva ote. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi erilaisissa työryhmissä kehittämisen kohteena olevasta toiminnasta keskustellen. Kokeilevan toiminnan kautta on tarkoituksena päästä kehitystulosten kuvaamiseen ja/tai mallinnukseen. (Toikko & Rantanen 2009, 59-61.)

Toteutusvaiheen edistämiseen kuuluu olennaisesti seuranta, jotta prosessia voidaan suunnata ja arvioida. Kehittämistoiminnassa seuranta perustuu dokumentaatioon, joka toimii käytännön toteutuksen välineenä. Dokumentteina toimivat muun muassa

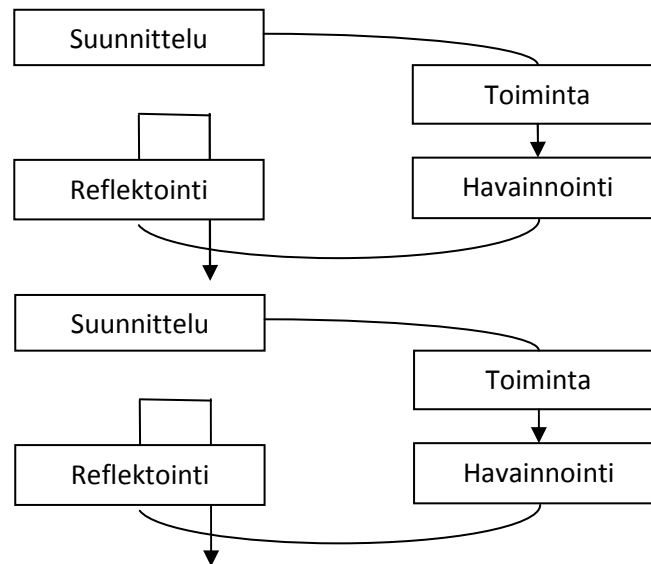
työryhmien ja ohjausryhmän muistiot sekä toimintaa kuvaavat sisällölliset aineistot. Näiden avulla voidaan seurata, onko kehittämistoiminnassa edetty asetettujen tavoitteiden suuntaisesti sovittuja menettelytapoja käyttäen. Seuranta voidaan täydentää keräämällä erillinen arviointiaineisto kehittämistoiminnan tavoitteen suunnasta. (Toikko & Rantanen 2009, 80-82.)

4) Toiminnan arviointi liittyy kehittämistoimintaan oleellisesti. Sen lisäksi, että kehittämishankkeen päätyttyä arvioidaan sitä, onko kehittämisellä saavutettu asetetut tavoitteet, arvioinnilla pyritään tuottamaan sellaista tietoa, jonka avulla itse kehittämisprosessia voidaan ohjata. Toimijoiden osallistumisen näkökulma on hyvä tuoda esille arvioinnissa. Ulkoisessa arvioinnissa kehittämistoimintaa tarkastellaan ulkopäin. Sisäisessä arvioinnissa analysoidaan sitä toimintaa, jota arvioija itse on ollut toteuttamassa. Sisäisen arvioinnin vahvuutena on arvioijan hyvä kohdetuntemus ja hänen mahdollisuutensa hyödyntää arviointitietoa toimintojen edelleen kehittämisessä. (Toikko & Rantanen 2009, 57, 61.) Toikko & Rantanen (2009, 62) tuovat esille Lindqvistin (1999) havainnon, että näiden eri näkökulmien ero ei ole tarkkaan rajattu ja ne voivat loppuarvioinnissa lomittua. Kehittämisprosessin arviointia suunniteltaessa on oleellista, että arviointi vastaa kehittämishankkeen kannalta merkittäviin kysymyksiin (Seppänen-Järvelä 2004, 23).

Kehittämistoiminnan viimeinen tehtävä liittyy 5) tulosten levittämiseen tai juurruttamiseen. Tulosten juurruttaminen ei välttämättä nivelly varsinaisen kehittämishankkeen sisälle, vaan se vaatii oman erillisen prosessinsa, jossa kehittämishankkeen aikana saatuja tuloksia juurrutetaan toimintaan. Tämä edellyttää osallistujien sitouttamista erilliseen prosessiin. Sitouttamista voidaan tukea koulutusjaksoilla, konsultatiivisilla tapaamisilla tai työnohjauksellisella. (Toikko & Rantanen 2009, 62-63.)

## 2.2 Kehittämisprosessia kuvaava malli

Edellä kuvattujen tehtävien muodostama prosessi voidaan hahmottaa eri tavoin. Yksi tapa hahmottaa kehittämissprosessin etenemistä on spiraalimalli (kuvio 1).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalimalli

Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän alkaen suunnitteluvaiheesta edeten toiminta- ja havainnointivaiheen kautta reflektointiin. Ensimmäisen kehän jälkeen mallissa toistuvat uudet kehät samanlaisin sisällöin, jolloin kehittämistoiminta muodostaa jatkuvan syklisen prosessin. Spiraalimaista rakennetta on korostettu erityisesti toimintatutkimuksen yhteydessä (Toikko & Rantanen 2009, 66, 67), ja se voidaan määritellä alkavaksi siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus päättyy. Tämä edellyttää, että toimintatutkimuksen taustalla oleva ilmiö pystytään määrittelemään ja sitä kautta voidaan etsiä ratkaisua muutoksen aikaansaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. (Kananen 2010, 156-157.)

Toimintatutkimuksen nähdään soveltuvan parhaiten hankkeisiin, joissa on kyse ryhmässä tai muussa yhteisössä tapahtuneen muutoksen yhteistoiminnallisesta proses-

soinnista ja arvioinnista (Anttila 2006, 442), sillä sen tarkoituksena on kehittää ja tutkia ihmisten yhteistoimintaa (Heikkinen 2007, 197). Juutin (2006, 97) mukaan Toulmin (1996) määrittelee toimintatutkimuksen tavoitteeksi pyrkimyksen käytännöllisiin parannuksiin.

Heikkinen tuo esille toimintatutkimuksen spiraalimallin käytön edellytyksiä Hopkinsin (1995), Kemmisin (1994) sekä McNiffin, Lomaxin & Whiteheadin (1996) ajatusten pohjalta. Toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaan edetessään kehittäjän ei ole tarkoituksenmukaista yrittää erotella toisistaan suunnittelua, toimintaa, havainnointia ja reflektointia. Spiraalimalli pyrkii antamaan vain yleiskuvan toiminnan etenemisestä, sillä todellisuudessa toimintatutkimuksen vaiheet lomittuvat toisiinsa. Spiraalimallia käytettäessä on huomioitava, että todellisesta työyhteisön toiminnasta on löydettävissä enemmän kuin yksi spiraali, koska työyhteisön toiminnassa tapahtuu erilaisia prosesseja samaan aikaan. Sivuspiraalien olemassaolon huomiointi on merkityksellistä, jotta saadaan kuva toiminnan todellisesta luonteesta. (Heikkinen 2007, 203-204.)

### **2.3 Tiedon luotettavuus ja käyttökelpoisuus kehittämistoiminnassa**

Toimintatutkimuksella ei ole omia tiedonkeruu- eikä analyysimenetelmiä, jolloin kyseessä on toimintatutkimuksellinen tutkimusstrategia (Kananen 2010, 157-158). Toimintatutkimuksessa pyritään perustutkimuksen tavoin tiedontuotantoon. Toimintatutkimuksella pyritään tuottamaan sellaista käytännöllistä tietoa, joka tukee kehittämistyötä. (Toikko & Rantanen 2009, 113.) Koska kehittäjä kuuluu kehittämisen kohteena olevaan yhteisöön, ei kehittämisen aikana saavutettu tieto voi olla luonteeltaan objektiivista, kuten se on perinteisessä tutkimuksessa. Kehittäjä tekee itse aloitteita ja siten myös vaikuttaa kehittämishankkeen kohteena olevaan yhteisöönsä. (Heikkinen 2007, 197,205.)

Tieteellisen tiedon tunnusmerkkinä pidetään luotettavuutta, jolloin kysymykset kohdistuvat tutkimusmenetelmiin, -prosessiin ja -tuloksiin. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta lähestytään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä käyttäen. Laadullisessa tutkimusotteessa luotettavuutta ilmennetään vakuuttavuuden käsitteellä. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella painotetaan erityisesti tiedon käyttökelpoisuutta. Näitä kaikkia näkökulmia voidaan soveltaa kehittämistoiminnassa. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.)

Kehittämistoiminnassa ongelmallista on sosiaalisten prosessien toistettavuuden (reliabiliteetin) vaatimus, sillä jokaisella ryhmällä on aina oma ryhmäprosessinsa siitä huolimatta, että ryhmän ulkoiset olosuhteet ja tehtävänanto olisivat samanlaiset (Toikko & Rantanen 2009, 122-123). Kehittämistoiminnan pätevyteen (validiteettiin) saattaa myös kohdistua ongelmia valittujen menetelmien osalta. Pätevyys tarkoittaa, että menetelmällä tai mittarilla mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Aina mittarit ja menetelmät eivät vastaa sitä todellisuutta, jota kehittäjä ajattelee tutkivansa. Esimerkiksi vastaajat ovat saattaneet käsittää kysymyslomakkeen kysymykset eri tavalla, mitä kehittäjä on ajatellut. Jos kehittäjä analysoi saamiaan tuloksia alkuperäisen ajattelumallinsa mukaan, tuloksia ei voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231-232.)

Vakuuttavuuden käsitteeseen sisältyy tutkimusta koskevien valintojen ja tulkintojen näkyväksi tekeminen, jolla tutkija voi vakuuttaa tiedeyhteisön tutkimuksensa pätevyydestä (Toikko & Rantanen 2009, 123). Toikko & Rantanen (2009, 123-124) tukeutuvat vakuuttavuutta käsitellessään Lincolnin & Cuban (1985) ajatuksiin; vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen, jolloin tutkijan on osoitettava ymmärryksensä tutkimuskohteen kulttuurisesta ja kontekstiin sidotusta luonteesta sekä johdonmukaisuuteen, joka tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista kuvaamista niin, että myös analyysivaiheen epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät osatekijät tehdään näkyviksi.

Kehittämistoiminnan näkökulmasta luotettavuuden tekijöihin kuuluu kysymys toimijoiden sitoutumisesta. Sitoutuneet toimijat vaikuttavat suoraan aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen sitoutumattomien toimijoiden heikentäessä niiden luotettavuutta (Toikko & Rantanen 2009, 124). Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Jos tarkastelua tehdään prosessinäkökulmasta, pitää selvittää, miten hyvin arviointia ja sen aineistoja on käytetty projektin ohjaamisessa ja tavoitteiden syventämisessä. Jos tarkastelua tehdään kehittämistulosten näkökulmasta, selvitetään kehittämishankkeen aikana syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 125.)

Kehittämistoiminnan ratkaiseva kohta on tulosten siirrettävyydessä. Tosiasia on, että kehittämisprosessi on aina kontekstissaan ainutkertainen ja siten muualla kehitettyä voi olla vaikea sijoittaa toisenlaiseen toimintaympäristöön. (Toikko & Rantanen 2009, 126.) Toikon & Rantasen mukaan (2009, 126) Lincoln & Cuba korostavat, että tutkijan tehtävänä ei ole pohtia tiedon siirrettävyyteen sisältyviä ongelmia, mutta hänen on hänen tuotava esille tutkimuksensa toteutus ja konteksti niin selvästi, että sen käyttökelpoisuutta voidaan arvioida muiden työyhteisöjen edustajien toimesta.

#### **2.4 Oppiva organisaatio kehittämistoimintaa ohjaavana mallina**

Organisaatioiden toiminta on dynaaminen järjestelmä, sillä organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Organisaatiot pyrkivät vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin ja sen lisäksi ne pyrkivät vuorovaikutteiseen vaikuttamiseen ja aktiiviseen oman toimintaympäristön ja siellä tapahtuvien asioiden muokkaamiseen. Organisaatioiden toimintaan vaikuttavat koko ajan uusien toimintaa ohjaavien mallien ja teorioiden kehittäminen, joiden avulla yritetään vastata yhä paremmin työelämän uusiin haasteisiin. (Sarala U. & A. 2003, 13-14.)

Organisaation toimintamalleja voidaan jaotella sen mukaan, nähdäänkö niissä hyvä organisaatiotoiminta perustuvaksi johdon kyvykkyyteen (funktionaalinen toimintatapa), yksittäisen työntekijän (tulosjohtaminen) tai koko henkilöstön kyvykkyyteen ja sen hyödyntämiseen (laatu- ja prosessijohtaminen) vai koko henkilöstön oppimiseen ja toimintakyvykkyyden kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä eri tahoilla sijaitsevan kyvykkyyden ja sen luovaan yhdistämiseen (oppiva organisaatio). Viimeisen mallin taustalla vaikuttaa kaksi pyrkimystä: 1) halu purkaa funktionaalinen toimintatapa ja 2) halu lisätä henkilöstön työhön sitoutumista korostamalla yrittäjyyteen liittyviä arvoja ja käytäntöjä. (Sarala U. & A. 2003, 15, 29.)

Henkilöstön kyvykkyyttä hyödyntäviä ja osaamista kehittäviä toimintamalleja on tarjolla runsaasti. Niitä voidaan jaotella sen pohjalta, tavoitellaanko toimintamallilla laadun tai toimintoketjujen kehittämistä vai keskittykö se oppimisen edistämiseen. Oppimisen edistämiseen keskittyvässä menettelytavassa päähuomio kohdistuu henkilöstön osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, ja kyseessä voi tällöin olla työn ja oppimisen integrointi uusien tehtävien ja kokeilujen avulla. (Sarala U. & A. 2003, 38-39.) Oppimista tapahtuu jokapäiväisen toiminnan ja toimintaympäristön yhteydessä ja esimerkiksi tiimien kohdalla se tarkoittaa oppimista omasta työkokemuksesta suhteessa siihen tehtävään ja toimintaympäristöön, josta kulloinkin on kyse. (Keski-Luopa 2007, 442.)

Oppiminen ja työelämässä tapahtuvat muutokset kulkevat rinta rinnan, jolloin muutos johtaa oppimiseen ja oppiminen on puolestaan tapa toteuttaa muutos. Elinikäinen oppiminen, ja sen antamat valmiudet, kuuluu jokaisen ihmisen ja organisaation jokapäiväiseen elämään. Työntekijälle oman osaamisen ylläpito on merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Samalla se edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Menestyvät yritykset kannustavat ihmisiä jatkuvaan oppimiseen ja oman osaamisensa kehittämiseen, jolloin seurausvaikutuksena on, että yksilöt alkavat kiinnostua myös oman organisaationsa tulevaisuudesta, tuloksista ja niiden kehittämisestä. (Rauramo 2004, 149-150.)



Organisaation kyky arvioida omaa kehittymiskykyisyyttään on nykyaikana keskeinen osa organisaation toimintaa. Arviointiin kuuluu henkilöstön kyvykkyysspotentiaalin ja siihen liittyvän kehittämiskyvykkyyden tunteminen. Organisaation on kyettävä arvioimaan, miten kannustavia nykyiset toimintapuitteet ovat. Usein organisaatioissa tunnistetaan aineelliset resurssit, mutta henkilöstön toimintaa ja siihen liittyviä kyvykkyyksiä ei. Nykyisin esiintyvissä oppivan organisaation kehittämismalleissa ei hyödynnetä riittävästi kokonaisvaltaisen laatu- ja prosessijohtamisen parhaita puolia. Näitä ovat asiakaskeskeisyys sekä laadun ja toimintaprosessien jatkuva omatoiminen parantaminen. Mallia, jossa edellä mainitut yhdistyvät, voidaan kutsua oppivan laatuorganisaation toimintamalliksi (kuvio 2). (Sarala U. & A. 2003, 42, 69.)



Kuvio 2. Oppivan laatuorganisaation kehittämisalueet

Edellä kuvatussa mallissa on kyse sekä konkreettisista kehittämishankkeista että edellytysten luomisesta kehittämishankkeista oppimista varten. Organisaation kehittämisessä liikutaan usein erillisten kehittämistoimenpiteiden toteutuksessa sen sijaan, että kehitettäisiin samaan aikaan toiminnan puitetekijöitä, kuten työn- ja vastuunjakoja. Oppivassa laatuorganisaatiossa organisaation toimintakyvykkyyttä pyritään lisäämään suuntamaalla kehittämistyö kokonaismalli huomioiden useampaan asiaan joko samaan tai eri aikaan. (Sarala U. & A. 2003, 69-70.)

### **Kohti koulun toimintakulttuurin muutosta**

Oppivan organisaation mallia sovelletaan kouluun yleensä tiimityön kautta (Johnson 2007, 54). Johnson (2007, 54) kertoo Willmanin (2001) havainneen opettajien tiimityötä tutkiessaan siihen sisältyneen ongelmia; opettajat saattoivat lähestyä tiimityötä samankaltaisuutta, yhteenkuuluvuutta ja käytännöllisyyttä korostavien näkökulmien kautta sen sijaan, että pitivät sitä ajatteluun, oppimiseen, vuorovaikutukseen ja tutkimiseen liittyvänä työtapana. Jotta tällaisia ongelmia ei esiintyisi Wilmanin (2010) loppupäätelmä Johnsonin (2007, 55) mukaan, on koulun rakenteellinen muuttaminen sellaiseksi, että se kannustaa opettajia yhteisten toimintamallien kokeilemiseen ja kehittämiseen. Helakorven (2001, 4) mukaan tulevaisuuden koulu rakentuu osavasta opettajakunnasta, ja muusta henkilöstöstä, sekä siitä, miten hyvin heidän asiantuntijuutensa saadaan mielekkäästi käyttöön ja kehittymään. Kyse on ennen kaikkea siitä, miten organisaatio voi oppia yksilöiden oppimisen myötä (Kauhanen 2007, 151).

Opetus- ja kulttuuriministeriö on laatinut Perusopetuksen laatukriteerit työkaluksi koulutoimea koskevien päätösten lyhyen ja pidemmän aikavälin vaikutusten arviointiin (Perusopetuksen laatukriteerit 2010, tiivistelmä). Hellströmin mukaan laatukriteerien käyttöön otossa on kyse kulttuurisesta muutoksesta ja uudenlaisesta tavasta ajatella koulua. Kyse on ennen kaikkea koulun toimintakulttuurin muutoksesta. Se heijastuu arvoissa, ihmiskäsityksessä, toimintamalleissa ja oppimisympäristöön liittyvissä tekijöissä. Toimintakulttuurin muutos edellyttää epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietämistä. Kaiken koulun toiminnan pitää olla läpinäkyvää oppilaalle ja huoltajille. Läpinäkyvyys koskee oppilashuoltoryhmien toiminnasta tiedottamista ja dokumentointia. Uudet henkilötietojen käsittelyyn, salassapitoon ja oppilashuoltoryhmän toiminnan dokumentointiin liittyvät ohjeet vaativat selkiyttämistä opetuksen järjestäjiltä ja kouluilta. (Hellström 2011.)

### 3 KANKAANPÄÄN KOULUKURAATTORITYÖ

Kankaanpäällä on pitkät perinteet koulukuraattorityöstä; ensimmäinen koulukuraattorin virka on perustettu marraskuussa 1990. Vuosina 1990 – 2005 koulukuraattorin viran pätevyysvaatimuksena oli ylemmän korkeakoulututkinnon mukainen sosiaalityöntekijän kelpoisuus ja virka oli Perusturvakeskuksen sosiaalitoimen alainen. Koulukuraattorin tehtävien lisäksi virkaan kuului lastensuojelutyö. Keväällä 2005 Perusturvakeskus julisti viran haettavaksi muuttaen kelpoisuusehtoja ylemmästä korkeakoulututkinnosta korkeakoulututkintoon. Tulin valituksi virkaan ja aloitin koulukuraattorin työt syksyllä 2005.

Vuonna 2006 Sivistyskeskus päätti perustaa oman koulukuraattoriviran, johon sisältyi koulukuraattorityön hoitaminen myös Laviassa. Kelpoisuusehtona oli korkeakoulututkinto. Virkaan valittiin yhteisöpedagogi (amk) ja hän aloitti virassaan syksyllä 2006. Lukuvuosina 2006 - 2008 molemmat kuraattorit työskentelivät samaa työtä tehden eri hallintokuntien alaisuudessa. Samaan aikaan valmisteltiin Perusturvakeskuksen kuraattorin viran siirtämistä osaksi Sivistyskeskuksen hallintoa, koska työn organisoinnin nähtiin olevan tällä tavoin johdonmukaisempaa. Saman keskuksen alla olemista puolsi myös se, että Kankaanpäässä oli valmisteilla Pohjois-Satakunnan peruspalvelu-liikelaitos kuntayhtymän muodostaminen eli sosiaali- ja terveystalvelujen alueellinen yhdistäminen. Muutosvaiheessa Perusturvakeskuksen koulukuraattorin resurssin riittävyyden arvioiminen alueen kaikille kouluille oli hankalaa ja siksi Perusturvakeskuksen kuraattorin virka siirtyi Sivistyskeskuksen alaisuuteen lukuvuotena 2008 – 2009.

