

Lapin yliopiston Koulutus- ja kehittämispalvelut

Jyväskylän yliopiston Kokkolan yliopistokeskus Chydenius

Kainuun kesäyliopisto

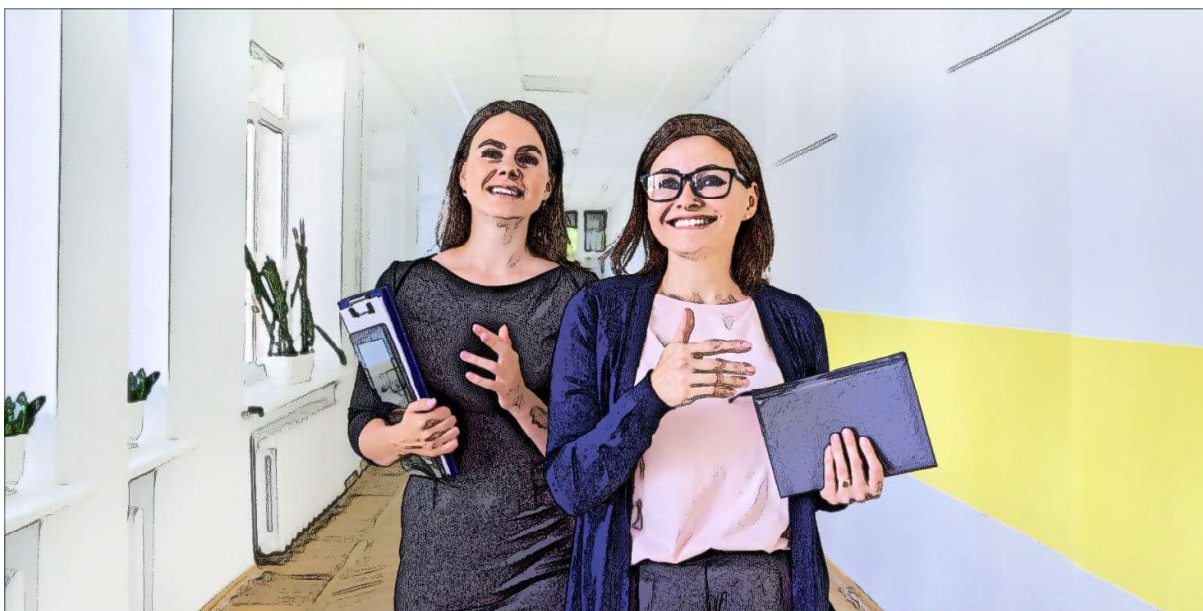
Savonlinnan kesäyliopisto / Samiedun kesäyliopisto

**Hyvinvointia, turvallisuutta ja johtamisen psykologiaa  
opetus- ja kasvatusalalle 5–9 op**

**OPH 348/5188/2022**

**15.3.2023–30.6.2025**

Kehittämistöiden tiivistelmät 14 kpl



## Sisällys

Perehdytyskansio turvallisuuden, hyvinvoinnin ja arjen sujuvuuden näkökulmasta.....	3
Hyvinvointityö kaupungin kouluissa .....	4
STEAM-pedagogiikalla hyvinvointia koulupäiviin! .....	5
Koulun tulevaisuus on vaakalaudalla .....	6
Yhteisön Voima: kehittämistehtävä työyhteisön resilienssin ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen.....	8
Arjen käsikirja – psykologisen turvallisuuden lisääminen .....	9
Hyvinvoinnin, turvallisuuden ja kriisivalmiussuunnittelun kehittäminen .....	10
Työhyvinvoinnin kehittämistä suurten muutosten keskellä .....	11
Osaamiskeskuksesta pieneneväksi lähikouluksi – erään kaupunkikoulun muutosprosessin käynnistyminen johtamisen näkökulmasta.....	12
Oppilaitoksen turvallisuuskulttuuri.....	13
Oman jaksamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin peilausta.....	15
Matkalla kohti yhtenäiskoulua.....	16
Laadukas perehdytys vahvistaa koulun turvallisuuskulttuuria .....	18
Kehittämistehtävä oppilaitoksen tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kysymysten äärellä .....	19

# Perehdytyskansio turvallisuuden, hyvinvoinnin ja arjen sujuvuuden näkökulmasta

Hyvinvointia, turvallisuutta ja johtamisen psykologiaa koulutuksen aikana laadittiin alakoulun työyhteisön perehdytyskansio, jonka lähtökohtina olivat turvallisuus, hyvinvointi ja arjen sujuvuus. Työhön perehdytys on prosessi, joka auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan työympäristöön ja ymmärtämään työtehtävänsä sekä organisaation toimintatavat. Perehdytyskansio on tärkeä työkalu, joka auttaa uusia työntekijöitä ja ohjaajia perehtymään koulun toimintaan ja käytäntöihin. Kansio sisältää ohjeita ja tietoa, jotka helpottavat päivittäistä toimintaa ja varmistavat, että kaikki toimivat yhtenäisesti.

Kansion laatiminen alkoi **1) tavoitteiden määrittelyllä**, mitä tietoa uusi työntekijä tarvitsee tullessaan työyhteisöön, mitkä ovat perehdytyksen päätavoitteet. Tavoitteena oli luoda ohjepaketti, jonka avulla uusi opettaja tai ohjaaja pääsee helposti sisään työyhteisöön työntekijänä ja voi toteuttaa päivittäistä toimintaa sujuvasti. Seuraavaksi oli **2) sisällön suunnittelun vuoro**. Tarkoituksena on laatia rakenteeltaan selkeä ja kattava kansio. Kansiosta pyrittiin tekemään visuaalisesti selkeä ja helposti luettava. Sisällysluettelon, otsikoiden ja väliotsikoiden sekä kuvien avulla helpotetaan tarvittavan tiedon löytämistä sekä havainnollistetaan asioita.

Perehdytyskansio sisältää seuraavat osiot:

- Koulun yleiskuvaus ja tilat
- Yhteystiedot ja tärkeät yhteyshenkilöt
- Työtehtävien ja vastuualueiden kuvaukset
- Käytännönohjeet ja säännöt
- Turvallisuusohjeet ja hätätilanteiden toimintamallit
- Päivittäiset rutiinit ja aikataulut
- Lisämateriaali ja resurssit

**3) Materiaalin keräämisen** tarkoitus on koota tarvittavat tiedot ja dokumentit. Tässä kohtaa hyödynnettiin olemassa olevia ohjeita, sääntöjä ja muita resursseja.

