



Oppilaitosjohdon maastokartta – seminaari 25.10.2012 osana

Johdon varassa – oppilaitosjohdon täydennyskoulutusta

Asko Leppilampi



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSTYRELSEN



sininen kolmio
2101260 kolmio

Tavoitteet

- Tutustua kokemuksellisen oppimisen ja yhteistoiminnallisen johtamisen perusperiaatteisiin.
- Saada osallistujat kiinnostumaan yhteistoiminnallisesta johtamisesta ja oppimisesta.



PELISÄÄNNÖT (esim.)

- Pidetään kiinni aikatauluista.
- kännykkä äänettömällä
- Jokainen on valmis raportoimaan.
- käden nosto
- 15 minuutin sääntö



ESITTÄYTYMINEN:

NIMI

MISTÄ KOTOISIN?

TYÖTEHTÄVÄ

HARRASTUKSET (2-3)

VAHVUUDET PEDAGOGINA/JOHTAJANA (2-3)

TEESEJÄ:

Jos annat ihmiselle kalan, hän elää sillä päivän.

Jos opetat hänet kalastamaan, hän elää sillä loppuikänsä.

Mikään ei ole käytännöllisempää, kuin hyvä teoria.

Jos opetat, opit itse parhaiten.

**Minkä osaat tänään tehdä yhdessä,
osaat huomenna yksin.**

**Ellei opettaja osaa toimia yhdessä muiden kanssa,
ei hän osaa opettaa yhteistoiminnallista oppimista.**



Näkyvä osa 10-20 %

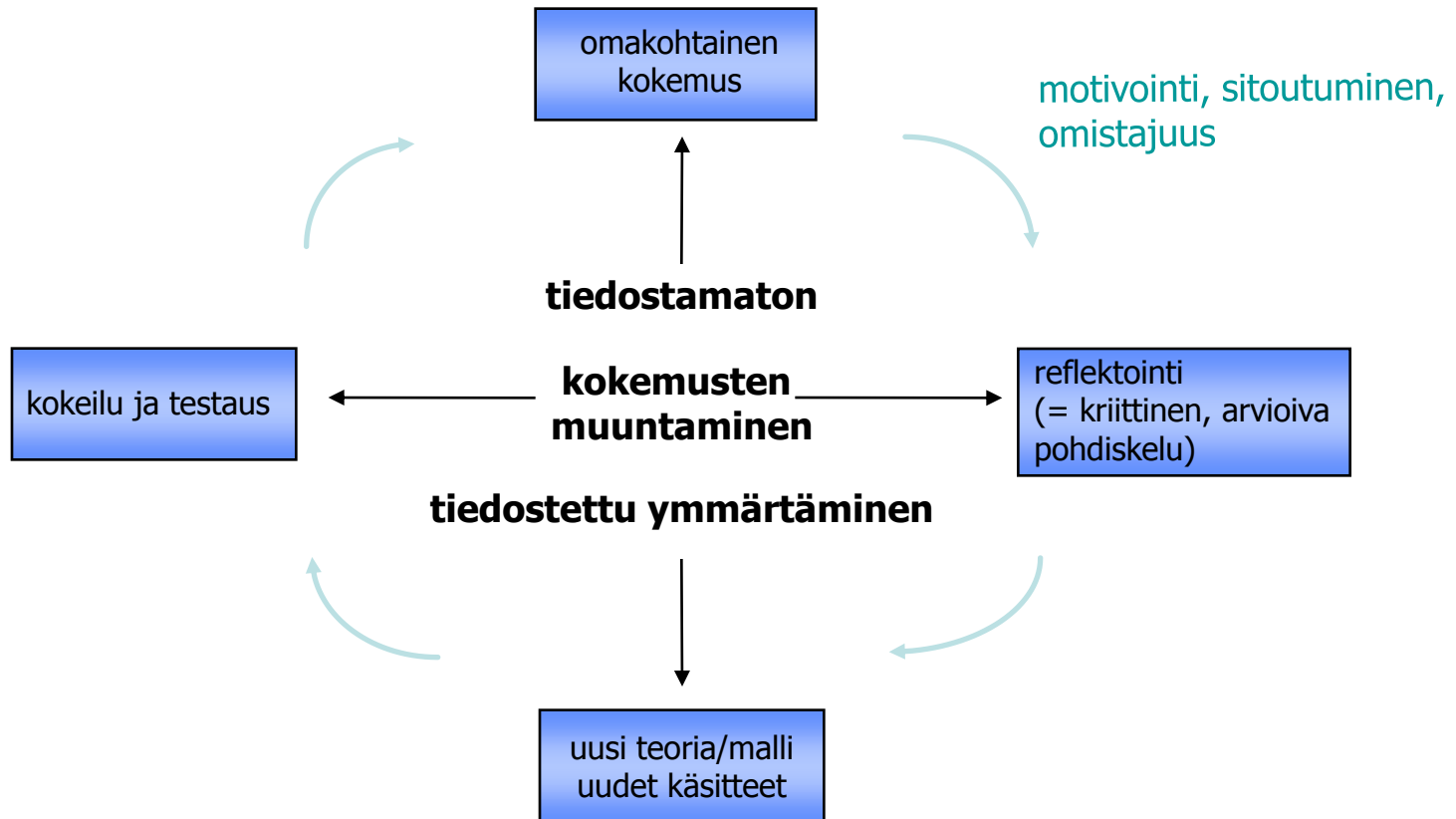
- organisaatorakenne
- tekniset resurssit
- toimitilat

