
TIIMIT KOULUN TYÖYHTEISÖN TYÖVÄLINEENÄ

Tapaus Koivusaaren koulu



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki 28.3.2012

Mika Jääskeläinen



VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä

Mika Jääskeläinen

Vuosi 2012**Työn nimi**

Tiimit koulun työyhteisön työvälineenä

TIIVISTELMÄ

Perusopetuksessa työskentelevien aineopettajien työ on muuttunut viimeisten vuosien aikana yksin tekemisen kulttuurista kohti tiimimäisempää työskentelyä. Tutkimusten mukaan tiimityö kehittää koulun toimintakulttuuria ja parantaa sitoutumista sekä tehostaa työskentelyä. Yhteistyö lisää myös avoimuutta ja vahvistaa työtovereiden välisiä suhteita.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Koivusaaren koulun opetushenkilöstö on kokenut tiimityön ja päätöksenteon, sekä voidaanko tiimityöskentelyllä sitouttaa henkilöstöä paremmin päätöksentekoon. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään tiimityön vaikutuksia: voidaanko tiimityöllä tukea opettajien yksilöllistä ja yhdessä oppimista sekä miten tiimityöskentelyä tulisi jatkossa kehittää, kun opettajat ovat toimineet tiimimäisesti syksystä 2010.

Teoriaosuudessa on käytetty lähteinä oppivaa organisaatiota ja tiimityötä käsittelevää kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita. Työn teoreettinen viitekehys perustuu mm. oppivan organisaation, tiimityön ja sitoutumisen käsitteisiin. Empiirisessä osiossa analyysin kohteena ovat Koivusaaren koulussa tehdyt opettajien haastattelut.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyyppillistä puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimien toimintaa pitää tulevaisuudessa kehittää. Tiimeille tulee luoda tiimisopimukset ja määrittää selkeät vastualueet sekä tavoitteet. Tiimit ja niiden jäsenet tarvitsevat selkeät roolit. Tiimin vetäjän valitseminen on oleellista tiimityön onnistumisen kannalta. Tiimejä pitäisi hyödyntää enemmän päätöksentekoprosessissa asioiden valmisteluvaiheessa. Myös opettajien työtä tukevaa pedagogista keskustelua on lisättävä tiimeissä.

Avainsanat tiimityö, oppiva organisaatio, sitoutuminen, tiimityön kehittäminen, peruskoulu

Sivut 49 s. + liitteet 1s.

VISAMÄKI

Entrepreneurship and Business Competence

Author

Mika Jääskeläinen

Year 2012

Subject of Master's thesis

Teams as a Tool at School's Work Community

ABSTRACT

Subject teachers in comprehensive schools have noticed that their work has changed from working independently towards a more team-like way of working in recent years. Teachers now belong to different teams alongside groups of subject teachers and various work groups. This is done to help teachers in their work. According to studies teamwork develops the way the school functions, improves commitment and makes working more effective. Co-operation also builds up openness and strengthens relations between teachers.

This study tries to find out what teachers of Koivusaari School think about the present teamwork and how it could be further developed alongside with decision making. The paper also seeks to clarify if the present teams meet the needs of the work community and if the teachers find their functions interesting. The teachers of the target organization have used teamwork since autumn 2010.

Literature, articles and studies dealing with learning organization and teamwork were used in the theory part. Theoretical framework is based on concepts such as learning organization, teamwork and commitment, among others. In the empirical part the data is comprised of the teachers' interviews done in Koivusaari School.

Qualitative research method was used in this study. The results were produced with the help of theme interviews that are typical of qualitative research method.

As a conclusion it can be stated that the functioning of the teams should be improved in the future. Teams need to make a contract, define clear areas of responsibility and set targets. Teams and their members need clear roles. Choosing a leader for the team has a crucial role in the success of the teamwork. Teams should be utilized more during the preparative phases of decision making. Also pedagogical discussion in teams aiming to support the teachers' work should be increased.

Keywords Team work, learning organization, commitment, comprehensive school
Pages 49 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	2
1.2.	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	3
1.3.	Tiimityön lähtökohdat Koivusaaren koulussa.....	5
2	OPPIVA ORGANISAATIO	8
2.1.	Oppimisprosessi	8
2.2.	Oppiva organisaatio.....	10
2.3.	Tiimioppiminen.....	11
2.4.	Koulu oppivana organisaationa.....	13
3	TIIMITYÖ ORGANISAATION KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ.....	14
3.1.	Mikä tiimi on?	14
3.2.	Tiimityöskentely.....	15
3.3.	Tiimityöhön siirtyminen.....	16
3.4.	Tiimin ja sen jäsenten roolit	19
3.5.	Tiimisopimus: kuka, mitä, miksi ja miten.....	21
3.6.	Sitoutuminen organisaatioon, päätöksentekoon ja tiimityöhön	22
3.7.	Opettajien tiimityö.....	23
3.8.	Opettajien tiimityön esteet	26
3.9.	Tiimityön kehittäminen ja arviointi.....	27
4	TUTKIMUKSEN ESITTELY	29
4.1.	Tutkimusmenetelmä	29
4.2.	Tutkimusaineiston kerääminen	30
4.3.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	31
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	32
5.1.	Opettajien kokemukset tiimityöstä ja päätöksenteosta.....	32
5.2.	Opetushenkilöstön sitouttaminen päätöksentekoon tiimityöllä.....	35
5.3.	Tiimityön merkitys oppimiseen	37
5.4.	Uusien tiimien perustaminen.....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6.1.	Keskeisimmät kehittämiskohteet.....	43
6.2.	Oma oppimisprosessi ja oma ammatillinen kasvu	44
	LÄHTEET	46

Liite 1 Haastattelukysymykset

Kuviot

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 2 Järvenpään kaupungin perusopetuksen ja Koivusaaren koulun organisaa-
tiokaavio

Kuvio 3 Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallin kehä

Kuvio 4 Tiimin oppimiskehä

Kuvio 5 Tiimin kehittymisen vaikutus suoriin

Kuvio 6 Opettajien tiimityötä määrittävä kulttuurinen kenttä

Kuvio 7 Tiimikoulun eri tasojen keskeiset tehtävät ja osaamisalueet

Kuvat

Kuva 1 Tiimisopimus-esimerkki

1 JOHDANTO

Työntekijöiden yhteistoiminta ja vuorovaikutus ovat olleet pitkään yhteiskunnassa organisaatioiden mielenkiinnon ja kehittämisen kohteina. Yhteistoiminta ja tiimityön käyttö on lisääntynyt yhä enemmän myös peruskoulussa. Opettaja kohtaa monenlaisia haasteita niin koulun sisältä kuin ulkoapäin ja siksi on tärkeätä lisätä yhdessä tekemistä, yhteisöllisyyttä ja tiimityötä opettajan työssä. (Luukkainen 2004, 17.)

Opettajat ovat pitkään tehneet työnsä hyvin itsenäisesti oppilaiden kanssa luokissa, ja siksi yhteistyö saattaa jäädä muiden opettajien kanssa vähäiseksi. Opettajat eivät ole välttämättä hahmottaneet itseään riittävästi osana koko kouluyhteisöä. Opettajan työ on kuitenkin muuttunut peruskoulussa viimeisen kymmenen vuoden aikana siten, että voidaan puhua itsenäisen työn häviämisestä lähes kokonaan. Opetushenkilöstön työssä tulevat korostumaan yhdessä tekeminen, tiimityötaidot, jatkuva itsensä ja työyhteisön kehittäminen. Nämä asettavat työlle ja sen organisoinnille uusia vaatimuksia. Opettajan oman asiantuntijuuden rinnalle on noussut yhteisöllinen asiantuntijuus, jonka toteutumistapoja ovat esimerkiksi opettajien välinen tiimityö erilaisissa oppilaitoksen ja opetuksen kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. (Helakorpi ym.1996; Ruohotie 1996)

Asiantuntijaorganisaatiot kuten koulut nähdään oppivina organisaatioina, joilla on kyky ja mahdollisuus jatkuvaan uudistumiseen. Oppivassa organisaatiossa myös yksilöt ja tiimit pystyvät oppimaan ja uudistumaan. Tiimiltä odotetaan nopeaa oppimista, ja se on organisaation tärkein oppimisyksikkö. Tiimissä työskentelyyn ja oppimiseen tarvitaan yhteistyötaitoja sekä luottamusta toisiin tiimin jäseniin. Tiimityöskentelyä pidetään keskeisenä työn kehittämisen välineenä oppivassa organisaatiossa ja itse työ nähdään nykyään aikaisempaa enemmän oppimisprosessina. (Helakorpi 2001, 25; Sydänmaanlakka 2009, 63; Willman 2001.)

Opetushenkilöstön työn kehittäminen rakentuu pääasiassa yhteistyölle. Sen avulla opettajat voivat oppia sekä kehittyä yhdessä. Tiimimäisellä työskentelyllä haetaan tehokkuutta toimintaan sekä jakamaan työmäärää tasaisemmin opettajien välillä. Tiimityöllä pyritään myös lisäämään sitoutumista yhteisiin asioihin ja päätöksentekoon. Tiimityö onkin yksi haaste peruskoulussa toimivien opettajien työlle, koska he ovat tottuneet työskentelemään pääsääntöisesti yksin. (Mäntylä 2002,14; Skyttä 2005, 10–12; Willman 2001,18.)

Mikä käsitys opettajilla on tiimityöstä? Tässä tutkimuksessa Koivusaaren koulun eri tiimien edustajat ja esimiehet kertovat oman käsityksensä tiimityöstä ja päätöksen teosta. Tämän tutkimuksen tekemiseen on vaikuttanut opettajien työn luonteen muuttuminen yksilökeskeisestä suorittamisesta

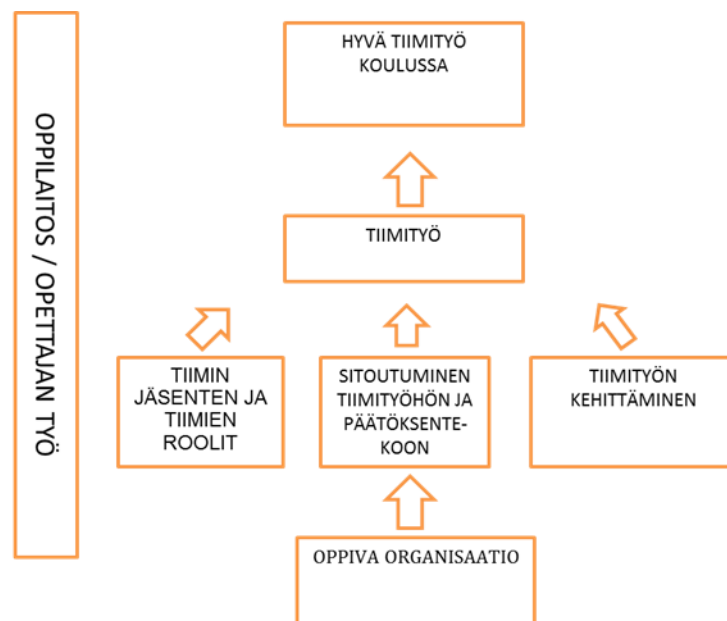
tiimimäiseen työskentelyyn. Opettajan oman työn ohkeen on tullut yhdessä tekeminen ja oppiminen. Yhteistyön avulla on pyrkimys sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja visioon sekä koulun kehittämistyöhön. Koulun kehittäminen ja koulussa ilmenevien muutosprosessien hallinta korostuu paikallisen päätöksenteon lisääntyessä. Koulujen odotetaan muodostavan yhteisöjä, joissa yhteistyössä kehitetään ja arvioidaan koulun toimintaa.

1.1. Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1, missä esitetään keskeiset käsitteet: oppiva organisaatio, tiimityö sekä sen kehittämiseen liittyvä teoria. Aiheita on käsitelty yleisesti sekä peruskoulun että opettajan näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan myös tiimityön vaikutusta sitoutumiseen ja päätöksentekoon.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää:

- Miten Koivusaaren koulun opetushenkilöstö on kokenut tiimityön ja päätöksenteko prosessin?
- Voidaanko tiimityöllä sitouttaa opettajia paremmin päätöksentekoon ja samalla parantaa työyhteisön päätöksentekoprosessia?
- Voidaanko tiimityöllä tukea opettajien yksilöllistä ja yhdessä oppimista?
- Miten tiimityöskentelyä voidaan kehittää?
- Minkälaisia rooleja tiimeillä ja niiden jäsenillä pitäisi olla?
- Minkälaisia tiimejä tarvitaan nykyisten tiimien rinnalle koulun kehittämistyön tueksi?



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

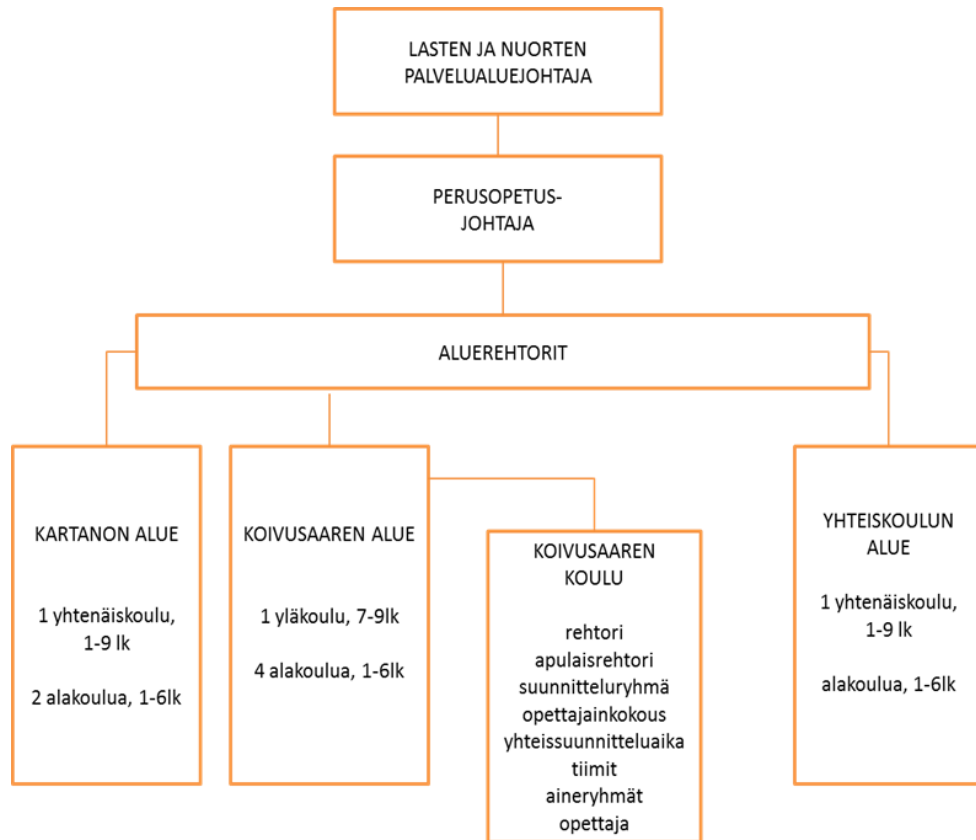
Tiimien kehittymistä arvioidaan teoriaosiossa esitetyn Katzenbachin ja Smithin (1998) kehityskäyrän kautta, kun tiimityötä on tehty syksystä 2010. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on antaa kehittämisehdotuksia tiimityöskentelyn ja päätöksenteon parantamiseksi sekä keinoja, joilla päästään kohti hyvää tiimityöskentelyä. Tutkimus on rajattu kosemaan Koivusaaren koulun opetushenkilöstöä. Tiimityötä tarkastellaan koulun kehittämisen ja opettajien yhdessä oppimisen välineenä. Tiimikoulu eli tiimityö opetuksen välineenä on rajattu tästä tutkimuksesta pois. (Katzenbach & Smith 1998, 10.)

1.2. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on Koivusaaren koulu, joka on luokka-asteille 7—9 opetusta järjestävä noin 360 oppilaan ja 37 opettajan yläkoulu Järvenpäässä. Koulu on toiminut vuodesta 1989. Koulun perusopetuksen järjestäminen pohjautuu kaupungin koulujen yhteiseen opetussuunnitelmaan, ja oppilaiden oppiminen, kasvu ja kehitys on kaiken toiminnan perusta. Kuviossa 2. on esitelty Järvenpään kaupungin perusopetuksen organisaatio johtamisen ja päätöksenteon osalta. Järvenpään perusopetuksen koulut muodostavat kolme perusopetusta järjestävää aluetta: Kartanon, Yhteiskoulun ja Koivusaaren alueet. Kullakin alueella on yksi luokka-asteiden 1—9 tai 7—9 opetusta järjestävä koulu sekä 2—4 luokka-asteiden 1—6 opetusta järjestävää alakoulua.

Koulut tekevät keskenään yhteistyötä yhtenäisen perusopetuksen toteuttamiseksi omalla alueellaan. Perusopetuksen perustehtävänä on vastata kunnan perusopetuksen järjestämisestä ja kehittämisestä tätä koskevien säädösten mukaisesti. Lasten ja nuorten palveluja sekä sivistyksen ja vapaa-ajan palveluita johtaa palvelujohtaja. Perusopetuksen aluetta johtaa taas perusopetusjohtaja. Peruskoulut muodostavat kukin oman toimintayksikön, jonka esimiehenä toimii rehtori. (Järvenpään kaupungin perusopetussuunnitelma 2011.)

Koulun toimintakulttuuri vaikuttaa koulun kasvatukseen ja opetukseen ja sitä kautta oppimiseen. Tavoitteena on, että koulun kaikki käytännöt rakennetaan johdonmukaisesti tukemaan kasvatus- ja opetustyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toimintakulttuuriin kuuluvat kaikki koulun viralliset ja epäviralliset säännöt, toiminta- ja käyttäytymismallit sekä arvot, periaatteet ja kriteerit, joihin opettajien työn laatu perustuu. Toimintakulttuuriin kuuluvat myös oppituntien ulkopuolinen työskentely kuten opettajainkokoukset, yhteissuunnitteluaika, tiimipalaverit ja aineryhmätyöskentely. Tavoitteena on opettajien toimintakulttuuri, joka on avoin ja vuorovaikutteinen sekä joka tukee yhteistyötä niin koulun sisällä kuin kotien ja muun yhteiskunnan kanssa. (Järvenpään kaupungin perusopetussuunnitelma 2011.)



Kuvio 2. Järvenpään kaupungin perusopetuksen ja Koivusaaren koulun organisaatiokaavio.

Kuviossa 2. on esitetty myös Koivusaaren koulun eri tasojen tehtävät ja työryhmät, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ja siksi ne on hyvä määritellä.

Rehtori. Koulua johtaa rehtori. Hän huolehtii hallinto-, suunnittelu- ja organisointitehtävistä sekä opetussuunnitelman toteutumisesta. Yksi keskeinen tehtävä on koulun toimintakulttuurin muodostaminen yhdessä opettajien kanssa. Hänellä täytyy olla muun muassa hyvä käsitys opettajan rooleista, opettajien välisestä yhteistyöstä ja ennen kaikkea koulun johtamisesta. Johtaminen on osittain hajautettu, sillä osa rehtorin tehtävistä on osoitettu apulaisrehtorille kuuluviksi. (Järvenpään kaupunki 2009.)

Apulaisrehtori. Apulaisrehtori toimii rehtorin varahenkilönä rehtorin ollessa estyneenä. Hänelle kuuluvat erikseen määritellyt koulun hallinnolliset tehtävät yhdessä rehtorin kanssa. Tehtäviin kuuluvat myös koulun arkeen liittyvät kertaluonteiset tai toistuvat tehtävät kuten valvonnat, koeverauslistat ja sijaisjärjestelyt sekä kodin ja koulun väliseen yhteistyöhön osallistuminen. (Järvenpään kaupunki 2009.)

Suunnitteluryhmä. Suunnitteluryhmä toimii rehtorin apuna, ja sen tehtävänä on esimerkiksi suunnitella, koordinoita, kehittää toimintoja sekä käsitellä koulun toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Suunnitteluryhmään kuuluvat rehtorin ja apulaisrehtorin lisäksi kolme opettajaa, jotka valitaan tehtävään kahdeksi vuodeksi.

Opettajainkokous. Päätöksenteko Koivusaaren koulussa kuuluu rehtorin ohella myös opettajainkokoukselle, johon osallistuu koko opettajakunta. Kokouksia pidetään kerran kuukaudessa.

Yhteissuunnittelu-aika (yt-aika). Opettajien yhteissuunnittelu-aika on kolme tuntia viikossa. Se on opetustuntien ulkopuolella tehtävää opettajien välistä yhteistyötä ja koulun kehittämistyötä: koulun kasvatustyön suunnittelua, koulun toimintaan liittyvien tapahtumien juhlien, retkien ym. suunnittelua. Koivusaaren koulun yt-aikaa käytetään tiimipalavereihin, kaikille opettajille yhteisiin palavereihin ja aineryhmätyöskentelyyn. Lukuvuonna 2011–2012 yt-aika on keskiviikko-aamuisin kello kahdeksasta yhdeksään ennen oppituntien alkua.

Tiimit ja aineryhmät. Koivusaaren koulussa toimii kolme luokanvalvoja-tiimiä, jotka on muodostettu kunkin luokka-asteen luokanvalvojista. Neljäs tiimi on muodostettu opettajista, jotka eivät toimi luokanvalvojan tehtävässä. Tiimit on nimetty seuraavasti: Seiskojen tiimi, Kasien tiimi, Ysien tiimi ja Ei-luokanvalvoja tiimi. Jokaisessa tiimissä on 8–10 jäsentä. Tiimit kokoontuvat kerran kuukaudessa yt-ajalla, ja niiden pääasiallisena tehtävänä on hoitaa erilaisia kouluun ja oppilaisiin liittyviä tehtäviä.

Aineryhmät muodostuvat saman oppiaineen tai samantyyppisten oppiaineiden opettajista, ja niiden tavoitteena on ainekohtaisen opetuksen kehittäminen. Tiimien ja aineryhmien tarkoituksena on myös lisätä kollegoiden vertaistukea. Tiimipalavereita ja opettajien yhteisiä yt-aikoja on kerran kuukaudessa. Aineryhmät kokoontuvat 2–4 kertaa lukuvuodessa. (M. Yliniemi, henkilökohtainen tiedonanto 1.3.2012.)

1.3. Tiimityön lähtökohdat Koivusaaren koulussa

Ajatus tiimityöstä Koivusaaren koulussa on peräisin jo 1990-luvun loppupuolelta, jolloin kaikkia Järvenpään kaupungin yksiköitä velvoitettiin otamaan tiimimäinen työskentelymuoto käyttöön. Koivusaaren koulussa tiimityöskentelyä lähdettiin toteuttamaan muodostamalla luokanvalvojista kolme tiimiä, jotka kutsuttiin koolle tarpeen mukaan jotakin hetkellistä tehtävää varten. Opetushenkilöstö osallistui myös tiimikoulutukseen, mutta se jätettiin kesken, koska sitä ei koettu työyhteisössä mielekkääksi. Tiimien toiminnan luonne oli kuitenkin alusta asti epäsäännöllistä, ja tehtävät painottuivat koulun juhlien ja tapahtumien suunnitteluun sekä toteuttamiseen. Toiminnan luonne pysyi epäsäännöllisenä koko 2000-luvun alun ja tästä syystä toiminta loppui lähes kokonaan. Helakorven (2001) mukaan

toiminnan ylläpitäminen ei pelkästään riitä, vaan uuden toimintatavan luominen ja tiimityöskentelyn onnistuminen vaatii, että koko organisaatio on mieltänyt toiminnan tavoitteet ja tarkoituksen.

Oleellista on myös sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Koulun rehtorin mielestä johtavana ajatuksena tiimityöskentelyn käynnistämiseksi on, että jokaisella opettajalla on mahdollisuus ja velvollisuus osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Yhteistyön parantaminen on kirjattu myös koulun työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan lukuvuodelle 2010–2011. (Helakorpi 2001, 26; M. Yliniemi, henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2011.)

Perusopetuksen opetussuunnitelma (2004) määrittelee koulun toimintakulttuurin ja tavoitteena on, että koulun kaikki käytännöt rakennetaan johdonmukaisesti tukemaan kasvatus- ja opetustyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toimintakulttuuriin kuuluvat kaikki koulun viralliset ja epäviralliset säännöt, toiminta- ja käyttäytymismallit sekä arvot, periaatteet ja kriteerit, joihin koulutyön laatu perustuu. Opetussuunnitelman tavoitteena on luoda toimintakulttuuri, joka on avoin ja vuorovaikutteinen sekä tukee yhteistyötä niin koulun sisällä kuin kotien ja muun yhteiskunnan kanssa. Koulun toimintakulttuurin ja opettajien kannattaa hyödyntää konkreettista yhdessä tekemistä. Yhteistyö lisää avoimuutta ja vahvistaa työtovereiden välisiä suhteita. (Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004, 18.)

Nykyään ei riitä, että organisaatiot vain ylläpitävät toimintojaan, vaan niitä on jatkuvasti kehitettävä. Organisaatiolla on myös tarve uudistaa toimintakulttuuriaan, totuttuja toimintatapoja ja käytänteitä. Helakorven mukaan (2001) työyhteisöt, jotka ovat lähteneet kehittämään toimintaansa, ovat päätyneet ryhmä- tai tiimipohjaisiin organisaatioihin. Myös Koivusaaren koulun rehtori päätyi käynnistämään tiimityön uudelleen ja kehittämään työn organisointia. Opettajille tehdyistä työhyvinvointikyselyistä ja ilmapiirikartoituksista oli noussut esille tyytymättömyys työyhteisön sisäiseen työnjakoon, sillä aikaisemmin muodostetut tiimit eivät enää olleet toimineet toivotulla tavalla. Opettajat olivat toivoneet myös, että he pääsisivät eroon yksinpärjäämisen ja -puurtamisen kulttuurista ja voisivat aloittaa yhdessä tekemisen työkulttuurin. Saadun palautteen perusteella lukuvuoden 2010–2011 alussa opettajat jaettiin luokanvalvoja-tiimeihin ja ei-luokanvalvojien tiimiin, ja samalla säännöllinen opettajien yhteissuunnitteluaika otettiin käyttöön. (Helakorpi 2001, 24–26; M. Yliniemi, henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2011.)

Koulun suunnitteluryhmä on ideoinut uusia tiimejä nykyisten luokanvalvoja- ja ei-luokanvalvoja-tiimien rinnalle koulun toiminnan ja opettajan työn kehittämistä varten. Tavoitteena on, että jokainen opettaja kuuluisi nykyisen tiimin ja aineryhmän lisäksi vielä tiimiin, jonka voisi valita oman kiinnostuksensa ja erityisosaamisensa mukaan.

Suunnitteluryhmän ajatuksena on ollut, että nykyisten tiimien ja aineryhmien rinnalla toimisi tulevaisuudessa seuraavanlaisia tiimejä:

- Pedagoginen eli opetuksen kehittäminen
- Arviointitiimi
- Turvallisuustiimi
- Virkistys ja työssä jaksamisen tiimi
- Viihtyisä ympäristö - tiimi
- koulutus ja sen kehittäminen
- toiminta- ja vuosikertomustiimi
- muu tiimi, mikä?

Spiik (2007) toteaa, että organisaatioon perustettavat tiimit voivat olla hyvin erimuotoisia ja erikokoisia. Vastuualueetkin voivat vaihdella suuresti. Jokainen organisaatio rakentaa itse omat tiiminsä tarpeen mukaan ja määrittelee niiden vastuualueet. Tiimien rakentamisen tulee jo itsestään olla tiimitoimintaa, jolloin työskentely opettaa ymmärtämään, mistä on kysymys. (Spiik 2007, 50–52.)

Tiimien perustaminen on järkevää silloin, kun toiminta edellyttää monenlaisten taitojen, kokemuksen ja osaamisen yhdistämistä. Työtehtävät voivat myös liittyä niin läheisesti toisiinsa, että työ kannattaa tehdä tiimissä. Tiimityö voi myös ylittää yksilösuorituksina tehtävän työn. Synergiaetu voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yhdistämällä hyvin erilaista tietopohjaa ja osaamista samaan tiimiin, saadaan synnytettyä uusia luovia ratkaisuja ja tuotteita. Tutkimuksella pyritään selvittämään mitkä edellä mainituista tiimeistä voisivat toimia nykyisten tiimien rinnalla vai onko uusien tiimien perustaminen edes tarpeellista. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että tiimit eivät ole itsetarkoitus, eivätkä ne sovellu jokaiseen työtilanteeseen tai tehtävään. (Frilander 2004.)

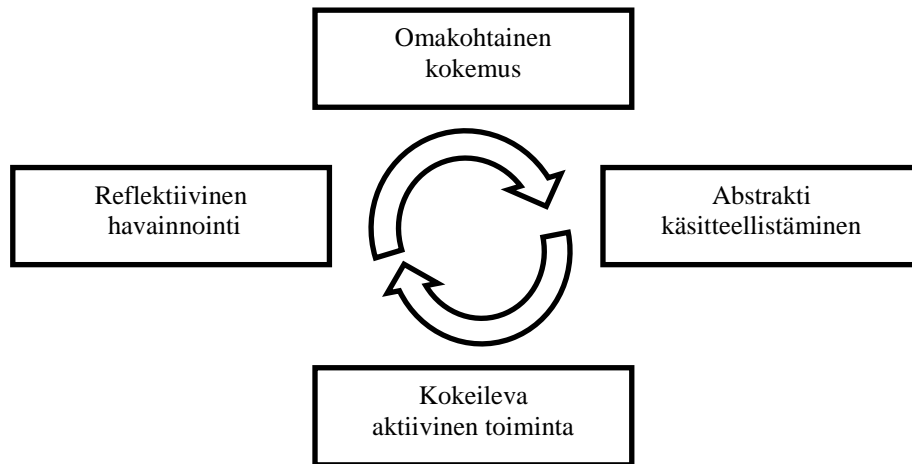
2 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppivan organisaation käsite on otettu tämän tutkimuksen yhdeksi pääteemaksi, koska tiimityö, tiimityön kehittäminen ja oppiva organisaatio liittyvät oleellisesti yhteen. Oppimista tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Oppiminen alkaa aina yksilöllisen työn kautta, jossa olenaisiin oppimista ohjaava tieto saadaan palautteena omasta työstä. Ryhmä tai tiimi oppii yhteisten keskustelujen, arvioinnin ja toisilta saadun palautteen kautta. Organisaatio on oppinut vasta sitten, kun se pystyy hyödyntämään yksilö- ja ryhmätasolla tapahtuneen oppimisen prosessissa syntyneet ideat ja ajatukset. Tässä luvussa määritellään ensin oppimisprosessi ja tarkastellaan oppimista yksilötasolla. Sen jälkeen tarkastellaan oppivan organisaation käsitettä yleisesti sekä tiimityön ja oppilaitoksen näkökulmasta. Oppivasta organisaatiosta on olemassa erilaisia teorioita ja käsityksiä. Toiset painottavat oppiva-sanaa ja toiset organisaatio-sanaa. Tärkeää on muistaa, että molempia termejä tarvitaan. (Mäntylä 2002, 35.)

2.1. Oppimisprosessi

Oppiminen on oleellista kaikelle inhimilliselle toiminnalle, mutta mitä oppimisella oikein tarkoitetaan? Oppiminen tarkoittaa tiedon hankkimista, sen ymmärtämistä ja soveltamista sekä uuden tiedon luomista toiminnan pohjaksi. Oppiminen aiheuttaa muutosta yksilön ja työyhteisön tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Ihmisten ja organisaatioiden tavoitteena on hankkia ja kerätä tarvitsemiaan tietoja oppiakseen asioita, jotka eivät ole vielä tutuja. Hankkimiensa tietojen avulla yksilöt ja organisaatio pyrkivät ymmärtämään uusia asioita, muodostamaan käsityksiä ja tekemään johtopäätöksiä niistä. Toisin sanoen yksilöt ja organisaatiot pyrkivät luomaan uutta tietoa: tieto on toisaalta oppimisen tulos. Tieto ei kuitenkaan ole pysyvää, sillä ajan ja muutoksen myötä tieto vanhenee, joten sitä tulee jatkuvasti tarkistaa. (Ruohotie 2000, 107; Sydänmaalakka 2000,30.)

Oppiminen on prosessi, jossa tietoa saadaan muokkaamalla aiemmin opittuja kokemuksia kulloinkin käsillä olevaan tietoon, ja jossa ihmisen käyttäytyminen muuttuu kokemuksen tuloksena. Oppimisprosessiin sisältyvät ne asiat, jotka vaikuttavat haluttuun lopputulokseen eli oppimiseen. Työelämän oppimisessa painotetaan kokemuksesta oppimista. Kirjallisuudessa (Ojala 2000; Sydänmaalakka 2000) todetaan, että koulutus antaa pohjan oppimiselle, ja työkokemuksen kautta tapahtuu varsinainen oppiminen. Pelkkä kokemus ei välttämättä johda hyvään oppimiseen, vaan lisäksi tarvitaan kokemuksen ymmärtämistä, jäsentämistä ja hyödyntämistä. Kuviassa 3. on esitetty Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä, joka on kokemuksellisen oppimisen malleista tunnetuin. Kolbin mallissa oppiminen tukee persoonallista ja sosiaalista kasvua ja lisää ihmisen omaa itsetuntemusta. Mallin mukaan oppimiseen vaikuttaa aikaisempi työkokemus, jolloin oppijalla on taito arvioida omaa suoritustaan ja hän on motivoitunut oppimaan uusia asioita. (Ojala 2000, 121; Sydänmaalakka 2000, 35.)



Kuvio 3. Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallin kehä (Ojala 2000)

Oppivan organisaation näkökulmasta katsottuna kokemuksellisen oppimisen suosiminen näkyy työssä oppimisena. Yksilön oppimisprosessissa vaiheet seuraavat toisiaan. Yksilö voi olla jollakin tai joillakin osa-alueilla vahvempi kuin toisilla. Ihmiset ovat erilaisia oppimiskyvyiltään, he oppivat, hankkivat tietoa ja tulkitsevat sitä eri tavoin. Oppiminen liitetään ihmisen kasvuun ja ymmärryksen kehittymiseen, jonka tarkoituksena on muodostaa käsityksiä erilaisista asioista. Ihminen kerää tietoa, valikoi opittavaa ainesta ja tulkitsee niitä omien kykyjensä mukaan. Oppijan toimintaan vaikuttaa hänen näkemyksensä omasta roolistaan oppimisprosessissa, eli katsooko yksilö itse olevansa vastuussa oppimisestaan vai odottaako hän muiden esimerkiksi esimiehen ohjaavan häntä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40–43.)

Oppimiskykyyn ja oppimismotivaatioon vaikuttavat myös yksilöiden tarpeet elämän eri vaiheissa. Tarpeet saattavat vaihdella eri tavalla kunkin elämänvaiheen aikana. Yksilön oppiminen on sidoksissa hänen koko urakehitykseensä. Työuran ja elämän aikana kertyneet kokemukset vaikuttavat omalta osaltaan kykyyn ja haluun oppia uusia asioita. Yksilön oppimiseen vaikuttavat myös persoonallisuuden eri ominaisuudet, joita ovat muun muassa usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin, sitkeys, joustavuus ja motivaatio. Yksilön kokemukset muokkaavat jatkuvasti persoonallisuuspiirteitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40–43.)

Hyvärinen (2003) on pohtinut tekijöitä, jotka edistävät ja haittaavat oppimista. Kun organisaatiossa huomioidaan yksilön oppimista edistävät tekijät, luodaan suotuisat olosuhteet uusien asioiden ja taitojen oppimiselle. Oppimisen tulee olla haasteellista, aktivoivaa ja systemaattista. Selkeät ja tarkkaan mietityt tavoitteet työskentelylle mahdollistavat tehokkaan oppimisen. Organisaation jäsen tarvitsee palautetta tekemästään työstä oppimisen tueksi. Mitä enemmän työntekijä saa palautetta, sitä tyytyväisempi hän

on ja sitä parempaan työsuoritukseen hän pyrkii. Oppimista haittaava tekijä voi olla yksilön haluttomuus oppia, joka voi johtua joko alhaisesta motivaatiosta tai alhaisesta sitoutumisesta organisaatioon. Yleinen este oppimiselle on, etteivät ihmiset tiedosta sitä, ettei pelkkä pinnallinen tieto riitä, vaan asiat täytyy ymmärtää perusteellisesti. Oppimista voi haitata se, että yksilö uskoo tietävänsä ja osaavansa jo etukäteen, eikä suhtaudu oppimiseen vakavasti. (Hyvärinen 2003, 26.)

2.2. Oppiva organisaatio

Peter Senge (2006) on oppivan organisaatio -käsitteen keskeisenä vaikuttajana määritellyt oppivan organisaation sellaiseksi, jossa ihmiset koko ajan kehittävät itseään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Oppiva organisaatio rohkaisee yhteistoiminnallisten tavoitteiden muodostamista ja yhdessä oppimista. Tällaisella toiminnalla kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen. Organisaation henkilöstön osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista vaan useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistymisestä. Oppivan organisaatio -käsitteen myötä on alettu pohtia, miten organisaatio oppii yhteisönä ja miten oppimistapahtumaa voitaisiin tukea ja edistää. Oppimisen avulla organisaatio voi muuntaa itseään sekä toimintaympäristöään.

Esimerkiksi Helakorpi (2001) ja Wonacott (2000) ovat tutkineet oppivan organisaatio -käsitteen syntyyn vaikuttaneita tekijöitä ja päälimmäisiksi ovat nousseet yhdessä oppiminen sekä yksilön ja organisaation halu muuttaa omaa oppimiskäsitystään. Työssä oppiminen ja kehittyminen ovat yhteydessä sen hetkisiin olosuhteisiin ja tilanteisiin. Oppivan organisaation syntyyn ovat johtaneet myös organisaation henkilöstön muutospainet: perinteinen tapa tehdä työtä on koettu tylsäksi, vääräksi, epäsosiaaliseksi tai henkilöstön osaamista ei ole osattu hyödyntää. Organisaation oppimiselle on tärkeää, että henkilöstö voi olla mukana itseään koskevilla päätöksenteoissa ja että henkilöstön välillä vallitsee avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri. Oppiminen on yhteistyön edistämistä ja kokemusten reflektointia, parhaista menetelmistä oppimista sekä nopeaa ja tehokasta tiedonkulkua. (Helakorpi 2001, 50–54; Wonacott 2000.)

Oppivaa organisaatiota pidetäänkin tavoitetilana monessa organisaatiossa siksi, että oppiminen halutaan nähdä osana arkista työtä ja ihmiset haluavat kehittää osaamistaan saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Oppiva organisaatio pystyy myös reagoimaan nopeasti yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Aiemmin on opittu pelkästään yksilötasolla, mutta nykyään oppiminen koetaan ryhmätasolla yhtä tärkeäksi. Oppivan organisaation henkilöstön osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista, vaan useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistymisestä. Oppimisella voidaan vaikuttaa sekä yksilön toimintaan että toimintaympäristöön. (Sarala 2000,8; Mäntylä 2002, 35.)

Otalan (2000) mukaan oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista, että

- se osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja se kykenee luomaan jatkuvan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin
- sen jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintansa, havaitsevat virheitä ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaatiota ja omia toimintojaan
- se kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia
- henkilöstöllä on mahdollisuus jatkuvasti saavuttaa haluamiaan tuloksia ihmisillä on yhteiset tavoitteet, ja he oppivat yhdessä

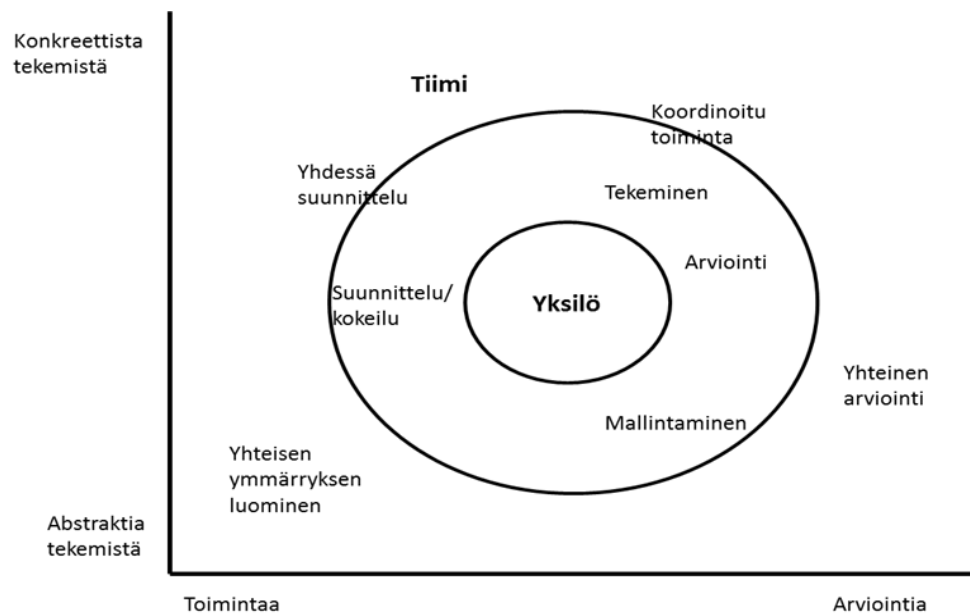
Tässä tutkimuksessa oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että yksilöiden ja tiimien osaaminen tulee laajentaa koko organisaation oppimiseksi. Oppivan organisaation tavoitteena on osaamisen ja tiedon lisääminen ja kokemuksen avoin levittäminen, jotta oppiminen olisi mahdollisimman nopeaa ja laadukasta organisaatiossa.

2.3. Tiimioppiminen

Tiimioppiminen tarkoittaa oppimista, joka tapahtuu tiimissä, ja on yhdistelmä yksilön ja organisaation oppimista. Tiimioppiminen on oppivan organisaation perusta, sillä sen kautta yksilöiden oppiminen laajenee ensin tiimin osaamiseksi ja myöhemmin organisaation uudeksi osaamiseksi. Tiimioppiminen tapahtuu dialogin ja keskustelujen kautta eli se vaatii tiimityölle varattavaa aikaa. Tiimin oppimisprosessiin kuuluvat mm.

- kokemusten arviointi yhdessä
- tiimin yhteisen ymmärryksen, arvojen ja toimintamallin muodostuminen
- yhteinen toimenpiteiden suunnittelu ja
- varsinainen toiminta. (Helakorpi 2001,54.)

Tiimin oppimista voidaan havainnollistaa seuraavan oppimiskehän avulla:



Kuvio 4. Tiimin oppimiskehä (Ojala 2000).

Tiimin oppimisessa voidaan puhua synergiasta, joka ei ole vain tiimin jäsenten osaamisen summa vaan paljon enemmän. Yhdessä luodaan jotakin sellaista uutta, jota kukaan tiimin jäsen ei yksinään olisi voinut luoda. Tiimioppimisessa voidaan puhua tiimissä tapahtuvasta kollektiivisesta uuden tiedon muodostamisesta, sillä tiimi mahdollistaa jäsenten välisen jatkuvan dialogin ja vuorovaikutuksen. Dialogi on tiimioppimisen ja oppivan organisaation ehto, mikä perustuu yhteisön jäsenten tasavertaiselle osallistumiselle. Dialogissa arvioidaan myös omia ja tiimin ajatuksia ja toimintaa. Hyvään dialogiin kuuluu läheisesti reflektio, jonka tarkoituksena on havainnoida, tarkastella ja asettaa kyseenalaiseksi omia ja ryhmän oletuksia, käsityksiä ja uskomuksia. Mitä enemmän tietoa virtaa ihmisten välillä, sitä enemmän yksilöiden osaaminen muuttuu tiimiosaamiseksi ja sitä kautta organisaation osaamiseksi. Näin tieto muuttuu yhteiseksi, laajenee ja kehittyy. Tiimioppiminen ei ole siis uuden tiedon varastoimista, vaan toiminnan kehittämistapahtuma, jolloin tiimit muodostavat oppimiskeskeisen työyhteisön. Oppiminen vaatii tiimiltä jatkuvaa hyvää kommunikointia, toisten auttamista ja tukemista sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista, koska muuten oppiminen jää pintapuoliseksi. Tiimioppiminen on siis oppivan organisaation perusedellytys. (Helakorpi 2001, 54; Mäntylä 2002, 78–80; Sarala 2000, 8.)

Vaikka dialogi ja reflektio ovat tiimioppimisen kannalta tärkeitä, ne eivät välttämättä johda oppimiseen. Toiminnan kokeileminen ja kehittäminen osoittavat vasta, että tiimi on oppinut jotain uutta, ja sen on myös toimittava oppimallaan tavallaan. Uudet toimintatavat puolestaan vahvistavat uusia ajattelumalleja ja olettamuksia. Tiedon saanti ja yhteydenpito tiimin

ulkopuolelle ovat välttämättömiä oppimisen kannalta, sillä se tuottaa vastaavaa synergiaa kuin yksilöiden liittyminen tiimiksi. Jos tiimi ei huolehdi suhteistaan organisaation muihin tiimeihin ja ympäristöön, se saattaa sulkeutua. (Helakorpi 2001, 54.)

2.4. Koulu oppivana organisaationa

Asiantuntijaorganisaatiot kuten koulut nähdään oppivina organisaatioina, joilla on kyky ja halu jatkuvaan uudistumiseen. Tutkimusten mukaan peruskoulujen toimintakulttuurissa on tapahtunut muutos perinteisestä opetustyöstä ja yksin tekemisen kulttuurista kohti oppivaa organisaatiota, jossa korostuu yhteistyö opettajien välillä. Muutokseen on vaikuttanut muun muassa koulun halu vastata uusiin haasteisiin. Hyvä työympäristö nostaa kaikkien suoritustasoa. Tavoitteena on omaa työtä arvioiva ja oppiva organisaatio, joka on jatkuvasti kehittyvä, omiin kokemuksiinsa nojaava ja henkilöstön yhteisen tahdon ohjaama. Tällainen työympäristö ei synny itsestään, vaan se on suunniteltava, luotava ja pidettävä kunnossa. Asiantuntijaorganisaatiossa ihmiset eivät käy työssä vain palkkansa vuoksi, vaan heillä on yleensä vahva ammatillinen identiteetti sekä aktiivinen pyrkimys kehittyä omassa työssään. Tiimityöskentely on tie kohti oppivaa organisaatiota. Olosuhteet tulee luoda sellaisiksi, joilla mahdollistetaan oppiminen, joka pitää sisällään taitojen ja asenteiden muuttumisen. (Mäkisalo 2003, 48–49; Helakorpi 2001, 6-9,19.)

Vulkko (2001) on tutkinut opettajayhteisön päätöksentekoa oppivan organisaation ja asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Opettajat pitivät yhteistoiminnan lisäämistä ja tiimityöskentelyä päätöksenteon valmistelussa tärkeänä. He korostivat myös opettajien asiantuntijuuden huomioonottamista ja yhteistä keskustelua niin tavoitteista kuin toimintamalleista. Tulokset viittasivat siihen, että oppivan organisaation ja asiantuntijaorganisaation mallien ominaisuuksia on kouluorganisaatiosta löydettävissä, mutta konkreettisina toimintamalleina niitä on vielä vähän havaittavissa. Täytetään oppivan organisaation määritelmän koulun henkilöstön tulee yhdessä kehittää omaa osaamistaan ja yhdistää osaamisena koulun yhteiseksi kehittämisideaksi. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää opettajien sitoutumista omaan yhteisöön ja sen kehittämiseen. Työyhteisön organisoituessa oikealla tavalla jokaisen pitäisi saada kasvaa omaksi itsekseen olemalla ja toimimalla erilaisten ryhmien jäsenenä ja vuorovaikutussuhteissa toistensa kanssa. Oppivassa organisaatiossa voidaan saada aikaan tuloksia ja asioita, joita opettajat eivät yksin voisi saavuttaa. (Vulkko 2001, 150–152)

Tässä luvussa on pohdittu oppimista yksilön ja tiimityön näkökulmasta sekä perehdytty oppivan organisaation käsitteeseen. Oppimista voidaan pitää jatkuvana prosessina muuttuvassa työelämässä. Mikään ammatti ei pysy muuttumattomana, vaan jokaisessa työssä vaaditaan oppimisen taitoja ammattitaidon ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Ammatillisen oppimisen tulisi jatkua koko työiän ajan. (Ruohotie 2000, 49–50.)

3 TIIMITYÖ ORGANISAATION KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Monet organisaatiot ovat siirtyneet tiimimäiseen työn organisointiin, mutta vain harvassa on kuitenkaan mietitty syitä tiimeihin siirtymiseen tai ymmärretty, mitä toimintatapojen muutos organisaatiolta ja sen jäseniltä vaatii. Tiimit eivät ole päämäärä vaan keino, jonka avulla pyritään muuttamaan toimintaa, oppimaan ja kehittämään työtä. Tiimimäisessä työskentelyssä korostuvat myös yhteistyötaidot ja asiantuntijuus. Tässä luvussa tutustutaan tiimityöhön organisaation kehittämisen välineenä. Aluksi perehdytään tiimin ja tiimityön käsitteisiin, sen toteutukseen ja eri rooleihin tiimissä. Lopuksi tarkastellaan tiimityötä peruskoulun opettajan näkökulmasta. (Aaltonen 1996, 59.)

3.1. Mikä tiimi on?

Tiimi-käsite ei ole täysin yksiselitteinen, koska sitä käytetään laajasti ja melko kevyesti. Puhutaan tiimeistä, joukkueista, työryhmistä ja ryhmistä. Kirjallisuudessa näkemykset tiimin määritelmästä eroavat, ja jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että tiimi ja hyvä työryhmä ovat sama asia. Tarkkaan määriteltyä niin sanottua normaalitiimiä ei ole olemassa. Tiimit voivat olla monen kokoisia, samoin niiden vastualueet. Sama ihminen voi kuulua moneen tiimiin. Tiimit voivat olla pitkäikäisiä, ja ne voivat vastata jatkuvasti jostain kokonaisuudesta. Tiimi voidaan myös perustaa ratkaisemaan jotain laajempaa ongelmaa tai kehittämään jotain uutta. Kun työ on valmis, tiimi voidaan purkaa. Selkein ja yksinkertaisin määritelmä tiimistä Spiikin (2007) mukaan on: *”Tiimi on itseohjautuva työryhmä, joka vastaa jonkin asian kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä.”* Määritelmän mukaan tiimin jäsenet ovat sitoutuneet jonkin työkokonaisuuden suorittamiseen sekä sovitun päämäärän ja sovitujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä edellyttää tiimin jäseniltä sitoutumista sovittuihin tehtäviin ja tavoitteisiin. (Spiik 2007, 39.)

Katzenbach ja Smith (1998) määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi, jonka koko on selkeästi rajattu. Tiimillä on yhteinen päämäärä ja erikseen sovitut tavoitteet. Jäsenet ovat sitoutuneet työskentelemään yhdessä ja he ovat yhteisvastuussa tiimin saavuttamista tuloksista. Tiimin jäsenten taidot myös täydentävät toisiaan. Tiimin määritelmässä painottuvat kolme tiimityöskentelylle keskeistä aluetta: taidot, sitoutuminen ja vastuu. Katzenbach ja Smith tekevät kuitenkin selvän eron ryhmän ja tiimin välille, sillä ne eroavat suorituksissa ja johtamisen, päätöksenteon, vastuun sekä yhteistyötaitojen osalta. Ryhmä tekee suoritettavan tehtävän ja aloittaa seuraavalla kerralla taas uuden tehtävän. Tiimillä toiminta ja vastuu jatkuvat tehtävän loputtuakin. Tiimissä ymmärretään toisten vahvuudet ja heikkoudet sekä tiedetään miten tavoitteet saavutetaan. Ryhmässäkin on yhteistyötä ja tavoitteita mutta lopputulos koostuu yksilösuorituksista. Ryhmä ja tiimi eivät siis merkitse samaa asiaa. (Katzenbach & Smith 1998, 21–34, 104).

Sydänmaanlakka (2009) ja Skyttä (2005) kuvaavat tiimiä myös pieneksi joukoksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Henkilöt ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteisiin mitattavissa oleviin tavoitteisiin. Tiimi on yhteisvastuussa suorituksistaan ja työnsä tuloksista. Aiemmissa tiimin määritelmissä puhuttiin pienestä ryhmästä tai joukosta ihmisiä mutta sen jäsenten määrää ei määritelty tarkkaan. Skyttä (2005) on tutkinut toimivien tiimien kokoa ja toteaa, että ne voivat olla hyvin erikokoisia, johtuen tiimin tehtävistä ja vastuualueista. Hyvin monet tiimit ovat jopa 15–20 henkilön suuruisia, mutta toimivassa tiimissä jäsenten määrä kannattaa pitää alle kymmenessä henkilössä. (Skyttä 2005, 62; Sydänmaanlakka 2009, 198.)

3.2. Tiimityöskentely

Useissa työyhteisöissä tiimityön määritelmää ei tunneta tarpeeksi hyvin tai sen käsitys on vääristynyt. Ihmiset eivät välttämättä sisäistä, että tiimityö on työnteon yksi menetelmä, jolla on omat säännöt ja vaatimukset. Väärin käytettynä ja ymmärrettynä tiimityö-sana saattaa helposti heikentää sanan varsinaista tarkoitusta vaikka sen avulla organisaation ja työntekijän välinen toiminta jäsentyy. (Vakkuri 1997, 8-14; Palomäki 2011.)

Tiimityöskentelyä tarvitaan, koska sen avulla organisaatio pystyy paremmin kohtaamaan ja hallitsemaan henkilöstön muuttuvia tarpeita sekä yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia. Tiimityöllä pyritään parantamaan toiminnan laatua henkilöstön voimakkaamman sitoutumisen, päätöksenteon tehostamisen ja yhteisten pyrkimysten avulla. Tiimityöllä pyritään myös parantamaan työtyytyväisyyttä ja yhteenkuuluvuutta työpaikalla. Tiimityöskentelyn avulla voidaan myös yhdistää erilainen osaaminen organisaatiossa ja etuna nähdäänkin olennaisesti yksilöiden erilaisuus ja sen muodostama synergia. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 162 – 164; Spiik 2007, 118.)

Tiimityöllä voidaan tarkoittaa myös sellaista työskentelyä, jonka keskeisenä teemana on oppivan organisaation teoria. Organisaation kehittäessä toimintatapojaan, työtehtäviään ja vastuualueitaan vaaditaan henkilöstöltä myös uusia taitoja. Oppimisen käsitteen nostaminen tiimityön keskeiseksi osaksi voidaan perustella sillä, että itse työ nähdään nykyään aikaisempaa enemmän oppimisprosessina. Oppimisen näkökulmasta työ ja siinä kehittyminen on jatkuvaa oppimista (Willman 2001, 47.)

Tiimiä pidetäänkin oppivan, kehittyvän ja menestyvän organisaation perusyksikkönä ja siltä odotetaan nopeaa oppimista. Tiimityöskentely on tehokas tapa edistää yksittäisten työntekijöiden kautta tapahtuvaa organisaation oppimista ja kehittymistä. Se lisää myös henkilöstön motivaatiota sitoutua työhönsä, koska tiimityöskentelyn kautta heillä on mahdollisuus saada vastuuta organisaatiossa ja vaikuttaa organisaation toimintaan. Tiimin jäseniltä odotetaan tiimissä työskentelyyn ja oppimiseen tarvittavia yhteistyötaitoja sekä luottamusta toisiin tiimin jäseniin. (Huttunen 2007, 25; Sydänmaanlakka 2009, 63.)

Organisaatio pyrkii tiimityöskentelyn avulla rakentamaan kokonaan uuden toimintastrategian, jossa tiimi pyrkii toimimaan älykkäästi muun muassa jakamalla kaiken tiedon kaikkien saataville, luomalla työskentelyä tukevan kulttuurin ja painottamalla valtuuttavaa johtamistapaa. Keskeistä tällaisten organisaatioiden menestymiselle ovat kokemusten aito ja avoin jakaminen, oman toiminnan tarkastelu ja kyky muuttua jatkuvasti. (Helakorpi 2001, 2.)

Tiimityölle löytyy myös vastustajia, jotka ovat sitä mieltä, että kun vastuu on yhteinen, niin kukaan ei oikein vastaa. Tiimityöskentelyn myötä työnteosta katoaa aito yksilöllisyys ja sisäinen palo työntekoon häviävät, sillä ajattelunsa ja visionsa pohjalta kaikki ihmiset eivät ole luonteeltaan yhteistyöhakuisia. Monet haluavat toimia yksin ja väljissä puitteissa. Ja monissa organisaatioissa kuten kouluissa nimenomaan yksilösuorituksia pidetään tärkeämpinä kuin tiimityötä. Tällaisiin vastaväitteisiin saattaa liittyä monia uskomuksia, mutta niillä on myös perustelunsa, jotka kannattaa ottaa tiimien ja tiimiorganisaatioiden kehittämisessä huomioon. Koko tiimityön ideaa ne eivät kuitenkaan kaada, vaan jatkossa pitää pystyä rakentamaan tiimiorganisaatioita, jotka sallivat ihmisten säilyttää yksilöllisyytensä myös tiimeihin osallistuessaan. (Frilander 2004.)

3.3. Tiimityöhön siirtyminen

Työyhteisössä saattaa toimia monenlaisia työryhmiä, jotka voivat olla tiimityöskentelyn alku, mutta niiden tarkoitus ja tavoitteet voivat poiketa todellisesta tiimitoiminnasta. Raina & Haapaniemi (2007) painottavat ettei tiimiä voida pitää pelkkänä työryhmänä, vaan prosessin kautta vaativaan yhteistyöhön kehittyneenä ryhmänä. Tiimin toimintaa ohjaavat yhdessä sovitut pelisäännöt, jotka määräytyvät perustehtävästä ja toiminnan tarpeesta. Prosessin läpikäyminen vie aikaa ja siksi hyvin lyhytkestoinen työryhmä ei kehity tiimiksi. (Raina & Haapaniemi 2007, 70; Aaltonen ym. 1996, 8.)

Siirtyminen kohti toimivaa tiimiorganisaatiota ei voi tapahtua ilman, että organisaation rakenteissa, ihmissuhteissa ja ennen muuta käytännön toimintakulttuurissa tapahtuu muutoksia. Tämä tarkoittaa erilaisten tiimitoimintamuotojen joustavaa käyttöä. Tiimien muodostamisen alkuvaiheessa ratkaistaan, mikä on tiimien rakenne ja määrä. Tiimien perustyyppinä on kolme ja organisaation toiminnan perustapa vaikuttaa ovatko tiimit pysyviä, projektitiimejä vai Ad hoc- eli tilapäistiimejä. (Kukkola 1997,8; Skyttä 2005, 58–59.)

Tiimityötä suunniteltaessa tulisi miettiä, voidaanko sillä saada aikaan sellaisia tuloksia, joita ei ilman tiimityötä saataisi aikaan. Tiimityö ei myöskään ole ratkaisu taitamattomaan johtajuuteen. Parhaimmillaan tiimityö antaa lisäarvoa organisaatiolle ja edesauttaa henkilöstöä motivoitumaan. Jotta tiimien rakenne ja määrä saadaan määriteltä, tiimien muodostaminen aloitetaan toimintaprosessien hahmottamisesta ja kuvaamisesta. Tiimit tulee perustaa organisaation toiminnan, vision ja strategian varaan. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 162 – 164; Skyttä 2005, 60.)

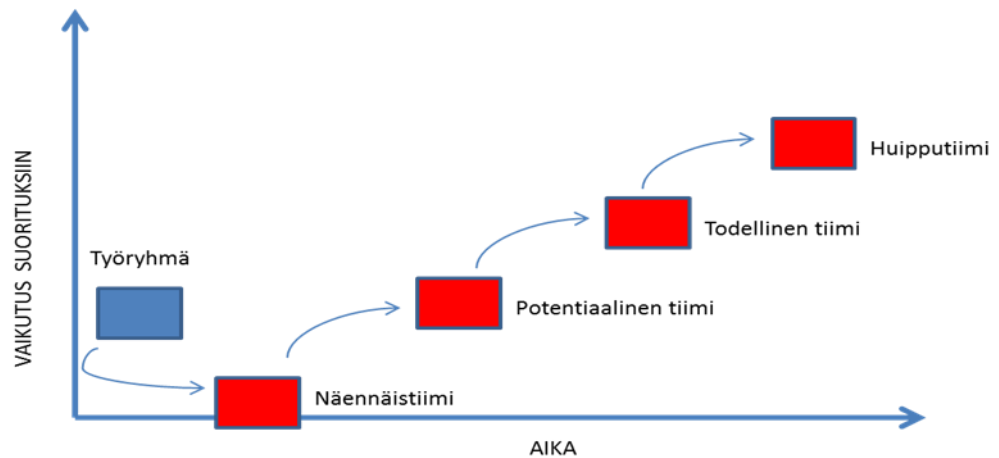
Tiimityöhön kannattaa siirtyä pilottimaisesti. Yksi ryhmä käynnistää tiimityöskentelyn ja toimii pilottina. Tiimiksi kannattaa valita ryhmä, joka on lähtökohdiltaan tiimityöhön sopivin. Tämä koskee lähinnä tiimin vastuu- aluetta, ihmisten yhteistyötaitoja sekä ammattitaitoja. Tiimityön aloittaminen, kehittäminen sekä tiimin kouluttaminen suunnitellaan huolellisesti, ja siihen panostetaan riittävästi resursseja. Monesti organisaatiot aliarvioivat tiimeihin siirtymiseen tarvittavan ajan ja resurssit. Muutosprosessi ei ole yksinkertainen. On tärkeää, että organisaatio ymmärtää, ettei tiimien muodostaminen synny esimerkiksi pelkällä johdon päätöksellä, jonka jälkeen ne toimivat itsekseen ja itsenäisesti. Organisaation johto ei voi suunnitella uutta tiimiorganisaatiota tai määritellä, ketkä kuuluvat mihinkin tiimiin ilman keskustelua ja työyhteisön näkemyksiä. Jos tiimityöhön siirtyminen tapahtuu ilman koulutusta ja suunnittelua, voi muutos olla liian suuri verrattuna entiseen työskentelytapaan. (Spiik 2007, 35–36.)

Työskentelyn seuranta on yhtä tärkeää kuin suunnittelu. Seurannan tulee olla säännöllistä, aktiivista ja kannustavaa. Tiimityön pilotointi herättää kiinnostusta muussa henkilössä. Lisäksi organisaatio saa todellisen esimerkin ja kokemuksia siitä miten tiimityöskentely onnistuu omassa organisaatiossa. (Spiik 2007, 37.)

Tiimityöskentely ja tiimityössä kehittyminen ovat usein monimutkaisia muutosprosesseja. Ne edellyttävät uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. Siirtyminen tiimityöhön kannattaa aloittaa keskustelemalla avoimesti yhteistyöstä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Tiimin kehittymiselle pitää antaa myös aikaa, jotta sen vastualueet, tavoitteet ja pelisäännöt selkiytyvät. (Spiik 2007, 47.)

Kehittyminen työryhmästä huipputiimiksi tapahtuu tiettyjen kehitysvaiheiden kautta. Kasvamisen prosessi käynnistyy työryhmästä. Sitä seuraavat näennäistiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja viimeiseksi huipputiimi. Tiimityö ei ole heti työskentelyn alussa tehokkaammillaan, yhteistyö kehittyy vähitellen tiettyjen vaiheiden kautta. Ryhmän kehitys tiimiksi ei ole suoraviivaista, vaan jokainen ryhmä on yksilöllinen. Kaikki ryhmät eivät pääse yhdessä työskentelyn aikana tehokkaan toiminnan vaiheeseen. Vaiheet voivat olla päällekkäisiä ja niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan. Kuitenkin tiimin kehittymisen tunteminen auttaa ennakoimaan ja kohtaamaan tiimin muutoksen. (Aaltonen 1996, 12.)

Katzenbach ja Smith (1998) ovat kuvanneet tiimin kehittymistä viiden kehitysvaiheen kautta:



Kuvio 5. Tiimin kehittymisen vaikutus suorituksiin (Katzenbach ja Smith 1998, 107.)

1. Työryhmä

Ryhmän jäsenet eivät tunne saavansa lisähyötyä siitä, että he toimivat ryhmänä, vaan jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa korostuu yksilöllisyys. Yhteisten päätösten teko perustuu lähinnä siihen, että ne auttavat kutakin jäsentä suoriutumaan oman vastualueen tehtävistä. Työryhmällä ei ole kuvaa yhteisistä tavoitteista, toimintatavoista ja päämääristä.

2. Näennäistiimi

Myös näennäistiimiltä puuttuvat työryhmän tapaan yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Näennäistiimin toiminta on usein tehottomampaa kuin työryhmän toiminta, koska kuvitellun tiimin sisäinen vuorovaikutus vie aikaa, muttei edistä yksilöllisiä tavoitteita. Ongelmien kautta muotoutuu yhteistyöhaluinen ja oppimiskykyinen tiimi.

3. Potentiaalinen tiimi

Potentiaaliseksi tiimiksi voidaan kutsua ryhmää, joka pyrkii parantamaan suoritustaan. Tässä kehitysvaiheessa tiimin tavoitteet ja päämäärät ovat vielä epäselviä, mutta yhteiset pelisäännöt ja roolit ovat lähes selkiytyneet jäsenille. Tiimimäinen työskentely kehittyy vähitellen sille tasolle, että toimintaa voidaan kutsua todellisen tiimin toiminnaksi.

4. Todellinen tiimi

Todellinen tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä tietoja ja taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Tiimin jäsenten yhteenkuuluvuus lujittuu ja vastuuta

kannetaan myös käytännössä, mikä näkyy siinä, että oma osaaminen on muiden jäsenten käytössä.

5. Huipputiimi

Huipputiimi täyttää kaikki todellisen tiimin piirteet, mutta huipputiimin jäsenet ovat lisäksi syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Tiimin yhteistoiminta on tehokasta. Tiimin jäsenet tukevat toisiaan ja käyttävät kunkin vahvuuksia tiimin hyväksi. Tiimin sisäiset roolit ovat joustavia ja toimintaa edistäviä. Tiimin toimintaa ilmentää kilpailun sijasta yhdessä tekeminen, kannustaminen sekä ennistä parempiin suorituksiin pyrkiminen.

Kehittyäkseen työryhmästä huipputiimiksi on organisaatiossa luotava yhteinen visio tulevasta toimintamallista. Tiimityöskentelyyn tulee valmistautua kunnolla, sillä vuosia kestävään prosessiin ei voida lähteä vain perustamalla tiimejä, vaan se edellyttää monien asioiden muuttamista:

- Henkilöstö on saatava osallistumaan vision ja strategian luontiin, jotta se sitoutuisi uuteen tapaan työskennellä.
- On opittava ymmärtämään, että ollaan matkalla kohti jatkuvaa kehittämistä ja oppivaa organisaatiota.
- Valtaa on delegoitava alaspäin. Tiimeillä täytyy olla oma toiminta-alue ja niiden on voitava suunnitella omat työnsä itsenäisesti.
- Tiimin muodostaminen ja uusien roolien hyväksyminen eivät tapahdu hetkessä, vaan vievät kuukausia, jopa vuosia.
- Tiimien johtajuus on päätettävä.

Kuten edellisestä listasta voidaan päätellä, tiimiorganisaatioon siirtyminen ja siinä kehittyminen vaatii pitkäaikaista ja sinnikästä työntekoa, jonka aikana on kestävä myös vastoinkäymiset. Toimivan tiimin aikaansaaminen saattaa kestää paljon kauemmin kuin suunnitteluvaiheessa on kuviteltu.

3.4. Tiimin ja sen jäsenten roolit

Työyhteisö rakentaa itse omat tiimensä ja määrittelee niiden vastualueet. Tiimien tehtävät voivat vaihdella suuresti, mutta niiden tulisi olla selvillä tehtävästään ja roolistaan organisaatiossa. Tiimien tulee yhdessä organisaation johdon kanssa päättää, mihin ongelmiin niillä haetaan ratkaisua ja mitä lisäarvoa tiimimäisellä työn organisoinnilla tavoitellaan. (Mäntylä 2002, 74; Palomäki 2011.)

Tiimin rooleja tulee tarkastella eri näkökulmista kuten tiimin perustehtävistä ja yksilön persoonasta käsin. Roolit ovat jaettuja odotuksia siitä, kuinka yksilön on ryhmässä käyttäydyttävä. Roolit voivat olla sekä muodollisia että epämuodollisia. Luonnollisin ja paras tapa toimia on omana itsenä mutta erilaiset roolit tiimissä ovat kuitenkin välttämättömiä. Ne voidaan jakaa tehtävän vaatimiin rooleihin, jotka määräytyvät pääosin jäsenen osaamisen ja tehtävän perusteella kuten vastuuhenkilö, sihteeri ja tiedottaja. Toisaalta tiimi tarvitsee toimiakseen myös luonteelle ominaisia rooleja kuten kyseenalaistajia, myötävaikuttajia, innostajia sekä sovittelijoita. Roolivalikoiman on hyvä olla monipuolinen, jolloin jokaiselle tiimin jäsenelle löytyy sopiva. Roolin omaksuminen voi olla tiimin jäsenelle hankalaa, sillä häneltä saattaa puuttua tiedot, taidot tai motivaatio toimia tehokkaasti omassa roolissa. Tiimin jäsenet saattavat olla myös eri mieltä siitä, mitä eri rooleihin kuuluu. (Helakorpi, 1996; Lindström & Kiviranta 1995, 14.)

Tiimityön toiminnan ideana on, että johtajuus ja vastuu jakautuvat tasaisesti työyhteisössä. Jokainen jäsen voi olla aktiivinen osallistuja ja vaikuttaja. Tiimillä tarkoitetaan organisaation jakautumista tavoitteellisesti rakennettuihin pienryhmiin, joilla on omat johtajat. Tiimin jäsenet tai työyhteisön esimies voivat valita keskuudestaan johtajan eli tiimin vetäjän, jonka tehtävänä on toimia linkkinä esimiehen ja tiimin välillä. Tiimin vetäjän olisi hyvä toimia edustajana myös johtoryhmän jäsenenä. Tiimillä on tämän lisäksi kolme muuta erilaista johtajuusvaihtoehtoa:

1. Tiimivastaavan rooli kiertää jäseneltä toiselle. Tehtävä kestää esim. puolesta vuodesta vuoteen.
2. Asiantuntijajohtajuudessa vastuuhenkilöitä on useampi ja tehtävää hoitaa aina se henkilö, kenen osaamisalueella kulloinkin ollaan.
3. Yhtenä vaihtoehtona on, ettei vastuuhenkilöä nimetä ollenkaan. Tämä toimintamalli kuulostaa parhaimmalta, mutta harvoin tiimi pystyy kuitenkaan toimimaan näin. (Raina & Haapaniemi 2007, 64- 65; Skyttä 2005, 88–90.)

Tiimi tarvitsee myös pelisäännöt, joissa sovitaan siitä, miten työtä tehdään. Kaikkien tiimin jäsenten tulee noudattaa yhdessä sovittuja sääntöjä. Seuraavan asialistan avulla tiimit voivat tarkistaa miten tehtävät jaetaan jäsenen kesken:

1. Kuka vastaa tiedon kulusta ja mistä tieto löytyy?
2. Miten tiiminkokootumiset toteutuvat ja mistä muistiot löytyvät?
3. Milloin mikin asia otetaan tiimissä esille ja kuka ottaa?
4. Miten ratkaistaan haasteelliset tilanteet, mitä seuraa ellei pelisääntöjä noudateta?
5. Mikä on tiimin vetäjän rooli?

Yksittäinen tiiminjäsen ei voi muuttaa pelisääntöjä omavaltaisesti, tarvitaan aina yhteinen päätös. Pelisäännöt arvioidaan ja luodaan yhteisestä tarpeesta. Elleivät pelisäännöt toimi, täytyy selvittää mikä ei toimi ja mistä se johtuu? Millaisia haasteita säännöt aiheuttavat ja kenelle? Tiimin vastuhenkilö käy keskustelun tiimin kanssa, tarvittaessa esimies osallistuu mukaan. Pelisääntöjen noudattaminen ei voi olla valintakysymys. (Palomäki 2011).

Tiimin kehittyessä sen jäsenistä tulee aktiivisia ja sitoutuneita vastuunsa tiedostavia toimijoita, joiden osaaminen ja asiantuntijuus näkyvät päivittäisessä toiminnassa. Tiimin jäsenen toiminta on itseohjautuvaa ja hänellä on mahdollisuus toteuttaa omaa osaamistaan sovittujen toimintatapojen mukaan. Jäsenellä voi olla myös omia erityisvastuualueita, jolloin siitä saatu hyöty on koko tiimin käytössä. Yksilövastuulla tarkoitetaan tiimin jäsenen vastuuta omasta toiminnastaan ja yhteisvastuulla taas tiimin kokonaisvastuuta. Tehtävät eivät jää kesken vaikka yksilö ei olisikaan jatkamassa. (Palomäki 2011.)

3.5. Tiimisopimus: kuka, mitä, miksi ja miten

Tiimityöhön siirryttäessä on mahdollisuus tehdä tiimisopimus. Sopimuksen ideana on määritellä tiimin identiteetti ja sitä koskevat asiat. Tiimisopimus tehdään jokaiselle tiimille erikseen. Mukaan tulevat asiat harkitaan tarkkaan ja sovitaan tiimin kanssa etenkin tiimin tarkoitus, vastuualue, tavoitteet ja pelisäännöt. Mikäli organisaatiossa tehdään useita tiimisopimuksia, on ensin tehtävä koko työyhteisöä kattava sopimus pohja. Sopimus pohja on paras tehdä yhdessä tiimien kanssa, jotta sitoutuminen ei jää puutteelliseksi.

- Yhteisen tiimisopimuksen tekeminen aloitetaan perustamalla työryhmä, johon tulee osallistujia eri tiimeistä. Työryhmä valmistelee ensimmäisen sopimusehdotuksen.
- Ehdotus toimitetaan kaikille tiimeille arvioitavaksi.
- Kun tiimit ovat antaneet palautteensa, tekee työryhmä tiimisopimuksen, joka otetaan käyttöön. Tiimi kirjaa sopimukseen olemassaolonsa tarkoituksen, tavoitteensa ja tapansa toimia. Tiimisopimus tehdään esimerkiksi vuodeksi kerrallaan ja sen toimivuus arvioidaan vuoden välein ja parannetaan sitä tarvittaessa. Tiimi voi muuttaa sopimusta tilanteen muuttuessa. (Spiik 2007, 230.)

Kuvassa 1. on esitetty Spiikin (2007) laatima käytännön esimerkki tiimisopimuksesta, jonka mukaan tiimi suunnittelee oman sopimuksensa. Organisaatiossa tiimien koot ja tehtävät vaihtelevat joten kaikkia kohtia ei ehkä tarvitse käsitellä tai ne voidaan jättää sopimuksesta pois. Jos jokin merkittävä asia puuttuu, tiimi voi lisätä sen itse omaan sopimukseensa. Ilman tiimisopimusta tiimin jäsenten tulokset ovat toisistaan riippumattomia, vailla yhdistävää päämäärää. Koska tiimin jokaisen jäsenen sitoutuminen on tärkeää, paras tapa sitoutumisen lisäämiseksi on laatia tiimille yhteinen tiimisopimus. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuu,

kun siitä sovitaan koko tiimin kesken. Tiimin yhdessä laatima sopimus sen omista menettelytavoista on tärkeämpi tiimin onnistumiselle kuin paras-kaan johtaminen. (Spiik 2007, 230.)

Tiimisopimus-esimerkki

1. Tiimin nimi:
2. Sopijaosapuolet (esim. tiimin jäsenet, lähin esimies tai johdon edustaja):
3. Tiimin tarkoitus:
4. Tiimin kokonaisvastuualue ja valtuudet:
5. Tiimityöskentelyn tavoitteet:
6. Tiedonkulku tiimin sisällä ja muiden kanssa sekä tietojen dokumentointi:
7. Tiimin vetäjän tehtävät ja arvio miten paljon aikaa vetäjän työ edellyttää
8. Miten tiimin vetäjä valitaan. Onko tehtävä jatkuva vai määräaikainen?
9. Sopiminen palavereiden pitämisestä, tiimin tehtävistä ja niiden hoitamisesta
10. Muut tiimiä koskevat pelisäännöt ja käytännön asiat, jotkaärkevöittävät tiimin työskentelyä ja tehostavat toimintaa:
11. Tämä sopimus on tehty vuodelle ...
12. Päivämäärä ja allekirjoitukset:

Kuva 1. Tiimisopimus esimerkki (Spiik 2007, 231.)

3.6. Sitoutuminen organisaatioon, päätöksentekoon ja tiimityöhön

Puhuttaessa henkilön sitoutumisesta työhön tarkoitetaan sillä usein hänen sitoutumistaan organisaatioon ja sen toimintaan. Työntekijän sitoutuminen työn tavoitteisiin ja organisaatioon tekee mahdolliseksi hyvän työtuloksen. Sitoutuminen kuitenkin liittyy myös organisaation sosiaaliseen kiinteyteen. Sitoutumista voidaan mitata muun muassa siten, miten paljon henkilöstö on valmis ponnistelemaan organisaation eteen, miten paljon organisaatio nähdään innostavana työpaikkana, kerrotaanko organisaatiosta positiivisesti ystäville, miten paljon organisaation ja yksilön arvot kohtaavat ja

miten paljon organisaation menestys liikuttaa henkilöstöä. (Työturvallisuuskeskus 2002, 40 – 41).

Ihmiset sitoutuvat hyvin eri tavoin työhönsä ja organisaatioihin. Joillekin on luontaista sitoutua enemmän kuin toisille. Työntekijä voi olla sitoutunut organisaation sen takia, ettei hän usko saavansa mistään muusta työpaikasta samanlaisia etuja kuin nykyisessä työpaikassa. Edut voivat olla mitä tahansa hänelle tärkeitä kuten palkkaus, työn laatu tai määrä ja työkaverit. Työntekijä on tällöin sitoutunut organisaatioon sen tuomien hyötyjen takia. Velvollisuus voi myös pitää työntekijän organisaatiossa eli tällöin yksilö kokee, että on liian aikaista lähteä tai että hänen lähtönsä haittaa työyhteisön toimintaa. Sitoutuminen on voimakkainta, kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi. Tällöin yksilö on sitoutunut organisaatioon tunteillaan ja haluaa olla rakentamassa organisaation tulevaisuutta. Aito sitoutuminen työtä ja organisaatiota kohtaan edellyttää tunnesidettä ja arvojen kohtaamista. Kun työntekijä on sitoutunut tunteillaan, hän haluaa panostaa osaamiseensa ja on motivoitunut suorituksiinsa ja kantaa vastuuta työstään. (Kjelin ym.2003 26 – 27.)

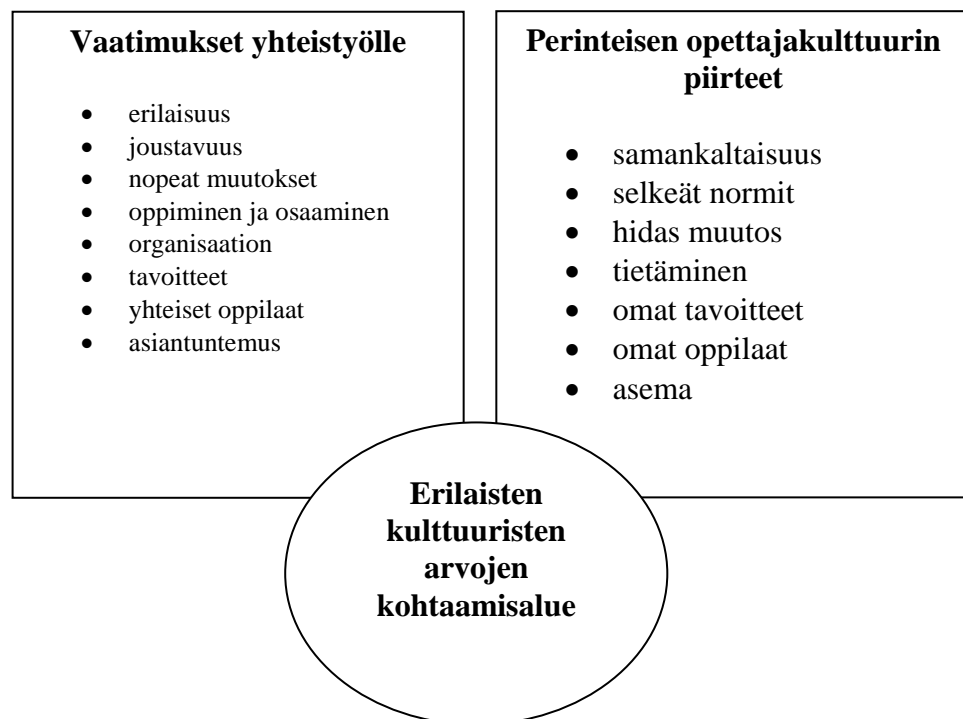
3.7. Opettajien tiimityö

Opettajan työ muodostuu monenlaisista odotuksista. Se on vaativaa työtä juuri siksi, että opettajalla täytyy olla monenlaista osaamista. Opettajan työtä voidaan helpottaa ja jäsentää koulun toiminnan yhteisöllisillä ratkaisuilla. Koulun yhteistyön kehittämisessä on silti monenlaisia ongelmia. Opettajan asema on aina ollut vahva ja itsenäinen sekä työt halutaan tehdä omalla tavalla. Opettajien työaikajärjestelyt eivät myöskään tue yhteistyön vakiinnuttamista. Mikäli opettajayhteisöllä ei ole yhteistä aikaa keskusteluihin, kokouksiin ja suunnitteluun, ollaan kaukana yhteisön rakentamisesta. Opettajan työ onkin ollut viimeisiä, joissa yksin toimimisen kulttuuri on elänyt vahvana. Yhteistyön edistäminen ja työssä oppiminen ovat tarpeita, jotka ovat tuomassa toivottua muutosta opettajakuntaan. Opettajan ei tarvitse tehdä kaikkea yksin. (Raina ym. 2007, 23- 26.)

Helakorpi (2001) toteaa, että opettajan työ on ollut tutkimuksien ja kehittämisen kohteena, mutta koulun toimintakulttuurista ja sen muutostarpeesta tutkimuksia löytyy vähemmän. Peruskoulun opettajien tiimityöskentelyä on Suomessa tutkittu myös hyvin vähän. Tutkimukset ovat kohdistuneet ammatillisten opettajien tiimityön kehittämiseen (Mäntylä 2002) ja vuorovaikutuksen ja dialogin tutkimiseen opettajan työssä (Willman 2001).

Vaikka koulut ovat nykyään ottaneet tiimityöskentelyä yhä enemmän käyttöön perinteisen opettajan työn rinnalle, niin silti opettajan työ perustuu edelleen oman alansa hallintaan ja yksintyöskentelyn kulttuuriin. Syyinä voidaan pitää sitä, että tiimityöskentelyn idea ei ole vielä saanut täyttä ymmärrystä opettajien keskuudessa, vaikka monet nykypäivän haasteet koulussa pakottaisivat opettajia keskittymään enemmän yhteistyön kehittämiseen. (Helakorpi 2001, 2.)

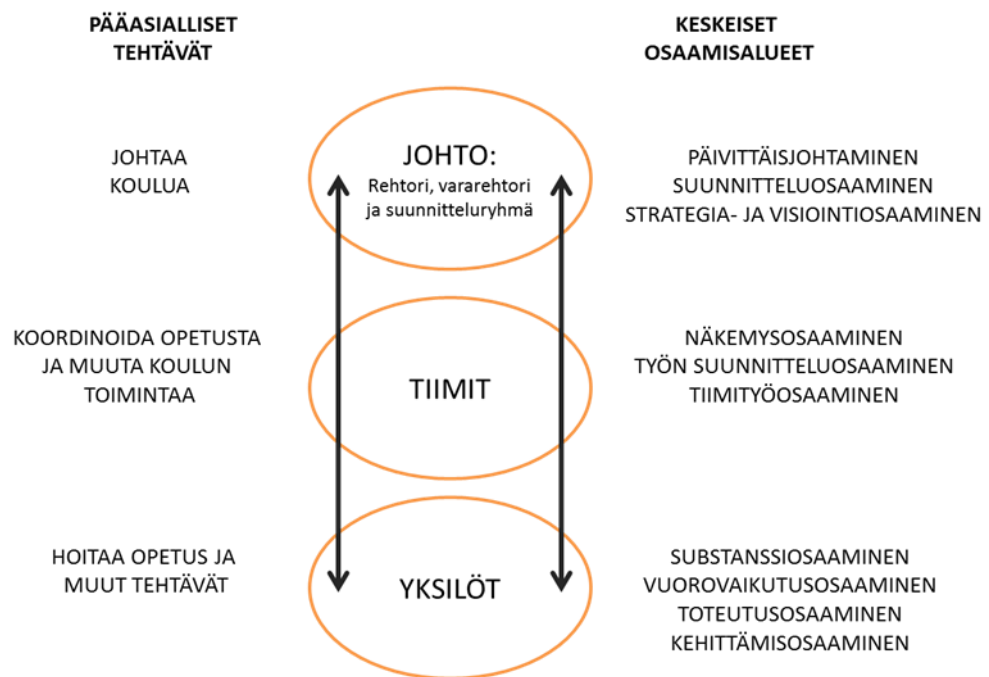
Kuviossa 6. on esitetty, miten opettajat liikkuvat tiimityötä tehdessään perinteisen opettajakulttuurin ja yhteistyön vaatimusten rajavyöhykkeellä. Tiimimäinen työskentely vaatii muun muassa oppimista, osaamista sekä joustavuutta työskentelyssä, kun taas opettajan arvostukset liikkuvat perinteisen opettajakulttuurin alueella. Willmanin (2001) mukaan opettajan pitäisi osata hallita työnsä molemmat puolet, jolloin hän osaisi joustavasti liikkua eri kulttuuristen merkitysten kentässä. Astuminen ulos perinteisestä, yksin tekemisen, työkulttuurista on astumista yhteisen kulttuurisen tulkintakentän ytimeen. Omat tarpeet ja tavoitteet tulevat tällöin osaksi yhteistä tavoitteiden ja tarpeiden kenttää, jolloin kyky sovittaa yhteen erilaisia tarpeita ja näkemyksiä korostuu. Yhteistyötä pitäisi lähestyä niin, että päästäisiin yhteistyön rakentamiseen ja kehittämiseen. Jos opettaja ei pysy näkemään yhteistyön tarvetta, johtaa se irralliseen ja eristäytyvään yhteistyöhön, eikä opettajan ja työyhteisön toiminta pääse kehittymään. (Willman 2001, 118.)



Kuvio 6. Opettajien tiimityötä määrittävä kulttuurinen kenttä (Willman 2001,181)

Tiimityön soveltaminen opettajien työhön on suuri muutos opettajan työkuvassa. Perinteinen yksintyöskentely vähenee ja tilalle tulee yhteistyö: yhdessä suunnittelu ja yhdessä tekeminen. Tiimityö on kuitenkin paljon enemmän kuin yhteissuunnittelua ja kokouksiin osallistumista, joiksi tiimityö usein kaventuu. Aito tiimityö johtaa tiimioppimiseen, jossa tiimi ja koko koulu uudistuu ja kehittää työtapojaan jatkuvasti. Tiimityöhön siirtyminen on myös haaste koulun johdolle: rehtorille. Kun rehtori antaa vastuuta ja valtaa tiimeille, painopisteet työrooleissa muuttuvat: rehtorin rooli muuttuu visionääriksi ja manageriksi. Tiimit ovat itseohjautuvia ja -johtoisia. (Helakorpi 2001, 5.)

Koulun eri tasojen (johto, tiimit ja yksilöt) tehtävät ja osaamisen alueet ovat osin yhteneväisiä ja osin eriytyviä. Kun koulun työyhteisö uudistaa työskentelytapoja ja organisoituu tiimitoimintaan, on tärkeää tiedostaa henkilöstön keskeiset tehtävät ja osaamisalueet. Ne eivät ole samat kuin perinteisesti toimivassa kouluorganisaatiossa. Koulun ”opettamisen kulttuuri” on niin syvällä, että useinkaan ei nähdä johdon ja opettajien työn muutosta, tehtävien muutosta ja osaamisvaatimusten muutosta. Kuviossa 6 on hahmotelma johdon, tiimien ja yksilöiden pääasiallisista tehtävistä ja keskeisistä osaamisalueista. (Helakorpi 2001, 7.)



Kuvio 7. Tiimikoulun eri tasojen keskeiset tehtävät ja osaamisalueet (Helakorpi 2001)

Willmanin (2001) tutkimuksen mukaan tiimityön toteuttamista ja kehittämistä opetushenkilöstön keskuudessa pidetään vaikeana, eikä työskentely noudata tiimityön teorioiden logiikkaa, vaikka ihmissuhdeammattissa työ tapahtuu aina vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tutkimuksessa opettajatyöyhteisöjä on kuvattu ristiriitaisiksi ja ongelmallisiksi, mikä aiheuttaa yhteistoiminnalle haasteita. Työyhteisössä saatetaan myös kokea, että kehittämistyö jää irralliseksi omasta työstä. Yhteistyötä hankaloittaa myös ulkoa ohjautuva ajankäyttö, joka saattaa näkyä yksilön vetäytymisenä yhteisestä vastuusta, ja yhteistyö saatetaan kokea myös omalla ajalla tehtäväksi työksi. (Willman 2001, 154).

Koulun johdon ja opetushenkilöstön osaaminen ja tehtävien painotus on erilainen. Koulutusorganisaatiossa roolit voivat mennä asiantuntijaorganisaation tapaan ristiin. Kun asiantuntija on vahvasti myös oman työnsä ja

työyhteisönsä kehittäjä, saattaa opettaja helposti tulla alueelle, joka ”kuuluu” johdolle. Vastaavasti johto saattaa ryhtyä pohtimaan opetuksellisia kysymyksiä, jotka ”kuuluisivat” tiimille. Rooleista, tehtävistä ja osaamisesta puhuminen on avain kehittyvään tiimityöskentelyyn. Opettajan ammatti on aina ollut ihmissuhde- ja vuorovaikutusammatti. Koulussa, missä opettajat tekevät työtä yhdessä, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot korostuvat entisestään. Opettajan ammatti muuttuu myös entistä avoimemmaksi ja mielenkiintoisemmaksi. Muutos on suuri ja vaativa, siksi uuteen toimintakulttuuriin siirtyminen ei ole helppoa. Henkilöstö on myös saatava osallistumaan vision ja strategian luontiin aktiivisesti, jotta se sitoutuisi uuteen toimintamalliin. Joissakin tapauksissa tiimityön alkuvaiheen ongelmat ovat vaikuttaneet jopa siihen, että on palattu perinteiseen, opettajalle tuttuun yksin tekemisen kulttuuriin. (Helakorpi 2001, 8.)

3.8. Opettajien tiimityön esteet

Opettajien ammattikuntaa pidetään individualistisena ja konservatiivisena. Opettajan työn itsenäisyys voi pahimmillaan johtaa eristäytymiseen muusta työyhteisöstä. Eristäytyminen näkyy muun muassa siten, että opettaja suunnittelee itsenäisiä toiminta- ja työskentelytapoja sekä työskentelee yksin, vaikka hänellä olisi mahdollisuus työskennellä kollegoiden kanssa.

Opetushenkilöstön tiimityön ja sen kehittymisen keskeisiä tekijöitä ovat yhteistoiminnan pakollisuus tai vapaaehtoisuus, näkemys opettajuudesta ja vasta viimeisenä yhteistyö- ja tiimityötaidot. Jotkut opettajat voivat kokea tiimityön turhana ja jopa vastenmielisenä tehtävänä, jos toiminta ei ole luonnollinen osa opettajan työtä. Opettajat eivät ole myöskään tottuneet yhdessä pohtimaan ja arvioimaan työskentelyä, vaan työn arviointi on käyty kehityskeskusteluissa. Myös ajan vähyys ja työssä jaksamisen ongelmat vaikeuttavat yhteistyötä. Opettajien sitoutumista yhdessä tehtävään työn analysointiin ja kehittämiseen sekä tiimityöhön on tuettava. Yhteistoiminnallisuus vähentää myös eristäytyneisyyttä. (Mäntylä 2002, 28.)

Opettajatiimien toiminta voi olla vaikeaa motivaatio-ongelmien vuoksi; kaikki eivät näe asian tärkeyttä. Todennäköisesti syy on perinteisessä koulukulttuurissa, jossa opettajat ovat itsenäisiä työskentelijöitä luokassaan, eikä yhteisöllisen tai pedagogisen keskustelun tärkeyttä tunnisteta. (Raina & Haapaniemi 2007, 65–95.)

Oppiminen ja sitoutuminen organisaatioon kehittyvät kuitenkin vain dialogin kautta. Tiimien toiminnan ja kehittämisen esteenä on monesti sitoutumisen puute. Eniten tiimien ja ryhmien vastustajia ovat ne, jotka ovat tottuneet käyttämään puhe- ja vaikutusvaltaa yhteisössään paljon. Heidän valtansa luonnollisesti vähenee, kun vastuu ja valta jakaantuvat monelle. Vastustajia löytyy myös henkilöistä, jotka kulkevat yhteisten asioiden suhteen ”vapaamatkustajina.” (Raina & Haapaniemi 2007, 65, 98.)

Aineenopettajista muodostuva työyhteisö on mahdollista jakaa monella tavalla tiimeihin. Jako voi perustua luokkatasoihin esimerkiksi 7-luokat, 8-luokat ja 9-luokat. Tiimien koko on tärkeää pitää riittävän pienenä vuorovaikutuksen sujuvuuden varmistamiseksi. Tiimit voidaan jakaa myös vastuu- tai tehtäväalueiden tai joidenkin yhteisön valitsemien kehittämisteemojen perusteella kuten arviointitiimi, koulutustiimi tai pedagoginen tiimi. Tiimeillä on oltava riittävän selvä prosessinomainen yhteinen tehtävä. Opettajille juuri tämän asian ymmärtäminen on vaikeaa. Ymmärrys syntyy hiljalleen, kunhan tiimit ovat päässeet prosessinsa alkuun ja keskustelukulttuuri on edennyt niin pitkälle, että kaikki ovat siinä mukana. (Raina & Haapaniemi 2007, 78.)

Opettajien tottumattomuus pidempikestoiseen ja prosessinomaiseen yhteistyöhön voi vaikeuttaa ja hidastaa tiimityön alkuvaihetta vaikka päätös työtapojen muuttamisesta on yhdessä tehty. Jotkut tiimit eivät pääse alkua pidemmälle voimakkaan vastustuksen vuoksi. Vastustajia organisaatiossa ei tarvitse olla montakaan pyrkimysten estämiseksi. Taustalla on useimmiten monenlaisia pelkoja, jotka tulisi selvittää ja joskus jopa vain jääräpääsyyttä. Opettajien kesken puhutaan myös henkilökemioista, kun yhteistyömahdollisuuksia arvioidaan. Monella on selvää, keiden kollegoiden kanssa yhteistyötä on mahdollista tehdä ja keiden ei. Kollegaan tutustuminen lisää ymmärtämistä ja sitä kautta hyväksymistä ja suvaitsevaisuutta. Itsenäisten työntekijöiden kuten opettajien on usein vaikea jakaa osaamistaan toisille. Tiedon panttaaminen muilta on tuttua kouluissa. Oppivassa organisaatiossa näin ei voi olla, vaan sen oltava kaikkien saatavilla. Työden jakautuminen tasaisesti niin, ettei kukaan voi harrastaa sosiaalista laiskottelua tai haalia kaikkia töitä itselleen, kuuluu hyvän tiimin ominaisuuksiin. (Raina & Haapaniemi 2007, 79.)

3.9. Tiimityön kehittäminen ja arviointi

Tiimityön kehittämissuunnitelma on oltava osa organisaation toimintakeromusta, samassa linjassa organisaation kanssa. Tiimin toimintaa ja osaamista arvioidaan säännöllisin väliajoin. Arviointi tulisi olla osa tiimin kehityskeskustelua. Myös säännölliset kokoontumiset ja arviointi kehittävät jatkuvasti tiimiä ja sen toimintaa. Myös kouluyhteisön arviointi on tärkeää koulun toimintakulttuurin jatkuvan kehittämisen kannalta. (Palomäki 2011.)

Tiimit tulee luoda sellaiseksi, että ne ovat toiminnoiltaan pitkäkestoisia, esimerkiksi lukuvuoden tai pidemmänkin ajanjakson mittaisia. Tavoitteena on saada aikaan sellainen ryhmäprosessi, joka mahdollistaa laadukkaan kehittämistyön organisaatiossa.

Luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten välille on hyvin tärkeää. Luottamus kehittyy tiimin toiminnan mukana, kun sovitusta pelisäännöistä pidetään kiinni. Tiimissä jokaisella on oikeus keskustella asioista asioiden oikeilla nimillä. Jokaisella on oikeus käyttää osaamistaan ja velvollisuus jakaa sitä. Tiimin jäsen on myös yhteistyön rakentaja. Kouluilla on tärkeä

kasvatuskulttuurinen tehtävä, jonka tavoitteet ja sisällöt löytyvät opetus-suunnitelmasta. Kun organisaatiossa aloitetaan uutta toimintakulttuuria, on hyvä kiinnittää huomio kolmeen seuraavaan asiaan: toiminnan tavoitteet ja sisällöt, yhteisön rakenteet ja vuorovaikutus. Näillä rakenteilla tarkoitetaan johtajuutta, keskustelu- ja päätöksentekorakenteita, työn- ja vastuunjakoa sekä tiedonkulkua. (Raina & Haapaniemi 2007, 60- 61.)

Kun opettajayhteisössä lähdetään perustamaan tiimejä, on tärkeää määritellä etukäteen mihin tiimin avulla pyritään. Millainen ryhmä halutaan? Mitä vaativampi ja monipuolisempi tehtävä tiimillä on, sitä suuremmat vaatimukset se asettaa jäsenilleen. Pitkäkestoiset tiimit ovat yksi tärkeistä yhteisöllisen toimintakulttuurin rakenteista. Tiimikokeilut ovat kaatuneet tiimin jäsenten vuorovaikutustaitojen puutteeseen tai niiden hallintaa ei ole osattu pitää olennaisena. Toinen unohtuva asia on tiimien kehittyminen. Tiimi ei ole vain hyvä tai huono, se on jossain vaiheessa matkalla jonnekin, eteenpäin tai taaksepäin. Tiimin kehittymisprosessi voi juuttua paikalleen, ellei sitä osata ohjata ratkaisemaan kehitykselleen tärkeitä kriisejä. Kriisi ei tarkoita vakavaa ongelmaa, vaan vaihetta, jossa tiimillä on sen ratkaistessaan mahdollisuus astua askel kehittyneempään suuntaan. (Raina & Haapaniemi. 2007, 74.)

Tiimijako ei saa myöskään tapahtua aineryhmittäin. Vaikka aineenopettajien on tehtävä tiivistä yhteistyötä työn sisällön ja opetusmenetelmien suhteen, se on ongelmallinen jako siksi, että sen myötä syntyy helposti eturistiriitoja ja vastakkainasetteluja. Aineenopettajat käyvät keskusteluja eri aineiden tärkeydestä. ne saatetaan jakaa ”oikeisiin aineisiin” ja ”hanttiaineisiin”. (Raina & Haapaniemi. 2007, 78.)

Hyvällä tiimityöskentelyllä saavutetaan merkittäviä etuja: päätöksenteko nopeutuu, joustavuus lisääntyy, saavutetaan synergiaetuja, työssä oppiminen laajenee sekä ilmapiiri ja työtyytyväisyys kohenevat. Tiimien ja tiimiorganisaatioiden kehittäminen vaatii yhteistyötä ja yhteistä kehittämistä samoin kuin mikä tahansa muukin organisaatioiden kehittämishaaste.

4 TUTKIMUKSEN ESITTELY

Tässä tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten Koivusaaren koulun opetushenkilöstö on kokenut tiimityön ja päätöksentekoprosessin. Tavoitteena oli myös selvittää, että voidaanko tiimityöllä sitouttaa opettajia paremmin päätöksentekoon ja parantaa työyhteisön päätöksentekoprosessia sekä miten tiimityötä voidaan kehittää. Tutkimuksen avulla pyrittiin myös selvittämään voidaanko tiimityöllä tukea opettajien yksilöllistä ja yhdessä oppimista sekä minkälaisia tiimejä tarvitaan nykyisten tiimien rinnalle koulun kehittämistyön tueksi.

Tutkimuksen empiirinen osa perustuu Koivusaaren koulun opettajille tehtyihin henkilökohtaisiin teemahaastatteluihin, jotka tehtiin lokamarraskuussa 2011. Haastateltaviksi valittiin kustakin tiimistä yksi edustaja, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja näkemys tiimityöstä ja päätöksenteosta. Koulun rehtori ja apulaisrehtori edustavat haastatteluissa koulun johdon näkökulmaa. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi.

4.1. Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, joka on pääosin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaus. Siksi sitä pidetään hyvänä välineenä tutkittaessa muun muassa opettajan ammatillista kehittymistä ja tiimityötä. Toimintatutkimuksellinen ote on tärkeä väline pyrittäessä tiimin tehtävän ja siihen liittyvien kysymysten jäsentämiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Tutkimusmenetelmän valintaa voidaan perustella myös sillä, että toimintatutkimukseen kuuluvat interventiot, jolla tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa tehtävää muutosta tai pyritään avaamaan uusia näkökulmia organisaation totuttuihin ajattelu- ja toimintatapoihin. Interventiolla ei välttämättä saavuteta toiminnan tehostumista tai parantumista, vaan tuloksena voi olla esimerkiksi uusi tapa ajatella. (Heikkinen ym.1999, 25, 62; Willman 2001, 57.)

Toimintatutkimus tähtää aina muutokseen ja muutos tuottaa jotakin, esimerkiksi uuden toimintatavan, opaskirjan tai tuotteen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ollut tuottaa uutta toimintaa vaan tarkoituksena oli löytää keinoja siihen, miten Koivusaaren koulun opetushenkilöstön tiimityötä ja päätöksentekoprosessia voisi kehittää paremmin tarkoitustaan vastaavaksi. Tätä voidaan perustella sillä, että toiminnallinen tutkimus on toimintaa ja vaikuttamista toimeksiantajien toiveiden mukaisesti työelämää kehittävässä hankkeissa. Toiminnallisen tutkimuksen päämääränä on myös tutkijan osallistuminen toimintaan ja hänen ammatillinen kasvunsa. (Lindholm 2007, 14; Heikkinen ym. 1999, 25–62.)

4.2. Tutkimusaineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillistä teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, jonka peruseriaatteena on edetä etukäteen valitun teeman ja tarkentavien kysymysten varassa. Haastattelun teemojen tulee perustua tutkimuskenteoreettiseen viitekehykseen. Tarkentavat kysymykset voivat tarkasti pitäytyä ennakolta tiedetyissä kysymyksissä, tai ne voivat vaihdella tilanteen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78.)

Teemahaastattelu sopi tämän tutkimuksen tiedonhankintakeinoksi, koska teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemahaastattelu ei ole pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä vaan teemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa mutta kuitenkin siten, että keskustelussa saataisiin esille tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Haastattelun avulla voidaan tutkia haastateltavan kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. Teemahaastattelussa haastateltavien tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä ja merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Haastattelussa käsiteltävät teemat oli laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 1. ja ne lähetettiin osallistujille etukäteen sähköpostilla, ja samalla heille annettiin mahdollisuus valmistautua haastatteluun vastaamalla kysymyksiin etukäteen. Kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun muun muassa listaamalla asioita ranskalaisin viivoin tai laatimalla apusanoja, joita käytettiin haastattelun tukena. Haastattelusta ja sen ajankohdasta sovittiin jokaisen osallistujan kanssa henkilökohtaisesti sekä pyydettiin lupa keskustelun nauhoittamiseen. Haastateltaville korostettiin heidän antamiensa vastausten ja mielipiteiden ehdottoman luottamuksellista ja nimetöntä käsitelyä. Haastatteluiden kesto vaihteli noin 45 minuutista 60 minuuttiin.

Haastatteluista saatujen vastausten analysointivaiheessa tutkimukseen osallistuneille opettajille lähetettiin sähköpostilla tarkentavia kysymyksiä. Niillä haluttiin selvittää Katzenbachin ja Smithin (1998) viisiportaisen kehitysmallin avulla, missä kehitysvaiheessa mikäkin tiimi tällä hetkellä on.

Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle tutkimusaiheesta, mutta haastatteluja muokattiin joustavasti uusilla jatkokysymyksillä ja annettiin vuorovaikutuksen viedä haastattelua eteenpäin. Näin haastatteluista tuli yksilöllisiä. Teemahaastattelu oli myös hyvin haasteellinen tiedonkeruumenetelmä, sillä haastatteluiden keskinäinen vertailu, tiedon yleistettävyyys tai validiteettikysymykset eivät olleet helppoja. Teemahaastattelulla haluttiin kuitenkin saada esille tarkka kuva tutkittavasta aiheesta. Tällä haluttiin varmistaa, että haastateltavilta saatu tieto oli mahdollisimman monipuolista, aitoa ja rehellistä. Aineiston purku eli litterointi tehtiin siten, että nauhurille tallennetut haastattelut kirjoitettiin tekstin muotoon sanatarkasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138).

4.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Onnistuneen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat sen reliabiliteetti eli luotettavuus, objektiivisuus ja hyödynnettävyys. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tulosten arviointia varten, eivätkä ne sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointiin. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin sijasta kannattaa puhua analyysin arvioitavuudesta ja onko sen avulla saatu luotettavia vastauksia esitettyyn kehittämisongelmaan ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä ovatko tehdyt päätelmät tutkimuksen kannalta oikeita ja kytkettävissä esitettyyn teoriaan. Työn toteutuksen tulee perustua myös rehellisyyteen, puolueettomuuteen, eikä siihen osallistuville henkilöille koidu tutkimuksesta haittaa. Haastatteluihin osallistuville tulee korostaa heidän vastauksiensa ja mielipiteidensä luottamuksellista ja nimeäntä käsittelyä. Tutkimuksen validius pyritään varmistamaan mahdollisimman laajalla tiedonkeruulla. (Eskola & Suoranta 2000, 211; Hirsjärvi & Hurme 2001, 185.)

Tässä tutkimuksessa arvioitavuutta voidaan tarkastella teoreettisen ja empiirisen osuuden sekä tehtyjen johtopäätösten kautta. Teoriaosuus perustuu olemassa olevaan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin oppivasta organisaatiosta, tiimityöstä ja opettajien tiimityöstä. Haastattelujen teemarunko pohjautuu suoraan tutkimuksen viitekehykseen. Empiirinen osio perustuu Koivusaaren koulussa tehtyihin kuuteen teemahaastatteluun, joilla selvitettiin opetushenkilöstön mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia tiimityöstä ja päätöksenteosta. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jolloin vastaukset eivät perustu muistiinpanoihin tai muistiin. Haastatteluista saatujen vastausten luotettavuutta parantaa myös se, että haastateltavat kertoivat kokemuksistaan avoimesti ja rehellisesti. Haastateltavat olivat tutkijan kollegoita, jolloin yhteinen työhistoria tuntui rasitteelta ja objektiivisuuden esteeltä. Tutkimuksen yhdeksi haasteeksi muodostuikin se, kuinka tutkija voi kuvata tutkittavien kokemuksia ja käsityksiä objektiivisesti niin, että kokemukset ja käsitykset eivät ole tutkijan omia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa mahdollisimman laaja materiaalin kerääminen, jotta tutkimuksen tavoite saavutetaan. Tässä tutkimuksessa riittävän materiaalin varmistamiseksi hyödynnettiin saturaatioperiaatetta eli niin sanottua kylläntymispistettä, jolloin aineisto ei tuota enää uutta, eikä haastateltavien puheessa ilmene mitään uutta edellisiin verrattuna. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Tässä luvussa on esitelty Koivusaaren koulussa tehtyjen haastatteluiden tulokset ja tuodaan esille tutkimuksen kannalta keskeisimmät asiat. Haastatteluista saatuja vastauksia on analysoitu teemoittain, koska saadut vastaukset olivat hyvin laajoja. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että saaduista vastauksista etsitään ja erotellaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemoihin kohdistunutta haastattelua on myös suhteellisen helppoa ryhtyä analysoimaan teemoittain. Haastateltavien vastauksia on lainattu siteerauksin. Suoritetun teema-haastattelun ja haastattelutulosten tulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisesti. Haastatteluista on pyritty poimimaan kaikki se tieto, minkä avulla saadaan vastauksia esitettyyn tutkimusongelmaan ja näin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 137.)

5.1. Opettajien kokemukset tiimityöstä ja päätöksenteosta

Haastateltavat kuvasivat opettajien tiimityötä yhteistyön tekemisenä, arki-sen työn suunnitteluna ja olivat sitä mieltä, että yhteistyö toisten opettajien kanssa on tärkeätä ja välttämätöntä. Yleisesti haastatteluista voidaan todeta, että säännölliseen tiimityöskentelyyn siirtyminen on ollut monelle opettajalle haastavaa, koska he ovat kokeneet joutuvansa tiimityöskentelyssä omalle epämukavuusalueelle ja työskentelytapaa jopa vastustetaan. Syynä tähän voidaan pitää työyhteisössä pitkään vallinnutta tapaa tehdä työtä pääosin yksin, ja tämän kaltaisesta työskentelystä irti pääseminen vie aikaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kaikki opettajat eivät ole sisäistäneet tiimien merkitystä, mikä on näkynyt tiimien toiminnassa motivaation ja sitoutumisen puuttumisena. Tiimeissä työskentelyä on kuitenkin helpottanut se, että suurin osa opettajista on tehnyt töitä yhdessä useita vuosia.

Yksin toimimisen perinne on juurtunut syvälle opettajan työhön ja yhteistoiminnalliset toimintatavat herättävät vastustusta. Kaikki eivät ole valmiita toimimaan yhdessä. Oman työn ja työyhteisön toiminnan välillä vallitsee löyhä side, mikä tekee vaikeaksi hahmottaa yhteyttä oman opetustyön ja koko kouluyhteisön toiminnan välillä. Työyhteisön asioihin halutaan vaikuttaa, mutta muuta kuin opetustyötä ei koeta omaksi. Muu työ jätetään mieluummin koulun johdon ja muiden vastuunkantajien tehtäväksi. (Fritlander 2004.)

Nykyisiä tiimejä pidettiin parempana yhdessä työskentelyn muotona kuin aikaisemmin epäsäännöllisesti toimineita luokanvalvojatiimejä. Tiimityö nähtiin myös opettajan omaa työtä tukevana toimintona. Tiimien ansiosta luokanvalvojien työ on helpottunut siten, ettei tehtävää ajatella enää itsenäisenä ja yksin tehtävänä työnä, eikä vain oman valvontaluokan näkökulmasta. Tiimeissä tulevat esille kaikkien luokanvalvojien näkökulmat ja samalla koko luokka-astetta koskevat asiat. Tiimeissä tehtäviä ja vastuuta

ei voida delegoida, mutta niitä voidaan, ja on myös järkevää jakaa. Yksi haastateltavista toteaaakin, että:

”Työnjako opettajien välillä on tasoittunut ja yksin tekemisen traditio murtunut.”

Ennen luokanvalvojatiimien perustamista opettaja suunnitteli luokanvalvojan tuntinsa itse, jolloin muilta luokanvalvojilta saatava vertaistuki jäi saamatta. Luokanvalvojien tiimityö voi heijastua myös oppilaiden käyttäytymiseen. Kun luokanvalvojat toimivat yhdessä, sovittujen sääntöjen mukaan. Silloin toiminta heijastuu myös oppilaisiin samanlaisina käytänteinä ja toimintamalleina, eikä ristiriitaa toimintatavoista pääse syntymään.

”Jos tiimejä on, niiden toiminta pitäisi olla hyvin konkreettista, että opettajat ymmärtävät niiden tarkoituksen ja näkevät, että niistä on oikeasti jotain hyötyä omaankin työhön ja työyhteisön parantamiseen. Tiimien perustaminen pitäisi lähteä tarpeesta, eikä vaan tehdä tiimejä tiimien vuoksi. Tiimit pitää muodostaa yhteisen tekijän kautta kuten nykyiset luokanvalvojatiimit.”

Tiimien kokoa ja säännöllistä kokousaikaa pidettiin hyvänä, sillä pienessä tiimissä asiat hoituvat helposti, asioita ratkotaan sitä mukaa, kun niitä tulee. Myös toiminnan pienimuotoisuus koettiin hyvänä asiana, sillä opettajat kuuluvat vain yhteen tiimiin aineryhmien lisäksi. Haastatteluissa nousi esille, että joissakin peruskouluissa opettajat saattavat työskennellä parhaillaan jopa kolmessa eri tiimissä. Tiimit ovat kokoontuneet kerran kuu-kaudessa yhteissuunnitteluajalla keskiviikko-aamuisin kello kahdeksan ja yhdeksän välisenä aikana ennen oppituntien alkamista. Tämä asettaa työskentelylle selkeän aikarajan, jonka puitteissa asiat tulee hoitaa. Tiimipalaverin ajan siirtäminen esimerkiksi iltapäivälle oppituntien jälkeen vaikuttaisi opettajien sitoutumiseen ja työskentelyn laatuun.

Näkemykset luokanvalvojatiimien ja ei-luokanvalvojatiimin toiminnasta vaihtelivat haastateltavien välillä. Toiminta on mennyt parempaan suuntaan syksystä 2010, jolloin säännöllinen tiimityöskentely aloitettiin, ja toiminta kehittyy koko ajan lisää. Haastatteluja läpikäytäessä tiimien toiminnasta löytyi kehitettävää. Vaikka tiimityössä nähdään paljon hyvää, tiimien toiminta kaikkien mielestä ei ole ollut kovinkaan tasokasta, ja se koetaan tällä hetkellä tehottomaksi. Työskentelystä puuttuvat: suunnitelmallisuus, tiimin tehtävän määrittely ja selkeät tavoitteet. Tiimityön sisältösymyksistä keskusteleminen on jäänyt vähäiseksi.

Tiimipalavereiden tehottomuuden takana voi olla epämääräinen tehtävänanto: siltä puuttuvat selkeä tavoite. Palavereissa keskitytään epäolennaisiin asioihin, ja asiat rönsyilevät aiheesta toiseen. Syynä voivat olla myös osallistujien huono valmistautuminen ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen, jolloin osallistujat eivät ymmärrä roolejaan, eikä tiiminvetäjä

osaa johtaa puhetta. Heikosti toimivilla tiimeillä tavoitteet ja päämäärät ovat epäselviä. Tiimillä tulee olla selkeät tavoitteet ja saavutettavissa oleva päämäärä, joka linkittyy organisaation strategiaan. Tiimin päämäärä liittyy siihen, miksi tiimi on olemassa ja mitä sen halutaan tekevän. Tiimin pitäisi pystyä vastaamaan kysymykseen: miksi olemme olemassa? Tiimistä ei ole myöskään hyötyä, jos jäsenet eivät koe tiimin päämäärää ja tavoitteita itsensä kannalta mielekkäiksi. Selkeät tavoitteet ovat olennainen osa päämäärän saavuttamista. Hyvin toimivassa tiimissä tunnetaan sekä yhteinen että oman työn tavoite. Selkeästi määritelty ja ymmärretty tavoite helpottaa kommunikointia ja ristiriitojen käsittelyä tiimin jäsenten välillä sekä lisää toiminnan mielekkyyttä. Selkeä päämäärä sitouttaa ja motivoi tiimiä ja kannustaa suoriutuksiin sekä antaa tiimille identiteetin. Tiimityössä on kuitenkin muistettava se, että tiimin kehittyminen vie aikaa, ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii harjoittelua. (Aaltonen 1996, 31–32; Lindström & Kiviranta 1995, 20; Mykkänen 2012.)

Vastaajista neljä oli sitä mieltä, että tiimipalavereita on liian harvoin ja se on taas vaikuttanut siihen, että työskentely on lähtenyt käyntiin hitaasti, eivätkä tiimit pääse kehittymään. Kerran kuukaudessa tiimille varattu yhteissuunnittelu-aika ei tahdo riittää tehtävien hoitamiseen. Luokanvalvoja-tiimeissä suurin osa ajasta käytetään nyt luokanvalvojantuntien suunnitteluun, tai ajankäyttö on muuten vaan tehotonta.

Myös tehtäviä pitää jakaa tasapuolisemmin tiimien ja tiimin jäsenten kesken. Joillakin opettajilla on sellainen käsitys työn tekemisestä, että ollaan valmiita tekemään vain itselle kuuluvat työtehtävät, eikä mitään ylimääräistä, mikä ei suoraan kuulu omaan tehtäväkuvaan. Opettajien pitäisi tajuta, että koulua pitää kehittää laajemmin kuin oman aineen näkökulmasta.

”Tiimien toimintoja pitäisi järjestyä niin, että tiimeillä on selkeät tehtävät ja samojen asioiden toistaminen ja niiden kanssa työskentely vähenisi. Tiimityön pitää olla mielekästä ja haastavaa, ei ajan hukkaamista. Samojen asioiden jauhaminen tulee lopettaa.”

”Tiimissä asiat välillä rönkyilee todella pahasti. Aikasyöpöt pitäisi saada pois. Tiimien toiminta tulisi olla hyvin asia- ja aihekeskeistä, tavoitteellista ja selkeää. Aiheiksi voisi ottaa esimerkiksi ongelmaoppilaat luokka-asteilla ja luokissa. Käydä läpi toimintamalleja mitä oppilaiden kanssa tehdään eli selkeä tavoite toimintaan.”

Haastateltavien mielipiteet erosivat tiimin vetäjän ja muiden jäsenten rooleista ja niiden tarpeellisuudesta. Osa opettajista oli ehdottomasti sitä mieltä, että tiimit tarvitsevat selkeän vastuuhenkilön johtamaan tiimin toimintaa ja toiset olivat taas sitä mieltä, että vastuualueet ja tehtävät voidaan jakaa tarvittaessa kullekin tiimin jäsenelle, eikä erillistä johtajaa tarvita. Opettajat, jotka kannattivat tiimin vetäjän valitsemista, perustelivat

näkemyksensä sillä, että kukaan tiiminjäsenistä ei ota tällä hetkellä vastuuta, eikä johda tilannetta. Asiat eivät etene toivotulla tavalla vaan ne jäävät ”leijumaan” ilmaan. Asioista keskustellaan ja palaverista kirjoitetaan muistio, mutta kukaan ei hoida asiaa eteenpäin. Tällä hetkellä tiimeissä ei ole erikseen valittua tiiminvetäjää. Puheenjohtajan ja sihteerin tehtäviä on kierrätetty jopa niin, että joka palaverissa on ollut aina uusi puheenjohtaja ja sihteeri. Yksi haastateltavista koki haasteelliseksi sen, että muilla tiimin jäsenillä ei ollut mitään vastuualueita.

Mykkäsen (2012) mukaan tiimien kokoontumisella on oltava selkeä ylös-kirjattu tavoite ja kaikkien on tiedettävä oma roolinsa. Tiiminvetäjä on osallistuva, kuunteleva ja sopivan jämäkkä. Jäsenillä on oltava mahdollisuus ottaa kantaa, ideoida ja kyseenalaistaa asioita. Tiimin tehtävänä on pyrkiä aidosti löytämään hyviä ratkaisuja käsiteltäviin asioihin.

”Joka kerta sovitaan erikseen, että kuka tekee mitään. Kuka pitää muistiota ja niin edelleen. Asioista sopiminen vie aikaa. Jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla selkeä oma rooli. Mitä kukin tekee ja mikä on oma vastuualue.”

Tutkimuksessa ei ollut tarkoitus käsitellä opettajien aineryhmätyöskentelyä. Se nousi kuitenkin monessa haastattelussa esille tiimityöstä puhuttaessa. Aineryhmät koettiin tärkeäksi ja keskeiseksi osaksi opettajan työtä. Yksi opettaja piti aineryhmätyöskentelyä jopa opettajan oman työn kannalta tärkeimpänä yhdessä työskentelyn muotona ja siksi sen toimintaa tulisi kehittää työskentelyä lisäämällä.

5.2. Opetushenkilöstön sitouttaminen päätöksentekoon tiimityöllä

Haastateltavat kokivat päätöksenteon ja tiimityön yhdistämisen haastavana, koska tiimeissä ei voida tällä hetkellä päättää asioista. Sitoutumisesta päätöksentekoon kokemukset vaihtelivat hyvin paljon. Opettajat haluaisivat osallistua päätöksentekoon enemmän, ja tiimit tarjoaisivat siihen mahdollisuuden, mutta vastuuta ei kuitenkaan olla valmiita ottamaan. Tiimin jäsenten on helppo kieltäytyä ottamasta vastuuta, koska luotetaan tiimin hoitavan asian. Ensiarvoisen tärkeää on nimetä kuhunkin tehtävään vastuhenkilö, kun tiimissä päätetään tehdä jotain. Silloin kukaan ei voi vältellä henkilökohtaista vastuuta. (Seinä & Helander 2007, 15.)

Opettajien sitoutuminen päätöksentekoon ei näy tällä hetkellä työyhteisössä. Yksi opettaja totesi, että tiimityöskentely on sitouttanut luokanvalvojia suunnittelemaan yhdessä luokanvalvojantuntien sisältöjä enemmän kuin aikaisemmin. Saatujen vastausten perusteella opettajien sitouttaminen tiimityön avulla nykyistä enemmän päätöksentekoon on varmasti mahdollista, kunhan tiimien tehtävät, tavoitteet ja päämäärät ovat selvillä. Vastausten perusteella voidaan tulkita, että jokainen opettaja voi halutessaan vaikuttaa päätöksiin osallistumalla keskusteluun ja kertomalla oman mielipiteensä tiimeissä tai opettajainkokouksissa.

Spiik (1999) korostaa tiimipalavereiden keskustelujen tärkeyttä ja niiden vaikutusta päätöksentekoon. Tiimin jäsenten osallistuminen päätöksentekoon jää vähäiseksi, jos tiimipalavereissa ei keskustella tarpeeksi tai keskustelut käydään käytävillä ja kahvipöydissä. Epävirallisissa keskusteluissa syntyneet ajatukset jäävät silloin tiimipalavereiden ulkopuolelle, eikä niitä tuoda tiimipalaveriin kaikkien pohdittavaksi. Koivusaaren koulun tiimeissä keskusteluun osallistuminen koettiin kuitenkin helpommaksi kuin kokouksissa. Tiimeissä jäsenet osallistuvat helpommin keskusteluun ja kertovat oman mielipiteensä asioista. (Spiik 1999, 38.)

"Olen kokenut, että tiimityöskentely on antanut mahdollisuuksia joillekin osallistua asioiden valmisteluun, ja tätä kautta henkilöt ovat saaneet paremmin äänensä kuuluville."

Sitoutumattomuus tiimitoimintaa kohtaan hidastaa tai jopa estää kokonaan tiimien kehittymisen. Tällaiset henkilöt eivät myöskään pysty tuottamaan käsiteltäviin ongelmiin tai asioihin ratkaisuvaihtoehtoja. Yksi ihminen voi omalla asenteellaan pilata ja tyrehdyttää keskustelun. Sitoutumattomuus ja yhteisten sääntöjen noudattamatta jättäminen näkyy arkipäivän työssä ja siihen kiinnitetään helposti huomiota.

"Tosi paljon riippuu siitä, että ketä henkilöitä on samassa tiimissä. Eli se on ihmisistä kiinni, miten tiimi toimii. Jos tiimissä on vaikka parikin innostunutta ja aktiivista henkilöä niin muutkin kyllä silloin lähtevät mukaan."

Tällä hetkellä tiimeissä ei valmistella opettajainkokouksissa esille tulevia asioita. Opetushenkilöstöä koskevia päätöksiä ei voida tehdä kuin opettajainkokouksissa, eli tiimejä voitaisiin käyttää vain valmisteleviin tehtäviin. Nykyisellä aikataululla tiimit eivät myöskään ehdi valmistella asioita tuleviin kokouksiin, sillä asioiden valmistelu vaatii pitkäjänteisempää työskentelyä. Jos tiimit kokoontuisivat joka viikko, niin silloin kokousasioiden valmistelu ja niihin perehtyminen olisi mahdollista.

"Mä ajattelen niin, että miten voisi sitouttaa paremmin on se, että meillä on tiimit ja tarpeet tulee tiimeistä. Sitten niistä tarpeista sovitaan ja tehdään päätöksiä niin tällainen auttaa jo sitoutumiseen kun tarve on lähtöisin tiimeistä."

Se, että henkilö pääsee alusta asti osallistumaan päätöksen tekoon sitouttaa enemmän kuin, että päätökset tehdään ylemmällä taholla ja annetaan vain tiedoksi henkilöstölle. Sitoutumiseen voidaan vaikuttaa myös sillä, että opettajainkokouksien asioita käytäisiin läpi tiimeissä ennen kokousta, ja näin jokaisella olisi jonkinlainen käsitys tai mielipide käsiteltävistä asioista jo ennen varsinaista kokousta. Etukäteen asioihin perehtyminen ja yhdessä asioista keskusteleminen tai kokousasioiden valmistelu tiimeissä lisäisi sitoutumista.

5.3. Tiimityön merkitys oppimiseen

Yleinen näkemys oppimisesta oli se, että yksilö oppii parhaiten toisilta ja olemalla aktiivinen työyhteisön jäsen. Oppimista edistää haastateltavien mielestä myös se, että työntekijän tulee olla itse aktiivinen tiedon etsijä ja kysyä asioita työtovereilta. Yksi opettajista painotti vuorovaikutuksen tärkeyttä oppimisessa: työn tekeminen tulee nähdä yhdessä elämisenä ja vuorovaikutuksena, minkä tuloksena syntyy oppimista ja sitoutumista.

Opettajat kertoivat oppineensa tiimityön avulla tekemään asioita enemmän yhdessä, ottamaan apua vastaan sekä kysymään toisilta neuvoa. Keskustelu ja kuuntelutaidot olivat myös kehittyneet. Erilaisten käytänteiden oppiminen ja ideoiden saaminen toisilta kollegoilta koettiin tärkeäksi.

”Kyllä tiimissä oppii kikkoja ja toisten kokemuksesta. Ja se, että kokeilee, että sopiiko toisen jutut mun omaan työhön vai eikö sovi.”

Opettajien työn luonteesta ja yksin tekemisen kulttuurista johtuen nykyisiä tiimejä pidettiin hyvinä foorumeina keskustella avoimesti ja vaihtaa kokemuksia työhön liittyvistä asioista. Tiimeissä käydyt keskustelut ovat osoittaneet, ettei kukaan ole yksin työssä esiintyvien ongelmien kanssa. Opettajat pohtivat hyvin paljon samoja työhön liittyviä asioita. Yhdessä olemista ja kokemusten jakamista tiimeissä pidettiin tärkeänä. Myös tiimeissä saatua vertaistukea arvostettiin. Hiljaisen tiedon leviäminen koettiin tärkeäksi oppimisen kannalta. Työyhteisössä on paljon kirjoittamatonta tietoa, mikä kulkee suullisena perintönä opettajalta toiselle. Tieto kulkee ja leviää päivittäin eri yhteyksissä mutta tiimeissä hiljaisen tiedon välittämistä tulisi harrastaa enemmän.

Helakorven (2001) mukaan työssä tarvittavien tietojen ja taitojen oppiminen tapahtuu entistä enemmän työssä sitä samalla kehittäen. Uuden oppiminen ja itsensä jatkuva kehittäminen on jokaisen työntekijän vaatimus. Asiantuntijan kuten opettajan oppimisessa tapahtuu myös niin sanottua hiljaisen tiedon oppimista. Hiljainen tieto siirtyy tiimeissä opettajalta toiselle jakamalla kokemuksia ja teknisiä taitoja. Hiljaisessa tiedossa on kyse samasta asiasta kuin tiimioppimisessa eli kokemuksellisen ja käytännöllisen tiedon näkyväksi tekemisestä ja sitä kautta syntyy ajatusten vaihtoa ja uuden oppimista. (Helakorpi 2001, 169–172.)

”Tiimipalavereiden aiheina voisi olla esimerkiksi oppitunnin pitäminen, oppitunnin aloitus, yhteiset säännöt. Näin saataisiin vinkkejä toisilta omaan työntekoon ja hiljainen tieto siirtyy opettajalta toiselle. Tiimien aihe ei siis tarvitse aina olla konkreettista tekemistä vaan voidaan yhdessä käydä pedagogista keskustelua työnteosta. Jakaa vinkkejä ja kokemuksia.”

Tiimipalaverit nähtiin yhdessä oppimisen lisäksi myös kollegoiden välisenä työnohjauksena, joissa voidaan käydä pedagogista keskustelua ja saadaan tukea kollegoilta omaan työhön ja arjessa jaksamiseen. Tämän tyyppiselle keskustelulle toivottiin myös enemmän aikaa, jotta tiimipalavereista ei muodostuisi yleisen keskustelun foorumeita. Tiimeissä ideat muuttuvat myös paremmiksi ja ne kehittyvät, kun niitä saadaan pohtia yhdessä.

”Olen oppinut tiimissä arvostamaan toisen mielipidettä. Kun meillä on joku aihe ja minulla on asiasta joku mielipide. Ja se mun mielipide ei olekaan hyvä, vaikka olen niin luullut eli tiimissä joutuu kuuntelemaan muitakin. Sitten se oma mielipide muuttuu tai kehittyy. Ja sitten huomaa, että toisen mielipide oli hyvä.”

Tiimityön avulla on opittu tuntemaan paremmin niitä kollegoita, joiden kanssa ei välttämättä olla tekemisessä työpäivän aikana. Yhteistyö näiden opettajien kanssa oli koettu antoisampana kuin tutun ja turvallisen työkaaverin kanssa tehty työ. Toisiin tutustumiselle on annettava tilaa ja aikaa, mikä kehittää vuorovaikutusta tiimin jäsenten välille. Tiimityöskentely etenee, kun vuorovaikutus kehittyy (TYKE-ohjelma 200–2003,11).

Yksi haastateltavista nosti esille esimerkin siitä miten yksilön, tiimin ja koko organisaation oppimiseen voitaisiin vaikuttaa. Koulun opettajat tekisivät esimerkiksi tutustumiskäyntejä muihin kouluihin. Opettajat voisivat keskustella työn kehittämisen kannalta kiinnostavia asioista ja tutustua muiden koulujen tiimityön malleihin sekä työn organisoinnin erilaisiin vaihtoehtoihin. Tiimit ja aineryhmät voisivat keskustella yli koulurajojen esimerkiksi yhteisistä toimintatavoista. Tällainen toiminta koulujen kanssa merkitsee myös käytännöntason toimintaa: ideoiden, ajatuksien ja koke-
muksien jakamista.

5.4. Uusien tiimien perustaminen

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, minkälaisia tiimejä tulee muodostaa nykyisten tiimien rinnalle koulun kehittämistyön tueksi. Haastateltavien tehtävänä oli valita alla olevasta listasta heille viisi parhaiten sopivaa tiimiä.

- Pedagoginen eli opetuksen kehittäminen
- Arviointitiimi
- Turvallisuustiimi
- Virkistys ja työssä jaksamisen tiimi
- Viihtyisä ympäristö - tiimi
- koulutus ja sen kehittäminen
- toiminta- ja vuosikertomustiimi
- muu tiimi, mikä?

Kolme eniten ääniä saanutta tiimiehdotusta olivat:

- Virkistys ja työssä jaksamisen tiimi
- Viihtyisä työympäristö tiimi
- Pedagoginen eli opetuksen kehittämisen tiimi

Turvallisuus-, arviointi- sekä toiminta- ja vuosikertomustiimi saivat kaikki kolme ääntä. Muita ehdotuksia olivat koulujen välinen yhteistyötiimi ja kansainvälisyystiimi.

Yhden opettajan mielestä tiimitoiminta pitäisi yletää myös koulujen väliseksi yhteistyöksi perustamalla koulujen välisiä yhteistyötiimejä, jotka suunnittelisivat opettajien ja aineryhmien tapaamisia eri koulujen välillä. Yhteistyötiimin tehtäviin kuuluisi myös asioista tiedottaminen ja tätä kautta saataisiin koulujen toimintoja yhtenäistettyä. Opettajat ovat keskustelleet siitä, että muista kouluista ja niiden toimintatavoista ei saada tarpeeksi informaatiota. Yhteistyön ja informaation lisääminen muiden koulujen kanssa merkitsi käytännön tason toimintaa: ideoista, ajatuksista ja kokemuksista voitaisiin vaihtaa mielipiteitä ja nähdä miten asioita toteutettiin käytännössä. Yhteistyö helpottaisi muun muassa yhteisten pelisääntöjen sopimista opettajien ja oppilaiden kanssa.

Haastateltavat eivät olleet halukkaita lisäämään tiimien määrää. Katsottiin, että tällä hetkellä ei löydy aikaa uusille tiimeille. Haastateltavat pohtivat myös sitä, mitä lisäarvoa uudet tiimit toisivat työskentelyyn. Uusien tiimien perustaminen koettiin hyvin haasteelliseksi, koska olemassa olevienkin tiimien kehittämisessä nähtiin tarpeeksi tekemistä. Jos koulussa koetaan tarpeelliseksi uusien tiimien perustaminen, ne tulisi nimetä lukuvuodeksi kerrallaan koulun rehtorin johdolla. Jäsenet olisi hyvä valita opettajainkokouksessa yhteisellä päätöksellä kuitenkin niin, että opettajien mielenkiinto ja osaaminen otetaan huomioon valintaa tehtäessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Koivusaaren koulun opetushenkilöstö on kokenut tiimityön ja päätöksenteon sekä voidaanko tiimityöskentelyllä sitouttaa henkilöstöä paremmin päätöksentekoon. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään tiimityön vaikutuksia: voidaanko tiimityöllä tukea opettajien yksilöllistä ja yhdessä oppimista sekä miten tiimityöskentelyä tulisi jatkossa kehittää. Tiimien kehittymistä arvioidaan teoriaosiossa esitetyn Katzenbachin ja Smithin (1998) viisitasoisen kehityskäyrän kautta, kun tiimityötä on tehty syksystä 2010.

Tutkimuksen teoriaosassa todetaan, että hyvän tiimityön aikaan saamiseksi tiimien toimintaa on suunniteltava ja miettiä toiminnan tavoitteet. Saaduista vastauksista voidaan todeta, että onnistunut tiimityö vaatii sitoutumista ja paneutumista tiimityön suunnitteluun ja toteutukseen. Tehtyjen haastatteluiden perusteella Koivusaaren koulun tiimit toimivat hyvin eri tavalla. Tiimityön kehittämiselle on siis tarvetta. Olisi tärkeätä, että kouluun saataisiin aikaan yhteinen, kaikkia tiimejä koskeva tiimisopimuksen malli, josta selviäisi miten tiimityö tulee suunnitella ja toteuttaa sekä arvioida.

Tiimisopimuksen avulla jokainen tiimi voisi suunnitella ja kehittää omaa työskentelyään tilanteiden mukaan. Yhtenäisen sopimuspohjan tulisi olla vain apuväline tiimityön toteutukselle. Tiimien toiminta ja tehtävien vaatimukset eivät aina ole samanlaisia, tiimit saattavat olla kehityskäyrän eri vaiheissa ja niiden välillä saattaa olla myös toiminnallisia eroja. Nämä seikat tulisi huomioida siten, että mallista ei luoda liian rajoittavaa, vaan jätetään riittävästi liikkumavaraa. Tiimit voivat rakentaa oman tiimisopimuksen yhteisesti laaditun mallin pohjalta.

Ongelmaksi tiimityön toteutuksessa osoittautui selkeiden tavoitteiden puuttuminen. Myös tiimin jäsenten roolit ja tehtävät koettiin epäselviksi. Haasteena tiimityön toteutukselle pidettiin myös sitä, että opettajat eivät ole vielä oppineet työskentelemään tiimeissä. Tiimityö koettiin vieraaksi, koska työyhteisössä on totuttu työskentelemään enimmäkseen yksin. Tavoitteiden ja roolien puuttuminen sekä uuden työskentelytavan vieroksuminen ovat vaikuttaneet opettajien sitoutumiseen.

Varsinkin tiiminvetäjän rooli olisi ensiarvoisen tärkeä tiimityön onnistumisen kannalta. Kaikkien opettajien tulee tiedostaa oma tehtävänsä ja vastualueensa. Esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että käytännön tiimityötä toteutetaan laaditun suunnitelman mukaan. Tiimit ja niiden tehtävät tulisi myös sisällyttää osaksi vuosisuunnitelmaa ja toimintakertomusta.

Tiimipalavereita tulisi lisätä esimerkiksi kahteen kertaan kuukaudessa, jotta tiimit pääsevät kehittymään. Myös tehtävien tekemiselle ja pedagogiselle keskustelulle tulisi varata enemmän aikaa. Vuorovaikutus opettajien välillä lisäisi yksilön ja tiimien oppimista sekä hiljaisen tiedon leviämistä opettajalta toiselle. Yhteistyötä tulisi suunnitella siten, että mahdollisuus

epäviralliseen kommunikointiin ja hiljaisen tiedon käsittelyyn löytyisi enemmän aikaa. Tiimin tehtäviä pitäisi jakaa tasapuolisemmin tiimien ja tiimin jäsenten kesken. Aineryhmien merkitystä tulisi korostaa ja niiden työskentelyä tehostaa lisäämällä aineryhmien palavereita.

Tiimityön avulla voidaan parantaa opettajien sitoutumista päätöksentekoon. Päätöksentekoa voidaan kehittää sillä, että opettajainkokouksien asioita käytäisiin läpi tiimeissä ennen kokousta, ja näin jokaisella olisi jonkinlainen käsitys tai mielipide käsiteltävistä asioista jo ennen varsinaista kokousta. Sitoutuminen voi tapahtua vain osallistumalla opettajia ja siksi vaikutusmahdollisuuksien lisääminen on tärkeää. Tiimimäinen organisaatio luo hyvät puitteet osallistumiselle ja vaikuttamiselle.

Uusia tiimejä ei ole mielekästä perustaa tällä hetkellä aika- ja resurssipulan vuoksi. Tärkeämpää olisi lisätä palavereita ja jakaa ehdotettujen tiimien tehtävät luokanvalvojatiimeille ja ei-luokanvalvojatiimille sekä aineryhmille. Kun tiimeillä olisi tietyt selkeät tehtävät ja vastuualueet, myös toiminnan tavoitteet selkiytyisivät.

Seuraavaksi tarkastellaan tiimien kehittymistä Katzenbachin ja Smithin (1998) viiden kehitysvaiheen avulla (ks. s.18). Yleisesti voidaan todeta, että tiimit ovat kehityksessä eri vaiheissa. Tiimeistä löytyy piirteitä eri kehitysvaiheista, joten niiden erottaminen toisistaan on vaikeaa.

Seiskatiimi:

Seiskatiimi on toiminut nykyisellä kokoonpanolla syksystä 2011. Parhaiten tiimiä kuvaavat työryhmän ja näennäistiimin kehitysvaiheet. Yhteisiä, sitovia tavoitteita ei ole, joten toiminta on näennäistä. Kun jokin yhteinen tehtävä on annettu tiimille hoidettavaksi, on se silti pilkottu usein pieniksi yksilötehtäviksi. Tiimin tavoitteet ja tehtävät on oltava jokaiselle selkeät ja motivoivat. Tiimissä olisi hyvä olla myös johtaja. Lisäksi olisi tärkeää, että suoritettavat tehtävät johtaisivat johonkin, eli jäsenille tulisi tunne, että tehtävillä on todella merkitystä ja niillä mahdollisuus vaikuttaa. Näin ei ole toistaiseksi ollut. Kun ryhmän jäsenet eivät tunne saavansa tiimistä todellista hyötyä omaan työhönsä, ei kehitystä huipputiimiksi voi tapahtua.

Kasitiimi:

Kasitiimi on saavuttanut potentiaalisen tiimin tason, vaikka toiminnasta on tunnistettavissa eri kehitysvaiheita. Silloin, kun tiimillä ei ole selkeää tehtävää, tiimin toiminta muistuttaa jopa työryhmä-tasoa. Tavoitteet ja päämäärät ovat niin yksilön kuin tiimin tasolla vielä epäselvät. Kaikki jäsenet eivät ole myöskään sitoutuneita toimintaan, ja se näkyy haluttomuutena tarttua oma-aloitteisesti tehtäviin. Huipputiimiksi kasvaminen vaatisi sen, että kaikki tiimin jäsenet sitoutuisivat tehtävään ja omaan työhönsä. Tiimille tulee laatia toimintasuunnitelma, selkeät tavoitteet toiminnalle. Jäsenen sitouttaminen tiimityöskentelyyn ja sen kehittämiseen on ensiarvoisen tärkeää. Tiimin jäsenten roolien selkeyttäminen on myös tärkeää.

Tiimissä on oltava tiimin vetäjä ja sihteeri. Muiden jäsenten roolit voivat olla joustavia ja kuhunkin tehtävään tai tilanteeseen sopivia.

Ysitiimi:

Ysitiimi on toiminut Kasitiimin tavoin lähes samalla kokoonpanolla syksystä 2010. Tiimin etuna on jäsenten yhteinen pitkä työhistoria niin opettajina kuin luokanvalvojina. Tiimin jäsenet tunnistavat toistensa vahvuudet ja tavat toimia eri tilanteissa. Tiimistä löytyy kaikkien muiden kehitysvaiheiden piirteitä paitsi huipputiimin.

Kehittyäkseen huipputiimiksi Ysitiimin kaikella toiminnalla tulisi olla selkeä tavoite kuten muissakin tiimeissä. Tiimin olisi ajoittain myös hyvä arvioida toimintaansa: miettiä miten asiat on hoidettu ja miten päästäisiin laadullisesti ja ajankäytöllisesti tehokkaampiin tuloksiin. Yhteinen pitkä historia saattaa vaikeuttaa tiimin kehittymistä huipputiimiksi. Jäsenet luulevat tuntevansa toisensa, niin hyvin, etteivät he osaa enää kehittää tiimin toimintaa, ja aavistavat etukäteen toistensa oletetut reaktiot tietyistä asioista.

Ei-luokanvalvojatiimi:

Ei-luokanvalvojatiimi on toiminut Seiskatiimin tavoin nykyisellä kokoonpanolla syksystä 2011. Yhteistyötaidot eivät ole vielä ehtineet kehittyä, eivätkä tiimin jäsenet ole ehtineet tutustua toisiinsa tarpeeksi hyvin. Tiimitystä on selkeästi tunnistettavissa työryhmän ja näennäistiimin piirteitä. Tiimin jäsenillä on runsaasti osaamista, mutta usein tavoitteet ovat epäselvät ja motivaatiotaso on vaihtelevaa. Toisinaan annetusta tehtävästä lipsutaan helposti johonkin toiseen aiheeseen. Huipputiimi-tason saavuttaminen vaatisi sitä, että jokaisella jäsenellä olisi selkeästi tiedossa se hyöty, mikä tiimityön tekemisessä saavutetaan. Huipputiimi-tasoa ei saavuteta helposti.

On muistettava, että kehittyminen vie aina aikaa ja vaatii kovaa työtä. Näin on etenkin siirryttäessä yksilötyöstä tiimityöhön, jolloin kyseessä on suuri työkäytäntöjen ja kulttuurin muutos. Muutos ei tapahdu sattumalta, eivätkä tiimityön edellyttämät valmiudet kehity itsestään. Tämän takia tiimin jäsenille on annettava aikaa ja mahdollisuuksia muutoksen toteuttamiseen. Tämä voi tuntua vaikealta, jos organisaatiossa on havaittavissa sitoutumisen puuttumista. Tiimityö auttaa kuitenkin oppimaan uutta työssä ja voi lisätä siten sitoutumista ja työmotivaatiota. Yhteistoiminnallisuus on parhaimmillaan työnjakoa kollegoiden kesken, ammatillisia keskusteluja ja kannustusta.

6.1. Keskeisimmät kehittämiskohteet

Tässä luvussa esitellään keskeisimmät kehittämiskohteet Koivusaaren koulun tiimityöskentelyn ja päätöksenteon parantamiseksi:

1. Yhtenäisen tiimisopimuspohjan laatiminen

Haastattelujen perusteella yhdeksi keskeisimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi yhtenäisen tiimisopimusmallin suunnittelemisen. Mallia voitaisiin käyttää sellaisenaan työskentelyn pohjana missä tahansa tiimissä. Mallista voidaan muokata kullekin tiimille oman näköinen tiimisopimus.

2. Tavoitteiden asettaminen tiimityölle

Onnistuakseen tehtävässään tiimeille tulee luoda selkeät ja realistiset tavoitteet. Tiimityötä suunniteltaessa on oleellista se, että tavoitteista keskustellaan avoimesti, tiimin jäsenet sitoutuvat asetettuihin tavoitteisiin ja niihin suhtaudutaan vakavasti. Tavoitteet tulee määritellä tiimisopimusta tehdessä.

3. Tiimien ja niiden jäsenten rooleista sopiminen

Tiimeille ja niiden jäsenille on määriteltävä selkeät roolit eli tehtävänkuvat. Koulun rehtorin tulisi yhdessä suunnitteluryhmän kanssa pohtia kunkin tiimin vastuualueet. Nykyisille tiimeille voitaisiin antaa uusiksi vastuualueiksi esimerkiksi: Virkistytminen ja työssä jaksaminen, viihtyisä työympäristö sekä opetuksen kehittäminen.

Vastuu tiimityön koordinoimisesta tulee olla koulun suunnitteluryhmällä. Suunnitteluryhmässä toimivat rehtori, apulaisrehtori ja tiimien vetäjät. Kun tiimien vetäjät toimivat suunnitteluryhmän jäseninä, he toimivat samalla linkkinä tiimien välillä. Yhteistyö tiimien kanssa sekä tiedon kulku lisääntyvät automaattisesti.

Tiimissä on oltava tiimin vetäjä ja sihteeri. Esimies valitsee tiiminvetäjät, jotka toimivat samalla suunnitteluryhmän jäseninä. Tiimin vetäjän tehtävä olisi määräaikainen, aina yhdeksi lukuvuodeksi kerrallaan. Tiimeissä tulee olla myös sihteeri, jonka tehtävä voi olla kiertävä. Pääasia on, että tiimit kantavat asioista yhdessä vastuuta eikä langeta vastuuta vetäjälle. Muista rooleista tiimin jäsenet voivat päättää keskenään.

4. Päätöksentekoprosessin kehittäminen

Tiimejä tulisi hyödyntää enemmän päätöksentekoprosessissa. Tiimit voisivat valmistella opettajainkokousten asioita etukäteen. Keskustelemalla asioista etukäteen jokainen opettaja pääsisi osallistumaan asioiden käsittelyyn tuomalla esille näkemyksiään. Toimivalla vuorovaikutuksella tiimeissä on merkittävä rooli päätöksentekoprosessin kehittämisessä.

Tämän tapainen työskentely lisäisi opettajien sitoutumista päätöksentekoon. Myös asioiden käsittely kokouksissa nopeutuu.

5. Pedagogisen keskustelun lisääminen

Tutkimus nosti esille pedagogisen keskustelun tarpeen tiimeissä. Mahdollisuutta pedagogiseen keskusteluun tulee tarjota tiimeille. Keskustelut tulisivat olla säännöllisiä ja niiden tavoitteena olisi lisätä yksilön sekä tiimin oppimista. Pedagogisella keskustelulla parannetaan hiljaisen tiedon leviämistä sekä parantaa yhdessä tekemisen taitoja. Opettajilla olisi mahdollisuus jakaa kokemuksia ja vinkkejä omasta työstä. Keskustelutilaisuuksille tulee löytää yhteistä aikaa erilaisin järjestelyin esimerkiksi lauantai-päivistä, jolloin järjestetään koulutuspäivä tai lisäämällä yt-tunteja.

Nyt tutkimuksen valmistuttua ensiarvoisen tärkeää on, että tiimityön kehittäminen jatkuu. Tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta tiimityön kehittämistä tulee jatkaa niin tiimeissä kuin suunnitteluryhmässä. Tämän tutkimuksen tulokset antavat vain suunnan sille, miten Koivusaaren koulun opettajat voivat kehittää tiimityöskentelyä ja päätöksentekoprosessia.

6.2. Oma oppimisprosessi ja oma ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastava mutta samalla mielenkiintoinen prosessi. Tämän työn aihe syntyi jo syksyllä 2009, kun Koivusaaren koulun rehtori ehdotti minulle, että lähtisin selvittämään tiimityön tarvetta ja sitä minkälaisia tiimejä koulussa tarvittaisiin. Tutkimuksen aihe vaikutti haastavalta ja mielenkiintoiselta. Aiheen valintaan vaikutti oma mielenkiintoni koulun kehittämistä kohtaan ja se, että tutkimuksesta saaduista tuloksista olisi todellista hyötyä organisaatiolle.

Lopullinen aihe tarkentui hiljalleen ja työn tekeminen alkoi varsinaisesti syksyllä 2010 ja ensimmäinen seminaariesitys oli saman vuoden joulukuussa. Tutkimuksen idea muuttui hieman alkuperäisestä suunnitelmasta, koska tiimityöskentely aloitettiin elokuussa 2010. Työn tekeminen ei edennyt alkuperäisten suunnitelmien mukaan, ja kevät 2011 kului työkii-reiden sekä kurssitehtävien parissa, eikä työn kirjoittamiselle tahtonut löytää aikaa. Tämän takia tutkimuksen tekemisessä oli pitkiäkin taukoja. Jatkoin työn kirjoittamista elokuussa 2011 valitsemani kirjallisuuden pohjalta. Kirjoittamista haittasi se, että peruskoulun tiimityötä käsittelevää kirjallisuutta oli saatavilla vähän.

Tutkimuksen tekeminen on opettanut paljon ja prosessi on ollut mielenkiintoinen tiimityön maailmaan. Työn mielenkiintoisin vaihe oli haastatteluiden tekeminen ja niiden analysointi loka-marraskuussa 2011. Sain hyvää ja rakentavaa palautetta työn ohjaajalta sekä opponentilta koko prosessin ajan. Myös esimieheni on suhtautunut positiivisesti ja mielenkiinnolla työtä kohtaan.

Toivon, että tutkimuksestani ja siitä saaduista tuloksista olisi hyötyä niin Koivusaaren koululle kuin muillekin peruskouluille, jotka suunnittelevat tiimityöskentelyyn siirtymistä tai haluavat kehittää oman työyhteisönsä tiimityöskentelyä ja päätöksentekoprosessia.

Lopuksi haluan lausua kiitokseni kaikille tutkimukseen osallistuneille opettajille, rehtorille, ohjaavalle opettajalle ja opponentille sekä kaikille niille, jotka ovat jaksaneet kannustaa minua tämän projektin loppuun saattamisessa.

LÄHTEET

- Aaltonen, P., Koivula, A., Pankakoski, M., Teikari, V. & Ventä, M. 1996. Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. TIMI-projektin raportti. Otaniemi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tammi, Tampere.
- Helakorpi, S. Juuti, P. & Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. WSOY, Porvoo.
- Hirsjärvi S. & Hurme H., 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Kirja, Helsinki.
- Huttunen, K. 2007. Huomisen lauluun nyt soinnut luokaa...Oppilaitos, oppiva laitos. Kehittämishankeraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kazenbach, R. J. & Smith, K. D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY, Porvoo.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003, Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Talentum, Helsinki.
- Kukkola, H. 1997. Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Helsingin kauppakorkeakoulu, johtamiskoulutus, Helsinki.
- Lindholm, A. 2007. Toiminta, tutkimus ja toimintatutkimus Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä. Ammatillinen opettajankoulutus-hamekin opinnäytetyöjulkaisuja 15/2007.
- Lindström, K. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos, Työministeriö, Helsinki.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi, Helsinki.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. HAMK & AKTK-julkaisuja 2/2002. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Opetushallitus, Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet. 2004. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia sarja. WSOY, Porvoo.

Rastas T., & Einola - Pekkinen V., 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tammer – Paino Oy, Tampere.

Raina, L. & Haapaniemi, R. 2007. Yhteisöllinen pedagogia ”.. ettei tehdä yksin.” Aratos Oy, Tallinna.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Edita, Helsinki.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell Oy, Juva.

Sarala, U. 2000. Toiveista totta: työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Palmenia, Helsinki.

Seinä, S. & Helander, J. 2007. Tiimeistä työpareiksi. Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 3/2007.

Senge, P. 2006. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, New York.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava, Helsinki.

Spiik, K-M. 2007. Tulokseen tiimityöllä. WSOY, Helsinki.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. WSOY, Porvoo.

Sydänmaanlakka, P. 2009 Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari Oy, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, toim. Suurnäkki T., 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen, Asiantuntijat kertovat. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Vakkuri, A. 1997. Tiimityö – käytännön opas. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Vulkko, E. 2001. Opettajayhteisön kokema päätöksenteko kouluorganisaatiossa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja no 66 Joensuun yliopistopaino, Joensuu.

Willman, A. 2001. Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulun yliopisto.

Muut kirjalliset lähteet, Internet ja luennot:

Frilander, P. 2004. Uutta potkua tiimimäiseen toimintaan. PsyconViews 2004/4. Saatavilla muodossa:
http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon_views/0402/fi_FI/Uutta_potku_a_tiimimaiseen_toimintaan/ (Lainattu 19.12.2011)

Helakorpi, S. 2001. Koulun toimintakulttuurin muutos – kohti dialogista vuorovaikutusta. Saatavilla muodossa:
<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/Koulutuksen%20organisaatiot/toim-kulttuuri.pdf>. (Lainattu 30.9.2011)

Hyvärinen, T. 2003. Uuden työntekijän perehdyttäminen case: Suomen Posti Oyj. Laurea-ammattikorkeakoulu, Kerava.

Järvenpään kaupunki.2009. Hallinto-ohjesääntö 2009.

Järvenpään kaupungin perusopetussuunnitelma 2011.

Kajaanin ammattikorkeakoulu .Opinnäytetyöpakki. Saatavilla muodossa:
http://www.kajak.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen_materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen_analyysi_ja_tulkinta.iw3 (Lainattu 15.3.2012).

Karjalainen, M. 1998. Opettajan kannattaa jakaa työtaakkaansa. Opettaja-lehti 33. Saatavilla muodossa:
http://www.opettaja.fi/portal/page?_pageid=95,82089&_dad=portal&_schema=PORTAL&key=43543 (Lainattu 6.2.2012)

Kohti yhtenäistä peruskoulua - Tampereen koulutoimen yhteistoiminnallinen kehittämisprojekti 2000 – 2003/ TYKE – ohjelma. Saataville muodossa: <http://www.tampere.fi/tiedostot/50sLEtkDn/yhtenainenperuskoulu.pdf>. (Lainattu 13.1.2012)

Luukkainen, O. 2004. Opettajuus. Ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä. Tampereen yliopisto. Saatavilla muodossa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5885-0.pdf>. (Lainattu 1.12.2010).

Mykkänen, P. 2012. Pahuksen palaverit. Helsingin sanomat. 18.3.2012.

Palomäki, U. 2011. Yksilötason suorittamisesta tiimityöhön – haasteet ja mahdollisuudet tiimityössä. Järvenpään kaupungin henkilöstökoulutus 10.3.2011, Järvenpää-talo.

Wonacott, M. 2000. The Learning Organization: Theory and Practice. Myths and Realities no. 12. Saatavilla muodossa: <http://www.calpro-online.org/eric/docs/mr00027.pdf> (Lainattu 18.1.2012)

Yliniemi, M. 2011. Henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2011.

LIITE 1

Hei!

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä ylempää AMK -tutkintoa varten, jonka tarkoituksena on tutkia Koivusaaren koulun opetushenkilöstön tiimityön ja päätöksenteon toteutumista sekä tuottaa kehittämis ehdotuksia näihin toimintoihin.

Sinulla on mahdollisuus valmistautua haastatteluun vastaamalla alla oleviin kysymyksiin. Etukäteen annettuja vastauksia voidaan hyödyntää varsinaisessa haastattelussa.

Haastatteluista saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

1. Kokemukset koulussa toteutettavasta tiimityöstä ja osallistumisesta tiimityöhön sekä päätöksentekoon. (Hyvät ja huonot puolet nykyisessä koulun tiimityössä?)
2. Miten tiimityö on vaikuttanut koulussa tehtävään päätöksentekoon
3. Opettajien sitouttaminen päätöksentekoon tiimityön avulla. (Voidaanko tiimityöskentelyllä sitouttaa opettajia päätöksentekoon?)
4. Oppiminen ja sitoutuminen tiimityön avulla.
5. Ideoita ja toiveita tiimityön kehittämiseen.
6. Vastaavatko nykyiset tiimit työyhteisön tarvetta ja ovatko ne toiminnoiltaan mielenkiintoisia?
7. Minkälaisia tiimejä tulisi muodostaa nykyisten tiimien rinnalle? Valitse seuraavista vaihtoehdoista viisi mielestäsi mielenkiintoisinta tiimiä.
 - a) Pedagoginen eli opetuksen kehittämisen tiimi
 - b) Arviointitiimi
 - c) Turvallisuustiimi
 - d) Virkistys ja työssä jaksaminen
 - e) Viihtyisä ympäristö
 - f) Koulutus ja sen kehittäminen
 - g) Toiminta- ja vuosikertomustiimi
 - h) Muu, mikä?

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,

Mika Jääskeläinen