

# Hämeenlinnaisten opetusalan ammattilaisten näkemyksiä muutoksesta

Mykkänen Marika  
Mäittälä Hanna  
Pro gradu -tutkielma  
Turun yliopisto  
Kasvatustieteiden tiedekunta  
Syyskuu 2011

TURUN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden tiedekunta / Kasvatustieteiden laitos

MYKKÄNEN MARIKA JA MÄITTÄLÄ HANNA: Hämeenlinnalaisen opetusalan ammattilaisten näkemyksiä muutoksesta

Pro gradu -tutkielma, s. 79, 24 liites.

Erityispedagogiikka/ Kasvatustiede

Syyskuu 2011

---

Pro gradu -tutkimuksemme tarkastelemme, miten hämeenlinnalaiset opetusalan ammattilaiset ovat kokeneet kaksi eri muutosta: Hämeenlinnan seudulla tapahtuneen kuntaliitoksen ja perusopetuslain muutoksen. Tarkoituksenamme on tutkia muutosta näiden tapahtumien kautta: miten muutos on koettu ja miten se on viety läpi. Käytimme aineiston keruussa kyselylomaketta ja haastattelua. Kyselyyn vastasi yhteensä 42 erityisluokanopettajaa, laaja-alaista erityisopettajaa ja rehtoria. Heistä 11 henkilöä osallistui tutkimuksemme toiseen vaiheeseen eli haastatteluun.

Tutkimuksemme osallistuneiden mukaan kuntaliitos ei ole muuttanut enemmistön työnkuvaa. Muutoksia koettiin tapahtuneen enemmän kunnan reunamilla kuin kanta-kaupungissa. Kuntaliitokseen on jo totuttu ja se koetaan pääosin neutraalina asiana. Lakimuutos koettiin positiivisena asiana, mutta muutos sai osakseen myös kritiikkiä. Vastaajat kokivat, että lakimuutos vietiin läpi liian nopealla aikataululla. Vastaajien mukaan niin kuntaliitoksen kuin lakimuutoksen lopulliset vaikutukset tullaan näkemään tulevaisuudessa, noin 5–10 vuoden päästä. Aineistostamme nousi kolme tyyppiä kuvaamaan muutoksen käsittelyä: aktiivinen, odottava ja kyseenalaistava tyyppi. Nämä löytyivät sekä kyselylomakkeista että haastatteluista. Aineistomme perusteella voimme todeta, että keskeistä muutoksen läpiviennissä on johtajuus, tiedonkulku ja kaikille pakollinen koulutus.

Asiasanat: koulu, erityisopetus, muutos, kunta

UNIVERSITY OF TURKU  
Faculty of Education/ Department of Education

MYKKÄNEN MARIKA AND MÄITTÄLÄ HANNA: How special education teachers and headmasters of Hämeenlinna have experienced two different changes?

Master's thesis, 79 p., 24 appendices  
Special Education/ Education  
September 2011

---

In this case study we analyse how special education teachers and headmasters of Hämeenlinna have experienced two different changes: the merger of municipalities in the subregion of Hämeenlinna, and recent changes in the law of education. We examine how the changes have been experienced and how they have been implemented. Research material was collected through questionnaires and interviews. Altogether 42 special education teachers and headmasters took part in questionnaires and 11 of them took part in interviews.

According to special education teachers and headmasters the merger of municipalities has not for the most part changed the nature of work in the schools. More changes were apparent along the border of Hämeenlinna than in central Hämeenlinna. Overall the participants of our research had become accustomed to the merger of municipalities, and considered it a neutral change. The amendment of the law of education was seen as a positive change but it was also the subject of criticism: the recent change of the law of education was implemented too quickly. According to the participants the final outcome will be seen in the future, in about five to ten years. There were also three different types – active, expectant and questioning – distinguished in our research material, which represents how people react to and experience change. The study reveals that leadership, information and compulsory training are central issues in the management of change.

Key words: school, special education, change, municipality

## Sisällys

|  |    |
|--|----|
| Johdanto .....   | 6  |
| 1 Koulu.....   | 8  |
| 1.1 Organisaatio .....                                     | 8  |
| 1.2 Organisaatiokulttuuri .....                            | 10 |
| 2 Erityisopetus.....                                       | 11 |
| 2.1 Kehityksen pääsuunnat .....                            | 11 |
| 2.2 Laki .....   | 14 |
| 3 Muutos.....  | 16 |
| 3.1 Yksilön näkökulma .....                                | 16 |
| 3.2 Muutosprosessi .....                                   | 18 |
| 3.3 Muutosjohtaminen .....                                 | 21 |
| 3.4 Muutosvastarinta.....                                  | 22 |
| 4 Kunnissa tapahtuneet muutokset.....                      | 24 |
| 5 Opettajuus muutoksessa .....                             | 28 |
| 6 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät.....                   | 30 |
| 6.1 Tutkimuskysymykset ja aineiston kuvaus.....            | 30 |
| 6.2 Aineiston keruumenetelmät .....                        | 32 |
| 6.3 Analysointimenetelmät .....                            | 37 |
| 6.4 Tutkimuksen luotettavuus .....                         | 40 |
| 7 Tulokset.....  | 43 |
| 7.1 Muutoksen käsittelijät.....                            | 43 |
| 7.2 Kuntaliitos.....                                       | 47 |
| 7.3 Lakimuutos .....                                       | 58 |
| 8 Johtopäätökset .....                                     | 69 |
| Lopuksi.....   | 75 |
| Lähteet.....   | 76 |
| Liite 1: Kaavio Hämeenlinnan kolmiportaisesta tuesta ..... | 80 |
| Liite 2: Lehtileike Hämeen Sanomat 19.3.2010 .....         | 81 |
| Liite 3: Lehtileike Hämeen Sanomat 15.12.2009 .....        | 82 |
| Liite 4: Lehtileike Viikko Uutiset 12.3.2010 .....         | 83 |
| Liite 5: Lehtileike Hämeen Sanomat 7.1.2010 .....          | 84 |
| Liite 6: Sarjakuva Hämeen Sanomat 3.1.2010.....            | 85 |
| Liite 7: Lehtileike Hämeen Sanomat 27.12.2009 .....        | 86 |

|   |     |
|---|-----|
| Liite 8: Lehtileike Hämeen Sanomat 26.10.2009 .....                                       | 87  |
| Liite 9: Lehtileike Hämeen Sanomat 20.10.2009 .....                                       | 88  |
| Liite 10: Lehtileike Hämeen Sanomat 23.10.2009 .....                                      | 89  |
| Liite 11: Lehtileike Hämeen Sanomat 5.6.2010 .....  | 90  |
| Liite 12: Kyselylomake .....  | 91  |
| Liite 13: Haastattelurunko.....   | 98  |
| Liite 14: Haastattelukutsu .....  | 99  |
| Liite 15: Kuntaliitos – teemojen sisältämät väittämät.....                                | 100 |
| Liite 16: Lakimuutos – teemojen sisältämät väittämät .....                                | 101 |
| Liite 17: Kuntaliitos – vastaajien vastausten jakautuminen ja tyyppien esiintyminen ..... | 102 |
| Liite 18: Lakimuutos – vastaajien vastausten jakautuminen ja tyyppien esiintyminen .....  | 103 |

## JOHDANTO

Nykyajan yhteiskunnassa muutokset ovat arkipäivää. Muutokset saattavat tapahtua lyhyellä aikavälillä ja vaativat ympärillä olevalta yhteiskunnalta joustavuutta ja nopeaa sopeutumiskykyä. Myös yksilöiltä vaaditaan samoja ominaisuuksia, jotta he pysyisivät muutoksissa mukana. Yksilöiden tulee osata käsitellä muutosprosessia työskentelynsä ohella, mutta toisaalta varautua tuleviin muutoksiin. Suomessa kuntatasolla on tapahtunut rakennemuutoksia, jotka ovat uudistaneet kuntien hallintoa (Haveri & Majoinen 2000, 7). Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin (2007, 55) ovat tutkimuksessaan saaneet selville, etteivät kuntatasolla tapahtuvat muutokset vaikuta henkilöstöön samalla voimakkuudella: esimerkiksi riviopettajan arkityötä eivät kuntatasolla tapahtuneet muutokset kosketa. Voisi kuitenkin olettaa, että kunnissa tapahtuneet muutokset heijastuvat kuntien työntekijöihin ja asettavat omanlaisia paineita muutoksista selviämiseksi. Stenvall ym. tutkimustuloksista huolimatta, voiko olla mahdollista, että jokin opettajan työskentelyssä, esimerkiksi kuntaliitoksen yhteydessä, muuttuu?

Muutoksessa ja sen läpiviennissä johtajuus on tärkeässä asemassa: johtaja toimii viestinviejänä hallinnon ja työntekijöiden välillä (Kauhanen 2006, 168; Arikoski & Sallinen 2007, 84, 90–91). Tutkimuksessamme tuomme johtajuuden esille rehtorin näkökulmasta. Toinen keskeinen tekijä muutoksessa on organisaatiokulttuuri. Se voi olla joko esteenä muutoksen toteutumiselle tai se voi hidastaa muutoksen toteutumista (Heikkilä & Heikkilä 2005, 64). Kolmas olennainen tekijä muutoksessa on yksilö ja hänen kokemuksensa, sillä ihmisen omat aiemmat kokemukset määrittävät sen, kuinka hän reagoi muutokseen (Arikoski & Sallinen 2007, 51). Usein unohdetaan, että organisaatiokulttuuri ja yksilöiden muutosvastarinta voivat olla myös organisaation voimavara uuden kehittämiselle (Huczynski & Buchanan 2001, 599).

Kuntien lisäksi myös koulut ovat muutoksen kourissa. Kuntatalouden ongelmat sekä koulutuspolitiikka asettavat uusia haasteita ja vaatimuksia, joihin koulujen täytyy sopeutua (Johnson & Pennanen 2007, 13–15). Nyt koulut joutuvat uuden haasteen eteen, kun uusi perusopetuslaki on tullut voimaan ja se asettaa uusia vaatimuksia opetuksen järjestämiseen. Esimerkiksi Vulkko (2007, 108) toteaa, että koulujen tulisi pystyä ottamaan vastaan uusia tehtäviä – etenkin, kun olosuhteet ympärillä muuttuvat. Uusien tehtävien vastaanottaminen kouluissa voi tuntua vaikealta opetusalan ammattilaisten näkö-

kulmasta, jos samalla karsitaan kouluverkkoa pieneneviin ikäluokkiin ja menojen hillitsemiseen vedoten. Toisaalta kasvavissa keskuksissa uudet tehtävät voivat myös näyttäytyä haasteellisilta, jos koulujen kapasiteetti ei riitä kasvaville oppilasmäärille. Edellä mainituista asioista huolimatta koulutusjärjestelmän saatavuus ja riittävyys tulisi taata sekä menoja hillitä tiukankin kuntatalouden keskellä. (Ojala 2007, 141.)

Tutkimme tässä pro gradu -tutkielmassa kahta eri muutosta: Hämeenlinnan seudulla tapahtunutta kuntaliitosta ja perusopetuslain muutosta. Valitsemillamme muutoksilla ei ole ensi silmäyksellä yhteistä nimittäjää. Ne ovat mittakaavaltaan ja luonteeltaan kovin erilaisia, koska ne vaikuttavat eri tavalla eri ihmisiin. Haluamme kuitenkin tarkastella näiden kahden tapahtuman kautta, miten tutkimukseemme osallistujat ovat kokeneet muutokset. Näiden muutosten, kuntaliitos ja lakimuutos, yhdistävänä tekijänä on itse muutos. Miten muutos on tapahtunut ja miten sitä on viety eteenpäin?

Tutkielmamme aluksi selvennämme keskeisiä käsitteitä ja tuomme esille aikaisempia tutkimuksia. Viitekehyksen jälkeen esitämme tutkimuskysymykset ja kuvaamme aineistoa sekä aineiston keruu- ja analysointitapoja. Seuraavaksi on tulososio, joka on jaettu kuntaliitos- ja lakimuutos-osioihin lukemisen helpottamiseksi. Tulososion jälkeen esittelemme johtopäätökset keskeisimpiin tuloksiin perustuen. Tutkimuksemme tuloksia ei voi yleistää, koska aineistomme koko ei sitä salli. Lisäksi omat rajoitteensa tuo se, että tutkimuksemme on tapaustutkimus, joka pitää sisällään vain tietyn määrän mahdollisia vastaajia. Tämä ei kuitenkaan ole mielestämme este sille, etteikö vastaajien näkemysten perusteella voisi tehdä johtopäätöksiä siitä, miten muutosta kannattaisi viedä eteenpäin ja mitä sen toteuttamisessa kannattaisi ottaa huomioon.

# 1 KOULU

## 1.1 Organisaatio

Tarkastelemme seuraavaksi koulua instituutiona, jotta ymmärtäisimme sitä kontekstia, jota tutkimamme muutokset koskevat: opetusalan ammattilaisia sekä heidän työympäristöään. Eräiden organisaatioteorioiden mukaan organisaatio muodostuu ihmisten toiminnasta, jolla on samansuuntaiset pyrkimykset yhteisiin tavoitteisiin. Organisaation tavoitteet voivat liittyä koko organisaation toimintaan tai pelkästään jonkin organisaation osan toimintaan. Kouluissa organisaation perustehtävä on perinteisesti ollut lukemisen, laskemisen ja kirjoittamisen opettaminen, mutta nykyisin kasvatuksellinen näkökulma on nostettu opetuksen rinnalle (Juuti 2007, 199; Sahlberg 2007, 26). Organisaation työntekijöillä voi olla omia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka voivat poiketa paljonkin organisaation yleisistä tavoitteista. (Schein 1987, 97; Lämsä & Hautala 2005, 9–10.) Henkilökohtaiset tavoitteet tulevat esille myös opetusalan ammattilaisten kohdalla. Koulujen perinteinen opettajajohtoinen opettamistyyli ja itsenäinen asiantuntijan rooli, kuten Vulkko (2007, 105) tuo esille, antavat opettajille mahdollisuuden luoda omia tavoitteita sekä tehdä omia ratkaisuja opetussuunnitelmien sallimissa rajoissa. Organisaatiot eivät myöskään muodostu sattumalta, vaan ne muodostuvat silloin kun yksilö ei pysty yksin saavuttamaan tavoitettaan (Schein 1987, 219). Koulut tai suomalainen koulutusjärjestelmä on perustettu, jotta opetus voitaisiin tuottaa tehokkaasti ja asiantuntevasti ja että se olisi tasapuolisesti kaikkien saatavilla. Tähän yksittäiset henkilöt eivät pysty. Kuinka moni pystyisi luomaan esimerkiksi Mustosen (2007, 55) näkemyksen mukaisen koulun? ”Koulua voidaan pitää erityisenä sosialisointin ja kasvatuksen toimintaympäristönä, koska se on tarkoituksellisesti suunniteltu kasvatusta ja opetusta varten. Koulun institutionaalisia tehtäviä ovat kasvatusta, tietojen ja taitojen opetus sekä sosiaalinen valikointi, karsinta ja arviointi.” (Mustonen 2007, 55.)

Vulkko (2007, 108) toteaa, että koululla on omat erityispiirteensä, mutta silti se on organisaatio organisaatioiden joukossa. Näkemyksemme mukaan koulu eroaa perinteisistä yritysmaailman organisaatioista. Yritysmaailmassa toiminta perustuu voittojen tavoittelulle sekä menestyvään sijoitustoimintaan. Yritykset, jotka epäonnistuvat tavoitteissaan menevät konkurssiin tai päätyvät kilpailevien yritysten haltuun. Yritysmaailmassa organisaatioiden toiminnan lähtökohdaksi on tavoitella strategisia päämääriä sekä menestyä niiden saavuttamisessa. (Huczynski & Buchanan 2001, 526.) Toisin kuin yritysmaailmassa, koulun toiminta on hyvin tiukasti säädeltyä valtion taholta ja se on sekä julki-

sen että valtiovallan alaista (Mäkelä 2000, 14; Mustonen 2007, 56). Esimerkiksi perusoikeudet takaavat jokaiselle oikeuden maksuttomaan perusopetukseen (perusoikeudet, 16 §). Perusopetuslain (1999/1288) pykälän neljä mukaan opetuksen järjestäminen on kuntien vastuulla ja perusopetuslain (1998/628) 25 §:n mukaan jokaisella Suomessa asuvalla lapsella on oppivelvollisuus. On myös säädetty, että kouluissa opetuksen tavoitteena on tukea oppilaiden kasvua ihmisyyteen ja eettisesti vastuukykyiseen yhteiskunnan jäsenyyteen sekä antaa heille elämässä tarpeellisia tietoja ja taitoja (perusopetuslaki 1998/628, 2 §). Lisäksi koulun johtajan tehtävät on määritelty laeissa ja asetuksissa. Niiden tarkoituksena on ollut koulun toiminnan ja rehtorien tehtävien yhtenäisyys koko Suomessa (Mustonen 2007, 57). Luokissa tapahtuva opetus ja opetuksen toteutus eivät sen sijaan ole niin tiukasti säädeltyä ja ohjattua (Ojala 2007, 138; Vulkko 2007, 105, 110).

Toinen erottava piirre perinteisen organisaation ja kouluorganisaation välillä on rahoitus. Mäkelä (2000, 17–18) viittaa Heliniin (1999), jonka mukaan vastuu rahoituksesta jakautuu sekä valtion että kuntien kesken. Toisin sanoen Suomessa koulujen olemassaolo ja toiminnan rahoitus ei ole ensisijaisesti yksityisen rahan varassa. Tämä tuo turvaa ja vakautta koko kouluorganisaation toiminnalle. Koulu eroaa muista perinteisistä organisaatioista myös oman historiansa vuoksi. Koulu on instituutiona vanha ja sen päämäärä on pysynyt samana kansakoulun alkuajoista nykypäivään. Tietenkin ajan myötä yhteiskunta ja tekniikka ovat kehittyneet ja ne ovat vaikuttaneet kouluihin, opetuksen sisältöihin, opetustapoihin ja koulukulttuuriin. Pitkät perinteet kuitenkin vaikuttavat siihen, että kulttuuri ja ajattelutavat muuttuvat hitaasti (Pennanen 2007, 79; Vulkko 2007, 126). Sen vuoksi koulua pidetään jäykkänä ja joiltakin osin myös muuttumattomana organisaationa, joka voi vaikeuttaa kouluissa tehtävää kehittämistyötä (Ojala 2007, 148). Neljäntenä erottavana tekijänä on opettajien ja rehtorien korkeatasoinen koulutus (Johnson & Pennanen 2007, 13; Ojala 2007, 148). Tätä on pidetty suomalaisen koulutusjärjestelmän menestystekijänä eri maiden välisissä vertailevissa tutkimuksissa (Hämäläinen & Välijärvi 2007, 253).

Koulun ja yritysmaailman yhteisenä piirteenä voidaan pitää hierarkkista järjestelmää, jossa jokaisella on oma tehtävänsä, vastuualueensa ja roolinsa työyhteisönsä jäsenenä (Schein 1987, 24; Huczynski & Buchanan 2001, 526). Esimerkiksi koulut ovat osa isompaa kokonaisuutta, kuntien organisaatiota, jonka hierarkia ja valtasuhteet vaikuttavat koulun toimintaan ja koulujen vaikutusmahdollisuuksiin. Toinen yhteinen piirre

näillä kahdella on se, että ne ovat vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa – aivan kuten Schein (1987, 24) on todennut organisaatioiden luonteesta.

## 1.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatioita täytyy myös tarkastella organisaatiokulttuurin kautta, koska se on olennainen osa organisaation toimintaa. Tutkijat tosin eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen organisaatiokulttuurin määritelmästä (Schein 1987, 23). Scheinin (1987, 19, 21, 38) mukaan organisaatiokulttuuria on ”pakko” ymmärtää, jotta pystyisimme tulkitsemaan oikein organisaatioissa tapahtuvia asioita sekä ymmärtämään tapahtumien taustalla vaikuttavia syitä. Organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa pitää ottaa huomioon myös sosiaaliset suhteet ja niiden rakentuminen, johtajuus ja oppimisprosessit (Schein 1987, 194). Organisaatiokulttuuri vallitsee jokaisessa yrityksessä ja jokainen työntekijä tunnistaa omassa organisaatiossaan vallitsevan kulttuurin (Robbins & Judge 2010, 254). Scheinin (1987, 32) mukaan organisaatiokulttuuri sisältää myös elementtejä, jotka ovat organisaatiossa työskentelevien nähtävillä, mutta niitä ei osata tulkita organisaatiokulttuuriksi. Nämä piilossa olevat tai tiedostamattomat asiat vaikuttavat yhtä lailla organisaation toimintaan kuin organisaation yleisesti tiedostetut arvot ja perusoletukset (Schein 1987, 32, 38). Scheinin (1987, 41–43) näkemyksessä organisaatiokulttuuri vaikuttaa laajasti ja sen vaikutus on voimakasta: vaikutus ulottuu yksilöstä koko organisaatioon.

Yleisestä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokulttuuri sisältää yhtenäiset ja pysyvät arvot, uskomukset, perinteet ja työntekijöiden keskuudessa vallitsevat käytännöt (Huczynski & Buchanan 2001, 624; Lämsä & Hautala 2005, 179). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan Haverin ja Majoinen (2000, 30) näkemyksen mukaan organisaation käyttäytymistapoja, jotka ovat epävirallisia sääntöjä ja tapojen järjestelmiä. Näitä kirjoittamattomia käyttäytymissääntöjä noudattamalla työyhteisössä tapahtuvilta konflikteilta voidaan välttyä (Haveri & Majoinen 2000, 30). Organisaatiokulttuuri voi myös edistää ihmisten sitoutumista työpaikkaansa: sitoutuneet työntekijät ovat aktiivisia ja organisaatiossa on vähemmän epävarmuutta (Haveri & Majoinen 2000, 30; Lämsä & Hautala 2005, 179). Heikkilän ja Heikkilän (2005, 56) näkemyksessä organisaatiokulttuuri muodostuu kaikesta siitä, mitä organisaatiossa on päivittäin nähtävissä. Organisaatiokulttuuri on kuin näkymätön kenttä, jota voidaan kutsua sosiaalisesti voimaksi. Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin oppii tiedostamaan työskentelemällä organisaatiossa

ja olemalla aktiivinen. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 56.) Heikkilä ja Heikkilä (2005, 56) vertaavat organisaatiokulttuuria ihmisen persoonallisuuteen: organisaatiossa vallitseva kulttuuri yhdistää ihmisiä ja antaa asioille merkityksen, sekä antaa ihmisille yhteisvoimaa. Robbins ja Judge (2010, 256) tuovat esille, että vallitsevan kulttuurin lisäksi organisaatioissa voi esiintyä alakulttuureita. Vallitseva kulttuuri sisältää keskeisimmät arvot, jotka valtaosa työntekijöistä omaa. Alakulttuuri on muodostunut isoimmissa organisaatioissa ja sen tehtävänä on pohtia yleisiä ongelmia, tilanteita tai kokemuksia. (Robbins & Judge 2010, 256.) Schein (1987, 194, 279) tarkastelee Robbinsin ja Judgen näkemystä ryhmäoppimisen näkökulmasta. Jokainen organisaatio on toimintansa alussa ollut pienryhmä, jolla on ollut omat normit ja käytänteet. Organisaation kasvaessa käytänteet ovat voineet muuttua ja arvot ja normit kehittyä, mutta organisaation pienryhmissä alkuperäiset toimintatavat voivat olla yhä käytössä. Kuten jokaiseen organisaatioon, myös pienryhmään muodostuu ainutlaatuinen kulttuuri, jota muista organisaatioista tai ryhmistä ei voi löytää koska jokaisen ihmisen kokemukset ja näkemykset ryhmän toiminnassa vaikuttavat ryhmän jäseniin eri tavalla. (Schein 1987, 198–201.)

Kuten muissakin organisaatioissa, kouluissa vallitsee oma kulttuurinsa. Kouluissa kulttuuri tulee esille ”talon tavoissa”, kuten Vulkko (2007, 114) toteaa. Myös Sántin (2007, 203) opettajien omaelämäkertoihin perustuneessa tutkimuksessa ilmenee koulun sisäisen kulttuurin merkitys. Sántti (2007, 203) toteaa erään omaelämäkerran kautta, että opettajat saavat toteuttaa itseään, mutta sen tulee pysyä hyväksytyjen rajojen sisällä. Vaikka jokainen koulu toimii samojen sääntöjen ja määräysten mukaan sekä pyrkii toiminnallaan samaan päämäärään, voivat organisaatiokulttuurit poiketa toisistaan yksiköiden välillä. Ero voi johtua koulujen sisällä vallitsevista epävirallisista käyttäytymissäännöistä. Esimerkiksi Haveri ja Majoinen (2000, 30) tuovat esille sen, että organisaatioissa ja kunnissa voi esiintyä myös useita erilaisia kulttuureja toimialakohtaisesti.

## **2 ERITYISOPETUS**

### **2.1 Kehityksen pääsuunnat**

Erityisopetus on luonnollinen osa nykypäivän peruskoulua. Se takaa kaikille oppilaille mahdollisuuden tasavertaiseen opiskeluun ja oppivelvollisuuden täyttymiseen peruskoulussa. Erityisopetus on tukena niille, jotka tarvitsevat erityistä tukea oppimisessaan, niin yksilötasolla kuin ryhmässäkin. (Ihatsu & Ruoho 2001, 91.) Ihatsun ja Ruohon (2001, 92) mukaan ensisijaisena erityisopetuksen lähtökohtana on oppilaiden erilaisuuteen vas-

taaminen. Toissijaisena lähtökohtana ovat yleisopetuksen mahdollisuudet, tietotaito ja tahto kohdata yksilölliset tarpeet, jotka erityiskasvatuksessa ovat usein kuntoutuksellisia. Erityisopetusta voidaan järjestää peruskoulussa neljällä eri tavalla: samanaikainen erityisopetus, osa-aikainen erityisopetus, luokkamuotoinen erityisopetus ja muu sairaalassa tai kotona annettu erityisopetus. Samanaikaisopetuksessa erityisopettaja työskentelee luokan tai aineenopettajan kanssa samassa tilassa. He voivat jakaa ryhmät haluamallaan tavalla esimerkiksi oppilaiden taitojen ja osaamisen mukaan. Tällöin oppilaat voivat opiskella yhdessä ryhmässä eikä oppilaita eristetä toisiin tiloihin. Osa-aikaisen erityisopetuksen tavoitteena on ennaltaehkäistä oppimisen ja koulunkäynnin vaikeuksia. (emt, 92.) Ihatsu ja Ruoho (2001, 92) kiteyttävät, että erityisopettajan työ on ennaltaehkäisevää ja korjaavaa oppilaiden kokonaiskehitystä, kasvua ja oppimista tukevaa asiantuntijan suorittamaa toimintaa. Luokkamuotoinen erityisopetus on pienluokkaopetusta ja sitä voidaan antaa joko koko- tai osa-aikaisena. Luokkamuotoinen erityisopetus tähtää oppilaan kuntoutumiseen niin, että hän voisi opiskella tulevaisuudessa yleisopetuksessa (emt, 92). Ihatsu ja Ruoho (2001, 92) korostavat, että erityisluokkasiirto edellyttää yleensä pitkäaikaisia oppimiseen tai sopeutumiseen liittyviä ongelmia.

Erityisopetuksen strategia (2007) jakaa erityisopetuksen kehityksen viiteen jaksoon. Ensimmäinen jakso, erityisopetuksen alkuvaihe, alkaa 1840-luvulta ja päättyy vuoteen 1921, jolloin oppivelvollisuus astui voimaan (Erityisopetuksen strategia 2007). Suomessa erityisopetusta on annettu vuodesta 1846: ensimmäistä kertaa erityisopetusta oli saatavilla kuuroille suunnatussa koulussa (Tuunainen 2001, 26). Tällä ensimmäisellä kaudella, vuonna 1866, astui voimaan kansakouluasetus, jonka mukaan kansakoulu oli suunnattu niille, jotka pystyivät hoitamaan oppivelvollisuutensa ilman tukitoimia (Kivirauma 2002, 26–27). Aistivammaisille oppilaille oli suunnattu omat erilliset koulunsa, jotka olivat selkeästi erillään muusta koulujärjestelmästä. Vain suurimmissa kaupungeissa oli apukouluja, joten kauempana asuvat lapset vapautettiin oppivelvollisuudesta. Suurissa kaupungeissa sijaitsevien koulujen rinnakkaisosastot mahdollistivat erillisten luokkien perustamiseen. (emt, 26–27.)

Toinen jakso sijoittuu Erityisopetuksen strategian (2007) mukaan oppivelvollisuuslain voimaantulovuoden ja toisen maailmansodan päättymisen välille. Kivirauman (2002, 28) mukaan vuonna 1921 voimaan tullut oppivelvollisuuslaki oli suuri murros kansansivistyksen historiassa. Oppivelvollisuuslaki ei kuitenkaan parantanut poikkeavien oppilasryhmien asemaa, vaan uuden lain mukaiset ”heikon käsityskyvyn” omaavat oppilaat

vapautettiin oppivelvollisuudesta tai sijoitettiin apukouluun (emt, 28). Tuunainen (2001, 27) toteaa, että oppivelvollisuuslain ohella toisen maailmansodan aiheuttama kuntoutuksen tarve antoi uusia mahdollisuuksia opettamisen kehittämiseksi.