- muodolliset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat
- henkilöstön määrä ja rakenne

- tunteet
- asenteet
- normit
- mielipiteet
- tarut
- arvot

Piilossa oleva osa 80-90 %

Kuvio 1. Organisaation näkyvä ja piilossa oleva osa (French & Bell 1975)



Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984)



Yhteistoiminnallinen johtaminen- artikkeli palapelimallin avulla

- A.** YTJ:n teoreettista taustaa *s. 2-6*
- B.** YTJ käytännössä *s. 7-11*
- C.** Hyvä kokouskäytäntö *s. 12-15*
- D.** Pohdiskelua johtajuudesta *s. 15-20*

Työskentelyohje:

-10-15 min yksin:

- etsi 5 ydinkohtaa
- visualisoi

-10 min parin kanssa

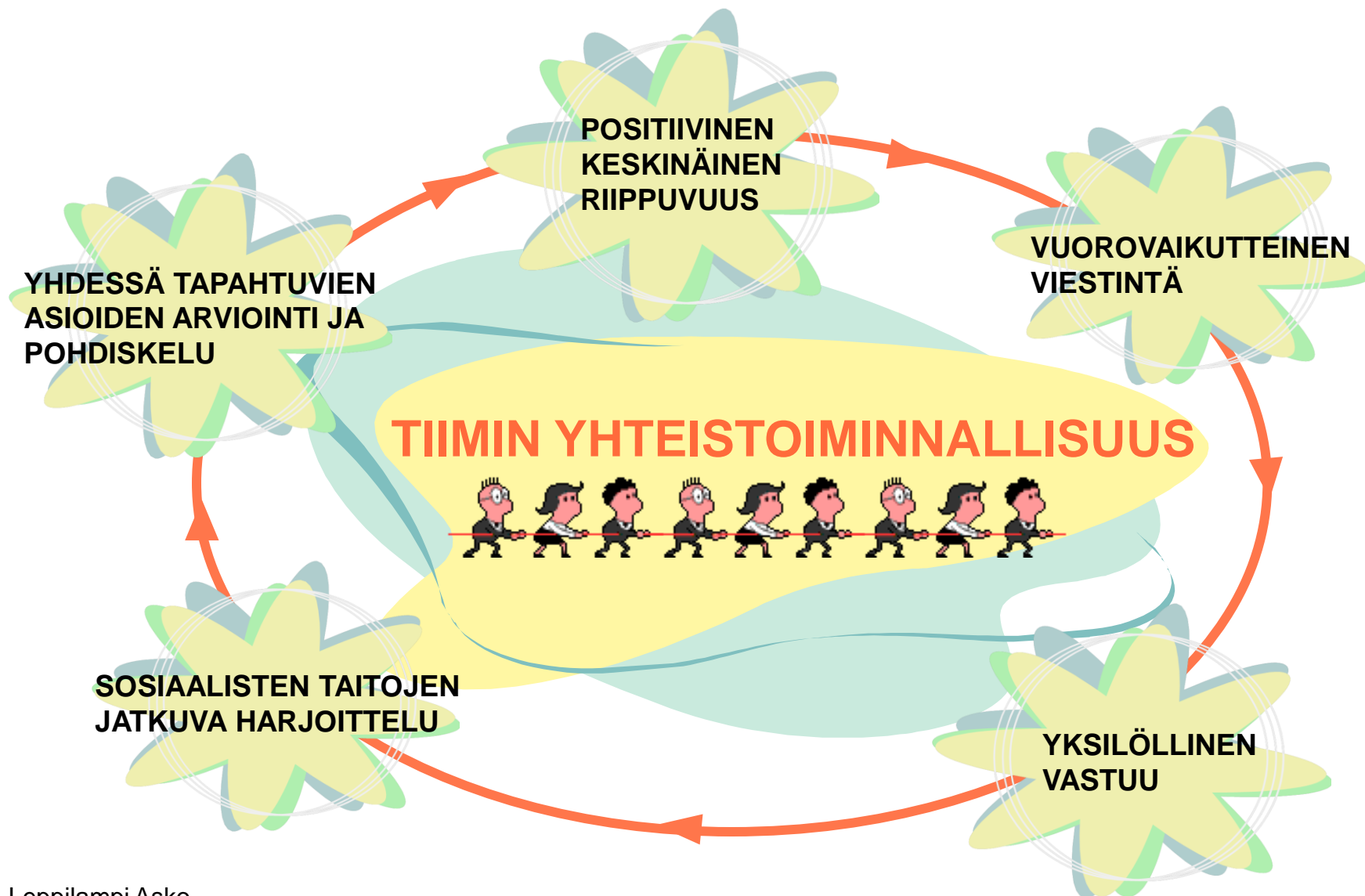
-opetus 4 x 5 min

-reflektio ja yhteenveto





YHTEISTOIMINNALLISEN JOHTAMISEN PERIAATTEET





- yhteistoiminnallisen johtamisen perusta
- kyse me-hengen luomisesta
- yhteinen tahtotila, yhdessä sovitut pelisäännöt ja hyvä tutustuminen luovat kivijalkaa positiiviselle riippuvuudelle
- toisten kunnioittaminen ja (osaamisen) arvostaminen
- kaikkien positiivinen tukeminen ja kannustaminen
- jokaisen tulee kokea, että häntä tarvitaan ja hän tarvitsee muita tavoitteen saavuttamisessa -> ollaan samassa veneessä.
- yhteenliittyminen mentävä tunnetasolle
 - > yhteinen menestys kaikkien etu
 - > halu työskennellä yhdessä ja koordinoida ponnisteluja

”SINK OR SWIM TOGETHER!”



VUOROVAIKUTTEINEN VIESTINTÄ

- johtajan tehtävä luoda rakenteet ihmisten kohtaamiselle
 - > ”pakotettava” työskentelemään yhdessä kaikkien kanssa
 - > alun arastelun jälkeen lisää turvallisuutta
- johtaja mallittaa hyvää vuorovaikutteista viestintää