Lukuvuoden 2008 - 2009 aikana varmistui, että naapurikunnista Honkajoki, Karvia, Siikainen ja Jämijärvi haluavat ostaa koulukuraattoripalvelua Kankaanpäältä. Kankaanpäähän palkattiin kolmanneksi koulukuraattoriksi sosionomi (amk) lukuvuoden 2009 - 2010 alusta.

### 3.1 Koulukuraattorityön keskeiset tehtävät

Koulukuraattorityöllä on maassamme vahva sosiaalityön perinne. Koulukuraattorityöhön sopivimmasta hallinnonalasta, sosiaali- vai opetustoimi, on käyty keskustelua koko sen historian ajan. (Sipilä-Lähdekorpi 2004, 101.) Koulukuraattorin työtä ohjaa lastensuojeluun ja opetukseen liittyvä lainsäädäntö (Wallin 2011, 22). Kankaanpään koulukuraattorien tehtäväkuvaus on päivitetty elokuussa 2008 ja sen mukaan koulukuraattorin tehtävä määräytyy näin:

”Lastensuojelulain 9§:n mukaisesti koulukuraattorin tehtävänä on tuottaa koulukuraattoripalveluita, jotka antavat esi-, perus- ja lisäopetuksen sekä valmistavan opetuksen oppilaille riittävän tuen koulunkäyntiin ja oppilaiden kehitykseen liittyvien sosiaalisten ja psyykkisten vaikeuksien ehkäisemiseksi ja poistamiseksi. Palveluilla tulee edistää myös koulun ja kodin välisen yhteistyön kehittämistä.”

”Koulukuraattoripalvelu sisältyy koulun oppilashuoltoon. Koulukuraattori kehittää ja toteuttaa oppilashuoltoa (perusopetuslaki 31a§, lukiolaki 29§ ja 29a§) esi-, perus- ja lukio-opetuksessa. Tehtävään kuuluu oppilashuoltotyön kehittäminen ja toteuttaminen yksilö- ja perhetasolla, ryhmä- ja luokkatasolla, koulutasolla, kaupungin tasolla ja kuntayhteistyön tasolla.” (Koulukuraattorin tehtäväkuvaus 5.8.2008).

Tehtäväkuvauksessa koulukuraattorityön keskeiset tehtävät on jaettu vielä tarkemmin seitsemään laajaan tehtäväkokonaisuuteen.

### 3.2 Koulukuraattorityö oppilashuollon osana

Koulukuraattorityö on Perusopetuslain 31 a § mukaan osa koulun oppilashuoltotyötä (L 21.8.1998/628). Oppilashuollolla tarkoitetaan oppilaan hyvän oppimisen, hyvän psyykkisen ja fyysisen terveyden, sekä sosiaalisen hyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä, sekä niiden edellytyksiä lisäävää toimintaa. Se on yhteisen työn tekemistä oppilaiden, opettajien ja kotien sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Yksi-

nään koulukuraattorityöllä ei saavuteta ratkaisuja koulun oppilashuollollisiin pulmiin, eikä yksin sillä tueta tai auteta oppilasta ja hänen perhettään. Koulun oppilashuolto-työ on osa koulun arkea ja se kuuluu kaikille koulussa työskenteleville. Oppilashuolto-työn tulee toimia, jotta koulukuraattorityöllä voidaan päästä toivottuihin tuloksiin ja vaikutuksiin oppilaan elämässä. (Gråsten-Salonen & Mehtiö 2012.)

Kouluissa toimivat moniammatillisesti muodostetut oppilashuoltoryhmät koordinoivat ja kehittävät oppilashuoltotyötä (Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004, 24). Tämän lisäksi oppilashuoltoryhmät osallistuvat koko kouluyhteisön hyvinvointia edistävään työhön ja etsivät tarvittaessa ratkaisuja tukea tarvitsevien oppilaiden auttamiseksi (Gråsten-Salonen & Mehtiö 2012). Jokainen oppilashuoltoryhmän jäsen edustaa ryhmässä oman alansa asiantuntijuutta. Koulukuraattori vastaa psykososiaalisesta tuesta ja huolehtii siihen liittyvästä ohjauksesta (Honkanen & Suomala 2009, 100, 103).

Oppilashuoltotyöhön kuuluu lastensuojelulain huomiointi. Lastensuojelulaissa korostetaan ehkäisevää lastensuojelua, jolla tarkoitetaan lapsen kasvun, kehityksen ja hyvinvoinnin edistämistä ja turvaamista, sekä vanhemmuuden tukemista kunnan tarjoamissa palveluissa, kuten äitiys- ja lastenneuvolassa sekä muussa terveydenhuollossa, päivähoidossa, opetuksessa ja nuorisotyössä (L13.4.2007/417). Ennaltaehkäisevää lastensuojelua kohdistetaan kunnan tarjoamissa palveluissa sellaisiin lapsiin ja perheisiin, jotka eivät ole lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun asiakkaina. Tällä pyritään vähentämään lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun tarvetta havaitsemalla tuen tarve mahdollisimman varhain. Lastensuojelulain ilmoitusvelvollisuus kuuluu jokaiselle opetustoimessa toimivalle. (Lastensuojelun käsikirja 2012.)

Kankaanpää on ollut mukana Oppilashuollon kehittämishankkeessa vuosina 2007 - 2009. Kehittämishankkeen aikana Kankaanpäässä tehtiin oppilashuollon strategia ja käsikirja ohjaamaan kaikkien koulujen oppilashuollollisen työn toteuttamista ja tukemaan käsikirjan toimintamallien käyttöönottoa ja niiden vakiinnuttamista. Nämä asiakirjat toimivat myös koulukuraattorityön perustana. Kehittämishankkeen ajatuk-

senä on ollut, että oppilashuollon palveluiden saatavuus, oikeanlainen ja oikea-aikainen tuki, sekä koko lapsen koulupolun ajan jatkuva kasvatuskumppanuus kodin kanssa, ovat keskeisiä lapsen hyvinvointia edistäviä ja vanhemmuutta tukevia elementtejä. (Kankaanpään oppilashuollon strategia ja käsikirja 2008.)

Oppilashuollon toimintamallit luotiin nivelvaiheisiin, koulunkäyntiin ja käyttäytymiseen sekä poissaoloihin. Toimintamallit on kirjattu taulukoiksi, joista ilmenee kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee ja miten toimenpiteitä seurataan. (Kankaanpään oppilashuollon strategia ja käsikirja 2008.) Myös koulukuraattorityötä Kankaanpäältä ostavissa kunnissa on laadittu omat käsikirjat. Näiden käsikirjojen tavoitteena on ollut luoda ja vakiinnuttaa kuntien kouluille yhtenäiset oppilashuollon käytännöt.

## **4 TIIMEISTÄ JA TIIMITYÖSTÄ**

Tiimijattelu on levinnyt Suomeen 1980-luvun lopulla Yhdysvalloista, jossa tiimijattelua edelleen kehitettiin pyrkimyksenä luoda uudenslaisia huippusuorituksiin tähtääviä työn organisointimuotoja (Juuti 2001, 299). Tiimijattelun yleistymisen myötä voidaan tiimityötä kuvata organisaatioiden kannalta eräänlaisena muoti-ilmiönä, jolla ne pyrkivät varmistamaan toimimisensa ajan hengen mukaan (Allen & Hecht, 2004, 444).

Käsitteinä tiimi ja työryhmä eivät ole yhteen määritelmään pohjautuvia ja niiden käyttö organisaatio- ja johtamistutkimuksissa on vaihtelevaa. Osa akateemisesta kirjallisuudesta käsittelee tiimiä hyvinvoivana työryhmänä ja osa pitää käsitteitä samaa tarkoittavina. (Taittonen, Janhonen, Johanson, Nikkilä & Pirttilä 2008, 4.) Tässä työssä käytän tiimin määrittelyn lähtökohtana Katzenbachin ja Smithin määritelmää:

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith, 1998. 59.)

Tiimien hyödyistä on vallalla erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi Katzenbachin ja Smithin mukaan tehokkaiden tiimien muodostumiseen vaikuttaa yrityksen suorituspäämäärä. Vahvan suorituspäämäärän omaavat yritykset rohkaisevat ja tukevat tiimejä omien tavoitteidensa luomisessa ja auttavat tiimejä ymmärtämään, kuinka näissä tavoitteissa onnistuminen edistää koko organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista. Suuntaviivat ja merkitykset tiimin pyrkimykselle tulevat suoraan yrityksen suorituspäämäärästä. (Katzenbach & Smith, 1998. 57-58.)

Tiimityöllä on erilaisia toteuttamismuotoja perustuen toiminnan kohteeseen. Tiimityö voi tarkoittaa erilaista keskustelua satunnaisesti järjestetyissä yhdessäolotilaisuuksissa, tai se voi saada virallisen tehtäväksiannon esimerkiksi, kehittämiseen ja ideointiin liittyen. Tiimityö voi tarkoittaa oman työn kehittämistä niin sanottuna laatu-työryhmänä, tai se voi käsittää opintopiiri tyypistä työskentelyä. Tiimityössä työntekijät on voitu organisoida tuotannolliseksi pienryhmäksi, tai he muodostavat tiimin, jossa he ovat syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. (Sarala U. & A. 2003, 164-167.)

Selkeimmin tiimin erottaa perinteisestä työryhmästä sille annetut valtuudet ja vastuu (Lecklin 2006, 236), ja tämä vaikuttaa suoraan esimiehen roolin muuttumiseen. Perinteisessä työryhmässä esimies on työnjohtaja toimintaa suunnitellen, organisoiden, jakaen ja valvoen. Osittain itseohjautuvassa tiimissä itsenäisyys näiden tehtävien osalta lisääntyy ja itseohjautuva tiimi vastaa kaikista edellä mainituista tehtävistä. (Spiik 204, 183.) Itseohjautuvaksi tiimiksi kehittymisen edellytys on, että tiimi on hyvin rakennettu (Heikkilä 2002, 386). Esimiehen rooli on auttaa tiimin jäseniä mahdollisten eteen tulevien ongelmien ratkaisussa. Tiimin jäsenten on tunnettava tiimin tehtävä ja hankittava siinä tarvittavaa osaamista. Yhteistyö on tiimin tuloksellisuuden

edellytys. Yhteistyön onnistumisen edellytys on tiimin jäsenten tehokas ja joustava kommunikointi sekä toistensa tukeminen. (Lecklin 2006, 237.)

Cohen ja Bailey tarkastelevat tiimin tuloksellisuutta jakaen sen kolmeen ulottuvuuteen sen mukaan, millainen vaikutus tiimeillä on suorituskyvyn tehokkuuteen, mitattuna työn määrällä ja laadulla, työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Heidän mukaansa suorituskyvyn tehokkuuden mittareina toimivat esimerkiksi: tehokkuus, tuottavuus, vasteajat, laatu, asiakkaiden tyytyväisyys, sekä innovaatiot. Asennevaikutuksiin liittyvinä esimerkkeinä toimivat työtyytyväisyys, sitoutuminen ja luottamus johtoa kohtaan. Työntekijöiden käyttäytymiseen liittyvinä esimerkkeinä he ottavat esille työntekijöiden poissaolot, vaihtuvuuden ja turvallisuuden kokemukset. (Cohen & Bailey 1997, 243.)

Lecklin näkee tiimin tehokkuuden lisääntyvän sillä, että tiimi on syntynyt omakohtaisesti koettuun tarpeeseen. Itseohjautuvuuden lisääntymisen myötä työn mielekkyyks lisääntyy. Itseohjautuvan tiimin voima perustuu tiimin jäsenten työpanoksen täysimittaiseen hyödyntämiseen. Tiimi ottaa vastattavakseen osan pelkästään esimiehelle kuuluvista tehtävistä. Tiimi on usein lähimpänä toimintaan liittyviä ongelmia ja siten ongelmien ratkaisu onnistuu paremmin tiimissä. Tiimien myötä työn joustavuus lisääntyy ja työn pullonkaulat vähentyvät, kun tiimin jäsenet auttavat toisiaan. (Lecklin 2006, 237-238, 242.)

Varsinaisesta tiimityöstä voidaan puhua vasta sen jälkeen, kun tiimi on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja keskinäiset pelisääntönsä, sekä sovittanut nämä yhteen organisaation tarkoituksen kanssa (Spiik 2004, 47). Tiimin ja tiimityön tarkoituksena on muodostaa kokonaisuus, jossa tiimin jäsenet toteuttavat työhön, yhteistoimintaan ja henkilökohtaiseen kasvuun liittyviä arvoja ja tavoitteita. Parhaisiin tuloksiin pääsevät ne tiimit, jotka toimivat yhteistyössä organisaation muiden tiimien kanssa. Siihen, onnistutaanko tiimityössä, vaikuttaa muun muassa työntekijöiden kyvyt ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä työpaikan ja organisaation kulttuuri. (Rauramo 2004, 128-129.) Tiimityöhön siirtyminen edellyttää usein organisaa-

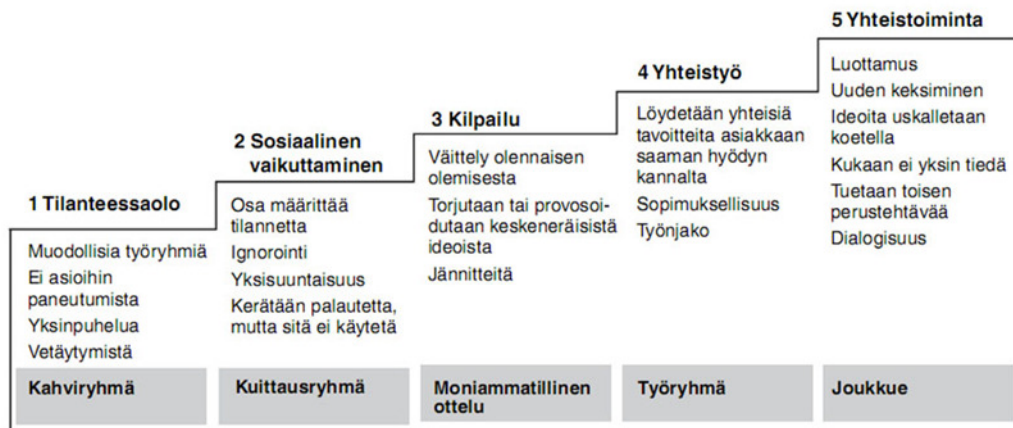


tion rakenteeseen ja toimintavaltuuksiin liittyviä järjestelyjä (Sarala U. & A. 2003, 170-172), sekä sen ajatuksen sisäistämistä, että tiimi tarvitsee toimiakseen koulutusta ja tukea (Paulus & Van der Zee 2004, 477).

#### **4.1 Vuorovaikutus ja tiimityö**

Perinteisissä organisaatioissa esimiesten ja tiimin jäsenten vuorovaikutus- ja luoviin ryhmätyötaitoihin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota, sillä tärkeimpänä asiana on nähty se, että jokainen hoitaa omat työnsä (Lecklin 2006, 241). Mönkkönen & Roos ovat tarkastelleet niin sanottuja työyhteisön näkymättömiä tulostekijöitä keskittymällä työntekijöiden keskinäisten yhteistyösuhteiden tarkasteluun. Heidän mukaansa tiimityö tulisi hahmottaa yhteistyösuhteena, jossa keskeistä on yhteinen toiminta. Johdon osalta merkityksellistä tuossa suhteessa on se, että kykeneekö se edistämään ja edellyttämään yhteistoimintaa. Työntekijöiden osalta tarkastellaan sitä tasoa, mille heidän yhteinen toimintansa yltää. Sekä pohditaan, että ollaanko siitä valmiita astumaan uusille aluille. (Mönkkönen & Roos 2010, 179.)

Mönkkönen & Roos jäsentävät keskinäisiä yhteistyösuhteita Carl J. Couchin (1986) luoman mallin kautta, ja soveltavat jäsentelyään työyhteisössä ilmenevän vuorovaikutuksen arviointiin. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasot (kuvio 3) eivät kuvaa pysyviä suhteita, vaan ne luovat kuvaa siitä, millaisissa vuorovaikutuspositioissa erilaisten ryhmien keskusteluissa ja toiminnoissa liikutaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 179, 198.)



Kuvio 3. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasot

1) Tilanteessa olo on sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoista ensimmäinen. Vuorovaikutus tällä tasolla nähdään muodollisuutena, jossa kumpikaan sosiaalisen tilanteen osapuoli ei asetu suhteeseen toisissaan. Työpaikan toimintakulttuurissa tämä taso ilmenee työtehtävien hoitamisena omina tehtävinä, ilman että työtä jaetaan toisten kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010, 179, 181-182.)

2) Sosiaalinen vaikuttamisen tasolla vuorovaikutus on yksisuuntaista, vaikka se on osapuolten välillä jo vilkkaampaa. Tämä tulee ilmi esimerkiksi palaverissa siten, että ihmiset käyttävät yksilöinä puheenvuoroja suhteuttamatta niitä mitenkään toisten puheenvuoroihin. Työyhteisöesimerkkinä tätä tasoa kuvaa tilanne, jossa johto ilmaisee haluavansa kuulla työntekijöiden ajatuksia esimerkiksi kehittämiseen liittyen, mutta kuitenkin ehdotettuja asioita ei oteta huomioon eikä viedä käytäntöön. (Mönkkönen & Roos 2010, 180, 183.)

Kolmannella tasolla vuorovaikutus ilmenee 3) kilpailusuhteena. Vuorovaikutuksen osapuolilla saattaa olla yhteinen intressi, mutta sitä kohti ei pyritä yhdessä, vaan pyrkimällä turvaamaan oma etu. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tasoa voidaan kuvata myös pelinä eri intressiryhmien ja yksilöiden välillä. Tätä kuvaava esimerkki on television ohjelmat, jossa kilpailijat laitetaan ensin näennäiseen yhteistyöhön keskenään, vaikka kilpailu ratkaistaan kuitenkin yksilöiden kesken. Sama ilmiö on tunnistettavissa

politiikassa, jossa esimerkiksi vaaleissa julkisuutta varten tuotetaan tavoitepuhetta, jotta saataisiin mahdollisimman paljon ääniä. Vaalien jälkeen havaitaan, että tavoitepuhe kaatuu törmätessään todellisen toiminnan realiteetteihin. Työyhteisöissä kilpailua yksilöiden välillä aiheuttavat muun muassa irtisanomisen uhat, tuottavuusohjelmien vaatimukset ja jatkuvat muutokset tai työn projektiluontoisuus. Keskustelun tasolla peli ilmenee jännitteinä osapuolten välillä; toisen puheesta provosoidutaan ennen kuin henkilö on päässyt asiansa loppuun torjuen näin henkilön idea. Kilpailuasetelma esiintyy myös nykyaikana arvokkaansa pidetyssä verkostoitumisessa, jolloin vaarana on, että se saattaa johtaa näennäiseen yhteistyöhön. (Mönkkönen & Roos 2010, 180, 189-192.)

Tiimityöstä puhuttaessa kuvataan yleensä 4) yhteistyön tasoa. Tällä tasolla kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhdessä sovittuihin päämääriin, heillä on yhteisiä tavoitteita ja he etenevät niitä kohti. Vuorovaikutussuhteessa ei tapahdu kuitenkaan kriittistä reflektiota eikä vuorovaikutus tuota juurikaan uusia ideoita. (Mönkkönen & Roos 2010, 180, 193.) Yhteistyön edellytyksiä ovat: yhteinen tavoite, tehtävät, aika, molemminpuolinen autonomia, erityisosaamisen käyttö sekä luottamus, kuten Purokuru & Juoperi (2009) ovat Mönkkösen & Roosin (2010, 195) mukaan sanoneet.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen korkein taso on 5) yhteistoiminnan taso. Tällä tasolla ihmiset ovat sitoutuneet toisiinsa ja vaikuttavat toisistaan. Toiminnassa se ilmenee siten, että tiimin jäsenistä kukin antaa tilaa toisille toimijoille ottamatta itselleen suurta roolia, ja tiimi löytää tiimin tarkoituksen aidosti yhdessä toimimisen kautta. Yhteistoiminnallisuudessa kaikki tietävät suunnan ja ovat valmiita näkemään vaivaa sen saavuttamiseksi. Jokainen tiimin jäsen vastaa omasta lohkostaan ja vie sen seuraavassa tilanteessa yhteiseen keskusteluun. Työnjako on määrätietoista. Ryhmän vetäjä osaa hyödyntää ryhmänsä osaamista ja hallitsee prosessien eteenpäin viemisen jatkuvuuden näkökulmasta. Kontrollia ei tarvita tavoitteisiin pääsemiseksi, sillä luottamus on läsnä. (Mönkkönen & Roos 2010, 195-196.) Mönkkönen & Roos (2010, 197) tukeutuvat yhteistoiminnallisuutta koskevassa loppupäätelmässään Bahtiniin (1991), jonka mukaan yhteistoiminnan tasolla on mahdollista päästä aitoon dialogiin,

joka mahdollistaa uusien ideoiden yhteisen koettelun, jos osallistujilla on rohkeutta tietämättömyyden asenteeseen, koska ilman sitä ei ole mahdollista astua uusille alueille.

