



Johtajan tiimipolku

Koulun arki on monella tapaa muuttunut, ja nykypäivän koulu yhteisöiltä vaaditaan entistä enemmän kykyä työskennellä yhdessä, jakaa osaamista ja luoda ympäristö, jossa jokainen voi oppia toisiltaan sekä kasvaa ja kehittyä yhdessä.

Tämä opas on suunnattu erityisesti koulunjohtajille, opettajille ja kaikille koulu yhteisön jäsenille, jotka haluavat edistää osallistavaa ja jaettava johtajuutta sekä vahvistaa yhdessä tekemisen kulttuuria.

Opas pohjautuu tutkittuun tietoon, käytännön kokemuksiin ja yhdessä kehitettyihin ratkaisuihin. Se mallintaa tiimiorganisaation rakentamisen vaiheita ja tarjoaa konkreettisia esimerkkejä siitä, miten koulu yhteisö voi kehittyä ja vahvistaa yhteistä suuntaansa ja arjen toimintatapojaan.

Tavoitteenamme on tukea teitä luomaan kestäviä, oppivan yhteisön rakenteita, jotka lisäävät koulu yhteisön sitoutumista, hyvinvointia ja jatkuvaa oppimista. Toivomme, että opas innostaa ja tukee teitä matkalla kohti yhteisöllisempää koulua ja valoisampaa tulevaisuutta.

1.4.2025 Minna Kesti ja Katri Kurronen

Oppiva yhteisö kehittyy dialogissa

Mikä on oppiva yhteisö?

"Oppiva organisaatio on yhteisö, jossa ihmiset jatkuvasti laajentavat kykyään luoda haluamiaan tuloksia, jossa vaalitaan uusia ajattelutapoja, vapautetaan kollektiivista oppimista ja jossa ihmiset oppivat yhdessä näkemään kokonaisuuksia uudella tavalla." (Peter Senge, 1990)

- Kouluyhteisö on luonnostaan oppimisen paikka, ei vain oppilaille vaan myös aikuisille. Oppiva yhteisö tukee koulua kehittymään jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Se vahvistaa yhteistä ajattelua ja suuntaa, sekä rohkaisee kokeilemaan uutta.
- Oppivassa yhteisössä jäsenet oppivat jatkuvasti toisiltaan ja jakavat tietoa. Tämä yhteisö pyrkii jatkuvaan kehitykseen ja parannukseen, ja sen jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin.



Oppiva perusopetuksen opetussuunnitelman näkökulmasta

- Koulu oppivana yhteisönä kannustaa kaikkia jäseniään oppimiseen.
- Oppiva yhteisö kehittyy dialogissa.
- Yhdessä tekeminen, tavoitteet ja oman työn säännöllinen arviointi sekä kodeilta, kehittämistyöstä, arvioinneista ja tutkimuksesta saadun tiedon hyödyntäminen edistävät yhteisön oppimista.
- Pedagogisen ja jaetun johtamisen merkitys korostuu, ja johtaminen kohdistuu erityisesti oppimisen edellytyksistä huolehtimiseen, kannustaen yksilön vahvuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen.



Dialogi yhteisen kehittämisen välineenä

Isaacs 1991; Alhanen 2024

Dialogi alkaa itsestä ja siitä miten hyvin osaa kuunnella itseään ja puhua itsensä kanssa. Dialogin peruseriaatteet ovat: kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe, joita harjoitellaan säännöllisesti yhdessä.

Dialogi vaatii, että opimme ajattelemaan yhdessä muiden kanssa. Se on tila, jossa ajattelu ei ole enää yksilöllistä, vaan yhteisesti rakentuvaa. Dialogi syntyy tilasta, jossa ihmiset voivat olla aidosti läsnä, kuunnella toisiaan ja asettaa omat näkemyksensä yhteiseen tarkasteluun. Tällöin ei ole kiirettä päästä lopputulokseen – tärkeämpää on olla ajattelun liikkeessä yhdessä.

Dialogin ytimenä on yksinkertainen, mutta syvälinen kuuntelemisen taito. Kuunteleminen ei tarkoita vain sanojen kuuntelemista, vaan kykyä ottaa vastaan ja hyväksyä ne sanat ja viesti, sekä vaientaa vähitellen oma sisäinen maailma. Kuuntelu edellyttää sisäistä hiljaisuutta. Se vaatii meiltä valppautta omaa sisäistä liikettä kohtaan – miten reagoimme, mitä oletamme, ja miten nuo oletukset vaikuttavat tapaamme kuunnella ja puhua.