 - > hallitsee aidon dialogin (osaa myös kuunnella!), kannustaa ilmeillä, eleillä ja sanoilla, ottaa esille ja käsittelee hankaliakin asioita rakentavasti
 - > käyttää kieltä, jota vastaanottaja ymmärtää
 - > tavoitteena aidon kohtaamisen kulttuuri
- oltava aidosti kiinnostunut viestin perille menosta, että siitä seuraa jotakin
- pariפורinat ja ryhmäkeskustelut arkea kaikissa tapaamisissa
- pakkojen sekoitus ja kokoontumistilojen vaihtaminen
- pöydät pois, jos mahdollista
 - > ilmeiden ja eleiden merkitys suurempi kuin sanojen
- tavoitteena ”yhteisen kielen” ja käsitysten löytäminen

Ks. esimerkkinä dia ”hyvä [kokouskäytäntö](#)”



- kaikki ovat sisäistäneet ryhmän perustehtävän, vastuut, pelisäännöt ja kehittämistehtävät sekä oman roolinsa (ks. esimerkkinä [tiimisopimus](#) -dia)
- jokainen vastuussa paitsi itsestään myös muista, jotta ryhmän yhteinen tehtävä tulee tehdyksi ja kaikki selviävät siitä mahdollisimman hyvin
 - > kannustus, sosiaalinen vahvistaminen, [empowerment](#), välittäminen
- jokainen kykenee ja on valmis tuomaan esille ryhmän mielipiteen tai esittelemään sen toimintaa
 - > peukalokyytiläisiä ei sallita, pyritään tasapuolisuuteen kaikessa
- negatiivisesta (henkilökohtaisen hyödyn tavoittelusta) päästävä **positiiviseen individualismiin**
 - > rakentuu yhteisöllisyyden ja positiivisen riippuvuuden varaan
 - > osaa arvostaa itseään, hyväksyy tunteensa ja huolehtii tarpeistaan
 - > osaa asettua muiden asemaan
 - > syntyy, kun jokainen tulee kuulluksi omana itsenään, hänen tarpeensa tyydyttyvät ja hän saa osakseen arvostusta, kunnioitusta ja huomiota



