

Rehtoreiden kokema tuki yhteisön oppimisprosessin johtamisessa

Parasta ennen -hankkeessa

Tino Parhiala
Esa Salonen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), Tiimiakatemia

Tekijä(t) Parhiala Tino Salonen Esa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 53+6	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Rehtoreiden kokema tuki yhteisön oppimisprosessin johtamisessa Parasta ennen -hankkeessa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Anu Manner		
Toimeksiantaja(t) Parasta ennen -hanke: Päivi Rimpiläinen ja Tuula Koivukangas		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Parasta ennen -hanke on Pohjois-Savossa toimiva opetushallituksen rahoittama hanke, jossa on mukana 21 peruskoulua 14:sta eri Pohjois-Savon kunnasta. Hankkeen tavoitteena on koulun omia vahvuuksia hyödyntäen ja tiimivalmentamisen menetelmiä käyttäen yhteisöllisen toimintakulttuurin ja pedagogiikan kehittäminen, koulu yhteisön ja eri sidosryhmien osallistaminen sekä toimintaa tukevan verkoston luominen.</p> <p>Tutkimusongelmana on selvittää rehtoreiden kokema tuki hankkeelta yhteisön oppimisprosessin johtamisessa ja tutkimuksen tavoitteena on vastata toimeksiantajalle mahdollisimman validisti ja ymmärrettävästi tähän tutkimusongelmaan.</p> <p>Tutkimusmenetelminä olivat teemahaastattelu ja kyselytutkimus. Haastattelun kohdehenkilöinä olivat hankkeen valmentajat (2kpl), sekä 3 hankkeeseen osallistunutta rehtoria. Näiden pohjalta luotiin esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta ja luotu teoriaohjaavasti kyselylomake lopuille 18 rehtorille.</p> <p>Hankkeen antaman tuen yhteisön oppimisprosessin johtamiseen kuvailun lisäksi avataan hankkeen vaikutuksia yhteisöön sekä johtamiseen, joihin hankkeen olisi tullut tutkittavaa tukea antaa.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan hanke on kokonaisuudessaan sekä onnistunut, että epäonnistunut yhteisön oppimisprosessin johtamisen tukemisessa. Vaihtelu onnistumisessa on tapahtunut koulukohtaisesti, eikä aihealuekohtaisesti. Tutkimustuloksista selviää myös minkälaisesta tuesta rehtorit ovat hyötäneet eniten, sekä millaista tukea olisivat kaivanneet lisää.</p>		
Avainsanat (asiasanat): yhteisön oppimisprosessi, oppiva organisaatio, johtaminen, koulu, hanke		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Parhiala Tino Salonen Esa	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 53+6	Permission for web publication: x
Title of publication The support experienced by principals from the “Parasta ennen” project in leading the community learning process		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Anu Manner		
Assigned by “Parasta ennen” project: Päivi Rimpiläinen & Tuula Koivukangas		
Abstract <p>“Parasta ennen” is a project funded by the Board of Education which is located to Northern Savo and which includes 21 primary schools from 14 different municipalities in Northern Savo. The aim of the project is to get schools using their own strengths and using team coaching methods, developing a community culture and pedagogy, involving the school community and various stakeholders, and creating a network that supports its activities.</p> <p>Our research problem is to find out the support experienced by principals from the project in leading the communities learning process and our aim has been to answer this research problem as validly and comprehensibly as possible for our client.</p> <p>The research methods were a thematic interview and a survey. We first interviewed 2 coaches from the project as well as 3 principals involved in the project. Based on these, after gaining a preliminary understanding of the research topic, using the theoretical basis as an aid we created a questionnaire for the remaining 18 principals.</p> <p>In addition to describing the support provided by the project to the leading community learning process, we also seek to explain the impact of the project on the community, as well as the management to wich the project sould have provided the support we are researching.</p> <p>According to the research results, the project as a whole has both succeeded and failed in supporting the management of the community learning process. The variation in success has taken place on a school-by-school basis, not by any specific subject area. The research results also show what kind of support the principals have benefited the most, as well as what kind of support they would have needed more.</p>		
Keywords/tags (subjects) community learning process, learning organization, leadership, school, project		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	5
2.2	Tutkimusongelma	5
2.3	Opinnäytetyön luotettavuus	6
2.4	Menetelmät	7
2.4.1	Laadullinen tutkimus	9
2.4.2	Teemat ja Teemahaastattelu	10
2.4.3	Teemahaastattelun analysointi	11
2.4.4	Määrällinen tutkimus	13
2.4.5	Kysely	13
2.4.6	Kyselyn analysointi	15
2.4.7	Triangulaatio	16
3	Oppiva organisaatio ja tiimioppiminen	18
3.1	Yhteisön oppimisprosessi	18
3.2	Oppiva organisaatio	18
3.3	Tiimioppiminen ja tiimiäly	20
3.4	Jaettu visio	22
3.5	Dialogi	23
4	Johtaminen	24
4.1	Johtamisen nykytila	24
4.2	Yhteisön oppimisprosessin johtaminen	24
4.3	Jaettu johtaminen	26
4.4	Johtamisen ristiriitaisuus	27
5	Teemahaastattelun tutkimustulokset	28
6	Kyselyn tutkimustulokset	30
6.1	Yhteisö	30
6.2	Johtajuus	32

	2
6.3 Koettu tuki	36
7 Johtopäätökset.....	40
8 Pohdinta.....	42
8.1 Tutkimuksen onnistumiset ja haasteet	43
9 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi ja eettisyys.....	44
9.1 Teemahaastattelun luotettavuuden arviointi	45
9.2 Kyselyn luotettavuuden arviointi	46
9.3 Opinnäytetyön eettisyys	47
Lähteet	48
Liitteet.....	51
Liite 1. Haastattelurunko	51
Liite 2. Kyselylomake.....	52

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne	7
Kuvio 2: Tietoteoria	20
Kuvio 3: Koenko yhteisössä tapahtuneen muutoksia hankkeen aikana?	31
Kuvio 4: Onko dialogisuus lisääntynyt yhteisössä hankkeen aikana?	31
Kuvio 5: Koetko johtajuuden muuttuneen hankkeen aikana?	33
Kuvio 6: Onko johtajuutta ollut havaittavissa muillakin kuin johtoryhmän jäsenillä?	34
Kuvio 7: Koetko rehtorina voivasi mahdollistaa yhteisön oppimisprosessin?	34
Kuvio 8: Koetko omalla motivaatiollasi olleen merkitystä oppimisprosessin onnistumiseen?	36
Kuvio 9: Koetko saaneesi tukea johtajuuteen hankkeen aikana?	36
Kuvio 10: Oletko saanut välineitä/keinoja osallisuuden lisäämiseen?.....	39

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja aikataulu9

Taulukko 2: Johtamisen lähestymistavat eri tilanteissa25

1 Johdanto

Työyhteisöissä johtamisen laatu ja taso vaihtelevat voimakkaasti. Ainoastaan hyvä johtaminen luo työyhteisössä hyvää ilmapiiriä ja terveyttä edistäviä toimintatapoja. Jaettu johtajuus on hyvää johtajuutta. Jaettu johtaminen tarkoittaa, että työyhteisön jäsenet tekevät töitä samojen päämäärien eteen ja voivat vaikuttaa asioihin. Vaikka tämä on tiedossa lukuisten tutkimuksien ja käytännön osoittaman kokemuksen perusteella, voidaan silti kysyä, missä ovat hyvät ihmisten johtajat? Miksi edelleen eri organisaatioissa näyttäytyy ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia? Eikö ole osaamista tai tarpeeksi halua kehittää organisaatioita ihmisten hyvinvointia ajatteleviksi yhteisöiksi? (Juuti & Vuorela 2015, 46.)

Parasta ennen -hanke on Pohjois-Savossa toimiva opetushallituksen rahoittama hanke, jossa on mukana 21 peruskoulua 14 eri pohjoissavolaisesta kunnasta. Hankkeen tavoitteena on omia vahvuuksia hyödyntäen ja tiimivalmentamisen menetelmiä käyttäen yhteisöllisen toimintakulttuurin ja pedagogiikan kehittäminen, koulu yhteisön ja eri sidosryhmien osallistaminen sekä toimintaa tukevan verkoston luominen. (Koivukangas & Rimpiläinen 2020, 9.)

Parasta ennen -hankkeen vaikuttavuudesta tehdään jo tutkimustyötä Itä-Suomen yliopiston puolesta. He keskittyvät koko työyhteisön toimijuuteen, tiimien kehitysvaiheisiin, sekä hankkeen yksilöiden omaan oppimiseen. Hankkeen vaikuttavuutta ei kuitenkaan tutkita vielä johtamisen näkökulmasta.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee johtajuuden tukemista ja pyrkii selvittämään, kuinka Parasta ennen -hanke on onnistunut antamaan mukana olevien koulujen rehtoreille tukea yhteisön oppimisprosessin johtamiseen.

Valmennuksellisessa koulutusprosessissa oleville henkilöille, jotka haluavat kehittyä valmentavassa johtajuudessa jatkuva palaute on tärkeää. Myös johtajien vertaistuki ja yhteistyö auttavat, koska niiden kautta tulee huomioitua johtamiskontekstiin sopivat tarpeet. Näiden lisäksi vertaisten ja organisaation antaman tuen merkitys johtajan osaamisen kehittymiselle on tunnistettu. (Milner 2018, 196.)

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Parasta ennen -hankkeen onnistumista hankkeeseen osallistuneiden koulujen rehtoreiden johtajuuden tukemisessa. Heidän onnistumiseensa liittyvää aineistoa opinnäytetyöhön on kerätty sekä laadullisesti että määrällisesti. Rehtoreiden onnistunut oppimisprosessin johtaminen vaikuttaa koko hankkeen lopputuloksiin kyseisessä peruskoulussa.

Parasta ennen -hankkeen toimintatapoja ovat tiimiopettajuus ja tiimioppiminen. Keskeinen oppimistavoite on dialogin harjoittelu. Hankkeen tiimivalmentajat työskentelevät hanketiimin kanssa, jonka koulu on itse saanut määrittellä. Tärkeää on, että koulun rehtori on osa tiimiä. Hankkeen työntekijät vierailevat kouluilla ja valmentavat tiimille uusia yhdessä tekemisen tapoja. Hanketiimin tarkoitus on jalkauttaa saatuja oppeja eteenpäin koko työyhteisölle. (Koivukangas & Rimpiläinen 2020, 9, 44-47.)

Tutkimusongelmana on selvittää rehtoreiden kokema tuki hankkeelta yhteisön oppimisprosessin johtamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena onkin vastata toimeksiantajalle mahdollisimman validisti ja ymmärrettävästi tähän tutkimusongelmaan. Tutkimuskulman ja tavoitteen määrittelyyn on syytä käyttää riittävästi aikaa. Tämä on tärkeää tutkimuksen etenemisen ja sen luotettavuuden kannalta. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 20.)

2.2 Tutkimusongelma

Mitään asiaa on mahdotonta lähteä ratkaisemaan ellemm tiedä ongelmaa, minkä haluamme ratkaista. Sama pätee myös tieteellisissä töissä, joissa on tärkeä määrittää ongelma tarkasti, koska siinä epäonnistuminen heijastaisi myös koko muuhun työhön. (Kananen 2019, 21-22.)

Tutkimuskysymykset muodostuivat opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista. Asetetuilla tutkimuskysymyksillä sekä kuvaillaan että selitetään ratkaistavaa tutkimusongelmaa, joka on selvittää rehtoreiden kokema tuki hankkeelta yhteisön oppimisprosessin johtamiseen.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään löytämään vastaus, joka kuvaa hankkeen onnistumista johtamisen tukemisessa. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyritään saamaan tutkimustuloksia selittämään hankkeen vaikutuksia rehtoreiden johtamiseen, joihin hankkeen olisi tullut antaa tukea.

Tutkimuskysymyksiä on kolme ja ne ovat:

1. Onko hanke onnistunut antamaan tukea yhteisön oppimisprosessin johtamiseen?
2. Miten hanke on vaikuttanut johtajuuteen?
3. Tietävätkö rehtorit mitä yhteisön oppimisprosessin johtaminen tarkoittaa?

2.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointia ja luotettavuuden arviointia on mahdollonta erotella samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin, tulkintojen ja kirjoitetun tutkimustekstin välillä voi hypätä joustavammin kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2008, 208.)

Arvioitaessa tutkimustyön luotettavuutta merkittäviä käsitteitä ovat reliaabelius ja validius. Määrällisessä tutkimuksessa reliaabelius ja validius käsittelevät tutkimuksen kohteena olevan asian operationaalistamista ja mahdollistamista empiirisesti tutkitavaksi. Reliaabeliuden ja validiuden käsitteitä voi käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen jälkeen, jos tutkija on ymmärtänyt laadullisen työnsä luonteen ja tätä kautta käsitteiden eron verrattuna määrälliseen tutkimukseen. (Juusa & Puuti 2020, 170.)

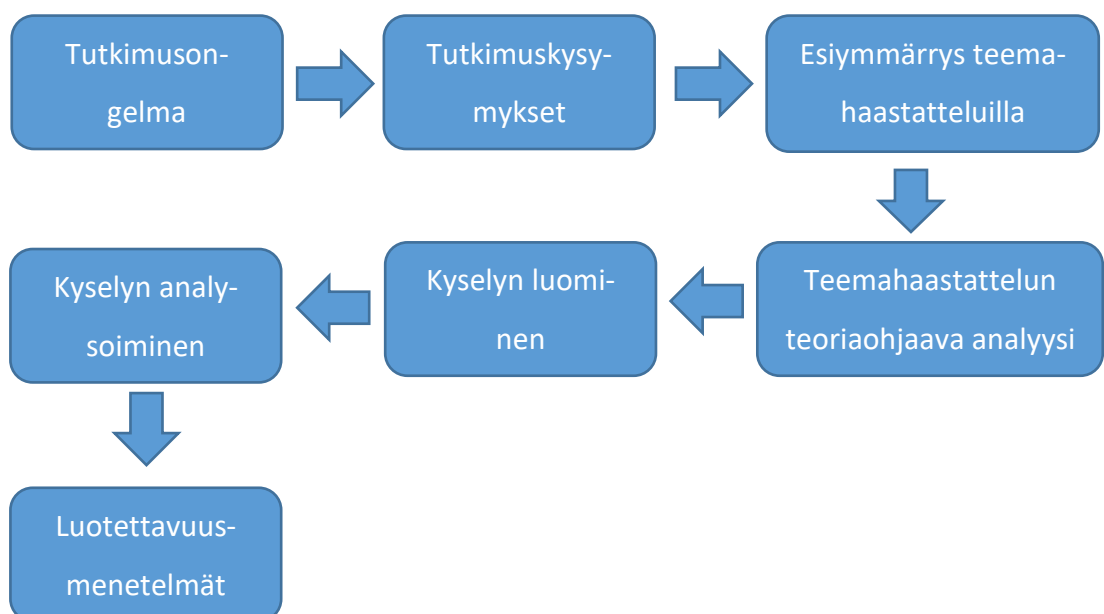
Triangulaatio linkitetään usein monimenetelmällisyyteen, jota käyttämällä voidaan päästä laajempaan ja parempaan tulkintaan aineistoanalyysissä, koska käytetään

useampia menetelmiä (Juusa & Puuti 2020, 176). Tässä opinnäytetyössä on sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä, joiden kautta monimenetelmällisyys ilmenee. Määrällisen tutkimuksen osan otos on lukumäärältään niin pieni, ettei sitä voida luokitella yhtä isoksi osaksi, kuin laadullinen tutkimus tässä opinnäytetyössä. Työn laadullisten ja määrällisten osioiden luotettavuutta tarkastellaan tutkimustyön omina otteinaan (Kananen 2013, 114).