#### **4.2 Tiimin nykytilan ja tiimin jäsenten työtyytyväisyyden selvittäminen**

Leclinin (2006, 233) mukaan tiimimäiseen työskentelyyn siirryttäessä on hyvä tarkastella työyhteisön nykytilaa esimerkiksi swot-nelikenttäänalyysin avulla. Swotissa on neljä perusruutua: 1) vahvuudet (strengths), 2) heikkoudet (weaknesses), 3) mahdollisuudet (opportunities) ja 4) uhat (threats). Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat organisaation sisäisiä eli organisaatioon liittyviä ominaisuuksia. Mahdollisuudet ja uhat kuvaavat organisaation ympäristöön liittyviä piirteitä. Näihin eroihin kannattaa kiinnittää huomiota, koska swot perustuu siihen, että organisaatio nähdään systeeminä, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Kun swot tehdään tiimin näkökulmasta, sisäisen rajoina toimivat tiimin rajat. (Honkanen 2006, 410.)

Usein swot:ia käytettäessä täytetään vain edellä kuvattu perusruudukko. Tämä riittää, jos tarkoituksena on luokitella tärkeimmät havainnot. Jos halutaan luoda toimintavaihtoehtoja, joiden varassa organisaatio voi tulevaisuudessa toimia, voidaan swot:n työstämistä jatkaa. (Honkanen 2006, 413.) Honkasen mukaan (2006, 413) perusruutujen työstämistä voi jatkaa Lahden (1987) esittelemällä ristiintaulukoinnilla, jonka avulla osallistujat havahtuvat tarkemmin analysoimaan sitä, miten organisaatio ja toimintaympäristö ovat toisiinsa kytköksissä.

Henkilöstön työtyytyväisyyden selvittämisellä on merkitystä, sillä vain motivoitunut, ja työssään viihtyvä sekä innostunut henkilöstö, pystyy huippusuorituksiin. Tämä voidaan suorittaa kyselylomakkeilla, jonka jälkeen ne analysoidaan ja esitellään henkilöstölle. Seuraavana vaiheena on kehittämiskohteiden valinta ja kehittämistoimenpiteiden käynnistäminen. Jos kehittämistoimenpiteet eivät käynnisty, on sillä ainoas-

taan työtyytyväisyyttä laskeva vaikutus. Henkilöstö odottaa, että sen sanalla on painoarvoa, niin tuloksia pitää seurata ja mittareita edelleen kehittää. (Lecklin 2006, 229-231.)

### 4.3 Tiimin rajojen hahmottamisen apuvälineet

Kun tiimi lähtee miettimään toimintansa rajoja ja suuntaviivoja, tarvitsee se tässä työssä apuvälineitä. Apuvälineinä voivat toimia tiimi- ja porukkasopimuksen laadinta. Tiimisopimuksen avulla tiimi ja esimies prosessoivat tiimin toiminnan kannalta keskeisimmät asiat. Tiimisopimus toimii myös sitä työstämässä olevien ihmisten sitouttamisessa tiimiin ja sen tavoitteisiin. (Skyttä 2005, 91.) Yksi mahdollinen malli tiimisopimuksen laadintaan muodostuu seuraavista kohdista:

- Tiimin tarkoitus
- Tiimin tavoitteet ja mittarit
- Tiimin valtuudet ja resurssit
- Tiimin osaamisrakenne
- Tiimin palkitsemisperusteet
- Muut sovittavat asiat

(Skyttä 2005, 92.)

Tiimin tarkoitus lähtee sen miettimisestä, ketkä ovat tiimin asiakkaita, sillä tiimi tekee työtä aina asiakkaille. Tiimin tavoitteet ja mittarit kohtaa lähestytään viiden tavoiteulottuvuuden kautta. Nämä ovat taloudellisuus ja tehokkuus, sisäinen toimivuus, tuotteet ja palvelut, asiakashyödyt ja kehittyminen tiiminä. Tavoitteissa pyritään tavoiteulottuvuus kerrallaan löytämään tiimille toimintaa hyvin ohjaava tavoite ja mietitään, miten tavoitetta mitataan. (Skyttä 2005, 93-97.)

Tiimin valtuudet ja resurssit kohdassa pitää tunnistaa, millaisia valtuuksia tiimi tarvitsee. Tunnistamisen lisäksi on tärkeää, että esimies myös antaa tiimille nämä tarpeelliset valtuudet ja tiimi ottaa ne vastaan. Valtuudet jaetaan kolmeen osaan: päätöksentekoko-, resurssienkäyttö- ja kehittämisvaltuudet. (Skyttä 2005, 99-100.) Tiimin

osaamisrakennetta voidaan tarkastella selvittämällä tiimin varsinaiset ydinosamiset, tiimiosaamiset ja johtajuusosaamiset. Tiimisopimukseen sisältyy myös palkitsemista vasta sopiminen sekä sen miettiminen, mihin tavoitteisiin palkkio kytketään ja miten palkkio maksetaan. (Skyttä 2005, 104-105, 107-108.)

Porukkasopimuksen laativat tiimin jäsenet yhdessä tarkastellen omia tiiminä toimimiseen liittyviä pelisääntöjään. Pelisääntöjen laadintaa voidaan lähestyä kysymyksellä: mistä kaikista asioista tiimiimme pitäisi laatia pelisääntö? Kaikille löydetuille pelisäännöille luodaan yhdessä asiasisältö, joka ohjaa tiimin keskinäistä toimintaa. Porukkasopimuksen laadinnalla pyritään kohti itseohjautuvuutta ja siksi pelisääntöjen pohdinnassa on hyvä käyttää ulkopuolista apua impulsseja antamaan, jotta päästään hyvin liikkeelle. Tiimin kypsyessä pelisääntöjen merkitys tiimin jäsenten keskinäisessä toiminnassa vähenee. (Skyttä 2005, 109-110.)

Tärkeä osa pelisääntöjen laadintaa on tiimin johtajuusratkaisu. Tiimille voidaan valita yksi vetäjä, kiertävä johtajuus, asiantuntijajohtajuus tai olla nimeämättä vetäjää lainkaan. Se, ettei vetäjää nimetä, saattaa tuntua luontevalta vaihtoehdolta, kun ajatellaan itseohjautuvuutta. Tällöin tiimivastuun pitää olla erittäin hyvin sisäistetty ja tiimin jäsenillä pitää jokaisella olla riittävästi johtamisosaamista. Asiantuntijajohtajuuteen voidaan päätyä, jos tiimin vastuulla on erilaisia työkokonaisuuksia, ja jos tiimin jäsenillä on jo omakohtaista tiimikokemusta. Kiertävä vuoro näyttää olevan sellainen, jonka pidemmälle kehittynyt ja sisäisesti ehyt tiimi valitsee. Tiimin jäsenillä on selkeä tiimivastuu ja tasavertaiset työtehtävät. Yhden vetäjän valinta on suositeltavinta vain tiimitoiminnan aloittamisen kohdalla. Tiimitoiminnan vakiinnuttua ja johtamisosaamisen lisääntyttyä on suositeltavaa valita jokin edellä kuvatuista ratkaisuista, muuten tiimin itseohjautuvuuden kasvaminen saattaa hidastua. (Skyttä 2005, 88-90).

#### 4.4 Tiimin vastuunjako

Tiimi ei saavuta tavoitettaan, elleivät tiimin jäsenet osoita panostustaan tiimille tärkeillä alueilla. Näin toimiessaan tiimin yksittäinen jäsen saattaa saada itselleen sellaista hyötyä tai lisäarvoa, mikä ei olisi mahdollista ilman tiimiä. Jokaisen tiimin jäsenen on varmistettava omalta kohdaltaan omaan motivaatioonsa ja kommunikaatioonsa, asenteisiinsa, kykyihinsä ja taitoihinsa sekä osallistumiseensa liittyvät tekijät. (Skyttä 2005, 148.)

Tiimin vastuunjako on keskeinen asia, kun mietitään tiimin itseohjautuvuuden kasvattamista. Vastuunjaossa on tärkeä selvittää erityisesti perinteisesti esimiehelle kuuluneet tehtävät ja miettiä siltä pohjalta, kenelle eri tehtävien vastuut nyt kuuluvat. Yhteisen vastuunkannon osalta tiimin jäsenet tarvitsevat keskinäistä luottamusta, valmiutta ja rohkeutta. (Lecklin 2006, 237-239.) Vastuunjakoja mietittäessä on tärkeää, että esimies osallistuu keskusteluun. Yhtenä tiimityön onnistumisen esteenä nähdään olevan se, että esimies ei pidä tiimimäistä työtä tehokkaana työmenetelmänä, vaan esimerkiksi sosiaalisena kokeiluna. Tiimimäiseen työskentelyyn sitoutunut esimies näkee itseohjautuvan tiimin tehokkuuden lisäämismahdollisuutena. Esimies on tiimin toimintaedellytyksen luoja ja varmistaja. (Lecklin 2006, 240-242.)

Johtaminen on organisaatioissa määritelty sopimuksin esimiehille kuuluvaksi. Tiimimäisen organisointiin siirryttäessä johtajuutta lähestytään uudella tavalla ohjaten johtajuus tiimille itselleen. Tämä ei kuitenkaan muodosta uutta organisaatiotasoa eikä johtajuutta, vaan kyse on siitä, että tiimin sisällä on riittävästi johtamisosaamista. Tiimiytysprosessin alkuvaiheeseen kuuluu tiimin itse itsensä johtamiseen liittyvien asioiden pohdinta. (Skyttä 2005, 85-86.)

## 5 TIIMISOPIMUKSEN LAADINNAN PROSESSI

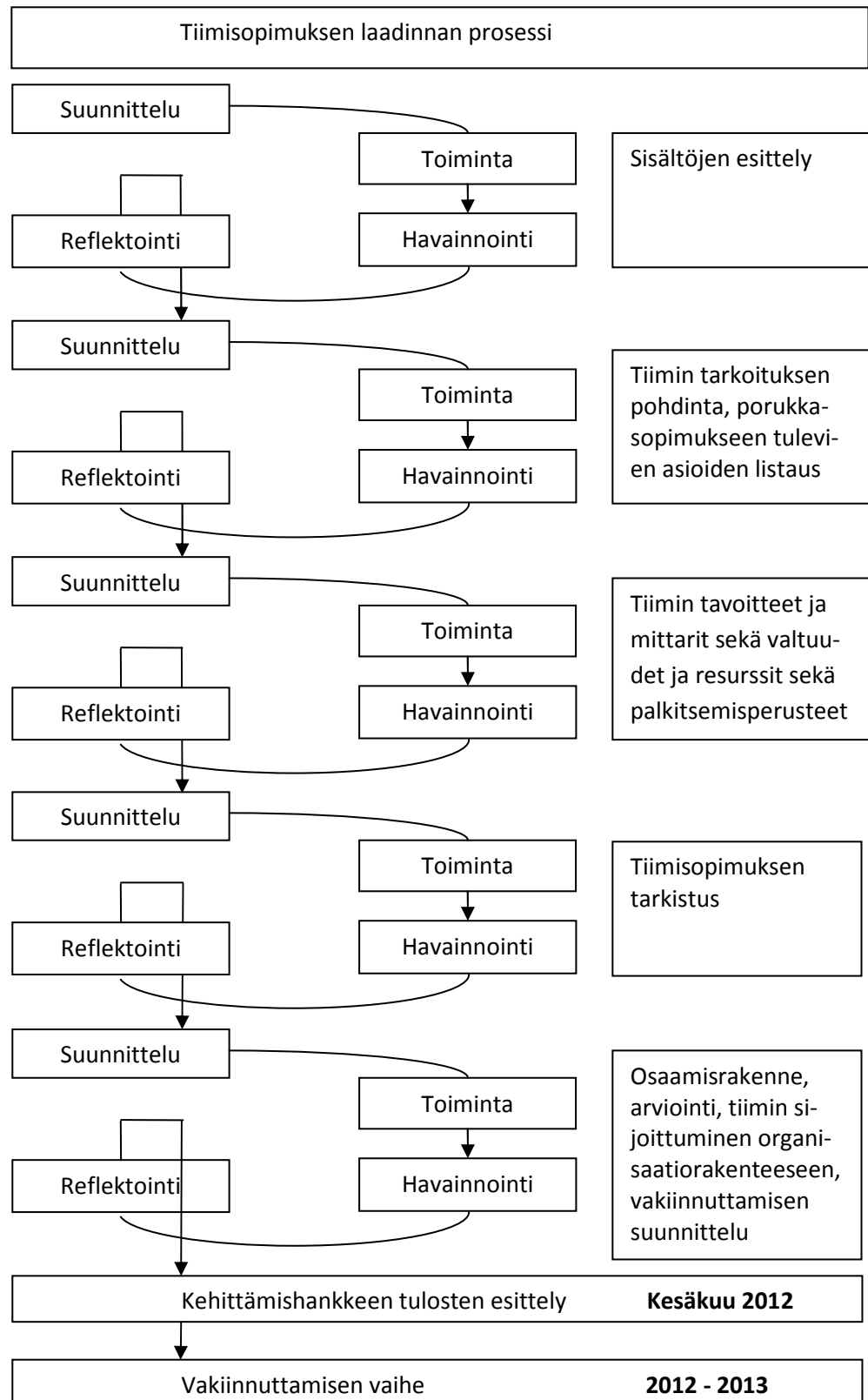
Aloitin koulukuraattorityön kehittämishankkeen suunnittelun syyslukukaudella 2011. Kävin kehittämishankkeeseen liittyvistä ajatuksistani keskustelua, muiden koulukuraattorien sekä esimiehemme kanssa, kuukausipalaverissa marraskuun alussa. Tämän jälkeen työstin kehittämishankkeen suunnitelmaa eteenpäin ja esittelin sen joulukuun tiimipalaverissa. Suunnitelmaani sisältyi, että koulukuraattorit laativat yhdessä tiimisopimuksen. Tiimisopimuksen lisäksi laadimme yhdessä keskinäisen sopimuksen tärkeiksi kokemistamme tiiminä toimimisen pelisäännöistä. Pelisääntöjä alamme miettiä samaan aikaan tiimisopimuksen teon kanssa. Tiimisopimuksen laadintaan liittyy myös tiimin vastuunjaosta sopiminen. Koulukuraattorien ja esimiehemme osalta tekemäni suunnitelma hyväksyttiin sellaisenaan. Sovimme myös kehittämispäivien ajankohdat keväälle 2012.

Kehittämishankkeen ohjausryhmään mukaan toivomiani henkilöitä lähestyin ensimmäisen kerran puhelimitse marraskuun puolivälissä 2011. Kerroin, miksi olen valinnut tiimiyttämisen kehittämisen kohteeksi, ja mitä kehittämistyöllä tavoittelen. Perustelin kutsumilleni henkilöille myös heidän valintansa. Kaikki ohjausryhmään kutsumani henkilöt lupautuivat mukaan. Ohjausryhmän ensimmäisessä kokouksessa joulukuun puolessa välissä käytiin läpi kehittämishankkeen suunnitelma ja sovittiin kokouspäivät keväälle 2012.

Tiimiyttämisen toteutuksessa tarvittavien asioiden suunnittelussa sisäisenä kehittäjänä toimiessani ymmärrystäni ovat ohjanneet konkreettisia malleja antamalla kirjat: Antti Skyttä, *Tiimiytys ja sen läpivienti, kohti matalampia organisaatioita*, Olli Lecklin, *Laatu yrityksen menestystekijänä* sekä Kaarina Mönkkönen & Satu Roos *Työyhteisötaidot*. Mainitsen kirjat siinä yhteydessä, missä olen niissä olevia malleja käyttänyt.

Kehittämisprosessin kokonaisuuden olen kuvannut kuviolla 4.





Kuvio 4. Toimintatutkimuksen spiraalimalli: kehät ja etenemissuunnitelma

Toimintatutkimuksellisen spiraalimallin mukaan kehittämishankkeessa vuorottelevat konkreettinen toiminta (havainnointi ja toteutus) sekä toimintaa käsittelevä diskurssi eli suunnittelu ja reflektio (Toikko & Rantanen 2009, 13). Kehittämishankkeen aikana pyritään reflektiivisen ajattelun avulla pääsemään tiimitoiminnan uudelleen ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Reflektiivisessä ajattelussa ihminen ikään kuin etääntyy itsestään ja näkee oman ajattelunsa ja toimintansa uudesta näkökulmasta. Samalla hän pyrkii ymmärtämään, miksi ajattelee, niin kuin ajattelee, ja miksi toimii, kuten toimii. (Heikkinen 2007, 201-202.) Eri yhteyksissä käytävistä keskusteluista muodostuu kehittämishankkeen aikana tärkein menetelmä.

Erityisesti kehittämispäivien keskusteluista ohjatesani minun on tiedostettava ryhmäajattelun uhka, joka saattaa vaikuttaa virheellisesti päätöksentekoon. Pennington kuvaa ryhmäajattelua Janiksen (1982) esittelemien ajatusten pohjalta. Ryhmäajattelu tarkoittaa ryhmän jäsenten pyrkimystä keskinäiseen yksimielisyyteen ryhmän miellyttävän ilmapiirin ja kiinteyden turvaamiseksi. Ryhmäajattelusta varoittavia merkkejä ovat esimerkiksi voimakas yhdenmukaisuuden paine, jolloin eriävät mielipiteet tukahdutetaan, erimielisten itsesensuuri, jolloin ryhmän jäsenet eivät tuo omia näkemyksiään muiden jäsenten kuullen esille ja yksimielisyyden illuusio, jolloin saatetaan luulla, että kaikki ryhmän jäsenet ovat samaa mieltä päätetyistä asioista. Minä voin keskustelun ohjaajana ehkäistä ryhmäajattelua rohkaisemalla kaikkia tiimimme jäseniä ilmaisemaan avoimesti mielipiteensä, koko kehittämisprosessin aikana. (Pennington 2005, 169-174).

### **5.1 Tiimitysprosessin sisältöjen esittely**

Varsinaisesti kehittämishanke käynnistyi tammikuussa. Ensimmäisessä kehittämispäivässä kävin tiimitysprosessin kulun läpi tiimimme jäsenten kanssa keskustellen tiimitysprosessin tavoitteesta, sisällöistä ja prosessin etenemisestä. Keskustelussa tuli esille, että koulukuraattorit ovat puhuneet itsestään tiiminä. Käsitettä avates-

samme huomasimme tarkoittavamme tiimillä samaa työtä tekevien ihmisten ryhmää, jolla on tietyt säännölliset tapaamiset. Askeleen tiimityön kehittämiseen totesimme ottaneemme keväällä 2011, kun määrittelimme koulukuraattorien keskinäiset kokoontumiset tiimipalavereiksi, ja kuukausipalavereiksi ne kokoontumiset, joihin osallistuu myös esimiehemme.

Keskustelussa tuli esille vielä paljon niitä asioita, jotka liittyvät koulukuraattorityön sisällölliseen kehittämiseen, kuten uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, asiakastyön dokumentointiin ja palautteen keräämiseen kouluilta. Nämä asiat kerroin rajanneeni tästä kehittämishankkeesta pois, koska tässä kehittämishankkeessa keskityn koulukuraattorien tiimiyttämisprosessiin. Tiimi sopi jatkavansa näiden asioiden osalta kehittämistä tiimiytykseen liittyvien kehittämispäivien ulkopuolella. Sovimme kaikkien osallistuvan kehittämispäiviin, jotta tiiminä toimimisen prosessi lähtee etene-mään.

### **Tammikuun ohjausryhmä**

Tammikuun ohjausryhmän kokous eteni tiimiytysprosessin sisältöjen esittelyllä, prosessin etenemisen kuvaamisella sekä ohjausryhmän kokoontumisten sopimisella. Ohjausryhmässä oli paikalla viisi kuudesta jäsenestä. Ohjausryhmässä huomioitiin se, että koulupsykologin liittyminen koulukuraattorien tiimiin vaikuttaa siihen monella tapaa. Ohjausryhmässä keskusteltiin neljännen koulukuraattoriviran perustamisesta. Sen todettiin olevan mahdotonta johtuen nykyisessä taloudellisessa tilanteessa ja kuntarakenne uudistuksen keskeneräisyydestä. Tämän takia lisäpäivien myynti muille kunnille ei tule kysymykseen. Neljännen koulukuraattorinviran perustaminen, ja siihen liittyvät asiat, rajautuivat näin ollen kehittämishankkeestani pois.