SOSIAALISTEN TAITOJEN JATKUVA HARJOITTELU

- merkittävä osa oppivan tiimiorganisaation luomista
- tavoitteena, että kaikki saadaan mukaan keskusteluun
- johdon luotava rakenteet sosiaalisten taitojen harjoitteluun (=osa arkea)
- harjoiteltava paitsi ryhmän jäsenenä olemista myös sen vetämistä sekä aitoa dialogia (asioiden esittämistä, kuuntelua, neuvottelua, päätöksen tekoa)
- opeteltava keskinäistä luottamusta ja arvostusta, tasa-arvoisuutta,
- porinaryhmät oiva apu rohkaista puhumaan → kaikkeen tottuu...
- myös koulutus, draamat, caset, itsensä likoon pistäminen avuksi
- yhteiseksi haasteeksi oppia käsittelemään rakentavasti vaikeita asioita ja ristiriitatilanteita
 - > muistettava ”minä”-viesti (kertoo mitä ajattelee, tarvitsee, tuntee)
 - > tilaa tunteiden purulle (työ)yhteisössä
- oltava lupa epäonnistua
- opeteltava myös antamaan positiivista palautetta, kannustusta ja tukea
- tavoitteena rikastava työyhteisö: aito arvostus, kuuntelu ja kunnioitus, tasa-arvo (ks. [Himasen](#) dia)



- Reflektiosta eli yhteisestä kriittisestä arvioinnista ja pohtimisesta tulisi tehdä arkirutiini, jonka opettelua mallittaa johtaja.
- Reflektion tavoitteena on luoda ”silta” omien kokemusten muuntamiseksi uusiksi teorioiksi, käsitteiksi, malleiksi ja toimintatavoiksi.
- Omaa ja muiden toimintaa tarkkailemalla oppii tuntemaan paremmin itseään.
 - > opitaan kokemusten avulla löytämään vahvuudet ja kehittämiskohteet
 - > hyvän johtajan opittava tuntemaan itsensä osatakseen johtaa muita
 - > omat kehittämiskohteet kannattaa sanoa ääneen tiimissä
- Reflektio on **edellytys oppivan tiimiorganisaation syntyyn ja kasvuun.**
- Ryhmä reflektoi yhdessä, valitsee kehittämiskohteet sen perusteella ja laatii toimintasuunnitelman (ks. tiimisopimus) niiden toteuttamiseksi.



TEESI 1:

Yhteistoiminnallisen johtamisen periaatteiden soveltaminen ja sisäistäminen on edellytys yhteistoiminnallisen toimintakulttuurin syntymiseen.

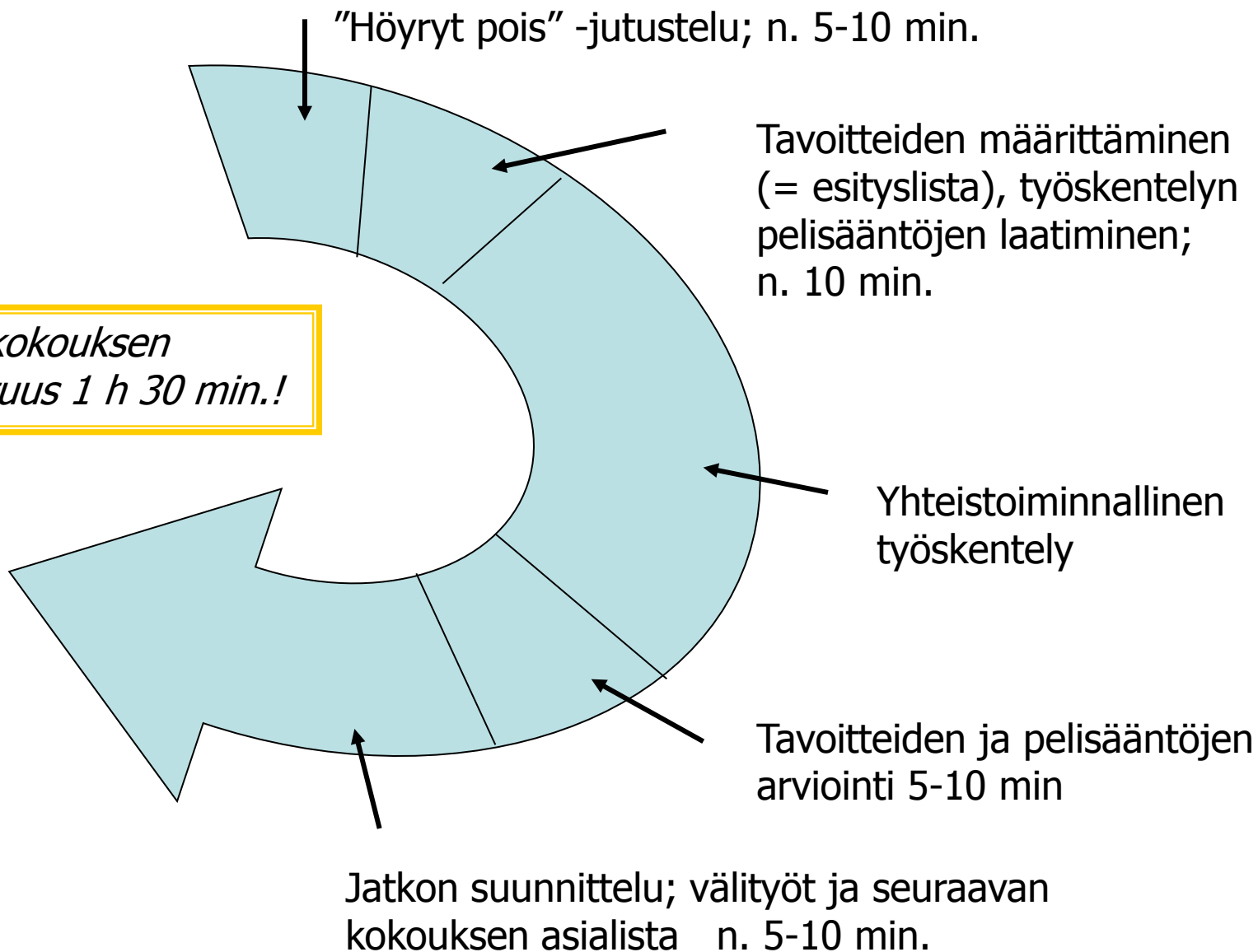
TEESI 2:

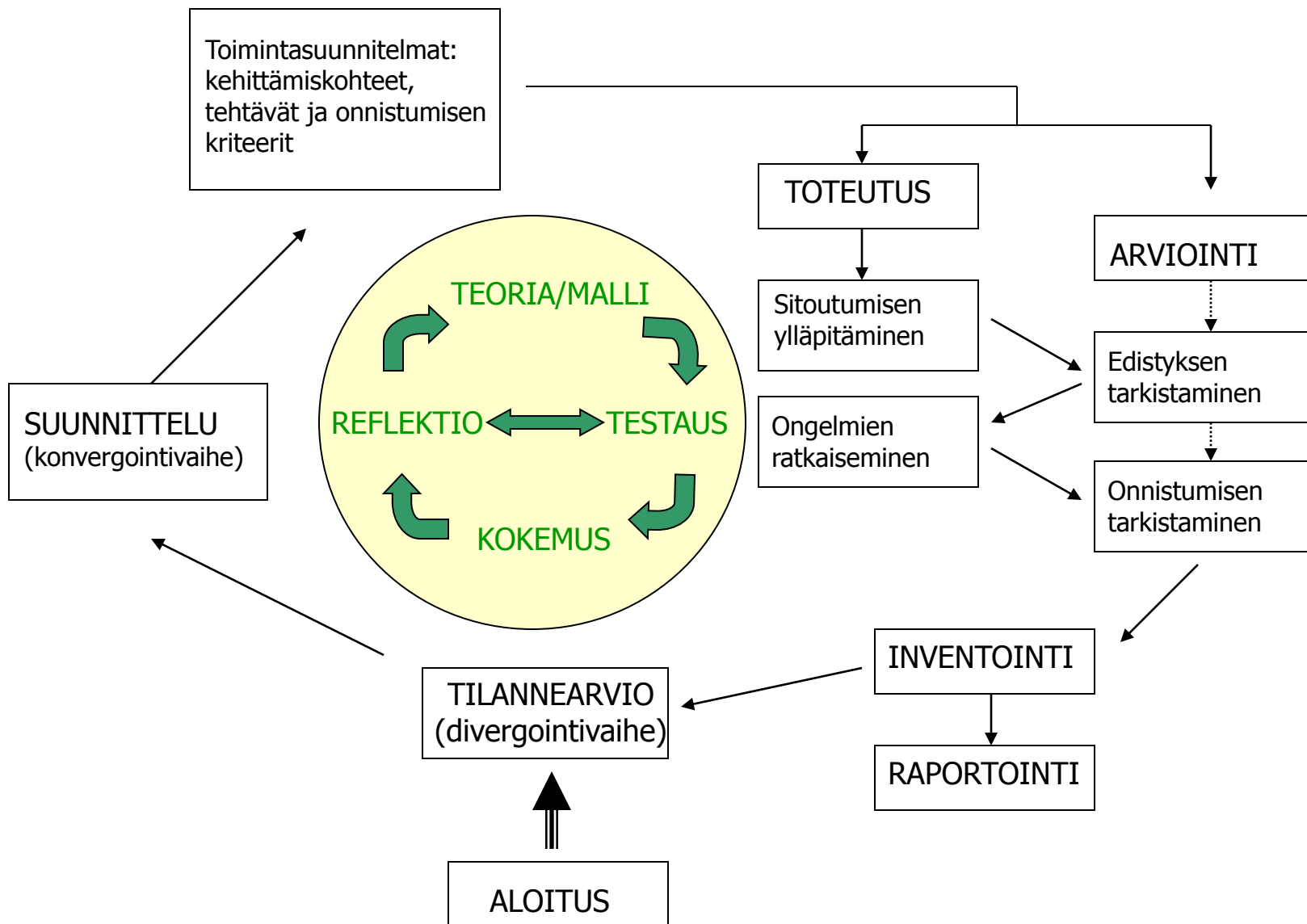
Hyvän yhteistoiminnallisen johtaja ammattitaitoa ei mitata sillä, että hän tuntee erilaisia johtamisteorioita ja –menetelmiä, vaan sillä, että hän

**OSAA AINA VALITA KUHUNKIN JOHTAMISTILANTEeseen
PARHAITEN SOPIVAN LÄHESTYMISTAVAN.**



HYVÄ KOKOUSKÄYTÄNTÖ







EMPOWERMENT = voimistuminen

(Heikkilä & Heikkilä, 2001: "Innovatiivisuutta etsimässä" –kirjan pohjalta koontanut Asko Leppilampi)

- perustuu vapaaehtoisuuteen
- edellyttää vastavuoroisuutta
- lähtee liikkeelle johtajista
- johtajan oman sisäisen voiman tunteen kasvu on edellytys sille, että hän voi voimistaa muita
- yksilöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta työstään (delegointi, autonomia)
- päätäntävalta, resurssit ja oikeudet annetaan tehtävän tarvitsemalle tasolle
- luotava olosuhteet, jossa jokainen voi käyttää erityistaitojaan ja –kykyjään pyrittäessä yleisten tavoitteiden saavuttamiseen
- ihmiset saavat osallistua omaan työhönsä liittyvän päätöksenteon kaikkiin vaiheisiin
- empowerment on itseluottamuksen vahvistamista ja itsetunnon kohottamista

**VOIMAN JA VALLAN ANTAMINEN/KASVU
IRROTTAA ENERGIAA JA SYNNYTTÄÄ LISÄÄ VOIMAA!**

TIIMISOPIMUS

Tiimimme (osastomme) nimi on		
Tiimimme perustehtävä (so. miksi tiimi on olemassa?)		
Tiimin jäsenet ja heidän vastualueensa	Nimi	Vastuualue
Tiimimme vetäjä		
Tiimimme varavetäjä on		
Vetäjät on valittu toimikaudeksi		
Noudatamme tiimissämme seuraavia pelisääntöjä	<ul style="list-style-type: none"> - kannamme 100 % vastuun tiimin asioiden edistämisestä ja etenkin omasta vastuualueesta - arvostamme, kunnioitamme ja luotamme toisiimme ja toistemme osaamiseen - emme puhu toistemme "selän takana" - olemme rakentavan avoimia toisillemme - - 	



ESIMERKKI TIIMISOPIMUKSEN TIIMIPALAVERISTA

Tiimimme säännöllinen kokoontuminen

Milloin? Keskiviikkoisin kello 9.00 - 10.45 (kahvi kello 9.00 - 9.15)

Missä? Hallituksen kokoushuone

Tiimipalaverin vetäjänä toimii: Tiimin vetäjä

Tiimipalaverin varavetäjänä toimii: Tiimin varavetäjä

Muistion laatii: Kukin vuorollaan

Noudatamme tiimipalaveriessamme seuraavia **pelisääntöjä**:

- aloitamme ajoissa, sovimme päättymisajan kokouksen alussa
- pysymme asiassa
- varmistamme mitä on sovittu

Aikataulutus ja palaverin jäsentely

* Kutsut toimitetaan palaveriviikon maanantaina sähköpostilla ja sisäisen postin iltapäiväkirroksen yhteydessä.

* Palaverista laaditaan muistio joka toimitetaan sähköpostilla koko henkilöstölle.

* Palaverin asialistan ohjeellinen rakenne on seuraava:

kahvi (klo 9.00 - 9.15)

raportoivat (mm. taloustilanne) ja tiedoksi merkittävät asiat

päätettävät asiat

valmisteltavat asiat

kokouksen arviointi ja päättäminen

Päätökset

* Muotoilemme päätökset mahdollisimman yksikäsitteisiksi ja selkeiksi jo kokouksessa.

* Varmistamme, että kokouksessa läsnä olevat ymmärtävät päätöksen samalla tavalla.

* Sovimme kokouksesta ulos vietävästä viestistä, jota kaikki noudatamme.



Kokouskäyttäytyminen

- * Käytämme napakoita, ytimekkäitä, asiassa pysyviä puheenvuoroja.
- * Kuuntelemme ja kunnioitamme toisiamme ja toistemme mielipiteitä. Kannustamme toisiamme.
- * Pakottavan esteen sattuessa ilmoitamme asiasta johtoryhmän sihteerille
- * Rajoitamme matkapuhelimista aiheutuvat häiriöt minimiin. Tilanteen vaatiessa matkapuhelin voidaan pitää päällä äänettömällä hälytyksellä.

Palavereissa käsiteltävät asiat toimitetaan (kenelle, miten, mihin mennessä?)

- * päätettävät asiat sihteerille kokousviikkoa edeltävän perjantain kello 12.00 mennessä
- * muut asiat kokousviikon ma kello 10.00 mennessä sähköpostilla kaikille osallistujille

Tiimin valtuudet

Mistä asioista tiimipalavereissamme voidaan päättää? (rahankäyttö, lomat, työnjako, ...)?

Mistä asioista tiimi haluaisi päättää ?

Mitä muita asioita palavereissamme käsitellään?

(kollegiaalinen tuki, tiedottaminen, työnjako, tuotteistaminen ym. kehittäminen, ...)

Miten varmistamme, että kaikkien mielipiteet saadaan tasapuolisesti julki?

Mm. käyttämällä yhteistoiminnallisia kokouskäytäntöjä.

Miten ja kuinka usein arvioimme palavereitamme?

Jokaisen kokouksen lopussa lyhyt arviointi kokouksesta.

Miten seuraavaan kokoukseen valmistaudutaan? (asiat, vastuut, ...?)

Seuraavan kokouksen asioista ja valmisteluvastuusta sovitaan kokouksen lopussa.

Muuta



TIIMIN KEHITTÄMISKOHTEET, NIIDEN TOTEUTUS JA ARVIOINTI

Kehittämiskohde 1

Tiedon kulun kehittäminen.

Vastuuhenkilöt, aikataulu (tavoiteaika): Martti ja Anita, 12/09 loppuun mennessä

Mittarit tavoitteiden saavuttamiselle, so. mistä näkee, että se on saavutettu?

- Viikottaiset palaverit on sovittu.
- Intraan on luotu kansiot jokaiselle tiimille.
- Ilmoitustaulu järjestetty uusiksi.
- Viikkotiedote jaetaan sähköisesti kaikille.
- Jokainen ottaa vastuun muistioiden lukemisesta, ellei pääse kokoukseen.

Kehittämiskohde 2

Kokouskäytänteiden kehittäminen

Vastuuhenkilöt, aikataulu (tavoiteaika): Arja ja Petri, 02/10 loppuun mennessä

Mittarit tavoitteiden saavuttamiselle, so. mistä näkee, että se on saavutettu?

- Kokoukset alkavat ajallaan.
- Jokainen ilmoittaa, ellei pääse kokoukseen.
- Esityslistat toimitetaan 2 pv aiemmin osallistujille.
- Varmistetaan heti asian käsittelyn jälkeen, mitä on sovittu.

Kehittämiskohde 3

Keskinäinen konsultaatio ja ammatissa kasvaminen

Vastuuhenkilöt, aikataulu (tavoiteaika): Eeva ja Katri, 04/10 loppuun mennessä

Mittarit tavoitteiden saavuttamiselle, so. mistä näkee, että se on saavutettu?

- Kukin toimii vuorollaan asiakkaana muiden toimiessa konsultteina.
- Toteutus parin viikon välein 45 min jaksoissa.
- Kukin valitsee vuorollaan luettavan artikkelin tms., josta keskustellaan.



TIIMISOPIMUS (4)

Miten johto(ryhmä) tai muut tiimit voisivat tukea tiimimme toimintaa?

Miten voimme auttaa muita ryhmiä saavuttamaan tavoitteensa?

Mitkä ovat suurimmat uhat/esteet tavoitteidemme saavuttamisessa?

TIIMIN RESURSSIT

Aineelliset (raha, materiaali, työvälineet ym.)

a) nykyiset, b) toiveemme

Aineettomat (osaaminen, erityistaidot, kokemus, koulutusmahdollisuudet, ulkopuolinen tuki, konsultointi, työnohjaus ym.)

a) nykyiset b) toiveemme

Muuta tärkeää huomioitavaa

Olemme yhdessä tehneet tämän sopimuksen vuodelle 2011.

(Sopimusta päivitetään tarvittaessa tai viimeistään seuraavalle kalenterivuodelle.)