2.4 Menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ovat teemahaastattelu ja puolistrukturoitu kyselylomake, jotka yhdistettynä monimenetelmälliseksi tutkimukseksi tuottavat yhdessä laajemman käsityksen aiheesta. Tutkimushaastattelua käytetään luomaan esikäsitys aiheesta, jonka pohjalta teoriaohjaavaa analyysia käyttäen on luotu kyselylomake, joka sisältää strukturoituja kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Tutkimus toteutetaan etäyhteyksillä vallitsevasta covid19 -pandemiasta johtuen. (Hesse-Biber 2015, 7; Kananen 2015, 324.)

Kananen (2019, 52) suosittelee kuvaamaan tutkimuksen rakenteen myös kuvallisessa muodossa (ks. kuvio 1), mikä havainnollistaa tutkimuksen rakenteen helpommin ymmärrettävään muotoon.



Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena ovat Parasta ennen -hankkeeseen osallistuneiden koulujen 21 rehtoria ja hankkeen kaksi omaa valmentajaa. Tietoa kerätään molemmilta valmentajilta ja kolmelta rehtorilta esikäsityksen saamiseksi teemahaastattelulla (Kananen 2015, 324). Lopuille 18:sta rehtorille toteutetaan kysely, jonka avulla tavoitellaan:

1. Teemahaastattelussa nousseiden teemojen vahvistusta poissulkevilla kysymyksillä (Hesse-Bier & Johnson 2015, 7).
2. Tutkimuksen luotettavuuden lisäystä eri tiedonkeruumenetelmien avulla (Hesse-Bier & Johnson 2015, 7).

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen “Onko hanke onnistunut antamaan tukea yhteisön oppimisprosessin johtamiseen?” vastausta tutkitaan teemahaastattelun, sekä kyselylomakkeen avoimien kysymyksien avulla (ks. taulukko 1). Kyselyn Likert-asteikon avulla saadaan tutkimustulos helpommin ymmärrettävään muotoon asteikolla 1-5.

Toiseen tutkimuskysymykseen “Miten hanke on vaikuttanut johtajuuteen?” vastausta tutkitaan samoilla menetelmillä kuin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Lisäksi kyselyssä on poissulkevia kysymyksiä. Poissulkevien kysymysten avulla täydennetään tutkimustuloksia ja mitataan valittuja tekijöitä systemaattisemmin (Hesse-Bier 2015, 6).

Kolmanteen tutkimuskysymykseen “Tiedetäänkö mitä yhteisön oppimisprosessin johtaminen tarkoittaa?” vastausta tutkitaan teemahaastattelun, sekä kyselyn avoimien kysymysten kautta.

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja aikataulu

Tutkimuskysymykset	Tutkimusmenetelmä	Toteutuksen aikataulu
Onko hanke onnistunut antamaan tukea yhteisön oppimisprosessin johtamiseen?	Teemahaastattelu, kyselyn avoimet kysymykset, kyselyn Likert -asteikko	Haastattelu toukokuu 2020, kysely syyskuu 2020
Miten hanke on vaikuttanut johtajuuteen?	Teemahaastattelu, kyselyn avoimet kysymykset, kyselyn Likert -asteikko, poissulkevat kysymykset	Haastattelu toukokuu 2020, kysely syyskuu 2020
Tiedetäänkö mitä yhteisön oppimisprosessin johtaminen tarkoittaa?	Teemahaastattelu, kyselyn avoimet kysymykset	Haastattelu toukokuu 2020, kysely syyskuu 2020

2.4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohdehenkilöiden näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan, että tutkijat ovat kiinnostuneita tutkittavien aikaisemmista kokemuksista, ajatuksista ja tunteista, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Jotta voidaan ymmärtää paremmin tutkimuksen kohdehenkilöitä, on kehitetty erilaisia tutkimusmenetelmiä. Menetelmillä tarkoitetaan keinojen kokonaisuutta, joita käyttämällä tutkittavaa aihetta lähestytään ja tarkoituksena vastata tutkimuskysymyksiin. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään pääosin laadullista tutkimusmenetelmää, koska kyseessä olevaa ilmiötä ei entuudestaan tunneta. Tutkimuksen lopputuloksena saadaan kehystetty ilmiö. (Kananen 2019, 25.) Kuitenkaan aina ongelmaa ei saada ratkaistua yhtä menetelmää käyttäen. Tutkimusprosessin aikana voidaan huomata, että tarvitaan muitakin menetelmiä ongelman ratkaisemiseen. (Kananen 2015, 325.)

2.4.2 Teemat ja Teemahaastattelu

Yksi tutkimusprosessin tärkeimpiä vaiheita on teemojen suunnittelu (Puusa & Juuti 2020, 107). Teema tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta, josta muodostuu erilaisia keskustelunaiheita. Teemojen kautta muodostuneet kysymykset selventävät ja tarkentavat ilmiön yksityiskohtia. Teemat rakennetaan siten, että ilmiö saataisiin rajattua mahdollisimman tarkasti. Tutkijalla on oltava riittävä ymmärrys ilmiöstä, jolla mahdollistetaan teemojen asettaminen. (Kananen 2015, 148-149.)

Tutkimuksen teemat on muodostettu yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan Parasta ennen -hankkeen valmentajien kanssa. Tutkimuksen teemat ovat: yhteisön oppimisprosessi, yhteisön oppimisprosessin johtaminen ja koettu tuki yhteisön oppimisprosessin johtamisessa.

Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua luomaan esiselvitys tutkittavasta asiasta. Tämän kautta saadaan esikäsitys tutkittavan asian eri osa-alueista (Kananen 2015, 324). Teemahaastattelu on yksi useista tutkimushaastattelun tyylilajeista. Tyylilajeja erottaa strukturointiaste, eli kuinka vapaasti haastattelua halutaan viedä eteenpäin (Puusa & Juuti 2020, 106). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, ja sitä käytetään usein laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä (Kananen 2013, 58). Teemahaastattelun kysymykset on luotu toimeksiantajan kanssa muodostettujen teemojen kautta.

Teemahaastattelu toteutetaan yleensä kasvotusten tutkijan ja tutkittavan välillä ja sen voi tehdä ryhmä- tai yksilöhaastatteluna. Yksilöhaastattelu on yleisimmin käytetty menetelmä. (Kananen 2015, 148.) Haastattelut voi hoitaa myös etänä puhelimitse tai hyödyntäen muita sähköisiä välineitä (Puusa & Juuti 2020, 106). Tässä opinnäytetyössä rehtoreiden haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna ja parihaastattelumme oli kohdennettu 2 haastateltavalle valmentajalle samaan aikaan.

Haastattelut toteutettiin verkossa Zoom-palvelua hyödyntäen, koska covid19 -pandemia rajoitti mahdollisuuksiamme järjestää haastattelutilanne kasvotusten. Haastattelutilanne videonkin välityksellä mahdollisti kuitenkin uusien asioiden ja tarkentavien

kysymysten esittämisen. (Kananen 2015, 148.) Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jotta vastauksiin pystyttiin palaamaan tutkimuksen analyysivaiheessa. Nauhoituksesta sovittiin haastateltavan henkilön kanssa etukäteen (Mettovaara 2016).

Haastattelun laatuun vaikuttavat hyvä haastattelurunko, joka on ennakkoon suunniteltu. Lisäksi haastattelijoiden koulutus ja teknisten laitteiden, kuten nauhurin toimivuus vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Litterointi vaikeutuu, jos äänite on huonolaatuinen. (Valli 2015a, 184-185.) Haastattelun nauhoitus auttaa tutkijaa keskittymään ja olemaan mahdollisimman luonteva haastattelutilanteessa. Litterointi parantaa ymmärrystä tutkittavasta henkilöstä ja lisää tietoa (Kananen 2015, 136, 152). Haastattelun runko oli suunniteltu (ks. liite 1), teknisiä laitteita testattiin, niiden laatu varmistettiin ja opeteltiin käyttämään ennen haastattelutilannetta.

Tutkittavia henkilöitä voi olla myös useampia ja heidän valitsemisensa tutkittaviksi tulee olla perusteltua (Kananen 2019, 30). Teemahaastattelun oletuksena on, että vastaajat ovat käyneet läpi tietyn prosessin (Puusa & Juuti 2020, 107). Opinnäytetyön teemahaastattelu on osa monimenetelmällistä tutkimusta, koska haastateltavana on yhteensä 5 henkilöä ja lopuille 18 henkilölle aineistonkeruumenetelmänä toimii kysely.

2.4.3 Teemahaastattelun analysointi

Esiymmärrykseen pyrkivän teemahaastattelun aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto voidaan analysoida siinä käytettyjen teemojen avulla, koska käytetyt teemat tuovat valmiiksi jäsennystä aineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93). Lisäksi aiheeseen liittyvää teoriaa on käytetty apuna, mutta analyysin tulokset eivät pohjautu teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Haastatteluiden alussa käytiin vapaamuotoista keskustelua ennen haastatteluun siirtymistä, jotta saatiin luotua luottamusta haastateltavien kanssa. Luottamuksen syntyminen on haastattelulle välttämätöntä ja vahvistaa sen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 90). Haastattelussa pidettiin myös hiljaisia hetkiä ja taukoja. Näin haas-

tateltavat eivät oppisi antamaan liian lyhyitä vastauksia, koska hän voi luulla haastattelijan odottavan niitä. Tällä keinolla pyritään myös saamaan syvällisempiä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2011, 121.)

Haastattelut olivat kestoaltaan 30-60 minuuttia. Haastattelun aikana toinen opinnäytetyön kirjoittajista toimi haastattelijan roolissa ja toinen keskittyi tekemään muisiinpanoja haastattelusta ja kysymään tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Lisäksi haastattelut taltioitiin analysointia varten. Kahden haastattelijan käyttö nähdään tasokkaana haastattelutyönä (Lempiäinen, Löytty & Kinnunen 2008, 245).

Haastattelut litteroitiin tallenteiden pohjalta. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden kirjaamista tekstimuotoon. Tässä opinnäytetyössä on käytetty soveltaen sanatarkkaa litterointia. Teksti on muuten kirjoitettu sanatarkasti, mutta siitä on jätetty pois eleet, äänenpainot ja äännähdykset. (Kananen 2013, 100-101.) Tarkasti dokumentoitu materiaali ei kuitenkaan riitä hyvään lopputulokseen, jos analyysiä ei ole tehty oikeilla menetelmillä. Analyysin varmentamisen merkitys on iso osa opinnäytetyön validointia ja reliabiliteettia. Analyysit myös vaihtelevat yksilökohtaisesti ja ovat usein tulkinnanvaraisia, sillä kaksi henkilöä eivät missään tilanteissa tee täysin samanlaista analyysiä. (Kananen 2019, 56.)

Litteroinnin jälkeen aineiston analysointi toteutettiin teemoitetulla. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että etsimme sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. (Hirsjärvi ym. 2011, 173.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluiden teemoittelu on toteutettu siten, että molemmat tutkijat toteuttivat analysoinnin erillään toisistaan. Tämän jälkeen analysointien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tarkasteltiin. Teemoittelusta nousi isoimpina osa-alueina seuraavat osa-alueet:

- Johtajuutta on ollut havaittavissa muillakin kuin johtoryhmällä/johtohenkilöillä hankkeen aikana.
- Dialogisuus/Vuorovaikutus on lisääntynyt hankkeen aikana.
- Omalla motivaatiollani on merkitystä oppimisprosessin onnistumiseen.

Pienestä havaintoyksiköstä johtuen analyysia tuettiin teoriaohjaavalla analyysilla, jossa teoria toimi analyysin apuna, mutta itse analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Tällaisessa teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja teorit vain ohjaavat tai auttavat analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Näitä kolmea teemahaastattelussa nousutta ja teoriaohjaavasti analysoitua osa-aluetta käytettiin kyselyiden toisensa poissulkevana osana. Toisensa poissulkevilla kysymyksiä voidaan käyttää täydentämään laadullista tutkimusta. Tällöin saadaan mitattua tutkittavaa asiaa, mutta kysymyksien tulee olla relevantteja myös aiheen kirjallisuuteen liittyen. (Hesse-Bieber 2015, 6.)

2.4.4 Määrällinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla, selittää, vertailla tai ennustaa tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on pyrkiä löytämään teorioita. (Vilkkä 2007, 26.)

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tutkittavan ilmiön riittävää tuntemista ja taustalta löytyy vahva esiyymmärrys tutkittavasta asiasta (Kananen 2015, 73).

Määrällisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on kysely, jossa kysymysten muotoilu ja asettelu on vakioitu. Tämä tarkoittaa, että jokaiselta vastaajalta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä, eikä niitä muuteta. (Vilkkä 2007, 27-28.)

Tässä opinnäytetyössä yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytetään sähköisesti toteutettua kyselyä. Kyselyn vastaukset analysoidaan käyttäen määrällisiä analyysimenetelmiä. Määrällisiä analyysimenetelmiä hyödyntäen tulokset saadaan esitettyä numeroiden ja tilastojen avulla.

2.4.5 Kysely

Kysely on yksi perinteisimmistä tutkimusaineiston keräämisen tyyleistä, jossa kaikilta tutkittavilta kysytään järjestyksessä samat kysymykset samanlaisella tavalla. Kyselyssä tutkijat eivät vaikuta tulokseen, vaan tutkittava itse lukee kysymyksen ja vastaa itsenäisesti. (Vilkkä 2007, 28.)

