

# **OPETTAJIEN TIIMITYÖ JAETUN JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA**

Kasvatus- ja opetusalan  
johtaminen, KAJO 2

Kehittämistehtävä

Katja Hanhijärvi

Johanna Järvinen

Outi Korkka

2.12.2021

## TIIVISTELMÄ

Kehittämistehtävässä tarkastelemme opettajien välistä tiimityötä kouluissa ja pohdimme, miten tiimit toimivat ja miten tiimejä tulisi hyödyntää jaetun johtajuuden näkökulmasta. Olennaista tiimityössä on, että esimiehellä ja työyhteisöllä on yhteinen, selkeä visio ja päämäärä, johon sitoudutaan. Esimiehen tehtävänä on auttaa muita näkemään toiminnan tulevaisuus. Tarkastelemme työssämme tiimiorganisaation kehittymistä Salmisen (2017) kuusivaiheisen mallin pohjalta. Analysoinnissa käytämme SWOT-analyysiä. Tiimityön vahvuuksia ja mahdollisuuksia ovat esim. jaettu johtajuus, työhyvinvoinnin lisääntyminen, osallisuuden kokeminen sekä ideoiden jakaminen. Tiimityön uhkia ja heikkouksia ovat esim. opetushenkilöstön vaihtuvuus, sitoutumattomuus ja kokemus ylimääräisestä työstä. Onnistumisen kokemukset edesauttavat tiimityöhön sitoutumista. Sen kautta tiimityön merkitys ja tärkeys tulevat paremmin esille. Myös rakenteiden muutokset (sukupolvien vaihtuminen, virkaehtosopimuksen muuttuminen) edesauttavat tiimityön vakiintumista koulujen toimintakulttuuriin.

## JOHDANTO

Holm (2009) toteaa, että yhteiskunnassa tapahtuva kehitys sekä muutokset saavat aikaan sen, että aiemmin hyväksi todetut menettelytavat eivät enää välttämättä ole toimivia. Holmin (2009) mukaan Helakorpi ym. (1996, 12, 54) tuovat esille sen, että työelämän uudistusten mukana myös kouluorganisaatiot ovat kohdanneet muutoksia, jotka ajavat kouluorganisaatiot miettimään toimintatapojaan. Koulun sisäinen toimintatapa ja toimintaympäristö 2000-luvulla näyttäytyvät hyvin toisenlaisena kuin aiemmin. Tähän ovat vaikuttaneet työelämän uudistumisen lisäksi muun muassa maailmanlaajuiset muutokset, Suomen yhteiskunnallinen kehitys, julkisen sektorin saneeraus sekä oppimiskäsityksissä tapahtuneet voimakkaat muutokset. Kouluorganisaation uudistuessa myös opettajan ammatti on kohdannut muutoksia. Behavioristiset opetus- ja oppimiskäytänteet ovat siirtyneet uudistuneiden tiede- ja tietokäsitysten sekä kasvatusvirtausten tieltä. Lisäksi Holm (2009) tuo esille sen, että opettajuuteen on tullut mukaan myös koko kouluyhteisön kehittäminen ja yhteisöllinen tiimityö.

Tässä työssä haluamme tuoda esille tiimityön merkitystä kouluissa jaetun johtajuuden näkökulmasta sekä tiimityön merkitystä koko koulun voimavarana.

Hyödyistä huolimatta koemme, että tiimityöskentely kouluissamme koetaan välillä raskaaksi, pakolliseksi ja ylimääräiseksi työksi. Sen vuoksi mietimme tässä työssämme, miten tiimin tavoitteet määritellään ja miten tiimiläiset eli opettajat saadaan sitoutumaan tiimityöhön niin, että he tukisivat jaettua johtajuutta, toimisivat tiimeissä mahdollisimman tehokkaasti, itseorganisoituvasti ja saisivat samalla itse kollegiaalista tukea. Pohdimme myös, mikä on esimiehen rooli tiimityön tukemisessa tiimin kehitysvaiheissa. Myös Holmin (2009) mukaan tiimityöskentelyssä opettajat jakavat toisilleen mm. ”hiljaista tietoa” ja samalla he oppivat sekä kehittyvät työssään.