Allekirjoitukset

Hyväksytty johtoryhmässä / 2012

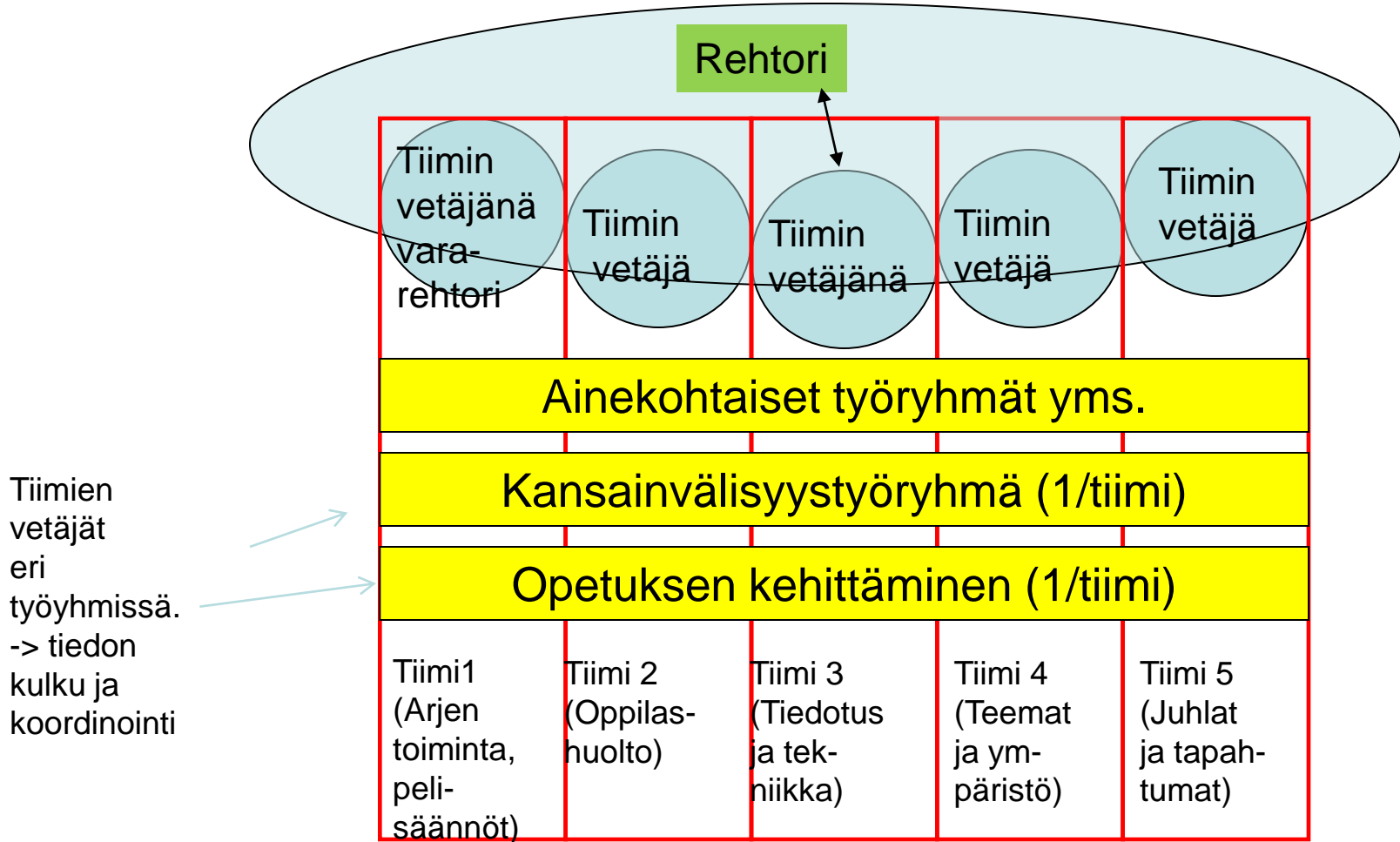
Johtoryhmän puheenjohtajan allekirjoitus



OPPIVAN ORGANISAATION ERITYISPIIRTEITÄ

- Osallistava, yhteistoiminnallinen johtajuus, jossa päätöksenteko hajautettu.
- Tiimit ja asiantuntijaryhmät oleellinen osa rakennetta.
- Kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen.
- Kyseenalaistaa asioita ja muuttaa tarvittaessa toimintojaan.
- Kannustaa henkilöstöä kokeilemaan uutta.
- Sallii virheitä ja epäonnistumisia; niistä opitaan.
- Uudistuu ja kehittää jatkuvasti työtään yhteistoiminnallisesti.
- Henkilöstö pystyy sopeutumaan muuttuvaan strategiaan.
- Arvioi jatkuvasti toimintaansa: reflektiosta tehty arkirutiini.

Johtoryhmä



Koulun tiimiorganisaatio (esimerkki)



Asko Leppilampi Oy

Rautellinkatu 11 as 4

15140 LAHTI, FINLAND