

TAMPEREEN YLIOPISTO

TYÖUUPUMUKSEN VASTAMYRKYT

**Tapaustutkimus erityisoppilaitoksen opettajan
työssäjaksamista ylläpitävistä tekijöistä,
kohteena Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus**

Kasvatustieteiden tiedekunta
Ammattikasvatuksen
tutkimus ja koulutuskeskus
Pro gradu –tutkielma
Jari Hirvonen
2006

Tampereen Yliopisto
Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus
PRO GRADU TYÖSELOSTE

Työn tekijä Jari Hirvonen	Vuosi 2006
Työn nimi Työuupumuksen vastamyrykät – Tapaustutkimus erityisoppilaitoksen opettajan työssäjaksamista ylläpitävistä tekijöistä, kohteena Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus	
Hakusanat Työssäjaksaminen, työuupumus, opettajan työ, erityisopettajan työ, tapaustutkimus	
Työn ohjaaja Jouni Enqvist	Sivumäärä 125
Tiivistelmä <p>Tutkielman kohde Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus on yksi maamme noin kymmenestä erityisoppilaitoksesta. Oppilaitoksen tehtävänä on vastata erityistä tukea edellyttävien toisen asteen opiskelijoiden koulutuksesta ja myöskin erityisopetuksen kehittämiskeskukseksi toimiminen. Tutkielmassa korotettiin kohdeorganisaation opettajien työssäjaksamiseen liittyvien tekijöiden muutosta tapaustutkimuksena noin kahden vuoden ajanjaksolla syksystä 2003 syksyyn 2005.</p> <p>Käytännössä toteutettiin kaksi survey-kyselyä. Kohderyhmänä olivat päätoimiset opettajat N= 33 (joilla oli organisaatiossa vähintään 2v työkokemus). Kyselytuloksia analysoitiin tilastollisesti ja avoimien kysymysten tuloksia sisällönanalyysillä. Tavoitteena oli mm. tutkia, miten erityisoppilaitoksen opettajan työssäjaksamiseen vaikuttavat mahdollisuus säädellä työkuormitusta omaehtoisesti, mahdollisuus kehittää ammattitaitoa ja mahdollisuus saavuttaa tuloksia opiskelijoiden ja koulun kehittämiseen liittyen. Jälkimmäisiin teemoihin liittyen tarkasteltiin lisäksi erityisesti vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä.</p> <p>Tulosten mukaan kohdeorganisaation opettajan työtä kuvataan entistä kuormittavammaksi. Taustalla voidaan varauksellisesti nähdä koulutuspoliittisia linjauksia, joiden myötä opiskelijat ovat aikaisempaa haastavampia. Organisaation viestintä on tarkastelujaksolla muuttunut kuvausten mukaan entistä yksisuuntaisemmaksi ja opettajat ovat huolissaan vaikuttamismahdollisuuksistaan. Opettajat kokevat myös, että organisaatio ei riittävästi hyödynnä heidän asiantuntemustaan. Koulutuksen järjestäjät ovat haastavassa tilanteessa, kun koulujen vastuuta on lisätty siirtämällä päätösvaltaa alaspäin. Opettajien toimenkuva on muovautumassa kohti uutta laajenevaa ammattilaisuutta, kun monet uudistukset, esim. nuorten näytöt, työssäoppiminen jne., asettavat opettajille uusia haasteita.</p> <p>Määrällisten tulosten mukaan opettajien mahdollisuus ennakoida työssään tapahtuvia muutoksia on heikentynyt (keskiarvojen perusteella laskettuna) n. 40 % kahden vuoden tarkastelujaksolla. Opettajat kokevat, etteivät he samassa mitassa, kuin ennen, kykene keskittymään työnsä kannalta oleelliseen. Tarkastelujaksolla mahdollisuus ammatilliseen kehittämiseen on jonkin verran kohentunut. Mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa on heikentynyt yli 30 % ja mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa on heikentynyt lähes 40 %. Jälkimmäisellä tarkastelujaksolla on tilastollisesti merkitsevällä tasolla p .01 heikentynyt myöskin mahdollisuus pitää työssä yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa (väittämän keskiarvo on vuodesta 2003 vuoteen 2005 mennessä laskenut n. 20%).</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan esittää, että kohdeorganisaation opettajien työssäjaksamisen edellytykset ovat heikentyneet. Oleellista on myöskin tarkastella kehityskulun seurausvaikutuksia organisaation kehittämistoiminnan kannalta. Opettajien työssäjaksaminen heijastuu organisaation mahdollisuuksiin toteuttaa kehittämisprojekteja ja uudistuksia. Opettajien jaksaminen saattaa heijastua välillisesti myöskin opiskelijoiden hyvinvointiin.</p> <p>Tutkielman huomion kohteena ei kuitenkaan ole syillisten etsiminen vaan yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön kannustava asenne. Taustalla vaikuttaa kriittinen tiedonintressi, jossa tavoitellaan muutosta tiedostamisen ja positiivisen asenteen välityksellä.</p>	

Sisällys

1	JOHDANTO	3
1.1	KONTEKSTI	3
1.2	LÄHTÖKOHDAT	4
1.3	TUTKIMUKSEN TAVOITE	5
1.4	TUTKIMUSASETELMA	7
1.5	TUTKIMUSONGELMAT	10
2	KOULUTUSORGANISAATION HAASTEET	12
2.1	KILPAILUYHTEISKUNTA JA KOULUTUSORGANISAATIO	13
2.2	PERINTEISEN KOULUTUSORGANISAATION MURROS	15
2.3	KOULUTUKSEN MUUTTUVAT TAVOITTEET	17
2.4	KRIITTISTÄ NÄKÖKULMAA	18
3	OPETTAJA OSAAVANA AMMATTILAISENA	23
3.1	YKSIN TEKEMISEN PERINNE	23
3.2	OPETTAJAN YHTEISÖLLISYYS	26
4	OPETTAJAN TYÖSSÄJAKSAMINEN	32
4.1	OPETTAJAN LAAJENEVA TYÖNKUVA	32
4.2	OPETTAJAN TYÖUUPUMUS	33
5	TUKEA ANTAVA JOHTAJUUS	36
5.1	VIESTINNÄN MERKITYS	39
5.2	INNOVATIIVISUUDEN TUKEMINEN	41
6	TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	47
6.1	TUTKIMUSMENETELMÄT	49
6.2	AINEISTON HANKINTAMENETELMÄ	51
6.3	AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄ	54
6.4	GRAFIKKA JA TAULUKOIDEN RAKENNE	56
6.5	AVOIMIEN KYSYMYSTEN ANALYYSIN PERUSTEET	60
7	TUTKIMUSTULOKSET	61
7.1	MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA TYÖN SISÄLTÖÖN JA KUORMITTAVUUTEEN	61
7.1.1	<i>Yhteenvedo ja vastauksia tutkimuskysymyksiin</i>	66
7.2	MAHDOLLISUUS AMMATILLISEEN KEHITTYMISEEN OMISTA LÄHTÖKOHDISTA KÄSIN	68
7.2.1	<i>Yhteenvedo ja vastauksia tutkimuskysymyksiin</i>	71
7.3	MAHDOLLISUUS TARKOITUKSEN MUKAISEEN VUOROVAIKUTUKSEEN JA TUKEEN	72
7.3.1	<i>Yhteenvedo ja vastauksia tutkimuskysymyksiin</i>	78
7.4	MAHDOLLISUUS SAAVUTTAA ARVOSTAMIAAN KUNTOUTUKSEN TULOKSIA	81
7.4.1	<i>Yhteenvedo ja vastauksia tutkimuskysymyksiin</i>	86
7.5	VASTAAJEN MIELIPITEITÄ KUNTOUTUKSEEN LIITTYVÄSTÄ DOKUMENTOINNISTA	87
7.6	KYSELYTEEMOJEN VÄLISIÄ RIIPPUVUUKSIA	88
8	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA VASTAUKSIA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	93
8.1	KOHTI UUTTA YHTEISTYÖTÄ	100
8.2	KEHITTÄMISEHDOTUKSIA, KOHTEENA ORGANISAATIOKULTTUURIN SYVIN TASO	103
9	POHDINTAA	108
	LÄHTEET	115
	LIITTEET	119
	LIITE 1 KYSELYLOMAKE	119
	LIITE 2, VÄITÄMIEN KOHDISTUMINEN TUTKIMUSONGELMIIN	122
	LIITE 3, NORMAALIJAKAUMAT JA KUMULATIIVINEN KESKIARVO	123
	LIITE 4, KESKIARVOJEN LASKENTAESIMERKKEJÄ	124
	LIITE 5, PÄÄKOMPONETTIANALYYSIN KOKEILUJA	125

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman aiheena on kartoittaa Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskuksen erityisopettajien työssäjaksamiseen vaikuttavien tekijöiden muutoksia syksystä 2003 syksyyn 2005.

Seuraavassa luvussa kuvaan lyhyesti organisaatiota, jotta lukijalla olisi mahdollisuus saada heti alkuun mielikuva kohteesta.

1.1 Konteksti

Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus on ammattiin valmistava ja ammattitaitoa täydentävä oppilaitos, jonka erityistehtävänä on vammaisten ja vajaakuntoisten erityisopetus. Koulutuskeskuksen tarjoamat opiskelumuodot sopivat erityisesti tuki- ja liikuntaelinvammaisille, sekä myös muille erityisopetuksen tai erityisolosuhteiden tarpeessa oleville nuorille ja aikuisille. Koulutuskeskus on Invalidiliitto ry:n omistama valtakunnallinen oppilaitos. Koulutuskeskus toimii myös erityisopetuksen kehittämiskeskuksena tuottaen mm. asiantuntijapalveluita.

Lukuvuonna 2004...2005 opiskelijoista noin 26 %:lla on ensisijaisena erityisopetuksen perusteena psyykinen pitkäaikaissairaus, 22 %:lla on liikkumisen ja motoristen toimintojen vaikeus ja noin 18 %:lla fyysinen pitkäaikaissairaus, kielelliset vaikeudet 8%. Hahmottamisen, tarkkavaisuuden ja keskittymisen vaikeudet 7%, lievä kehityksen viivästyminen 6%, muut syyt yhteensä 13%. Opiskelijoiden lukumäärä perusopetuksessa vuonna 2004 oli 512 opiskelijaa.

Henkilökunnan määrä vuonna 2004 oli keskimäärin 170 henkilöä, joista opetus- ja koulutus-tehtävissä toimii noin puolet. Kohdeorganisaatiossa päätoimisina opettajina tai kouluttajina toimii n. 75 henkilöä. Vakituista henkilökuntaa oli 113 ja määräaikaisissa toimissa oli 49 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä oli 47 vuotta vuonna 2004.

Seuraavassa luvussa on tavoitteenani kuvata, miksi valitsemani ilmiö on kiintoisa ja mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan (Kyrö 2003, 27).

1.2 Lähtökohdat

Vuodesta 1992, eli opettajan urani alusta alkaen, on koulutuksen arvoperusta mielestäni ollut jatkuvassa murroksessa. Näin pitänee ollakin, sillä maailma muuttuu nopeasti. Lama-aikojen vuoksi on koulumaailmaankin kohdistettu taloudellisin perustein monenlaisia odotuksia (Harisalo & Miettinen 2004, 147). Mutta varmaankin suurimmat odotukset koulutukselle asettaa siirtyminen kohti globaalia maailmaa (Kasvio & Nieminen 1999, 144), sekä tietoteknisen ympäristön nopea kehittyminen (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 28). Kiristyvän kilpailutilanteen myötä on tärkeää kiinnittää huomiota toimintaympäristön ominaisuuksiin ja organisaation kulttuuriin, näin saadaan henkilöstön voimavarat kohdennettua järkevästi. Kyse on siitä, minkälaisissa henkisissä ja aineellisissa olosuhteissa koulun ehkäpä merkittävin voimavara, opettajat, kykenevät tekemään työtänsä innostuksensa, terveytensä ja työkykynsä säilyttäen, paitsi opiskelijoiden parhaaksi, myös yhä suurimmassa määrin koko kouluorganisaationsa hyväksi.

Perinteisesti opettaja on virkamies, jonka työn eetokseen liittyy kuuliaisuus ja tunnollisuus. Tämän ajattelun voidaan ajatella juontavan juurensa vapaan sivistystyön ajoilta asti, ja suuntausta eivät varmaankaan ole ainakaan lieventäneet opetuksen rationalisointipyrkimykset 1900-luvun puolenvälin paikkeilla. (Helakorpi & Juuti & Niemi 1996, 166; Luukkainen 2004, 54.) Ilmeisesti tämän historiallisen kehityskulun seurauksena opettajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa näkökulma opettajan työhön on usein hallinnollinen tai normatiivisesta lähtökohdasta pedagoginen. Pohditaan sitä, minkälaisin koulun johtamisen keinoin voidaan saada aikaan opettajan käytöksessä ja toiminnassa haluttu muutos, jonka ajatellaan johtavan haluttuihin opiskelijoiden valmiuksiin. Tai pohditaan, minkälaisen opettajankoulutuksen tuloksena voidaan saada aikaan tarkoituksenmukaisesti toimivia opettajia. Vaikutuskeinoille on kärjistäen ominaista opettajan näkeminen toiminnan objektina. Opetuksessa ja oppimisessa on kuitenkin kyse vuorovaikutteisesta prosessista. Opettaja on koulutettu asiantuntija, joka motivoituu muutokseen omista lähtökohdistaan käsin.

Opettaja on pakostakin nykypäivänä myös muutosagentti. Opiskelijoidensa kautta hän kohtaa tuoreen nykypäivän. Opettajan osa on varmaankin kunnioittaa vanhaa, mutta myös olla avoin uudelle. Monet opettajat ovatkin hyvin avoimia uudelle, jopa siihen pisteeseen asti, että alituinen opiskelu ja oppiminen uuvuttaa myös heitä.

Suuri osa ihmisistä yhtyy varmaankin siihen käsitykseen, että opettaja pääsääntöisesti ajattelee opiskelijansa parasta. Humanistisesta näkökulmasta opettajan työ palkitsee tekijäänsä opiskelijoiden elämässä tapahtuvien positiivisten muutosten kautta. Usein kuitenkin opettajan

voimavarat kuluvat pääosin arjesta kunnialla selviämiseen. Kouluorganisaatioiden kehittämiseen ja yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvät tekijät ovat tällöin työssä mukana, mutta eivät pääällimmäisenä.

Tutkielmassa määritellään tutkimuskohteeksi työuupumuksen vastamyrryt. Vastamyrry - sana viittaa sellaiseen tekijään, jonka myötävaikutuksella opettaja kykenee toimimaan työssään uupumatta. Päinvastoin voidaan ajatella, työuupumuksen estäjien joukko pitää yllä työkykyä ja mahdollistaa näin tarkoituksenmukaisen, luovan, tehokkaan ja laadukkaan toiminnan.

Kuten edellä todettiin tutkielmassa on pyrkimyksenä selvittää miten opettajan työssäjaksamista ylläpitävät tekijät ovat muuttuneet kahden vuoden tarkastelujakson aikana. Jaksamiseen liittyvien tekijöiden negatiivinen muutos aiheuttaa vakavaa työuupumuksen uhkaa. Tämä voidaan nähdä myös siten, että opettajan työn puitetekijät eivät riitä antamaan riittävää tukea opettajalle. Näkökulman taustalla on oletuksena, että opettaja tekee parhaansa oman jaksamisensa, opiskelijoidensa ja organisaationsa hyväksi. Lähestymistavassa erityisopettajuus nähdään ilmiönä hyvin monimuotoisena, yksilöllisenä ja ajoittain jopa kaoottisena.

Työterveyslaitoksen osaamiskeskuksen johtaja Kari Lindström tarkastelee organisaation kehittämisen ja muuttamisen tavoitteita. Hänen mukaansa pyrkimyksenä on yleensä parantaa:

- organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua
 - työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia
 - työyhteisön ja sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa
- (Lindström 1994,24.)

Työyhteisöjen hyvinvointia voidaan lähestyä hyvin monesta suunnasta, mm. poliittisesta, taloustieteellisestä, sosiologisesta, sosiaalipsykologisesta, psykologisista tai fysiologisesta. Tarkastelunäkökulman rajaus on siksi välttämätöntä. Sivuutan tässä tutkielmassa lukuisia työuupumukseen tai työssäjaksamiseen liittyviä tekijöitä ja keskityn neljään näkökulmaan Lindströmin mallia soveltaen. Näkökulmat esitetään tarkemmin seuraavassa luvussa kuviossa 1.

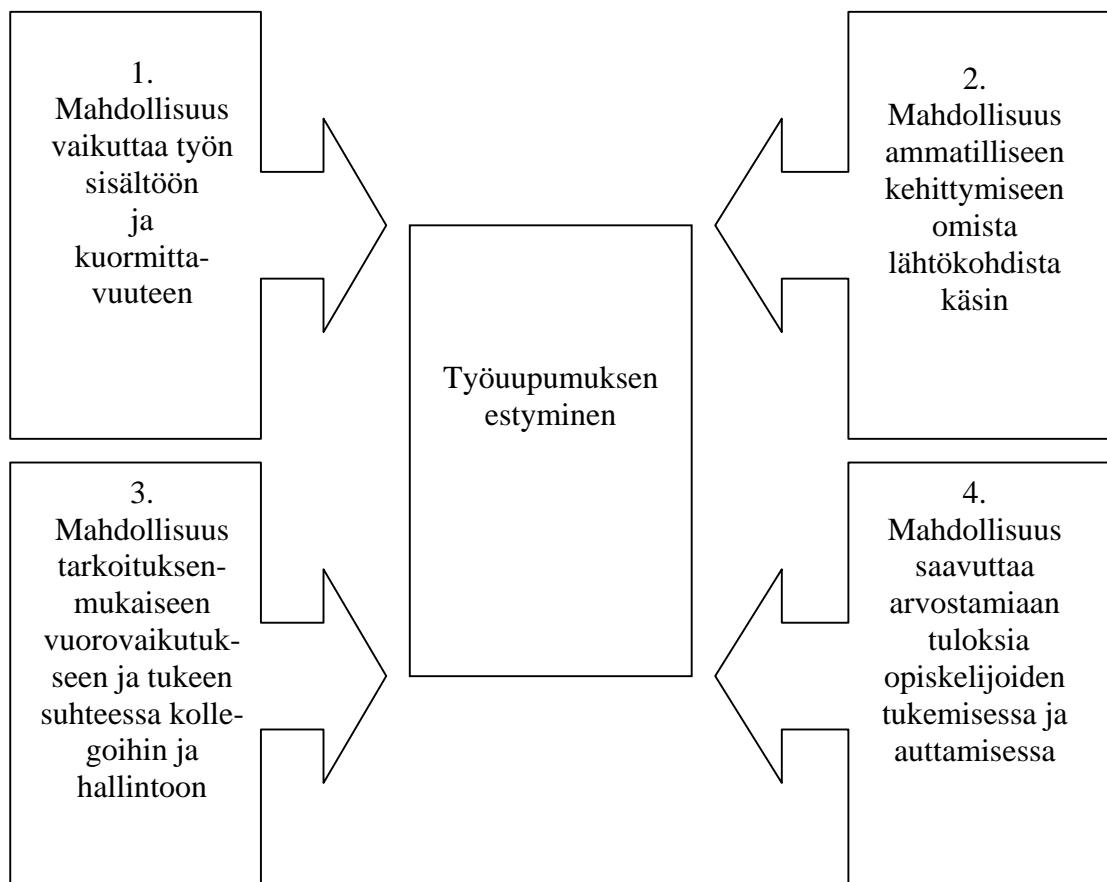
1.3 Tutkimuksen tavoite

Kantavana ajatuksena tässä tutkielmassa on lähestyä opettajan työtä tavalla, joka korostaa opettajan saaman henkisen tuen merkitystä työssäjaksamisen kannalta. Kuten yritysmaailmassa ylipäätään, ollaan myös kouluorganisaatioissa tilanteessa, jossa on ensiarvoisen tär-

keää kyetä pohtimaan toiminnan ehtoja työntekijöiden yhteistoiminnan, luovuuden ja tätä kautta myöskin aikaansaamisen kannalta. Opettajien merkitys koululle on keskeinen. Opettajat muodostavat sen kantavan voiman, jonka myötä organisaatio päätoiminnoissaan kehittyä tai taantuu.

Tutkielman kohdeorganisaatiossa erityisopettajat ovat pääsääntöisesti varsin kokenutta väkeä, ja opettajakunnan keski-ikä on noin 40 vuotta. Monen opettajan osalta eläkkeelle siirtyminen tulee ajankohtaiseksi aivan lähivuosina. Vieläkin suuremman ryhmän osalta voidaan kuitenkin asettaa kysymys; miten nämä opettajat jaksavat seuraavat vuodet tai vuosikymmenet yhä enemmän tukea edellyttävien opiskelijoidensa kanssa ja miten he silti kykenevät säilyttämään aktiivisen otteen oman alansa ja koko organisaation kehittämistoimintaan.

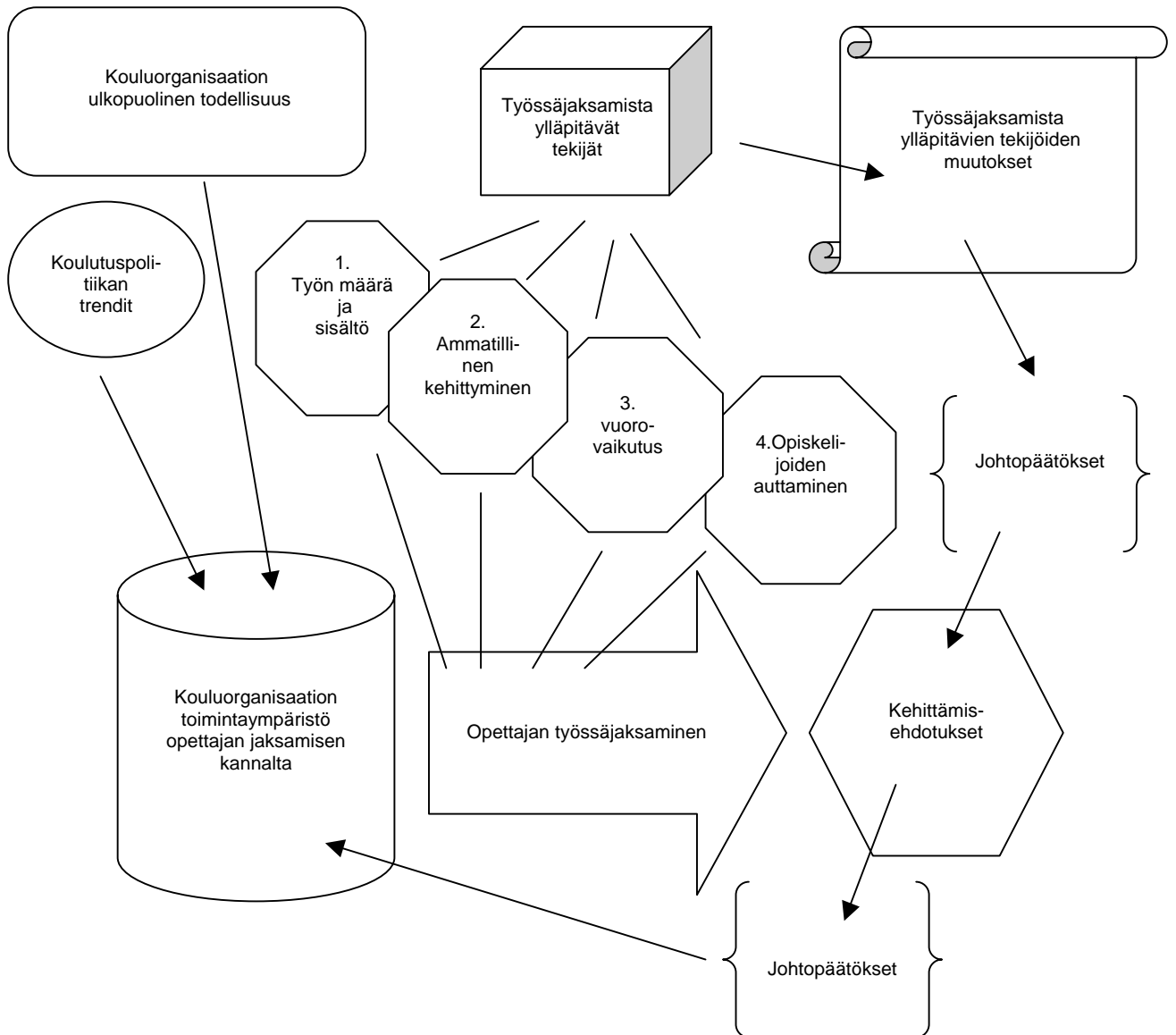
Kuvion 1 mukaisesti työuupumuksen ehkäisijöitä lähestytään tutkielmassa neljästä suunnasta. Työssäjaksamista ylläpitävien tekijöiden vaikutus perustuu kuviossa esitettyjen neljän mahdollisuuden aktualisoitumiseen opettajan elämässä. Aktualisoitumista kuvataan psykologiassa potentiaalisena mahdollisuuksien maailmana.



Kuvio 1.
Tutkielman aihealueet

1.4 Tutkimusasetelma

Tarkennan tutkimusasetelmaa kuviossa 2.



Kuvio 2.
Tutkielman elementtejä

Kuten kuviossa 2 esitetään. Koulutusorganisaation toimintaympäristöön ovat vaikuttamassa yhteiskunnalliset muutostrendit ja näiden perusteella koulutuspolitiikkaan kanavoituvat ajankohtaiset tavoitteet. Koulutusorganisaatioiden toimintaympäristö saa vaikutteita koulutuspolitiikan suuntaviivojen perusteella luoduista kehittämisohjelmista ja suoraan yhteiskunnan taholta mm. tiedotusvälineiden luomien ihanteiden kautta.

Selostan vielä lyhyesti kuvion 2 pohjalta mistä suunnasta lähtökohtia tarkastellaan.

Aihealue 1

Koulutusorganisaatiot ovat keskellä nopeaa ja jatkuvaa sekä ennustamatonta muutosta. Työvoimalta myös opettajilta odotetaan muutostilanteessa joustavuutta, luovuutta ja energistä otetta. Tämä edellyttää, että he voivat vastapainoksi vaikuttaa työnsä sisältöön ja kuormittavuuteen.

Aihealue 2

Opettajien motiivi kehittyä ja pysyä muutostilanteessa ajantasalla on sidoksissa paitsi organisaation yleisiin tavoitteisiin, erityisesti heidän omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Ihmiskäsityksestä riippuen näiden keskinäinen asema teorioissa vaihtelee. Tässä tutkielmassa lähdetään siitä perusoletuksesta, että omaehtoisen kehittymisen mahdollisuus on keskeinen motivaation lähde.

Aihealue 3

Viestinnän merkitys, kollegiaalinen oppiminen ja hiljaisen tiedon jakaminen korostuu muutosvauhdin ollessa nopeaa. Hallinnon vastuu näitä tekijöitä tukemassa on suuri.

Aihealue 4

Kohdeorganisaatio on erityisoppilaitos, jonka opettajat ovat suurin osa pitkän linjan ammattilaisia. Tutkielmaharjoittelijan esiyymmärryksen mukaan useat opettajat ovat myöskin ”kutsu-
mustyössä” ja näin ollen heidän motivaationsa on sidoksissa niihin onnistumisen kokemuksiin joita työ vaativan kohdejoukon parissa voi tarjota. Opettajien ja kouluttajien mielipiteiden kartoituksen avulla tavoitellaan suhteellisen kattavaa käsitystä kohderyhmän työssäjaksami-

seen vaikuttavista tekijöistä. Tulosten perusteella pyritään kiinnittämään huomiota keskeisiin seikkoihin ja rakentamaan kehittämissuhteita organisaation käyttöön.

Näkökulmista on johdettu operationalisoinnin kautta väittämiä, jotka mittaavat tutkijan ennakkokäsityksen perusteella edellä määritellyjä asiakokonaisuuksia. Väittämät on kuvattu kyselylomakkeessa, joka on liitteenä 1.

Ajatuksen on, että mikäli tutkielman tulosten avulla kyetään tekemään johtopäätöksiä siitä mihin ollaan menossa, on ainakin teoriassa mahdollista ajoissa pyrkiä muuttamaan tulevaisuuden tilaa. Tämä edellyttää johtopäätösten tekemistä nykypäivän tilanteesta.

Oletetaan, että on lampi, jossa kasvaa lumme. Lummekasvusto kasvaa kaksinkertaiseksi vuorokaudessa. Jälkikäteen tiedämme, että kestää 30 vuorokautta, että lumpeikko peittää koko lammen, mikäli lumme saa kasvaa rajatta. Pitkän aikaa lumpeikko näyttää varsin pieneltä. Kysymys kuuluu, monentenako päivänä puolet lammesta on lumpeen peitossa. Vastaus on, vasta 29. päivänä. (Metsämuuronen 2003, 224.)

Tutkielman tutkimusotetta ja menetelmävalintoja kuvataan myöhemmin tarkemmin kohdassa kuusi.

Seuraavassa luvussa esittelen tutkimusongelmat ja kuvaan viitekehysten rakennetta.

1.5 Tutkimusongelmat

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Millaista tukea työhönsä kohdeorganisaation erityisopettajat kokevat saavansa, kun tavoitteena on se, että he jaksaisivat tehdä työtään asiakkaiden ja organisaationsa hyväksi uupumatta työssään?
2. Millä tavoin opettajien käsitysten mukaan kohdeorganisaation valtaa omaavat toimijat (esim. johtajat) pyrkivät vaikuttamaan vallitsevaan organisaatiokulttuuriin tavoitteena tukea erityisopettajien jaksamista?
3. Millaisia työssäjaksamista ylläpitäviä tekijöitä erityisopettajat kuvailevat ja miten tärkeinä he näitä uupumuksen ehkäisijöitä pitävät?
4. Millä tavoin opettajien työssäjaksamista ylläpitävien tekijöiden määrät ovat tilastollisten tarkasteluiden perusteella kehittyneet kahden vuoden tarkastelujakson aikana?

Viitekehyksen rakenne

Selostan viitekehyksen rakenteen alustavasti seuraavaksi. Viittaan vastaaviin lukuihin 2...5.

Luvussa 2 kuvataan muutamia keskeisiä koulumaailmaa koskettavia muutossuuntauksia tai yhteiskunnallisia ilmiöitä. Näiden ilmiöiden vaikutuksesta koulut ovat joutuneet aikaisempaa selkeämmin miettimään toimintansa tavoitteita ja kehittämään toimintatapojaan. Maailman muuttuessa yhä erikoistuneemmaksi eivät perinteiset kouluorganisaatiot välttämättä kykene vastaamaan muutoksiin perinteisten byrokraattisten rakenteidensa turvin.

Luvussa 3 pyritään kuvailemaan, miten perinteinen opettajan työn konteksti on muuttumassa yhteistyön ja jaetun asiantuntijuuden merkityksen korostuessa. Organisaation kannalta oleellista on hiljaisen tiedon näkyväksi saaminen ja oppiminen asiantuntijoiden jakaessa kokemuksiaan. Hyvin keskeisessä asemassa on tällöin organisaatiossa käytävän vuorovaikutuksen laatu ja määrä. Kyseessä voidaan nähdä olevan tarve yhteistyön ja joustavan tilannekohtaisen organisoitumisen lisäämiseen.

Luvussa 4 pohditaan opettajan mahdollisuuksia selvitä työstään uupumatta. Käytännön elämässä opettajat voivat helposti ajautua tahtomattaan erilaisiin uupumusta aiheuttaviin noidankehiin. Organisaation tuki on yhä tärkeämpää, samoin kollegojen tuki ja voimavarojen jakaminen.

Luvussa 5 on tavoitteena kuvata kuinka organisaation johtamistapoja on perusteltua tarkentaa ja sovittaa uuteen tilanteeseen. Organisaatiokulttuuri luo työn tekemisen henkisiä puitteita ja määrittelee niitä arvostuksia joiden mukaan toimitaan.

2 KOULUTUSORGANISAATION HAASTEET

Lähivuosisikymmenien historiaa

Miettinen (1990, 60) kuvaa, miten 1970-luvulla vallitsevana käsityksenä oli rationalisoidun opetustyön periaatteiden pohjalta erottaa suunnittelu ja ohjaus toimeenpanosta. Hän siteeraa 1962 julkaistua kouluhallinnon periaatetta seuraavasti:

Koulun metodista: Tieteellinen liikkeenjohto löytää tehokkaimmat menettelytavat vallitsevissa olosuhteissa ja turvaa, että työntekijät käyttävät niitä...Parhaiden menetelmien löytäminen on liian laaja ja vaikea tehtävä opettajien harteille säilytettäväksi...Johdon tehtävä on löytää menetelmät ja apuvälineet, jotka ovat tehokkaimpia käsillä olevan tehtävän suorittamiseksi. (Miettinen 1990, 60.)

Luukkaisen mukaan siirryttäessä 1980-luvulle keskusteluun opettajan professiosta nousivat sitoutuminen, hyvinvoinnin edistäminen, yksilötason vapaudet jne. Opettajan profession katsotaan laajentuneen voimakkaasti 1990-luvulle tultaessa. (Luukkainen 2004, 56.)

Tulevaisuuden työmarkkinoita erityisesti tutkineiden Tampereen yliopiston tietoyhteiskunnan tutkimusjohtajan Antti Kasvion ja Laurea-ammattikorkeakoulun yliopettajan Ari Niemisen mukaan Suomen ja muiden pohjoismaiden koulutusjärjestelmien kehittämishaasteeksi on muodostumassa siirtyminen vauhdilla kohti globaalisti verkottuvaa tietoyhteiskuntaa. Suomessa ja muissakin pohjoismaissa koululaitos on kuitenkin organisoitunut samaa pitkälle laitostuneen massatuotannon logiikkaa noudattaen kuin se yhteiskuntakin, jota se aikanaan on pyrkinyt palvelemaan. (Kasvio & Nieminen 1999, 145.)

Yhteistyöstä ja yhteisöllisestä oppimisestä ratkaisu

Miten sitten organisaatioissa voitaisiin pitää yllä innostusta ja luottamusta, sekä kannustaa ahkerointiin ja työntekoon positiivisessa merkityksessään.

Perinteiset organisaatioteoriat kuvaavat erilaisia oletuksia ihmisluontoa kohtaan. McGregorin 1960 kehittämää teoriaa kuvaavat mm. Juuti ja Sydänmaanlakka. Ns. Teoria X:n mukaan useimmat ihmiset haluavat tulla ohjatuiksi, kaipaavat ennen kaikkea turvallisuutta eivätkä ole kiinnostuneita kantamaan vastuuta. Teoria Y:n mukaan ihmiselle ei ole luonteenomaista olla laiska ja epäluotettava, vaan he voivat oikein motivoituneina olla itseohjautuvia ja luovia työssään. Johtajien tehtävänä on saada tämä potentiaali esiin ihmisistä. Ihminen ei ole kaivo,

joka täytetään, vaan kynttilä, joka sytytetään. (Sydänmaanlakka 2004, 28; Juuti 1992, 260; Schein 1987, 36.)

Ruohotien (1999, 24) mukaan työkeskeisyydestä irtautuvat organisaatiot luottavat projektitiimeihin, näissä työntekijät raportoivat toisilleen pikemmin kuin ottavat ohjeita esimiehiltä tai toteuttavat toimenkuviin kirjattuja tehtäviä. Tämä edellyttää, että joustavan uran työntekijöillä tulee olla halu, kyky ja tahto sopeutua jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

Tässä vaiheessa voidaan jo todeta, että tämän tutkielman näkökulma saa vaikutteita teoria Y:stä.

Kokeneet työyhteisökonsultit Marja Mäkipeska ja Terttu Niemelä kuvaavat miten henkilökohtaiset motiivit säätelevät inhimillisten voimavarojen vapautumista sekä määräävät viimekädessä sen, miten organisaatio ja siellä toimivat ihmiset onnistuvat saavuttamaan tavoitteensa. Uusimmat motivaatioteoriat jakavat motivaatiotekijät sisäisiin ja ulkoisiin. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan ympäristössä olevia kannusteita, jotka vetoavat yksilön tarpeisiin. Näitä ovat työelämässä omaksutut palkitsemismuodot kuten hierarkkinen asema, palkkaus ja muut organisaatioissa arvostusta ilmaisevat asiat. Sisäiset motivaatiotekijät sen sijaan nousevat yksilön sisäisestä itsestä käsin kuten tunne-elämästä, henkilökohtaisesta vapaudesta ja arvoista. Tutkimusten mukaan sisäisillä motivaatiotekijöillä näyttää olevan huomattavasti voimakkaampi ja pitkäkestoisempi vaikutus yksilön suoritukseen kuin ulkoisilla. Kuitenkin nykyiset toimintamallit ja rakenteet työelämässä tukevat nimenomaan ulkoista motivoitumista, eikä sisäisiin tekijöihin olla juurikaan kiinnitetty huomiota. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53.)

Kirjassaan *Understanding learning at work*, Boud ja Garrick (2000, 60) siteeraavat Clearlyä ja esittävät kuvauksen oppivan työyhteisön ehdoista. Oleellista on luoda jatkuvasti tilaisuuksia oppimiselle, edistää keskustelua ja dialogia, rohkaista yhteistyöhön, mahdollistaa organisaation tiedon näkyväksi tekeminen, voimaannuttaa työntekijöitä kohti yhteistä visiota ja kytkeä organisaatio ympäristön muutokseen.

2.1 Kilpailuyhteiskunta ja koulutusorganisaatio

Toiminnanjohtajana Kansanvalistusseurassa työskennelleen Pekka Sallilan (1997, 33) mukaan aikaisemmin työelämän muutos oli niin hidasta, että siihen sopeutuminen oli suhteellisen helppoa. Tänäpäin organisaatiot kaikkialla maailmassa ovat huomanneet olevansa keskeisiä nopeaa ja jatkuvaa sekä ennustamatonta muutosta (Sallila 1997, 13). Hänen mukaan kan-

sainvälistyvässä maailmassa työelämän instituutioiden mahdollisimman hyvä toimivuus ja uudistumiskyky tulevat olemaan tärkeimpiä yksittäisiä kansantaloudellisia kilpailutekijöitä: Suomelle tämä on erityisen tärkeää, sillä maamme kansainvälinen asema on tänä päivänä rajusti muuttumassa.

Miten yrityksen tulisi toimia tilanteissa, joissa ei ole olemassa mitään ennakkomalleja? Kuinka yrityksen tulee toimia, kun sen täytyy kehittää jokin vielä ei – olemassa oleva tuote? Kuinka parantaa tuotannon laatua? Tai kuinka yritys voisi selviytyä kriisitilanteesta, josta sillä, eikä mahdollisesti kellään muullakaan ole mitään aikaisempaa kokemusta? Tämänkaltaiset ongelmat ja kysymykset ovat suunnanneet työelämän tutkijoiden ja kehittäjien mielenkiinnon jo jonkin aikaa organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen ja sen edistämisen mahdollisuuksiin. (Sallila 1997, 34.)

Kanadassa superintendentteinä toimineet James Atley ja Bruce Beairsto kuvaavat Tampereen yliopiston ohjauksessa syntyneessä väitöskirjassaan Andy Hargreavesiin viitaten runsaasti postmodernismille tyypillisiä piirteitä (paradokseja), näitä ovat esimerkiksi, mukautuva talous mukaan lukien mukautuva työvoima. Globalisaation ongelmat, joita voivat esim. olla tarve laajentaa markkinoita yli kansallisten rajojen, mutta toisaalta tarve suojautua kansainvälisiltä uhilta. Yhä nopeutuva tiedonsiirto ajan ja paikan rajoituksista riippumattomasti mahdollistaa maailmanlaajuisen toiminnan ja työskentelyn valtiorajoista riippumatta. (Atley & Beairsto 1997,31; Hargreaves 1994 47-66.)

Kirjassaan *Onnellinen organisaatio* Tiensuu, Partasen ja Väinölä (2004, 148) kuvaavat, miten hyvinvointivaltion materiaalien tekijöiden osoittaututtua katoavaisiksi ihmiset eivät enää ole uskoneet modernismiin eivätkä myöskään jälkimodernismin ihanteisiin:

Ihmisen mieltä kannattavat ja ylentävät sanojen maailmat (symboliuniversumi) ovat hajonneet hyvin erilaisiksi toisiaan piikitteleviksi räjähdepakkauksiksi. Samalla koko ihmisen elämisaailma on monijakoistunut tavalla, jossa asiat eivät enää ole sijoitettavissa pelkästään kaksiulotteiselle janalle hyvä – paha. Hyvän ja pahan vertailun lopputulosta ei enää arvioida nähden kahden ominaislajin syvimpien olemusten pohjalta, vaan hyvän ja pahan vertailuun vaikuttavat erilaisten yksilöiden, organisaatioiden ja valtioiden tulenkovat intressit. Vääränlainen intressisidonnainen kurinalaisuus on tiivistynyt sanonnassa. Oikeassa paikassa valehtelemisestä ei moitita, mutta väärässä paikassa totuuden sanomisesta saa potkut.

Edellä on kuvattu millaisten ongelmien edessä nykypäivän koulutusorganisaatiot ovat pyrkineensä vastaamaan ajankohtaisiin haasteisiin. Entä miten perinteisesti organisaatioissa on toimittu, sitä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

2.2 Perinteisen koulutusorganisaation murros

Nykyisten kouluorganisaatioiden ongelma voidaan nähdä Ruohotietä mukaillen byrokraattisen organisaatiohierarkian vaikeudeksi reagoida muuttuviin vaatimuksiin riittävän nopeasti ja joustavasti. Joustavuus voidaan parhaiten saavuttaa siellä missä organisaatorakenne on matala, informaation kulku avointa ja missä käytetään hyväksi koko henkilöstön luovia voimavaroja. (Ruohotie 1999, 18.)