Seuraavaksi määrittelemme jaettua johtajuutta ja tiimityötä sekä niiden kehittymistä ja tukemista. Lisäksi tuomme esille toteuttamissuunnitelmamme ja pohdimme suunnitelman mahdollista toteutumista käyttäen SWOT-analyysiä.

## JAETTU JOHTAJUUS JA TIIMITYÖ

Sydänmaalakan (2006, 128, 198) mukaan johtaminen on yhteistoimintaa ja joukkuepeliä. Johtaminen tapahtuu aina tiimeissä. Johtaminen on kaiken esimiesten ja alaisten käymän

vuorovaikutuksen summa, eikä vain yksittäinen tilanne yhden esimiehen ja yhden alaisen välillä. Johtaminen on kollektiivinen prosessi, joka pohjautuu yhteisen merkityksen etsimiseen ja löytämiseen. Tiimitoiminta ei ole itsetarkoitus, vaan sen avulla tulisi sekä tehostaa toimintaa että lisätä henkilöstön motivaatiota. Juutin (2016, 86) mukaan esimies tarvitsee jokaisen työntekijän panosta toiminnan kehittämisessä, jotta voidaan rakentaa toimiva, asiakkaiden toiveet ja tarpeet huomioiva työyhteisö.

Lahteron tutkimuksessa (2011) myös opettajat kokevat tiimityön merkitsevän jaettua johtajuutta. Kun asioita käydään läpi eri tiimeissä, ei koko opettajakunnan tarvitse miettiä samoja asioita. Lisäksi tiimien ja tiimikeskusteluiden uskotaan vaikuttavan rehtorin toimintaan.

Kouluissa tiimit voivat olla esim. asiatiimejä, luokka-aste -tiimejä ja oppiainetiimejä. Tiimien lisäksi kouluissa monesti toimii johtoryhmä.

Sydänmaalakan (2006, 198) mukaan Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteisiin tavoitteisiin. Heillä on myös yhteinen tapa tehdä töitä ja he pitävät itseään yhteisvastuullisena. Tiimi on siis yhteisnimitys erilaisille työryhmille. Yksi johtamisen avainhaaste on saada tiimi tekemään tehokkaasti yhteistyötä.

Tiimityöhön ja tavoitteisiin sitoutumista voidaan helpottaa sillä, että johtaja ja alaiset määrittelevät vision ja päämäärät yhdessä. Johtajalla pitää olla selkeä ja vahva visio ja kyky saada myös muut näkemään tulevaisuus samalla tavalla. (Sydänmaalakka 2006, 118)

Myös Holm (2009, 26) tuo esille, että Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimeillä pitäisi olla mm. kokoava ja selkeä tarkoitus, tiimin jäsenten pitäisi sitoutua yhteisiin päämääriin ja heillä tulisi olla yhteinen pyrkimys huippusuorituksiin. Heidän mukaansa tiimityötä voidaan tukea ja luoda hyvät kehittymisedellytykset mm. määrittelemällä selkeät säännöt, antamalla positiivista palautetta, kehittämällä jäsenten taitoja sekä palkitsemisella.

Holmin (2009, 77) mukaan tiimiorganisaatioon siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi ja siirtyminen edellyttää kokonaisvaltaista toimintakulttuurin muutosta, uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä olemassa olevien arvojen ja asenteiden kyseenalaistamista. Hän tuo myös esille opettajien ajan puutteen, kun heidän työn oheen on nostettu koko koulun kehitystyö, opetussuunnitelmatyö, arviointi sekä taloudellisuuden ja tehokkuuden vaatimukset.

Perinteisen opettajakulttuurin piirteisiin ei ole kuulunut koko koulun kehittämistyö tai yhteistyö tiimeissä. Tämä voi olla aikapulan lisäksi yksi syy miksi tiimityöhön ei sitouduta.