Dialogissa ei ole tarkoitus luopua omasta ajattelusta, vaan se tähtää parempaan ymmärrykseen itsestä, toisista ja asiasta.



DIALOGIN PERIAATTEET



SUORA PUHE

Aidon itsensä ja aitojen tunteiden ilmaisu

KUUNTELU

Ei vastarintaa eikä pakon asettamista

ODOTUS

Pidättäytyminen muodostamasta oletuksia, arvioita ja varmoja mielipiteitä

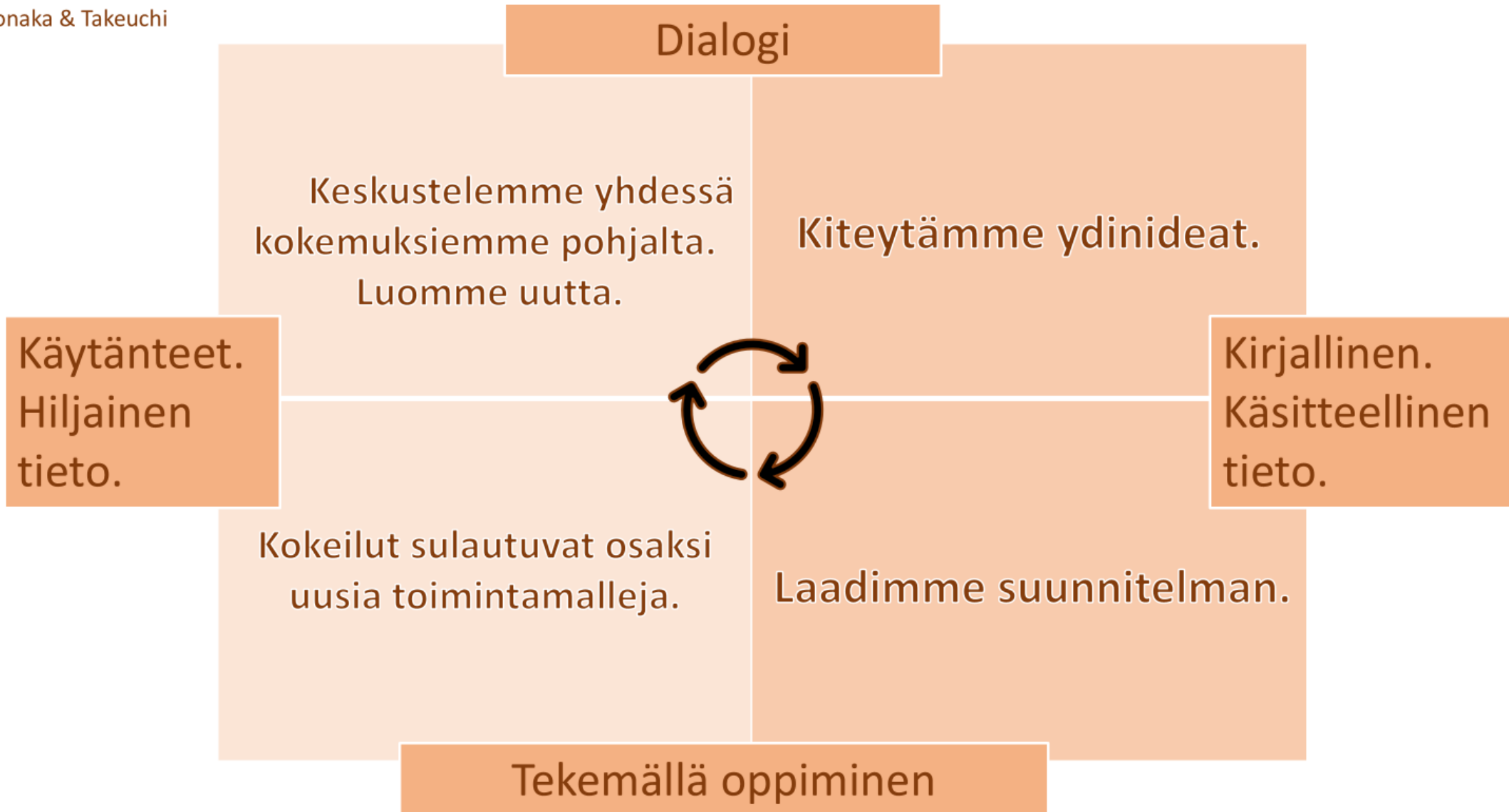
KUNNIOITUS

Tietoisuus toisen aseman oikeudesta ja sen täydellisen ymmärtämisen mahdottomuudesta.