Atley ja Beirsto (1997, 78) ottavat käyttöön käsitteen konebyrokraatia. Heidän mukaansa se on epäadaptiivinen muuttuvassa ympäristössä ja perustuu olettamukseen, että toisaalla suunniteltu strategia voidaan täsmällisesti panna käytäntöön toisaalla. Tämä ei ole sellaiseen mahdollista muuttuvissa olosuhteissa, vaan käytännön tasolla toimijoiden on mukautettava toimintaansa ja strategioita muuttuvien tilanteiden edellyttämällä tavoilla.

Perinteinen konebyrokraatia sopikin hyvin sille aikakaudelle, jossa oli hyödyllistä standardoida tuotteet, pätevyysvaatimukset, kommunikaatiotavat ja työn tekemisen säännöt. Konebyrokraatiassa vallitsivat tarkkaan määritellyt ja standardisoidut vastuut, pätevyysvaatimukset, kommunikaatiomuodot ja tavat. Erityisesti työn sisältö ja hierarkkiset suhteet oli tarkoin sovittu. Suunta oli selvä; ylhäältä alas. Se, mihin suurin osa johtajien energiasta keskittyi, oli koneen käynnissäpito. Konfliktit nähtiin uhkana ja ne ”pullotettiin”, jotta työ saataisiin tehdyksi. (Atley & Beirsto 1997, 77.)

Myös johtajisto on kovilla

Syvässä ja nopeassa muutostilanteessa on tyypillistä, että muutosprosessi on hyvin tilannekytkentäistä, jolloin muutoksen aikatauluttaminen ja selkeän muutosohjelman luominen on vaikeaa. Tällöin muutoksen etenemisestä ja lopullisesta tavoitteesta ei voida antaa henkilöstölle tarkkaa ja vaiheistettua kuvaa. Tämänkaltainen muutos vaatii koko organisaatiolta uudenlaista toimintakulttuuria ja oppimiskykyä. (Sallila 1997, 33.)

Atley ja Beirsto toteavat, että eivät vain työntekijät, vaan ehkäpä erityisesti johtoportaan toimivat joutuvat nopean muutoksen vuoksi koville. Heille lankeaa suuri vastuu edesauttaa asiantuntijoita toimimaan sujuvasti yhteistyössä monitieteellisissä tiimeissä. Ihmissuhdetiedot ovat tässä tilanteessa merkittävässä asemassa. Kirjoittajat kuvaavat organisaatioiden yleistä tulevaisuuden tilaa ns. adhocratiana (Atley 1997, 103; Rissanen & Sääski & Vornanen 1996, 39), jossa erilaisista perinteisistä yksikkökohtaisista toimintatavoista siirrytään kohti

projektimaista työskentelyä. Työssä korostuu tällöin merkittävästi asiantuntijavalta ja osaaminen formaalin vallan sijaan. Johtajille asetetaan näin kasvavia paineita ohjata monimutkaistuvaa yhteistyöverkoston kokonaisuutta:

The top manager of the Adhocracy must be a master of human relations, able to use persuasion, negotiation, coalition, reputation, rapport, or whatever to fuse the individualistic experts into smoothly functioning multidisciplinary teams. (Atley 1997,103.)

Maailmankuulun kirjailijan Peter Druckerin säätiön tutkijat kuvaavat, miten heidän mielestään organisaation tulisi toimia mikäli se haluaisi järkevällä tavalla saada henkilöstön voimavarat käyttöön. Samoilla linjoilla on Ruohotie, joka seuraamillani luennoilla keväällä 2005 kuvasi kaipaavansa koko johtamiseen paradigmanmuutosta, jolla hän käsittääkseni tarkoitti, että olisi syytä johtajuuden tarkastelun sijasta keskittyä henkilöstön voimaannuttamiseen liittyviin näkökulmiin. Myös Druckerin artikkelin mukaan olisi tarvetta ainakin ajoittain kääntää koko organisaatiohierarkia ympäri ja nostaa pääasiaksi asiakkaan tarpeet johtajien miellyttämisen sijaan. Perinteinen asetelma on tarpeen silloin, kun määritellään organisaation toiminnan tavoitteita, visiota ja missiota. Kun periaatteita lähdetään viemään käytäntöön on kuitenkin syytä nostaa asiakkaiden tarpeet etusijalle. Kun kolmio käännetään ylösalaisin, ovat asiakkaat ylimmäisenä ja johtajat alimmaisena. Roolit muuttuvat siten, että johtajien tärkein tehtävä onkin tukea asiakkaiden tavoitteiden toteuttamista. Tätä voidaan tulkita myös siten, että johtajien tärkeä tehtävä on tukea sitä henkilöstöä, joka asiakkaiden tarpeita toteuttaa.

The minute you think you work for the person above you, you are assuming that this person –your boss –is responsible and that your job consist of is being responsive to the boss and his or her whims and wishes. When it comes to a choice between responding to a customer need or pleasing your boss, who wins? Your boss. Who are at the top of the upside-down organization? The customer-contact people. Who are really at the top? The customers. Who is at the bottom? Top management. (Hesselbein & Goldsmith & Beckhard 1996, 84.)

Edellä esitettiin kysymys, miten saada aikaan korkeatasoisia räätälöityjä tuotteita samanaikaisesti kun kansallinen ja kansainvälinen kilpailu kovenee. Lienee selvää, että räätälöidyt tuotteet syntyvät tiukassa kontaktissa asiakkaaseen. Prosessissa merkittävä määrä asiantuntemusta on siten niillä toimijoilla, jotka operoivat lähellä toteutustasoa. Näin voidaan perustella johtajakouluttaja Pauli Juutin ajatuksia, joiden mukaan koko johtamisen suunta on muuttunut. Kukin ihminen on oman työnsä paras asiantuntija. Lisäksi kukin palvelee sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita ratkaisten heidän ongelmiaan. Ongelmanratkaisuprosessi on sellainen, että asiakas on sitoutunut siihen yhtä lailla kuin työtään tekevä ihminenkin. Ongelmanratkaisu onkin asiakkaan ja asiantuntijan (kenen hyvänsä työtään tekevän ihmisen) yhteinen tuotos. Opettajan itsenäisyys suhteessa opetus- ja oppimisprosessiin on perinteisesti nähty keskeiseksi ja hyväksytyksi. Tässä prosessissa esimies ei voi omaksua alaistaan paremman

ongelmanratkaisijan roolia, sillä kukin tilanne on ainutkertainen, eikä siitä voi olla tietoa muilla kuin niillä, jotka ovat ongelmanratkaisuprosessiin osallistuneet. (Juuti, Vuorela 2002, 13.)

2.3 Koulutuksen muuttuvat tavoitteet

Koulutuksessa yleensä ja myöskin erityisopetuksen parissa operoidaan persoonallisten opiskelijoiden ja tuotteiden monimutkaisella kentällä. (Valkama 1998, 94.) Esimerkkinä tästä Kosonen ja Simpura tarkastelevat sosiaalipolitiikkaa globalisoituvassa maailmassa ja he kuvaavat, miten koulutuksen tavoitteena on kasvattaa opiskelijoiden inhimillistä ja sosiaalista pääomaa. Koulutusorganisaation henkilökunnan osalta voidaan esittää kysymys, kykeneekö organisaatio kasvattamaan oman henkilökuntansa sosiaalista pääomaa ja sitä kautta siirtämään syntynyttä potentiaalia myöskin opiskelijoiden koulutukseen, oppimiseen tai opetukseen.

Vähitellen tarkastelu on siirtynyt kohti yhteisön ominaisuuksia. Sosiaalisen pääoman käsite ei enää pysy yhden yksilön pään sisällä vaan kysyy, millaisia ovat ihmisten väliset suhteet. Ovatko yhteisön ja yhteiskunnan pelisäännöt kunnossa? Vallitseeko yhteisössä luottamuksen ilmapiiri? Kulkeeko informaatio? Onko yhteisö suuntautunut rakentamaan yhteistoimintaan? (Kosonen & Simpura 1999, 158.)

Kulttuurijalijoiden ja taloustutkijoiden Kaplanin ja Nortonin (1996, 18) mukaan informaatioaikaan liittyy tuotannon kasvava erikoistuminen. Ollaan siirtymässä massatuotannosta räätälöityihin tuotteisiin. Käytännön toimintaorganisaatioiden on erikoistuttava asiakaspohjaisesti tuottaakseen innovatiivisesti joustavia, vastuullisia ja korkealaatuisia tuotteita.

Atley ja Beirsto (1997, 74) siteeraavat Druckeria (1994), jonka mukaan koulutusorganisaatioilla on avainrooli opiskelijan informaatioyhteiskunnassa tarvitsemien kykyjen harjaanttamiseksi. Heidän mukaansa tulevaisuudessa koululla on suuri vastuu kehittää työntekijöille niitä kykyjä, joita tietoyhteiskunnassa toimimiseen tarvitaan. Jotta koulut onnistuisivat tässä tehtävässä niiden olisi kehitettävä omaa toimintaansa edelläkävijöinä, eikä perässä kulkijoina.

Vähitellen tutkimuksessa on alettu korostaa monia inhimillisen pääoman aspekteja, joita ei perinteisessä koulutuksessa ole otettu huomioon. Yhä enemmän korostetaan ammatillisen osaamisen lisäksi esimerkiksi luovuutta ja yhteistyökykyjä. Jos tarkastelun näkökulmana ei ole vain työyhteisö tai yritys vaan kokonaistalous, yhteiskunnalle hyödyllisen inhimillisen pääoman kriteereihin saatetaan lisätä yhteiskunnan ja talouden rakenteisiin aktiivisesti ja kriittisesti suhtautuvan kansalaisen ominaisuuksia. (Kosonen & Simpura 1999, 158.)

Variksen mukaan kasvamisen tila ei enää ole koti ja koulu, vaan myös tietoverkko ja digitaalinen yhteisö. Kehitys muuntaa toimintatapaamme yhtä paljon kuin tie- ja lentoliikenne muuttivat edellisten sukupolvien maailmaa. Sanomalehtien, radio- ja televisiokanavien rinnalle kehittyy uusi mediakanava. Se poistaa valtiorajat, vaikuttaa kielen opiskeluun, muuttaa aiemmat ajatusmallit ja luo uuden todellisuuden. Monet uskovatkin, että ihmislajista on kasvamassa homo cyberneticus - kyberavaruuteen liittyvä ihminen. (Varis 2005, 53.)

2.4 Kriittistä näkökulmaa

Tässä luvussa pyrin tarkastelemaan koulutusorganisaation työelämää erilaisten vallitsevien voimavaikutusten valossa. Siirryn osittain kohti poliittista näkökulmaa, tai ainakin haen esiin vallitsevaa konfliktia yrityksen työntekijöiden ja omistajien välillä. Tarkoituksena on lyhyesti tuoda esiin perinteisiä ristiriitoja ja luoda kirjallista pohtivaa vuoropuhelua.

Reilua työnjakoa vai alituista riistoa

Psykohistorioitsija Juha Siltala määrittelee teoksessaan *Työelämän huonontumisen lyhyt historia* (2004, 63) miten vielä parikymmentä vuotta sitten protestanttinen työneetos maallistui toisen maailmansodan jälkeisissä hyvinvointivaltioissa antamisen ja ottamisen reiluksi sopimukseksi.

Toisaalta Siltala kuvaa haastattelujen kautta myös työntekijöiden epäreiluksi kokemaa peliä, jossa työn panos kohtuuttomien ehtojen ”riistetään” tuottavuuden nimissä pörssi maailman alati kasvavien tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Nykyisin kiristynyt tehokkuusvaatimus julkisen hallinnon ja palveluiden sektorilla tulee näkyviin tulosjohtamisen sovelluksissa, ja onkin vaikeaa löytää alaa, jota se ei koskisi. (Siltala 2004, 239–261.)

Sallila kärjistää ja kuvaa miten palkansaajien ja työnantajien intressien vastakkaisuus on leimannut noin sata viimeistä vuotta suomalaista työelämää ja tämä on vaikuttanut kaikkeen työelämän kehittämiseen, niin myös työvoiman oppimismahdollisuuksiin ja kouluttamiseen. Tämä ristiriita ilmeni ensin tayloristisena, sittemmin fordistisena työelämän perusrakenteena. Tässä järjestelmässä lähdettiin siitä, että työn toteuttaminen ja suunnittelu täytyy pitää toisistaan erillään. (Sallila 1997, 27.)

Julkusen mukaan suomalaisissa yrityksissä kilpailu, ranking-listat, suorituksen arviointi ja siitä palkitseminen eivät ole (vielä) yhtä yleisesti käytössä kuin amerikkalaisissa, eikä indivi-

dualismi ole (vielä) juurtunut suomalaiseen kulttuuriin samassa mitassa. Amerikan piilaak-sossa suurimmat voitot on varattu poikkeuksellisille yksilöille, sankareille. Suomessa ainakin toistaiseksi tietoyhteiskuntamalli esittää voittajan kollektiivina ja suomalaisen yhteiskunnan jaettuna kilpailukyky-yhteisönä. (Julkunen 2004, 36.)

Pomoko aina oikeassa

Siltalaa mukaillen opettajalla on ollut itse säädeltävien asioiden reviiri, jonka turvin hän on voinut kokea olevansa kunnioitettava persoona ja johon nojaten hän on voinut tinkiä ja kiel-täytyä tekemästä mitä tahansa millä hinnalla tahansa. Oma tila on merkinnyt suhteellista itsenäisyyttä ja valtaa konkreettisissa tilanteissa. (Siltala 2004, 10-11.)

Vuorovaikutustilanteiden valta-asetelmat ovat hyvin oleellisia tiedon siirron ja yhteisen jalos-tamisen kannalta. Mikäli organisaatiossa suositaan suoraa käskyttämistä, tai korkeintaan muodollista neuvottelua, on sanattomana normina toive vaikenemisesta. Tällöin viestitään välillisesti rivien välistä paljonkin asioita. Kuten Atley ja Beairsto (1997, 48) kuvaavat, sys-teemi on aina oikeassa, pomo tuntee työsi paremmin kuin sinä itse ja alisteinen asetelma ruokkii passiivista asennetta. Juha Siltala määritteli asian vierasmääräytyneeseen työhön kannustamisena (työtä tehdään rahan vuoksi ja jotakin muuta tarkoitusta, kuin omaa ”itseä” varten.)

Keskusteltaessa työhön liittyvistä seikoista esimiehen ja alaisen näkökulmat usein poikkeavat toisistaan. Yhteisymmärrystä etsittäessä kumpikin pitää omaa näkökulmaansa useimmi-ten oikeana. Esimiehen näkökulma tulee useimmiten vallitsevaksi, koska hänellä on korke-ampi asema. Kun näin käy, on keskustelu kuitenkin epäonnistunut, sillä alaisen hampaanko-loon on kertynyt kaikki se, minkä hän on heikomman asemansa vuoksi jättänyt kertomatta. Voiko tällainen keskustelu johtaa sitoutumiseen ja innokkaaseen toimintaan yhteisten pää-määrien saavuttamiseksi? (Juuti, Vuorela 2002, 20.)

Kasvua tukeva ilmapiiri

Ruohotien mukaan kehittyvät ja kasvua tukevat organisaatiot pyrkivät luomaan henkilöstöä motivoivan ja kannustavan ilmapiirin, jossa innovointi on luonnollinen osa jokapäiväistä työtä. Yhteistoiminnallisuus on tavoittelemisen arvoista: kanssakäyminen laajentaa ja monipuolis-taa tehtäviä ja synnyttää uusia, odottamattomia tilanteita, epävarmuutta ja kompleksisuutta. Ruohotie esittää melko rohkeasti, että hierarkkiset rakenteet on korvattava tasa-arvoa ja demokratiaa korostavilla tiimeillä ja verkostoilla. Hänen mukaansa suostumuksen hakeminen johdolta jarruttaa ja jopa estää monien mahdollisuuksien hyväksikäytön. (Ruohotie 1999, 61.)

Mäkisalo viittaa voimaantumistutkija Juha Siitoseen (1999, 65-69), jonka mukaan sisäisen voimantunteen saavuttamisesta seuraavat sitoutuneisuus, vastuullisuus, kiinnostuneisuus sekä halu kehittyä ja uudistua. Sisäisen voimantunteen puuttuminen ilmenee sekä yksilöllä että yhteisössä voimattomuutena, avuttomuutena ja toivottomuutena. Tämä voi näkyä tilanteeseen alistumisena, riippuvuutena auktoriteeteista ja hallinnan tunteen menetyksenä "Mitään ei kannata tehdä, mikään ei kuitenkaan muutu". Työyhteisössä voimantunteen puute voi lisäksi tulla esiin heikkona moraalina, byrokratiana, kontrollointina ja sääntöohjauksena. (Mäkisalo 2004, 41.)

Kari Lindströmin mukaan johdon on kehitysprosessien aikana oltava valmiita muuttamaan suunnitelmia ja menettelytapoja uuden informaation ja organisaatiosta tulevien reaktioiden perusteella (Lindström 1994, 37).

Siltala myös esittää, että paksut työehtosopimukset ja valpas rettelöinti siitä, mikä kuuluu kunkin toimenkuvaan ja mikä ei, kuuluu tayloristiseen matalan luottamuksen kulttuuriin, jossa johto suhtautuu työntekijöihin kuin lintareihin ja työntekijät taas pitävät johtoa pelkästään riistäjinä (Siltala 2004, 65) .

Sallilan mukaan viimeaikainen pyrkimys työelämän ammattihierarkioiden madaltamiseen ja työtehtävien laajentamiseen on työssä oppimisen kannalta positiivinen kehityspiirre, koska se lisää työpaikan yhteistyötä ja parantaa työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia. Parantamalla työntekijöiden ja toimihenkilöiden mahdollisuuksia osallistua työn ja työpaikan kehittämis- ja suunnittelutehtäviin luodaan kestävä lähtökohdat toiminnalliselle joustavuudelle sekä työntekijöiden jatkuvalla itsensä kehittämiselle ja opiskelulle (Sallila 1997, 29). "Sosiaalinen ympäristö ei voi pakottaa oppijaa ajattelemaan tai estää häntä ajattelemasta. Mutta sosiaalinen ympäristö voi kyllä innostaa tai lannistaa" (Ruohotie 1999, 81).

Vasta kun työyhteisöön on syntynyt riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, voivat työyhteisön jäsenet vapautuneesti alkaa jakaa tietojaan ja taitojaan keskenään. Vasta tuolloin organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan. (Juuti, Vuorela 2002, 38; Mäkisalo 2003, 58.)

Neuvotteleva vuorovaikutus

Kollaboraatiolle tyypillinen vuorovaikutus on neuvottelevaa, jolloin statukseltaan ja tiedolliselta tasoltaan samanarvoiset osallistujat perustelevat näkökantojaan, oikeuttavat niitä, neuvottelevat niistä ja yrittävät vakuuttaa toisiaan. Tällöin tieto ja toiminta on luonteeltaan symmetristä ja osallistujat toimivat jokseenkin samalla tiedon tai kehityksen tasolla yhteisen päämäärän eteen. (Eteläpelto 1999, 212.)

Dialogin ehtoja kuvaavat myös Atley ja Beairsto.

Hierarchy incarnates superiority, and the superiority of any superior is absolute. An inferior may not question it. Dialogue cannot exist in a hierarchy; there is only monologue with a supporting echo. Speech that comes from below is not part of conversation but a report to a superior...Institutional process is known as "the system," and the system is always right. Designated procedures remove responsibility from the people required to follow them, unworkable, when it creates gross injustices, information clogs, and inefficiency, suggestion for change meet with great resistance...The "boss" not only understands your job better than you do and the working of your department better than anyone else in it, but is also its resident expert on the best restaurants, the proper way to dress one's body and hair, manners and morals; he/she may even be its cultural guru. (Atley & Beairsto 1997, 48.)

Psykologi Outi Roli (1999, 159) korostaa, että esimerkiksi perinteisen organisaation kamoksuma negatiivinen palaute voi olla sysäyksenä myönteisiin muutoksiin. Esimerkkinä hän kuvaa tilannetta, jossa pankit saavat jatkuvasti valituksia pitkistä odotusajoista. Ne mitätöivät valitukset omilla tutkimuksillaan, joiden mukaan keskimääräinen odotusaika on hyvinkin kohtuullinen. Näin asiakkaiden valitukset eivät johda tarpeellisiin muutoksiin. Pankit eivät siis vastaa asiakkaiden tarpeisiin vaan tarjoilevat heille väkisin omia ajatuksiaan ja pakottavat ihmisiä itsepalveluun.

Raivola kiteyttää asiakaspalvelun ajatuksen seuraavasti:

Omat arvot on suhteutettava yhteiskunnassa ja asiakkaiden keskuudessa vallitseviin arvoihin. Työssään joutuu yhä useammin miettimään, mikä on oikein eikä vain mikä on sallittua tai kiellettyä. (Raivola, 1998, 25.)

Aikaisemmin Raivolan mukaan pitkälti uskottiin, että palkatessaan työntekijän yritys saa omistukseensa myös hänen tietonsa. Tietointensiivisen yrittämisen laajentuessa kävi yhä epäselvemmäksi, kuka yrityksen oikeastaan omistaa. Havaittiin, että yritys ei enää primaaristi ollut vain sen seinät ja laitekanta. Tuloksen tekivät ihmiset. "Raha puhuu muttei ajattele, koneet valmistavat mutta eivät keksi uutta". (Raivola, 1998, 72.)

Perinteisissä organisaatioteorioissa kuvataan hajautettua päätöksentekoa ja demokraattista delegointia: Johto käyttää demokraattista johtamistyyliä, delegoi päätösvaltaa ja antaa vain periaatteellisia ohjeita. Alaiset oppivat ottamaan vastuuta ja käyttämään harkintaansa. Toiminnan kautta johto saa vahvistuksen, että hajautus toimii, mikä taas kannustaa käyttämään demokraattista johtamistyyliä ja kehä uusiutuu. (Gorpe, 1983, 132.)

Maiden työkulttuurit eroavat Ruohotien mukaan toisistaan monella tavoin. Kansalliset kulttuurit voidaan jakaa karkeasti individualistisiin ja kollektiivisiin. Individualistisessa kulttuurissa ihmiset arvostavat omia intressejään ja hyvinvointiaan enemmän kuin jonkun ryhmän tai yhteisön hyvinvointia. Kollektiivisessä kulttuurissa ihmiset arvostavat ryhmän hyvinvointia enemmän kuin omaa hyvinvointia. Individualistit ovat sen sijaan halukkaampia saavuttamaan tunnustusta ja vastustavat ryhmissä työskentelyä enemmän kuin kollektiivisen kulttuurin ihmiset. Vastustus heikentää ryhmän tehokkuutta, mikä ilmenee alhaisena tuottavuutena, heikkona työtyytyväisyytenä, vähäisenä yhteistoimintana ja alhaisena sitoutumisena. (Ruohotie 1999, 31.)

Seuraavassa luvussa pyrin aluksi kuvaamaan, millä tavoin opettajan perinteinen työ on muuttumassa. Toiseksi kuvaan millaisia yhteistyöhön liittyviä haasteita yhdessä rakentuvan asiantuntijuuden myötä kouluorganisaatioille syntyy.

3 OPETTAJA OSAAVANA AMMATILAISENA

Opettajan pääasiallinen työtehtävä koostuu viikoittaisten työtuntimäärien perusteella määrittyvästä opetuksesta ja ohjauksesta. Hargreaves kuvaa laajasti uudistuksien aikatauluihin liittyviä ongelmia. Opettajien ja hallinnollisen näkökulman välillä on eroja. Wernerin keräämän aineiston perusteella Hargreaves kuvaa miten opettajien käsitysten mukaan uudistuksia toteutetaan liian nopeilla aikatauluilla. Tästä seuraa syyllisyyden ja turhautumisen tunteita. (Hargreaves 1994, 101.)

Hargreaves (1994, 117) siteeraa myös Larsonin jo 1980-luvun alussa kuvaamia teemoja ja esittää miten ns. intensifikaatio johtaa rentoutumiseen käytössä olevan ajan jatkuvaan vähenemiseen, esimerkkinä ruokataulun käyttö työhön liittyviin tehtäviin. Ajan väheneminen johtaa myöskin vaikeuteen päivittää ammattitaitoa ja työhön liittyvän harjoituksen vähenemiseen. Jatkuva ylikuormitus vaikeuttaa tehokasta ajankäytön suunnittelua. Vaikutuksena on yleisellä organisaation tasolla lisääntynyt tarve ostopalveluiden käyttöön ja riippuvuus muualla tuotetusta materiaalista. Kiire vaikuttaa myös mahdollisuuksiin tehdä laadukasta työtä, kun joudutaan ”oikomaan” ajan säästämiseksi. Kun ihmiset eivät enää kykene selviytymään kaikista työhönsä liittyvistä haasteellisimmista osa-alueista, joudutaan tätä varten palkkaamaan uusia ammattilaisia.

3.1 Yksin tekemisen perinne

Isokorven (2003, 29) mukaan nykyihminen pakotetaan jatkuvasti työssä, ja usein myös muussa elämässä sopeutumaan uuteen ja uudenlaisiin ratkaisumalleihin, jolloin hänen turvallisuudentunteensa ja sitä kautta jaksaminen on koetuksella. Vaikka esimerkiksi työyhteisössä ihmisillä on samanlaisia turvattomuuden ja jaksamattomuuden kokemuksia, he eivät halua jakaa kokemuksiaan. Työpaikkojen menettämisen sekä leimaantumisen pelosta he eivät uskalla paljastaa riittämättömyyden tunteitaan. Isokorpi siteeraa Simulaa (2000) ja toteaa, miten syntyy sensuuriasenne ihmisen pyrkiessä torjumaan tietoisuudestaan organisaatio toimintaan liittyviä puutteita ja vaikeuksia. Emotionaalisina reaktioina syntyy ahdistusta, pelkoa, pettymystä, hermostuneisuutta, jopa vihaa, jotka johtavat myös fyysiseen stressireaktioon.

Toinen työelämän tämänhetkinen ongelma liittyy ammatillisen identiteetin kehittymiseen. Se on työssä tapahtuvan oppimisen kannalta olennainen kysymys. Ammatissa kehittyminen on

Sallilan mukaan mahdollista vain siinä tapauksessa, että henkilöllä on tukenaan jokin ryhmä, jonka normit hän voi hyväksyä ja jonka piirissä hän voi keskustella ammattiasioistaan. Näyttää siltä, että työntekijän identiteetin muodostuminen ei ole enää tulevaisuudessa niin yhtenäistä kuin aikaisemmin, vaan se hajoaa moniin pienempiin osakulttuureihin aina kulloisenkin työtehtävän ja -ryhmän mukaan. (Sallila 1997, 28-29.)

Professionaalinen byrokratia

Organisaatiotoiminnan historiasta löytyy konebyrokratian ohella muitakin koulutusorganisaatioon sopivia käsitteitä. Paitsi konebyrokratiana Atley ja Bearisto (1997, 78) kuvaavat kouluorganisaatiota tyypillisenä professionaalisen byrokratiana, joka heidän mukaansa on luotu sellaista työtä varten, joka kylläkin on monimutkaista, mutta silti standardoitua. Organisaatio ratkaisee työn vaativuustekijän määrittelemällä ne pätevyudet, jotka oikeuttavat työn suorittamiseen. Pidetään myös luonnollisena, että ammattilaiset työskentelevät melko kaukana hallinnosta, jonkin verran erillään toisistaan, mutta tiiviissä kontaktissa asiakkaaseen. Professionaalisisessa organisaatiossa ongelmaksi nousee suhde ”suoraan käskyttämiseen”, jota voidaan ammatillisen autonomian uhkana vastustaa, tulipa tiukkaa ohjausta sitten hallinnon tai kollegojen taholta.

Professionaalista organisaatiota on kutsuttu myöskin kollegiaaliseksi organisaatioksi. Organisaatiossa toimivat ammattilaiset saattavat pyrkiä torjumaan heihin kohdistuvia vaikuttamisyrittämiä. Vähitellen muodostuu kaksi erillistä toimintatapaa. Demokraattinen toimintatapa ammattilaisille ja perinteinen hierarkkinen toimintatapa muulle osalle organisaatiota. (Atley & Bearisto 1997, 79.)

Opettajan työn psyykkisiä ehtoja

Tämän luvun lähtökohtana on, että en pyri mitenkään kritisoimaan historiallista tapaa toimia, tai toisaalta en pyri ihannoimaan muutosta itseisarvona. Haluan sen sijaan korostaa mahdollisuutta saada aikaan tuloksia ja vaikuttavuutta työntekijöiden psykologisesti suuntautuneen ymmärtämisen kautta.

Isokorpi korostaa miten ihmisen psyykkiset kokemukset (ja fyysiset tuntemukset) ovat aina totta, autenttisia ja arvokkaita ihmiselle itselleen. Ne saattavat olla epätäydellisiä, riittämättömiä ja vääristyneitäkin, mutta silti yksilöllisten kokemusten joukko muodostaa kokonaisen ihmisen. Kokemukseen liittyy aina yhtä aikaa aktiivista (yrittäminen, kokeileminen, koetteleminen) ja passiivista (läpikäyminen) tekemistä sekä tekojen vaikutusten vastaanottamista.

Ihminen tekee jotakin, minkä jälkeen hän joko kärsii tai läpikäy seuraukset. Kokemus on elämys, mentaalinen prosessi, jolla on merkitys ihmiselle itselleen. Kokemuksella on mieli (Isokorpi 2003, 27.)

Sisäisen omaehtoisen motivoitumisen perusedellytyksenä on ihmisen kokemus itsestään tässä ja nyt –tilanteessa. Voidakseen ohjautua sisäisistä impulsseista käsin ne on ensin kuultava. Tietoisuus omista tarpeista ja mahdollisuuksista suhteessa siihen kokonaisuuteen, jonka osana itse toimii, muodostaa välttämättömän perustan omien voimavarojen kiinnittymiselle edessä olevaan tehtävään. Ihmisen on koettava tehtävä merkitykselliseksi ja tärkeäksi ollakseen valmis antamaan siihen täyden panoksensa. Merkitys muodostuu toisaalta suhteessa organisaatioon kokonaisuutena, toisaalta suhteessa yksilöön itseensä. Siksi on tärkeää, että työhön virittyvällä ihmisellä on riittävästi tietoa organisaation päämääristä ja strategioista, jotta hän voi hahmottaa oman tehtävänsä merkityksen osana kokonaisuutta. Lisäksi tehtävällä on oltava henkilökohtaista arvoa, joka antaa ihmiselle elämän sisältöä. Tekemällä juuri tiettyä työtä ihminen kokee oman elämänsä merkitykselliseksi. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54.)

Maailmankuulun tunneälytutkija Daniel Goleman kuvaa miten muutokseen liittyvien omakoh- taisten asioiden tutkiminen aiheuttaa epävarmuutta ja sitä kautta jopa ahdistuneisuutta. Yksi- löt yrittävät poistaa ja ehkäistä ahdistustaan useimmiten erilaisilla puolustusmekanismeilla. Mitä enemmän ihminen tuntee ahdistusta muutokseen liittyvässä oppimistilanteessa, sitä enemmän hän puolustautuu. Tällöin kasvulle jää vähemmän tilaa ajatuksissa. (Goleman 1996, 78-79; Isokorpi 2003, 28.)

Myös Harvard Business Schoolin tutkijat viittaavat moniin tutkimuksiin, joiden mukaan “hyvil- lä mielin olevat ihmiset ovat paitsi toiveikkaampia, myös anteeksi antavampia toisiaan koh- taan sekä luovempia ratkaisujen etsinnässä. Myönteinen mieliala saa ihmiset näkemään toisten perustelut tarkemmin, koska he madaltavat puolustusmuurejaan ja voivat siten kuun- nella tarkemmin”. (Lampikoski & Emden 1999, 71.) Siltala on samoilla linjoilla, hänen mu- kaansa:

Luova ongelmanratkaisu edellyttää vireystilan optimointia, sillä muuten työntekijät pitäy- tyvät rutiiniratkaisuihin ja reagoivat ympäristöön vähemmän. Kääntöpuolena Siltalan mukaan on myöskin tieteellistä näyttöä siitä, että toivoton ylityöskentely epäselvillä eh- doilla epävarmoissa olosuhteissa merkitsee työvoiman kertakäyttöä ja murtaa tuotta- vuudelta pohjaa pitkällä tähtäimellä. (Siltala 2004, 290.)

Ihmiset kokevat ympäristön vaatimuksia, haasteita ja mahdollisuuksia yksilöllisesti. Tällä on mielestäni merkitystä myös siinä suhteessa, että vain vuorovaikutuksen avulla voidaan löytää erilaisia kiinnostuksen kohteita ja mieltymyksiä. Vaikuttaa siltä, että pakolla on hankalaa sitouttaa ihmisiä tehtäviin, jotka eivät heitä aidosti kiinnosta.

Eläketurvakeskuksen tutkimusraportissa *Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuks* todetaan, että työssä pysymisen edistämisen kannalta työelämän tärkeitä kehityskohteita ovat ensinnäkin organisaatioiden ja niiden viestinnän avoimuuden lisääminen sekä kannustavan ilmapiirin kehittäminen työyhteisöissä. Erityisesti esimiestyössä tarvitaan alaisia tukevaa ja innostavaa johtamisotetta. Edelleen tarvitaan työyhteisöjen innovatiivisuuden ja henkilökunnan aloitteellisuuden edistämistä. (Forss & Karisalmi & Tuuli 2001, 4.)

3.2 Opettajan yhteisöllisyys

Ruohotien mukaan tehokkaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteenä on pidetty muun muassa sitä, että toiminta vahvistaa henkilön sisäistä motivaatiota sekä ylläpitää ja vahvistaa ammatillista kompetenssia. Oppimistavoitteet suuntaavat ihmisten pyrkimyksiä lisätä omaa pätevyyttä ja hallita uutta. Heitä tulisi rohkaista uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen. Sisäisen motivaation lisääntyminen puolestaan johtaa entistä innovatiivisempaan työympäristöön. Ellei organisaatio kykene vapauttamaan luovaa kapasiteettia vakiintuneista käytännöistä, se edistää vain symbolisia innovaatioita, ja silloin luodaan katteettomasti tehokas kuva halusta uudistua. (Ruohotie 1999, 59.)

Keskinäinen tarvitsevuus voimavarana

Mäntylä pohtii väitöskirjassaan oppivaa organisaatiota käsittelevän mallien ihmiskäsitystä. Ihmisen tulisi näissä malleissa olla tietoinen, tavoitteellinen, aktiivinen ja innostunut. Mäntylä näkee tämän voimakkaan ihmisen korostamisena, kun taas yhteisöllisyyden korostaminen merkitsee taipuisuuden korostamista. Vaikka yhteistyö nähdään tärkeänä ja omaa työtä kehittävänä toimintana, kokemus siitä voi olla hyvinkin negatiivinen, mikäli yhteistyötä tukevia rakenteita ja toimintamalleja ei ole kyetty organisaatiossa muuttamaan. (Mäntylä 2002, 18.) Myös Ruohotie puhuu kasvuorientoituneesta oppimisesta, jossa korostuu keskinäinen riippuvuus, ennemminkin kuin itsenäisyys. Molempipuolinen etu kannustaa yhteistyöhön ja vastavuoroisesti jaettu asiantuntemus sekä roolein vaihtuminen sujuvasti ekspertistä oppijaksi ja takaisin ovat oleellisia. (Ruohotie ym. 1999, 13.)

Asiantuntijuuden tutkijat Anneli Eteläpelto Jyväskylän yliopistosta (1999, 206) sekä saman organisaation tutkijaprofessori Päivi Tynjälä tuovat esiin näkökulmaa, joka korostaa erityisesti sosiaalisten valmiuksien merkitystä korkeatasoisen asiantuntemuksen kehittämisessä. Sosiaalisesti jaettu osaaminen ja tiedon hallitseminen ovat yhä tärkeämpiä edellytyksiä tulevaisuuden monimutkaisissa työtehtävissä. Yksilön mentaalisen tiedonrakentamisprosessin korostamisen rinnalle ovatkin yhä merkittävimiksi suuntauksiksi nousseet sosiokonstruktivistiset ja - kulttuuriset käsitykset, joissa painotetaan sosiaalisen ja fyysisen ympäristön merkitystä oppimiselle. Oppimista tarkastellaan mitä suurimmassa määrin ryhmäprosessien seurauksena, ja analysoinnin kohteeksi ovat nousseet ryhmässä tapahtuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen muodot sekä niiden vaikutukset yksilön ajatteluun ja toimintaan. On oletettu, että ryhmässä tapahtuvan opiskelun ja työskentelyn kautta voidaan oppia monimutkaisiakin asioita ilman, että niitä suoraan opetetaan. Raivolan mukaan käytännöllinen lahjakkuus pääsee parhaiten esiin työpaikan tai muun organisaation toimijayhteisössä, josta on käytetty nimitystä *community of practice*. Tällaisella usein professionaalilla ryhmällä on oma historiansa. Se on muodostunut yhdessä oppimalla. Se on epämuodollinen synerginen liittymä, joka mahdollistaa lisäoppimisen. Sillä on yhteinen tavoite. Työyhteisössä tavoite tarkoittaa jaettua ymmärrystä siitä, miten asiakkaiden tarpeet tulee tyydyttää, ja mitkä nämä tarpeet itse asiassa ovat. (Raivola, 1998, 26.)

Edelleen Raivola tulkitsee ilmeisesti historian painolastiin viitaten, että henkilöstön johdon kannalta tällainen yhteisö on hankala. Tämä johtuu siitä, että ryhmä on vastuussa vain itselleen, eikä sitä voida johtaa eikä hallinnoida perinteisin menetelmin. Se on itseohjautuva, epämuodollinen ja demokraattinen. Olennaisen tärkeää lienee kuitenkin se, että Raivolan mukaan oppiminen tapahtuu suurelta osin juuri näissä toimijayhteisöissä. Niiden varassa yksilön hiljainen tieto ja osaaminen jaetaan ja muunnetaan innovaation lähteeksi. (Raivola, 1998, 26.)

Perinteinen kuva huipputaitureista on korostanut erityislaatuisten yksilöiden osaamista. Korkeatasoisen asiantuntijuuden tutkimus on kuitenkin yhä enemmän alkanut korostaa taustalla vaikuttavan yhteisön merkitystä tai jopa esittänyt osaamisen yhteisön ominaisuutena, joka ei ole lainkaan kuvattavissa yhden yksilön toiminnan kautta. Se, että jokin asia tehdään juuri tiettyä tapaa, menetelmää tai laitetta käyttäen, kertoo jonkin toimijajoukon tiedollisista yhteisistä, yhteisestä kielestä ja tulkintatavoista. (Eteläpelto 1999, 146.)

Ns. kollaboratiivisen oppimisen suomenkielisenä vastineena on yleisimmin käytetty yhteisöllistä tai yhteistoiminnallista oppimista. Yhteisöllisestä oppimisesta puhuttaessa viitataan yleensä tiedon rakentelun ja kehittelyn kulttuuriin, jossa oppimisella tarkoitetaan lisääntyntä

kykyä osallistua pienryhmää laajemman oppijayhteisön toimintaan. (Eteläpelto ym. 1999, 208.)

Eteläpelto (1999, 168) siteeraa Wengeriä (1991,1999), jonka mukaan oppiminen on prosessi, jossa oppija osallistuu yhteisöjen toimintaan, aluksi rajatulla vastuulla ja hiljalleen taitojen ja tietämyksen kehittyessä yhä kasvavalla vastuulla saaden lopulta aseman yhteisön täysivaltaisena jäsenenä. Oppiminen ei tapahdu yksilön päässä vaan yksilön ja yhteisön välisissä suhteissa. Keskeinen tarkasteluyksikkö tämän suuntauksen tutkimuksessa ei olekaan yksittäinen oppija vaan koko toimintayhteisö. Osaaminen on enemmän kuin vain kvalifikaatioiden omistamista ja taitamista. Se on päämäärähakuista toimintaa sosiaalisessa kontekstissa (Raivola, 1998, 26).

Hiljainen tieto ja reflektiivinen oppiminen

Taidot ovat praktista tietämistä, sääntöjen hallintaa ja tiedon kohdistamista tavoitteena olevaan aineelliseen tai aineettomaan kohteeseen. Asiantuntijan osaamisesta suuri osa on hiljaisista tiedosta, toimintayhteisön jakamia uskomuksia, normeja ja todellisuuden tulkintatapoja. (Raivola, 1998, 25.)

Ruohotien yhtyy Raivolan kantaan, kun hän kuvaa miten hiljaisen tiedon muuntuminen sanoin ja käsittein ilmaistavaksi tiedoksi – ulkoistaminen - on organisaatiolle arvokasta, koska siinä mahdollistuu aiemmin saavuttamattomissa olleen tiedon jakaminen. Yksilön osaaminen ja intuitiivinen ymmärrys kyetään inhimillisessä vuorovaikutuksessa ja dialogissa käsitteellistämään siten, että tuosta alun perin hiljaisesta tiedosta tai osaamisesta tulee käsitteelliseen muotoon saatettua teknologista tietoa. Käsitteellisen tiedon muuntuminen hiljaiseksi tiedoksi – sisäistäminen – tarkoittaa käsitteellisen tiedon ja osaamisen muuntumista sisäistetyksi tiedoksi ja osaamiseksi. Samalla siirtymä käsitteellisestä tiedosta hiljaiseen saattaa johtaa työntekijän uusiutumiseen. Yksittäisten työntekijöiden uusiutuminen taas merkitsee koko organisaation uusiutumista. (Ruohotie 1999, 266.)

Raivolan mukaa Argyris on jo 1970-luvulla puhunut generatiivisesta, uutta luovasta oppimisesta erona toistavaan oppimiseen. Organisaatioissa tapahtuvassa oppimisessä keskeistä on se, miten siinä prosessoidaan jäsenten kokemuksia. Lähtökohtana ovat organisaation tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi määritelty osaaminen ja oppimistarve. Henkilöstöjohtaminen on siis keskeisessä asemassa hankittaessa yritykseen uutta osaamista ja muunnettaessa yksittäisten työntekijöiden osaaminen koko organisaation kompetenssiksi. (Raivola 1999, 145.)