Tutkimukseen osallistuneilta rehtoreilta hankittiin tietoa hankkeen heille antamasta tuesta Google Forms-työkalulla luodun kyselyn avulla (ks. liite 2). Sähköinen kyselylomake valittiin kyselyn toteuttamismenetelmäksi, koska se on nykypäivänä nopein, kätevin ja kustannustehokkain tapa kerätä tietoa vastaajilta (Kananen 2014, 94). Mikäli tutkimukseen ei ole olemassa valmiiksi luotua kyselyä, kyselyn voi luoda itse vastaamaan tutkimuksen tarpeita (Valli 2018b, 226). Kysely luotiin itse vastaamaan tutkimuksen tutkimusongelmaan, koska kyseiseen aiheeseen ei ollut saatavilla valmiiksi luotua kyselyä.

Opinnäytetyömme kysely jakautuu tutkimuskysymysten pohjalta kolmeen pääkohtaan: yhteisö, johtajuus ja koettu tuki. Jokaisessa osiossa on Likert -asteikkoa myötäileviä kysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä teemahaastatteluiden pohjalta teoriaohjaavassa analyysissä nousseet poissulkevat ja strukturoidut kyllä/ei -kysymykset. Tutkimuksen kyselyn pohjana toimivat teemahaastattelujen tulokset, joiden avulla pystyimme laatimaan mahdollisimman tarkat ja tarpeelliset kysymykset tutkimuksemme kannalta. Kysymykset tulee esittää loogisessa järjestyksessä tai kullakin aihealueella on oltava oma osio (Kananen 2015, 152). Tutkimuksen kyselylomake pyrittiin luomaan loogisesti eteneväksi.

Tutkimuksen vastausvaihtoehdot myötäilevät Likert -asteikkoa, koska Likert-asteikko mahdollistaa hyvin mielipiteiden ja asenteen mittaamisen (Valli 2018b, 216-217, 241). Vastausvaihtoehdot lineaarisella 1-5 asteikolla olivat seuraavat:

- 1 - En koe näin lainkaan
- 2 - Koen vähän
- 3 - En koe suuntaan tai toiseen
- 4 - Koen jonkin verran
- 5 - Koen näin todella paljon

Kyselylomakkeen kanssa on hyvä lähettää saatekirje, josta löytyy, kuka toimii tutkijana, tutkimuksen perustiedot ja mihin kyselystä saatuja vastauksia käytetään (Veh-

kalahti 2014, 47). Tutkimuksen kysely lähetettiin rehtoreille sähköpostitse saatekirjeen kanssa. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tekijöistä, avattiin tutkimustyön tavoitetta ja kerrottiin mihin tarkoitukseen vastaajien vastauksia käytetään. Mikäli vastauksia jää puuttumaan, on vastaajille hyvä lähettää muistutus kyselystä, jotta saadaan suurempi vastausprosentti (Hirsjärvi & Remes 2009, 196). Kyselyyn vastamatta jättäneille lähetettiin sähköpostitse kaksi muistutusviestiä. Tämän jälkeen vastaamatta jättäneisiin otettiin yhteyttä puhelimitse, jotta saatiin tarvittava määrän vastauksia mahdollisimman validin tutkimustuloksen varmistamiseksi.

Kyselylomaketta laatiessa on otettava huomioon sen laajuus ja ulkoasu. Liian pitkä kysely vähentää vastaushalukkuutta, eikä vastausaika saisi ylittää 15-20 minuuttia. Ulkoasu lomakkeella tulee olla mahdollisimman selkeä, jotta vastaaja päätyy myönteiseen vastauspäätökseen. (Kyselylomakkeen laatiminen, 2010.) Kyselyn arvioitu vastaamisaika oli noin 10 minuuttia ja ulkoasu oli luotu mahdollisimman selkeäksi Google Forms -työkalun avulla.

2.4.6 Kyselyn analysointi

Tutkimusta suunniteltaessa pyritään ennakoivasti löytämään sopiva analyysimenetelmä, joka sopii tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Käytännössä kuitenkin soveltuvin menetelmä löytyy parhaiten, kun tutkijat kokeilevat erilaisia aihepiiriin sopivia analyysimenetelmiä. (Heikkilä 2004, 183.) Vilkan (2007, 119) mukaan analyysitavan valintaan vaikuttaa myös se, että kuinka monen muuttujan välisiä asioita ollaan tutkimaan ja miten muuttujat vaikuttavat toisiinsa.

Tässä opinnäytetyössä Likert eli asteikkokysymysten avulla kerätty tieto esitettiin keskiarvoa ja mediaania hyödyntäen. Mediaania käytettiin siksi, että sen avulla on helppo analysoida sitä, kuinka havainnot ovat painottuneet suhteessa keskimääräiseen havaintoon. (Vilka 2007, 122.) Keskiarvo on prosenttilukkoa parempi esitystapa, koska se havainnollistaa tulokset paremmin (Kananen 2015, 292).

Kyselyn vastauksen osuessa Likert-asteikon puoliväliin, olemme käyttäneet vaihtoehtoa "En koe suuntaan tai toiseen", koska yleisesti käytetty "en osaa sanoa" vastausvaihtoehdon käytössä on huomattu ongelmia. Tämän vastausvaihtoehdon voi ymmärtää vastaajasta riippuen kahdellakin eri tavalla. Joko vastaaja ei tiedä kyseisestä asiasta tarpeeksi, tai hänen mielipiteensä osuu puoliväliin annetuista vastausvaihtoehdoista. Tällaisissa tapauksissa tutkimustulosten analysointi on haastavampaa ja lopputulos saattaa olla harhaanjohtava. (Kananen 2015, 154.) Lisäksi Vallin (2018b) mielestä "En osaa sanoa" ei välttämättä sovi vastaajan arvomaailmaan tai kyseessä oleva asia on moniselitteinen. Hänen mukaansa myös kysymyksen asettelu voi olla ärsyttävä vastaajan mielestä. (Valli 2018b, 235-236.) Analysoinnin näkökulmasta on helpompaa strukturoida kysymykset niin, että vastaajalla on mahdollisuus valita vain yksi vastausvaihtoehto (Vilka 2007, 71).

Kyselyn avoimet kysymykset olivat osa laadullista tutkimusmenetelmää. Avointen kysymysten vastaukset yhteismitallistettiin yhdessä teemahaastattelun vastausten kanssa. Kyselylomakkeen avoimia vastauksia käsiteltiin Microsoft Word tekstinkäsittelyohjelmalla, joka on kaikista yksinkertaisin tapa. Vastaukset siirrettiin Microsoft Excel:iin ja sijoitettiin taulukkoon. Vastaukset tiivistettiin mahdollisimman vähin termeihin, jonka jälkeen ne pystyttiin koodaamaan. (Kananen 2015, 83, 296.) Kyselystä saadun aineiston tuloksia kuvattiin niin numeerisesti kuin sanallisesti, sekä havainnollistettiin visuaalisesti pylväs- ja ympyrädiagrammien avulla.

2.4.7 Triangulaatio

Viimeisten vuosikymmenten aikana laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien yhdisteleminen on lisääntynyt kauppatieteen aloilla. Alussa monimenetelmä-tutkimusta käytettiin enimmäkseen aineistoa kerätessä, mutta lähivuosina menetelmien yhdistämisen mahdollisuuksia on korostettu koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessaan eri menetelmiä yhdistelevä tutkija on useasti edelläkävijä tutkimusalueellaan, koska hän joutuu etsimään tietoa laajasti myös muilta tieteenaloilta. (Puusa & Juuti 2020, 299, 302.)

Triangulaatiota eli monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa käytetään tässä opinnäytetyössä lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Erilaisia lähestymistapoja, tiedonkeräys- ja analysointimenetelmiä käyttäen saadaan ilmiöstä moniulotteisempi ja syvällisempi näkemys. (Kananen 2019, 34.) Esimerkiksi tutkimuksessamme haastattelut tehtiin laadullisesti ja täydensimme tuloksia poissulkevilla kysymyksillä mitataksimme tiettyjä tekijöitä systemaattisemmin (Hesse-Biber 2015. 6).

Monimenetelmätutkimus voi yhdistellä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä tutkimuksen eri vaiheissa. Tässä opinnäytetyössä aineisto on kerätty kahdella eri tavalla: teemahaastatteluilla ja kyselyllä. Teemahaastattelu analysoitiin käyttämällä laadullisia menetelmiä, kun taas kyselyn vastaukset analysoitiin määrällisin menetelmin. (Juusa & Puuti 2020, 302, 304.)

3 Oppiva organisaatio ja tiimioppiminen

3.1 Yhteisön oppimisprosessi

Oppivan organisaation konsepti luotiin alun perin liiketoiminnan maailmaan, mutta vuosikymmenten kuluessa sitä on kuitenkin alettu soveltamaan myös muissa ympäristöissä. Yksi näistä ympäristöistä on koulumaailma, jossa oppiva organisaatio on saanut monia uusia nimityksiä, kuten “koulun uudistuminen”, “tehokkaat koulut” ja “opetuksen uusiminen”. (Senge 2000, 5.)

Tässä tapauksessa yhteisön oppimisprosessin nähdään olevan yksi edellä mainittu uusi nimitys oppivalle organisaatiolle. Juuti (2017) nimittäin puhuu kirjassaan yhteisöllisestä oppimisesta ympäristönä, jossa ihmiset oppivat ja pyrkivät oppimaan jotain yhdessä. Tällainen ympäristö vaatii puolestaan oppivan organisaation rakenteita. Juuti (2017, 44.) Tästä syystä yhteisön oppimisprosessia käsitellään oppivan organisaation käsitteellä teoreettisen viitekehyksen osiossa.

3.2 Oppiva organisaatio

Oli aika, jolloin liiketoiminnan ydin oli tehdä voittoa ja tuotteita. Tänä päivänä on tätä edeltävä, vieläkin tärkeämpi liiketoiminnan ydin, joka on tulla tehokkaaksi oppivaksi organisaatioksi. Ei niin, etteivätkö voitto ja tuote olisi tärkeitä, mutta ilman jatkuvaa oppimista voitot ja tuotteet eivät ole enää mahdollisia. Tästä seuraa eriskummallinen ajatus: liiketoiminnan ydin on oppiminen - ja kaikki muu on seurausta siitä

Yllä oleva Marquardtin (2002, 1) käyttämä lainaus Harrisonilta (1991) kuvastaa hyvin sitä, mihin suuntaan organisaatioiden maailma on ollut menossa viimeiset vuosikymmenet. Seniorin ja Swailesin (2016) mukaan maailma muuttuu jatkuvasti ja kiihtyvästi, mikä aiheuttaa suuria vaatimuksia organisaatioille. Täten yrityksen ainoa tapa selviytyä sen keskellä on tulla oppivaksi organisaatioksi. (Senior & Swailes 2016, 299-300.)

Jatkuvasti muuttuva ympäristö, lisääntyvä autonomia työelämässä, omien johtopäätöksien tekeminen, vaikeidenkin asioiden kyseenalaistaminen, epäonnistumisen pelko ja moni muu asia on haastanut ihmisiä viime vuosina enemmän ja enemmän. Koulujärjestelmä, joka opettaa ihmisiä vain kuuntelemaan auktoriteetteja ja seuraamaan sääntöjä kyseenalaistamatta niitä, ei valmista ihmisiä nyky maailmaan. Siksi oppivan organisaation rakenteita tarvitaan myös koulumaailmaan. (Senge 2000, 7.) Peruskoulun opetussuunnitelmassa yhteistyötä ja sen merkitystä on koko ajan enemmän korostettu (Opetushallitus 2016, 36).

Oppiva organisaatio ja sen rakenteiden olemassaolo yrityksissä nähdään liittyvän myös kasvaneeseen kilpailuun alan kovimmista tekijöistä. Se organisaatio saa itselleen parhaimmat työntekijät, jossa nähdään henkilökohtaisen kasvun merkitys ja jonka tarkoitusta osana työntekijät haluavat olla. (Meister & Willyerd 2010, 3-4.)

Senge (2006, 5-10) jakaa oppivan organisaation viiteen eri osa-alueeseen:

1. systeemiajatteluun,
2. henkilökohtaiseen mestaruuteen,
3. mentaaliin malleihin,
4. jaettuun visioon
5. ja tiimioppimiseen

Yllä mainitut organisaation oppimisprosessit ja vastuu niistä on kohdennettu etenkin johdolle. Nykyään kuitenkin oppimista tarvitaan entistäkin nopeammin ja Ojala (2018) kuvaakin tarvetta ketterästi oppiville organisaatioille. Ketterästi oppivan organisaation oppimisprosessi ei ole enää niin muodollista ja vastuu keskittynyttä, vaan koko henkilöstö pystyy toteuttamaan ketterää oppimista erilaisilla toimintatavoilla pieninä askelina. Näin ollen ketterästi oppivassa organisaatiossa nähdään keskiössä olevan ihmiset, joilla on kasvun asenne. Organisaation on tuettava ihmisiä kaikin tavoin uskaltamaan valita kasvun asenne ja ajatustapa. (Ojala 2018, 125-129.)

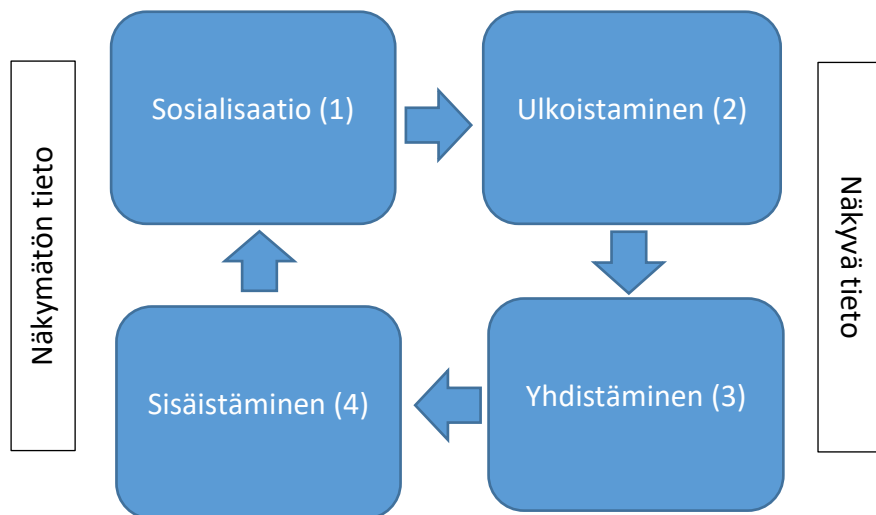
Tutkimusongelman kannalta oleelliset osa-alueet perehtyä oppivan organisaation kokonaisuudesta ovat tiimioppiminen ja jaettu visio. Lisäksi Marquardtin (2002, 54) mukaan oppivan organisaation rakentamisen kannalta tärkeä osa on dialogi.