*William Isaacs,
Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito 2001*

Tiedon luomisen malli

Nonaka & Takeuchi



3. Osallisuus, yhteisöllisyys ja hyvinvointi

- Osallisuus, yhteisöllisyys ja hyvinvointi ovat keskeisiä elementtejä oppivassa yhteisössä. Ne edistävät positiivista ja tuottavaa työilmapiiriä, jossa jokainen jäsen tuntee olevansa arvostettu ja osallinen yhteisön toiminnassa.
- Johtajuuden muutos kohti dialogista ja osallistavaa johtamista tarkoittaa, että pyritään luomaan avoin viestintäkuulttuurin. Tämä mahdollistaa koko kouluyhteisön kaikkien jäsenten osallistumisen päätöksentekoon ja edistää koko yhteisön kehittymistä.
- Jaetun johtajuuden, kaverijohtajuuden, opettajajohtajuuden vahvistaminen on tärkeää, jotta opettajat voivat toimia tiimivetäjinä.

3.1 Valmentava johtaminen

Soback, 2021

Valmentavan johtamisen periaatteita

- Pyrkimys antaa johdettaville tilaa johtaa omaa työtään ja tehdä siihen liittyviä valintoja
- Pyrkimys tukea johdettavien itsenäistä päätöksentekoa, ajattelua ja jatkuvaa kasvua
- Pyrkimys kohdata inhimillisesti ja jokaisen yksilöllistä potentiaalia vahvistaen
- Pyrkimys vahvistaa johtajuutta kaikissa



Valmennusspektri

VALMENTAVA

non directive

Auttaa ratkaisemaan ongelmaa

Pyri toimimaan 80 % tällä alueella.

V
A
L
M
E
N
N
U
S
T
Y
Y
L
I

Kuunteleminen

Reflektointi

Sanotun kertaaminen

Yhteenveto

Kysymysten kysyminen

OPETTAVA

Directive

Ratkaisee ongelman toisen puolesta

Vaihtoehtojen tarjoaminen

Palautteen antaminen

Neuvominen vinkeillä

Ohjeiden tarjoaminen

Suora neuvominen

3.2 Yhteisöohjautuvuus

Katzenbach & Smith (1993); Salovaara (2024)

Yhteisöohjautuva tiimi...

...on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja

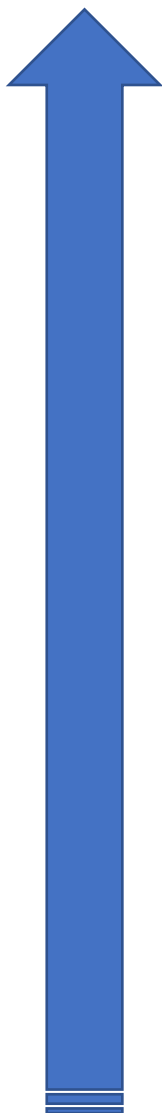
...on sitoutunut yhtenäiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin

...pitää itseään yhteisvastuussa suorituksistaan

Sen toiminta tukee sekä yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden toteutumista.



Yksilön matka yhteisöllisyyteen < yhteisöllinen kasvuprosessi



Yhteisöllisyys - yhdessä tekemisen ja jakamisen kulttuuri

- **pyyteetön tekeminen**, jopa uhrautuminen (< *altruismi*) ja toisia palveleva kiintymys ja rakkaus (< *agape*)
- **aloitteellisuus, luova ideointi**, itsensä ylittäminen toisten hyväksi
- **toisten oma-aloitteinen palveleminen**, luottamustehtävät, ystävyys (< *filia*)

Sitoutuminen

- **rakentaminen** – yhdessä tekeminen, keksiminen, luova kuvitteleminen
- **jakaminen** – toisten opettaminen, ohjaaminen, kasvattaminen
- **tekeminen** – toimiminen muiden kanssa yhteisen suunnitelman mukaan
- **suunnitteleminen** – asioiden kehittäminen, visiointi, tavoitteiden muotoileminen

