



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

KÄSIKIRJA KOULUSIHTTEERIEN PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖN TUEKSI

Case Kuopion kaupunki, Perusopetus

TEKIJÄ: Anu Leinonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Anu Leinonen	
Työn nimi Käsikirja koulusihteerien perehdyttämisen ja työn tueksi, case Kuopion kaupunki, Perusopetus	
Päiväys	11.11.2019
Sivumäärä/Liitteet	51/1
Ohjaaja(t) Markku Haapakoski ja Ulla Pekkarinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki, Perusopetus	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Koulusihteerien työmäärän kasvaessa on tehtävässä aloittavien perehdyttämisen ja työn tuen merkitys kasvanut. Uusien koulusihteerien ja heidän sijaistensa perehdytys, työn tuki ja neuvonta kaipaavat kehittämistä. Perehdyttämisen sekä työn oppimisen ja hallitsemisen tueksi on hyvä olla työkaluja.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli valmistaa Kuopion kaupungin perusopetuksen koulusihteerien käyttöön käsikirja, joka täydentää jo tarjolla olevaa ohjeistusta. Tavoitteena oli kehittää koulusihteerien työtä, työtehtäviin perehtymistä ja vuosittaisten rutiinien hallintaa auttavia ratkaisumalleja. Käsikirjan avulla voidaan vähentää koulusihteerien kuormittumista ja auttaa kouluja selviytymään nykyistä paremmin koulun hallintoon liittyvistä haasteista. Etenkin uusia koulusihteereitä sekä sijaisia käsikirja auttaa laajan työtehtäväkentän hallitsemisessa ja hahmottamisessa. Käsikirjan avulla myös koulusihteerin perehdyttäjälle halutaan antaa tukea tehtävään ja vähentää siitä aiheutuvaa kuormittumista.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä erityisesti tiedon jakamisen näkökulmasta. Lähemmin on tarkasteltu työnopastusta ja mentorointia sisältäen hiljaisen tiedon jakamisen ja SECI-mallin. Tutkimus on toteutettu konstruktivisena tutkimuksena, jossa on käytetty laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Keskeisin käytetty menetelmä oli yhteiskehittäminen, jonka avulla annettiin vaikuttamisen mahdollisuus koulusihteereille ja eri aihealueiden asiantuntijoille. Yhteiskehittämisen avulla on myös kannustettu osallistujia hiljaisen tiedon jakamiseen. Yhteiskehittäminen tapahtui tiimipalaverissa hyödyntäen ekspansiivista oppimisen menetelmää, jossa on olennaista tuoda esille erilaisia näkökulmia ja kehittää yhteisiä välineitä. Lisäksi uutta tietoa, vinkkejä ja neuvoja voidaan tarvittaessa lisätä käsikirjaan. Aineistoa kerättiin myös olemassa olevista dokumenteista ja ohjeistuksista. Työn toteutuksessa hyödynnettiin käytössä olevia sähköisiä palveluja ja työkaluja. Koulusihteerin käsikirja on salainen, mutta sisältöluettelo on tämän opinnäytetyö liitteenä.</p> <p>Kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan käsikirjan toimivuutta ja käyttöä työn tukena sekä saamaan lisää ideoita jatkokehittämiseen. Kyselyn tulokset osoittivat, että käsikirja toimii hyvin ja sen sisältö on monipuolista ja haluttu tieto löytyy helposti. Vastaajat kokivat, että käsikirjan tieto on ajantasaista ja eteenpäin opastavaa. Perehdyttämisessä käsikirjan koettiin auttavan asioiden opettelua ja läpikäyntiä. Jatkossa koettiin tärkeäksi käsikirjan ajan tasalla pitäminen ja tiedon päivittäminen.</p> <p>Tämän kehittämistyön tuotos eli käsikirja toi kaivattua täydennystä käytössä olleisiin koulusihteereiden ohjeistuksiin. Käsikirjan käyttö lisääntyy koko ajan ja siitä on muodostumassa päivittäin käytettävä työkalu koulusihteerin työssä. Se on työtä, jossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joten sähköistä käsikirjaa on helppo pitää ajantasaisena. Koulusihteereiden perehdyttämiseen kaivattiin tukimateriaalia. Mentorointi on myös tulevaisuudessa tärkeässä roolissa koulusihteerien perehdyttämisessä. Tähän ja työnopastukseen käsikirja antaa hyvää tukea.</p>	
Avainsanat koulusihteeri, perehdyttäminen, hiljainen tieto, yhteiskehittäminen, ekspansiivinen oppiminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Anu Leinonen			
Title of Thesis A manual for school secretaries to support orientation and work, case City of Kuopio, Basic education			
Date	11.11.2019	Pages/Appendices	51/1
Supervisor(s) Markku Haapakoski and Ulla Pekkarinen			
Client Organisation /Partners City of Kuopio, Basic education			
<p>Abstract</p> <p>As the workload of school secretaries has been on the increase, the importance of orientation and work support has simultaneously increased. The orientation, work support and guidance of new school secretaries and their substitutes need improvement. It is good to have a variety of tools for orientation and for learn and control work.</p> <p>The primary purpose of this thesis was to create a manual for the school secretaries of Basic education in the City of Kuopio to supplement the instructions already available. The aim was to develop solutions that help school secretaries work, orientation and management of annual routines. Furthermore, using the manual can help reduce the workload on school secretaries and help schools cope better with the challenges of school management. Especially the manual will help the new school secretaries and substitutes to manage and outline a broad field of duties. The manual also aims to provide support to the school secretary's mentor and reduce the burden on the task.</p> <p>The theoretical part of the research deals with orientation especially from the perspective of knowledge sharing. Work guidance and mentoring, including tacit knowledge sharing and the SECI model, have been explored in more detail. The research was carried out as a constructive study, using data collection methods of qualitative research. The most important method used was co-creation, which gave the school secretaries and experts in the various fields the opportunity to contribute to the outcome of this study. Co-creation has also encouraged participants to share tacit knowledge. Moreover, co-creation took place in team meetings, utilizing an expansive learning method where it is essential to bring out different perspectives and develop common tools. In addition, new information, tips and advice can be added to the manual as needed. The material was also collected from existing documents and instructions. Existing electronic services and tools were used to facilitate the thesis project implementation. The school secretary's manual is secret, but a content list is attached to this thesis.</p> <p>The aim of the survey was to examine the functionality of the manual, and to explore how to use it to support the work and to generate more ideas for further development. The results of the survey showed that the manual works well, its content is diverse and information needed can be easily found. Respondents felt that the information in the manual was up to date and forward-looking. In the process of orientation, the manual was seen as helping to learn and review relevant factors. In the future, it was considered important to keep the manual up to date and to revise the information.</p> <p>To conclude, the output of this development work, the Manual, provided a much needed addition to the existing guidance of school secretaries. The use of the manual is increasing all the time and is becoming a daily tool for the school secretary. As it is a job that is constantly changing, the manual being in electronic format makes revisions and updates uncomplicated to perform. Supporting material was needed for the orientation of school secretaries. In the future, mentoring will continue to play an important role in orientation of school secretaries. The manual provides good support for this and for work guidance.</p>			
<p>Keywords</p> <p>school secretary, orientation, tacit knowledge, co-creation, expansive learning</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tarkoitus ja tavoite	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	KOHDEORGANISAATIO JA KOULUSIHTTEERIN TYÖNKUVA.....	8
2.1	Perusopetus	8
2.2	Koulusihteerin työnkuva ja työympäristö.....	9
2.3	Koulusihteerin perehdyttäminen Kuopion kaupungissa.....	10
3	PEREHDYTTÄMINEN JA TIEDON JAKAMINEN.....	12
3.1	Hyvin suunniteltu perehdytys selkeyttää vastuita ja vaiheita.....	13
3.1.1	Perehdyttämisen vaiheet	14
3.1.2	Perehdyttämisen laajuus.....	15
3.2	Työnopastus.....	16
3.3	Tiedon jakaminen mentoroinnin avulla.....	16
3.3.1	Hiljaisen tiedon jakaminen	17
3.3.2	SECI-malli.....	19
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	21
4.1	Lähestymistapa.....	21
4.2	Yhteiskehittäminen.....	22
4.2.1	Yhteiskehittämisen vaiheet.....	24
4.2.2	Ekspansiivinen oppiminen osana yhteiskehittämistä	25
5	KÄSIKIRJAN TOTEUTUS.....	27
5.1	Käytetyt menetelmät	28
5.2	Idean synty, suunnittelu ja tiedonkeruu	28
5.3	Sisällön yhteiskehittäminen aluetiimeissä	29
5.4	Käsikirjan koostaminen ja yhteistyö asiantuntijoiden kanssa	31
5.5	Käyttöönotto	32
5.6	Käyttäjäkokemukset	33
5.6.1	Työkokemus koulusihteerin tehtävistä ja hyödyntäminen työssä.....	33
5.6.2	Käsikirjan käytettävyys	34
5.6.3	Perehdyttäjän käsikirjasta saama apu.....	35
5.6.4	Käsikirjan parhaimmat puolet ja kehittämissuhteet	35

6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	37
7	POHDINTA	40
7.1	Eettisyys	40
7.2	Oma oppiminen	41
7.3	Jatkokehittäminen tulevaisuudessa.....	41
	LÄHTEET JA LIITTEET	45
	LIITE 1: KOULUSIHTTEERIN KÄSIKIRJAN SISÄLLYS.....	49

1 JOHDANTO

Organisaation ja toimialan tunteminen on osa osaamisen kartuttamista. Organisaation uudet työntekijät tarvitsevat perehdytystä työntehtävien lisäksi siihen, mitä on oleellista tietää ja mistä tietoa saa. Perehdyttämisen lisäksi työntekijöillä itsellään on myös vastuu ajan tasalla pysymisessä ja organisaatioon ja avainhenkilöihin tutustumisessa. Henkilökohtainen tutustuminen on tehokasta oppimisen ja verkostojen luomisen kannalta. Jokainen ottaa myös vastuuta siitä, että välittää relevantin tiedon ja osaamisen niitä tarvitseville. Tärkeä tieto voidaan myös viedä sisäisiin tietokantoihin, josta se on muiden käytettävissä. (Juholin 2009, 181.)

Koulusihteerien työmäärä on kasvanut viime vuosina eikä toimistotyöaika tunnu enää riittävän varsinkaan ruuhkaisimpina aikoina (Kukkasniemi 2018-07-12). Pitkäsen (2012) mukaan vaatimukset toimistotyön osalta ovat kasvaneet, joten kokonaisuus tulee hallita. Työnkuvan pirstaloituminen ja stressin määrä kasvaa, jos koulusihteerin työ on jaettu usealle koululle. Viime vuosina etenkin eläköitymiset ja pidempiaikaiset sijaisuudet ovat tuoneet esille koulusihteerin tehtävissä aloittavien työntekijöiden perehdyttämisen ja työn tuen merkityksen. Perehdyttämisen merkitystä työtehtävien oppimisen ja työssäjaksamisen kannalta ei voi korostaa liikaa. Perehdyttämisen sekä työn oppimisen ja hallitsemisen tueksi on hyvä olla työkaluja, jottei kaiken tarvittavan tiedon tarvitse olla vain muistin varassa.

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Työskenneltyäni koulutuksen parissa hallinnollisissa tehtävissä jo usean vuoden ajan, olin itsekin käytännössä saanut kokea ja havaita, että uusien koulusihteerien ja heidän sijaistensa perehdytys, työn tuki ja neuvonta kaipaavat kehittämistä. Oman työn tekemisen kautta syntyi siis idea tähän opinnäytetyöhön. Havaitsin, että sen sijaan, että jokainen koulusihteerin kasaa omaa ohjekansiotaan, voitaisiin luoda yhteinen käsikirja. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 74) toteavat, että aiheen valinta tutun alueen pohjalta auttaa työn etenemisessä. Mitä enemmän tekijällä on tietoa ennakkoon aihealueesta, sitä paremmin hän on myös selvillä lisätutkimuksen ja kehittämisen tarpeista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on valmistaa Kuopion kaupungin Kasvun ja oppimisen palvelualueen perusopetuksen koulusihteerien käyttöön käsikirja. Kyseessä on siis aito työelämän kehittämishanke, jonka tuotoksena syntyy jotain konkreettista työn tueksi. Käsikirja auttaa kaikkia kaupungin perusopetuksen koulusihteereitä, erityisesti uusia ja sijaisia, joilla on vain vähän kokemusta työtehtävistä tai ei lainkaan. Työn toteutuksessa hyödynnetään käytössä olevia sähköisiä palveluja ja työkaluja.

Viime vuosien aikana moni koulusihteerin on vaihtunut mm. eläköitymistensä ja kuntaliitosten vuoksi. Lisäksi sijaisille on ollut tarvetta säännöllisesti. Koska koulusihteerin työnkuva on todella laaja, perehdytyksen ja työn tuen tulee olla hyvä. Yleensä uudelle koulusihteerille tai sijaiselle nimetään

myös perehdyttäjä. Käsikirjan avulla myös koulusihteerin perehdyttäjälle halutaan antaa tukea tehtävään ja vähentää siitä aiheutuvaa kuormittumista. Opinnäytetyö on siis toisaalta ongelmaperustainen, koska käsikirjan avulla pyritään ratkaisemaan havaittu ongelma työn ja perehdyttämisen tuen tarpeesta. Lisäksi kyse on myös uudistamisperustaisesta kehittämistyöstä, koska käsikirja on uudenlainen sähköisesti tuotettu apuväline työhön. Lähinnä kyse on parantamista ja kehittämistä vaativasta asiasta, toimintaprosessin selkiyttämisestä sekä uuden koulusihteerin työtä helpottavan työkalun tekemisestä.

Tällä tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyritään ratkaisemaan käytännön työelämässä esiin tulleita ongelmia. Koska käsikirja on konkreettinen tuotos eli konstruktio, lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus. Lähestymistavalle tyypillistä on käytännön ja teorian tiivis yhteys. Keskeistä on toteutus ja käytännön toimivuuden ja hyötyjen arviointi. Opinnäytetyössä on myös toimintatutkimuksen piirteitä, sillä kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 37-38) toteavat, organisaatiossa toimivat henkilöt osallistuvat aktiivisesti prosessiin. Toimintatutkimuksessa painottuu myös käytännön muutoksen aikaansaaminen ja toiminnan muuttaminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää koulusihteerien työtä, työtehtäviin perehtymistä ja vuosittaisen rutiinien hallintaa auttavia ratkaisumalleja. Käsikirjan avulla voidaan vähentää koulusihteerien kuormittumista ja auttaa kouluja selviytymään nykyistä paremmin koulun hallintoon liittyvistä haasteista. Tarkoituksena on tuottaa lisätyökalu koulusihteerin työhön, joka täydentää jo tarjolla olevaa ohjeistusta. Tämä tulee erityisesti auttamaan uusia koulusihteereitä sekä sijaisia laajan työtehtäväkentän hallitsemisessa ja hahmottamisessa.

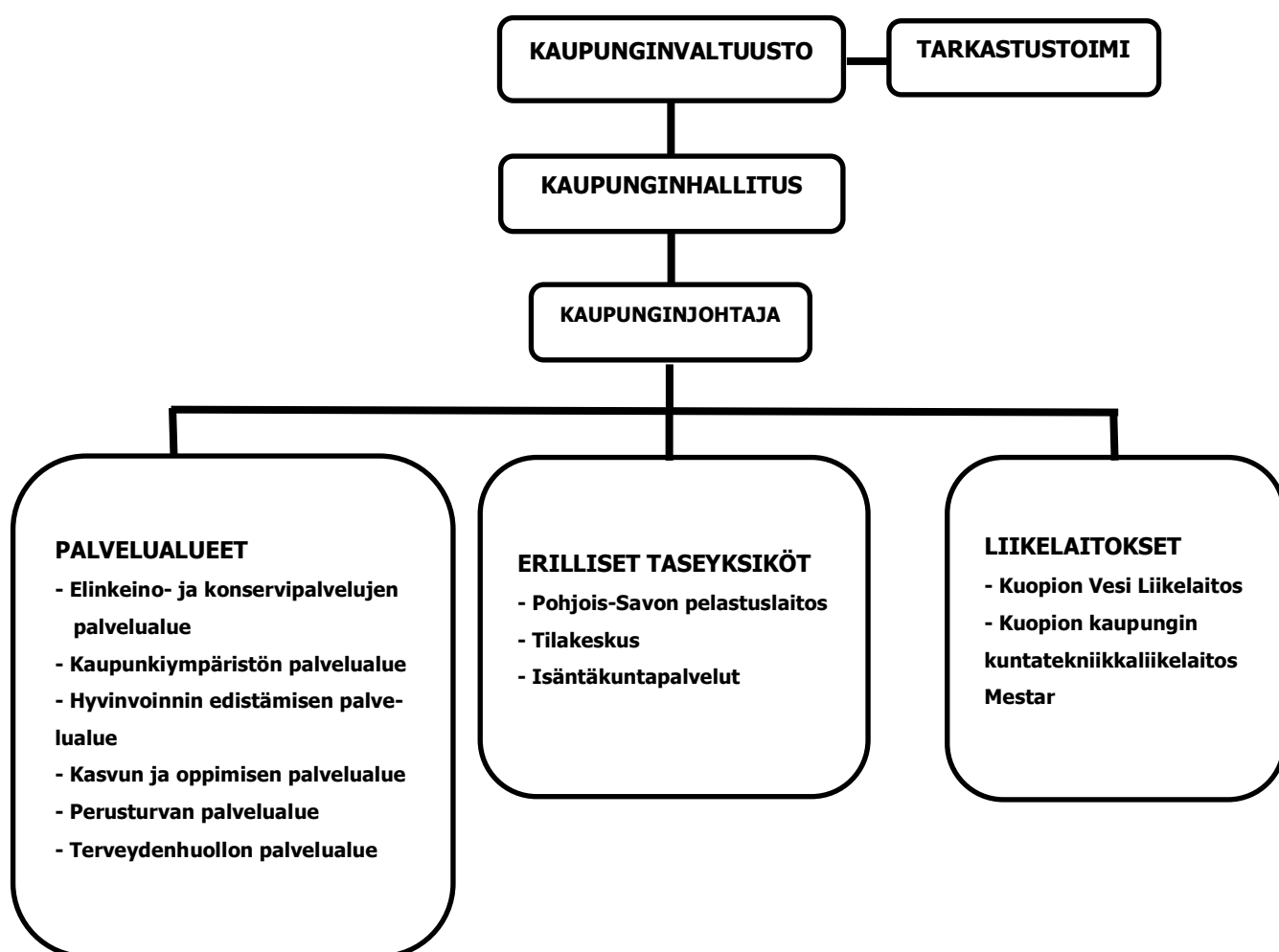
1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta, johdanto, teoriaosuus sekä empiirinen osuus. Näistä osista muodostuu kokonaisuus tähän opinnäytetyöhön. Johdanto-osuudessa kerrotaan työn tarkoitus, tavoite, toteutus ja rakenne. Toisessa kappaleessa esitellään toimeksiantajaorganisaatio, kerrotaan perusopetuksesta ja koulusihteerin työnkuvasta. Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä erityisesti tiedon jakamisen näkökulmasta. Menetelmistä tarkemmin käydään läpi työnopastusta ja mentoointia sisältäen hiljaisen tiedon jakamisen sekä SECI-mallin esittelyn.

Empiirisessä osuudessa käydään läpi valittu lähestymistapa ja käytetyt menetelmät teoriassa sekä käsikirjan toteutus vaiheineen ja kyselyn tuloksena saadut käyttäjäkokemukset. Johtopäätökset ja työn luotettavuus käsitellään omassa luvussaan. Pohdinta sisältää arvion työn eettisyydestä sekä ajatuksia tekijän omasta oppimisesta ja tuotoksen jatkokehittämisestä tulevaisuudessa. Lopullinen tuotos, koulusihteerin käsikirja on osana Kuopion kaupungin materiaaleja ja ohjeita, jotka tukevat koulusihteereitä heidän työssään. Käsikirja itsessään on salainen, koska siinä ovat asiat ja ohjeistukset eivät ole yleistettävissä muissa kunnissa tapahtuvaan koulusihteerin työhön. Käsikirja sisältää paljon tietoa Kuopion kaupungin sisäisistä toimintatavoista. Käsikirjan sisältöluettelo on opinnäytetyön liitteenä.

2 KOHDEORGANISAATIO JA KOULUSIHTTEERIN TYÖNKUVA

Kuopio on perustettu vuonna 1775 ja se on Suomen yhdeksänneksi suurin kaupunki. Asukkaita on noin 118 700. Kaupunkiorganisaatiossa on kuusi palvelualueetta. Nämä hallinnolliset kokonaisuudet tuottavat itse tai järjestävät palvelut kunnan jäsenille ja muille käyttäjille. Perusopetus on osa Kasvun ja oppimisen palvelualueetta, johon kuuluvat myös varhaiskasvatuspalvelut, nuorisopalvelut, lukiopetuspalvelut ja toisen asteen yhteistyö sekä kasvun ja oppimisen tuen palvelut. (Kuva 1.) (Kuopion kaupunki 2019; 2018.) Kuopion kaupungissa on yhteensä 40 peruskoulua, jotka ovat alakouluja, yläkouluja, yhtenäiskouluja ja erityiskouluja. Näiden koulujen hallinnossa rehtorin tärkeänä työparina työskentelee 25 koulusihteeriä, joilla on hoidettavanaan 1-5 koulun asiat per koulusihteeri.



KUVA 1. Kuopion kaupungin organisaatio. (Kuopion kaupunki 2019)

2.1 Perusopetus

Peruskoulu sisältää vuosiluokat 1-9 ja se on tarkoitettu koko ikäluokalle (7-16 vuotiaat). Perusopetus on Suomessa maksutonta. Sen tavoitteena on tukea oppilaiden kasvua ihmisenä ja yhteiskunnan jäsenenä sekä opettaa tarpeellisia taitoja ja tietoja. Oppilaalla on myös oikeus saada oppilashuollon palveluja ja tarvittaessa opetukseen osallistumiseen tarvittavaa tukea ja apuvälineitä. Suomessa perusopetusta antaa noin 3200 koulua. Suurin osa niistä on kunnallisia. Lisäksi perusopetusta tarjotaan

yksityisissä ja valtion kouluissa. (Opetushallitus 2018.) Opetusvelvollisuudesta ja perusopetuksesta on säädetty laissa. Kaikessa toteuttamisessa ja järjestämisessä noudatetaan Perusopetuslakia (628/1998) ja Perusopetusasetusta (852/1998).

2.2 Koulusihteerin työnkuva ja työympäristö

Usein sanotaan, ettei koulu tule toimeen ilman koulusihteerä. Koulusihteerin työpanos on merkittävä ja tietomäärä valtava. Työnkuva on moninainen. Hän toimii rehtorin työparina, edesauttaa ja helpottaa sekä rehtorin että opettajien työtä. (Pitkänen 2012.) Koulusihteerin työ vaatii uuden tiedon ja muutoksen omaksumista, soveltamista ja hallintaa. Hyvä koordinoitukyky, oma-aloitteisuus, järjestelmällisyys, stressinsietokyky ja taito hallita tieto- ja viestintäteknikkaa helpottavat työtehtävien hoitamista. Koskinen (2018, 20) toteaa, että koulusihteerin työ vaatii oma-aloitteisuutta ja vastuunottoa työn hallinnasta ja omasta oppimisesta. On myös tärkeää olla ongelmanratkaisukykyä. Koulusihteerin on hallittava erilaisia tietojärjestelmiä, joista tärkeimpänä kouluhallinto-ohjelma Primus. Se sisältää oppilastietojen lisäksi opettaja- ja henkilökuntarekisterit sekä muita opetuksen järjestämiseen liittyviä tietoja.

Teacher.org (2018) toteaa, että koulusihteerä on olennainen osa koulun toimintaa. Hänellä on taito luoda sujuvasti toimiva ja hyvin järjestetty koulu. Koulusihteerä on usein ensimmäinen henkilö, joka tavataan kouluun saapuessa tai sinne yhteyttä otettaessa. Hänen on oltava ihmisläheinen, osaava ja tehtävä työt annetussa aikataulussa. Häneltä odotetaan myös luottamuksellisuutta. Kukkasniemen (2018-07-12) mukaan koulusihteerä pitää yllä koulun elintoimintoja. Koulusihteeräitä työllistävät eniten palkkaukseen liittyvät asiat, laskutus, oppilashallinto ja koulukuljetus niillä kouluilla, joissa kuljetusoppilaita on paljon. Pitkänen (2012) toteaa, että koulusihteerin työn menestyksellinen hoitaminen vaatii sitoutumista. Oppilashallinnon ja rehtorin työparina toimimisen lisäksi tehtäviin kuuluu palkkahallintoon, kirjanpitoon, rekrytointiin, arkistointiin ja tilastointiin liittyviä asioita. Koulusihteerä huolehtii myös monista muista päivittäisasiista, koulutarvike- ja kirjatilauksista, asiakaspalvelusta ja opastaa lomakkeiden ja asiakirjojen täyttämässä. Asiakkaina ovat oman koulun henkilökunnan ja oppilaiden lisäksi huoltajat sekä toiset oppilaitokset, viranomaiset ja yhteistyökumppanirytykset. Braunin (2018) mukaan koulusihteerin on osattava priorisoida työtehtävät, jotta ne saadaan tehtyä ajallaan. Suoriutuakseen päivittäisistä tehtävistään hänen on hallittava tehokkaasti tekniikan käyttö kuten tietokoneet ja kopiokoneet.

Koulusihteerin työ on suurelta osin vuosikellon mukaista työtä. Työtehtävät koostuvat päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain tapahtuvista asioista. Erilaiset vuosikellot auttavat työtehtävien organisoimisessa ja tekemisessä. Koskisen (2018, 2, 20) mukaan yhteisen lukuvuosikellon tekeminen on haastavaa, koska työnkuva ja työnjako vaihtelevat kouluittain. Koulut ovat erikokoisia ja esimerkiksi erityisopetusta saavien ryhmien määrä vaihtelee. Lisäksi koulusihteerin tehtävissä on useita sellaisia tehtäviä, joita on vaikea sijoittaa tiettyyn kohtaan lukuvuodessa eli ns. toimistorutiineja. Erilaiset vuosikellot ja ohjeet kuitenkin auttavat työssä.

Peruskoulu on moniammatillinen työympäristö, jossa työskennellään eri tasoisten koulutusten omaavien asiantuntijoiden kanssa. Työntekijät ovat myös henkilötaustaltaan, palkkaukseltaan ja työajoiltaan erilaisia. Lisäksi rehtori ei ole kaikkien esimies vaan osa työskentelee eri toimialueen tai jopa eri yrityksen palveluksessa. Kaikkien on kuitenkin kyettävä toimimaan yhdessä. (Kovalainen 2014, 17-19.)

Moniammatillisuus on käytännössä eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhdessä työskentelyä ja yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Se edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, toisten asiantuntijuuden ja osaamisen arvostamista, hyvää yhteishenkeä, selkeitä tavoitteita ja suunnittelua. (Koskela 2013; Kovalainen 2014, 17-18.) Koskela (2013) ja Kovalainen (2014, 17) toteavat myös, että moniammatillisuus toteutuu toimintana organisaatiossa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Työyhteisössä sisäinen moniammatillisuus tarkoittaa eri ammattiryhmien yhteistyötä ja ammatillista jaettavaa toimintaa perustehtävän ja tavoitteen toteuttamiseksi. Ulkoinen moniammatillisuus on esimerkiksi eri asiantuntijoiden yhteistyötä eri organisaatioiden tai yksiköiden välillä.

2.3 Koulusihteerin perehdyttäminen Kuopion kaupungissa

Kuopion kaupungin ohjeistuksen mukaisesti uuden työ- tai virkasuhteisen työntekijän palvelussuhteen aloittamiseen liittyvistä järjestelyistä ja perehdyttämisestä vastaa lähiesimies tai muu hänen nimeämänsä henkilö. Perehdyttämisestä vastaa esimies myös silloin, jos työntekijä palaa pitkältä vapaalta tai vaihtaa työtehtäviä tai työyksikköä. Perehdyttämisellä varmistetaan, että uusi työntekijä saa kaiken tarvittavan tiedon käytännöistä, toimintatavoista, organisaatiosta, työyksiköstä ja -tehtävästä. Tärkeää perehdyttäminen on myös työn tavoitteiden läpikäynnin, henkilöstön kehittämisen ja palvelualueen oman substanssiosaamisen kannalta. (Kuopion kaupunki, Santra 2018.)

Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä pyritään luomaan perusta hyvälle palvelussuhteelle niin, että työntekijä viihtyy työssään, on aktiivinen ja tuntee organisaation toimintaperiaatteet. Lisäksi tavoitteena on parantaa tuloksellisuutta, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja ehkäistä onnettomuuksia ja virheitä. Työntekijän vastuulla on halu omaksua ja oppia sekä olla kiinnostunut ja aktiivinen työtehtävää kohtaan. (Kuopion kaupunki, Santra 2018.)

Myös koulusihteerin perehdyttämisessä toimitaan näiden ohjeistusten ja periaatteiden mukaisesti. Kaupungilla on käytössä perehdyttämisen tueksi muistilistoja. Esimiehen muistilista toimii tarkistuslistana lähiesimiehille ja siihen on merkitty asioita, jotka tulisi huolehtia kuntoon ennen työsuhteen alkamista. Tässä listassa on mukana myös perehdyttämissuunnitelman laatiminen ensimmäisten työviikkojen ajalle. Perehdyttämissuunnitelman laatimisessa huomioidaan muun muassa perehdyttäjät, perehdytyksen tavoitteet ja vastuut, sille varattu aika ja perehdytyksessä apuna käytettävät materiaalit. Yhtenä perehdyttämismenetelmänä käytetään myös mentorointia, jolloin kokeneempi työntekijä siirtää uudelle työntekijälle osaamistaan ja hiljaista tietoa. Mentori saa myös mahdollisuuden kehittää toimintatapoja ja tarkastella työtä uudesta näkökulmasta. (Kuopion kaupunki, Santra 2018.) Kaupunki on ottamassa käyttöön sähköisen perehdyttämistyökalun, jolla korvataan edellä mainitut

muistilistat. Ohjelma mahdollistaa perehdyttämisen sisältöjen muokkaamisen palvelualueelle tai toimialalle sopivaksi. Koulusihteerin perehdyttämiseen osallistuvat esimiehen lisäksi nimetty perehdyttäjä/mentori (toinen koulusihteerin) ja eri alojen asiantuntijat kouluvirastolla sekä muissa kaupungin yksiköissä. Jakamalla perehdyttämisvastuuta taataan asiantunteva opastus eikä perehdytys kuormita liikaa yhtä henkilöä.

3 PEREHDYTTÄMINEN JA TIEDON JAKAMINEN

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämistä tarkastellaan erityisesti työtehtävien hallinnan ja tiedon jakamisen näkökulmasta. Tiedon jakamisen keinoista tarkastellaan lähemmin mentorointia ja työnopastusta. Erityisesti työnopastus pitää sisällään työn tekemiseen liittyvät asiat. Mistä työ koostuu? Mitä vaiheita työssä on? Mitä tietoa tarvitaan ja mistä sitä saa tai löytää? Mitä sinun tulee osata selviytyäksesi työtehtävistä? Työnopastus tapahtuu usein mentorin avulla. Mentorointi myös edesauttaa hiljaisen tiedon jakamista. Luvun lopussa käsitellään yhtä oppimisen keskeistä mallia, SECI-mallia, jossa tieto on jaettu hiljaiseen ja näkyvään tietoon.

Käsitys perehdyttämisestä on muuttunut viime vuosikymmeninä. Perehdytys nähdään vuorovaikutteisena ja pitkäkestoisena työyhteisön viestinnän osana. Perehdytyksestä halutaan tehdä yksilöllisempi unohtamatta kuitenkaan yleisiä asioita. Itse työhön ja työyhteisöön liittyvien asioiden lisäksi sisältöön on liitetty organisaation strategia ja muut suuret linjat. Perehdyttäminen nähdään osana laajempaa kokonaisuutta, joka alkaa rekrytoinnista ja organisaatioon jo ennalta luoduista mielikuvista. (Juholin 2009, 233-235.) Österbergin (2014, 115) ja Viitalan (2006, 252) mukaan perehdyttämistä tarvitaan, oli työntekijä sitten uusi tai tehtäviään yrityksen sisällä vaihtava. Perehdyttämisen avulla pyritään saamaan henkilö osaksi työyhteisöä ja oppimaan työtehtävänsä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys antaa turvaa myös perehdytettävälle, sitouttaa hänet paremmin uuteen työyhteisöön ja vähentää virheitä ja niiden korjaamiseen menevää aikaa. Tämä hyödyttää koko työyhteisöä ja lisää tehokkuutta. Organisaation sisällä työtehtävien muuttuessa perehdyttämisen painopiste on itse työtehtävissä. Uusi työntekijä tulee tämän lisäksi tutustuttaa koko organisaatioon.

Perehdyttämisellä pyritään siihen, että työntekijä kykenee omatoimiseen työskentelyyn. Perehdyttäjänä voi toimia yksi tai useampia henkilöitä. Hiljaisen tietämyksen jakaminen on erityisen tärkeää ja se voi nopeuttaa uuden tehtävän omaksumista sekä organisaation toiminnan ymmärtämistä. Tästä syystä usein perehdyttämiseen otetaan mukaan kokemusta vastaavista työtehtävistä omaava henkilö. Lisäksi tarvitaan aikaa, koska kaikkea ei voi oppia muutamassa päivässä tai kuukaudessa. On huomioitava työn vuosikierto ja eri vaiheet. (Virtainlahti 2009, 131-132, 178.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, perehdyttämiseen ja työnopastukseen. (Kuva 2.) Perehdyttämisellä ja työnopastuksella on molemmilla tavoitteena työntekijän työtehtävien hallinnan lisäksi kokonais kuvan hahmottaminen organisaation toiminnasta. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen organisaation palvelutoiminnan ja tuotannon tulosten kannalta. (Viitala 2006, 36.) Yksi työssäoppimisen keskeinen keino on osallistuminen yhteistoimintaan. Työn ja asiantuntijuuden kehittymisen kannalta oleellista on tavoitteellinen tiedonmuodostus. Työtehtävät eivät ole muuttumattomia ja työntekijöiden on kyettävä jatkuvasti kehittämään asiantuntijuuttaan. Kyky organisoida töitään käytettävissä olevaan aikaan nähden ja priorisointi kehittyvät mentoroinnin ja työnohjauksen avulla. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini ja Soininen 2011, 28-30.)



KUVA 2. Perehdyttäminen (Työturvallisuuskeskus 2013, 2).

Lainsäädännössä on määritelty työnantajan ja työntekijän työsuhteeseen ja perehdyttämiseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Työsopimuslaki (55/2001) on kaiken perusta. Sen 2 luvun 1§:ssä sanotaan:

"Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etene miseksi."

(Työsopimuslaki 55/2001)

Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa perehdyttämään työhön ja työolosuhteisiin. Nuorten työntekijöiden perehdyttämisestä työhön säännellään Laissa nuorista työntekijöistä (998/1993). Lisäksi ohjeistuksia on Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) ja Työsuojelun valvonnasta annetussa asetuksessa (954/1973). (Kuopion kaupunki, Santra 2018.)

3.1 Hyvin suunniteltu perehdytys selkeyttää vastuita ja vaiheita

Hyvä perehdyttäminen täyttää sille annetut kriteerit, joita ovat prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyvyys ja sitoutuminen sekä erilaisten aineistojen hyödyntäminen. Perehdyttämisen tulee siis olla johdonmukaista ja suunniteltua, kuhunkin työtehtävään sopivaa. Perehdyttävän tulee voida kysyä kaikesta ja keskustelun työstä on oltava avointa. Myös johdon on läsnäolol-

laan näytettävä arvostuksensa uusia työntekijöitä kohtaan. Tärkeää on myös, että tietoa on saatavilla monista eri lähteistä. (Juholin 2009, 236-237.) Viitala (2006, 356) toteaa, että perehdyttäminen tulisi hoitaa turvaten toiminnan sujuvuus ja laatu. Myönteinen asenne perehdyttämiseen nopeuttaa työn oppimista ja parantaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä koko työyhteisössä. Työmotivaatio ja asenne työtä ja organisaatiota kohtaan myös lisääntyy.

Esimies on aina vastuussa perehdyttämisestä. Muut perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt kannattaa valita huolellisesti, koska heillä on suuri merkitys siihen, miten perehdyttäminen onnistuu ja kuinka uusi työntekijä kokee merkityksensä uudessa työyhteisössä. Tärkeää on myös, että perehdyttäjinä toimivilla on oma mielenkiinto ja halu tehtävään. Esimiehen on myös tärkeää antaa aikaa uudelle alaiselle. Huonosti suunniteltu perehdyttäminen ja väärin valittu perehdyttäjä voivat pilata uuden työsuhteen alun ja luoda työpaikasta väärä mielikuvia. Perehdyttämisohjelma voi toimia hyvänä tukena perehdyttäjille ja selkiyttää prosessia sekä vastuita. Parhaimmillaan siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Perehdyttämiseen on hyvä ottaa mukaan eri asioiden asiantuntijoita, jotta työntekijä tutustuu heihin heti alussa. Tärkeää on myös, että asiantuntijat saavat mahdollisuuden tutustua uuteen työntekijään. (Österberg 2014, 118-119; Viitala 2006, 252-253.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi on myös hyvä luoda kirjallista materiaalia ja ohjeita. Niiden avulla prosessi saadaan sujuvaksi ja suunnitelmalliseksi siten, ettei se myöskään rasita liikaa perehdyttäjää. Usein organisaatioilla onkin valmiina tukimateriaalia, kuten esimerkiksi prosessikuvaus, ohjeita, opastusohjeita, käyttöohjeita, käsikirjoja, esitteitä tai videoita. On hyvä myös suunnitella työnopastuksen käytännön toteuttaminen. (Työturvallisuuskeskus 2013, 5-6.)

3.1.1 Perehdyttämisen vaiheet

Uuden työntekijän perehdyttämiseen ja työhön opastukseen tarvitaan aikaa. Kaikkea ammattiin ja työhön liittyvää tietoa ei voi kaataa uudelle työntekijälle muutamassa päivässä tai viikossa. On huomioitava työn sykli eli vuosikierto sekä työssä tapahtuvat mahdolliset muutokset esimerkiksi ohjeistuksissa tai käytettävissä olevissa ohjelmistoissa. (Virtainlahti 2009, 178.) Perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan jo rekrytoinnista, jolloin työnantaja antaa ensivaikutelman itsestään, maineestaan ja tavastaan kommunikoida hakijoiden kanssa. Jo rekrytointivaiheessa on hyvä olla selkeä kuva siitä, kuinka valittujen perehdytys varsinaiseen työhön ja organisaatioon toteutetaan. (Juholin 2009, 238.)

Työsopimuksen tehtyään hakijasta tulee jo työyhteisön jäsen, vaikka itse työn aloittamiseen olisi aikaa. Tämä ennen töiden alkua oleva välivaihe toteutuu hakijan ehdoilla. Tilanteen mukaan se voi sisältää työn kannalta oleellisten henkilöiden tapaamista ja työyhteisöön liittyvää perehdyttämistä. (Juholin 2009, 239.) Österberg (2014, 116, 123) toteaa, että tutustuminen työntekijään ja perehdytysohjelman esittely kuuluvat perehdytyksen aloittamiseen. Jos ennen työn aloittamista voi perehdyttävälle avata pääsyn sellaiseen sähköiseen materiaaliin, jota hän perehtymisessään tarvitsee. Opastusta tiedon saamiseen ja aikaa siihen tutustumiseen tarvitaan.

Töiden aloittamisen vaiheessa työntekijälle voi parhaimmillaan olla jo vahva side uuteen työyhteisöön. Perehdyttämisen aikataulu ja vaiheet käydään viimeistään tässä vaiheessa läpi. Perehdytys sisältää työsuhteeseen, organisaatioon, työyhteisöön, teknisiin asioihin ja omaan työhön liittyviä asioita, joiden perehdyttämisestä vastaavat nimetyt vastuuhenkilöt. (Juholin 2009, 239; Österberg 2014, 116.) Viitala (2013, 194) toteaa, että varsinaiseen työhön perehdyttämistä voidaan kutsua työnopastukseksi. Sen tavoitteena on varmistaa työntekijän riittävä toimintavarmuus työaloituksessa.

3.1.2 Perehdyttämisen laajuus

Kukaan ei kykene omaksumaan suurta tietomäärää kerralla, joten perehdyttämiseen laadittu ohjelma auttaa uusien asioiden läpikäymistä pidemmällä ajanjaksolla. Tämä auttaa myös tulokkaan tutustumista yrityksen eri osiin ja työntekijöihin. Käytännöllisyyden ja laadun varmistamisen kannalta on organisaation hyvä luoda systemaattinen järjestelmä perehdyttämiseen, jota kehitetään ja päivitetään jatkuvasti. (Viitala 2013, 194; Viitala 2006, 253.)

Perehdyttämisen laajuuden määrittävät tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus. Lyhyemmissä työsuhteissa perehdyttämiseen on käytettävissä vähemmän aikaa ja siksi on tärkeää, että työn kannalta olollisin tieto sisältää perehdytykseen. Myös uuden työntekijän työkokemus, ammatillinen osaaminen, ikä ja tuleva työtehtävä vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen. Samalta alalta tai samansisällöisistä työtehtävistä tulevalla työntekijällä on jo selkeämpi kuva työstä ja koko alasta. Organisaation tavoitteet sekä työyhteisön ihmiset ja työtavat ovat kuitenkin aina uudet. Tärkeää on myös antaa työntekijälle mahdollisuus kyseenalaistaa toimintatapoja ja esittää mahdollisia vaihtoehtoja. (Österberg 2014, 116-117.) Viitalan (2006, 356) mukaan kokonaisvaltainen perehdyttämisohjelma sisältää tiedottamisen ennen työn aloittamista, vastaanoton ja infon yrityksestä, työsuhteasioihin perehdyttämisen ja työnopastuksen, joka on varsinaiseen työhön perehdyttämistä.

Perehdyttämisessä voidaan käyttää monia eri menetelmiä. Käytettävän menetelmän valintaan vaikuttaa muun muassa organisaation arvot ja tavoitteet. Käyttämällä erilaisia menetelmiä monipuolisesti huomioidaan erilaiset oppijat ja uudet työntekijät saavat erilaisia näkökulmia työhön. Perehdyttämisessä voidaan käyttää hyödyksi erilaisia oppimismateriaaleja, jotka ovat joko sähköisessä tai painetussa muodossa. Perehdyttämistä tehdään myös usein keskustelujen avulla. Näitä kutsutaan usein orientointikeskusteluiksi. Esimies käy keskustelussa läpi työn tavoitteita, työtehtäviä ja organisaation toimintaa. Lisäksi kartoitetaan tarvittavan tuen määrää ja keskustellaan henkilön roolista organisaatiossa. Perehdyttämisessä voidaan myös hyödyntää erilaisia harjoituksia tai oppimistehtäviä. Niillä on usein oppimista edistävä ja motivoiva vaikutus. Perehdyttämisessä voidaan käyttää myös coachausta, työnopastusta ja mentorointia. (Kupias ja Peltola 2009, 149-152.)

3.2 Työnopastus

Työnopastus sisältää perehdyttämisen itse työn tekemiseen, sen vaiheisiin ja osiin. Perehdyttäjän tehtävä on auttaa työntekijää kokonaiskuvan hahmottamisessa. Hän opastaa eri käytännöt ja vaiheet sekä opastaa tiedon etsintään. Ennen varsinaisen työnopastuksen alkua työntekijän olisi hyvä jo tietää organisaation toimintaperiaatteet ja arvot. Lisäksi kuva omasta työtehtävästä ja sen merkityksestä tulee olla tiedossa. (Työturvallisuuskeskus 2013, 2; Viitala 2013, 194; Pro PK-Pilvipalvelut 2018.)

Työnopastuksen kohteena ovat:

- työolosuhteet ja ympäristö
- lähimmät työtoverit, yhteistyökumppanit ja kollegat
- työn sisältö ja sen vaiheet
- työn vaaditut laatutekijät ja arviointi
- työssä tarvittavien laitteiden, koneiden ja tarvikkeiden käyttö
- työpaikan turvallisuus ja siisteys
- toimintaohjeet ja käytettävät tietolähteet
- työantajan tarjoamat mahdollisuudet oppia ja kehittyä jatkossa (Viitala 2013, 194).

Vaikka työnopastuksen usein hoitaa nimetty henkilö, koskee se kuitenkin koko työyhteisöä. Jos uusi työntekijä jää yksin ilman opastusta, kärsii koko työyhteisö. Työnopastuksen tarkoitus ja tavoitehan on se, että uusi työntekijä saadaan hoitamaan työnsä itsenäisesti. (Pro PK-Pilvipalvelut 2018.)

Työnopastuksessa tärkeää on, että nimetty opastaja on motivoitunut ja riittävän osaava tehtävään. Usein hän on kokeneempi työntekijä, joka opettaa työtä vertaisopetuksena. Se on yhteistoimintaa, jossa parhaimmillaan myös opastaja oppii uutta. Kokemuksia vaihdetaan ja uusia ideoita syntyy työn tekemisen sujuvoittamiseksi. Jotta vältetään mahdolliset riskit liiallisesta omien näkemysten ja mahdollisten virheellisten ohjeiden jakamisesta, olisi hyvä suunnitella työnopastus jo ennakkoon laatimalla työnopastusohjelma. Usein perustana käytetään ns. viiden askeleen menetelmää. Askeleet ovat

1. Lähtötason arviointi ja oppimistavoitteiden asettaminen
2. Työn kokonaiskuvan antaminen
3. Keskittyminen tehtävään ja häiriötekijöiden minimointi oppimistilanteessa
4. Kokeilu ja harjoittelu
5. Kartoitus opitusta ja valmiudet itsenäiseen työskentelyyn. (Pro PK-Pilvipalvelut 2018; Alhanen ym. 2011, 18.)

3.3 Tiedon jakaminen mentoroinnin avulla

Tiedon jakaminen organisaatiossa onnistuu muuttamalla hiljainen tieto näkyväksi. Kiireinen työelämä tekee tästä molempien osapuolien läsnäoloa vaativasta toiminnasta haastavaa ja siksi tarvitaankin uusia keinoja hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi ja talteen saamiseksi. (Virtainlahti 2009, 17.) Usein

tarvitaan ryhmäoppimista, jotta organisaatio voi uudistaa ja kehittää toimintaansa. Tämän johdosta syntyy muun muassa uusia prosesseja ja toimintamalleja, kerättyä tietoa ja tuoteinnovaatioita, jotka säilyvät organisaatiossa ihmisten poistuttuakin. Tämä organisaation muisti (organizational memory) pitää siis sisällään kaikki yhteiset tiedot ja ajatusmallit, joita organisaation jäsenet ovat tallentaneet organisaation oppimisen tuloksena. (Viitala 2013, 171-172.)

Mentorointi on kahdenkeskinen avoin vuorovaikutussuhde, joka liittyy sekä perehdyttämiseen että koulutukseen. Molemmat osapuolet ovat sitoutuneet mentorointiin, joka sisältää ohjausta, opettamista ja esimerkkinä toimimista. Mentorille se on myös tilaisuus kehittyä omassa työssä. Mentorointi voi olla jatkuvaa, mutta usein se on kertaluonteista noin vuoden kestäväää ja tapa jakaa osaamista ja kokemuksia keskustelun ja tekemisen kautta. (Juholin 2009, 240.)

Työyhteisön toimivuus paranee ja työntekijöiden hyvinvointi kasvaa, kun eri-ikäisten toimijoiden vahvuudet on tunnistettu ja niitä hyödynnetään. Kokeneemilla työntekijöillä on usein kyky toimia yllättävissä tilanteissa, hahmottaa kokonaisvaltaisesti ongelmia ja yhdistellä eri tietoja. Lisäksi uskollisuus työnantajaa kohtaan ja sitoutuneisuus työhön antavat hyvän pohjan tiedon jakamiseen. Nuorempien työntekijöiden vahvuuksina voidaan taas pitää fyysistä suorituskykyä, innostusta ja hyviä teknologiataitoja. Työyhteisössä tulisikin varmistaa riittävä vuorovaikutus, jotta eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen ja tiedon jakaminen saataisiin toimimaan ja hyödynnettyä. (Österberg 2014, 186.) Sydänmaanlakka (2009, 69) toteaa, että tiedon jakaminen on edelleen ongelmallista suurelta osin asenteiden vuoksi. Organisaatioissa tarvitaan tiedon jakamista rohkaisevaa kulttuuria ja arvoja. Tehokkaita teknologian tarjoamia työkaluja tulisi myös hyödyntää tiedon jakamisessa, koska tieto pitäisi olla kaikkien saatavilla.

Mentorin tehtävänä on myös auttaa kuormittavan työn säätelyssä, mahdollisten haasteiden kohtaamisessa ja ammatillisen kehityksen vauhdittamisessa. Se lisää mentoroitavan työhyvinvointia ja parantaa työn laatua. Lisäksi puolin ja toisin oman työn ymmärtäminen lisääntyy. Ennen kaikkea kyse on omassa työssä oppimisesta. Mentori pyrkii oppimaan myös itse toisten kokemuksista asettaen samalla oman kokemuksensa, tietonsa ja taitonsa toisten käytettäväksi. (Alhanen ym. 2011, 16-18.)

Alhanen ym. (2011, 20-22) toteavat, että organisaatiossa ja etenkin sen johdossa on tärkeää tiedottaa mentorointi ja työnohjaus osaksi toimintaa. Mentori toimii työssä oppimisen ohjaajana ja parhaimmillaan hän antaa oman osaamisensa ja kokemuksensa uuden työntekijän käyttöön siten, että he voivat kehittää omaa osaamistaan jäljittelyn sijaan. Tällöin mentoroitava kehittyy itsenäiseksi työtä kehittäväksi yksilöksi, joka ei ole riippuvainen mentorista.

3.3.1 Hiljaisen tiedon jakaminen

Yhteistyössä tapahtuva toiminnan kehittäminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen ovat erityisen tärkeää, jotta organisaatiot kykenisivät nopeasti reagoimaan muuttuviin työelämän haasteisiin, muutoksiin ja vaatimuksiin. Ikääntyminen ja suurten ikäluokkien eläköityminen haastavat organisaatiot

keksimään keinoja arvokkaan osaamisen ja tietämyksen pitämiseksi organisaation hallussa. Hyödyllistä organisaatiolle on vain jaettu tietämys. (Virtainlahti 2009, 13-14.) Myllymaan (2014, 7) mukaan organisaation osaamisen säilyttämiseen luodaan pohja hiljaisen tiedon jakamisen avulla. Yksilöt luovat omaa hiljaista tietoa ajan kanssa päivittäisten tapahtumien ja työn tekemisen kautta. Tiedosta muodostuu osittain rutiineja, kokemuseräistä tietoa ja taitoa reagoida muutoksiin työssä.

Organisaatiosta löytyy paljon hiljaista tietoa etenkin niistä, jotka ovat sitoutuneita, luotettavia ja ahkeria puurtajia. Heistä, jotka jäävät usein vähemmälle huomiolle. Sieltä kuitenkin löytyy juuri sitä osaamista, jota organisaatio tarvitsee toimiakseen ja, jota hyödyntämällä tuottavuutta voisi parantaa. (Heinonen, Klingberg ja Pentti 2011, 95.) Juholin (2013, 186-187) toteaa, että oppiminen tapahtuu usein huomaamatta kuuntelemalla ja seuraamalla. Osaamista ja kokemuksia voi olla vaikea siirtää pelkästään kertomalla. Kiire hankaloittaa usein tätä osaamisen ja kokemuksen jakamista tekemisen kautta. Työyhteisössä tarvitaan lisää avointa ja luotettavaa ilmapiiiriä, joka innostaa tiedon ja osaamisen jakamiseen ja kommunikointiin. Tärkeintä on tietää mistä tai keneltä tietoa voisi saada.

Hiljainen tieto -käsite tulee englanninkielisestä termistä tacit knowledge. Muita samaa tarkoittavia termejä ovat muun muassa hiljainen tietämys, hiljainen osaaminen, sanaton tieto, tacit-tieto, piilevä tieto ja kokemuseräinen tieto. Useinkaan emme edes huomaa käyttävämme hiljaista tietoa toiminnassamme, koska ne ovat asioita, jotka osataan hyvin ja joista tulee automatisoitunutta toimintaa. Työssä on hiljaisella tiedolla erityisen tärkeä rooli, koska se luo pohjan ammattitaidolle, jonka avulla työnteko on sujuvaa ja tehokasta. (Virtainlahti 2009, 31, 38-41, 47.)

Virtainlahti (2009, 43-45) kertoo, että hiljainen tieto on yksi tiedon ulottuvuuksista näkyvän ja transendenttisen tiedon lisäksi. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat jakaneet hiljaisen tiedon tekniseen ja tiedolliseen ulottuvuuteen. Tekninen ulottuvuus pitää sisällään vaikeasti määriteltävät ja vapaamuotoisemmat taidot, jotka kertyvät kokemuksen kautta. Kyseessä on taitotieto eli "know-how". Tiedollinen ulottuvuus sisältää odotukset, uskomukset, mallit ja kaavat. Hiljaista tietoa on vaikea määritellä tarkasti, koska se on hyvin henkilökohtaista ja koostuu kokemuksista, ideoista, mielipiteistä, arvoista, aavistuksista ja tuntemuksista (Virtainlahti 2009, 54).

Usein hiljaisen tiedon haltija ei tunnista omaa tietämystään. Jotta omasta toiminnasta tunnistetaan tämä tieto, tarvitaan uudenlaista työn tarkastelua ja ajattelutapaa. Kokenut työntekijä tietää mitä tehdä, mutta ei kykene kertomaan sitä muille. Jotta tärkeä hiljainen tieto tunnistetaan ennen kuin se on jo menetetty, tulee pohtia mitä tiedetään ja osataan, mistä tiedetään, miten tehdään ja keneltä kysytään. Tämä tieto tulee dokumentoida ja tehdä avoimeksi sekä tekijälle että muille organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 85-86, 94.)

Virtainlahti (2009, 118) toteaa, että hiljaista tietoa jaetaan muun muassa seuraavien tietojen avulla:

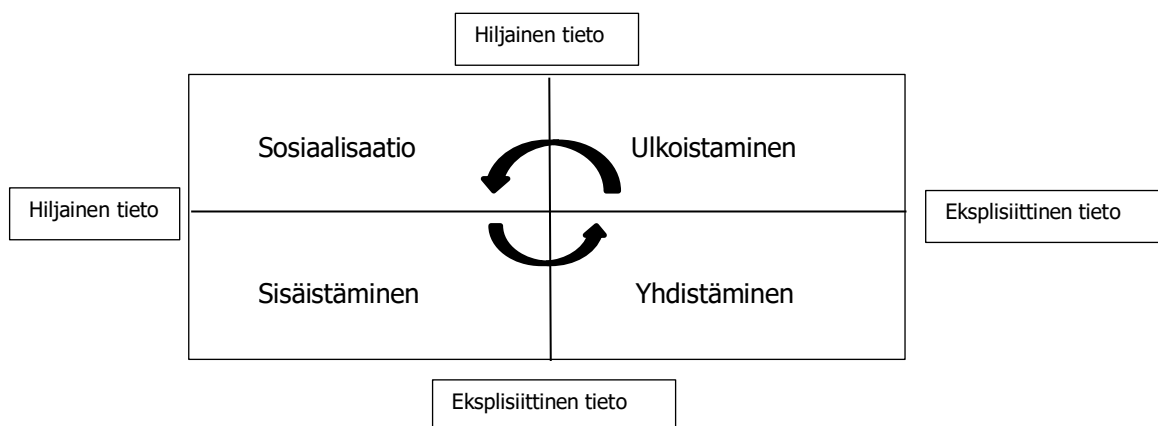
- Mentorointi
- Verkostot
- Työryhmät ja tiimit
- Verkostot

- Työparit.

Tiimien toiminta on yksi tehokkaimmista tiedon jakamisen keinoista, sillä keskustelujen, havainnointien ja vuoropuhelun kautta hiljainen ja näkyvä tieto kohtaavat. Monet eri toiminnot tukevat hiljaisen tiedon jakamista kuten kehityskeskustelu, perehdyttäminen, rekrytointi, koulutus, työopastus ja kokoukset. (Virtainlahti 2009, 119, 130, 134.)

3.3.2 SECI-malli

Ihmiset jakavat, luovat ja hyödyntävät osaamista ja tietoa organisaation rakenteen, järjestelmän ja toimintamallien tukemana. Tarvitaan ryhmäoppimista, koska yrityksessä toiminta on monimutkaista ja usein suuremman ihmisjoukon yhteisen toiminnan tulosta. Näin saadaan myös laadullista hyötyä. Nonakan, Takeuchin ja Konnon luoma SECI-malli on tunnetuin malli, jolla kuvataan organisaation oppimista yksilön ja ryhmän oppimisen kautta (kuva 3). Mallissa huomioidaan kaikki oppimisen tasot ja otetaan kantaa tietoon osana oppimista. Lisäksi malli tuo esiin sen, että oppimisemme liikkuu eri vaiheiden välillä eikä vain etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. (Viitala 2013, 176; Viitala 2006, 168-175; Nonaka ja Takeuchi 1995.)



KUVA 3. SECI-malli (Viitala 2013, 177; Virtainlahti 2009, 99; Takeuchi 2006; Nonaka ja Takeuchi 1995, 71-72).

Virtainlahden (2009, 98-101) mukaan kyseessä on tiedon luomisen prosessimalli, joka kuvaa hyvin myös tiedon muuttumista hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi ja takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Nämä neljä muuttumisen askelta ovat sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internationalization). Eri vaiheet ovat erityisen tärkeitä hiljaisen tiedon jakamisen kannalta.

- Sosialisatiossa hiljainen tieto jaetaan tarkkailun ja yhdessä tekemisen avulla, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tätä ovat muun muassa esimerkin avulla opettaminen tai samassa ympäristössä oleminen toisen kanssa.

- Ulkoistamisessa hiljaista tietoa muutetaan näkyväksi yhdessä havainnoiden ja puhumalla. Kokeuksia vaihdetaan ja uusia toimintamalleja luodaan muun muassa tiimeissä tai palavereissa. Tieto pyritään muuttamaan ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon.
- Yhdistämisessä edellisten vaiheiden tulokset muuntuvat toimintaa opastaviksi toimintamalleiksi ja järjestelmiksi. Organisaation sisältä tai ulkoa kerätty tieto analysoidaan ja siihen voidaan yhdistää myös aiempaa olemassa olevaa tietoa.
- Sisäistämisympäristössä oppimisen tuloksena otetaan käyttöön opitut toimintamallit ja näkyvä tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Tieto on siis ymmärretty ja sisäistetty, jolloin sitä voi jakaa taas hiljaisesti.

(Viitala 2013, 176-177; Virtainlahti 2009, 99-101; Takeuchi 2006; Nonaka ja Takeuchi 1995, 62-70.)

SECI-mallissa olennaista on tiedon jaottelu hiljaiseen tietoon (tacit-knowledge) ja täsmälliseen tai näkyvään tietoon (explicit-knowledge). Ihmisten välinen osaamisen jakaminen on tärkeää organisaation oppimisessa. Osaamisen jakamista, siirtämistä, hankkimista, kehittämistä, tallentamista ja prosessointia tuetaan johtamisen ja järjestelmien avulla. (Viitala 2013, 176.) Liukkoson (2017, 11-12) mukaan eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutus on jatkuvaa ja johtaa uuden tiedon luomiseen. SECI-mallin mukaan yksiköiden keskenään jakama olemassa oleva tieto yhdistyy uudeksi tiedoksi. Tiedon määrän kasvamisen myötä myös aiemmat käsitykset asioista voivat muuttua.

Yksilöillä oleva hiljainen tieto on iso osa organisaation osaamista eikä sitä saada hyödynnettyä riittävästi. Jaetun tiedon kautta organisaation toiminta saa varmuutta ja jatkuvuutta. Lisäksi parhaat käytännöt saadaan yhteiseen käyttöön ja kaikkien osaaminen lisääntyy. Myös tiedon jakaja eli osaaja itse tulee tietoiseksi osaamisestaan ja voi kehittää sitä edelleen. Tiedon jakaminen lisää myös organisaation moniosaamista. (Viitala 2013, 177; Virtainlahti 2009, 107-109.)

Tiedon säilyminen organisaatiossa on tärkeää. Erityisesti tämä korostuu henkilöstön vaihtuessa eli syy sitten eläköityminen, sairausloma, irtisanominen, äitiysloma tai muu vastaava. Vaikutukset näkyvät toiminnassa ja laadussa välittömästi. Henkilöstön työhyvinvointi, työn teon sujuvoittaminen, ajan säästö ja laatu paranevat näiden hyvien käytäntöjen jakamisen kautta. Tiedon jakaminen lisää myös yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Mahdollistaakseen tiedon luomisen ja jakamisen eteenpäin on organisaation luotava kannustava ja avoin ilmapiiri. (Virtainlahti 2009, 109-110; Nonaka ja Takeuchi 1995, 70-72.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä osiossa kuvataan teoreettisesti opinnäytetyön tutkimukselliset ja menetelmälliset valinnat. Tutkimuksen menetelmävalinnat tehdään tutkimusongelman pohjalta. On pohdittava, millaista tietoa tarvitaan ja millä keinoin sitä voi parhaiten tavoittaa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 15.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 71) toteavat, että laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan erilaisia menetelmiä voidaan käyttää rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. Menetelmiä voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen aineistonkeruussa. Mitä vapaampi tutkimusasetelma on, sitä luontevampaa on käyttää aineiston hankintaan erimerkiksi keskustelua tai omaelämäkertoja. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71.)

Tämän kehittämistyön toteutuksessa käytetään laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Ojasalo ym. (2014, 40) toteavat, että menetelmien moninaisuus on kehittämistyössä tärkeää, jotta työn tueksi saadaan erilaisia näkökulmia, ideoita ja tietoa. Käsikirjan toteuttamisessa keskeinen hyödynnetty menetelmä on yhteiskehittäminen. Vaikka käsikirjan eksakti sisältö kootaan suurelta osin olemassa olevista ohjeistuksista, dokumenteista ja työssä käytössä olevista muista tietolähteistä, on tärkeää osallistaa ja antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia koulusihteereille sekä eri aihealueiden asiantuntijoille. Siten on mahdollista myös kannustaa osallistujia hiljaisen tiedon jakamiseen. Yhteiskehittäminen toteutetaan tiimipalaverien avulla. Lisäksi kaikilla osallistujilla on koko ajan mahdollisuus kehittämis ehdotuksiin ja omien ideoiden ja neuvojen (hiljaisen tiedon) jakamiseen käsikirjan kautta. Kyseilyn avulla pyritään kartoittamaan käsikirjan toimivuutta ja käyttöä työn tukena sekä saamaan lisää ideoita jatkokehittämiseen.

4.1 Lähestymistapa

Konstruksiivisella tutkimusotteella pyritään ratkomaan ongelmia innovatiivisilla ratkaisuilla. Konstruktiot ovat useimmiten täysin uusia, joita sitten kehitetään. Yleensä keskitytään ongelmiin, joita on käytännön kautta todettu tarpeelliseksi ratkaista. Käyttäjien ja tutkijan yhteistyö on tiimimäistä kokeuksellista oppimista lisäävää. Tuotokset kytkeytyvät olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen. Se siis muistuttaa paljon palvelumuotoilua ja innovaatioiden tuottamista ja soveltuu muun muassa erilaisten mallien ja suunnitelmien tekemiseen. (Lukka 2014; Ojasalo ym. 2014, 65.) Konstruktiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, sillä lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää. Koska tutkimuksessa on tavoitteena selkeästi kehittää jotain uutta, aineisto kannattaakin kerätä monin tavoin. Tapaustutkimuksen tavoin ryhmäkeskustelu ja kysely ovat tyypillisiä menetelmiä tässä lähestymistavassa. Toimintatutkimuksen tavoin kehittämistyössä tulee painottaa yhteistyötä. Tulevia käyttäjiä kannattaa ottaa mukaan kehittämisprosessiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tässä opinnäytetyössä käsikirjan aineistonhankintakeinoina on käytetty yhteiskehittämistä sekä olemassa olevia dokumentteja ja ohjeistuksia.

Konstruktiiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, kun kehittämistyön tulos on sellainen, jota arvioidaan käytännön hyödyn perusteella. Tavoitteena tutkimuksessa on luoda uutta tietoa toimintaan ja työyhteisöön tuova ratkaisu, joka on konkreettinen tuotos. Käytännön ongelma sidotaan yhteen teoreettisen tiedon kanssa. Tuotoksen toimivuus on olennaista. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa myös johto on usein aktiivisesti mukana. Erityisesti korostetaan kommunikaatiota ja vuorovaikutusta käyttäjien ja toteuttajien välillä. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tärkeää on myös eri vaiheiden dokumentointi. Käytetyt metodit on perusteltava ja tavoitteet oltava selkeät. Ratkaisun toimivuutta arvioidaan käytännön kautta. Aineistoa kannattaa kerätä monin tavoin. Muun muassa ryhmäkeskustelut, kysely ja havainnointi ovat tyyppisiä tälle lähestymistavalle. Yhteistyötä on syytä korostaa. Käyttäjien tarpeiden tunteminen on tärkeää, joten heidät on hyvä osallistuttaa jo aikaisessa vaiheessa prosessiin. Usein konstruktiiivisessa tutkimuksessa kehittäjä vaikuttaa roolinsa kautta kohdeympäristöön. Roolina voi olla oppimisprosessin tukihenkilö, muutosagentti tai oppimisen edistäjä. (Ojasalo 2014, 67-68.)

Jos kehittämistehtävänä on tuottaa yritykselle kehittämis ehdotuksia, todennäköisin lähestymistapa on tapaustutkimus. (Ojasalo ym. 2009, 37.) Tapaustutkimuksessa valitaan yleensä tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne tai tapahtuma. Näistä tarkastellaan usein erilaisia prosesseja. Tapaustutkimuksia voivat olla myös projektit ja arviointi- ja kehittämistutkimukset. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 45.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja pyritään muuttamaan käytäntöjä. Ongelmiin etsitään ratkaisuja tutkimuksen avulla ja tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset osallistuvat aktiivisesti tutkimukseen. Toimintatutkimuksen avulla pyritään muutokseen edistämällä ja parantamalla asioita tavalla tai toisella (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 43-44.) French (2009, 189, 191) toteaa, että toimintatutkimus on systemaattista ja tuottaa prosesseja, joissa on tärkeää suunnitella, toteuttaa, tarkkailla ja pohtia huolellisemmin kuin normaalissa jokapäiväisessä työskentelyssä. Myös hän on sitä mieltä, että toimintatutkimuksen onnistuminen vaatii tutkijan ja tutkittavien yhteistyötä ja toimintaa tasa-arvoisesti.

4.2 Yhteiskehittäminen

Tämän opinnäytetyön keskeisenä toteuttamismenetelmänä on käytetty yhteiskehittämistä, jonka tuloksena syntyi käsikirja. Kun kehitetään asiaa kohti asetettua tavoitetta yhden tai useamman tahon kanssa voidaan puhua yhteiskehittämisestä (co-creation, co-design). Kyseessä on palvelumuo-
toilumenetelmä, jossa pyritään kehittämään palvelua tai tuotetta asiakkaan tarpeita tai toiveita paremmin vastaavaksi. Yhteiskehittämisessä myös asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa mielipiteensä. (Miettinen 2011, 21-41; Dietrich, T., Trischler, Schuster & Rundle-Thiele 2017, 3.) Tässä luvussa on kerrottu yhteiskehittämisen periaatteista ja vaiheista sekä ekspansiivisesta oppimisesta, jota syntyy yhteisessä kehittämistyössä.

Toimintaperiaatteet ja käytännöt työelämässä ovat muuttuneet. Lisäksi yhteistyön tarve on lisääntynyt työorganisaatioiden sisällä ja välillä. Työtehtävien muuttuessa jaetun tiedon ja osaamisen hallinta korostuu. (Toiviainen ja Hänninen 2006, 9-10, 140.) Juholin (2013, 183-184) toteaa, että työntekijöillä on usein halua osallistua ja vaikuttaa työyhteisön prosesseihin ja hankkeisiin. Tämä lisää työhyvinvointia, työntekijät kehittyvät ja kokevat itsensä tärkeiksi. Halu vaikuttaa voi tulla esiin kehittävissä mielessä tai, kun jokin ongelma tai uhka vaatii ratkaisua. Tämä kehittävän vaikuttamisen prosessi sisältää tiedon keräämistä, valmistelua, keskusteluita, päätösten tekoa, käytäntöön vie- mistä, palautteen keruuta ja edelleen parantamista. (Juholin 2009, 150.)

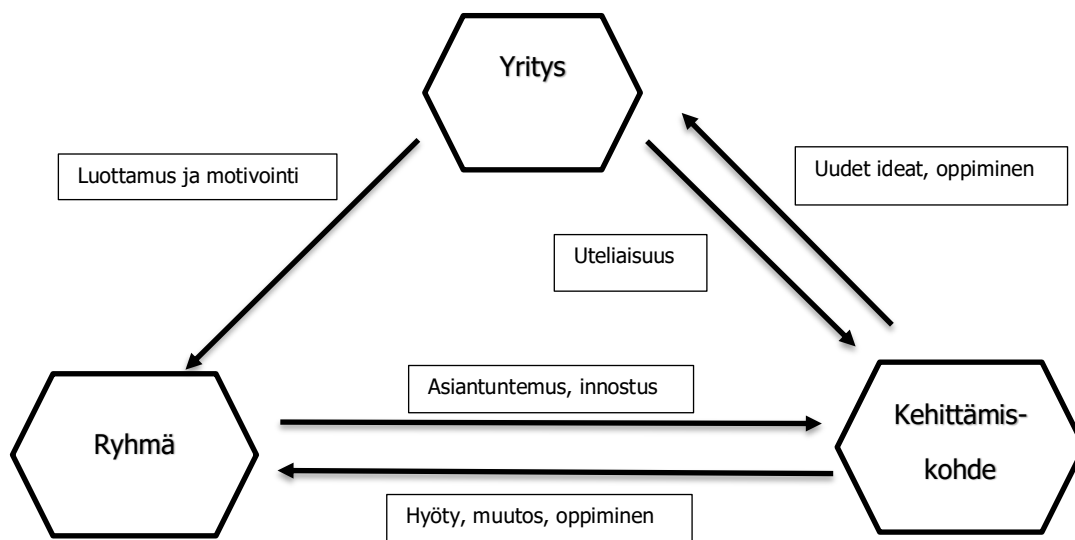
Kehittävä työntutkimus on osallistava lähestymistapa työn muutokseen. Siinä työntekijät osalliste- taan analysoimaan, muuttamaan ja kehittämään omaa työtään. Tiimi- ja verkostopohjaisessa orga- nisaatiossa yhteisöllisyyttä kehitetään. Tavoitteena on lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta, avointa tiedonkulkua, ammattitaitoa, vastuuta ja keskinäistä auttamista. Tärkein tavoite on työnteki- jän kyky hallita prosessi ja kokonaisuus. (Engeström 2002, 12, 29.) Yksi työn kehitysmuoto on Victo- rin ja Boyntonin esittämä ”co-konfiguraation” käsite eli yhteiskehittely. Sen tunnuspiirteitä ovat tuot- teen tai palvelun pitkä elinkaari, käyttäjän toimintaan sopeutuminen, tietoteknisten ratkaisujen mu- kana oleminen ja jatkuvan kehittämisen tarve. (Engeström 2004, 80-81.)

Organisaatiossa etenkin työntekijät tulee sitouttaa ja osallistaa yhteiskehittämiseen. Mattelmäki ja Vaajakallio (Miettinen 2011, 82-83) toteavat, että yhteiskehittämällä saadaan jo suunnitteluvai- heessa tärkeää tietoa, jota voidaan käyttää osana suunnittelua. Lisäksi kohtaamalla käyttäjät saa- daan lisää arvokasta tietoa ja uusia ideoita. Vuorovaikutus kasvokkain luo mahdollisuuden erilaisten menetelmien hyödyntämiseen. Yhteiskehittämisen (co-creation) avulla luodaan uusia tuotteita, pal- veluita ja toimintoja. Ryhmän kanssa voidaan tunnistaa ongelmia työssä ja yhteiskehittää olemassa olevien asioiden ja toimintojen lisäksi uusia ratkaisuja. (Kaskinen, Korhonen ja Mokka 2013, 19.)

Roivainen (2017, 39) toteaa, että yhteiskehittäminen on kehittämistoimintaa, jossa sidosryhmät ote- taan mukaan kehittämisprosessiin. Yhteistyön ja muun muassa työpajamaisen toiminnan avulla päästään lopputulokseen. Tutkivan asenteen ja yhteisen ajattelun avulla pyritään muutokseen. Luo- dut ratkaisut pyritään saamaan nopeasti käytäntöön ja sitä kautta myös arvioitavaksi. Yhteiskehittä- misen avulla osallistujat saadaan jakamaan osaamistaan ja kokemuksiaan. He myös kokevat arvos- tusta, kun kaikkien mielipiteet huomioidaan. Yhteiskehittämisen avulla voidaan myös käsitellä asi- oita, joille ei ole oikeaa ja väärää lopputulosta. Tarkoituksena on saavuttaa yhteinen ymmärrys asi- asta. Yhteiskehittämisessä tärkeää on toimeenpanokyky. Aikataulu ja osallistujien selkeät roolit aut- tavat siinä, ettei asia jää vain kehittelyvaiheeseen. Kaskisen ym. (2013, 18-19) mukaan yhteiskehit- tämisessä molemmilla osapuolilla on motivaatio ongelmanratkaisuun ja siinä hyödynnetään heidän kokemusta ja asiantuntemusta (kuva 4). Yhteiskehittämällä luoduista ratkaisuista hyötyvät sekä organisaatio että kehittäjät oppimisen, uusien toimintamallien, tuotteiden tai palvelujen kautta. Yh- teiskehittäminen on kehittämistä kohti yhteisiä ratkaisuja.

Yhteiskehittämiseen osallistuvaa ryhmää motivoi näkyvät tulokset sekä organisaation avoin tiedotta- minen siitä, kuinka se osaltaan edistää kehitettyjä asioita. Myös muutoksista kertominen on tärkeää.

Uutta etenkin organisaatiolle on kyettä informoimaan myös keskeneräisistä asioista. Keskinäinen luottamus on tässä tärkeää. (Kaskinen ym. 2013, 20.)



KUVA 4. Co-creation – yhteiskehittäminen (Kaskinen ym. 2013, 19).

4.2.1 Yhteiskehittämisen vaiheet

Yhteiskehittämisen menetelmiä ei ole tarkoin määritelty. Vain mielikuvitus on rajana käytettävien työtapojen ja -menetelmien suhteen. Yhteistä kuitenkin on neljä vaihetta, joita ovat

- yhteiskehittämiseen kutsuttavien määrittäminen
- tilaisuuden järjestelyt
- menetelmän valinta
- palaute.

(Roivainen 2017, 40.)

Tuulaniemen (2011, 116-117, 125) mukaan yhteiskehittämisessä keskeistä on osapuolten osallistaminen kehittämiseen. Näin saadaan hiljaista tietoa ja erilaisia näkemyksiä selville. Yhteiskehittämisen onnistumisen takaa sujuva kommunikointi, jonka avulla saadaan kehittämiskohteesta mahdollisimman monipuolinen käsitys. Arjen näkyväksi tekeminen myös sitouttaa osapuolia kehittämiseen ja siitä syntyvään lopputulokseen.

Ojasalon ym. (2014, 22-24) mukaan kehittämistyö koostuu vaiheista, joita kuvataan usein prosesseina. Se on usein pitkäkestoista ja prosessointi helpottaa työn tarkastelua ja tekee siitä järjestelmällisempää. Yleensä kehittämishankkeella pyritään saamaan aikaan muutosta liiketoiminnassa tai työelämässä. Tavoite voi olla muun muassa prosessin uudistaminen ja kehittäminen tai uusi palvelu, tuote tai liiketoimintamalli. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin vaiheita ovat

1. Kohteen tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen
2. Perehtyminen kehittämiskohteeseen
3. Tehtävän määrittäminen ja rajaus
4. Lähestymistavan ja menetelmien valinta sekä tietoperustan laadinta
5. Toteutus ja julkistaminen
6. Arviointi

Yhteiskehittämisessä voidaan käyttää monia erilaisia tiedonkeruukeinoja. Ideoiden keruu, haastattelut, suunnittelutyöpajat ja kokemusten kerääminen ovat muun muassa sellaisia osallistavia menetelmiä, joiden avulla voidaan saada sekä näkyvää, että hiljaista tietoa. Järjestelmien läpikäynnin ja käyttäjätestauksen avulla voidaan selvittää piirteitä käytettävyydestä ja käyttäjäkokemuksista. Näitä erilaisia tapoja ja tiedonkeruumenetelmiä voi yhdistellä ja soveltaa. Suunnitteluvaiheessa tärkeää on rento ja avoin ilmapiiri, jotta osallistujat saadaan ideoimaan ja jakamaan mielipiteitään mahdollisimman vapaasti. (Jyväskylän Yliopisto 2019.)

4.2.2 Ekspansiivinen oppiminen osana yhteiskehittämistä

Ekspansiivinen oppiminen korostaa yhteisöllistä ulkoistamista ja uusien rakenteiden tuottamista. Oppimisprosessi on pitkäkestoista ja kollektiivista ja se kohdistuu usein toimintajärjestelmään ja se laadulliseen muutokseen. Vallitseviin ristiriitoihin työyhteisön jäsenet suunnittelevat uusia ratkaisuja. Kyse ei ole vain korjauksista vaan myös laadullisesta uudistamisesta. Tärkeää on uudistaa käsitys työn kohteesta ja se usein lisää motivaatiota. Kyse on myös työvälaineiden, työnjaon ja yhteistoimintamuotojen kehittämisestä. (Engeström 2002, 87, 90.) Organisaation oppimisen lähestymistapoja tutkinut Kallio (2008, 42-43, 48) toteaa, että olennaista on työntekijöiden itsensä kehittämät ratkaisut ongelmiin, joiden kautta heidät myös pakotetaan oppimaan uutta. Ratkaisujen löytymiseksi on kehitettävä uusia välineitä, sääntöjä, ajatusmalleja ja työjakoratkaisuja. Toiminnan ja tapojen muuttaminen on mahdollista vasta, kun he ensin tiedostavat oman toimintansa ja tuovat eri näkökulmat esille.

Ekspansiivisessa oppimisessa tärkeää on erilaisten näkökulmien esille tuominen ja yhteisten välineiden kehittäminen. Yhdessä arvioidaan ja tarkastellaan ajattelu- ja toimintamalleja, joita löytyy työyhteisön sisältä. (Engeström 2002, 108; Kallio 2008, 43.) Ekspansiivinen oppiminen toteutuu oppimissyklinä, joka etenee moniaskeleisena. Nämä askeleet eli oppimisteot ovat

- kyseenalaistaa nykyinen käytäntö
- analysoida nykyinen käytäntö
- mallintaa uusi käytäntö
- tutkia uusi käytäntö
- uuden mallin käyttöönotto
- arvioida prosessi
- vakiinnuttaa uusi käytäntö ja laajentaa sitä.

(Engeström 2004, 60-61.)

Lähestymistapana ekspansiivinen oppinen korostaa yksilön merkitystä muutoksessa, joka voi toiminnallaan vaikuttaa lopputulokseen. Prosessilla on usein laajempi merkitys ja se on sosiaalista ja kokonaisvaltaista oppimista. Tavoitteena on nähdä työstettävä kohde osana laajempaa tehtävää, joka koskettaa joko ryhmää tai koko organisaatiota. Lopputuloksena rakentuu uudenlainen toimintatapa, mutta ajallisesti tämä saattaa kestää useita kuukausia tai jopa vuosia. Oppimissykliä voidaan soveltaa myös pienempien osioiden tasolla, jolloin se voi koskea esimerkiksi yksittäistä järjestelmän hallintaa tai uudenlaisen innovaation kehittämistä. (Kallio 2008, 44, 47.)

5 KÄSIKIRJAN TOTEUTUS

Käsikirjan valmistamisessa on hyödynnetty yhteiskehittämistä. Tässä osiossa on kuvattu käsikirjan kehittämistyön eteneminen vaiheittain. Käsikirja valmistettiin sähköiseen muotoon OneNote-ohjelmalla. Näin se on helppo jakaa koulusihteereiden käyttöön O365 -ympäristössä ja sitä on helppo tarvittaessa päivittää.

Kehittämistyön eteneminen voidaan kuvata prosessina (kuva 5). Kuvauksessa on hyödynnetty Ojasalon ym. (2014, 67) konstruktivisen tutkimuksen prosessikuvausta.



KUVA 5. Kehittämistyön eteneminen (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 67).

5.1 Käytetyt menetelmät

Kanasen (2014, 18) mukaan laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullinen tutkimus ei pyri määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin. Hirsjärvi ym. (2007, 157) taas toteavat, että laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdiana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Voi myös olla, ettei ilmiötä voida selittää matemaattisen kaavan avulla. Silloin laadullinen tutkimus ja sen lähestymistavat ovat tärkeitä. (Puusa ja Juuti 2011, 31.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonantajien valinta on harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Heidän tulee tietää tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on siitä kokemusta. Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa tai ilmiötä ja antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85-86.) Opinnäytetyössä ja erityisesti käsikirjan sisällössä hyödynnettiin eri aihealueiden asiantuntijoita. Näin varmistettiin käsikirjaan tulevien asioiden ja ohjeiden oikeellisuus. Muut koulusihteerit haluttiin osallistaa työhön siten, että heille annettiin mahdollisuus kommentoida ja vaikuttaa käsikirjan sisällön rakenteeseen. Lisäksi heidän kanssaan keskusteltiin koulusihteerin perehdyttämisprosessista. Täten opinnäytetyön aineisto täyttää laadullisen tutkimuksen määritteet. Yhteiskehittämisen lisäksi tässä opinnäytetyössä on aineistonkeruumenetelmänä käytetty kyselyä sekä käsikirjan valmistamisessa on hyödynnetty jo olemassa olevia ohjeistuksia ja tietolähteitä.

5.2 Idean synty, suunnittelu ja tiedonkeruu

Koulusihteerin työtä tehdessäni, minulle oli kertynyt paljon ohjeistuksia ja neuvoja talteen. Siitä syntyi idea, että voisin tehdä käsikirjan kaikkien käyttöön. Ajatus jatko-opinnoista ja tämän idean toteuttamisesta opinnäytetyönä sopivat myös ajankohdallisesti hyvin yhteen. Vuoden 2017 alussa kerroin ideastani silloiselle esimiehelleni sekä perusopetuspäällikölle. Molemmat pitivät ideasta ja sain luvan työn toteuttamiseen osana opintoja silloiselta perusopetuspäälliköltä. Olin käyttänyt omana muistikirjana jo OneNote -ohjelmaa, joten käsikirjan sisällön hahmottelemisessa käytin apuna myös omia sinne kerättyjä muistiinpanoja. Ensin hahmottelin isommat aihekokonaisuudet ja sitten listasin ylös niitä työtehtäviä ja asioita, joita näiden isompien otsikoiden alle olisi hyvä koota.

Ensimmäinen versiossa käsikirjan sisältö jaoteltiin työssä käytettävien ohjelmien mukaan. Tein sisällöstä hahmotelman, jonka esittelisin koulusihteerien aluetiimeille. Koska palvelualueellamme oli juuri otettu O365 -ympäristö laajemmin käyttöön, tuntui luonteelta hyödyntää sitä käsikirjan jakelukanavana. Samalla saataisiin koulusihteerit käyttämään palvelua säännöllisesti ja tutustumaan myös sen muihin tarjolla oleviin työkaluihin. Tärkeää oli myös se, että käsikirjan päivittäminen jatkossa olisi helppoa.

Keräsin materiaalia kokoon ja hyödynsin myös intranetin kautta saatavaa tietoa. Heti alusta saakka ajatuksena oli, että käsikirjalla olisi myös tiedonhakuun opastava vaikutus. Kaikkeen ei vastauksia

löytyisi sieltä suoraan vaan sen kautta löytyisi linkit ja osoitteet sivustoille, joista infoa ja ohjeistuksia löytyisi. Kaupungin intranetissa ja pedanetissa on koulusihteereille myös paljon tietoa tarjolla. Tietoa ylläpidetään ja päivitetään niihin esimerkiksi kaupunkitasoisesti, joten oli järkevämpää niiden asioiden osalta lisätä opastus oikeaan tietokanavaan.

Toimeksiantosopimus opinnäytetyöstä allekirjoitettiin perusopetuspäällikön kanssa 21.2.2018. Esittelin ideani myös tarkemmin silloin ja suunnittelimme yhdessä yhteiskehittämisen toteuttamista. Heti alusta saakka oli ollut selvää, että haluan koulusihteerit mukaan ideoimaan sisältöä käsikirjaan. Koulusihteereissä on laajaa osaamista. Halusin saada hyödynnettyä sitä sekä samalla kerätä hyviä vinkkejä työhön jaettavaksi kaikille. Perusopetuspäällikön kanssa sovimme siitä, että pyydän aluetiimivastaavilta kutsun kevään tiimipalaveriin esittelemään aiheen. Samalla voisi toteuttaa sisällön suunnittelua yhdessä.

Olen myös ollut koulusihteerin perehdyttäjän roolissa. Silloin huomasin, kuinka paljon se vaatii aikaa, voi jopa olla aika raskasta hoitaa perehdyttäminen oman työn ohessa. Tietotaidon jakaminen on kuitenkin tärkeää, joten ajatus käsikirjasta helpottamassa myös perehdyttämistä tuntui tärkeältä ja tarpeelliselta. Käsikirjaan suunnittelin heti ensimmäiseen Johdanto-osioon perehdyttämisestä oman osion. Siinä on alussa kaupungin yleistä tietoa perehdyttämisestä, jonka jälkeen on koulusihteerin perehdyttämisen muistilista. Siihen on listattu asioita, joita uuden koulusihteerin perehdyttämisessä tuli muistaa käydä läpi. Kohdassa on myös todettu, että käsikirjan sisältöä voi hyödyntää perehdyttämisessä.

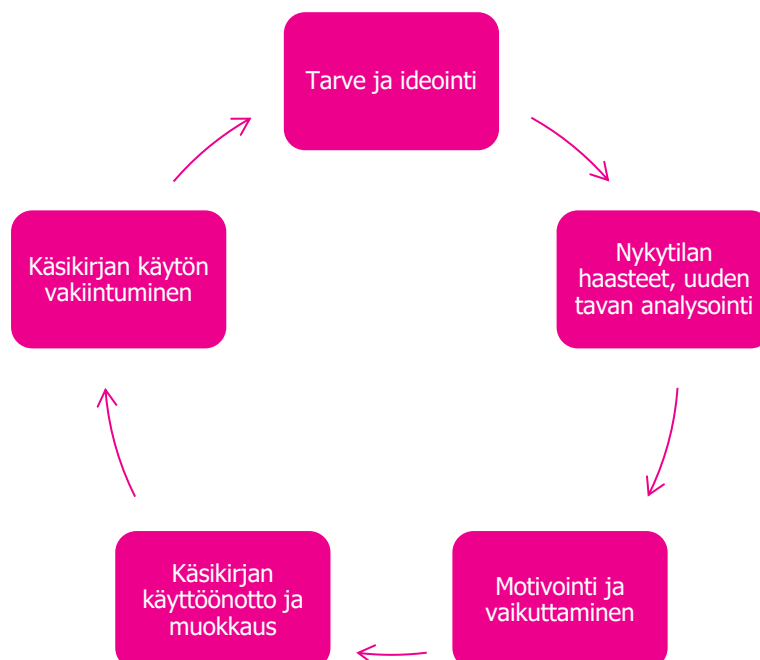
5.3 Sisällön yhteiskehittäminen aluetiimeissä

Opinnäytetyön tavoitteena oli siis yhteiskehittämistä hyödyntäen luoda sähköinen käsikirja koulusihteereiden perehdyttämisen ja työn tueksi. Yhteiskehittäminen on menetelmä, jossa tuotetta tai palvelua kehittää yhdessä sen käyttäjät ja suunnittelijat. Näin heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja antaa oma näkemyksensä tuotteen tai palvelun kehittämiseksi. (Dietrich ym. 2017, 3.) Yhteiskehittäminen toteutettiin yhdessä koulusihteereiden kanssa aluetiimien tapaamisissa ryhmäkeskustelun avulla sekä hyödyntäen kouluviraston asiantuntijoiden tietämystä. Koulusihteerit ovat saaneet vaikuttaa käsikirjan sisältöön ja rakenteeseen. Yhteiskehittäminen antoi myös mahdollisuuden hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. Sen avulla on pyritty saamaan käsikirjaan sellaista tietoa, jota ei ole kirjattuna ylös jo olemassa oleviin ohjeisiin. Aineistoa käsikirjaan on kerätty lisäksi dokumenttien ja omien kerättyjen ohjeistusten avulla.

Käsikirjan suunnitelma ja alustava sisältö esiteltiin koulusihteereille aluetiimeittäin huhti-toukokuussa. Tavoitteena oli saada mielipiteitä ja kehittämisideoita sisällön rakenteeseen. Pyysin aluetiimivastaavia kutsumaan minut tiimipalaveriin ja sisällyttämään asian osaksi palaveria. Kutsun saatuani lähetin aluetiimien kaikille jäsenille ennakkoon asiasta lyhyen sähköpostinviestin ja sisällysluettelon hahmotelman. Pyysin miettimään kommentteja ja kehitysehdotuksia palaveriin käsiteltäväksi. Miltä sisältö vaikuttaa? Puuttuuko siitä jotain olennaista? Ne, jotka eivät päässeet palaveriin

saivat mahdollisuuden vaikuttaa ja kertoa mielipiteensä minulle sähköpostitse. Korostin alusta lähtien sitä, että kaikkien tietotaitoa ja kokemusta tarvitaan. Lisäksi jokaisella voisi olla jotain hyviä vinkkejä, joita voisi jakaa toisille käsikirjan kautta.

Pohjoisen aluetiimin tiimipalaveri järjestettiin 5.4.2018. Keskustan alueen ja Eteläisen alueen tiimipalaverit järjestettiin 16.5.2018. Idean vastaanotto oli positiivista. Kaikissa tapahtumissa asian esittelyn ja käsittelyn toteutin samanlailla. Kaikki osallistujat olivat saaneet tutustua sisällyshahmotelmaan jo ennalta, kun lähetin osallistujille muutamaa päivää aiemmin sen sähköpostitse. Mielestäni aihe selvästi innosti monia ja keskustelu sisällöstä oli palaverissa innokasta. Koulusihteerit lähettivät minulle ideoita tai tarkentavia kysymyksiä myös jo ennen palaveria. Tiimipalaverissa tapahtui myös ekspansiivista oppimista. Keskusteluissa analysoitiin silloisia käytäntöjä, pohdittiin käsikirjan mallia ja rakennetta. Engeström (2004, 61) onkin todennut, että yhteinen oppiminen tapahtuu vuoropuhelun avulla, jossa kaikkien ei tarvitse olla samaa mieltä tai osallistua yhtä aktiivisesti tapahtumaan. Oleellista ekspansiivisessa oppimisessa on erilaiset näkökulmat, niiden vertailu ja muodostetun mallin toimivuus. Kallion (2008, 48) mukaan ekspansiivisessa oppimisessa yhdistyy konkreettisesti organisaation muutos ja oppimisen tavoite. Olennaista on, että oppijat tiedostavat oman toimintansa, jotta sitä on mahdollista muuttaa. Lisäksi eri näkökulmien esille tuominen on edellytys prosessin onnistumiselle. Ekspansiivisen oppimisen syklissä nämä toteutuvat. Tätä sykliä voidaan myös soveltaa käsikirjan toteuttamisen prosessiin (kuva 6).



KUVA 6. Ekspansiivisen oppimisen sykli käsikirjan toteuttamisessa (mukaillen Kallio 2008, 45; Engeström 2004, 60-61).

Ensimmäisessä vaiheessa koulusihteereille esiteltiin työn idea ja tarkoitus. Tärkeää oli, että he ymmärtävät miksi näin tehdään ja mitä mahdollisuuksia heidän työnsä sujuvoittamiseksi voidaan käsikirjan avulla saavuttaa. Toisessa vaiheessa esille tuotiin nykytilan haasteet sekä esiteltiin käsikirjan toimivuus uudessa vähemmän tutussa järjestelmässä. Tärkeää oli tuoda esille, että OneNotessa käsikirjan päivittäminen olisi jatkossa myös sujuvaa. Muutenkin O365 -ympäristön käytön lisääntyminen työssä, puolsi tätä ratkaisua. Kolmannen vaiheessa haluttiin lisätä koulusihteereiden motivaatiota kehittämiseen osallistumiseen. Tässä vaiheessa tärkeää oli kaikkien mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda mielipiteensä esille. Käsikirjan sisällön rakennetta mietittiin yhdessä. Neljännessä vaiheessa käsikirjan julkaistiin ja sitä päästiin käytännössä kokeilemaan arkityössä. Viides vaihe on käsikirjan vakiintuminen osaksi koulusihteerin työn tukea. Tämä vaihe on aloitettu, mutta ajallisesti vie pidempään kuin muut vaiheet.

Käsikirjan pääotsikoinnit muutettiin koulusihteerien ehdotusten pohjalta, joka oli se, että aihealueet otsikoidaan asiakokonaisuuksien mukaan. Sen todettiin helpottavan halutun tiedon etsintää. Aihealu-eiksi ja pääotsikoiksi käsikirjaan sovittiin seuraavat:

- Johdanto
- Koulusihteerin työnkuva
- Ohjelmat ja työkalut työssä
- Oppilashallinto
- Palvelussuhde- ja henkilöstöasiat
- Taloushallinto
- Arkistointi ja tietoturva
- Tilastointi
- Tilausjärjestelmät
- Vakuutusasiat.

Sähköpostilla saatuja kommentteja ennen aluetiimipalavereja:

”Mielestäni on tosi hyvä aloittelevalle koulusihteerille.”

”Hyvä idea tämä käsikirja. Tästä on varmasti apua uusille koulusihteereille ja niille, jotka perehdyttävät uusia ja vanhoillekin ☺. Lähitulevaisuudessa taitaa olla koulusihteereitä jäämässä pois, niin ihan hyvään saumaan tällainen on tekeillä. Kun itse tulin koulusihteeriremmiin, olisin jotain tällaista silloin kaivannut.”

5.4 Käsikirjan koostaminen ja yhteistyö asiantuntijoiden kanssa

Aluetiimikokousten jälkeen muokkasinkin käsikirjan sisältöä ehdotusten mukaisesti. Sen jälkeen alkoi laajempi tiedon sisällyttäminen käsikirjaan. Paikansin myös intranetista, pedanetista ja muualta internetistä tarkempia sijainteja eri ohjeistuksille ja informaatiolle. Halusin, että käsikirja on myös tie-

don etsintään ohjaava eli ei anna kaikkeen suoraan vastausta vaan opastaa tiedon äärelle. Koulusihteerin on työssään tärkeää myös tietää mitä esimerkiksi kaupungin intranetissa on ja mitä löytyy pedanetin kaupunki-, koulu- ja tiimikohtaisilta sivuilta.

Elokuussa 2018 asiatarkestutin eri käsikirjan osa-alueita asiantuntijoilla. Talouspäällikkö, taloussihteerin ja hankesihteerin tarkastivat talousosion asiat kokonaisuudessaan. Hankesihteerin, joka vastaa hankkeiden lisäksi vakuutusasioista ja toimii Populus-ohjelman tukihenkilönä tarkasti asiasisällön myös näiden osioiden osalta. Hankkeiden ohjeistuksia hän ei ainakaan tässä vaiheessa halunnut viedä käsikirjaan. Syynä ohjeistusten suuri vaihtuvuus ja jatkuvat muutokset ohjeissa. Mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa jonkinlainen yleisosio asiaan liittyen käsikirjaan luodaan. Taloussihteerin vastaa hankintojen ja Maisa-järjestelmän tuesta, joten hän tarkasti niiden osioiden ohjeistukset. Perusopetuspäällikkö, joka vastaa yleisesti perusopetuksesta ja koulusihteereiden tuesta asiatarkestasti koko käsikirjan muilta osin. Heidän avullaan on siis varmistettu käsikirjaan tulevien asioiden ja ohjeiden oikeellisuus ja mahdolliset korjaus- ja lisäystarpeet ennen käsikirjan käyttöönottoa. Vastaanotto heiltä oli kaiken kaikkeaan positiivista. Lähinnä pieniä asiakorjauksia ja täydennyksiä tehtiin.

Asiantuntijoiden kommentteja:

”Vaikuttaa erinomaiselta!”

”Tosi hyvä ohjekirja koulusihteereille.”

5.5 Käyttöönotto

Käsikirja julkaistiin koulusihteereille suunnitellun aikataulun mukaisesti syyskuun alussa 2018. Käyttöönotto sujui hyvin. Kaikille perusopetuksen koulusihteereille myönnettiin lukuoikeus käsikirjaan. Linkki siihen ja kirjautumisohteet lähetin sähköpostitse. Syksyn aikana tiimit tutustuivat kokouksissaan käsikirjaan ja sen pohjalta lähettivät minulle esiin tulleita kysymyksiä sekä mahdollisia toiveita sisällön suhteen. Käsikirjaan lisättiin muun muassa tietoa valmistavasta koulutuksesta ja maahanmuuttajaopetuksesta. Tämä osio toteutettiin yhdessä maahanmuuttajaopetuksen koordinaattorin kanssa. Lisäksi käsikirjaan päivitettiin eri osa-alueiden ohjeistuksia muutoksien mukaan. Kyselyä edeltävänä aikana muutoksia tuli muun muassa tilastointiin, postin kulkuun ja arviointiin liittyviin ohjeistuksiin. Palvelussuhde- ja henkilöstöasioihin lisättiin neuvoja ja ohjeistusta aiheista KVTES, OVTES ja rikostaustaote. Arkistoinnista lisättiin myös ohjeistusta ja linkit muun muassa sähköisiin verkkojulkaisuihin, joissa kerrotaan asiakirjojen säilytysajoista (erityisesti opetustoimessa käytettävät).

Koulusihteereissä tapahtui myös muutamia henkilömuutoksia vuoden 2019 alussa. Heille lisättiin lukuoikeus käsikirjaan heti työsuhteen alussa ja näin käsikirjaa päästiin kokeilemaan myös perehdyttämisen tukena.

Saatu kommentti käyttöönoton jälkeen syksyllä 2018:

”Käsikirja on todella hyvä, käydään sitä läpi seuraavassa tiimikokouksessa.”

5.6 Käyttäjäkokeemukset

Muutaman kuukauden käytön jälkeen koulusihteereiltä kerättiin palautetta ja kehittämisehdotuksia käsikirjasta kyselyn avulla. Kysely toteutettiin Formsin avulla 10. – 18.4.2019. Se lähetettiin kaikille 26 koulusihteerille ja siihen sai vastata anonyymisti. Formsin käyttäminen kyselyn toteuttamisessa tuki hyvin sitä ajatusta, että koulusihteereitä aktivoidaan enemmän käyttämään O365 -ympäristöä ja sen eri työkaluja. Kysely sisälsi seuraavat kuusi kysymystä:

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt koulusihteerinä?
2. Miten olet hyödyntänyt työssäsi koulusihteerin käsikirjaa?
3. Arvioi käsikirjan käytettävyyttä. (rasti mielestäsi sopivat vaihtoehdot)

Vastausvaihtoehdot:

- ohjelma toimii hyvin
- löydän etsimäni asiat käsikirjasta helposti
- käsikirjan sisältö on monipuolista
- ohjeistukset ja tiedot käsikirjassa ovat ajantasaisia
- ohjeistus on riittävää tai opastaa tiedon lähteeseen hyvin
- Muu, mikä?

4. Jos olet toiminut perehdyttäjä toiselle koulusihteerille, niin millaista apua perehdyttäjä/mentori saa mielestäsi käsikirjasta?
5. Mistä erityisesti pidät käsikirjassa?
6. Kehittämisehdotuksia?

Aineiston analysointitapoja on monia eikä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole yhtä ainoa oikeaa tapaa (Hirsjärvi ym. 2007, 136). Kyselyllä saaduilla vastauksilla voidaan tuottaa määrällistä tai laadullista dataa. Kysely soveltuukin monenlaisten asioiden tutkimukseen ja on tehokkaana sekä nopeana yksi eniten käytetyistä tiedunkeruun menetelmistä. Yksi tapa toteuttaa kysely on internetissä vastaajan itse täyttämä lomake. (Ojasalo ym. 2014, 121-122, 134.)

Kyselyyn vastasi 14 koulusihteerä. Kyselystä saatu aineisto jaettiin ja käsiteltiin teemojen mukaan.

1. Työkokemus koulusihteerin tehtävistä ja käsikirjan hyödyntäminen työssä
2. Käsikirjan käytettävyys
3. Perehdyttäjän saama apu käsikirjasta
4. Käsikirjan parhaimmat puolet ja kehittämisehdotukset

5.6.1 Työkokemus koulusihteerin tehtävistä ja hyödyntäminen työssä

Kyselyyn vastanneista kahdeksan ilmoitti työskennelleensä koulusihteerin tehtävissä yli 10 vuotta, neljä heistä yli 20 vuotta. Neljällä vastaajalla työkokemusta oli kertynyt alle viisi vuotta.

Vastauksissa käsikirjan hyödyntämisestä työssä nousee selkeästi esille tietojen ja toimintatapojen varmistaminen ja tarkastaminen. Koettiin myös, että sen avulla on hyvä palauttaa asioita mieleen. Käsikirjasta on myös etsitty tietoa siitä, keneltä saa apua eri asioihin tai ongelmiin. Kaksi vastaajista ilmoitti lukeneensa käsikirjan kertaalleen läpi, mutta muuta työssä hyödyntämistä ei tuotu esille. Heistä toisella oli työkokemusta yli 10 vuotta, toisella yli 20 vuotta. Käsikirjan hyödynnettävyydellä ja työkokemuksella ei kuitenkaan vastauksissa löytynyt yhteneväisyyttä. Sekä kokeneemmat, että uudemmat koulusihteerit kertoivat hyödyntäneensä käsikirjaa samantyyllisesti.

”Sieltä on hyvä palauttaa asioita mieleen ja saada varmuutta asioihin.”

”Jos oppii käyttämään ja turvautumaan käsikirjaan, niin se on hyvä apu työssä.”

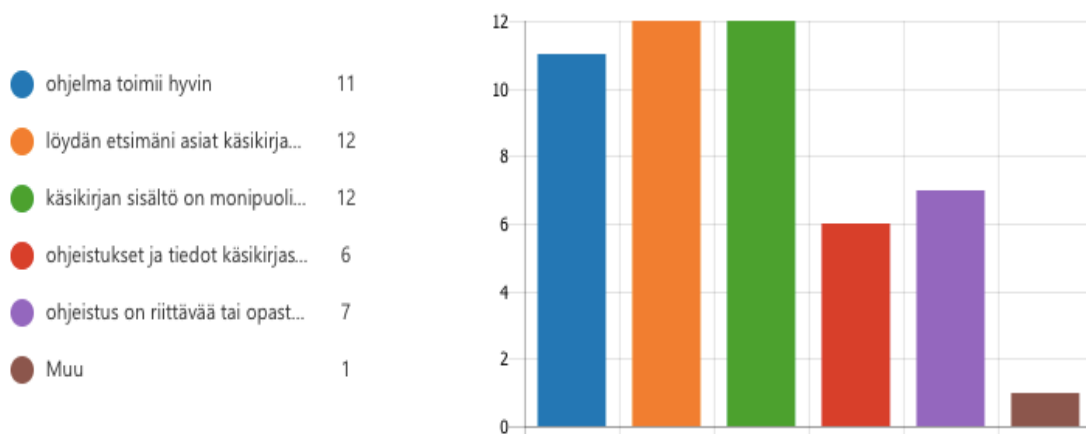
”Koulusihteerin työhön on tullut/tulee tosi paljon uutta muistettavaa koko ajan. On ollut näppärää varmistaa/tarkastaa asia yhdestä ja samasta paikasta.”

”Silloin tällöin olen varmistellut asioita.”

”Olen lukenut käsikirjan läpi suurin piirtein ja käynyt tarkistamassa yksittäisiä kohtia erikseen myöhemminkin.”

5.6.2 Käsikirjan käytettävyys

Käsikirjan käytettävyydestä kysyttäessä vastaajat saivat rastita kaikki mielestään sopivat ominaisuudet. Vastaajat kokivat, että ohjelma OneNote, jossa käsikirja on, toimii hyvin. Sisältö käsikirjassa on monipuolista ja asiat sieltä löytyvät helposti. Voidaan siis todeta, että sisällön rakenne ja otsikointi on hyvä ja toimiva. Puolet vastaajista myös kokivat, että tieto käsikirjassa on ajantasaista sekä riittävä ja eteenpäin opastavaa.



KUVIO 1. Vastausten jakauma käsikirjan käytettävyyden arvioinnista.

5.6.3 Perehdyttäjän käsikirjasta saama apu

Neljännessä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin sitä, millaista apua perehdyttäjänä toimiva voi saada käsikirjasta. Erityisesti vastauksista nousi esille se, että perehdytettävä voisi itsenäisesti ensin tutustua käsikirjaan, jonka avulla hän ymmärtäisi paremmin tehtävät ja työnkuvan. Käsikirja tukisi perehdytyksessä asioiden opettelua ja läpikäyntiä kokonaisuus kerrallaan ja sieltä olisi myös helppo ja nopea tarkastaa asioita. Vastaajista kahdeksan ilmoitti, ettei ole toiminut perehdyttäjän roolissa.

”Uusi koulusihteeri voisi ensin tutustua käsikirjaan asia kerrallaan ja sitten käydä perehdyttäjän kanssa se syvällisemmin läpi.”

”Käsikirjasta löytyy paljon olennaista tietoa. Kunhan muistaa hyödyntää sitä eikä tarvitse kysyä kaikkia asioita.”

”Perehdytettävä voi lukea itsenäisesti käsikirjaa ja tarvittaessa kysyä tarkennuksia perehdyttäjältä.”

”Käsikirja on varmasti uudelle koulusihteerille tärkeä apu. Sen luettuaan ymmärtää tehtävät ja pysyy palaamaan ohjeisiin.”

”Kun toimin perehdyttäjänä, käsikirjaa ei vielä ollut käytössä. Tällainen käsikirja olisi tukenut meitä molempia jossain määrin. Ainakin koulusihteeri saisi heti alkuun jonkinlaisen käsityksen mitä kaikkea työ pitää sisällään, mitä järjestelmiä tarvitaan jne.”

5.6.4 Käsikirjan parhaimmat puolet ja kehittämissuhteet

Käsikirjassa vastaajat pitivät erityisesti selkeydestä ja tiedon saannin helppoudesta. Tiedon jaottelu koettiin hyväksi ja siten haluttu tieto on helppo etsiä. Sisältö on monipuolista ja kaikki tarvittava löytyy samasta paikasta.

”Käsikirja on helppo, nopea ja selkeä käyttää. Nopea tapa saada tarvittava ajantasainen tieto.”

”Tiivis ja asiat selkeästi kerrottu.”

”Tuntuu, että siinä on hyvin huomioitu kaikki koulusihteerin tehtävät, joita todellakin on runsaasti. Lisäksi hakemiston otsikot ovat hyvät ja selkeät, joten tietää minkä otsikon alta hakea tarvittavaa tietoa.”

”Hyvää tietoa saatavilla koulusihteerin työn avuksi, kun osaa ja muistaa hakea sieltä.”

”Selkeys, hieno asia, että asiat koottu nippuun.”

"Pidän sisällön rakenteesta, joka on selkeä."

"Käsikirjan jäsentely on selvä ja asian, jota etsii löytää helposti."

Kyselyn lopussa vastaajilta pyydettiin kehittämisehdotuksia käsikirjan kehittämiseksi. Kaikissa vastauksissa esiin nousi ja korostui käsikirjan ajan tasalla pitäminen ja tiedon päivittäminen. Hyvä ehdotus oli myös se, että koulusihteereitä muistutettaisiin silloin tällöin lukemaan käsikirjaa, etenkin jos siihen on tehty muutoksia ja tietoa on päivitetty. Näin käytön alkuvaiheessa tämä varmasti olisi ihan hyvä toteuttaa, jotta käsikirjan käytöstä tulisi säännöllistä.

Yhteyshenkilöiden tietojen löytymiseen toivottiin parannusta. Nyt ne löytyvät eri asiayhteyksistä, mutta voisi olla hyvä tehdä niistä jokin koontisivu käsikirjan alkuosaan. Esille nousi myös se, että koulusihteerille on ohjeita eri ohjelmissa ja se voi ainakin alkuun tuntua sekavalta ja ohjeita voi osin olla hankala löytää.

"Käsikirjan ajan tasalla pitäminen on erittäin tärkeää."

"Tärkeää on, että asiat kirjassa ovat ajantasaisia."

"Ehkä jotkut asiat vaativat syvempää tietoa/mallia siinä tapauksessa, että ohjekirjaa lukee uusi koulusihteri."

"Silloin tällöin koulusihteereitä voisi muistuttaa lukemaan käsikirjaa, etenkin jos siihen on tullut tarkennuksia/muutoksia."

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Kallio (2008, 135) toteaa, että oman toiminnan kyseenalaistaminen ja näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta kuuluu ekspansiiviseen oppimiseen. Tämä on kuitenkin toteutunut vasta, kun asiat näkyvät työntekijöiden soveltaessa näkemystä käytännön työssä. Voidaankin siis todeta, että kun vuorovaikutteisuus, kokemusten jakaminen ja oman osaamisen näkyvämmäksi tekeminen lisääntyy, tämä on toteutunut vieläkin paremmin tämän kehittämistyön osalta. Kuten viittasin luvussa 4.2.2., Engeströmin (2002, 87, 90) mukaan ekspansiivinen oppiminen korostaa yhteisöllistä ulkoistamista ja uusien rakenteiden tuottamista. Tärkeää on uudistaa käsitys työn kohteesta ja se usein lisää motivaatiota. Kyse on myös työvälineiden, työnjaon ja yhteistoimintamuotojen kehittämisestä. Ekspansiivisessa oppimisessä tärkeää on erilaisten näkökulmien esille tuominen ja yhteisten välineiden kehittäminen. Yhdessä arvioidaan ja tarkastellaan ajattelu- ja toimintamalleja, joita löytyy työyhteisön sisäلتä. (Engeström 2002, 108; Kallio 2008, 43.) Tässä opinnäytetyössä ekspansiivista oppimista on tapahtunut kaikilla kehittämistyöhön osallistuneilla. Sisällön rakenteeseen ja asiasisältöön tutustuminen on laittanut koulusihteerit ajattelemaan itsestään selviäkkin asioita uudestaan ja pohtimaan onko toimintatapa hyvä. Samaa voidaan todeta myös asiantuntijoiden osalta, jotka käydessään läpi oman asiansa ovat joutuneet pohtimaan asioita uuden oppijan näkökulmasta. Onko ohjeistus oikein ja riittävän hyvin ja selkeästi esitetty. Kuten viittasin luvussa 4.2.2. Kallion (2008, 44, 47) mukaan prosessilla on usein laajempi merkitys ja se on sosiaalista ja kokonaisvaltaista oppimista. Tavoitteena on nähdä työstettävä kohde osana laajempaa tehtävää, joka koskettaa joko ryhmää tai koko organisaatiota.

Koulusihteerin käsikirja on aivan uudenvuodenlainen perehdyttämisen ja työn tuen materiaali Kuopion kaupungin perusopetuksessa. Toteuttaminen sähköisesti antaa sille lisää muokattavuutta ja laittaa koulusihteerit käyttämään uusia tarjolla olevia työkaluja. Useille jo itse OneNote ohjelmalla on uusi. Samoin O365-ympäristö kaikkine toimintoineen. Voidaan todeta, että ajankohta käsikirjan toteuttamiselle tässä muodossa oli onnistunut. Kaupunki on juuri ottanut laajemmin käyttöön O365 -ympäristön ja sen myötä joitakin käytössä olleita työkaluja poistuu käytöstä.

Konstruktivisen tutkimusotteen valinta oli onnistunut. Kuten viittasin luvussa 4.1. Lukka (2014) ja Ojasalo ym. (2014, 65) toteavat, että konstruktivisella tutkimusotteella pyritään ratkomaan ongelmia innovatiivisilla ratkaisulla. Konstruktiot ovat useimmiten täysin uusia, joita sitten kehitetään. Yleensä keskitytään ongelmiin, joita on käytännön kautta todettu tarpeelliseksi ratkaista. Käyttäjien ja tutkijan yhteistyö on tiimimäistä kokemuksellista oppimista lisäävää. Tuotokset kytkeytyvät olemaan olevaan teoreettiseen tietämykseen. Se siis muistuttaa paljon palvelumuotoilua ja innovaatioiden tuottamista ja soveltuu muun muassa erilaisten mallien ja suunnitelmien tekemiseen. Tässä kehittämistyössä käsikirjan toteuttaminen juuri OneNote -ohjelmalla loi uuden ratkaisun tiedon tallentamiseen yhteiseen käyttöön. Aiemmin koulusihteereille ohjeistuksia on ollut vain lähinnä Pedanetissa, lähetetty sähköpostitse tai jaettu monisteita koulutusten yhteydessä. Aiemmin myöskään koulusihteereitä ei ole osallistettu näin paljon ja annettu tässä määrin vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Kuten viittasin luvussa 4.1. Ojasalo ym. (2014, 65-66, 67-68) toteavat, että tuotoksen toimivuus on olennaista. Konstruktivisessa tutkimuksessa myös johto on usein aktiivisesti mukana. Erityisesti korostetaan kommunikaatiota ja vuorovaikutusta käyttäjien ja toteuttajien välillä. Konstruktivisessa tutkimuksessa ratkaisun toimivuutta arvioidaan käytännön kautta ja yhteistyötä on syytä korostaa. Käyttäjien tarpeiden tunteminen on tärkeää, joten heidät on hyvä osallistuttaa jo aikaisessa vaiheessa prosessiin. Usein konstruktivisessa tutkimuksessa kehittäjä vaikuttaa roolinsa kautta kohdeympäristöön. Tässä kehittämistyössä johto oli innostuneesti ja aktiivisesti mukana. Käsikirjan käyttöönoton jälkeen on sen käyttö ohjeistusten tallentamiseen koettu myös heidän osaltaan toimivaksi. Tutkijaa on usein pyydetty tallentamaan asioita juuri käsikirjaan. Käsikirjan toimivuutta arvioitiin kyselyn avulla. Tutkija oli mukana yhteiskehittämispalavereissa enemmänkin vetäjän roolissa antaen koulusihteereille mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua prosessiin, jotta tuotoksesta tulisi yhteisesti luotu konstruktio.

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 136) toteavat, että reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä eli tutkitaanko oikeita asioita. Tämän konstruktivisen tutkimuksen luotettavuutta on pyritty osoittamaan kuvaamalla tarkasti kehittämistyön toteutus.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjeistusta. Tärkeää on kuitenkin johdonmukaisuus. Laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on se, että tekemiseen on riittävästi aikaa. Seuraavien asioiden tulee olla mahdollisimman hyvin täytetty ja hyvässä suhteessa toisiinsa:

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus
- Tutkijan oma sitoumus tutkimukseen
- Aineiston keruu eli millä menetelmillä tai tekniikoilla aineistoa on kerätty. Liittyikö aineiston keruuseen ongelmia, haasteita tai muita erityispiirteitä?
- Tutkimuksen tiedonantajat: Miten valittu, miten osallistuttu ja pidetty yhteyttä?
- Tutkija-tiedonantaja-suhde: Miten toimi? Luettiin tutkimuksen materiaalia ennen julkaisua? Miten kommentit huomioitiin toteutuksessa?
- Tutkimuksen kesto: Aikataulu
- Aineiston analyysi: Miten aineisto ja tulokset analysoitiin?
- Tutkimuksen luotettavuus: Arvio luotettavuudesta
- Tutkimuksen raportointi: Selkeä ja ymmärrettävä kertomus tutkimuksen toteuttamisesta

Laadullisen tutkimuksen tulokset kannattaa luetuttaa ja hyväksyttää tutkimukseen osallistuvilla (Kananen 2014, 135). Tässä tutkimuksessa opinnäytetyön tuotoksen eli käsikirjan kävivät läpi ihmiset, jotka myös osallistuivat sen koostamiseen. Näin oli mahdollista todeta, vastaako se osallistujien prosessin aikana esiin tuomia ajatuksia. Sähköisen muodon ansiosta tuotosta voidaan myös kehittää ja muokata jatkuvasti käyttäjien toiveet huomioon ottaen. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa varmistettiin, että teksti perustuu olemassa olevaan aineistoon. Käsikirjan tekstin ja ohjeiden oikeellisuus varmistettiin asiantuntijoiden avulla.

Kanasen (2014, 136) mukaan luotettavuuteen kuuluu tärkeänä osana myös objektiivisuus. Laadullisen tutkimuksen haasteena on, että tulkintoja voi olla monia. Siksi se ei voi olla täysin tutkijasta vapaa ja objektiivinen. Tutkijan oma jälki näkyy työssä aina, mutta valintojen hyvällä perustelulla voidaan vähentää subjektiivisuutta. Tässä opinnäytetyöprosessissa tutkijan rooli oli vahva. Aineistoon ja saatuihin kehittämisehdotuksiin suhtauduttiin vakavasti. Opinnäytetyön tekijä joutui tekemään valintoja, jotta prosessi eteni ja pysyi aikataulussa. Näitä olivat muun muassa toteutusympäristön valinta ja sisällön hahmottelu tiimipalaverihin. Toimeksiantajan kanssa yhdessä päätettiin julkaisuajan kohta ja käyttöoikeuksien muoto käyttäjille.

Työn toteuttajan rooliin asettautuminen suhteessa muihin osallistujiin aiheutti myös pohdittavaa, koska lähtötilanteessa olimme kollegoja. Yhteiskehittämistilanteista ja koko prosessista pyrittiin tekemään neutraaleja ja luotettavia. Tässä työssä voidaan olettaa, että tutkijan työkokemus samasta työstä eli koulusihteerin työstä lisäsi luotettavuutta muiden osallistujien silmissä. Tutkijalla oli oma-kohtaista kokemusta koulusihteerin työstä sekä työn ja siihen perehdyttämisen haasteista.

Kuten viittasin luvussa 4.2.1, Ojasalon ym. (2014, 22-24) mukaan yhteiskehittämisen kehittämistyö koostuu vaiheista, joita kuvataan usein prosessina. Se on usein pitkäkestoista ja prosessointi helpottaa työn tarkastelua ja tekee siitä järjestelmällisempää. Tässä opinnäytetyössä käsikirjan toteuttamisen eri vaiheet suunniteltiin tarkkaan ja harkiten. Työn kulku on kuvattu vaiheittain prosessina (KUVA 5). Koko opinnäytetyön valmistuminen suunniteltiin siten, että käsikirjan julkaisemisen jälkeen voidaan pitää riittävän pitkä ns. koekäyttöaika, jotta saadaan realistisempia käyttäjäkokemuksia ja mahdollisesti myös kokemusta käsikirjan käyttämisestä perehdyttämisen tukena. Yhteiskehittämisen vaiheet, aikataulu sekä käyttäjäkokemukset on pyritty kertomaan mahdollisimman selkeästi. Yhteiskehittämisen osalta voidaan todeta, että toimeksiantajan, kohderyhmän ja asiantuntijoiden aktiivinen osallistuminen eri vaiheissa on vaikuttanut onnistuneeseen lopputulokseen.

7 POHDINTA

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen ajankohtaisuutta organisaatiolle, eettisyyttä ja pysyvyyttä pohtien jatkokehittämistä tulevaisuudessa. Onko kehittämistyöstä organisaatiolle hyötyä pitkällä tähtäimellä? Saavatko koulusihteerit käsikirjasta tukea työlleen? Miten käsikirjaa on mahdollista kehittää ja hyödyntää tulevaisuudessa ja kuinka se voidaan linkittää vielä tiiviimmin osaksi koulusihteerin perehdyttämistä? Hyötyvätkö kokeneemmatkin koulusihteerit käsikirjasta myös tulevaisuudessa?

Tutkimus on ajankohtainen ja tarpeellinen kohdeyritykselle, koska yrityksen koulusihteereissä on ollut lähivuosina vaihtuvuutta ns. luonnollisten syiden vuoksi. Vaihtuvuutta myös tiedetään olevan tulossa lisää. Koulusihteereillä jo aiemmin käytössä olleisiin ohjeistuksiin kaivattiin täydennystä ja jotain kokonaisvaltaisempaa työkalua. Koulusihteereiden perehdyttämisen oltiin myös havaittu kaipaavan tukimateriaalia. Lisäksi työssä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joten oli tarpeen saada paikka, joka ohjeistaisi ajantasaisen tiedon saavuttamiseksi.

Tutkimukseen osallistuivat lähes kaikki koulusihteerit. Osa aktiivisemmin kuin toiset. Lisäksi eri asiantuntijat ottivat idean vastaan positiivisesti ja osallistuivat oman asiansa ohjeistusten laadintaan ja asiantarkastukseen. Myös johto oli innostunut ja aktiivinen tutkimukseen liittyen. Eri asiayhteyksissä haluttiin aina saattaa tietoa myös käsikirjaan koulusihteereiden saataville.

7.1 Eettisyys

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yksi oleellinen asia laadullisen tutkimuksen eettisyydessä on tutkimuksen hyvyys. Hyvän tutkimuksen kriteeri on sen johdonmukaisuus. Eettisyyteen liittyy myös tutkimuksen laatu, joka tarkoittaa muun muassa sitä, että suunnitelma on laadukas, tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi hyvin tehty. Tärkeää on myös eettinen sitoutuneisuus eli hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen. Jo itse tutkimuksen aiheen valinta on eettinen valinta.

Kehittämistyöhön osallistuneille koulusihteereille kerrottiin kehittämistyöstä, sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Erityisesti esille tuotiin toteuttaminen yhteiskehittämällä ja heidän vaikuttamismahdollisuutensa. Heille kerrottiin, että osallistuminen on vapaaehtoista. Tiimipalavereissa kerrottiin työn taustasta ja aikataulusta. Osallistujat tiesivät, että tarkoituksena oli luoda käsikirja työn ja perehdyttämisen tueksi.

Laadullisen kehittämisprosessin aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. Eettisyydellä on suuri merkitys. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 129.) Aineisto opinnäytetyöhön kerättiin olemassa olevista materiaaleista, tiimipalavereista ja saaduista ehdotuksista. Kaikki kysymykset, vinkit ja lisäyspyynnöt pyydettiin toimittamaan kirjallisesti sähköpostilla ja ne ovat olleet vain opinnäytetyöntekijän saatavilla. Lupa kehittämistyön toteuttamiseen saatiin Kuopion kaupungin perusopetuksen johdolta.

7.2 Oma oppiminen

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen on ollut kaikkea sitä ja enemmänkin, kuin mitä osasin odottaa ja haaveilla. Lukuun ottamatta työhön liittyviä pienempiä koulutuksia, edellisistä opinnoista ja opinnäytetyön tekemisestä oli kulunut noin 16 vuotta. Opintojen alussa täytyi opetella uudestaan opiskelemaan ja ihmetellä kaikkea sitä uutta teknologiaa mitä opiskelussa nykyisin hyödynnetään ja käytetään. Opinnäytetyön idea oli kuitenkin hahmottunut mieleeni vahvasti jo ennen aloittamista. Työn aiheen liittyminen omaan työhön ja siitä saatava hyöty oli eteenpäin kannustava ja motivoiva tekijä.

Kehittämistyön toteuttaminen on vahvistanut tekijän näkemystä siitä, että yhteiskehittäminen on hyvä keino osaamisen kehittämiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. On ollut mielenkiintoista perehtyä yhteiskehittämiseen menetelmänä. Myös hiljaisen tiedon jakamisen tärkeyden merkitys on vahvistunut entisestään ja edelleenkin mentoroinnin merkitystä perehdyttämisessä ei voi olla korostamatta liikaa. Työn tuen antaminen ja perehdyttäminen on edelleen osa tekijän työnkuvaa ja tämän opinnäytetyön tekeminen on tuonut lisää motivaatiota ja ymmärrystä myös siihen. Nykyinen työnkuva antaa myös mahdollisuuden ylläpitää ja kehittää työn tuotosta jatkossakin hyödyntämällä opittuja menetelmiä.

Jo ennen näitä opintoja olen ollut työelämässä uudistamishaluinen ja hyvällä tavalla toimintatapoja kyseenalaistava. Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät opinnot ovat vahvistaneet osaamistani ja lisänneet rohkeutta kokeilla erilaisia kehittämiskeinoja, joilla voidaan uudistaa työn tekemisen tapoja. Oppimishalu on lisääntynyt ja tulen varmasti jatkossa tutustumaan osaamisen kehittämiseen ja työn kehittämisen menetelmiin lisää.

7.3 Jatkokehittäminen tulevaisuudessa

Tämän kehittämistyön toteuttamisen aikana on käynyt ilmi, että käsikirjan kaltaista välinettä työn ja perehdyttämisen tueksi on kaivattu. Käsikirjan käyttö lisääntyy koko ajan ja siitä on muodostumassa päivittäin käytettävä työkalu koulusihteerin työssä. Mentorointi on myös tulevaisuudessa tärkeässä roolissa koulusihteerien perehdyttämisessä. Tähän ja työnopastukseen käsikirja antaa hyvää tukea, jotta mahdollisimman moni työn osa-alue tulee läpikäydyksi viimeistään siinä vaiheessa, kun ne ovat ajankohtaisia. Huhtakangas ja Savola (2017, 18) ovat todenneet, että mentorointi on osapuolten vastavuoroista oppimista, jolla varmistetaan työn laatua ja jatkuvaa parantamista. Kun mentoroitavalla on halua kehittyä, toteutuu hiljaisen tiedon siirtäminen tehokkaimmin. Organisaation menestymiselle ja kehittymiselle on olennaisen tärkeää, että tämä osaamisen johtamisen osa-alue on laadukasta ja hyvin suunniteltua. Yong, Byounhsoo, Heeseok ja Young-Gul (2013, 356-366) toteavat, että tiedon jakamisen merkitys työntekijöiden välillä on yksi kriittinen tekijä nykypäivänä kilpailtaessa hyvistä pysyvistä työntekijöistä. Tiedonjakamisessa motivaatiolla ja sosiaalisella pääomalla on merki-

tystä. Organisaation palkkiot kannustavat näkyvän tiedon jakamiseen, mutta voivat vaikuttaa negatiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Palkkiolla voi olla merkitystä vain väliaikaisissa ratkaisuissa, mutta hyödyt jatkuvassa käytössä ovat pienet.

Kuten viittasin luvussa 3.3., Viitalan (2013, 171-172) mukaan ryhmäoppimisen avulla organisaatio voi uudistaa ja kehittää toimintaansa. Siitä syntyy muun muassa uusia prosesseja ja toimintamalleja, kerättyä tietoa ja tuoteinnovaatioita, jotka säilyvät organisaatiossa ihmisten poistuttuakin. Syntyy organisaation muisti, johon on tallennettu yhteistä tietoa ja ajatusmalleja. Tämän opinnäytetyön konstruktio eli käsikirja on kuin koulusihteereiden muisti, joka on koottu yhdessä heidän kanssaan. Tiimipalavereissa käydyt keskustelut olivat hyvä aloitus toiminnan kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Österbergin (2014, 186) mukaan eri-ikäisten toimijoiden vahvuudet on hyvä tunnistaa ja hyödyntää niitä. Siten koko työyhteisön toimivuutta voidaan parantaa. Kokeneemilla työntekijöillä on kyky hahmottaa kokonaisvaltaisemmin mahdollisia ongelmia ja taitoa toimia yllättävissä tilanteissa. Tässä työssä osallistamalla koulusihteerit pyrittiin lisäämään heidän keskinäistä vuorovaikutusta ja osaamisen jakamista. Tämä osaltaan vaatii vielä lisää toimenpiteitä. Ideana on kannustaa aluetiimejä tiheämpään yhteydenpitoon ja käymään yhdessä keskustellen läpi eri prosesseja ja niihen vaiheita. Siihen voi ottaa myös mahdollisia asiantuntijoita tarkentamaan yksityiskohtia. Alhasen ym. (2011, 16-18) mukaan kyse on omassa työssä oppimisesta. Mentori pyrkii oppimaan myös itse toisten kokemuksista asettaen samalla oman kokemuksensa, tietonsa ja taitonsa toisten käytettäväksi. Tässä työssä mentorin saama hyöty käsikirjasta koettiin kyselyn tulosten perusteella lähinnä perehdyttämisen kuormitusta vähentäväksi. Tärkeää jatkossa olisi, että myös mentori kokisi sekä perehdyttämisen että käsikirjan käyttämisen ja sinne vinkkien tallentamisen oman ammattitaidon kehittämiseksi. Sitä kautta omien kokemusten, tiedon ja taidon arvostaminen ja jakaminen lisääntyisi.

Aineistoa ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia etsiessäni havaitsin samaa kuin Aaltonen (2018, 18) pro gradu -tutkielmassaan. Perehdyttämisestä tehdyt tutkimukset ovat suurelta osin yksittäisten yritysten toimesta tehtyjä oppaita tai muita aineistoja. Materiaali on usein ihmisten kokemuksiin perustuva tai käytäntöjä käsittelevää. Tässä kehittämistyön tuotos eli käsikirja on tarkoitettu perehdyttämisen ja itse käytännön työn tekemisen tueksi. Koulusihteereistä tutkimuksia ei löytynyt lukuun ottamatta Sari Koskisen opinnäytetyötä vuodelta 2018. Koulumaailmaan liittyvät tutkimukset ovat lähinnä opettajien opettamiseen liittyviä. Yritysten tarpeisiin tehdyt oppaat ja materiaalit eivät ole julkisia kuten ei myöskään tämän kehittämistyön tuotos. Kansainvälisesti asiaa tarkasteltuna tehdyt tutkimukset ovat samansuuntaisia. Aihetta ovat tutkineet ja siitä kirjoittaneet muun muassa Brown (2017, 1-2), Davis ja Kleiner (2001, 43-49), Giacalone (2009, 37-39) sekä Sanders ja Kleiner (2002, 82-89), jotka toteavat perehdyttämisen olevan yksi eniten laiminlyödyistä toimista yrityksissä. Perehdyttämisen sanotaan usein olevan tylsiä sekä sisältävän liikaa tietoa liian lyhyessä ajassa. Uusi työntekijä jää usein yksin selviytymään eikä tukea ole riittävästi. Hyvin suunniteltu ja tehokas perehdytys voi saada aikaan pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatiossa ja tuottaa tehokkaita työntekijöitä nopeammin. Sen avulla saadaan pidettyä hyvät työntekijät yrityksen palveluksessa. Tärkeää ei ole niinkään perehdyttämiseen käytetty aika vaan sen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Uuden työntekijän tulee tuntea itsensä tärkeäksi ja tervetulleeksi. He myös odottavat tukea työlleen ja myös palautteen saaminen on tärkeää.

Koulusihteerin käsikirjaa on jo voitu testata perehdyttämisen tukena. Kyselyn tulokset kertovat, että se koetaan hyvänä apuna tässä tärkeässä tehtävässä. Kun kaupunki ottaa lähiaikoina käyttöönsä sähköisen perehdyttämisen työkalun, voi käsikirja toimia myös silloin tukena koulusihteerin perehdyttämisessä. Perehdyttämisen työkaluun Introon luodaan koulupuolelle oma osio ja tähän voidaan myös liittää koulusihteereitä varten valittavissa olevia kohtia, joista yksi voisi olla käsikirjan käyttöön-otto ja siihen tutustuminen. Käsikirjassa olevaa perehdyttämisen muistilistaa tulee myös päivittää jatkossa, jolloin se tukee prosessia vielä paremmin. Kuten viittasin luvussa 3.1. Työturvallisuuskeskuksen (2013, 5-6) mukaan perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi on myös hyvä luoda kirjallista materiaalia ja ohjeita. Niiden avulla prosessi saadaan sujuvaksi ja suunnitelmalliseksi siten, ettei se myöskään rasita liikaa perehdyttäjää. Usein organisaatioilla on valmiina tukimateriaalia. Tämän opinnäytetyön tuotos eli käsikirja on todettu toimivaksi tukimateriaaliksi koulusihteereiden perehdyttämiseen.

Käyttäjäkokemukset vahvistavat sen, että jatkossa käsikirjan päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen ovat keskeinen ja tärkein asia. Kohdeorganisaatiossa tulee pohtia, kenelle tekijän lisäksi päivittämis-oikeudet annetaan ja kuinka tiedottaminen sisällön päivittämisestä toteutetaan. Käsikirjan käyttäjille tulee painottaa sitä, että ohjeistuksia kannattaa tarkastaa aina käsikirjasta eikä vanhoista tulosteista ja ohjeista. Osa ohjeistuksista siirtyy kokonaan käsikirjaan. Pedanetistä koulusihteeritiimin sivuilta tietoa vähennetään, mutta sinne jätetään sellaiset ohjeistukset, lomakkeet ja dokumentit, jotka on helpompi käsitellä siellä ja lukuvuosittain tai useamminkin päivittää. Osa tiedosta on myös siten rehtoreiden saatavilla. Onko rehtoreille tarvetta jatkossa antaa myös lukuoikeus käsikirjaan? Se tulee myös lähitulevaisuudessa ajankohtaiseksi pohtia.

Kuten viittasin luvussa 3.3.1. Myllymaa (2014, 7) toteaa, että organisaation osaamisen säilyttämiseen luodaan pohja hiljaisen tiedon jakamisen avulla. Sitä syntyy päivittäisten tapahtumien ja työn tekemisen kautta. Juholinin (2013, 186-187) mukaan, tarvitaan lisää avointa ja luotettavaa ilmapiiriä, joka innostaa tiedon ja osaamisen jakamiseen. Hiljaisen tiedon määrä koulusihteerin käsikirjassa on vielä toistaiseksi vähäinen. Sitä täytyy saada lisää. Tuleekin pohtia sitä, kuinka saada koulusihteerit ymmärtämään paremmin sen merkitys ja arvo. Yhteiskehittämisen eri muodot voisivat olla yksi tapa hiljaisen tiedon näkyvämmäksi saattamiseen. Erilaiset työpajat tai tiimeille annettavat tehtävät käsitellä eri aihealueita syvemmin palaverissa voisivat olla kokeilemisen arvoisia keinoja. Virtainlahden (2009, 119, 130, 134) mukaan tiimien toiminta on yksi tehokkaimmista tiedon jakamisen keinoista. Niitä ovat myös erilaiset keskustelut, koulutukset, perehdyttäminen, työnopastus ja kokoukset. Tämän työn toteuttamisessa hiljaisen tiedon jakamista tapahtui jonkin verran tiimipalaverissa. Lisäksi koulusihteereiltä tuli muutamia heidän käytössään olevia muistilista-aiheita, joita voi jakaa vinkkinä muille. Nonaka ja Von Krogh (2009) toteavat, että tietämyksen yhdistäminen on arvokasta. Organisaation erilaiset sosiaaliset käytännöt vaikuttavat tämän toteutumiseen käytännössä. Tiedon muuntamisen keinoja on monia ja esimerkiksi mentorin ohjaus on sosiaalinen tapahtuma, jossa hiljaista tietoa saadaan. Tärkeää on sitouttaa ihmiset erilaisiin projekteihin, työryhmiin ja tiimeihin eli edistää verkostoitumista, jolloin tiedon jakaminen lisääntyy. Holste ja Fields (2010, 8-9) toteavat, että ei ole helppoa kerätä ja tallentaa hiljaista tietoa, koska on täysin kiinni ihmisistä jakavatko he sitä tai käyttävätkö he sitä. Tiedon jakamiseen vaikuttaa erityisesti ihmisten keskinäinen luottamus.

Jos yrityksessä koetaan hiljaisen tiedon jakaminen tärkeäksi, tulisi panostaa ja kehittää keinoja työntekijöiden välisen luottamuksen tasoon, jotta tiedon jakaminen mahdollistuu. Jatkossa tutkija voisi koettaa hyödyntää ja tallentaa myös muissa yhteyksissä esiin nousevat vinkit ja ohjeet. Koulusihteereiden yhteisissä kokouksissa ja koulutuksissa käydään usein hyviä keskusteluja erilaisista toimintatavoista. Myös aluetiimivastaavien roolia hiljaisen tiedon kerääjinä voisi pohtia. Kuten viittasin luvussa 3.3.2., Viitalan (2013, 177) ja Virtainlahden (2009, 107-109) mukaan yksilöillä oleva hiljainen tieto on iso osa organisaation osaamista eikä sitä saada hyödynnettyä riittävästi. Jaetun tiedon kautta organisaation toiminta saa varmuutta ja jatkuvuutta. Lisäksi parhaat käytännöt saadaan yhteiseen käyttöön ja kaikkien osaaminen lisääntyy.

Kuten viittasin luvussa 4.2. Miettinen (2011, 21-41) ja Dietrich ym. (2017, 3) toteavat, että yhteiskehittämisessä myös asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa mielipiteensä. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilumenetelmä, jossa tavoitteena on kehittää palvelua tai tuotetta asiakkaan tarpeita tai toiveita vastaavaksi. Juholin (2013, 183-184) totesi, että työntekijöillä on usein halua osallistua ja vaikuttaa työyhteisön prosesseihin ja hankkeisiin. Tässä opinnäytetyössä yhteiskehittämisen kautta koulusihteereillä on ollut mahdollisuus osallistua ja ideoida käsikirjan rakennetta ja sisältöä. Tavoitteena on nimenomaan ollut kehittää heidän työtään helpottavia ratkaisuja. Yksi keino jatkaa tätä hyvin alkanutta kehittämisen tapaa voisi olla käsikirjan jatkokäsittely aluetiimeissä. Tiimit voisivat palaverissaan yhdessä katsoa ja kerrata jotain työn osa-aluetta käsikirjan avulla. Toimintatapojen ja ohjeiden kertaaminen yhdessä saa aikaan myös keskustelua, jolloin hiljaisen tiedon muuttuminen näkyväksi mahdollistuisi. Näitä tiimi voisi kirjata muistiin ja pyytää lisäämään käsikirjaan. Tulevaisuudessa käsikirjaa voidaan myös laajentaa siten, että se saadaan myös lukion koulusihteereiden käyttöön. Lukiokoulutuksesta voidaan tehdä omat kappaleet käsikirjaan. Osa työtehtävistähän on samoja, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. Lukiokoulutuksen koulusihteritiimi tulee ottaa mukaan tämän osion toteuttamiseen ja lukiokoulutuksen hallintosihteerin voisi toimia yhteiskehittämisen vetäjänä.

LÄHTEET JA LIITTEET

- AALTONEN, Mari 2018. Perehdytys työn oppimisessa; Työntekijöiden kokemus perehdytyksen taso yrityksessä X. [pro gradu -tutkielma] Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. [Viitattu 2019-07-16] Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103401/1526385673.pdf>
- ALHANEN, Kai, KANSANAHO, Anne, AHTIAINEN, Olli-Pekka, KANGAS, Marko, SOINI, Tiina ja SOINI-NEN, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- BRAUN, Denise 2018. Requirements for a School Secretary. [artikkeli] Chron. [Viitattu 2018-07-16] Saatavissa: <https://work.chron.com/requirements-school-secretary-14686.html>
- BROWN, J. 2017. Employee orientation: Keeping new employees on board. Human resources. Kuu-kausiliite 5.1.2017. [Viitattu 2019-09-09] Saatavissa: <https://www.ipma-hr.org/docs/default-source/public-docs/importdocuments/pdf/hrcenter/employee-orientation/cpr-eo-overview>
- DAVIS, Valerie D. & KLEINER, Brian H. 2001. How to orient employees into new positions successfully. [artikkeli] Management news 24. 43-49. [Viitattu 2019-09-09] Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/01409170110782504>
- DIETRICH, Timo, TRISCHLER, Jakob, SCHUSTER, Lisa ja RUNDLE-THIELE, Sharyn. 2017. Co-designing services with vulnerable consumers. [artikkeli] Journal of Service Theory and Practice 08 May 2017, Vol. 27(3), pp.663-688. [Viitattu 2019-03-30] Saatavissa: <https://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/full/10.1108/JSTP-02-2016-0036>
- ENGESTRÖM, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Vastapaino.
- ENGESTRÖM, Yrjö 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita, Hallinnon kehittämiskeskus.
- FRENCH, Steven 2009. Action research for practising managers. [verkkomateriaali] Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle. Tutkimuksellinen kehittäminen –kurssi. 1.Tutkimuksellisesta kehittämisestä ja lähestymistavoista (Hilkka). [Viitattu 2017-11-18] Saatavissa: <https://www.emerandinsight.com/0262-1711.htm>
- GIACALONE, K. 2009. Making new employees successful in any economy. [artikkeli] T+D, June 2009, Vol. 63 Issue 6, 37-39. [Viitattu 2019-09-09]
- HEINONEN, Sirkku, KLINGBERG, Rea ja PENTTI, Päivi 2011. Kaikkien aivot narikkaan. Helsinki: WSOYpro.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- HOLSTE, J. Scott ja FIELDS, Dail 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. [artikkeli] Journal of knowledge management vol. 14 no. 1 2010, pp. 128-140. [Viitattu 2019-09-09] Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Dail_Fields/publication/220363593_Trust_and_tacit_knowledge_sharing_and_use/links/00b7d53c6926ed6ec400000/Trust-and-tacit-knowledge-sharing-and-use.pdf
- HUHTAKANGAS, Virve ja SAVOLA, Johanna 2017. Uusien työntekijöiden perehdytys ja sen kehittäminen. [opinnäytetyö] Diakonia-ammattikorkeakoulu Helsinki. [Viitattu 2019-04-05] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112117552>
- JUHOLIN, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.
- JUHOLIN, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2019. Smart Education. Käyttäjälähtöisen suunnittelun periaatteet. [Viitattu 2019-03-30] Saatavissa: <http://smarteducation.jyu.fi/projektit/systech/Periaatteet/suunnittelun-periaatteet/kayttajalahtoisin-suunnittelun-periaatteet/valitse-tiedonkeruutavat>

- KALLIO, Katri 2008. Tutkimusorganisaation oppiminen kehittävän vaikuttavuusarvioinnin prosessina. Osallistujien johdon ja menetelmän kehittäjän käsityksiä prosessiin aikaansaamasta oppimisesta. Espoo: VTT Publications 681. [Viitattu 2019-05-04] Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P681.pdf>
- KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Suomen Yliopistopaino Oy.
- KASKINEN, Tuuli, KORHONEN, Satu ja MOKKA, Roope 2013. Peloton yhteiskehittämisen työkirja. Demos Helsinki. [Viitattu 2019-03-30] Saatavissa: https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2014/03/peloton_yhteiskehittamisentyokirja-1.pdf
- KOSKELA, Seija 2013. Tarkastelussa moniammatillinen yhteistyö ja sen edellytykset. [artikkeli] Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. Jamk.fi. [Viitattu 2018-02-13] Saatavissa: <https://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2013/03/28/tarkastelussa-moniammatillinen-yhteistyö-ja-sen-edellytykset/>
- KOSKINEN, Sari 2018. Työkaluja perehdyttämiseen. Lukuvuosikello koulusihteereille. [opinnäytetyö] Centria-ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2019-03-17] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141318/koskinen_sari.pdf?sequence=1
- KOVALAINEN, Sirpa 2014. Alaistaitoja kehittämällä kohti koulun toimivaa työyhteisöä. [opinnäytetyö] Kajaanin ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2019-03-05] Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80885/Kovalainen_Sirpa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- KUKKASNIEMI, Esa 2018-07-12. Koulua ja kasvatusta. [blogi] [Viitattu 2018-07-16] Saatavissa: <http://kouluajakasvatusta.blogspot.com/2012/10/koulusihteeri-pitaa-koulun.html>
- KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press 2009.
- KUOPION KAUPUNKI, SANTRA 2018. Työn alkaminen ja perehdyttäminen. [intranet] Kuopion kaupungin sisäinen intranet Santra. [Viitattu 2018-07-21]
- KUOPION KAUPUNKI 2019. Organisaatio. [Viitattu 2018-03-24] Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/organisaatio>
- KUOPION KAUPUNKI 2018. Kuopio-tietoa. [Viitattu 2018-07-07] Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/kuopio-tietoa>
- LIUKKONEN, Annukka 2017. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja johtaminen: esimerkkinä Sisä-Suomen poliisilaitoksen Keski-Suomen tutkintayksiköt. [opinnäytetyö] Poliisiammattikorkeakoulu. [Viitattu 2019-03-17] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112317898>
- LUKKA, Kari 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. [artikkeli] Metodix. [Viitattu 2017-11-23] Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- MIETTINEN, S 2011. Teoksessa Miettinen, S., Savolainen, P., Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilka, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A. & Vaahtojärvi, K. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 21-41. Teknologia Teknova Oy. Helsinki.
- MYLLYMAA, Emilia 2014. Hiljaisen tiedon vahvistaminen ja jakaminen organisaatiossa. [opinnäytetyö] Turun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2019-05-11] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405259831>
- NONAKA, Ikujiro ja VON KROGH, Georg 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organization Knowledge Creation Theory. [artikkeli] Organization Science May/Jun 2009, Vol.20, Iss. 3: 635-652, 681-682. [Viitattu 2019-05-11] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/213830638?pq-origsite=primo>
- NONAKA, Ikujiro ja TAKEUCHI Hirotaka 1995: The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press.

- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.
- OPETUSHALLITUS 2018. Perusopetus. [Viitattu 2018-07-07.] Saatavissa: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/perusopetus
- PITKÄNEN, Heli 2012. Kuulumisia kentältä. Koulusihteeri - arjen moniosaajat. [artikkeli] Ammattina hyvinvointi, Tiedotuslehti JHL 133/2012. [Viitattu 2018-07-16] Saatavissa: <https://jhl133-fi-bin.directo.fi/@Bin/5c684903f2ddfae29bb1bdd0965f84c7/1531746819/application/pdf/123456/LOISKE6.pdf>
- PRO PK-PILVIPALVELUT 2018. Työhön opastaminen. [Viitattu 2019-04-07] Saatavissa: <https://www.tyonopastus.fi>
- PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.
- ROIVAINEN, Terhi 2017. Toimintamalli Kuopion Kauppatorin kehittämiseen: Palvelujen kehittäminen. [opinnäytetyö] Savonia ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2019-03-18] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017081711416>
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-opikirja. [Verkkoaineisto] Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Tutkimuksellinen kehittäminen –kurssi.
- SANDERS, A. ja KLEINER, B. 2002. Orienting employees into new positions successfully. Management Research News, Vol. 25, Iss 3, 82-89. [Viitattu 2019-09-09] Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/01409170210783142>
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- TAKEUCHI, Hirotaka 2006. The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company. [artikkeli] [Viitattu 2019-05-11] Saatavissa: http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/461197-1150473410355/JKE2_ch01.pdf
- TEACHER.ORG 2018. How to Become a School Secretary. [Viitattu 2018-02-13] Saatavissa: <https://www.teacher.org/career/school-secretary/>
- TOIVIAINEN, Hanna ja HÄNNINEN, Hannu (toim.) 2006. Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva: PS kustannus.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. [e-kirja] Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- TUULANIEMI, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- TYÖSOPIMUSLAKI 55/2001. [Viitattu 2019-04-06] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2013. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. [Viitattu 2019-04-05] Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- VIITALA, Riitta 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- VIRTAINLAHTI, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

- YONG, Sauk Hau, BYOUNHSOO, Kim, HEESEOK Lee ja YOUNG-GUL, Kim 2013. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. [artikkeli] *International Journal of Information Management*. Volume 33, Issue 2, April 2013, 356-366. [Viitattu 2019-09-09] Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>
- ÖSTERBERG, Maritta 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.

LIITE 1: KOULUSIHTTEERIN KÄSIKIRJAN SISÄLLYS

JOHDANTO

- Info
- Perusopetus
- Perehdytys

KOULUSIHTTEERIN TYÖNKUVA

- Yleistä työnkuvasta
- Vuosikellot ja vuosittaiset työtehtävät
- Koulusihteeritiimit
- ePassi
- Henkilöstökortti
- Postin kulku ja kirjekuoret
- Pysäköinti
- Työterveyshuolto
- Muita yhteistyökumppaneita

OHJELMAT JA TYÖKALUT TYÖSSÄ

- AdManager
- GALLIA-tunnus ja Santra (intranet)
- O365
- Opintopolku
- Peda.net
- Primus/Kurre
- Reg@Web -työajanseuranta
- Sähköinen kirjatori
- Sähköpostit ja turvaposti
- Tila- ja hankintapalvelut
- Tilavaraukset
- Vikailmoitukset/Avita
- Wilma

OPPILASHALLINTO

- 2. luokkalaisten valinnat (painotusopetus)
- 7. luokalle ilmoittautuminen
- A2 -kielen valinta (3lk)
- Arviointi
- Erityisopetus
- Erotodistus
- Iltapäiväkerhotoiminta
- Katsomusaineen (muu kuin UE, UO tai ET) opetuksesta vapauttaminen
- Koulukuljetus
- Kouluun ilmoittautuminen
- Lisäopetus (10lk)
- Luokalle jäänti
- Muuttava/lähtevä oppilas
- Oppilaan erityisruokavalio
- Oman äidinkielen arviointi (muu kuin suomen kieli)
- Oppilasilmoitus
- Oppilaaksiottopäätöksistä yleistä
- Oppilasprosessit lukuvuoden lopussa
- Peruskoulun päättyminen
- Primus/Kurre
- TET
- Todistusjärjennöstilaus
- Toissijainen oppilaaksiotto
- Tulkkauspalvelut
- Valinnaiset aineet
- Valmistava opetus ja maahanmuuttajaopetus
- Varhennettu englanti

PALVELUSSUHDE- JA HENKILÖSTÖASIAT

- ATK -vastaavien p-tunnukset
- ESS
- Henkilökuntarekisteri
- Ilmoitus pidetyistä erityistehtävätunneista
- Iltapäiväkerhon ohjaajat
- Koulun oma rekrytointi
- KuntaHR
- KuntaRekry
- KVTES
- Monetra Pohjois-Savo Oy
- Opettajarekisteri
- OVTES
- Rikostaustaote
- Sijaiset
- Tehtävienhoitoilmoitukset
- Viranhaltijapäätökset
- Viranhoitomääräykset / työsopimukset
- Vuosisidonnainen hakemus

TALOUSSHALLINTO

- Yleistä
- Populus
- Reksbud
- Rondo
- Vega
- Luokkaretkien/leirikoulujen ruokarahakorvaus

ARKISTOINTI JA TIETOTURVA

- D360 sähköinen arkistointi
- Muu arkistointi koululla
- Tietoturva ja tietosuoja

TILASTOINTI

- Syksyn tilastointi 20.9.
- KOSKI

TILAUSJÄRJESTELMÄT

- Sansia/Soppari
- Kouluväylä/Kirjavälitys
- Lekolar
- Lyreco
- Maisa
- Matkavaraukset (VR ja SMT)
- Otava
- SanomaPro
- Muita tilauspaikkoja

VAKUUTUSASIAT

- Pohjola-vakuutus
- Oppilaiden tapaturmat
- Työtapaturmat / henkilökunta
- Matkavakuutus