3.3 Tiimioppiminen ja tiimiäly

Yksinkertaisuudessaan tiimioppiminen on sitä, että saadaan tiimin ihmiset ajattelemaan ja toimimaan yhdessä. Oleellista on kuitenkin tiedostaa se, ettei heidän ole kuitenkaan tarkoitus ajatella samalla tavalla, vaan oppia työskentelemään yhdessä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Senge 2000, 73.) Organisaation kollektiivinen osaaminen lisääntyy, jos työntekijät oppivat hyödyntämään toisiaan (Aura & Ahonen 2016, 35).

Oppiminen lähtee liikkeelle yksilöistä ja yksilön oppiminen onkin välttämätöntä tiimin oppimisessa (Sydänmaalakka 2007, 61). Se ei kuitenkaan riitä vielä pitkälle, mutta on hyvä alku. Onnistuneessa tiimioppimisessa varmistuu se, että jäsenet pääsevät jakamaan heidän kokemuksiaan. Positiivisia ja negatiivisia kokemuksia jakamalla toisten jäsenten kanssa kasvatetaan tiimiä älyllisesti. (Marquardtin 2002, 41.)

Kokemukset ovat yksi osa oppimista ja yhteisen tiedon syntymistä. Ihmisten jakaessa kokemuksiaan he vaihtavat samalla näkymätöntä tietoa (ks. kuvio 2, kohta 1). Tämä näkymätön tieto voidaan tehdä näkyväksi erilaisten harjoitteiden pohjalta, jolloin siitä tulee esimerkiksi konkreettisia toimintaehdotuksia tilanteeseen liittyen (ks. kuvio 2, kohta 2). Toimintaehdotusta voidaan reflektoida muuhun näkyvään tietoon, kuten teorioihin ja muistioihin aiemmista vastaavanlaisista tilanteista (ks. kuvio 2, kohta 3). Kun näistä syntyneitä toimintaehdotuksia testataan, luodusta näkyvästä tiedosta syntyy jälleen näkymätöntä tietoa (ks. kuvio 2, kohta 4) eli kokemuksia, joita voidaan jakaa jälleen keskustelemalla. Tätä näkyvän ja näkymättömän tiedon keskustelua kutsutaan tietoteoriaksi, joka synnyttää uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-70.)



Kuvio 2: Tietoteoria

Tiimioppiminen tai Hillan, Tukiaisen & Hakolan (2019) käyttämä termi ”tiimiäly” tuottaa siis heidän mukaansa huomattavaa kilpailuetua organisaatioille. Nämä edut kiteytyvät kuuteen näkökulmaan:

1. Tiimi on enemmän kuin yksilöiden vahvuudet.
2. Tiimissä yksilö oppii enemmän.
3. Tiimi ratkaisee monimutkaisempia ongelmia kuin yksilö.
4. Tiimi tunnistaa ongelmat nopeammin kuin yksilö.
5. Tiimi työskentelee tehokkaammin kuin yksilö.
6. Tiimityö lisää työtyytyväisyyttä.

(Hilla ym. 2019, 67-69.)

Näihin etuihin käsiksi pääseminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Googlen 2012 tekemän Aristotele -tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään älykkään tiimin rakentamista. Tutkimuksessa ratkaisua tähän lähdettiin hakemaan tutkimalla menestyviä tiimejä ja löytämään niiden yhtäläisyydet. Sen tulokset osoittivat, ettei sillä keitä tiimissä oli ollut niin paljoa merkitystä kuin sillä, miten tiimi työskenteli yhdessä. Tutkimuksen tuloksena menestyviä tiimejä yhdistävät tekijät tärkeysjärjestyksessä olivat:

1. Psykologinen turvallisuus, jolloin jokainen tiimin jäsen kokee turvalliseksi riskien ottamisen ja haavoittuvuutensa näyttämisen.
2. Tiimin luotettavuus, eli tiimin jäsenet saavat asiat tehtyä ajallaan ja organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti.
3. Rakenne ja selkeys, eli tiimin jäsenillä on selkeät roolit, suunnitelmat ja tavoitteet.
4. Tarkoitus, joka on myös henkilökohtaisesti merkityksellistä jokaisen tiimin jäsenelle.
5. Vaikutus, jolloin tiimin jäsenet kokevat heidän työllään olevan vaikutusta ja aiheuttavan muutosta

(Identify dynamics of effective teams, n.d.)

3.4 Jaettu visio

Jaettu visio on elintärkeää oppivalle organisaatiolle, koska se tarjoaa fokusta ja energiaa oppimiselle (Senge 2006, 192). Myös Sydänmaalakka (2007, 220) jakaa ajatuksen jaetun vision tärkeydestä, joka pitää olla hänen mukaansa jaettu, jotta se energisoi koko organisaation.

Liian usein vision ajatellaan olevan vain johdon vastuulla. Kuitenkin yhteisen käsityksen luominen tarkoituksesta, joka sitoo ihmiset yhteen ja ohjaa heitä täyttämään syvimät pyrkimyksensä täyttää organisaation tavoitteita, sisältää paljon syvempää merkitystä ja voimaa. (Satia, Kumar & Liow 2014, 71-72.)

Rakentaessaan jaettua visiota ihmiset muodostavat yhteisen käsityksensä siitä, millaisen tulevaisuuden he haluavat luoda yhdessä. Sen lisäksi he luovat vision toteuttamiseksi yhteiset arvot sekä tavoitteet. (Senge 2000, 72.)

3.5 Dialogi

Dialogi on kriittinen osa oppivan organisaation rakentamista, koska se edistää yhteistä ajattelua ja kommunikaatiota. Se parantaa myös organisaation kykyä saada tiimien kollektiivinen älykkyys käyttöön, jolloin asioita, tilanteita ja omaa suhtautumistaan asioihin päästään käsittelemään syvemmällä tasolla. (Marquardtin 2002, 54.)

Myös Juutin ja Rovion (2010) mielestä yhdessä ajattelemisen muodostaa parempia tuloksia kuin yksilöllinen ajattelu. Yhteisen dialogin avulla syntyy uutta ymmärrystä, joka on mahdollinen keino kehittää organisaatiota. (Rovio 2010, 56.)

Dialogi koetaan usein itsestäänselvyydeksi, mutta usein se ei silti toteudu. Monesti sen sijaan, että keskustelemalla saataisiin synnytettyä jotain uutta, syntyy asemasotaa. Tällöin vain lähinnä puolustetaan omaa kantaa ja odotetaan, milloin pääsee kertomaan oman mielipiteensä. Dialogin ajatellaan yleensä olevan vain jollain tavalla "parempi" versio keskustelemisesta, mutta se on huomattavasti moniulotteisempi asia. (Isaacs 2001, 24, 38-39.)

Dialogin neljä sääntöä ovat Isaacsin (2001, 98-167) mukaan kuuntele, kunnioita, odota ja puhu suoraan. Nämä säännöt nousevat esiin myös muissa dialogiin liittyvässä kirjallisuudessa. Kuuntele -sääntöä vahvistaa myös Heinonen, Klingberg & Pentti (2011, 28), joiden mielestä suurimpia yhdessä ajattelun vuorovaikutusta edistävät tekijät liittyvät keskustelevien ihmisten välisiin suhteisiin ja käyttäytymiseen toisiaan kohtaan. Heinosen ja muiden (mts. 28) mukaan keskeisessä roolissa on arvostava kuunteleminen. Kunnioita -sääntöä voidaan tarkastella myös toisten erilaisuuden arvostamisen ja uniikkiuden tiedostamisen kautta. Jos emme ehdoitta hyväksy näitä asioita, voi se olla este dialogin syntymiselle. (Seikkula & Arnkil 2014, 92.) Odottamisella tarkoitetaan tilanteessa tilan antamisen lisäksi omien järkkymättömien mielipiteiden muodostamatta jättämistä. Usein muodostamme ihmisistä mielikuvia ja mielipiteitä heti, mutta vapautamme itsessämme ja tilanteessa energiaa ja luovuutta, kun emme heti muodosta tätä mielipidettä. (Heinonen ym. 2011, 42.) Suora puhe puolestaan nähdään yhtenä haasteellisimmista asioista, jos halutaan saavuttaa

aito dialogi. Suoran puhe tarkoittaa sitä, että ilmaisee itseään aidosti ympäristöstä ja sen vaikuttavista tekijöistä huolimatta. (Isaacs 2001, 167.)

4 Johtaminen

4.1 Johtamisen nykytila

Senge (2006) kuvailee johtamista valtamerialuksen miehistön kautta. Hän on vuosia pyytänyt päättäjiä kuvittelemaan olevansa aluksen johtajia, jonka jälkeen hän on kysynyt, mikä heidän roolinsa silloin olisi. Yleisimmät vastaukset suuntautuivat kapteeniin, navigoijaan tai ruorimieheen. Sengen (2006) mielestä johtajan rooli on aluksen suunnittelija, joka pyrkii suunnittelemaan kaiken siten, että miehistön on mahdollisimman hyvä ja helppo työskennellä siellä. (Senge 2006, 321.)

Tämä kuvaus sopii hyvin myös kuvastamaan Haslam, Reicher ja Platow (2012, 21) kuvailua siitä, kuinka ennen oikeanlaisena johtamisena nähty ”suurmiesmalli” on syytä jättää nykyaikaisessa johtamisessa taakse. Pelkistetyksi sanottuna nykyään johtamisen nähdään olevan tulosta yksilön ”me-keskeisyydestä” vanhan ”minäkeskeisyyden” sijaan. (Haslam ym. 2012, 20; Virolainen 2017, 149.) Johtaminen ei ole ainoastaan sitä, että ihmiset saadaan tekemään jotain. Se on sitä, että heidät saadaan haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä (Haslam ym. 2012, 13).

4.2 Yhteisön oppimisprosessin johtaminen

Aiemmin teoreettisen viitekehyksen osiossa todettiin yhteisön oppimisprosessin olevan yksi tapa nimittää oppivaa organisaatiota. Oppivan organisaation johtamisessa tärkein vastuu on mahdollistaa toisten oppiminen. Tämän tehtävän toteuttamiseen ei riitä vain yksi lähestymistapa, vaan se vaatii eri lähestymistapoja eri tilanteissa. Lähestymistapoja ovat ohjaaja, valmentaja tai mentori, joista lähestymistavan valitseminen riippuu avun fokuksesta, saatavilla olevasta ajasta, avun lähestymistavasta,

muista liittyvistä toiminnoista, sekä omistajuudesta (ks. taulukko 2). (Marquardtin 2002, 113-114.)

Taulukko 2: Johtamisen lähestymistavat eri tilanteissa

Ulottuvuus	Ohjaaja	Valmentaja	Mentori
Avun fokus	Tehtävä	Työn tulokset	Autettavan henkilökohtainen kasvu elämässä
Saatavilla oleva aika	Päivä tai kaksi	Kuukausia tai vuosi	Ura tai elinikä
Avun lähestymistapa	Näytä ja kerro; valvottu harjoittelu; tuo mahdollisuuksia kokeilla oppia uusia taitoja	Tutkikaa ongelmaa yhdessä	Toimi kuin ystävä; kuuntele ja kysele laajentaaksesi tietoisuutta
Muut liittyvät toiminnot	Analysoi tehtäviä; anna selkeitä ohjeita; valvo harjoittelua; tarjoa palautetta tuloksista	Tunnistakaa ongelmat yhdessä; luo kehittymisen mahdollisuuksia; arvostelee	Yhdistä työ muihin elämän osa-alueisiin; kirkasta laajoja ja pitkäaikaisia tavoitteita, sekä elämän tarkoitusta
Omistajuus	Ohjaajalla	Jaettu	Oppijalla

Senge (2000, 414-418) puolestaan jakaa koulujen, jotka toimivat oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti, johtamisen neljään pääkohtaan:

1. sitoutuminen,
2. systeemiajattelu,
3. oppimisen johtaminen
4. ja itsetietoisuus

4.3 Jaettu johtaminen

Johtaminen ei tarkoita samaa asiaa kuin johtaja tai esimies. Johtaminen on esimiehen, alaisten, tilanteiden, sekä tavoiteltujen päämäärien välinen prosessi. Toinen virheellinen ajatus on uskoa johtajilla olevan eniten tietoa toimialasta, jolla toimitaan, vaan useimmin paras tietämys näistä asioista on hajautunut ympäri organisaatiota. (Juuti 2013, 13-14.) Näin ollen johtajuutta on alettu jakamaan ja oppivissa organisaatioissa onkin vähennetty johtajasta riippuvuutta ja lisätty itseohjautuvuutta. Valtaa ja vastuuta on hajautettu ja siirretty enemmän tiimeille ja niiden jäsenille - sinne, missä paras tietämys ja suurin tarve sijaitsee. (Marquardtin 2002, 119.)

Jaettu johtajuus ei ole yksittäinen asia tai tapahtuma, vaan se on seurausta prosessista, jossa koko työyhteisö alkaa ajamaan yhteisiä tavoitteita hyödyntäen jokaisen jäsenensä osaamisia ja taitoja. On olemassa kolme asiaa, jotka lisäävät jaetun johtajuuden synnyn todennäköisyyttä: päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskusteleminen. (Juuti 2013, 145.)

Jos yllä mainitut johtamisen ulottuvuudet, päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskusteleminen, eivät esiintyisi yhtenevästi, vaan jokin niistä esiintyisi korostetusti, jaettua johtamista ei todennäköisesti syntyisi. Mikäli päämäärähakuisuus korostuu, syntyy helposti liian johtajakeskeistä toimintaa. Tällöin alaiset alistuvat lähinnä esimiehen tahtoon, vaikka todennäköisesti kapinoivatkin mielessään. (Mts. 145.)

Symbolisuuden saadessa yliotteen muista ulottuvuuksista, ryhmän sisäisten prosessien kielteiset voimat valtaavat helposti toiminnan. Tällöin kielteiset tuntemukset, kuten itsekkyyden, kateuden, ahneuden tai vihan voimat voivat viedä työryhmän toimivuuden mukanaan. (Mts. 145.)

Vuorovaikutteisuuden korostuessa yli muiden työpaikan epäviralliset asialistat alkavat viedä todelliselta ja päämääriin liittyvältä työskentelyltä tilaa. Tällöin ryhmä on tekevinään hyvää työtä, mutta todellisuudessa ammattimaisuus ja työskentelyn taso on laskenut vaarallisen matalalle tasolle. (Mts. 146.)