Tekeminen

- **auttaminen – neuvominen**: oman taidon ja tiedon luovuttaminen toisten yhteisen käyttöön
- **keskustelu** – tasavertainen osallistuminen yhteiseen ajatteluun ja yhteisten merkitysten luontiprosessiin
- **kommentointi** – oman ajattelun tuominen mukaan toisten johtamaan keskusteluun, luottamusta vastavuoroisuuteen ja ymmärtämiseen
- **itsensä ilmaiseminen** – sanallisen kommunikaation ensiaskeleet, sisäinen toivo myönteisestä ymmärryksestä, rohkaistuminen vuorovaikutukseen

Kommunikaatio - vuorovaikuttaminen

- **arvostaminen, kunnioittaminen** – toisten kohtaaminen positiivisesti ymmärtävällä ja hyväksyvällä tavalla (sanaton viestintä, käyttäytyminen)
- **välittäminen** – reagointi tunnetasolla osallisuuteen ja toisiin
- **kiinnostuneisuus** – tiedollinen osallisuus saatuaan ja kuultuaan tietoon
- **kuuntelu** – ajan antaminen ja salliminen toisten puheelle ja ajattelulle
- **läsnäolo** – suostuminen lähellä olemiseen, yhteisön hyväksyminen
- **toisista tietoiseksi tuleminen** – osallisuuden tarpeen sisäinen tiedostaminen

Osallisuus

Erillisyyys - yksin tekemisen kulttuuri

3.3 Tiimin kulmakivet ja tiimityön perusta

Kulmakivet

1. Tiimillä selkeä visio , arvot ja tavoitteet
2. Luottamus ja yhteistyö
3. Selkeät roolit
4. Yhteiset pelinsäännöt ja tiimisopimus

Luottamus ja avoimuus syntyy vuorovaikutuksen kautta.

Opetelkaa tuntemaan toisenne ja toistenne työtavat = onnellinen ja onnistunut työyhteisö



Tiimin kehityksen vaiheet

Orientoituminen

Luottamuksen rakentaminen

Jaetun vision kehkeyttäminen

Sitoutuminen

Käytännön tulokset

Kukoistus

Uusiutuminen



4. Ajattelun taidot ja oppiminen tiimityön perustana

Richhart & Church, 2020; Richhart, 2022

- Ajattelutaidot ja oppiminen ovat entistä keskeisemmässä roolissa koulun arjessa, jossa kohdataan jatkuvasti ennakoimattomia tilanteita. Tilanteita, joihin emme ole pystyneet varautumaan hyvistäkin suunnitelmista huolimatta. Silloin joudumme pohtimaan, miten näistä tilanteista parhaiten pääsisi eteenpäin. Tarvitaan kykyä tehdä havaintoja, kiinnittää huomiota toiminnan kannalta olennaisimpiin asioihin ja löytää tarkoituksenmukaisia ratkaisuja. Olennaista on myös ymmärtää, että toimimme näissä tilanteissa usein vuorovaikutuksessa toisten kanssa.
- Koulun johtamisen kannalta on olennaista varmistaa, että koulu yhteisössä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia yhteiselle ajattelulle ja oppimiselle. Tämä edellyttää tavoitteellista ja pitkäjänteistä pedagogista johtamista, jossa ajattelun ja oppimisen kehittäminen sekä toiminnan reflektointi ovat merkittävä osa koulun toimintakulttuuria ja arvopohjaa.
- Ron Richardsin ajattelukulttuurin kehittämisen malli korostaa ajattelun kahta tasoa:
 - Oman ajattelun aika: Yksilöllinen reflektio, jossa pohditaan omia ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. Tavoitteena on syventää omaa ymmärrystä omasta tavastaan ajatella sekä kehittää ajattelutaitoja osana ammatillista kasvua. Esimerkiksi tiimipelaajakortin tai henkilökohtaisen oppimissopimuksen laatiminen tukee tätä prosessia.
 - Yhteisen ajattelun aika: Ryhmässä tapahtuva ajattelu, keskustelu ja ideointi, joka hyödyntää kollektiivista viisautta ja luo uusia näkökulmia sekä ratkaisuja. Yksi tapa tukea tätä voisi olla opettajatiimien vakiintuneet dialogihetket, joissa reflektoidaan yhteisiä pedagogisia valintoja ja oppimiskokemuksia sekä suunnitellaan tulevaa.
- Tiimiorganisaatioissa onnistuminen edellyttää yhteistyötä ja vastavuoroisuutta. Jokainen tuo mukanaan oman näkemyksensä, joka jalostuu yhteisen ajattelun kautta kokeiluun tai toimintaan, johon tuskin kukaan olisi yksin yltänyt.
- Ajattelu ja oppiminen kulkevat käsi kädessä: ajattelu mahdollistaa uuden oppimisen, ja oppiminen rikastaa ajattelua.