Materiaali kerätiin kansioon sekä muistitikulle.

Pelkkä kansio ei yksin riitä. On laadittava myös **4) perehdytysuunnitelma**, jossa suullinen perehdytys ja kansio yhdistyvät toisiaan tukeviksi. Suunnitelmassa määritellään perehdytyksen tavoitteet ja aikataulu.

Perehdytyskansiota **5) päivitetään säännöllisesti**, jotta se pysyy ajan tasalla ja relevanttina. Tavoitteena on kerätä työntekijän palautetta perehdytyksen kehittämiseksi ja parantamiseksi. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan nopeammin ja työskentelemään tehokkaasti ja turvallisesti.

## Hyvinvointityö kaupungin kouluissa

Kehittämistyömme tarkoituksena on koota yhteen paikkaan esittely ja sisällöt kaupunkimme opetustoimessa tehdystä kehittämistyöstä ja sen tuloksista.

Kaupungissa on aloitettu ja luotu paljon yhteisiä toimintamalleja, jotka olisi nyt tärkeää käydä läpi niin, että voimme linjata, mitä työtä viedään eteenpäin sellaisenaan, mitä olisi tarpeen muokata tai päivittää ja mistä on aika luopua.

Haasteen kaupungin toimintojen jatkumiselle asettaa taloudellinen tilanne, joka ei mahdollista nykyisen toiminnan jatkumista ilman rakenteellisia muutoksia. Tämänkin vuoksi on tärkeää nähdä, mitä on tehty ja priorisoida toimintoja.

Kehittämistehtävässä on pyritty löytämään monipuolisesti ne asiat, joihin omasta roolistamme käsin voimme vaikuttaa, jotta sekä lasten että aikuisten arki saisi vahvempaa tukea yhteisistä toimintamalleista. Rutiinit ja yhteisesti sovitut toimintamallit luovat resilienssiä. Toiveena on, että jokaiselle koulun aikuiselle tulee tunne, että uudessa tilanteessa ei olla yksin, vaan joku muu on kohdannut saman tilanteen aikaisemmin ja siihen on luotu toimintamalli, jota kaikki muutkin samassa tilanteessa noudattavat. Haastavissa tilanteissa tukea tuo se, että toimintamallin mukainen toiminta ei henkilöidy tiettyyn opettajaan, vaan se on yhteisesti sovittu tapa toimia.

Kehittämistyö rakennetaan arjen työkaluna toimivaksi Powerpoint-esitykseksi, jotta se on helposti käytettävissä. Tietoa hyödynnetään opetustoimen sisällä mm. perehdyttämisen työvälineenä, lautakuntatasolla, budjetoinnissa, tulevan lukuvuoden suunnittelussa sekä opetustoimen esittelytilanteissa.

Kouluhyvinvoinnin kehittäminen on ollut viimeisten seitsemän vuoden ajan keskiössä yhdessä pedagogisen kehittämisen kanssa mm. Elävän OPS:n ja hyvinvointityön myötä.

Tärkeinä teemoina ovat oppilaiden monipuoliset tiedot ja arjen taidot. Kehitämme tiedon hankkimisen taitoja, sopeutumista ympäröivään yhteiskuntaan sekä uuden tiedon tuottamista ja soveltamista.

Tässä työssä halusimme esitellä tarkemmin seuraavien osa-alueiden kehittämistyön tuloksia:

- Kouluhyvinvoinnin edistäminen
- Tukimahdollisuudet kouluakymättömille ja käyttäytymisellään reagoiville oppilaille
- Turvallisuuskasvatus
- Puuttumismallit poissaoloihin, kiusaamiseen ja ei-toivottuun käytökseen
- Opetussuunnitelmatyö

## STEAM-pedagogiikalla hyvinvointia koulupäiviin!

Hyvinvointia, turvallisuutta ja johtamisen psykologiaa opetus- ja kasvatusalalle - koulutuksen kehittämistehtävänä toteutin ensimmäisen version STEAM-pedagogiikan käsikirjasta omalle koulullemme, mutta myös muille STEAM-pedagogiikasta kiinnostuneille opettajille.

Koulumme yhtenä keskeisenä painopistealueena on STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Math) -pedagogiikka, jota soveltamalla haluamme lisätä oppilaiden kouluun kiinnittymistä, motivaatiota ja tätä kautta hyvinvointia. Opettajien näkökulmasta STEAM kannustaa yhteisopettamiseen, oppiaineiden integrointiin ja luovuuteen, ja tätä kautta ajattelemme STEAM-pedagogiikan hyödyntämisellä olevan positiivisia vaikutuksia myös henkilökunnan hyvinvointiin. Vahvuutenamme on vahva STEAM-pedagogiikan toteuttamista mahdollistavat tilat, vahva teknologiaosaaminen (koulussamme toimivat teknologiahuoneet) sekä taidepainotus musiikkiluokkien myötä. Haasteena sen sijaan on, että opettajilta puuttuu selkeä ohjeistus siitä, miten STEAM-pedagogiikkaa voi hyödyntää omassa opetuksessa. Onkin tarpeen kehittää

konkreettista materiaalia juuri meidän koulumme tarpeisiin liittyen STEAM-pedagogiikan käyttöön.

Tämän kehittämishankkeen keskeisenä tavoitteena oli parantaa opettajien tietotaitoa STEAM-pedagogiikkaan liittyen. Kun opettajat saavat konkreettisia ohjeita ja esimerkkejä STEAMin hyödyntämisestä omalla koululla, kynnys aloittaa STEAM-toiminta madaltuu, varmuus sen soveltamiseen kasvaa, ja tämän myötä myös oppilaiden taidot yhteisölliseen työskentelyyn ja LUMA-aineiden monialaiseen opiskeluun kehittyvät. Kaikki tämä johtaa koulumme vision mukaan hyvinvoivaan kouluyhteisöön.

Kehittämishankkeen keskeisenä tuloksena syntyi ensimmäinen version STEAM-käsikirjasta. Käsikirjassa esitellään koulun STEAM-polku konkreettisine esimerkkeineen. Esimerkit ovat koulullamme jo toteutettuja STEAM-projekteja eri luokka-asteilta. Esimerkit sisältävät projektin toteuttamiseen tarvittavat ohjeet ja materiaalit.