## TOTEUTTAMISSUUNNITELMA

Kuten edellä jo mainittiin, tiimiorganisaatioon siirtyminen ei ole yksinkertaista eikä tiimiä voi rakentaa kerralla valmiiksi. Tiimien kehittymistä ovat kuvanneet useat eri tutkijat. Tässä työssä käytämme Salmisen (2017) kuusivaiheista mallia. Hänen mukaansa tiimi kehittyy seuraavien vaiheiden kautta: 1. perustamisvaihe 2. myrskyvaihe 3. oppimisvaihe 4. suoritusvaihe 5. huipputiimivaihe ja 6. hajoamisvaihe. (Salminen 2017, 51)

Salmisen (2017) mukaan tiimin perustamisvaiheessa ihmiset kokoontuvat yhteen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kyseessä on prosessi, jossa tiiminjäsenet opettelevat yhdessä tiimitoimintaa. He tutustuvat toisiinsa, pohtivat omaan rooliansa tiimissä ja kehittävät yhteistä näkemystä tiimin päämääristä ja tavoitteista. Perustamisvaiheessa korostuu esimiehen rooli tukijana, sillä hän tuntee usein muita paremmin tiiminjäsenet, jotka saattavat olla varautuneita ja muodollisen kohteliaita toisiaan kohtaan. Perustamisvaiheessa on olennaista sanoittaa tiimin ja sen jäsenten tehtävät, valta ja vastuu. Nämä voidaan kirjata esimerkiksi tiimisopimukseen. (Salminen 2017, 51-53). Juutin (2017) mukaan tähän vaiheeseen on tärkeä panostaa ja vastata jäsenten avoimiin kysymyksiin, koska muuten ryhmän suoritustaso jää matalaksi ja ryhmän sisällä on todennäköisesti ristiriitoja sekä valtataisteluja. (Juuti 2017, 156-157)

Salminen (2017) toteaa, että myrskyvaiheessa tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Silloin kuitenkin esille nousevat myös erilaiset näkemykset, ristiriitaiset tavoitteet tai jopa valtataistelut. Tällöin tiimin jäsenet eivät näe heitä yhdistäviä tekijöitä vaan huomio kohdistuu erilaisuuksiin. Aktiivisimmat ja äänekkäimmät tiimiläiset saattavat tehdä päätöksiä muiden puolesta, jolloin toiset voivat kokea jäävänsä tiimin ulkopuolelle. Myrskyvaiheessa tarvitaan aktiivista ja avointa keskustelua, yhteistyötä sekä konfliktien ratkaisutaitoja. Ammattimainen käytös ja keskittyminen yhteisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen muun muassa auttavat tiimiä kehittymään ja ylittämään myrskyvaiheen. (Salminen 2017, 54-55)

Oppimisvaiheessa tiimin toiminta kehittyy Salmisen (2017) mukaan huomattavasti. Erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä opitaan hyväksymään ja yhteistyö tiimin jäsenten välillä kasvaa. Tiimin jäsenet sitoutuvat tiimiin syvemmin ja yhteinen käsitys tiimin tavoitteista vahvistuu. Tiimihenki kasvaa ja korostuu ja tiimille kehittyy oma identiteetti. Se huokuu tiimin jäsenistä ja saattaa näkyä ulospäin esimerkiksi yhtenäisenä pukeutumisenä. (Salminen 2017, 55-56)

Salminen (2017) toteaa, että suoritusvaiheessa tiimi toimii hyvin yhteen ja saavuttaa suorituksillaan niitä tavoitteita, joita sille on asetettu. Tiimiläiset ovat sitoutuneita toimintaan ja yhteinen päämäärä on selkeä. Tiimi ei kuitenkaan vielä hyödynnä koko potentiaaliaan. Useat tiimit eivät saavuta seuraavaa vaihetta eli huipputiimivaihetta vaan jäävät suoritusvaiheeseen. (Salminen 2017, 56)

Huipputiimivaiheen saavuttavat Salmisen (2017) mukaan jotkut erittäin korkean tason tiimit. Ne toimivat aidossa yhteistyössä ja tiimin menestys sekä onnistuminen ovat tiimin jäsenten arvioissa keskiössä. Tällaisissa tiimeissä vaaditaan kaikilta kypsyttä ja hyviä tiimityötaitoja. Huipputiimivaiheessa olevassa yhteisössä konfliktit ratkaistaan keskustellen ja erilaisuus nähdään rikkautena, joka auttaa saavuttamaan parempia ratkaisuja. Huipputiimivaihe ei ole pysyvä tila vaan huipputiimin tehokkuus vähenee vähitellen. Erilaiset häiriöt, kuten henkilöiden vaihtuminen tai organisaatiomuutokset, vaikuttavat siihen. (Salminen 2017, 56-57)

Kun tiimi on saavuttanut tavoitteensa tai esimerkiksi henkilöitä vaihtuu, siirtyy tiimi Salmisen (2017) mukaan hajoamisvaiheeseen. Silloin tiimin toiminta päättyy. (Salminen 2017, 57)

## SUUNNITELMAN MAHDOLLINEN TOTEUTUMINEN ELI TULOS

Koulun toiminnalla on visio, jonka henkilökunta suunnittelee yhteisesti rehtorin johdolla ja se sidotaan paikalliseen opetussuunnitelmaan, kuntakohtaisiin strategioihin ja visioihin. Tiimien toiminta on osa koulun visiota. On erittäin tärkeää, että koulun johto käyttää aikaa ja suunnittelee huolellisesti, miten visio jalkautetaan käytännön työhön. Vision pitää näkyä kouluarjessa ja jokaisen työntekijän on tunnettava se, jotta voi sitoutua tekemään työtä yhteisten tavoitteiden hyväksi. Usein vedotaan pedagogiseen vapauteen eikä siitä haluta luopua. Tiimityöskentelyn tarkoitus on keventää työtaakkaa, kun työtä suunnitellaan yhteisesti ja vastuuta jaetaan. Tiimien työn ei tarvitse kuitenkaan mennä tuntisuunnitelmatasolle asti, jolloin jokaiselle opettajalle jää mahdollisuus toteuttaa yhteisesti suunniteltu aihe omalla ja omalle opetusryhmälleen sopivalla tavalla. Rehtori varaa tiimin jäsenten työjärjestyksiin yhteissuunnittelu-aikaa 1-2 tuntia joka viikko.

Tiimi perustetaan esimerkkitapauksessamme kolmannen vuosiluokan opettajista uuden lukuvuoden alkaessa. Tiimin on tarkoitus toimia yhdessä 3-4 vuoden ajan. Monessa koulussa opettajat vaihtuvat nivelvaiheissa, ja siten syntyy uusia tiimejä kyseistä vuosiluokkaa opettavista luokanopettajista. Saattaa olla, että muutamat siirtyvät kuudennen luokan opetuksesta kolmannen luokan opetukseen, mutta on mahdollista, että tiimiin tulee uusi opettaja tai alkuopetuksesta opettaja haluaa siirtyä luokkansa kanssa seuraavalle luokka-asteelle. Tiimityöskentely on syytä huomioida myös uutta työntekijää rekrytoidessa. On tärkeä mainita yhdessä tekeminen työnhakuilmoituksessa sekä haastattelukysymysten avulla arvioida henkilön soveltuvuutta tiimityöhön. Myös jo olemassa olevat työntekijät voidaan ottaa mukaan haastattelemaan uutta tiimiläistä, jotta paikkaan valitaan siihen parhaiten sopiva.

Yhteistyö opettajien välillä alkaa edellisen kevätlukukauden loppupuolella, jolloin pohditaan oppilaiden ryhmittelyä yhdessä alkuopettajien kanssa. Samaan aikaan useimmiten tiedetään, ketkä opettajat vastaavat uusista kolmansista luokista. Tiimi valitsee keskuudestaan tiimin vetäjän, joka koordinoi tiimin toimintaa sekä osallistuu koulun johtoryhmän toimintaan. Tiimin vetäjän on tavoiteltava ryhmäänsä turvallista, avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä. Hänen on hyvä korostaa olevansa osa tasavertaista tiimiä, vaikka toimii tiimin linkkinä koulun johtoon. Tässä vaiheessa tiimin on tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt, jotka ohjaavat tiimin toimintaa, ja joiden pohjalta jokainen tietää, mitä häneltä tiimissä odotetaan.

Tiimin työskennelyä yhdessä jonkin aikaa voi tiimillä olla yhteisistä säännöistä huolimatta ongelmia, kun työntekijät oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Tämä vaihe on keskeinen tiimityön onnistumisen ja sen jatkon kannalta. Esimiehen tulee olla tiimin tukena tässä kehitysvaiheessa, jotta ei pääse syntymään suuria ristiriitoja, jotka haittaisivat yhteistyötä. Rehtori voi laatia tiimien jäsenille kirjallisen kyselyn, jonka pohjalta hän saa tietoa tiimien toiminnasta, onnistumisista ja kipukohdista. Tiimikehityskeskustelut tarjoavat koko tiimille keskustelumahdollisuuden rehtorin johdolla. Jäseniltä odotetaan rohkeutta tuoda pulmat yhteiseen keskusteluun. Tarvittaessa tiimille voidaan tässä kohtaa tarjota ulkopuolista keskustelutukea esim. työnohjausta, jotta tiimi vahvistuisi, pystyisi ratkaisemaan ongelmatilanteensa ja kehittäisi toimintatapojaan. Rehtorin kannattaa antaa taloudellista resurssia tiimien työhyvinvointi-iltapäivään tai -päivään, joka voitaisiin toteuttaa vesityöajalla.

Tiimien vetäjät kuuluvat koulun johtoryhmään yhdessä rehtorin ja mahdollisen apulaisrehtorin kanssa. He tuovat tiimiensä asioita johtoryhmän keskusteluun ja valmisteluun. Toisaalta he myös

vievät johtoryhmässä käsiteltyjä asioita ja kehittämiskohteita tiimeihinsä. Tiimien toiminta vahvistaa jaettua johtajuutta ja jokaisen työyhteisön jäsenen osallisuutta koulun toimintaan.

Tiimin toiminta tulee päätökseen viimeistään, kun opettajat opettavat yhdessä kuudetta vuosiluokkaa. Oppilaiden siirtyessä yläkouluun tiimi joko hajoaa kokonaan tai osittain tai joissakin tapauksissa kaikki sen jäsenet muodostavat uuden kolmannen vuosiluokan opettajatiimin. Henkilömuutokset voivat tuoda uuteen tiimiin erilaisia näkemyksiä ja mahdollisuuksia, mutta toisaalta muutokset voivat sekoittaa aiemmin hyvin toimineiden tiimien järjestystä. Mikäli tiimin toiminnassa on ollut pulmia tarjotusta tuesta ja käytetyistä keinoista huolimatta, rehtori voi tehdä henkilövaihdoksia tiimiin ja tavoitella toimivampaa yhteistyötä.

## SWOT-ANALYYSI

Analysoimme toimintasuunnitelmaamme käyttäen apuna SWOT-nelikenttää, jossa nostetaan esille suunnitelman vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat. Nelikenttäruudukon avulla pystytään selvittämään yrityksen, tässä tapauksessa koulun, toimintaa.

### Positiiviset

### Negatiiviset

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ työssäjaksaminen</li> <li>+ työhyvinvointi</li> <li>+ jaettu johtajuus</li> <li>+ hiljaisen tiedon jakaminen</li> <li>+ osallisuuden kokemus</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– tiimin jäsenten vaihtuvuus</li> <li>– sitoutumattomuus</li> <li>– virkaehtosopimus</li> <li>– ys-ajan määrä</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ideat</li> <li>➤ jaettu johtajuus</li> <li>➤ tiimin moninaisuus (jäsenet työuransa eri vaiheissa)</li> <li>➤ rekrytointi</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ tiimin jäsenten vaihtuvuus</li> <li>✘ visio ei sisäistetty</li> <li>✘ pedagoginen vapaus</li> <li>✘ tiimityö koetaan ylimääräisenä opetustyön lisänä</li> <li>✘ kiire</li> <li>✘ vain vahvat persoonat tekevät ehdotuksia/päätöksiä</li> </ul>



Oheisesta kaaviosta näemme, että tiimityöhön liittyy paljon vahvuuksia ja mahdollisuuksia, kuten työhyvinvointiin ja osallisuuteen liittyvät kokemukset, mutta myös uhat ja heikkoudet tulee ottaa huomioon, jotta tiimityö ja sen kautta jaettu johtajuus saadaan toteutumaan kouluissa.

## LOPPUPOHDINTA

Toimivalla tiimityöllä on mahdollisuus saada paljon hyvää aikaan työyhteisössä. Työhyvinvointi paranee, voidaan vaikuttaa yhteiseen toimintaan ja voidaan oppia omaan työhön liittyviä uusia asioita tai toimintatapoja. Tavallisesti opettajat tekevät yksin luokkamuotoista työtä, jolloin kollegiaalinen oppiminen tai tuki jää vähäisemmäksi. Toisaalta yhteisopettajuus on yleistynyt lähivuosina. Kouluympäristössä tiimityön heikkoutena on henkilöiden vaihtuvuus tiimeissä. Salmisen (2017) mukaan tiimi tulee hajoamisvaiheeseen, kun tiimin henkilö tai henkilöt vaihtuvat. Pohdittavaksi jää, ovatko koulun luokka-astetiimit yhtä haavoittuvaisia, kuin esimerkiksi voittoa tavoittelevien yritysten tiimit. Perustavoitteet, kuten esimerkiksi hyvä opetus ja opettajien koulutus, ovat kuitenkin samanlaiset kaikilla. Se, että jokaisella tiimin jäsenellä on omia vahvuuksia, on rikkaus ja tällöin vaihtuvuus voi vaikuttaa negatiivisesti tiimin toimintaan. Joskus tiimiin voi myös kuulua koulunkäynninohjaajia, joilla voi olla erilaisia näkökantoja asioihin.

Toimivan tiimityön edellytyksenä pidetään sitä, että johtajalla on vahva visio ja hän jakaa sen työntekijöidensä kanssa. Rehtorin tai koulun johtajan tuleekin siis sitouttaa koulun henkilökunta visioonsa tai heidän tulee yhdessä luoda tämä visio. Lisäksi tiimityön tarpeellisuus tulee perustella ja tiimityöhön pitää luoda yhteiset pelisäännöt, joihin sitoudutaan. Rehtorin tulee omalla toiminnallaan tukea tiimin toimintaa, luoda sille hyvät edellytykset toimia ja olla myös perillä siitä, miten tiimityö toimii eri tiimeissä.

Tiimityö koetaan kouluissa usein ylimääräisenä työnä ja jopa pakkona. Mistä tämä johtuu? Voiko syynä olla se, että koulun visioon ei olla sitouduttu, koetaan pedagogisen vapauden menettämistä, tiimityön tarpeellisuutta ei olla perusteltu tai tiimityötä ei olla koettu tarpeeksi hyödylliseksi. Historia ja kulttuuri tuovat tähän myös oman merkityksensä. Tiimityö on lisätty opettajien työtehtäviin eikä sitä ole huomioitu mitenkään palkassa tai virkaehtosopimuksessa. Opettajien työmäärä on lisääntynyt paljon muutamien kymmenien vuosien aikana ja tämän vuoksi tiimityö koetaan liian raskaaksi. Auttaisiko tähän opettajien työtehtävien sekä palkan uudelleen

määrittelemisen? Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa on tärkeitä tuoda esille tiimien työskentely koulussa ja sen tuomat edellytykset.

Uskomme kuitenkin, että tiimityön tärkeys ja merkitys nähdään sekä siihen sitoudutaan onnistumisen kokemusten kautta. Tällöin huomataan yhteistyön ja työn jakamisen merkitys. Huomataan, että tiimityön avulla voidaan saavuttaa enemmän kuin yksin tekemällä. Tiimityön merkitys jaetulle johtajuudelle on myös suuri. Tiimityöskentely on usein sidoksissa johtoryhmään, jossa myös rehtori on osallisena. Rehtorin ja johtoryhmän kautta työt ja kehittämiskohteet sekä kehittämissuunnitelmat saadaan kerrottua tiimeille ja toisin päin. Tämä lisää taas jokaisen osallisuutta yhteisen toiminnan hyväksi. Toimivan tiimityön avulla kaikkien työtaakka kevenee, asiat etenevät ja töissä jopa viihdytään paremmin.

#### LÄHTEET

Helakorpi, S., Juuti, P. & Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Juva: Werner Söderström Oy.

Teoksessa: Holm, M. Kohti tiimiorganisaatiota. Tapaustutkimus tiimityön toimivuudesta Pirkanmaan ammattiopistossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma.

Holm, M. 2009. Kohti tiimiorganisaatiota. Tapaustutkimus tiimityön toimivuudesta Pirkanmaan ammattiopistossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. Teoksessa: Holm, M. Kohti tiimiorganisaatiota. Tapaustutkimus tiimityön toimivuudesta Pirkanmaan ammattiopistossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma.

Lahtero, T. 2011. Yhtenäiskoulun johtamiskulttuuri. Symbolis-tulkinnallinen näkökulma. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 405. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Helsinki: J-Impact.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.