5. Yksilön rooli oppivan yhteisön jäsenenä

Mezirow, 1991; Senge 1990

- Yksilön rooli oppivan yhteisön jäsenenä on merkittävä, sillä jokainen yhteisön jäsen vaikuttaa aktiivisesti yhteisön oppimiseen ja kehitykseen. Oppiva yhteisö rakentuu jatkuvalla vuorovaikutukselle, jossa tieto ja kokemukset jaetaan avoimesti, ja jossa jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Tällainen yhteisö pyrkii jatkuvaan parantamiseen ja uudistumiseen, edellyttäen jokaiselta jäseneltä sekä henkilökohtaista kasvua että kollektiivista vastuunkantoa.

5.1 Itsetuntemus – tie henkilökohtaiseen ja yhteisölliseen kasvuun

- Jotta yksilö kykenee toimimaan osana jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää yhteisöä, edellyttää se jatkuvaa itsetuntemuksen kehittämistä. Itsetuntemus on prosessi, jossa yksilö tarkastelee kriittisesti omaa toimintaansa, arvojaan ja motiivejaan. Se alkaa halusta kohdata itsensä rehellisesti ja kysyä: Kuka minä olen ja miksi toimin, niin kuin toimin? Tällainen reflektiivinen tarkastelu mahdollistaa sen, että yksilö voi tunnistaa sekä omat vahvuutensa että kehittämiskohteensa, ja toimia yhä vahvemmin omien arvojensa mukaisesti.
- Itsetuntemus kytkeytyy läheisesti myös tietoisuustaitoihin, joiden avulla yksilö oppii tunnistamaan hienovaraisia sisäisiä viestejä ja tarpeita, jotka ohjaavat hänen toimintaansa ja hyvinvointiaan. Näiden taitojen kehittyessä yksilö kykenee asettamaan realistisia ja merkityksellisiä tavoitteita, jotka tukevat sekä henkilökohtaista kasvua että yhteisön hyvinvointia.

- Lisäksi vahva itsetuntemus lisää sosiaalista vastuuntuntoa ja empatiaa, mikä on keskeistä yhteisön toimivuuden ja kestävyiden kannalta. Itsetuntemus mahdollistaa myös irrottautumisen ulkoisista odotuksista ja normeista, jotka eivät tue yksilön autenttista identiteettiä. Ymmärtämällä, mitkä odotukset kumpuavat kulttuurista tai sosiaalisista paineista – ja mitkä heijastavat aidosti omia ja yhteisön arvoja – yksilö voi tehdä tietoisia valintoja, jotka vahvistavat hänen toimijuuttaan osana oppivaa yhteisöä.

5.2 Yhdessä vaikuttava yhteisö

- Tulevaisuuteen suuntautunut yhteisö ei synny yksilöiden erillisyydestä vaan heidän suhteestaan ympäröivään maailmaan ja toisiinsa. Keskeistä on, että yksilö kiinnittyy, omaa maailmankuvaansa peilaten, osaksi yhteisöä, joka tukee jatkuvaa dialogia ja yhteistä toimijuutta. Tällaisessa yhteisössä itsensä tuntevat yksilöt vahvistavat toinen toistaan tunnistamaan yhä enemmän vaikutusmahdollisuuksia sekä omassa toiminnassaan että ympäristössään. Yhteisön muutoskyvykkyys ei tällöin perustu ensisijaisesti ulkoisiin resursseihin, vaan yksilöiden muodostaman yhteisön sisäisiin voimavaroihin: vuorovaikutukseen, luottamukseen, arvoihin ja yhteiseen tahtotilaan.