Käsikirjan ensimmäinen versio valmistui vuoden 2024 lopussa, ja se on otettu käyttöön alkuvuodesta 2025. Käsikirja täydentyy jatkuvasti saatujen kokemusten myötä. Koulutuksen aikana tehty versio onkin lähtökohta käsikirjan täydentämiselle ja laajentamiselle mahdollisesti myös muita kuin oman koulumme henkilökuntaa palvelevaksi teokseksi.

## Koulun tulevaisuus on vaakalaudalla

### **Lähtötilanne**

Koulun tulevaisuus on vaakalaudalla. Syksyllä 2026 tehdään päätös uuden koulun rakentamisesta tai koulun lakkauttamisesta. Koulu toimii kolmessa eri rakennuksessa, joista vanhin on huonokuntoinen ja aiheuttaa sisäilmaongelmia. Uudemmat rakennukset kärsivät tilan ahtaudesta ja jakotilojen puutteesta. Koulun ympäristö on kuitenkin ihanteellinen oppimiselle, ja oppilasmäärä on vakaa. Ilmapiiri kouluyhteisössä on hyvä, mutta kehittämistarpeita on muun muassa oppilaiden tuen järjestämisessä, opettajien lisäkoulutautumisessa sekä kodin ja koulun välisen yhteistyön vahvistamisessa.

## **Kehittämissuunnitelma**

Kehittämissuunnitelman keskiössä on toiminnan kuvauksen laatiminen, jossa on pohdittu niin olemassa olevia asioita, mutta myös suunnattu katsetta tulevaisuuteen. Suunnitelma perustuu osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen, laadukkaan opetuksen tukemiseen sekä resilienssin parantamiseen. Toiminnankuvauksesta käy ilmi, kuinka visiona on rakentaa osallisuuteen, yhteisöllisyyteen ja laadukkaaseen opetukseen perustuva koulu yhteisö. Strategiset tavoitteet keskittyvät tilaratkaisujen parantamiseen, osallisuuden vahvistamiseen, hyvinvoinnin tukemiseen ja opetuksen laadun ja jaetun johtajuuden kehittämiseen.

### **Toiminnan kuvauksen laatimisessa huomioidut ja esiin nousseet asiat**

Koulun tulevaisuutta koskevat epävarmuudet vaativat tunnejohtamista ja resilienssin vahvistamista. On tärkeää, että yhteisöä osallistetaan päätöksentekoon, jotta muutokset voidaan kohdata ennakoiden ja niihin pystytään paremmin sopeutumaan ja sitoutumaan. Osallisuuden tunne vahvistaa myös yhteisöllisyyden kokemusta.

### **Toiminnankuvauksen tärkeimmät nostot**

Jaetun johtajuuden ja osallistavan toimintakulttuurin avulla pyritään lisäämään työyhteisön sitoutumista ja työmotivaatiota.

Laadukkaasta yleisopetuksesta huolehditaan henkilöstön kouluttautumisella sekä tiedon ja osaamisen jakamisella. Näillä toimilla pyritään vastaamaan esimerkiksi oppilasaineksen monimuotoistumisen tuomiin uusiin haasteisiin sekä tukemaan yhteisöllistä toimintakulttuuria.

Inklusiivisen koulun kehittäminen edellyttää toimintakulttuurin kehittämistä ja yhteisiä inklusiivisia arvoja. Toiminnan kuvauksen myötä aloitimme arvotyön koululla ja tästä työstä arvot, jotka ohjaavat meitä tulevaisuudessa ovat: kannustavuus, vastuullisuus, yhteisöllisyys, reiluus, tasavertaisuus, ystävällisyys, luotettavuus ja turvallisuus.

Koulun merkitystä osana laajempaa yhteisöä halutaan vahvistaa. Tulevaisuuden tilaratkaisut mahdollistaisivat monipuolisemman monikäyttöisyyden niin koulupäivän aikana kuin sen ulkopuolellakin. Tavoitteena on huomioida koulun merkitys niin kouluna kuin myös lähiyhteisön kokoontumispaikkana sekä esimerkiksi ilta- ja

viikonloppukäytön mahdollistaminen tärkeänä osana yhteisön hyvinvoinnin ylläpitämistä.

Oppimisympäristölle tärkeitä ominaisuuksia ovat, esteettömyys, saavutettavuus, muokattavuus, yhteisöllisyys, vastuullisuus, yksilöllisyys ja toiminnallisuus.

### **Johtopäätökset ja eteneminen**

Kehittämistehtävässä yhdistyy sekä fyysisen toimintaympäristön että koko yhteisön toimintakulttuurin kehittäminen. Osallisuuden lisääminen, resilienssin vahvistaminen, yhteisöllisyyden lisääminen, jaettu johtajuus, jaettu osaaminen ja yhteiset arvot ovat keskeisiä asioita, joiden avulla koulu yhteisö voi valmistautua tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Kehittämistehtävässä yhdistyy laaja-alainen muutos koulun johtamisessa, osallisuudessa ja pedagogisissa käytännöissä. Tavoitteena on rakentaa osallistava, turvallinen ja inklusiivinen koulu yhteisö, jossa jokainen kokee tulevaisuutensa kuulluksi ja arvostetuksi.

Tämä kehittämistyö ei missään nimessä ole valmis, mutta monta asiaa on saatu jo alulle. Pitkäjänteinen kehitystyö vaatii arviointia, henkilökunnan kouluttamista ja avointa vuoropuhelua kaikkien sidosryhmien välillä.

## **Yhteisön Voima: kehittämistehtävä työyhteisön resilienssin ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen**

Tausta ja Työyhteisön Kuvaus: Kehittämistehtävä keskittyy pieneen yhtenäiskouluun, jossa on alle 50 työntekijää. Työyhteisö on kuvattu lämpimäksi, keskustelemaan ja avoimeksi. Viimeisimmät työhyvinvointikyselyt osoittavat positiivisia tuloksia, erityisesti luottamuksen, ammatillisen kehittymisen ja työstä innostumisen osalta.

Vahvuudet ja Kehittämiskohteet: Työyhteisön vahvuuksiin kuuluu henkilökunnan hyvä tuntemus ja avoimuus. Kehittämiskohteina mainitaan työn kuormittavuuden kokemus, melu, oppilaiden käyttäytymishaasteet ja kiire. Tavoitteena on parantaa työssä jaksamista ja vähentää kuormitusta.

Suunnitelman Tavoite ja Tarkoitus: Tavoitteena on lisätä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä, mikä auttaa rekrytoinneissa ja vähentää sairauspoissaoloja. Hyvinvoiva työyhteisö tukee oppilaiden hyvinvointia ja oppimista.

Toteuttaminen: Koulussa on laadittu turvallisuuden vuosikello, joka sisältää henkilökunnan turvallisuusosaamisen kasvattamisen. Lisäksi luodaan työhyvinvoinnin opas, joka perustuu avoimeen ja keskustelevaan ilmapiiriin. Johtaminen on positiivista ja vuorovaikutteista, ja yksilön vahvuudet tunnustetaan ja kehitetään.

Tulokset: Ensimmäiset tulokset ovat positiivisia, ja työhyvinvointikyselyjen tulokset ovat parantuneet. Kehittämistoiminnan jatkuvuus ja vuoropuhelu ovat keskeisiä, ja työyhteisö on sitoutunut kehittämiseen.

## Arjen käsikirja – psykologisen turvallisuuden lisääminen

Hyvinvointia, turvallisuutta ja johtamisen psykologiaa koulutuksen aikana yhtenä suurimpana oivalluksena oli psykologisen turvallisuuden merkitys työyhteisölle.

Henkilökunnalle ja oppilaille luo turvaa se, että kaikilla ovat tiedossa säännöt ja toimintatavat, joiden mukaan yhteisössä toimitaan. Koulun henkilökunnan tehtävänä on sitoutua yhdessä sovittuihin toimintatapoihin ja noudattaa niitä.

Työhyvinvointikyselyissä kehittämiskohteina ovat nousseet perehdyttäminen sekä yhdessä sovittujen sääntöjen noudattaminen.

Sääntöjä ja ohjeistuksia on olemassa paljonkin, mutta niiden sijainti on hajanainen johtuen useasta eri käytössä olevasta alustasta. Tämän vuoksi niitä on yritetty kerätä yhdelle alustalle ja saada linkitettyä alustojen kesken. Kehittämistyössä on tavoitteena laatia yhtenäisempi ja helpommin saavutettava kokonaisuus, josta tieto olisi nopeasti löydettävissä. Arjessa eniten käytössä ovat Wilma ja TEAMS ja näitä alustoja hyödynnetään myös kehittämistehtävässä.

Yhteisten toimintamallien- ja toimintatapojen selkeyden puute voi lisätä psykologisen turvattomuuden tunnetta ja aiheuttaa myös paljon turhaa keskustelua työyhteisössä. Samoin näen tämän olevan este/hidaste hyvän työilmapiirin luomiseksi.

Työyhteisössä on tärkeää opetella onnistumisten ja hyvien käytänteiden jakamista esim. yhteisissä kokouksissa. On tärkeää, että nämä eivät jää vain esim. aineryhmän sisälle vaan koko työyhteisö pääsisi hyödyntämään hyviä käytänteitä. Avoin vuoropuhelu henkilökunnan kanssa luo turvallisuuden tunnetta ja hankaliksi koettujen asioiden käsittely helpottuu ja vältetään suurilta tunnepurkauksilta. Tunnepurkaukset rikkovat pitkäksikin aikaa turvallisuudentunnetta ja vaikeuttaa yhteistyötä. Tärkeää on myös saada kaikkien ääni kuuluville.

Esihenkilön on myös omassa johtajuudessaan oltava avoin palautteelle ja oltava myös valmis kehittämään ja kehittymään omassa johtajuudessaan. Esihenkilön tulee antaa tilaa työyhteisössä omille oivalluksille, ajatuksille ja koko työyhteisön tulee antaa tilaa vaihtoehtoisille tavoille ja ne ovat yhtä hyväksyttäviä – kunhan ne sopivat työyhteisön yhdessä luomaan työkuultuuriin.

## Hyvinvoinnin, turvallisuuden ja kriisivalmiussuunnittelun kehittäminen

Valitsin kehittämistehtävään kolme erillistä osa-aluetta, jotka kaikki tähtäävät hyvinvoinnin ja turvallisuuden lisäämiseen koulussamme. Osa-alueet ovat kaupunkimme kiusaamiseen ja väkivaltaan puuttumisen toimintamalli, Kirjoittamattomat säännöt ja sopimukset arjen apuna sekä Työn vaarojen selvitys ja riskien arviointi.

Näistä suunnitelluista sisällöistä tuo kirjoittamattomien sääntöjen ja sopimusten auki kirjaaminen ei oikeastaan toteutunut. Henkilökunta oli yhteisesti sitä mieltä, että asiat sujuvat varsin hyvin. Tässä kohdin päätettiin vain korjata ja tiivistää koulu Fair Play-sääntöjä. Asiasta käytiin kuitenkin hyvä keskustelu ja sekä ruusuja, että risuja saatiin listattua runsaasti.

Työn vaarojen selvitystä ja riskien arviointia on tehtävä jatkuvasti. Tämä osa-alue ei tule koskaan valmiiksi, näin kai voisi todeta. Granite-ohjelman avulla tilanne on kuitenkin nyt päivitetty niin hyvin, kuin se tällä hetkellä on mahdollista. Ohjelman ajan tasalla pitäminen antaa toki selkärankaa tapauksen selvittelyyn silloin, kun jokin menee pieleen, mutta tärkeintä olisi kuitenkin riskien arvioinnin ennaltaehkäisevä vaikutus.

Kaupungin kiusaamiseen ja väkivaltaan puuttumisen toimintamallin kehittäminen alkoi valtuustoaloitteesta. Jatkuvasti pinnalla oleva keskustelu koulukiusaamisesta on luonut tarpeen koko kaupungin yhteneväiselle toimintamallille. Miten jokaisessa perusopetuksen koulussa toimitaan, kun kiusaamista ilmenee? Tähän työhön koottiin laaja, moniammatillinen tiimi. Malli on ollut nyt käytössä elokuusta 2024 lähtien ja palaute on ollut toistaiseksi rohkaisevaa. Käyttäjät kouluilta ovat kertoneet, että kaupungin yhteinen linja toimia samalla tavalla tässäkin haastavassa asiassa tuo turvaa kiusaamisen selvittelyyn. Yhteistyökumppaneiden avulla mikään koulu tai yksittäinen opettaja ei myöskään jää yksin. Kiusaamistapausten kirjo on suuri, lähtien sosiaalisen kanssakäymisen opettelusta aina harkittuun ja suunniteltuun psyykkiseen tai fyysiseen väkivaltaan toista kohtaan.