Ruohotie siteeraa Antti Kauppia (1993) ja valottaa eroa reflektiivisen ja uudistavan oppimisen välillä:

Reflektiivinen oppiminen lähinnä toimintakäytäntöjen perustan tietoiseen ymmärtämiseen ja sisäistämiseen. Uudistavaan oppimiseen liittyy tämän lisäksi keskeisenä elementtinä ulkoistaminen (so. sisäistetyn tiedon soveltaminen käytännöllisten ongelmien ratkaisuun), uuden tietoperustan tuottaminen, toimintakäytäntöjen kehittäminen ja niiden reunaehtojen uudelleen määrittely...Parhaimmillaan oppiminen sitoutuu kontekstuaaliseen sensitiivisyyteen, toimintakäytänteiden reflektiiviseen ja kriittiseen analyysiin ja uusien normien ja strategioiden muotoilemiseen nopeasti muuttuvan toimintaympäristön edellytysten mukaisesti...Useat arkipäivän tilanteet, erityisesti monimutkaiset työhön liittyvät ongelmatilanteet, edellyttävät älyllistä ja erityisesti diaknostista pätevyyttä, jota kokemuseräinen oppiminen ei yksinkertaisesti tuota. (Ruohotie 1999, 184.)

Näkyvän osaamisen lisäksi organisaatiossa on runsaasti piilossa olevaa implisiittistä tietoa. Nonakan ja Takeuchin (1995) teoria rakentuu hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen, käsitteellistetyn tiedon keskinäisille muunnoksille. Sosialisatio on seurausta hiljaisen tiedon muuntumisesta näkyväksi tiedoksi. Kyse on yksilöiden kesken tapahtuvasta tiedon vaihdosta. Ilman jaettua kokemusta ei ole keskinäistä ymmärrystä. Oppipoika oppii mestariltaan sosialisatoin kautta. Yhdistely tarkoittaa eksplisiittisen käsitteellisen tiedon muuntumista uudennlaiseksi käsitteelliseksi tiedoksi. Käsitteellisen tiedon aikaisemmasta poikkeava yhdistely, ryhmittely ja jäsentely voi johtaa uuteen käsitteelliseen tietoon, joka on helposti välitettävissä. Esimerkiksi eri osastojen taloutta koskevat tiedot yhdistettynä luovat uutta tietoa. (Ruohotie 1999, 264.)

Organisation knowledge creation is a continuous and dynamic interaction between tacit and explicit knowledge. First the socialization mode usually starts with building a "field" of interaction. This field facilitates the sharing of members' experiences and mental models. Second, the externalization mode is triggered by meaningful "dialogue of collective reflection," in which using appropriate metaphor or analogy helps team members to articulate hidden tacit knowledge that is otherwise hard to communicate. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Luottamuksen ilmapiirissä voidaan päästä tilaan, jossa on mahdollista jakaa kokemuksia ja tutustua yksilöiden mentaaliin malleihin. Vähitellen kyetään luomaan yhteinen reflektiivinen tila, jossa hiljaiseen tietoon on pääsy. Päästään kollektiiviseen dialogiin, ja sitä kautta entiset toimintamallit ja uusi tieto synnyttävät mahdollisuuksia uusien tuotteiden syntymiseen.

Kollaboratiivisessa oppimistilanteessa osallistujilla on mahdollisuus sitoutua sellaisiin toimintoihin (esim. selittäminen, yhteinen sääntely), jotka voivat laukaista erityisiä oppimismekanismia (esim. tiedon artikulointi, kognitiivisen taakan jakaminen). (Eteläpelto ym. 1999, 210.)

Yksilö haluaa olla osa jotakin mielekästä kokonaisuutta. Ruohotien viittaa Marcie Bouconvallakseen (1988, 58) ja puhuu homonymian käsitteestä nähden sen täydentävänä minuuden kasvun ulottuvuutena. Kun autonomia heijastaa itsenäisyyttä ja ainutkertaisuutta, homonymia on ”kokemus siitä, että yksilö on harmoniassa minän ulkopuolella olevien yksiköiden – kuten perheen, sosiaalisen ryhmän, kulttuurin ja kosmisen järjestyksen kanssa”. Autonomista minää motivoivat saavutukset ja valta, kun taas homonymiasta minää motivoi osallistuminen johonkin yksilöllisen minän ulkopuolella olevaan. (Ruohotie 1999, 181.)

Kuten edellä on runsaasti kuvattu, kokemusten työstäminen ei ole pääasiassa rationaalinen prosessi. Reflektiivinen prosessi on mitä suurimmassa määrin tunnetason prosessi, jossa työyhteisön jäsenet asettavat oman toimintansa ja itsensä tarkastelun kohteeksi. Tässä tarkastelussa he joutuvat paljastamaan oman tunnesuhteensa työhönsä ja muihin työyhteisön jäseniin sekä asiakkaisiinsa. (Juuti, Vuorela 2002, 39.)

Virtaus

Mitkä ovat sellaisia tekijöitä, joiden myötä työntekijä voi kokea innostusta työssään? Muodikas termi kuvaamaan innostusta on virtaus. Teknisen korkeakoulun systeemiällyn tutkijaryhmän opiskelija Mikko Martela viittaa Csikszentmihalyin (2002) teoksiin ja kuvaa, kuinka virtausajattelu lähtee liikkeelle yksinkertaisesta havainnosta.

Urheilijat, esittävät taiteilijat ja muidenkin alojen esittäjät ovat huippukokemuksiaan kuvaillessa hyvin yhteneväisiä. Heidän mielensä virtaa, he ovat hurmoksessa tai tekemisensä lumoissa. Kaikissa tapauksissa tämän voimakkaan tilan kuvaukset ovat samankaltaisia. Täydellinen keskittyminen tehtävään, oman minän katoaminen, vahva tunne kontrollista, ajankäsityksen muuttuminen ja tunne siitä, että toimii täydellisen automaattisesti, ovat keskeisiä tunnuspiirteitä. Olet varmasti itsekkin kokenut joskus tällaisen tilan, jossa mielesi ikään kuin virtaa harmonisesti suorittamaasi tehtävään. Englanninkielistä flow -termiä seuraten tällaista intensiivisen tekemisen tilaa kuvataan tässä esseessä termillä virtaus. Sitä voisi myös kutsua hurmukseksi tai tekemisen lumoksi. (Hämäläinen, R. & Saarinen, E. (toim.) 2005. Systeemiäly ja oppiminen. Luku 13. Martela, M. Systeemiäly ja virtaus).

Systeemitieteen näkökulmasta Petru Huurinainen kuvaa lisää systeemiälykstä työtä ns. vaalimismallin perusteella seuraavasti:

Kutsun tässä vaalimismalliksi sellaista käsitystä työstä, jonka mukaan työstä innostuminen on ensiarvoisen tärkeää, ja jolloin tehty työ itse voi olla suurin työstä saatava palkinto. Vaalimismallin voisi katsoa toteuttavan protestanttisen etiikan sijaan Himasen esiintuomaa hakkerietiikkaa, jossa itse työstä innostuminen ja jo sen tekemisestä tyydytyksen saaminen on kantava ajatus. Näin innostuminen omasta työstä alkaa vähitellen kannatella itseään ja ideaalitapauksessa voi lopulta syntyä itseään ruokkiva flow eli virtaus. Tämän mallin mukaan työ voi itsessään olla eräs virtauksen muoto. (Hämäläinen, R. & Saarinen, E. (toim.) 2005. Systeemiäly ja oppiminen. Luku 7. Huurinainen, P. Kohti systeemiälykstä työtä)

Voimaantumisen tavoittelua

Yksilön kokemuksena oikein muotoiltu kannustava ja motivoiva ilmapiiri linkittyy käsittääkseni tukemaan voimaantumisen käsitettä. Mäkisalo (2004, 39) viittaa Liisa Kuokkasen (2003) väitöskirjaan ja on määritellyt voimaantumisen vahvaksi sisäiseksi voimantunteeksi, oman työn hallinnaksi ja mahdollisuudeksi vaikuttaa ympäristöön.

Esimerkiksi voimaantunut hoitotyöntekijä on osaava, innovatiivinen, henkilökohtaista valtaa omaava, itsenäinen ja kritiikkiä sietävä. Hän kehittää työtään ja toimii tavoitteellisesti. Voimaantuminen näkyy avoimena vuorovaikutuksena, toimintana yhteisen päämäärän hyväksi, ongelmien ratkaisutaitona sekä haluna ja kykynä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Tutkimuksessaan Liisa Kuokkanen totesi, että voimaantumista työyhteisössä edistää kehittäminen, arviointi, yhteistyö ja kouluttaminen. Voimaantumista estää tai vaikeuttaa autoritaarinen johtamistapa ja luottamuksen vähäisyys tai puuttuminen. (Mäkisalo 2003, 41.) Kun voimaantumisen käsite tuodaan organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnan tasolle, ryhdytään korostamaan työntekijöiden lisääntyviä mahdollisuuksia ja uskoa vaikuttaa itselleen keskeisiin asioihin. Kun yhteisössä on sisäistä voimantunnetta, se menestyy entistä paremmin ja saavuttaa arvostamia tavoitteita. Yhteisö toimii tehokkaasti ja sen henkilöstö kokee työtyytyväisyyttä. (Mäkisalo 2004, 40.) Yhteisössä Eteläpellon (1999, 119) mukaan asiantuntijuuden sosiaalinen rakentuminen näkyy siinä, että työorganisaatiossa asiantuntija harvoin toimii yksin. Asiantuntija on lähes aina joidenkin ryhmien ja verkostojen jäsen, ja samoin myös arviointia ja ratkaisua vaativat ongelmatilanteet ovat ryhmän ja verkoston ongelmia. Tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntija ei myöskään arvioi ja ratkaise ongelmatilanteita pelkästään omin voimin ja omista lähtökohdistaan. Reflektiivisyys voi siis olla henkilökohtaisen arvioinnin lisäksi esimerkiksi kollektiivista arviointia ja mielipiteiden vaihtoa, ihmisten kuuntelemista ja saamista aktiivisemmin ja itsenäisesti mukaan arviointiprosessiin.

4 OPETTAJAN TYÖSSÄJAKSAMINEN

Luukkaisen väitöskirjassa kuvataan tulevaisuuden opettajuutta seuraavasti:

Oppimisen edistäminen on koulutyön ydin. Taitoja ja tietoja ei rakenneta vain tähän päivään vaan tulevaisuuteen. Opettajan työ tulee olemaan yhä vahvemmin sidoksissa yhteiskunnan tarpeisiin ja kehittämiseen. Koulutuksen tavoite on kehittää kansalaisvalmiuksia ja luoda pohjaa työssä osaamiselle. Kaiken tämän tulee tapahtua eettisesti kestävien päämäärien ja periaatteiden mukaisesti. Onnistuminen edellyttää monipuolista ja –tasoisista, verkostoitunutta yhteistyötä niin oppilaitoksen sisällä, huoltajien kanssa ja oppilaitosten kesken kuin yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa kansallisesti ja kansainvälisesti. Jotta opettajalla on valmiudet vastata edellä kuvattuihin moniin haasteisiin, on edellytyksenä itsensä ja työnsä jatkuva kehittäminen. Opetettavan alan sisällön hallinta on kaiken opetustyön onnistumisen perusta. Yhdessä nämä tekijät muodostavat uuden opettajuuden, orientaation opettajan työhön. (Luukkainen 2004, 267.)

4.1 Opettajan laajeneva työnkuva

Hargreavesin mukaan opettajan ammatillinen työtehtävä on laajentumassa käsittämään yhä enemmän yhteistyöhön ja koulutusorganisaatioiden yleiseen kehittämiseen liittyviä alueita. Hän kuvaa opettajien vastuualueen jatkuvaa laajentumista ja ottaa käyttöön käsitteen *extended teacher professionalism* kuvaamaan nykypäivän kehityskulkua.

Teachers are portrayed as having more experience of whole-school curriculum development, involvement in collaborative cultures of mutual support and professional growth, experience of teachers leadership, commitment to continuous improvement, and engagement with processes of extensive, school-wide change. In these accounts, teaching is becoming more complex and more skilled. What Hoyle calls *extended teacher professionalism*. (Hargreaves 1994, 117.)

Työuupumuksen kehittymisessä erilaiset noidankehät ovat hyvinkin todennäköisiä. Hargreaves kuvaa, kuinka opettajan työ muuttuu yhä intensiivisemmäksi, kun hänen odotetaan vastaavan kehityshaasteisiin yhä uusilla alueilla. Samanaikaisesti opettajan on yhä vaikeampaa syventyä riittävästi siihen työn osa-alueeseen, joka on perinteisesti ollut hänen pääasiallinen tehtävänsä. (Hargreaves 1994, 118.)

Koko työikänsä henkilöstön kehittämistehtävissä toimineen Kari Koiviston (2001, 10) mukaan tällä hetkellä työympäristömme on erittäin tietopainotteinen, vireä ja tuloshakuinen. Näissä olosuhteissa joutuvat kaikki panemaan itsensä täysillä peliin, jotta yritys menestyisi ja työpaikka säilyisi. Yritysjohdon paineet heijastuvat kaikille työelämän tasoille. Tuskin kenenkään työpaikka on enää varma. Meiltä kaikilta vaaditaan epävarmuuden sietokykyä ja jatkuvaa venymistä, mikä altistaa uupumukselle.

Innostus ja uupumus välittyvät opiskelijoihin

Isokorven (2004, 31) mukaan opettajan tärkeä kyky on innostua itse työstään ja kyky innostaa muita. Innostunut opettaja virittää opiskelijansa opiskelemaan tehokkaasti oppimistavoitteiden saavuttamiseksi. Innostunut sosiaalityöntekijä saa asiakkaansa uskomaan parempaan tulevaisuuteen. Innostunut ihmishuhtetyöntekijä luo mielekkyyttä tekemiseensä ja hänellä on aito halu auttaa muita ihmisiä. Hän tuntee kiintymystä omaa työtään ja siinä mukana olevia ihmisiä kohtaan.

Työterveyslaitoksen erikoistutkija Anneli Leppänen korostaa, että työyhteisön, ja erityisesti työyhteisön tarjoaman sosiaalisen tuen on todettu toimivan stressiä vähentävänä puskurina. Henkilöstöstä on myös pitkään puhuttu ”yrityksen tärkeimpänä voimavarana”, mutta viime aikoina henkilöstö on ryhdytty näkemään todella keskeisenä tekijänä liiketoiminnan sujumiselle. Uusissa henkilöstön kehittämisstrategioissa on nähtävissä mahdollisuus tukea samanaikaisesti liiketoiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittymistä. (Sallila & Tuomisto 2000, 62.)

4.2 Opettajan työuupumus

Työterveyslaitoksen raportissa *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä, 1998* - mainitaan:

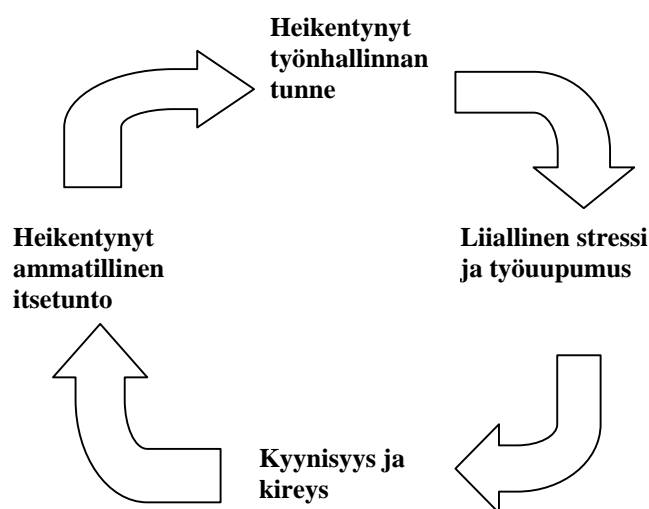
Työuupumus on vakava pitkäaikaisen työstressin tuloksena syntyvä häiriö, jolle on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto.

Tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työuupumuksen esiintymistä ja vakavuutta suomalaisessa työikäisessä väestössä eri toimialoilla ja ammattiryhmissä. Tutkimukseen osallistui 3300 henkeä. Tulosten mukaan yli puolet työssä käyvistä koki jonkinasteista työuupumusta. Noin joka viides oli voimakkaasti väsynyt työstään ja noin 7 prosentilla työuupumus oli vakavaa kaikkine oireineen. Työvoiman määrään suhteutettuna arviolta 165000 suomalaista kokee vakavaa työuupumusta. Työuupumuksen yleisyys ja vakavuus korostuivat maa- ja metsätalouden, koulutuksen, rahoitus- ja vakuutus toiminnan sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialoilla. (Kalimo 1997, 31.)

Opettajan väsymisen osalta (kuvio 3) Luukkaisen mukaan työuupumukseen liittyy tekijöitä, jotka erityisesti vaikuttavat opettajan mahdollisuuksiin toimia luovasti ja kehittää uutta. Tuloksena on helposti ketjureaktio, jossa heikentynyt kyky vastata muutostarpeisiin johtaa yhä suurempaan uupumukseen. (Luukkainen 2004, 37; Tuominen 2002, 54.)

Yleisemmältä kannalta Vartiovaara kuvaa kirjassaan *Burnoutista jaksamiseen*, miten vähitellen yhä syvenevä noidankehä johtaa fyysiseen ja psyykkiseen romahdukseen. (Vartiovaara 1996, 75.)

Esimerkiksi syventävien opintojen tutkielmassaan *Jaksaako opettaja kehittyä? Ammatillisen kehityksen ja täydennyskoulutuksen merkitys opettajien työssä jaksamisessa*, Heta Tuominen kuvaa pääkomponenttianalyysin perusteella saatuja tutkimustuloksia, joiden mukaan opettajien työuupumuksen ja ammatillisen kehityksen välillä oli havaittavissa voimakas yhteys ($r = -.53$.) Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0.000$.) Näyttäisi siis siltä, että jaksava opettaja kehittyi ja kehittyvä opettaja jaksaa. (Tuominen 2002, 61.)



Kuvio 3.
Työn hallinnan ja työuupumuksen noidankehä.
(Luukkainen 2004, 38)

Filosofian tohtori, psykologi ja psykoterapeutti Annukka Merikallion (2001, 73) mukaan kyyninen työntekijä ajattelee kielteisesti työtään. Myönteinen ja avoin suhtautuminen on häneltä lopahtanut tai unohtunut ajan saatossa. Uuden suunnittelun kehittämisen ja toisten ideat hän mitätöi. Voi olla, että kyynisyys johtuu siitä, että oma luovuus ja uudenlaisten työskentelymallien suunnittelu on sammunut, koska nykyinen kyynikko on saanut ivallisen piikikkään vastaanoton silloin ammuin esitettyään ideoitaan.

Isokorpi siteeraa Tahkokalliota (1998) Hänen mukaansa muutos käynnistyy ajattelun ja asennoitumisen muutoksella. Ajatukset muokkaavat ihmisen tunnetiloja ja mielialoja. Ajatusten voima on mahtava. Jos yksilö ajattelee ikäviä tai negatiivisia ajatuksia tai jos hänellä on epäonnistumisen pelkoja tai mitättömyyden tunteja, näillä tuntemuksilla on taipumus toteutua käytännössä (Isokorpi 2003, 44). Kyse ei ole vain psyykkisistä tuntemuksista, vaan myöskin kehon tapahtumista. Työpsykologian dosentti Ulla Kinnusen mukaan henkilökohtaisen sitoutumisen ja kontrollin tunnetta luonnehtii runsas katekoliamiinieritys, kun taas kortisolieritys on yleensä vähäistä, minkä vuoksi voimme tuntea itsemme miellyttävän rentoutuneiksi. Passiivinen ja negatiivinen mieliala merkitsee avuttomuutta, luovuttamista ja kontrollin puuttumista. Avuttomuutta seuraa kortisolin erityksen lisääntyminen. (Kuusinen 1993, 75.)

En pyri tällä suuntaamaan katsetta fysiologiaan, vaan ainoastaan perustelemaan aihetta myöskin tältä suunnalta.

Mikä olisikaan se viisastenkivi, jonka avulla koulutusorganisaatio onnistuisi tukemaan opettajaa hänen työssään, toisaalta opiskelijoiden hyväksi ja toisaalta koulutusorganisaation hyväksi. Sitä etsin seuraavassa luvussa.

5 TUKEA ANTAVA JOHTAJUUS

Kriittisestä tai ehkäpä pikemminkin realistisesta suunnasta Niemi näkee opettajien merkityksen koulun kehittämisessä oleellisena. Hänen mukaansa on suorastaan vaarallista, mikäli opettajat kuuliaisena toteuttavat vain niitä ohjeita, joita kansalliset viranomaiset heille tarjoavat. Artikkelissaan Niemi kaippaa opettajille emansipatorista otetta, joka perustuu opettajan profession moraaliseen ulottuvuuteen.

Will teachers be active agents in their profession? It depends on their readiness to set objectives for their professional growth and their capacity to perceive different alternatives in school development. If teachers simply expect and obey orders from national or local authorities, it is dangerous for the teaching profession. The nature of teaching as a moral craft requires teachers to think autonomously and use their profession capacity in an emancipatory way. (Ruohotie & Grimmett 1996, 242.)

Pelkkä opettajan näkökulma ei kuitenkaan riitä koulun uudistamiseen, vaan kyse on Niemen mukaan koko koulutusorganisaatiota koskevasta prosessista. Vaaditaan paitsi opettajien välistä yhteistyötä, myös muutosta asenteissa, arvoissa ja uskomuksissa. Edellytetään siis uuteen tilanteeseen sopivaa uutta organisaatiokulttuuria ja johtajuutta. (Ruohotie & Grimmett 1996, 240.)

Johtajakouluttajat Pauli Juuti ja Kari Lindström puhuvat ensiasteen ja toisen asteen muutoksesta. Ensiasteen muutos viittaa pinnalliseen muutokseen, jossa muutetaan pintarakenteita, mutta toiminnan arvot, normit, merkitykset ja oletukset pysyvät entisenlaisina. Toisen asteen muutoksessa myös toiminnan kulttuurinen viitekehys muuttuu. (Juuti 1995,205 ; Mäkisalo 2003, 78.)

Raivola määrittelee mitä keskeisiä elementtejä aito ja laaja-alainen osallistumismahdollisuus edellyttää (Raivola, 1998, 41):

- päätösvallan jakamista ja delegoimista
- päätöksenteon edellyttämän informaation saatavuutta
- taloudellisia ja sosiaalisia kannustimia, jotka motivoivat osallistumisoikeiden todelliseen käyttöön
- sosiaalisia taitoja oman "äänen" hankkimiseen ja käyttöön.

Kaplan ja Norton ovat samoilla linjoilla:

Even skilled employees, provided with superb access to information, will not contribute to organizational success if they are not motivated to act in the best interest of an organization or if they are not given freedom to make decisions and take actions. Thus the third of the enablers for the learning and growth objectives focuses on the organizational climate for employee motivation and initiative. (Kaplan & Norton 1996, 136.)

Organisaatio kulttuurisena systeeminä

Seuraavaksi pyrin lähemmin tarkastelemaan opettajan ja organisaation vuorovaikutusta. Kuvaan käsitettä organisaatiokulttuuri, joka jäsentää työntekijän henkistä asemaa organisaation kokonaisuudessa. (Määttä 1996, 81.)

Organisaatiokulttuuri on rakennusaineena työntekijän maailmankuvaa ja minäkäsitystä rakennettaessa. NLP:n suunnasta voidaan sen maineikkaan soveltajan Diltsin mukaan tarkastella ihmistä, perhettä, yhteisöä tai organisaatiota systeeminä, jossa on useita toiminnan tasoja. Tasot ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. Ylempien tasojen vaikutus nähdään laaja-alaisempana kuin alempien tasojen. Tasot voidaan erottaa seuraavasti:

- Identiteetti ohjaa uskomuksia ja arvoja älyn tai tunteen kautta. Siihen liittyvät elämäntehtävä sekä se, mikä tai millainen minä olen kokonaisuutena ja perusolemukseksi. Vastaa kysymykseen: Kuka minä olen? Millainen minä olen?
- Uskomukset ja arvot toimivat muita tasoja ohjaavina ja vahvistavina tekijöinä motivoiden, sallien, tukien tai kieltäen. Uskomus sen sijaan on jonkinlainen mielen sisäinen asennoitumistapa, jossa jotakin asiaa pidetään totena ilman, että sen totuudellisuutta epäillään tai millään tavalla mietitään. Vastaa kysymyksiin: Miksi? Mikä on oikeasti tärkeää?
- Ympäristö on perustaso, joka tarjoaa yksilölliselle toiminnalle ulkoiset mahdollisuudet ja rajoitteet. Vastaa kysymyksiin: Missä ? Milloin?
- Kyvyt ja taidot ovat psyykkisiä kartoja ja toimintaohjelmia, joilla ohjaamme käyttäytymistämme ja ajatteluamme. Vastaa kysymyksiin: Mitä osaan? Miten, kuinka osaan?
- Käyttäytyminen ja ajattelu ovat aloitteellista ja reaktiivista toimintaa suhteessa ympäristöön. Vastaa kysymyksiin: Mitä teen? Mitä ajattelen?
- Henkinen taso on ylin taso, joka ohjaa puolestaan identiteettiä. Siihen liittyy yleensä elämän peruskysymyksiä; Ihmisen suhde johonkin suurempaan todellisuuteen. Vastaa kysymyksiin: Minkä suuremman osa olen? Mikä on ihmisen tehtävä? (Hiltunen, S. & Kiviaho, M. & Vikevainen-Tervonen 2003, 62.)

Terveysthuoltoalan oppilaitoksen organisaatiokulttuurista väitellyt Merja Mäkisalo kuvaa Edgar H. Scheiniin (2004 3rd ed., 26) viitaten organisaatiokulttuuria, joka käsittää kolme tasoa:

Ensimmäinen näkyvin taso on ns. artefaktien ja luomusten taso, joka tulee näkyviin muun muassa organisaation ulkoisena ympäristönä, virallisina juhlapuheina, esitteinä ja muina dokumentteina. Artefaktat ovat kulttuurin virallinen osa. (Schein, E.H. 2004, 3rd ed. 26; Mäkisalo 2003, 62-63.)

Toinen organisaatiokulttuurin taso on osittain virallinen ja näkyvä ja osittain epävirallinen ja näkymätön. Se koostuu arvoista ja arvostuksista sekä niiden perustalle luoduista strategioista, tavoitteista ja toimintafilosofioista. Osa arvoista on virallisia ja julkaistuja, ja niitä käytetään julkisessa keskustelussa perusteltaessa erilaisia ratkaisuja ja toimintamalleja. Osa arvoista on epävirallisia ja julkaisemattomia, niin sanottuja piiloarvoja. Ne voivat olla myös enemmän tai vähemmän ristiriidassa virallisten arvojen kanssa, jolloin uhkana on, ettei todellinen toiminta vastaakaan virallisia ja julkaistuja arvoja (mts.)

Kolmas organisaatiokulttuurin syvin taso on näkymätön ja esitietoinen, ja sitä kuvataan perusolettamusten tasoksi. Perusolettamuksia ovat muun muassa käsitykset ympäristöstä, todellisuudesta, ihmissuhteista ja ihmisten toiminnan luonteesta. Perusolettamukset syntyvät, kun johonkin tunnetekijään tai arvoon liittyvää olettamusta ryhdytään pitämään organisaation totuutena (mts.)

Organisaation tunneälytaitoja väitöskirjassaan tutkineen Hämeenlinnan ammatillisen opettajakorkeakoulun lehtorin Tia Isokorven mukaan Scheinin mallissa käytännön toiminnan muutosta tavoiteltaessa suurin merkitys on kolmannella organisaatiokulttuurin tasolla. (Isokorpi 2003, 44.)

Organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät ovat siis usein aktiiviselta tietoisuudelta piilossa. Scheinin (1987, 49) mukaan yksilöiden havainnot ja näistä johtuva käyttäytyminen pohjautuvat syvällisiin ja pitkään toimineisiin oletuksiin. Niitä pidetään itsestäänselvyksinä, koska ne ovat aikaisemmin osoittautuneet hyvin toimiviksi. Toisaalta on syytä havaita, että esimerkiksi tarkoituksenmukaista vallitsevaa kulttuuria voidaan muuntaa vain hyvin hitaasti epätarkoituksenmukaiseen suuntaan tai päinvastoin. Scheinin mukaan erityisesti johtajat luovat organisaatiokulttuureja, ja yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista saattaakin olla kulttuurin luominen, sen johtaminen – ja jos ja kun se on tarpeen, myös sen tuhoaminen (Schein 1987, 19.).

Mäkisalon (2003, 62) mukaan organisaatiokulttuurin syvin taso on näkymätön ja esitietoinen, ja sitä kuvataan perusolettamusten tasoksi. Perusolettamuksia ovat muun muassa käsitykset ympäristöstä, todellisuudesta, ihmissuhteista ja ihmisten toiminnan luonteesta. Perusolettamukset syntyvät, kun johonkin tunnetekijään tai arvoon liittyvää olettamusta ryhdytään pitämään organisaation totuutena. Ryhmän tai yhteisön toistaessa usein samaa ongelmanratkaisutapaa, jonka perustana ovat perusolettamukset, toimintatavasta kehittyy sosiaalisia normeja, joiden noudattamista ryhmän jäsenet palvovat.

Yksilön valinnanvapaus

Organisaation kulttuuria tutkittaessa on oleellista mieltää, että kaikki eivät koskaan voi olla samaa mieltä. Erilaisuus voi olla myöskin rikkaus. Meritan ja Nordbankenin fuusiota kulttuurien törmäyksen näkökulmasta väitöskirjassaan tutkineen Risto Sänffin perustelee, että hyvän ja pahan kulttuurin oletuksessa voidaan mennä myöskin harhapoluille. Ei voida ilman muuta olettaa, että jokaisen työntekijän on hyväksyttävä ”oikeiksi” määritellyt arvot. Tai yhtä hyvin valitseva vahva kulttuuri saattaa viimeiseen asti vastustaa kaikkia perusteltujakin muutosyrityksiä. (Säntti 2001, 86.)

5.1 Viestinnän merkitys

Terminä suositun oppivan organisaation perustana on Ruohotien mukaan ihmisten kollektiivinen oppiminen, jossa ihmiset oppivat yhteistoiminnan kautta. Yhteistoiminnallisuuteen liittyy muun muassa vuoropuhelun harjoittaminen. Dialogi on monimutkaisten ja vaikeasti määriteltävien kysymysten ja ongelmien pohdintaa, sekä toisten ajatusten syvällistä kuuntelua ja omien näkemysten kyseenalaistamista. Keskustelussa henkilöt voivat tuoda esille erilaisia näkemyksiä ja puolustaa niitä; yhdessä pyritään löytämään paras mahdollinen näkemys päätöksenteon pohjaksi. Dialogi oppimisstrategiana auttaa ihmisiä löytämään uusia ajatuksia, joita he eivät olisi oivaltaneet omin neuvoin. Dialogi auttaa pääsemään uuteen ja entistä rikkaampaan ymmärtämykseen asioista ja ongelmista. Sellainen on mahdollista vain ryhmissä, joissa ihmiset ovat tasavertaisia ja luottavat toisiinsa. Olettamukset on erotettava faktoihin perustuvista ajatuksista ja uskomuksista ja ne on alistettava kriittiseen pohdiskeluun. (Ruohotie 1999, 72.). Mäkisalo (2003, 53) esittää, että Suurimpia esteitä oppivaan organisaatioon pyrittäessä on, että edelleen ajatellaan jokaiseen kysymykseen olevan yksi oikea vastaus. Tämä lähestymistapa ehkäisee omaehtoista ajattelua, reflektiota sekä oppimista edellyttäviä keskusteluja. Valmiiden vastausten sijasta yhteisössä pitäisi oppia tekemään kysymyksiä. Kysymykset avaavat erilaisuutta ja luovat luottamusta sekä keskinäistä arvostusta. Kysyminen avaa ihmisen mielen, kun taas vastaukset sulkevat sen ja tukahduttavat älyllisen uteliaisuuden. Dialogin avulla on mahdollista keksiä ja paljastaa valintojen taustalla olevia tekijöitä ja luoda jopa uudenlaisia innovaatioita ja oivalluksia. Dialogissa on tavoitteena yhteisen merkityksen luominen. Osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään toistensa näkökantoja ja myös muuttamaan omia näkemyksiään (Mäkisalo 2003, 50).

Perinteinen pätevän ammattilaisen oppiminen ja kollektiivinen yhteisöllinen oppiminen

Raivolan (1999) mukaan Jordan ja Jones (1997) ovat päätyneet seniori-insinöörejä haasteltuaan kuvion 4 mukaiseen jaotteluun, jonka mukaan voidaan kuvata yrityksen tiedonhallintatietämyksen kahta toimintatapaa. Aikaisemmin esitettyyn peilaten kollaboratiiviselle oppimiselle voisi olla tyypillistä tyypin B mukainen toimintatapa, kun taas hyvin eristyneelle professionaalille organisaatiolle voisi olla tyypillistä tyypin A mukainen oppiminen.

Malleja voidaan tarkastella myös Mezirowin uudistavan oppimisen näkökulmasta. Oppimisteorioiden näkökulmasta ajatuksena mallissa A saattaisi olla suunnata tarkastelunäkökulma sellaiseen tietoon ja toimintaa, jota tarvitaan muuttumattomissa tilanteissa arjen jokapäiväiseen hallintaan. Kun taas mallissa B voisi olla kyse reflektiivisemmästä otteesta. (Mezirow 1995, 29.)

	Tyyppi A	Tyyppi B
tiedon hankkiminen		
fokus:	sisäinen	ulkoinen
etsintä:	satunnainen	kohdistettu
ongelmanratkaisu		
sijainti:	yksilö	tiimi
tapa:	yritys ja erehdys	heuristinen
toiminta:	kokemuksellinen	teoreettinen
ala:	pienien askelten	radikaali
jakaminen		
prosessit:	informaalisia	formaalisia
laajuus:	kapea	laaja
omistajuus:		
identiteetti:	henkilökohtainen	kollektiivinen
resurssilähde:	specialisti	generalisti
varastointi:		
representaatio:	äänetön (tacit)	eksplisiittinen

Kuvio 4.
Organisaation oppimisen erilaisia tunnusmerkkejä (Raivola 1999, 146)

5.2 Innovatiivisuuden tukeminen

Kuten aikaisemmin on jo todettu Kasvion ja Niemisen (1999, 28) mukaan kaiken muutospaineen keskellä opettajan tulisi olla luova ja innovatiivinen kyetäkseen vastaamaan paitsi opiskelijoiden yhä monimuotoisempiin tarpeisiin, myös kouluorganisaatioiden kehittämiseen liittyviin projekteihin, joiden myötä oman työpaikan säilyminen varmistuisi todennäköisemmin tulevaisuudessakin.

Organisaatio, joka arvostaa kokeiluja ja rohkaisee riskinottoon, viestittää henkilökunnalleen, että uudet ideat ovat tervetulleita, vaikka ne eivät suoranaisesti johtaisi kannattavaan toimintaan (tuotteisiin ja prosesseihin.) Mottona on: ”Jos sinulla on jokin idea, kokeile sitä”. Kokeilut voivat olla jatkuvia pienten kokeiden sarjoja, tai jatkuvia ohjelmia, joilla pyritään koko ajan parantamaan tulosta. Ne voivat myös olla kokeiluprojekteja, jotka jatkuviin ohjelmiin verrattuna ovat laajempia ja kompleksisempia ja joilla pyritään kehittämään uudenlaista osaamista. Kokeiluprojektien avulla vakiinnutetaan toimintaperiaatteita ja toimintatapoja, joiden toivotaan yleistyvän organisaatiossa. (Ruohotie 1999, 70.) Kari Lampikoski ja Jack B. Emden kuvaavat kuinka Ideoinnin katalysoija pyrkii kehittämään kannustavan ja riskinottoa sallivan yrityskulttuurin. Koska luovuus liittyy uutuuteen luova toiminta on aina riskialtista. Paitsi että tuo riski voi olla objektiivinen, kouraantuntuva, esim. rahallinen menetys, se voi olla luonteeltaan myös subjektiivinen: tunneaurio, tyhmyyden tai nolouden tunne tai kritiikin aiheuttama loukkaantumisen tunne. Uudet tulokkaat ymmärtävät nopeasti, minkälainen kulttuuri yrityksessä vallitsee, kun he huomaavat, minkälaista käyttäytymistä palkitaan ja minkälaisesta koituu vaikeuksia. Jos työntekijöitä palkitaan vain totuttujen kaavojen noudattamisesta ja rutiinotoimintojen varmastatasaista suorittamisesta, tulokkaatkaan eivät juuri ota riskejä ryhtymällä uusiin hankkeisiin. (Lampikoski & Emden 1999, 73.)

Virheiden ja epävarmuuden hyväksyminen ja sietäminen ovat oppimisen edellytyksiä, sillä ”parempi tehdä virheitä ja oppia niistä kuin virheiden pelossa olla tekemättä mitään”. Perinteisten byrokratioiden suurimpia ongelmia on, että niissä pyritään riskien minimointiin ja sen johdosta innovatiivisuus ja luovuus katoavat. (Mäkisalo 2003, 51.)

Mistä aikaa muutokseen?

Toisaalta harkitseva toiminta on erityisesti kiireisessä menossa tarpeen. Kuvataiteilija Pekka Hannula pohtii nykyistä elämänmenoa seuraavasti:

Onko luovuudelle tilaa kiireen keskellä?

Kuvataiteilijana olen usein ihmetellyt miksi luovuus on niin toisenlaista ateljeen ulkopuolella. Ateljeessa, työpöydän äärellä kohdatut ongelmat voi kohdata yleensä aivan kaikessa rauhassa. Pulmia pohditaan ja tarkastellaan eri kanteilta. Jotkut keskeneräiset teokset "tekeytyvät" seinustalla kuukausia, hankalat tapaukset jopa vuosia. Kiirettä ei ole, sillä jokaiseen kysymykseen kyllä löytyy vastaus aikanaan.

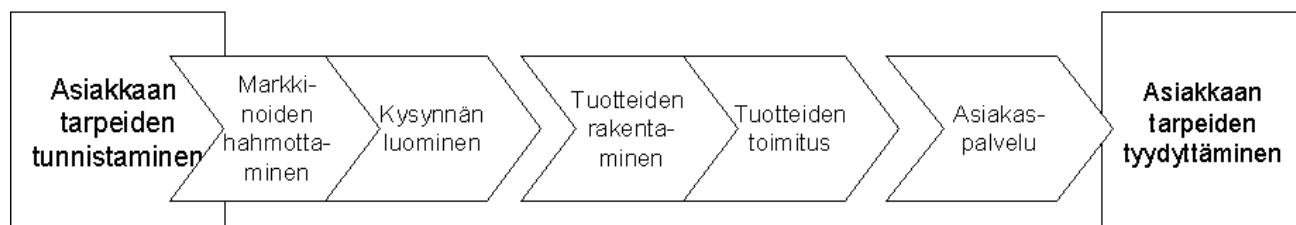
Mutta ateljeen ulkopuolella tilanne muuttuu rajusti. Yhteiskunnan kiivas rytmi ja nykyihmisen arkiralli tempaavat armotta mukaansa. Elämä on kuin sarja peräkkäisiä ja nopeasti tapahtuvia asioita, jossa kohdattujen ongelmien luovat ratkaisut tehdään usein ensimmäisenä löytyvän oivalluksen pohjalta. Aikaa luovuuden kannalta hedelmälliseen pohdintaan ei yksinkertaisesti ole. Jos tämä löydetty "instant -oivallus" jotenkin toimii ja auttaa oikomaan mutkissa, niin samankaltaisia ratkaisuja toistetaan yhä uudestaan joka käännteessä. Ja kuka ehtii kiireeltään tai murheiltaan kyseenalaistamaan tällaisia "vanhoja hyväksi havaittuja" toimintatapoja, edes omassa elämässään, saati sitten laajemmin yhteiskunnassa?

Luovuus on muotia, siihen pyritään ja siitä halutaan olla osallisia. On seminaaria ja julkilausumia annetaan. Innovaatio-Suomea rakennetaan kovalla kiireellä ja arkiluovuuteen kehoitetaan. Mutta onko luovuudelle, joka haluaa kaivautua hieman syvemmälle asioihin, tilaa yhteiskunnassa, jossa vallitsevat luovuuden keskeiset latistajat: kiire, suorituskeskeisyys sekä kaikenlaiset huolet ja pelot? (Hannula, P. Helsingin Sanomat 29.6 2005.)

<http://www.atelierhannula.fi/arkiluovuus.html>.

Perinteinen tapa suunnitella

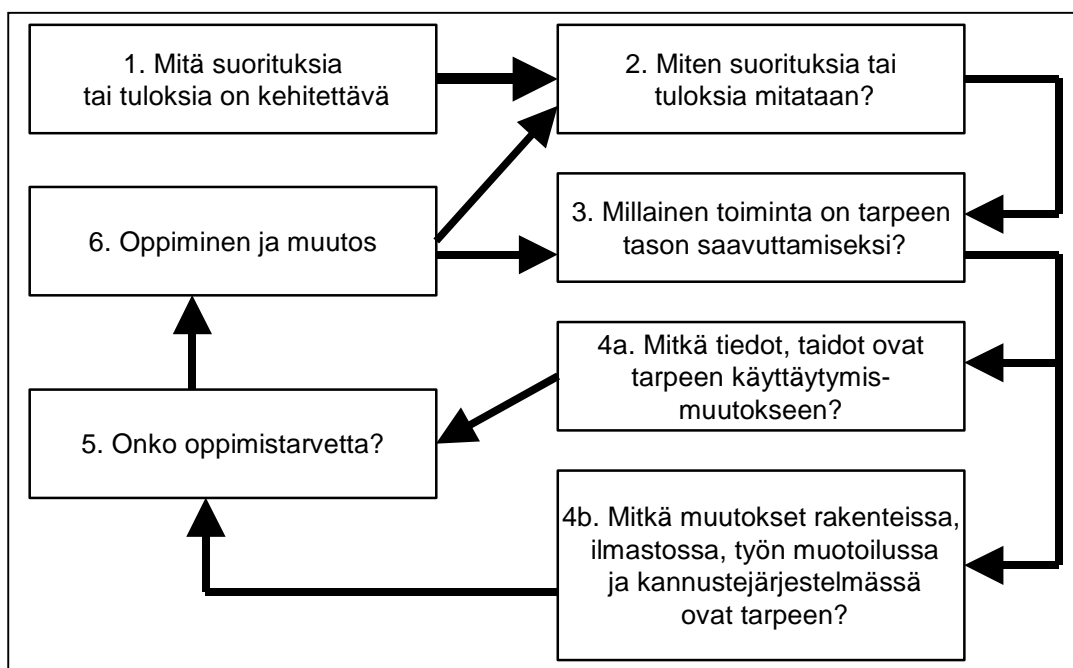
Kun koulutusorganisaatioiden kehittämistoimintaa tarkastellaan perinteisestä näkökulmasta, on perinteisten ongelmanratkaisumallien mukaan edeten näennäisen helppoa kehittää uusia tuotteita ja innovaatiota. Kaplanin ja Nortonin mukaan (1996) innovaatioprosessi voidaan kuvata vaiheittain (kuvio 5).