Miten vahvistetaan yhteistoimintaa ja dialogisuutta kouluyhteisössä?

Dialogin peruseriaatteet

Tiimien muodostaminen ja tiimioppimisen menetelmät

Vertaisoppiminen ja oman toiminnan reflektointi

Valmentava ja jaettu johtaminen

Yhteinen, jaettu tavoite

Miksi yhteisöllinen ja dialoginen toimintakulttuuri on tärkeää koulussa?

- Yhteisöllinen ja dialoginen toimintakulttuuri edistää kouluissa positiivista ilmapiiriä ja luo vahvaa yhdessä tekemisen toimintakulttuuria. Jokainen tuntee olevansa arvostettu ja kokee työnsä merkityksellisenä. Koulun toimintakulttuurilla on ratkaiseva osuus oppilaan ja hänen koulu yhteisönsä välisen kouluun kiinnittymisen perustana olevan vuorovaikutussuhteen muodostumisessa. Jokainen yhteisön jäsen vaikuttaa koulun toimintakulttuuriin ja jokainen kokee olevansa osallinen yhteisön toimintaa. Tämä luo ympäristön, jossa opettajat ja oppilaat voivat yhdessä kehittää ja jakaa tietoa, mikä vahvistaa jaettua johtajuutta ja tiimityötaitoja..
- Dialoginen toimintakulttuuri mahdollistaa avoimen viestintäkulttuurin, jossa koko koulu yhteisö voi osallistua päätöksentekoon ja olla kehittämässä koulua. Tämä vahvistaa opettajien roolia tiiminvetäjinä ja edistää sitoutumista yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja arvoihin.
- Yhteisöllinen toimintakulttuuri tukee jokaisen sitoutumista, vahvistaa työn imua ja työn mielekkyyttä. Nämä seikat voivat taas osaltaan vähentää kuormitusta ja lisätä hyvinvointia.
- Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteisöllinen ja dialoginen toimintakulttuuri luo perustan oppivalle yhteisölle, jossa kaikki oppivat toisiltaan edistäen koko yhteisön hyvinvointia. Ja jokainen

7. Liitteet

Dialogiharjoitus vinkki

Tiimisopimus

Oppimissopimus (malli, Cunnighamin mukaan)

Tiimipelaajakortti (malli)

Kirjallisuusvinkkejä

Dialogitreeni, yhdessä ajattelun taito

- KUUNTELU-SUORA PUHE- KUNNIOITUS-ODOTUS-

- Järjestä valitsemassasi tiimissä dialogitreeneit.
- Dialogitreeni toteutetaan dialogiringissä rakenteella:
 - **check in** , virittäytyminen yhteiseen tilanteeseen esim. kevyen kuulumiskierroksen kautta.
 - **keskusteltava asia**, jonka teemasta on etukäteen sovittu
 - **check out**- mitä vien tästä arkeeni tai mitä oivalsin tänään.
- Keskustelussa hyödynnetään dialogin periaatteita ja opittavia asioita tutkitaan yhdessä, rakentavaa vuoropuhelua hyödyntäen.
- Dialogitreeneissä on kolme periaatetta:
 - Tule paikalle valmistautuneena.
 - Jätä arkiset asiat ”porstuaan” treenin ajaksi.
 - Dialogin muistio jaetaan jälkikäteen osallistujille.

Reflektoi treenin jälkeen kokemuksia, havaintoja ja oppimaasi. Mikä onnistui, miksi? Mikä jarrutti tai esti? Mitä voisi huomioida erityisesti ensi kerralla?