## Työhyvinvoinnin kehittämistä suurten muutosten keskellä

Koronapandemia, henkilökunnan lomautukset, henkilökuntamuutokset, kaupungin kovat säästöpainet ja tulevat kouluverkkomuutokset ovat kuormittaneet ja kuormittavat maalaiskaupungin keskustan koulun henkilökuntaa. Työyhteisössä on ollut ja on tarvetta työhyvinvoinnin kehittämiseksi, jotta näistä raskaistakin muutoksista ja kriiseistä selvitäisiin paremmin.

Ryhdyttiin käymään avointa keskustelua ja nostettiin epäkohtia rehellisesti kaikkien tietoisuuteen. Annettiin tälle keskustelulle aikaa esimerkiksi henkilökunnan palaverissa ja pohdittiin niin koulun johdon tasolla kuin yhteisestikin kaikkien kesken, mistä johtui, että osa koki työyhteisön hengen hyväksi ja osa taas ei.

Todettiin, että meillä on hyvin erilaisia persoonia, jotka tarvitsevat hieman erilaista johtamista, ja käytänteitä, joita piti yhdessä miettiä uusiksi.

Perustettiin Työhyvinvointi-tiimi, jonka tehtäväksi tuli järjestää noin kahden kuukauden välein henkilökunnan palaveriaikaan yhteistä tekemistä, jolla tutustuttaisiin toisiimme ja kehitettäisiin yhteishenkeä. Sovittiin yhdessä esimerkiksi uusia tiedotuskäytänteitä ja ryhdyttiin tekemään enemmän yhteistyötä ja työnjakoa arjessa. Koulunkäynninohjaajilla on nykyisin myös oma kokousaikansa.

Otettiin yhteisiksi motoiksi ”Yhdessä olemme enemmän” ja ”Oot hyvä just noin”. Hyvinvoiva yksilö ja yhteisö pystyy varmasti kohtaamaan muutokset ja kriisitkin vahvempana. On tärkeää muistaa raskaina aikoina nostaa esille myös positiivisia asioita ja muistuttaa jokaista, mikä kaikki on kuitenkin myös hyvin. Työhyvinvointi-tiimin tehtäväksi jäi tämän varmistaminen.

## Osaamiskeskuksesta pieneneväksi lähikouluksi – erään kaupunkikoulun muutosprosessin käynnistyminen johtamisen näkökulmasta

Avainsanoja: muutosjohtaminen, lähikouluperiaate, turvallisuus, hyvinvointi

Koulutuksen tavoitteena oli saada lisäosaamista muutosjohtamiseen hyvinvoinnin ja turvallisuuden näkökulmista. Projektin tavoitteena on hyvinvoiva, osallistuva oppiva yhteisö sekä taloudellisesti kestävä rakenne. Tässä muutoshankkeessa muutostarve nousee taloudesta, keskeisimpänä tavoitteena on hyvinvoivat oppilaat ja henkilöstö kestävän kehityksen periaatteet huomioiden. Projektin edetessä tavoitteena on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, sillä muutos ja epävarmuus kuormittavat yhteisöä. Henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon ja osallisuuden tunteeseen kiinnitetään huomiota muutosprosessissa. Lähtötilanteessa henkilöstö on erittäin sitoutunutta, osaavaa ja hyvinvoivaa, henkilöstön vaihtuvuus on erittäin vähäistä.

Oppilasmäärän lasku ja lähikouluperiaate kaupunkitasoisesti (alueellisten erityisen tuen pienryhmien väheneminen) ovat aiheuttaneet koululle taloudellisia haasteita raskaan virkarakenteen ohella. Koulussa on tarjottu kolmea A1-kieltä, lehtoreita on

ollut yhteensä neljä. Jatkossa tukea tarvitsevia oppilaita sijoitetaan enenevässä määrin lähikouluun. Jotta koululla olisi taloudelliset edellytykset tarjota riittävää tukea oppilaille, on rakennetta pohdittava ja muutoksia tehtävä. Henkilöstöä on kuultu mahdollisten muiden ratkaisujen löytämiseksi, mutta varteenotettavaa vaihtoehtoista mallia kieliohjelman supistamiselle ei ole löydetty. Siksi kieliohjelman muutosta on työstetty henkilöstön, oppilaskunnan ja johtokunnan kanssa. Työn tuloksena kasvun ja oppimisen lautakunnalle on viety esitys ja saatu päätös, jonka mukaan elokuusta 2025 alkaen koulussamme tarjotaan A1-kielenä englantia ja A2-kielinä saksaa ja ranskaa. Kieliohjelman muutos toteutuu kuuden seuraavan vuoden aikana alkaen elokuusta 2025.

Koska muutostarve ei nouse yhteisön sisältä, on muutoksen johtamisessa huomioitava henkilöstön psykologinen turvallisuus ja resilienssi. Myös turvallisuus henkilöstömäärän vähentyessä on prosessin edetessä huomioitava: pienemmällä henkilöstömäärällä on katettava henkilöstön ja aikuisten turvallisuus suurehkossa, ikääntyvässä kiinteistössä. Kouluun sijoittuvien oppilaiden haasteet ovat todennäköisesti jatkossa nykyhetkeä suurempia, ja tämä on huomioitava myös turvallisuuden ja hyvinvoinnin näkökulmista. Muutosjohtamisen näkökulmasta osa muutoksista on suunniteltuja ja koulun tarpeista nousevia, osaa taas johdetaan ulkoapäin ja koulun on muutoksiin sopeuduttava. Jotta kunkin muutoksen osalta mahdollistetaan henkilöstön muutosprosessien omistajuus, ovat viestintä, keskustelujen mahdollistaminen ja kuulluksi tuleminen tunteen tarjoaminen tärkeitä.

## Oppilaitoksen turvallisuuskulttuuri

Kehittämistehtäväni käsittelee oman fyysisen ja psykologisen turvallisuuden tunteen vahvistamista työpaikalla, erityisesti työelämän ja työyhteisön haasteiden valossa. Viimeiset kaksi vuotta ovat olleet erityisen haastavia psykologisen turvallisuuden ja jaksamisen näkökulmasta, ja nämä kokemukset ovat herättäneet tarpeen kehittää työkaluja oman hyvinvoinnin tukemiseen. Työpaikkani on koulutuskeskus, jossa tuotetaan ammatillisia koulutuspalveluja laajalle alueelle. Turvallisuus ja sen kulttuuri ovat tärkeitä aiheita opetuksessa, mutta huomasin, että turvallisuus ei aina ole keskiössä, vaikka se on lakisääteisesti otettava huomioon.

Kehittämistehtävässani pyrin jäsentämään niitä tekijöitä, jotka haastavat turvallisuutta työyhteisössä, ja pohdin myös oman työpaikkani turvallisuuskulttuuria. Vuonna 2023 tapahtui useita uhkaavia ja vaaratilanteita, jotka herättivät huolta henkilöstössä. Turvallisuuden parantamiseksi ehdotan muun muassa ennaltaehkäisevää koulutusta, turvallisuuskävelyitä, sekä omatoimisia tarkastuksia. Erityisesti esihenkilöiden mukanaolo koulutuksissa ja paremmin jäsenneilty perehdytys voisivat tukea turvallisuuskulttuurin kehittymistä.

Yhteistyön ja avoimen keskustelun puute, lyhyet ja asiakeskeiset koulutukset ilman yhteistä pohdintaa sekä esihenkilöiden vähäinen osallistuminen koulutuksiin ovat keskeisiä haasteita. Lisäksi opiskelijoiden ja henkilöstön monimuotoisuus tuo haasteita turvallisuuden hallintaan. Täsmällinen tiedonkulku ja yhteistyö eri toimialojen välillä on avainasemassa turvallisuuden parantamisessa.

Työssä käsitellään monia tärkeitä ja ajankohtaisia näkökulmia liittyen oppilaitoksen turvallisuuteen ja hyvinvointiin, niin opiskelijoiden kuin henkilökunnan näkökulmasta. On selvää, että turvallisuus ei ole pelkästään fyysisten puitteiden ja käytäntöjen varassa, vaan myös psykologinen turvallisuus on äärimmäisen tärkeää oppimisympäristön ja työyhteisön toimivuuden kannalta.

Tekstissä tuodaan esiin useita tärkeitä haasteita ja ongelmakohtia, kuten opiskelijoiden moninaisuus, eri taustat ja psykologinen kuorma, jotka voivat vaikuttaa turvallisuuden tunteeseen. Samalla käsitellään myös fyysisiä turvallisuusnäkökulmia, kuten ergonomia ja tilojen turvallisuus, mutta erityisesti psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu. Kun ympäristössä ei ole turvallinen olo, niin oppiminen ja luovuus voivat kärsiä, mikä puolestaan vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin ja työilmapiiriin.

Erityisesti opiskelijoiden kokema sosiaalinen turvattomuus, kuten sosiaalisen median paineet ja kiusaaminen, tuovat omat lisähaasteensa opiskeluyhteisöjen turvallisuuteen. Kännykät ja niiden vaikutus opiskelijoiden keskittymiskykyyn ja hyvinvointiin on myös ajankohtainen ja suuri kysymys monilla kouluilla.

Lopuksi teksti tuo esiin konkreettisia ratkaisuja ja käytäntöjä, kuten opettajien ja opiskelijoiden osallistaminen turvallisuuskulttuurin kehittämiseen sekä organisaation tasolla tehtävät turvallisuusharjoitukset. On selvää, että turvallisuuden johtaminen ei

ole yksilön vastuulla vaan se on yhteinen asia, joka vaatii kaikilta toimijoilta yhteistyötä ja yhteisiä pelisääntöjä.

Pohditpa tätä aihetta sitten opettajana, kouluttajana tai muuten organisaatiossa toimijana, on tärkeää ymmärtää, että turvallisuus ja hyvinvointi eivät ole itsestäänselvyksiä, vaan ne vaativat jatkuvaa huomiota ja kehittämistä. Avoin vuorovaikutus ja yhteinen ymmärrys ovat avainasemassa turvallisuuden tunteen rakentamisessa.

## Oman jaksamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin peilausta

Aloittaessani v. 2002 koulussamme oli kolme rehtoria – toiminnasta vastaava rehtori, vararehtori sekä apulaisrehtori, nyt apulaisrehtoreita on yläkoulussa ja lukiossa. Nuoria koulussamme tuolloin oli n. 600, henkilökuntaa oli n. 70, joista opettajia oli n. 55. Nykytilanteessa oppilasmäärä noussut n. 200:lla ja henkilökunnan määrä lisääntynyt n. 30 henkilöllä. OPS/LOPS ovat uudistuneet ja päivittyneet useamman kerran.

Kun ”uraa” on nyt takana parikymmentä vuotta, niistä yli 15 vuotta esihenkilönä, on hyvä katsoa vähän taaksepäin, miten koulumme henkilöstörakenne on vuosien saatossa muuttunut, mitkä ovat viimeisimmät ajankohtaiset haasteet, miten niitä yritetään taklata ja miten oman osaamisen kehittyminen kulkee tässä rinnalla.

Lähtötilanne henkilöstön kehittämiseksi oli haastava – yhteisössä oli psyykkistä kuormitusta, haasteita henkilöstösuhteissa, haasteita myös omassa työtehtävässä. Perustehtävän kirkastaminen, yhteisöllisyys ja oma jaksaminen näyttäytyivät tärkeinä tavoitteina, joihin oli yhdessä lähdettävä miettimään reittiä. Henkilöstön tarpeissa oli toki eroa. Keskeisimpinä yhteisöllisinä tavoitteina oli kohtaamisen aitous, yhteiset arvot, joihin kaikki voisivat sitoutua. Oman kehittymisen pääpaino oli ajankäytön priorisoinnissa, opetus, opiskeluhuolto ja hallintotyö venyttivät työpäivää liikaa oman jaksamisen kustannuksella.

Työyhteisön osalta tärkeimpänä teemana kysymykseen ”*Millainen työyhteisö meillä tulisi olla?*” nousi esille turvallisuus ja luottamus, turvallisuuden tunne liittyy luottamukseen, joka puolestaan on perustana avoimelle sisäiselle viestinnälle ja

tiedon jakamiselle. Mietittäessä kehittämiskohteita, joilla turvalliseen ja luottamukselliseen työyhteisöön pääsee, nousi tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi viestintä sekä kunnioitus ja positiivinen ilmapiiri. Oma tavoitteeni oli oman työnkuvan parempi hallinta ajankäytöllisesti jaksamisen näkökulmasta, saada aikaa aineenopettajien kohtaamiselle sekä ennakoida työlle. On selvää, etteivät henkilöstölupaukset konkretisoidu lyhyessä ajassa, niiden takana seisominen vaatii jokaiselta halua sitoutua työyhteisöön ja yhteisön arvoihin. Sitoutuminen tarkoittaa myös halua kehittyä omassa osaamisessa, oman paikan hyväksymistä lähityöyhteisössä, ymmärrystä mitä odotuksia työnantajalla on jokaisen toiminnalle.

Osaamista lisätäkseni olen aloittanut työnohjaajaksi opiskelun, koulutuksesta tulen saamaan lisää perspektiiviä erilaisin haasteisiin, joita isossa yhteisössä henkilöstön välille väistämättä syntyy. Hetkittäisistä ajankäytön haasteista huolimatta koen koulutuksen mielekkääksi ja tärkeäksi osaksi oman ammattitaidon lisäämistä. Omasta prosessistani odotan jatkossa enemmän aikaa ajattelulle ja ennakkoinnille, samoin kuin niille kiireettömille kohtaamisille, toivottavasti myös ammatillisen osaamisen näkyvämmäksi tulemista henkilöstöä tukiessa.

Toimintakulttuuri, hyvinvointi, yhteisöllisyys tulevat aina olemaan muutoksessa ja kehittyvät siihen suuntaan, mihin koulun arvot, visio ja strategia niitä ohjaavat – hitaasti ja mutkitellen, mutta yleensä eteenpäin.

## Matkalla kohti yhtenäiskoulua

Olen työstänyt kuntamme perusopetuksen kehittämisprojektia, jossa on ollut tarkoituksena muodostaa kuntaan yksi yhtenäiskoulu kolmen eri yksikön sijaan.

Muutoksen johtaminen on ollut kaikinensa haastavaa, mutta tähän koulutukseen liittyvien teemojen pohjalta olen laatinut suunnitelmaa, miten prosessia on viety eteenpäin nimenomaan henkilöstön kanssa. Muutosjohtamisessa keskeistä on ollut henkilöstön osallistaminen ja sen myötä sitouttaminen muutokseen.

Haastavaa juuri tämän muutoksen johtamisessa ja eteenpäin viemisessä on ollut se, että minä toimin yhden koulun rehtorina, kahdella muulla koululla on omat johtajansa. Muutosprosessia on siten käsitelty ja työstyetty eri yksiköissä eri tavalla,

vaikka meillä on ollut useita yhteisiä koko henkilöstön suunnittelutapaamisia. Kyseessä on merkittävä muutos, joka on puhututtanut arjessa paljon ja siksi aihetta on käsitelty paljon yksiköiden sisällä. Yhtenäiskouluun siirtymisen työstämisessä ei ole ollut myöskään selkeää johtajuutta, joka olisi pitänyt tulla vahvemmin ylemmältä tasolta (sivistystoimi).

Matkan varrelle on kuulunut yhteinen teemaan liittyvä veso sekä eri yhtenäiskouluihin tutustumista pienryhmissä (**syvenointi**) ja näiden vierailujen antien esittelyä muille. Eri henkilöstöryhmien edustajista perustettiin laaja **työryhmä** linjaamaan tulevan yhtenäiskoulun hallintomallia sekä puntaroimaan yhtenäiskoulun mahdollisia haittoja ja etuja. Henkilöstölle järjestettiin nimettömiä **kyselyitä**, joista poimittiin mietityttäviä asioita yhteisten tilaisuuksien aiheiksi. Koko perusopetuksen **arvopohja** työstettiin yhdessä. Kehityskeskusteluiden yhteydessä on myös kartoitettu henkilöstön ajatuksia ja mahdollisia pelkoja liittyen yhtenäiskouluun sekä tehty ”**fiilismittari**”.

Prosessi eteni niin, että työryhmän esitti perusteet sille, että kuntaan perustetaan yksi yhtenäiskoulu, johon nykyiset kolme perusopetuksen koulua liittyvät. Hyvinvointilautakunta hyväksyi tämän ja samoin kunnanhallitus. Valtuustossa asia kääntyi kuitenkin niin, että kuntaan tulee kahden koulun muodostama yhtenäiskoulu ja yksi koulu jää tämän ulkopuolelle.

Päätöksen jälkeen kahden koulun kesken muutosprosessia on jatkettu. Henkilöstölle ehkä tärkein syntynyt tulos on **taulukko**, johon on kerätty tulevaan yhtenäiskouluun liittyviä käytänteitä, toimintakulttuuria ja tapahtumia eli ihan konkreettisia käytännön asioita, jotka meidän tulee linjata. Taulukko on jaettu tiedosto, johon jokainen voi laittaa ajatuksiaan tai mielteitään, miten juuri meidän tulevassa yhtenäiskoulussa toimitaan.

Päätöksen myötä muutosprosessia on paljon helpompi viedä eteenpäin. Enää ei kyseenalaisteta sitä, onko yhtenäiskoulu tulossa vai ei. Tosin yhtenäiskoulusta tuli nyt hieman torso, mutta jostakin se on aloitettava.

## Laadukas perehdytys vahvistaa koulun turvallisuuskulttuuria

Toimiva perehdytys on lukuvuoden alussa tärkeä koko työyhteisön turvallisuutta ja työhyvinvointia lisäävä tekijä. Kehittämistehtävän aihetta pohdiskellessani huomasin oppilaitoksessamme jonkinlaisia erimielisyyksiä sekä turhaa kahtiajakoa kokeneempien ja uudempien työntekijöiden välillä erityisesti perehdytykseen liittyen. Käytössä ollut kaupungin sähköisestä järjestelmästä oleva perehdyttämispohja oli koulumme käyttöön vähän sopimatonta; kaikilla työntekijöillä ei ole omaa henkilökohtaista tietokonetta ja jatkuva kirjautuminen yhteiskäyttökoneille koettiin hankalana. Tämän takia päätin kehittämistehtävään liittyen ideoita oppilaitokselle sopivampaa perehdytysmateriaalia eli perehdytysvihkon.

Työnantajan perehdyttämisvelvollisuus pohjaa lakiin. Perehdytys ohjaa työntekijää toimimaan työyhteisön yhteisten sopimusten ja työskentelytapojen mukaan; ylipäänsä se auttaa ymmärtämään koko työyhteisön tapaa toimia. Perehdytysvihko myös tekee näkyväksi koko työyhteisölle kaikki ne asiat, jotka uuden työntekijän kanssa pitää käydä läpi. Johtamisen näkökulmasta se helpottaa perehdytyksen vastuiden jakamista ja koko perehdytysprosessin toteutumisen seuraamista. Sen avulla on helppo tarvittaessa todentaa, että asiat on opetettu ja käyty yhdessä läpi. Konkreettisten perehdytyslistojen lisäksi vihkoon on lisätty työyhteisön toimivaa vuorovaikutusta tukevia sisältöjä, joiden läpikäyminen on oman kokemukseni mukaan vähentänyt esihenkilön selvittelemistä vaativien ristiriitatilanteiden määrää.

Perehdyttämisvihkosta on pyritty rakentamaan informatiivinen paketti, jonka tarkoituksena on tehdä näkyväksi työyhteisössä tärkeinä pidettyjä asioita. Hyvä perehdytys auttaa työntekijää ymmärtämään työhön liittyviä haastavia tilanteita tai työvälineiden käyttöä, jonka myötä työhön liittyvät virheet, tapaturmat ja onnettomuudet vähenevät. Tiedonsiirron myötä työntekijä pääsee nopeammin tutuksi työtehtäviensä kanssa, mikä taas osaltaan vähentää työhön liittyvää stressiä sekä parantaa työn laatua ja työtehoa. Työhön liittyvä varmuuden ja vastuunottamisen lisääntyminen taas näkyy työkavereiden arvostuksena ja sitovat uuden työntekijän vahvemmin osaksi työyhteisöä. Vihkoon tehty selkeä perehdytyksen aikajana auttaa myös uutta työntekijää ymmärtämään, että kaikkea ei tarvitse osata heti. Riittää kun tekee parhaansa ja opettelee asioita aina vähän kerrallaan.

Kehittämistyön onnistumista ja sen tavoitteiden toteutumista on helppo seurata keräämällä perehdytykseen liittyvää tietoa ja palautetta esimerkiksi perehdytyksen lopussa uuden työntekijän ja esihenkilön välillä käytävän Ajatustenvaihtoa perehdytyksen päätteeksi -keskustelun kautta. Lisäksi tiimitapaamisissa, kehityskeskusteluissa ja työyhteisökyselyiden kautta voi kysyä työntekijöiden ajatuksia perehdytysvihkon toimivuudesta. Kaikkien näiden pohjalta saatu arvokas palaute auttaa edelleen kehittämään perehdytystä ja siihen liittyvää materiaalia.

## Kehittämistehtävä oppilaitoksen tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kysymysten äärellä

Tasa-arvolaisissa sanotaan, että koulutuksen järjestäjä vastaa siitä, että vuosittain laaditaan oppilaitoskohtaisesti tasa-arvosuunnitelma yhteistyössä henkilöstön ja oppilaiden tai opiskelijoiden kanssa. Yhdenvertaisuuslaki määrää, että koulutuksen järjestäjän on huolehdittava siitä, että oppilaitoksella on suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Oppilaitos tulee osallistaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyössä. On varattava mahdollisuus tulla kuulluksi edistämistoimenpiteistä. Oppilaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat tulevat elää arjessa ja vuorovaikutuksessa toiminnan kanssa. Kuinka oppilaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat kehittyvät, edistävät oppilaitoksen toimintaa sekä sitouttavat henkilökunnan ja opiskelijat?

Oppilaitoksessa on toteutettu vuoden aikana erilaisia kyselyjä työntekijöille kuten KEVAN Työhyvinvointikysely ja Työn psykososiaalisten kuormitustekijöiden kartoitus. Kyselyistä on poimittu vastauksia, joissa käsitellään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työssä ja työpaikalla. Oppilaitos on teettänyt oman tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn työntekijöilleen sekä opiskelijoilleen. Laaja-alainen tieto eri kyselyistä puoltavat sitä, että oppilaitoksessa tällä hetkellä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutuu. Kyselyt antavat tärkeää tietoa, jota oppilaitos voi huomioida työhyvinvoinnin ja opiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyön kehittämisessä.

Kaksi selkeää toimenpidettä nousee esille, kun halutaan kehittää oppilaitoksen tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

1. "Vuorovaikutuksen lisääminen tuottaa hyvinvoivan ja turvallisen oppilaitoksen." Toimenpiteinä oppilaitoksen työyhteisö on laatinut omat työpaikan työhyvinvointi kehityssuunnitelman. Työyhteisö haluaa parantaa viestintää ja tiedottamista työyhteisössä. Henkilökunnan viestintäsuunnitelman vuosikalenteriin ripoteltiin tasa-arvo ja yhdenvertaisuus asioiden esille otto. Henkilökunnan kanssa tiedon jakaminen ja siitä keskusteleminen sopivissa osissa helpottaa oppilaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman sisäistämistä ja kehittämistä.

2. "Osallistaminen oppilaitoksen kehittämiseen lisää hyvinvointia oppilaitoksessa sekä edistää yhteistä näkemystä." Kyselyihin vastaamisen jälkeen on tärkeää tiedottaa tuloksista. Tuloksien tiedottaminen monikanavaisesti on oppilaitokselle tärkeää. Positiivisten palautteiden ja tuloksien käyttö markkinoinnissa kasvattaa oppilaitoksen kuvaa hyvinvoivana ja turvallisena oppilaitoksena. Henkilökunnan osallistaminen lisää työssä pysyvyyttä. Osallistaminen oppilaitoksen tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kysymyksissä lisää turvallisuutta ja viihtyvyyttä oppilaitoksessa.

On tärkeää, että henkilökunnan yhteinen näkemys yhdenvertaisesta ja tasa-arvoisesta oppilaitoksesta näkyy oppilaitoksesta myös ulospäin.