Onnistunut jaettu johtaminen, jossa työryhmä työskentelee käyttäen kaikkien parhaita puolia mahdollistamaan onnistuminen, syntyykin todennäköisimmin silloin, kun nämä kaikki kolme jaetun johtamisen ulottuvuutta on korkealla tasolla ja sopusuhteisessa suhteessa toisiinsa. (Mts. 146.)

4.4 Johtamisen ristiriitaisuus

Johtamisen teorioissa ongelmallista on, jos niitä yleistetään ja pidetään täytenä toutena jokaisessa eri johtamisen tilanteessa ja ympäristössä. Tällöin johtamisesta tulee kapeakatseista, ja silloin usein myös unohdetaan lähtökohdat, kysymykset tai pulmat, joiden ratkaisemiseksi johtamisen teoriaa on alun perin lähdetty hakemaan. Suhteistetun näkökulman mukaan johtamisen teorioista tulisi tehdä hypoteeseja, joita voidaan kokeilla. Johtamisen tilanteita on niin paljon erilaisia, että niihin voisi sanoa olevan mahdotonta löytää yleistä teoriaa. (Juuti 2013, 27.)

Rehn (2018) on luonut kokonaisen kirjan johtamisen paradokseista ja ristiriitaisuuksista, sekä siitä kuinka eri tilanteissa samat johtamisen teorit eivät vaan voi päteä. Yleinen malli ja mielikuva johtamisen kirjoista, joissa on suoraviivaisia malleja siitä, miten jokin johtamisen tilanne tulisi tehdä, voi auttaa ratkaisemaan tilanteen. Kuitenkin oleellisemmaksi voi nähdä sen, että johtaja teki jotain, eikä sen, että malli olisi ollut täydellinen työkalu. (Rehn 2018, luku 1.)

5 Teemahaastattelun tutkimustulokset

Jokaisessa viidessä toteutetussa teemahaastattelussa nousi esiin suoraan puhetta dialogisuuden lisääntymisestä, mutta esille nousi myös dialogisuuden lisääntymiseen viittaavaa suoraa puhetta, avoimuutta, kuuntelemista ja toisten ymmärtämisen lisääntymistä. Rehtorien oman motivaation merkitys oppimisprosessin onnistumisessa puolestaan nousi neljässä haastattelussa viidestä suoraan esille. Eräs rehtori kuvasi asiaa seuraavanlaisesti: “Oma innostus tärkeää. Jos minä en innostu, niin muutkaan tuskin innostuvat”. Kolmanneksi eniten esille noussut teema liittyi havaittuun johtajuuteen muillakin kuin johtoryhmän jäsenillä hankkeen aikana. Teema nousi esille kahdessa haastattelussa toimijuuden kautta, yhdessä rohkeuden kautta sekä kolmessa suoraan sellaisenaan.

Muita haastatteluissa esiin nousseita teemoja olivat mm. kirjallisuus, vertaistuki, Innoduel-työkalu ja henkilökohtainen oppimisprosessi. Nämä eivät kuitenkaan nousseet kahta haastattelua useammassa, ja tutkimusongelman kannalta oleellisimmiksi teemoiksi päätettiin valita useimmin haastatteluissa esiintyneet kolme teemaa, joita analysoitiin teoriaohjaavasti.

Osa-alueelle “Johtajuutta on ollut havaittavissa muillakin kuin johtoryhmällä hankkeen aikana” löytyi tukea teoriasta Juutilta (2013), jonka mukaan johto ei enää välttämättä tiedä parhaiten asiakkaista, toimintatavoista tai tekniikoista. Hänen mukaansa paras tietämys on useimmiten levittänyt laajasti organisaatiossa, joten mikäli vain johto ja esimiehet tekisivät perinteiseen tapaan itsenäisesti päätöksiä, jäisi iso osa asiantuntemusta hyödyntämättä. (Juuti 2013, 14.)

Teoreettista tukea osa-alueelle “Dialogisuus/Vuorovaikutus on lisääntynyt hankkeen aikana” löytyi Isaacsilta (2001). Hänen mukaansa useat organisaatiot pyrkivät tänä päivänä uudistumaan tai luomaan itsensä uudestaan. Tärkeää tässä tehtävässä on kyetä improvisoimaan ja luomaan uutta yhdessä. Dialogilla valjastetaan käyttöön ihmisten yhteenlaskettu “kollektiivien älykkyyks”. (Isaacs 2001, 32.)

Kolmannelle osa-alueelle “Omalla motivaatiollani on merkitystä oppimisprosessin onnistumiseen” teoreettista tukea löytyi Sengeltä (2006). Hän toteaa, että jos aikoo olla todellinen johtaja, on opittava ensin itse. Johtajien oma intohimo oppimiseen inspiroi muita yhtä paljon kuin heidän asiantuntijuutensa. Oppivaan organisaatioon sitoutuneiden johtajien on siis oltava myös metodien harjoittajia, eikä vain puolestapuhujia tai saarnaajia. (Senge 2006, 332-333.)

6 Kyselyn tutkimustulokset

Teemahaastattelun teoriaohjaavan analysoinnin pohjalta luotuun kyselylomakkeeseen vastasi 14 rehtoria tavoitellusta 18:sta rehtorista. Opinnäytetyömme kysely jatkuu tutkimuskysymysten pohjalta kolmeen pääkohtaan: yhteisö, johtajuus ja koettu tuki.

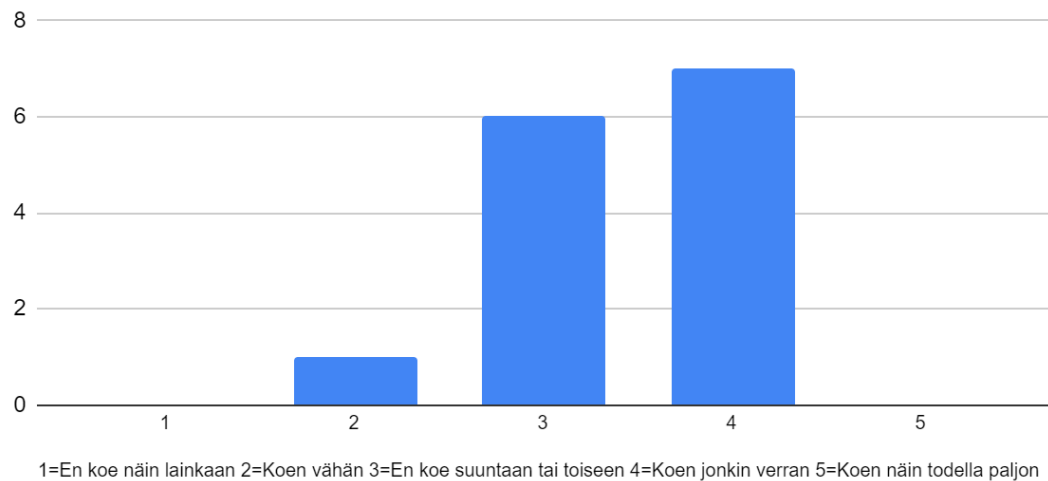
Rehtoreilta kysyttiin ensimmäiseksi ”Mitä yhteisön oppimisprosessi mielestäsi on?”, jotta saataisiin ennakkokäsitys heidän näkemyksestään yhteisön oppimisprosessiin, sekä sitä kautta vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen. Rehtorien vastauksissa korostettiin yhdessä tekemistä, oppimista ja kehittämistä, joka on jatkuvaa. Moninaisuuden huomioiminen koettiin tärkeäksi, jossa oikeanlainen vuorovaikutus, yhteinen ymmärrys ja luottamus koettiin olevan tärkeässä roolissa.

Tämä osio kyselystä antoi vastauksia suoraan kolmanteen tutkimuskysymykseen, jossa vastauksissa seuraavat asiat nousivat esille:

- Yhteisön oppimisprosessi on yhteistä oppimista 11:sta vastauksessa (11/14)
- Vuorovaikutus ja sen merkitys 11:sta vastauksessa (11/14)
- Prosessin jatkuvuus 5:ssä vastauksessa (5/14)

6.1 Yhteisö

Yhteisössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös johtajuuteen, joten tämän kyselyn osion vastaukset antavat vastauksia toiseen asetettuun tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen yhteisöön liittyvä kysymys ”Koenko yhteisössä tapahtuneen muutoksia hankkeen aikana?” oli tutkimusongelman kannalta merkityksellinen kuvailemaan hankkeen vaikutuksia yhteisöön ja sen johtamiseen, johon hankkeen olisi tullut antaa tukea. Tämä kysymys nousi myös toimeksiantajien toiveena esille. Kysymys oli Likertasteikolla 1-5 ja tulokset ovat pylväsdiagrammilla esitettynä seuraavanlaiset:



Kuvio 3: Koenko yhteisössä tapahtuneen muutoksia hankkeen aikana?

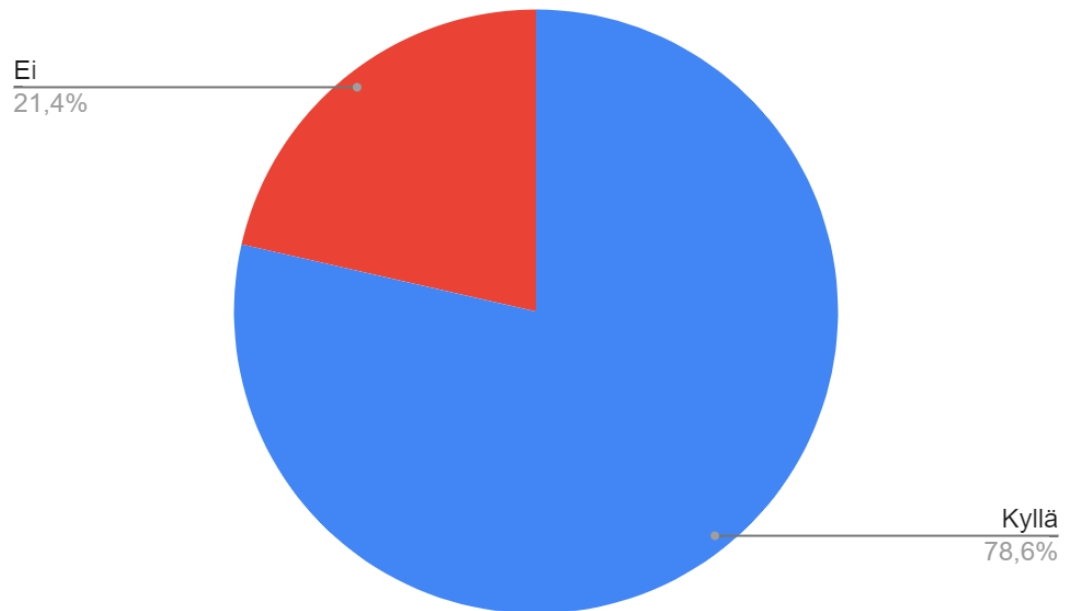
Keskiarvo:	3,428571429
Mediaani:	3,5

Arvosanan 3 antaneet 6 kappaletta (6/14) ovat kokeneet jonkin verran muutoksia, osassa yhteisöä muutoksia tai muutoksien alkua yhteisössään. Yksi vastanneista kertoo yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen olevan suurempi, toinen puolestaan keskittää huomion yksilön tärkeyteen muutoksessa.

Arvosanan 2 antanut (1/14) totesi seuraavasti: "Hankkeeseen kuuluvat oheistoiminnot lisäsivät yhteenkuuluvuutta".

Arvosanan 4 antaneet 6 vastaajaa (6/14) ovat kokeneet paljon muutosta positiiviseen suuntaan. He kuvaavat muutoksia tapahtuneen osallisuudessa, asenteissa, dialogisuudessa ja yhdessä tekemisessä. Yksi vastaajista kertoo ihmisten oppineen tuntemaan toisiansa paremmin. Toinen positiivista muutosta kokenut vastaaja on todennut heillä olleen useita samaan suuntaan osoittaneita hankkeita, joiden yhteisvaikutuksesta muutokset ovat menneet työyhteisössä perille. Yksi vastaajista (1/14) kuvaa kuitenkin muutoksen olleen negatiivista sanoin "Työyhteisö rikkoutui".

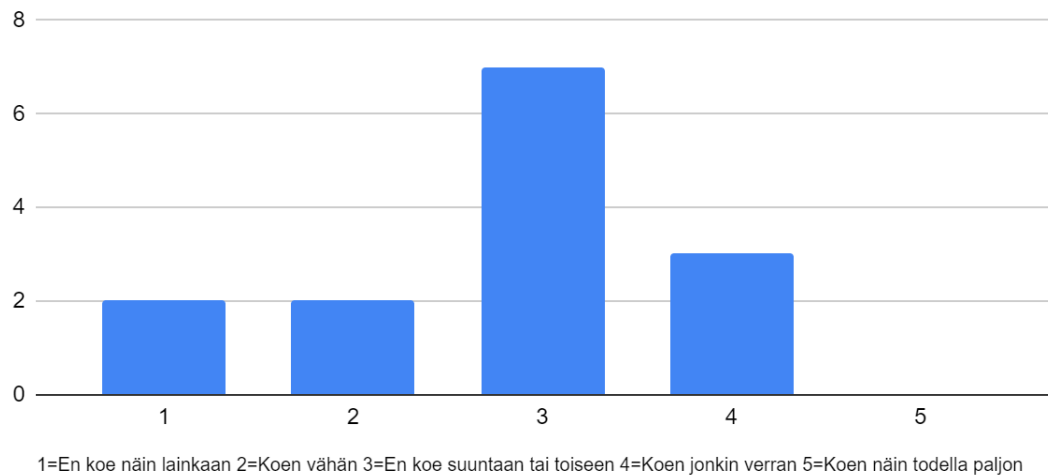
Edeltävän kysymyksen jälkeen esitetty poissulkeva kysymys “Onko dialogisuus lisääntynyt yhteisössä hankkeen aikana?” osoitti, että suurin osa rehtoreista (11/14) kokee dialogisuuden lisääntyneen heidän kouluissaan (ks. kuvio 4).



Kuvio 4: Onko dialogisuus lisääntynyt yhteisössä hankkeen aikana?

6.2 Johtajuus

Kyselyn johtajuus -osion vastaukset antavat vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen johtajuuteen liittyvä kysymys “Koetko johtajuuden muuttuneen hankkeen aikana?” konkretisoi sitä osa-aluetta, johon hankkeen olisi tullut keskittyä yhteisön oppimisprosessin johtamisen tukemisessa. Kysymys oli Likert-asteikolla 1-5 ja tulokset ovat pylvädiagrammilla esitettynä seuraavanlaiset:



Kuvio 5: Koetko johtajuuden muuttuneen hankkeen aikana?

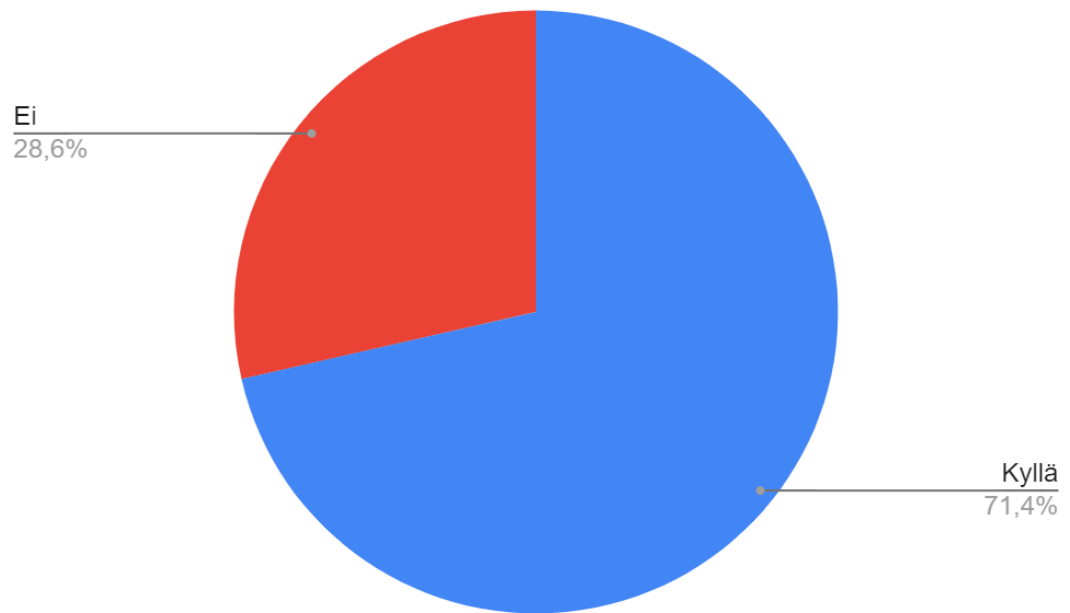
Keskiarvo:	2,785714286
Mediaani:	3

Arvosanat 1 ja 2 antaneet neljä vastaajaa (4/14) eivät olleet omien sanojensa mukaan joko ymmärtäneet hankkeen tarkoitusta tai kokivat oman osallistumisensa vähäiseksi koulutuksen vähäisen annin vuoksi (ks. kuvio 5).

Arvosanan 3 antaneet puolet vastaajista (7/14) kokivat hankkeen tuoneen uusia ideoita ja toimintatapoja, mutta he myös kokivat muutoksen olevan muutenkin jatkuvaa, eikä se siksi välttämättä ole riippuvaista juuri hankkeesta. Kolme vastaajista (3/14) kertoi ajan rajallisuudesta, ja kaksi vastaajaa (2/14) siitä, ettei heillä ollut vertailukohtaa muutokselle, koska olivat aloittaneet työpaikassa juuri hankkeen alkaessa.

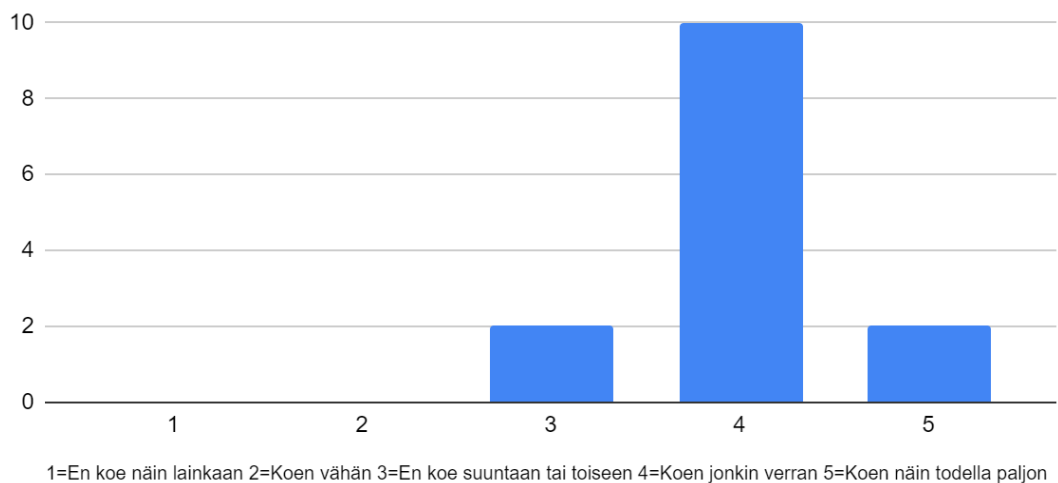
Arvosanan 4 antaneet kolme vastaajaa (3/14) kokivat osallisuuden, tiimityön ja jaetun johtajuuden vahvistuneen hankkeen aikana

Poissulkeva kysymys "Onko johtajuutta ollut havaittavissa muillakin kuin johtoryhmän jäsenillä?" osoitti rehtoreiden kokeneen johtajuuden jakautuneen isossa osassa (10/14) vastanneista kouluista (ks. kuvio 6).



Kuvio 6: Onko johtajuutta ollut havaittavissa muillakin kuin johtoryhmän jäsenillä?

Kolmas kysymys "Koetko rehtorina voivasi mahdollistaa yhteisön oppimisprosessin?" kohdistettiin suoraan rehtorin omaan johtajuuden kokemukseen. Kysymys oli Likert-asteikolla 1-5 ja tulokset ovat pylväsdiagrammilla esitettynä seuraavanlaiset:



Kuvio 7: Koetko rehtorina voivasi mahdollistaa yhteisön oppimisprosessin?

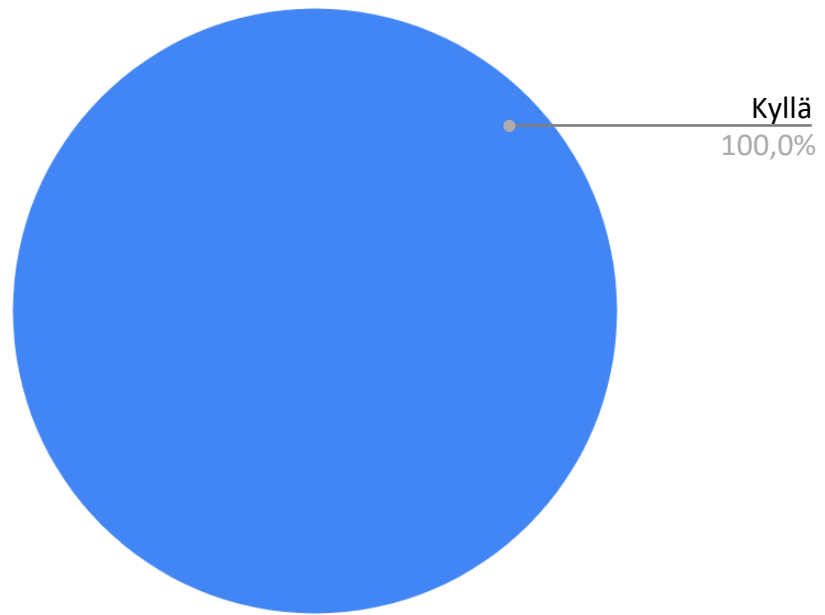
Keskiarvo:	4
Mediaani:	4

Arvosanan 3 antaneet kaksi vastaajaa (2/14) kuvailevat voivansa mahdollistaa tiettyjä perusvaatimuksia, sekä rakenteita ja olevan tärkeää nostaa esille ajankohtaisia asioita. Toinen heistä painottaa muiden avun ja kaikkien mukaan lähtemisen tärkeyttä (ks. Kuvio 7).

Arvosanan 4 antaneista 10:stä vastaajasta (10/14) osa piti tätä itsestäänselvyytenä sanoen "Kukas muukaan?" tai "Kuuluu työnkuvaan". He kuvailivat mahdollistamisen tapoina omaa esimerkkiä, hyvää kehitysryhmää ja mahdollistamista. Esiin nousi myös se, kuinka tärkeää oman työyhteisön ja resurssien tunteminen, sekä tarpeiden ja yksilöiden vahvuuksien tietäminen on yhteisön oppimisprosessin mahdollistamisessa.

Arvosanan 5 antaneista kahdesta vastaajasta (2/14) toinen jakoi samoja ajatuksia arvosanan 4 antaneiden kanssa. Toinen puolestaan kuvaili asiaa seuraavasti: "Paljon ja sillä tiellä olemme olleet nyt muutaman vuoden. Hankkeen myötä taannuimme lähelle alkupistettä".

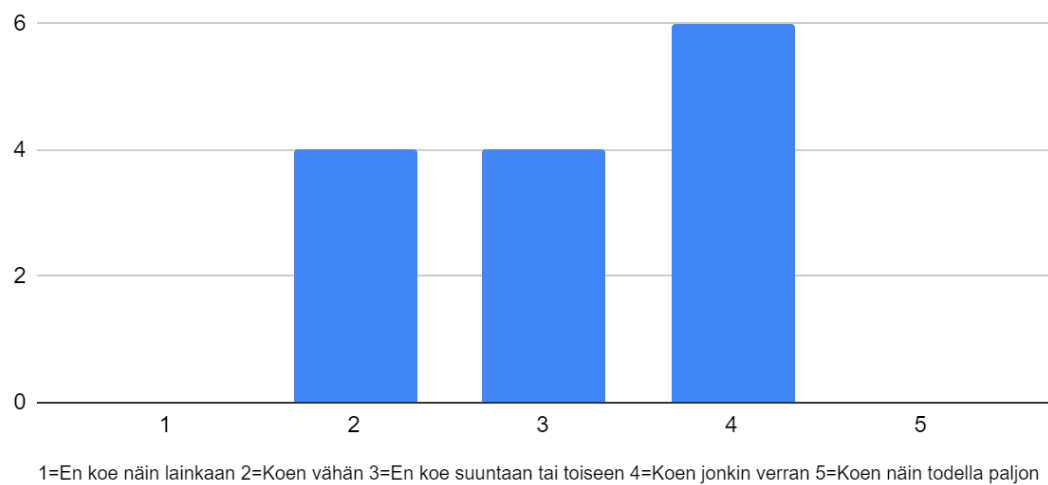
Neljäs johtajuuden kysymys "Koetko omalla motivaatiollasi olleen merkitystä oppimisprosessin onnistumiseen?" oli poissulkeva kysymys. Vastaukset olivat yksimielisiä (14/14). Kaikkien mielestä omalla motivaatiolla on merkitystä oppimisprosessin onnistumisessa (ks. Kuvio 8).



Kuvio 8: Koetko omalla motivaatiollasi olleen merkitystä oppimisprosessin onnistumiseen?

6.3 Koettu tuki

Kyselyn koetun tuen -osion vastaukset antavat suoraan vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Johtajuudessa koetun tuen ensimmäinen kysymys oli "Koetko saaneesi tukea johtajuuteen hankkeen aikana?". Kysymys oli Likert-asteikolla 1-5 ja tulokset ovat pylväsdiagrammilla esitettyinä seuraavanlaiset (ks. kuvio 9):



Kuvio 9: Koetko saaneesi tukea johtajuuteen hankkeen aikana?

Keskiarvo:	3,142857143
Mediaani:	3

Arvosanan 2 antaneet neljä vastaajaa (4/14) perustelivat vastauksiaan niin eri tavoilla, ettei niistä pysty vetämään yhteistä johtopäätöstä. Tässä perustelut tiivistettyinä:

1. Hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet ovat poikkeavat koulujen omista

2. Aikatauluongelmat

3. Valmentajilta kyllä, mutta heidän tehtävänkuvansa oli ehkä liian avoin ja joihinkin tilanteisiin heillä ei ehkä ollut lupaa reagoida. Hanke sisälsi turhaa ajankäyttöä, joka tuhosi aikaisemmatkin kouluyhteisön saavutukset

4. Tiimivalmennus vaikutti päälle liimatulta ja suunnittelemttomalta "puuhastelulta". Tilanteet etenivät keskustelijoiden mukaan. Kouluttajat eivät huomioineet yksilöitä tai koulun arkea.

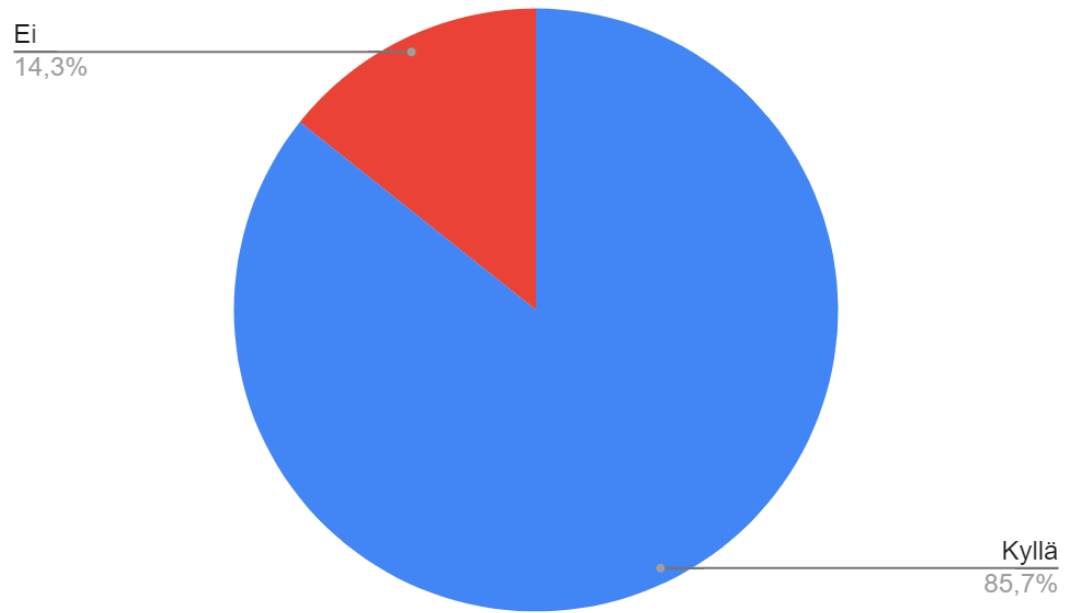
Arvosanan 3 antaneet 4 vastaajaa (4/14) kertoivat "vinkkejä ja keskusteluapua olleen saatavilla". Myös kollegoiden kanssa keskustelut nostettiin positiivisessa mielessä isoon rooliin. Yksi vastanneista (1/14) koki kuitenkin hankkeen työllistäneen enemmän kuin auttaneen.

Arvosanan 4 antaneet 6 vastaajaa (6/14) kuvailivat käyneensä hyviä keskusteluita johtajuudesta niin tiimin kuin tiimivalmentajien kanssa. Näiden avulla on saatu selkeytettyä omaa näkökulmaa ja ymmärrystä johtajuudesta. Yksi vastaajista (1/14) perustelee vastaustaan sanoin "tukee myös omaa johtajuutta".

Toinen kysymys johtajuuden koetusta tuesta oli avoin "Minkälaisesta tuesta olet hyötynyt eniten? Perustele vastauksesi". Tämän kysymyksen vastauksien perusteella vastaajat kokivat saaneensa selkeästi eniten hyötyä vertaistuesta ja keskusteluista. Vertaistuki nousi esille viidellä vastaajalla (5/14). "Toisten rehtoreiden kokemukset ja vinkit" nosti mm. yksi vastaajista (1/14). Keskustelun nosti suoraan esille puolet vastaajista (7/14). Eräs suoraan keskustelun esille nostanut vastaaja kuvaa keskustelun hyötyä seuraavasti: "Keskustelut tuovat esille uusiakin näkökulmia asioihin".

Kolmas kysymys johtajuuden koetusta tuesta oli avoin "Minkälaista tukea olisit kaivannut lisää? Perustele vastauksesi". Vastaajista kuusi (6/14) ei osannut sanoa millaista tukea olisi kaivannut lisää. Neljä vastaajaa (4/14) puolestaan sanoivat vähäsen saaneensa tarpeeksi tukea. Vastaajista kolme (3/14) puolestaan jäi vaille konkretiaa ja selkeyttä, etenkin alussa kuvaillen: "Rehelistä tietoa heti alussa millainen hanke on kyseessä eikä olisi johdettu harhaan" tai "Aluksi olisi voinut olla selkeämpää se mihin tällä hankkeella pyritään". Yksi vastaaja (1/14) koki heidän koulunsa jääneen "haahuiluun".

Neljäs johtajuuden koetun tuen kysymys "Oletko saanut välineitä/keinoja osallisuuden lisäämiseen?" oli poissulkeva kysymys. Vastaukset osoittavat suurimman osan rehtoreista (12/14) saaneen välineitä tai keinoja osallisuuden lisäämiseen.



Kuvio 10: Oletko saanut välineitä/keinoja osallisuuden lisäämiseen?

Kyselyn viimeinen osa "Vapaa sana" tuotti kaksi vastausta (2/14). Toinen vastaajista havaitsi prosessin kuvaamisen auttaneen häntä. Toinen puolestaan totesi, ettei hanke vastannut sitä, mitä siitä hakeutumisvaiheessa kerrottiin.

7 Johtopäätökset

Tutkimusongelmamme oli selvittää rehtoreiden kokema tuki hankkeelta yhteisön oppimisprosessin johtamiseen. Tästä näkökulmasta tutkimustulokset antavat vaihtelevia vastauksia kysymykseen. Tulosten valossa näyttää siltä, että hanke on sekä onnistunut, että epäonnistunut antamaan tukea yhteisön oppimisprosessin johtamiseen rehtoreiden näkökulmasta koulusta riippuen.

Työllä haluttiin tuoda Parasta ennen -hankkeelle näkökulmia johtamiseen ja ennen kaikkea tuoda rehtoreiden ääni kuuluviin. Hankkeessa tiedostettiin, että rehtoreiden tukeminen on tärkeää, mutta lopputulosten perusteella tukeminen on jopa ensisijaisia asioita, mitä tulee ottaa jatkossa huomioon. Merkityksen huomaamme mm. rehtoreiden poissulkevan kysymyksen ”Koetko omalla motivaatiollasi olleen merkitystä oppimisprosessin onnistumiseen” -kohdassa, jossa 100% vastanneista vastasi vaihtoehdon ”kyllä”.

Yleisimmäksi haasteeksi rehtorien vastauksista nousi esille se, etteivät kaikki ymmärtäneet hankkeen tarkoitusta, tai kokivat oman osallistumisensa vähäiseksi heidän mielestään koulutuksen vähäisen annin tai hankkeen ja koulun ristiriidassa olleiden tavoitteiden vuoksi (29% vastanneista). Näin kokeneita rehtoreita on luonnollisesti haastava lähteä tukemaan hankkeen käyttämien menetelmien avulla. Jokainen koulu ja jokainen rehtori on oma yksilönsä, ja toimintaehdotuksenamme tähän on etsiä ja löytää erilaisia tapoja hankkeen rakenteen esittämiseen, sekä tavoitteiden asettamiseen koulusta ja sen tarpeista riippuen. Tällöin hankkeeseen voitaisiin saada sitoutumaan isompi osa hankkeeseen osallistuneista kouluista.

Koulujen erilaisuuksiin liittyen huomion arvoista on myös muut hankkeet. Näihin liittyen yksi tutkimukseen vastanneista totesi heillä olleen olleen useita samaan suuntaan osoittaneita hankkeita, joiden yhteisvaikutuksesta muutokset ovat menneet työyhteisössä perille. Koulussa toteutetut muut hankkeet ja niiden onnistuminen on tärkeä huomion kohta, joten olisiko hankkeiden välistä yhteistyötä mahdollista lisätä.

Yhteistyötä voitaisiin lisätä myös eri koulujen rehtoreiden välillä, koska vertaistuki muiden koulujen rehtoreiden nousi myös esille. Vastaajista 36% koki saaneensa selkeästi eniten hyötyä vertaistuesta ja keskusteluista. Tämä vahvistuu myös Juutin ja Rovion (2010) teoriassa, jonka mukaan yhdessä ajatteleva myös muodostaa parempia tuloksia kuin yksilöllinen ajattelu (Juuti & Rovio 2010, 56). Myös Opetushallitus (2016) nostaa esille toiminnan paikallisessa verkostossa, sekä koulujen välisen yhteistyön merkityksen pedagogiikan kehittämisessä. Toimintaehdotuksenamme on lisätä mahdollisuuksia rehtorien keskinäiselle vertaistuelle. (Opetushallitus 2016, 35.)

Koulujen rehtoreiden 43% hankkeen vaikutus oli kuitenkin koettu positiivisena. Positiivisessa mielessä muutoksen kokeneet kuvasivat muutoksia tapahtuneen osallisuudessa, asenteissa, dialogisuudessa ja yhdessä tekemisessä. Näiden aihealueiden esille tuominen ja käytäntöön vieminen lisää kouluissa myös Opetushallituksen (2016, 35) korostamaa henkilöstön tiivistä yhteistyötä, joka edesauttaa koulun kasvatus- ja oppimistavoitteiden täyttymistä. Aihealueiden esille tuomista on siis syytä jatkaa jatkosakin.

Suuri osa hankkeeseen osallistuneista rehtoreista (71%) on kokenut johtajuuden jakautuneen muillekin työyhteisön jäsenille. Jaettuun johtajuuteen keskittymistä on myös syytä jatkaa tulevaisuudessakin, koska Juutin (2014, 14) mukaan iso osa asiantuntemusta jäisi hyödyntämättä, jos ainoastaan esimiehet tekisivät päätöksiä.

Parasta ennen -hankkeen keskeinen oppimistavoite on ollut dialogin harjoittaminen (Koivukangas & Rimpiläinen 2020, 44). Rehtoreista merkittävä osa (79%) onkin kokenut dialogisuuden lisääntyneen työyhteisössä hankkeen aikana, joka on merkittävää myös teorian kannalta. Marquardtin (2002) mukaan dialogi on kriittinen osa oppivan organisaation rakentamista, koska se edistää yhteistä ajattelua ja kommunikaatiota. Se puolestaan parantaa myös organisaation kykyä saada tiimin kollektiivinen älykkyyks käyttöön, jolloin asioita, tilanteita ja omaa suhtautumistaan asioihin päästään käsittelemään syvemmällä tasolla. (Marquardtin 2002, 54.)

8 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää Pohjois-Savon koulujen rehtoreilta kokemuksia ja mielipiteitä Parasta ennen -hankkeen tarjoamasta tuesta johtamiseen. Tuen antamisen lisäksi pyrittiin tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttivat rehtoreiden kokemukseen tuen laadusta. Tutkimuksen tuloksen on tarkoitus auttaa Parasta ennen -hanketta kehittämään toimintaansa haluamaansa suuntaan.

Tutkimusongelma "Selvittää rehtoreiden kokema tuki hankkeelta yhteisön oppimisprosessin johtamiseen" kuulosti kiinnostavalta aiheelta, jota lähdettiin aukaisemaan kolmen päätutkimuskysymyksen avulla. Esiymmärrys ilmiöstä saatiin teemahaastattelulla, josta teoriaohjaavan analyysin pohjalta loimme kyselyn.

Teemahaastattelun tarkoituksena oli kuulla kolmen rehtorin ajatuksia. Haastattelussa selvitettiin, minkälainen kokemus rehtoreilla oli saamastaan tuesta. Lisäksi kysyttiin mielipiteitä hankkeen aikana tapahtuneista muutoksista yhteisössä ja johtajuudessa, sekä yleisesti heidän näkemystensä yhteisön oppimisprosessista. Haastatteluissa nousi paljon asioita, joista pystyimme luomaan esiymmärryksen aiheesta ja käyttämään tietoa kyselyn luomiseen.

Tutkimuksesta nousi mielenkiintoisia asioita. Kyselyn vastauksissa huomasi, jos vastaaja ei ollut ymmärtänyt oppivan organisaation ja valmennuksen ydintä - sitä että oppiminen ja tavoitteet tulee lähteä osallistujista itsestään, eli yksilöstä. Muutoin langetaan takaisin siihen kaavaan, että joku kertoo mitä tulee tehdä. Tutkijat ovat törmänneet tähän ilmiöön aikaisemminkin, kun ovat osallistuneet erilaisiin valmennuksiin oppivaan organisaatioon liittyen. Myös näissä ihmiset ovat usein heti halunneet tietää, mitä heiltä odotetaan.

Tämä herättää kysymyksen siitä, miksi aluksi ei voida tuoda tätä aspektia esille? Esimerkiksi ajatuksella: Ennen kerrottiin mitä tulee tehdä ja sitten vain toteltiin, nykyään kuitenkin on ymmärretty omistajuuden merkitys. Aiemmassa tilanteessa omistajuus on sillä, joka kertoo mitä tehdä, esimerkiksi opettajalla. Ongelmana tässä on se, että suuri määrä potentiaalia jää käyttämättä. "Nytkään me emme halua kertoa teille

mitä teidän tulee tehdä, vaan tarjoamme alustan, jolla voitte itse miettiä mitä haluatte tehdä ja autamme sitten siinä”. Tästä aiheesta ja sen vaikutuksissa olisi mahdollisuus jatkotutkimukselle.

Huomioitavaa tutkimustuloksissa on myös se, miten toimintaympäristö on asettanut haasteita hankkeelle, koska covid19-viruksesta johtuva pandemia on vienyt koulut jo muutenkin uusien haasteiden pariin. Rehtorit ovat olleet siis kiireisiä uusien asioiden ja haasteiden keskellä. Hanke on myös toiminut vasta vuoden, joten prosessi on vielä kesken. Uusien toimintatapojen sisäistäminen kestää oman aikansa. Koemme, että tutkimuksemme oli ajankohtainen ja hanke sai siitä arvoa, koska he pystyvät hyödyntämään tutkimustuloksia hankkeen vielä jatkuessa vuonna 2021.

Tutkimustuloksiamme ja sen johtopäätöksiä pystyvät hyödyntämään muut samankaltaiset hankkeet. Tietoperustaa pystyvät hyödyntämään myös oppivan organisaation kehittämistä toteuttavat tahot.

8.1 Tutkimuksen onnistumiset ja haasteet

Opinnäytetyön prosessin haasteet olivat enimmäkseen positiivissävytteisiä. Tutkittavasta aiheesta löytyi hyvin lähdemateriaalia, jonka käytettävyyden arviointi oli kuitenkin hidasta. Lähteet antoivat uutta tietoa ja näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Kaikkea löytämäämme materiaalia emme pystyneet tutkimuksessa hyödyntämään.

Huomasimme tutkimusprosessin aikana, että moni uudempi dialogiin liittyvä teoreettinen lähde pohjautui Isaacsin (2001) teokseen ”Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito”. Puolestaan moni oppivaan organisaatioon liittyvä teoreettinen lähde pohjautui Sengen (2000, 2006) ”Fifth Discipline” teoksiin. Tästä syystä päätimme käyttää näitä alkuperäisiä lähteinä tutkimuksessamme. Lisäksi tietoperustana käytetty suomalainen sekä kansainvälinen lähdeaineisto avasi tutkimusongelman kannalta merkityksellisten aihealueiden teoreettista taustaa.

Tavoitteenamme oli vastata toimeksiantajallemme mahdollisimman validisti ja ymmärrettävästi tutkimusongelmaan. Onnistuimme mielestämme vastaamaan kolmeen

tutkimusongelmasta asettamiimme tutkimuskysymyksiin tavoitteidemme mukaisesti. Koemme näin, koska perehdyimme oikean tutkimusmenetelmän löytämiseen, jaottelimme tutkimuksemme tutkimusongelmaan vaikuttaviin kokonaisuuksiin, käytimme tutkimustuloksien esittämisessä havainnollistavia diagrammeja ja olemme ottaneet huomioon validiuteen vaikuttavat tekijät.

Tutkimuksessa onnistuttiin tuottamaan selkeitä ja käyttökelpoisia tuloksia koskien tuen antamista rehtoreille. Tutkimustuloksista voi kuitenkin huomata, että vastaukset ovat hyvin hajallaan monessa kohdassa. Eli moni rehtori oli joko saanut tukea tai ei ollut kokenut saaneensa sitä hyvin vähän tai ei lainkaan.

Tutkimuksen haasteet liittyivät aineistonkeruumenetelmien valintaan. Tavoitteellinen tutkimusjoukkomme oli 23 henkilöä, joka ei itsessään ollut riittävän iso pelkkään määrälliseen tutkimukseen, joten päädyimme käyttämään sitä laadullista aineistonkeruumenetelmän tukena. Haasteita tutkimuksen toteuttamisessa oli myös se, että emme saavuttaneet tavoitteellista tutkimusjoukkoamme, vaan 19:sta niistä.

9 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Opinnäytetyössämme pyrimme kertomaan mahdollisimman huolellisesti, miten tutkimuskysymysten valinta, aineiston keruu sekä aineiston analysointi on tapahtunut. Löysimme hyvin omaan tutkimukseemme liittyvää aineistoa pääasiassa kirjoista ja hyödynsimme niiden teorioita tutkimuksen toteuttamisessa.

Tutkimuksen luotettavuutta nostaa tarkka raportointi. Opinnäytetyön tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi on raportoitu samaa tahtia, kuin se on edennyt, jolla ollaan pyritty välttämään muistinvaraiset virheet. Opinnäytetyön luotettavuutta osittain lisää myös se, että tekijät ovat käyneet Tiimiakatemia, jossa käytettyjä menetelmiä käytetään myös Parasta ennen -hankkeessa. Toisaalta se voi olla myös tutkimusta vääristävä tekijä, että olemme molemmat Tiimiakatemia, koska puollamme jo entuudestaan oppivan organisaation toimivuutta ja metodeja. Tämä voi vaikuttaa

tiedostamattamme, vaikka pyrimmekin säilyttämään koko tutkimuksen ajan tutkijan roolin ja suhtautumaan myös negatiivisiin näkemyksiin objektiivisesti.

Myös hankkeen omat innostuneet valmentajat, joihin tutustuimme ensimmäisenä, vaikutti käsitykseemme hankkeen onnistumisesta ja vaikuttavuudesta. Tutkimuksen aikana opimme huomaamaan, etteivät kaikki kuitenkaan olleet yhtä innostuneita hankkeesta ja heidänkin näkemyksensä tulee ottaa tutkimuksessa huomioon.

Luotettavuutta lisäsi puolestaan se, että kysymyksissä emme asettaneet ennakkoodotuksia vaan niiden muotoilu oli pyritty tekemään mahdollisimman neutraaliksi, eli ajatusta ohjailemattomaksi. Luotettavuutta lisäsi myös se, ettemme tavanneet kyselyyn vastanneita ihmisiä. Tästä syystä emme ole asettaneet ihmisistä ennakkokäsityksiä, jotka olisivat saattaneet vaikuttaa tekemäämme analyysiin ja sitä kautta sen luotettavuuteen. Rehtorit kuitenkin vaikuttivat todella kiireisiltä, emmekä muutenkaan tiedä missä tilanteessa ja millaisella aikataululla rehtorit ovat kyselyn tehneet, emme kuitenkaan ole myöskään pystyneet siihen vaikuttamaan. Tämä puolestaan voi olla luotettavuutta heikentävä tekijä.

9.1 Teemahaastattelun luotettavuuden arviointi

Haastattelu on menetelmänä joustava ja se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan sellaisessa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, että se helpottaa ymmärtämään erilaisia eleitä ja muita ei kielellisiä vihjeitä. Vastauksen merkitys saattaa jopa olla eri kuin alussa ajateltiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.) Toki haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden tulkita vastauksia ja tämä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 36). Haastatteluista nousevia tuloksia on osattava arvioida myös reflektion omaisesti, ajatellen omaa käsitystä ja ymmärrystä aiheesta sekä tarkastella niitä kriittisesti myös myöhemmin (Puusa & Juuti 2020, 176).

Tutkimusotantamme teemahaastatteluvaiheessa muodostui 5 henkilöön. Tämä oli tutkimuksen kannalta hyvä määrä, koska saimme tarpeeksi riittävän esikäsityksen

tutkittavasta aiheesta. Kokeneen ohjaajan (Eskola 2007) neuvon mukaan 6-8 haastatteluvaihetta on jo oikein hyvä määrä, kun kyseessä on opinnäytetyö. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 99.).

Ennen haastattelua kysyttiin tutkittavalta lupaa haastatella, nauhoittaa ja käyttää aineistoa tutkimukseemme. Haastattelut etenivät teemojen mukaisesti ja vastaajalle annettiin tilaa ja aikaa vastata vapaasti ilman paineita. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 35 minuuttia. Käytimme litteroinnissa suoria lainauksia, joka lisää tulosten luotettavuutta. Pidimme hyvää huolta kuitenkin siitä, ettei vastaajaa voi tunnistaa opinnäytetyössä.

9.2 Kyselyn luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvällä tasolla, kun otos muodostuu perusjoukosta ja satunnaisvirheet mittaamisessa on saatu minimiin. Tutkimuksen perusjoukon valinta tulee olla perustelu ja tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmää, joka sopii parhaiten tutkittavaan asiaan ja valitulle kohderyhmälle. (Vilka 2007, 152.). Olemme valinneet tutkimusongelman kannalta mahdollisimman sopivan aineistonkeruumenetelmän, johon vastaajilla on ollut alhainen kynnys vastata. Tutkimuksen perusjoukko on myös perusteltu ja toimeksiantajan kanssa valittu.

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia heikentävät systemaattiset virheet. Virheet voivat johtua vastaajien epärehellisistä, kaunistelluista tai vähättelevistävastauksista. Määrällisessä tutkimuksessa tulee aina mittaus-, käsittely-, kato- ja otantavirheitä. (Vilka 2007, 152.). Kysymykset ja vastausvaihtoehdot oli muodostettu niin, että virheitä tulisi mahdollisimman vähän.

Saimme kyselyyn vastauksen 14 henkilöltä, eli vastausprosentti kyselyyn oli 77,8%. Lopullinen prosentti saatiin kokoon, kun olimme lähettäneet 2 muistutusviestiä ja tehneet 1 soittokierroksen ei vastanneille henkilöille. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaamatta jättäminen voi olla tapa ilmoittaa kieltäytymisestä. (Kananen 2017, 194.) Emme siis saaneet kaikkia vastaamaan kyselyyn yrityksistä huo-

limatta. Tiedostamme, että 5 vastauksen uupuminen vaikuttaa tutkimuksemme luotettavuuteen, mutta toisaalta luotettavuutta lisää se, että kaikki vastanneet vastasivat kaikkiin kysymyksiin paitsi vapaaseen sanaan.

9.3 Opinnäytetyön eettisyys

Eettisyys tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analysointitavat voisivat toimia minkä tahansa tutkimuksen ohjeistuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkittaville ihmisille hyviä asioita, eikä tutkimuksesta saa olla minkäänlaista haittaa sen kohteena oleville. (Juusa & Puuti 2020, 168. ja Vilkkä, 2020, 70.) Pyrimme tutkimuksestamme noudattamaan näitä, sekä lisäämään hyvien asioiden tuotamista luomalla rehtoreille hetken aikaa perehtyä omaan johtamiseensa, sekä yhteisössä tapahtuneisiin muutoksiin.

Tutkimuksen uskottavuus liittyy tutkijan eettisiin valintoihin, joten hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen on hyvä jalusta tutkimuksen uskottavuudelle. Tässä opinnäytetyössä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä, johon kuuluu esimerkiksi muiden tutkijoiden työn huomioon ottaminen ja tutkijoiden ja asiantuntijoiden toimintatapojen noudattaminen. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös vaatimusten seuraaminen suunnittelussa ja raportoinnissa sekä aineiston säilyttäminen niin, että kaikki osapuolet ovat sen hyväksyneet. (Tuomi & Sarajarvi 2012, 132-133.) Aineiston keräämisessä ja analysoinnissa käsitellään lähes aina henkilötietoja. Noudatimme ja sovelsimme tässä tutkimuksessa henkilötietolakia (1999/523). (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 415). Eettisyyttä lisäsi työssämme myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus.

Näitä ohjenuoria olemme tässä opinnäytetyössä toteuttaneet. Seuraamme myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeita raportoinnista ja eettisistä periaatteista. Kaikilta tutkimukseen osallistuneilta on kysytty lupa käyttää saatua aineistoa opinnäytetyössämme. Aineistoa on käsitelty luotettavasti, eikä ulkopuolisilla ole ollut mahdollista saada niitä käsiinsä. Kaikki vastaajilta saatu aineisto hävitetään asianmukaisesti. Ketään vastaajaa ei pysty tunnistamaan opinnäytetyöstä, joka julkaistaan Theseuksessa sähköisenä versiona.

Lähteet

- Aura, O., Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum pro.
- Eskola, J. Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino
- Haslam, S., Reicher, S., Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Gaudeamus.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. p. 9. Edita Publishing
- Heinonen, S., Klingberg, R., Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOY
- Hesse-Biber, S., Johnson, R. 2015. The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry. Oxford University Press.
- Hilla, I., Tukiainen, M., Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otava Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. p. 15. Tammi
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.
- Identify dynamics of effective teams. n.d. artikkeli. Viitattu 10.11.2020. <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell.
- Juuti, P., Rovio, E. 2010. Keskusteleva Johtaminen. Otava.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön ja pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kyselylomakkeen laatiminen. 2010. Artikkeliki kyselylomakkeen laatimisesta Kvanti-MOTV -sivulla. Viitattu 13.9.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Meister, J., Willyerd, K. 2010. The 2020 Workplace. How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. HarperCollins Publishers. New York.
- Lempiäinen, K., Löytty, O., Kinnunen, M. 2008. Tutkijan kirja. Vastapaino.
- Mettovaara, J. 2016. Tehokas tutkimushaastattelu. Spoken 9.8.2016. Viitattu 10.9.2020. <https://spoken.fi/tehokas-tutkimushaastattelu/>
- Marquardt, M. 2002. Building the Learning Organization. Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. California: Davies-Black Publishing inc.
- Milner, J., McCarthy, G., Milner, T. 2018. Training for the coaching leader: How organizations can support managers. Journal of Management Development. University of Wollongong
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University press
- Opetushallitus. 2016. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Määräykset ja ohjeet 2014:96. Opetushallitus.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari.
- Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus.
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Docendo. Äänikirja. Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 8.11.2020. <https://www.ellibslibrary.com/player/9789522915832>.
- Satia, J., Kumar, A., Liow, M. 2014. Visionary Leadership in Health. Delivering Superior Value. SAGE Publications.
- Seikkula, J., Arnkil, T. 2014. Open Dialogues and Anticipations. Respecting Otherness in the Present Moment. Juvenes Print. Tampere.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., Kleiner, A. 2000. Schools that learn. A fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education. New York: Doubleday.

- Senge, P. 2006. The fifth discipline. The art & practice of the learning organization. Doubleday.
- Senior, B., Swailes, S. 2016. 5p. Organizational Change. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus kirjapaino.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., Broberg, M. 2020. 2P. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Painosalama.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. p. 5. PS-kustannus
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. p. 5. PS-kustannus
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn lectura
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi
- Vilka, H. 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. PS-kustannus.
- Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Viisas Elämä.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Epämuodollista keskustelua aluksi.

Haastattelussa saadun tiedon käyttämisen ja nauhoituksen luvan varmistaminen

Taustatiedot:

Kuka olet ja mikä on roolisi

TEEMA 1: Yhteisön oppimisprosessi

APUKYSYMYKSET:

Mitä yhteisön oppimisprosessi on?

Mitä muutoksia olet huomannut yhteisössä tapahtuneen?

TEEMA 2: Johtajuus yhteisön oppimisprosessissa

APUKYSYMYKSET:

Miten koet johtajuuden muuttuneen, vai onko se muuttunut hankkeen aikana? Miten voit rehtorina mahdollistaa yhteisön oppimisprosessin?

Kuvaile rooliasi hanketiimissä.

TEEMA 3: Koettu tuki yhteisön oppimisprosessin johtamisessa

APUKYSYMYKSET:

Millaista tukea olet saanut johtamiseen hankkeen aikana?

Minkälaisesta tuesta olet hyötynyt eniten? Miksi?

Minkälaista tukea olisit kaivannut lisää? Miksi?

Vapaa sana

Liite 2. Kyselylomake

#Parastaennen -hanke ja johtaminen

Vastaa kysymyksiin mahdollisimman suorasti, avoimesti ja monipuolisesti. Tutkimuksessa tulemme käyttämään vastauksia täysin anonymisti, pyydämme kuitenkin lopuksi yhteystietosi mahdollisia tarkentavia kysymyksiä varten. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Kysely sisältää kaksi osiota, joissa sinulta kysytään avoimia kysymyksiä, kyllä/ei kysymyksiä, sekä kokemuksiin pohjautuvia lineaarisen asteikon kysymyksiä. Vastausvaihtoehdot lineaarisella 1-5 asteikolla ovat seuraavat:

- 1 - En koe näin lainkaan
- 2 - Koen vähän
- 3 - En koe suuntaan tai toiseen
- 4 - Koen jonkin verran
- 5 - Koen näin todella paljon

***Pakollinen**

1. Haastattelun pohjalta kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan tutkimuksellisiin tarkoituksiin. Valmiista tuloksista ei ole tunnistettavissa haastateltavien henkilöllisyys ja ne tullaan poistamaan tutkimuksen jälkeen. Rastita ruutu, jos hyväksyt kyselyn vastausten käytön opinnäytetyössämme *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

Hyväksyn

Johtajuus yhteisön oppimisprosessissa

Vastaa kysymyksiin kokemuksiesi perusteella.

2. Kuvaile rooliasi hanketiimissä *

(jatkuu)

3. Mitä yhteisön oppimisprosessi mielestäsi on? *

4. Koetko johtajuuden muuttuneen hankkeen aikana? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella paljon

5. Perustele vastauksesi *

6. Onko johtajuutta ollut havaittavissa muillakin kuin johtoryhmällä/johtohenkilöillä hankkeen aikana? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kyllä
 Ei

(jatkuu)

7. Koenko yhteisössä tapahtuneen muutoksia hankkeen aikana? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella paljon

8. Perustele vastauksesi *

9. Onko dialogisuus/vuorovaikutus lisääntynyt yhteisössä hankkeen aikana? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kyllä
 Ei

10. Koetko rehtorina voivasi mahdollistaa yhteisön oppimisprosessin?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella paljon

(jatkuu)

11. Perustele vastauksesi *

12. Koetko omalla motivaatiollasi olleen merkitystä oppimisprosessin onnistumiseen? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

Kyllä

Ei

Koettu tuki yhteisön
oppimisprosessin
johtamisessa

Kaikki tämän osion kysymykset koskevat Parasta ennen -hanketta ja valmentajilta saatua tukea sen eri muodoissa.

13. Koetko saaneesi tukea johtajuuteen hankkeen aikana? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella paljon

14. Perustele vastauksesi *

(jatkuu)

15. Minkälaisesta tuesta olet hyötynyt eniten? Perustele vastauksesi

16. Minkälaista tukea olisit kaivannut lisää? Perustele vastauksesi *

17. Oletko saanut välineitä/keinoja osallisuuden lisäämiseen? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

Kyllä

Ei

18. Vapaa sana

Yhteystiedot

Kiitos vastauksistasi jo tässä vaiheessa ! Tulemme käyttämään vastauksiasi tutkimuksessamme täysin anonymisti, mutta pyydämme yhteystietosi vielä mahdollisia tarkentavia kysymyksiä varten.