Ohjausryhmässä keskusteltiin sivistyskeskuksessa olevien muiden tiimien tavasta tehdä työtään, ja mietittiin koulukuraattoritiimin sijoittumista sivistyskeskuksen organisaatioon. Tiimisopimuksen laadintaan tiimisopimuksen rungon pohjalta ei tullut muutoksia. Pelisääntöjen osalta korostettiin toistensa auttamista ja tukemista, koska niiden nähtiin olevan koulukuraattorityön tiimitoiminnassa keskeisellä sijalla.

## 5.2 Tiimin tarkoitus

Helmikuun kehittämispäivän aiheena oli tiimin tarkoituksen pohdinta ja siltä pohjalta tiimisopimuksen ja pelisääntöjen ensimmäisen version laadinta. Olin lähettänyt muille koulukuraattoreille sähköpostilla seuraavat kehittämispäivän aiheeseen liittyvät ennakkotehtävät:

- 1) Swot-analyysin perusruudun täyttö tiimitoimintamme nykytilasta,
- 2) vastuunjakoon liittyvien tehtävien arvioiminen,
- 3) tiimitoiminnassa tarvittavien pelisääntöjen miettiminen ja
- 4) tiimin tarkoituksen pohdinta.

Kehittämispäivä aloitettiin ennakkotehtävän (1) pohjalta kokoamani swot-analyysin tarkastelulla. Tarkastelun alkuvaiheessa havaitsimme, että jotkut asioista liittyvät selkeästi koulukuraattoryöhön, mutta eivät niinkään tiimityöhön. En lähtenyt kuitenkaan karsimaan mitään pois, vaan halusin, että kaikki asiat ovat esillä, kuten olimme vastanneet (kuviot 5). Tässä vaiheessa en vielä kiinnittänyt huomiota analyysin ulkoisiin ja sisäisiin kohtiin.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvä yhteishenki/hyvä tiimi-henki</li> <li>- Kollegiaalinen tuki ja ammatillisen osaamisen vahvistuminen</li> <li>- Vertaistuki!</li> <li>- Luottamus!</li> <li>- Ammatillinen osaaminen</li> <li>- Tiimi ottaa uuden jäsenen hyvin vastaan</li> <li>- Tiimi auttaa toistaan ongelmatilanteissa</li> <li>- Tiimissä on helppo ottaa asioita esille</li> <li>- Tiimi kykenee kehittymään</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paljon yksintyöskentelyä</li> <li>- Asiat saattavat rönnsyillä, jollei ole asialista tai runkoa, jonka mukaan asioita käsitellään.</li> <li>- Työkentän hajanaisuus + paljous --&gt; harvoin näkeminen.</li> <li>- Työn suunnittelemattomuus</li> <li>- Vastuita ei ole sovittu/jaettu</li> <li>- Tiimin keskeneräinen työ; asioiden junaaminen.</li> <li>- Asiantuntijuuden ”näkyttömyys”</li> <li>- Avun saanti kunnissa toisilta tiimiläisiltä vaikeaa.</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tukea kuraattorityötä</li> <li>- Vahvistaa ammatillista itsetuntoa</li> <li>- Kanava keskustella työssä vastaan tulleista asioista (vaikka meillä onkin työnohjaus)</li> <li>- Suunnitella ja kehittää kuraattorityötä!</li> <li>- Tiimienergia/tiimitoiminnan vahvistaminen</li> <li>- Kehittäminen</li> <li>- Itseohjautuvuus</li> <li>- Osaamiseen perustuva ”valta”</li> <li>- Selkeä asema sivistystoimen organisaatiossa</li> <li>- Tiimi antaa mahdollisuuden jokaiselle olla oma itsensä.</li> <li>- Kuraattori on vakiintunut osaksi oppilashuoltoa (enemmänkin toive tulevasta).</li> </ul>	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöiden jatkuva vaihtuvuus, koska pieni porukka.</li> <li>- Työn määrästä johtuva väsymys</li> <li>- Liian laaja työkenttä.</li> <li>- Jos tiimissä toisaalta mennään liian ”viraliseen” linjaan, tilaisuudesta saattaa tulla liian muodollinen ja kynnys kertoa työarjen haasteista saattaa nousta.</li> <li>- Esimiehestä johtuvat keskeneräiset, roikuvat asiat.</li> <li>- Koulutuksen vähentäminen, jotta saadaan aikaa kehittämiselle.</li> </ul>

Kuvio 5. Swot-analyysi tiimin nykytilasta

Seuraavaksi keskustelimme toisena ennakkotehtävänä (2) olleesta vastuunjaosta.

Olin laatinut keskustelun kohteena olevan vastuunjakopaperin muokkaamalla Leclinin kirjassa (2006, 239) ollutta mallia. Vastuunjako muodostui taulukosta, johon oli eritelty erilaisia vastuunjaossa huomioitavia tehtäviä. Ennakkotehtävään kuului, että jokainen merkitsee rastit tehtävien perään siihen kohtaan, että kantaako tehtävästä vastuun esimies, tiimin vetäjä vai tiimin jäsen. Aloitimme työskentelyn keskustellen, minkä valinnan kukin oli tehnyt. Keskustelussa tuli esille, että tiimi painottaa vastuun-

jaossa tiimin yhteistä vastuuta, vaikka sellaista vaihtoehtoa ei ollut valmiissa lomakkeessa lainkaan. Päädyimmekin lisäämään vastuunjakoon kohdan tiimi yhdessä.

Keskustelumme edetessä havaitsin, että muut tiimin jäsenet olivat sijoittaneet suurimman osan rasteistansa kohtaan tiiminvetäjä, ja esimiehen osuus jäi vain muutama rastiin. Tällä tavalla merkitty vastuunjako näytti minusta siltä, että koulukuraattorit tarvitsisivat vastaavan koulukuraattorin. Lähtökohtani tiimin johtajuusratkaisuksi oli kehittämishankkeen alusta saakka ollut tiiminvetäjä ja tästä olimme jo aiemmin keskustelleet tiimi- ja kuukasipalavereissa syyslukukaudella 2011. Kerroin, että vastaavan koulukuraattorin tehtävät ovat mielestäni jo hyvin lähellä esimiehen tehtäviä, ja että tämä valinta tarkoittaa myös tarkempaa palkan tarkistamista ja ajan resursointia. Päätimme palata vastuunjakoon sen jälkeen, kun olen esitellyt sen ohjausryhmälle.

Kolmantena kehittämispäivän aiheena oli tiiminä toimimisen pelisääntöjen pohdinta. Olin koonnut pelisäännöistä kehittämispäivään valmiiksi ensimmäisen version ennakkotehtävän (3) vastausten pohjalta. Ennakkotehtävää laatiessani olin käyttänyt Skyttän kirjassa ollutta listausta pelisääntöjen asiasisällöistä (Skyttä 2005, 110). Vastauksiemme pohjalta olin yhdistänyt joitakin ennakkotehtävässä olleita kohtia ja näin pelisääntöjemme otsikoiksi muodostuivat: vastuunjako sekä kuormitus ja auttaminen, johtajuusratkaisu, osaamisrakenne, työaika, ongelmanratkaisu, reagointi pelisääntöjen rikkomiseen sekä ansiot ja palkkiot. Kävimme keskustelua yhdessä pelisääntöjen sisällöistä ja muutimme joitakin kohtia. Jokaiseen kohtaan muodostui keskustelun päätteeksi tarkentunut sisältö. Sovimme, että sisältöjen tarkistaminen jatkuu prosessin edetessä.

Neljäntenä tehtävänä oli keskustelu tiimin tarkoituksesta. Tavoitteena oli saada tiimin tarkoitus muotoiltua lyhyesti, keskeisimmät asiat sisältävillä lauseilla. Ennakkotehtävässä olin pyytänyt miettimään kolmea kysymystä Skyttän kirjassa (2005, 93) olleen mallin: 1) Mitkä tai ketkä ovat tiimin tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät?

2) Mitkä ovat kunkin asiakkaan tai asiakasryhmän meihin tiiminä suuntautuvat tarpeet? ja 3) Mitkä ovat asiakashyödyt, jotka meidän pitää pystyä tuottamaan tiiminä?

Olin koonnut ennakkotehtävän (4) vastaukset yhteen ja tämän jälkeen aloitimme keskustelun tiimin tarkoituksesta. Tämä tehtävä osoittautui päivän haasteellisemmaksi tehtäväksi. Huomasin useissa kohdissa miettineemme koulukuraattorityön asiakkaita ja heidän tarpeitaan tiimin asiakkaiden ja näiden tarpeiden sijaan. Kävimme tästä keskustelua ja saimme muodostettua ensimmäisen version tiimin tarkoituksesta.

Päätin kehittämispäivän työskentelyn esittelemällä maaliskuun aikataulun ja sisällöt. Maaliskuussa kehittämispäivän aiheena ovat tiimin tavoitteet ja mittarit, johon liittyy yksi ennakkotehtävä. Lisäksi pyysin koulukuraattoritiimin jäseniä täyttämään kehittämispäivään mennessä lomakkeen, jolla kartoitetaan työtyytyväisyyttä. Halusin tarkastella työtyytyväisyyttä, koska oman havaintoni mukaan tiimissämme on toisinaan tullut esille sen suuntaisia ajatuksia, että työtyytyväisyys ei olisi kohdallaan. Kolmas ennakkotehtävä liittyi maaliskuun lopulla olevaan kuukausipalaveriin, jossa käsitellään tiimisopimuksen kohdat liittyen valtuuksiin ja resursseihin sekä palkitsemisperusteisiin.

### **Helmikuun ohjausryhmä**

Helmikuun ohjausryhmässä oli paikalla lisäksi vain kuraattorien esimies ja Kankaan päään sivistysjohtaja. Esittelin tiimissä laatimamme swot-analyysin tiimin nykytilasta sekä kehittämispäivän aikana kootun ensimmäisen version tiimisopimuksesta ja pelisäännöistä. Tiimin johtajuusratkaisun kohdalla ohjausryhmän mielipide oli selvä: vastaavan kuraattorin rooli ei tule kysymykseen tämän kokoisessa kunnassa. Ainoa kyseeseen tuleva ratkaisu on tiiminvetäjä. Ohjausryhmässä sovittiin, että minä vien vastuunjaon uudelleen tiimin käsiteltäväksi. Ohjausryhmässä mietittiin, että tiiminvetäjälle tehtäisiin tehtäväkuvaus koulukuraattorin tehtäväkuvassa olevaa rakennetta noudattaen.

### 5.3 Tiimin tavoitteet ja mittarit

Maaliskuussa tiimiytykseen liittyvä kehittäminen oli jaettu kehittämispäivässä ja kuukausipalaverissa tapahtuvaksi. Kehittämispäivän aiheena olivat tiimin tavoitteet ja mittarit. Ennen kuin aloimme miettiä tiimin tavoitteita ja mittareita, palasimme helmikuussa esillä olleeseen teemaan tiimin tarkoituksesta. HavaitSIMME kaikkien jääneen tätä kohtaa pohtimaan ja nyt tiimin tarkoitus tarkentui. Tiimin asiakkaiksi selkiytyivät koulukuraattorit. Tiimin tehtävä on tukea yksittäistä koulukuraattoria perustehtävän mukaisessa työssä. Koulukuraattorien tarve tiimiltä on siten osaamisen ja asiantuntijuuden jakaminen ja yhteisten toimintamallien luominen koulukuraattorityön asiakkaiden kanssa tehtävään työhön. Tiimi varmistaa jäsentensä asiantuntijuuden ja sen tasapuolisen käytön koulukuraattorityön asiakkaiden kanssa. Tiimin loppuasiakkaita ovat kaikki koulukuraattorityön asiakkaat. LisäSIMME nämä tarkennukset tiimisopimukseen.

Ennakkotehtävänä oli ollut tiimin tavoitteiden ja mittareiden pohdinta Skytän kirjassa olleen mallin pohjalta. Pohdittavat tavoiteulottuvuudet olivat: taloudellisuus ja tehokkuus, sisäinen toimivuus, tuotteet ja palvelut, asiakashyödyt ja vaikuttavuus sekä kehittämiseen liittyvät kysymykset. Jokaiseen tavoiteulottuvuuteen olin pyytänyt listaamaan tarkemmat tavoitealueet. Jokaisen tavoitealueen kohdalla piti miettiä, miten tiimimme onnistumista siinä voitaisiin mitata eli mikä on käytettävä mittari. Tämän jälkeen olin pyytänyt hahmottelemaan tiimillemme tavoitteita valittua mittaria käyttäen. (Skyttä 2005, 94-95.)

Tiimin tavoitteiden ja mittarien pohdinta aloitettiin asiakashyödyistä. Sen jälkeen edettiin tiimin tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Kolmantena kohtana oli tiimin sisäinen toimivuus. Neljäntenä kohtana tarkasteltiin taloudellisuus ja tehokkuus näkökulmaa. Viimeisenä kohtana olivat tulevaan kehittämiseen liittyvien teemojen esille nostaminen. Yhteisessä keskustelussa saimme muodostettua ensimmäisen version tiimin tavoitteista ja niiden mittareista.



### 5.3.1 Työtyytyväisyyden kartoituksen tulokset suhteessa swottiin

Maaliskuussa tapahtuvan kehittämisen toinen osa tapahtui kuukausipalaverissa, koska käsiteltävät asiat edellyttivät esimiehen läsnäoloa. Tähän kuukausipalaveriin esimies ei päässyt. Hän oli pyytänyt meitä pitämään kuukausipalaverin sovitusti. Aloitimme kuukausipalaverin tarkastelemalla työtyytyväisyyden kartoituksen tuloksia, joka oli ollut yhtenä ennakkotehtävänä, ja josta olin laatinut kuukausipalaveriin yhteisen koonnin. Työtyytyväisyyttä kartoittavan lomakkeen muodon olin soveltanut Lecklinin kirjassa (2006, 230) olleen lomakkeen pohjalta. Lomaketta täyttäessä tuli kuvata työtyytyväisyyttä kouluarvosanalla seuraavien asioiden osalta ja perustella vastaus lyhyesti:

- työsuhteen jatkuvuus
- palkkaus ja henkilöstöedut
- työn määrä
- työn haasteellisuus ja virikkeellisyys
- oma työsuoritus
- työtoverit ja tiimin toiminta
- mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista
- vaikuttamismahdollisuudet
- urakehitys ja etenemismahdollisuudet
- työympäristö ja työtilat
- työvälineet
- koulutus ja työnohjaus
- esimiehen ja ylimmän johdon toiminta
- oman työsuoritusten arviointi ja oikeudenmukaisuus esimiehen taholta
- tiedonkulku

Vastauksemme sijoittuivat arvosanojen 7.25 – 9.75. Totesimme työtyytyväisyytemme hyväksi. Käydyn keskustelun jälkeen havaitsin, että työtyytyväisyyden kartoituksen perusteluissa nousi esiin samansuuntaisia ajatuksia, mitä tuli jo swot-analyysissa, vaikka siinä oli pitänyt keskittyä tiimitoiminnan nykytilan arvioimiseen. Nostan seuraavaksi näistä samansuuntaisista ajatuksista esille merkityksellisempinä pitämiäni swot-analyysin ja työtyytyväisyyden kohtia.

Kysymys työtoverit ja tiimin toiminta sai yhden parhaimmista arvosanoista (9.5), ja perustelut olivat swot-analyysin vahvuudet kohdan kanssa yhtenevät. Työtovereiden todettiin olevan ammattitaitoisia ja samanhenkisiä, ja vahvistavan sitä tunnetta, että työkavereina on todella hyvä porukka. Tiimin toimintaa pidettiin koko ajan kehittyvänä ja tavoitteellisen toiminnan todettiin myös selkiyttävän omaa työtä. Yksi koulukuraattori koki jäävänsä tiimin ulkopuolelle, koska hän ei työskentele kahden muun kanssa samalla koululla. Sama asia oli mainittu myös swotissa heikkoutena.

Työn määrä kohta sai yhden alhaisimmista arvosanoista (7.75). Koulukuraattorityön oppilasmäärän koettiin olevan kohdallaan, mutta kouluja koettiin olevan liikaa. Koulujen suuri määrä ja liikkuva työ edellyttävät työn suunnittelemista hyvissä ajoin etukäteen ja tämä lisää tunnetta kiireestä ja väsymyksestä, kuten on ilmaistu myös swot-analyysin uhat kohdassa. Kaikissa kouluissa työn määrä ei jakaudu tasaisesti, vaan toisessa on töitä niin paljon, että ei ehdi tekemään ja toisessa taas työn määrä on huomattavasti alhaisempi.

Kysymys mahdollisuudesta hyödyntää omaa osaamista sai arvosanan 9.25. Työn nähtiin antavan mahdollisuuden hyödyntää omaa tietotaitoaan ja esimiehen luottavan ammattitaitoon. Tiimin vahvuutena swotissa oli esillä tätä tukeva ajatus, sillä vastaajien mielestä tiimi mahdollistaa kollegiaalisen tuen ja ammatillisen osaamisen vahvistumisen. Heikkoutena oman osaamisen hyödyntämisen perusteluissa todetaan, että omaan työhön olisi enemmänkin annettavaa, mutta koulujen suuri määrä ei mahdollista tässä tarvittavalle etukäteissuunnittelulle aikaa. Swotin heikkoudet kohdassa asia tulee esille mielestäni ilmaisuna työn suunnittelemattomuus.

Kysymys omasta työsuorituksesta sai hyvän arvosanan (8.6). Omaan työsuoritukseen oltiin tyytyväisiä ja oman motivaation todettiin olevan pääasiassa korkea. Tiimin toiminnan kehittämisen todettiin antavan ”potkua” omaan työsuoritukseen. Arvosanaa tässä kohtaa laski yhden vastaajan osalta työn määrä sekä hajanaisuus. Swotissa vahvuuksina tuotiin esille ammatillinen osaaminen ja mahdollisuudet kohdassa tiimin koettiin vahvistavan ammatillista itsetuntoa. Vahvuuksissa todettiin, että tiimissä on

helppo ottaa asioita esille ja tiimin auttavan ongelmatilanteissa. Uhkana koettiin tiimityön meneminen liian viralliseen linjaan, joka saattaa muodostaa kynnyksen kertoa työarjen haastavista tilanteista. Heikkoudet kohdassa tuotiin esille tiimitoiminnan kehittämistä puoltavia ajatuksia todeten, että tiimin vastuita ei ole vielä sovittu eikä jaettu. Heikkoudet kohdassa mainittiin yksintyöskentelyn paljous ja todettiin, että avunsaanti toisilta on kunnissa työskennellessä hankala järjestää.

Kysymys koulutuksesta ja työnohjauksesta sai arvosanan 9. Positiivisena asiana koettiin jatkuva työnohjaus. Negatiivisena tuotiin esille, että koulutukseen osallistumista on tämän kevään osalta vähennetty, koska koulutukseen varattua aikaa on käytetty kehittämishankkeeseen. Omaehtoisesti hankitun koulutuksen huomioimatta jättäminen (rahallisesti) koettiin negatiivisena asiana. Swotissa uhkana oli mainittu koulutuksen vähentäminen, jotta saadaan aikaa kehittämiselle. Mahdollisuudet kohdassa oli todettu, että tiiminä toimiminen tarjoaa kanavan keskustella työssä vastaan tulevista asioista, kuten työnohjauksessakin tehdään.

### **5.3.2 Tiimin valtuudet, resurssit ja palkitsemisperusteet**

Maaliskuun kuukausipalaverissa käsiteltiin edellä kuvatun lisäksi kysymyksiä 1) tiimin valtuuksista ja resursseista sekä 2) palkitsemisperusteista. Aloitin työskentelyosuiden vastuunjaosta kertoen tiimille helmikuun ohjausryhmän päätöksen eli sen, että tiimin johtajuusratkaisuksi voi muodostua ainoastaan tiiminvetäjä. Keskustelimme tiiminvetäjän roolista ja päätimme, että tiiminvetäjä on lukuvuoden ajan aina yhdellä vakituisesti virassa olevalla koulukuraattorilla. Tältä pohjalta tarkistimme vastuunjaon ja sovimme, että minä lähetän sen esimiehellemme kommentoitavaksi.

Tiimin valtuuksia ja resursseja koskevassa ennakkotehtävässä koulukuraattoreiden piti miettiä, miltä osin tiimin valtuuksia pitäisi jatkossa lisätä. Pohdinnan kohteena olivat päätöksenteko-, resurssienkäyttö- ja kehittämisvaltuudet. Jokaisen oli tullut

kirjata valtuuslaji kerrallaan, missä kaikissa asioissa valtuuksiin pitää saada muutoksia. Lisäksi ennakkotehtävään kuului sen pohdinta, mitä muutostoimenpiteitä tarvitaan, jotta uusi tilanne saataisiin käynnistettyä. (Skyttä 2005, 100.)

Päätöksentekovaltuuksien kohdalla kysymyksenä oli, missä kaikissa asioissa tiimi tästä eteenpäin voi tehdä omat päätöksensä itsenäisesti. Resurssienkäyttövaltuuksien pohdintaan kuului ihmiset, raha, välineet ja aika. Pohdittavana asiana oli kuinka itsenäisesti tiimi voi käyttää näitä tärkeimpiä resursseja. (Skyttä 2005, 99-100.) Väline-resurssin kohta jäi vielä tyhjäksi. Aika-resurssin osalta päädyimme aukikirjoittamaan koulukuraattorien työajan, ja sen lisäksi laadimme työaikapankin käytön ohjeen. Lisäsimme tähän kohtaan, että tiiminvetäjälle resursoidaan työhön kuluva aika resurssi sekä KVTES:in mukainen rahallinen korvaus. Kehittämisvaltuudet liittyivät tiimin osaamisen, tuotteiden ja palvelujen sekä työnkulkujen kehittämiseen.

Toinen ennakkotehtävä koski tiimin palkitsemisperusteita. Tiimitoiminnassa palkitseminen nousee keskeiseksi tarkastelun kohteeksi, koska tiimillä on vastuu tarkoituksensa ja tavoitteidensa toteuttamisesta sekä valmius hoitaa ne itsenäisesti. Lisäsimme tähän kohtaan yhden ajatuksen mahdollisesta palkitsemisesta.

### **Maaliskuun ohjausryhmä**

Maaliskuun ohjausryhmän kokouksessa jäsenistä paikalla oli viisi kuudesta. Esittelin ohjausryhmälle työtyytyväisyyden kartoituksen tulokset sekä tiimin täsmentyneen tarkoituksen ja kehittämispäivän kohteena olleen tiimisopimuksen tavoitteet ja mittarit. Työtyytyväisyyskartoituksen työympäristö ja -tila kohta nousi keskustelun kohteeksi saamansa heikon arvosanan vuoksi (7.75). Ohjausryhmässä todettiin, että tämä asia tulee ottaa esille seutukunnallisessa ja Kankaanpään koulujen yhteisessä oppilashuoltoryhmässä. Tiimin tavoitteet ja mittarit kohdan arviointiin, tiimin sisäisestä toimivuudesta ja siinä käytettävistä työtyytyväisyys-mittareista, ohjausryhmä halusi lisättäväksi kehityskeskustelun. Yksilö-kehityskeskustelujen lisäksi ohjausryhmä ehdotti tiimikehityskeskustelua.

Entinen koulukuraattorikollega toi ohjausryhmän kokouksessa esille oman ajatuksensa koulukuraattorityön tiimiytyksen jatkosta. Hän esitti olevansa käytettävissä syksyllä 2012 tiimiytyksen vakiinnuttamisessa osana omaa opiskeluaan ja siinä meneillään olevaa konsultatiivisentyön-kurssia. Ohjausryhmässä sovittiin, että hän laatii aiheesta ideapaperin koulukuraattorien esimiehelle.

#### **5.4 Tiimisopimuksen tarkistus**

Huhtikuussa kehittämispäivän aiheena oli yhteenvedon laadinta edellisissä kehittämispäivissä aiheena olleista asioista. Yksi tiimin jäsen oli jo saanut omakohtaista positiivista kokemusta tiimin vaikutuksesta omalle työlle, joten lisäsimme sopimukseen, että tiimi vahvistaa ja tukee yksittäisen koulukuraattorin tekemiä ratkaisuja. Kehittämispäivässä pohdittiin koulukuraattoritiimin laajentumista psykologilla ja sen vaikutuksia. Lopputulos keskustelustamme oli, että tiimin tarkoitus, tavoitteet ja mittarit, valtuudet ja resurssit sekä osaamisrakenne on tarkistettava, kun koulupsykologi liittyy tiimiin. Tiimin nimi on muutettava silloin.

Seuraavaksi pohdimme koulupsykologin vaikutusta tiiminvetäjyyteen. Päädyimme siihen, että tiiminvetäjä tulee olemaan aina kuraattorilla, koska tiiminvetäjän pitää tuntea koulukuraattorien työalue (5 kuntaa) ja koulukuraattorityön substanssi. Päädyimme myös siihen, että tiiminvetäjälle ei tarvitse laatia erillistä tehtäväkuvausta, vaan tiiminvetäjän tehtävät sijoitetaan tätä tehtävää hoitavan koulukuraattorin tehtäväkuvaan.

Kehittämistemme alkuvaiheessa olimme painottaneet vastaava kuraattori-ajattelua ja rastit olivat suurimmaksi osaksi tiiminvetäjä kohdassa. Vastuunjako uudelleen tarkasteltuamme havaitsin tiimin painottavan nyt tiimi yhdessä kohtaa. Tiiminvetäjän tehtävän ei haluta muodostuvan liian raskaaksi, vaan vastuuta halutaan jakaa kaikille. Lisäsimme yhteisten tiimipalaverien määrää, jotta voimme torjua aiemmin esille tul-

leen uhkakuvan yhden koulukuraattorin jäämisestä tiimin ulkopuolelle. Lisäsimme tiimipalaverien määrän tiimisopimukseen päätöksentekovaltuudet kohtaan.

### **Huhtikuun ohjausryhmä**

Ohjausryhmässä oli läsnä lisäksi koulukuraattorien esimies ja Kankaanpään sivistysjohtaja. Koulukuraattorien esimies toi esille, että koulukuraattorien tiimiytyksen prosessissa mukana olo on saanut hänet miettimään myös niiden tiimien vastuita ja työnjakoa, joihin itse kuuluu. Tiimisopimus ja pelisäännöt käytiin läpi tehden niihin tarkennuksia. Resurssienkäyttövaltuuksien raha-kohdassa päätettiin, että koulukuraattorien esimies tiedustelee tiiminvetäjän työhön kuuluvaa korvausasiaa henkilöstösihteeriltä. Kehittämisvaltuudet kohtaan lisättiin, että tiimi ja esimies tarkistavat, ja allekirjoittavat lukuvuoden ensimmäisessä kuukausipalaverissa, koulukuraattorien tehtäväkuvien ajantasaisuuden.

Kokouksen muut asiat kohdassa keskusteltiin opinnäytetyön esittämisen ajankohdasta ja tilaisuuteen kutsuttavista henkilöistä. Kokouksessa todettiin, että tämän kehittämishankkeen aikana on tullut monta sellaista koulukuraattorityön toteutukseen liittyvää asiaa esille, joista pitäisi keskustella kunta- ja koulutasolla. Kokousta edeltäneessä kuukausipalaverissa oli päädytty siihen, että opinnäytetyön esittelyyn kutsutaan kuntien koulutoimenjohtajia, rehtoreita ja vastuupettajia ja kehittämishankkeen esittelyn jälkeen jatketaan keskustelua siitä, miten koulukuraattorityötä toteutetaan kouluissa ja kunnissa. Samassa tilaisuudessa kerrotaan kouluille tulevan lukuvuoden 2012 - 2013 suunnitelmista. Ohjausryhmä hyväksyi suunnitelman.

Ohjausryhmän kokouksen jälkeen havaitsin, että kokouksesta poissa ollut entinen koulukuraattorikollega oli laittanut kysymyksen sekä minulle että ohjausryhmän puheenjohtajalle sähköpostilla esityslistan aiheiden pohjalta: ”...Pitäisikö tiimisopimus tarkistuttaa henkilöstösihteerillä ja kuraattorien luottamusmiehellä?” Lisäsin tämän kommentin ohjausryhmän muistioon jälkikommenttina ja kirjoitin muistioon ottavani tämän asian esille koulukuraattorien ja esimiehemme kanssa.

## 5.5 Tiimin osaamisrakenne

Viides kehittämispäivä oli toukokuussa ja aiheena oli tiimin osaamisrakenne, tiimin toimintavaihtoehtojen luominen sekä arviointi. Mönkkösen ja Roosin mukaan osaamisrakenteen perusajatus on, että oman alan tietoperustan hyvän hallinnan lisäksi, pitää osaamista kyetä jakamaan toisten ammattilaisten kanssa sekä selittämään asioita ymmärrettävästi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Näin ollen osaamista tulee tarkastella osaamisen johtamisen näkökulman lisäksi työtapojen ja taitojen kehittymisenä sekä näiden ilmenemisenä työntekijöiden toiminnassa. Osaamisen ulottuvuudet ovat substanssiosaaminen, prosessiosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen. (Mönkkönen & Roos 2010, 203, 212). Ennakkotehtävässä olin pyytänyt koulukuraattoreita miettimään näitä osaamisen ulottuvuuksia sekä koulukuraattorityön että tiimityön kannalta. Olin ohjeistanut, että pohdinnassa kannattaa käyttää hyväksi koulukuraattorin tehtäväkuvausta.

- 1) Substanssiosaaminen (ammattilainen tietää ja tuntee alansa)
  - Millaista osaamista kuraattori tarvitsee? Mikä on asiakkaan saama hyöty?
  - Millaista osaamista tiimi tarvitsee? Poikkeako se kuraattorin osaamisesta? Mikä on asiakkaan eli koulukuraattorien tiimin saama hyöty?
  
- 2) Prosessiosaaminen
  - Prosessien kuvaus ja hahmottaminen ihmisten välisenä toimintana: Mitkä ovat koulukuraattorityön ydinprosessit? Entä tiimin? Mitä näillä tavoittelemme? Miten edistämme prosessien sujuvuutta?
  
- 3) Vuorovaikutusosaaminen
  - Tämä käsittää kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taidot. Minkälaista osaamista tarvitset kuraattorina? Minkälaista vuorovaikutusosaamista tiimi tarvitsee?  
(Mönkkönen & Roos 2010, 204-213.)

Lisäksi olin listannut apukysymyksiä osaamisen tunnistamiseen ja edellisten kysymysten pohdintaan:

- miten osaaminen ilmenee toiminnassa?
- miten minun työ kytkeytyy toisten työhön?

- mitkä ovat perusasioita, jotka tulee toimia tietyllä tavalla tekijästä riippumatta?
- mitkä ovat rutiiniasioita, joiden tekemiseen ei tarvita merkittävästi päänsäilyä?
- mitkä ovat ei-rutiiniasioita, joissa tarvitaan räätälöintiä, henkilökohtaista vuorovaikutusta toisten kanssa ja soveltamista?  
(Mönkkönen & Roos 2010, 213-217.)

Ennakkotehtävän tarkoitukseni oli, että jokainen perehtyy osaamisen tunnistamisen alueisiin itsenäisesti ja valmistautuu siten yhteiseen kehittämispäivässä tapahtuvaan keskusteluun. Tavoitteeni ennakkotehtävän osalta oli ollut suunnata koulukuraattorien ajattelua osaamisen analysointiin ja kehittämiseen liittyviin asioihin.

Osaamiseen liittyvä keskustelu käynnistyi tehtäväkuvauksen tarkastelulla. Olimme aiemmin havainneet, että tehtäväkuvauksesta puuttuu tiimityö yhtenä keskeisenä koulukuraattorin tehtävänä. Päädyimme tiivistämään koulukuraattorin keskeisiä tehtäviä tarkentamalla otsikoita, purkamalla samaa tarkoittavia ilmaisuja ja yhtenäisämällä keskeiset tehtävät uusien otsikoiden alle. Lisäsimme keskeisiin tehtäviin tiimityön. Koulukuraattorityössä tarvittavan osaamisen kohtaan emme puuttuneet. Sovimme, että jatkamme tämän kohdan tarkastelua tulevaisuudessa. Koulukuraattorin muokattu tehtäväkuvaus, ilman Kvtes:n soveltamisohjeiden vaativuustekijöiden huomiointia, on liitteenä 1.

Tehtäväkuvauksen työstön jälkeen havaitsin, että osaamiseen liittyvää keskustelua ei ollut tällä kertaa tarkoituksenmukaista jatkaa. Palasimme tarkastelemaan aiemmin tekemäämme swot-analyysia tiimin nykytilasta. Muokkasimme sitä kiinnittämällä nyt huomiota sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Useat kohdat vaihtoivat paikkaa, kun mietimme, kuuluuko asia sisäiseen vahvuuteen, sisäiseen heikkouteen vai onko se ulkoinen mahdollisuus tai ulkoinen uhka. Tämän jälkeen jatkoimme swot-analyysin tekoa tarkoituksena muodostaa perusrudikon nykytilan kuvauksesta toimintavaihtoehtoja. Toimintavaihtoehtoisissa yhdistettiin mahdollisuudet ja uhat, mahdollisuudet ja heikkoudet, uhat ja vahvuudet sekä uhat ja heikkoudet. Näin jokaiseen kategoriaan muodostui erilaisia toimintavaihtoehtoja, jotka tulevat ohjaamaan tiimimme työtä



jatkossa. Tiimimme tulevaisuuden toimintavaihtoehtoiksi muodostuivat seuraavat kohdat:

- 1) Hyvä yhteishenki luo tiimienergiaa. Tiimin kyky kehittyä vahvistaa tiimitoimintaa. Tiimisopimuksen sekä vastuunjakopaperin laadinta selkiyttävät tiimin vastuunjako sekä auttavat osaltaan tiimiä kehittymään.
- 2) Tiimienergia tukee yksintyöskentelyä. Tiimisopimuksen laadinta vaikuttaa positiivisesti useaan sisäisen heikkouden kohtaan.
- 3) Työn määrästä johtuvaa väsymystä helpottaa tiimin kollegiaalinen tuki ja konkreettinen toinen toisensa auttaminen. Ammatillinen kasvu edellyttää säännöllistä ja ajankohtaisiin koulutuksiin osallistumista.
- 4) Asiantuntijuuden esille saaminen mahdollistaa tiimille selkeämmän aseman sivistyskeskuksen organisaatiossa. (Nykyistä)pienempi työalue mahdollistaa kuraattorityön tarjoamisen yhteisöllisempänä ja kouluilla läsnä olevampana palveluna. Samalla kuraattori kiinnittyy paremmin oppilashuoltoon. Vastuiden jako tiimin ja esimiehen välillä vaikuttaa keskeneräisen työn määrään sekä tunteeseen asioiden ”junnaamisesta”.

Viimeisenä kehittämispäivän aiheena oli tiimiytysprosessin kokonaisuuden arviointi. Olin laatinut arviointikeskustelua varten kysymykset. Koska arviointikeskustelulle ei jäänyt aikaa, sovimme, että koulukuraattorit vastaavat arviointiin sähköpostilla. Lähetin tiimimme jäsenille arviointikysymykset 7.5. Pyysin heitä vastaamaan toukokuun loppuun mennessä.

- 1) Pohdi ja arvioi koulukuraattorin tiimiyttämiseen kohdistuneen kehittämisen perusteluja (tarkoitusta), organisointia ja toteutusta.
- 2) Onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa? Missä tiimiyttämisessä on onnistuttu? Missä ei? Mitä olet oppinut tiimiyttämisen prosessin aikana?
- 3) Mitä muuta haluat sanoa liittyen kehittämisprosessiin?

### **Toukokuun ohjausryhmä**

Viimeisessä ohjausryhmässä aiheena olivat tiimisopimuksen esittely, arviointi sekä tiimitoiminnan vakiinnuttaminen. Viidestä jäsenestä paikalla oli kolme. Kerroin lähettäneeni kutsun kaikille koulukuraattorityön kohteena olevien koulujen ja kuntien edustajille kehittämishankkeen esittelytilaisuuteen 5.6.2012.

Esittelin ohjausryhmälle koulukuraattorien päivittämän tehtäväkuvauksen. Ohjausryhmässä sovittiin, että tiiminvetäjän tehtävät lisätään tiiminvetäjyyttä hoitavan koulukuraattorin tehtäväkuvaan. Seuraavaksi esittelin kehittämispäivässä laaditut tiimitoiminnan toimintavaihtoehdot, jotka olimme laatineet swot-analyysin perusruudun pohjalta. Keskenäisyyden havaittiin nousevan swot-analyysistä esille. Ohjausryhmässä todettiin keskenäisyyden olevan asia, joka pitää kuntaorganisaatiossa hyväksyä. Kuitenkin pitää muistaa, että kaikkien kokemukset ovat arvokkaita ja oikeita, joten keskenäisiä asioita pitää tarkastella asia kerrallaan miettien, voiko asian hoitaa vai ei. Tiimin nähtiin mahdollistavan myös hoidettavien asioiden delegoinnin.

Tiimisopimuksen esittelin sellaisena kuin se nyt oli. Ohjausryhmän kokouksessa tiimisopimukseen tehtiin muutamia tarkennuksia. Ohjausryhmässä päätettiin, että valmista tiimisopimusta ei viedä sivistyslautakuntaan vaan koulukuraattorien esimies tekee siitä viranhaltijapäätöksen ja lähettää sen sitten sivistysjohtajalle hyväksyttäväksi.

Arviointi kohta jätettiin yhteisellä päätöksellä käsittelemättä, koska kaikki eivät olleet paikalla. Sovittiin, että ohjausryhmän jäsenet lähettävät arviointikysymysten vastaukset minulle sähköpostilla toukokuun loppuun mennessä.

Ohjausryhmän kokouksen viimeisenä aiheena oli tiimitoiminnan vakiinnuttamiseen liittyvät kysymykset. Keskustelu aloitettiin pohtimalla tiimin sijoittumista sivistyskeskuksen organisaatioon. Tätä tarkasteltiin luonnostelemani organisaatiokuvan pohjalta. Koulukuraattoritiimin todettiin sijoittuvan luontevasti koulutiimin ja varhaiskasvatustiimin alle (liite 2). Käytännössä tiimitoiminnan vakiinnuttaminen tapahtuu seu-

raavana lukuvuotena 2012 – 2013. Esittelin kaksi eri vaihtoehtoa. Ohjausryhmä näki, että molemmat tavat ovat mahdollisia eikä toinen sulje toistaan pois. Ohjausryhmä totesi myös tiedottamisen olevan yksi osa vakiinnuttamista. Kehittämishankkeen esittely kesäkuussa on ensimmäinen tiedottamistilaisuus. Luottamushenkilöille päätettiin tiedottaa koulukuraattorien tiimistä uuden valtuustokauden alussa tammi-kuussa 2013. Jatkossa luottamushenkilöille esitellään kuraattoryötä oppilashuollon osana.

### **Toukokuun tiimipalaverit**

Toukokuussa pidettiin kaksi tiimipalaveria. Ensimmäinen pidettiin 23.5. ja silloin käytiin läpi tiimisopimus sekä vastuunjako tiimin ja esimiehen kanssa ja tarkistettiin tehtäväkuvaus ja päätettiin tiiminvetovurojen järjestys. Tiimipalaverissa päätettiin, että minä otan ensimmäisen tiiminvetäjän vuoron hoitaakseni lukuvuotena 2012 – 2013. Seuraavana lukuvuotena 2013 – 2014 tiiminvedosta vastaa Kati Jokinen ja sitä seuraavana Ella Helander. Tiiminvetäjälle tulevasta korvauksesta päätetään 30.5. tiimipalaverissa, johon on kutsuttu koulukuraattorien lisäksi luottamusmies ja henkilöstösihteeri.

Tiimipalaverissa 30.5. käydyssä keskustelussa todettiin laaditun tiimisopimuksen palvelevan koulukuraattorien imagollista asemaa ja asiantuntijuutta. Koulukuraattorien imagolliseen asemaan kannattaa panostaa ja tuoda esille sitä, että Kankaanpään koulukuraattoripalveluja myydään kunnille ja siitä saadaan tuloa. Henkilöstösihteeri ja luottamusmies pitivät TVA:n käyttöönottoa mahdollisena. TVA-prosessin osalta päätettiin, että se aloitetaan seuraavan lukuvuoden alkaessa. Tiiminvetäjän korvausta aletaan maksaa KVTES:n mukaan 1.8.12 lähtien. Koulukuraattorien esimies tekee esityksen asiasta henkilöstösihteerille, joka tekee päätöksen. Tämä on väliaikainen ratkaisu, koska jatkossa tiiminvetäjän tehtävät tullaan huomioimaan TVA:n osana.

## 5.6 Kehittämishankkeen esittelytilaisuus

Järjestin kehittämishankkeen esittelytilaisuuden 5.6. ja siihen oli kutsuttu kaikkien koulukuraattorityön kohteena olevien koulujen ja kuntien edustajat. Kutsuttaja henkilöitä oli 32, joista paikalla oli 16. Tuossa luvussa on mukana kaikki koulukuraattorit (5) sekä ohjausryhmän viidestä jäsenestä neljä. Hankkeen ulkopuolisia tahoja paikalla oli seitsemän. Olin rakentanut esittelytilaisuuden ohjelman koulukuraattorien tiimityön esittelyn pohjalle. Esittelin kehittämishankkeen lähtökohdan ja tavoitteet, ohjausryhmän, koulukuraattoritiimin jäsenet ja kuvasin tiimitysprosessin toteuttamisen. Tämän jälkeen esittelin tiimin laatiman tiimisopimuksen (liite 3). Lopuksi oli aikaa varattu yhteiseen keskusteluun, jonka tärkeimmät kohdat nostan seuraavassa esille.

Käydyssä keskustelussa eräs Kankaanpään rehtori totesi koulukuraattorien tiimin toimivan samalla tavalla, miten esimerkiksi Kankaanpään koulutiimi toimii, vaikka koulutiimi ei ole tehnyt tiimisopimusta. Koulukuraattorien esimies, joka kuuluu koulutiimiin, kommentoi, ettei koulutiimi toimi hänen mielestään tiiminä sillä tavoin, mitä hän on tiimityöstä tämän kehittämishankkeen aikana oppinut. Hän kertoi, että hänelle on noussut esiin ajatuksia, joita voidaan hyödyntää koulutiimin toiminnassa. Hän korosti olevansa tyytyväinen koulukuraattorien toimintaan ja sitoutuneisuuteen kehittämishankkeen aikana.

Eräs ohjausryhmän jäsen totesi tiimityön palvelevan koulukuraattorityötä. Hän koki kolmen tiimipalaverin kuukaudessa vievän liikaa aikaa oppilaskohtaiselta työltä. Vastasin, että tätä voidaan miettiä yhdessä tiimin ja esimiehen kanssa aikaresursoinnin näkökulmasta. Esimiehemme kommentoi, että tiimityön alkuvaiheessa tiimitoiminnan aloittaminen vaatii riittävästi yhteistä aikaa. Tilannetta tarkastellaan uudelleen tiimitoiminnan vakiinnuttua. Hänen mielestään tiimityöhön käytettävää aikaa tulee seurata osana koulukuraattorityön työajanseurantaa.

Esittelin koulukuraattorien tiimitoiminnan vakiinnuttamisen suunnitelman. Tulevissa tiimipalavereissa tullaan käyttämään aikaa koulukuraattorityön asiakasprosessin etenemisen ja siinä käytettävien työmenetelmien suunnitteluun ja kuvaamiseen. Esimiehemme kommentoi, että näin koulukuraattorityö tulee avoimemmaksi niille, jotka sitä ostavat eli se tulee palvelemaan niin Kankaanpään kouluja kuin kaikkia koulukuraattoripalveluja ostavia kuntia.

Entinen koulukuraattorikollegani piti tärkeimpänä saavutuksena koulukuraattorien ja heidän esimiehensä oppimisprosessia kehittämishankkeen aikana. Hän arveli, että kuulijoiden on ehkä vaikea tavoittaa tätä esittelyn tuloksena tai lukemalla opinnäyte-työ. Hän piti omiin kokemuksiinsa pohjautuen tärkeinä asioita, joita koulukuraattorit ovat saaneet nostettua esiin prosessin aikana. Nämä kokemukset ovat hänen mielestään aitoja ja tärkeitä ja jotakin pitää tehdä niiden asioiden tarkastelemiseksi tai mahdolliseksi poistamiseksi. Hänen mielestään pitää miettiä, mille asioille voi tehdä jotain, mille ei.

Esittelytilaisuuden jälkeen keskustelua jatkettiin koulukuraattorityön toteuttamisen sekä seuraavan lukukauden suuntaviivojen pohdinnalla.

## **6 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI**

Arvioinnissa tarkastelen ensiksi kehittämishankkeen aikaista prosessia ja omaa toimintaani siinä. Toinen arvioitava kohta kohdistuu kysymykseen, onko tavoitteet saavutettu ja kolmannessa kohdassa tarkastelen, onko tiimimme ja ohjausryhmän jäsen-ten itseymmärrys tiimimäisen työskentelyn merkityksestä lisääntynyt. Koulukuraattoritiimin ja ohjausryhmän jäseniltä olen pyytänyt erillisen arvioinnin ja sijoittanut nämä vastaukset oman arviointini lomaan. Ohjausryhmän jäseniltä pyytämäni arviointiin sain 2/5 vastausta. Koulukuraattoritiimin kolme jäsentä vastasivat kaikki.

## 6.1 Kehittämishankkeen aikaisen prosessin arviointi

Tarve koulukuraattorien tiiminä toimimisen kehittämiseen on lähtenyt tiimin jäsenten eri tilanteissa ja eri aikoina havaitsemasta tarpeesta. Swot-analyysin käyttö tiimin nykytilanteen kuvaamiseen soveltui menetelmänä tarkoitukseensa hyvin ja työtyytyväisyyden kartoitus tuki analyysia. Kaikki tiimin jäsenet ovat osoittaneet kehittämisen olevan tärkeää. He ovat osallistuneet kaikkiin kehittämispäiviin, joissa tiiminä toimimisen edellytyksille on haettu suuntaviivoja. Itse olen vastannut organisoinnista ja toteutuksesta ja onnistunut tässä mielestäni hyvin. Koen, että kehittämishankkeen varattu aika, yksi päivä kuukaudessa, on ollut kohtuullinen. Joissakin prosessin vaiheissa, kuten esimerkiksi toukokuussa, jolloin aiheena oli osaamisrakenteen tarkastelu, toimintavaihtoehtojen luominen sekä arviointi, aikaa ei ollut riittävästi.

Kehittämispäivien kokoontumispaikat halusin valita niin, että häiriötön työskentely on mahdollista. Kokoonnuimme yhteisellä sopimuksella vuoron perään jokaisen kotonan. Kehittämispäivä ei aina riittänyt aiheen läpikäyntiin ja olin etukäteen ajatellut, että hyödynnän työskentelyssämme myös sähköpostia. Sähköpostilla lähetin lähinnä ennakkotehtäviä ja sain ne myös sähköpostilla takaisin seuraavan kehittämispäivän työskentelyn materiaaliksi. Tämän olisin toteuttanut toisin, jos aikaa olisi ollut enemmän käytettävissä. Olisin voinut aloittaa kehittämishankkeen jo syyslukukauden 2011 alkaessa. Näin kehittämispäiviä olisi ollut enemmän ja laajojen kokonaisuuksien käsittelyyn olisi ollut enemmän aikaa. Koen, että erillisen arvioinnin kysymykset olisi pitänyt toteuttaa keskustellen tiimin jäsenten kanssa, ei sähköpostilla.

*Kehittämistyö on ollut selkeää, aikataulutettua ja hyvin vedettyä. Koko tämän hetkinen koulukuraattoriryhmä on mielestäni lähtenyt kehittämiseen mukaan, asia on siis koettu tarpeelliseksi. Asetettuihin tavoitteisiin on mielestäni päästy ja tiimityöskentely kehittyy ajan myötä, kun sitä kehitetään ja arvioidaan. (Ohjausryhmä jäsen 1)*

*Tiimiyttäminen on ollut mielestäni perusteltua ja vastaa tarpeeseen, joka on syntynyt koulukuraattoreiden työssään kokemiin ongelmakohtiin ja kuraattoripalveluita ostavien kuntien palautteisiin on pyritty vastaamaan*

*luomalla uudenlainen toimintamalli. Tavoite on selkeä: parantaa koulukuraattoripalvelua ja sen saatavuutta asiakkaiden (oppilaat, opettajat) näkökulmasta tiimiyyttämisellä. Tiimin asiakkaina toimivat kuraattorit ja tiimin tavoite on tukea kuraattoreiden työtä ja parantaa kuraattorityön laatua. Organisointi on ollut määrätietoista ja suunnitelmallista. Opinnäytetyön tekijänä Kati Hietikko on vastannut tiimiyyttämisen organisoinnista ja sen etenemisestä tavoitteellisesti ja yhdessä sovittuja aikatauluja ja menettelytapoja noudattaen. Toteutus on edennyt aikataulussaan ja yhdessä sovitut asiat on huomioitu ja käsitelty sovituissa tilaisuuksissa sovituna aikana. Varsinaisen tiimiyyttämisen vakiinnuttaminen on mietitty ja siltäkin osin toteutus on mielestäni onnistunutta. (Ohjausryhmän jäsen 2)*

*Kehittäminen on selkiyttänyt/selkeyttänyt työnkuvaa ja vastuun jakamista ja toteutumista. (Koulukuraattori 1)*

*Tiimiyyttäminen on tullut hyvään ja ajankohtaiseen aikaan. Selkiyttää ja vahvistaa ja "sanoittaa" tiimin toimintaa. Tästä on hyvä jatkaa. Omalta osaltani koen antaneeni riittävän panostuksen tehtävään. (Koulukuraattori 2)*

*Ajattelen, että koulukuraattorien tiimiyyttämiseen kohdistuneen kehittämisen tarkoitus on ollut ammatillisen tuen saaminen sitä tarvittaessa. Toisilta saatu ammatillinen tuki ja näkökulma esimerkiksi haastavassa asiakasasiassa, on tärkeää. Organisointi: Kehittämispäivien ajat on katsottu hyvissä ajoin ja tapaamispaikkoja on vaihdeltu. Kehittämispäivien puheenjohtajana on toiminut Kati H. käytännön syistä, sillä hän on ollut vastuussa opinnäytteestään eikä tiiminvetäjyyttä ole otettu käyttöön vielä tämän kevään aikana. Toteutus on onnistunut. (Koulukuraattori 3)*

Vastauksia analysoidessani jäin pohtimaan, olenko asettanut arviointikysymykset riittävän selkeästi ja yksiselitteisesti. Kolme vastaajaa viidestä otti kantaa organisointiin ja toteutukseen. Kehittämisen tarkoitusta kommentoivat kaikki vastaajat. Yksi vastaajista nosti esille koulukuraattorien tiimin tarjoaman ammatillisen tuen.

Ohjausryhmä on toiminut kehittämisen peilinä, kuten oli tarkoituskin. Olen vienyt kehittämispäivien aikaiset keskustelut ja tiimisopimuksen laadinnan etenemisen tiedoksi ohjausryhmään, ja ohjausryhmästä saadut havainnot ja näkemykset takaisin tiimimme työskentelyyn. Kehittämispäivissä ja ohjausryhmässä syntynyt tieto on ohjannut hyvin kehittämisprosessia. Kankaanpään kaupungin edustajien osallistuminen on toteutunut 100 %:sti, joka kertoo minulle, että organisaatiossani pidetään tärkeä-

nä koulukuraattorien tiimityön kehittämistä. Epäonnistumisen kohta liittyy mielestäni siihen, että alun perin kehittämistyössä piti olla mukana neljännen koulukuraattoriviran perustaminen ja lisäpäivien myynti sitä haluaville kunnille sekä Kankaanpään Opistolle. Tämä kuitenkin rajautui pois kehittämishankkeesta. Arvelen, että tällä on saattanut olla vaikutusta koulukuraattoripalvelua ostavien kuntien edustajien osallistumisaktiivisuuteen ja arviointikysymyksien vastaamatta jättämiseen.

*Opinnäytetyön tekijänä Kati on huolehtinut ohjausryhmän tiedottamisesta ja ajan tasalla pitämisestä erittäin hyvin. Ohjausryhmän kokoukset ovat olleet hyvin valmisteltuja ja niissä on syntynyt aitoa dialogista vuorovaikutusta. Mikäli oma aikatauluni olisi sallinut, olisin mielelläni keskustellut prosessin eri vaiheissa muidenkin koulukuraattoreiden kanssa. (Ohjausryhmän jäsen 2)*

Kehittämishankkeen etenemistä suunnitellessani, minulle ei tullut mieleen, että voisin kutsua koulukuraattoritiimin jäsenet mukaan ohjausryhmän kokoukseen. Näin jälkeensä ajatellen, se olisi saattanut tuoda lisää ulottuvuutta tiimisopimuksen laadintaan.

## 6.2 Kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttaminen

Tiimimme on laatinut kehittämishankkeen aikana tiimisopimuksen sekä keskinäistä toimintaansa ohjaavat pelisäännöt. Ne, ja tiimisopimuksen liitteenä oleva vastuunjakko, selventävät konkreettisesti niin esimiehen, tiiminvetäjän kuin tiimin yksittäisen jäsenen sekä tiimin yhteistä vastuuta. Koulukuraattorin tehtäväkuvauksen päivittäminen selkeyttää myös yksittäisen koulukuraattorin käsitystä perustehtävästä.

Mönkkösen vuorovaikutuksen tasojen pohjalta tarkasteltuna koulukuraattoritiimimme on tällä hetkellä yhteistyön tasolla. Tiimityön kehittämisellä tiimimme on lähestynyt vuorovaikutuksen korkeinta tasoa, jota Mönkkönen & Roos kuvaavat ilmaisulla yhteistoimintaa joukkueena. (Mönkkönen & Roos 2010, 180, 196.) Koen, että tii-



mimme on nostanut yhdessä esiin ne asiat, jotka se kokee tärkeiksi ja joita se haluaa viedä eteenpäin. Näin toimien on syntynyt yhteistä ajattelua ja toimintaa ohjaava sisäinen malli. Tästä pidän osoituksena tiimin vastuunjaon pohdintaa, jossa suunnittelemaani lomakkeeseen lisättiin kohta tiimi yhdessä, koska tiimi koki sen tiimitoiminnassa keskeiseksi asiaksi. Tiimimme joustava yhteistyö, ja jäsenten monipuolinen osaaminen, tulevat vaikuttamaan tiimimme asiantuntijuuden kehittymiseen ja esille tuloon, koska tiimimme yhteinen asiantuntijuus toimii tukena myös koulukuraattorin perustehtävälle. Tiimisopimuksen laadinnan aikana on mielestäni myös parannettu luottamusta, avoimuutta, toinen toisensa tukemista, kannustamista sekä toisen kuuntelemista ja vastuunottoa yhteisistä asioista.

*Kehittäminen on lähtenyt hyvin liikkeelle, sille on selvästi ollut "tilaus". Onnistumisia on varmaan useita: erityisesti tärkeää on koko porukan saaminen mukaan, tässä on onnistuttu hyvin, jokaisen mielipiteelle ja "äänelle" on annettu mahdollisuus. Kehittämiskohteet ja -tarpeet ovat lähteneet jokaisen omasta työstä. Tiimi käsitteenä ja toimintamuotona on varmasti selkiytynyt. Kehittämistä on "jalkauttamisessa", jotta tiimi lähtee toimimaan, ensimmäisen tiiminvetäjän haasteena on saada toiminnalle raamit. Uusien jäsenien sitouttaminen on tärkeää ja vaatii pohtimista. Mitään epäonnistumista en ole kehitystyössä havainnut. (Ohjausryhmän jäsen 1)*

*Tiimityötä on mietitty, tiimisopimus laadittu ja tiimin sijoittumista olemassa olevaan organisaatioon on mietitty. Kehittämisprosessin taustalla olevia erilaisia teoreettisia viitekehyksiä on käsitelty ja pohdittu lähestymisnäkökulmia. Kehittämisprosessi on siis saavuttanut tarkoituksensa. Samoin vakiinnuttaminen on mietitty, kun havaittiin, ettei tässä kehittämishankkeessa siihen ehditä paneutua eli jatkotoimia syntyi ja prosessi jatkuu. Erityisen ansiokkaana ja tärkeänä pidän koulukuraattoreiden ja heidän tämän hetkisen esimiehensä sitoutumista ja mukana oloa alusta saakka tässä prosessissa. (Ohjausryhmän jäsen 2)*

*Tiimin mielipiteisiin/kannanottoihin voi nojautua kunnissa. Tiimitys on mielestäni toteutunut erittäin hyvin. (Koulukuraattori 1)*

*Mielestäni tiimiyttämisessä on onnistuttu. Ja kuten ollaan puhuttu, asioita voidaan tarvittaessa päivittää ja tarkistaa. Mikään asia ei ole "kiveen kirjoitettu". (Koulukuraattori 2)*

*Homma on edennyt kaiken aikaa ja matkan varrella kirkastunut minulle enemmän ja enemmän. Tiimi on koulukuraattorityön ja kuraattorin tukena, tiimissä on hyvä yhteishenki sekä jäsenten välillä luottamus. (Koulukuraattori 3)*

Kaikki arviointikysymyksiin vastanneet kokivat kehittämisprosessin saavuttaneen tarkoituksensa. Tiimiyttämisen koetaan lähteneen hyvin alkuun ja kehittämistarvetta nähdään tiimitoiminnan vakiinnuttamisessa. Vastaukset tukivat hyvin omia käsityksiäni tiimiyttämisen prosessin aikana koetuista ja saavutetuista asioista.

### **6.3 Itseymmärryksen lisääntyminen tiimimäisen työskentelyn merkityksestä**

Ensimmäisenä omana oppimiskokemuksena pidän tiimiytysprosessin ohjaamisen kokonaisuuteen liittyviä asioita. Hienointa on ollut havaita, että olen onnistunut johdattamaan tiimimme rajallisen aikaresurssin puitteissa ja tiimin jäsenten oman työn ohessa, määränpäähänsä, jossa tiimisopimus ja kaikki siihen liittyvät näkökulmat ovat valmiita kesäkuun alkuun mennessä.

*Kehittämistyön etenemisen myötä itselleni on selkiytynyt tiimityön vahvuudet. Näen sen erittäin tärkeänä lisänä työssä jaksamiselle, töiden organisoinnille ja kuraattorityön kehittämiseksi. Itse olen oppinut aika paljonkin tiimitoiminnasta ja mietin, miten voin saamaani tietoa hyödyntää omassa työssäni. (Ohjausryhmän jäsen 1)*

*Henkilökohtaisesti olen oppinut paljon lisää tiimityöstä, organisoinnista ja organisaatioiden johtamisesta. Omalta osaltani on vaikea eritellä, mitkä oppimistani asioista ovat tapahtuneet juuri tässä prosessissa, koska olen itse opiskellut kahta eri tutkintoa samanaikaisesti ja niiden prosessit ovat kulkeneet rinnan ja limittäin tämän kehittämisprosessin kanssa. (Ohjausryhmän jäsen 2)*

*Olen oppinut sen, että tiimi auttaa, tukee ja ohjaa aina kun asioita ottaa tiimissä puheeksi. Tiimi toimii hyvin, kun se vaan saa mahdollisuuden koontua säännöllisesti. (Koulukuraattori 1)*

*Kehittäminen on laittanut oikeesti ajatustyön vauhtiin ja miettimään asioita monelta eri kantilta. Olen kasvanut henkisesti kuraattorina :) Tästähän saisi vaikka kuinka laajan tarkastelukentän, mutta nyt tehtiin tässä kohtaa sovituuilla raameilla. (Koulukuraattori 2)*

*Tiimiin on jo voinut jossain tilanteissa "tukeutua" (me olemme kuraattoritiimissä sopineet, että....), mikä on ollut hieno asia. Olen prosessin aikana saanut työhön monenlaista näkökulmaa. (Koulukuraattori 3)*

Ohjausryhmän jäsenten vastaukset ovat samansuuntaiset, sillä heidän oppimiskokemuksensa liittyvät selkeästi tiimityön teoreettiseen perustaan; mikä tiimi on, miten tiimityö toimii ja mitä lisäarvoa tiimityö tuo. Koulukuraattorien vastauksista on pääteltävissä tiimityön tukevan koulukuraattorin perustehtävää. Tällä perusteella kehittämishankkeen on saavuttanut tavoitteensa. Koulukuraattoritiimin asiakkaita ovat koulukuraattorit ja tiimin tehtävänä on tukea koulukuraattorityötä. Kukaan koulukuraattoreista ei vastausten perusteella koe oppineensa yksittäisen tiimin jäsenen merkitystä ja antia tiimille. Tästä päätellen tiimityössä ollaan vielä prosessin alkuvaiheessa. Matkaa kohti sosiaalisen vuorovaikutuksen korkeinta ulottuvuutta, yhteistoiminnan tasoa, on vielä jäljellä.

Ohjausryhmän jäsenten ja koulukuraattorien oppimiskokemusten eroavuutta selittää mielestäni ohjausryhmän ja koulukuraattoritiimin toiminnan tavoitteiden erot. Ohjausryhmässä käyty keskustelu on liittynyt koulukuraattorien luomaan tiimisopimukseen ja sen käsitteisiin ja perusteluihin. Koulukuraattoritiimissä on keskitytty konkreettisesti tiimisopimuksen laadintaan koulukuraattorityön perustehtävän näkökulmasta.

Kehittämishankkeen aikana olen päässyt muodostamaan kuvaa myös sivistyskeskuksen muista tiimeistä. Tiimit ja tiimimäinen toiminta ei ole Kankaanpään Sivistyskeskuksessa mitenkään uutta, mutta ajattelen sen silti eroavan nyt toteutetusta suunnitelmallisesta tiimiyttämisestä, jossa muun muassa tiimin tarkoitus, tavoitteet ja vastuut on mietitty konkreettisesti. Tällä kehittämistyöllä saattaa olla vaikutusta myös näille muille tiimeille tai työryhmille, jotka toimivat tiimimäisellä tavalla ilman, että

toimintaa on suunnitelmallisesti mietitty. Myös yksi ohjausryhmän jäsenistä kiinnitti tähän huomiota:

*Koulukuraattoreiden tiimiytämisen prosessi on siirrettävissä ja siitä on otettavissa mallia myös muihin sivistyskeskuksen ja kaupungin tiimeihin ja työryhmiin. Toivottavasti tätä kehittämishanketta, koulukuraattoreiden, Katin ja ohjausryhmän tästä prosessista saamaa kokemusta ja oppia ymmärretään hyödyntää kaupungissa laajemminkin. (Ohjausryhmän jäsen 2)*

Koulukuraattorien tiimin osalta koen, että tiimin laatima tiimisopimus ja tiimin sijoittaminen sivistyskeskuksen organisaatioon, antaa meille selkeämmän käsityksen koulukuraattorien asemasta osana kouluorganisaatiota.

Tärkein oma oppimiskokemukseni liittyy tiimimme laatimien toimintavaihtoehtojen prosessiin. Olen tyytyväinen omaan ohjaamiseen ja tiimimme jäsenten rakentavaan kykyyn toimia tässä prosessissa. Toimintavaihtoehtoissa tiimi yhdisti swot-analyysin mahdollisuudet ja uhat, mahdollisuudet ja heikkoudet, uhat ja vahvuudet sekä uhat ja heikkoudet. Swot-analyysin laadinta aloitettiin helmikuussa ja sitä muokattiin sisäisten ja ulkoisten asioiden osalta toukokuussa. Näin pääsimme luomaan yhdessä toimintavaihtoehtot. Nämä neljä toimintavaihtoehtoa tulevat olemaan keskeisellä sijalla tiimimme työssä tulevaisuudessa. Toimintavaihtoehtoissa tulee esille tiimin yhteinen näkemys tiimityön eduista ja perustelut koulukuraattorin työalueen pienentämisen tarpeelle.

Kehittämishankkeen kokonaisuutta ajatellen olen tyytyväinen sekä prosessiin että tuotokseen. Opintovapaani päättyy heinäkuun lopussa ja töihin palattuani pääsen kokeilemaan tiimisopimuksen toimivuutta käytännössä seuraavan lukuvuoden aikana yhdessä muiden tiimimme jäsenten kanssa. Ensimmäisen tiiminvetovuoron saaneena saan myös tarkastella tiiminvetoon liittyviä asioita, joita en ole tähän kehittämishankkeeseen tietoisesti halunnut ottaa, koska ajattelen, että tiimimme tulee tarkastelemaan tätäkin asiaa yhdessä.

*Hyvää työtä. Odotan innolla alkavaa tiimityötä! (Ohjausryhmän jäsen 1)*

*Olen erittäin iloinen, että olen saanut olla mukana tässä prosessissa ja ohjausryhmässä. Oman koulutusorganisaationi koulukuraattoripalvelut ovat mietinnän alla ja uskon, että oma organisaationi saa ensi vuoden aikana koulukuraattoripalvelunsa kuntoon Kankaanpään kaupungin koulukuraattoriin kanssa, kunhan sopiva malli löydetään. On ollut mielenkiintoista olla yksityisen koulutusorganisaation edustajana julkisen palvelujen tuottajan kehittämisprosessissa. Uudenlainen yhteistyön avaus on siitä näkökulmasta merkityksellinen molemmille organisaatioille. Tämä kuvanee myös osaltaan yhteiskunnan muuttumista. (Ohjausryhmän jäsen 2)*

*Prosessi on ollut oman työn kannalta, uutena työntekijänä, erittäin hyvä ja tietoa kattavasti antava. (Koulukuraattori 1)*

Koulukuraattori 2 ei vastannut tähän kysymykseen.

*Oppia ikä kaikki. Alussa oli sellainen olo, että ei minulla ole mitään annettavaa, kun kaikki koulukuraattorityössä on itselleni uutta joka tapauksessa. Mieli pidettäväni kuitenkin pidettiin tärkeänä ja se vahvisti paremmin mukaan kehittämisprosessiin. Kiinnostava juttu! Kiitos! (Koulukuraattori 3)*

## 7 POHDINTA

Kehittämishankkeen aikana havaitsin, että Kankaanpään koulukuraattorityön siirtymisellä kokonaisuudessaan sivistyskeskuksen organisaatioon vuonna 2008, on ollut luultua suurempi vaikutus koulukuraattorityön organisointiin, ja että sitä ei ole osattu ennakoida. Jokaisella organisaatiolla on oma organisaatiokulttuurinsa ja sen muodostumiseen vaikuttaa muun muassa organisaation toimintakulttuuri, toimintatavat ja ympäröivän yhteiskunnan vaikutus. Mielestäni koulukuraattorityö on näyttäytynyt osittain vieraana asiana perusopetuksen ja sivistystoimen organisaatiokulttuurissa, ja tämän takia on ehkä aiemmin jäänyt miettimättä ja määrittelemättä Kankaanpään

koulukuraattorien paikka sivistystoimen organisaatiossa, ja koulukuraattoritiimin tehtävä.

Koen, että tämän kehittämishankkeen aikana laaditun tiimisopimuksen ja pelisääntöjen ja vastuunjaon merkittävyys kohdistuu ensisijaisesti tiimin jäsenille. Yhdessä luodun sopimuksen pohjalta toimiessaan ja sivistyskeskuksen organisaatioon selkeästi sijoitettuna, tiimin jäsenet voivat kokea työnsä entistäkin merkityksellisemmäksi ja kenties mielekkäämmäksi (Toikko & Rantanen 2009, 58), sillä tiimi on itse saanut vaikuttaa tiimisopimuksensa sisältöön. Tulevana lukuvuotena 2012 -2013 tiimimme pääsee yhdessä kokeilemaan tiimisopimuksen, pelisääntöjen ja vastuunjaon toimivuutta käytännössä. Aivan tarkkaan tiimisopimukseen laadintaan voidaan päästä vasta siinä vaiheessa, kun tiimi on ollut toiminnassa pidemmän aikaa (Skyttä 2005, 91). Tiimin sijoittumisen merkitystä sivistystoimen organisaatioon ja tiimisopimuksen laadinnan vaikutusta koko organisaatiolle voidaan arvioida konkreettisesti vasta tulevan lukuvuoden aikana.

Tämä kehittämishanke on toteutettu hankeperusteisena ja rajatussa ajassa, koska kehittäminen on toteutettu opinnäytetyönä. Hankeperusteisuudella on ollut tiimitoiminnan kehittämiseen sekä hyviä että huonoja vaikutuksia. Hyvää on ollut se, että kehittämistoimintaan käytettävä aika on pystytty rajaamaan ja kaikki osallistujat ovat tienneet käytettävissä olevan ajan. Heikkoutena esille on tullut se, että tiimitoiminnan kehittämisen ohella koulukuraattorien tiimi on joutunut käyttämään aikaa muihin koulukuraattorityön kehittämiseen liittyviin asioihin, kuten esimerkiksi työalueen pienentämisen ratkaisun etsintään. Koen näiden muiden asioiden, joita voisi kuvata myös toimintatutkimukselliseksi sivuspiraaleiksi, vieneen tiimityön kehittämiseen varatulta työltä koulukuraattorien jaksamista. Tämä havainto vahvistaa omaa ajatustani siitä, että kehittämistä tulee priorisoida; aika ei yksinkertaisesti riitä kaikkeen.

Tulevaisuudessa pidän tärkeänä, että koulukuraattorien tiimimme jatkaa koulukuraattorityön kehittämistä työelämälähtöisenä prosessikehittämisenä. Työelämäläh-

töinen prosessikehittäminen voidaan nähdä viitekehyksenä käytännön työtehtävien ja työmenetelmien kehittämiseksi. Samalla tavoitellaan asiakaspalvelun laadun parantamista. Kertaluonteisen parantamisen lisäksi työelämälähtöisellä kehittämisellä pyritään pitkäjänteisiin parannuksiin työyhteisön tavoissa toimia organisaation osana. Ennen kaikkea työelämälähtöisellä kehittämisellä tavoitellaan työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämistä ja vahvistamista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 17.) Yhtenä selkeänä kehittämisen kohteena näen tässä kehittämishankkeessa kesken jääneen osaamisrakenteen tarkastelun jatkamisen.

Olen käyttänyt kehittämisprosessin etenemisessä toimintatutkimuksellista spiraalimallia ja koen mallin toimineen suunnannäyttäjänä. Koulukuraattorityön kautta tähän kehittämishankkeeseen liittyviä sivuspiraaleita en ole kuvannut, koska niiden mukaan tuominen olisi laajentanut tätä kehittämistyötä liikaa. En ole yrittänyt erotella toisistaan suunnittelua, toimintaa, havainnointia ja reflektointia, sillä ne ovat kietoutuneet toisiinsa kehittämishankkeen aikana. Pidän tätä kehittämistyötä osoituksena siitä, että kehittämistoiminta on aina luonteeltaan sosiaalinen prosessi, jolla ei ole selkeää alkua ja loppua, vaan se edellyttää toiminnassa tapahtuvaa ”koettelua”, muokkaamista ja sopeutumista (Toikko & Rantanen 2009, 70).

Tiimitoimintamme vakiinnuttaminen on jo lähtenyt käyntiin tämän kehittämishankkeen esittelyllä koulujen ja kuntien edustajille, ja tiimin toimintaa on päätetty esitellä luottamushenkilöille tulevana lukuvuotena. Varsinainen tiimitoiminnan vakiinnuttaminen käynnistyy syksyllä 2012. Toukokuun ohjausryhmässä esittelin kaksi eri vaihtoehtoa vakiinnuttamiselle. Yksi mahdollisuus on lähteä miettimään tiimin kanssa koulukuraattorityön työtapojen kehittämistä ulkopuolisen konsultin ohjaamana. Tärkeimmäksi koulukuraattorien työtapojen kehittämisen aiheeksi nousee toimintamallin luominen koulukuraattorityön yksilö- ja perhekohtaiseen työhön (asiakkuuden alku, kesto ja lopetus, käytettävät menetelmät). Tämä toimintamalli tulee yhtenäistämään koulukuraattorien työtä. Yhteistä toimintamallia koulukuraattorityön asiakkaiden tarpeisiin luodessamme vahvistamme myös toimintaamme tiiminä ja jatkamme kehittämistä toimintaprosessien tarkastelulla. Toimintaprosessien tarkaste-

lussa tulee kokonaisuudessaan esille, miten tiimimme hoitaa perustarkoituksensa kannalta tärkeimmät tehtävänsä osana sivistyskeskuksen organisaatiota (Skyttä 2005, 52).

Toisena mahdollisuutena näin, että tiimitoiminnan vakiinnuttaminen voidaan asettaa koulukuraattorien tiimin työnohjauksen tavoitteeksi lukuvuodelle 2012 – 2013. Koska koulukuraattorien työnohjauksessa on kyse nimenomaan työyhteisön työnohjauksesta, työnohjausta voidaan käyttää tiimin kehittämisen välineenä (Keski-Luopa 2007, 441). Työnohjauksessa voidaan käsitellä koulukuraattoritiimin työkäytäntöjä ja kehittämishankkeen aikana laadittua tiimisopimusta, johon sisältyy myös pelisäännöt keskinäisessä toiminnassa huomioitavista asioista sekä tiimin vastuunjako. Ohjausryhmä totesi tuolloin, että kumpikaan vaihtoehto ei sulje toista pois.

Mielestäni vakiinnuttaminen tulee hoitaa molemmilla edellä kuvatuilla tavoilla. Asiakastyönprosesseja tarkastellaan ulkopuolisen konsultin ohjauksessa luomalla yhdessä yksilö- ja perhekohtaisen työn toimintamalli. Toimintamallia yhdessä laatiessaan tiimimme vahvistaa tiiminä toimimistaan. Samanaikaisesti koulukuraattorien tiiminä toimimista vahvistetaan työnohjauksen avulla. Näin varmistetaan koulukuraattorityön kehittyminen sisällöllisesti ja yksilöiden kehittyminen tiimin jäsenenä. Kirjallisessa raportissa en ole tarkastellut ryhmädynaamista prosessia, koska tämä prosessi on aina jokaisen tiimin kannalta ainutlaatuinen, ja siten sitä ei voi nopeuttaa. Koen, että ryhmädynamiikkaan kuuluvia asioiden kehittymistä voimme seurata työnohjauksessa, kuten myös ryhmäajattelun ilmenemistä oman tiimiimme toiminnassa.

Tämän kehittämishankkeen aikana luotu tiimisopimus on mallinnus, joka on luotu varta vasten Kankaanpään koulukuraattorien tiimin käyttöön. Mallinnukseen on osallistunut eri toimijoita, ja sen aikana on ollut erilaisia työvaiheita, ja näiden kautta on pystytty luomaan konkreettinen tiimisopimus. Näin ollen kehittämishanke on tässä kontekstissa ainutlaatuinen, eikä sitä voi sellaisenaan siirtää toiseen toimintaympä-



ristöön. Kehittämistoiminnassa ongelmallista on juuri sosiaalisten prosessien toistettavuuden vaatimus, sillä jokaisella ryhmällä on aina oma ryhmäprosessinsa siitä huolimatta, että ryhmän ulkoiset olosuhteet ja tehtävänanto olisivat samanlaiset (Toikko & Rantanen 2009, 123, 126). Olen kuitenkin kuvannut kehittämisprosessin etenemisen selkeästi ja tuonut näkyviksi prosessissa esiintyneet epävarmuustekijät ja prosessia heikentäneet osatekijät.

Thomas Jeffersonin väitetään sanoneen: Jos kaksi henkilöä tapaa ja vaihtaa dollareita, kumpikin kävelee tiehensä mukanaan yksi dollari. Jos samat henkilöt vaihtavatkin ajatuksia, kävelevät he kumpikin tiehensä mukanaan kaksi ajatusta. Tämän ajatuksen haluan välittää niin omalle tiimilleni kuin muille tiimeille, jotka miettivät oman toimintansa kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Tiimityö mahdollistaa sen, että me kaikki voimme olla ainakin kaksi ajatusta rikkaampia.

## LÄHTEET

Allen, N.J. & Hecht, T.D. 2004. The “romance of teams”: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (4), 439-461. Viitattu 28.5.2012

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/0963179042596469/pdf>

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2.painos. Hamina. Aka-tiimi oy.

Cohen, S.G. & Bailey, D.E. 1997. What makes teams Work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management* 1997, vol. 23 nro 3. 239-290. Viitattu 22.5.2012. [http://www.stanford.edu/group/wto/cgi-bin/docs/Cohen Bailey 97.pdf](http://www.stanford.edu/group/wto/cgi-bin/docs/Cohen_Bailey_97.pdf)

Gråsten-Salonen, H. & Mehtiö, M. 2012. Oppilashuolto. Viitattu 10.5.2012

<http://www.sosiaaliportti.fi/fi->

[FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/ehkaiseva\\_lastensuojelu/toimintamuotoja/op-pilashuolto\\_ja\\_koulun\\_sosiaalityo/](http://www.sosiaaliportti.fi/fi-) Lastensuojelun käsikirja. Sosiaaliportti.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki. Kauppakaari.

Heikkinen, Hannu, L.T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä. PS-kustannus. 196-211.

Helakorpi, S. 2001. Koulun johtamishaaste. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hellström, Martti. 2011. Pedagoginen laatu. Verkkovideo. Itseopiskelu online. Johdatus perusopetuksen laatukriteereihin. Oulun yliopiston koulutus- ja tutkimuspalvelut.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Honkanen, E. & Suomala, A. 2009. Oppilashuollon käsikirja. Helsinki. Tammi.

Johnson, P. 2007. Peruskoulun kehittämisen mahdollisuudet. Teoksessa Johnson, P. (toim.) Suuntana yhtenäinen perusopetus. Uutta koulukulttuuria etsimässä. Jyväskylä. PS-kustannus. 47-70.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva. PS-kustannus. Aavaranta-sarja 48.

- Juuti, P. 2006. Organisaation kehittämisen muutossuuntia. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava. 88-102.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kankaanpään oppilashuollon strategia ja käsikirja 2008. Kankaanpään kaupunki.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. p. Helsinki. WSOY Opmateriaalit Oy.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5.painos. Helsinki. Wsoy.
- Keski-Luopa, L. 2007. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. 3.p. Oulu. Metanoia Instituutti.
- Koulukuraattorin tehtäväkuvaus, 5.8.2008. Kankaanpään kaupunki.
- L 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki. Finlex. Viitattu 10.5.2012  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2007/20070417>
- L 21.8.1998/628. Perusopetuslaki. Finlex. Viitattu 21.3.2012  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1998/19980628>
- Lastensuojelun käsikirja 2012. Sosiaaliportti. Viitattu 10.5.2012  
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/ehkaisevatyo/>
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki. Talentum.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2.p. Kuopio. UNIpress.
- Paulus, P.B. & Van Der Zee, K. 2004. Should there be a romance between teams and groups? Journal Of Occupational and Organizational Psychology, 77 (4), 475-480. Viitattu 28.5.2012 <http://www.uta.edu/cos/paulus/pub/romanceteafinal.pdf>
- Pennington, D.C. Pienryhmän sosiaalipsykologia. 2005. Helsinki. Gaudeamus.
- Perusopetuksen laatukriteerit 2010. Opetusministeriön julkaisuja 2010:6. Viitattu 25.4.2012.  
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/opm06.pdf?lang=fi>
- Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004. Opetushallitus. Viitattu 10.5.2012 [http://www.oph.fi/download/139848\\_pops\\_web.pdf](http://www.oph.fi/download/139848_pops_web.pdf)

Rauramo, R. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Publishing Oy.

Sarala U. & A. 2003. Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8.painos. Palmenia-kustannus.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämisprosessissa. Opas käytäntöihin. FinSoc arviointiraportteja 4/2004. Helsinki. Stakes. Viitattu 25.4.2012.

[http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4\\_04.pdf](http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf)

Seppänen-Järvelä, R. ja Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Sipilä-Lähdekorpi, P. 2004. ”Hirveesti tekijänsä näköistä.” Koulukuraattorin työ peruskoulun yläluokilla. Helsinki. Finn Lectura.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy.

Spiik, K-M., 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: Wsoy.

Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson, J-E., Nikkilä, R. & Pirttilä, I. 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa. Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Aineistoraportti tiimitutkimusosioista. Työterveyslaitos ja Helsingin Yliopisto. Viitattu 22.5.2012.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen\\_paaoma\\_ja\\_hyvinvointi\\_tyorganisaatioissa\\_Tiimiaineistoraportti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinvointi_tyorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere University Press.

Wallin, A. 2011. Sosiaalityö koulussa. Avaimia hyvinvointiin. Helsinki. Tietosanoma Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Koulukuraattorin tehtäväkuvaus

KANKAANPÄÄN KAUPUNKI

TEHTÄVÄKUVAUS

TAUSTATIEDOT	
Tehtävänimike Koulukuraattori	
Henkilön nimi	Koulutus Sosionomi (amk)
Työpaikka (fyysisen työympäristön kuvaus)	
YLEISKUVAUS TEHTÄVÄSTÄ	
<p>Tehtävän tarkoitus</p> <p>Lastensuojelulain 9§: mukaisesti koulukuraattorin tehtävänä on tuottaa koulukuraattoripalveluita, jotka antavat esi-, perus- ja lisäopetuksen sekä valmistavan opetuksen oppilaille riittävän tuen koulunkäyntiin ja oppilaiden kehitykseen liittyvien sosiaalisten ja psyykkisten vaikeuksien ehkäisemiseksi ja poistamiseksi. Palveluilla tulee edistää myös koulun ja kodin välisen yhteistyön kehittämistä.</p> <p>Koulukuraattoripalvelu sisältyy koulun oppilashuoltoon. Koulukuraattori kehittää ja toteuttaa oppilashuoltoa (perusopetuslaki 31a§, lukiolaki 29§ ja 29a§) esi-, perus- ja lukio-opetuksessa. Tehtävään kuuluu oppilashuoltotyön kehittäminen ja toteuttaminen yksilö- ja perhetasolla, ryhmä- ja luokkatasolla, koulutasolla, kaupungin tasolla ja kuntayhteistyön tasolla.</p>	
Keskeiset tehtävät (tehtäväkokonaisuudet)	
<p>Moniammatillinen oppilashuoltotyö</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suunnittelu, kehittäminen ja toteutus luokka-, koulu- ja kuntatasolla</li> <li>- oppilashuoltoryhmien kokouksiin osallistuminen</li> <li>- viranomaisyhteistyö: lastensuojelun kanssa; lastensuojelupalaverit, oppilaan kanssa työskentelevien muiden tahojen kanssa esim. kouluterveydenhuolto, perheneuvola, lasten/nuorisopsykiatria, sairaalakoulu, muut esim. nuorisotyö, seurakunta, järjestöt</li> </ul> <p>Yksilö- ja perhekohtainen psykososiaalinen työ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yksilötapaamiset oppilaan kanssa; lapsen/nuoren kokemus omasta tilanteestaan, psykososiaalinen tukeminen, osallisuuden vahvistaminen omien asioiden hoidossa, oppilaan edun arvioiminen ja sen toteutumisesta huolehtiminen</li> <li>- vanhemmuuden tukeminen</li> <li>- yhteistyö vanhempien kanssa: huoltajapalaveriin osallistuminen</li> </ul>	

- oppilaan ja perheen ohjaaminen muiden tarvittavien palvelujen/tukitoimien piiriin
- asiakaskertomusten dokumentointi ja arkistointi

#### Ryhmä- ja luokkatason työ

- konsultatiiviset keskustelut opettajan kanssa oppilaan/luokan tilanteesta
- sosiaalisten taitojen ja ryhmädynamiikan tukeminen keskusteluin ja toiminnallisin menetelmin
- koulun arkeen ja kasvatustyöhön osallistuminen sekä kaikkia oppilaita koskevan ennalta ehkäisevän työn suunnittelu ja toteutus: teematunnit, vanhempainillat, kampanjat, projektit, teemaviikot, tapahtumat, kiusaamisen ennaltaehkäiseminen, tukioppilas- ja oppilaskuntakuntatoiminta, ryhmäyttäminen

#### Tiimityö sekä ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen

- tiimi- ja kuukausipalaveriinkin osallistuminen
- vastuunjaon mukaiset tiimin jäsenen tehtävät
- koulukuraattoripäiville osallistuminen
- ammattikirjallisuuteen perehtyminen
- koulukuraattorityön käytännön sisältöjen kehittäminen
- työnohjaukseen osallistuminen

#### Toimistotyöt

- materiaalien valmistaminen esim. yksilö- ja ryhmätapaamisiin, oppitunneille
- muistioiden kirjoittaminen

#### KVTES:N SOVELTAMISOHJEIDEN VAATIVUUSTEKIJÄT (palkkausluvun 4 § 1 mom.)

1. Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja itsenäinen harkinta)

2. Työn vaikutukset ja vastuu

3. Yhteistyötaidot (tehtävässä vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)

4. Työolosuhteet (tehtävään liittyvät fyysiset ja henkiset olosuhteet, esim. henkinen kuormittavuus)

Tehtävänkuvaus on käsitelty viranhaltijan/työntekijän kanssa

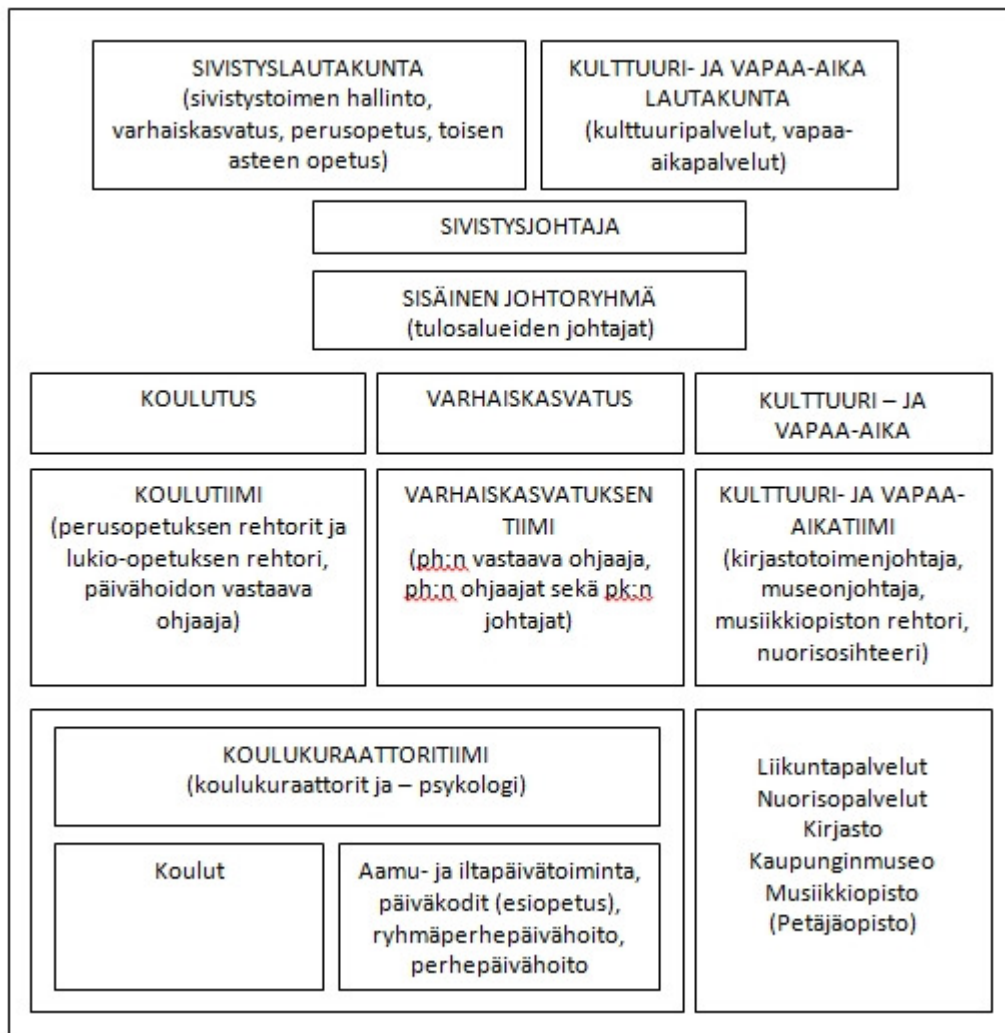
Kankaanpäässä

Päivi Javanainen

Esimiehen allekirjoitus

Viranhaltijan allekirjoitus

## Liite 2. Luonnos koulukuraattoriin sijoittumisesta



### Liite 3. Tiimisopimus

#### **KANKAANPÄÄN KOULUKURAATTORIEN TIIMISOPIMUS 31.5.2012**

##### **TIIMIN JÄSENET LUKUVUOTENA 2012 - 2013**

Koulukuraattori Kati Hietikko (tiiminvetäjä)

Koulukuraattori Kati Jokinen (tiiminvetäjä 2013 - 2014)

Vs. koulukuraattori Mirja Santahuhta (Ella Helanderin sijainen, tiiminvetäjä 2014 - 2015)

##### **TIIMIN TARKOITUS**

Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat?

- Tiimin asiakkaita ovat Kankaanpään koulukuraattorit.

Mitä koulukuraattorit odottavat ja tarvitsevat tiimiltä?

- Tiimi huolehtii ja varmistaa koulukuraattorien ammatillisuudesta ja koulukuraattorityöhön liittyvän osaamisen ja asiantuntijuuden jakamisesta koulukuraattorityön asiakkaille sekä tukee koulukuraattoreita ammatillisten kysymysten ratkaisuisa. Näin ollen tiimin loppuasiakkaita ovat kaikki koulukuraattorityön asiakkaat.
- Tiimi vahvistaa yksittäisen koulukuraattorin tekemiä ratkaisuja.
- Tiimi huolehtii koulukuraattorityön tasapuolisesta toteuttamisesta kunnissa ja kouluissa sekä yhteisten toimintatapojen suunnittelusta ja kehittämisestä.

Mitkä ovat asiakashyödyt, jotka tiimin pitää pystyä tuottamaan?

- Tiimi varmistaa laadukkaan koulukuraattoripalvelun tuottamisen.

##### **TIIMIN TAVOITTEET JA MITTARIT**

Tiimin tarjoamat tuotteet ja palvelut

- Tiimi varmistaa koulukuraattorin tehtäväkuvauksen mukaisen asiantuntevan koulukuraattoripalvelun olemassaolon.

Mittari: tehtäväkuvaus tarkistetaan lukuvuoden alussa, kunta- ja koulu-palaute kerätään keväällä.

Tiimin sisäinen toimivuus

- Asioiden ollessa hyvin kaikki ovat tyytyväisiä tiimin toimintaan ja tiimin työ sujuu ongelmitta.

Mittarit: työtyytyväisyyskyselyä käytetään kehityskeskustelun osana helmikuussa, tiimin kehityskeskustelu ryhmänä kesäkuussa.

- Asioiden hoitaminen on tasapuolista ja sujuvaa.

Mittarit: Tiiminvetäjän, tiimin jäsenten ja esimiehen tehtävät toteutuvat, kuten vastuunjaosta on sovittu. Vastuunjaot tarkistetaan jokaisen lukuvuoden alussa. Tiiminvetäjälle on nimetty sijainen. Tiimipalavereihin ja kuukausipalavereihin osallistutaan säännöllisesti ja niiden muistiovuoro on kiertävä.



#### Taloudellisuus ja tehokkuus

- Työaika riittää tehtävänkuvan mukaisiin työtehtäviin.

Mittareina toimivat kalenteri, aktiivisten asiakkaiden tilastointi, erikseen toteutettu tarkempi työajanseuranta sekä kilometri-seuranta.

- Hankinta- ja koulutus päätökset sovitaan tiimin kesken.

Mittarit: Kaikki kuraattorit eivät osallistu samoihin koulutuksiin, vaan hankittua osaamista jaetaan tiimin kesken. Hankintapäätökset sovitaan tiimin kanssa ja tiimi noudattaa budjetin raamia. Koulutukset ja hankinnat dokumentoidaan.

#### Kehittäminen

- Koulukuraattorityön painopisteenä olevat asiat sovitaan lukuvuoden alussa.

Mittari: Koulukuraattorityön painopisteeksi asetettuja kohteita ja koulukuraattorityön vuosikellon toteutumista seurataan kuukausipalaverissa.

### TIIMIN VALTUUDET JA RESURSSIT

#### 1) Päätöksentekovaltuudet

Päätöksentekovaltuudet määräytyvät pääsääntöisesti siten, kuten niistä on sovittu tiimin vastuunjako suunniteltaessa. Tiimipalaverit ovat kuraattorien keskinäisen tapaamisten paikka.

Tiimipalaveri pidetään keskiviikkoisin 3 kertaa kuukaudessa: lastensuojelupalaverin jälkeen klo 14 - 15 ja kahtena muuna keskiviikkona klo 14 - 16. Kuukausipalaveri on kerran kuukaudessa keskiviikkoisin. Esimies osallistuu aina kuukausipalaveriin ja siellä tehdään varsinaiset päätökset. Kuukausipalaverin asialistalla on aina työajanseurannan ja vuosikellon tilanteen tarkastelu.

Tiiminvetäjä vie tiimin ja kuukausipalaverin asialistat sekä muistiot Moodleen, josta ne ovat sekä tiimin että esimiehen saatavilla. Asialistaan voi myös jokainen lisätä sellaisia asioita, jotka haluaa ottaa seuraavassa tapaamisessa käsittelemään.

#### 2) Resurssienkäyttövaltuudet (ihmiset, raha ja välineet, aika)

##### Ihmiset

Tiimi on mukana uuden työntekijän (virka/sijaisuus) hakuprosessissa alusta saakka osallistuen muun muassa hakuilmoituksen laadintaan, haastateltavien valintaan ja haastattelukysymysten laadintaan koulukuraattorityön substanssin osalta. Tiimi sopii ja järjestee keskenään lyhyet sijaistarpeet (2 viikkoa -). Tarvittaessa koulukuraattoreilla olleita sosionomi (amk) opiskelijoita voidaan hyödyntää sijaisuuksissa.

##### Raha ja välineet

Esimies laatii budjetin tiimin kanssa keskusteltuaan ja tiimi vastaa rahan käytöstä (hankinnat, koulutukset) itsenäisesti budjetin raamia noudattaen. Lukuvuodella 2012 - 2013 tiimin jäsenten palkkaus etenee kohti tehtäväkohtaisen palkan (TVA) käyt-

töönottoa. Tiiminvetäjälle resurssoidaan KVTES:in mukainen rahallinen korvaus lukuvuoden alussa. TVA:n valmistuttua tiiminvetäjän tehtävät huomioidaan tässä yhteydessä.

#### **Aika**

Koulukuraattorien päivittäinen työaika on 7,54h sisältäen työmatkat ja ½h-ruokatunnin. Eli käytännössä kuraattorin päivä alkaa Kankaanpäästä klo 8 ja päättyy niin, että kuraattori on Kankaanpäässä klo 15.54. Kaikki tiimin jäsenet hyödyntävät työaikapankkia, josta on laadittu erillinen ohje perehdytyskansioon.

### **3) Kehittämisvaltuudet**

Tiimi ja esimies tarkistavat lukuvuoden ensimmäisessä kuukausipalaverissa koulukuraattorien ja tiiminvetäjän tehtäväkuvan ajantasaisuuden. Myös TVA pitää tarkistaa, koska tiiminvetäjän tehtävät kiertyvät lukuvuosittain jäseneltä toiselle. Tiimi sopii keskenään lukuvuoden alussa tiimipalaverien ja kuukausipalaverien ajankohdat syyslukukaudelle ja marraskuussa kevätlukukaudelle. Lukukauden alussa sovitaan myös työnjakoon ja kehittämiseen sekä tarvittaviin koulutuksiin liittyvät kysymykset. Tiimi osallistuu koulukuraattoripäiville yhdessä vuosittain. Kehittämisen- ja koulutustarpeiden tunnistaminen on tiimin vastuulla. Tiiminvetäjän tehtävä on huolehtia siitä, että kehittämis ehdotukset menevät eteenpäin esimiehelle sekä vastata muutosten toteutuksesta.

#### **TIIMIN OSAAMISRAKENNE**

Koulukuraattorit ovat tiimisopimusta laatiessaan päivittäneet 2008 vuonna laaditun tehtäväkuvauksen. Tehtäväkuvauksessa on huomioitu koulukuraattorityön edellyttämä osaaminen ja siihen on lisätty tiimityön keskeiset tehtävät.

#### **MUUT SOVITTAVAT ASIAT**

Tämän sopimuksen liitteenä on tiimin sopimat pelisäännöt ja tiimin vastuunjako.

#### **PÄIVÄYS JA ALLEKIRJOITUKSET**

**Päivi Javanainen**

**Kati Hietikko**

**Kati Jokinen**

**Mirja Santahuhta**

## PELISÄÄNNÖT

### Johtajuusratkaisu, vastuunjako sekä kuormitus ja auttaminen

Yksi vakituisesti virassa olevista koulukuraattoreista toimii tiimin vetäjänä lukuvuosittain. Tiiminvetäjä valitaan seuraavalle lukuvuodelle aina kevään viimeisessä kuukausipalaverissa. Tarvittaessa tiiminvetäjän tehtävään voidaan valita myös sijainen, joka on toiminut Kankaanpään koulukuraattorin viran sijaisena jo yhden lukuvuoden.

Tiiminvetäjälle kuuluvat tehtävät ja vastuut on määritelty yhdessä tiimin ja esimiehen kanssa. Samalla on huomioitu yksittäisen tiimin jäsenen vastuut sekä tiimin jäsenten yhteinen vastuu sekä esimiehen vastuu. Tästä on tuloksena tiiminvetäjän tehtäväkuva sekä tiimin vastuunjakopaperi. Vastuunjakopaperi tarkistetaan aina lukuvuoden alussa.

Työpari tarpeesta keskustellaan tiimipalavereissa. Kuraattori tarvitsee toisinaan työparia esimerkiksi kotikäynneille. Ensisijainen toimintatapa tässä on, että työpariksi pyydetään koululta oppilaan opettaja. Yksin kotikäyntejä ei tehdä. Jos työparin tarve ei tule eteen yllättäen, vaan sen voi suunnitella hyvissä ajoin etukäteen, voi kuraattori pyytää työparikseen myös toisen kuraattorin.

Joskus kuraattorille tulee eteen tilanne, että hän tarvitsee apua oppilaan/opettajan kanssa tai koululla ilmenevän haastavan tilanteen takia. Jokainen kuraattori auttaa toista omien mahdollisuuksiensa mukaan. Apua pitää osata pyytää. Toisen kuormittuneisuuteen ja työmäärän voi jokainen myös kiinnittää huomiota ja auttaa tarvittaessa. Ensisijainen toimintatapa tässä on keskustelu. Myös yhteiset työmenetelmät ja toimintatavat sekä tiimin yhteiset tiimipalaverit ja työnohjaus auttavat kuormituksen vähentämisessä. Jos haasteellinen tilanne on sellainen, että toisen kuraattorin tai tiimin tarjoama apu ei riitä, on kuraattori yhteydessä esimieheen ja pyytää häneltä apua.

### Tiimin laajentuminen psykologilla

Tiimin tarkoitus, tavoitteet ja mittarit, valtuudet ja resurssit sekä osaamisrakenne on tarkistettava, kun koulupsykologi liittyy tiimiin. Myös tiimin nimi on muutettava.

Tiiminvetäjä on aina kuraattorilla, koska tiiminvetäjän pitää tuntea koulukuraattorien työalue (5 kuntaa) ja koulukuraattorityön substanssi.

### Työaika

Koulukuraattorien työaikapankin ohjeistus on laadittu ja se on luettavissa perehdyttämiskansiosta.

Vain sairausloma tai koulutus on hyväksyttävä syy olla pois tiimipalavereista, kuukausipalaverista ja työnohjauksesta. Sairauslomasta ilmoitetaan tekstiviestillä esimiehelle ja sen koulun rehtorille, jossa ko. päivänä pitäisi olla. Kyseinen koulu laittaa sairastumisesta ilmoituksen kuraattorin huoneen oveen. Kuraattori ei peru oppilasaikoja tekstiviestillä.

Jos koulukuraattorin sairausloma kestää yli 2 viikkoa, pitää tiimin mieltä sijaistamiskysymystä. Sijaistamiskysymystä voidaan mieltä, kun sairauslomalla olevan koulukuraattorin koulu on ollut yhteydessä esimieheen ja kertonut sijaisen tarpeesta. Esimies vie asian tiimille.

**Ongelmanratkaisu ja ristiriitojen käsittely sekä reagointi pelisääntöjen rikkomiseen**

Tiimin on keskenään ratkaistava, missä tilanteessa otetaan yhteyttä esimieheen, missä asioissa mietitään ensin omalla porukalla.

Tiimin jäsenten toimintamallina on suoraan puhuminen. Kukaan ei puhu selän takana eikä vaikene omasta tuntemuksestaan.

Yhdessä sovitut asiat hoidetaan. Pelisääntöjen rikkomisen toimintatapana on yhteinen neuvottelu tiimin kesken silloin, kun jollakin kuraattorilla on tunne, että asioita ei hoideta tasapuolisesti. Asia voidaan ottaa esille myös työnohjauksessa tai esimiehen kanssa.

**Ansiot ja palkkiot**

Tiiminjäsenet muistavat keskinäisen kannustuksen, toisensa huomioon, palautteen ja kiitoksen. Tiimi asettaa esimiehensä kanssa lukuvuoden alussa tavoitteet, mittarit ja seuranta-suunnitelman seuraavalle lukuvuodelle. Tiimin saavuttaessa asetetut tavoitteet tiimi keskustele esimiehen kanssa mahdollisesta korvauksesta. Kyseeseen voi tulla esimerkiksi tyhy-päivä ilman työnteko osuutta.

VASTUUNJAKO TEHTÄVÄN MUKAAN	ESIMIES	TIIMIN VETÄJÄ	TIIMIN JÄSEN	TIIMI YHDESSÄ	HUOMIOITAVAA
<b>TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN</b>					
tehtävän kuvaus				x	lukuvuoden alku
tiimitavoitteet ja työn sisällöt				x	
yksilölliset tavoitteet			x		
budjetti	x				tiimi mukana valmistelussa
hankinnat				x	
<b>TYÖN JOHTO</b>					
töiden suunnittelu				x	
laadun valvonta	x			x	
työaika			x		työaikapankki, eril. ohje
turvallisuuskysymykset	x				
<b>HENKILÖSTÖASIAT</b>					
työnjako				x	sovitaan lukuvuoden alussa
uusien henkilöiden palkkaus	x				tiimiä konsultoiden
tiiminvetäjän valinta				x	
perehdyttäminen	x	x	x		erillinen ohje
<b>KOKOUSTEN JOHTAMINEN</b>					
tiimi- ja kuukausipalaverien valmistelu		x			moodle
palaverien pito		x			
kehittämiskokoukset		x			
muistiot				x	muistiovuoro
<b>TIIMIN SUORITUSKYKY</b>					
suorituskyvyn mittaaminen	x				
tiiminvetäjän arviointi				x	
opiskelijan ohjaus			x		
koulutustarpeiden määrittäminen				x	
henkilökohtainen ohjaus	x	x	x	x	tarpeen mukaan kuka tahansa
<b>PALKITSEMINEN</b>					
hlökoht. palaute (+/-)	x				
ansiotasotavoite/palkkakysymykset				x	
<b>KEHITTÄMINEN</b>					
kehittämistarpeiden tunnistaminen	x			x	
kehitysehdotusten laatiminen		x		x	
muutosten toteutus		x		x	
<b>YHTEYDENPITO</b>					
esimies/johto		x			
asiakkaat			x		
tiedottaminen kriisitilanteessa	x				
sidosryhmät	x		x		
kunnat	x		x		
<b>MUUT ASIAT</b>					
kehityskeskustelu (t)	x				
itsearviointi			x		
koulutus				x	