Kuvio 5.
Innovaatioprosessi
(Kaplan & Norton 1996, 98).

Laajeneva näkökulma suunnitteluun

Perinteisesti henkilöstöjohtamisen työkaluksi on nähty formaali koulutus. Kirjallisuudessa on kuitenkin runsaasti kritisoitu sen mahdollisuuksia tuottaa käytännön tasolle ulottuvia vaikutuksia. Raivola esittää mielestäni havainnollisesti kuviossa 6 (kohta 4b), miten koulutukseen sovellettuna, ei riitä pelkästään kouluttaminen, vaan on kiinnitettävä huomiota siihen mitkä muutokset rakenteissa, ilmastossa, työn muotoilussa ja kannustejärjestelmässä ovat tarpeen.



Kuvio 6.
Organisaation vaikuttavuuden lisääminen (Raivola 2000, 145)

Ideoista käytännön toimintaan

Edellisissä luvuissa on käsitelty vuorovaikutuksen ja luovuuden merkitystä yhteisön hyvinvoinnille. Mäkisalonen (2004, 60) mukaan ihmisellä on taipumus toistaa aikaisemmin oppimaan, tuttuja ja turvallisia yksilö- ja ryhmätoimintatapoja. Ongelmaksi työyhteisössä on koettu myös uusista toimintatavoista aiheutuva epäjärjestys, ennustamattomuus ja ahdistus. Luovuus ei kuitenkaan kasva ja lisäännä ympäristössä, jossa sitä ei kannusteta. Se tarvitsee ympäristön, joka on jatkuvasti energisoiva ja muuttuva.

Luovuus ei mahdu työyhteisöön, jossa on kaiken hallitsemisen, tietämisen ja osaamisen pakko. Tällaisessa yhteisössä on usein käytössä vain yksi menetelmä; jos joku tekee eri tavalla, niin hän tekee todennäköisesti väärin. Luovuudelle otollinen ilmapiiri on siellä, missä voi milloin tahansa sanoa työtoverille ”En osaa, en tiedä, en ole kuullutkaan asiasta, mutta mielelläni otan selvää”. (Mäkisalo 2003, 62.)

Ideoista ei ole paljon hyötyä, elleivät ne johda käytännön toimintaan. Ideat on arvioitava ja valikoitava. Intuitio auttaa tässäkin ja on usein ainoa käytettävissä oleva metodi silloin, kun on kysymys ainutlaatuisesta uudesta ideasta, jonka toimivuudesta ei ole aikaisempia kokemuksia. Useissa organisaatioissa on jokin ideoitten arviointi- ja valintajärjestelmä ja -organisaatio, esimerkiksi arviointipaneeli, tiimi tai toimikunta, joka tekee arviointi- ja valintatyön itse tai teettää ideasta arviointitutkimuksia. Unohtaa ei tietenkään sovi asiakkaiden osuutta uusien ideoiden arvioinnissa. Heidän lopulta ratkaisevat niiden kohtalon. Jos koekäynnit hyväksyvät idean, ollaan mitä todennäköisimmin oikeilla jäljillä. (Lampikoski, Emden 1999, 55.)

Oppimismahdollisuuksien tulisi olla ihmisen ulottuvilla silloin, kun niitä tarvitaan. Haasteisiin vastaaminen on yksilöllistä, ja oppimishalukkuus perustuu henkilökohtaisiin valintoihin, ei paktoon. Suurin osa ihmisistä haluaa työskennellä ryhmän jäsenenä. Ryhmän motivoivia tekijöitä ovat muun muassa kollegiaalinen tuki ja kumppanuus sekä roolien eriytyminen ja oman kapasiteetin käyttö suhteessa muihin ryhmän jäseniin. Yhdistelmästä syntyvä luovuus ja innovaatio sekä työskentelyn joustavuus ja sen suomat mahdollisuudet erilaisiin toimintajärjestelmään ja ratkaisumalleihin tilanteiden vaatimalla tavalla. Ryhmä tai tiimi antaa myös mahdollisuuden vastuunottoon sellaisesta toimintakokonaisuudesta, johon yhden henkilön voimavarat ovat riittämättömät. Työn ilo syntyy silloin, kun ihminen voi toteuttaa itseään ja kykyjään täysipainoisesti omassa työssään. Omien rajojen rikkominen ja sitä seuraava onnistumisen kokeminen tuottaa parhaiten iloa ja tyydytystä, mutta usein riittää tietoisuus siitä, että tämä on mahdollista. Virikkeellisessä ja kannustavassa ympäristössä voi antaa parhaansa ja nauttia työstä hedelmistä ilman pakonomaista puurtamista. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54-55.)

Kari Lindström ja Anneli Leppänen siteeraavat Sengeä kirjassaan *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Sengen (2000) mukaan paikallisen linjajohdon toiminnan ohella kehityksen kannalta merkittävää on toistaiseksi vähän arvostettu epämuodollinen johtajuus. Organisaatioissa on sisäisiä verkostoitujia, jotka levittävät uusia ideoita ja saattavat innovatiiviset linjajohtajat vuorovaikutukseen keskenään. He toimivat hiljaisesti ja näkymättömästi tukeakseen tärkeitä uusia aloitteita. He voivat kuulua mihin tahansa henkilöstöryhmään ja heidän muodollinen roolinsa on usein vähäisempi kuin heidän epävirallinen roolinsa. (Lindström & Leppänen 2002, 72.)

Kari ja Tommi Lampikoski (2004, 94) kuvaavat kirjassaan Kehitä ideasi innovaatioksi, miten yleensä oletetaan, että innovaatioiden luomiseen vaaditaan pitkä koulutus- ja kokemustaus-ta. Voidaan kuitenkin osoittaa, että nuoren ihmisen luovuusvaltteja ovat tuoreet koulutuksen tuomat tiedot ja taidot, omat verkostot, ennakkoluulottomuus, ylikorostunut usko omiin kykyihin ja voimiin, energisyys ja hyvä muisti. Nuoret ovat harvoin joutuneet kohtaamaan ”nujer-tamiskokemuksia”, joista vanhemmat työntekijät ovat saattaneet kärsiä. Innovaattorit tarvitsi-sivat kuitenkin idealleen vahvan ”championin”, ylemmän johdon edustajan, joka pystyisi vai-kuttamaan vahvasti hankkeen käynnistämiseen ja toteuttamiseen.

Pihtaavat sosiaaliset systeemimme?

Teknillisen korkeakoulun systeemitieteen Professori ja filosofi Esa Saarinen on pitänyt 25 Pafos-seminaaria vuodesta 1995 lähtien ja seminaarien sisältönä ovat olleet mm. seuraavat teemat (<http://www.esasaarinen.com>).

- Onnistuminen työssä ja tavoitteissa
- Yhdessä onnistuminen
- Työ ja arjen onnellisuus
- Arkiluovuus
- Rituaalit, pelit, uomakipitys - vai luovat lisäarvot
- Ivanauru ja pelko, tuottavuuden syöpöt

Saarinen on analysoinut luovuuden ehtoja ns. systeemitieteen näkökulmasta ja hänen vuoropuhelunsa kollegansa Sebastian Slotten kanssa sujuu seuraavasti:

Sebastian Slotte

Käytännössä arkiset systeemimme ovat raadollisella tavalla niukkoja ja sinun sanoin ”pihtaavia”. En tiedä onko tämä niukkuuden ylivoima suomalaisen, eurooppalaisen tai länsimaisen kulttuurin ominaispiirre mutta arkikokemuksellisesti suomalaisessa keskivertopäivässä on tuntuva määrä suoritteita, joihin on pakotettava itsensä ja jotka ovat väkinäisiä ja yksilöä kaventavia mutta joista on systeemin pakosta selviydyttävä. Mitä Pafos-systeemistä olisi vietävissä näihin arkisiin systeemeihin?

Esa Saarinen

Pafoksella systeemi sallii ihmisten olla inhimillisiä, systeemi sallii ihmisten olla inhimillisesti anteliaita toisilleen. Ihmiset aistivat tämän systeemisen anteliaisuusluvan mm. siitä, että tilanteesta on riisuttu suorituksellisuus, asema, oppiarvot, omistajuus, kilpailullisuus ja saavutukset. Jäljellä on ihminen itse, joka tulee paikalle T-paidassa ja shortseissa, nukkavieruissa sandaaleissa, ja hymyilee hyväksyvästi. Tällainen inhimillisyys on melko epätavallista normaalissa elämämme arjessa, niissä systeemeissä, jotka vallitsevat ympärillämme kaiken aikaa. Voisi kuitenkin kuvitella, että haluttaisiin luoda esimerkiksi työyhteisöjä, joissa ihmisten on nimenomaan hyvä olla, riippumatta siitä, mitä tarkempaa sisältöä siihen hyvään lähdetään lukemaan. Mutta ei. Ihmisten syväinhimillinen tarve tulla hyväksytyksi, kuulluksi, arvostetuksi ja kohdatuksi sivuutetaan muka epäolennaisena, tai korkeintaan se tungetaan jonkin työvihtyvyysskyselyn byrokratian alle.

Sebastian Slotte

Systeemiällyn puitteissa voidaan sanoa, että ollaan kiinnostuneita esimerkiksi sellaisista vastakohtapareista kun väkinäisyys-sujuvuus tai pakottavuus-luistavuus. Miten hahmotat Pafos-seminaaria näiden käsitteiden valossa?

Esa Saarinen

Nämä mainitsemasi käsitteet tuovat olennaisuuksia esiin sekä systeemiälystä että Pafoksesta. Jos tarkastelemme vastakohtaparia väkinäisyys-sujuvuus niin voisi väittää, että monin osin oppimista ja opettamista hahmotetaan itse asiassa väkinäisyyden logiikan viitekehyksessä. Vallalla on pitkälti väkinäisyyden hegemonia. Oletamus tällöin on, että ilman määrättyä väkinäisyyttä oppimista ei tapahdu. Jos siis opetustilanne on väkinäinen, kuten useimmissa tapauksissa se on, tätä ei kummeksuta, vaan päinvastoin oletetaan, että ollaan oikeilla jäljillä. Vastaavasti myös katsotaan, että tietty määrä väkinäisyyttä on työyhteisössä paikallaan, jotta porukka toimisi tuloksellisesti. Tämä kaikki on vastakohtana ajattelutavalle, jossa tavoitellaan systeemiä, esimerkiksi koulussa tai yrityksessä tai oppimistilanteessa, joka tukee radikaalia sujuvuutta, kenties jopa tavalla, missä oppiminen ja tuloksellisuus toteutuvat melkein pä automaattisesti. (Hämäläinen & Saarinen. (toim.) 2005, 8052005V.doc.)

6 TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kyrön mukaan tutkijan toimiessa loogisesti hänen tulisi olla tietoinen omista ontologisista käsityksistään, siitä minkälaisen usko maailman olevan rakenteeltaan. Tämän jälkeen hänen tulisi pohtia, miten tästä hänen olettamastaan maailmasta olisi mahdollista saada tietoa (epistemologia). (Kyrö 2004, 66.) Tutkimusmenetelmien perinteinen jako määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin on hänen mukaansa johdettavissa uskomuksiin tutkimuskohteen luonteesta. Toista ääripäätä edustaa Aristoteleen naturalistinen näkemys, jonka mukaan tiedon kohteena on aistien välittämän maailman ominaisuudet. Tieto näistä ominaisuuksista ei ole kvantitatiivista, vaan on ei –matemaattista tai kvalitatiivista. Toisen uskomuksen mukaan tutkimuskohteet ovat ytimeltään kvantitatiivisia, joihin havaittavat sekundaariset kvaliteetit tulisi tieteessä redusoida. (Kyrö 2004, 100.) Pyrin tässä tutkielmassa ottamaan lähtökohdaksi ontologisessa mielessä Kyrön perusteleman olettamuksen, jonka mukaan en usko tutkielman tutkimuskohteen huomioiden todellisuuden täydellisesti matemaattiseen luonteeseen. Kuten Kyrö perustelee; mikäli todellisuuden matemaattiseen luonteeseen ei usko, niin ero kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän välillä koskee ainoastaan todellisuuden erilaisia kuvaustapoja, ei todellisuutta itseään. Tällöin siirtyminen kvaliteetista kvantiteettiin eli laadullisesta määrälliseen kuvaustapaan riippuu tutkimuskohteen rakenteellisista ominaisuuksista, eli siitä toteuttavatko ne sellaiset ehdot, että niitä pystytään kuvaamaan määrällisillä mitta-asteikoilla. Tämä on ratkaistava tapauskohtaisesti. Kvantitatiivisen menetelmän käyttö yhdistää tällöin empiirisen tieteen kokeellisen menetelmän matemaattiseen kuvaustapaan. Tästä on etuja, numeerisia dataja voidaan mitta-asteikon sallimissa rajoissa käsitellä matemaattisesti ja analysoida tilastollisesti, jolloin yleistäminen on mahdollista. (Kyrö 2004, 100-101.) Kohdassa 6.1 kuvataan tarkemmin miten olen pyrkinyt Kyrön selostamaan tilanteeseen yhdistämällä kyselyssä strukturoituja väittämiä ja avoimia kysymyksiä.

Oma tietoteoreettinen lähestymistapani saa mielestäni vaikutteita myös ns. kriittisestä realismista. Oulun yliopiston lehtori Pentti Luoma kuvaa väitöskirjassaan miten kriittiset realistit korostavat sosiaalisen elämän ja selitysten monimutkaisuutta. Todetaan, että vaikka sosiaalisten ilmiöiden selitykset voidaan joskus nähdä keskenään ristiriitaisina, voidaan ne samalla nähdä myös komplementaarina. Selitysten moninaisuus ja niiden keskinäiset ristiriidat eivät silti sulje pois yksikäsitteistenkään selitysten mahdollisuutta. Itse asiassa sosiaalinen elämä on aina luonteeltaan kompleksista. Monimuotoisia ovat myös sosiaalisten ilmiöiden selitykset, jotka voivat liikkua sosiaalisen elämän eri tasoilla ja perustua hyvin erilaisiin lähtökohdalolettamuksiin. Selitykset ovat äärimmäisen harvoin tyyppiä, "jos X niin Y". (Luoma 2002, 81.)

Luoma kuvaa miten kriittisessä realismissa erotetaan todellisuuden kolme eri ontologista tasoa: empiirinen, aktuaalinen ja reaalinen/syvärakenteet. Näitä voidaan kuvata seuraavasti: a) empiirinen taso muodostuu havainnoista, vaikutelmista ja tuntemuksista, b) aktuaalisella tasolla tarkoitetaan tapahtumia ja asiain tiloja ja c) reaalisella tasolla (syvärakenteilla) tarkoitetaan sosiaalisia rakenteita, mekanismeja, voimia ja velvollisuuksia. Kriittiset realistit ovat kiinnostuneita ennen muuta rakenteista, mekanismeista sekä voimista ja velvollisuuksista. Rakenteilla tarkoitetaan sitä, että objektin osien väliset suhteet määrittävät sille ominaisia piirteitä ja ne ovat olemassa tietoisuudestamme riippumatta. Mekanismit ovat tapoja, joilla objektin rakenteet voivat tietyin edellytyksin aikaansaada havaittavissa olevia tapahtumia. Kriittiset realistit puhuvat lisäksi voimista ja velvollisuuksista, jotka vaikuttavat eri mekanismien kautta. Objektin tietty rakenne varmistaa, että objekti on kykenevä aikaansaamaan tiettyjä asioita tietyillä ehdoilla ja että se aiheuttaa tiettyjä vaikutuksia samojen eri edellytysten pohjalta. Nämä edellytykset ovat itsessään muotoutuneet muista rakenteista ja niihin liittyvistä mekanismeista. (Luoma 2002, 82.) Vaikka kriittiseen realismiin liittyy mekanismien ja rakenteiden analyysin painottaminen, pyrin tutkielmassa yhdistämään näkökulmaan toimivan ihmisen psyykkisestä suunnasta. Ihmisten tulkitaan pyrkivän kasvupotentiaalinsa toteuttamiseen. He ovat jatkuvassa muutoksessa, intentionaalisesti tavoitteena on paitsi heidän oma kasvunsa, myöskin opiskelijoiden kasvun edistäminen. Samasta lähtökohdasta käsin heidän voidaan ajatella toteuttavan organisaationsa kautta pyrkimystä yhteiseen hyvään. Tästä lähtökohdasta opettaja on halukas toiminaan aktiivisessa yhteistyössä kouluorganisaation muiden toimijoiden kanssa, tavoitteenaan kehittää parempia ja laadukkaampia ratkaisuja arkipäivän tilanteista selviämiseksi.

Tutkielman pyrkimyksenä on kriittisestä tiedonintressistä käsin pyrkiä vaikuttamaan niin, että kohdeorganisaatiossa tapahtuisi uudistumista vanhojen käsitysten paljastamisen avulla. (Kyrö 2004, 63.)

Tietyillä tutkimussuuntauksilla on suosiossaan tiettyjä metodologisia menetelmiä ja teorioita. Näille "alisteisia" ovat yksittäisen tutkimuksen käytetyt menetelmät, tiedonkeruumenetelmät ja analyysimenetelmät. (Kyrö, 2003, 66.) Tutkimusmenetelmä on laajin käsite, jonka puitteissa voidaan valita erilaisia aineistonkeruutapoja eli analysointimenetelmiä ja näin tuotettua aineistoa voidaan analysoida erilaisilla analyysimenetelmillä. (Kyrö, 2003, 97.) Seuraavassa luvussa kuvaan käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Kyseessä tapaustutkimus

Tutkielman nimestä käy ilmi, että sen ajatellaan olevan tapaustutkimus. Kirjallisuudessa esitettävät tapaustutkimuksen määritelmät ovat varsin yleisiä, kuten esimerkiksi kuvaus, jonka mukaan tapaustutkimus on toiminnassa olevan tapauksen tutkimista. Tai kuvaus, jonka mukaan tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka monipuolisia ja monilla eri tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Olennaista on kyseisen määritelmän mukaan, että tapaustutkimus kohdistuu nykyhetkeen ja että se tapahtuu todellisessa tilanteessa, jota tutkija ei voi keinotekoisesti järjestää esimerkiksi kokeelliseksi asetelmaksi. (Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1994, 11.)

Tutkielmassa pyritään yhdistämään määrällistä ja laadullista tutkimusmetodia tietyn ehdon keskenään. Perustelen lähtökohtaa metodisen triangulaation avulla. Tiedetään, että erilaiset, jopa keskenään ristiriitaiset tutkimustulokset, voivat olla yhtä aikaa voimassa ja että tämä ero johtuu mm. tutkijoiden erilaisista suuntautuneisuuksista tai eri metodeista. Tutkimuksessa käytettävät välineet eivät siis ole neutraaleja välineitä, jotka tuottavat samat tulokset riippumatta metodeita ohjaavasta ajattelusta, tutkijasta ja tietolähteistä. Triangulaatio pyrkii vastaamaan juuri tähän ongelmaan: se on toimintasuunnitelma, jonka avulla tutkija kykenee ylittämään henkilökohtaiset ennakkoluulonsa, koska triangulaatiossa hän ei voi sitoutua vain yhteen näkökulmaan. Yksinkertaistaen triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Pattonin (2002, 247) ja Tuomi & Sarajärven (2002) mukaan triangulaatiossa erotetaan yleisimmin neljä erilaista päätyyppiä:

- Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä.
- Tutkijaan liittyvä triangulaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijoina toimii mahdollisimman monia henkilöitä.
- Teoriaan liittyvä triangulaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa pitäisi ottaa huomioon monia teoreettisia näkökulmia laajentamaan tutkimuksen näkökulmaa.
- Neljänneksi mainitaan metodinen triangulaatio, jolla tarkoitetaan useiden metodien käyttöä. Voidaan puhua metodin sisäisestä alaluokasta ja toisaalta metodien välisestä alaluokasta. Ensin mainitulla menetelmällä tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija valitsee yhden metodin, esimerkiksi kyselyn, ja kysyy samaa asiaa erityyppisin kysymyksin (suljetuin ja avoimin kysymyksin, asennemittarein jne.). (Tuomi & Sarajärvi 2003, 142.)

Kiistanalaisin kohta triangulaatiokeskustelussa on laadullisten ja määrällisten analyysimethodien yhdistäminen samanaikaisesti tai jaksottamalla. Keskustelussa esiintyvät ääripäät, joista toisen mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmiä voi käyttää samassa tutkimuksessa, kun toisen ääripään mukaan se on täysin perusteetonta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 143.) En kykene ottamaan tieteenfilosofista kantaa tähän asiaan, mutta tiedostan ristiriidan olemassaolon.

Luvussa 6.2 esittelen aineiston hankintamenetelmän.

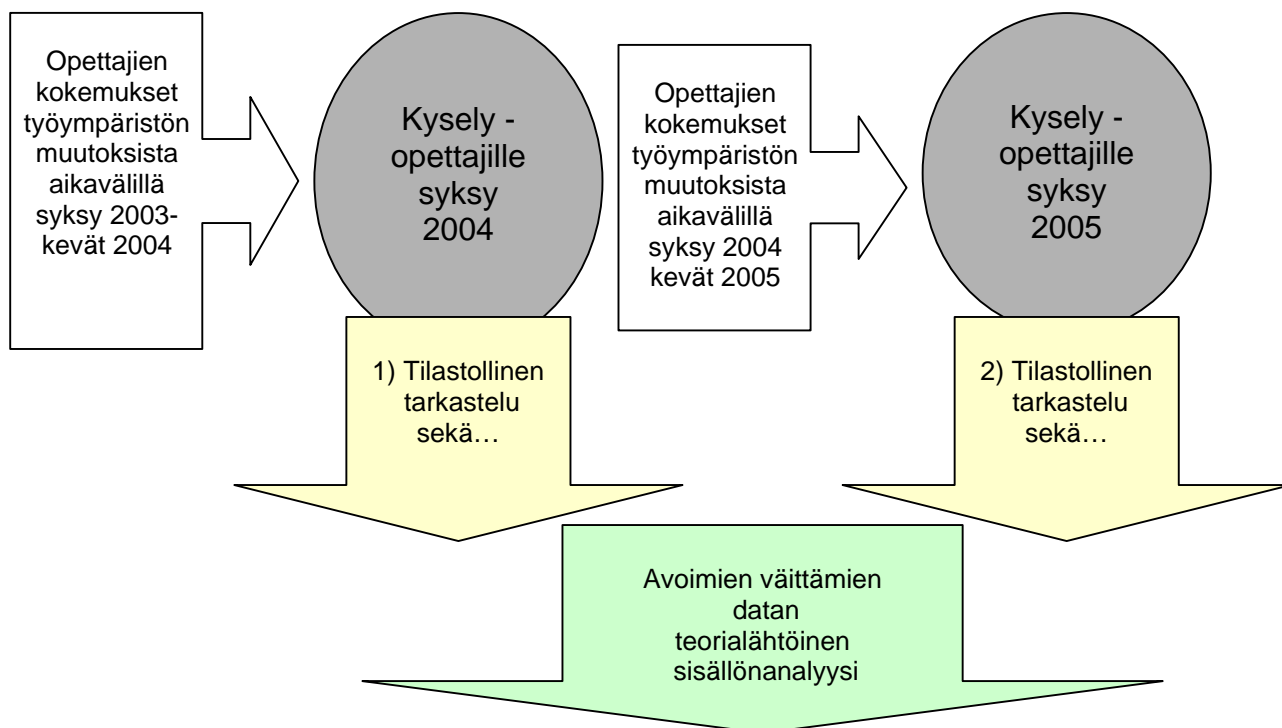
6.2 Aineiston hankintamenetelmä

Tutkielman empiirisen aineiston hankinta käsitti kaksi vaihetta:

- 1) Syksystä 2003 syksyyn 2004 koettuja toimintaympäristön muutoksia kartoitettiin suorittamalla liitteen 1 mukainen kysely syksyllä 2004.
- 2) Syksystä 2004 syksyyn 2005 koettuja toimintaympäristön muutoksia kartoitettiin suorittamalla uudelleen syksyllä 2005 liitteen 1 mukainen kysely.

Kyselyn strukturoitujen väittämien tulokset analysoitiin tilastollisesti ja avoimien väittämien tulokset läpikäytiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Lisäksi suoritettujen kahden kyselyn antamia tuloksia vertailtiin tarkoituksenmukaisesti.

Aineistonhankinnan vaiheet on esitetty kuviossa 7



Kuvio 7. Datanhankinnan vaiheet ja analyysin perusteet

Tarkoitus oli suorittaa kohdejoukossa kokonaistutkimus. Työyhteisön rakenteen mukaisesti taustatietoina kerättiin tieto vastaajien pääasiallisesta koulutusalaista (tekniikka- ja liikenne, kauppaopetus tai valmentava koulutus).

Joulukuun alussa 2004 toteutetun ensimmäisen kyselyn kohderyhmä käsitti ne opettajat tai kouluttajat, joilla kaikilla oli yli vuosi työkokemusta kohdeorganisaation palveluksessa. Kysely toteutettiin paperilomakkeiden avulla. Jaoin kyselylomakkeita henkilökohtaisesti opettajilla 50 kpl. Jakelutilanteessa esittelin tutkielman aiheen. Lomakkeita palautui suljettuihin keräyslaatikkoihin yhteensä 31 kpl (kyselyn vastausprosentti oli n. 62 % kokeneista opettajista).

Toisen vaiheen kysely toteutettiin marraskuussa 2005. Kysely kohdistettiin niille organisaation opettajille, tai kouluttajille, joilla kaikilla oli kohdeorganisaatiossa yli kaksi vuotta työkokemusta. Kysely suoritettiin sähköisenä intranet -kyselynä kohdeorganisaatiossa ylläpitämäni SPSS Data Entry serverin avulla. Lähetin kyselyyn liittyvän sähköpostiviestin viidellekymmenelle kohdejoukon edustajalle, joista 34 vastasi kyselyyn. Käytännössä vastaajaryhmä oli lähes sama kuin ensimmäisessä kyselyssä (kyselyn vastausprosentti oli n. 68 % opettajista).

Kyselylomakkeen väittämät rakennettiin kartoittamaan noin vuoden tarkastelujaksolla tapahtunutta muutosta. Esimerkiksi vastaajat arvioivat kokemustaan siitä, millä tavoin heidän mahdollisuutensa laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen oli muuttunut syksystä 2003 syksyyn 2004.

Opettajat vastasivat yhteensä 22:een likert -asteikolliseen väittämään.

Väittämät olivat muotoa:

Arvioi miten seuraavat asiat ovat työssäsi muuttuneet n. vuoden aikana

Esimerkiksi:

1. Mahdollisuus ennakoida työssäsi tapahtuvia muutoksia

Väittämiä arvioitiin seitsemän portaisella asteikolla. Väittämien sanamuodot olivat:

1. muuttunut paljon huonompaan suuntaan
2. muuttunut jonkin verran huonompaan suuntaan
3. muuttunut hiukan huonompaan suuntaan
4. pysynyt ennallaan
5. kehittynyt hiukan parempaan suuntaan
6. kehittynyt jonkin verran parempaan suuntaan
7. kehittynyt paljon parempaan suuntaan

Metsämuurosen mukaan Likert –asteikkoa voidaan pitää tiukasti tulkiten järjestysasteikkona, mutta hyvin usein sen tulkitaan olevan riittävän hyvä välimatka-asteikko ja näin voidaan hyödyntää välimatka-asteikolla mitattuja numeroarvoja. (Metsämuuronen 2003, 40.) Tässä tutkielmassa asteikko rakennettiin 7-portaiseksi ja se tulkittiin riittävän hyväksi välimatka-asteikoksi, jolloin voitiin hyödyntämään parametrisia menetelmiä.

Miksi arvioidaan tapahtunutta muutosta?

Väittämien sanamuotoja perustelen sillä, että muutosta arvioitaessa on mielestäni selkeämmin tiedossa se mihin alkutasoon muutosta verrataan. Lähdetään siitä oletuksesta, että tutkimushenkilöt kykenevät muistamaan millainen tilanne on vuoden aikana vallinnut ja tämän perusteella he voivat melko luotettavasti arvioida kehitystä. Oletuksena on, että näin pienet erot tulevat näkyville paremmin, kun pyydetäessä arvioimaan jonkinlaista muuttujan absoluuttista tasoa.

Summamuuttujat

Analyysivaiheessa muuttujista rakennettiin myös uusia summamuuttujia, jotka koodattiin seuraavasti:

1. sm1 heikentynyt
2. sm1 heikentynyt
3. sm1 heikentynyt
4. sm2 ennallaan
5. sm3 kohentunut
6. sm3 kohentunut
7. sm3 kohentunut

Liitteessä 2 esitetään millä tavoin väittämät kohdistuvat tutkimusasetelmaan laajemmin.

6.3 Aineiston analyysimenetelmä

Tilastollinen analyysi suoritettiin seuraavasti:

Aluksi tulostettiin SPSS –ohjelmalla väittämäkohtaiset histogrammit. Silmämääräisen tarkastelun perusteella tehtiin johtopäätöksiä jakaumista ja väittämäkohtaisesti käytiin lävitse keskiarvot ja keskihajonnat. Seuraavaksi tulostettiin väittämäkohtaiset vinouden ja huipukkuuden arvot ja verrattiin niitä vastaavien keskivirheiden suuruuksiin, kuten myöhemmin tarkemmin selostetaan. Jakaumat olivat riittävän lähellä normaalijakaumaa, joten voitiin hyödyntää parametrisia menetelmiä.

Summamuuttujien perusteella tuotettiin erilaista grafiikkaa ja taulukoita, kuten luvussa 6.4 tarkemmin selvitetään. Periaatteena oli keskittyä analysoimaan erityisesti niitä väittämiä, joiden osalta saadut tulokset olivat tilastollisesti merkitseviä.

Alkuperäisten väittämien tulosten perusteella muodostettiin vuoden 2004 ja vuoden 2005 kyselyistä erilliset Pearsonin korrelaatiomatriisit, joita tarkasteltiin Excel -ohjelmaan siirrettynä vertailemalla korrelaatioiden arvoja eri tarkasteluvuosien välillä. Tavoitteena oli vertailla yhteisvaihtelua eri vuosien osalta ja erityisesti hakea esiin muutoksia vuosien välillä.

Oletuksena normaalijakautuneet muuttujat

Kyselyn analyysin tilastotieteellinen lähtökohta on olettaa eri muuttujien. (väittämien) osalta, että tulokset jakautuvat vastaajien keskuudessa normaalisesti. Tästä olettamuksesta käsin voidaan selvittää mitkä tulokset eroavat tilastollisesti merkittävästi normaalijakaumasta. Asiaa tutkitaan SPSS –ohjelmalla One Sample T –testin avulla, jossa vertailukeskiarvoksi asetetaan arvo 4. Tämä vastaa tilannetta, jossa mitään muutosta ei ole tapahtunut. Asiaa havainnollistetaan tarkemmin liitteessä 3. Testi perustuu SPSS -ohjelmassa Kolmogorov-Smirnov testiin.

Vastausten jakaumat analysoitiin tulostamalla väittämäkohtaiset histogrammit. Jakaumia tarkasteltiin silmämääräisesti ja tulostettiin lisäksi jakaumien huipukkuuden (Kurtosis) ja vinouden (Skewness) arvot, sekä vastaavat keskivirheet. Päätelystäntönä käytettiin ohjel-

man ohjeen mukaista tulkintaa, jossa saatu arvo jaetaan keskivirheellään ja osamäärän tulisi olla itseisarvoltaan alle kahden. Tulostin myös kokeilumielessä Kolmogorov-Smirnov ja Shapiro-Wilk testiarvot, sekä Normal Q-Q Plot jakaumia.

Syksyn 2004 kyselyn osalta jakaumien huipukkuus ja vinous eivät merkittävästi poikenneet normaalista.

Syksyn 2005 kyselyssä väittämien 10, 13 ja 22 osalta liikuttiin niukasti yli kahden olevissa arvoissa. Tämä on kyselylomakkeen rakenteen mukaan luonnollista, sillä mitattaessa muutosta jakauma helposti muodostuu huipukkaaksi silloin, kun tilanne ei ole edellisestä vuodesta oleellisesti muuttunut ja näin ollen vastausvaihtoehto 4= säilynyt ennallaan on ”yliedustettuna” aineistossa. Tutkielman luonteen perusteella en arvojen perusteella muuttanut tilastollista tarkastelua näiden väittämien osalta. Pysin kuitenkin tiedostamaan asian jatkokäsittelyn ja tulkintojen osalta. Summamuuttujien avulla arvoja testattaessa toteutui normaalijakauman vaatimus myös näiden väittämien osalta hyvin.

Ensimmäisen kyselyn keskiarvot vaihtelivat välillä 2,90 ja 4,47. Toisessa kyselyssä vastaavasti vaihtelu oli 3,12...4,21. Tulkitse, että mittarin erottelukyky on riittävä.

Avoimien väittämien analyysi

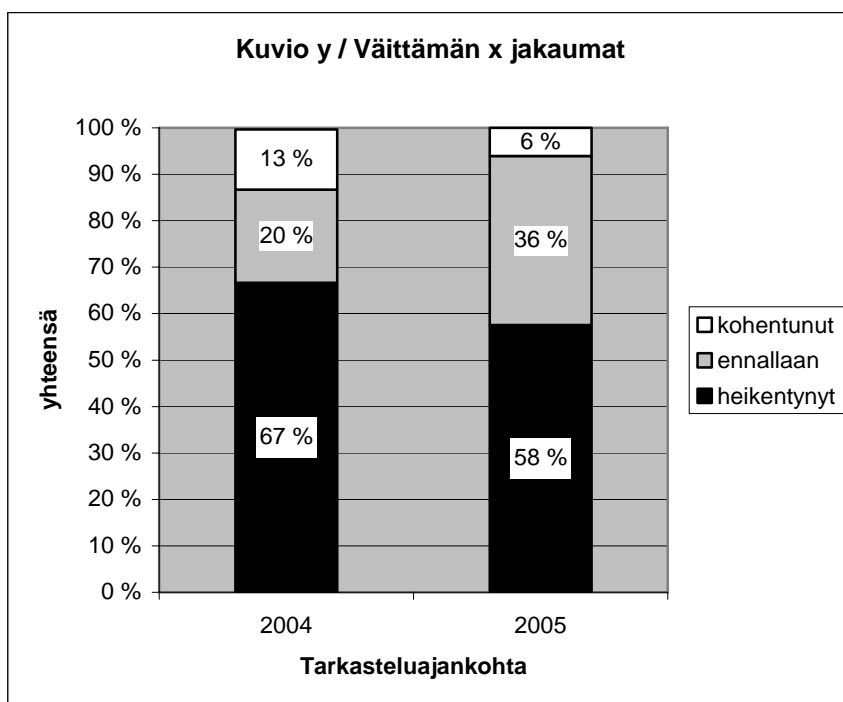
Avoimien väittämien osalta menettelin siten, että siirsin vastausaineiston Spss -ohjelmasta kysymyskohtaisesti Excel -ohjelmaan, jossa soluja värittämällä ja eri tavoin korostamalla liitin yhteen samaan teemaan liittyviä vastauksia. Pysin liittämään yhteen tutkielmaan neljään tarkastelunäkökulmaan liittyvät vastaukset ja luokittelemaan niitä alaryhmiin. Mikäli aineisto ei sopinut mihinkään neljästä näkökulmasta loin uuden luokan.

Tulosten tarkastelussa liitettiin teema-analyysien tulokset vastaavien määrällisten tulosten yhteyteen havainnollisuuden vuoksi.

Seuraavassa luvussa esittelen tuloskohdassa sovelletun grafiikan ja taulukointien rakenteita. Käytössä on neljäntyyppisiä kuvioita.

6.4 Grafiikka ja taulukoiden rakenne

a) Pinotut 100% pylväskaaviot



Kuvio 8. Pylväskaavion tulkintaesimerkki

Kuviossa 8 esitetään miten analysoidut valinnat summamuuttujien perusteella jakaantuvat vuoden 2004 ja 2005 vastauksissa. Esimerkiksi vuonna 2004 13% vastaajista on ollut sitä mieltä, että väittämän x osalta on tapahtunut kohentumista, 20% on ilmaissut tilanteen säilyneen ennallaan ja 67% ilmaisee, että asiassa on tapahtunut heikentymistä.

b) Taulukko muutosprosentteista

Pylväskaavion sijasta voidaan väittämien kohdalla esittää kuvio muutoksista (kuvio 9). Ajatuksena on vertailla jakauman kahta ääripäätä kahtena tarkasteluvuotena ja kuvata näin eräänlaista trendiä.

Väittäjä	2004				2005			
	N	Heikentynyt	Kohentunut	erotus %	N	Heikentynyt	Kohentunut	erotus %
1. Mahdollisuus ennakoida työssäsi tapahtuvia muutoksia	30	67	17	-50	33	58	6	-52
2. Mahdollisuus keskittyä työssäsi oleelliseen	29	62	21	-41	34	47	18	-29

Kuvio 9. Taulukko jakauman ääripäiden erotuksesta

Neutraalissa normaalijakaumassa tyytymättömien ja tyytyväisten vastaajien määrät ovat yhtä suuret. Tämän ajattelun pohjalta on kuvioon laskettu kuinka suuri on ääripään vastaajien erotus. Tämän luvun ajatellaan kuvaavan muutosta. Mikäli jakauma lähestyy neutraalia tilannetta erotusluku lähestyy nollaa. Mikäli kehitys kulkee kohti yhä enemmän vinoutunutta jakaumaa, erotusluku säilyy korkeana tai sen lukuarvot eri tarkastelujaksojen välillä kasvavat.

Kuviossa 9 kuvataan miten suuri prosenttiosuus vastaajista on kokenut tarkastelujaksoilla väittämäkohtaista kohentumista ja vastaavasti heikentymistä. Neutraalien vastaajien prosenttiosuus on laskettavissa kun 100% arvosta vähennetään heikennystä ja kohennusta kokeneiden osuus. Esim. väittämän 1 osalta neutraaleja vastaajia on $100\% - 67\% - 17\% = n.16\%$ kaikista vastaajista.

Tutkielmassa ajatellaan, että vaikka normaalijakautuneet muuttujat ovat tarkastelun lähtökoh- ta, nähdään jakaumien vinoutuminen merkinä tilapäisestä "häiriöstä". Vuosien kuluessa jakaumat muovautuvat, samalla kun mielipiteisiin vaikuttavien tekijöiden vaikutus tasoittuu ja mielipiteisiin vaikuttavien tekijöiden määrä ja hajonta lisääntyy.

Esimerkiksi väittämän v1 osalta ensimmäisellä tarkastelujaksolla on erotus ollut -50% ja sama trendi on jatkunut toisella tarkastelujaksolla, sillä kohennusta asiassa kokeneiden vastaajien määrä on pienentynyt siten, että erotusluku on -52% . Sen sijaan väittämän 2 osalta ke-

hityksessä on nähtävissä positiivisia merkkejä, sillä aiheessa heikennystä kuvaavien vastaajien määrä on laskenut, kohennusta kuvaavien määrän säilyessä lähes ennallaan. Tämän vuoksi erotusprosentti on kohonnut luvusta -41% lukuun -29%. Toisin sanoen jälkimmäisen tarkastelujakson osalta tilanteen neutraaliksi kuvanneiden vastaajien määrä on vastaavasti kasvanut.

c) Taulukko keskiarvojen trendeistä

	2004				2005				2005	2003-2005
Väittämä	N	keski-arvo	k.h	muutos %	N	keski-arvo	k.h	muutos %	korjattu keski-arvo	kokonaismuutos %
1. Mahdollisuus ennakoida työssäsi tapahtuvia muutoksia	30	3,03	1,71	-24,2	33	3,12	1,11	-22,0	2,37	-41

Kuvio 10. Taulukko muutostrendeistä

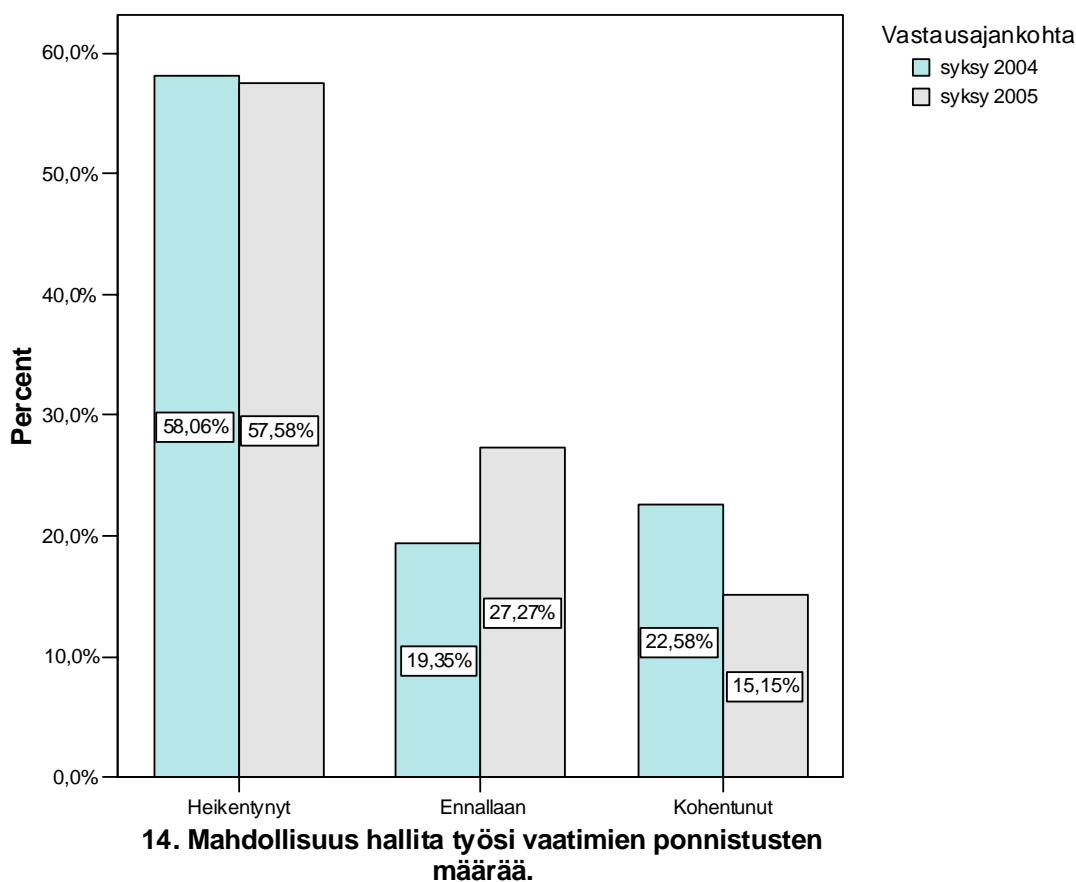
Kuvion 10 tavoitteena on havainnollistaa keskiarvojen muutoksia. Esimerkiksi havaitaan, että väittämän v1 osalta keskiarvot ovat heikentyneet ensimmäisellä tarkastelujaksolla n. 24 %. Toisella tarkastelujaksolla muutos on edelleen 22% heikennystä. Koko kahden vuoden aikavälillä muutos on melko selvä, ollen 41% heikennystä. Kumulatiivista muutosta laskettaessa on huomioitu asteikon muutokseen toisella tarkastelujaksolla liittyviä seikkoja, joita on tarkemmin kuvattu liitteessä 4. Tämän vuoksi ei kokonaisuutos ole vuosimuutosten aritmeettinen summa. *Korjattu keskiarvo sarakkeessa* esitetään vuoden 2005 keskiarvo ottaen huomioon kunkin väittämän osalta vuoden 2004 lähtötaso.

Selostan miten korjauksessa on menetelty (liite 4)

Korjattu keskiarvo kuvaa sitä kohtaa, mihin normaalijakauman huippu on siirtynyt vuoden 2005 syksyn tarkasteluajankohtana. Esimerkiksi väittämän 1 osalta on keskiarvo vuoden 2003 syksyllä oletuksena 4. Vuoden 2004 syksyllä keskiarvo on laskenut arvoon 3,03. Mikäli tämä luku 3,03 otetaan alkuarvoksi arvioitaessa muutosta syksystä 2004 syksyyn 2005 saadaan syksyn 2005 ”kumulatiiviseksi” keskiarvoksi luku 2,37.

Voidaan ajatella myös siten, että muutos johtaa tilanteeseen, jossa suurempi joukko organisaation työntekijöitä kohtaa olosuhteet, joissa työskenteli vuoden 2003 tasolla vain muutama työntekijä. Ajattelutapaa on kuvattu visuaalisesti liitteessä 3.

d) Rinnakkaiset pylväskuviot



Kuvio 11. Esimerkki rinnakkaisen pylväskaavion tulkinnasta

Kuviossa 11 esitetään eri tarkasteluvuosin saadut tulokset summamuuttujien pohjalta. Esimerkiksi nähdään, että heikentymistä aihealueella on tapahtunut vastaajista noin 58% mielestä kumpanakin tarkasteluvuotena. Kohennusta teemaan kokeneiden määrä on pienentynyt toisena tarkasteluvuotena n. 6%. Vastaavasti on lisääntynyt n. 8% toisena tarkasteluvuotena niiden vastaajien määrä, joiden mukaan tilanne on säilynyt ennallaan.

6.5 Avoimien kysymysten analyysin perusteet

Tuomi ja Sarajärvi luokittelevat strukturoidun kyselyn tyypillisesti määrällisen tutkimuksen menetelmäksi ja avoimen kyselyn myöskin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. Tässä tutkielmassa lomakkeen jälkimmäisen osan avoimia kysymyksiä pidetään sanansa mukaisesti riittävän avoimina, jotta menetelmäksi voidaan valita sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perinteestä juurtuva menetelmä. Tämän tutkielman avoimien väittämien tekstimassaa pyritään analysoimaan tästä lähtökohdasta, perusteluna Tuomen ja Sarajärven siteeraus Tötön (2000) näkemyksestä, jonka mukaan laadullista tutkimusotetta ei mielletä ensisijaisesti aineiston keruun vaan analyysin kautta. Vaihtoehtona olisi ollut lähteä siitä, että kategorisoinnin jälkeen olisi kvantifioitu aineisto ts. laskettu kuinka monta kertaa sama asia esiintyy. Mielestäni tässä tutkielmassa aineisto oli kuitenkin niin pieni, ettei sen kvantifiointi olisi tuonut juurikaan lisätietoa tai erilaista näkökulmaa tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 109.)

Aaltolan ja Vallin mukaan teemoittelun tarkoituksena on analysoida miten kysymyksiä koskevat tutkimusvastaukset sopivat viitekehyksessä esitettyjen teorioiden näkemyksiin ja tukevat niitä. Kyse on teorian ja empiirisen aineiston ”vuoropuhelusta”. (Aaltola & Valli 2001, 148.)

Esittelen seuraavassa tulos -luvussa 7 näitä tekstiaineistoja, jotka luokittelun perusteella sopivat tutkielman neljään näkökulmaan. Muokkaan aineistoa vain vähän, lähinnä kieliasun parantamiseksi ja vastaajien tunnistamisen estämiseksi. Jokaisen tulokohdan lopussa on esitetty lyhyt tiivistelmä ja peilattu alustavasti tuloksia myös tutkimusongelmiin. Perusteellisesti tutkimusongelmiin pyritään vastaamaan kohdassa 8.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Kuviossa 1 sivulla 8 on esitetty tutkielman aihealueet. Tarkastelen tulosaineistoa kuvion numeroinnin mukaisessa järjestyksessä. Yhdistän jokaisessa kohdassa sekä strukturoitujen, että avoimien väittämien aineistoa.

7.1 Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja kuormittavuuteen

Kohdassa ovat tarkastelun kohteena seuraavat väittämät:

- Mahdollisuus ennakoida työssäsi tapahtuvia muutoksia (1).
- Mahdollisuus keskittyä työssäsi oleelliseen (2).
- Mahdollisuus hallita työsi vaatimien ponnistusten määrää (14).

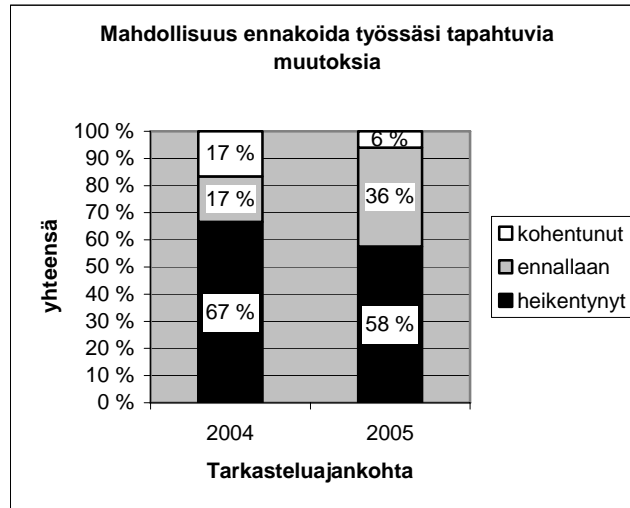
Väittämien tilastollinen merkitsevyys

Kuviosta 12 havaitaan, että kaikki vuoden 2004 väittämien tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä p 0,01 tasolla, eli 1 % virhetasolla. Myös kaikki vuoden 2005 väittämien tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä p 0,05 tasolla, eli 5 % virhetasolla.

2004 N =30 2005 N =34	Keskiarvo	Hajonta	Väittämän tilastollinen merkitsevyys	Keskiarvo	Hajonta	Väittämän tilastollinen merkitsevyys
Väittämä	2004	2004	2004	2005	2005	2005
1. Mahdollisuus ennakoida työssäsi tapahtuvia muutoksia.	3,03	1,71	0,004	3,12	1,11	0,000
2. Mahdollisuus keskittyä työssäsi oleelliseen.	3,03	1,82	0,008	3,38	1,41	0,016
14. Mahdollisuus hallita työsi vaatimien ponnistusten määrää.	3,16	1,70	0,010	3,36	1,19	0,004

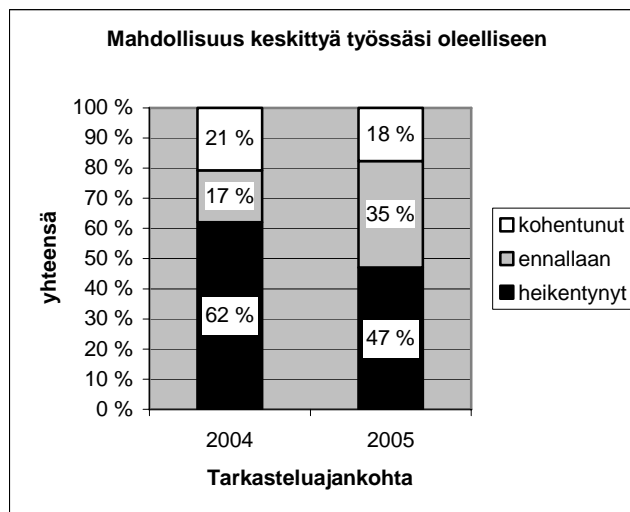
Kuvio 12. Tilastolliset tunnusluvut V1, V2 ja V14, 2004 ja 2005

Kuvion 13 perusteella havaitaan, että kummallakin tarkastelujaksolla lähes kaksi kolmasosaa vastaajista koki mahdollisuutensa ennakoita työssään tapahtuvia muutoksia heikentyneen. Teemaan tyytyväisten henkilöiden määrä on laskenut vuodesta 2004 vuoteen 2005 mentäessä noin 10%.



Kuvio 13.
Väittämän 1 jakaumat prosentteina

Kuviossa 14 on esitetty vastaajien kokemukset väittämän 2 aihealueesta. Väittämän osalta ensimmäisellä tarkastelujaksolla 62% vastaajista oli sitä mieltä, että heidän mahdollisuutensa keskittyä työssään oleelliseen olivat heikentyneet ja 21 %, että ne olivat kohentuneet. Toisella tarkastelujaksolla 47 % koki heikennystä ja 18 % kohennusta. Niiden vastaajien määrä, joiden mielestä tilanne oli säilynyt ennallaan oli ensimmäisenä vuonna 17%, mutta toisena vuonna määrä oli kasvanut 35 %:iin.



Kuvio 14.
Väittämän 2 jakaumat prosentteina

Kuviosta 15 nähdään, että vuonna 2004 noin 58 % vastaajista koki mahdollisuutensa hallita työnsä vaatimien ponnistusten määrää heikentyneen ja noin 23 % vastaajista koki tilanteen kohentuneen. Vuonna 2005 vastaavat luvut olivat 56% heikentynyt ja 15% kohentunut.



Kuvio 15. Väittämän 14 jakaumat prosentteina

Avoimien väittämien teksteissä vastaajat kuvasivat miten erityisopettajan työ on muuttunut yhä monipuolisempaa osaamista vaativaksi ja intensiivisempää otetta edellyttäväksi. Positiivisesta näkökulmasta työ on haastavaa ja monipuolista, mutta samanaikaisesti välittyy kokemus epämääräisyydestä ja hajanaisuudesta.

- *Mielenkiintoinen, vaativa työ. Jatkuva kehittämisen ja kehittymisen tarve. (t1)*
- *Vaatii moniammatillisia taitoja sekä pedagogista osaamista. Opiskelijoiden erityisvaatimukset ovat välillä liiankin vaativia. (t58)*
- *Työt lisääntyy, ajoittain melko raskasta. Epämääräisyys ja rajaamattomat tehtävät rasittavat. (t34)*
- *Hajanainen se työnkuva on, mutta asiassa on monta puolta. Hyvä puoli talossamme on se, että voi tehdä monenlaista ja aina oppia myös uutta. Huono puoli, että usein hajontaa on liikaakin. (t59)*
- *Tarvittaisiin ehdottomasti tehtävien kartoitusta ja rajaamista. (t34)*
- *Suunnittelutyön lisääminen (resurssit) voisi auttaa. (t58.)*
- *Työssä jaksamiseen eteen täytyy tehdä työtä entistä enemmän. (t57)*

- *Yhteistyön kehittämiseen vaikuttaa huonontavasti työajat. Nykytilanteessa meillä on liian vähän yhteistä aikaa mm. suunnittelulle . (t50)*
- *Kenttä on erittäin hajanainen ja pirstaleinen. Kaikki tehtävät muka kuuluvat työnkuvaan vaikka joukossa on selkeästi asioita joista pitäisi maksaa erillinen korvaus. Se vähän latistaa motivaatiota. (t56)*
- *Työntekijöiden keski-ikä kasvaa koko ajan ja vaatimustaso vähintään yhtä nopeasti, joten lähiaikoina työntekijöiden jaksaminen tulee ongelmaksi. (t54.)*

Kun tarkastellaan kuvion 16 perusteella väittämien tunnuslukuja, voidaan havaita että, keskiarvot ovat laskeneet ensimmäisellä tarkastelujaksolla runsaat 20 %. Toisella tarkastelujaksolla muutos on hidastunut jonkin verran. Koko kahden vuoden aikavälillä muutos on 34...41 % heikennystä.

	2004				2005				2005	2003-2005
Väittäjä	N	keski-arvo	k.h	muutos %	N	keski-arvo	k.h	muutos %	korjattu keski arvo	kokonaismuutos %
1. Mahdollisuus ennakoita työssäsi tapahtuvia muutoksia	30	3,03	1,71	-24,2	33	3,12	1,11	-22,0	2,37	-41
2. Mahdollisuus keskittyä työssäsi oleelliseen	29	3,03	1,82	-24,1	34	3,38	1,41	-15,4	2,57	-36
14. Mahdollisuus hallita työsi vaatimien ponnistusten määrää	31	3,16	1,70	-21,0	33	3,36	1,19	-15,9	2,66	-34

Kuvio 16.

Keskiarvot ja muutosprosentit väittämistä V1, V2 ja V14

Korjattujen keskiarvojen lukuarvot kertovat, että neutraalista keskiarvosta 4 on siirrytty alimillaan, väittämän v1 osalta, keskiarvoon 2,37.

Kuviosta 17 havaitaan, että väittämän 1 osalta trendi muutosten kokemuksessa on ollut jatkuva, sillä tyytymättömien ja tyytyväisten vastaajien erotus on säilynyt ennallaan. Väittämän 2 osalta trendi on positiivisempi sillä neutraalien vastaajien osuus on kasvanut toisena tarkasteluvuotena ja tämä näkyy erotusprosentin muuttumisena arvosta -41% arvoon -29%. Väittämän 14 kuvaama mahdollisuus hallita työn vaatimaa kuormitusta on heikentynyt lievästi kiihtyen.

	2004				2005			
Väittäjä	N	Heikentynyt	Kohentunut	erotus %	N	Heikentynyt	Kohentunut	erotus %
1. Mahdollisuus ennakoida työssäsi tapahtuvia muutoksia	30	67	17	-50	33	58	6	-52
2. Mahdollisuus keskittyä työssäsi oleelliseen	29	62	21	-41	34	47	18	-29
14. Mahdollisuus hallita työsi vaatimien ponnistusten määrää	31	58	23	-35	33	58	15	-42

Kuvio 17.

Tyytyväisten ja tyytymättömien määrät väittämistä V1, V2 ja V14

Avoimien kysymysten vastauksissa opettajat korostivat työnsä itsenäisyyttä positiivisena asiana. He kokevat arvokkaaksi työnsä itsenäisyyteen liittyviä seikkoja. Motivaatiota ylläpitää valinnanvapaus suhteessa opettaviin ainevalintoihin ja työn kokonaisuuteen. Tarvittaessa he voivat käyttää opetuksetonta aikaa valmisteluun ja lepoon.

- *Olen itse saanut tähän asti saanut suunnitella työni tällaiseksi. Ehkä kuitenkin yhä haastavampi aines saattaa myöhemmin aiheuttaa stressiä ja ahdistusta. Samoin ylhäältä sanellut päätökset (kysymättä minulta). (t24)*
- *Jaksaminen ei ole huonontunut minusta vuoden aikana, koska voin itse suunnitella työaikataulua jaksamisen mukaan. Myös henkisesti olen useimmiten vielä voimissani ja pirteä. Tähän auttaa esim. opiskelu. (t24)*
- *Itsenäisyyden ja oman organisointimahdollisuuden takia viihdyn työssäni, koska voin käyttää luovasti vahvuksiani. (t24)*
- *Työni luokan vastuuopettajana on pysynyt samana kuin aikaisemmin. Edellä kysytyissä vastauksissa työni ja siihen liittyvä itsenäisyys on säilynyt samana, eli olen ollut erittäin tyytyväinen. (t38)*

- *Aika rauhassa saa olla, mutta sitten kun asioita pitäisi tehdä aikataulut kireitä. (t63)*
- *Olen saanut aika hyvin itse määritellä esim. tuntimääräni ja oppiaineitten koostumuksen, mikä on hyvä asia. (t55)*

Opettajan työssäjaksamisesta huolehtiminen on erityisesti hänen itsensä varassa. Kollegojen tuki on eräs keskeinen voimavarojen lähde.

- *Toimiehtosopimuksessamme on korostettu, että työntekijä itse vastaa omasta jaksamisestaan. Olen osin samaa mieltä. Toisaalta minusta kyllä myös johdolla ja kollegoillakin on iso merkitys: esim. työmäärät vaihtelevat. (t59)*
- *Koulun TYKY - toiminta on järjestetty niin, että kauempana asuvilla ei välttämättä ole mahdollisuutta osallistua. TYKY - toiminta liittyy vain liikkumiseen yms. Henkistä TYKY:ä ei ole järjestetty mitenkään. (t56)*
- *Läheiset työtoverit ovat tärkeitä ja merkityksellisiä. Saan tukea ja apua tarvittaessa. Tiedän rajani ja pidän huolta psyykkisestäkin jaksamisestani - työnohjaus yms. (t29)*
- *Työssä ei varmaankaan olla tultu viihtymään, en ainakaan minä. On erilaisia tapoja tehdä työnsä ja poimia työssä tekemisestä erilaisia positiivisia seikkoja. (t48)*
- *Läheiset työkaverit ovat minulle tärkeitä ja tiimimme kokoontuu viikoittain. Asiat hoituvat hyvin. Opehuoneessa saan myös tukea kollegoiltani. (t29)*

7.1.1 Yhteenveto ja vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa esitän yhteenvedon 7.1 tarkastelukohdan tuloksista ja peilaan tuloksia alustavasti tutkimusongelmiin.

Opettajien avoimien kysymysten vastausten mukaan he kokevat työnsä olevan haastavaa ja mielenkiintoista, mutta samalla melko raskasta. Työn kuva laajenee jatkuvasti käsittämään uusia alueita, eivätkä opettajat kykene rajaamaan tehtäviään haluamallaan tavalla. Ongelma liittyy myöskin heidän organisaatioltaan saamaan tukeen, kaivattaisiin lisää aikaa yhteiselle suunnittelulle, sekä sen rajaamista, missä kulkevat asiakaspalvelun rajat. Opiskelijoita kuvataan ajoittain erityisvaatimuksiensa osalta ”liiankin vaativina”.

Opettajan työehtosopimus määrittelee työajat tarkasti. Osa opettajista kokee, että toimenkuvaan kuuluu sellaisia asioita, joiden hoidosta pitäisi maksaa erillinen korvaus. Suunnittelu-työn resurssin lisääminen saattaisi yhden kommentin mukaan auttaa.

Väittämien tulosten mukaan noin kaksi kolmasosaa vastaajista koki mahdollisuutensa ennakoida työssään tapahtuvia muutoksia heikentyneen, eivätkä opettajat kykene samassa määrin keskittymään oleelliseen kuin aikaisemmin. Opettajat eivät myöskään koe kykenevänsä hallitsemaan työnsä vaatiman ponnistuksen määrää samassa määrin kuin aikaisemmin.

Opettajille on tärkeää kyetä suunnittelemaan aikatauluun ja heidän motivaatiotaan tukee mahdollisuus valita mitä opettajaa ja kenelle. Kurssien valmisteluun tarkoitettua opetukseen aikaa on mahdollista käyttää tarvittaessa myöskin lepoon. Opettajat voivat työssään käyttää luovasti vahvuuksiaan ja tämä palkitsee työn tekijää. Opettajat kykenevät viitekehukseen nojaten toteuttamaan sisäisiä motivaatiotekijöitään.

Organisaation muutoksia toteutetaan opettajien näkökulmasta usein liian tiukoilla aikatauluilla. Kehitystyö on aaltomaista. Voidaan nähdä viitteitä siitä, että myöskään hallinnollisesti ei ajoittain kyetä hallitsemaan muutosten vaatimia aikatauluja riittävästi.

Muutosten nopeutuvaa trendiä on kuvattu viitekehyksessä ja tulokset tukevat teoriaa tässä kohdassa. Viitekehyksessä kuvataan johtajuuteen liittyviä erityishaasteita. Henkilöstön yhteistyön kehittäminen, ylläpito ja organisointi on entistä haastavampaa, kun organisaatioissa siirrytään kohti joustavampia työn teon muotoja. Hallinnollisesti osa opettajista kokee olevansa melko yksin. Ammatillinen itsenäisyys välittyy näin negatiivisesta suunnasta opettajan työhön.

Opettajat kuvaavat miten tärkeätä on läheisten työtovereiden tuki. Erilaiset epäviralliset koontumiset ja juttutuokiot mahdollistavat arkipäivän kokemusten vaihtamisen ja oman tilanteen peilaamisen muiden tilanteeseen.

7.2 Mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen omista lähtökohdista käsin

Kohdassa ovat tarkastelun kohteena seuraavat väittämät:

- Mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen (3).
- Mahdollisuus kohentaa ammattitaitoa omista kiinnostuksen kohteista lähtien (4).
- Mahdollisuus kehittää omaa erikoistumista (5).
- Mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssä (13).

Väittämien tilastollinen merkitsevyys

Havaitaan kuviosta 18, että vuoden 2004 väittämien tulokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä p 0,05 tasolla, eli alle 5 % virhetasolla. Esimerkiksi vuoden 2004 osalta riski tehdä virhe on 8,5 % väittämän V4 kohdalla, mikäli väitetään että, opettajan mahdollisuus kohentaa ammattitaitoaan omista kiinnostuksen kohteista käsin on tarkastelujaksolla kohentunut.

2004 N =30 2005 N034	Keskiarvo	Hajonta	Väittämän tilastollinen merkitsevyys	Keskiarvo	Hajonta	Väittämän tilastollinen merkitsevyys
Väittämä	2004	2004	2004	2005	2005	2005
3. Mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen.	4,10	1,63	,739	3,94	1,32	0,794
4. Mahdollisuus kohentaa ammattitaitoa omista kiinnostuksen kohteista lähtien.	4,47	1,43	,085	4,09	1,26	0,681
5. Mahdollisuus kehittää omaa erikoistumista.	4,13	1,66	,662	4,21	1,52	0,427
13. Mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssäsi.	3,73	1,46	,326	3,72	0,92	0,095

Kuvio 18. Tilastolliset tunnusluvut V3, V4, V5 ja V13

Myöskään vuoden 2005 väittämien tulokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä p 0,05 tasolla, eli alle 5 % virhetasolla. Väitettäessä, että opettajan tai kouluttajan mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssään on heikentynyt jälkimmäisellä tarkastelujaksolla (v13), voidaan tehdä virhe 9,5 % todennäköisyydellä. Toisaalta erehtymisen riski on selvästi pienentynyt edellisestä vuodesta 2004, jolloin se oli 32%.

Mikäli sivuutetaan tilastollisen merkitsevyyden edellytys, voidaan todeta että väittämien 3, 4 ja 5 keskiarvo ylittää neutraalin tason. Toisin sanoen opettajien mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen, mahdollisuus kohentaa ammattitaitoa omista kiinnostuksen kohteista lähtien ja mahdollisuus kehittää omaa erikoistumista, on kehittynyt hiukan parempaan suuntaan.

Kuviosta 19 havaitaan, miten erotusprosentti on niukasti positiivinen väittämien v4 ja v5 osalta. Sen sijaan v13 väittämän osalta mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssä on varauksellisesti kehittynyt negatiiviseen suuntaan. Tulos on samansuuntainen, kuin kuvion 18 tarkastelussa todettiin. Myöskin väittämän v4 osalta voidaan löytää todisteita laskevasta trendistä.

Väittämä	2004				2005			
	N	Heikentynyt	Kohentunut	erotus %	N	Heikentynyt	Kohentunut	erotus %
3. Mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen.	31	36	36	0	33	27	27	0
4. Mahdollisuus kohentaa ammattitaitoa omista kiinnostuksen kohteista lähtien.	31	29	42	13	34	27	29	3
5. Mahdollisuus kehittää omaa erikoistumista.	31	26	36	10	34	24	32	9
13. Mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssäsi.	31	42	36	-6	34	24	12	-12

Kuvio 19.

Tyytyväisten ja tyytymättömien määrät väittämistä V3, V4, V5 ja V13

Kahden vuoden kehitystrendiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että väittämien v4 ja v5 keskiarvot ovat melko hyvällä tasolla. Havaitaan että tarkastelujaksolla opettajan mahdollisuus kohentaa ammattitaitoaan on korjatun keskiarvon perusteella kehittynyt positiivisesti ja samoin mahdollisuus kehittää omaa erikoistumista (kuvion 20).

	2004				2005				2005	2003-2005
Väittäjä	N	keskiarvo	k.h	muutos %	N	keskiarvo	k.h	muutos %	korjattu keskiarvo	kokonaismuutos %
3. Mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen.	31	4,10	1,63	2,5	33	3,94	1,32	-1,5	4,04	1
4. Mahdollisuus kohentaa ammattitaitoa omista kiinnostuksen kohteista lähtien.	31	4,47	1,43	11,7	34	4,09	1,26	2,3	4,57	14
5. Mahdollisuus kehittää omaa erikoistumista.	31	4,13	1,66	3,3	34	4,21	1,52	5,3	4,35	9
13. Mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssäsi.	31	3,73	1,46	-6,7	34	3,72	0,92	-7,0	3,47	-13

Kuvio 20. Tunnusluvut 2005, v3, v4, v5 ja v13.

Avoimien kysymysten tekstiaineiston perusteella opettajien mahdollisuudet erilaisten kurssien käymiseen ovat hyvät ja rahaa hankintoihinkin on hyvin tarjolla.

- *Työpaikan parhaita puolia on koulutus. Kaikkeen saa mahdollisuuden. Jos jaksaa ja haluaa. Samoin työympäristön kehittäminen. Kaikkea tarpeelliseksi katsottavaa voi hankkia. (t21)*

7.2.1 Yhteenveto ja vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa esitän yhteenvedon 7.2 tarkastelukohdan tuloksista ja peilaan alustavasti tuloksia tutkimusongelmiin.

Väittämien tulosten mukaan opettajien mahdollisuus kohentaa ammattitaitoa omista lähtökohdista käsin toteutuu positiivisesti, varsinkin ensimmäisellä tarkastelujaksolla (k.a 4,47). Myöskin opettajan mahdollisuudet kehittää omaa erikoistumistaan ovat kohentuneet hiukan.

Sen sijaan opettajien mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssään on heikentynyt toisella tarkastelujaksolla (virhetulkinnan riskin ollessa n. 9,5 %). Aihealueen keskiarvo on pudonnut kahden vuoden aikajaksolla arvosta 4 tasolle 3,47. Tämä aihealue hyötyisi lisäselvityksistä. Onko kyse esimerkiksi siitä, että opettajat kokevat organisaation arvojen olevan ristiriidassa käytännön opetustyön arvojen kanssa? Vai ovatko opettajien käsitysten mukaan organisaation arvot ristiriidassa heidän omien arvojensa kanssa? Tai onko kyse siitä, että opettajat eivät kykene omasta mielestään riittävästi edistämään opiskelijoidensa kehittymistä?

Organisaation taloudellinen tilanne on suhteellisen hyvä ja erään vastaajan mukaan kaikkea tarpeelliseksi katsottavaa voi hankkia.

7.3 Mahdollisuus tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutukseen ja tukeen

Kohdassa ovat tarkastelun kohteena seuraavat väittämät:

- Mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa (v7).
- Mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa (v8).
- Mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin (v9).
- Mahdollisuus hyvätasoiseen yhteistyöhön lähimpien työtovereiden kanssa (v10).
- Mahdollisuus luovien ratkaisujen kehittämiseen lähipiirissä (osasto tai ryhmä) (v11).
- Mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin (v12).
- Mahdollisuus hyvien suhteiden ylläpitämiseen kokonaiskuntoutusta toteuttaviin osapuoliin (v18).

Väittämien tilastollinen merkitsevyys:

Kuvion 21 perusteella väittämien V7 ja V8 tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä 0,01 tasolla, eli alle 1 % virhetasolla.

2004 N =30 2005 N=34	Keskiarvo	Hajonta	Väittäm. tilastoll. merkits.	Keskiarvo	Hajonta	Väittäm. tilastoll. merkits.
Väittämä	2004	2004	2004	2005	2005	2005
7. Mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa.	3,00	1,71	,003	3,35	1,30	,007
8. Mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa.	2,90	1,81	,002	3,12	1,27	,000

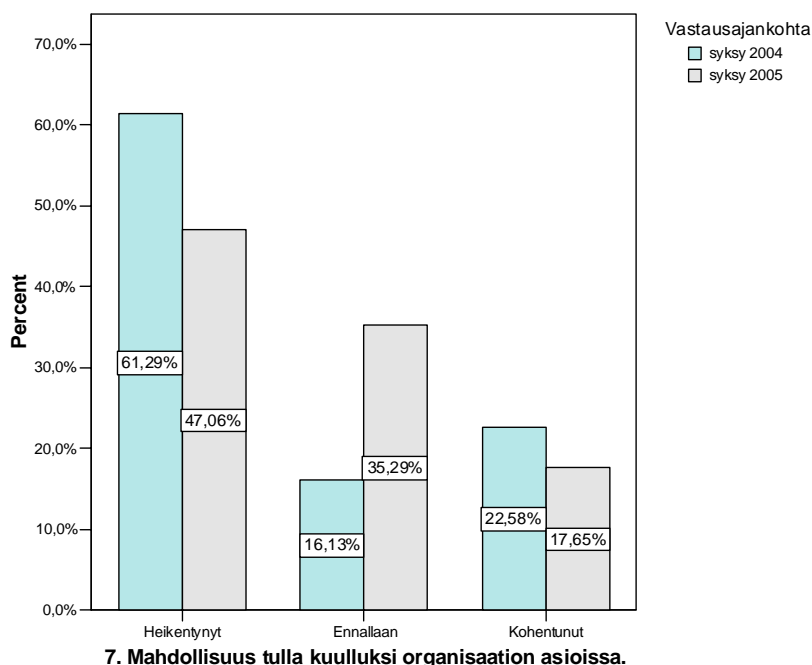
Kuvio 21. Tilastolliset tunnusluvut V7,V8, 2004 ja 2005

Kuvion 22 mukaan opettajan mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa (v7) väittämän tulosten keskiarvo laski tarkastelujaksolla 37 % ja mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa (v8) väittämän keskiarvo 43%. Vuoden 2005 korjatun keskiarvon perusteella ollaan tällä hetkellä melko matalalla tasolla.

Väittäjä	2004				2005				2005	2003-2005
	N	keskiarvo	k.h	muutos %	N	keskiarvo	k.h	muutos %	korjattu keskiarvo	kokonaismuutos %
7. Mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa.	31	3,00	1,71	-25,0	33	3,35	1,30	-16,3	2,51	-37
8. Mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa.	31	2,90	1,81	-27,5	34	3,12	1,27	-22,0	2,26	-43
9. Mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin.	30	4,17	1,44	4,3	34	4,18	1,22	4,5	4,36	9
10. Mahdollisuus hyvätasoiseen yhteistyöhön lähimpien työtovereiden kanssa.	30	4,30	1,56	7,5	34	4,06	1,15	1,5	4,36	9

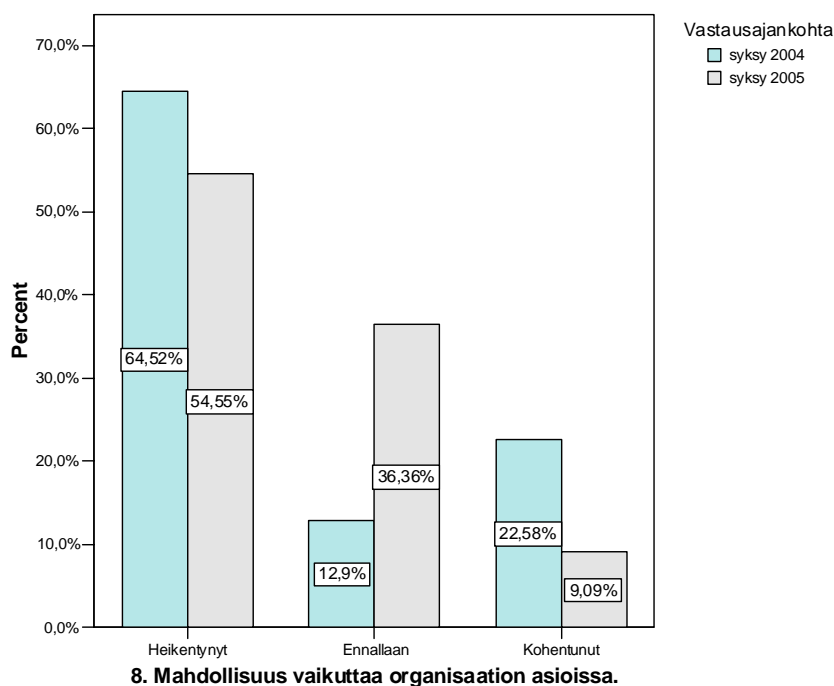
Kuvio 22. Tunnuslukuja väittämistä v7, v8, v9 ja v10

Kuvion 23 rinnakkaisista pylväskaavioista väittämän 7 osalta havaitaan, että ensimmäisen tarkastelujakson kuluessa lähes kaksi kolmasosaa vastaajista koki muutoksen mahdollisuudessa tulla kuulluksi organisaation asioissa heikentyneen. Toisella tarkastelujaksolla suunta oli edelleen heikentymään päin.



Kuvio 23.
Väittämän 7
frekvenssit

Kuvion 24 mukaan väittämän 8 osalta lähes kaksi kolmasosaa vastaajista koki muutoksen mahdollisuudessa vaikuttaa organisaation asioissa heikentyneen ja vain joka viides koki mahdollisuuden parantuneen. Asiaan kohennusta nähneitä vastaajia oli jälkimmäisellä tarkastelujaksolla vain joka kymmenes.



Kuvio 24
Väittämän 8
frekvenssit

Kuvion 25 tulosten mukaan tarkastelujaksolla opettajan mahdollisuus luovien ratkaisujen kehittämiseen lähipiirissä ei muuttunut oleellisesti. Opettajan mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin heikkeni hiukan (tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä 5% virhetasolla). Mahdollisuus hyvien suhteiden ylläpitämiseen kokonaiskuntoutusta ylläpitäviin osapuoliin heikkeni keskiarvojen perusteella myös hiukan (tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä 5% virhetasolla).

	2004				2005				2005	2003-2005
Väittäjä	N	keski-arvo	k.h	muutos %	N	keski-arvo	k.h	muutos %	korjattu keski-arvo	kokonaismuutos %
11. Mahdollisuus luovien ratkaisujen kehittämiseen lähipiirissä . (osasto tai ryhmä.)	31	3,9	1,54	-2,5	33	4,03	1,27	0,8	3,93	-2
12. Mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin.	31	3,77	1,38	-5,8	34	3,67	1,24	-8,3	3,46	-14
18. Mahdollisuus hyvien suhteiden ylläpitämiseen kokonaiskuntoutusta toteuttaviin osapuoliin.	31	3,9	1,56	-1,75	34	3,88	1,11	-3,0	3,78	-6

Kuvio 25. Tunnuslukuja väittämistä v11. v12 ja v17

Avoimien kysymysten vastauksissa opettajat nostavat esiin seikkoja, jotka vaativat lisäselvitystä. Todetaan mm. ettei organisaatio kykene hyödyntämään täysin opettajien osaamista. Tai että kehittämis ehdotuksia haudataan byrokratian alle.

- *Kehittämis ehdotukset ja ajatukset haudataan tehokkaasti linjaorganisaatiossa. (t21)*
- *Henkilökunnan vuorovaikutus mielestäni ok. Mukavaa porukkaa täällä on töissä, jotensakin osaaminen pitäisi valjastaa paremmin organisaation käyttöön. (t36)*

Muutamissa ilmaisuissa koettiin organisaation julkilausuttujen arvojen ja käytännön toiminnan olevan osittain ristiriidassa toistensa kanssa.

- *Dokumentointia on tehty tiettyihin tilanteisiin, mutta edelleen sen tekemistä vältetään johdon taholta, jotta ei olisi mitään paperilla, johon voisi vedota. (t41)*
- *Työtä ohjaava dokumentointi elää omaa elämäänsä, ja opettajat soveltavat sitä parhaan kykynsä mukaan eri vuorovaikutus- ja opetustilanteissa. (t55)*
- *Yhä useammin dokumenttien hienot tavoitteet eivät toteudu. (t55)*
- *Edelleen intra retuperällä - sieltä ei löydä mitään. Tiedot sekaisin intrassa, Y- asemalla ja s-postilla. Monet paperit ovat ikuisesti luonnoksia tai esityksiä, eikä tarkkaan tiedä, milloin niistä tulee virallisia. (t37)*

Työyhteisön henkisen ilmapiirin ominaisuuksia kuvataan runsaasti. Määrälliset tulokset osoittavat mielipiteiden jakautuva osaltaan kahtia ja niinpä kannanottojakin on monensuuntaisia.

- *Yleisesti ottaen vuorovaikutus hyvää ja avointa. (t16)*
- *Työympäristöä leimaa kielteisten normien korostaminen. (t61)*
- *Muuten pidän työstäni, mutta hajota ja hallitse politiikka tympii. (t18)*

Opettajat kuvaavat miten organisaation viestintä on heidän näkökulmastaan kehittynyt:

- *Henkilökunta horisontaalitasolla on OK vertikaalisesti ei ole olemassa vuorovaikutusta, vain yksisuuntaista käskyttämistä. (t8)*
- *Sanelua, määräilyä, piilottelua. (t21)*
- *Organisaatio (johto) on ottanut ihmeellisen asenteen. Henkilökuntaa kuullaan näennäisesti. Yhteys on lähinnä tiedottamista, ei neuvottelua, ei päätöksiin vaikuttamista. (t52)*
- *Viestintä on muuttunut huonompaan suuntaan siksi, että johto käyttää vain valtaa ja tukeutuu asetuksiin. Ottavat sieltä oikeutuksensa. Ammatti-ihmisiä pitäisi kuunnella todella ja vasta neuvottelujen pohjalta tehdä päätöksiä. (t52)*
- *Vuorovaikutustilanteet ovat vähentyneet merkittävästi. (t55)*
- *Työtovereiden kanssa OK. Ylempi johto ei johda ihmisiä vaan asioita kuulemalla ja tulematta esille. Ei työhön liittyvää vuorovaikutusta. (t21)*

Kuvataan myös eristäytymistä ja etäännyttämistä aktiivisista vuorovaikutustilanteista.

- *Jos johto ei häiritse meitä, niin mekään emme häiritse heitä ja viihdytään töissä. (t39)*
- *Ihmiset viettävät vähemmän aikaa vapaaehtoisesti työpaikalla ja yhteisissä tiloissa - ovat irtautuneet työyhteisöstä ja suuntautuneet enemmän kotiin ym. Pienemmissä ryhmissä on luottamuksellista vuoro. (t41)*
- *Teen välttämättömän; esimiesten kielteinen suhtautuminen mihin tahansa resurssitarpeisiin aiheuttanut sen, että mieluummin jättää sellaiset asiat tekemättä, mihin pitäisi lisäresursseja anoa. (t51)*

Avoimien kysymysten tekstimassan perusteella opettajat pitivät hyvinä mahdollisuuksiaan pitää yllä toimivia suhteita työtovereihin.

- *Jaksaminen on paljon kiinni itsestä tänä päivänä. Onneksi ajat ovat muuttuneet ehkä hieman parempaan suuntaan IJKK:ssa. Jaksaa kun on muutama hyvä työkaverit, positiiviset opiskelijoiden tekemiset. (t48)*
- *Viihdyn työssäni. Työyhteisö on merkittävässä osassa viihtyvyyden näkökulmasta katsottuna. (t25)*

Viestintään liittyy myöskin tekijöitä, joita voisi kuvata aineiston perusteella välien tiivistymisenä samaan henkilöstöryhmään tai lähipiiriin kuuluvien jäsenten välillä, mutta samalla ulkopuolelle jäävien aseman hankaloitumisena.

- *Henkilökunnan vuorovaikutus on mielestäni parantunut vuoden aikana. Vuorovaikutuksen paranemiseen on syynä enemmänkin se, että työntekijöiden on ollut sopeuduttava tilanteeseen pystyäkseen tekemään työtään. (t38)*
- *Viestintä sujuu vakiintuneissa piireissä, kokonaisvaltainen vähenemään päin. Nyt pitää olla hyvät suhteet tai heittäytyä kaveriksi jos on peruspiirin ulkopuolelle hoidettavia asioita. (t32)*
- *Näennäisesti ok ja lähimpien kollegoitten kanssa tilanne erittäin hyvä. Todellista vuorovaikutusta ei kuitenkaan ole eli aina samat marinat ja mitään ei tapahdu. Jos muutosta halutaan se on kaikkien yhteinen asia. (t17)*
- *Töiden ja asioiden jaossa kaveriperiaate. (t21)*

Tekstiaineiston melko pelkistetyn tulkinnan mukaan opettajat saattavat kokea, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa organisaation asioissa on heikentynyt siitä syystä, että normina on sopeutumiseen kannustaminen uudistamisen sijasta. Osastotasolla on mahdollisuus yhteistyöhön, mutta kun tarkastellaan yhteistoimintaa laajemmalla sektorilla yksittäisen opettajan mahdollisuudet ovat hyvin rajoittuneet.

- *Osastossa ja ryhmässä yhteistyö toimii hyvin koska kysymyksessä on osaavat ammattilaiset. Tähän johto ei ole sekaantunut suoranaisesti mutta virheidensä kautta kyllä. (t52)*
- *Kehittämistä ei juurikaan arvosteta, pikemminkin lyödään luu kurkkuun. (t52)*
- *Johdon ja henkilökunnan, pitäisi pystyä keskustelemaan vaikeista asioista - kissa pöydälle. (t3)*
- *Vuorovaikutusta heikentää se, että energia kuluu selviämiseen. Ei päivääkään etteikö ilmaantuisi uusia, työtä vaikeuttavia ja työnteon mielekkyyttä murentavia päätöksiä ja määräyksiä. (t9)*
- *Viihtyminen on lisääntynyt sopeutumisen kautta, ei sen että asioita puitaisiin. (t40)*
- *Työssä jaksaisi, jos ryhmässä saisi esimiehen, miesten, naisen täyden tuen, nyt sitä ei ole. Ja joskus johtoporras suorastaan nöyryyttää käyttäytymisellään alaisia - myös minua. (t7)*
- *Keskusteltu oman ryhmän opettajien kanssa useammin kuin aikoinaan. (t48)*

7.3.1 Yhteenveto ja vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa esitän yhteenvedon 7.3 tarkastelukohdan tuloksista ja peilaan alustavasti tuloksia tutkimusongelmiin.

Opettajat kuvaavat keskinäisiä välejäan hyväksi. Epäillään kuitenkin, että opettajien kykyjä ei täysimääräisesti saada hyödynnettyä organisaation käyttöön. Viitekehyksessä nostetaan koulutusorganisaation ongelmaksi sosiaalisen pääoman kehittäminen ja sen siirtäminen myös oppimiseen ja opetukseen. Erityistä osaamista ei ehkä ole organisaation taholta kovin systemaattisesti kartoitettu. Tai sitten kyse saattaa olla siitä, että kartoitusten tuloksia ei kyettä hyödyntämään arkipäivän työssä riittävästi.

Joidenkin vastaajien mukaan kehittämisehdotuksiin suhtaudutaan vähättelevästi, tai niitä jopa haudataan organisaation byrokraatiaan. Viitekehykseen viitaten, organisaation kolmannen tason perusolettamukset sisältävät ristiriitoja eri organisaation toimijoiden välillä (viitekehys, 44).

Organisaation toimintaa ohjaava ohjeistus on sekavaa ja sijoitettu erilaisiin meedioihin. Opettajien on hankalaa hahmottaa mistä mikin dokumentti löytyy, mikä on sen asema, onko kyseessä sitova ohje, vai onko paperi vasta luonnos, päivämäärämerkinnät ovat sekavia jne. Dokumenttien sisältöä kuvataan hienosteleviksi. Ohjeita ei kyetä käytännössä toteuttamaan. Viitekehykseen viitaten organisaation ensimmäisen tason dokumentit ovat osittain ristiriidassa toisen tason piiloarvojen kanssa.

Tulosten mukaan opettajien suurin huolenaihe liittyy organisaation viestintään. Kuvataan kokemusta siitä, ettei ole mahdollisuutta tulla kuulluksi organisaation asioissa. Määrällisten tulosten mukaan väittämän keskiarvo on pudonnut kahden vuoden tarkastelujaksolla yli 35%. Mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa on heikentynyt n. 40%. Jälkimmäisellä tarkastelujaksolla vain joka kymmenes vastaaja on sitä mieltä, että mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa on kohentunut.

Tyylilajina viestinnässä kuvataan viitekehykseen peilaten lähinnä perinteiseen koneorganisaatioon liittyvää käskyttämistä. Neuvotteluissa sovelletaan joko väittelyä, tai tavanomaista keskustelua. Moniäänisen tasaveroista suhdetta korostavan dialogin osuus on vähentynyt.

Henkilöstöryhmien välillä on avoimien kysymysten vastausten perusteella tapahtunut eristäytymistä. Viitekehyksen professionaalisen organisaatiokulttuurin kuvausten mukaan kyse saattaa olla siitä, että opettajien ja muun henkilökunnan välillä vallitsevat eri pelisäännöt. Opettajien osalta tilanne tarkoittaa sitä, että osasto- tai ryhmäkohtainen yhteistyö on tiivistynyt, mutta vastaavasti näiden ryhmien ulkopuolelle jäävien asema on heikentynyt. Lähipiirin suhteet ovat merkityksellisiä ja on heittädyttävä kaveriksi, jotta kykenee saamaan asioita hoidettua. Tilannetta kuvataan lähinnä pelottavaksi.

Opettajien ilmaisujen mukaan he viettävät yhä vähemmän aikaa työpaikalla ja suhtautuvat asioihin entistä virkamiesmäisemmin. Henkilökunnan vuorovaikutuksen kuvataan myös kohentuneen ja selitykseksi annetaan, että sopeutuminen tekemään työtään vaikeutuvassa tilanteessa on tiivistänyt välejä.

Ongelmaksi nousee kuvausten mukaan se, että mikään ei muutu, samat marinat jatkuvat vuodesta toiseen. Opettajat kuvaavat myöskin jonkin verran kokemuksia tilanteista, joissa heitä tahallisesti nöyryytetään.

Asioiden valmistelu ilman riittävää vuorovaikutusta johtaa kuvasten mukaan siihen, että yllättäen otetaan opettajan näkökulmasta katsottuna käyttöön ohjeista ja toimintatapoja, joiden koetaan murentavan työnteon mielekkyyttä.

Määrällisten tulosten mukaan opettajan mahdollisuus ylläpitää hyviä suhteista kokonaiskuntoutusta toteuttaviin osapuoliin on heikentynyt hiukan k.a 3,78. Mahdollisuus luovien ratkaisujen kehittämiseen lähipiirissä on pysynyt ennallaan. Mahdollisuus kehittää innovaatiota organisaation tarpeisiin heikentynyt hiukan k.a 3,46.

7.4 Mahdollisuus saavuttaa arvostamiaan kuntoutuksen tuloksia

Kohdassa ovat tarkastelun kohteena seuraavat väittämät:

- Mahdollisuus pitää työssäsi yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa (15).
- Mahdollisuus luoviin ratkaisuihin asiakaspalvelutilanteissa (16).
- Mahdollisuus opiskelijoiden yksilölliseen huomioonottamiseen (18).
- Mahdollisuus luoviin ratkaisuihin opiskelijoihin liittyvissä suhteissa (tilanteissa) (19).
- Mahdollisuus aikaansaada laadukasta opetusta ja oppimista (20).
- Mahdollisuus vaikuttaa opiskelijoiden jaksamiseen (21).
- Mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvissä monimutkaisissa tapauksissa (22).

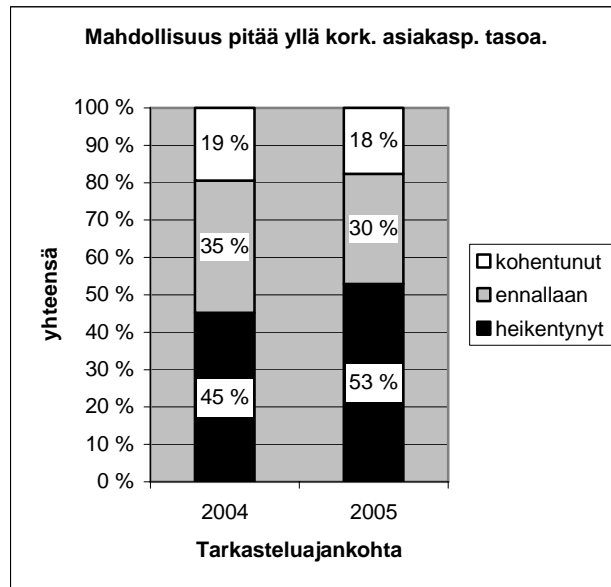
Väittämien tilastollinen merkitsevyys:

Kuviosta 26 havaitaan, että vuoden 2004 osalta tilastollisesti merkitseviä tuloksia ei ole. Vain väittämien V15 ja V22 tulokset ovat suurella riskitasolla suuntaa antavia. Jatketaan tarkastelua vuoden 2005 osalta. Havaitaan, että tällä tarkastelujaksolla tulokset väittämien V15 ja V22 ovatkin nyt tilastollisesti merkitseviä alle 2% riskitasolla. On siis perusteltua väittää, että opettajien mahdollisuus pitää työssään yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa on heikentynyt. Samoin on heikentynyt opettajan mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvissä monimutkaisissa tapauksissa.

2004 N=30 2005 N=34	Keskiarvo	Hajonta	Väittämän tilastollinen merkitse- vyys	Keskiarvo	Hajonta	Väittämän tilastollinen merkitse- vyys
Väittämä	2004	2004	2004	2005	2005	2005
15. Mahdollisuus pitää työssäsi yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa.	3,58	1,455	,119	3,53	1,022	,011
22. Mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvissä monimutkaisissa tapauksissa.	3,62	1,761	,256	3,55	,995	,017

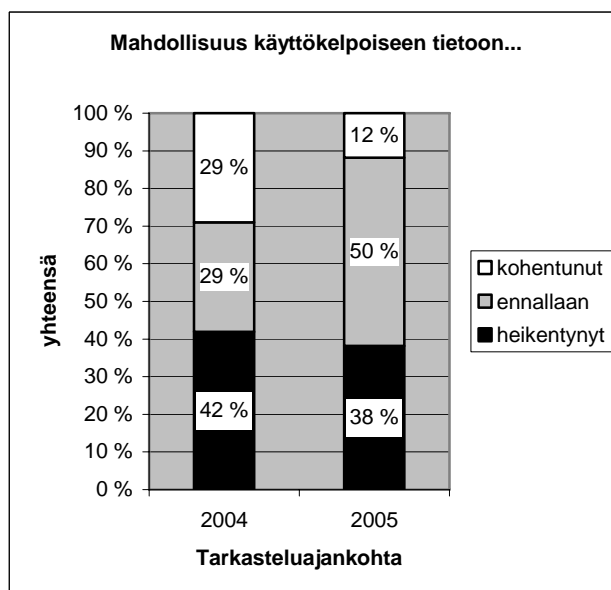
Kuvio 26. Tilastolliset tunnusluvut v15 ja v22, 2004 sekä 2005

Kuvion 27 mukaan vuonna 2004 45 % opettajista oli sitä mieltä, että heidän mahdollisuutensa pitää yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa (v15) on heikentynyt. Vuonna 2005 vastaava luku oli 53%. Kehitykseen tyytyväisten määrä on pysynyt lähes vakiona ollen n. 19%.



Kuvio 27.
100% pylväs-
kaaviot väittä-
mästä v15

Kuvion 28 mukaan opettajan mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvis-
sä monimutkaisissa tapauksissa on kehittynyt siten, että positiivista kehitystä kokee yhä har-
vempi. Ennallaan tilanteen kokeneita on vuonna 2005 puolet vastaajista. Heikennystä ilmai-
sevien määrä on säilyt lähes ennallaan.



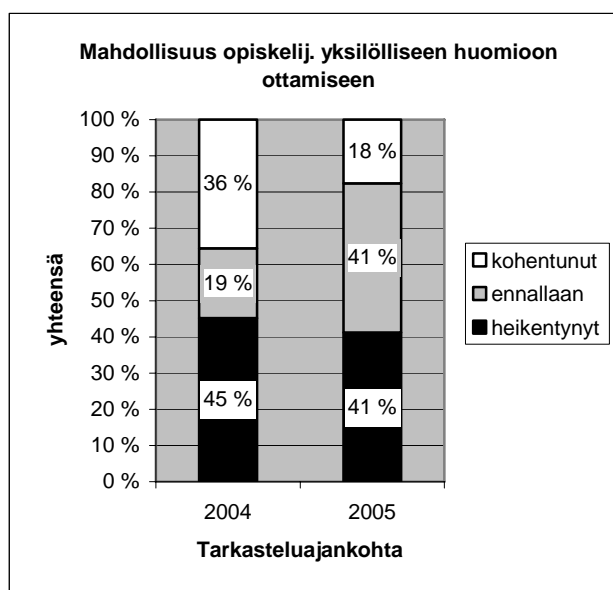
Kuvio 28.
100% pylväs-
kaaviot väittä-
mästä v22

Kuviossa 29 esitetään väittämien v15 ja v22 osalta korjatut keskiarvot. Suunta on ollut selvä. Kummankin väittämän osalta lasku on ollut n. 20%.

Väittäjä	2004				2005				2005	2003-2005
	N	keski-arvo	k.h	muutos %	N	keski-arvo	k.h	muutos %	korjattu keski-arvo	kokonaismuutos %
15. Mahdollisuus pitää työssäsi yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa.	34	3,58	1,46	-10,5	33	3,53	1,02	-11,8	3,16	-21
22. Mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvissä monimutkaisissa tapauksissa.	31	3,62	1,76	-9,5	34	3,55	0,99	-11,3	3,21	-20

Kuvio 29. Tunnuslukuja väittämistä v15 ja v22.

Tulosten mukaan opettajan kokema muutos mahdollisuudessa opiskelijoiden yksilölliseen huomioonottamiseen (v18) on kehittynyt melko neutraalisti. Kuitenkin myönteistä kehitystä nähneiden määrä on laskenut melko paljon toisella tarkastelujaksolla.



Kuvio 30.
Väittämän 18
frekvenssit

Opettajat kuvasivat työtään monipuolisena ja vaativana. Muuttuva opiskelija-aines edellyttää yhä monipuolisempien työtapojen käyttöä ja opiskeltavaa aineistoa on sovitettava opiskelijoiden tarpeisiin. Monesti opiskelijoiden auttamiseen on entistä pienemmät mahdollisuudet.

- *Käytännön työ on muuttunut entistä haastavammaksi. Tehtäviä on pitänyt kehittää; on pitänyt erityyttää esim. ajallisesti ja sisällöllisesti entistä enemmän. Opiskelijat ovat myös jotenkin arvaamattomampia kuin ennen. (t53)*
- *Jatkuva monien asioiden hoitaminen ja oleminen ihmisten kanssa vastakain, väsyttää. Emme voi laittaa lappua opiskelijoille että tulemme iltapäivällä tms. Toisin sanoen olemme koko ajan vastuussa. (t22)*
- *Vaikeuksia, kun monesti asiakkaiden ongelmat ovat niin syvällä että heitä ei pystytä auttamaan koulutuksen keinoin. Itse toimin tukimuurina, ja jos muuri rakoilee niin opetuslapsilla ei ole ketään jonka puoleen kääntyä. (t38)*
- *Pitää tarkkailla entistä enemmän opiskelijoiden reagointia, jotta osaa hantteerata hommat. Otteen ei saa yhtään herpaantua, koska hankalia tilanteita tulee koko ajan. Ja koko persoona on oltava pelissä. (t55)*
- *Opiskelijoiden asioiden hoitamiseen menee vuosi vuodelta enemmän aikaa ja se on aina pois koko luokan ajasta. Lisää resursseja ei ole tullut. (t56)*

Opettajat kirjoittavat miten he suhtautuvat opettamiseen ja vuorovaikutukseen. Opiskelijoiden pärjääminen palkitsee ja työ koetaan merkitykselliseksi.

- *Opettaminen OK, mutta aina ei ole mukava tulla töihin. (t3)*
- *Viihdyn työssäni periaatteessa erittäin hyvin: työ opiskelijoiden kanssa motivoi, monenlainen verkostoyhteistyökin toimii. Turhauttavinta on byrokratia ja siihen liittyvä papereiden pyöritys. (t59)*
- *Viihdyn osastolla ja toivoisin voivani viettää siellä enemmän aikaa opiskelijoitteni parissa. (t17)*
- *Pidän työstäni. Koen tekeväni arvokasta ja merkityksellistä työtä. Opiskelijoiden pärjääminen ja jaksaminen palkitsevat. (t29)*
- *Voimaa saa opiskelijoilta, heidän luottamuksestaan itseän - muualta ei. (t43)*

Toisaalta kun opiskelijat muuttuvat, voi olla aikaisempaa vaikeampaa saavuttaa selvästi näkyviä oppimistuloksia ja palkitsevia onnistumisen kokemuksia.

- *Opiskelijat entistä haasteellisempia -> enemmän väsymistä ja turhautumista. (t19)*
- *Viime aikoina on ollut ehkä vähän enemmän stressiä kuin aiemmin, johtuen juuri tuosta opiskelija-aineksen muuttumisesta. On pitänyt kehitellä uusia työmuotoja. (t55)*
- *Vaatii moniammatillisia taitoja sekä pedagogista osaamista. Opiskelijoiden erityisvaatimukset ovat välillä liiankin vaativia. (t58)*

Suojautuminen ylläpitämiseltä saattaa johtaa myöskin etääntymiseen työstä ja ehkäpä myös kyynisyyteen.

- *Epäkohdista jauhaminen ja vihan tunne on vähentynyt, mutta toisaalta myös kiinnittyminen ja kiintyminen vähentynyt. Ihmiset suojautuvat. (t43)*
- *Yritettävä ajatella, että on vain töissä eikä välitä muusta. (t61)*
- *Ihmiset viettävät vähemmän aikaa vapaaehtoisesti työpaikalla ja yhteisissä tiloissa - ovat irtautuneet työyhteisöstä ja suuntautuneet enemmän kotiin ym. (t41)*
- *Tukevat ulkopuolella olevat tekijät (perhe, harrastukset ja oma terveys). (t40)*
- *Keskittyy vain opettamiseen ja tuntien pitämiseen. En vietä ylimääräistä aikaa työssä enää - lähden kotiin mahd. pian. (t43)*
- *"Sydän" työn tekemisestä on hävinnyt, olosuhteiden heikennysten myötä teemme työtä virkamiesmäisesti toisin kuin aiemmin. (t12)*
- *Työ tehdään ja äkkiä kotiin - tämä kuvaa tilannetta. (t57)*
- *Silleen, tämähän on vain elämää, ei sen kummempaa. Hyvä konsti jaksamiseen on työajan jälkeen unohtaa kokonaan se missä työskentelee ja mitä tekee. (t48)*

7.4.1 Yhteenveto ja vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa esitän yhteenvedon 7.4 tarkastelukohdan tuloksista ja peilaan alustavasti tuloksia tutkimusongelmiin.

Tulosten mukaan opettajien työopiskelijoiden parissa kohtaamat haasteet ovat lisääntyneet. Oppimistapahtumia on pitänyt eriyttää aikaisempaa enemmän ja usein asiakkaiden kohtaamat vaikeudet ovat hyvin syvällä ja heitä on vaikeaa auttaa riittävästi koulutuksen keinoin. Opettajan työn edellytyksenä on entistä herpaantumaton keskittyminen ja koko persoonan on oltava pelissä. Opettajan tuen on oltava keskeytymättä saatavilla. Edellä kuvatut tekijät väsyttävät opettajia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opettajien jaksaminen on koetuksella. Opettajat eivät avoimien kysymysten sanavalintojen mukaisesti kuvaa juurikaan saamaansa tukea. Työtöve-
reiden kesken on mahdollista jakaa jossakin määrin kuormitusta, mutta toiminta ei ole järjestelmällistä tai organisoitua. Edellisessä kohdassa kuvattiin vaikeutta saada uudistuksia / tukitoimia kanavoitua järjestelmän ”lävitse”. Kuvataan miten tukitoimien tarve on vuosivuodelta kasvanut samanaikaisesti kun vuorovaikutus hallinnon ja opettajien välillä on muuttanut muotoaan.

Samanaikaisesti opettajat kuvaavat miten työ opiskelijoiden parissa palkitsee ja auttaa jaksamaan. Moni haluaisi erityisesti työskennellä opiskelijoiden parissa ja monenlaiset muut tehtävät esim. kuntoutuksen dokumentointi koetaan päätehtävän kannalta haittatekijäksi. Osa opettajista kuvaa asenteensa muuttumista; ”äkkiä kotiin ja unohtaa kokonaan missä on töissä”.

Määrälliset tulokset osoittavat, että opettajien mahdollisuus pitää työssään yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa on heikentynyt n. 20%. Jälkimmäisellä tarkastelujaksolla on heikennys tilastollisesti merkitsevä virhetasolla p 0.011. Tilastollisesti merkitsevällä tasolla p 0.017 on heikentynyt myöskin opettajan mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvissä monimutkaisissa tapauksissa.

Hyvin kiinteästi tämän tarkastelukohdan tuloksiin liittyvät seuraavan kohdan teemat dokumentoinnista ja sen osuudesta erityisopettajan työssä. Dokumentointikäsitteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä kohdeorganisaation kirjallisia ohjeita, intranetin sähköisiä sisältöjä ja opiskelijatietojärjestelmiä (primus)

7.5 Vastaajien mielipiteitä kuntoutukseen liittyvästä dokumentoinnista

Opettajat kuvasivat runsaasti toimintaansa liittyvää paperityötä.

- *Opettajan käytännön työn pitäisi olla opetustyö ja siihen liittyvät asiat. Nyt suurin osa ajasta menee erilaisten asioiden . (muu kuin puhdas opetustyö) kanssa palaveeratessa ja niitä dokumentoiden. (t17)*
- *Organisaatio palvelee entistä enemmän itseään, opiskelijalähtöisesti koulutus pitäisi uudistaa. (t21)*
- *Perusasiat jäänyt jalkoihin. Jotensakin asiat on tehty vaikeiksi ja dokumentointi noussut tärkeämmäksi kuin itse varsinainen työ. (t36)*
- *Ehkä ei ole enää niin viihtyisää, homma on jotenkin tullut enemmän paperinmakuiseksi ja varoituskäytäntökin on kuulemma yleistynyt. (t32)*
- *Opettajan kannalta itsetarkoituksellisen tuntuista dokumentointia on niin paljon, että se mielestäni syö liikaa aikaa ja voimia käytännön työstä. (t57)*
- *Paperitöihin saisi kulumaan koko työajan. (t61)*
- *Dokumentit ovat jargonia, jossa sanahelinää ilman sisältöä. Mitään käytännön työssä auttavaa dokumenttiaineistoa ei ole, ja jos onkin niin ne on jossain miljoonan kansion takana eri asemilla. (t54.)*
- *Toivoisin, että pedagogiikka ja paperit saataisiin joustavammin nivelletyksi toisiinsa. Olen myös sitä mieltä, että vaikka paperit olisivat miten kunnossa, se ei kerro välttämättä mitään asioiden todellisesta tilasta. (t59)*
- *Käytännön työtä ohjaavia dokumentteja kyllä on ilmeisesti intrasta, mutta niiden löytäminen sieltä on vaikeaa ja ne eivät aina tunnu olevan ajan tasalla. Monessa asiakirjassa lukee, että se on luonnos. (t30)*

7.6 Kyselyteemojen välisiä riippuvuuksia

Tutkielmassa tarkastelin jonkin verran paitsi väittämien yksittäisiä jakaumia myöskin muuttujien välisiä suoraviivaisia riippuvuuksia. Tässä luvussa esitän muutamia tuloksia, jotka perustuvat muuttujien yhteisvaihteluun, eli korrelaation määrittelemiseen. Tuotin Spss -ohjelmalla kaikkien väittämien korrelaatiomatriisit kummankin tarkasteluvuoden osalta erikseen. Siirsin matriisit Excel –ohjelmaan ja korostamalla soluja eri tavoin hain näkyville kummankin tarkasteluvuoden osalta poikkeuksellisia riippuvuuksia. Korrelaatioiden arvot vaihtelivat välillä $r_p = 0.26 \dots r_p = 0.93$.

Raportoin seuraavassa luvussa ne tulokset, joissa jälkimmäisenä tarkasteluvuotena kahden muuttujan välinen yhteisvaihtelu on ollut selvästi voimakkaampaa kuin edellisenä tarkasteluvuotena, tai päinvastoin. Pyrin kehittämään tulosten tarkasteluissa varovaisia päättelyitä niistä syistä, jotka saattaisivat olla vaikuttamassa yhteisvaihtelun muutokseen.

Pearson r_p	2004	2005
Väittäjä	12. Mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin.	12. Mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin.
7. Mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa.	0,52	0,69
Tilastollinen merkitsevyys p.	0,00	0,00

Kuvio 31. Korrelaatiot 7 ja 12 väittämien välillä

Kuvion 31 mukaan yhteisvaihtelu väittämien v7 ja v12 välillä on vuosina 2004 ja 2005 kehittynyt siten, että mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa ennustaa entistä parempaa mahdollisuutta kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin. Nämä tulokset saattavat antaa viitteitä siihen suuntaan, että opettajat ovat tiedostaneet aikaisempaa paremmin yhteyttä siitä, että innovaatioiden kehittämisen edellytyksenä koko organisaation tasolla on kuulluksi tuleminen. Innovaatiota siis luodaan yhteisöllisyyden kautta, eikä vain jonkin erityisryhmän, esim. johdon tai kehittämiskeskuksen toimesta.

Pearson r_p	2004	2005
Väittäjä	3. Mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen.	3. Mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen.
7. Mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa.	0,46	0,65
Tilastollinen merkitsevyys p.	0,01	0,00

Kuvio 32. Korrelaatiot 7 ja 3 väittämien välillä

Tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa on kehittynyt ajan kuluessa lievästi positiiviseen suuntaan mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen. Kuvion 32 perusteella yhteisvaihtelu väittämien v7 ja v13 välillä on muodoltaan sellaista, että vastaajat ovat rohkean tulkinnan mukaan entistä paremmin nähneet yhteyttä kuulluksi tulemisen ja ammatillisen kehittymisen välillä. Myös tämä tukee ajatusta kollegiaalisesta oppimisesta. Organisaation tasolla voidaan esimerkiksi suunnitella laajahkoja tukiohjelmia, joihin opettajat voivat suosuisissa tapauksessa vaikuttaa. Näiden kautta heidän mahdollisuutensa ammatilliseen kehittymiseen kohenevat.

Pearson r_p	2004	2005
Väittäjä	12. Mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin.	12. Mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin.
9. Mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin.	0,24	0,53
Tilastollinen merkitsevyys p.	0,20	0,00

Kuvio 33. Korrelaatiot 9 ja 12 väittämien välillä

Kuvion 33 mukaan yhteisvaihtelu väittämien v9 ja v12 välillä on siten muodostunut, että mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin merkitsee yhä selvemmin kohentunutta mahdollisuutta kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin. Tulosten mukaan opettajien välit työtovereihin ovat hyvät. Voidaan varovasti tulkita, että entistä enemmän opettajat näkevät hyvät suhteet työtovereihin edellytyksenä sille, että voidaan tehdä opettamiseen ja kehittämiseen liittyvää yhteistyötä ja saada aikaan innovaatioita organisaation tarpeisiin.

Pearson r_p	2004	2005
Väittäjä	21. Mahdollisuus vaikuttaa opiskelijoiden jaksamiseen.	21. Mahdollisuus vaikuttaa opiskelijoiden jaksamiseen.
9. Mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin.	0,31	0,61
Tilastollinen merkitsevyys p.	0,09	0,00

Kuvio 34. Korrelaatiot 9 ja 21 väittämien välillä

Kuvion 34 mukaan yhteisvaihtelu väittämien v9 ja v21 välillä on kehittynyt niin, että mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin ennustaa yhä selvemmin kohentunutta mahdollisuutta vaikuttaa opiskelijoiden jaksamiseen. Varovaisen tulkinnan mukaan yksittäisen opettajan mahdollisuudet vaikuttaa opiskelijoiden jaksamiseen kohenevat sitä kautta, että hänellä on mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin. Voidaan esimerkiksi suunnitella yhteisiä tukitoimia ja oppia paremmin tuntemaan opiskelijoita, päällekkäinen oppiaine saattaa vähentyä jne. Tämä vaikuttaa positiivisesti mahdollisuuteen vaikuttaa opiskelijoiden jaksamiseen.

Pearson r_p	2004	2005
Väittäjä	12. Mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin.	12. Mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin.
10. Mahdollisuus hyvätasoiseen yhteistyöhön lähimpien työtovereiden kanssa.	0,49	0,77
Tilastollinen merkitsevyys p.	0,01	0,00

Kuvio 35. Korrelaatiot 10 ja 12 väittämien välillä

Kuvion 35 mukaan yhteisvaihtelu väittämien v10 ja v12 välillä muodostuu siten, että hyvätasoinen yhteistyö työtovereiden kanssa merkitsee kohentunutta mahdollisuutta kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin. Tulos on samansuuntainen kuin kuviossa 33. Varovaisen tulkinnan mukaan nähdään entistä selvemmin, että mahdollisuus hyvätasoiseen yhteistyöhön lähimpien työtovereiden kanssa tehostaa melko selvästi mahdollisuutta kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin. Tämän seikan huomioiminen korostaa esim. tiimi- tai ryhmäkohtaisten kehityskeskusteluiden ja suunnittelun merkitystä

Pearson r_p	2004	2005
Väittäjä	22. Mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvissä monimutkaisissa tapauksissa.	22. Mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvissä monimutkaisissa tapauksissa.
17. Mahdollisuus hyvien suhteiden ylläpitämiseen kokonaiskuntoutusta toteuttaviin osapuoliin.	0,81	0,19
Tilastollinen merkitsevyys p.	0,00	0,32

Kuvio 36. Korrelaatiot 17 ja 22 väittämien välillä

Kuvion 36 mukaan yhteisvaihtelu väittämien v17 ja v22 välillä on varovaisesti tulkittu kehittyneen siten, että hyvien suhteiden ylläpitäminen kokonaiskuntoutusta toteuttaviin osapuoliin on aikaisemmin ennustanut selvemmin mahdollisuutta saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvissä tapauksissa, kuin toisena tarkasteluvuotena.

Pearson r_p	2004	2005
Väittäjä	15. Mahdollisuus pitää työssäsi yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa.	Väittäjä 15. Mahdollisuus pitää työssäsi yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa.
19. Mahdollisuus luoviin ratkaisuihin opiskelijoihin liittyvissä suhteissa (tilanteissa).	0,91	0,62
Tilastollinen merkitsevyys p.	0,00	0,00

Kuvio 37. Korrelaatiot 19 ja 15 väittämien välillä

Kuvion 37 mukaan yhteisvaihtelu väittämien v19 ja v15 viittaa siihen suuntaan, että mahdollisuus luoviin ratkaisuihin opiskelijoihin liittyvissä tilanteissa on varsin selkeästi ennustanut mahdollisuutta pitää työssä yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa. Toisena tarkasteluvuotena tämä yhteys ei ole yhtä selvä. Selityksen saaminen havaitulle seikalle edellyttäisi jatkotutkimusta.

Pearson r_p	2004	2005
Väittäjä	13. Mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssäsi..	13. Mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssäsi.
2. Mahdollisuus keskittyä työssäsi oleelliseen.	0,59	0,28
Tilastollinen merkitsevyys p.	0,00	0,12

Kuvio 38 Korrelaatiot 2 ja 13 väittämien välillä

Kuvion 38 mukaan yhteisvaihtelu väittämien v2 ja v13 välillä on kehittynyt siten, että mahdollisuus keskittyä työssä oleelliseen ennustaa entistä heikommin mahdollisuutta edistää organisaation arvoja omassa työssä. Tulosta voidaan tulkita esimerkiksi siten, että keskittymällä tiukasti omaan perinteiseen opettajan työhön, ei edistetä entisessä mitassa organisaation julkilausuttujen arvojen mukaista toimintaa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA VASTAUKSIA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN

Seuraavassa luvussa pyrin tekemään analyysiä tuloksista ja lisään pohdintaan omia tulkintojani, jotka perustuvat melko pitkän työkokemuksen aikana syntyneeseen kohdeorganisaation tuntemukseen.

Pyrin tässä luvussa vastaamaan myös tutkimuskysymyksiin. En erittele vastauksia tutkimusongelmakohtaisesti, vaan pyrin luomaan laajahkon tarkastelun, jonka avulla lukija kykenee hahmottamaan millaista tukea työhönsä kohdeorganisaation erityisopettajat kokevat saavansa (ongelma 1), miten valtaa omaavat toimijat pyrkivät vaikuttamaan vallitsevaan organisaatiokulttuuriin opettajien näkökulmasta (ongelma 2), mitä työssäjaksamista tukevia tekijöitä opettajat kuvaavat (ongelma 3) ja miten opettajien työssäjaksamista ylläpitävät tekijät ovat kahden vuoden tarkastelujaksolla kehittyneet (ongelma 4). Tutkimusongelmat on esitetty sivulla 10.

Toimintaympäristö

Erityisopetuksen sektori on kilpailutilanteessa, kun kunnat tehostavat omia erityisopetuksen ratkaisujaan ja kehittävät uusia palveluita. Kuten viitekehyksessä Sallila toteaa, ollaan keskellä nopeaa ja ennustamatonta muutosta. Kilpailutilanteessa tutkielman kohdeorganisaation tulee kehittää uusia ja entistä yksilöllisempiä tuotteita, palvelukseen yhä enemmän erityistä tukea edellyttäviä opiskelija-asiakkaitaan.

Edellä kuvattu vähittäinen siirtymä heijastuu jo tällä hetkellä opettajien arkipäivään siten, että heidän työnsä, kuten Hargreaves toteaa, on siirtymässä kohti laajentuvaa opettajan ammattilaisuutta. Laajentuma käsittää yhä uusia työtehtäviä, toisaalta opetuksen alueella, ja toisaalta organisaation kehittämisen alueella. Tämä johtaa helposti ylikuormittumiseen ja moniin ajanpuutetta kuvaaviin ilmiöihin, kuten ruokatunnin lyhenemiseen jne.

Perinteisesti kouluorganisaatioita on hallittu melko byrokraattisesti, tuotteet ovat olleet lähi-vuosikymmeniin asti varsin standardoituja ja tuotantomäärät suuria. Voidaan ajatella, että Beirston sanoin, on keskitytty enemmän pitämään tuotantoa käynnissä, kuin sitä uudistamaan ja monipuolistamaan. Osa tämän päivän kouluista on siksi ongelmallisessa tilanteessa, sillä massatuotantoon luodun konebyrokratian menettelytavat eivät enää toimi kuten aikaisemmin. Nopealle muutokselle on tyypillistä esimerkiksi, että koulun johto ei kykene ennakkoimaan muutosta riittävästi ja riittävän ajoissa, jotta perinteisen organisaation toimintatapa

onnistuisi. Aikaa muutosten toteuttamiseen on usein liian vähän ja joudutaan myös operoimaan keskeneräisin tiedoin. Tilanne johtaa ongelmiin henkilöstön joutuessa vanhaan toimintamalliin tottuneena mukaan epämääräisen muutoksen pyörteisiin.

Haasteellisemmat opiskelijat

Haasteita tuottaa myöskin yhä enemmän tukea vaativat opiskelijajoukko. Taustalla ovat koulutuspoliittiset valinnat, jotka ohjaavat erityisoppilaita ensisijaisesti asuinpaikkakunnan lähistöllä oleviin toisen asteen ammatillisiin oppilaitoksiin (inkluusioperiaate). Suuntauksen johdosta Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskuksen tehtävässä korostuu asiantuntijuuden kehittämisen ohella (erityisopetuksen kehittämiskeskus) eniten tukea vaativien opiskelijoiden koulutuspalveluiden tuottaminen (kokonaiskuntoutus). Koulutuskeskuksen opiskelijoista merkittävällä osalla on korostunut sosiaalisen tuen tarve, tai mielenterveydellinen diagnoosi (26%). Perinteisen kohderyhmän (liikuntavamma) mukaisia opiskelijoita valitaan opiskelijoiksi entistä vähemmän (18%).

Kohdeorganisaation opettajat kuvaavat miten erityisopettajan tehtävä on haastava ja antoisa, mutta samalla vaativa. Muutostrendinä avoimien väittämien aineiston perusteella on opetukseen ja kuntoutukseen liittyvän intensiteetin kasvu. Tämän vuoksi opettajan arkipäivän hallinta vaatii koko työpäivän mittakaavassa entistä enemmän herpaantumaton keskittymistä. Merkittävää osa oppijoista on entistä toiminnallisempia ja samalla usein aikaisempaa lyhytjännitteisempiä (ADHD). Käytännön kautta oppimisen merkitys kasvaa ja asettaa haasteita toimintaympäristölle. Ehkä uutta pedagogiikan suuntaa voidaan kuvata ongelmakeskeisenä. Perinteisessä muodossa tarjotun teoreettisen oppiaineuksen omaksuminen saattaa olla erittäin vaikeata ja oppimistilanteissa orientoidutaan tyypillisesti vain juuri käsillä olevaan tehtävään. Kirjallisen oppimateriaalin merkitys vähenee myös siksi, että lukemisen vaikeudet lisääntyvät. Opettajien työssäjaksamisen edellytykset ovat siksi heikentyneet tarkastelujaksolla.

Perinteisen toimintatavan turvin ei ehkä selvitä

Professionaalisen byrokratian viitekehyksessä opettaja on asiantuntija, joka työskentelee hyvin itsenäisesti. Pidetään luonnollisena, että hän kohtaa työssään asiakkaisiinsa liittyviä haastavia ongelmia. Ajatuksena on kuitenkin se, että hän selviää niistä hyvän koulutuksensa ja asiantuntemuksensa turvin. Opettajista suurin osa saattaa olla sisäistänyt tämän ajattelutavan ja toimii tiedostamattomalla tasolla sen odotusten mukaisesti. Opettajan ”kunnia-asia” on hallita tehtävä ja opiskelijansa prosessit tasolla, jossa ei ole huomauttamisen varaa. Organisaation hallintojärjestelmäkin rakentuu tämän oletuksen varaan. Opettaja on kuitenkin ratkai-

sevassa asemassa oleva henkilö silloin, kun suunnitellaan opiskelijoiden tukitoimia ja kynnys hakea asiantuntemusta ja apua tulisi opettajan näkökulmasta rakentaa matalaksi.

Opettaja on ollut perinteisesti hyvä esimerkki virkamiehestä, joka on hallinnut oman ammatillisen osaamisensa turvin vaativaa kouluttamisen prosessia. Ammatillaiset ovat ”ylpeinä” suhtautuneet tehtäväänsä, jota on toteutettu perinteisessä luokkahuoneessa yleensä yksin. Nyt laajeneva ammatillisuus edellyttää yhä tiiviimpiä kontakteja kaikkiin koulutukseen liittyviin sidosryhmiin ja uudistus toisensa jälkeen kuormittaa yksittäistä opettajaa. Perinteisen mallin mukaan on tilanteeseen vastattu tiukalla työotteella, hoitamalla tilanne hallintaan. Tällä hetkellä saatetaan olla sillä rajalla, että opettaja ei enää selviä tehtävästään ilman lisätukea. Vaaditaan uutta yhteisöllisyyttä ja koulun tasolle ulottuvia järjestelmiä. Ehkäpä johdon ja opettajien olisi tiedostettava keskinäinen tarvitsevuutensa. Johto ei hevin kykene selviämään ilman henkilökuntansa osaamispotentiaalin hyödyntämistä ja opettajat eivät hevin selviä ilman apua ja tähän liittyy molempien osapuolten osalta oman haavoittuvuuden tunnustaminen.

Yhtenäinen toimintatapa tavoitteeksi?

Kriittisestä näkökulmasta käsin opettajat eristetään kuvainnollisesti toisistaan erilaisiin ammatillisiin työryhmiinsä, joissa yhteistyön kohtuullisesti sujuu. Arkipäivässä toisensa usein kohtaavat opettajat voivatkin tehdä yhteistyötä, mutta ne, jotka eivät sisäpiiriin kuulu jäävät huomioimatta. Tämä aiheuttaa ongelmia, sillä opiskelijat kohtaavat työviikkonsa aikana runsaasti henkilökuntaa näistä ryhmärajoista riippumatta. Tästä seuraa, että opiskelijoille välittävät opiskeluun liittyvät arvot ja ihanteet eivät ehkäpä ole riittävän yhdensuuntaisia.

Johtamisen tasolla on luonnollista delegoida opettajille niitä tehtäviä, jotka kouluhallinto heille osoittaa. Samalla kuitenkin helposti unohdetaan, että myös ammatillaiset ovat ”olosuhteiden armoilla”. Laatutyötä pitkään tehneenä tulee mieleeni yhä muodikas 20/80% sääntö, jonka mukaan 80 % pahoista virheistä toiminnassa saattaa johtua systeemistä ja 20 % selkeästi työntekijöistä. Kun tutkielman tulosten mukaan opettajien kyky hallita työkuormituksensa määrää on selkeästi heikentynyt on perusteltua olettaa, että ammatillaiset ovat ”hädissään” työssäjaksamisestaan.

Opettaja nähdään kohdeorganisaatiossa asiantuntijana. Asiantuntijuus sisältää positiivisena elementtinä oikeuden käyttää omaa harkintaa miltei kaikissa oppimiseen ja kuntoutukseen liittyvissä tekijöissä. Samalla tämä tuo mukanaan suuren vastuun. Kun opiskelijoiden ongelmat ovat yhä monimutkaisempia ja juontavat usein juurensa kauas oppimishistoriaan, joudutaan helposti tilanteisiin, jossa opettaja ei kykene yksin antamaan tarvittavaa tukea. Tämän

vuoksi korostuu yhteistyön merkitys toisaalta ryhmiä opettavien opettajien välillä ja erityisesti oppimista ja kuntoutusta tukevan henkilöstön välillä.

Miten kyetään hoitamaan yhä uusia hallinnollisia tehtäviä?

Perinteisen kouluhallinnon toimintatapa on viimevuosikymmenenä kärjistetyksi siirtynyt korostamaan koulutusorganisaation oman laatu- ja kehitystyön merkitystä ja lainsäädäntökin antaa velvoitteita ja vapauksia organisaatioille käytännön ratkaisujen tasolla. Opettajan arkipäivässä tämä on näkynyt siten, että perinteisten opettajan tehtävien rinnalle ovat tulleet koko kouluorganisaation tasolla toteutettavat projektit ja kilpailukyyn kasvuun tähtäävät uudistukset. Normaalin työn rinnalla opettajan tulisi esim. kyetä osallistumaan suunnittelupalaverihin ja valmistelemaan niihin aineistoa. Uudistusten ja kehittämisohjelmien aikataulut saattavat olla lisäksi varsin tiukkoja ja tämän vuoksi työhön tulee kuormitushuippuja, joita opettajat eivät pitkällä aikajänteellä kykene ennakoimaan. Opettajat kuvaavat tulosaineistossa näitä tekijöitä maininnoilla työn hajanaisuudesta ja pirstaleisuudesta. Ongelman ratkaisuksi ehdotetaan tehtävien rajaamista ja lisääntynyttä resursointia kehitystyöhön.

Systemaattinen työnohjausko ratkaisu?

Kohdeorganisaatiossa ei ole järjestetty systemaattisia mahdollisuuksia esim. työnohjaukseen, tai taustalla saattaa olla yhtä hyvin se, että palveluille ei ole kysyntää. Opettaja eetokseen ei ilman muuta kuulu "heikkouksien myöntämisen mahdollisuus", päinvastoin ehkä eräänlainen "kaikkivoiva asenne".

Viestinnän toimivuus ratkaisevassa asemassa

Asiantuntemuksen ylläpito ja kehittäminen on yhä vaikeampaa muuttuvissa olosuhteissa. Tiedon merkitys on tässä suhteessa keskeinen. Tuloksissa korostuu sähköisen tiedonvälityksen rooli. Intranet on hyvin organisoituna tehokas tapa hallita ohjeistusta ja välittää tietoa. Ongelmaksi muodostuu helposti tiedon ylläpito ja tiedon organisointi. Vastaanottajalle sähköisen tiedonvälityksen kuva on tulosten mukaan välittynyt sekavana ohjeiden ja dokumenttien kokoelmana, josta ei saa otetta ja joka jatkuvasti päivittyy sellaisella nopeudella, ettei ole mahdollisuuksia riittävästi pysyä tilanteen tasalla. Käytännön tilanteissa saattaa joutua "nolatuksi" kun asiantuntemus ohjeistuksesta osoittautuu riittämättömäksi. Todellisuudessa ohjeistus on ollut "piilossa" jossakin "intran" syövereissä.

Opettajat ovat vuorovaikutuksen ammattilaisia. Tämä seikka saattaa helposti unohtua, kun ollaan erilaisissa neuvottelutilanteissa. Myös dialogimainen viestintä voi toteutua ja entistä tasa-arvoisempi tilanne voi johtaa vain omaa etua ajavan vallankäytön asemasta uuden tiedon rakentamiseen ja yhteisymmärrykseen yhteisistä päämääristä.

Kun opettajien työkyvyn ylläpito on erityisen haastavaa, he hakevat itselleen aikaisemmasta poikkeavia tapoja selvittää. Kuvataan esimerkiksi työnteon tietoista rajoittamista aikaisempaa tarkemmin. Kuvataan myös keskittymistä oman selviytymisen kannalta oleelliseen työhön, esim. opettamiseen, tai siihen, että toimitaan tiukasti omalla osastolla opiskelijoiden parissa.

Miten sitten organisaation opettajat voisivat saada apua tilanteessa, jossa voimavarat ovat ehtymässä. On helppo jäsentää asiaa aluksi siten, että jonkun on kuultava avunpyyntö. Oleellista on tällöin viestinnän määrä ja laatu. Tulosten mukaan organisaation viestintä on muuttunut aikaisempaa yksisuuntaisemmaksi. Opettajan mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuuluksi organisaation asioissa on selkeästi heikentynyt. Tämä on tapahtunut samaan aikaan, kun opettajat kaipaavat kipeästi mahdollisuuksia tuoda esiin ongelmiaan. Taustalla lienee luonnollinen pyrkimys luoda vaikutusmahdollisuuksia ”systeemin” toimintaan, ennen kuin terveys pettää, tai opiskelijoiden kokonaiskuntoutus vaarantuu.

Opettajien keskinäiset välejä kuvataan aineiston perusteella hyviksi. Toisinkin voisi olla, repivä kilpailu työstä saattaisi aiheuttaa väleihin haittaa. Tällaista ei kuitenkaan juurikaan kuvata aineistossa. Aineistossa sen sijaan kuvataan viestinnän ohella, miten osa opettajista kokee kykyjensä olevan vajaakäytössä siinä suhteessa, että he eivät pysty hallinnollisten rajoitteiden vuoksi tuomaan osaamistaan tai asiantuntemustaan organisaation hyödyksi. Kehittämissuhteet tai perustellut uudistusajatukset hukkuvat virkatielle, tai byrokraatiin.

Viestinnän yksisuuntaisuus kannustaa passiivisuuteen, samaan suuntaan vaikuttaa byrokraattisuuden lisääntyminen. Tämä on ristiriidassa sen tarpeen kanssa, että menestyäkseen organisaation on jatkuvasti kyettävä toteuttamaan erilaisia kehittämishankkeita ja projekteja.

Pelin henki näyttää olevan, että opettajien toimenkuva suunnataan hyvin kokonaisvaltaisesti kuntoutuksen prosessia kohden, mutta samanaikaisesti ei muuttuvaan työhön anneta erityisemmin tukea. Muuttuva opiskelija-aines edellyttää täyttä työrauhaa ja keskittymistä tähän päätehtävään. Monet opettajat kuvaavat haluaan olla intensiivisesti vuorovaikutuksessa opiskelijoidensa kanssa ja kuvaavat miten viihtyvät hyvin ”osastolla”. Samanaikaisesti kui-

tenkin koko koulutusorganisaation tasolla syntyy noidankehiä. Etäännyttään esimerkiksi helposti omiin osastokohtaisiin alikulttuureihin.

Tulokset -luvussa on paljon aineistoa, jossa kuvataan miten hallinnon ja opettajien välit ovat muuttuneet etäisiksi. Myös tähän voidaan hakea teoriaperustaa professionaalisen byrokratian ominaispiirteistä. Organisaatioon saattaa muodostua hyvin erilaisten periaatteiden mukaan toimivia kulttuureja. Esimerkiksi voidaan pitää yllä asiantuntemukseen perustuvaa professionaalista kulttuuria suhteessa opettajiin ja virkatiehen sekä byrokratiaan perustuva kulttuuria muulle henkilökunnalle. Tulosaineiston mukaan opettajien mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa opiskelijoihin liittyvissä monimutkaisissa tapauksissa on heikentynyt tilastollisesti merkitsevästi toisella tarkastelujaksolla. Voisivatko kulttuurien eron syntyminen ja tästä aiheutuvat kommunikoinnin ongelmat olla syynä muutokseen?

Aineistossa opettajat suhtautuvat melko kriittisesti organisaation johdon toimintatapoihin. Tuloksista ei välity riittävästi uskoa johdon kompetenssiin kehittää kilpailutilanteesta johtuviin ongelmiin ratkaisuita. Tilanne aiheuttaa ahdistuksen kokemuksia, sillä opettajan virkaehtosopimus määrittää melko tiukasti ne tehtävät, jotka ovat kuuluneet opettajien hoidettaviksi. Ollaan huolissaan siitä, miten tulevaisuudessa organisaatio selviää ja opettajien työllisyys pysyy hyvällä tasolla. Hyvin kärjistettynä välittyy tunnelma ”teuraaksi vietävistä” opettajista, jotka vain joutuvat katselemaan vierestä kun elämäntyö vaikeutuu, tai jopa tuhoutuu.

Onko asiakaspalvelun taso vaarassa?

Tulosten mukaan opettajan mahdollisuus pitää työssään yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa on jälkimmäisellä tarkastelujaksolla heikentynyt tilastollisesti merkittävästi. Vilkas mielikuvitus tuottaa tässä suhteessa uhkakuvia. Opettajien mukaan organisaation viestintä/kehitystyö ei riittävästi hyödynnä heidän osaamistaan. Opettaja on oman työprosessinsa asiantuntija ja kykenee analysoimaan sitä tasolla, johon prosessia tuntemattomat eivät kykene. Tämä asiantuntemus on merkittävä osa hiljaista tietoa. Opettajien näkökulmasta tämä tieto ohjaa liian vähän arkipäivän ratkaisuja. Opettajat kokevat, että organisaation johto on halunnut etäännyttää heistä. Miksi näin on tapahtunut on jäänyt heille epäselväksi

Johtamisen paradigma on Ruohotien mukaan uudistumassa. Ainakin ajoittain asiakas asetuu pyramidin kärkeen ja prosessinhoitajat tämän alapuolelle. Tilanteesta riippuen johdon tehtäväksi saattaa muodostuakin prosessihoitajien melko varaukseton tukeminen heidän ponnistelllessaan asiakkaan hyväksi. Tilanteessa on välttämätöntä luovuttaa myöskin valtaa ja resursseja, ei vain vastuuta. Organisaation viestinnän kannalta henkilöstöllä tulisi olla reaaliajassa tietoa siitä, mikä on vallitsevalla hetkellä ”pyramidin asento”. Perinteisesti strategi-

nen suunnittelu on johdon vastuulla, mutta onnistuuko sekään ilman asiantuntijoiden kuulemista ja heidän hiljaisen tietonsa näkyväksi saamista? Tähän tarvitaan uudenlaista dialogimaista viestintää, jossa monikaan suomalaisista ei ole parhaimmillaan.

Yhteisissä infotilaisuuksissa henkilökuntaa informoidaan opettajien ilmaisujen mukaan muualla valmistelluista asioista, näin lähetetään epäsuoraa viestiä siitä, että asiantuntijoiden mielipiteet eivät ole tervetulleita. Jossakin täytyy siis kyseisen logiikan mukaan olla riittävästi tietoa ja "älykkyyttä", jonka pohjalta valmiit esitykset on laadittu. Opettajille ei kuitenkaan riittävästi selviä, mistä tätä tietoa ja "älykkyyttä" löytyy. Opettajan arkipäivän työn kun parhaiten tuntee sen tekijä. Kouluorganisaation pääasiallinen tehtävä on oppimisen ja kokonaiskuntoutuksen aikaansaaminen. Säännöstön ja ohjeistuksen tulisi opettajan näkemyksen mukaan syntyä tästä lähtökohdasta. Miksi häneltä ei kukaan kysy juuri mitään? Kommenttinen mukaan operatiivisen dokumentoinnin tasolta suunnitelmallisuus ei välity riittävästi johdolta opettajistoon. Opettajat ovat hädissänsä siitä, mitkä ovat toiminnan pelisäännöt

Opettajien keskinäiset välit ovat aineiston mukaan hyvät ja he kykenevät tukemaan toisiaan erilaisten epävirallisten käytäväkeskusteluiden ja opettajanhuoneessa, tai osastossa tapahtuvien keskusteluiden kautta. Varsinaiseen kollegiaaliseen oppimiseen liittyvät tilanteet ovat kuitenkin pääasiassa spontaaneja ja satunnaisia. Tulkintani mukaan organisaatio ei yksisuuntaisen viestinnän mallia korostaessaan riittävästi edesauta ja kannusta opettajia tavoitteellisen yhteisen kehitystyön käynnistämiseen, koska välittyy viesti siitä, että sitä ei erityisemmin arvosteta. Kärjistettynä ilmaisten toimijoiden tulisi hoitaa heille virallisesti määritellyt asiat itsenäisesti ja ammattitaitoisesti, "hajuttomasti ja mauttomasti".

Kohdeorganisaation opettajista suurella osalla on niin pitkä kokemus kohdeorganisaation palveluksessa, että kyseessä voidaan nähdä olevan heidän elämäntyönsä. Tuloksista välittyvä opettajan työmoraali on erittäin tiukka. Opettaja saa voimaa opiskelijoidensa tekemisien kautta. Tämän luvun alussa kuvasin muuttuvaa opiskelija-aineista. Opettajien saamat onnistumisen kokemukset ovat muuttaneet tarkastelujaksolla jonkin verran luonnettaan. Opiskelijoiden oppimissaavutukset ja kokonaiskuntoutuksen tulokset ovat hienosyisemmin havaittavissa, kuin aikaisemmin. Opettajan saattaa olla siksi aikaisempaa vaikeampaa havaita työssä tuloksia. Hyvin mennyt koe tai onnistunut työsuoritus toimii symbolina opettajan onnistumiselle. Kun opiskelijoiden oppimisvaikeudet lisääntyvät ja ongelmat ovat entistä hankalampia ratkaista jääkin näkyvä "palkinto" usein saamatta.

Millainen on organisaation kannalta ihanteellinen opettajan identiteetti?

Isokorven mukaan yksilön ammatillinen identiteetti muodostuu oppimiskokemusten välityksellä. Ammatti-identiteetti rakentuu sovittamalla yhteen minän määrittely sosiaalisen kontekstin odotusten kanssa. Tässä prosessissa yksilön on kohdattava sekä omat minuuden määrittäjänsä, voimavaransa ja tavoitteensa että ammatillisen yhteisön normit ja odotukset. Identiteetin avulla ihminen arvioi omaa toimintaansa, johon tunteet liittyvät saumattomasti. Seuraako jostakin toiminnasta pettymystä vai iloa, vetäytymistä ja luovuttamista vai yhteistoimintaa ja yrittämistä. Esimerkiksi modernin työelämän teorioissa korostetaan oman työn valvontaa ja itseohjauksellisuutta, ja niiden puuttuminen organisaatioiden toiminnan tasolla on johtanut nykyisin tunnettuun työtytymättömyyteen, työuupumukseen ja eläkehakuisuuteen (Isokorpi 2003, 18).

8.1 Kohti uutta yhteistyötä

Kuviossa 39 kokoon yhteen visuaaliseen asuun muutamia tekijöitä, joiden tulkitseen vaikuttavan tutkielman tulosten taustalla. Näkökulma pyrkii kokonaisvaltaisuuteen. Kuvio on ensisijaisesti tarkoitettu palvelemaan organisaation opettajia, eli tutkielman kohderyhmää.

Kuvion kaikki elementit eivät ole tutkielmassa määriteltyjä tieteellisellä tarkkuudella. Kuvion ajatus on pääpiirteittäin seuraava: Yhteiskunnan muutosvauhti on nopeaa ja vaikuttamassa on mm. globalisaatiokehitys ja erityisopetuksen osalta toisella asteella koveneva kilpailutilanne. Valtakunnan erityisoppilaitosten lisäksi maakunnissa on mahdollista taloudellisesti tuetuna käynnistää erilaisia erityisopetuksen tukitoimia ja koulutusohjelmia.

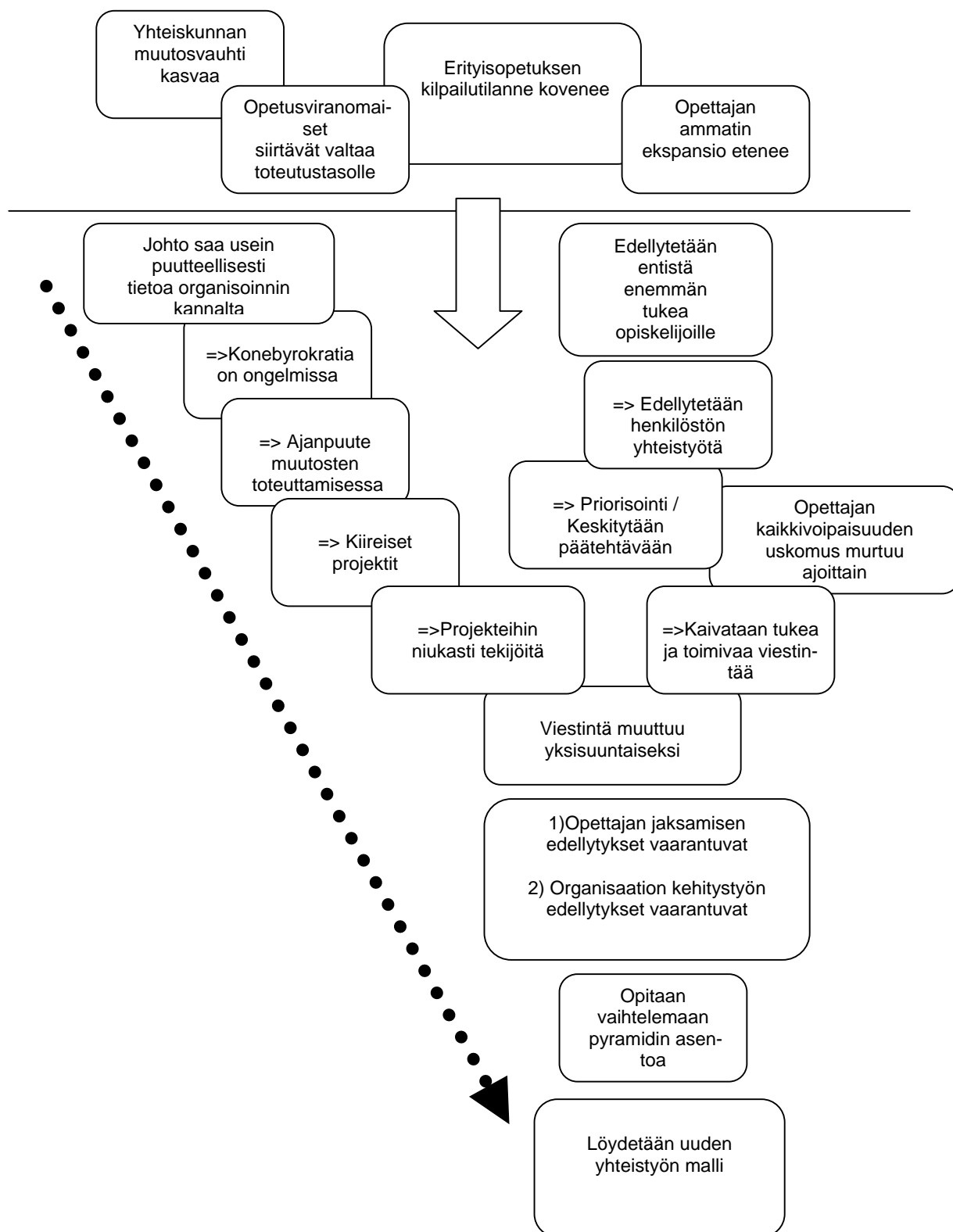
Perinteisen byrokraattisesti toimivan koulutusorganisaation toimintaedellytykset ovat vaikeutuneet mm. sen vuoksi, että muutosten toteuttamiseksi tarvittava hallintoviranomaisten tuottama tieto on hyvin yleisellä tasolla ja käytännön ratkaisujen suunnittelu ja toteutus, sekä vastuu on siirretty paikalliselle tasolle. Aikataulut muodostuvat helposti kireiksi siinä vaiheessa, kun on ryhdyttävä konkreettisiin toimiin. Opettajat ovat sidoksissa vuositasolla melko joustamattomiin opetusohjelmiin ja heidän on vaikeaa irrottautua kehitysprojekteihin. Opettajan perinteinen työehtosopimus on myöskin melko jäykkä ja mahdollistaa huonosti opettajan osallistumisen muuhun, kuin opetustyöhön. Hallinnon on taas vaikeaa rahoittaa opettajien muuta työtä kilpailukykyisillä hinnoilla. Näistä mainituista tekijöistä johtuen on vaikeaa löytää

päteviä ja ennen muuta halukkaita tekijöitä niihin projekteihin, joita yhä kasvamassa määrin kanavoituu kouluhallinnon taholta kouluille erillisrahoituksen nimikkeellä.

Erytisopetuksen sektorilla erityisoppilaitosten tehtävänä on kehittää hyvin yksilöllisiä ja kokonaisvaltaisia koulutuspalveluita niille opiskelijoille, joiden opiskelu ei onnistu normaalien ammattioppilaitosten ryhmissä erityistoimin tuettuina. Tutkielman kohdeorganisaatiossa tämän kaltainen opiskelijaryhmä ovat esim. mielenterveyskuntoutujat sekä sosiaalisista vaikeuksista kärsivät opiskelijat. Aivan viime vuosina opettajien työnkuva on laajentunut myös työssäoppimisen ja näyttöjen alueelle. Esimerkiksi nämä tekijät ovat vaikuttaneet opettajan kuormitusta kasvattavasti. Opettajien välinen yhteistyö osaltaan mahdollistaa työtaakan jakamisen ja muun henkilöstön ja opettajien välinen moniammatillinen yhteistyö on noussut aikaisempaa tärkeämpään asemaan. Opettajat ovat kuitenkin sidoksissa vuosikymmenien aikana kehittyneeseen professionaalisen byrokratian malliin. Tästä suunnasta on hankalaa pyytää apua ja jakaa vastuuta. Kun työtaakka jatkuvasti kasvaa, on tärkeää luoda eri organisaation tasolle sellaiset suhteet, että tukea työhön on mahdollista saada. Kohdeorganisaation viestintäkulttuuri on kuitenkin tutkielman tulosten mukaan muuttunut aikaisempaa yksisuuntaisemmaksi ja samalla opiskelijahuollon ja opetuksen kulttuurit ovat eriytyneet enemmän toisistaan. Tämä kehityskulku on vaikeuttanut opettajan avun saamista periaatteellisella tasolla. Mielestäni opettajien ilmaisemat kommentit kuvaavat osaltaan tätä tapahtumaa.

Kärjistetysti tapahtumien seurauksena opettajisto ja hallinto ovat vaikeutuneessa tilanteessa, mutta eri syistä. Se miten ongelmista saatettaisiin selvitä on luonnollisesti monitahoinen kysymys, mutta oma käsitykseni on, että vaaditaan nöyryyttä ja yhteistyötä. Eri alueiden toimijoiden on mielekästä kunnioittaa toisiaan ja eri tahoille hajaantunutta asiantuntemusta on järkevää hakea käyttöön sieltä, mistä sitä löytyy. Organisaatio toimii mielekkäällä tavalla silloin, kun se pyrkii säilyttämään inhimillisen pääomansa muutoksessa. Henkilöstölle kertynyt osaamista olisi perusteltua hakea reiluilla sopimuksilla innovaatioiden raaka-aineeksi. Tämä edellyttää uuden toimivamman yhteistyön mallin rakentamista. Uskaltaako organisaatio antaa ihmisille riittävästi turvallisuutta, vastuuta, tukea ja palkintoja, jotta saataisiin esiin paras puoli ihmisestä?

Organisaation kulttuuriin liittyviä tekijöitä tulisi tulkintani mukaan selkeämmin saada arkipäivässä näkyväksi. Ovatko arvot sellaiset, että niiden mukaan voidaan tehdä jokapäiväistä työtä? Pitävätkö juhlapuheissa esiin tulevat faktat, kun siirrytään puheista tekoihin? Tavoitetaanko organisaatiossa edes osa niistä piilossa olevista arvostuksista, jotka oikeasti ovat ohjaamassa ihmisten toimintaa, ilman että niitä tietoisella tasolla kyseenalaistetaan?



Kuvio 39. Yhteenvetoa

8.2 Kehittämisehdotuksia, kohteena organisaatiokulttuurin syvin taso

Tutkielman asetelma on esitetty kuviossa 2 sivulla 7. Tässä luvussa tavoitteena on johtopäätöksien ohella tuottaa myöskin kehittämisehdotuksia. Tutkielman tiedonintressinä on pyrkimys uudistamiseen vanhojen käsitysten paljastamisen avulla. Kyrön mukaan tutkimusasetelmaa voidaan lähestyä myöskin intuitiivisesta tiedonintressistä käsin, jolloin tavoitteena on uuden luominen intuition avulla. (Kyrö 2004, 63.) Seuraavaksi esitän tutkimuskirjallisuuteen peilaten intuitiivisesti muutamia kehittämisehdotuksia. Rajaan tietoisesti ehdotukset kohdistamaan lähinnä organisaation ns. syvimmälle tasolle. Scheinin mukaan taso on usein ihmisille esitietoinen ja siten näkymätön. Taso käsittää perusolettamuksia ympäristöstä, todellisuudesta, ihmissuhteista ja ihmisten toiminnan luonteesta. (Schein, E.H. 2004, 3rd ed. 26; Mäkisalo 2003, 62-63.) Pyrkimyksenäni on keskittyä muutamiin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvään teemaan. Edellisessä luvussa visioimani uuden yhteistyön mallin ajattelen sisältävän näitä elementtejä.

Ehdotus 1

Organisaation eri tyyppien adhocratian ja byrokratian vertailua toisiinsa on suorittanut Mäkisalo. Hänen mukaansa byrokraattiselle ajattelulle on tyypillistä, että sekamelska on epäjärjestystä, kun taas adhocratialle on tyypillistä, että sekamelskan ajatellaan olevan välttämättömyyttä uudistusten aikaansaamiseksi. Harkitseva keskitien kulkija pyrkinee yhdistämään näiden organisaatiomuotojen hyviä ominaisuuksia.

Kun byrokratia pyrkii pitkän aikavälin suunnitteluun, pyrkii adhocratia ohikiitävien tilaisuuksien hyväksi käyttämiseen. Muutosvauhdin kiihtyessä ei välttämättä tule toista tilaisuutta. Tiedostavan keskitien kulkeminen lienee tässäkin suhteessa perusteltua.

Byrokralle on tyypillistä epämiellyttävien asioiden ja ajatusten salaaminen, riskejä pyritään minimoimaan epäonnistumisien välttämiseksi, kun taas adhocratiassa ollaan avoimia epämiellyttäviä ja epätavallisia ajatuksia kohtaan. Adhocratian kieli pohjautuu luottamukseen, on autenttista, muotoutuvaa, avointa ja etsivää. Avun pyytäminen on vahvuus, kun byrokratiassa se on heikkous. Adhocratiassa pyritään erilaisuuden hyödyntämiseen, kun byrokratiassa sitä ei hyväksytä. Byrokratiassa valta perustuu tiedon pitämiseen itsellä, kun adhocratiassa valta perustuu tiedon jakamiseen muiden kanssa. (Mäkisalo 2004, 63.)

- ***Organisaation tulisi oppia hyödyntämään byrokratian ja adhocratian vahvuuksia luovasti ja tiedostavasti.***

Ehdotus 2

Goleman (2001, 189) viittaa Sengen ajatuksiin ja hänen mukaansa yhteisötuntuma on tietoisuutta tunnevirtauksista ja valtasuhteista. Tässä suhteessa taitavat ihmiset ovat tarkasti perillä merkittävistä valtasuhteista ja havaitsevat tärkeimmät ympärillä olevat sosiaaliset verkostot. He ymmärtävät voimia, jotka muokkaavat asiakkaiden, liikeympöyröiden ja kilpailijoiden käsityksiä ja tekoja, he panevat merkille organisaation sisäiset ja ulkoiset realiteetit.

- ***Organisaation eri toimijoiden tulisi oppia yhteisötuntumaa.***

Ehdotus 3

Isokorven mukaan empaattisella kuuntelulla ja toisen sanoman todesta ottamisella pyritään ymmärtämään ihmistä ja hänen tarkoitustaan hänen omista lähtökohdistaan. Avoimin mielin ja valppaana kuunteleminen minimoivat omien oletusten ja ennakkoluulojen vaikutuksen viestin ymmärtämiseen, jolloin henkilö etukäteen valmistautuu siihen, että hän antaa kuulemansa muuttaa itseään. (Isokorpi 2003, 90.)

- ***Organisaation toimijoiden tulisi oppia uskomaan aktiivisen kuunteluun merkitykseen yhteisymmärryksen lisääjänä.***

Ehdotus 4

Juutin mukaan puhumattomuudesta syntyy väärinymmärryksiä. Ihmiset saattavat tulkita jonkin tapahtuman aivan eri tavoin, myös aivan väärin. Kun tapahtumaan liittyy arvailua ja monenlaisia tulkintoja, alkavat ihmisten mielissä liikkua villit mielikuvat siitä, mitä joku on tehnyt ja mihin hän toiminnallaan pyrkii. Väärinkäsitykset ovat omiaan luomaan raja-aitoja ihmisten välille. (Juuti 2002, 72.)

- ***Organisaation toimijoiden tulisi oppia eliminoimaan väärinymmärryksiä***

Ehdotus 5

Juutin mukaan byrokratia on ympäristö, joka on siinä suhteessa miellyttävä työympäristö, että henkilöiden (palveluksessa olevien ja asiakkaiden) suhteet on depersonalisoitu. Voi olettaa, että on helpompi kohdata itsensä ja toiset, kun ihmissuhteisiin ei sisälly sellaisia elementtejä, jotka toisivat käsittelyyn liian tunnepitoisia asioita. Juutin mukaan byrokratiat muodostavat kuitenkin helposti ”rautaisia häkkeitä”, jotka vieraannuttavat ihmiset organisaation päämääristä ja arvoista. Byrokratian palveluksessa olevat henkilöt on siinä määrin alistettu organisaation säännöstoille etteivät he helposti ole innovatiivisia. He pelkäävät, että heidän esimiehensä arvostelee heitä eivätkä uskalla poiketa organisaation säännöistä. Kulttuurin kaikkivoipaisuuden keskukseen yhdistymistä ylläpidetään byrokratiassa oikeana pidetyn säännösten kautta. Jos henkilö kokee poikkeavansa tästä yhteisestä normista, hän tuntee häpeää ja menettää kasvonsa muiden silmissä. Häpeä on pohjimmiltaan kasvojen menettämistä ”vanhempien hahmon” edessä. Tähän liittyy pelko vanhempien tuen ja arvostuksen menettämisestä. (Juuti 1995, 84.)

- ***Organisaatio toimijoiden tulisi oppia taistelemaan opittua avuttomuutta vastaan.***

Ehdotus 6

Koiviston mukaan virheiden tekemisen pelko on organisaatiolle harmittava sairaus, joka syö energiaa, dynaamisuutta ja määrätietoisuutta sekä luovuutta. Tällaisessa organisaatiossa on turha odottaa nopeita ratkaisuita pienissäkään asioissa: Asiat junnaavat paikoillaan ja ihmiset tottuvat pian tilanteeseen. Yllätys on, jos kysymykseen saataisiin heti vastaus tavanomaisen ”palataan asiaan myöhemmin” –toteamuksen sijaan. (Koivisto 2001, 92.)

- ***Organisaation toimijoiden tulisi oppia hyväksymään opettavaisia virheitä.***

Ehdotus 7

Aaltosen & Heiskasen & Innasen mukaan olisi vahinko, mikäli yhteisön jokainen yksilö olisi arvomaailmaltaan täysin samanlainen. Voidaan olettaa, että tällöin kehitys pysähtyisi ja työpaikasta tulisi väritön ja iloton. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöiden välillä on myös arvohiertymiä. Niistä syntyy hiljaisen tiedon tutkijoiden mukaan uutta innovaatiota.

Eri asia kirjoittajien mukaan on, että yhteisesti sovittuihin tavoitearvoihin tulisi kaikkien sitoutua.

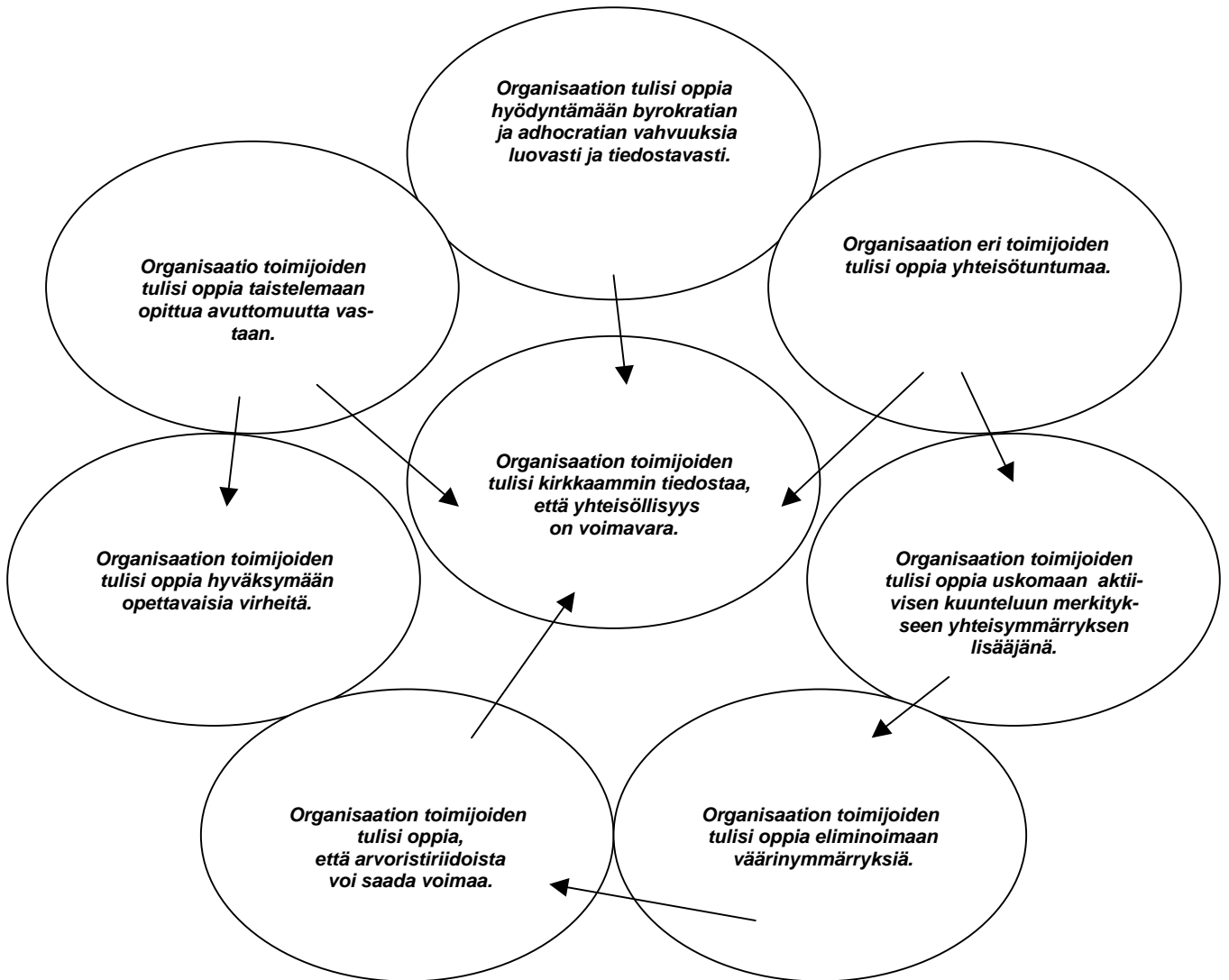
- ***Organisaation toimijoiden tulisi oppia, että arvovieraidoista voi saada voimaa.***

Ehdotus 8

Mäkipeskan ym. mukaan ihmisillä on taipumus luoda yhteisöjä organisoituessaan spontaanisti tai vapaaehtoisesti jonkin asian, aatteen tai tavoiteltavan hyödyn ympärille. Yhteisölle on ominaista, että ne luovat jäsenilleen henkilökohtaista merkitystä. Yhteisön toiminta sinänsä on siihen liittyneille yksilöille merkityksellistä. Lisäksi yksilön oma merkitys yhteisössä kasvaa hänen edistäessään yhteisön jäsenenä sen tarkoituksen toteutumista. Näin yksilö ja yhteisö vahvistavat toisiaan keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. (Mäkipeska ym. 1999, 92.)

- ***Organisaation toimijoiden tulisi kirkkaammin tiedostaa, että yhteisöllisyys on voimavara***

Esitän vielä kahdeksan oppimiseen liittyvää teemaa kuviossa 40.



Kuvio 40. Oppimisen kohteita syvimällä organisaatiotasolla.

9 POHDINTAA

Tässä luvussa pyrin refleктоimaan suorittamaani harjoitustutkielman prosessia kriittisesti. Pohdin hieman tulosten tilastollista luotettavuutta ja käytettyjen tilastollisten menetelmien sopivuutta tarkoitukseensa. Lopuksi esittelen jatkotutkimuksen kohteita.

Määrällinen osuus

Alun perin tavoitteena oli suorittaa kokonaistutkimus. Tutkielman kyselyiden vastausprosentti oli kuitenkin n. 60 ja otoskoko väittämistä riippuen 30...34 vastaajaa.

Vastausprosenttia laski vuoden 2004 surveyn osalta tulkintani mukaan kyselyn sijoittuminen syksyn kiireiseen aikaan maaliskuulle ja joulukuun alkuun. Vastausprosenttia taas nosti mielestäni se, että työssäjaksamiseen liittyvät seikat olivat huomion kohteena työterveyshuollon tekemän työssäviihtymiskyselyn tulosten valmistumisen myötä. Perinteisin paperilomakkein toteutettu kysely valmisteltiin vastaajille melko huolellisesti, sillä vastauspaperit jaettiin ohjeiden ja tutkimuksen tavoitteiden kuvauksen myötä opettajille henkilökohtaisesti.

Vuoden 2005 kysely toteutettiin sähköisen www-lomakkeen avulla ja lomakkeen vastausosoite lähetettiin vastaajille sähköpostiviestillä. Noin viikon kuluttua lähetettiin uusintakehotus vastata kyselyyn. Sähköisen lomakkeen käyttö oli mielekästä, koska vuoden 2004 ja 2005 välillä olin hankkinut kohdeorganisaatioon SPSS - tuoteperheen kyselyserverin ja sähköisten kyselyiden muokkausohjelman. Vastausprosenttia kyselyn sähköiseen muotoon siirtäminen laski kuitenkin jonkin verran. Oli mielenkiintoista verrata näitä kahta kohdistamistapaa keskenään.

Heikkoutena on se, että kyselytulosten kato johtuu sattumanvaraisista tekijöistä, eikä se ole hallitusti suunniteltu. Periaatteessa otos saattaisi siksi olla tietyiltä osin ryvästynyt. Esimerkiksi ns. kriittisten vastaajien määrä voisi olla vastaajien joukossa suurempi, kuin perusjoukossa.

Tilastollisten menetelmien opintojeni kautta olen vasta viimeaikoina tiedostanut luottamusvälin merkityksen tulosten kannalta. Vertailtaessa yhden otoksen t- testillä saavutettuja väittäminen keskiarvoja laskettuun vertailujakaumaan (ka 4,0), tulostetaan taulukkoon myöskin 95 % tasolla lasketun luottamusvälin yläraja ja alaraja. Olen kuitenkin raportoinut vain keskiarvojen tilastollisen merkitsevyyden ja pohtinut sen suuruutta tuloksissa. Todettakoon tässä yh-

teydessä, että kaikissa niissä tuloksissa, joissa tilastollisen merkitsevyyden taso oli alle $p .05$ (erehtymisen riski alle 5%), ovat luottamusvälin ylä- ja alaraja miinusmerkkisiä.

Mikäli nyt tekisin prosessin uudestaan, pyrkisin kaikin mahdollisin eettisesti kestävin keinoin saamaan vastausprosentin n. 85% tasolle.

Tapaustutkimus oli rajattu käsittämään vain yhden organisaation ja siksi populaation koko oli rajoittunut. Ihanteena pitäisin kuitenkin käytetyssä metodissa minimissään n. 200 vastaajaa. Näin suuren joukon osalta olisi ollut mahdollista harjoitella myös esim. pääkomponenttianalyysiä jne.

Tilastomenetelmien opinnoissa on myöskin kehoitettu laskemaan ja esittämään tulosten vaikuttavuus (eta squared). Korrelaatioiden osalta taas tulisi laskea eron merkitsevyys Z-pisteiden avulla. Koin tässä tutkielmassa lievää epävarmuutta näiden menetelmien soveltamisessa ja jätin siksi suosiolla tulokset esittämättä. Periaatteena oli tehdä vain se, minkä kokee kohtuullisesti hallitsevansa.

Organisaation käyttöön tein myös ryhmävertailuja joiden perusteena oli koulutusala. Näitä tuloksia en ole halunnut viedä tähän raporttiin sen vuoksi, että joitakin organisaation toimijoita on erittelyistä mahdollista tunnistaa.

Tutkielman kyselyn rakenne syntyi siinä vaiheessa, kun aihepiiri oli vasta hahmottumassa. Halusin suorittaa ensimmäisen kyselyn hyvin aikaisessa vaiheessa siksi että tulosten vertailuun tarvittava kahden vuoden aikajakso tulisi mahdolliseksi. Samalla kuitenkin kyselyn rakenteen myötä tulin sitoutuneeksi teoreettisesti tiettyyn näkökulmaan. Lienee paikallaan myöntää, että osa teoreettisesta viitekehyksen näkökulmista syntyi arkipäivän tasolla olevan esiyymmärryksen perusteella. On käsittääkseni makuasia pitääkö tätä tuomittavana, vaiko peräti toivottavana seikkana.

Selostan seuraavaksi avoimien kysymysten tulosten käsittelyä ja luotettavuutta.

Avoimien kysymysten osuus

Avoimien kysymysten tekstimassa siirrettiin Excel –ohjelmistoon jatkokäsittelyä varten. Periaatteena oli kerätä tekstimassa siten, että jokaiseen avoimeen kysymykseen vastattu aineisto kerättiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Havaitsin kuitenkin, että vastaajat eivät olleet vastuksissaan siten loogisia, että he olisivat pysyneet tiukasti vain avoimen kysymyksen mukaises-

sa teemassa. Teemoihin vastattiin ikään kuin kokonaisuutena. Jouduinkin muuttamaan aineiston käsittelytapaa vastaamaan lomakkeiden tekstimassa rakennetta. Lopputulos ei mielestäni menettelystä kärsinyt.

Seuraavassa kohdassa pohdin tutkielman luotettavuutta laajasta näkökulmasta.

- Cohen, Manion ja Morrison (2001) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa ymmärtäminen on parempi termi kuin validiteetti. Tutkijan tulee olla niin rehellinen kuin suinkin mahdollista. Kyse on siitä, ettei tutkija itse keksi, väritä tai valikoi aineistoa tarkoituksellisesti, vaan pyrkii olemaan uskollinen sille, mitä todella on tapahtunut (descriptive validity). Samalla tutkijan tulee olla riittävän perehtynyt aiheeseensa ollakseen kykenevä suorittamaan tulkintaa (interpretive validity). (Cohen ym. 2001, 107.)
- Tutkijan on lisäksi kyettävä luomaan jonkinlainen teoreettinen selitysmalli, joka on mahdollisimman todellinen kaikkien osapuolien kannalta (theoretical validity) (mts. 107).
- Analyysin validisuutta voidaan tarkastella mm. sen kannalta, onko kerätty data riittävää tai kattavaa, jotta sen avulla voidaan saada tietoa tutkimuksen ongelmasta (internal validity) (mts.).
- Ulkopuolinen validiteetti (external validity) esittää kysymyksen, missä määrin saatuja tuloksia voidaan soveltaa laajempien populaatioiden ollessa kyseessä. Positivistisesta suunnasta yleistettävyyden on kaiken perusta, mutta Cohen ym. toteavat, että tutkijan tulee selostaa ilmiötä riittävän kattavasti mahdollistaakseen tutkimukseen perehtyvälle oman tulkinnan. Sen avulla lukijat voivat itse päätellä missä määrin tuloksia on mahdollista yleistää heidän omassa kontekstissaan. (mts. 109.)
- Sisällön validiteetti (content validity) edellyttää, että tutkija ottaa tarkasteltavakseen ilmiöitä riittävän kattavasti. Tutkittavan näkökulman tulee olla riittävän laaja syvä ja leveä, jotta ilmiö tulee edustavasti kuvattua (mts. 110).
- Käsitteellinen validiteetti tarkoittaa (construct validity) että tutkielmassa käytetty kieli ja käsitteet sopivat tutkimuksen aiheeseen ja ovat merkityksellisiä tutkittaville itselleen (mts.)
- Tutkijan on myös kyettävä suojaamaan tutkittavia niin, etteivät he paljastu yksilöinä. Mitä enemmän tutkimuksessa tehdään erotteluja ja tyypittelyjä, esim. ryhmävertailut, sitä helpompi yksilöitä on tunnistaa (ecological validity) (mts.).
- Toiminnallinen validiteetti kuitenkin edellyttää, että tutkielman tuloksena seuraa toimintaa (catalytic validity), en kykene ennustamaan, miten tässä suhteessa validisuus toteutuu. Kyseessä ei varsinaisesti ole toimintatutkimus, vaan selvitystyö, jossa on verraten rajoittunut teoreettinen osuus (mts.).
- Viimeisenä validiteetin lajina Cohen ym. (2001) esittävät kriteeriin sidotun validiteetin (criterion-related validity.) Tulosten tulisi olla yhtäpitäviä tai samansuuntaisia muiden kriteerien kanssa. Esim. eri ajankohtana kerätyn datan ominaisuuksien tulee korreloida myöhemmin kerätyn datan kanssa. Eräs tapa onkin laittaa osa aineistosta syrjään ja verrata sitä myöhemmin varsinaisen datan kanssa (mts.).

Olen kerännyt erilaisia validiteetin lajeja näkyville tuodakseni lukijalle käsitteitä, joiden avulla hän kykenee arvioimaan omalta kannaltaan tämän tutkielman validisuutta.

Seuraavaksi pohdin problematiikkaa, joka liittyy objektiivisen tiedon mahdollisuuteen, ja sen vastaparina tarkastelen tarvetta virittyä esiyymmärryksen perusteella tutkimuskohteeseen.

Onko tutkijaharjoittelija oman maailmansa "vanki"?

Helsingin yliopiston professorin Sinikka Sassin mukaan tutkijaa ja tutkimuskohdetta ei voida missään tutkimuksessa erottaa ehdottomasti toisistaan. Vaikka tutkimuksen kohde onkin erillään tutkijan minästä, ovat tutkija ja tutkimuskohde kuitenkin aina samassa todellisuudessa. Tutkijalla ei ole mitään ulkopuolista asemaa, mistä pohtia asioita, vaan hän voi nähdä vain niin paljon kuin tästä asemasta käsin on mahdollista. Neutraalisuuden tai objektiivisuuden vaatimuksesta luopuminen ei kuitenkaan johda täyteen subjektiivisuuteen, vaan tiedon syntytapaa voidaan myös omien kokemusten kyseessä ollen tutkia systemaattisesti. (Sassi 2001, kohta 3.)

Jotta jokin asia on ylipäätään voinut tulla tutkimuksen kohteeksi, tutkijan on täytynyt olla siitä jollakin tavalla kiinnostunut etukäteen. Tutkijalla on siis kohteesta yleensä paljon esitietoa tai esiyymmärrystä, joka on pyrittävä tekemään tietoiseksi tutkimuksen kuluessa. Sassin mukaan tutkijan perspektiivi on paradoksaalinen, koska ymmärtääkseen toisen maailmaa hänen on oltava tietoinen omista harhoistaan, mutta toisaalta hän voi ymmärtää ja tulkita tutkimuskohdettaan vain oman kokemuksensa valossa. Asioiden ymmärtämisestä oman kokemuksen kautta ei välttämättä seuraa, että tutkija tukee vain omia ennakkokäsityksiään ja jää näin oman subjektiviteettinsa vangiksi. Hän voi koko ajan arvioida omia lähtökohtiaan ja näin korjata jo ymmärtämäänsä. (Sassi 2001, kohta 3.)

Onko mahdollista nähdä arkitodellisuuden "ylitse"?

Schein on sitä mieltä, että tärkeät oletukset ja niiden välisen vuorovaikutuksen mallit ovat tulkittavissa vain organisaation sisällä toimivan ja jonkun ulkopuolisen yhteisin voimin. Tähän yhteiseen pyrkimykseen saattaa sisältyä sangen tarkkaan harkittu ja laaja tietojen keruu. Subjektiivisen yksipuoleisuuden välttämiseksi tarvitaan sisällä toimivan henkilön panosta, sillä ulkopuolinen ei voi tuntea kulttuurissa toimivan käyttämiä merkitysluokkia, koska hän ei ole elänyt kyllin pitkään kyseisessä kulttuurissa oppiakseen sen semanttiset vivahteet: miten jokin käsiteluokka liittyy toisiin käsiteluokkiin, miten merkitykset muuntuvat käyttäytymiseksi ja miten nämä käyttäytymissäännöt ovat tilannekohtaisesti sovellettavissa. Toisaalta kulttuurissa toimiva ei Schienin mukaan pysty valaisemaan ulkopuolista kulttuurin perusolettamuksista ja niiden muodostamasta mallista, koska ne ovat siirtyneet pois tietoiselta tasolta ja

muuttuneet itsestäänselvyyksiksi. piileviä asioita pidetään niin itsestäänselvyyksinä, että niihin ei kiinnitetä huomiota. Mutta niistä tulee täysin ilmeisiä heti tietoiselle siirryttyään. (Schein 1987, 125-126.)

Tutkielman kriittinen tiedonintressi perustuu Schienin ajatuksiin peilaten siihen uskomukseen, että arkipäivän analyysi voi tuottaa organisaatiossa toimivalle lukijalle oivalluksia ja ”ahaa”-elämyksiä. Hiljainen tieto saa näin julkiasun ja muuttuu paremmin käsitteellistetyksi tiedoksi. Tätä tietoa voidaan parhaassa tapauksessa käyttää laajemman yhteisöllisen kehittämisen välineenä.

Jatkotutkimuskohteita

Tutkielmassa tiedonhankintakeinona on käytetty kyselyä. Tavoitteena on ollut määrällisten analyysien suorittaminen ja toisaalta avoimien kysymysten avulla on pyritty luomaan katsaus jakaumien taustalla oleviin tekijöihin.

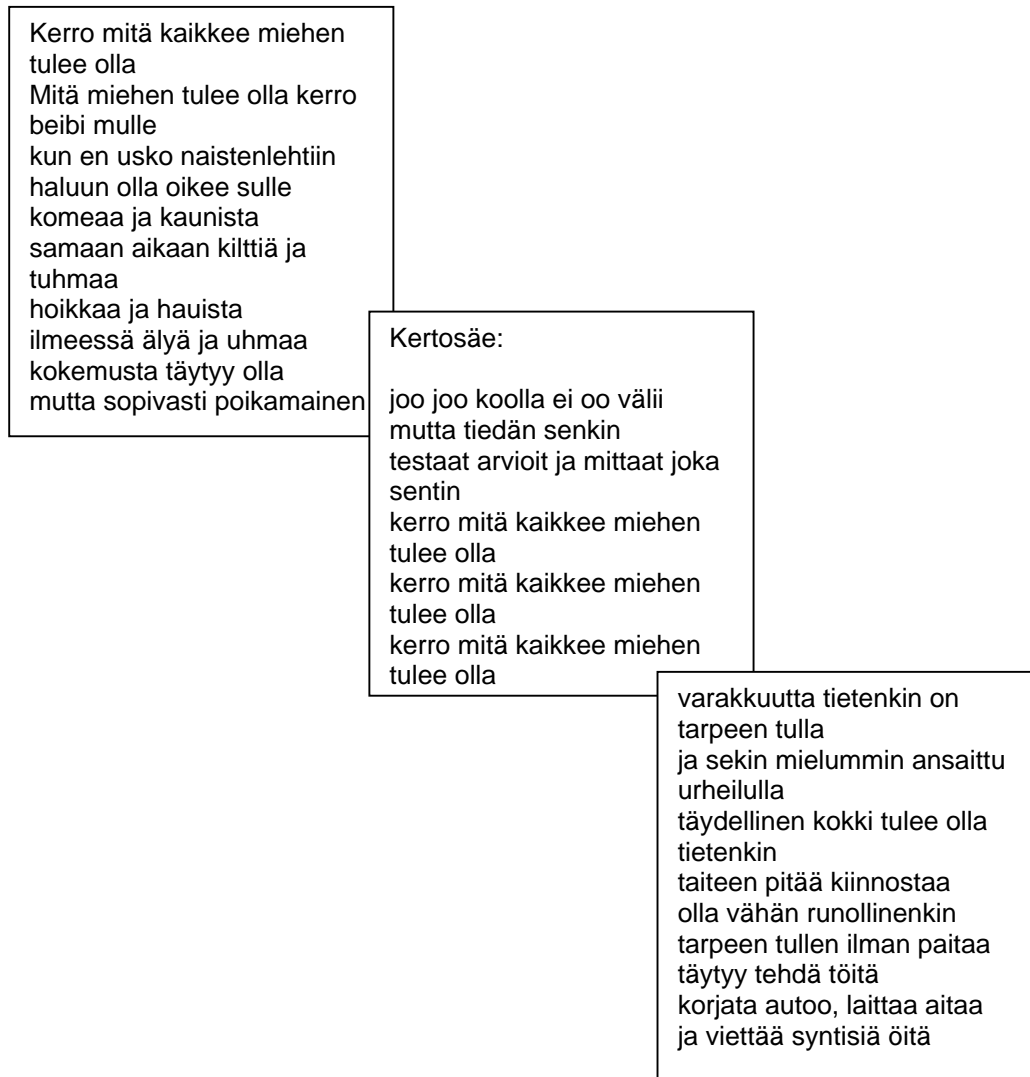
Enemmän laadullista näkökulmaa korostavin menetelmin (esim. haastattelut) olisi päädytty uskoakseni samantapaisiin johtopäätöksiin, tutkimusaihe olisi kuitenkin saanut lisää sävyjä ja syvyyttä. Aikomuksenani olikin toteuttaa kyselyn lisäksi muutama haastattelu. Voimavarat, tai ennen muuta päätyön aiheuttama kiire, ei kuitenkaan antanut myöden toteuttaa aikeita. Suosittelem lämpimästi samantapaiseen ongelmanasetteluun perustuvaa haastattelututkimusta, mieluummin jossakin muussa erityisoppilaitoksessa.

Erityisopetus kutsumustyönä on eräs valitsemaani teemaa sivuava aihe. Mielestäni tässä tutkielmassa tuli selvästi esiin, miten erityisopettaja on paitsi virkamies, ennen muuta opiskelijoidensa tekemisestä voimaa saava henkilö. Tätä aihetta sopisi selvittää lisääkin.

Koulun kulttuuri on keskeinen tekijä organisaation vastatessa muutoksiin. *Miten kulttuuri näyttäytyy opettajan elämässä.* Miten se vaikuttaa opettajan käytännön työssä, tähän aiheeseen liittyen mieleeni jäi monia kysymyksiä, mutta vähemmän vastauksia.

Kuten aikaisemmin on todettu, mikäli aineisto olisi ollut tutkielmassa suurempi, olisi ollut mahdollista analysoida tuloksia esim. monimuuttujamenetelmien avulla. Kokeilin tuottaa pääkomponenttianalyysin yhdistämällä kummankin vuoden vastaukset yhteen (otos on kuitenkin tällöin ryvästynyt). Liitteessä 5 kuvataan pääkomponenttianalyysin tuloksia. Tulokset antavat viitteitä siitä, että aineistosta saattaisi löytyä kaksi pääkomponenttia, joista toista nimitän luovuus ja opiskelijasuuntautuneeksi ja toista työn hallintaa ja opettajien välistä yhteistyötä korostavaksi komponentiksi. Tätä aihetta olisi ollut hyvin mielenkiintoista selvittää lisää. Nimitän teemaa tutkimusaiheeksi *opettajan työn orientaatiosta suhteessa opiskelijoihin ja toisaalta kollegoihin*.

Laulun sanoin ”mitä kaikkee opettajan tulee olla”.



(Yhtye: Suurlähettiläät ; MITÄ MIEHEN TULEE OLLA? 2003 EMI)

Opettajan jaksaminen ei ole itsestäänselvyys. Opettajuuteen liitetään usein täydellisyyteen viittaavia argumentteja. Opettajan on ehkä vaikeaa myöntää omaa inhimillisyyttään ja sitä, että kyvyt ovat kaikilla meillä ihmisillä rajalliset. Työuupumus on potentiaalinen opettajan ammattitauti.

Kesäkuun 16. päivänä 2006, Jari Hirvonen

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aaltonen, T. & Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Atley, J. & Beirsto, B. 1997. Leadership in the Quest for Adhocracy: New Directions for a Postmodern World. Tampereen yliopisto ser A vol. 535.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos, vai kaaoksen organisaatio. Helsinki: Lohkot Kirjat.
- Beirsto, B & Ruohotie, P. 1999. The education of educators. Enabling Professional Growth for Teachers and Administrators. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education.
- Beirsto, B & Klein, M & Ruohotie, P. 2003. Professional learning and leadership. Tampere: Research Centre for Vocational education and Training.
- Blåfield, H. 1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Cohen, L. & Manion, L. & Morrison, K. Research Methods in Education. 5th Edition. 2001. London: RoutledgeFalmer,
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.
- Forss, S. & Karisalmi, S. & Tuuli, P. 2001. Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksukset. Eläketurvakeskus. Helsinki: Hakapaino oy. Viitattu kohta saatavilla [www-etk-fi-Dynagen_attachments-Att16562-16562.pdf](http://www.etk.fi/Dynagen_attachments/Att16562/16562.pdf) . (Luettu 10.11.2005.)
- Gorpe, P. 1983. Organisaatio ja johtaminen. Espoo. WG.
- Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri. Wsoy. Ekonomia sarja.
- Hannula, P. 29.6.2005. Helsingin Sanomat. Viitattu kohta saatavilla [www-muodossa <URL: http://www.atelierhannula.fi/arkiluovuus.html](http://www.atelierhannula.fi/arkiluovuus.html)
- Hargreaves, A. 1996. Changing teachers, changing times teachers' work and culture in the postmodern age. London: Cassell.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2004. Hyvinvointivaltio – Houkutteleva lupaus vai karvas pettymys. Tampereen yliopiston Tiedekirjakauppa Taju.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helakorpi, S. & Juuti, P. & Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Juva: WSOY
- Hesselbein, F. & Goldsmith, M. & Beckhard, R. 1996. Leader of the future. New York: The Drucker Foundation.
- Hesselbein, F. & Goldsmith, M. & Beckhard, R. 1996. The leader of the future. The Drucker foundation. New York.
- Hiltunen, S. & Kiviaho, M. & Vikeväinen-Tervonen, L. 2003. NLP –perusteet. Tampere: Tampere University Press. <http://www.atelierhannula.fi/arkiluovuus.html>.
- Hämäläinen, R. & Saarinen, E. . (toim.) 2005. Systeemiäly, Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005. Viitattu kohta saatavilla [www-muodossa <URL: http://www.systemsintelligence.tkk.fi/esseet2005/martelaB01032005V.doc](http://www.systemsintelligence.tkk.fi/esseet2005/martelaB01032005V.doc) = . (Systems Intelligence Research Group, publications 2005. Systeemiäly ja oppiminen. Luku 13. Martela, M. Systeemiäly ja virtaus)

- Hämäläinen, R. & Saarinen, E. . (toim.) 2005. Systeemiäly, Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005. Viitattu kohta saatavilla www-muodossa <URL:
<http://www.systemsintelligence.tkk.fi/esseet2005/huurinainen31032005V.doc> =. (Systems Intelligence Research Group, publications 2005. Systeemiäly ja oppiminen. luku 7. Huurinainen, P. Kohti systeemiälykystä työtä)
- Hämäläinen, T. J., Heiskala, R. 2004. Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Helsinki: Edita Prima oy.
- Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Hämeen ammattikorkeakoulu. www.hamk.fi/julkaisut
- Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia, parempaan vuorovaikutukseen. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Julkunen, R., Nätti, J., Anttila, T. 2004. Aikanyrjähdys, keskiluokka työn puristuksessa. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Ps -kustannus.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu. Otavan painolaitokset.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kankkuri –Knuutti, M-S. 1998. Argumentti ja sen kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaplan, S. & Norton, P. 1996. Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Boston: Harvard Business school press.
- Kasvio, A. & Nieminen, A. 1999. Kilpailu työstä. Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista. Tampereen yliopiston Tiedekirjakauppa Taju.
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat oy ja Kari Koivisto.
- Kuusinen, K-L. . (toim.) 1993. Terveyspsykologia. Juva. Wsoy.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Lampikoski, K & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Vantaa: Dark oy.
- Lampikoski, K. & Emden, J. 1999. Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. Juva: WSOY
- Lindström, K & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitoksen julkaisumyynti.
- Lindström, K. & Kalimo, R. 1987. Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, K. 1994. Terve työyhteisö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luoma, P. 2002. Vihreät viirit. Muutos ja pysyvyys Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliiton ympäristöpoliittisissa näkemyksissä vuosina 1980 – 2000 Maataloustuottaja -lehden valossa. Väitöstutkimus. Oulun yliopisto. Viitattu kohta saatavilla www- muodossa <URL:
<http://herkules oulu.fi/isbn9514267745/isbn9514267745.pdf> . (Luettu 2.2.2006.)
- Luukkainen, O. 2004. Opettajuus – Ajassa elämistä, vai suunnan näyttämistä. Acta universitatis Tamperensis 986. Tampereen yliopiston Tiedekirjakauppa Taju.
- Merikallio, A. 2001. Unohtuiko inhimillisyys? –ehkäise uupumus työyhteisössä. Tampere: Tammer-Paino oy.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.

- Mezirow, J. 1995. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. 1987. The strategy process. Prentice Hall International Editors.
- Murto, K. 1998. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkiperska, M & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö –johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita oy.
- Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Hämeenlinna: HAMK&AKTK –julkaisuja 2/2002
- Määttä, M. 1996. Uudistuva oppilaitos ja johtaminen. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 512. Tampere: Tiedekirjakauppa TAJU.
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.
- Nokelainen, P. Ammattikasvatuksen tutkimus, harjoitusmoniste ver. 1.1. Kursin L XX materiaali. Tampereen yliopisto, Tukeva –opinnot.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. New York: Oxford university press.
- Patrikainen, R. 1999. Opettajuuden laatu. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3. Painos. London: Sage.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Keuruu: Otavan painolaitokset.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra 180.
- Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen. Porvoo: Ws Bookwell oy.
- Rissanen, R. & Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Savonia -ammattikorkeakoulu.
- Roti, O. 1999. Työn ilo, organisaation voimavara. Tampere: Tammer - Paino oy
- Ruohotie, P. & Honka, J. & Beirsto, B. 1996. New themes for vocational education. Tampere: Research Center for Vocational Education.
- Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P & Tirri, H. & Nokelainen, P. & Silander, T. 1999. Modern modeling of professional growth . Tampere: Research Centre for Vocational education and Training.
- Ruohotie, P. & Grimmett, P. 1996. Professional growth and development directions, delivery and dilemmas. University of Tampere and Simon Fraser University.
- Sallila, P & Tuomisto, J. . (toim.) 1997. Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Kansainvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Gummerus Kirjapaino oy, Saarijärvi
- Sallila, P & Tuomisto, J. . (toim.) 2000. Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen vuosikirja 38. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.
- Sarala, U & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sassi, S. 2000. Verkko kansalaisyhteiskunnan käytössä. Väitöskirja. Viestinnän julkaisuja 3. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu kohta saatavilla [www- muodossa](http://www.valt.helsinki.fi/staff/ssassi/thesis/metodologiset.html) <URL: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/ssassi/thesis/metodologiset.html>. (Luettu 19.9.2005)
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomen Ekonomisäätiön Koulutuskeskus SEFEK. Espoo: WG.

- Schein, E. H. 2004. Organizational culture and leadership. 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu : Oulun yliopisto.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Karisto oy.
- Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: West Point Oy.
- Säntti, R. 2001. How Cultures Interact in an International Merger. Tampere: Research Center for Vocational Education. Tampereen yliopistopaino.
- Tiensuu, V & Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio, inhimillisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, H. 2002. Jaksako opettaja kehittyä? - Ammatillisen kehityksen ja täydennyskoulutuksen merkitys opettajien työssä jaksamisessa. Helsingin yliopisto Kasvatustieteen laitos. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Viitattu kohta saatavilla www- muodossa <URL: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/pg/tuominen/jaksaako.pdf> . (Luettu 10.11.2005.)
- Työterveyslaitos, 1994. Terve työyhteisö –kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Valkama, H. 1998. Organisaatio prosessissa. Acta Universitatis Tamperensis 608. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Varis, T. 2005. Uusrenesanssijattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Helsinki: OKK-säätiö.
- Vartiovaara, J. 1996. Burnoutista jaksamiseen. Keuruu: Otavan painolaitokset.

LIITTEET

Liite 1 kyselylomake

Syksyn 2004 lomake on esitetty liitteenä 1.

Syksyllä 2005 vastaava lomake oli sähköisessä muodossa.

Opinnäytetyökysely

Jari Hirvonen

Taustatiedot: Tekn. ja liikenne, sekä kulttuuriala
(Missä pääasiassa Kaupan ja hallinnon ala
työskentelet?) Valmentava koulutus
Muu

Mikä: _____

Arvioi miten seuraavat asiat ovat työssäsi muuttuneet n. vuoden aikana:

1 muuttunut paljon huonompaan suuntaan

2 muuttunut jonkin verran huonompaan

3 muuttunut hiukan huonompaan suuntaan

4 pysynyt ennallaan

5 kehittynyt hiukan parempaan suuntaan

6 kehittynyt jonkin verran parempaan suuntaan

7 kehittynyt paljon parempaan suuntaan

8 en osaa sanoa

1. Mahdollisuus ennakoida työssäsi tapahtuvia muutoksia

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

2. Mahdollisuus keskittyä työssäsi oleelliseen

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

3. Mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

4. Mahdollisuus kohentaa ammattitaitoa omista kiinnostuksen kohteista lähtien

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

5. Mahdollisuus kehittää omaa erikoistumista

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

6. Mahdollisuus ammatilliseen luovuuteen omassa työssäsi

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

7. Mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

8. Mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

9. Mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

10. Mahdollisuus hyvätasoiseen yhteistyöhön lähempien työtovereiden kanssa

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

11. Mahdollisuus luovien ratkaisujen kehittämiseen lähipiirissä (osasto tai ryhmä)

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

12. Mahdollisuus kehittää innovaatioita organisaation tarpeisiin

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

13. Mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssäsi

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

14. Mahdollisuus hallita työsi vaatimien ponnistusten määrää

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

15. Mahdollisuus pitää työssäsi yllä korkeaa asiakaspalvelun tasoa

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

16. Mahdollisuus luoviin ratkaisuihin asiakaspalvelutilanteissa

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

17. Mahdollisuus hyvien suhteiden ylläpitämiseen kokonaiskuntoutusta toteuttaviin osapuoliin

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

18. Mahdollisuus opiskelijoiden yksilölliseen huomioon ottamiseen

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

19. Mahdollisuus luoviin ratkaisuihin opiskelijoihin liittyvissä suhteissa (tilanteissa)

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

20. Mahdollisuus aikaansaada laadukasta opetusta ja oppimista

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

21. Mahdollisuus vaikuttaa opiskelijoiden jaksamiseen

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

22. Mahdollisuus saada käyttökelpoista tietoa
opiskelijoihin liittyvissä monimutkaisissa tapauksissa

1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	8
---	---	---	----------	---	---	---	---

Tarkennuksia tai mielipiteitäsi seuraaviin aihealueisiin:

a) käytännön työ ja sitä ohjaava dokumentointi

b) henkilökunnan vuorovaikutus

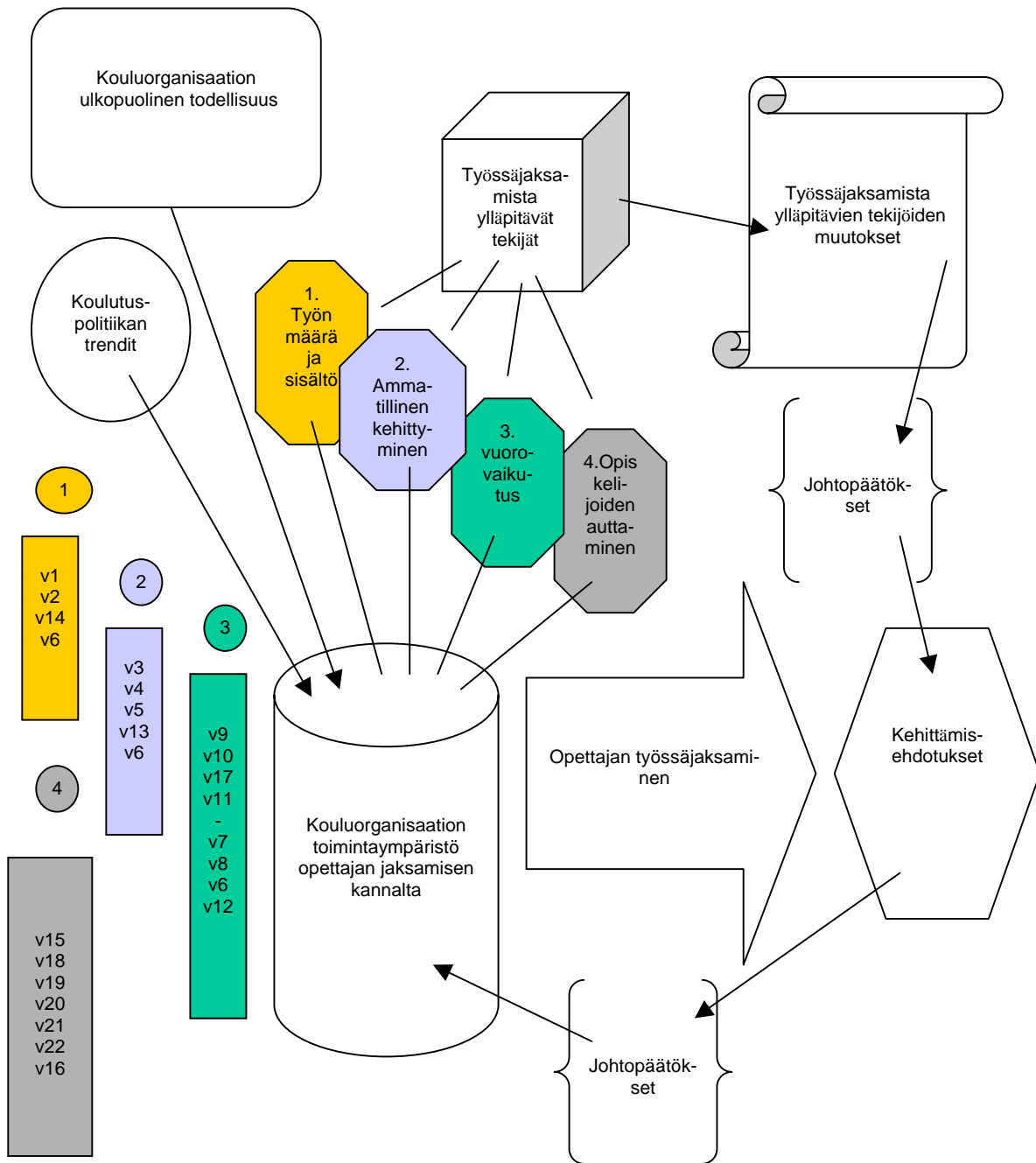
c) työssä viihtyminen

d) työssä jaksaminen

e) oman työsi kokonaisuus

KIITOS VASTAUKSISTASI !

Liite 2, väittämien kohdistuminen tutkimusongelmiin

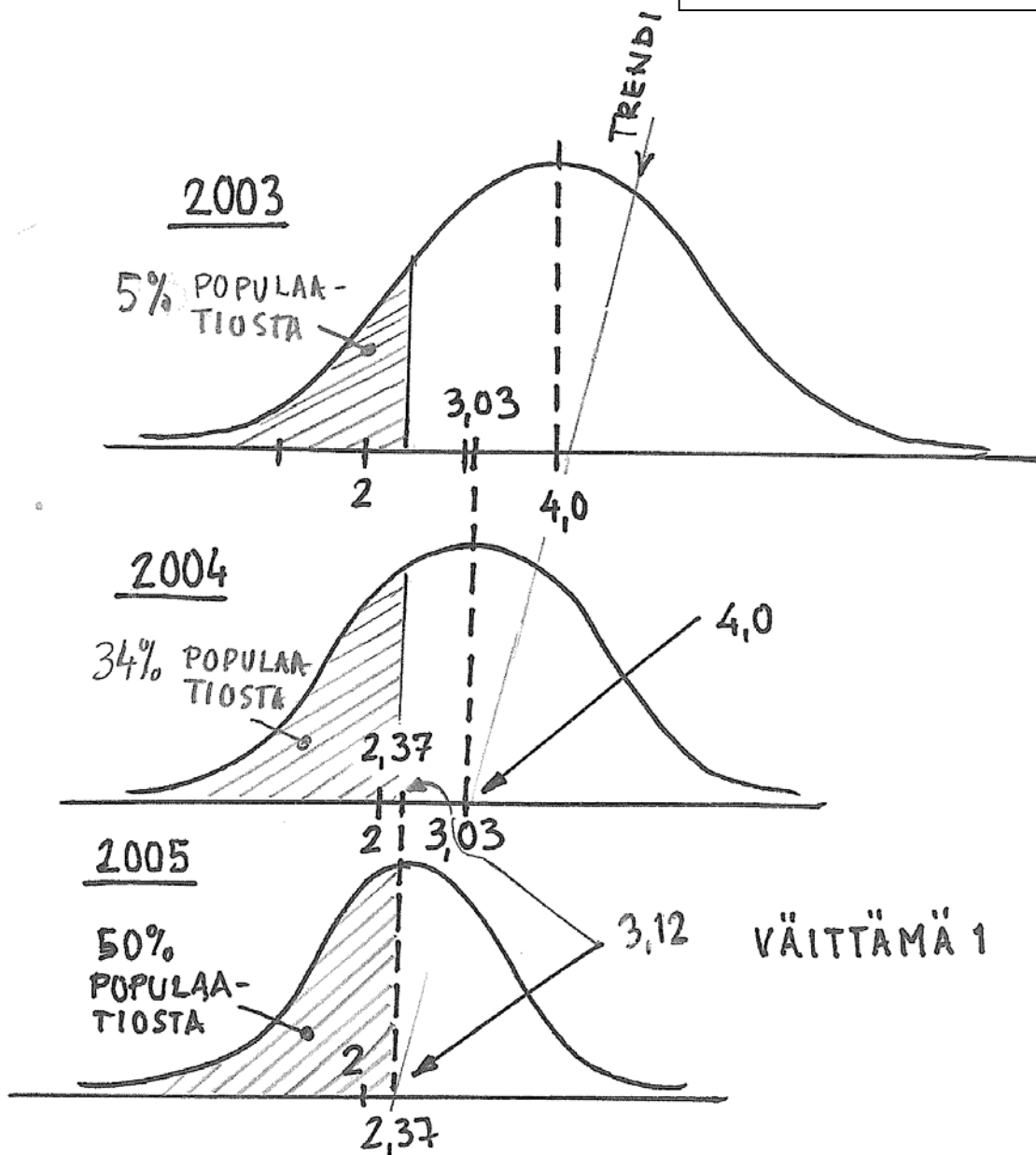


Liite 3, normaalijakaumat ja kumulatiivinen keskiarvo

Oletetaan että väittämien mukaiset ilmiöt ovat kohdejoukossa normaalisesti jakautuneita ja yksittäisen väittämän keskiarvo neutraalissa tilanteessa on 4,0.
=> Tällöin muutosta edellisestä vuodesta ei ole tapahtunut.

Tutkielmassa arvioidaan luku-
vuoden aikana tapahtunutta muu-
tosta. . (kts. liite 1.)

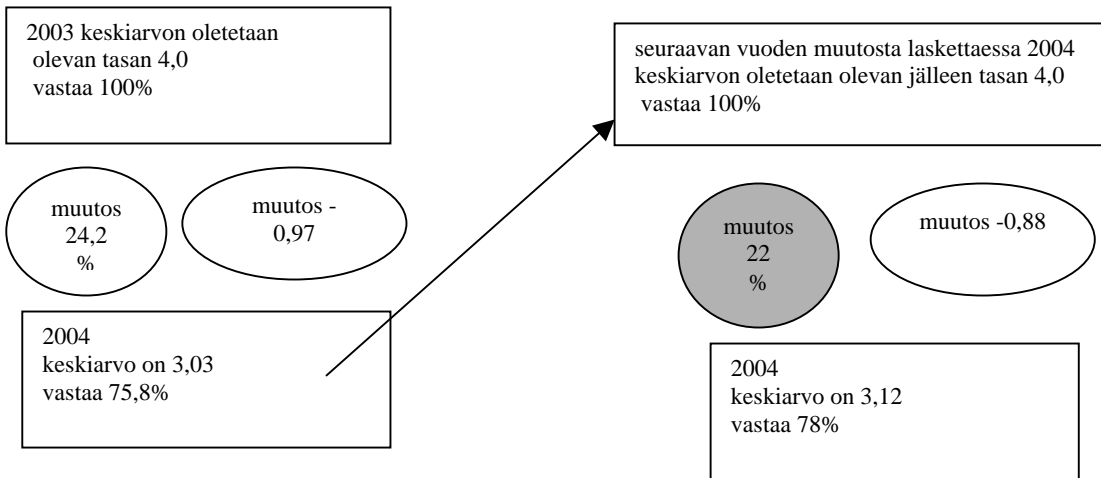
Seuraavan vuoden . (2005) lähtö-
tason ajatellaan muodostuvan
edellisen vuoden . (2004) päätös-
tasosta jne.



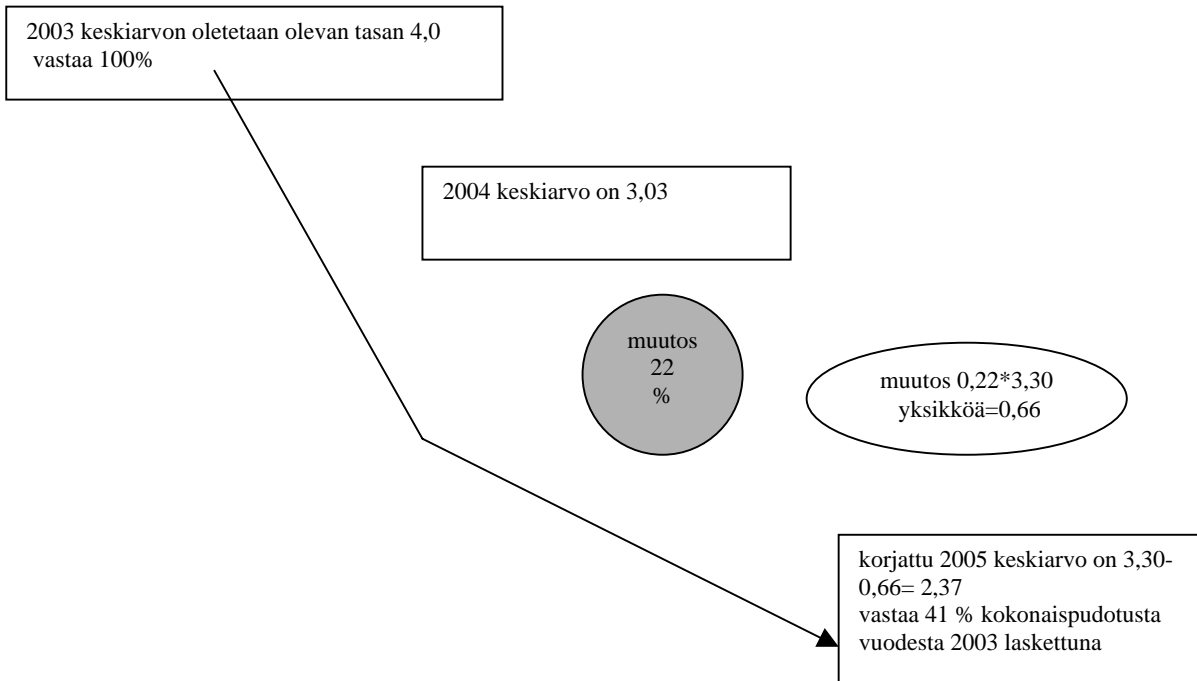
Kumulatiivinen muutos vuodesta 2004 vuoteen 2005.

Liite 4, keskiarvojen laskentaesimerkkejä

Laskentaesimerkki:



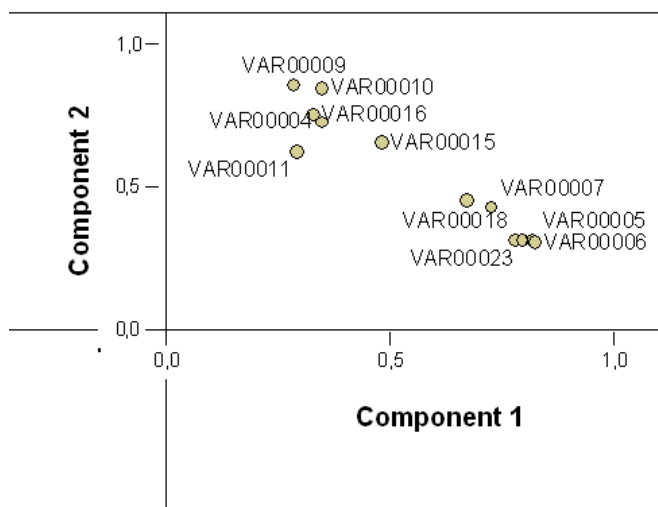
Kumulatiivinen muutos:



Väittäjä	2004				2005				2005	2003-2005
	N	keskiarvo	k.h	muutos %	N	keskiarvo	k.h	muutos %	korjattu keskiarvo	kokonaismuutos %
1. Mahdollisuus ennakoida työssäsi tapahtuvia muutoksia	30	3,03	1,71	-24,2	33	3,12	1,11	-22,0	2,37	-41

Liite 5, pääkomponenttianalyysin kokeiluja

Component Plot in Rotated Space



Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
2. Mahdollisuus keskittyä työssäsi oleelliseen.	,347	,730
3. Mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen.	,819	,318
4. Mahdollisuus kohentaa ammattitaitoa omista kiinnostuksen kohteista lähtien.	,824	,308
5. Mahdollisuus kehittää omaa erikoistumista.	,727	,434
7. Mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa.	,285	,860
8. Mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa.	,346	,849
9. Mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin.	,293	,626
14. Mahdollisuus hallita työsi vaatimien ponnistusten määrää.	,328	,756
16. Mahdollisuus luoviin ratkaisuihin asiakaspalvelutilanteissa.	,782	,316
21. Mahdollisuus vaikuttaa opiskelijoiden jaksamiseen.	,796	,317

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

VAR00004	2. Mahdollisuus keskittyä työssäsi oleelliseen.
VAR00009	7. Mahdollisuus tulla kuulluksi organisaation asioissa.
VAR00010	8. Mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioissa.
VAR00011	9. Mahdollisuus pitää yllä hyviä suhteita työtovereihin.
VAR00015	13. Mahdollisuus edistää organisaation arvoja omassa työssäsi.
VAR00016	14. Mahdollisuus hallita työsi vaatimien ponnistusten määrää.
VAR00005	3. Mahdollisuus laadukkaaseen ammatilliseen kehittymiseen.
VAR00006	4. Mahdollisuus kohentaa ammattitaitoa omista kiinnostuksen kohteista lähtien.
VAR00007	5. Mahdollisuus kehittää omaa erikoistumista.
VAR00018	16. Mahdollisuus luoviin ratkaisuihin asiakaspalvelutilanteissa
VAR00023	21. Mahdollisuus vaikuttaa opiskelijoiden jaksamiseen.

Total Variance Explained

Extraction Method: Principal Component Analysis

Component	Initial Eigenvalues	
	Total	% of Variance
1	7,432	61,931
2	1,076	8,965

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,864
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	568,266
	df	66
	Sig.	,000