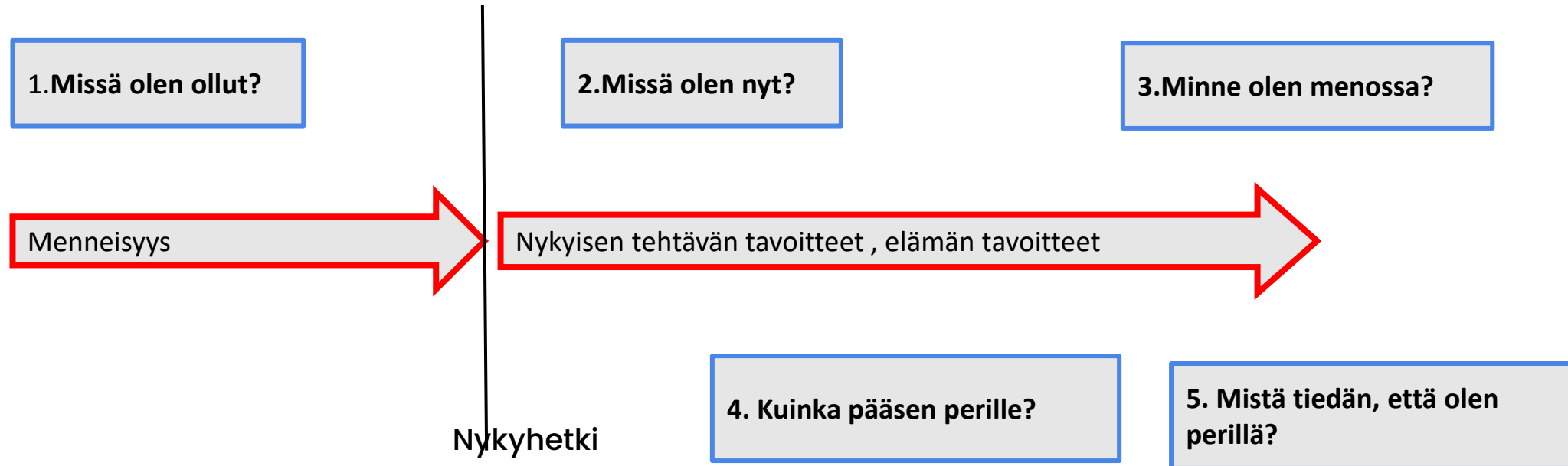


Tiimisopimus

- **Orientaatio:** Miksi minä olen täällä?
- **Luottamuksen rakentaminen ja dialogi:** Kuka sinä olet?
- **Tavoitteen kirkastaminen:** Mitä varten toimimme tiiminä?
- **Sitoutuminen:** Miten vahvistamme keskinäistä riippuvuuttamme ja tavoitteeseen pääsyä?
- **Tekeminen:** Kuka tai ketkä tekee, milloin tekee, missä tekee ja mitä tekee?
- **Huippusuoritus:** Nyt on juhlan paikka!
- **Jännitteet:** Miten toimimme, kun matkanteko hidastuu tai pysähtyy?
- **Uudistuminen.** Miksi ja miten jatkamme tiiminä vai jatkammeko?

Oppimissopimus on oman osaamisen kehittämissuunnitelma (Cunninghamin mukaan)

Oppimissopimus auttaa hahmottamaan omia tavoitteita sekä ymmärtämään, millaisia oppimisen välineitä on tarpeellista käyttää, jotta omat tavoitteet voidaan saavuttaa.





Tiimipelaajakortti

- Tiimipelaajakortissa pohdit millainen tiimin jäsen sinä olet.
- Millaisia vahvuuksia tunnistat itsestäsi ja osaat nimetä niitä.
- Mitä kehittämiskohteita sinulla on ja miten muut tiimiläiset voisivat tukea ja auttaa sinua tässä kehittämistehtävässäsi.
- Miten osaatte tiiminä hyödyntää toistenne vahvuuksia yhteisen pääoman ja yhdessä tekemisen lisäämiseksi.
- Miten tiimipelaajakorttia voisi hyödyntää myös oppilaan oppimisen tukena sekä yksilön että yhteisön tasolla.



Kirjavinkkejä

- Alhanen, K. (2024). Dialogikirja.
- Dweck, C (2018) Mindset
- Halinen, Hotulainen, Kauppinen, Nilivaara , Raami, Vainikainen (2016). Ajattelun taidot ja oppiminen
- Hiila, Tukainen, Hakola; (2019) Tiimiäly
- Isaacs, W. (1991). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito.
- Lencioni, P (2023) Viisi toimintahäiriötä tiimissä
- Markula, Salovaara(2024); Yhteisöohjautuvuuden käsikirja
- Salovaara, M (2024) ; Yhteisöohjautuva tiimi
- Salminen, J; (2017) Onnistu tiimityössä.
- Soback, J. (2021). Valmentava johtaminen .
- Spiik K (2022) ; Yhdessä ohjautuva tiimi
- Toivanen, Kotamäki (2019) Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja