

OPINNÄYTETYÖ
SIRPA LEINONEN 2012

”Luottamus on kaiken pointti”
YHTEISTOIMINNALLINEN JOHTAMINEN
AMMATTIOPISTO LAPPIASSA

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

MATKAILUALAN KOULUTUSOHJELMA, ylempi (AMK)



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA
Matkailualan koulutusohjelma, ylempi (AMK)

Opinnäytetyö

**”Luottamus on kaiken pointti”
YHTEISTOIMINNALLINEN JOHTAMI-
NEN AMMATTIOPISTO LAPPIASSA**

Sirpa Leinonen

2012

Toimeksiantaja Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia

Ohjaaja Kaarina Kantele

Hyväksytty _____ 2012 _____

Työ on luettavissa Theseus-tietokannassa

Tekijä	Sirpa Leinonen	Vuosi	2012
Toimeksiantaja	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia		
Työn nimi	”Luottamus on kaiken pointti” Yhteistoiminnallinen johtaminen ammattiopisto Lappiassa		
Sivu- ja liitemäärä	70 + 2		

Opinnäytetyön kohteena on yhteistoiminnallisen johtamisen tämänhetkisen tilanteen tarkastelu ammattiopisto Lappiassa palvelualalla. Opinnäytetyössä selvitetään opettajien näkemystä siitä, miten yhteistoiminnallinen oppiminen ja johtaminen sopivat yhteen oppilaitoksessa palvelualalla ja mitkä tekijät voivat edistää sen toteuttamista. Kehittämistyön tavoitteena on kehittää johtajuutta asiantuntijaorganisaatiossa. Kehittäminen muodostuu asiantuntijuutta ja johtamista sekä yhteistoiminnallista johtamista käsittelevästä teoreettisesta viitekehiksestä sekä empiirisestä osasta.

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja hyödynnän etnografiaa menetelmänä. Tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu palvelualan opettajien workshop-töskentelyistä, teemahaastatteluista sekä omista kokemuksista ja havainnoista johtamisessa.

Opinnäytetyön pohjalta yhteistoiminnallinen johtaminen sopii hyvin asiantuntijaorganisaatioon yhdeksi johtamisen työvälineeksi. Yhteistoiminnallista johtamista edistävät tiimityö ja yhteistyö opettajien kanssa. Tutkimuksen mukaan erityisesti osallistava johtaminen edistää yhteistyötä.

Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää ammattiopisto Lappian eri alojen johtamisen kehittämisessä. Palvelualalla jatketaan kehittämistyötä edelleen. Jatkotutkimushaasteena on edelleen syventää henkilöstön sitoutumista lisääviä yhteistyötä edistäviä ja yhteistoiminnallista johtamista tukevia kehittämistoimenpiteitä.

Avainsanat asiantuntijaorganisaatio, johtajuus, yhteistoiminnallinen johtaminen

Author	Sirpa Leinonen	Year	2012
Commissioned by	Vocational College Lappia		
Subject of thesis	"The keyword is Trust" The Cooperative Management		
Number of pages	in Vocational College Lappia 70 + 2		

The aim of this thesis was to survey the current state of cooperative management in Ammattiopisto Lappia (Vocational College Lappia).

In the thesis, the viewpoints of the teaching staff on the compatibility of cooperative learning and management in the field of Service of the College and the factors that might contribute to carrying them out were clarified.

Additionally, the aim was to improve leadership and management in an expert organization. The thesis consists of a theoretical part about expertise, management and cooperative management, as well as of an empirical part.

This is a qualitative study applying ethnographic methodology. The empirical part consists of workshops of the teaching staff, theme interviews as well as the author's own experiences and observations on management and on working as a manager.

This study indicates that co-management is a well-suited tool for managing in an expert organization. Cooperation and teamwork with teachers promote and advance co-management. Participatory management promotes cooperation.

The results of the study are fully applicable in improving management in the various fields of Vocational College Lappia. In the field of service, the development work is an ongoing process. As a challenge for further research remains to deepen improvement measures which aim to increase staff involvement, improve collaboration and co-management.

Keywords expert organization, management
cooperative management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 ASiantuntijaorganisaation johtaminen.....	4
2.1 Aiempiä tutkimuksia ja selvityksiä.....	4
2.2 ASiantuntijaorganisaatio	5
2.2.1 Koulutusorganisaatio asiantuntijaorganisaationa	7
2.2.2 Ammattiopisto Lappia asiantuntijaorganisaationa	8
2.3 LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT	15
2.3.1 Etnografia lähestymistapana	15
2.3.2 Teemahaastattelu aineistonhankinnassa	17
3 JOHTAMINEN JA MUUTOS ASiantuntijaorganisaatioissa	20
3.1 JOHTAMISEN HALLINTA.....	20
3.2 JATKUVA MUUTOS JOHTAMISEN HAASTEENA.....	22
4 YHTEISTOIMINNALLINEN JOHTAMINEN	27
4.1 YHTEISTOIMINNALLINEN OPPIMINEN	27
4.2 YHTEISTOIMINNALLINEN JOHTAMINEN	30
4.2.1 Jaettu johtajuus.....	34
4.2.2 Osallistava johtaminen.....	35
4.2.3 Pedagoginen johtaminen.....	36
4.2.4 Tiimijohtaminen.....	38
4.3 YHTEISTOIMINNALLINEN JOHTAMINEN ASiantuntijaorganisaatioissa	38
4.4 YHTEISTOIMINNALLINEN JOHTAMINEN LAPPIASSA.....	41
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	43
5.1 AINEISTON HANKINNAN PROSESSI	43
5.2 WORKSHOP	45
5.3 LEARNING CAFE	47
5.4 RYHMÄTYÖ	50
5.4 HAASTATTELU	51
5.4 HAASTATTELU TIEDON ANALYSOINTI JA TULOKSET	54
6 JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN YHTEISTOIMINNALLISUUS	58
7 POHDINTA	61
LÄHTEET	64
LIITTEET	70

Kuvahakemisto:

Kuva 1: Kemi-Tornionlaakson Koulutuskuntayhtymä Lappian organisaatio 2011.....	10
Kuva 2: Ammattiopisto Lappian organisaatiokaavio 2011	11
Kuva 3: Toimintajärjestelmäkaavio 2011	12
Kuva 4: Lappian strategiset tavoitteet.....	13
Kuva 5: Lappian arvot.....	14
Kuva 6: Yksilön ja yhteisön uusiutumiskyky.....	36
Kuva 7: Yhteistoiminnallinen kokous	40
Kuva 8: Aikajana.....	44
Kuva 9: Palvelualan tiimit.....	60

1 JOHDANTO

Autoritäärinen johtamisasenne on Sirkka Mertalan mukaan eilispäivää. Ihmisiä on kohdeltava yksilöinä huomioiden heidän erilaisuutensa ja vahvuutensa. Jokaisen kohdalla on tärkeä miettiä, mikä saa henkilön tekemään parhaansa organisaation hyväksi. (Jabe–Häkkinen 2010, 76.)

Jatkuva muutos, kehittäminen ja teknologian vaatimat uudistukset tuovat haasteensa sekä johtamiselle että pedagogiselle osaamiselle, mitä opettajat edustavat omalla asiantuntijuudellaan. Näen yhteistoiminnallisen johtamisen tärkeänä opittavana asiana erityisesti itselle esimiehenä. Samalla uskon henkilöstön sitoutumisen lisääntyvän yhteistyön ja osallistavan johtamisen lisääntyessä. Autoritääristä johtamista olen kokenut sekä työhistoriassani että lapsuudessani.

Konstruktivismi oppimiskäsityksenä avaa uudenlaisia näköaloja. Yhteistoiminnallinen oppiminen on tärkeä opetusmenetelmä, mikä tukee hyvin opiskelijan oppimista. Vuodesta 2002 alkaen olen työskennellyt esimiehenä ja olen kaivannut henkilöstöltä enemmän sitoutumista omaan työhön, työn kehittämiseen sekä yhdessä tekemiseen. Tämä on jo huomattu monessa organisaatiossa, jossa innovatiiviset työtiimit ratkovat pulmia ja kehittelevät uutta yhdessä. (Sahlberg–Leppilampi 1994, 26.) Siksipä onkin tärkeää jo oppilaitoksessa opettaa opiskelijoita ja opettajia työskentelemään ryhmissä tavoitteita asetettaessa ja työskenneltäessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuorovaikutusta tulee vahvistaa kaikissa opetus- ja johtamistilanteissa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia. Kuntayhtymän johtajana on toiminut Pentti Leipälä, jonka kanssa olen sopinut opinnäytetyöni aiheesta. Henkilöstö on suunnaton voimavara asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittäjänä. Opettajat ovat pedagogiikan ammattilaisia ja näin opetusmenetelmien ja uusien opetustapojen parhaita kehittäjiä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää johtamista palvelualalla ammattiopisto Lappiassa. Työssäni selvitän, miten palvelualan opettajat näkevät yhteistoiminnallisen johtamisen mahdollisuudet asiantuntijaorganisaatiossa.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa syvennetään Lappian arvoja ja strategiaa palvelualan opettajien omaan työhön. Lisäksi opettajat pohtivat koulutusta eilispäivästä tulevaisuuteen. Haastattelussa selvitetään haastateltavien opettajien näkemystä siitä, miten yhteistoiminnallinen oppiminen ja johtaminen sopivat yhteen oppilaitoksessa palvelualalla ja mitkä tekijät voivat edistää sen toteuttamista. Tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu opettajien workshop-työskentelyistä, teemahaastatteluista ja havainnoista.

Tutkimuskysymyksinä käytän kysymyksiä:

1. Miten yhteistoiminnallinen johtaminen toteutuu tällä hetkellä palvelualalla ammattiopisto Lappiassa?
2. Mitkä asiat edistävät yhteistoiminnallisen johtamisen toteuttamista?

Työssäni selvitän, miten yhteistoiminnallista johtamista voidaan käyttää johtamisen yhtenä työkaluna oppilaitoksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimivampia ja parempia yhteistoiminnallista johtamista tukevia työtapoja asiantuntijaorganisaatiossa.

Työni tietoperusta etenee yhteistoiminnallisesta oppimisesta kohti yhteistoiminnallista johtamista. Tietoperustan ensimmäisessä luvussa esittelen asiantuntijaorganisaation keskeisiä piirteitä ja ammattiopisto Lappian nykytilan kuvausta. Menetelmälliset lähtökohdat ja aineiston hankinnan analyysi esitellään samassa luvussa. Seuraavassa luvussa käsittelen johtamista sekä jatkuvan muutoksen aiheuttamia haasteita ja tulevaisuuden paineita. Raportin neljännessä luvussa käsittelen yhteistoiminnallista johtamista. Avaan myös yhteisöllisen palvelualan rakentamiseen liittyviä teemoja sekä yleisesti että valitussa toimintaympäristössä, ammattiopisto Lappiassa. Seuraavassa luvussa tarkastelen kehittämistyön toteuttamista ja tulosten analysointia. Lo-

puksi esittelen kehittämisehdotukset ja teen muutosehdotuksia yhteistoiminnallisen johtamisen kehittämiseksi.

2 ASIAANTUNTIJAORGANISAATION JOHTAMINEN

2.1 Aiempia tutkimuksia ja selvityksiä

Sadan vuoden aikana on tehty useita tuhansia tutkimuksia johtajista ja johtajien ominaisuuksista. Tutkimustyö on tuottanut myös tuhansia määritelmiä ja akateemisia analyysejä johtamisesta. Määritelmät heijastavat poliittisia ja akateemisia virtauksia tai johtamiseen liittyviä ”ismejä” ja muoti-ilmiöitä. Jotkut väittävätkin, että johtaminen on yhteiskuntatieteiden eniten tutkittu ja vähiten ymmärretty aihepiiri. (Huuhka 2010, 13.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen on yksi tutkituimmista oppimismenetelmistä, mutta yhteistoiminnallisesta johtamisesta löytyy hyvin vähän tutkimuksia ja kirjoituksia niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Tunnetuimmat yhteistoiminnallisen oppimisen tutkimukset Suomessa ovat Asko Leppilammen vuonna 1994 tehty tutkimus yhteistoiminnallisesta oppimisestä sekä vuonna 2002 Pasi Sahlbergin ja Shlolo Sharanin tekemä tutkimus. Vuonna 2010 Silta Reijo teki tutkimuksen innovatiivisuudesta ja yhteistoiminnallisesta oppimisestä liike-elämässä. Yhteistoiminnallisesta johtamisen viimeisin tutkimus Suomessa on Hellstenin 2010 tekemä tutkimus nimeltään Yhteistoiminnallisen johtamisen työkalut asiantuntijaorganisaatioissa.

Sahlbergin ja Leppilammen (1994, 68) mukaan yhteistoiminnallista oppimista ei ole se, että oppijat istuvat saman pöydän ympärillä ja tekevät jokainen omia asioitaan. Myöskään se ei ole yhteistoiminnallista oppimista, että yksi ryhmässä tekee työt toisten odotellessa valmista tuotosta. Yhteistoiminnallinen oppiminen voi näyttää perinteiseltä ryhmätyöskentelyltä ulkoisesti, mutta sisäisesti se on eri asia. Yhteistoiminnallisuudella tarkoitetaan uusien normien sisäistämistä, oppimisen näkemistä yhteisöllisenä ja aktiivisena prosessina. Yhteistoiminnallinen oppiminen pakottaa opiskelijan positiivisella tavalla aktiiviseksi. Kenelläkään ei ole mahdollisuutta vetäytyä tehtävänsä suorittamisesta.

Siltalan tutkimuksen (2010, 78) perusteella näyttää siltä, että riittävän väljästi tulkittuna yhteistoiminnallisen oppimisen ajatukset ovat käyttökelpoisia, kun tarkastellaan yrityksen innovaatioprosessia. Yhteistoiminnallisen oppimisen suuntauksat korostavat positiivisen riippuvuuden merkitystä, yksilön vastuuta omista toimistaan, sosiaalisten taitojen merkitystä ja yhdessäoppimisen toimintakulttuuria.

Hellstenin (2010, 77) tutkimuksen perusteella rehtoreiden haastatteluissa nousi esille työyhteisössä ilmenevä muutosvastarinta yhtenä suurimpana johtamisen haasteena. Toiseksi haasteeksi nousi luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Lisäksi asiantuntijoiden saaminen työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen koettiin haasteelliseksi. Yhteistoiminnallisen johtamisen haasteeksi jokainen nosti ajanpuutteen työyhteisössä. Yhteistoiminnallinen tapa johtaa koettiin osin työlääksi johtamistavaksi, koska se vaati enemmän suunnittelu-aikaa, mutta sen koettiin antavan parempia tuloksia.

Johtamisalan suuntauksista löytyy samoja piirteitä kuin yhteistoiminnallisesta johtamisesta. Transformationaalinen johtaminen on yksi johtamiskäsityksen näkökulmista. Sillä viitataan ihmisten välisiin suhteisiin, joiden seurauksena syntyy yhteys, mikä kohottaa sekä johtajan että hänen työntekijöiden motivaatiota ja moraalaa. James McGregor Burnsia pidetään transformationaalisen johtamistavan perustajana. Karismaattinen ja visionaarinen johtaminen nähdään usein transformationaalisen johtamisen osina. (Sydänmaalakka 2004, 42,47.)

2.2 Asiantuntijaorganisaatio

Sipilän (1996, 23,24) asiantuntija käsitteen määrittely antaa pohjan asiantuntijaorganisaation määrittelylle. Asiantuntijaorganisaatio voidaan määrittellään olennaisten piirteiden perusteella. Näihin piirteisiin kuuluu, että työhön liittyy runsaasti analysointia, ongelmanratkaisua ja suunnittelua. Organisaation henkilöstö on korkeasti koulutettua ja asiantuntijatehtävien määrä suh-

teessa muihin tehtäviin on suuri. Organisaatio tuottaa uutta ja olennaisesti jalostettua tietoa.

Eklundin (1992, 63) mukaan asiantuntijaorganisaation tunnistaa siitä, että organisaation antamat ohjeet ovat yksilöllisiä ja organisaation henkilöstömenot ovat selkeästi suuremmat kuin pääomatulot. Organisaatio on erittäin riippuvainen henkilöstöstään ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa. Opetushenkilöstö on keskeinen ammatillisessa koulutuksessa, joskin paljon resursseja vaativat yhtymäpalvelut sekä muut opetuksen tukipalvelut.

Asiantuntijaorganisaatiot perustuvat erilaisiin itseohjautuviin ryhmiin, joista on käytetty erilaisia nimityksiä eri yhteyksissä. Puhutaan tuoteverstaista, tiimityöstä, laatupiireistä ja verkko-organisaatioista. Verkkomaisesta organisaatiosta löytyy itseohjautuvia tiimejä, joilla on tietty tehtävä ja jotka hyödyntävät omaa sisäistä erikoistumistaan. Asiantuntijaorganisaatiot ovat muuttuneet entistä enemmän asiakassuuntautuneiksi, joissa tiivistetään työntekijöiden yhteistyötä tiimiorganisaatiolla. (Helakorpi–Juuti–Niemi 1996, 77.)

Asiantuntijaorganisaatiota johdettaessa johtajalla tulee olla vahva näkemys, tahto ja kyky viedä oikeaksi katsomiaan asioita eteenpäin. Se edellyttää keskustelevaa, verkottuvaa ja globaalia kulttuuria. On etu jos esimies on osallistuva johtaja ja pitää faktoihin perustuvasta argumentoinnista. (Jabe–Häkkinen 2010, 186,187.)

Esitettyihin ominaisuuksiin mahtuu sisälle monenlaisia työpaikkoja. Yhteistä kaikille asiantuntijaorganisaatioille on organisaation jäsenten pitkään koulutukseen pohjautuva asiantuntemuksen käyttö ongelmanratkaisuisissa ja pitkään akateemiseen koulutukseen liittyvät yhteisölliset piirteet. (Eklund 1991, 63,64.)

2.2.1 Koulutusorganisaatio asiantuntijaorganisaationa

Ahonen (2001, 60) pitää oppilaitosta asiantuntijaorganisaationa, mikäli kriteereinä ovat tuottavaa työtä – kylläkin oppilaitoksesta puhuttaessa abstraktia – työtä tekevien ihmisten koulutustasoa ja heidän itsenäisyyttään työtehtävissä. Myös Vulkko (2007, 109,110) pitää oppilaitosta tyypillisenä asiantuntijaorganisaationa. Tunnusomaista oppilaitokselle on hänen mukaan jäsenten pitkään koulutukseen pohjautuva asiantuntemuksen käyttö ongelmien ratkaisussa.

Suomen oppilaitoksilla on yhteiskunnallinen asema ja monenlaisia yhteiskunnallisia tehtäviä sekä ne toimivat yhteiskuntaa ylläpitävinä ja kehittävinä organisaatioina. (Mustonen 2003, 39). Koulutusorganisaatiosta löytyy seuraavat toiminta-alueet: tavoitteet (opetussuunnitelma), menetelmät (työtavat, arviointijärjestelmät), rakenne (johtaminen, tehtäväjako, järjestyssäännöt, lukujärjestykset), kulttuuri (oppilaitoksen arvot, strategia, normit, roolit) ja ihmissuhteet. Jos oppilaitoksessa ollaan yksimielisiä toiminnan tavoitteista ja menetelmistä, myönteinen vaikutus siirtyy vähitellen myös muihin toiminnan osa-alueisiin. (Himberg 1996, 12.)

Vulkon (2001, 63,144) mukaan oppilaitoksen rehtorin oma asiantuntijuus näyttäytyy kyvyssä johtaa asiantuntijaorganisaatiota. Usein päätöksentekoon osallistuvat rehtorin lisäksi myös oppilaitoksen opettajat ja he pyrkivät yhdessä konsensukseen. Asiantuntijana rehtori kuuntelee aktiivisesti opettajia keräten näin jatkuvasti tietoa ja palautetta oppilaitoksen toiminnan kehittämiseksi ja uudistamiseksi.

Asiantuntijaorganisaatiossa strategia on kartta toiminnalle ja sen kehittämiseksi huomioiden, opettajat, opiskelijat ja olemassa olevat resurssit. Strategia-käsite on monitahoinen ja laaja, mutta parhaiten minulle sopii määritelmä: ”Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannatta-

vuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan” (Kamensky 2008, 19.)

Strategian jalkauttamiseksi on kehitetty erilaisia tekniikoita. Strategiakartat ja niitä täydentävät tulokortit ovat näistä vaikutusvaltaisimpien joukossa. Kaplan ja Norton ovat kaupallistaneet ja laajentaneet kehittämänsä Balanced Scorecard (BSC) -menetelmää menestyksekkäästi 2000-luvun suosituimmaksi johtamisen tekniikaksi. (Santalainen 2006, 274,275.) Balanced Scorecard syntyi mittausjärjestelmänä strategian toteuttamiseen, ei niinkään strategian laadintaan: sen pitäisi kääntää asiantuntijaorganisaation strategia mittaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi (Määttä–Ojala 2002, 7). Tasapainotuksessa tulokortissa huomio kiinnittyy pääosin tavoitteiden ja tuloksen mittamiseen ja arviointiin. Mittarien käyttäminen on hyvin yleistä maassamme ja perustuu hyvin pitkälti autoritäärisen johtamisen pohjalle. Mittarit pelkistävät työntekijät hyviksi ja huonoiksi ja se helposti esineellistää ihmiset heidän työssään. (Juuti 2010, 17.)

2.2.2 Ammattiopisto Lappia asiantuntijaorganisaationa

Koulutuskuntayhtymä Lappian jäsenkunnat ovat: Kemi, Keminmaa, Kolari, Muonio, Pello, Simo, Tervola, Tornio ja Ylitornio. Kuntayhtymällä on kiinteät toimipaikat Ylitorniota lukuun ottamatta kaikissa jäsenkunnissa. Aikuiskoulutusta voidaan järjestää tarpeen mukaan kiinteiden toimipaikkojen ulkopuolella koko Lapin läänin alueella. Koulutuskuntayhtymän tehtävänä on ylläpitää Kemi-Tornion ammattikorkeakoulua ja ammattiopisto Lappiaa. Kokoaikaista henkilöstöä on noin 750 ja opiskelijoita yli 6 500. (Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia 2011.)

Ammattiopisto Lappia tarjoaa ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille Lapin kunnissa. Lappiassa on noin 4000 opiskelijaa ja vakituisen henkilökunnan yhteismäärä on noin 400.

Koulutusta tarjotaan viidellä eri koulutuslalla:

- hyvinvointialalla

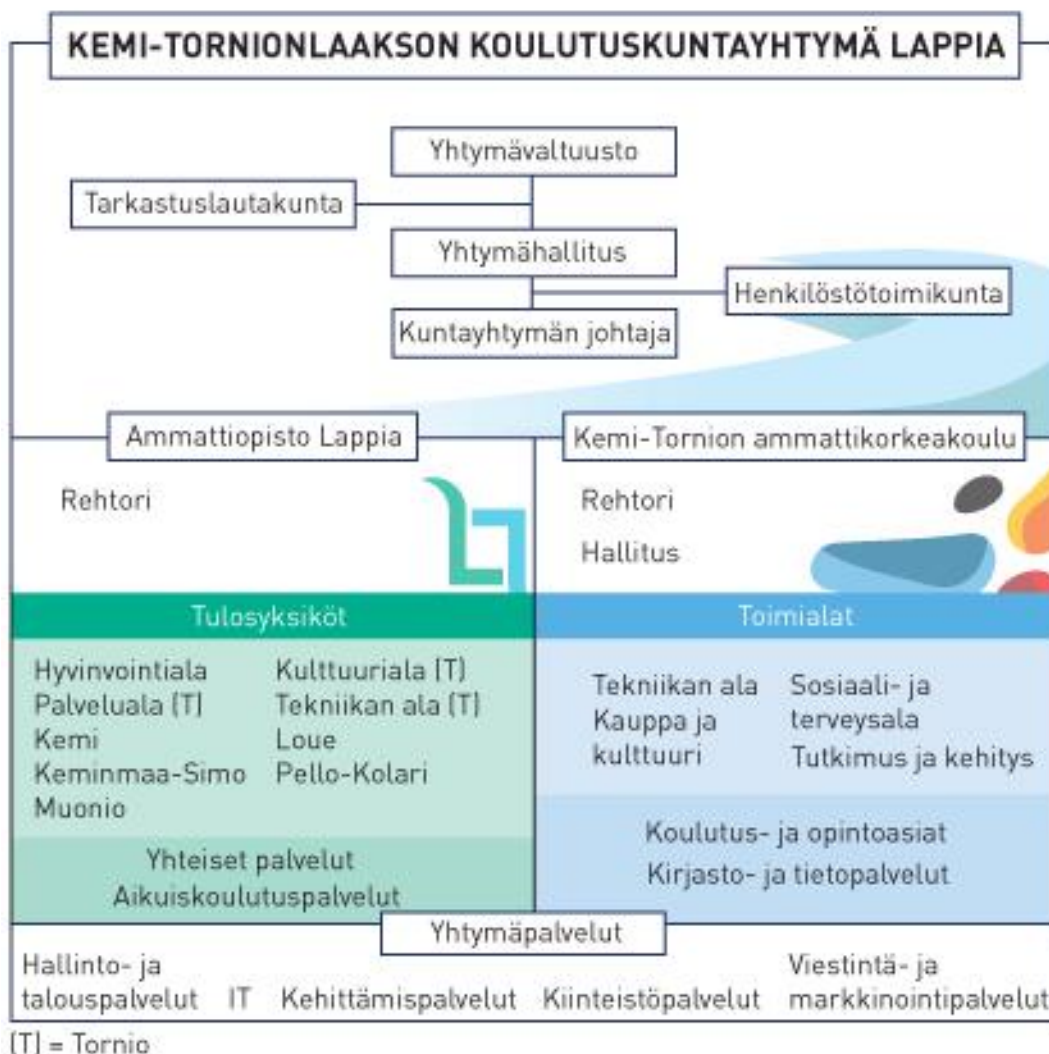
- kulttuurialalla
- luontoalalla
- palvelualalla
- tekniikan alalla

Perustutkintoja on tarjolla 30 ja koulutusohjelmia 45. Ammatillisten perustutkintojen lisäksi järjestetään monipuolista aikuis- ja oppisopimuskoulutusta.

Ammattiopisto Lappia tekee yhteistyötä alueen lukioden kanssa ja tarjoaa opiskelijoille myös mahdollisuuden suorittaa kaksoistutkinto.

Rajayhteistyötä toteutamme enimmäkseen Ruotsin ja Norjan kanssa. Muu kansainvälinen toiminta, pääasiassa EU-maiden kanssa, tukee toimintaamme mm. opiskelija- ja asiantuntijavaihdon sekä erilaisten kansainvälisten hankkeiden ja projektien muodossa. (Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia 2011.) Kuviossa 1 on Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio. Liitteessä 1 on esitelty päätöksenteko Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappiassa.

Organisaatiokaavio




Kuva 1: Kemi-Tornionlaakson Koulutuskuntayhtymä Lappian organisaatio

Ammattiopisto Lappiassa ovat tulosyksikköinä toimipaikat ja Torniossa eri koulutusalat. Palvelualan koulutusta järjestetään Muoniossa ja Kemissä toimipaikkapäällikön alaisuudessa. Torniossa palvelualalla johtoryhmän edustajana on koulutusjohtaja, joka johtaa eri koulutusaloja sisältäen tukipalveluihin kuuluvan ravintolapalvelun. Palvelualaan kuuluu:

- liiketalous
- tieto- ja viestintätekniikka
- elintarvikeala
- matkailuala
- hotelli-, ravintola- ja cateringala

- ravintolat

Kuviossa 2 ammattiopisto Lappian organisaatiokaavio.

 Organisaatiokaavio AMMATTIOPISTO LAPPIA							
REHTORI						JORY	
HYVINVOINTIALA	KULTTUURIALA	PALVELUALA, Tornio	TEKNIKAN ALA, Tornio	KEMIN TOIMIPAIKKA	TOIMIPAIKAT	YHTEISET PALVELUT	AIKUISKOULUTUS PALVELUT
Ammatillinen koulutus, perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot							
Hiusala	Käsi- ja taide- teollisuusala	Liiketalous	Sähkö- ja auto- maatiotekniikka	Sähkö- ja auto- maatiotekniikka	KEMINMAA- SIMO	Opetuksen kehittäminen ja hankkeet	Kehittämis- ja palvelutoiminta
Kauneuden hoitoala	Musiikkiala	Tieto- ja viestintä- tekniikka	Kone- ja metalliala	Tieto- ja tietoliikenne- tekniikka	Autoala Kalatalous Turvallisuusala	Opiskelija- huolto	Oppisopimus
Sosiaali- ja terveysala	Audiovisuaalinen viestintä	Elintarvikeala	Rakennusala	Prosessiteollisuus	TERVOLA- LOUE	Asuntolat	
	Kuvallinen ilmaisu	Matkailuala	Suunnittelu- assistentti	Laboratorioala	Maatalousala Metsäala	Haku-/opinto- toimisto ja opiskelijapalvelut	
		Hotelli-, ravintola- ja cateringala	Pintakäsittelyala	Tekstiili- ja vaatetusala	Käsi- ja taide- teollisuusala		
		Ravintolat	Kaivosala	Kone- ja metalliala	PELLO- KOLARI	Kansainvälisyys	
			Turvallisuusala	Rakennusala	Autoala Kaivosala Talotekniikka	Kirjasto AMK	
				Talotekniikka	MUONIO		
				Puuala	Autoala		
				Matkailuala	Rakennusala		
				Hotelli-, ravintola- ja cateringala	Hotelli-, ravintola- ja cateringala		
				Ravintolat			

Kuva 2: Ammattiopisto Lappian organisaatiokaavio

Pedagogisen työryhmän muodostaa ammattiopiston rehtori, opintojohtaja, eri alojen esimiehiä ja opettajia sekä opiskelijaedustaja. Työryhmän tehtävänä on tehdä yhdessä pedagoginen strategia ja ohjeistaa opetussuunnitelmien päivitys aloille. Rehtori toimii puheenjohtajana ja opintojohtaja varapuheenjohtajana. Yhteisten palvelujen esimiehenä toimii opintojohtaja, joka koordinoi yhteisten aineiden opetuksen toteutuksen suunnittelun. Prosessin tarkoituksena on mahdollistaa opetussuunnitelman tavoitteita palveleva opetus Lappiassa.

Toimintajärjestelmä ohjaa toimintaa strategisten tavoitteiden suuntaan. Toimintajärjestelmätyö kattaa koko toiminnan ja mahdollistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen (suunnittelu-toteutus-arviointi-kehittäminen) Laatujohtami-

Vaikuttavuus. Mittarit: tutkintojen määrä, työllistyminen, palautteet	Uudistuminen. Mittarit: kehittämisresurssi, kehityskeskustelut ja henkilöstökyselyt
Asiakasvaikuttavuus Asiakastyytyväisyys	Osaamistarpeiden ennakointi Osaamisen ja toiminnan kehittäminen Työhyvinvointi
Toiminta ja palvelut. Mittarit: opiskelijoiden suoritukset, keskeyttämisaste, läpäisyaste, johtamisprosessi, säinen asiakaspalaute, tehokkuus	Voimavarat ja talous. Mittarit Opiskelijat/ opettajat, poistot vuosikatteesta, vuosikate toimintatuotoista
Opetus ja oppiminen Tutkimus & Kehitys & Palvelu Johtaminen Tukipalvelut	Osaava henkilöstö Toimintaympäristöt Kustannustehokkuus

Kuva 4: Lappian strategiset tavoitteet

Ammattiopisto Lappian visio on olla "*Ammattiopisto Lappia – omaa luokkaansa tulevaisuuden tekijänä*" ja toiminta-ajatus on olla *monialainen, aktiivisesti tulevaisuuden ammatillista osaamista kehittävä ja rajattoman koulutusyhteistyön edistäjänä toimiva oppilaitos*. Lappia toimii kumppanina osaa van työvoiman ja yrittäjyyden turvaamiseksi alueen työ- ja elinkeinoelämälle. (Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia 2011.)

Lappian arvoiksi on viisi vuotta sitten kuntayhtymän esimiesten kanssa valittu **ihmisen arvostaminen, oikeudenmukaisuus, osaaminen, asiakaslähtöisyys ja uudistusherkkyyys**. Johtajan ja henkilöstön kannattaa pohtia sekä omien arvojen että yrityksen arvojen kirkastamista. Arvot ovat pohjimmiltaan yksinkertainen asia - se mikä on ihmiselle todella tärkeää. Yksilöiden arvojen ohella kaivataan työyhteisön arvoja. Arvoista puhutaan johtajien kesken paljon omissa kulmahuoneissaan ja lanseeratessaan niitä henkilöstölle vaaditaan, että he noudattavat niitä innosta hehkuen. (Jabe-Häkkinen 2010, 275.)

Palvelualan opettajat pohtivat ammattiopisto Lappian arvojen toteutumista ja näkymistä arjen työssä syyskuussa 2011 omilla kehittämispäivillä. Kuviossa 5 arvot on avattu henkilöstölle. (Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia 2011.)

Ihmisen arvostaminen	Oikeudenmukaisuus	Osaaminen	Asiakslähtöisyys	Uudistusherkkyys
Lappialaiset arvostavat ja kunnioittavat tasa-arvoisesti kaikkia kanssaihmissiään, toimivat esimerkillisesti ja pitävät tärkeänä kasvatus- ja hyviä tapoja sekä ammatillista osaamista.	Lappiassa toimitaan tasa-arvoisesti, rehellisesti, avoimesti, perustellusti, laillisesti ja luotettavasti.	Lappia kouluttaa ja kasvattaa alojen asiantuntijoita ja ammattilaisia, kehittää alueen osaamista ja kulttuuria pedagogisena ja osaamisen huippuyksikönä. Lappialaiset jakavat ja hankkivat tietoa, osaamistamme arvostetaan ja toimintamme on laadukasta.	Lappia on luotettava ja haluttu kumppani, joka tunnistaa asiakkaan ja tämän tarpeet. Lappia toimii sen strategiaa tukevissa verkostoissa aktiivisesti ja yhteistoiminnassa.	Lappia on koulutus-, tutkimus- ja kehittämis-toiminnan nopein uudistaja Pohjois-Suomessa. Lappia ennakoi yhteiskunnan ja elinkeino-elämän muutoksia, vastaa ja vaikuttaa koulutuskysyntään, on valmis muuttumaan ja uudistumaan sekä toimii joustavasti.

Kuva 5: Lappian arvot

2.3 Lähestymistapa ja menetelmät

2.3.1 Etnografia lähestymistapana

Perinteisesti etnografialla on tarkoitettu kuvailevaa kansatiedettä ja sitä on käytetty etnologian synonyymina. Myöhemmin ihmistieteilijät ovat lainanneet etnografisen lähestymistavan kansatieteilijöiltä ja antropologeilta muunnellen sitä omiin käyttötarkoituksiinsa sopivaksi. Etnografia ei ole siis tutkimusmenetelmä vaan lähestymistapa, joka sisältää useita eri menetelmiä. (Puuronen 2007, 101–103.) Hammersley ja Atkinson (1983) ovat todenneet etnografian olevan yksinkertaisesti sosiaalinen tutkimusmenetelmä laaja-alaisine informaatiolähteineen. Heidän mukaan etnografi osallistuu ihmisten jokapäiväiseen elämään tutkien, mitä tapahtuu, ja kuunnellen mitä puhutaan sekä kysyen kysymyksiä. Itse asiassa etnografi kerää materiaalia, joka avaa oven maailmaan, mistä hän on itse aidosti kiinnostunut. (Hammersley–Atkinson 1983, 2.)

Perinteisen teemahaastattelun lisäksi etnografisessa tutkimuksessa kerätään tietoa havainnoinnin avulla. Havainnointi voi olla sekä osallistuvaa että ei-osallistuvaa. Olennaisena osana tutkimusta voidaan pitää tutkijan osallistumista tilanteeseen, vaikka etnografista tutkimusta on tehty myös osallistumatta. (Puuronen 2007, 101,103.) Toisaalta Metsämuuronen (2003, 171) kuvaa etnografista tutkimusta juuri osallistuvan havainnoinnin keinoin toteutettavaksi tutkimukseksi. Osallistuminen ei aina tarkoita sitä, että tutkijan on mentävä mukaan tutkimansa ryhmän toimintaan, vaan osallistuminen tilanteeseen voidaan toteuttaa tarkkailemalla ryhmää ulkopuolisena. (Puuronen 2007, 103.)

Valitsin tähän työhön lähestymistavaksi etnografian, koska olen ollut vuodesta 2000 opiskellut esimiestyötä liki saman opettajatyöryhmän kanssa. Tiedon keruu tapahtuu tarkkailevan havainnoinnin avulla sekä osallistumisena työhön. Metsämuuronen (2003, 172) toteaa etnografisen tutkimuksen sisältävän pyrkimyksen tai taipumuksen työskennellä ”ei-strukturoidun” aineiston kanssa. Lisäksi hän mainitsee etnografisen tutkimuksen ominaisuudeksi pienen

määrän tutkittavia tapauksia. Haastattelin neljä eri koulutusalan opettajaa satunnaisella otannalla.

Huomionarvoista on myös se, että osassa etnografisista tutkimuksista lähtökohtana on ns. grounded theory, jolloin tutustumista etukäteen aiempaan tutkimukseen tai teoreettiseen aineistoon ei katsota tarpeelliseksi. Vaikka lähestymistapa on mahdollinen, on paikallaan miettiä, voidaanko mitään tutkimuskohdetta lähestyä tutustumatta teoreettisiin lähtökohtiin. (Puuronen 2007, 107–108.) Myös Eskola–Suoranta (2008) kertovat, kuinka empiiristä tutkimusta voi tehdä ilman teoriaa. Suhtautuminen teoriaan on siis kaksijaakoista; toisaalta sitä pelätään sekä kunnioitetaan. (Eskola–Suoranta 2008, 80,81.) Oma valintani on tukeutua teoriaan samalla haluten kehittää toimintaa avoimesti ja ennakkoluulottomasti.

Etnografiset menetelmät voivat osoittautua hedelmällisiksi juuri kokemuksia tutkittaessa. Tutkittavat opettajat kehittävät toimintaa pohtien tärkeitä käsitteitä ja tulevaisuuden innovaatioita yhdessä kollegojen kanssa. Asiakaskokemukset, kuten tyytyväisyys rakentuvat monimutkaisissa asiakkaan ja palveluntuottajan välisissä kohtaamisissa. Unohtaa ei sovi ympäristön vaikutusta. Olemme osa sitä ympäristöä, jota tutkimme. Kaikki sosiaalinen tutkimus perustuu siihen, että meillä on valmius havainnoida kehittämistyöhön osallistujia. Etnografia ei eroa paljoakaan siitä, miten havainnoimme ympäristöämme jokapäiväisessä elämässämme. (Moisander–Valtonen 2007, 3.) Olen työryhmän jäsenenä kehittämässä toimintaa olemalla opettajien arjen työssä läsnä.

Etnografit maalaavat kuvaa tutkimistaan ihmisistä sosiaalisen maailman rakennuspalikoina, jotka tulkitsevat maailmaa ympäristönsä ja kulttuurinsa kautta ja toimivat näiden tulkintojen mukaisesti. (Hammersley–Atkinson 2007, 4,10–11, 18) Todellisuus on siis vahvasti kytköksissä kokemuksiin ja kulttuuriin. Koska tämä koskee myös etnografia itseään, kritiikkiä on kohdistettu etnografisten tutkimusten vertailukelpoisuuteen. Uskonkin kritiikin olevan aiheellinen, sillä näen jokaisen työpaikan kertomuksen ihan omanlaisena ja ainutkertaisena.

Tutkimusaineiston analysointi ei etnografisessa tutkimuksessa ole erillinen tutkimusvaiheensa. Se alkaa jo ennen kenttätutkimusvaihetta tutkimusongelman muodostamisena jatkuen aina kirjaamiseen saakka. Teorian rakentaminen ja aineiston keruu ovat loogisesti kytköksissä toisiinsa. (Hammersley–Atkinson 1983, 174.) Kehittämistyön taustoitukseksi käytetyt yhteistoinnalliset menetelmät ovat mielestäni enemmänkin osa tietoperustaa.

Etnografia on tarina tai kokonaisuus. Etnografiaan kuuluu lukemista, havainnoimista tai osallistuvaa havainnointia sekä tutkimuskohteiden ymmärtämistä laajempien rakenteellisten prosessien mikrokosmoksena. Etnografi sisällyttää itsensä tutkimukseensa ja on tutkimisen väline tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Syrjäläinen–Eronen–Värrö 2007, 160.) Etnografinen tutkimus sopii tutkijalle, joka aidosti haluaa ymmärtää tutkittavaa kohdetta yhdessä heidän tutkittavien kanssa heidän näkökulmastaan (Metsämuuronen 2006, 216).

Tutkimuksen aineiston osana ovat tutkijan omat kokemukset ja näkemykset esimiestyöstä. Esimies yhdessä alaisten kanssa voi saada aikaan yhteistoinnallisen toimintakulttuurin. Kokemusmaailma kulkee mukana, koska reflektiota opettajien kanssa tehdään arjen työssä paljon.

2.3.2 Teemahaastattelu aineistonhankinnassa

Haastattelutilanne on sekä puhetilanne että sosiaalinen tilanne. Haastattelu on ennalta suunniteltu. Haastattelija joutuu motivoimaan haastattelijaa sekä ylläpitämään hänen motiiviaan. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 43.) Sovin haastateltavan opettajan kanssa anonymiteetistä ennen haastattelun ja nauhoituksen alkua sekä huolehdin tutkijana siitä, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta.

Puolistrukturoitu haastattelu, jota voitaneen yksinkertaistamisen vuoksi nimittää myös teemahaastatteluksi, sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa

ovat kohteena heikosti tiedostettuja asioita. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta haastattelulla ei ole tarkasti määriteltyä kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä (Hirsjärvi–Hurme 1985, 36), kuten strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelussa haastattelun keskeiset aiheet on etukäteen määritelty. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätehty käsiteltävät aiheet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta itse haastattelut voivat olla erilaisia. (Eskola–Suoranta 1996, 65.)

Eskolan ja Suorannan (2001, 57) mukaan tutkimustietoja analysoitaessa kaksi oleellista käsitettä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Mikäli tietoja hankittaessa on luvattu niiden nimettömyys, on tuloksia julkistettaessa pidettävä huolta siitä, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. Opinnäytetyössäni pyrin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen aikana.

Tutkimuksen tarkoitus ja luonne määrittelevät millaista tietoa tarvitaan tutkimuksessa sekä miten tieto hankitaan. Tämä tutkimus edustaa laadullista tutkimusta ja opinnäytetyössäni on kysymys empiirisen ilmiön tutkimisesta. Laadullisessa tutkimuksessa syvennytään usein pieneen määrään tapauksia ja analysoidaan niitä mahdollisimman tarkasti. (Eskola–Suoranta 1996, 15,18.) Opinnäytetyössäni tarkastelen asioita haastateltavien opettajien näkökulmasta ja haluan kehittää valitsevia työkäytäntöjä. Opetushenkilöstö on asiantuntija omassa työssään ja heidän näkemys on siksi tärkeä myös palvelualan toiminnan kehittämiseksi.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusaineiston rajaaminen tapahtuu niin, että tutkija suuntaa haastattelua ja havainnointia tiettyihin asioihin (Vilka 2006, 81). Teemahaastattelussa on yhteistoiminnallisuuteen valitut teemat ja havainnoinnissa kohdistetaan huomio yleisen käyttäytymisen toimintoihin.

Esimies haastattelijana ei ole paras haastattelija, mutta tässä tutkimuksessa paras vaihtoehto. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2009, 68) haastattelijaksi ei synnytä vaan opitaan. Aikaisemmat opintoni ovat harjaannuttaneet minua haastattelijana, sillä toteutin yhteiskuntatieteiden kandidaatin tutkimuksessani

sekä työntekijä- että työnantajahaastattelut kolme vuotta sitten. Esimiestyö on paljon myös kuuntelijan ja keskustelijan työtä.

Osa aineistosta kerättiin havainnoinnin keinoin. Havainnointia voi toteuttaa monella tapaa, mutta yleisesti voidaan sanoa, että havainnointi on suunnitelmallista toimintaa. Havainnoitsija seuraa valitsemaansa tilannetta tai tapahtumaa ulkopuolisena tai osallistumalla itse toimintaan. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 42.) Tarkkailevan havainnoinnin avulla voidaan tuottaa erityisesti tietoa siitä, miten ihmiset käyttävät ja hallitsevat tilaa tai sitä miten ihmiset tilassa suhtautuvat toiseen ihmiseen ja esineistöön. Omassa työssäni olen keskittynyt lähinnä siihen, millaiset tilanteet luovat hyvän ilmapiiirin työyhteisössä.

Kun siirrytään vuorovaikutuksessa tuotettuihin merkityksiin, voi osallistuva lähestymistapa olla parempi (Vilkkä 2006, 43). Tulkitsemisen tämän niin, että ryhmän dynamiikan ja vuorovaikutuksen saavuttaminen vaatii tutkijalta vähintään paikallaoloa. Myös Puuronen (2007, 112) toteaa, ettei ryhmätoiminnan mielen tavoittaminen pelkästään tarkkailemalla ulkopuolelta tuota syvällistä tietoa ja ymmärrystä kohteesta. Siksi mielelläni työskentelen työryhmän sisällä osallistuen toimintaan kuunnellen henkilöstöä.

Etnografinen tutkimus on kenttätutkimusta, jossa tutkija on tutkittavien parissa pitkiäkin aikoja. Usein etnografisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan yhteisön toimintaa. Havainnoilla on keskeinen sija, mutta etnografiassa tietoja kerätään monella muullakin tavalla. Haastattelu on yksi päämenetelmistä. Etnografinen tutkimus vaatii tutkijalta tarkkaa työtä sekä kenttävaiheessa että aineiston analyysissä ja raportoinnissa. Tutkijan asemaa ja roolia on pohdittava, sillä on vaikea täyttää tutkijalle usein asetettua ”neutraaliuden” vaatimusta, mutta kuitenkin olisi pyrittävä raportoimaan ja tulkitsemaan tuloksia rehellisesti. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 160,161.)

3 JOHTAMINEN JA MUUTOS ASiantuntijaorganisaatioissa

3.1 Johtamisen hallinta

Työntekijä voidaan nimittää johtajaksi tai manageriksi, mutta johtajuus tosiasiallisesti vaikuttavana voimana on johtajaksi nimittämisenkin jälkeen työllä ja sen tuloksilla ansaittava (Nurmi 2000, 61). Johtajaksi tuleminen edellyttää hyvää ammatillista osaamista, voimakasta suoritusmotivaatiota, halua ja hyvää onnea (Sydänmaalakka 2004, 168). Sydänmaalakan mukaan henkilöstö on johtajan paras kouluttaja esimiestyössä. Vaikeat ongelmanratkaisutilanteet auttavat kehittymään ja hiovat työyhteisöä tiiviimmäksi yhteisöksi. Työssä oppiminen edellyttää seuraavia kolmea asiaa. Johtajalla täytyy olla hyvä itsetuntemus ja itseluottamus sekä tiedostaa omat oppimisen esteet. (Sydänmaalakka 2004, 172.)

Helakorven (1999, 15) mukaan osaaminen merkitsee ihmisen käyttäytymiseen liittyviä valmiuksia ja kykyjä. Osaaminen on taidon soveltamista koulutusorganisaatioissa. Osaamiseen kuuluu myös hiljainen tieto, mikä on monesti tiedostamatonta ja subjektiivisiin kokemuksiin pohjautuvaa ymmärrystä ja tulkintaa.

Johtajuuden taustalla vaikuttava, johtajan omaksuma johtamisfilosofia saattaa perustua hänen kontrolloivaan perusasenteeseensa: se on jäykkä, hierarkkinen ja byrokraattinen. Häntä voidaan pitää vanhakantaisena. (Huuha 2010, 175.) Autoritäärisestä johtamiskulttuurista on pyritty pois jo pitkään. Perheentuvan (1991, 19,23) mukaan autoritäärisessä johtamiskulttuurissa asiat saadaan hoidettua, mutta tilaa ei jää luovuudelle eikä oman työn jatkuvalle kehittämiselle. Kettusen (1997, 121,122) mukaan johtaja ei johda asemaansa autoritäärisellä asenteella vaan hänen tulee ansaita asemansa ja osoitettava tarpeellisuutensa joka päivä uudestaan. ”Johtaminen on ennen kaikkea taitolaji. Mikäli se ei olisi sitä, johtamisen ammatista kiinnostuneita olisi huomattavasti enemmän.” (Jabe–Häkkinen 2010, 78.)

Mikko Kososen mukaan vanhat ja hierarkkiset rakenteet ovat kuin vankiloita ihmisille. Ne hidastavat kehitystä, estävät uudenlaisen ajattelun. Jos halutaan aktivoida ihmisen käyttäytymistä, vanhat rakenteet olisi purettava. Muuten ihmiset eivät muuta ajattelumallejaan eikä käyttäytymistään. (Jabe–Häkkinen 2010, 163.)

Pedagoginen johtamisrooli on korostunut 2000 -luvulla ja se lisää opetuksen merkitystä oppilaitoksen ydintehtävänä. Opetuksen kehittämisen kautta on mahdollista edetä kohti aitoa arvojohtamista. Tällöin ensisijaiseksi arvoperustaksi nousee opetuksen kehittäminen yhä laadukkaammaksi. (Pennanen 2007, 147.) Tärkeää on kiinnittää huomio, kuinka paljon aikaa käytetään opetusmenetelmien ja oppituntien toteuttamiseen liittyviin keskusteluihin. Palvelualalla pidämme viikkopalaverin, jolloin keskeisinä teemoina ovat opiskelija-asiat ja opetusta tukevat keskustelut.

Oppivaan organisaatioon sisältyvät elementit: matala organisaatio, henkilöstön osallistuminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä. Lisäksi on tärkeä keskittyä avoimuuteen ja oman toiminnan kriittiseen arviointiin. Luova yhteisö edistää myös innovatiivisuutta. (Laine – Tammi 2010, 10,13.) Oppivan organisaation piirteistä löytyvät kaikki Lappiankin arvot eli yhteisöllinen, toimiva, kehittyvä ja itseään uudistava oppilaitos ei siten ole enää teoriaa.

Avain siihen, että opiskelijat omaksuvat myös opettajan ja samalla organisaation arvot ovat mallioppiminen ja hyvien suhteiden säilyttäminen heihin. Sen takia ”Tee niin kuin minä sanon eikä niin kuin minä teen” ei ole tehokas tapa opettaa arvoja – eikä mitään muutakaan asiaa. (Gordon 2006, 374.) Sama pätee myös johtamisessa. Lappiassa esimiehen tulee olla hyvänä ja myönteisenä esimerkkinä omalla käytöksellä kaikessa sovittujen arvojen mukaisessa toiminnassa ja toimia niiden periaatteiden mukaisesti. Esimerkiksi osaamisen arvoa tuetaan koulutuksella, sillä jokainen saa viisi palkallista päivää omaehtoiseen koulutukseen. Opiskelijälähtöisyyttä edistetään opintojen henkilökohtaistamisella. Henkilökohtaistaminen ei saa johtaa yksilölliseen opiskeluun.

Tulevaisuuden ihanneorganisaatio on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Se on älykäs ja osaa oikealla tavalla painottaa näitä tekijöitä. Sillä on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia. Henkilöstö on sen tärkein resurssi ja sen takia se on rakennettu henkilöstön hyvinvoinnin huomioiden. (Sydänmaalakka 2007, 259.) Uudistukset saadaan läpi vain olemalla itse johtajana innokkaasti mukana opettajien rinnalla ja yhdessä oppien uusia asioita. Uusille asioille tulee antaa tarpeeksi aikaa, jotta henkilöstö ehtii paneutua asioihin. Koulutusta ja tietoa tulee olla koko ajan tarjolla. On erittäin tärkeää myös huomioida eri-ikäiset ja heidän arvomaailmansa eri elämänvaiheineen.

Muutosta työelämään tuo uuden sukupolven työmarkkinoille tulo uusine arvostuksineen, mikä voi myös merkitä tervettä kyseenalaistamista. Ikäjohtaminen laajasti käsitettynä tarkoittaa eri-ikäisten tarpeiden ja odotusten huomioon ottamista. Nuoremmalla sukupolvella on suhde työhön muuttunut: työtä ei välttämättä oteta vastaan loppuelämäksi. Johtamiselta se merkitsee liikkuvuuden hyväksymistä. Työn tulee olla myös motivoivaa ja hauskaa. (Juuti 2010, 147,148.) Monella nuorella työnhakijalla voi alusta asti olla selkeä suunnitelma oman osaamisen kartuttamisesta erilaisissa organisaatioissa. Työntekijä kenties toivoo saavansa uusia työhaasteita joko samassa yrityksessä tai uudessa yrityksessä esimerkiksi kahden tai kolmen vuoden välein. Tällöin työntekijä arvioi jatkuvasti johdon toimintaa, ja oman työympäristön kehittymistä.

3.2 Jatkuva muutos johtamisen haasteena

Mintzberg jakaa johtamisroolit henkilösuhderoolien, informaatiroolien ja päätöksentekorooleiden ryhmään. Mintzbergin johtamisroolit limittyvät toisiinsa, eivätkä ne empiirisellä tasolla ole erotettavissa toisistaan. (Mintzberg 1973, 96.) Johtamisrooleja voidaan pitää johtamistoiminnan ulottuvuuksina. Nämä ulottuvuudet vaihtelevat tilanteen, oppilaitoksen sisäisten ja ympäristöön liittyvien tapahtumien mukaan.

Uudistuvassa yhteiskunnassa tarvitsemme vallankumouksellista otetta olemassa oleviin toimintakulttuureihin niin, että uudistus lähtee ihmisistä itseltään. Kyse on yhdessä luomisesta, jossa aiemman toimintakulttuurin aikaansaannokset ja käytänteet voidaan nähdä arvokkaina, mutta osa niistä on jo aikansa elänyt. Toiminnan uudistaminen ja uudet innovaatiot voivat syntyä asiakaspinnassa yhdessä kokeillen. Tämä on johtamisen haaste tässä päivässä: miten mahdollistaa yhdessä luovaa toimintaa, joka lähtee asiakkaista ja henkilöstöstä ja synnyttää uusia palvelu- ja arvoinnovaatioita. (Takanen-Petrow 2010, 135.) Esimiehen tärkeä tehtävä on saada henkilöstö tekemään työtään innokkaasti ja uusin ideoin päivästä toiseen. Samalla luodaan hyvää yhteishenkeä, kun saavutetaan yhdessä uusia ja arvokkaita asioita.

Väestöliiton ennusteen mukaan tulevaisuudessa Lapissa on yhä vähemmän väestöä, joten koulutuksen korkea laatu sekä resurssien järkevä käyttö ovat erittäin tärkeitä asioita, jotta säilymme vetovoimaisena kouluttajana. Esimerkiksi 2010 - 2011 välinen ero on -180 ihmistä Lapissa. (Tilastokeskus 2011.)

Väestörakenteen muutokset tulevat asettamaan uusia haasteita oppilaitoksille. Esimiehen on kyettävä pitämään huolta myös oman henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista samoin kuin jatkuvasta ammattitaidon kehittämisestä. Pitämällä myös itsensä hyvässä työkunnossa ja kehittämällä omaa ammattitaitoaan esimies on mallina henkilöstölle sekä opiskelijoille. (Pennanen 2007, 259.) Hyvä johtaja varaa itselleen myös aikaa levätä ja suo sen myös työntekijöille. Uupuneena ihmisestä katoaa ensimmäiseksi luovuus. (Jabe-Häkkinen 2010, 284.)

Opetusministeriön koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman vuodelle 2016 matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla opiskelijapaikkojen vähennys kohdentuu pääasiassa ammatillisen peruskoulutuksen ja ammattikorkeakoulujen matkailualaan ja ammatillisen peruskoulutuksen majoitus- ja ravitsemisalaan (Opetusministeriö 2011.)

Muutosten toimeenpano on yleensä johtamisen ketjun heikoin kohta. Suunnitelmat on laadittu ja organisaatio työyhteisönä pitäisi saada toimimaan halu-

tulla tavalla. Erityisesti tulee huolehtia hyvästä tiedottamisesta henkilöstölle ja avoimesta kommunikoinnista. (Huuhka 2010, 154.) Muutosdynamiikan pyramidi voidaan nähdä yksilöllisen prosessin tapaisesti etenevänä sekä yksilöiden välisinä muutosportaina kohti muutosta. Alin porrass on huoli-kokemus, mikä aiheuttaa tarpeen muutokselle. Tällöin on pelko oman työpaikan menettämisestä. Toisessa vaiheessa alkaa kohtaaminen ja samalla muutoksen tarpeen hyväksyminen. Tällöin aletaan toimia, kuten muutos vaatii, vaikka ollaankin samalla epäluuloisia. Seuraavaksi tulee selkiintymisen vaihe, jolloin alkaa jo henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Kirkastamisen vaiheen aikana henkilöstölle aukeaa muutoksen aiheuttama hyöty ja niinpä saavutetaan haluttu muutos. (Stenvall–Virtanen 2007, 98.) Työntekijä näkee, että hän selviää uudesta tavasta toimia ja näin alkaa tehdä työtään muutoksen toivomalla tavalla.

Keganin ja Laheyn (2001, 57) mukaan muutoshaasteet voidaan jakaa kahteen luokkaan: teknistä taitoa vaativiin ja mukautumista vaativiin. Tekniset taidot opitaan taitoja lisäämällä, mutta mukautumista vaativat haasteet eivät ratkea taitoja lisäämällä. Ne vaativat oman mielenlaadun muuttamista ja muuttamista haasteeseen soveltuvaksi. Ne ratkeavat vasta, kun oma mielen kehityksellinen taso rakennetaan astetta korkeammalle. Tältä korkeammalta tasolta näemme pidemmälle ja syvemmin, mieleemme on rakenteellisesti moniulotteisempi ja se soveltuu ratkaisemaan monitahoisempia ongelmia. (Halinen–Jakonen 2011, 25.)

Uuden maailmankuvan mukainen näkemys johtamisesta edellyttää, että johtaja tiedostaa ja hyväksyy toimintaympäristönsä epävarmuuden ja että hän jatkuvassa muutoksessa, erilaisten vaihtoehtojen keskellä ja ennustamattomissa tilanteissa pystyy toimimaan tehokkaasti ja menestymään. (Huuhka 2010, 11). Viime vuosina muutokset ovat seuranneet organisaatioissa toisiinsa kiihtyvällä vauhdilla. Johdon on ollut usein vaikea perustella tarvittavia uusia muutoksia. Vielä vaikeampaa on henkilöstöllä ollut pysyä muutosvauhdissa mukana. Monissa organisaatioissa henkilöstö on reagoinut johdon käynnistämään muutosähkyyneen, pyrkimällä vain toteuttamaan oman työnsä. (Juuti 2011, 68.) Tämä on todellinen haaste esimiehen työssä. Kova muutos-

tahti ja resurssien jatkuva pieneneminen vaativat taitoa pitää henkilöstö innovatiivisena ja työhön motivoituneena.

Himasen mukaan (2010, 173) yhteisön tai yksilön oman elämän johtamisessa tarvitaan aina kyky kannatella uskoa tulevaisuudennäkymään silloinkin, kun muut eivät ole siitä vielä vakuuttuneita tai hyökkäävät sitä vastaan. Näillä hetkillä koetellaan henkistä suuruutta. Niillä johtajilla, joita jo historiassa arvostetaan eniten, on ollut juuri tämä kyky. Yhtenä näistä johtajista on Mohandas Gandhi, joka kuvasi hyvin tien, jonka uusien asioiden johtajan on kuljettava:

Ensin sinut sivuutetaan. Sitten sinulle nauretaan.

Sitten sinua vastustetaan ja silloin oletkin jo voittanut.

Tietoisuus tästä historiallisesta kaavasta antaa hyödyllisen näkökulman vastustukseen ja kritiikkiin sekä kannattelee uskoa siihen, että uudistavan elämän näkymä voittaa lopulta.

Myös koulutusorganisaatioympäristössä olen huomannut seuraavan samaa kaavaa. Ensin henkilöstö vastustaa muutosta, mutta kun he saavat hyvät perustelut ja aikaa pohtia asiaa, niin uusi asia hyväksytään ja se menee läpi. Tärkeintä on ottaa henkilöstö mukaan keskusteluun, jotta he voivat vaikuttaa asiaan. Jos johto päättää ja valmis asia tuodaan henkilöstölle niin se aiheuttaa enemmän vastusta ja työtä saada vakuutettua henkilöstö. Usein jopa osa henkilöstöstä ei hyväksy uutta toimintatapaa vaan jatkaa entisellä toimintatavalla. Henkilöstön tulee saada osallistua päätöksentekoon, sillä se on tärkeä osa sitoutumista.

Tietokoneet opiskelijoille - projektissa rehtori teki päätöksen kannettavien tietokoneiden hankinnasta kaikille ammattiopisto Lappian ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoille. Hyvin nopealla aikataululla opettajat koulutettiin käyttämään Moodle -oppimisalustaa työvälineenä ja oppimistehtävien varastointipaikkana. Prosessissa hämmennystä aiheutti kysymys, miksi opetusalan ammattilaisia ei otettu mukaan keskusteluun, miten laaja tarve tietokoneille

on eri alojen opetuksessa. Toisella vuosikurssilla opiskelijoita ovat tietokoneet oppimisen tukena. Opiskelijoille tehtiin kysely kuinka he ovat oppimisessa voineet hyödyntää tietokoneita. Opiskelijat olivat erittäin tyytyväisiä tietokoneiden käytössä. Myönteistä oli, että kaikki opettajat olivat ottaneet tietokoneet osaksi opetusta. Lisäksi sosiaalinen media antaa lisämahdollisuuksia opetusmenetelmien kehittämiseen yhä monipuolisemmaksi.

Yhteiskunnan, asiantuntijaorganisaation julkisen sektorin uudistumisen haasteet ovat johtamisen haasteita. Hyvä johtaminen on avaintekijä työn tuottavuuden, kilpailukyvyn sekä ihmisten hyvinvoinnin kannalta. Suomen uudistuminen on johtamisesta kiinni, todetaan Sitran 2010 keväällä ilmestyneessä Elinvoimainen Suomi - raportissa, jossa etsittiin keinoja Suomen tulevaisuudelle muuttuvassa maailmassa. Keskeisimpänä tekijänä nähtiin johtaminen. (Jabe–Häkkinen 2010, 165.)

Useimmiten muutosjohtamisessa muistetaan johtaa numeroita ja prosesseja, mutta helposti unohdetaan arvot ja kulttuurien yhteensovittaminen. Hyvä muutosjohtaja on Ove Uljaan mukaan tavoite- ja tuloshakuinen, mutta osaa myös innostaa ihmisiä ja olla heistä aidosti kiinnostunut. (Jabe–Häkkinen 2010, 215.) Olen halunnut nostaa arvot tärkeäksi osaksi johtamisen arkea. Muutoksissa täytyy välillä olla armollinen, sillä henkilöstö ei aina ehdi mukaan organisaatiojohdon toivomalla tavalla. Henkilöstö tulee kyllä mukaan, mutta hieman hitaammin.

4 YHTEISTOIMINNALLINEN JOHTAMINEN

4.1 Yhteistoiminnallinen oppiminen

Yhteistoiminnallisen johtamisen juuret ovat yhteistoiminnallisen oppimisen filosofiassa ja ne voidaan jäljittää 1800-luvun lopulle, jolloin amerikkalainen koulutusfilosofi John Dewey esitteli ideoita ja konkreettisia keinoja, joilla oppilaiden keskinäistä vuorovaikutusta vahvistettaisiin opetus- ja oppimistilanteissa (Sahlberg–Sharan 2002, 10). Kuitenkin yhteistoiminnallinen oppiminen sai arvostusta laajemmin osakseen vasta 1980-luvulla, minkä jälkeen se on levinnyt yhdeksi kasvatus- ja sosiaalipsykologian menestystarinoista (Johnson–Johnson 2009, 365). Yhteistoiminnallinen oppiminen pohjautuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Sana konstruktivismi johdetaan sanasta konstruoida eli rakentaa. Konstruktivistisen oppimisen teoria korostaa sitä, että opiskelija itse rakentaa aktiivisesti tiedollista käsitystään sen sijaan, että hän ottaisi sen valmiina. (Kauppila 2007, 36; Miettinen 2000, 279.) Tiedon rakentaminen on ajatteluprosessi, missä asioiden ymmärtäminen on tärkeämpää kuin niiden ulkoa osaaminen (Tynjälä 1999, 260).

Konstruktiivinen oppimiskäsitys korostaa yhteistoiminnallisuutta ja sosiaalista vuorovaikutusta opetuksessa ja oppimisessa. Oppilaitoksen oppimisympäristö, opetusmenetelmät ja yhteiskunnan asettamat vaatimukset lisäävät toimintakulttuurin muutostarvetta. Tämä tarkoittaa väistämättä myös johtamiskulttuurin muutosta. (Helakorpi 2001, 39,394.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen on opiskelua pienissä ryhmissä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhdessäoppimisen pohjana on toisten auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan. Yhteisiä tavoitteita ei voida saavuttaa, jos jokainen ei onnistu omassa tehtävässään. Sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla pyritään vahvistamaan jokaisen oppijan oppimista siten, että oppiminen on laadullisesti ja määrällisesti parempaa. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 61.) Pienissä ryhmissä työskennellen saadaan

esille enemmän erilaisia näkökulmia opittavasta asiasta kuin työskenneltäessä yksin.

Slavinin (Sarala–Sarala 1996, 143,144) vuonna 1990 yhteistoiminnallisesta oppimisesta saamat tutkimustulokset osoittavat, että yhdessä tekeminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi johtaa parempiin laadullisiin ja määrällisiin oppimistuloksiin kuin yksin opiskeleminen. Johnson (2009, 45.) määrittelee kirjassaan yhteistoiminnalliseen oppimiseen kuuluvan positiivisen keskinäisen riippuvuuden. Ryhmässä ihmiset ovat sidoksissa toisiinsa. Yhteiset päämäärät ja muiden toiminta aiheuttavat sosiaalista keskinäistä riippuvuutta, joka voi olla positiivista tai negatiivista. Kun ryhmässä vallitsee positiivinen keskinäinen riippuvuus, jäsenet

- rohkaisevat ja auttavat toinen toisiaan
- jakavat ja hyödyntävät tietoa keskenään
- saavat toisiltaan tietoa muutoksista
- ovat motivoituneita tehtävän loppuun suorittamiseen.

Dialogi on toimintakulttuurin perustaa ja vuorovaikutus on toimintaa. Dialogilla luodaan uudistuvaa toimintakulttuuria. Esimerkiksi debatoivan dialogin erityispiirteitä ovat vahvat ja selkeät yksilölliset mielipiteet, jotka ovat rationaalisesti perusteltuja. (Takanen–Petrow 2010, 143,144.) Opettajille on hyvin tyypillistä debatoiva eli väittelevä dialogi. (Kohonen–Leppilampi 1994, 63,65.)

Toinen tärkeä periaate yhteistoiminnallisessa oppimisessä on vuorovaikutteinen viestintä. Yhteistyötä tavoitteleva johtajuus nousee tärkeään asemaan. Hyvä johtaja mallintaa vuorovaikutteista viestintää tavoitteenaan luoda yhteisöön ”aidon kohtaamisen” kulttuuri. Hän hallitsee dialogin, osaa kannustaa henkilöstöään ilmein, elein ja sanoin. Lisäksi hän osaa käsitellä hankaliakin asioita rakentavasti. (Leppilampi–Sharan 2002, 35.)

Sosiaalisten taitojen hiominen on tärkeää yhteistoiminnallisessa oppimisessä. Opiskelijat harjoittelevat tietoisesti yhdessä mm. johtamistaitoja, keskinäistä luottamusta ja toisen arvostamista, toisen tarkkaavaista kuuntelua,

neuvottelua, päätöksentekoa ja ristiriitatilanteista selviytymistä. (Kohonen–Leppilampi 1994, 107.)

Yhteinen kriittinen arviointi ja pohtiminen (reflektio) on yhä suosituimpi tapa luoda yhteistoiminnallista, oppivaa organisaatiota. Yhteinen pohtiminen mahdollistaa kokemuksesta oppimisen ja kokemuksen hyödyntämisen tulevissa työtilanteissa. Tavoite on, että työntekijät tunnistavat sekä vahvuuksia että kehittämistä tarvitsevia seikkoja. Hyvä itsetuntemus on avain uusien asioiden omaksumiseen, uuden oppimiseen ja parempaan työtehoon. (Leppilampi 2002, 80.)

Yhteistoiminnallisen oppimisen ajattelua tulisi hyödyntää oppilaitoksen työyhteisön johtamisessa ja kehittämisessä. Tämän vuoksi ei riitä, että yksittäinen opettaja tai opettajatiimi harjoittaa yhteistoiminnallisen oppimisen työmuotoja, vaan myös oppilaitoksen johdon on tarpeen omaksua ne. (Kohonen–Leppilampi 1994, 71.) Itsereflektointi on jatkuvaa dialogia eli pohtimista ja analysointia, minkä lisäksi tarvitaan hyvää koulutusta johtamiseen (Sydänmaalakka 2004, 172,175).

Teemu Arinan mukaan todellinen oppiminen tapahtuu osallistumisen ja dialogin kautta. Opiskelu ei ole vain tiedon pänntäämistä vaan inhimillisissä järjestelmissä oppimista. Näin syntyy asiantuntijayhteisöjä, joissa jaetaan kokemuksia ja osaamista sekä rakennetaan yhdessä vastauksia. (Jabe–Häkkinen 2010, 129.)

Helakorpi ym. (1996, 123,124) kertovat yhteistoiminnallisen oppimisen käytön edistävän ajattelun kehittymistä mm. rohkaisten riskinottoon ja asioiden esille nostamiseen, kehittäen opiskelijan kognitiivisia ja metakognitiivisia kykyjä, edistäen kykyä suulliseen ja keskustelujen kautta johdettuun päätöksentekoon, antaen valmiuksia hyödyntää monenlaista osaamista ja erilaisia näkökulmia sekä opettaen päätöksenteon perustelua.

Helakorpi ym. (1996, 120) samoin kuin Sahlberg ja Leppilampi (1994, 90,92) painottavat sitä, että yhteistoiminnallisen oppimisen työskentelyyn opitaan

vähitellen ja se vaatii toimiakseen tiimipohjaisen, ei yksilölliseen kilpailuun pohjaavan rakenteen. Työskentelyyn alkaessa tulee oppimismenetelmän oppimiseen ja oppimiseen liittyviin asenteisiin käyttää riittävästi aikaa, mutta jatkossa tavoitteet voivat olla asianoppimiseen tähtääviä (Leinonen–Partanen–Palviainen 2001, 37).

Opettajat tarvitsevat yhteistä aikaa keskinäiseen yhteistyöhön. Toisaalta ajan puuttuminen voi osoittautua myös toiminnan organisoimisen ongelmaksi. Tunnettu tosi asia on, että aika on oppilaitoksen suurimpia puuttuvia resursseja. (Laine – Tammi 2010, 10.)

4.2 Yhteistoiminnallinen johtaminen

Asiantuntija on henkilö, jonka tiedetään pystyvän antamaan lausunnon asiasta (Sipilä 1991, 19). Koulutusorganisaatioissa opettajat ovat asiantuntijoita omalla ammatillisella osaamisalueellaan. Asiantuntijaorganisaationa pidetään yleensä organisaatioita, missä asiantuntijalla on korkea tieto ja hyvä ammatillinen osaaminen. (Sipilä 1991, 18,20.)

Jalava ja Matilainen (2010, 132) pitävät keskustelua tai vuoropuhelua yhtenä keskeisimmistä esimiehen työvälineistä asiantuntijaorganisaation johtamisessa. Leppilampi (2004, 3) käyttää vuorovaikutuksen käsitettä ”vuorovaikutteisena viestintänä”. Hänen mukaan vuorovaikutteisen viestinnän luomisessa tärkeässä asemassa on vahva, yhteistyötä tavoitteleva johtajuus. Tavoitteena on luoda rakenteet, jotka ”pakottavat” ihmiset työskentelemään yhdessä. Johtajan oma esimerkki kohdata yksittäinen työntekijä on hyvä alku vuorovaikutteisen viestinnän kulttuurin luomiseen. Myös Himberg (1996, 38) toteaa, että johtaja voi esimerkillään vaikuttaa koko työyhteisön vuorovaikutustaitoihin. Johtajan esimerkki myötävaikuttaa myös koko henkilöstön työhön sitoutumiseen.

Työelämän osaamistarpeet muuttuvat nopeasti ja osin ennustamattomasti. Työssä vaadittava osaaminen kohdistuu yhä rajatumpiin osiin tuotantopro-

sessia, ja siten asiantuntijuus jakautuu yhä kapea-alaisemmaksi. Asiantuntijuudessa on olennaista taito luoda tehokkaasti uusia yhteistyö- ja kommunikaatiosuhteita erilaista osaamista edustavien ihmisten kanssa. Muutoksen johtaminen tulee olemaan keskeinen tehtävä oppilaitoksen johtajille tulevina vuosina. (Pennanen 2007, 256.) Kokeilemalla yhteisesti sovittuja asioita ja toimintamalleja voimme kehittää uusia toimintatapoja palvelualalle.

Esimies toimii palautekulttuurin keskellä. Palautekulttuuri osana yrityskulttuuria käsittää sen, miten yrityksessä on totuttu antamaan, vastaanottamaan ja pyytämään palautetta ja millaista palautetta pidetään hyvänä. Työpaikan erilaiset kokoontumiset ja kokoukset ovat hyviä foorumeita palautekulttuurin tarkastelulle. Kun palaute nähdään kehittämisen ja oppimisen välineenä sekä oppimistilanteena, tulee miettiä millaista oppimista tavoitellaan. Erilaiset palautetyylit juontavat juurensa erilaisista ihmis- ja johtamiskäsityksistä. Palautetyylejä on neljä: kontrolloiva palaute toimii seurannan välineenä, neuvova palaute tavoittelee toistavaa oppimista, oivalluttava palaute tähtää ymmärtävään oppimiseen ja dialoginen palaute luovaan oppimiseen. (Kupias-Peltola-Saloraitti 2006, 28,203.)

Esimiehen tulee opetella antamaan palautetta. Taitavasti annettu palaute voi vaikuttaa merkittävästi organisaation kehitykseen ja organisaation jäsenten työsuorituksiin. Palautteen avulla ihminen tarkistaa omia tavoitteitaan ja vertaa niitä organisaation yleisiin tavoitteisiin. Korkeatasoisiin suorituksiin tarvitaan jatkuvaa tavoitteiden ja strategioiden tarkistusta. Selkeä tavoitetietoisuus motivoi ja auttaa ymmärtämään pitkäjänteistä kehittämistä. (Heikkilä-Heikkilä 2005, 105.)

Esimies vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen, mutta kehittäminen perustuu aina yhteistyöhön henkilöstön kanssa. Vaikkei koko henkilöstö osallistuisi kehittämiseen, johtajalta vaaditaan myönteisen ja osallistumiseen kannustavan ilmapiirin luomista. Johtajan on rohkaistava, jaettava vastuuta ja annettava palautetta. (Pennanen 2007, 116,117.) Johtajalla pitää olla rohkeutta puuttua asioihin ja ”nostaa kissa ajoissa pöydälle”. Esimiestyössä tärkeää on aktiivinen läsnäolo ja kuunteleva asenne. Ilman kuuntelua ja erilaisuuden ym-

märtämistä ei esimies pysty saamaan työntekijästä koko potentiaalia esiin. Kun ihmisellä on hyvä esimies, hän pystyy ylittämään itsensä. Jos taas huono, niin työntekijä tekee työssä vain kaiken välttämättömän. (Jabe–Häkkinen 2010, 78.)

Paaso & Korento (2010, 101.) ovat todenneet, että majoitus- ja ravitsemisalalla tarvitaan opettajien ylläpitämiä työelämäverkostoja. Opiskelijoiden työssäoppimiseen liittyvässä verkostotyössä tarvittavat yhteistyötaidot sekä ryhmä- ja tiimityötaidot hallitaan. Yleisiin työtaitoihin kaivattiin lisää yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, joustavuutta sekä atk-osaamista.

Itseohjautuvatiimi on yhtenäinen ryhmä ihmisiä, jotka kantavat vastuuta koko organisaation työskentelyprosessista tai alueesta, jossa tiimi tarjoaa tuotteitaan ja palvelujaan. He työskentelevät yhdessä kehittääkseen toimintaansa. (Heikkilä–Heikkilä 2005, 188.) Lappiassa palvelualalla toimivat koulutusala-kohtaiset tiimit, jotka kehittävät opetukseen liittyvää toimintaa kerran kuukaudessa sovituissa palaverissa.

Yksilöllinen vastuu omasta ja muiden työskentelystä, työssä oppimisesta ja kehittymisestä on tärkeä osa yhteistoiminnallisen johtajuuden periaatteita. Johtajuuden tavoitteena on, että työntekijät oppivat ottamaan vastuuta oman ryhmänsä työtehtävän suorittamisesta ja auttamaan toisia ryhmän jäseniä myös. (Leppilampi 2002, 78.) Yksilöllisen vastuun käsitettä syventää Hellsténin (2001, 54) esittelemä käsite positiivinen individualismi, joka rakentuu positiivisen riippuvuuden ja yhteisöllisyyden avulla. Positiivinen individualismi syntyy, kun ihminen tulee kuulluksi ja nähdyksi omana itsenään tai kun ihminen saa osakseen arvostusta, kunnioitusta ja huomiota.

Hiljainen tieto paljastuu vuorovaikutuksessa. Hiljaisessa tietämisessä tieto on samanaikaisesti sekä lähellä että kaukana. Asettumalla tutkimuskohteen kanssa elämään, puhumaan ja toimimaan, tavoitetaan sekä sana että merkitys. (Vilkkä 2006, 35.) Hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys korostuu koko henkilöstössä, koska henkilöstöä jää eläkkeelle ja heidän tilalle tulisi saada rekrytoitua uusia työntekijöitä.

Yhteistoiminnallinen johtaja tarvitsee sitoutuneen henkilöstön toiminnan kehittämiseksi. Tyypillinen osoitus sitoutumisen voimasta on, kun ihmiset osallistuvat aktiivisesti yhdessä luomaan ja toteuttamaan jotakin sellaista, jota he myös yhdessä arvostavat. Yhteinen kieli, yhteiset kokemukset ja yhteiset saavutukset aiheuttavat myönteisiä emootioita ja yhdistävät organisaatioiden työntekijät ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen. Kysymys on tällöin sisäisestä sitoutumisesta, johon yhteistoiminnallisessa asiantuntijaorganisaatiossa pyritään. Prosessia voidaan kutsua myös aidoksi sitoutumiseksi. (Heikkilä–Heikkilä 2005, 311.) Me Lappiassa itse sitoutamme itsemme ja olemme omien prosessiemme alkuunpanijoita ja ohjaajia. Havainnoidessani toimintaa sitoutuminen toteutuu parhaiten suurissa ja haastavissa opetukseen kuuluvissa juhlatilaisuuksissa, missä jokainen opettaja opiskelijaa ohjattaessaan saa tehdä huippusuorituksen suunnitelleessaan ja toteuttaessaan juhlatilaisuutta. Tällaiset oppimistilanteet vaativat paljon työtä, mutta vastaavasti antavat sitäkin enemmän onnistuessaan.

Sahlbergin ja Leppilammen (1994, 67) mielestä hyvän ihmisen ominaisuuksia ovat toisten huomioiminen ja kunnioittaminen. Niinpä hyvän työntekijän tunnusmerkkeihin kuuluvat muun muassa kyky osallistua tavoitteelliseen ja tulokselliseen ryhmätyöskentelyyn. Nykyään arvostetaan tunneälyä, suvaitsevaisuutta ja tervettä itsetuntoa. Ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot kehittyvät sosiaalisessa kanssakäymisessä. Näin korostuvat positiivisella tavalla ne asiat, joita tarvitaan tämän päivän ja tulevaisuuden työyhteisöissä.

Kuntaliiton toimitusjohtaja Mäki-Luoma Kari-Pekka kannattaa konsensuspäättökentekoa, jossa kaikki työntekijät ovat mukana. Kun yhteinen tavoite kanavoituu yhteiseksi tekemiseksi kompromissin kautta, työntekijöiden sitoutuminen saman vision alle helpottuu ja yhteispeli sujuu. (Jabe–Häkkinen 2010, 187.)

4.2.1 Jaettu johtajuus

Voidaksemme määritellä, mitä johtamisen kehittäminen on, meidän on ensin määriteltävä, mitä tarkoitamme johtamisella. Johtamistutkimus on alkanut esimiehen ominaisuuksien tarkastelulla. Kuitenkaan ei ole kyetty löytämään esimiehen ominaisuuksia, jotka liittyisivät yhdenmukaisella tavalla johtamiseen ja huomio käännettiin johtamistyyliin. Johtaminen koostuu tulosjohtamisen, laatujohtamisen ja ihmisen johtamisen yhdistelmästä. Onnistunut johtaminen on tietyn pulman kohdanneiden ihmisten toimintaa, yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnan näyttämistä. Jaettu johtaminen perustuu runsaalle kanssakäymiselle ja sellaisille ihmisten välisille suhteille, joissa ihmiset voivat tulkita toistensa tekemiä asioita eri tilanteista, minkä organisaatio kohtaa. Johtaminen jäsentyy tällöin luovaksi ongelmanratkaisuksi ja vanhojen toimintatapojen muuttamiseksi. (Juuti 2011, 155,156.)

Ukkosen (1994, 10) mukaan jaettuun johtamiseen sisältyy ylhäältä johtaminen, alhaalta ylöspäin vaikuttaminen ja vaakasuoran yhteisvastuun samanaikaisuus. Käytännössä se tarkoittaa madaltuvaa organisaatorakennetta, vallan ja vastuun jakamista, jatkuvaa oppimista yksin ja yhdessä sekä sellaista yhteistyökulttuuria, jossa jokainen saa mahdollisuudet laadukkaaseen työskentelyyn.

Pennasen (2007, 23) mukaan koulutusorganisaatiossa johtamisessa korostuu jaettu johtajuus, vastuun ja tehtävien jakaminen koulun sisällä ja koulujen välisissä verkostoissa. Näenkin omassa työssäni, että parhaiten jaan johtajuutta jakamalla vahvuuksien mukaisia vastuita työtehtävinä opettajille ja näin sitouttamalla heidät Lappian kehittämistyöhön.

Suomalaisessa konsulttiyrityksessä Innotiimissä toimitusjohtaja valitaan henkilöstön keskuudesta kahdeksi vuodeksi, minkä jälkeen henkilö palaa entiselle paikalleen. Käytäntö on osoittanut työkierron toimivaksi, innostavaksi ja hyvin opettavaiseksi kokemukseksi. (Jabe–Häkkinen 2010, 271.)

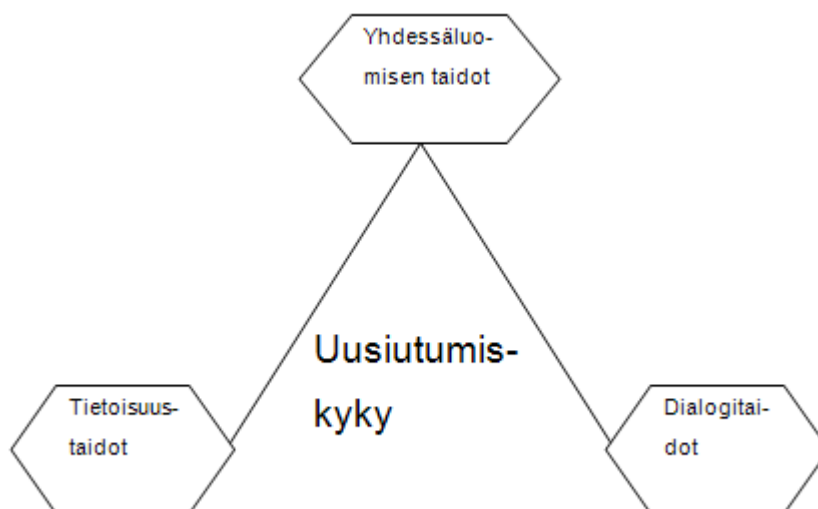
4.2.2 Osallistava johtaminen

Helin (1999, 149) kuvaa osallistavaa johtamista siten, että johtamisprosessit tulee saada kaikkia koskeviksi, yhteisiksi asioiksi. Siten kaikista jäsenistä saadaan päätöksentekijöitä ja vastuunkantajia. Osallistamisen idean mukaan johtamisen tärkeimmät tekijät vastuu ja valtuudet – ovat toisiinsa kietoutuneet. Kun haetaan vahvempaa sitoutumista vastuuseen, on lisättävä myös vaikutusmahdollisuuksia eli valtuuksia.

Osallistavassa johtamisessa jaetaan avoimesti tietoa ryhmälle, mahdollistetaan avoin tiedonvaihto ryhmän jäsenten kesken, kunnioittaen erilaisia ajatuksia, tuetaan aktiivista osallistumista, houkutellaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja esiin ryhmässä ja heikennetään dominoivien henkilöiden osuutta päätöksenteossa (Himberg 1996, 37,38).

Lähellä osallistavaa johtamista on mahdollistava johtaminen. Mahdollistava johtaja luo turvaverkon, joka auttaa ihmisiä aktivoitumaan itseohjautuvuuteen. Tämän prosessin ohjaaminen ja toteuttaminen vaativat, että johtaja on pitänyt huolta omasta voimaantumisesta. (Heikkilä–Heikkilä 2005, 289.)

Mahdollistava johtaja rakentaa aitoa luomiskumppanuutta asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Tämä vaatii kykyä yhdessäluomisen, tietoisuuden ja dialogitaitojen harjoittamista käytännössä. Näin kehittyvät myös yhdessäluomisaidot. Mahdollistava johtaja on ihmisen kokoinen ja myöntää keskeneräisyytensä. Näin se tuo tilaa epäonnistumisillekin ja sitä kautta aidolle uudistumiselle. Kuviossa 6 on havainnollistettu yksilön ja yhteisön uusiutumiskyky. (Takanen–Petrov 2010, 131,135.)



Kuva 6: Yksilön ja yhteisön uusiutumiskyky

(Takanen–Petrow 2010, 131.)

Osallistaminen ja mahdollistaminen johtamisessa tuo henkilöstölle uusia haasteita oman työn rikastamiseksi ja toisinpäin esimiehelle uusia tekijöitä hallinnon vaatimiin tehtäviin.

Jaettu johtajuus parhaiten mielestäni tukisi työn kiertoa, sillä jokainen vuorolleen haluava saisi uusia työtehtäviä. Näin työ nähdään parhaiten sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Toiminnan tulee perustua vapaaehtoisuuteen, sillä kaikki opettajat eivät halua esimiestyöhön. Uusiutumiskysy on tärkeä asiantuntijaorganisaatiossa, jotta innovatiivisuus ja toimintojen muutos on mahdollista. Yhdessäluoden yhteistoiminnallisesti saadaan aikaan enemmän ja monipuolisemmin.

4.2.3 Pedagoginen johtaminen

Karkeasti yleistäen johtamiskäsitykset voidaan jaotella hallinnolliseen eli tehtäviä painottavaan näkökulmaan ja pedagogiseen eli henkilöstökeskeiseen näkökulmaan. Pedagoginen näkökulma merkitsee huomion kiinnittämistä mm. opettamiseen, oppilaitoksen kehittämiseen, ihmissuhteista huolehtimiseen oppilaitoksen hyödyntämiseen sosiaalisena yhteisönä, jonka voima tu-

lee esiin henkilöiden osaamisen sovittamisessa yhteen ja yhdessä toimimisessa. (Hellsten 2010, 21.)

1990-luvulla tutkijat korostivat johtajuuden merkitystä pedagogisena johtajana oppilaitoksissa. Tuon ajan tutkijat totesivat, että onnistunut opetussuunnitelman kehittämisprosessi edellyttää johtajalta selkeää oppimiskäsitystä sekä kykyä visiointiin ja henkilöstön sitouttamiseen jatkuvan arvokeskustelun kautta. Lisäksi johtajan tulee vahvistaa kehitysmuotoista ja yhteisöllistä ilmapiiriä, huolehtia tiedon kulusta ja opettajien täydennyskoulutuksesta sekä organisoida opetustyötä uudella tavalla. (Laine–Tammi 2010, 5-6.)

Koulutusta toteutettaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota aikuisten oppimisteoriaan ja opiskelijoiden kykyyn siirtää opitut asiat käytäntöön. Maailmalla ja kansainvälisissä vertailuissa suomalaista koulun johtamista arvostetaan paljon. Taustalta näkyy, että pedagoginen johtaminen on suomalaisen koulun kulmakivi. (Pennanen 2007, 13.) Pedagoginen johtaja käyttää paljon aikaa opettajien kanssa keskusteluun. Hän organisoi henkilökuntaa yhteistoiminnallisiin ryhmiin, sillä opettajien sitoutuminen ja ammattitaito kehittyvät yhteistyössä. Johtaja edistää opetuksen integrointia ja opiskeluilmapiirin parantamista. Hän edellyttää opettajilta hyvälaatuista opetusta ja opiskelijoilta aktiivista opiskelua sekä antaa heille siihen täyden tukensa. (Kohonen–Leppilampi 1994, 40,41.)

Mustosen (2003,64) mukaan rehtoreiden on vaikea hahmottaa mitä pedagoginen johtajuus on ja mitä se heiltä vaatii. Ahonen (2001, 53,54) uskoo, että rehtorin työssä on tilaa ja tulisi olla myös aikaa uudentilaiselle pedagogiselle johtamiselle. Rehtoreiden tulisi sisäistää pedagogiset periaatteet ja johtaa niistä toimenpiteet. Opettajilla on opetustyön ammattilaisina oikeus tietää millaisia yhteistoiminnallisia oppimistilanteita rehtori pitää arvossa.

4.2.4 Tiimijohtaminen

Tiimijohtaminen on uusi johtamisen näkökulma. Tiimit ovat suhteellisen järjestäytyneitä ryhmiä, joilla on yhteiset tavoitteet ja jotka koordinoivat toimintansa niin, että saavuttavat asetetun päämäärän. Johtajan rooli erilaisissa tiimeissä on erilainen. Tiimitoiminta pohjautuu organisaation kehitykseen kohti matalia rakenteita, joustavia toimintatapoja ja itseohjautuvuutta. (Sydänmaalakka 2004, 47,50.)

Osallistavan esimiehen tulee osata mitoittaa johtamisen voimakkuus siten, että se tarjoaa tiimille riittävän haasteen ponnistella oman ammattitaidon ja vastuunoton kehittämiseksi. (Skyttä, A. 2005, 42,45.)

Palvelualalla asiantuntijatiimit koulutusaloittain ovat johdettavia ja tiimit toimivat ryhminään kehittäen strategianmukaista toimintaa. Esimiehenä ohjaan sovittuihin päämääriin. Tiimit toimivat pääsääntöisesti itsenäisesti, välillä sovimme yhteistapaamisia, jolloin tarkastelemme yhdessä mitä on saavutettu ja mitkä ovat tiimin tuntemukset.

4.3 Yhteistoiminnallinen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Delegointi on tapa osoittaa luottamusta alaisilleen. Asiantuntijaorganisaatio ei vapauta esimiehiä johtamasta. Esimiehen ja hänelle raportoivien vastuuhenkilöiden työnjako tapahtuu delegoinnin avulla. Delegointi on toimivallan ja päätöksenteon siirtämistä alemmalle organisaatioportaalle toimintatavoitteiden puitteissa. Delegoituun asiaan yleensä kuuluu suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan siirtämistä alaiselle. (Nurmi 2000, 49.)

Himasen (2010, 145, 146) mukaan yksi kaikkein energisoivimmista ja palkitsevimmista kokemuksista on, jos ihminen voi toiminnassaan tuntea kuuluvansa johonkin laajempaan ryhmään ”meihin”, joka on innostunut samasta asiasta luottamuksen ilmapiirin ympäröivänä. Tässä on kyse rikastavasta

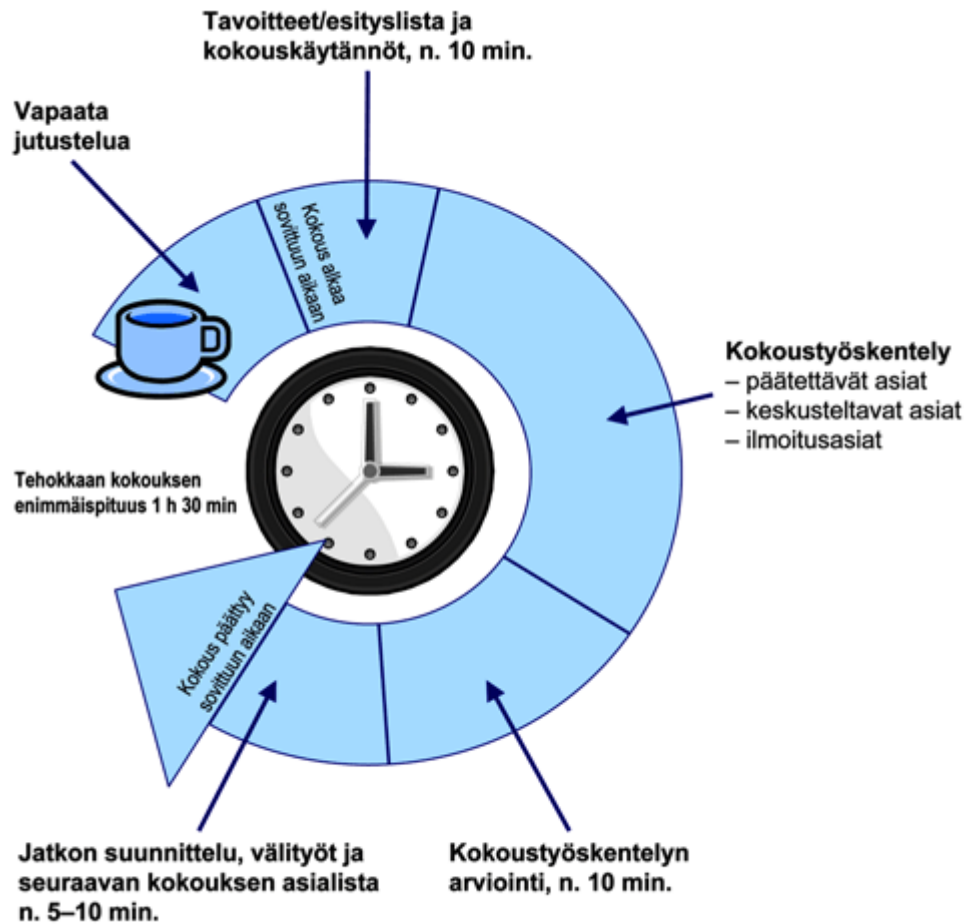
työyhteisöstä, missä ihmiset haluavat innostaa toisiaan parhaimmilleen ja toisten onnistuminen inspiroi jokaista toteuttamaan omaa potentiaaliaan täydemmin.

Asiantuntijaorganisaatioon on tärkeä luoda sellaiset rakenteet, jotka mahdollistavat yhteistyön. Rikastuttavien vaikutusten syntyminen yhteistyössä edellyttää foorumeita ja tilanteita, missä voidaan keskustella toiminnan tavoitteista, työstää ideoita eteenpäin ja ratkaista erilaisia ongelmia. (Jalava–Matilainen 2010, 75.) Yhteistyön organisoinnissa tulee muistaa yhteiset pelisäännöt, sillä ne säätelevät kaikkea yhteistoimintaa. Esimerkiksi opettajakousten käytänteiden muuttaminen voi olla suuri askel uuteen toimintakulttuuriin. (Repo–Kaarento 2007, 72.)

Mäntylän (2002, 30) mukaan opettajien kollegiaalisuus näkyy oppilaitoksen toimintakulttuurissa tiimiopetuksena, yhteistoiminnallisena suunnitteluna, ohjauksena ja ammatillisena keskusteluna. Luukkanen (2003, 297) lisää listaan vielä työkaverin työn, myös opetuksen, seuraamisen ja omaan työhön että työyhteisöön kohdistuvan yhteisen arvioinnin eli reflektion. Molempien (sekä Luukkaan että Mäntylän) tavoitteena on keskinäinen riippuvuus ja vastavuoroisuus kollegojen kesken. Kollegiaalisuus auttaa hyväksymään opetuksen ratkaisujen muuttumisen ongelmien ratkaisuina ja oppilaitoksen kehittämisen periaatteena. Siihen ei riitä pelkästään yhteistyö tai yhteistoiminnallisuus, vaan se tarkoittaa keskinäistä välittämistä, vastuunkantoa ja toisen tukemista. Se on yhteisöllisyyden korkein aste.

Leppilammen (2004, 12) **yhteistoiminnallinen kokous** – mallissa jokaisella jäsenellä on mahdollisuus osallistua kokouksen kaikkiin vaiheisiin ja niiden valmisteluun. Kokouksen rakenteessa on varattu aikaa lyhyelle keskustelulle, esityslistalle ja tavoitteiden asettamiselle, yhteistoiminnalliselle työskentelylle, tavoitteiden arvioinnille sekä jatkotoimenpiteiden suunnittelulle. Jos kokous kestää puolitoista tuntia, siitä tulisi varata tunti yhteistoiminnalliselle työskentelylle. Leppilammen näkemystä myötäilevät Everandin ja Morrisin (1990, 48,49) päätöksentekomalli, mistä löytyvät seuraavat vaiheet: tilanteen ja ongelmien määrittäminen, kriteerit mihin pyritään, käydään läpi vaihtoehdot

miten tilanteeseen reagoidaan, arvioidaan ja testataan eri vaihtoehdot, tehdään päätös. Hyvän johtajan tulee muistaa päätöksen teon jälkeen myös täytäntöönpanon suunnittelun, toteutuksen ja seurannan. Yhteistoiminnallisessa kokouksessa hyödynnetään samanaikaista vuorovaikutusta, sillä tällöin yhä useampi henkilö pääsee keskustelemaan yhtä aikaa.



Kuva 7: Yhteistoiminnallinen kokous

(Leppilampi 2004, 112)

4.4 Yhteistoiminnallinen johtaminen Lappiassa

Luottamus on johtamisen kulmakivi 2010-luvulla. Luottamus esimiesten ja henkilöstön välillä parantaa ihmisten sitoutumista asiantuntijaorganisaatioon ja lisää työhyvinvointia. Hyviin tuloksiin päästään korkean luottamuksen myötä, sillä johdettava on valmis hyvässä luottamuksellisessa suhteessa tekemään töitä ja ideoimaan organisaation hyväksi enemmän kuin häneltä odotetaan. (Kalliomaa–Kettunen 2010, 11,38.)

Perinteisesti opettajat ovat olleet yksintyöskentelijöitä, jotka ovat itsenäisesti suunnitelleet ja toteuttaneet opetustehtävänsä lähinnä luokkahuoneissa (Helakorpi ym. 1996, 19). Opettamisen osaamista on pidetty jokaisen opettajan asiantuntijuutena, ja siksi opettajan on ollut vaikea kertoa muille opettajille esimerkiksi opettamiseen liittyvistä ongelmista (Leinonen – Partanen – Palviainen 2002, 174).

Esimiehenä ja opettajana työtä on mahdollista tehdä yksin puurtamalla, mutta työ on hedelmällisempää yhdessä tekemällä. Samalla lisääntyy koko palvelualan henkilöstön yhteisöllisyyden tunne. Yhteistoiminnallisuudella on samankaltaisia toimintamuotoja kuin tiimityöllä. Siinä avoimuus, dynaamisuus, ryhmäkeskustelut ja yhteinen prosessointi ovat vallitsevina piirteinä.

Yhteistoiminnallisuutta on harjoiteltu opetushenkilöstön kanssa aamukahvi- ja viikkopalavereissa keskustelemalla ongelmatilanteista, mitä päivittäisessä opetuksessa on tullut vastaan. Keskusteluissa rohkaistaan jokaista tuomaan asiat yhteiseen pöytään. Viikkokokoukset toimivat hyvin paljon puheenjohtajakeskeisesti ja vain osin jakamalla vastuuta ja työtehtäviä opettajien kesken. Kokouskäytänteissä on kehittämistä, jotta kokoukset tulevat yhä enemmän yhteistoiminnallisemmiksi lisäten yhteistä keskustelua.

Tiimien tavoitteena on koulutuksen kehittäminen, missä korostuu opettajan asiantuntijuus. Tiimit jakavat osaamista toisille tiimeille hyvien käytänteiden esille tuomisella, joita he ovat rohkeasti kokeilleet ja hyväksi havainneet. Vii-

me tapaamisessa elintarvikealan tiimi näytti havainnollisesti Smart Boardin käytön toisille tiimeille, jotka eivät olleet perehtyneet asiaan aikaisemmin.

Omassa työssäni olen havainnut monia heikosti johdettuja kokouksia. Esimerkkeinä kokous ei ala sovitusti ajallaan, osa kokoukseen sovitusta henkilöistä tulee myöhässä, osa vastaa kesken kokouksen puheluihin. Kokouksen kulun aikana tulee erilaisia keskeytyksiä sekä puheenjohtajalle että sihteerille. Kokoukset voivat olla huonosti valmisteltuja ja näin vaativat runsaasti keskustelua jäseniltä. Esimiehiltä menee runsaasti työaika kokouksiin, sillä monet kokousasiat voisi järjestää tehokkaammin esimerkiksi hyödyntäen yhteistoiminnallisia menetelmiä.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Aineiston hankinnan prosessi

Opinnäytetyöni kehittämistehtäväni aloitin syksyllä 2011 Ylläksen Kuerkievarissa, mikä on ammatillisen koulutuksen kurssikeskus Äkäslompolossa. Siellä järjestetyille kehittämispäiville osallistuivat yksi opettaja Muonion toimipaikasta, neljä opettajaa Kemin toimipaikasta ja kahdeksan opettajaa Tornion toimipaikasta. Kyse oli kahden päivän workshopista sisältäen arvokeskustelun sekä menneestä tulevaan pohdinnan. Opettajat pohtivat Workshop-työskentelynä kolmen hengen ryhmissä Lappialle viisi vuotta sitten valittujen strategian ja arvojen käytännön merkitystä ja toteutumista arjessa palvelualalla. Työskentelytapana oli ryhmätyö kolmen hengen ryhmissä. Tavoitteena oli henkilöstön sitouttaminen asetettuihin arvoihin ja strategiaan. Toimintatapana käytettiin integroivaa ryhmätyötä, missä koottiin yhteen ryhmän resurssit kokonaisratkaisuksi (Nurmi 2000, 73).

Toisena tehtävänä opettajat pohtivat muutosta menneestä ajasta tulevaisuuteen. Työtapana toteutettiin Learning cafe -menetelmää. Työpajan tarkoituksena oli saada esille opettajien asiantuntijuus vuoropuhelun kautta. Jokaista neljän hengen pöytäkuntaa emännöi kaksi puheenjohtajaa, jotka huolehtivat käydyn keskustelun yhteenvedosta seuraavalle porukalle ja työskentelyn jatkumisesta uusilla kysymyksillä.

Molemmilla yllä olevilla toimintatavoilla kehitetään yhteistoiminnallista oppimista. Samalla taustoitettiin yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmien osaamista ja aktivoimista. Itse olin havainnoijana ja keräsin tiedot opettajilta.

Teemahaastattelut toteutettiin marras- joulukuun 2011 aikana neljälle palvelualan opettajalle. Teemat muodostettiin hankitun teorian pohjalta. Opettajat valittiin haastateltaviksi, koska kehittämistyön kysymyksillä haluttiin korottaa palvelualan opettajien näkemys yhteistoiminnallisen johtamisen tämänhetkiseen tilaan sekä mahdollisuuksiin kehittää paremmaksi. Hirsjärven,

Remeksen ja Sajavaaran (2000, 171) mukaan tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään.

Työni tietoperustaa ja edellä esiteltyä kerättyä aineistoa täydennän omalla kokemuksellisella tiedollani sekä prosessien aikaisella havainnoinnilla. Jokaisen kokemuksella on arvoa johtamisessa. Havainnoinnissa asioita tulee katsoa kauempaa, jotta näkee tarpeeksi hyvin lähelle. Helikopteriperspektiivin ottaminen auttaa asioiden näkemisessä eri valossa. Omat sekä toisten ongelmat ja pelot tuntuvat kaukaa katsottuna paljon pienemmiltä. Sopivalta etäisyydeltä ei ole kylmä, mutta ei kuitenkaan ylikuumene asioille. Näin esimiehenä olen läsnä ja kuuntelen aidosti työntekijöitä. (Jabe–Häkkinen 2010, 295.)

Etnografian tavoitteena on analysoida monipuolisesti kulttuurisia prosesseja ja toimijoiden niille antamia merkityksiä. Se tekee näkyväksi ihmisten tavallisia tarinoita. Etnografi tutustuu itse tutkimuskohteeseensa ja opettelee toimimaan sen arkisissa sosiaalisissa ja kulttuurisissa järjestyksissä. Osallistumisen ja etäännyttämisen vuorottelu auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkimuskohteena olevan yhteisön jäseniä. Etnografiseen tutkimukseen ryhtyminen merkitsee sitoutumista pitkäkestoiseen prosessiin ja varautumista yllättäviin käänteisiin. Tutkija toimii jatkuvasti tutkimusvälineenä. (Lappalainen ym. 2007, 10,43.) Olen läsnä opettajien arjessa, koska teen esimiestyötä yhteistyössä heidän kanssaan. Koko esimiesuran ajan olen pyrkinyt toimimaan vuosi vuodelta yhteistoiminnallisemmin kuunnellen opettajien mielipiteitä opetuksen kehittämisessä.

Aikajana kuviossa neljä esittelee kuinka tiedon tuotantoprosessi on edennyt ja miten eri aineistot tukivat toisiaan: workshop mukaan lukien Learning cafe, havainnointi osana etnografista otetta ja teemahaastattelu.

havainnointi ja kokemus taustalla vuodesta 2002 alkaen			
teoriaan perehtyminen	workshop-työskentely	teemahaastattelut	teoriaan syventyminen
1.11.2010-21.9.2011	22-23.9.2011	15.11-20.12.2011	1.1.2012-1.3.2012

Kuva 8: Aikajana

5.2 Workshop

Workshop-työskentelynä toteutettiin Lappian arvojen ja strategian näkyminen palvelualan opettajien näkemänä. Lisäksi opettajat pohtivat menneisyydestä tulevaisuuteen näkymiä. Työskentelyn tuloksena Lappian arvot osoittautuivat todentuvan arjessa seuraavasti:

Ihmisen arvostaminen näkyi toisiamme kunnioittaen esimerkiksi tervehtimisenä ja yhteisinä kahvihetkinä aamuisin. Koko kuntayhtymässä aamukahvi on ilmainen, mitä kutsutaan nimellä sosiaalikaavi. Tällöin on tarkoitus tavata toisia työntekijöitä ja samalla keskustella ja oppia tuntemaan toisia yhä paremmin. Palvelualan opettajat kokoontuvat omaan pöytänsä ja keskustelemme ja nostatamme yhteishenkeä kahvikupin äärellä. Joskus on tarkoitus pitää valituskahvit, jolloin kaikki saavat vain valittaa, jotta ei tarvitse muualle purkaa pahaa mieltä. Opin asian Jaana Venkulan luennolla, sillä yleinen nurina on ikävää jos sen voi hoitaa tarvittaessa valituspalaverina. Yleensä kahvihetket ovat vapaampaa keskustelua, joskus työpalavereita. Opiskelijoiden ohjaamisessa kiinnitämme erityistä huomiota hyviin käytöstapoihin ja puutumme epäkohtiin. Yleensä eniten joudutaan ojentamaan takkien ja lakkien pitämisestä päällä käytävillä, luokissa ja ravintoloissa, sillä lakit ja takit tulee säilyttää naulakossa oppituntien, ruoka- ja kahvitaukojen aikana. Lappian järjestyssäännöt vaativat noudattamaan yhteisesti sovittuja asioita. Ravintolapalvelujen henkilöstö kertoo arvostamisen puutteesta aika ajoin, sillä heitä eivät kaikki henkilöstöstämme tervehti, mikä on tietysti ikävää.

Oikeudenmukaisuus näkyy Lappialla kaikkien mahdollisuutena suorittaa opinnot tasavertaisesti. Opinnoissa ovat mukana aikuiset, kaksoistutkinnon suorittajat, (ammattillinen tutkinto ja ylioppilastutkinto) ylioppilaat tai toisen tutkinnon omaavat. Osaamisen tunnustamiset tehdään niin, että opintopolku on mahdollisimman nopea ja järkevä opiskelijalle, nimenomaan lyhentäen opiskeluaikaa. Erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat on integroitu ryhmiin, vaikka työpajaopetusta pienryhmissä annetaan myös. Lahjakkaille opiskelijoille on mahdollista Taitaja Skills-toiminta, missä he voivat harjaantua Suomen mestaruuskilpailuihin omalla koulutusallallaan. Lappian opiskelijoista

Lontoon kisoissa sai kampaaja MM-hopeaa vuoden 2011 lokakuussa järjestetyissä kisoissa. Tänä keväänä (2012) valittiin palvelualalla ravintolakokiksi valmistuva opiskelija World Skills 2013 Saksan Leipzigin kahdeksan valmennettavan joukkoon. Turussa heistä karsitaan paras edustamaan Suomea kilpailuun.

Osaamista tuetaan sekä työnantajan järjestämän koulutuksen että omaehtoisin koulutuksen tukemisella. Opettajat sekä henkilöstö saavat koulututtua, kunhan se tukee kehityskeskusteluissa käytyä työntekijän kanssa sovitua kehittämissuunnitelmaa. Toisen asteen opiskelijat saivat nyt syksyllä toisen kerran kannettavan tietokoneen opintojen ajaksi käyttöön. E-oppimiskeskus on kouluttanut ja kouluttaa edelleen opettajia käyttämään Moodle -oppimisalustaa opetuksessa. Opetuksessa kaikki muistiinpanot pyritään tekemään tietokoneella ja Moodlessa ovat ohjeet ja tehtävät käytännön opetuksen tueksi.

Asiakaslähtöisyys näkyy työelämäyhteyksien ylläpitämisenä. Työssäoppimista on vähintään puoli vuotta kolmen vuoden opintojen aikana, monella opiskelijalla määrä on runsaampi. Teemme yhteistyötä alueen ravintoloiden kanssa suurissa tilauksissa mukana olemalla, jolloin opiskelijat menevät yrityksiin oppimaan edustaviin juhlatilaisuuksiin avuksi. Erityistä tukea tarvitsevien työssäoppimisen tueksi opettaja menee työpaikalle ja ohjaa opiskelijaa yhdessä työpaikkaohjaajan kanssa työhön.

Uudistusherkkyyys näkyy joustavana ja kehittäväenä toimintana palvelualalla. Teemme paljon juhlapalveluja yrityksille ja yksittäisille asiakkaille. Tilaukset ovat ristiäisistä muistotilaisuuksiin. Yrityksille teemme 600 hengen pikkujouluista maaherran 1000 hengen juhliin. Yhteiskunnan muutoksiin pyritään vastaamaan nopeasti ja pidämme toimintaympäristömme laadukkaana uusien tilojen ja laitteiden avulla. Opettajien ja henkilöstön koulutus on arkipäivää uusien asioiden opiskelua. Palvelualan opettajat ovat erityisen innokkaita koulutuksiin osallistujia verrattuna muuhun henkilöstöön.

5.3 Learning Cafe

Toisena kehittämistehtävänä opettajat pohtivat opettajan työn muuttumista menneestä tulevaan. Työskentelytapana oli Learning Cafe. Learning Cafe on suomennettu esimerkiksi oppimiskahvilaksi (Kupias 2007, 89). Learning Cafessa työskennellään ja opitaan yhdessä pienissä pöytäryhmissä, kahvilapöydissä. Kahvilassa jaetaan kokemuksia ja ideoita, luodaan uutta tietoa ja kyseenalaistetaan itsestäänselvyksiä rakentavassa hengessä. Menetelmän keskeisenä ajatuksena onkin, että sen avulla voidaan jakaa kokemuksia, luodaan uutta tietoa ja rakennetaan yhteistä näkemystä. Learning Cafe on työskentelymenetelmä, jonka avulla suurikokoinenkin ryhmä saadaan toimimaan ja yhdessä kehittämään sekä kehittymään. (Järvensivu–Nykänen–Rajala 2010) Opettajat työskentelivät neljän henkilön kahvilapöydissä. Työpajojen aiheina olivat työn muutos 20 vuotta, 10 vuotta, viisi vuotta sitten ja samoin tulevaisuuteen näkymät viiden, 10 ja 20 vuoden päähän. Opettajat harjoittelivat näin yhteistoiminnallisen oppimisen yhtä tapaa, jota voi myös omassa opetuksessa käyttää ja hyödyntää yhtenä monipuolisena opetusmenetelmänä.

Työpajat toimivat Learning Cafe-tyyppisinä pöytäkuntina, joissa tarkoituksena on saada esille yhteisön eli osallistujien älykkyys vuoropuhelun kautta. Learning Cafessa ihmiset keskustelevat muutamasta teeman kannalta merkittävästä kysymyksestä neljän henkilön pöytäryhmissä. Tällä kertaa lisätään menetelmällisesti mukaan tulevaisuusverstaas -työskentelyn vaiheita niin, että ensimmäisellä kierroksella analysoidaan ko. teema-alueen nykytilaa, toisella kierroksella tulevaisuuden näkymiä ja kolmannella kierroksella askelmia, kehitysvaiheita ja haasteita tulevaisuuden tilaan pääsemiseksi. (eOppimiskeskus 2012)

Työpajan tuloksina saatiin seuraavat asiat: 20 vuotta sitten Muonion toimipaikassa koulutettiin ensimmäiset ravitsemistyöntekijät ilman Opetushallituksen lupaa. Opettaja oli työssään tiedon jakaja ja lukujärjestyksissä olivat oppiaineet hyvin pieninä kokonaisuuksina.

Kymmenen vuotta sitten silloisessa Länsi-Lapin ammatti-instituutissa otettiin käyttöön 5-jaksojärjestelmä. Opetussuunnitelmia uudistettiin laaja-alaisiksi tutkinnoiksi. Lukio-opinnot mahdollistettiin ammatilliseen koulutukseen, jolloin yhdistelmäopinnot tulivat mahdolliseksi kaksois- ja kolmoistutkintoina. Monikulttuurisuus lisääntyi opetusryhmissä.

Viimeisen viiden vuoden aikana syntyi kahden kuntayhtymän fuusiona ammattiopisto Lappia. Opettajat näkevät entisen Kemi-Tornio kilpailuasetelman siirtyneen Rovaniemi–Oulu kilpailuasetelmaksi. Vuosien aikana erityisopiskelijoiden määrä on lisääntynyt runsaasti. Yhä useampi opiskelija suhtautuu välinpitämättömästi ja kunnianhimmottomasti ammatillisiin opintoihin. Opiskelija on epävarma eikä tiedä mitä haluaa tehdä työnä. Kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus ovat tuttuja asioita. Opettajan työn vaativuus, hektisyys ja työtahti ovat lisääntyneet. Opettajan muun työn määrä on kasvanut, mitä kasautuu opetuksettomalle ajalle tehtäväksi. Henkilökohtaistamisen vaarana nähtiin yksilöllinen opiskelijan ohjaus. Uusavuttomuus näkyy jo opiskelijoissa.

Aki Lindenin mukaan kvartaalitalouden sijasta meidän tulee katsoa monia tekijöitä kymmenen, jopa kahdenkymmenen vuoden perspektiivillä, jotta voimme puhua viisaasta johtamisesta (Jabe–Häkkinen 2010, 178).

Tulevaisuuden pohdintassa seuraavat viisi vuotta tekevät oppimisesta yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta monipuolisten oppimisympäristöjen ja opetusmenetelmien takia. Opettajan rooli siirtyy yhä enemmän oppimisen ohjaajaksi. Aikuisopiskelijoita ja monikulttuurisia opiskelijoita tulee yhä enemmän toisen asteen koulutuksen ryhmiin. Lapin korkeakoulukonsernin yhdentyminen on alkanut ja jatkuu yhä laajemmalle.

Kymmenen vuoden päästä teoria-aineiden opiskelu siirtyy kokonaan verkkoon. Käytännön työ opetellaan oppilaitoksissa ja työssäoppimispaikoilla. Opettajat ovat tutoreita (eli ohjaajia ja opastajia) ja asiantuntijat opettavat työpaikoilla. Alojen koulutuspainotukset muuttuvat, mille aloille silloin koulutetaan? Ääripäät ja eriarvoisuus vain kasvaa. Hallinnon byrokratia lisääntyy entisestään.

Kahdenkymmenen vuoden päässä kokit ovat valmisruokien ja komponenttien lämmittäjiä. Ruotsin malliin siirtyminen on mahdollista eli nykyinen ammattilukiomalli. Teknologia on huipussaan ja oppilaitokset ovat innovatiivisia uuden keksimisessä ja tuottamisessa.

Paason (2010, 100,101) tutkimuksen mukaan matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalan opettajat näkivät tulevaisuuden mahdollisuutena kehittää vaativaa esimies- ja johtamisosaamista, lisätä kansainvälisyyttä ja uuden teknologian hallintaa. Työelämän edustajat toivoivat opettajien jalkautuvan yhä enemmän työelämään hankkimaan käytännön tuntemusta. Aito yhteistoiminnallinen opetus ja työelämän tuntemus sekä maahanmuuttajien kouluttaminen nähtiin opettajan pedagogisen osaamisen tulevaisuuden mahdollisuutena.

Pennasen (2007, 22) mukaan koulutuksen tulevaisuuden toimintamallissa koulua pidetään vuonna 2020 edelleen yhteiskunnallisena menestystekijänä ja sitä arvostetaan. Kuntayhtymän rooli koulutuksen järjestäjänä on edelleen vahva. Oppimisympäristö avartuu ja monipuolistuu, ja sen merkitystä oppimisessa pidetään keskeisenä. Toimintaa ohjaavat yhteisöllisyyden arvot, vastuu itsestä ja muista sekä yhteisestä ympäristöstä. Opettajuus on korkean tason koulutusammatti eli professio, jossa opettamisen rinnalla korostuvat myös kasvattajataidot.

Matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalan opettajat mainitsevat tulevaisuuden uhkakuvina byrokratian kasvavan oppilaitoksissa, uuden opetteluun väsymisen, turhautumisen lomakkeiden ja ilmoitusten tekemiseen. Yrity maailma ja koulumaailma kulkevat aivan omia polkujaan (Paaso–Korento 2010, 99).

Palvelualan opettajat ovat hyvin ajan tasalla pohtiessaan aikaa entisestä ajasta tulevaisuuteen. Ennakointi on kaikille vielä arvoitus, mutta ennustaa ja visioida täytyy, jotta voimme ennakoida ja kehittyä oikeaan suuntaan muuttuvassa yhteis-kunnassa. Jo tänä päivänä toteutetaan molekyyli gastronomiaa ruoanvalmistuksessa Etelä-Suomen ravintoloissa. Sitä ei kokki olisi voinut

edes kuvitella kymmenen vuotta sitten tapahtuvan. Työelämän tuntemus vaatii yhä enemmän yhteistyötä työelämän kanssa. Yhteistoiminnalliset opetusmenetelmät vaativat yhä enemmän syventymistä opetukseen kehittäen samalla ongelmanratkaisutaitoja yhteistyön rinnalla.

5.4 Ryhmätyö

Kolmantena tehtävänä palvelualan opettajat pohtivat myös strategian toteutumisen haasteita yhdessä parityönä ja kolmen hengen ryhminä. Merkittäväksi haasteeksi tunnistettiin, kuinka koko henkilöstö saadaan sitoutumaan strategisiin tavoitteisiin. Sitoutuminen ja osallistuminen ovat osoittautuneetkin hankalimmiksi strategisen johtamisen ongelmiksi (Ropo–Eriksson–Sauer–Lehtimäki–Keso–Pietiläinen–Koivunen 2005, 112).

Opiskelijapalautteet kerätään kolme kertaa vuodessa opiskelijoilta ja henkilöstön ilmapiirikysely toteutetaan kahden vuoden välein. Yhteiskunnalliset muutokset ovat nopeita ja niihin tulisi vastata koulutuksen vähintään yhtä nopeasti, mutta tätä se ei käytännössä kuitenkaan ole. Uudistuminen, voimavarat ja talouden yhteensovittaminen nähtiin haasteena, sillä resursseja tarvittiin uuden kehittämiseen ja kokeiluun. Opettajat epäilivät myös, löytyykö palvelualalta opettajista todellista uudistusherkkyyttä ja innovatiivisuutta? Ajan puute nähtiin yhtenä syynä, että asioita ei saada tarpeeksi kehitettyä ja näin uudistettua koko alan toimintaa. Arjen ja niihin kuuluvien rutiinien pyörittäminen vie kaiken ajan ja osan mielestä myös energian. Ideariihityyppisiä palaverieja tulisi pitää useammin, mitkä tahtovat unohtua rutiinien keskellä.

5.4 Haastattelu

Neljäntenä kehittämistehtävän aineistonhankintatapana toteutin haastattelun palvelualan opettajalle. Haastattelulomake (Liite 2). Haastateltaviin otin yhteyttä sähköpostitse ja kaikki neljä opettajaa suostuivat pyyntöön. Haastattelut toteutettiin marras-joulukuun 2011 aikana haastateltavien työpaikalla.

Haastattelutilanne on sekä puhetilanne että sosiaalinen tilanne. Haastattelu on ennalta suunniteltu. Haastattelija joutuu motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motiiviaan. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 43.) Sovin haastateltava opettajan kanssa anonymiteetistä ennen haastattelun ja nauhoituksen alkua sekä huolehdin tutkijana siitä, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta.

Teemahaastattelussa ei tehdä tarkkoja valmiita kysymyksiä eikä haastateltavia teemoja käsitellä järjestyksessä. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt käsiteltävät aiheet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta itse haastattelut voivat olla erilaisia. (Eskola–Suoranta 1996, 65.) Ensimmäinen teema muodostui taustatiedoista opettajuudesta ja opettajan työhön liittyvistä asioista, koska siitä on helppo lähestyä asiaa ja samalla mahdollinen jännitys myös häviää. Toinen teema muodostui esimiestyöstä ja yhteistoiminnallisuudesta alallamme. Kolmas teema käsitteli muutokseen liittyviä asioita sivuten yhteistoiminnallisuutta. Viimeisen teeman tavoitteena oli saada tarkempaa tietoa kuinka yhteistoiminnallinen johtaminen toteutuisi paremmin.

Haastattelut tallennettiin nauhurille ja vain keskeisimmistä asioista tehtiin muistiinpanoja. Haastattelut kestivät yleensä noin puolitoista tuntia ja teemoiksi valitut aiheet tulivat pääosin käsitellyksi. Haastattelut sujuivat rauhallisessa työtilassa ilman häiriöitä. Haastattelut litteroitiin eli auki kirjoitettiin heti nauhoituksen jälkeen. Neljän haastattelun jälkeen oli todennettavissa, että uutta tietoa ei enää noussut esille, joten asiat alkoivat toistaa itseään.

Teemahaastattelun kohdejoukon muodostivat harkinnanvaraisella otannalla poimitut neljä palvelualan eri koulutusalan opettajaa. Palvelualan koulutusalat ovat elintarvike-, matkailu-, ravintotalousala. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 58) mukaan haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Eskolan ja Suorannan (1996, 18) mukaan harkinnanvaraisella näytteellä tarkoitetaan tutkijan kykyä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, mitkä ohjaavat aineiston hankkimista.

Opettajat tietävät opiskelustani ja ovat olleet mukana jo syksyllä edistämässä työtäni workshopin muodossa. Kirjoitin opinnäytetyöstäni ja teemahaastattelusta sähköpostilla ja ehdotin haastatteluun sopivaa aikaa opettajille. Haastattelu perustui vapaaehtoisuuteen ja kaikki haastatteluun pyydetyt opettajat suostuivat haastatteluun.

Teemahaastattelut toteutettiin marraskuun ja joulukuun aikana vuonna 2011. Haastattelupaikka oli toimipaikalla oleva työhuone, missä haastattelu toteutui rauhallisissa oloissa ilman häiriötekijöitä. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista kahteen välillä. Eskolan ja Suorannan (2001, 57) mukaan tutkimustietoja analysoitaessa kaksi oleellista käsitettä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti.

Kehittämistyön tarkoitus ja luonne määrittelevät millaista tietoa tarvitaan tutkimuksessa sekä miten tieto hankitaan. Tämä tutkimus edustaa laadullista tutkimusta ja siinä on kysymys empiirisen ilmiön tutkimisesta laadullisesti. Laadullisessa tutkimuksessa syvennyttään usein pieneen määrään tapauksia ja analysoidaan niitä mahdollisimman tarkasti. (Eskola–Suoranta 1996, 15,18.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkastelen asioita haastateltavien opettajien näkökulmasta ja haluan kehittää valitsevia työkäytäntöjä. Opetushenkilöstö on asiantuntija omassa työssään ja heidän näkemys on siksi tärkeä myös palvelualan toiminnan kehittämiseksi.

Etnografia on tarina tai kokonaisuus. Etnografiaan kuuluu lukemista, havainnoimista tai osallistuvaa havainnointia sekä tutkimuskohteiden ymmärtämistä

laajempien rakenteellisten prosessien mikrokosmoksena. Etnografi sisällyttää itsensä tutkimukseensa ja on tutkimisen väline tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Syrjäläinen–Eronen–Värri 2007, 160.) Etnografinen tutkimus sopii tutkijalle, joka aidosti haluaa ymmärtää tutkittavaa kohdetta yhdessä heidän tutkittavien kanssa heidän näkökulmastaan (Metsämuuronen 2006, 216). Tämän tutkimuksen aineiston osana ovat tutkijan omat kokemukset ja näkemykset esimiestyöstä. Esimies yhdessä alaisten kanssa voi saada aikaan yhteistoiminnallisen toimintakulttuurin. Kokemusmaailma kulkee mukana, koska reflektiota opettajien kanssa tehdään arjen pyöryksessä paljon.

Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka useammalle haastateltavalle ovat yhteisiä. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 99.) Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Luokittelussa on kyse päättelystä. Luokittelun pääkriteerinä ovat tutkimuskysymykset. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 138, 148.) Aineiston kuvaileminen on itse analyysin perusta. Kuvaileminen merkitsee sitä, että pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia. Tutkija tekee omia valintoja jo tutkimusta suunnitellessa, joten ei ole olemassa ”puhdasta deskriptiota”. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 138, 146.)

5.4 Haastattelutiedon analysointi ja tulokset

Haastattelun tulokset kerrotaan tarinamaisesti edeten valittujen teemojen mukaisesti. Ensimmäisenä teemana on **Opettajuus / pedagoginen työ**. Taustatietoina kaikki opettajat olivat vähintään kymmenen vuotta opettajan työtä tehneitä kokeneita pedagogeja. He kertoivat olevan hyvin sitoutuneita työhön, sillä opiskelijoiden oppimisen ohjaaminen nähtiin tärkeänä osana työtä. Työskentelyolosuhteet kuvattiin kohtuullisen hyviksi toimia palvelualan opettajana, vaikka osa työtiloista kaipaa kohennusta. Omat tietokoneet ovat käytössä jo kahdella vuosikurssilla opiskelijoista ja verkko-opetus hyvällä alulla monipuolistamassa opetusmenetelmiä. Opettajan työ antaa mahdollisuuksia kehittää sekä itsenäisesti että yhdessä tiimeinä omaa työtä. Jokainen opettaja haluaa haasteita sopivasti, jotta työn motivaatio pysyy yllä. Ilmapiiiriä alalla kuvattiin hyväksi pienistä poikkeamista huolimatta.

”Joskus on jotain sanan säälää, mutta asiat selviävät aina keskustelemalla ja sopimalla.”

Yhteistoiminnallisuuden termin tunsivat jokainen haastateltava opettaja. Opettajan koulutuksessa ja täydennyskoulutuksessa on yhteistoiminnallisia tapoja harjoiteltu käytännössä ja syvennyt paremmin. ”

Opiskelijalle yhteistoiminnallinen oppiminen on vaativa tapa oppia.

Opettajajohtoinen opetusmetodi on helpompi opiskelijalle, joskaan ei aina oppimista tukevin tapa. Esimerkiksi yhteistoiminnallista oppimista oli käytetty ammattiteorian kertaamisessa, sillä oppimistulokset olivat parempia kuin tavallisesti yksin kertaamalla ja lukemalla. Vuorovaikutuksellisuus lisääntyi yhteistoiminnallisilla keinoilla ja arempikin opiskelija sai äänensä kuuluville.

Opiskelija uskaltaa puhua paremmin yhteistoiminnallisissa opetustilanteissa. Opettaja on ohjaavampi.

Toisena teemana on **Esimiestyö ja yhteistoiminnallisuus**. Yhteistoiminnallisen johtamisen toteutuminen nähtiin kohtuullisena osastolla. Kylläkin työtä tehdään tiimeinä hyvin paljon ja työskentely on hyvin tiimimäistä.

”Meillä ei tule joku sanelee vaan päätetään niin, että kaikki opettajat saavat vaikuttaa ja kysellään mielipiteitä”.

”Jokaisella on erilaisia vastuualueita, mutta ei haittaa vaikka olisi vieläkin selkeämpää.”

Toisten alojen opetuskäytänteistä opettajilla ei ollut tietoa, sillä heillä oli vähän kokemusta muissa työryhmissä toimimisesta.

Meillä palvelualalla on modernia toimintaa, kun vertaa joihinkin miesten aloihin, sillä heillä on enemmän armeijan meininkiä.

Yhteistoiminnallisen johtamisen mahdollisuuksia nähtiin olevan parhaiten suurissa produktioissa tai projekteissa, missä on useampia eri aloja mukana. Lappian jokavuotinen pikkujoulu on hyvä esimerkki tapahtumasta, missä ovat mukana palvelualan lisäksi turva-alan opiskelijat ja media-alan musiikkipuolen opiskelijat, jotka vastaavat tausta- sekä tanssimusiikista. Media-ala hoitaa myös tunnelmavalaistuksen sekä tilaisuuden äänentoiston. Palvelualan koko henkilöstö opiskelijoineen hoitaa kaikki tarjottavat tarjoiluineen. Tilaisuuden henkilömäärä on noin 550 henkilöä.

Yhteistoiminnallisen johtamisen ei nähty toimivan äkkitalanteissa, missä ei ole aikaa neuvotella, mistä esimerkkinä pommiuhka tai tulipalotilanteet. Delegointia toivottiin enemmän, vaikka opetuksen ulkopuoliset työt ovat vuosien saatossa lisääntyneet. Opettaminen on opettajan päätyö, mutta rutiinien vaihteluksi opettajat ottavat vastuuta myös palveluun kuuluiin muihin tehtäviin. Muita tehtäviä ovat esimerkiksi erityisopetuksesta vastaaminen, kan-

sainvälisyysasiat, opintojen ohjaus, markkinointi ja aikuisten tutkintotilaisuu-
det.

***Luottamuksen rakentaminen on kaiken pointti sekä esimie-
helle että opettajalle omassa työssään.***

Opettajan tulee siis rakentaa luottamus esimiehen kanssa ja opettajan opis-
kelijoiden kanssa: näin saadaan aikaan myönteistä tekemistä ja oppimista.
Palautteen merkitys korostui sekä opiskelijoilla että opettajilla.

*Onnistumisia haetaan, kannustamista ja innostamista se työ on
ensisijaisesti.*

Delegointi nousi myös esille, sillä opettajat olivat valmiita ottamaan enem-
män vastuuta hallinnon asioista. Taustalla nähtiin esimiehen suuri työmäärä
ja yhteistoimin haluttiin palvelualaa kehittää niin, että esimieskin jaksaa
omassa työssään. Vastavuoroisesti myös opettajat tarvitsevat voimaantumi-
sen harjoituksia etteivät uuvu työssään. Koulutuksissa niitäkin asioita oli si-
vuttu ja harjoiteltu. Kannustaminen ja innostaminen ovat tärkeitä asioita hen-
kilöstölle, jotta he jaksavat tehdä työtä vuodesta toiseen. Aina kannustamisen
ei tarvita sanoja vaan ilmeet ja eleet myös sen kertovat.

*Olemuksesta jo näkee, että esimies on tyytyväinen eli aina ei
tarvita sanoja.*

Uusien työtehtävien saaminen ja vastuu virkistävät työssä.

Kolmantena teemana on **muutos**. Opettajilta ei varsinaisesti tullut kehittä-
misideoita johtamisen kehittämiseksi edelleen yhteistoiminnallisemmaksi.
Hyviä muutettavia asioita nousi haastattelussa esille.

*Aikuiskoulutuksen kehittäminen on nähtävä marata-alalla tai se
pian loppuu kokonaan, tarvitsee terävöittämistä.*

Erityisen myönteisenä koettiin opettajien saama vastuu itselle mielenkiintoisista tai koulutuksen myötä opituista asioista. Kansainväliset projektit ja opiskelijoiden vaihtoasiat hoitavat kolme kahdella toimipaikalla olevaa opettajaa. He ovat ilmaisseet mielenkiintonsa asiaan kehityskeskustelussa ja saaneet asian hoidettavakseen. Opintojen ohjauksesta vastaa Kemissä ja Torniossa oma alan opinto-ohjaaja. Hänen tehtävä on yhteistyössä opiskelijoiden kanssa tehdä osaamisen tunnustaminen. Erityisopetuksesta vastaavat ne opettajat, jotka ovat kouluttaneet itsensä ammatilliseksi erityisopettajaksi. He pitävät yllä kirjaamiset ja ohjaavat erityisopiskelijat eri työpajoihin ja osin integroituihin ryhmiin eri jaksoilla. Tornion toimipaikassa toimiva erityisopetuksen Majakka-paja sai erityistä mainintaa, koska se toimii hyvin ja siihen on saatu asiantunteva vetäjä. Paja tekee yhteistyötä ammatin opettajien kanssa sekä antaa asiantuntevaa ohjausta myös opettajille. Paja tukee myös arkoja opiskelijoita, jotka kokevat turvattomuutta opiskella isossa 18 opiskelijan ryhmässä.

6 JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN YHTEISTOIMINNALLISUUS

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta ei koskaan voi toistaa sellaisenaan tutkimustekstissä. Tutkimusaineistot ovat moninaisia, monitasoisia ja rikkaita. Kaikki havainnoitavat tosiasiat ovat aina julkista elämää ja siten ne on muodostettu yhteisen puhetodellisuuden ja käytäntöjen avulla. Tutkijalla on aina oma vaikutuksensa tuottamiinsa havaintoihin. (Vilka 2005, 170; Eskola–Suoranta 2001, 221,222; Kuula 1999, 169.)

Tutkimuksen eri osa-alueiden ja teorian tiedon pohjalta jäsentyy uudelleen palvelualan johtamisen perustehtävää kuvion 9 pohjalta. Yhteistoiminnallisuus lisääntyy tiimien tehtäviä tarkentamalla ja syventämällä. Aikuiskoulutuksen tiimi lisätään tuleviin tavoitteisiin ja kevään aikana valitaan halukkaat tiimin jäsenet. Tiimin tehtävät suunnittelevat aikuiskoulutuksessa toimivat opettajat yhteistyössä esimiehen kanssa.

Yhteistoiminnallinen johtaminen toteutuu yhteistyöllä, **osallistamalla**, tiimityöllä ja jokapäiväisillä tai ainakin viikoittaisilla yhteisillä palavereilla. Selvitettävät asiat keskustellaan yhteisesti ja työt jaetaan ja sovitaan tekijät. Opettajat ottavat mielellään vastuuta ja tekevät erilaisia tehtäviä. He ovat muutoksiin sopeutuvia, koska tilanteet muuttuvat usein. Yhteistyötä tukeva toiminta edistää yhteistoiminnallisen johtamisen toteuttamista. Esimies on aina osa henkilöstöä ja toimintaa, vaikka välillä on hankaliakin johdettavia tilanteita. Asian-tuntijaorganisaatiossa on tärkeä jakaa hyviä käytänteitä ja hakea niitä, joten verkostoituminen korostuu edelleen tulevaisuudessa.

Kehittämistyön tuloksilla halusin tukevoittaa ja ryhdittää työtäni. Tieto auttaa ammattiopisto Lappiassa kehittämään asioita yhä enemmän yhteistyötä tukeviksi sekä opettajia enemmän osallistavaksi työhön. Opettajat haluavat ”virkistyäkseen” uusia haasteita ja työtehtäviä, kunhan muistaa antaa aikaa työn toteuttamiselle. Opiskelija-aines muuttuu, joten esimiehen on hyvä pysyä kiinni arjessa.

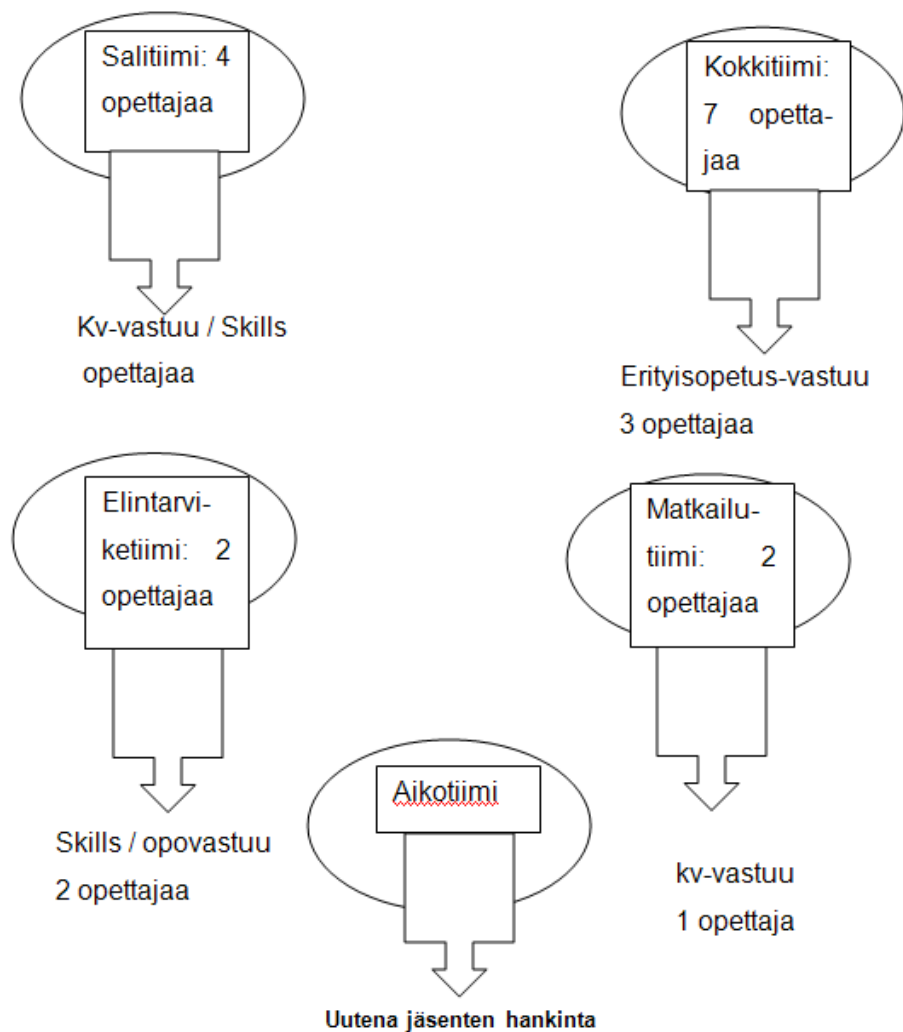
Tiimimäinen toiminta pohjautuu organisaation kehitykseen kohti matalia rakenteita, joustavia toimintatapoja ja itseohjautuvuutta. Opettaja on hoitanut tehtävää itsenäisesti, kun hän on saanut aikaa sekä koulutusta uuden työtävän hoitamiseksi. Esimerkkinä siitä on hyvä erityisopetuksen kehittäminen palvelualalla. Koulutusalaakohtaiset tiimit kehittävät opetusmenetelmiä ja koulukohtaista opetussuunnitelmaa suunnitteluajan puitteissa. Viikkokokouksia tulee harventaa, jotta aikaa jää enemmän Kemi-Tornion opettajien yhteiselle tiimikokoukselle. Näin saamme korostettua hyvää vuorovaikutusta ja yhteen kuulumisen tunnetta entisestään.

Palvelualan tiimit ovat kuviossa 9 hahmoteltuna ja kuvio elää aina muutosten vaatimalla tavalla. Jonakin lukuvuonna panostamme enemmän opetusmenetelmien kehittämiseen ja näin voimme koota pedagogisen tiimin rehtorin tiimin tueksi kehittämään palvelualan käytänteitä. Lisäksi Lappiassa voisi toimia eri aloilla toimivien tiimien verkosto. Näin lisäisimme myös alojen välistä yhteistyötä. Tiimit vaativat sitoutuneen puheenjohtajan ja sihteerin aina vuosittain, jotta toiminta on tehokasta. Siltalan tutkimuksen mukaan yhteistoiminnallisen oppimisen suuntaukset ”korostavat positiivisen riippuvuuden merkitystä, yksilön vastuuta omista toimistaan, sosiaalisten taitojen merkitystä ja yhdessäoppimisen toimintakulttuuria”.

Ammattiopiston hierarkiaa madaltaisin ja se tuli esille myös haastattelussa ja on tullut myös monissa muissa yhteisissä tilanteissa. Ammattiopiston rehtorin alaisuudessa on koulutusjohtaja ja seuraavana koulutuspäällikkö ennen opettajaa. Joillakin aloilla on myös tiimivastaava ennen opiskelijaa. Lappiassa hierarkia on mielestäni liian byrokraattinen eli teen rohkean ehdotuksen poistaa yksi porras eli esimerkiksi koulutusjohtaja. Koulutuspäällikkö on alansa substanssiosaaja ja näin parhaiten palvelee opettajia ja opiskelijoita. Opiskelijat ja opettajat arvostavat esimiestä enemmän, kun esimies tietää mistä alalla puhutaan. Joka alalla on oma termistönsä ja osaaminen kehittyvät vain jokaisen kehittäessä itseään omalla alueella. Vaarana esitetyissä muutosehdotuksissa on liian osallistava ja tiimimäinen organisaatio, jossa vastuu ei kuulu kenellekään. Päätöksenteko voi laajentua liika tai jokainen ala tekee omia sovellutuksia asioista. Asioilla on aina kaksi puolta. Johtaminen koros-

tuu koulutusorganisaatiossa, sillä hyvin johdetussa Lappiassa kehittyminen ja kehittäminen edistävät oppimista ja samalla opiskelijoiden valmistumista ja työllistymistä.

Kuviossa 9 on esitelty palvelualan eri koulutuskohtaiset tiimit ja lisäksi lisä-
vastuu kehittääkseen yhteisiä toimintoja alalla. Lappiassa on kansainväli-
syy-, erityisopetus- ja aikuiskoulutuksen kehittämistyöryhmät jo olemassa.
Näiden työryhmien ja kehittämistiimien välinen yhteistyön tehostaminen on
paikallaan.



Kuva 9: Palvelualan tiimit

7 POHDINTA

Työssäni olen pohtinut yhteistoiminnallisen johtamisen toteutumista palvelu-
alalla sekä sen mahdollisuuksista kehittää monipuolisemmaksi johtamisen
työvälineeksi. Työn aihe on erittäin ajankohtainen ja toimeksiantajana toimi-
van kuntayhtymän johtajan kanssa sovittu. Työ on tarpeellinen ja työelämää
palveleva.

Asiantuntijaorganisaatiossa pedagogiikka on tärkeä osa opetuksen kehittä-
mistä. Oppilaitoksen johtajana ja alan koulutuspäällikkönä tulee nähdä tär-
keänä opettaminen, oppilaitoksen kehittäminen strategian ja sovittujen arvo-
jen mukaisesti, myönteisen ilmapiirin luominen. Oppilaitos on sosiaalinen
yhteisö, jonka voima tulee esiin henkilöiden yhdessä toimimisessa. (Sipilä
1991.)

Yhteisöllisyyden lisääminen ja henkilöstön saumaton yhteistyö ovat tärkeim-
piä asioita, mitä haluan kehittää, sillä samalla paranee henkilöstön sisäinen
ilmapiiri. Työssäjaksaminen on tärkeää, jotta ihmiset jaksavat koko ajan ke-
hittyvässä ja muuttuvassa ajassamme. Voimaantumista voi tapahtua vain
energisessä työympäristössä ja sitä haluan palvelualan olevan.

Tässä kehittämistutkimuksessa korostuu selkeästi yhteistoiminnallinen joh-
taminen tavoiteltavana suuntana. En kuitenkaan tarkoita, että vain sen avulla
päästäisiin hyviin tuloksiin. Niin kuin opettajan täytyy ajoittain ottaa tiukasti
ohjat käsiinsä opetussuunnitelmaa toteutettaessa, myös johtajan on kyettävä
käyttämään johtamistavoissaan aina kuhunkin tilanteeseen sopivaa tapaa.
Hyvä johtaja hallitsee useita tapoja johtaa, ja hänellä on silmää valita niistä
kussakin tilanteessa useimmiten se oikea. Oppilaitoksen ja alan johtamises-
sa on jatkuvasti tilanteita, jolloin johtajalla on vastuu päätöksistä, joskus hy-
vinkin nopeasti toteutettavana. Johtaminen on parhaimmillaan taidetta, jossa
instrumentti valitaan aina kuulijakunnan mukaan. Onko yhteistoiminnallinen
johtaminen mahdollista Lappiassa? Näen sen olevan erittäin mahdollinen ja
hyvä tapa johtaa sekä opettajia että muuta tukihenkilöstöä yhä parempiin

suorituksiin sekä opiskelijoiden ohjaamisessa että opetuksen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

Lappiassa on paljon yhteisiä kokouksia ja palavereja, joihin menee runsaasti työaika. Tehostan omalla alalla kokouksia yhä enemmän yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmin. Näin opettajat tulevat vastuullisemmiksi, pääsevät osallistumaan enemmän sekä kokousten ajan käyttö tehostuu. Tavoitteena on saada aikaan enemmän pienemmällä aikaresurssilla, jolloin opettajille ja esimiehille jää aikaa oman toiminnan suunnitteluun enemmän.

Opettajat haastateltavina voi aiheuttaa kritiikkiä ja keskustelua, mutta Hellsten (2010) gradussaan haastatteli kahdeksaa rehtoria ja toi työkaluja esimiehen työkalupakkiin. Hän oli ulkopuolinen asiantuntija. Esimiehenä koin, että oli tärkeämpää nyt saada opettajien ääni kuuluviin ja samalla eväitä oman työn ja alan kehittämiseksi. Yhteistyö ja yhteistoiminta ovat hyviä alan kehittämisen kulmakiviä, koska opettajat ovat erinomaisia osaajia ja asiantuntijoita omalla koulutusosalallaan.

Kuinka esimiehenä näen toiminnan laajemmin ja etäämmältä? Sen koin haasteeksi, sillä olen niin toiminnan sisällä. Helikopterista katsoessani opettajiani niin näen heidän toimivan pieninä yhteistoiminnallisina työryhminä, joissa on vastuu, hyvä henki ja tekemisen aito meininki. Opetustyö on yhteistyötä ja tekemistä opiskelijoiden tukemiseksi heidän tiellä ammattiin ja työelämään. Esimies on sopivasti mukana ja taustalla johtamassa opettajia tekemään oikeita asioita. Työn kehittäminen vaatii etäännyttämistä aika ajoin. ”Nähdäkseen lähelle tulee mennä tarpeeksi kauas”.

Haastattelulomaketta kehittäisin paremmaksi muutamilla täsmennyksillä. Kaksi ensimmäistä teemaa toimi hyvin. Vaikeimmaksi kohdaksi tuli viimeinen teema eli toiminnan muutos. Siihen en saanut kovin lihavia vastauksia, sillä opettajat eivät niin näe johtamisen näkökulmasta mitä olisi hyvä esimiehenä tehdä ja nähdä. Esimiestyötä ei ehkä ole niin mietitty, koska se ei ole heidän päätyötä. Yhteistoiminnallinen kehittäminen oli myös hieman vierasta, joten siihen ei tullut juuri kehitettävää. Opettajat toivat vapaan sanan -kohdassa

opetuksellisia kehittämisideoita. Yhä paremmin minun haastattelulomakkeen laatijana tulee mennä opettajan työhön sisälle.

Tapio Korjuksen sanoin johtajan on tärkeä olla ”ihmisenä ihmisten joukossa. Johtajan tulee välittää henkilöstöstään ja kuunnella heitä. Todellinen johtajuus on ennen kaikkea ihmisten eikä eurojen johtamista. Ihmiset ovat tärkein resurssi, jolla tuloksia tehdään. (Jabe – Häkkinen 2010.) Tärkeintä ei ole päämäärä vaan hyvä matka, tämän myönnän usein myös itse unohtavani.

Opinnäytetyö on näyte opitusta ja oma vankka usko on, että olen oppinut tosi paljon tämän puolentoista vuoden prosessoinnin aikana. Esimiehenä ja ihmisenä kehitty hitaasti ja omaksuu asioita, mutta pääasia on kehittyminen. **Delegointia** olen lisännyt työssäni, mikä on koettu hyväksi. Näen esimiehen taidoissa nöyryystaidoilla olevan suuri merkitys enkä tällä tarkoita nöyryytymistä. Toisena tärkeänä yhteistoiminnallisuuden edistäjänä on aitous olla oma itsensä kaikessa toiminnassa. Monta kertaa olen myöntänyt virheeni, sillä aina tulee virheitä ja jopa väriä päätöksiä. Tärkeintä on kuitenkin, että ei tee samoja virheitä toistamiseen.

Hellstenin (2010) tutkimuksessa yhteistoiminnallisen johtamisen haasteeksi nostettiin ajanpuute työyhteisössä. Kiire ja ajan puute tulevat esille keskusteluissa. Näen asian suunnittelemattomana ja osin ennakoimattomana työnä, johon jokainen työntekijä pystyy vaikuttamaan. **Kokouksia tehostan** yhteistoiminnallisella tavoin. Työn selkeyttäminen ja yhdessä tekeminen mahdollistavat ”helpomman ja itseä säästävän” tavan tehdä työtä.

Opinnäytetyö on johtamistyötä palveleva. Työ on mielestäni erittäin vaativa, sillä sain laittaa itseni kokonaan ”liikoon” toimintaan sisälle. Paljon jää asioita pohtimatta eli näen kehittämisen jatkuvan kysymyksillä kuinka tuen henkilöstön hyvää työtä ja osaan johtaa ikääntyvää henkilöstöä. Seuraavaksi voisi siis jatkaa työstä ikääntyneen työväestön sitoutumisen tukeminen johtamisessa. Toisena jatkokehittämistyönä voisi olla yhteistoiminnallisen johtamisen toteutuminen Lappiassa joko esimiesten tai opettajien kokemana.

LÄHTEET

Ahonen, J. 2001. Ammattina rehtori. Helsinki. Kirjapaja.

Eklund, K. 1992. Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

eOppimiskeskus. 2012. Osoitteessa.

<http://wiki.eoppimiskeskus.fi/pages/viewpage.action?pagelId=30817589.2.1012>

Eskola, J – Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Eskola, J – Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Eskola, J – Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Everand, B – Morris, G. 1990. Effective school management. London. Paul Chapman Publishing Ltd.

Gordon, T. 2006. Toimiva koulu. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Halinen, K – Jakonen, JP. 2011. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Basam Books Oy. Helsinki.

Hammersley, M. – Atkinson, P. 1983. Ethnography. Principles in practice. London: Tavistock publications.

Hammersley, M. – Atkinson, P. 2007. Ethnography. Principles in practice. Third edition. Taylor & Francis e-Library.

Heikkilä, J–Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY.

Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Helsinki. Tammi.

Helakorpi, S.–Juuti, P.–Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Porvoo. Wsoy.

Helakorpi, S.1999. Kouluttajan asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Hämeenlinna. Hämeenlinnan opettajakorkeakoulu. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:119.

Helin, K. 1999. Yhdessä menestymisen taito. Imatra. Innotiimi.

Hellsten, M – Kokko, S. 2010. Yhteistoiminnallisen johtamisen työkalut asiantuntijaorganisaatiossa - rehtori yhteistoiminnallisuutta edistämässä. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede. Lapin yliopisto.

Hellsten, T. 2001. Elämän paradoksit. Saat sen mistä luovut. Helsinki. Kirjapaja.

Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Juva. WS Bookwell Oy.

Himberg, L. 1996. Opettaja ja työyhteisö. Jyväskylä. PS-Viestintä Oy.

Hirsjärvi, S – Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki. Kyriiri Oy.

Hirsjärvi, S – Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita (6.painos). Helsinki. Tammi.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Jalava, U. – Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki. Tammi.

Jabe, M. – Häkkinen H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Johnson, D.W. – Johnson, R. T. 2009. An Education Psychology Success Story. Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. Educational researcher 38/2009, 265-379.
<http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/5/365>. 11.10.2011.

Johnson, D.W. – Johnson, R. 1989. Leading the cooperative school Edina, Minnesota Interaction Book Company.

Juuti, P (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa. Hansaprint.

Juuti, P (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa. Hansaprint.

Järvensivu– Nykänen– Rajala 2010. Verkostojohtamisen opas. Osoitteessa <http://verkostojohtaminen.fi/>. 13.2.2012

Kalliomaa, S – Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva. WS Bookwell Oy.

Kamensky, M. 1999. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään ja huomenna (1970-2010).

Kauppila, R. 2007. Ihmisen tapa oppia: johdatus sosiokonstruktiviseen oppimiskäsitykseen. Juva. WS Bookwell Oy.

Kegan, R – Lahey, L. 2001. How the Way We Talk Can Change The Way We Work. San Francisco.

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia 2011. Organisaatio. Osoitteessa <http://www.kkylappia.fi/Suomeksi/organisaatio.iw3>. 8.4.2012

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia 2011. Päätöksenteko. Osoitteessa <http://www.kkylappia.fi/Suomeksi/Paatöksenteko.iw3>. 23.3.2012.

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia 2011. Strategia. Osoitteessa <http://www.kkylappia.fi/Suomeksi/strategia.iw3>. 8.2.2012

Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy – Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Jyväskylä. Atena.

Kohonen, V – Leppilampi, A. 1994. Toimiva koulu yhdessä kehittäen. Juva. WSOY.

Kupias, P – Peltola, R – Saloraitti, P. 2006. Onnistu palautteessa. Helsinki. WSOYpro Oy.

Kuula A, 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Vastapaino.

- Laine, T – Tammi, T. (toim.) 2010. Tutki, kehitä, kokeile. Hämeenlinnan normaalikoulun julkaisuja nro 10. Tampere. Tampereen Yliopisto.
- Leinonen, N – Partanen, T – Palvianen, P 2001. Tiimiakatemia. Tositarina tekemällä oppivasta organisaatiosta. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Leinonen, S. 2005. Johtamisen erikoisammattitutkinnon loppuraportti. Sisäinen yrittäjyys ja motivaatio.
- Leppilampi, A. 2004. Yhteistoiminnallinen johtaminen – avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Teoksessa Opettajuuudesta ja kielikasvatuksesta puheenvuoroja sillanrakentajiksi. Jaatinen, R – Kaikkonen, P – Lehtovaara, J.
- Leppilampi, A. 2002. Yhteistoiminnallinen oppiminen aikuiskoulutuksessa. Teoksessa Sahlberg, P. & Sharan, S. (toim.) Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Luukkanen, O. 2003. Opettajuus – ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International methelp.
- Miettinen, R. 2000. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja esineellinen toiminta. Aikuiskasvatus 20/2000. Osoitteessa: http://www.aikuiskasvatus.fi/tiedeartikkelit/Miettinen_Reijo.pdf. 12.9.2011.
- Mintzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Moizander, J – Valtonen, A. 2007. Competitive Advantage and Cultural Research. Management Online review. Osoitteessa. <http://www.morexpertise.com/download.php?id=63>. 13.3.2012
- Mustonen, K. (2003) Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. Väitöskirja. Oulun Yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. <http://herkules oulu.fi/isbn9514270037/isbn9514270037.pdf>. 19.10.2011.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä: opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Hämeenlinna. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.

Määttä, S – Ojala, T. 2002. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki. Edita Prima Oy.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tammer-Paino Tampere.

Ojasalo, K. – Moilanen, T. – Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro Oy.

Opetusministeriö 2011. Osoitteessa.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/KESUluonnos_13092011.pdf 27.2.2012.

Paaso, A. – Korento, K. 2010. Osaava opettaja 2010-2020. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen. Loppuraportti. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Pennanen A (toim). 2007. Koulun johtamisen avaimia. Juva. WS Bookwell Oy.

Perheentupa, A-V. 1991. Muuttuva johtamiskulttuuri maailmalla ja Suomessa. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Puuronen, V. 2007. Etnografinen tutkimus. Teoksessa Polkuja soveltavaan yhteiskunnalliseen tutkimukseen (Viinamäki, L – Saari, E.) Helsinki. Tammi.

Repo, A – Kaarento, S. 2007. Innostu ryhmästä: miten ohjata oppivaa yhteisöä. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Ropo, A – Eriksson, M – Sauer, E – Lehtimäki, H – Keso, H – Pietiläinen, T – Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sahlberg, P – Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteisvoimin? - yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsingin yliopisto. Vantaan täydennyskoulutuskeskus.

Sahlberg, P Sharan, S. (toim.) 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki. WSOY.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Talentum Media Oy.

Sarala, A – Sarala, U. 1999. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere. Tammer-Paino.

- Siltala, R 2010. Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallisen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa. <http://www.doria.fi/handle/10024/6330>. Viitattu 18.4.2011.
- Sipilä, J 1991. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Skyttä, A. 2008. Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Tampere. Innotiimi Oy. Otava.
- Stenvall, J. – Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Keski-Suomen painotuote Oy.
- Syrjäläinen, E. – Eronen, A. – Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere. Yliopistopaino Oy.
- Takanen, T – Petrow, S. 2010. Kohtaamisten voima. Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Tilastokeskus. 2011. Osoitteessa.
http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=52584&name=DLFE-11280.pdf. 10.2.2012.
- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere. Tammi.
- Ukkonen, O. 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki. Konsultointi Otto Ukkonen.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki. Tammi
- Vulkko, E. 2001. Opettajayhteisön kokema päätöksenteko kouluorganisaatioissa. Väitöskirja. Joensuu. Joensuun yliopisto.

LIITTEET

Liite 1 Päätöksenteko Lappiassa:

Toimielimet

- Yhtymävaltuusto on koulutuskuntayhtymän korkein päättävä elin.
- Yhtymähallitus johtaa, ohjaa ja kehittää koulutuskuntayhtymän toimintaa.
- Kuntayhtymän johtaja johtaa, suunnittelee ja valvoo koulutuskuntayhtymän toimintaa ja tekee yhtymähallitukselle esityksiä.
- Ammattikorkeakoulun rehtori johtaa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulua apunaan operatiivisessa ja strategisessa johtamisessa toimivat ammattikorkeakoulun johtoryhmä ja hallitus.
- Ammattiopiston rehtori johtaa Ammattiopisto Lappiaa.
- Henkilöstötoimikunta on yhtymähallituksen asettama toimielin henkilöstöasioiden valmisteluun ja neuvotteluihin.
- Yhteistyötoimikunta toimii henkilöstön ja työnantajan välisenä yhteistyöelimenä.
- Toiminnan ja talouden tarkastamisesta vastaa muusta johtamisesta riippumaton tarkastuslautakunta.

Ammattiopistossa toimii rehtorin koolle kutsuma johtoryhmä. Johtoryhmään kuuluvat tulosityksikön johtajat ja talousjohtaja.

Johtoryhmä voi kutsua tarvittaessa asiantuntijajäseniä.

Johtoryhmän tehtävänä on ohjata ja kehittää rehtorin johdolla ammattiopiston toimintaa.

Liite 2 Teemahaastattelurunko

Opettajuus / pedagoginen työ

Miten kuvaillet itseäsi opettajana?

Millaiset työskentelyolosuhteet sinulla on meillä?

Mitä mahdollisuuksia näet työssäsi?

Mitä haasteita näet työssäsi?

Millainen ilmapiiri on mielestäsi meillä palvelualalla?

Tunnetko yhteistoiminnallisen termin mitä se tarkoittaa mielestä opetustyössä?

Millaisia kokemuksia sinulla on yhteistoiminnallisesta oppimisesta ja opettamisesta?

Esimiestyö ja yhteistoiminnallisuus

Millainen näkemys sinulla on yhteistoiminnallista johtamisessa palvelualalla?

Entä muualla Lappiassa?

Miten yhteistoiminnallinen johtaminen voisi mielestäsi toimia esimiestyössä?

Millaisissa tilanteissa se ei ainakaan toimi?

Mitkä asiat esimiestyöstä voisi mielestäsi delegoida muille esimerkiksi opettajille?

Millaisia hyviä yhdessä tekemisen tilanteita muistat tai tiedät käytännön työstä?

Kulttuurin muutos

Miten kehittäisit esimiestyötä alallamme?

Entä Lappiassa yleensä?

Mitä mahdollisuuksia näet yhteistoiminnallisuudessa?

Mitä haasteita se tuottaa?

Muuta sanottavaa?