Kolmas jakso alkaa toisen maailmansodan päättymisestä ja kestää aina 1970-luvulle, peruskoulun tuloon asti (Erityisopetuksen strategia 2007). Kolmannella kaudella kansakoulussa häiritsevien oppilaiden asemaa alettiin tarkastella kriittisesti ja asiaan pyrittiin saamaan ratkaisu. Viimein tarkkailuopetus merkittiin kansakoululainsäädäntöön 1950-luvun lopulla. Aikakaudelle tyypillinen ajattelutapa oli se, että poikkeavat yksilöt sijoitettiin laitoksiin. (Kivirauma 2002, 29.) Tälle jaksolle oli tyypillistä, että erityisopetusta tarkasteltiin lääketieteellisestä näkökulmasta ja erilaisuutta käsiteltiin vammaisuuden tason ja toimintavajavuuden perusteella. Erityisoppilaita pidettiin niin erityisinä, ettei heidän nähty pystyvän koulunkäyntiin yleisopetuksen luokissa. Opetusryhmät haluttiin pitää homogeenisina, jolloin erityisopetus pysyi segregoituneena. (Erityisopetuksen strategia 2007.)

Neljännän jakson keskeisimmät aiheet, integraatio ja normalisaatio, herättivät keskustelua jo edellisen jakson aikana. Esimerkiksi Yhdysvalloissa 1960-luvulla käytiin keskustelua erityisoppilaan asemasta. Tuolloin syntyi kritiikkiä perinteistä erityisopetusta kohtaan ja erillisen erityisopetusjärjestelmän tarpeellisuus sekä oppimistulokset kyseenalaistettiin. Inhimillisempi lähestymistapa koulujen opetusjärjestelytavoissa koettiin tärkeäksi, koska yleisenä huolena oli erityisoppilaan leimaantuminen. (Kivirauma 2002, 31.) Samaa keskustelua käytiin myös Suomessa, joka tulee ilmi erityisopetuksen kehityksen neljännessä jaksossa integraation ja normalisaation ajattelumallien kautta. Integraatio nousi pinnalle 1980-luvulla ja sen tavoitteena oli antaa erityislapsille opetusta tavallisissa kouluissa, jolloin oppilaat siirrettiin pois erityisluokilta ja ohjattiin tavallisiin kouluihin (Sailor, Gee & Karasoff 2000, 10; Erityisopetuksen strategia 2007). Normalisaation tarkoituksena sen sijaan oli mahdollistaa vammaisten opiskelu ja antaa heille samanlaiset oikeudet opiskella kuin muillakin. (Erityisopetuksen strategia 2007.) Neljänteen jaksoon sijoittuu myös erityisopetuksen kannalta tärkeä lainsäädännöllinen uudistus. Vuoden 1983 perusopetuslaki paransi integraation mahdollisuuksia, sillä lain mukaan oppilasta ei saanut vapauttaa oppivelvollisuudesta, kuten aiemmin oli tehty. Vuonna 1985 ilmestyivät peruskoulun opetussuunnitelman perusteet, jotka sisälsivät eriyttämisen ja yksilöllistämisen periaatteet ”oppilaan ikäkauden ja oppimisedellytysten mukaisesti”. (Erityisopetuksen strategia 2007.)

Viides jakso alkoi 1990-luvun puolella. Tämän jakson keskeisimmät puheenaiheet olivat erityisopetuksen tilan arvioiminen ja inklusio. Vuonna 1995 arvioitiin valtakunnallisella tasolla erityisopetuksen tilaa ja tulosten perusteella tavoitteeksi muodostuivat toimintakulttuurin, koulutuksen organisoimisen ja ohjauksen uudistaminen. Tällä viidennessä jaksolla, noin vuonna 1990, erityispedagogiikan piireissä alettiin keskustella inklusiosta. Aiemmin vallinneessa valtavirta-ajattelussa erityisoppilas sijoitettiin vain rajatuksi ajanjaksoksi yleisluokkaan. Sen sijaan inklusion tarkoituksena on, että koulu tarjoaa kaikille oppilaille tarvittavan koulutuksen, opiskeluympäristön ja aktiviteetit. Inklusio kattaa osallistumisen ja kokonaisvaltaisen jäsenyyden luokassa tapahtuvaan toimintaan. (Sailor, Gee & Karasoff 2000, 10; Erityisopetuksen strategia 2007.) Viidennessä jakson keskeisimpiä kehittämistarpeita koululaitoksen osalta olivat syrjäytymisen ehkäiseminen, koulutuksen tarjoaminen kaikille ikäluokkaan kuuluville sekä erityisopetuksen kaikkien muotojen lisääminen opetuksessa (Tuunainen 2001, 35). Merkittävä ajankohta erityisopetuksen piirissä oli vuosi 1997, jolloin kaikki kehitysvammaiset liittyivät koululaitoksen alaisuuteen. (Tuunainen 2001, 35.)

Ahvenainen, Ikonen ja Koro (2001, 239) toteavat, että opettajuus on aina muutoksen kohtaamista, sen kanssa elämistä ja siihen vaikuttamista. Välijärven (2005, 109–110) mukaan opettaja kohtaa työssään sekä oppilaisiin ja heidän elinoloihinsa että toimintaympäristön rakenteeseen liittyviä muutoksia. Inklusion myötä opettajat tulevat kohtaamaan erilaisia opiskelijaryhmiä, sillä monikulttuurisuus ja moniarvoistuminen lisääntyvät (Välijärvi 2005, 109–110). Näin ollen inklusiivisessa koulussa on monen tasoisia oppilaita, eikä vain ääripäitä (Sailor, Gee & Karasoff 2000, 21). Tämän päivän opettajan työnkuva on monimuotoinen: opetuksen tarkoitus ja tavoitteet asettavat omat haasteensa opettajalle koulun ja kodin yhteistyön ohella. Lasten ja nuorten tunne-elämän ongelmat ovat lisääntyneet ja Välijärvi toteaa, että muiden sektoreiden kanssa tehtävä yhteistyö voisi johtaa myönteisiin ratkaisuihin. Muiden lasten ja nuorten kanssa työskentelevien sektoreiden kanssa tehtävä yhteistyö ei ole vielä niin tehokasta kuin se voisi olla. (Välijärvi 2005, 109–110.) Näihin ongelmakohtiin on pyritty vastaamaan uuden perusopetuslain avulla.

## 2.2 Laki

Yhteiskunnalliset muutokset ovat ajaneet uudistamaan lainsäädäntöä perusopetuksen kohdalla, koskien myös erityisopetusta ja sen järjestämistä. Hämeenlinna on osallistunut valtakunnalliseen Kelpo-hankkeeseen, jossa pyritään parantamaan erityisoppilaiden

asemaa ja kehittämään laadukasta perusopetusta, joka vastaa nykypäivän vaatimuksia. Edellisessä kappaleessa käsitelimme erityisopetuksen historiaa Erityisopetuksen strategian (2007) viiden kehitysjakson kautta. Voidaan ajatella, että 2000-luvun loppupuolelta lähtien alkaa uusi jakso, johon liittyy perusopetuslain kehittäminen ja erityisopetuksen eteenpäin vieminen.

Koululainsäädäntö koki uudistuksen vuonna 1998, jolloin uuden perusopetuslain (628/1998) periaatteina olivat ”turvata koulutuksellinen tasa-arvo ja yhdenvertaiset koulutuspalvelut kaikille oppivelvollisille.” Laki perusopetuslain (642/2010) muutoksesta annettiin 24.6.2010 ja se astui voimaan 1.1.2011. Lakimuutoksen pohjalta Hämeenlinnan opetuspalvelut on laatinut oppilaan pedagogisen tuen prosessikaavion (Liite 1), josta ilmenee lain kolmiportaisuus sekä se, millaisia tukitoimia eri tuen muodot sisältävät. Lain mukaisesti kaavio esittää erityisopetuksen kolmiportaisen tuen mallia, johon sisältyvät yleinen, tehostettu ja erityinen tuki. Tuen eri muodoilla pyritään varmistamaan se, että oppilaalle pystytään tarjoamaan hänen tarvitsemaansa tukea mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Prosessikaavio kertoo, kuinka opettajan havainnot yleistä tukea annettaessa ovat keskeisessä asemassa. Jos opettajalle tulee huoli oppilaasta, hän voi lakiin (642/2010) lisätyn 16 a §:n uuden kohdan perusteella tehdä huoltajien kanssa tilannearvion ja pedagogiseen arvioon perustuen tarjota oppilaalle tehostettua tukea, jos tarve vaatii.

*Oppilaalle, joka tarvitsee oppimisessaan tai koulunkäynnissään säännöllistä tukea tai samanaikaisesti useita tukimuotoja, on annettava tehostettua tukea hänelle tehdyn oppimissuunnitelman mukaisesti. -- Tehostetun tuen aloittaminen ja järjestäminen käsitellään pedagogiseen arvioon perustuen moniammatillisesti 31 a §:n 1 ja 2 momentissa tarkoitetussa oppilashuoltotyössä. Oppilaalle järjestettävä tuki kirjataan oppimissuunnitelmaan. Tehostettu tuki järjestetään laadultaan ja määrältään oppilaan kehitystason ja yksilöllisten tarpeiden edellyttämällä tavalla. (Perusopetuslaki 642/2010, 16 a §.)*

Mikäli tehostettu tuki ei ole oppilaalle riittävää, on mahdollista miettiä erityisen tuen tarpeellisuutta. Erityistä tukea voidaan antaa esimerkiksi muun opetuksen yhteydessä tai erityisluokalla. Opetuksen järjestämisessä tulee miettiä oppilaan etua ja edellytyksiä siihen, kuinka opetusta voidaan järjestää. Jotta erityistä tukea voidaan antaa, tulee sitä

varten tehdä kirjallinen päätös. Tämän lisäksi pitää laatia 17 a §:n mukainen henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS). Suunnitelman laatimiseen tulee osallistua, jos mahdollista, oppilas sekä oppilaan huoltaja. Suunnitelmassa pitää kertoa, kuinka tukea tullaan oppilaalle järjestämään.

*Ennen erityistä tukea koskevan päätöksen tekemistä opetuksen järjestäjän on kuultava oppilasta ja tämän huoltajaa tai laillista edustajaa siten kuin hallintolain (434/2003) 34 §:ssä säädetään sekä hankittava oppilaan opetuksesta vastaavilta selvitys oppilaan oppimisen etenemisestä ja moniammatillisena oppilashuollon yhteistyönä tehty selvitys oppilaan saamasta tehostetusta tuesta ja oppilaan kokonaistilanteesta sekä tehtävä näiden perusteella arvio erityisen tuen tarpeesta (pedagoginen selvitys). Pedagogista selvitystä on tarvittaessa täydennettävä psykologisella tai lääketieteellisellä asiantuntijalausunnolla tai vastaavalla sosiaalisella selvityksellä. (Perusopetuslaki 642/2010, 17 a §.)*

Perusopetuslain muutos on synnyttänyt keskustelua opetusalan ammattilaisten keskuudessa ja saanut palstatilaa hämeenlinnalaisessa lehdistössä. Tarja Filatov (Liite 2) kirjoittaa Hämeen Sanomien Vierailija-palstalla (19.3.2010) positiiviseen sävyyn lakimuutoksesta. Hänen mielestään on hyvä, että oppilaat saavat tarvitsemansa tuen varhain. Filatov kuitenkin kritisoi lakimuutoksen toteutusta: hänen mukaansa lakimuutoksen toteuttamiseen ei ole varattu tarpeeksi aikaa eikä resursseja. Hän myös nostaa esille opettajien kouluttamisen tärkeyden lakimuutoksen yhteydessä: ”kaunotar voi muuttua hirviöksi, jos opettajille ei anneta mahdollisuutta kouluttautua vastaanottamaan erityistä tukea tarvitsevia oppilaita”. (Filatov 19.3.2010.)

### **3 MUUTOS**

#### **3.1 Yksilön näkökulma**

Muutos herättää yksilössä voimakkaita tunteita, kuten pelkoa, vihaa, surua ja iloa, koska muutos on uhka niiden ihanteiden saavuttamiselle, joita yksilö on sisäistänyt (Juuti & Virtanen 2009, 110–111). Jokainen yksilö reagoi muutokseen eri tavalla ja käyttää oman aikansa tunnetilojensa selvittämiseen. Tämä on yksi syy siihen, miksi tunteisiin voi vaikuttaa ainoastaan kuuntelemisella, keskustelemisellä ja tiedottamisella. (Arikoski & Sallinen 2007, 57–63.) Lämsän ja Hautalan (2005, 58) mukaan tunteet ovat olennainen

osa ihmistä ja hänen käyttäytymistään työpaikalla. He korostavat tunteiden merkitystä: niiden avulla luodaan turvallisuudentunnetta, yhteenkuuluvuutta, sitoutumista ja luottamusta työyhteisössä – ne ovat myös keskeinen osa ihmisten oppimista ja motivaatiota. (Lämsä & Hautala 2005, 58.) Robbins ja Judge (2009, 2010) sen sijaan kuvaavat tunteita yleiseksi termiksi, joka kattaa määritelmällään erilaisia tuntemuksia, joita ihmiset kokevat. Tunteiden alakäsitteitä ovat tunteellisuus ja mieliala. Tunteellisuus sisältää sellaisia tuntemuksia, joiden kohteena on henkilö tai asia. Mielialan tuntemukset eivät ole niin intensiivisiä kuin tunteellisuuteen kuuluvat tuntemukset. Robbinsin ja Judgen näkemyksen perusteella tunteellisuus vaikuttaa pysyvämältä olotilalta kuin mieliala, joka voi muuttua nopeammin. Robbins & Judge (2009, 2010) tuovat esille, että eräiden tutkimusten mukaan perustunteita ei ole järkevää listata. Tähän on syynä se, että myös tunnetiloilla, joita harvoin koemme, kuten shokki, voi olla suuri vaikutus yksilöön. (Robbins & Judge 2009, 285–286; Robbins & Judge 2010, 121.) Toisaalta ihmisluonne on monimutkainen ja arvaamaton eikä niitä voi tiivistää teorioihin, jotka ovat vain yleistyksiä ihmiselämästä (Juuti & Virtanen 2009, 113).

Toskalan (2003) mukaan ihmisillä on luonnostaan jatkuva muutoksen ja kehityksen tarve, vaikka kaikki eivät haluaisikaan myöntää tätä omalla kohdallaan. Ihmisen psyyke tarvitsee muutosta ja kehitystä, jotta se pysyisi yhtenäisenä ja toimintakykyisenä – ja se on psyykeen toiminnan lähtökohta. Psyyke on ”systeeminen ja hierarkkinen järjestelmä”, joka rakentuu kokemusten ja tulkinnan kautta. Toisin sanoen ihminen suuntautuu ympäröivään maailmaan aktiivisesti ja muodostaa käsityksensä maailmasta merkitysten avulla. Ihmisten tulkinnat ja kokemukset muokkaavat psyykettä. Jokaisella ihmisellä on subjektiivinen totuus, joka määrittää toimintaa ja reagoitua. Siksi ihmiset reagoivat muutoksiin monin eri tavoin, koska jokaisen oma kokemusmaailma määrittää, miten suhtautua ja toimia muutostilanteessa. (Toskala 2003, 343–358.) Sama pätee myös opettajien ammatissa, jossa muutokset kuormittavat heitä. Kouluissa opettajien ammattitaito joutuu koetukselle, kun jokainen työyhteisön jäsen käsittelee muutosta omassa tahdissaan. (Kohonen 2000, 41.) Kohonen (2000, 41) toteaa: ”se mikä jollekin opettajalle on haasteellinen kasvun mahdollisuus, saattaa merkitä toiselle ylivoimaista velvoitetta, jonka edessä opettaja kokee olevansa voimaton ainakin sen hetkessä elämäntilanteessaan”.

Ihmisten subjektiivisuus auttaa sekä psyyken jatkuvuuden ja tasapainon säilyttämisessä, mutta samalla se on myös rajoittava ihmisten toimintaa (Toskala 2003, 346). Toskalan

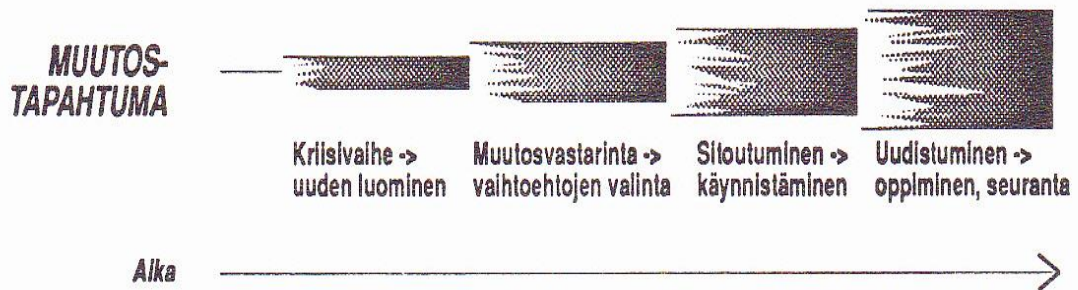
(2003, 346) mukaan ”ihminen on paljolti oman subjektiivisen totuutensa vanki”: ihminen toimii omien subjektiivisten tulkintojensa varassa, vaikka se ei olisikaan objektiivinen totuus. Esimerkiksi muutostilanteessa ihminen voi tulkita muiden ihmisten käyttäytymistä ”väärällä” tavalla, vaikka hänelle se olisikin ”totuus”. Ihminen voi kokea oman käytöksensä ”oikeaksi”, vaikka se voisikin satuttaa muita. Ihmisen psyyke yrittää pitää yllä sisäistä tasapainoa. Se tarkoittaa sitä, että kaikki uhkatekijöiksi koetut asiat yritetään joko muuttaa tai sulkea pois (defenssit) tai niiltä yritetään suojautua (kompensatio) – pääasia on, että sisäinen tasapaino ei pääse järkkymään. Esimerkiksi muutostilanteessa ihminen voi kieltää muutoksen tarpeellisuuden työpaikalla eikä näin suostu osallistumaan muutosprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Toisaalta ihminen voi esittää olevansa ”vahvempi” ja osoittaa muille, että pärjää muuttuneessa tilanteessa, vaikka todellisuudessa muutoksen työstäminen yksilön päällä olisi vielä kesken. (Toskala 2003, 346–348.)

### 3.2 Muutosprosessi

Työyhteisöllä voi olla sosiaalinen vaikutus yksilön asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Huczynski & Buchanan 2001, 350). Esimerkiksi työyhteisössä vallitseva myönteinen asenne voi heijastua yksilön asenteeseen ja ohjata yksilön ajatusmaailmaa positiiviseen suuntaan. Välijärven (2005, 118) mukaan koulussa tapahtuva kehittämistyö koetaan usein henkilökohtaisena uhkana eikä muutosta ajatella esimerkiksi yhteisöllisen osaamisen kehittämisen kautta. Opettajat voivat kokea uudistuksen helposti pedagogisen vapauden vähentymiseksi ja näin ollen uudet pedagogiset muutokset eivät saa kannatusta. Jos muutos ei saavuta työyhteisössä suurta kannatusta, yhteisöllisen näkemyksen takia ”uudistushankkeen vaikutus voi jäädä vähäiseksi ja muuttua jopa kielteiseksi”. (Välijärvi 2005, 118.) Vulkon (2007, 121) näkemykset ovat Välijärven kanssa samansuuntaisia. ”Muutostilanteessa kaikille tulisi antaa aikaa pohtia asiaa ja muodostaa omaa käsitystään tulevasta. Jos rehtori sortuu tietäjän rooliin, mitä mietittävää jää muille? Opettajat kokevat roolinsa tällöin kumileimasimeksi ja sitoutuminen suunnitelmaan on mitä ilmeisimmin vähäistä.” (Vulkko 2007, 121.)

Muutosprosessia on havainnollistettu monin eri tavoin eri tutkimuksissa. Esittelemme seuraavaksi muutosprosessin Virkin (1995, 41–43) nelivaiheisen mallin mukaisesti (Kuvio 2). Virkki (1996, 16) toteaa, että samalla tarkasteluhetkellä eri ihmiset voivat olla muutosprosessin eri vaiheissa. Ensimmäinen vaihe on nimetty kriisivaiheeksi, jossa työntekijä käsittelee uutta informaatiota ja suhtautumistaan muutokseen. Toisessa vai-

heessa eli muutosvastarintavaiheessa käsitellään kriisivaiheesta seurannutta olotilaa. Muutosvastarintavaiheeseen liittyy vanhoista tavoista luopumista sekä pyrkimystä keskustella eri vaihtoehdoista. Tämän työskentelyn pohjalta katsotaan, mihin ratkaisuun työyhteisö on valmis. Sitoutumisvaiheessa etsitään muutoksen tuomia uusia toimintatapoja ja se voi johtaa helposti sekaannuksiin, koska työntekijät eivät välttämättä vielä tiedosta omaa rooliaan tai yhteistyökumppaneita. Sitoutumisvaiheessa muutos voi saada hyväksynnän tai sitä voidaan vastustaa toimimalla vanhojen tapojen mukaisesti, jolloin muutosta ei pystytä viemään kokonaan loppuun asti. Neljännessä vaiheessa, uudistumisessa, uudet toimintatavat ja vastuun jakautuminen ovat selvillä. Uusien työtapojen ja taitojen kehittäminen käynnistyy, kun vanhoja toimintatapoja ei enää käytetä. (Virkki 1995, 41–43.)



KUVIO 2. Muutosprosessin vaiheiden etenemisen kuvaus (Virkki 1995, 43).

Virkin (1995, 41–43) nelivaiheinen malli muutosprosessista muistuttaa tietyiltä osin Scheinin (1987) luomaa kolmivaiheista mallia organisaation kehittymisestä. Schein on tarkastellut organisaation kehittymistä organisaatiokulttuurin kautta ja hänen mallissaan muutoksen kohteena on organisaatio ja organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Virkin malli on keskittynyt tarkastelemaan muutosprosessia yksilön näkökulmasta käsin. Siitä huolimatta malleja voi tarkastella rinnakkain, kun ne täydentävät toisiaan. Schein (1987) on jakanut organisaation kehittymisen kolmeen eri vaiheeseen: synty- ja kehitysvaihe, organisaation keski-ikä ja organisaation kypsyys. Organisaation synty- ja kehitysvaiheessa kulttuurilla on keskeinen merkitys pitää organisaatio yhtenäisenä ja selkeänä. Organisaatiokulttuurin perusmalli muodostuu toiminnan kautta: mikä on toiminnan tavoite ja tarkoitus. Organisaation perustajat luovat arvot, normit ja periaatteet organisaation toiminnalle. Tässä vaiheessa muutoksen tarve on luonnollista ja se on itse johdettua. Seuraavassa vaiheessa työyhteisössä jo muodostuneet perinteet altistetaan muutokselle eli toiminta on jo vakiintunut ja mahdolliset muutokset tehdään vaiheittain. Tämä vaihe voi aiheuttaa vastarintaa organisaation sisällä, koska uudistukset koetaan

uhkana. Viimeisessä vaiheessa organisaatio on käänöskohdassa, sillä organisaatiokulttuuri ei enää etene ja sen kehitys on tullut tiensä päähän. Jotta organisaatiokulttuurin uudistaminen onnistuisi, täytyy organisaatiokulttuurin perinteitä arvioida kriittisesti. Perinteet voivat rajoittaa organisaation toimintaa, luovuutta ja muutosta, mikäli niiden kankeutta ei tiedosteta. (Schein 1985, 280–282, 285–290, 292–303.) Koulun historiassa siirtymistä kansakoulusta peruskouluun voidaan pitää Scheinin organisaation kolmantena kehitysvaiheena: kansakoulu joutui arvioinnin kohteeksi ja perustettiin peruskoulu vastaamaan uusiin opetuksen haasteisiin sekä takaamaan tasa-arvoisempi koulu (Hämäläinen & Välijärvi 2007, 253; Mustonen 2007, 62). Scheinin organisaatioiden kehitysvaiheita voi tarkastella myös yksittäisten koulujen kautta. Esimerkiksi kouluissa kehittämisen esteenä voi olla päätöksentekokulttuuri, pitkäaikainen johtaja tai huono työilmapiiri (Juusenaho 2007, 160; Säntti 2007, 203; Vulkko 2007, 107, 115–116, 119).

Usein, organisaatiosta riippumatta, työyhteisössä esiintyy muutostilanteissa samankaltaisia rooleja, vaikka työntekijät reagoivat eri tavalla uusiin haasteisiin ja muutoksiin (Mattila 2008, 39–40). Mattila (2008, 39–48) esittelee työntekijät viidessä eri kategoriassa: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Aktivisteja kuvaillaan motivoituneiksi ja innokkaiksi: heitä kiinnostavat uudet asiat ja heillä on halu oppia uutta. Mattila toteaa, että hyvällä johtamisella voidaan kasvattaa muutosaktivisteja työpaikalle. Tästä voidaan käyttää sanaa empowerment, eli voimaistaminen. Seurailijat taas ovat työpaikan enemmistö, joka suhtautuu varovaisemmin muutokseen ja on usein tarkkailijan roolissa. Seurailijat haluavat nähdä muutoksen ensin arjessa, ennen kuin pystyvät sitoutumaan uuteen toimintamalliin. Kun seurailijat sitoutuvat muutokseen, he ovat muutoksen takana vastoinkäymisistä huolimatta. Epäilijät sen sijaan esittävät huolensa muutoksia kohtaan helposti. Heidän aikaisemmat kokemuksensa aiheuttavat kyynisyyttä ja useimmiten epäilijöihin kuuluvat ne henkilöt, jotka ovat tunnetussa asemassa. Muutosvastarinnasta huolimatta epäilijät suhtautuvat myönteisesti omaan työhönsä, vaikkakin se voi viedä aikaa. Mattilan neljäs rooli on oppositio, joka on edellisistä rooleista kaikkein kielteisin uusia muutoksia kohtaan. Usein oppositio koostuu harvoista työntekijöistä, jotka mielellään ajavat kielteistä kannanottoa koko organisaation tai henkilökunnan nimissä. Viides ryhmä, eli opportunistit, on harvinaisin ryhmä. Ryhmään kuuluvat ne henkilöt, jotka ajattelevat että kaikki käy, kunhan muutos ajaa heidän omaa etuaan. (Mattila 2008, 39–48.)

### 3.3 Muutosjohtaminen

Stenvallin, Majoisen, Syväjärven, Vakkalan ja Selinin (2007, 27) mukaan muutoksen johtamisesta on monia eri näkemyksiä, kuten toimintaan, valtaan, kulttuuriin, rakenteisiin, työyhteisöihin sekä sosiaalisiin suhteisiin ja yksilöihin liittyviä. Muutokseen kuuluu aina riskien ja ongelmien selvittäminen, ja hyvä muutosjohtaja hallitsee niiden ratkaisemisen. Johtajalla on merkittävä asema siinä, kuinka työntekijät kokevat muutoksen. (Arikoski & Sallinen 2007, 4; Stenvall ym. 2007, 25.) Heikosta henkilöstöjohtamisesta kielii se, ettei henkilöstöä saada sitoutumaan muutosprosessiin mukaan. Muutosten läpiviennissä tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin neljään tekijään: mikä on muutoksen johtamisen kohde, miten muutos hallitaan, miten muutos etenee ja miten muutos toteutetaan. (Stenvall ym. 2007, 25, 27.) Hyvä johtajuus koostuu kuitenkin pienistä asioista, kuten oman elämän hallinnasta, arvojen tunnistamisesta ja niiden mukaan elämisestä sekä yhteisen hyvän tavoittelemisesta (Sahlberg 2007, 27).

Arikosken ja Sallisen (2007, 83–85) mukaan esimiehellä on kaksi selkeää tehtävää: johtaa työntekijöiden muutos ja käydä oma muutosprosessi läpi samanaikaisesti. Jotta muutos etenisi hallitusti, johtajan tulisi prosessin aikana huolehtia sujuvasta tiedonkulusta. Lisäksi työntekijöille tulisi sallia esittää kysymyksiä ja kritiikkiäkin muutosta kohtaan sekä kuulla heidän näkemyksensä ja kehitysehdotuksensa muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen liittyen. Hyvä johtaja ennakoi tulevaa ja käyttää riittävästi aikaa suunnitteluun: mitkä työtehtävät ovat ensisijaisia muutosprosessin aikana, kuinka paljon aikaa käytetään niiden tekemiseen ja kenen vastuulla kunkin työtehtävän teko on. Tärkeää on työntekijöiden valmentaminen ja kouluttaminen muutosta varten. (Arikoski & Sallinen 2007, 90–101, 111–113.) Työpaikka voi tarjota henkilökunnalleen erilaisia koulutusmahdollisuuksia, mutta loppujen lopuksi työntekijä on itse vastuussa omasta oppimisestaan ja kehittämisestään (Kauhanen 2006, 147).

Koulujen johtamista ohjaavat erilaiset normit ja lait, työyhteisön ja ympäristön odotukset ja vaatimukset sekä resurssit. Tämän työn tekee haasteelliseksi se, että koulu on jatkuvassa muutoksen tilassa – ja se luo haasteita ja ongelmia. (Johnson & Pennanen 2007, 13–15.) Ensinnäkin kouluissa muutokset koskevat opettajia, rehtoreita ja koulun muuta henkilökuntaa. Toiseksi muutoksien käsittelyä ja toteutusta hidastavat milloin luottamuksen puute tai tiukassa istuvat perinteet (Vulkko 2007, 126; Mattila 2008, 39–40). Koulujen johtamisessa tulisi pystyä toimimaan niin, ettei koulujen kehitys jäisi paikoilleen ja ettei tulevaisuuteen valmistautuminen jäisi viime hetkien hätäilyksi. Nämä vaa-

timukset asettavat haasteita rehtoreille: mistä löytyy aika muutosprosessien ja kehittämistyön periaatteiden hallitsemiselle tai niiden opettelulle sekä työyhteisön viihtyvyyden kehittämiseksi (Säntti 2007, 213; Vulkko 2007, 126). Juusenahon (2007, 164) toteamus tiivistää nykyajan rehtorien arjen haasteen: ”On pystyttävä rakentamaan nykypäivän koulua usein eilisen välineillä tulevaisuuden tarpeisiin”.

Kouluissa muutosjohtamisessa tulisi keskittyä käytännön ratkaisuihin, jotka kumpuavat koulun kulttuurista ja toimintatavoista sekä niiden muuttamisesta ja kehittämisestä (Sahlberg 2007, 29). Muutosjohtaminen ei välttämättä ole itsestään selvä asia rehtoreiden keskuudessa; esimerkiksi Alava (2007, 224–226) toteaa, etteivät rehtoreiden pätevyysvaatimukset ja koulutus ole ajan tasalla ihmisten johtamisen, organisaation kehittämisen, strategisen ajattelun tai vaikkapa arvioinnin toteuttamisen osalta. Sen sijaan koulutuksessa painotetaan hallinnon tietämistä, mikä on hyvä asia, mutta sen lisäksi tulisi tietää johtamisen käytännöistä (Alava 2007, 225). Tässä prosessissa ei saisi kuitenkaan unohtaa koulun keskeistä johtamistehtävää, joka Ojalan (2007, 132) mukaan on pedagoginen johtaminen ja pedagoginen kehittämistyö. Rehtorin tekemät ratkaisut ja johtaminen vaikuttavat siihen, miten koulu menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Rehtorit joutuvat myös tekemään enemmän valintoja siitä, mikä on tärkeää opetuksen ja koulun kannalta. Koulun johtajien perinteiset tehtävät, annettujen ohjeiden ja määräysten toimeenpano, ovat vain pieni osa siitä, mitä nykyajan rehtorit tekevät toimenkuvassaan. (Mustonen 2007, 53–54.)

### 3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on osa muutosprosessia ja sitä kuvaillaan usein negatiiviseen sävyyn. Muutosta voidaan kuitenkin tarkastella niin negatiivisesta kuin positiivisesta näkökulmasta: toisaalta muutos merkitsee jonkin uuden luomista, toisaalta se voi tarkoittaa epävarmuutta ja tutuista käytänteistä ja toimintamalleista luopumista. Positiivisista ominaisuuksista huolimatta osa ihmisistä vastustaa muutosta, koska he kokevat totutusta tavasta luopumisen vaikeaksi. Muutosta voidaan pitää pahaenteisenä sillä se edellyttää uuteen tilanteeseen asennoitumista, uusien ongelmien ratkaisemista sekä uusiin haasteisiin vastaamista. Moni ihminen pitää muutosta tai ajatusta muutoksesta tuskallisena ja turhauttavana. (Huczynski & Buchanan 2001, 599.) Tähän saattaa olla syynä se, että harva ihminen kokee voivansa vaikuttaa työpaikalla tapahtuviin muutoksiin tai niiden kulkuun ja näin ollen he menevät organisaation ja valtavirran ehdoilla. On myös työntekijöitä, joilla ei ole negatiivisia tunteita muutosta kohtaan, mutta jotka valtavirran mukana

ovat muutoksen vastustajia. (Luoma & Arikoski 2006, 128.) Luoman ja Arikosken (2006, 128) mukaan muutosvastarinta edustaakin usein työntekijälle ainoaa mahdollisuutta osallistua muutokseen.

Muutosvastarinta perustuu siihen, että psyykejärjestelmä yrittää pitää ihmisen sisimmän tasapainossa – etenkin minän ydinprosessit tulisi pysyä yhtenäisinä ja jatkuvina. Yksilö yrittää kontrollin ja hallinnan avulla parantaa asemaansa muutoksen edessä, jos hän ei uskalla kohdata pahimpia pelkojaan. Joillekin yksilöille voi kasautua pakottava ja jatkuva kontrollin tarve – tämä tapahtuu etenkin silloin, jos kipeitä tunteita ei käsitellä. Esimerkiksi tulehtunut tilanne työyhteisössä ”räjähtää käsiin”, vaikka sitä kuinka yritettäisiin hallita ja kontrolloida. Joko ongelma täytyy ratkaista tai löytää uudet kontrollin keinot näennäisen tasapainon saavuttamiseen. Toskala (2003, 354) toteaaakin, että vastarinta ei ole pelkästään psyyken jatkuvaa muutosta – psyyken dynaamisuus jakaa toiminnan muutoksen ja pysyvyyden jaksoihin. Yksilön sisällä oleva pelko tai muu negatiivinen tunne vie voimia pois – samalla työtehoja poistuu työyhteisön käytettävistä. Negatiiviset kokemukset vievät yksilöä taaksepäin: yksilön minään sisältyy vähemmän tunteita. Yksilön positiiviset kokemukset vievät eteenpäin ja tekevät psyykestä joustavamman, kun uutta tietoa voi sisällyttää helpommin ja minään rakentuu aikaisempaa korkeatasoisempia käsitysten rakennelmia (luovuus, uuden luominen). (Toskala 2003, 354–358.)

Muutosvastarinta ei välttämättä tule ilmi aina yhdenmukaisesti. Vastustaminen voi olla julkista, epäsuoraa, välitöntä tai viivästynyttä. Luonnollisesti johdolle on helpointa vastata muutosvastarintaan, kun se on julkista ja välitöntä: tällöin työntekijät tuovat mielipiteensä helposti esille ja hidastavat työtahtia. Suurempi haaste on johtaa muutosta, johon vastataan viivytellen: muutosvastarinta voi olla hienovaraista esimerkiksi lojaalius työpaikkaa kohtaan voi vähentyä tai motivaatio työhön heikentyä. Muutoshetkellä työntekijöiden reaktio voi olla pieni, mutta viikkojen tai kuukausienkin päästä se voi purkautua vastustamisena. Muutosvastarinnan tunne voi kasaantua aikojen saatossa ja lopulta päästä valloilleen jopa asiasta, joka ei periaatteessa ole yhteyksissä edellisiin tapahtumiin. Muutoksen vastustaminen ei ole pelkästään negatiivinen asia, sillä se antaa mahdollisuuden katsoa muutosta kriittisesti. (Robbins & Judge 2009, 656.)

## 4 KUNNISSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET

Kunnat toimivat paikallistasolla ja ne ovat hallinto-organisaatioita sekä paikallisyhdyskuntia. Kuntakonserni sisältää kuntien pakolliset toimielimet, (valtuusto, hallitus sekä tarkastuslautakunta) sekä virastot (johtaminen ja hallinto) sekä laitokset ja kunnan omistavat yhtiöt, jotka tuottavat palveluja kunnan asukkaille. Kunnilla on lakisääteisiä palveluja eli niiden täytyy tuottaa ja järjestää peruspalvelut, kuten koulutus, sosiaali- ja terveydenhuolto, kunnallistekniikka ja yhdyskunnan rakentaminen. (Rönkkö 2007, 15–21.) Toisin sanoen kuntien täytyy huolehtia siitä, että sen perustehtävä eli kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen tulee täytettyä (Majoinen, Harjula, Kirvelä, Myllyntaus, Salenius, Majava & Pauni 2008, 11). Kuntaorganisaatiota voidaan kutsua Haverin ja Rönkön (2007, 68) mukaan myös ”duaaliorganisaatioksi”, koska organisaatiossa työskentelee samanaikaisesti kaksi erilaista henkilöstöä. Poliittinen henkilöstö eli luottamushenkilöt vastaavat poliittisesta päätöksenteosta ja ammatillinen henkilöstö eli kunnan työntekijät vastaavat kuntien virastojen ja yksikköjen toiminnasta ja palvelujen tuottamisesta (Haveri & Rönkkö 2007, 67–68).

Valtion ohjauksen vähentäminen alkoi 1980-luvulla, jolloin ratkaisuvalltaa siirrettiin paikallistasolle ja taloudellista ajattelutapaa vahvistettiin kaikilla hallinnon tasoilla. Kuntien uudistamisen kolme pääkohtaa ovat deregulaatio eli sääntelyn purkaminen, desentralisaatio eli hallinnon hajauttaminen ja markkinaohjautuvuus eli markkinaperusteisten ja asiakasohjautuvuutta korostavien toimintatapojen omaksuminen. Nämä muutokset antoivat tilaa uudelle hallinto-ajattelulle. Hierarkkinen julkishallinto ja suora normi- ja resurssiohjaus väistyvät verkostoitumisen ja yhteistyön tekemisen tieltä. (Anttiroiko & Haveri 2007, 164.) 2000-luvulla kuntien hallinto-organisaatiota uudistettiin monin tavoin. Esimerkiksi joissakin kunnissa, kuten Tampere ja Hämeenlinna, on siirrytty prosessiorganisaatiomalliin, jossa toiminta on jaoteltu palvelujen käyttäjien elinvaiheiden mukaan. Toinen keskeinen muutos kunnallisissa organisaatioissa on ollut tilaaja-tuottaja -mallin käyttöönotto. (Rönkkö 2007, 18.) Tilaaja-tuottaja -mallin avulla on yritetty kehittää palveluja sekä selkeyttää politiikan ja hallinnon välisiä suhteita. Tilaaja-tuottaja -mallissa tuottaja toimittaa tilaajalle hänen tilaamansa palvelut. Tilaajan ja tuottajan välistä toimintaa ja yhteistyötä ohjaa ja säätelee sopimus, jonka avulla tilaaja pystyy seuraamaan palvelujärjestelmän kehitystä. Toiminnan lähtökohtana on sopeuttaa tarjonta kysyntään, ennakoida budjetti, varmistaa toiminnan jatkuvuus sekä palvelujen saatavuus ja laatu. (Rajala 2007, 209, 216–217, 220–221.)

**Paras-hanke.** Rönkön (2007b, 100) mukaan kuntien toiminnan kenties isoin muutos koskee hallituksen keväällä 2005 käynnistämää Paras-hanketta eli kunta- ja palvelurakennemuutosta. Sitä voidaan pitää merkittävänä hankkeena, koska valtion tasolta on pyritty ottamaan osaa kunnallishallinnon toimintaan ja vaikuttamaan sen rakenteisiin (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 19). Hankkeen taustalla ovat kuntien talousongelmat, jotka juontavat juurensa terveydenhoitomenojen kasvusta ja kuntien talouden kiristymisestä: kun kunnan talouden perusta heikentyy, lakisääteisten peruspalvelujen hoitaminen ja järjestäminen vaikeutuu (Rönkkö 2007b, 100–101). Lisäksi väestön ikääntyminen ajaa kuntia tiukoille lisääntyvien terveydenhoitomenojen takia, kun työelämästä poistuu enemmän työntekijöitä kuin sinne on tulossa uusia työntekijöitä. Toisaalta myös globalisoituvaa maailmaa asettaa haasteita: miten kunnat pystyvät vastaamaan tiukkaankin kuntatalouteen ja palvelujen järjestämiseen globalisoituvassa maailmassa. (Majoinen ym. 2008, 25.)

Paras-hankkeen tarkoituksena on turvata asiakaslähtöisten palvelujen saatavuus yli kuntarajojen sekä turvata peruspalvelujen laatu ja saatavuus muun muassa järjestämistapoja monipuolistamalla ja tilaaja-tuottaja -mallin avulla (Rönkkö 2007b, 100–101; Majoinen ym. 2008, 65). Vuonna 2007 voimaan tullut puitelaki (169/2007) ”pakotti” kunnat tekemään toimeenpanosuunnitelman kunta- ja palvelurakenteensa uudistamisesta (Rönkkö 2007b, 100–101). Kunnat, joilla on huono taloudellinen tilanne ja jotka eivät pysty turvaamaan palveluita kuntalaisille, tekevät valtion kanssa selvityksen palvelukyvyttään. Samaiset kunnat voidaan puitelain (169/2007) perusteella määrätä kuntaliitoksiin vuoden 2009 alusta. (Stenvall ym. 2007, 19.) Haveri ja Majoinen (2000, 14) toteavatkin, että pienkuntien liitoksia on perusteltu niiden tuomilla mittakaavaeduilla. Ajatuksena on, että pienet kunnat hyötyisivät ison kunnan eduista, kuten palveluiden tasosta ja niiden tehokkaasta järjestämisestä. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna palveluiden tuottaminen alentaa yksikkökustannuksia. (Haveri & Majoinen 2000, 14.)

Majoinen ym. (2008, 25) sen sijaan toteavat, että puitelain lähtökohtana on ollut se, että kunnat voivat itse vahvistaa palvelujen järjestämistä omalla vaikutusalueellaan joko kuntaliitoksien tai yhteistoiminta-alueiden kautta. Kuntien tai yhteistoiminta-alueiden väestöpohja tulisi olla 20 000 asukasta eli kuntien tai yhteistoiminta-alueiden tulisi vastata palvelujen, kuten perusterveydenhuollon, järjestämisestä 20 000 asukkaalle. Heidän mukaansa puitelain tavoitteena on ollut ”demokratian ja kansanvaltaisen ohjauksen vahvistaminen”. Sen toteuttaminen on kuitenkin vaikeaa, kun eri toimijat yrittävät sovit-

taa toiveitaan yhteen joko yli kuntarajojen (yhteistoiminta-alueet) tai uuden kunnan sisällä, jossa kunnan keskuksessa asiat voidaan nähdä aivan eri valossa kuin kunnan reunamilla. (emt, 25.)

**Kuntaliitos.** Stenvall ym. (2007, 18) käyttävät kuntien yhteenliittymisestä käsitettä kuntafuusio, joka on ”oikeudellisesti ja toiminnallisesti merkittävä muutos”. Kuntafuusiosta useampi kunta liittyy yhteen ja siitä muodostuu uusi paikallinen itsehallinto. Kunnat, jotka liittyvät niin sanottuun pääkuntaan, menettävät ”oikeuskelpoisuuden omaavaan kuntaan”. Stenvallin ym. mukaan toisena vaihtoehtona on myös muodostaa täysin uusi kunta, jolloin ”aiemmat kunnat lakkaavat” olemasta ja ”niiden tilalle tulee uusi, oikeuskelpoisuuden omaava kunta”. (emt, 18.) Haveri ja Majoinen (2000, 22) tarkastelevat kuntaliitosta omassa tutkimuksessaan, ”Muutosprosessi ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?”, myös organisaatiotutkimuksen käsittein. Haverin ja Majoinen mukaan kuntaliitos on muutosprosessi, jossa kaksi organisaatiota yhdistyy toisiinsa tarkoituksena muodostaa uusi entistä kilpailukykyisempi, asiakaslähtöisempi ja tehokkaampi organisaatio. (Haveri & Majoinen 2000, 22.)

Majoinen ym. (2008, 25–26) mukaan kuntaliitoksilla kootaan voimavaroja, mutta samalla siinä kootaan yhteen kuntalaisia, joilla on vahva paikallinen identiteetti. Tämä vahva identiteetti voi aiheuttaa pelkoja uudesta kunnasta: miten palvelut järjestetään uudessa kunnassa ja miten asioihin voi vaikuttaa uuden kunnan sisällä. Majoinen ym. ratkaisu kuntaliitoksen synnyttämään muutosvastarintaan on se, että asiat perustellaan avoimesti ja huolellisesti, perusteluissa käytetään tosiseikkoja ja että katse kohdistetaan myös tulevaan. Lisäksi kuntalaisten ja kunnan päättäjien välistä vuorovaikutusta tulisi edistää ja kuntalaisten omaehtoista aktiivisuutta tulisi pitää yllä muun muassa kylätöiminnan kautta. Toisin sanoen viestintää ja sen merkitystä ei saisi unohtaa kuntaliitosten yhteydessä. Majoinen ym. toteavat, että ”keskeinen uudistuksen toimeenpanon haaste onkin kyetä viemään Paras-hanketta eteenpäin niin, että siitä muodostuu aidosti kuntalaisille tarjottujen palveluiden kehittämisen väline”. (emt, 26.) Kuntalaisten näkemykset ovat tärkeitä, koska heille palveluita järjestetään ja he niitä käyttävät.

Kuntaliitoksen myötä myös Hämeenlinna on joutunut miettimään uudelleen koulutuksen järjestämistä, jotta se olisi edelleen kaikkien saatavilla kuntien yhteenliittymisen jälkeen. Haasteita tuovat myös kustannustehokkuus, väestön ikärakenteen muutokset ja muuttoliike. (Karvonen, Eskelinen & Aunola 2009, 7.) Juvan, Kangasvierin ja Välijär-

ven (2009, 69) mukaan kilpailutus ja markkinamaiset palvelutuotannon tavat ovat yleistyessä ja tulleet osaksi tapaa, jolla kunnat pyrkivät säilyttämään ja vahvistamaan hyvinvointivaltiota. Sosiaali- ja terveysalalla käytetty tilaaja-tuottaja -toimintatapa on tullut myös koulutuksen kentälle (emt, 69). Hämeenlinnassa kuntaliitoksen yhteydessä tehtiin hallinnollinen muutos, jossa otettiin käyttöön tilaaja-tuottaja -malli ja elämänkaarirajattelu. Näitä muutoksia on käsitelty paikallisissa lehdissä. Esimerkiksi Hämeen Sanomissa ja Viikko Uutisissa (Liite 3 ja Liite 4) on keskusteltu tilaaja-tuottaja -mallin onnistumisesta. Hanna Antila-Andersson kommentoi Hämeen Sanomien artikkelissa (15.12.2009), että Hämeenlinnan kaupunki on epäonnistunut tilaaja-tuottaja -mallista tiedottamisessa: kuntalaiset ovat epätietoisia ja he kyseenalaistavat toimintamallin. Kari Karppinen Viikko Uutisissa (12.3.2010) sen sijaan kirjoittaa tilaaja-tuottaja -mallista kuntalaisten näkökulmasta, jossa tilaaja-tuottaja -mallista on tullut epäselvä ja byrokrattinen pilaaja-juottaja -malli. Sari Rautio (Liite 5) perustelee Hämeen Sanomien Vierailija -palstalla (7.1.2010) sitä, kuinka uusi kunta rakentuu asiakaslähtöisyydelle ja paremmille palveluille. Hän tarkastelee tilaaja-tuottaja -mallia asiakaslähtöisesti: organisaatiolähtöisyydestä pyritään asiakas- ja asukaslähtöisyyteen. Rautio kirjoittaa, että ”kuntien yhdistyminen ja organisaatiouudistus elämänkaaren mukaan ja tilaaja-tuottaja -malliin ei ole kertarysäys, vaan paremminkin käynnistys pysyvään muutoksen hallintaan ja muutoksen jatkuvuuden ymmärtämiseen”. Kuten näistä kolmesta eri artikkelista voi huomata, tilaaja-tuottaja -mallin perusajatus ei ole saavuttanut kuntalaisia. Heidän mielipiteidensä perusteella voi kysyä, onko muutos viety läpi kunnialla vai onko tiedottaminen jäänyt puolitiehen. Kuntalaisten näkökulma tiivistyy sarjakuvassa (Liite 6). Hanna Antila-Andersson (Liite 7) korostaa Hämeen Sanomien Alanurkka-palstalla (27.12.2009), että kuntaliitokselle ja tilaaja-tuottaja -mallille pitäisi antaa aikaa, koska maailmantalouden heikko tilanne heijastui voimakkaasti myös kuntatalouteen. Jos kuntaliitos olisi tapahtunut nousukauden aikaan, tilanne ja kuntaliitoksen vaikutukset olisivat toiset (Antila-Andersson 27.12.2009). Sari Rautio (Liite 8) kirjoittaa Hämeen Sanomien Mieli-palstalla (26.10.2009) samansuuntaisesti: ”siihen asti on uskallettava luopua jostakin, jotta voisi saada jotain muuta - - jos halutaan kaikille kohtuulliset luokkakoot, on liian pienet yksiköt purettava”.

Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin (2007, 94) toteavat, että kuntaliitoksen ohella tehty organisaatorakenteen muutos ei vaikuta niinkään koulujen käytännön toimintaan, vaan enemmänkin organisaation ylimpiin rakenteisiin. Vastapainoksi tälle tutkimustulokselle voidaan tarkastella Riikka Happonen (Liite 9) kirjoittamaa artikkelia

(Hämeen Sanomat 20.10.2009) kaksiopettajaisten koulujen lakkauttamisesta, joka on osa Hämeenlinnan kaupungin säästötoimia. Riikka Happonen tavoin Tuulia Virtanen (Liite 10) käsittelee Hämeen Sanomien artikkelissa (23.10.2009) Hämeenlinnan tuntijaako. Kuntaliitoksen myötä uudessa Hämeenlinnassa yhtenäistettiin koulujen tuntijaot. Hämeenlinnassa annetaan opetusta 222 tuntia aikaisemman 229 tunnin sijaan. Tuntimäärän pienentyminen vaikuttaa opettajien palkkaan, kun opetettavia tunteja on vähemmän. Tuntijako on kuitenkin Opetushallituksen antaman minimiintuntimäärän (222 tuntia) mukainen. (Virtanen 23.10.2009.) Hämeen Sanomien pääkirjoituksessa (5.6.2010) käsitellään pienten koulujen kohtaloa (Liite 11). Pääkirjoituksen mukaan ”kaupunkien lopettavien lähiökoulujen kohtalon sinetöi keho kuntatalous, harvassa niissä on todellinen oppilaspula”.

## **5 OPETTAJUUS MUUTOKSESSA**

Luukkainen (2005, 144) toteaa, että muutokset eivät tule vähenemään ja ne tulevat tapahtumaan nopealla aikataululla: ”viime vuosien yhteiskunnalliset muutokset pakottavat opettajan, yksittäisen oppilaitoksen ja koko sivistyssektorin pohtimaan rooliaan sivistyneen yhteiskunnan kehittämisessä”. Uudet tehtävät, odotukset ja vaatimukset sekä koulu maailman sisältä että yhteiskunnan taholta kuormittavat kouluissa ja oppilaitoksissa työskenteleviä (Johnson & Pennanen 2007, 18; Mustonen 2007, 53; Sahlberg 2007, 28). Sen vuoksi opetusalan ammattilaisten työhyvinvoinnista tulisi huolehtia, koska he ovat koulun tärkein voimavara (Juva, Kangasvieri & Välijärvi 2009, 123). Muutoshaasteisiin vastaamisessa tulisi huomioida työhyvinvoinnin lisäksi se, että opettajat valjastetaan asiantuntijoiden yhteisöksi, jossa pedagogista pääomaa jaetaan muiden kanssa (Juva, Kangasvieri & Välijärvi 2009, 123). Voiko yhteisöllisyydestä olla apua myös opettajien työssäjaksamisessa?

Opettaja kohtaa työssään paljon muutoksia. Toiset muutokset koskevat hänen opettajaintiteettiään ja toiset opettajuutta ylipäätään. Sääntti (2007, 184) tutki opettajien omaelämäkertoja ja hän huomasi, että opettajat ovat kokeneet opettajuuden olleen toisenlaista opettajauran alussa kuin nykyisin. Muutostahti on kuitenkin kasvanut viime vuosikymmenten aikana ja sen vuoksi on tärkeää, että opettajat osaavat sekä jäsentää ympäristöään että valikoida muutoksista ne, jotka ovat tärkeimpiä opetustyön kehittämisen kannalta. Tätä työtä voidaan helpottaa yhteisöllisyydellä. Opettajuuden yhteisöllisyydellä on tärkeä rooli erilaisissa kouluissa tapahtuvien muutosten yhteydessä, kuten

oppilaitoksen kehittämisessä, uudistamisessa sekä uusien haasteiden etsimisessä. Lisäksi yhteisöllisyydellä on tärkeä rooli opetushenkilöstön jaksamisen kannalta. (Ahvenainen, Ikonen & Koro 2001, 239.) Yhteisöllisyydellä on ollut kuitenkin jo merkitystä kansakoulujen aikaan. Sitä osattiin arvostaa, kun kollegoita oli rajallinen määrä pienissä kouluissa. Toisaalta yhteisöllisyys suuntautui koulun ulkopuolelle kyläyhteisön toimintaan osallistumiseen. (Säntti 2007, 185.) Kansakouluaiikainen opettajuus ja kyläyhteisön keskushahmona toimiminen on muuttunut globaaleista asioista perillä olevaan nykyaikaiseen opettajaan (Sahlberg 2007, 28; Säntti 2007, 185–187). Tosin Sahlberg (2007, 28) peräänkuuluttaa, että kouluissa ja opetushenkilöstöllä tulisi olla enemmän tietoutta globaaleista asioista: ”Koulu on osa yhteiskuntaa. Se on myös aikaisempaa selvemmin osa globaalia yhteisöä, johon maailman tapahtumat vaihtuvat nopeammin ja voimakkaammin kuin aikaisemmin”. Toisin sanoen nyky-yhteiskunnan opettajan tulee olla analyytikko, kriitikko ja uudistaja (Heikkinen 2000, 16). Tämän lisäksi opettajilta edellytetään enemmän aktiivisuutta vaikuttajina ja päätöksentekijöinä (Vulko 2007, 126).

Yhteiskunnan muuttuminen asettaa vaatimukset uudenaikaiseen opettajuuteen: suljettujen ovien aika on ohitse ja opettajien tulee tarkastella omaa ammattiaan laajemmasta näkökulmasta sekä oppia toimimaan yhteisönä (Väljörvi 2005, 117; Säntti 2007, 216, 219; Vulko 2007, 105; Juva, Kangasvieri & Väljörvi 2009, 126). Esimerkiksi Heikkinen (2000, 17) kuvaa opettajan roolia muutosagentiksi, jonka päämääränä on uudistaminen. Opettajien tekemä uudistamistyö ei ole kuitenkaan helppoa vahvoista perinteistä johtuen, kuten edellä on esitetty. Esimerkiksi tiimityö, samanaikaisopettajuus ja konsultaatio tulevat olemaan yhä enenevässä määrin olennainen osa koulujen toimintaa. Tämä haastaa opettajat tarkastelemaan omaa työnkuvaansa uudessa valossa ja miettimään uusia toimintatapoja yhdessä muiden opettajien kanssa. Kärki (1999, 201) tiivistää, että opettajan täytyy oppia toimimaan jatkuvasti muuttuvissa opetustilanteissa sekä olla innokas kehittämään omia opetusmetodejaan. Opettaja on suunnittelija, toteuttaja, lukujärjestyksen laatija ja eri oppiaineiden taitaja. Työssään opettajan on otettava huomioon niin yksilö kuin yhteisö ja yhteiskunta. (Kärki 1999, 201.)

Opettajuuden muutoksessa on keskeistä opettajan oma ajattelutapa sekä toiminta. Muutoksesta puhuttaessa on myös tärkeää muistaa työssä jaksaminen ja se mitä opettaja vaatii itseltään. Opettajuutta voidaan tarkastella kolmen erilaisen opettajan roolin kautta: opettaja yksilönä, opettaja työyhteisön jäsenenä ja opettaja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Opettajuus on monimuotoista, se ei ole pelkästään tiedon ja taidon siirtämistä op-

pilaille, vaan opetuksen kautta voidaan käsitellä oppimiseen liittyviä asioita ja kasvatuksella kasvatukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä. (Luukkainen 2005, 53.) Luukkainen (2005, 54) on hahmotellut vuonna 2005 tulevaisuuden näkymän vuodesta 2010 ja miettinyt, mistä osista opettajuus tulee tulevaisuudessa koostumaan. Hän jakoi tulevaisuuden opettajuuden osatekijät seitsemään osaan: sisällön hallinta, oppimisen edistäminen, eettinen päämäärä, tulevaisuushakuisuus, yhteiskuntasuuntautuneisuus, yhteistyö ja itsensä ja työnsä jatkuva kehittäminen – jatkuva oppiminen. Luukkainen korostaa, että koulutyön keskeinen tehtävä on oppimisen edistäminen. Opetuksessa tulee orientoitua tulevaisuuteen. Luukkaisen näkemyksessä opettajan työ on sidoksissa yhteiskunnan tarpeisiin, jolloin koulutuksessa tulee huomioida työelämän tarpeet ja kehittää oppilaiden kansalaisvalmiuksia. Jotta nämä tavoitteet saavutettaisiin, tulee muistaa eettiset periaatteet. Onnistuminen vaatii myös verkostoitumista eri tahojen kanssa. Opettajuuden keskiössä tulee olemaan myös itsensä kouluttaminen, sillä sisällön hallinta on perustana sille, että hyvää ja laadukasta opetusta pystytään antamaan. (Luukkainen 2005, 54.)

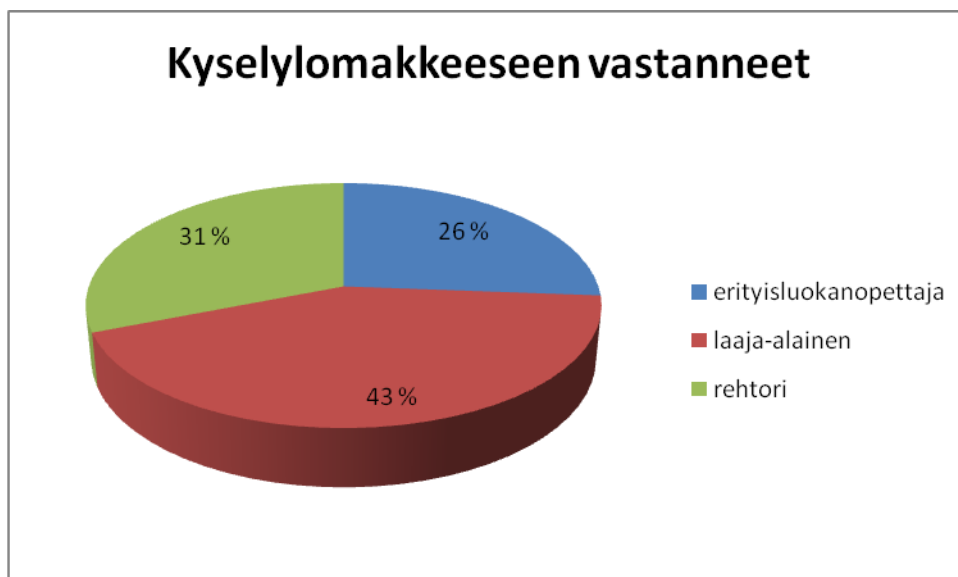
## **6 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT**

### **6.1 Tutkimuskysymykset ja aineiston kuvaus**

Tarkastelemme tutkimuksessamme 1.1.2009 Hämeenlinnan seudulla tapahtunutta kuntaliitosta, jossa Hauho, Hämeenlinna, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos yhdistyivät Hämeenlinna kaupungiksi sekä 1.1.2011 voimaan astunutta perusopetuslain muutosta. Tutkimme näitä muutoksia, vaikka ne poikkeavat toisistaan sisällöltään ja laajuudeltaan. Yhdistävä tekijä on muutos ja miten se on koettu tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa. Tutkimuskysymyksiksemme muodostuivat seuraavat kolme kysymystä:

1. Miten opetusalan ammattilaiset kokevat muutoksen?
2. Miten opetusalan ammattilaiset ovat kokeneet kuntaliitoksen?
3. Miten opetusalan ammattilaiset kokevat perusopetuslain muutoksen?

Käytimme aineiston keräämiseen kyselylomakkeita ja haastatteluita ja ne oli osoitettu hämeenlinnalaisille erityisluokanopettajille, laaja-alaisille erityisopettajille ja rehtoreille. Kyselylomakkeen vastaajia oli kaiken kaikkiaan 42, joista suurin osa oli erityisopettajia (Kuvio 3).



KUVIO 3. Kyselylomakkeeseen vastanneet

Puolet vastaajista työskenteli ydin-Hämeenlinnan (liittyneet kunnat) alueella ja loput kanta-Hämeenlinnan (vanha Hämeenlinnan kaupunki) alueella. Yksi vastaaja ei kertonut työpaikkansa sijaintia. Vastaajat olivat työskennelleet opetuslalla ja nykyisessä työpaikassaan seuraavasti (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Työskentely opetuslalla ja työssäoloaika nykyisessä työpaikassa

| Työskentely opetuslalla<br>n=42 |     |     | Työssäoloaika nykyisessä työpaikassa<br>n=40 |     |      |
|---------------------------------|-----|-----|--|-----|------|
| vuosi                           | kpl | %   | vuosi  | kpl | %    |
| 3–5                             | 4   | 10  | 0–2  | 17  | 42,5 |
| 6–10                            | 5   | 12  | 3–5  | 2   | 5    |
| 11–19                           | 14  | 33  | 6–10   | 8   | 20   |
| ≥ 20                            | 19  | 45  | 11–15  | 3   | 7,5  |
| <b>yht.</b>                     | 42  | 100 | ≥ 16   | 10  | 25   |
|                                 |     |     | <b>yht.</b>                                  | 40  | 100  |

Kysyimme myös vastaajien työsuhteen luonnetta. Valtaosa (86 %) kyselylomakkeeseen vastanneista opetusalan ammattilaisista oli vakituksessa työsuhteessa ja loput toimivat määräaikaisina työntekijöinä. Haastatteluun osallistui 11 opetusalan ammattilaista, joista erityisluokanopettajia oli neljä, laaja-alaisia erityisopettajia neljä ja rehtoreita kolme.

## 6.2 Aineiston keruumenetelmät

Valitsimme aineiston keruumenetelmiksi kyselylomakkeet ja haastattelut. Eskolan ja Suorannan (2000, 69–70) mukaan tässä yhdistyy sekä aineisto- että menetelmätriangu-laatio: aineistotriangulaatiossa tutkimuksessa yhdistetään useampia erilaisia aineistoja keskenään; menetelmätriangulaatiossa yhdistetään vastaavasti eri tutkimusmenetelmiä ja aineistonhankintatapoja keskenään yhdessä tutkimuksessa. Kahden eri aineiston ke-ruumenetelmän käytön syynä ei kuitenkaan ollut pyrkimys aineisto- tai menetelmätriangu- laatioon, vaan halusimme kerätä aineistoa luotettavaksi todetulla tavalla, joka sopi tutkimuksemme aiheen tutkimiseen.

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä aineistonkeruutavoista ja sitä voi muokata tar-koituksen ja kohderyhmän mukaan (Valli 2010, 103). Valitsimme kyselylomakkeet en-sinnäkin siksi, että tutkimukseen osallistujilla olisi matala kynnyks kerton näkemyksis-tään ja kokemuksistaan, kun omia kasvoja ei tarvitse paljastaa tutkijoille. Toiseksi kyse-lylomake soveltui tutkimukseemme, koska pystyimme luomaan haluamamme muotoi-sen, näköisen ja sisällöltään juuri sopivan kyselylomakkeen, jolla pystyimme kartoitta-maan vastaajien näkemyksiä sekä kuntaliitoksesta että tulevasta perusopetuksen laki-muutoksesta. Vaikka kyselylomake on todettu helpoksi ja nopeaksi tavaksi koota aineis-toa niin isoilta kuin pieniltäkin kohderyhmiltä, sen laatiminen on oma lukunsa.

Vallin (2010, 103–104) mukaan kyselylomakkeen tekeminen alkaa teoriaan tutustumi-sesta ja vasta sen jälkeen voi alkaa muodostaa kysymyksiä. Kokosimme tutkimustamme varten teoreettisen viitekehyksen, jonka jälkeen suunnittelimme kyselylomakkeen sisäl-töä. Muodostimme ensimmäiseksi teemoja tai aihealueita, jotka mielestämme olivat tärkeitä tutkimuksemme kannalta ja vasta sen jälkeen aloimme rakentaa väittämiä. Valli (2010, 103–104) toteaa, että kysymysten sanavalinnat ovat ratkaisevassa asemassa: ky-symykset ovat onnistuneen tutkimuksen perusta ja harhaanjohtavat kysymykset laskevat luonnollisesti tutkimuksen luotettavuutta, kun tutkimustulokset vääristyvät huonosti muodostetuista kysymyksistä. Halusimme sen vuoksi varmistaa, että laatimamme väit-tämät olisivat mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä. Pyysimme ulkopuolisia luke-maan kyselylomakkeen eri versioita ja teimme palautteen perusteella muutoksia sanava-lintoihin. Lopullisessa kyselylomakkeessa eri aihe-alueiden väittämät sekoitettiin ja ne järjestettiin sattumanvaraiseen järjestykseen. Lisäksi lyhyitä väittämiä sijoiteltiin pitem-

pien väittämien joukkoon, jotta kyselylomakkeeseen vastaaminen ei olisi niin raskasta vastaajalle. Loimme kyselylomakkeen loppuun myös kaksi avointa kysymystä. Vallin (2010, 126) mukaan avointen kysymysten etu on se, että niiden kautta voi saada uusia näkökulmia tutkimukseen.

Valitsimme haastattelut toiseksi aineiston hankinnan menetelmäksi, koska halusimme syventää kyselylomakkeen kautta saatuja tietoja. Mielestämme kyselyt ja haastattelut muodostivat hyvän yhdistelmän: kyselyiden kautta saimme kartoitettua vastaajien näkemyksiä, haastattelujen avulla pääsimme kyselylomakkeiden vastausten taakse. Eskola ja Vastamäki (2010, 26) ovat kuvanneet haastattelua keskusteluksi, jossa tutkija yrittää saada selville haastateltavan näkemyksiä ja mielipiteitä jostakin asiasta. Haastattelua tosin leimaa se, että tutkija on aloitteellinen puoli ja että tutkija voi määrätä erilaisia ehtoja haastattelua varten. Erilaisista ehdoista huolimatta haastateltavalla on mahdollisuus kertoa näkemyksensä tutkijalle. (Eskola & Vastamäki 2010, 26.) Tekemämme haastattelut olivat keskustelunomaisia tilanteita, joissa haastateltava sai ilmaista vapaasti omia mielipiteitään. Haastattelurunko tosin ohjasi keskustelua tietyiltä osilta, joten sitä voi pitää haastattelun ehtona, kuten Eskola ja Vastamäki (2010, 26) toivat esille. Tutkijoina olimme aloitteellinen osapuoli.

Päätimme tehdä haastattelun teemahaastatteluna, sillä teemat olivat valmiiksi mietittyinä kyselylomakkeessa. Toinen syy teemahaastatteluun oli kyselylomakkeen avoimet kysymykset, jotka inspiroivat uusilla ideoilla. Kolmantena syynä oli teemahaastattelun joustavuus: se ei sido tutkijaa ja haastateltavaa liian tiukkojen rajojen sisälle. Eskolan ja Vastamäen (2010, 28–29) mukaan teemahaastattelulle on tyypillistä se, että haastattelun aiheet eli teemat on etukäteen määrätty, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä ja muotoa niin kuin strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelussa jokainen teema pyritään käymään läpi haastateltavan kanssa, mutta teemoja ei ole pakko käsitellä samassa järjestyksessä (Eskola & Vastamäki 2010, 28–29). Haastattelumme eivät olleet syvähaastatteluja, vaikka yritimme saada haastattelujen kautta esille myös jotakin poikkeavaa ja uutta näkökulmaa. Syvähaastattelussa pyritään menemään ”syvempiin sosiaalisiin kontakteihin” eli sen avulla voidaan tarkastella menneisyyden tapahtumia, heikosti tiedostettuja seikkoja tai arkaluontoisia asioita. (Siekinen 2010, 45–46.) Syvähaastattelun ja teemahaastattelun raja on kuitenkin häilyvä, koska teemahaastattelu voi ajautua yhtä syväälle tutkittavaan aiheeseen kuin syvähaastattelu (Eskola & Vastamäki 2010, 28–29).

**Kyselylomake.** Laitimassamme kyselylomakkeessa (Liite 12) oli kolme osaa. Ensimmäisessä osassa keräsimme vastaajan taustatiedot (ammattinimike, työpaikan sijainti, työkokemus opetuslalla, työssäolovuodet nykyisessä työpaikassa, työsuhteen luonne). Kysyimme myös halukkuutta osallistua tutkimuksemme toiseen vaiheeseen eli haastatteluun. Kyselylomakkeen toinen osa käsitteli Hämeenlinnassa tapahtunutta kuntaliitosta. Pyysimme vastaajia pohtimaan kuntaliitosta ja sen vaikutusta heidän työhönsä ja toimenkuvaansa 41 väittämän avulla. Väittämiä tuli arvioida Likertin viisiportaisella asteikolla (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jotakin siltä väliltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä). Kyselylomakkeen kolmas osa käsitteli lakimuutosta. Kuten kyselylomakkeesta (Liite 12) voi huomata, käytimme aineistoa kerätessämme termiä erityisopetuslain muutos. Tutkimuksen alussa koimme erityisopetuslain muutos-termin luontevaksi tutkimuksemme kannalta ja se myös tarkensi tutkimaamme asiaa paremmin kuin mitä perusopetuslain muutos olisi kuvannut. Tutkimukseemme osallistuneet eivät kyseenalaistaneet käsitettä ja ymmärsivät käsitteen.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan erityisopetuksen lakimuutosta ja sen vaikutusta heidän työhönsä ja toimenkuvaansa 43 väittämän avulla. Myös näitä väittämiä tuli arvioida viisiportaisen asteikon avulla. Kyselylomake sisälsi myös kaksi avointa kysymystä, joissa vastaajat pystyivät halutessaan arvioimaan erityisopetuksen tulevaisuutta ja kehittämiskohteita.

Yritimme tavoittaa kyselylomakkeella kaikki laaja-alaiset erityisopettajat (24) ja erityisluokanopettajat (32) koko Hämeenlinnan alueella (heitä on yhteensä 56). Tavoitteenamme oli saada vastaus mahdollisimman monelta erityisopettajalta, koska puuttuvat vastaukset olisivat heikentäneet aineiston analysoinnin luotettavuutta. Sen vuoksi pyysimme lupaa saada osallistua heille järjestettyihin koulutus- ja keskustelutilaisuuksiin (yhteensä kolme) ja kerätä niiden kautta vastauksia. Nämä tilaisuudet pidettiin Hämeenlinnan keskustassa maaliskuussa 2010. Tällä menettelyllä halusimme varmistaa mahdollisimman monen osallistumisen tutkimukseemme.

Jaoin kyselylomakkeen koulutustilaisuuksien alussa ja olimme arvioineet, että sen täyttämiseen kuluu noin kymmenestä viiteentoista minuuttia. Ensimmäinen tilaisuus kuitenkin osoitti, että erityisopettajat käyttivät kyselylomakkeen täyttämiseen enemmän aikaa ja että kyselylomakkeemme sanavalinnat eivät tyydyttäneet kaikkia vastaajia. Pa-

lautteen perusteella muutimme ensimmäisessä tilaisuudessa (ja teimme muutoksen myös muihin lomakkeisiin) kuntaliitos-osion kysymystä 24, koska se mittasi kahta asiaa. Poistimme kyseisestä kysymyksestä sulkeissa olleen tarkennuksen ”lähensi hallintoa ja kouluja”. Myös kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa oli kohtia, jotka herättivät kysymyksiä. Työpaikan sijainti kahden vaihtoehdon, ydin-Hämeenlinna (liittyneet kunnat eli Hauho, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos) ja kanta-Hämeenlinna (vanha Hämeenlinnan kaupunki), välillä ei ollut kaikille vastaajille selkeä, vaikka sen oletettiin olevan kaikkien tuntema käsitepari kuntaliitoksen jälkeen (tätä jakoa on käytetty muun muassa erilaisissa kunnan sisäisissä kyselyissä). Lisäksi osa vastaajista halusi tietää, tarkoittiko taustatietojen kohta ’työskentely opetusallalla’ pelkästään koulussa työskentelyä. Kuntaliitos-osion kysymys 11 herätti kysymyksiä: tarkoittiko ’oma ammattikuntani’ erityisopettajia vai opettajia ylipäänsä. Lakimuutos-osiossa kysymykset 13 ja 24 pysäyttivät osan vastaajista pohtimaan ääneen, mitä niillä tarkoitettiin. Kysymyksellä 13 yritimme saada selville, saivatko vastaajat pohtia lakimuutosta omasta näkökulmastaan käsin – ei niin, että joku muu olisi antanut ”valmiit vastaukset”. Kysymyksessä 24 ’inklusiivinen koulu’ ei ollut kaikille tuttu käsite.

Emme tavoittaneet kaikkia laaja-alaisia erityisopettajia emmekä erityisluokanopettajia (koulutustilaisuuksien saldo 25/56), joten yhteistyöhenkilömme Hämeenlinnan opetuspalveluiden hallinnossa lähetti kyselylomakkeemme vielä sähköisenä kaikille laaja-alaisille erityisopettajille ja erityisluokanopettajille muutamaan kertaan maaliskuun ja huhtikuun aikana. Vastaus pyydettiin lähettämään suljetussa kirjekuoressa opetuspalveluiden hallintoon, josta kävimme noutamassa ne. Näin toimittiin myös niiden osalta, jotka eivät ehtineet täyttää kyselylomaketta kohtuullisessa ajassa koulutustilaisuuksien alussa, sillä emme voineet kuluttaa opettajien koulutustilaisuudesta kohtuuttomasti aikaa tutkimukseemme osallistumiseen. Saimme lopulta neljä uutta vastausta. Kyselylomakkeeseen vastanneita laaja-alaisia erityisopettajia ja erityisluokanopettajia oli yhteensä 29/56 (vastausprosentti 52 %).

Koska vastausprosentti vaikutti jäävän oletettua pienemmäksi, laajensimme tutkimusalueitamme peruskoulun rehtoreihin (johon varauduimme jo kyselylomaketta laatiesamme). Toisena vaihtoehtona olisi ollut laajentaa tutkimusta luokanopettajiin ja aineenopettajiin, mutta päädyimme ensimmäiseen vaihtoehtoon ajankäytön vuoksi. Lähetimme vielä maaliskuun 2010 aikana koko Hämeenlinnan alueen peruskoulujen rehtoreille (26) kyselyn valmiiksi tulostettuna ja kirjeisiin suljettuna, jotka sisälsivät myös

vastauskuoren. Yhteyskumppanimme Hämeenlinnan opetuspalveluista toimitti kirjeet kaupungin sisäisen postin kautta. Pyysimme vastauksia huhtikuun alkuun mennessä. Emme saaneet montakaan vastausta, joten yhteistyötahomme Hämeenlinnan opetuspalveluiden hallinnossa laittoi kyselymme vielä sähköisenä kaikille peruskoulun rehtoreille. Saimme rehtoreiden vastauksia kaiken kaikkiaan 13 (vastausprosentti 50 %).

**Haastattelu.** Haastattelulla syvensimme kyselylomakkeen kautta saatuja vastauksia. Käytimme haastattelurungon (Liite 13) rakentamisen apuna kyselylomaketta ja sen avoimia kysymyksiä. Muodostimme seitsemän teemaa: asennemuutos, työnkuvan muutos, verkostoituminen, oikeudenmukaisuus, tulevaisuus, resurssit ja niiden riittävyys sekä tiedonkulku ja tiedottaminen. Jokainen teema sisälsi muutamia tarkentavia kysymyksiä kuvaamaan valitsemaamme näkökulmaa. Lähestyimme haastateltavia elokuun 2010 alussa. Lähetimme sähköpostilla haastattelukutsun (Liite 14) niille 16:lle kyselylomakkeen vastaajalle, jotka olivat jättäneet meille yhteystietonsa. Kutsun saaja sai ilmoittaa hänelle sopivan ajan ja paikan viikoilta 37 ja 38. Lisäksi kysyimme halukkuutta ryhmähaastatteluun. Kutsun hyväksyi lopulta 11 henkilöä ja he edustivat laaja-alaisia erityisopettajia, erityisluokanopettajia ja rehtoreita samassa suhteessa kuin heitä osallistui kyselylomakkeeseen.

Varmistimme vielä viikkoa ennen haastattelujen alkua, että haastatteluajat sopivat haastateltaville. Suurimmalle osalle aika sopi, mutta muutamien kanssa sovittiin uudesta ajankohdasta. Nämä muutokset vaikuttivat muun muassa muutamiin ryhmähaastatteluihin, joista lopulta täytyi luopua. Lisäksi jäljelle jäänyt parihaastattelu muuttui kahdeksi yksilöhaastatteluksi aikatauluvirheen takia. Kaikki haastattelut olivat lopulta yksilöhaastatteluja.

Haastattelut tapahtuivat syyskuussa 2010 kolmen viikon aikana ja ne toteutettiin pääosin haastateltavien työpaikoilla heille sopivina ajankohtina. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia (suurin osa haastatteluista sijoittui kestoltaan 40 ja 50 minuutin välille). Lyhyin haastattelu kesti 20 minuuttia ja pisin 68 minuuttia. Litteroimme haastattelut sanatarkkaan ja siitä kertyi materiaalia kaiken kaikkiaan 150 sivua (fontti Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5 ja reunukset 2 cm).

### 6.3 Analysointimenetelmät

**Kyselylomakkeiden analysointi.** Aloitimme aineiston analysoinnin kyselomakkeista. Siirsimme kyselylomakkeet SPSS -tilasto-ohjelmaan (PASW Statistic 19), joka toimi ensimmäisenä analysointiympäristönä. Käsittelimme aineistoa kolmessa osassa, jotka muodostuivat kuntaliitoksesta, erityisopetuksen lakimuutoksesta sekä kyselylomakkeiden avoimista vastauksista. Analysoinnin tarkempana kohteena olivat kuntaliitoksen ja lakimuutoksen väittämät ja niistä saadut vastaukset. Avoimet vastaukset toimivat lähinnä apuna tulevien haastattelujen teemojen rakentamisessa. Niitä ei siirretty SPSS:ään, vaan ne kirjoitettiin puhtaaksi työskentelyn helpottamiseksi.

Ennen analysoinnin alkua tarkistimme, ettei yhdenkään havaintoyksikön kohdalla ollut puuttuvaa tietoa. Mikäli vastaaja ei ollut vastannut kaikkiin väittämiin, korvasimme ne muuttujien keskiarvolla. Vastaaja sai siis puuttuvan arvon paikalle keskimääräisen arvon siitä, mitä muut olivat kyseissä väittämässä vastanneet. Suurin osa oli vastannut kaikkiin kysymyksiin ja puuttuvia vastauksia oli harvassa. Kahden vastaajan kohdalla jätimme puuttuvat arvot täydentämättä, koska väittämiin vastaamatta jättäminen oli systemaattista. Jätimme heidän vastauksensa analysoinnin ulkopuolelle erityisopetuksen lakimuutos-osiossa.

Emme voineet käyttää aineistoomme monimuuttujamenetelmiä, koska aineistomme oli liian suppea niitä varten ( $n = 42$ ). Yritimme muodostaa aineistosta summamuuttujia (kuntaliitos-osio ja erityisopetuksen lakimuutos-osio saivat omat summamuuttujansa), mutta tämäkin onnistui vain osittain. Kun olimme saaneet mielestämme muodostettua hyvän kokonaisuuden summamuuttujaa varten, ohjelma hyväksyi vain osan rakentamamme kokonaisuuden sisältämistä väittämistä. Tällöin se ei täyttänyt kaikkia summamuuttujaan vaadittuja kriteereitä eli muuttujien välinen korrelaatio ei ollut  $> 0,3$  eikä reliabiliteetin arvo (Cronbach's Alpha) ollut  $> 0,6$  (Tähtinen & Isoaho 2001, 139–142). Ongelmana oli myös se, että eri summamuuttujissa saattoi olla samoja väittämiä. Onnistuneet summamuuttujat olivat joko hyvin suppeita (sisälsivät kolme väittämää) tai hyvin laajoja (laajimmassa oli yhdeksään väittämää). Lisäksi kriteerit täyttävien summamuuttujien keskiarvot olivat lähes poikkeuksetta pyöristettävissä numeroon 3, joka käyttämässämme Likertin viisiportaisella asteikolla tarkoittaa neutraalia vastausta. Tämä ei antanut mielestämme oikeaa kuvaa aineistosta, josta kuitenkin nousi vahvoja mielipiteitä esille. Vastausten ääripäät tuntuivat katoavan ja vastausten monipuolisuus kuihtuvan, kun aineistoa yritti tarkastella summamuuttujien avulla.

Päätimme lopulta kuvailla taustatietoja prosenttilukujen, taulukon ja sektoridiagrammin avulla. Kyselylomakkeista muodostettuja teemoja päädyimme tarkastelemaan keskilukujen avulla. Tähtisen ja Isoahon (2001, 46–47) mukaan keskiarvo ja mediaani ovat useimmin käytettäviä keskilukuja, joiden rinnalla kannattaa esitellä jakauman hajontaa esittävä keskihajonta. Keskiarvoa käytettäessä on tiedostettava siihen liittyvät ongelmat, kuten se, että muista poikkeavilla arvoilla voi olla suuri vaikutus saatuun keskiarvoon. Tämän takia olisi syytä kokeilla ääritapauksien poistamista ja katsoa kuinka paljon ne vaikuttavat keskiarvoon. (Tähtinen & Isoaho 2001, 46–47.)

Pohdimme jonkin aikaa, mikä olisi järkevin tapa jatkaa työskentelyä. Pelkkien prosenttilukujen esittäminen jokaisesta kysymyksestä erikseen ei tuntunut mielekkäältä, joten kokeilimme käyttää haastatteluihin muodostamiamme teemoja analysoinnin apuna: asennemuutos, työnkuvanmuutos, verkostoituminen, oikeudenmukaisuus, tulevaisuus, resurssit ja niiden riittävyys, tiedonkulku ja tiedottaminen. Kumpikin jakoi tahoillaan kyselomakkeen väittämät, kuntaliitos- ja lakimuutos-osiot erikseen, näiden teemojen alle (Liitteet 15 ja 16). Tämän jälkeen keskustelimme ja vaihdoimme ajatuksia siitä, mitkä väittämät kuuluisivat kunkin teeman yhteyteen. Huomasimme, että kuntaliitos-osiossa osa väittämistä tarvitsi kokonaan uuden teeman ja muodostimme teeman nimeltään ’muutoksen läpivienti’. Lakimuutos-osioon tätä uutta teemaa ei tarvittu. Laskimme näiden kokonaisuuksien keskeisimmät tunnusluvut.

Kyselylomakkeen toisen osion, kuntaliitosta koskevat väittämät muodostivat seuraavat teemat:

TAULUKKO 4. Kuntaliitoksen teemat

|                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Asennemuutos                   | 2, 10, 15, 18, 30, 39, 40     |
| Työnkuvanmuutos                | 5, 7, 12, 13, 28              |
| Verkostoituminen               | 3, 8, 21                      |
| Oikeudenmukaisuus              | 4, 6, 9, 11, 22, 23           |
| Tulevaisuus                    | 34, 35                        |
| Resurssit ja niiden riittävyys | 16, 19, 31, 33, 37            |
| Tiedonkulku ja tiedottaminen   | 20, 26, 27, 38, 41            |
| Muutoksen läpivienti           | 1, 14, 17, 24, 25, 29, 32, 36 |

Kyselylomakkeen kolmannessa osassa seuraavat väittämät muodostivat lakimuutoksen seitsemän teemaa:

TAULUKKO 5. Lakimuutoksen teemat

|                                |                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| Asennemuutos                   | 1, 7, 10, 12, 13, 20, 25, 30, 33      |
| Oikeudenmukaisuus              | 8, 17, 28, 43                         |
| Työnkuva                       | 6, 19, 26, 27, 31, 36, 37, 38, 39, 40 |
| Verkostoituminen               | 5, 15, 32, 42                         |
| Tulevaisuus                    | 2, 11, 14, 18, 21, 24                 |
| Resurssit ja niiden riittävyys | 2, 11, 14                             |
| Tiedonkulku ja tiedottaminen   | 3, 22, 23, 29, 34, 35, 41             |

**Haastatteluiden analysointi.** Haastattelujen analysointi alkoi litteroinnin jälkeen. Kumpikin luki tahoillaan litteroidun materiaalin ja kirjoitti itselleen sopivalla tavalla muistiinpanoja tai huomioita tekstistä. Tämän jälkeen kokoonnuimme keskustelemaan siitä, mitä mieltä olimme aineistosta. Saimme todeta, että kumpikin oli huomannut aineistosta erään keskeisen asian: litteroidusta aineistosta nousi selvästi esille kolme erilaista ihmisryhmää, jotka vaikuttivat olevan samaa mieltä joistakin asioista tai he toivat ajatuksiaan ja mielipiteitään samalla lailla esille toisistaan tietämättään. Samalla lailla reagoiminen yhdisti heidät ryhmiksi.

Päätimme käyttää haastatteluiden analysoinnissa teemoittelun lisäksi tyypittelyä, jossa keskitytään etsimään aineistosta esille nousevia tyyppisiä tai ryhmittymiä. Eskolan ja Vastamäen (2010, 43) mukaan teemahaastattelu on usein analysoitu sekä teemoittelemalla että tyypittelemällä. Teemoittelussa Eskolan ja Suorannan (2000, 174–175) mukaan lähdetään etsimään ”tutkimusongelmaa valaisevia teemoja” sekä muodostamaan ”teorian ja empirian vuorovaikutusta”. Tyypittely voi muistuttaa teemoittelua, koska aineisto on voitu jäsentää teemoiksi ennen tyypittelyä (Eskola & Suoranta 2000, 181). Esimerkiksi haastatteluaineistomme oli jakautunut teemojen alle, koska haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina ja muodostamamme tyypit nousivat aineistosta. Tyypittelyn lähtökohtana on aineiston ryhmittäminen tyypeiksi, jotka tiivistävät aineistoa sekä antavat samalla tarpeeksi laajan ja kattavan kuvan aineistosta. Toisaalta tyypittelyn kautta pyritään kokoamaan tyypillisiä piirteitä tutkittavasta ilmiöstä, jolloin ei keskitytä yksittäisiin vastauksiin; toisaalta tyypittelystä voidaan keskittyä vain poikkeavien tapa-

usten etsimiseen, jolloin yksittäisten kuvausten merkitys on aivan erilainen. (Eskola & Suoranta 2000, 181.)

Tekemämme tyypittely pyrki kokoamaan tyypillisiä piirteitä tutkittavasta ilmiöstä, joten yksittäiset vastaukset eivät olleet ensisijaisen huomion kohteena – yksittäisen vastausten kautta pystyimme vahvistamaan tyyppien olemassaoloa. Lisäksi tekemämme tyypittely muodostui useammasta aineiston osasta. Eskolan ja Suorannan (2000, 182) mukaan tällaisessa lähtökohdassa tyyppiin liitetyt asiat esiintyvät osassa tai kaikissa aineiston osissa. Muita lähtökohtia tyypittelylle ovat yhden vastauksen perusteella muodostetut tyypit, jolloin vastauksen täytyy kattaa iso osa aineistosta tai tyyppiin liitetyt asiat esiintyvät laajasti jossakin aineiston osassa, mutta toisessa osassa ne voivat esiintyä harvemmin (Eskola & Suoranta 2000, 182).

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksemme on tapaustutkimus, joka pitää sisällään pienen määrän vastaajia. Sen vuoksi tutkimustuloksemme eivät ole yleistettävissä – ja se voi joidenkin mielestä vähentää tutkimuksemme luotettavuutta. Saarela-Kinnunen ja Eskola (2010, 190) toteavat, että ”tapaustutkimusta on kritisoitu edustavuuden puutteesta ja puutteellisesta kurinalaisuudesta aineistoa kerätessä ja analysoitaessa”. Ensimmäiseen väitteeseen emme voi vaikuttaa: valitsemallamme tutkimusasetelmalla mahdollisten vastaajien määrä jäi pieneksi eivätkä heistä kaikki vastanneet kyselylomakkeeseen tai osallistuneet haastatteluihin. Tietenkin olisimme voineet lähteä keräämään kyselyitä jokaisesta hämeenlinnalaisesta peruskoulusta erikseen ja toivoa, että suurin osa valitsemastamme kohderyhmästä (erityisluokanopettajat, laaja-alaiset erityisopettajat ja rehtorit) suostuisi vastaamaan kyselyymme ja osallistumaan haastatteluun. Ongelmaksi näin perusteellisessa toiminnassa olisi muodostunut resurssit sekä vapaaehtoisuus. Olisivatko mahdolliset vastaajat kokeneet kyselyyn vastaamisen ja haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisena, jos olisimme menneet vaatimaan tutkimukseemme osallistumista?

Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 190) mukaan tapaustutkimusta kohtaan osoitettuun kritiikkiin on ”vastattu aineistolähtöisellä analyysillä, teorialähtöisen analyysin vastaakohtana – tapaustutkimuksessa kerätystä aineistosta lähtien rakennetaan jotain yleisemminkin kiinnostavaa”. Meidän tutkimuksessamme tavoitteena on ollut saada luotua yleiskuva opetusalan ammattilaisten näkemyksistä tutkimiamme muutoksia kohtaan.

Toisena tavoitteena on ollut se, että tutkimuksestamme olisi jotain hyötyä. Ehkä siksi yritämme luoda ”yleisemminkin kiinnostavaa” luettavaa.

Olemme pyrkineet parantamaan tutkimuksemme luotettavuutta eri tavoin. Ensimmäkin olemme pyrkineet kuvaamaan mahdollisimman tarkoin tutkimusprosessiamme. Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 191) mukaan tapaustutkimuksessa tutkimusprosessi täytyy olla kuvattu selkeästi, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Toinen tekijä on se, että teimme tätä tutkimusta parityönä: toisen mielipidettä ja näkemyksiä ei voi jättää huomioimatta, vaan asioista täytyy keskustella ja tehdä päätökset yhdessä. Päätösten tulee olla sellaisia, että kumpikin hyväksyy ne tahollaan – toisen myötäily ei ole kenenkään etu. Parityöskentelyssä omat ajatukset ja näkemykset joutuvat itsekritiikin lisäksi toisen osapuolen arvioitavaksi. Tämä mielestämme nostaa luotettavuutta, kun tutkimukseen liittyviä eri valintoja ja päätöksiä ei tee yksin ja asioita pohtii useammasta näkökulmasta. Eskola ja Suoranta (2000, 69) käyttävät termiä tutkijatriangulaatio, kun useampi tutkija tutkii samaa asiaa tai ilmiötä. Tutkijatriangulaatiossa tutkijat neuvottelevat toistuvasti havainnoistaan ja näkemyksistään: näissä neuvotteluissa tutkijoiden on päästävä yksimielisyyteen, oli kyseessä tutkimusmenetelmä tai tutkijoiden nimijärjestys tutkimusraportin yhteydessä. Tutkimuksesta voi tulla monipuolisempi ja laajempi tutkijatriangulaation avulla, kun useamman tutkijan näkemykset kootaan yhteen. (Eskola ja Suoranta 2000, 69.) Eskola ja Suoranta (2000, 69) kuitenkin toteavat, että erimielisyyksiltä ei voi välttyä tutkijatriangulaatiossa. Tutkimuksemme luotettavuus kärsisi pahoin, jos emme olisi yhtä mieltä tekemistämme päätöksistä tai joutuisimme peittämään todelliset mielipiteemme ja myöntymään toisen tahtoon vasten omia mielipiteitämme.

Tekemämme kyselylomakkeen luotettavuutta lisäsi se, että annoimme kyselylomakkeen eri versioita muiden oikoluettavaksi. Kyselylomakkeen luotettavuutta olisi voinut lisätä siten, että olisimme testanneet kyselylomaketta pienelle ryhmälle. Tämän testiryhmän olisi pitänyt koostua mahdollisista vastaajistamme, jotta olisimme saaneet tietää parhaiten, mikä väittämä on onnistunut ja mikä ei kohderyhmäämme ajatellen. Saimme huomata, että muutamia väittämiä olisi voinut vielä hioa paremmiksi ja selkeimmäksi. Nämä virheet olisivat tulleet ilmi testiryhmän kautta ja olisimme saaneet sitä kautta luotettavampia tuloksia. Valli (2010, 103–104) toteaa, että kysymykset ovat onnistuneen tutkimuksen perusta: tulokset vääristyvät, jos vastaaja ei ajattele sillä tavalla kuin tutkija on itse ajatellut. Tätä on syytä tarkastella valitsemamme termin yhteydessä. Rakensim-

me kyselylomakkeen siten, että käytimme perusopetuslain muutoksen sijasta erityisopetuslain muutosta. Koimme, että se oli kyseistä muutosta hyvin kuvaava termi, sillä jo sana itsessään sisälsi informaation siitä, mitä tutkitaan. Kyselylomakkeen vastaajat eivät kyseenalaistaneet valitsemaamme termiä. Tutkimuksen loppumetreillä havaitsimme, että kyseistä muutosta kutsutaan oikeaoppisesti perusopetuslain muutokseksi. Jälkeenpäin pohdimme, olisiko perusopetuslain muutos terminä pystynyt kohdentamaan paremmin tutkimaamme muutosta tai tuonut erilaisia vastauksia ja kuinka toisimme sen esille tässä tutkimuksessa. Käsitesekaannus ei mielestämme heikennä tutkimuksemme tuloksia, koska vastaajat ymmärsivät mitä halusimme tutkia.

Kyselylomakkeen vastausten luotettavuutta pyrimme lisäämään siten, että olimme läsnä erityisluokanopettajien ja laaja-alaisten erityisopettajien koulutustilaisuuksissa, joissa he vastasivat kyselyymme. Vastaajat pystyivät kysymään paikan päällä, jos jokin väittäjä jäi epäselväksi. Tämän perusteella voi olettaa, että erityisopetuksen lakimuutos olisi myös noussut esille, mikäli vastaajat olisivat pitäneet termiä vääränä. Esimerkiksi Vallin (2010, 103) mukaan tutkija voi olla aineistonkeruussa mukana. Tämä mielestämme osoitti vastaajille, että olemme motivoituneita ja että heidän mielipiteensä kiinnostavat meitä. Uskomme, että läsnäolo lisäsi vastausprosenttia erityisluokanopettajien ja laaja-alaisten kohdalla. Meidän olisi pitänyt toimia samoin rehtorien kohdalla: meidän olisi pitänyt etsiä tilaisuus, jossa mahdollisimman moni Hämeenlinnan peruskoulujen rehtoreista olisi ollut paikalla ja suorittaa kysely meidän läsnä ollessamme. Rehtorien vastausprosentti ei ollut suuri, kun lähetimme kyselylomakkeet Hämeenlinnan kaupungin sisäisen postin kautta.

Tutkimuksen toisena aineistonkeruumenetelmänä käytimme haastattelua, jonka tarkoituksena oli syventää kyselylomakkeiden kautta saatuja tietoja. Kahden eri menetelmän käyttö lisäsi mielestämme tutkimuksemme luotettavuutta: kumpikin menetelmä täydensi toista eikä yksittäisen menetelmän heikkoudet tullut niin vahvasti esille. Lisäksi kahden eri menetelmän käyttö antoi monipuolisemman kuvan tutkimuksemme osallistuneiden mielipiteistä ja näkemyksistä tutkimiamme muutoksia kohtaa. Haastatteluiden kautta saadut tulokset ovat luotettavia: haastateltavat osallistuivat tutkimuksemme omasta vapaasta tahdostaan, haastattelut kestivät riittävän pitkään ja haastateltavat saivat kertoa vapaasti näkemyksiään haastattelurungon aiheista. Eskolan ja Vastamäen (2010, 27–28) mukaan haastatteluiden tulosten luotettavuutta voivat tosin heikentää litteroinnissa tapahtuneet virheet, tutkijan väärät tulkinnat haastateltavien näkemyksistä ja haastatelta-

vien motivaation puute. Näistä kolmesta haastateltavan motivaatiolla on eniten merkitystä tulosten luotettavuuden kannalta kuten Eskola ja Vastamäki (2010, 27–28) toteavat: ”Ylipäätään voidaan kysyä, kenen etua haastattelu ajaa ja saako haastateltava tilanteesta muuta kuin hyvän mielen siitä, että on voinut auttaa tiedettä”. Mikäli haastateltava ei ole motivoitunut hän voi antaa tutkijalle vääriä tietoja, joiden perusteella tutkija voi tehdä vääriä johtopäätöksiä, joka johtaa edelleen tulosten vääristymiseen.

## 7 TULOKSET

### 7.1 Muutoksen käsittelijät

Aineistostamme nousi esille kolme vastaajatyyppeä, jotka heijastavat tutkimiamme muutoksia hämeenlinnalaisten opetusalan työntekijöiden näkökulmasta. Nimesimme vastaajatyypit seuraavasti: aktiivinen, odottava ja kyseenalaistava. Teoriaosuudessa esittelimme Mattilan (2008, 41–48) viisi erilaista tyyppiä, jotka kuvaavat yksilön erilaisia rooleja muutoksen yhteydessä. Mattilan näkemys työntekijöiden rooleista muutostilanteissa ovat samansuuntaisia löytämiemme tyyppien kanssa, mutta muodostamamme tyypit kuvaavat yleisemmällä tasolla työntekijöiden rooleja työyhteisössä. Mattila on tuonut esille, että yksilön rooli voi vaihtua ympäristön ja siinä olevien ihmisten mukaan. Tämä on tärkeä muistaa muutosvastarintaa tarkasteltaessa: yksilöä ei kannata leimata muutosvastaiseksi, koska tilanteet ja ihmiset muuttuvat. (emt, 40–41.) Tämän vuoksi myös meidän tutkimuksessamme täytyy ottaa huomioon, että löytämämme tyypit ovat muodostuneet haastatteluiden perusteella eikä sen hetkinen tilanne välttämättä enää kuvaa nykyistä tilannetta, kuten Virkki (1996, 16) on todennut.

Vastaajatyypien ensimmäinen edustaja on *aktiivinen tyyppi*, joka on muutosvalmis ja tulevaisuuteen orientoitunut. Hän osaa nähdä kokonaisuuden ja katsoa asioita koko kouluyhteisön näkökulmasta. Aktiivinen tyyppi on halunnut olla vaikuttamassa muutoksen läpivientiin ja hän on ollut aktiivinen, kun muutosta on viety eteenpäin hänen omassa yksikössään. Aktiivinen tyyppi ei ole kokenut kuntaliitosta negatiivisena, mutta hän ymmärtää prosessin aiheuttamia tuskia. Erityisopetuksen lakimuutos koetaan hyvänä ja positiivisena asiana aktiivisten tyyppien joukossa, mutta he esittävät asiallista kritiikkiä lakimuutosta kohtaan. Heille laadukkaan opetuksen järjestäminen on tärkeää.

Haastatteluaineistossa esiintyi myös *odottava tyyppi*, joka on hieman varovaisempi aktiiviseen tyyppiin verrattuna. Hän myös omaa aktiivista tyyppiä enemmän negatiivisia

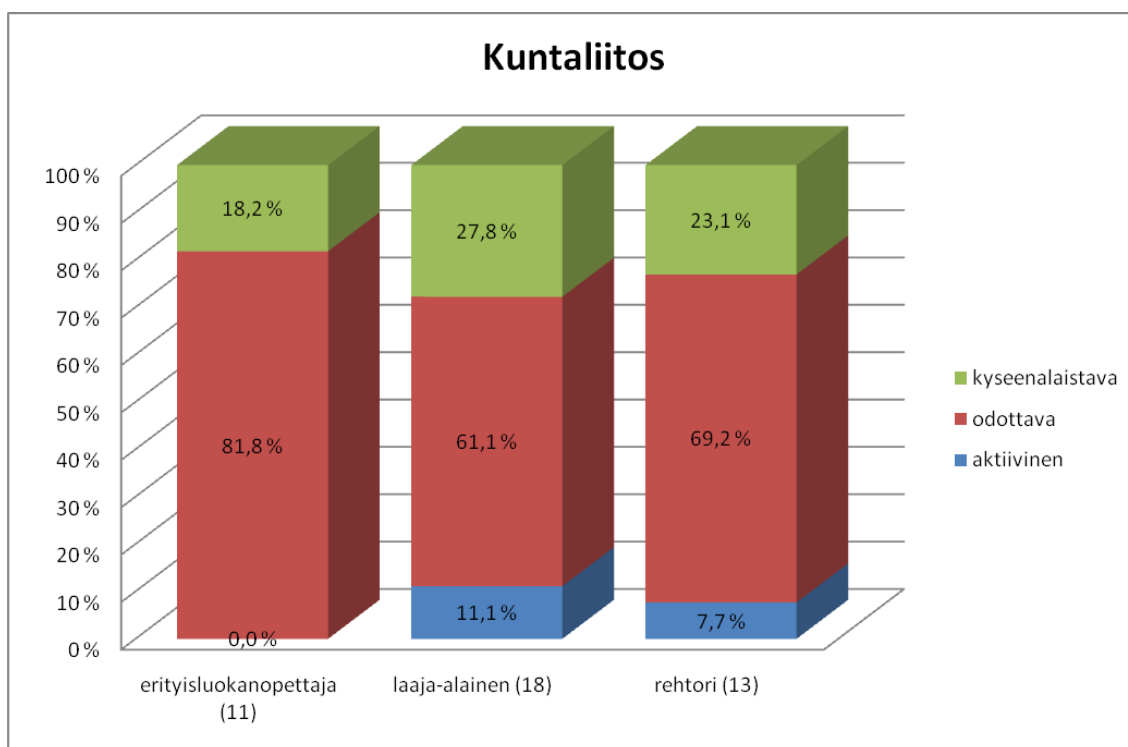
ajatuksia muutosta kohtaan. Siitä huolimatta odottava tyyppi on pääosin avoin tuleville muutoksille eikä hän sulje eri vaihtoehtoja pois. Hän kantaa korostuneemmin huolta oppilaiden tulevaisuudesta ja oppilaiden asemasta lakimuutoksen jälkeen. Odottava tyyppi osaa tarkastella omia mielipiteitään ja toimintaansa kriittisesti: hän kykenee myöntämään, jos jotakin olisi voinut tehdä toisin omassa toiminnassa. Aktiiviseen tyyppiin verrattuna odottava tyyppi on passiivisempi, hän ei ole tekemässä tai vaikuttamassa asioihin niiden ytimessä. Odottava tyyppi haluaa tarkastella tilanteen kehittymistä sivusta ja on valmis toimimaan heti, kun tilanne niin vaatii.

***Kyseenalaistava tyyppi*** on epävarma omasta työstään ja omasta tulevaisuudestaan, mikä heijastuu muutoksen kokemiseen. Hänen mielestään ennen kaikki oli paremmin eikä nykyinen tilanne ole parantamassa kenenkään asemaa. Muutoksen läpivienti on kyseenalaistavalle tyypille tuskallinen prosessi eikä muutokseen liittyvää tietoa ole löytynyt hänen mielestään tarpeeksi. Kaiken takana on kuitenkin huoli oppilaista ja heidän selviytymisestään – ja se on voimakkaasti läsnä. Kyseenalaistava tyyppi uskaltaa tuoda julki sellaisia epäkohtia, joiden kritisoiminen voidaan tulkita muiden näkökulmasta valittamisena.

Halusimme vahvistaa tyyppien olemassaoloa etsimällä niitä kyselylomakkeista. Tyyppien esiintymistä tarkastellaan sekä kuntaliitos- että lakimuutososioissa erikseen. Kokosimme taulukot (Liite 17 ja Liite 18), joista selviää, kuinka vastaajan vastaukset ovat sijoittuneet Likertin viisiportaisella asteikolla. Kumpikin tarkasteli omalla tahollaan numeroiden jakaumaa vastaaja kerrallaan, jonka jälkeen keskustelimme näkemyksistämme. Jaoimme lajittelukriteerit, minkä mukaan vastaajat jaoteltiin tyypeihin. Aktiivisessa tyypissä vastaukset neljä ja viisi painottuivat suhteessa vastauksiin yksi ja kaksi. Neutraali vastaus eli numero kolme nousi ratkaisevaan asemaan silloin, kun vastaaja osoittautui rajatapaukseksi (eli vastaajaa ei voinut luokitella selkeästi aktiiviseksi). Odottavassa tyypissä vastaukset olivat hajaantuneet tasaisesti numeroiden yksi ja viisi välille. Kyseenalaistavassa tyypissä vastaukset painottuivat enemmän numeroiden yksi ja kaksi kohdalle suhteessa vastausvaihtoehtoihin neljä ja viisi. Myös tässäkin tyypissä vastausvaihtoehto numero kolme nousi ratkaisevaan asemaan rajatapauksen (eli vastaajaa ei voinut luokitella selkeästi kyseenalaistavaksi) kohdalla.

Tarkastelimme tyyppien esiintymistä sekä kuntaliitos- että lakimuutos-osiossa eri vastaajaluokissa (erityisluokanopettaja, laaja-alainen erityisopettaja ja rehtori). Kuvio 4

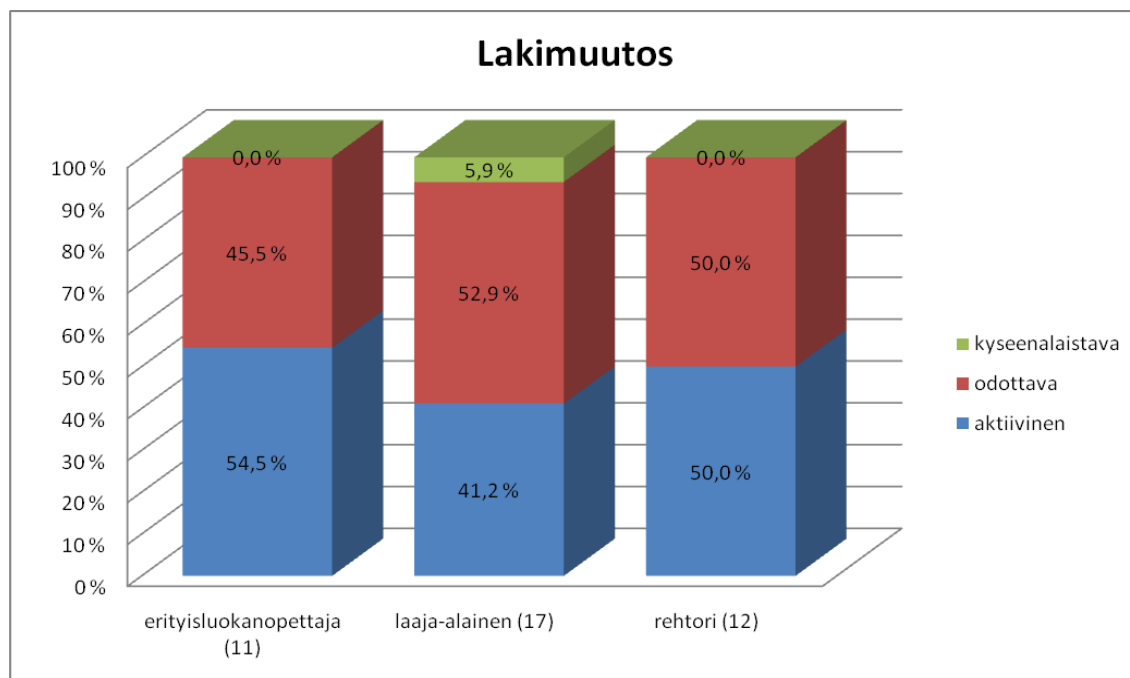
esittelee opetusalan ammattilaisten sijoittumisen eri tyyppeihin kuntaliitoksen osalta. Valtaosa erityisluokanopettajista kuului odottavaan tyyppiin ja loput heistä kyseenalaistavaan tyyppiin. Laaja-alaisista erityisopettajista 11,1 % kuului aktiiviseen tyyppiin, jota erityisluokanopettajien keskuudessa ei ollut. Odottavaa tyyppiä esiintyi laaja-alaisten erityisopettajien joukossa vähemmän erityisluokanopettajiin verrattuna. Sen sijaan kyseenalaistavien määrä oli suurempi. Rehtoreiden joukossa pienin ryhmä oli aktiivinen tyyppi, johon sijoittui 7,7 % vastaajista. Suurimmaksi tyyppiluokaksi muodostui odottava tyyppi ja toiseksi suurimmaksi luokaksi kyseenalaistava tyyppi. Rehtoreissa kyseenalaistavien joukko oli hieman pienempi laaja-alaisiin erityisopettajiin verrattuna, kun taas erityisluokanopettajiin verrattuna se oli vastaavasti hieman suurempi. Odottavien ja aktiivisten osuus rehtoreista oli lähempänä laaja-alaisia erityisopettajia kuin erityisluokanopettajia.



KUVIO 4. Kuntaliitos – 3 tyyppiä eri vastaajaluokissa

Lakimuutos-osiossa (Kuvio 5) erityisluokanopettajat jakaantuivat melkein tasaisesti aktiivisen ja odottavan tyyppin kesken. Kyseenalaistavia tyyppejä ei esiintynyt erityisluokanopettajien keskuudessa. Laaja-alaisia erityisopettajia oli aktiivisessa tyyppissä hieman vähemmän verrattuna erityisluokanopettajiin. Sen sijaan odottavassa tyyppissä laaja-alaisten osuus oli suurempi kuin erityisluokanopettajien kohdalla. Ainoa kyseen-

alaistavien ryhmä koko lakimuutos-osiossa oli laaja-alaisen erityisopettajien joukossa. Rehtoreiden kohdalla aktiivinen ja odottava tyyppi jakautuivat tasan.



KUVIO 5. Lakimuutos – 3 tyyppiä eri vastaajaluokissa

Halusimme vahvistaa näkemysemme kolmen eri tyyppin (aktiivinen, odottava ja kyseenalaistava) esiintymisestä myös toisella tavalla: lähdimme kartoittamaan, mitä tyyppiä kukin haastateltava edustaa. Luimme haastattelut useaan kertaan lävitse ja muodostimme lukemamme perusteella yleiskuvan siitä, mitä tyyppiä kukin haastateltava eniten muistuttaa. Vertasimme tätä tietoa siihen, mitä haastateltava oli edustanut kyselylomakkeiden kuntaliitos- ja lakimuutos-osioissa (Taulukko 8). Saimme selville, että suurin osa haastatteluun osallistuneista edusti samaa tyyppiä myös kyselylomakkeessa. Ainoastaan muutamassa tapauksessa vastaaja kuului eri tyyppiin haastattelussa ja kyselylomakkeessa (ELA1 ja R3). Haastattelun perusteella ELA1 antoi ajatuksistaan kyseenalaisemman kuvan verrattuna kyselylomakkeen vastauksiin. R3 puolestaan antoi aktiivisemmän kuvan haastattelussa kuin kyselylomakkeessa. Haastatteluun osallistuneista neljä sijoittui aktiiviseen tyyppiin ( $4/11 = 36\%$ ), kuusi haastateltavaa oli odottavia ( $6/11 = 55\%$ ) ja yksi oli kyseenalaistava ( $1/11 = 9\%$ ). Tästä huomaamme, että haastatteluun oli valikoitunut aktiiviset ja odottavat, ei niinkään kyseenalaistavia.

TAULUKKO 8. Tyyppien vahvistus

| HAASTATELTAVAT | HAASTATTELU | KYSELYLOMAKE |            |
|----------------|-------------|--------------|------------|
|                |             | KUNTALIITOS  | LAKIMUUTOS |
| ELO1 *         | O **        | O            | A          |
| ELO2           | O           | O            | A          |
| ELO3           | A           | O            | A          |
| ELO4           | O           | K            | A          |
| ELA1           | K           | O            | O          |
| ELA2           | A           | O            | A          |
| ELA3           | O           | O            | O          |
| ELA4           | O           | O            | O          |
| R1             | A           | O            | A          |
| R2             | O           | O            | O          |
| R3             | A           | O            | O          |

\* ELO = erityisluokanopettaja, ELA = laaja-alainen erityisopettaja ja R = rehtori

\*\* A = aktiivinen tyyppi, O = odottava tyyppi ja K = kyseenalaistava tyyppi

## 7.2 Kuntaliitos

**Asennemuutos.** Taulukosta 9 ilmenee, että vastaajien keskuudessa kuntaliitos ei herättänyt juurikaan positiivisia mielipiteitä ennen kuntaliitoksen tapahtumista (KL40). Suurin osa vastaajista ei osannut määritellä, oliko oma suhtautuminen kuntaliitosta kohtaan muuttunut ajan kuluessa myönteisemmäksi (KL2). Vastaajien mukaan työyhteisön asenne kuntaliitosta kohtaan ei muuttunut myönteisemmäksi liittymisen jälkeen (KL18). Valtaosa ei myöskään ottanut selvää kantaa siihen, oliko kuntaliitos myönteinen asia (KL30) tai tarpeellinen (KL39). Vastaajien joukossa oli myös ääripäitä, mutta vastalauseet vaimenivat valtavirran mielipiteen alle. Tämä tulee esille keskihajonnoista, jotka vaihtelevat 0,718–1,170 välillä. Keskihajonnat kertovat, kuinka vastaukset ovat sijoittuneet keskiarvoon nähden (Tähtinen & Isoaho 2001, 48). Väittämän KL10:n, ”kuntaliitokseen pitää vain tottua”, keskiarvo oli 4. Sen perusteella vastaajat olivat tottuneet kuntaliitokseen. Väittäjä ei kuitenkaan kerro tarkemmin, oliko asian hyväksyminen tapahtunut hyvässä hengessä vai vasten tahtoa (vastaajat olivat tyytyneet kohtaloonsa). Asennemuutos-teemassa on myös huomionarvoista mediaanien korkeat arvot (3 ja 4). Mediaani on järjestetyn aineiston keskimääräinen arvo ja sen ylä- ja alapuolelle jää 50 % ha-

vainnoista (Tähtinen & Isoaho 2001, 57; Metsämuuronen 2006, 344). Saamamme arvot tarkoittavat, että vastaajat olivat vastanneet väittämiin korkeilla arvoilla.

TAULUKKO 9. Kuntaliitos: asennemuutos

|             | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|-------------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| <b>KL2</b>  | 42 | 3,05 | 0,962 | 3        | 1      | 5       |
| <b>KL10</b> | 42 | 3,86 | 0,718 | 4        | 2      | 5       |
| <b>KL15</b> | 42 | 3,40 | 1,170 | 4        | 1      | 5       |
| <b>KL18</b> | 42 | 2,57 | 0,630 | 3        | 1      | 4       |
| <b>KL30</b> | 42 | 2,79 | 0,898 | 3        | 1      | 5       |
| <b>KL39</b> | 42 | 2,86 | 1,072 | 3        | 1      | 5       |
| <b>KL40</b> | 42 | 2,67 | 0,754 | 3        | 1      | 4       |

Haastattelut tukivat kyselylomakkeiden antamaa neutraalia asennekuvaa kuntaliitoksesta: vastaajien asenteet kuntaliitosta kohtaan ennen kuntaliitosta ja kuntaliitoksen jälkeen eivät olleet suuremmin muuttuneet. Vaikka yleinen mielipide osoittautui neutraaliksi, vastaajien keskuudesta löytyi myös voimakkaita mielipiteitä, jotka erosivat yleisestä asenteesta. Haastateltavat jakautuivat selvästi kahteen eri ryhmään. Toisilla haastateltavista oli neutraali suhtautuminen kuntaliitokseen. Heistä osa myönsi, ettei kuntaliitos edes kiinnosta; kuntaliitoksen myötä tulleesta tilaaja-tuottaja -mallista olisi sen sijaan ollut kommentoitavaa. Toisten haastateltavien perusasenne oli selkeästi kielteinen: heillä vaikutti olevan tunneperäinen suhtautuminen kuntaliitosta kohtaan. Juuti ja Virtanen (2009, 28) ovat todenneet, että kaikkensuuruiset organisaatiomuutokset herättävät tunteita ja niin myös tutkimukseemme osallistuneissa haastateltavissa. Arikoski ja Sallinen (2007, 57–63) tuovatkin esille, että ihmiset reagoivat muutokseen eri tavalla: toiset voivat pelätä pitkään muutosta, toiset hyväksyvät muutoksen ja käsittelevät muutoksen synnyttämät tunteet nopeasti. Ihminen torjuu sellaiset asiat, joita hän ei koe turvalisiksi. (emt, 57–63.)

*ELA: ”Tämmönen perusasenne oli kielteinen, että en olis mitenkään hyvänä nähnyt sitä. - - Ihan kauheesti ne asenteet ei oo muuttunut, mut et jollain lailla sitä tietenkäin sopeutuu siihen, missä elää ja on.”*

*ELO: ”Kuntaliitos niin on ollut vähän niin kun et ei vois vähempää kiinnostaa. - - Se ei sillain kosketa omaa elämää millään tavalla.”*

*R: ”Siis mulla ei ole siis tunneperäistä suhtautumista tähän kuntaliitokseen.”*

*ELO: ”Eli en ole kauheen positiivisesti suhtautunut koko kuntaliitokseen, mutta ei se oo oikeestaan näyttäytynyt... Mut mä luulen, että ne asenteet ei oo oikein muuttunut eikä mulla siis sellaista asennetta ole. Mä en vaan jaksa uskoa, et joku suuri olis jotenkin kauniimpi kuin joku pieni yksikkö, kun se toimii hyvin.”*

**Työnkuvan muutos.** Taulukosta 10 voi huomata, kuinka vastaajat olivat eniten yhtä mieltä siitä, että muutokset kuuluvat opetuslalla nykypäivään (KL7) ja kuntaliitoksesta huolimatta koulutuksen kentällä olisi tapahtunut muutoksia (KL13). Kuitenkaan kuntaliitos ja sen ohessa tapahtuneet muutokset eivät suoranaisesti vaikuttaneet heidän työnkuvaansa (KL5). Opetusalan ammattilaiset eivät osanneet sanoa, oliko kuntaliitos parantanut tai huonontanut erityisopetuksen tilaa Hämeenlinnassa (KL12) mutta he kokivat, että opetusalan näkyvyys (KL28) ei ollut ainakaan huomattavasti parantunut kuntaliitoksen myötä (ka 2,45; kh 0,670).

TAULUKKO 10. Kuntaliitos: työnkuvanmuutos

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| KL5  | 42 | 3,88 | 0,916 | 4        | 1      | 5       |
| KL7  | 42 | 4,07 | 0,677 | 4        | 2      | 5       |
| KL12 | 42 | 2,57 | 0,859 | 3        | 1      | 4       |
| KL13 | 42 | 4,07 | 0,745 | 4        | 1      | 5       |
| KL28 | 42 | 2,45 | 0,670 | 2        | 1      | 4       |

Haastatteluissa tuli ilmi sama asia kuin kyselylomakkeissa, eli työnkuva eikä opetusalan näkyvyys ole muuttunut kuntaliitoksen myötä. Samaan päätelmään ovat päässeet Stenvall ym. (2007, 55), jotka ovat tuoneet tutkimuksessaan esille sen, että kuntafuusio ei vaikuta kaikkiin työntekijöihin samalla tavalla tai voimakkuudella. Heidän tutkimukseensa tulee ilmi, että suuren organisaation riviopettajalle kuntafuusiolla ei ole vaikutusta arkityöhön (emt, 55). Tämä tulee ilmi myös tutkimuksessamme: kuntaliitos ei ole vaikuttanut työnkuvaan, mutta opetuksen oheistyön toteuttaminen luokkahuoneen ulkopuolella on muuttunut. Vastaajien mukaan muutoksia näkyy enemmän ydin-Hämeenlinnassa kuin kanta-Hämeenlinnassa. Haastatteluissa saimme tarkempaa tietoa kuntaliitoksen positiivisista vaikutuksista. Tutkimuksessamme positiiviseksi asiaksi koettiin se, että kuntaliitos on yhtenäistänyt toimintatapoja koko kunnan alueella. Tosin

osa haastateltavista koki toimintatapojen harmonisoinnin huonoksi asiaksi, koska se on monimutkaistanut asioiden käsittelyä ja tehnyt siitä byrokraattisemman. Esimerkiksi ennen kuntaliitosta tukitoimien hakeminen koettiin joustavammaksi, kun taas nyt oppilaan asioiden hoitaminen on osoittautunut hankalammaksi ja monimutkaisemmaksi. Joidenkin vastaajien mielestä käytänteiden yhtenäistäminen ei välttämättä näy heti liitetyneissä kunnissa. Kuitenkin osa vastaajista toi esille, että yhtenäiset toimintatavat luovat tasa-arvoa eri koulujen välillä. Hyvänä asiana koettiin uudet työkaverit ja yhteiset työnohjaukset, joissa vastaajat näkivät tärkeänä ajatusten vaihdon kollegoiden kesken.

*R: ”Eihän se kuntaliitos... ei tähän arkitason työhön ihan valtavia vaikutta. Ei ainakaan täällä kantakaupungissa. - Käytännön arjessa me tehdään sitä samaa työtä kuten ennenkin, että se ei sinne vaikuta.”*

*ELA: ”Kuntaliitos ei niin kun oman työn kannalta, ja jos ajattelen niin kun meidän koulua, niin, on pelkästään heikentäneet.”*

*ELA: ”Kun Hämeenlinna katsoo, että tää koko alue on yhtenäinen, et myös siten pitäis olla myös yhtenäiset käytännöt joka paikassa, mut eihän se tapahdu täällä provinssissa sillä lailla.”*

**Verkostoituminen.** Kuntaliitoksen ja verkostoitumisen yhteydessä (Taulukko 11) vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että kuntaliitos olisi edistänyt moniammatillista yhteistyötä (KL3). Minimi ja maksimi olivat ääripäät (1-5) ja mediaani varsin alhainen (2). Yleinen näkemys oli, että kuntaliitoksella ei ollut vaikutusta opettajakunnan aktiivisuuteen (KL8). Kuntaliitos ei ole myöskään erityisesti lisännyt kollegiaalista yhteistyötä opetusalan ammattilaisten keskuudessa (KL21).

TAULUKKO 11. Kuntaliitos: verkostoituminen

|             | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|-------------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| <b>KL3</b>  | 42 | 2,67 | 0,979 | 2        | 1      | 5       |
| <b>KL8</b>  | 42 | 2,81 | 0,740 | 3        | 2      | 5       |
| <b>KL21</b> | 42 | 3,19 | 0,994 | 3        | 1      | 5       |

Haastatteluissa työhön kuuluva verkostoituminen koettiin ristiriitaisesti. Haastateltavien mielipiteet jakoutuivat kahteen osaan: osa koki, ettei kuntaliitos ole vaikuttanut verkostoitumiseen kun taas osa haastateltavista koki, että sitä oli tapahtunut. Kyselylomakkeis-

sa verkostoituminen näkyi neutraalimpana, eikä kuntaliitoksella ollut suurta vaikutusta asiaan. Muutaman haastateltavan mukaan verkostoitumista tapahtui vain koulun sisällä ja sen toimintapiirissä, eikä se ole laajentunut muille alueille. Pienkunnissa lähialueyhteistyötä koettiin tapahtuvan enemmän kuntaliitoksen myötä esimerkiksi erilaisten hankkeiden muodossa.

*R: ”Ei ehkä oo totuttu täällä siihen, niinku näinkin tota laajaan yhteistyöhön... Täällä on niinku ehkä eletty silleen lintukodossa ja vähän niinku tehty omalla tyylillä ja omalla mallilla. - - Ja se verkostoituminen on meillä sillein niinku alkanu ja tulee tiivistymään... - - Ku aika paljon on kaiken näköisiä kokouksia, niin se verkostoituminen joskus vähän rasittaa.”*

*R: ”Meillä se on esimerkiks ylhäältä päin elikkä rehtorina olen pistänyt sen käyntiin. - - Eli koulun sisällä pitää olla hyvin ne, ketkä vastaa mistä ja se pitää olla se, niin kun hyvin organisoitu. Ja sit ihmisethän verkostoituu tällä tavalla, jos vaikka ajatellaan kollegiaalista tukea, niin se semmonen luonteva ja vapaa verkostoituminen, mikä on hyvää ja tarpeellista. Mut sitten niin kun tää koulun ulkopuolelle verkostoituminen. Niin ihan luokanopettajan tasolla se on varmaan tällä hetkellä aika vähäistä. - - Kuntaliitoksen myötä me rehtorit ollaan verkostoiduttu uudelleen.”*

*R: ”Siis se on aivan ehdoton edellytys esimerkiks minun, et mä pystyn pärjäämään työssäni. - - Meidän pitää mennä samoihin pöytiin, missä muut on.”*

**Oikeudenmukaisuus.** Oikeudenmukaisuutta ja kuntaliitosta käsiteltäessä (Taulukko 12) vastaajat olivat sitä mieltä, ettei kuntaliitos ole lisännyt eikä vähentänyt opetusalan saamaa huomiota (KL6). Kuitenkin vastaajien joukkoon kuului myös heitä, jotka olivat huolissaan opetusalan näkyvyydestä myös kuntaliitoksen jälkeen (minimi 2, maksimi 5). Heidän keskiarvonsa ”jotakin siltä väliltä” ei myöskään ota kantaa siihen, onko kuntaliitoksesta ollut enemmän haittaa kuin hyötyä koulujen kannalta (KL23). Suurin huolenaihe opetusalan ammattilaisten keskuudessa oli se, että kuntaliitos ei oppilaiden näkökulmasta katsottuna ollut positiivinen asia. He olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että kuntaliitos antoi paremmat eväät tuleville koululaisille (KL4). Tästä kertoo väittämän saama alhainen keskiarvo (2,36) sekä mediaani (2). Vastaajia arvelutti myös se, että kuntaliitoksella olisi ollut myönteinen vaikutus oppilaan arkeen (KL9). Väittäjä KL11 sai arvokseen ”jotakin siltä väliltä” kun kysyimme väittämässä huomioitiinko ammattikunnan näkökulmaa kuntaliitosta toteuttaessa.

TAULUKKO 12. Kuntaliitos: oikeudenmukaisuus

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| KL4  | 42 | 2,36 | 0,983 | 2        | 1      | 5       |
| KL6  | 42 | 3,00 | 0,765 | 3        | 2      | 5       |
| KL9  | 42 | 2,38 | 0,909 | 2        | 1      | 5       |
| KL11 | 42 | 2,93 | 0,677 | 3        | 2      | 4       |
| KL22 | 42 | 2,19 | 0,833 | 2        | 1      | 4       |
| KL23 | 42 | 2,93 | 1,068 | 3        | 1      | 5       |

Jokaisella haastateltavalla oli oma näkemyksensä oikeudenmukaisuuden toteutumisesta ja näkemykset vaihtelivat huomattavasti. Kaikki haastateltavat eivät liittäneet oikeudenmukaisuutta ja kuntaliitosta toisiinsa, vaan näkivät ne erillisinä asioina. Kyselylomakkeiden perusteella vastaajat kokivat, että kuntaliitos heikensi oppilaiden ja koulujen asemaa. Haastattelut syvensivät tätä tietoa: haastateltavat kokivat, että koulujen lakkauttaminen ja samalla uusien toimintatapojen miettiminen on epäoikeudenmukaista. Toisaalta resurssien jako, tuntimäärien pienentäminen ja opettajien lomautukset tukivat kyselylomakkeisiin vastanneiden näkemyksiä. Tämä ilmenee myös Karvosen, Eskelisen ja Aunolan (2009, 45–49) hankeraportista, joka listaa Hämeenlinnan osalta haasteeksi yhdenvertaisten opetuspalveluiden turvaamisen. Hankeraportissa selviää, että aiempaa palvelutasoa ei voitu säilyttää kunnan osissa, kuten koulukuljetuksissa ja erityisopetuksen palveluissa. Jotkin kunnan palvelut saattoivat myös heikentyä. (Karvonen, Eskelinen & Aunola 2009, 49.)

*R: ”Mä ymmärrän oikeen hyvin, että osalta tulee, et heitä ei ole kohdeltu oikeudenmukaisesti. Varmaan reunamalla sitä kokemusta on enemmän kuin kantakaupungissa. - - Nyt tässä sitten sekoittuu ihmisillä asiat, että mikä vaikutti: että ei ole kuntaliitoksen syytä, mun nähdäkseni, kokonaan se, että meidän joudutaan kouluverkkoa harventamaan eli lakkautetaan ja ruvetaan keräämään isompia yksiköitä, vaan taloudellinen taantuma. - - Mä ymmärrän sen kokemuksen epäoikeudenmukaisuudesta, mut sit mun mielestä aina pitää muistaa, että meille tuli samaan aikaan taloudellinen taantuma. Jos sitä ei olis tullut, niin me oltais eri tilanteessa. - - Oikeesti mun mielestä pitää erottaa asiat.”*

*ELA: ”No mä nyt täällä kokenut mitään suurempaa tuntua siitä, että olis niinku erityisen epäoikeudenmukaista... Niitä resursseja on varmaan vähennetty kaikilta tasaisesti.”*

*R: ”Synkronoitiin niinku Hämeenlinnan mallin mukaisiksi näitä koulujen niinku resursseja, tuntikehystä ja muuta... Niin siitähän se johtuu se paha mieli. Koska se oli leikkaamista.”*

**Tulevaisuus.** Tulevaisuudesta kysyttäessä (Taulukko 13) vastaajat eivät kokeneet, että heidän omat tulevaisuuden odotuksensa olisivat heikentyneet tai parantuneet kuntaliitoksen myötä (KL34). He vastasivat ”jotakin siltä väliltä” myös kysymykseen oliko keskustelu opetusalan tulevaisuudesta lisääntynyt heidän työpaikoillaan (KL35).

TAULUKKO 13. Kuntaliitos: tulevaisuus

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| KL34 | 42 | 2,81 | 1,110 | 3        | 1      | 5       |
| KL35 | 42 | 3,00 | 0,963 | 3        | 1      | 5       |

Haastateltavat pohtivat kuntaliitosta tulevaisuuden näkökulmasta ja miettivät miten se näkyy arjessa. Heidän mielestään muutos tapahtuu vasta tulevaisuudessa 5–10 vuoden aikavälillä. Vastaajat eivät miettineet tarkemmin, mitä tulevaisuus voisi tuoda tullessaan ja miltä se voisi konkreettisesti näyttää arjessa. Haastateltavien mukaan kuntaliitoksen läpiviemisessä menee aikaa, jonka Stenvall ym. (2007) tuovat tutkimuksessaan esille. Stenvallin ym. (2007, 24) mukaan on tiedostettava, että kuntaliitos on prosessina jatkuva ja vie aikaa ennen kuin kuntafuusio on siirtynyt arkeen. Tutkimuksemme haastateluista ja kyselylomakkeista oli näkyvissä samansuuntainen linja: kuntaliitosta on eletty arjessa jo kohta toista vuotta ja suurimmat muutokset ovat jo takanapäin. Kuitenkin vastaajat kokivat, että hallinto etsii vielä muotoaan, mikä herätti osassa epävarmuuden tunteita.

*ELO: ”Muutos tapahtuu vasta tulevaisuudessa. Ensin tapahtuu muutos ja se vie aikansa ennen kuin se alkaa näkyä. - - Kun se ensinnäkin hallinnon tuolla puolella selkiintyy vielä ja alkaa löytyä toimintatapoja, niin kyl siinä semmosta tehostusta ja varmaan ihan niin kun tosi järkeviä asioita pystytään paremmin tekemään sitten. Mut se vie aikaa... Eli kyl mä jaksan uskoa, et kun siitä on päädytty tämmöseen kuntaliitokseen, kyllä siellä mahdollisuuksia nousee.”*

*ELA: ”Et mä nyt niinku yritän katsoo sinne muutaman vuoden päähän eteenpäin. Toki täs on tiukkoja aikoja ja koko ajan niinku tulee sitä viestiä, että pitäis ja pitäis niinku vielä, vielä niinku kiristää... Mä niinku jotenkin haluaisin istua tähän samaan pöytään kymmenen vuoden päästä ja katsoo, että missä silloin mennään. - - Et nyt me ollaan niin tässä alkuvaiheessa.”*

*R: ”Mutta ongelma on, et näin isossa organisaatiomuutoksessa vasta se käytäntö rupes hiomaan sitä uutta hallinnon, niin kun tarkemmin ja vastuunjakoa ja hallintoa siellä.”*

**Resurssit ja niiden riittävyys.** Yleisvaikutelman mukaan kuntaliitos ei resursseista puhuttaessa näyttänyt vastaajien keskuudessa kovinkaan positiiviselta muutokselta, vaikka myös toisinajattelijoita esiintyi (Taulukko 14). Vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että kuntaliitos olisi antanut uusia mahdollisuuksia opetustyön kehittämiseen (KL16): keskiarvo 2,43 ja mediaani 2. Vastaajat eivät myöskään kokeneet, että kuntaliitos olisi mahdollistanut uusien palveluiden saannin oppilaiden ulottuville (KL31) (ka 2,38; mediaani 2). Korkeimmat keskiarvot ja mediaanit saivat väittämät KL33 ja KL37, joiden mukaan vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että kuntaliitoksella tavoiteltiin tehokkuutta, säästöä ja opetuspalveluiden joustavampaa järjestämistä, kuten Karvosen, Eskelisen ja Aunolan (2009) hankeraportissa ilmenee.

TAULUKKO 14. Kuntaliitos: resurssit ja niiden riittävyys

|             | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|-------------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| <b>KL16</b> | 42 | 2,43 | 0,859 | 2        | 1      | 5       |
| <b>KL19</b> | 42 | 3,33 | 0,902 | 3        | 1      | 5       |
| <b>KL31</b> | 42 | 2,38 | 1,081 | 2        | 1      | 5       |
| <b>KL33</b> | 42 | 3,93 | 0,808 | 4        | 2      | 5       |
| <b>KL37</b> | 42 | 3,69 | 0,749 | 4        | 2      | 5       |

Yleisesti haastateltavat toivat esille, että resursseja voisi olla enemmän. Mielipiteet vaihtelivat sen mukaan, missä kyseinen haastateltava oli aikaisemmin ollut töissä. Joissain liittyneissä kunnissa koettiin, että kuntaliitoksen myötä resurssit olivat parantuneet joiltakin osin, esimerkiksi joitakin tukipalveluita, kuten puheterapeutti, oli paremmin saatavilla. Erityisluokanopettaja pohdiskeli, onko kuntaliitos tuonut lisää tehokkuutta ja laatua palveluihin, mikä on ollut alun perin kuntaliitoksen tavoitteena. Isoissa yksiköis-

sä on kuulemma puolensa: laaja-alaisen työpanos on kuntaliitoksen jälkeen ollut paremmin saatavilla. Kunnan talous ja sen tulevaisuus huolestutti osaa haastateltavista.

*ELA: ”Mut siihen ei saa sillein takertua, että se on niin helppo tie sit kuitenkin, että lisärahalta saa. - - Mut se että tässä se asenne on sisällä myöskin tähän resurssien riittävyteen. Nii asenne on jo puoli voittoa.”*

*ELO: ”Mä näen yhtenä tän kuntaliitoksen ja tän PARAS-hankkeen ideana sen, että saatais [resurssit] tehostettua. Tietysti kun on isompi kunta, niin tämmösiin hallintoon kai periaatteessa pitäis mennä vähemmän. - - Kyllä mä uskon, että sieltä sitä tehokkuutta sitten löytyy. - - Myös laatua, ei pelkästään sellaista ta-  
loudellista tehokkuutta.”*

*ELO: ”Nyt tarvis sieltä kaupungin puolelta rahaa tänne kouluille, että just olis riittävästi opettajilla tunteja, jotta voitais sitten järkätä niitä yhteistyötunteja paremmin... Tavallaan, että semmoseen suunnitteluunkin tulis maksullinen tunti.”*

*ELO: ”Meidän pitäis ihan uudella tavalla ajatella asioita... Meidän pitäis miettiä sitä laajemmin, että ei oo olemassa minun luokka ja sinun luokka, vaan meidän oppilaat. Se vois vapauttaa sitä, että olis isompia ryhmiä ja pienempiä. Siinä pystyttäis sillä tavalla ihan niillä samoilla tunneilla hoitaa. - - Resurssi pitäis kohdentaa sinne... pieniin, alkuopetukseen, ykkös-kakkoseen ja tietysti jo eskariin... Et tavallaan sinne alkuun, että saatais heti kiinni niistä asioista, ettei se kasva se semmoseks isoks myökyks.”*

*ELA: ”Esimerkiks semmosta resurssointia mä pidän järkevänä... luokkakoot pystyttäis pitämään riittävän pieninä. Ne on musta ihan arkisia, ensimmäisiä perusasioita... Sillä näkisin, että on iso vaikutus. - - Sit mun mielestä tosi tärkeä resurssoitava asia olis koulutus. - - Siellä on paljon semmosta... niin kun koulutustarvetta.”*

**Tiedonkulku ja tiedottaminen.** Väittämien mukaan (Taulukko 15) vastaajat kokivat, että tiedotusta on ollut riittävästi (KL38) ja se on ollut avointa (KL20). Opetusalan ammattilaiset olisivat kuitenkin toivoneet, että kuntaliitoksen myötä tapahtunutta organisaatiomuutosta olisi käsitelty työpaikalla enemmän (KL27). Väittäjä sai keskiarvokseen 3,50 ja mediaani oli 4. Väittämien minimi oli 2 ja maksimi 5. Opetusalan ammattilaiset eivät osanneet sanoa tarkasti, saivatko he tietoa kuntaliitoksesta oikeaan aikaan (KL26) tai mistä he sitä saivat: medialta vai työnantajalta (KL41).

TAULUKKO 15. Kuntaliitos: tiedonkulku ja tiedottaminen

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| KL20 | 42 | 2,88 | 0,968 | 3        | 1      | 5       |
| KL26 | 42 | 3,36 | 0,850 | 3        | 1      | 5       |
| KL27 | 42 | 3,50 | 0,917 | 4        | 2      | 5       |
| KL38 | 42 | 2,95 | 0,909 | 3        | 1      | 5       |
| KL41 | 42 | 3,26 | 0,912 | 3        | 1      | 5       |

Arikoski ja Sallinen (2007, 4) toteavat, että johtajilla on keskeinen rooli tiedon välittämisessä, koska heidän tulisi aktivoida alaisensa tiedon äärelle. Kauhanen (2006, 168, 173) sen sijaan esittää, että aikaisempi lähimmän esimiehen rooli viestin välittäjänä on siirtynyt enemmän työntekijöiden vastuulle. Suurin osa haastateltavista ei tuonut suoraan esille johtajuuden merkitystä tiedottamisessa. Kun luimme haastattelujen litterointeja, vastauksista ilmeni, että johtajuudella oli merkitystä, vaikka sitä ei suoraan tuotu julki. Vastaajien näkemys kuntaliitoksen tiedonkulkuun ja tiedottamiseen vaihteli sen mukaan, oliko vastaaja ollut itse aktiivinen vai passiivinen näiden asioiden suhteen. Osa vastaajista myönsi, että tietoa on jaettu, mutta sitä täytyy myös osata etsiä ja olla itse aktiivinen menemällä tiedotustilaisuuksiin tai lukemalla esimerkiksi Internetistä, kuten myös Kauhanen (2006, 147) tuo esille. Eräs erityisluokanopettaja tosin totesi, että ei ole vielääkään liian myöhäistä tiedottaa hallinnosta.

*ELO: ”Mä oon saanut riittävästi tietoo, et en mä nää et siinä ois tiedonkulussa ollut ongelmia... Olenhan joutunut toki ite onkimaan sitä tietoa... Ihan samahan se on vaikka miten paksu pumaska, jos en mä sitä ite halua tavallaan etsiä ja kuulla.”*

*ELA: ”Ja sit se semmonen tästä tiedottamisessa mun mielestä huono asia oli... Se vaihtoehdottomuuden markkinointi, siis semmonen ”ei ole mitään muuta”. - - Se särähti oikein korvaan: että ei ole, että on vain yksi vaihtoehto... Eihän se ole sitten mikään vaihtoehto.”*

*R: ”Osa asioista on semmosta, joka vaan pitää niin kun itte kaivaa. Niin kun sanoin, että ei voi jäädä tuleen makaamaan.”*

**Muutoksen läpivienti.** Väittämien mukaan (Taulukko 16) vastaajat eivät kokeneet, että kuntaliitos olisi selkeyttänyt hallintoa ja sen asemaa (KL17) tai koulun ja hallinnon vä-

listä suhdetta (KL24). Voimme havaita, että väittämät ovat keskiarvoltaan pyöristettävissä arvoon kaksi (jokseenkin eri mieltä), myös mediaani on molemmissa 2. Muissa väittämissä vastaajat eivät tuoneet yhtä voimakkaasti esille mielipidettään siitä, kuinka kuntaliitos oli tapahtunut tai kuinka muutos vietiin läpi (ka 2,98–3,43; kh 0,726–0,966, mediaani 3): oliko se heidän mielestään tapahtunut hallitusti (KL1), oliko kuntaliitos ollut heidän mielestään lähinnä hallinnollinen (KL14), olisiko kuntaliitos voitu toteuttaa myöhempänä ajankohtana (KL25), onko kuntaliitoksen myötä opetuslalla tapahtunut liikaa muutoksia (KL29) vai oliko organisaatorakenteen muutos, joka tapahtui kuntaliitoksen myötä, liian nopea (KL36)? Vastaajat olivat myös neutraaleja (”jotakin siltä väliltä”) kysyttäessä, olisiko oman ammattikunnan näkemystä tarvittu enemmän kuntaliitoksen suunnitteluvaiheessa.

TAULUKKO 16. Kuntaliitos: muutoksen läpivienti

|             | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|-------------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| <b>KL1</b>  | 42 | 2,98 | 0,869 | 3        | 1      | 5       |
| <b>KL14</b> | 42 | 3,40 | 0,939 | 3        | 2      | 5       |
| <b>KL17</b> | 42 | 2,17 | 0,853 | 2        | 1      | 4       |
| <b>KL24</b> | 42 | 2,45 | 0,861 | 2        | 1      | 4       |
| <b>KL25</b> | 42 | 3,17 | 0,961 | 3        | 1      | 5       |
| <b>KL29</b> | 42 | 3,10 | 0,726 | 3        | 2      | 5       |
| <b>KL32</b> | 42 | 3,43 | 0,859 | 3        | 2      | 5       |
| <b>KL36</b> | 42 | 3,43 | 0,966 | 3        | 1      | 5       |

*R: ”Jos ajatellaan ihan kaikki hallinnon alat, se pitää olla ainakin esimiehillä se ymmärrys, miten kunta organisoituu. Ehdottomasti esimiehillä, jotka sitten kertoo kun on huoli ja levottomuus yksiköissä, mitä tää tarkoittaa ja pystyy kertoon ja ennen kaikkee rauhoittaa.”*

*R: ”Elikkä nyt kun tässä on menty reilu puolitoista vuotta, niin nyt rupee oleen niin kun paremmin selvillä kuin vuos sitten. Kun kaikki vielä teki sitä arkeen sitä. Eihän se ole valmis malli, mikä siirretään, nyt hypätään tähän malliin, vaan ihmiset tekee sen siinä arjen kautta. - - Se on iso muutos ja paljon saa antaa risuja kyllä kunnalle, miten tää hallinto meni siinä, mutta paljon voi myös ajatella niin, että paljon siinä on tehty myös hyvää ja ovat tehneet hyvää, yrittäneet paljon. - - Ehkä siihen hypättiin niin, että se ei ollut ihan loppuun asti mietitty.”*

*ELA: ”Et se vaan, et siihen ei voinu mitenkään vaikuttaa, että tässä vaan niinku mennään vaan siihen hommeliin ja sillä sipuli.”*

*R: ”Sanotaanko, että tätä on niin paljon tätä muutosta, että en mä enää sitä, että on muutos, mä en jaksa sitä voivotella, vaan sitä, miten me mahdollisimman hyvin hallitaan se... Se ei niin kun muutu, se ei niin kun häviä se muutos, ei häviä mihinkään.”*

*ELA: ”Osittain vähän sellasta ristiriitaista tavallaan, että siinä tiettyjä asioita korostettiin tai ikään kuin annettiin ymmärtää toisella tavalla. Ja sitten nyt jälkeen päin on että, ”ahaa”, että tämä oli tulkittu sitten eri tavalla kuin mitä niin kun sitten tällä puolella kuulivat ne asiat.”*

*R: ”Mä ymmärrän, et se on monesta niin kun ristiriitaista: samaan aikaan lopeetaan kouluja ja sitten mietitään jo ihan uutta. Mutta kun siihen murrokseen kuuluu niin kun semmonen hitaus ja se, että pelimerkkejä on vähän... Se mikä on ollut monille vaikeeta ymmärtää on se, että kuntaliitoksen jäljiltä ei voida tuottaa niitä samoja palveluita, mitä liitoskunnissa oli ja mitä kantakaupungissa oli.”*

### 7.3 Lakimuutos

**Asennemuutos.** Asennemuutosta ja lakimuutosta käsiteltäessä (Taulukko 17) opetusalan ammattilaiset kokivat, että lakimuutos on tarpeellinen (LM7). Vaikka väittämä ei saanut korkeaa keskiarvoa (3,46) ja keskihajontaa oli (0,977), täytyy mediaaniluvulle 4 antaa painoarvoa. Vastaajien keskuudessa suhde lakimuutokseen oli enemmän positiivinen kuin negatiivinen (LM20). Tosin kaikki vastaajat eivät olleet samaa mieltä siitä, että lakimuutos olisi täysin myönteinen asia (LM25). Vastaajat kokivat myös, että asenneheidän työyhteisöissään lakimuutosta kohtaan ei ollut kovinkaan myönteinen (LM33). Väittämä sai keskiarvoksi teeman alhaisimman lukeman 2,48. Skeptisyyttä saattoi selittää se, että väittämän LM30 keskiarvon perusteella vastaajat kokivat lakimuutoksen olevan hankalaa vakiinnuttaa käytäntöön. Väittämän LM10 keskiarvon (2,71) perusteella voisi todeta, ettei vastaajien mielestä lakimuutoksessa ole täysin onnistuttu. Vastaajat olivat eniten yhtä mieltä siitä, että lakimuutoksen käyttöönotolle pitäisi olla siirtymäaika (LM12). Päätelmää tukee väittämän samaa korkea keskiarvo 4, tosin hajontaa myös esiintyi (0,949). Suurin osa vastaajista koki, että heidän asiantuntijuuttaan arvostetaan lakimuutoksen tultua hieman enemmän (LM1), vaikkakin osa vastaajista tunsu, ettei ollut päässyt käsittelemään lakimuutosta omasta näkökulmasta käsin (LM13).

TAULUKKO 17. Lakimuutos: asennemuutos

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| LM1  | 41 | 3,46 | 0,711 | 3        | 2      | 5       |
| LM7  | 41 | 3,46 | 0,977 | 4        | 2      | 5       |
| LM10 | 41 | 2,71 | 0,716 | 3        | 1      | 4       |
| LM12 | 41 | 4,00 | 0,949 | 4        | 1      | 5       |
| LM13 | 41 | 2,83 | 1,202 | 3        | 1      | 5       |
| LM20 | 40 | 3,25 | 0,927 | 3        | 2      | 5       |
| LM25 | 40 | 3,25 | 1,104 | 3        | 1      | 5       |
| LM30 | 40 | 2,60 | 0,841 | 3        | 1      | 4       |
| LM33 | 40 | 2,48 | 0,816 | 3        | 1      | 4       |

Haastateltavien asenteet lakimuutosta kohtaan olivat hajanaiset. Tunnelma lakimuutosta kohtaan oli pääosin odottava, mutta se ilmeni joko positiivisena tai negatiivisena asiana. Positiivisuuteen vaikutti haastateltavan niin sanottu aktiivisuus: he kokivat muutoksen hyvänä asiana ja odottivat muutosta innolla sekä näkivät, että muutos tulee parantamaan oppilaiden asemaa. Odottamiseen suhtautuivat negatiivisesti ne, jotka eivät olleet selvillä, mitä muutos tulee tarkalleen ottaen muuttamaan. Haastateltavat pelkäsivät, että muutos voi jäädä hallinnon tasolle, jolloin se ei välttämättä ulotu käytäntöön saakka. Yleisen mielipiteen mukaan tuleva laki ei kangista käytäntöjä, mutta siirtymäaika olisi voinut olla enemmän. Haastateltavat myönsivät, että omat asenteet uusia toimintamalleja kohtaan olivat paikoitellen kriittiset. Erään haastateltavan mukaan omat asenteet vaikuttavat siihen, alkaako omia toimintatapoja muuttaa. Osa haastateltavista sen sijaan oli huolissaan muiden opettajien pärjäämisestä lakimuutoksen kanssa. Tämä johtui siitä, että luokan- tai aineenopettajien ei ole tarvinnut käsitellä näitä lakimuutoksen tuomia asioita, jotka nykyisin koskevat myös heitä. Asenteellista muutosta penättiin myös resurssien osalta. Osa opettajista koki, että pitäisi asennoitua uudelleen resursseja kohtaan. He toivat esille, että resurssit eivät ole aina ongelman lähde, vaan pitäisi osata irrottautua tästä ajattelutavasta ja keskittyä siihen, kuinka paljon resursseja on saatavilla ja mitä kaikkea niillä on mahdollista toteuttaa.

*ELA: ”Niin siinä on kyllä tota saa tehdä kyllä asenteellista työtä, että saa opettajat niiden taakse.”*

*ELA: ”Eli tää on ollut tämmöstä näin: kukaan ei tiedä yhtään mitään, että mitä tehdään. Sitten vaan vastataan, että toki uusia lomakkeita saa käyttää. Mutta et-  
tä nyt järjestetään sitten laaja-alaisille koulutusta, että he voi viedä tätä tietoa  
sitten eteenpäin, että miten näitä täytetään... Mä olen kokenut tän tämmösenä  
semmosena, et kellään ei oo sitä lopullista semmosta kuvaa siitä, että miten tää  
homma menee.”*

*R: ”Ei se nyt meillä mikään hirveen yhtäkkinen kokonaisvaltainen muutos tule  
oleen. Kyllä me ollaan mun mielestä niin kuin hereillä.”*

*ELA: ”Todellisuus ja sit se laki niin ne ei ehkä kohtaa toisiansa.”*

*ELO: ”Kyllä täällä niin kun ilmassa on vähän semmonen ’meiltä taas odotetaan  
jotain uutta’, ja mitä tää nyt tuo tullessaan.”*

*R: ”Mun mielestä aivan loistava se muutos. Et niinku tavallaan mennään hy-  
vään suuntaan siinä.”*

*R: ”Että suunnitteluun aikaa ja työstämiseen aikaa ja sit se opettajilta vaatii  
tässä alkuvaiheessa sitä, että tehdään tosi lujaan töitä, mutta sitten se rupee  
kantaan hedelmää.”*

**Oikeudenmukaisuus.** Halusimme tarkastella tutkimuksessamme asenteiden rinnalla oikeudenmukaisuutta (Taulukko 18). Kaikkien väittämien keskiarvo oli yli 3,02. Yleisenä tulkintana voidaan pitää sitä, etteivät vastaajat ole varmoja siitä, pystytäänkö oppilaiden ongelmiin puuttumaan aiempaa tehokkaammin lakimuutoksen myötä (LM8) tai onko opettajilla aikaa tulevaisuudessa oppilaille yhtä paljon kuin nyt (LM43). Suurimman keskiarvon saaneessa väittämässä, LM28, ollaan varovaisesti yhtä mieltä siitä, että tuleva muutos parantaa oppilaiden oikeuksia tulevaisuudessa. Kaikissa väittämissä keskihajonnat olivat suuret: hajonnat vaihtelevat välillä 0,987–1,121. Näin ollen jokainen väittämä piti sisällään myös toisinajatteliijoita, mutta heidän joukkonsa oli pienempi ja jäi yleisen mielipiteen alle.

TAULUKKO 18. Lakimuutos: oikeudenmukaisuus

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| LM8  | 41 | 3,02 | 1,060 | 3        | 1      | 5       |
| LM17 | 41 | 3,27 | 1,096 | 3        | 1      | 5       |
| LM28 | 40 | 3,50 | 0,987 | 4        | 1      | 5       |
| LM43 | 40 | 3,23 | 1,121 | 3        | 1      | 5       |

Haastatteluista nousi esille lisää oikeudenmukaisuutta koskevia tunteita. Haastateltavien näkemys oli se, että erityisopettajilla ja erityisluokanopettajilla on eriarvoinen asema tuntimäärissä sekä toistensa keskuudessa. Myös palkan osuus nostettiin esille: palkka ei vastaa sitä työmäärää, jota opettaja tekee suoriutuakseen velvoitteista. Lisäksi oppilaiden asema muistettiin nostaa esille: heidän näkemystensä mukaan lakimuutokseen kirjattu lähikouluperiaate korostaa oppilaiden oikeuksia. Muutama haastateltava pohti, tuleeko lainmuutos samalla lailla muuttamaan muiden opettajien asenteita ympäri Suomen – eli panostetaanko samalla lailla lain toteutumiseen jokaisessa kunnassa vai synnykö kuntien välille eriarvoisuutta opetuksen järjestämisen saralla.

*ELA: Niin kun kaikissa tämmösissä tavoitelausumissa ja tämmösissä, niin se jää niin kun ylös, etäälle siitä arjesta ja kuinka sitten toteutuu... Että koen, että siinä on aika paljon vielä... On niin kun vielä aika irrallaan ne asiat. - - No se on aika etäinen asia, että sitä ei ymmärretä vielä, mitä se tarkoittaa eikä se niin kun sillä lailla kosketa.”*

**Työnkuvan muutos.** Lakimuutosta ja sen vaikutusta työnkuvaan tarkasteltiin taulukossa 19. Opetusalan ammattilaiset olivat sitä mieltä, että lakimuutos koskee heidän työtänsä (LM38). Yleinen näkemys oli, että vastaajat olivat tietoisia omasta työnkuvastaan lakimuutoksen tullessa voimaan (LM36), tosin hajontaa ilmeni (kh 1,025, minimi 1 ja maksimi 5). Kuitenkin suurin osa vastaajista koki, että heidän ammattitaitonsa on uudessa tilanteessa riittävä (LM6), vaikkakin heidän työnkuvansa lakimuutoksen myötä muuttuu (LM19) ja valtaosan mielestä myös työmäärä lisääntyy (LM27). Tarkasteltaessa LM37:n keskiarvoa (2,95), keskihajontaa (1,011) sekä minimiä (arvo 1) voimme todeta, ettei kaikille ollut selvää, kuinka lakimuutos tulee vaikuttamaan konkreettisesti oman koulun toimintaan. Opetusalan ammattilaiset kokivat positiiviseksi sen, että lakiuudistus kehittää omaa ammattitaitoa paremmaksi (LM40). Pääsääntöisesti vastaajat olivat sitä mieltä, että heillä on hyvät lähtökohdat työskentelylleen lakimuutoksen voimaantulon jälkeen (LM26), vaikkakaan kaikki eivät voineet sanoa samaa.

TAULUKKO 19. Lakimuutos: työnkuvan muutos

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| LM6  | 41 | 3,66 | 0,794 | 4        | 2      | 5       |
| LM19 | 41 | 3,73 | 0,708 | 4        | 2      | 5       |
| LM26 | 40 | 3,23 | 0,891 | 3        | 1      | 5       |
| LM27 | 40 | 3,70 | 0,883 | 4        | 1      | 5       |
| LM31 | 40 | 3,13 | 0,939 | 3        | 1      | 5       |
| LM36 | 40 | 2,78 | 1,025 | 3        | 1      | 5       |
| LM37 | 40 | 2,95 | 1,011 | 3        | 1      | 5       |
| LM38 | 40 | 4,33 | 0,694 | 4        | 3      | 5       |
| LM39 | 39 | 3,90 | 0,968 | 4        | 1      | 5       |
| LM40 | 40 | 3,53 | 0,960 | 4        | 1      | 5       |

Haastateltavat vahvistivat kyselystä saadun tuloksen siitä, että lakimuutos koskee heidän työtään. Haastateltavat lisäsivät, ettei lakimuutos tuo tullessaan suuriakaan muutoksia työhön, kuten esimerkiksi luokan- ja aineenopettajille. Sen vuoksi he olivat enemmän huolissaan luokan- ja aineenopettajien pärjäämisestä tulevaisuudessa. Joillekin nämä muutokset aiheuttivat enemmän huolta ja kysymyksiä omasta ja muiden opettajien jaksamisesta. Haastateltavat totesivat, että opettajuus on nyt murroksessa. Pitkäaikaiset perinteet joutuvat kriittisen arvioinnin kohteeksi ja niitä joudutaan muuttamaan, jotta työskentelytavat vastaisivat uusia vaatimuksia. Esille tuotiin, että toisen opettajan tuleminen luokkaan koetaan vielä oudoksi asiaksi, vaikka opettajat tiedostavat, että yhteisopettajuudella ratkaistaisiin käytännön ongelmia. Eräs erityisluokanopettaja toi esille opettajien yhteisen suunnitteluajan, joka voisi edistää samanaikaisopettajuuden kannatusta. Opettajat voisivat suunnitella yhteistä oppituntia esimerkiksi yt-ajalla.

*ELO: ”Huomaan, että oon huono samanaikaisopetuksen kannattaja.”*

*ELO: ”Kuinka hiton vaikee on opettajan on tulla toiselta opettajalta kysymään apua tai kysymään, et mitä hei mä teen.”*

*ELA: ”Aikaisemmin oli toimenkuva semmonen, että itse opetin näitä erityisoppilaita ja johon olen saanut koulutuksen, niin nyt minun pitää jakaa sitä omaa tietämystä ja osaamistani sitten aineen- ja luokanopettajille, että he selviävät siinä omassa arjessaan ja luokassaan.”*

Useilla heräsi huoli paperityön määrästä, joka haastateltavien mukaan on huomattavasti lisääntynyt. Tämä huoli liittyi olennaisesti työaikaan. Haastateltavat toivat esille, että paperitöihin kuluva aika otetaan oppituntien ulkopuolelta. Osa haastateltavista kuitenkin myönsi paperityömäärän lisääntymisen opettajan työssä, mutta sitä pidettiin luonnollisena muutoksena, joka ei ole pelkästään opetusalan ongelma. Haastateltavat eivät itse tuoneet esille kokonaistyöaikaa ennen kuin siitä kysyi heiltä. Eräs laaja-alainen erityisopettaja totesi että tulevaisuudessa työaika on varmaankin muuttumassa kokonaistyöajan suuntaan, koska työpäivät sisältävät monia erilaisia kokouksia ja palavereita opetustyön lisäksi. Toinen opettaja toi esille oman vointinsa ja kuinka suuri määrä koulutuksia voi kuormittaa työntekijää. Suuri osa opettajista piti itsestäänselvyytenä, että paperityöt tehdään oppituntien jälkeisenä aikana. Eräs opettaja toivoi, että perinteistä luovuttaisiin ja hyväksyttäisiin samanaikaisopettajuus ja tiimiopettajuus. Tämä voisi olla omalta osaltaan työhyvinvointia parantava tekijä.

*ELA: ”Viime lukuvuosi oli aivan kauhee, opettajat oli jatkuvasti näissä hankokoulutuksissa tai muussa koulutuksessa.”*

*ELA: ”Et opettajat jopa pohtii sellaista, että uskaltaako ottaa asioita esille, että miten paljon se teettää lisätyötä.”*

*ELO: ”Se ei oo mun mielestä kuitenkaan se kaksopettajainen koulu ei oo autuaaks tekevä.”*

*ELA: ”Niin se, että hyvinvoivalta henkilöstöltä viedään näitä työkaluja niin kun pois, samanaikaisesti kun tulee uusia vaateita ja haasteita, niin se on nyt tässä sitten se meidän yhtälö.”*

*ELA: ”Ei oo niin helppo tai varovaisemmin joutuu vähän ehdottamaan, että voitaisko tehdä tämmöstä ja tämmöstä, ja voisiks sä hoitaa tämmöstä ja tämmösen asian... Ne asenteet on niin sillä lailla vähän kielteisempiä... Et semmosta niin kun innokkuutta, että kehitettäis jotakin tai lähdettäis johonkin... Semmosta on vähemmän.”*

**Verkostoituminen.** Verkostoitumisen tulevaisuus on valoisa (Taulukko 20). Moni vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö tulee lisääntymään tulevaisuudessa niin moniammatillisesti (LM5) kuin muidenkin opettajien kanssa (LM42). Opetusalan ammattilaiset olivat hieman eri mieltä väittämästä LM15, jossa kysyttiin, että ovatko he saaneet keskustella lakimuutoksesta kollegoiden kanssa. Keskiarvon ja mediaanin perusteella voidaan todeta, että osa vastaajista on kokenut päässeensä keskustelemaan lakimuutokses-

ta. Sen sijaan keskihajonnan, minimin sekä maksimin perusteella on myös heitä, jotka eivät ole päässeet puhumaan lakimuutoksesta. Yleisen näkemyksen mukaan tulevaisuudessa vastaajien työnkuvaan liitetään myös muiden opettajien konsultointi (LM32).

TAULUKKO 20. Lakimuutos: verkostoituminen

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| LM5  | 41 | 3,85 | 0,792 | 4        | 2      | 5       |
| LM15 | 41 | 3,41 | 1,140 | 4        | 1      | 5       |
| LM32 | 40 | 3,65 | 0,834 | 4        | 1      | 5       |
| LM42 | 40 | 4,10 | 0,709 | 4        | 2      | 5       |

Haastattelut syvensivät kyselylomakkeista saatuja tuloksia. Verkostoituminen koettiin tärkeäksi osaksi opettajien toimintakulttuuria, vaikka mielipiteet vaihtelivat huomattavasti asian suhteen. Osalla haastateltavista verkostoituminen oli lisääntynyt tai yhteistyökumppanit olivat vaihtuneet. Eri sektoreiden kanssa tehtävä yhteistyö on esimerkiksi Välijärven (2005, 109–110) mukaan toivottavaa, koska se antaa mahdollisuuden tarkastella lasten ongelmia laajemmasta näkökulmasta. Haastateltavien joukossa oli havaittavissa, että rehtorit ja laaja-alaiset erityisopettajat kokivat verkostoitumisen eri tavalla kuin erityisluokanopettajat. Rehtoreille ja laaja-alaisille erityisopettajille oli tarjottu mahdollisuuksia tavata ja verkostoitua uudelleen. Erityisluokanopettajat eivät kokeneet, että verkostoituminen olisi huomattavasti muuttunut tai osalla ei ollut haluja laajentaa jo hyväksi koettuja verkostoja, kun aika oli jo muutenkin tiukalla. Laaja-alaiset mainitsivat hyväksi asiaksi työnohjauksen, joka toimii luonnollisena paikkana verkostoitumiselle.

*ELO: ”Silti mun mielestä se perinne on niin semmonen opettaja-luokka -keskeinen edelleen, vaikka me täällä koulussa yritetään sitä kovasti hajottaa.”*

*ELO: ”Mulle niin kun tää uus lakimuutos ei oikeestaan tuo mitään muutoksia.”*

*R: ”Ite mä aattelen niin, että tää vaatii nyt opettajilta työhön semmosta muutosta kanssa, että meillä on erilainen toimintatapa, tää menee nyt suunnitelmallisempaan.”*

**Tulevaisuus.** Vastaajien keskuudessa yleinen näkemys tulevaisuudesta oli varovaisen positiivinen (Taulukko 21). Vastaajat kokivat muun muassa, että erityisluokat tulevat vähenemään tulevaisuudessa (LM2) ja varhainen puuttuminen tulee luonnolliseksi

osaksi koulujen arkea (LM11). Yleisesti nähtiin myös, että muutos on hyvä askel kohti inklusiivista koulua (LM24). Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että koulujen ryhmäkoot tulevat tulevaisuudessa kasvamaan entisestään (LM18). Tosin väittämä keräsi myös toisin ajattelijoita, sillä keskihajonta oli 0,999, minimi 1 ja maksimi 5. Vastaajien keskuudessa haluttiin varovaisesti uskoa, että varhainen puuttuminen lapsen ongelmiin tulee lisääntymään lakimuutoksen myötä (LM21).

TAULUKKO 21. Lakimuutos: tulevaisuus

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| LM2  | 41 | 3,78 | 1,061 | 4        | 1      | 5       |
| LM11 | 41 | 3,98 | 0,724 | 4        | 2      | 5       |
| LM14 | 41 | 3,00 | 1,049 | 3        | 1      | 5       |
| LM18 | 41 | 3,59 | 0,999 | 4        | 1      | 5       |
| LM21 | 40 | 3,43 | 0,931 | 4        | 2      | 5       |
| LM24 | 40 | 3,30 | 1,091 | 4        | 1      | 5       |

Haastattelut tukivat kyselylomakkeista saatua näkemystä tulevaisuudesta: ajatukset toimintakulttuuria kohtaan olivat positiivisia, mutta niitä varjosti pieni epäily muutoksen ajankohdasta ja siitä miten se tulee vaikuttamaan opettajien työhön. Monet toivat esille, ettei vielä tässä vaiheessa voida ennakoida tulevaisuuden tapahtumia, koska muutoksen arveltiin tapahtuvan vasta 5–10 vuoden kuluttua. Laaja-alaisten toimenkuva tulevaisuudessa herätti ajatuksia: painottuuko se enemmän konsultointiin, jolloin sen pelättiin vievän aikaa pois oppilailta. Toimintakulttuuriin toivottiin tulevan muutoksia, jotta oppilailta olisi tasavertaiset mahdollisuudet saada laadukasta perusopetusta sekä saada varhaista tukea ja joustavia opetusratkaisuja. Rehtorit ymmärsivät opettajien tilannetta, mutta miettivät, miten motivoida työntekijöitään työssään, jossa osa kokee työmäärän lisääntyneen.

**Resurssit ja niiden riittävyys.** Taulukon 22:n mukaan vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että lakimuutos on tarpeellinen, mutta sen käyttöönotto vaatisi enemmän aikaa ja valmisteluja (LM4). Vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että erityisopettajien tarve vähenisi lakimuutoksen myötä (LM9). He kokivat enemmänkin, että henkilöstön tarve tulee lakimuutoksen myötä kasvamaan (LM16).

TAULUKKO 22. Lakimuutos: resurssit ja niiden riittävyys

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| LM4  | 41 | 4,15 | 0,823 | 4        | 2      | 5       |
| LM9  | 41 | 1,78 | 0,881 | 2        | 1      | 5       |
| LM16 | 41 | 3,80 | 0,954 | 4        | 1      | 5       |

Osa haastateltavista koki haastavaksi miettiä, mihin resursseja tulisi sijoittaa, jos heillä siihen olisi mahdollisuus. Eräs erityisluokanopettaja kertoi että suuntaisi resursseja koko perusopetukseen. Myös varhainen puuttuminen, tietotekniikka, tilaratkaisut ja pienryhmät tuotiin esille.

**Tiedottaminen ja tiedonkulku.** Väittämien LM3 ja LM22 perusteella voi päätellä vastaajien olleen jokseenkin sitä mieltä, että he joutuivat ottamaan itse selvää tulevasta lakimuutoksesta sekä he ovat tietoisia, mitä muutos tulee pitämään sisällään (Taulukko 23). Yleinen mielipide lakimuutoksen tiedottamisen avoimuudesta (LM23), ajankohtaisuudesta (LM29) sekä tarpeellisuudesta (LM34) oli suhteellisen neutraali. Väittämän LM35 mukaan opetusalan ammattilaiset olivat sitä mieltä, että heidän ammattikunnalleen oli järjestetty tarpeeksi koulutuksia (ka 2,60, mediaani 3), vaikka joukossa oli myös muutamia, jotka kokivat koulutusten määrän olleen vähäinen (kh 1,081, minimi 1 ja maksimi 5). Valtaosa kyselyyn vastanneista ei osannut sanoa vahvaa mielipidettään siitä, viedäänkö lakimuutosta hallitusti eteenpäin (LM41).

TAULUKKO 23. Lakimuutos: tiedottaminen ja tiedonkulku

|      | N  | Ka   | Kh    | Mediaani | Minimi | Maksimi |
|------|----|------|-------|----------|--------|---------|
| LM3  | 41 | 3,63 | 1,043 | 4        | 1      | 5       |
| LM22 | 40 | 3,68 | 0,917 | 4        | 1      | 5       |
| LM23 | 40 | 3,10 | 0,900 | 3        | 1      | 5       |
| LM29 | 40 | 3,03 | 0,800 | 3        | 1      | 5       |
| LM34 | 40 | 2,78 | 0,891 | 3        | 1      | 4       |
| LM35 | 40 | 2,60 | 1,081 | 3        | 1      | 5       |
| LM41 | 40 | 2,73 | 0,716 | 3        | 1      | 4       |

Haastateltavien näkemykset tiedonkulun riittävyteen ja tiedon välittämiseen erosivat huomattavasti. Haastatteluissa jakavana tekijänä olivat koulutukset, mikä oli havaittavissa myös kyselyssä. Osan mielestä koulutuksia oli tarjottu riittävästi, joten tietoa lakimuutoksesta oli annettu kaikkien saataville. Esille tuotiin esimerkiksi pedagogiset kahvilat, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita keskustellen. Myös koulujen tiimipalaverit mainittiin tiedottamisen kannalta tärkeinä. Osan mielestä lakimuutosta koskevia koulutuksia ei ollut järjestetty tarpeeksi, jonka vuoksi tietoa oli vaikeasti tai ei ollenkaan saatavilla. Kun vastaajilta kysyttiin, miten he olisivat järjestäneet itse tiedottamisen erityisopetuksen lakimuutoksesta, he eivät tieneet, mitä olisivat tehneet toisin ja paremmin. Muutama haastateltava toi esille, että aktiiviset koulutuksissa kävijät muodostuvat yleensä samoista henkilöistä, jolloin koulutukset eivät tavoita koko henkilöstöä, jos niissä ei ole pakko käydä. Eräs haastateltava toi ratkaisuksi sen, että opettajilla olisi velvollisuus käydä koulutuksissa. Koulutukseen menemättä jättämistä voidaan myös tarkastella muutosvastarinta-käsitteen avulla. Muutosvastarinta voidaan Santalaisen (1990, 143) mukaan jakaa kahteen kategoriaan: passiiviseen ja aktiiviseen. Vastarintaa voi ilmetä monina eri muotoina, kuten ”välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisena ristiriitana” (Santalainen 1990, 143). Tässä tapauksessa koulutuksesta kieltäytyneet voitaisiin luokitella muutosvastarintaisiksi henkilöiksi. Kuitenkaan muutosvastarintaa ei pidä yksistään käsittää negatiivisena asiana, vaan sitä voidaan pitää myös yksilön huolena muutoksen paremmuudesta (Huczynski & Buchanan 2001, 599).

***ELO:** ”Siihen vois antaa niin kun rahan ja pakotuksen, että teidän on pakko mennä tonne.”*

***R:** ”Meillä on esimerkiks hyvä laaja-alainen erityisopettaja, joka on niin kun myös itte tämmösen tukitiimin vetäjä... Hän on niin kun persoonana halua olla kartalla ja koko koulu hyötyy siitä. - - Mä tykkään sellasesta tavasta, mikä on nyt niin kun hallinnolla on, että heitetään niin kun pallo vähän niin kun, ei lusikalla suuhun valmiiks. Se passivoi vastaanottajaa.”*

***ELO:** ”Niin siitähän me ollaan paljon tiedotettu... Me ollaan monet tilaisuudet ollu ja sen ei pitäis olla kenellekään, joka on halunnut asiasta kuulla, niin ei pitäis olla outo juttu.”*

***ELO:** ”Et miten saada se tieto oikeesti sit vaan kohdennettua ja että me ihmiset, me ihan arjen tekijät sit otettais se vastaan. - - Periaatteessa tietoo kyllä löytyy, eihän se siitä kiinni oo. Ittees saat syyttää, jos et tiedä jotain.”*

*R: ”Niitä [koulutuksia] pitäis olla niinku huomattavasti enemmän... Et nyt musta tuntuu, et kohdejoukko on ollut... ne ihmiset, jotka jo ymmärtää sitä asiaa muutenkin. Tai valmistelee sitä... Täähän on ikuisuusongelma, näinhän aina yleensä menee.”*

Haastatteluissa tuli ilmi, että rehtoria pidettiin yhteyshenkilönä hallinnon ja koulun välillä. Osa koki, että tämä linkki ei aina toiminut ja se oli vaikeuttanut erityisopetuksen lakimuutoksen käsittelyä yksiköissä. Haastatteluun osallistuneet rehtorit toivat esille, että he ovat pyrkineet aktiivisesti pitämään yksikkönsä ajan tasalla lakimuutoksesta, järjestämällä muun muassa tiedotustilaisuuksia opettajakunnalle. Muutaman haastateltavan mukaan lakimuutoksesta tiedottaminen on jäänyt pienen ryhmän vastuulle. Osan mielestä pieni ryhmä tietää parhaiten, miten lakimuutoksen kanssa edetään ja miten sitä jalkautetaan kouluihin.

*R: ”Yksikön esimies on vastuussa, että tieto saavuttaa hänen yksikön työntekijät.”*

*ELO: ”Tavallaan joka koulussa ehkä pitäis olla niin, että ne käydään siellä omalla porukalla läpi. - - Ehkä sitten tohon, että olis joku kaikkien koulujen yhteinen, missä kuunnellaan kun joku puhuu siellä edessä suurelle porukalle, niin se menee keskinäiseksi höpöttämiseksi... Kun ollaan pienemmällä porukalla niihin voi helposti osallistua, menee paremmin.”*

*ELO: ”Mun mielestä uutiset ei mitenkään uutisoanut tai sit mä oon ollut just josain järvessä ne päivät.”*

*ELA: ”En ole katsonut, että se on minun tehtävä tiedottaa.”*

*ELA: ”Tiedonkulku on rehtoreiden ja yksittäisten opettajien varassa, jotka jollain tavalla tässä hankkeessakin on mukana... Mut mitään niin kun semmosta ylhäältä johdettua ohjeistusta ei ole. Että miten nyt jalkautetaan.”*

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haverin ja Majoinen (2000, 29) mukaan muutoksissa, jotka kohdistuvat kuntiin tai organisaatioihin on eroja. Kuntia koskevissa muutoksissa sidosryhmänä ovat kunnan asukkaat. Asukkailla on henkilökohtainen suhde omaan kuntaansa muun muassa asiakkaana, veronmaksajana sekä tunnesyistä. Asukkaat voidaan jakaa vielä pienempiin ryhmiin, jotka muodostavat vastarintaisen ryhmän. Tällaisia yhteisiä nimittäjiä voivat olla sukupuoli, ideologia tai asuinpaikka. (Haveri & Majoinen 2000, 29.) Meidän tutkimuksessamme sidosryhmänä ovat erityisluokanopettajat, laaja-alaiset erityisopettajat ja rehtorit. Pyysimme tutkimuksessamme opetusalan ammattilaisia arvioimaan kuntaliitosta ja erityisopetuksen lakimuutosta omasta ammatistaan käsin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö roolit kunnan asukkaana ja työntekijänä voisi mennä sekaisin. Oletamme, että työntekijän rooli on pysynyt vahvempuna lakimuutosta käsiteltäessä.

Tutkimuksessamme tarkastelimme muutosta kahden tapahtuman avulla: Hämeenlinnassa tapahtuneen kuntaliitoksen ja perusopetuslain muutoksen kautta. Kuntaliitoksen vaikutus koettiin suhteellisen neutraalina. Yleisvaikutelman mukaan vastaajat olivat tottuneet kuntaliitoksen ja he olivat oppineet hyväksymään sen. Tämän hetkiseen neutraaliin suhtautumiseen on varmasti vaikuttanut tämän lisäksi aika: kuntaliitoksen voimaan astumisesta on kulunut noin kaksi vuotta ja alkuaikojen mahdolliset kritiikit ja negatiiviset tuntemukset ovat ehtineet vastaajien keskuudessa laimentua. Tässä vaiheessa on myös syytä käsitellä saatuja vastauksia luotettavuuden näkökulmasta: on mahdollista, etteivät tutkimukseemme osallistuneet luottaneet täysin tutkimuksen anonymiteettiin, jolloin ääripäävastauksia ei ole uskallettu tuoda enemmän julki. Tarkemmin tarkasteltuna ääripäävastauksiakin esiintyi, tosin ne hukkuivat yleisen mielipiteen alle. Osa vastaajista oli kokenut kuntaliitoksen voimakkaasti ja he esittivät kovaa kritiikkiä, mikä saattoi johtua sisäisen muutosprosessin keskeneräisyydestä. Toisaalta, syynä voi olla roolien sekaantuminen työntekijän ja kuntalaisen välillä. Osalla haastateltavista kritiikki kohdistui toisiin, kuntaliitoksen kanssa samanaikaisesti tapahtuneisiin uudistuksiin. Tällaisia muutoksia olivat esimerkiksi hallinnossa tapahtuneet muutokset, jotka ovat jo itsessään suuria muutoksia. Hallinnolliset muutokset vaativat aikaa ennen kuin ne toimivat käytännössä. Haveri ja Majoinen (2000, 80) tuovat esille tutkimuksessaan, jossa he ovat tarkastelleet neljän eri kohdekunnan yhdistymistä, että kuntien yhdistymisen jälkeen oli havaittavissa eri kulttuurien ristiriitaa. Haastateltavien mielestä jo aiemmin vallinneet omat käytänteet olivat parempia kuin nykyiset, yhdistymisen jälkeen tulleet tavat.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan kuntaliitoksen kautta on pyritty päätöksenteon läpinäkyvyyteen sekä toimintojen tehokkuuteen (esimerkiksi Karvonen, Eskelinen & Au-nola 2009). Tätä haastatteluumme osallistujat kritisoivat. Osa vastaajista katsoi muutosta tämän hetken kannalta, eivätkä he halunneet miettiä tai eritellä tulevaisuuden näky-miä. Kuntaliitoksen tapahtumia pitäisi arvioida vasta 5–10 vuoden aikaviiveellä, jolloin tämän hetkiset ratkaisut ja niiden vaikutukset näkyvät selkeämmin. Vastaajat, jotka oli-vat olleet aktiivisia muutoksen käsittelijöitä, pystyivät tiedostamaan, että muutokset eivät näy hetkessä, vaan ne vaativat aikaa.

Lakimuutos vaikuttaa opettajan työhön, työnkuvaan ja opettajuuden ytimeen sekä sii-hen, kuinka laadukasta opetusta järjestetään. Toisin kuin kuntaliitoksessa, lakimuutok-sessa tulevaisuus koettiin epävarmemmaksi ja se herätti tunteita. Lakimuutos koettiin ylhäältä päin johdetuksi ja lain valmistelu koettiin nopealla tahdilla tehdyksi, jolloin vastaajat pelkäsivät sitä, miten lakimuutos jalkautuu arkeen. Tutkimuksemme tekohe-tellä lakimuutos ei ollut vielä astunut voimaan, vaan kouluissa valmistauduttiin sen tulemiseen. Lakimuutoksen vastaanotto oli pääsääntöisesti positiivinen, koska kukaan vastaajista ei kokenut lakimuutosta negatiiviseksi. Sen sijaan kritiikki ja negatiiviset il-maukset kohdistuivat lain suunnitteluun, läpivientiin ja sen jalkauttamiseen kouluihin. Haastatteluissa tuotiin esille koulutuksen historiallinen näkökulma ja haastateltavat ver-tasivat lakimuutosta 1970-luvun peruskoulu-uudistukseen. Tämän perusteella voimme miettiä, olisiko peruskoulu organisaationa käännekohdassa, jossa organisaatiokulttuuri ei enää etene ja tilanne vaatii muutosta eteenpäin pääsemiseksi (ks. Schein 1987, 281). Voimme kysyä, ovatko muutkin opettajat tai koulujen henkilökunta miettineet lakimuu-toksen merkitystä omassa työssään ja mitä se loppujen lopuksi tarkoittaa käytännön työssä.

Haastattelujen kautta ilmeni se, että lakimuutokseen kohdistuvan kritiikin taustalla oli pelko paperityön lisääntymisestä. Paperityön tekeminen kuitenkin kuuluu nykypäivän työelämään – osa paperityöstä on tärkeää niin oppilaan kuin opettajankin kannalta. La-kimuutos herätti myös huolta työnkuvan puolesta: osa haastateltavista pohti laaja-alaisen erityisopettajan työnkuvaa ja sen tulevaisuutta. Huoli koski lähinnä sitä, ovatko muut opettajat ymmärtäneet kuinka suuresta muutoksesta lakimuutoksessa on kyse opettajuuden kannalta. Osa tutkimukseemme osallistuneista laaja-alaisista erityisopetta-jista koki, että lakimuutos-keskustelu ei ole kohdistunut tarpeeksi heidän muuttuvaan

työnkuvaansa. Tässä korostui opettajien kouluttaminen ja sen tulevaisuus. Vastaajat tiedostivat, että ammattitaitoa pitäisi päivittää, vaikkakin erään haastateltavan mukaan opettaja voi selvitä koko ammattiuransa ilman koulutuksia. Esille nostettiin myös pakollisen koulutuksen tarpeellisuus, koska vastaajien mielestä koulutuksiin osallistuivat yleensä samat henkilöt. Toinen päähuolenaihe oli kuntien väliset erot lakimuutoksen toteuttamisessa ja niihin kohdistuneissa resursseissa: tutkimuksemme osoitti, että vaikka vastaajat kokivat lakimuutoksen hyvänä ja tapoja yhdenmukaistavana asiana, esiintyi huolta oppilaiden eriarvoisuudesta saada lain vaatimaa tukea.

Tutkimuksemme aihe herätti osassa haastateltavia kummastusta, sillä kuntaliitoksen ja perusopetuslain yhteys toisiinsa ei ole ilmeinen. Halusimme tarkastella muutosta näiden kahden tapahtuman kautta ja etsiä muutoksista eroavaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä. HavaitSIMME tutkimuksessamme, että muutosvastarintaa on esiintynyt sekä kuntaliitoksessa että lakimuutoksessa, tosin eri syistä. Kuntaliitoksen synnyttämiin asenteisiin ja tuntemuksiin syynä voi olla se, että kuntaliitos ei ole vaikuttanut niin syvällisesti opettajuuteen tai heidän työnkuvaansa – enemmän muutos on vaikuttanut palveluiden järjestämiseen ja niiden saatavuuteen. Toiseksi muutokset ovat olleet julkisessa keskustelussa esillä. Kolmanneksi muutokset ovat liikuttaneet suurta osaa Suomen väestöstä. Neljäs näitä kahta eri muutosta yhdistävä tekijä on resurssien riittävyys. Kuntaliitoksen myötä resurssit harmonisoitiin koko uuden kunnan alueella; lakimuutoksen myötä resurssien sijoittamista ja tehokasta käyttöä on jouduttu miettimään uudella tavalla. Tietenkin kaikkiin näihin tekijöihin voi liittyä poikkeuksia, esimerkiksi kuntaliitoksen myötä on palvelujen rakennetta ja resursseja jouduttu harmonisoimaan, jolloin se on vaikuttanut joidenkin työhön ja heidän työnkuvaansa.

Tutkimuksessamme nousi esille erityisluokanopettajien, laaja-alaisten erityisopettajien ja rehtorien jaottelu aktiivisiin, odottaviin ja kyseenalaistaviin tyyppeihin. Kuntaliitoksessa aktiivista tyyppiä esiintyi vähän ja sen vuoksi herääkin kysymys: mihin he ovat kadonneet? Toisaalta muutos on tapahtunut kaksi vuotta sitten, joten voisiko aika vaikuttaa aktiivisen tyyppin harvalukuisuuteen. Kuntaliitokseen verrattuna aktiivisia esiintyi paljon lakimuutos-osiossa ja jokaisessa luokassa (erityisluokanopettaja, laaja-alainen erityisopettaja, rehtori) aktiivista tyyppiä edusti noin puolet. Kertooko tilanne siitä, että opettajat ja rehtorit ovat kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan enemmän lakimuutoksessa kuin kuntaliitoksessa? Laaja-alaisten opettajien aktiivisuus verrattuna erityisluokanopettajiin voisi selittyä sillä, että he ovat useammin yhteydessä muihin kollegoihinsa koulun

seinien ulkopuolella. Erityisluokanopettajat ovat ehkä enemmän tekemisissä tuttujen kollegojensa kanssa, jotka löytyvät lähiympäristöstä. Heillä on myös mahdollisuus kysyä apua ongelmiinsa koulunsa laaja-alaiselta erityisopettajalta.

Rehtorit ovat oma lukunsa. Heidän työnsä vaatii aktiivisuutta ja se sisältää laajemman työnkuvan ja toiminta-alueen. Esimerkiksi muutosprosessissa rehtorin pitää tuoda omiin yksiköihinsä tietoa muutosprosessin etenemisestä, jotta työntekijät pysyvät ajan tasalla tapahtumista. Henkilöiden aktiivisuutta lakimuutoksen ja kuntaliitoksen välillä voi selittää mielestämme vaikutusmahdollisuudella. Kuntaliitos muutoksena on ollut ydinryhmän vastuulla eivätkä niin sanotut ulkopuoliset ole päässeet helposti vaikuttamaan asioihin. Opettajien ammattikuntaan kuntaliitos ei ole vaikuttanut niin voimakkaasti. Poikkeuksena ovat liittyneistä kunnista tulleet opettajat: meidän tutkimuksemme mukaan kuntaliitos ei ole kuitenkaan vaikuttanut liittyneiden kuntien opettajien opettajuuden ytimeen – muutokset ovat koskeneet lähinnä ”arjen pyörittämistä”. Aktiivisuuden olemattomuuteen on voinut vaikuttaa haastatteluistakin ilmi tullut vaihtoehdottomuuden markkinointi, jolloin opettajat ovat kokeneet, että kuntaliitokselle ei ole ollut muuta vaihtoehtoa. Tiedottaminen on ollut avointa, mutta ei ole ollut vastavuoroista kuntaliitoksen osalta. On ymmärrettävää, että muutosprosessi tulee laittaa käyntiin, mutta tutkimuksemme perusteella pitäisi kiinnittää huomiota siihen, miten asiat esitellään julkisuudessa. Kohosen mukaan (2000, 41) ”todellisen uudistumisen mahdollisuudet paranevat, kun opettajien kesken syntyy jaettua ymmärrystä ja yhteistä päämäärätietoisuutta”. Olisi myös tärkeää, että koulut ja oppilaitokset saisivat muutosten keskellä työrauhan, eli ulkoapäin ei saisi tulla liikaa paineita (Kohonen 2000, 41).

Tutkimuksemme perusteella voimme todeta, että Hämeenlinnassa on tapahtunut peräkkäin kaksi muutosta, joita ei suunniteltu tapahtuvaksi samaan aikaan. Tutkimuksemme osallistujat ovat eläneet muutosprosessien synnyttämien tunteiden kanssa samalla, kun he ovat jatkaneet työnkuvansa toteuttamista ja vastanneet uusiin odotuksiin, joita työelämä on heille osoittanut. Sen vuoksi työntekijöiden työhyvinvointiin tulisi keskittyä etenkin muutosprosessien aikana: esimerkiksi muutoksen aiheuttama stressi ja epävarmuus kuormittavat helposti työntekijää ja näin ollen alentavat työmotivaatiota. Jo tapahtuneiden muutosten ja niitä edeltäneet julkiset keskustelut (ks. liitteet) ovat saaneet jatkoa muun muassa aiheista, kuten työurien pidentäminen sekä mahdollinen oppituntien lisääminen kouluissa. Kuntien tulisi miettiä, miten ne voivat tukea työntekijöidensä työhyvinvointia muutosprosessien aikana ja miten siihen voidaan löytää tarpeeksi resursse-

ja. Onko mahdollista, että resurssit voidaan sijoitella toisella tavalla ja käyttää niitä tehokkaammin? Vai onko vaarana yritysmaailmasta tullut tehokkuus-ajattelu, kun lähes samoilla resursseilla yritetään tuottaa yhä tehokkaampia palveluita? Vai onko tässä todellakin tarve jo lisäresursseille?

Tutkimuksestamme nousi esille haastattelujen perusteella kolme tärkeää asiaa muutosprosesseja koskien. Molemmissa tutkimissamme muutoksissa nousi tärkeäksi tekijäksi tiedottamisen avoimuus: haastateltavat kokivat, että tietoa tulisi olla saatavilla, mikäli asioista halutaan jotakin tietää. Tämän lisäksi muutosprosessissa pitäisi tiedottaa tarpeeksi lyhyin aikaväleihin ja kertoa, missä vaiheessa muutosprosessi on, mikä vaihe on seuraavaksi ja ketä se koskettaa. Kauhanen (2006, 173) tosin peräänkuuluttaa työntekijöiden aktiivisuutta: ”tiimeissä ja projektiorganisaatioissa sisäisestä viestinnästä eivät enää huolehdi ainoastaan johto ja esimiehet, vaan vastuu sisäisestä viestinnästä sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti on jokaisella henkilöllä itsellään”. Toinen keskeinen asia muutoksen läpiviennissä on koulutus: esille tuli muun muassa, että kaikille pakollinen koulutus koettiin tärkeäksi ja joissakin tapauksissa se olisi enemmän kuin suotavaa. Haastateltavien mielestä pakollinen koulutus tulisi järjestää työaikana, jolloin se saavutaisi kaikki työntekijät ja samalla se lisäisi koulutuksiin osallistumista. Pakollinen koulutus voisi olla myös lääkkeenä muutosvastarinnassa. Vaikka tutkimuksemme kautta tuli esille pakollisen koulutuksen tarpeellisuus, se voidaan kokea joidenkin taholta ulkopäin tulevaksi paineeksi (esimerkiksi Kohonen 2000, 41). Kauhanen (2006, 147) sen sijaan huomauttaa, että koulutus ja itsensä kehittäminen ovat tässäkin viime kädessä jokaisen omalla vastuulla. Kolmas keskeinen asia muutoksessa on johtajuus. Tutkimuksemme ilmeni, että johtajuus on olennainen osa muutosta ja sen läpivientiä, koska johtajan asenteella on merkitystä muutosprosessin onnistumisessa. Se ei kuitenkaan sulje pois työntekijöiden panosta ja asennoitumista muutosprosessia kohtaan. Johtajuus on avainasemassa siinä, miten työntekijöistä saadaan positiivinen energia irti muutosprosessissa ja miten hyvä energia saadaan käytettyä työyhteisön hyväksi. Sitoutuneessa ja energisessä työyhteisössä muutosten vaikutukset saadaan paremmin vakautettua osaksi arkea, mutta se vaatii myös aikaa (Luoma & Arikoski 2006, 135).

Pro gradu -tutkielmamme kautta nousi esille muutamia aiheita, joiden jatkotutkimus voisi olla tarpeen. Tulostemme perusteella opetusalan ammattilaiset olivat huolissaan alalla työskentelevien työhyvinvoinnista. Aihe on ajankohtainen ja sitä on tutkittu paljon (esimerkiksi Kunta10 -tutkimus) eri aloilla. Siitä huolimatta meidänkin tutkimuk-

sessamme työhyvinvointi herätti keskustelua ja huolta. Kuntien yhdistämisten yhteydessä tai muissa organisaatiomuutoksissa työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää henkilöstön kannalta. Myös uusi perusopetuslain muutos vaikuttaa opettajien työnkuvaan, mutta onko sitä tarkasteltu tarpeeksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opetusalalla työskentelevien työnkuvan muutos olisi tarpeellinen tutkimusaihe tulevaisuudessa: onko jokin muuttunut? Kuinka kuntaliitokset ja niiden yhteydessä tehdyt kouluverkkouudistukset ovat vaikuttaneet opetusalan ammattilaisten työnkuvaan? Oppilaiden kokoaminen isoimpiin kouluihin ja yksiköihin on nykypäivän trendi: onko iso yksikkö aina paras ratkaisu? Kyläkoulut ovat perinteisesti olleet kylien keskuksia, joiden ympärille muu elämä on rakentunut: vaikuttaako kyläkoulujen lakkauttaminen suoraan kylien ytimeen ja siirtyvätkö muut kuntalaiselle tarjotut palvelut kuntien keskuksiin? Olisi siis tarpeellista tutkia kouluverkon supistamisen vaikutuksia yleisopetuksen tilaan ja sen ohessa erityisopetukseen.

## LOPUKSI

Nykyaika ikään kuin olettaa, että muutokset ovat kaikille itsestään selvyys ja että kaikki osaavat reagoida niihin ”oikealla” tavalla. Muutoksiin on kuitenkin kiinnitetty yhä enemmän huomiota, kun ihmiset ovat alkaneet oireilla työelämässä tapahtuvien muutosten yhteydessä. Olennaisia kysymyksiä muutosten yhteydessä on: ovatko kaikki muutokset tarpeellisia, onko muutoksia suunniteltu tarpeeksi, miten muutokset on toteutettu ja onko muutoksella saavutettu halutut tavoitteet. Ehkä kaikkein tärkein kysymys on se, että onko kaikkia muutoksen kohteena olevia osapuolia ja heidän näkemyksiään kuunneltu tarpeeksi.

Saimme tätä pro gradu -tutkielmaa tehdessä huomata, että pienetkin muutokset vaikuttavat kirjoittamiseen, isoista puhumattakaan. Sen varalle oli hyvä, että oli toimintasuunnitelma, jonka pohjalta teimme työtä ja jota oli helppo päivittää aina tarpeen vaatiessa. Suunnitelma oli tärkeä myös siksi, että teimme tätä tutkimusta parityönä ja asuimme eri paikkakunnilla. Tällainen työskentely ei olisi ollut mahdollista, tai ainakaan emme olisi voineet reagoida lyhyessä ajassa erilaisiin muutoksiin, ilman tietokoneita, kännykkää ja Internetiä. Meille gradun tekeminen antoi paljon uutta tietoa, tutustuimme uusiin ihmisiin ja kehitimme tiimityötaitojamme. Myös organisointitaidot ja ajankäyttö olivat keskeisiä asioita parityöskentelyssä, mutta ennen kaikkea tarvitsimme joustavuutta sekä kykyä keskustella näkemyksistämme ja tehdä kompromisseja tilanteen niin vaatiessa. Eri paikkakunnilla työskentely edellytti molemmilta motivaatiota gradua kohtaan sekä etukäteisvalmisteluja ennalta sovittujen vastualueiden kohdalta. Lisäksi tapaamiset vaativat tehokasta työskentelyä, koska tapaamiseen varattu aika oli rajallinen.

Kiitämme kaikkia tutkimukseemme osallistuneita. Toivomme, että tutkielmamme antaa selkeän ja tiiviin kuvan siitä, miten muutoksiin suhtauduttiin erityisluokanopettajien, laaja-alaisten erityisopettajien ja rehtorien keskuudessa Hämeenlinnassa.

## LÄHTEET

Ahvenainen, O., Ikonen, O. & Koro, J. 2001. Johdatus erityiskasvatuksen käytäntöön. Helsinki: WSOY.

Anttiroiko, A-V. & Haveri, A. 2007. Uusi paikallinen hallintatapa. Teoksessa A-V. Anttiroiko, A. Haveri, V. Karhu, A. Ryytänen & P. Siitonen (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. 3. uudistettu painos. Tampere: Yliopistopaino, 164–181.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Erityisopetuksen kehittämisen ohjausryhmä 2007. Erityisopetuksen strategia. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. Helsinki: Yliopistopaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos: Tampere: Vastapaino.

Eskola, J & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–44.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? ACTA nro 123. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Haveri, A. & Rönkkö, P. 2007. Kuntaorganisaatio ja sen johtaminen. Teoksessa A-V. Anttiroiko, A. Haveri, V. Karhu, A. Ryytänen & P. Siitonen (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. 3. uudistettu painos. Tampere: Yliopistopaino, 67–75.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, H. L. T. 2000. Opettajan ammatin olemusta etsimässä. Teoksessa K. Harra (toim.) Opettajan professiosta. Helsinki: Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö, 8–19.

Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. Organizational Behavior. An Introductory Text. Fourth edition. England: London.

Hämäläinen, K. & Välijärvi, J. 2007. Tulevaisuuden haasteita koulun rehtoreille. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 253–272.

Ihatsu, M. & Ruoho, K. 2002. Erityisopetus peruskoulussa. Teoksessa M. Jahnukainen (toim.) Lasten erityishuolto ja -opetus Suomessa. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto.

Johnson, P. & Pennanen, A. 2007. Johdanto. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 13–24.

- Juusenaho, R. 2007. Korkokengät kansliassa. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 153–168.
- Juuti, P. 2007. Ihmisten johtaminen kouluorganisaatioissa. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 199–218.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Juva, S., Kangasvieri, A. & Välijärvi, J. 2009. Kuntaperustaisen koulutusjärjestelmän kehittäminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Karvonen, J., Eskelinen L. & Aunola, A. 2009. Kunta- ja palvelurakenne uudistuu. Miten opetuspalvelut järjestetään? Perusopetus ja lukiokoulutus Paras-uudistuksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kivirauma, J. 2002. Erityisopetuksen historialliset kehityslinjat Suomessa. Teoksessa M. Jahnukainen (toim.) Lasten erityishuolto ja -opetus Suomessa. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto, 23–33.
- Kohonen, V. 2000. Aineenopettajan uudistava asiantuntijuus ja sen tukeminen. Teoksessa K. Harra (toim.) Opettajan professiosta. Helsinki: Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö, 32–49.
- Kärki, H. 1999. Self-directive teaching practice in educating change agent teachers. Teoksessa J. Heikkilä & S. Aho (toim.) Change agent teacher. A Spurt of Creativity. Department of Teacher Education in Turku. Turun yliopiston julkaisusarja B, 201–216.
- Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 123–136.
- Luukkainen, O. 2005. Yhteiskuntasuuntautunut ja tulevaisuushakuinen opettaja. Teoksessa O. Luukkainen & R. Valli (toim.) Kaksitoista teesiä opettajalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 143–163.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.–2. painos. Helsinki: Edita.
- Majoinen, K., Harjula, H., Kirvelä, T., Myllystaus, O., Salenius, M., Majava, J. & Pauri, M. 2008. Teoksessa S. Korhonen & M. Merisalo (toim.) Toimiva kunta. Helsinki: FCG Efeko.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen? Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 3. 2. korjattu painos. Helsinki: International Methelp.
- Mustonen, K. 2007. Määräysten ja ohjeiden välittäjästä koulun kehittäjäksi. Rehtorin tehtävät, niiden ajallinen laajentuminen ja tulevaisuudennäkymät. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 53–72.

Mäkelä, P. 2000. Kuntien vaihtelevat koulutiet. ACTA nro 129. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Ojala, I. 2007. Rehtorien roolit suurten ja pienten koulujen johtamishaasteena. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 129–152.

Pennanen, A. 2007. Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 73–103.

Perusoikeudet

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

Perusopetuslaki 1998/628.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>.

Perusopetuslaki 642/2010.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100642>.

Rajala, T. 2007. Sopimuksellisuus kunnan toimintamuotona. Teoksessa A-V. Anttiroiko, A. Haveri, V. Karhu, A. Rynänen & P. Siitonen, (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. 3. uudistettu painos. Tampere: Yliopistopaino, 209–224.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2009. Organizational behavior. 13<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2010. Essentials of Organizational Behavior. Tenth Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Rönkkö, P. 2007. Kunta osana suomalaista yhteiskuntaa. Teoksessa A-V. Anttiroiko, A. Haveri, V. Karhu, A. Rynänen & P. Siitonen (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. 3. uudistettu painos. Tampere: Yliopistopaino, 11–31.

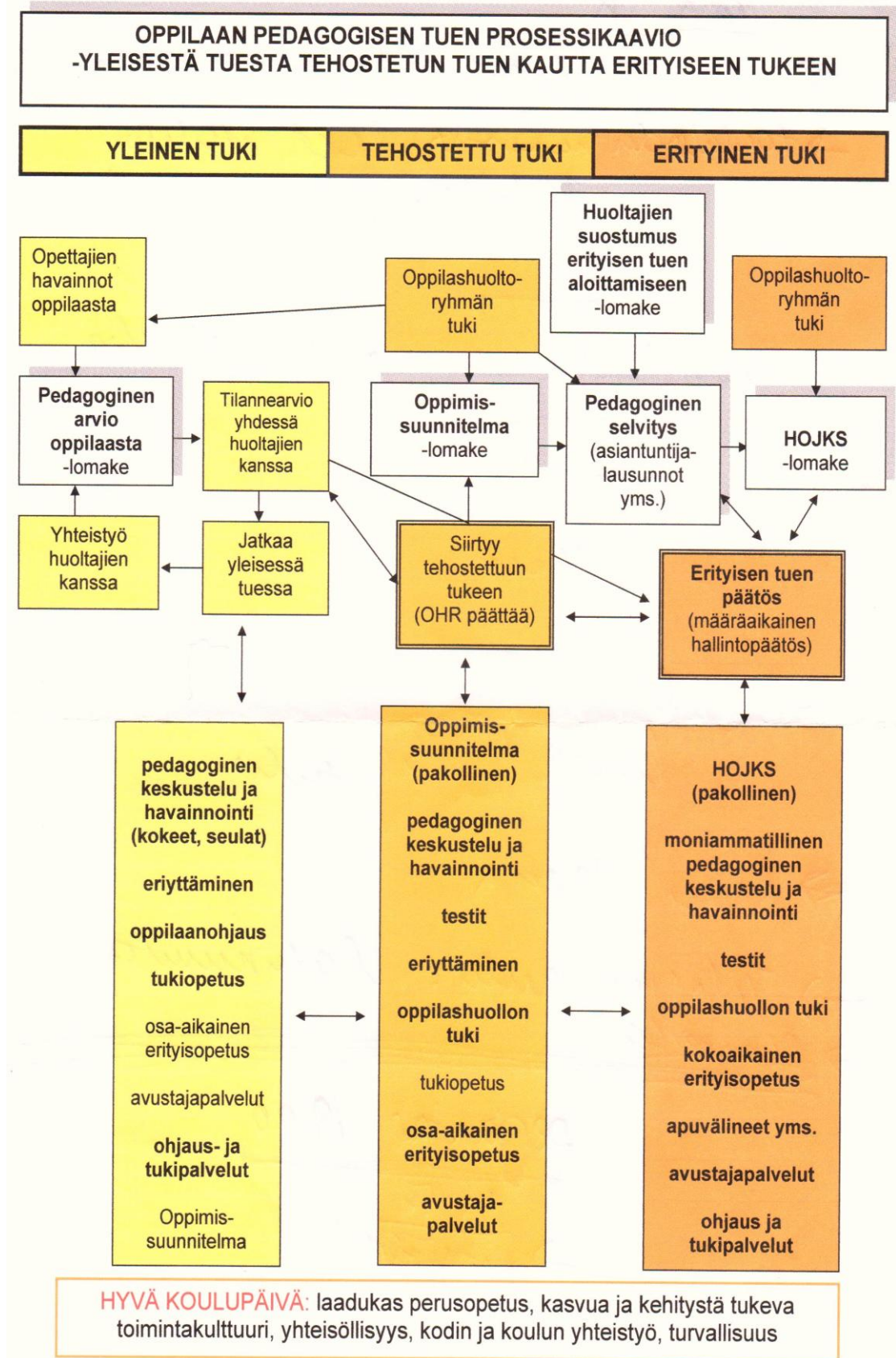
Rönkkö, P. 2007b. Kunnat ja muuttuva hyvinvointiyhteiskunta. Teoksessa A-V. Anttiroiko, A. Haveri, V. Karhu, A. Rynänen & P. Siitonen (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. 3. uudistettu painos. Tampere: Yliopistopaino, 88–109.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–199.

Sahlberg, P. 2007. Koulunjohtaja maailmanparantajana? Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–51.

Sailor, W., Gee, K. & Karasoff, P. 2000. Inclusion and School Restructuring. Teoksessa M. E. Snell & F. Brown (toim.) Instruction of Students with Severe Disabilities. 5<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River N.J: Merrill, 1-30.

- Santalainen, T. 1990. Resurssijohtaminen. Visioista muutokseen ja tulokseen. Jyväskylä: Weilin + Göös.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut R. Liljamo ja A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Siekkinen, K. 2010. Syvähaastattelu. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 45–60.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusi-  
oissa. ACTA nro 191. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Säntti, J. 2007. Pellon pientareelta akateemisiin sfääreihin. Opettajuuden rakentuminen ja muuttuminen sotienjälkeisessä Suomessa opettajien omaelämäkertojen valossa. Kasvatusalan tutkimuksia 31. Turku: Suomen Kasvatustieteellinen seura.
- Toskala, A. 2003. Ihmisen muutosprosessit aikuisiällä – konstruktivistinen näkökulma. Teoksessa P. Lyytinen, M. Korhonen & H. Lyytinen (toim.) Näkökulmia kehityspsykologiaan. Kehitys kontekstissaan. 1.–6. painos. Helsinki: WSOY, 343–358.
- Tuunainen, K. 2001. Erityispedagogiikka ennen ja nyt. Teoksessa T. Ladonlahti, A. Naukkarinen & S. Vehmas (toim.) Poikkeava vai erityinen? Erityispedagogiikan monet ulottuvuudet. Jyväskylä: Atena, 26–39.
- Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiaskeleet kvantitatiivisen käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–127.
- Virkki, M. 1995. Muutos funktioista tiimipohjaiseen prosessiorganisaatioon. Helsingin Kauppar korkeakoulun julkaisuja B-160. Helsinki.
- Virkki, M. 1996. Muutoksen oppimisprosessi. Helsingin Kauppar korkeakoulun julkaisuja W-155. Helsinki.
- Vulkko, E. 2007. Päätöksenteko osana koulun johtamista. Opettajien kollegiaalisuutta etsimässä. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 105–127.
- Väljijärvi, J. 2005. Muutoksen kohtaaminen opettajan työssä. Teoksessa O. Luukkainen & R. Valli (toim.) Kaksitoista teesiä opettajille. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus, 105–120.



KUVIO 1. Kolmiportainen tuki (<http://www.hameenlinna.fi/Opetus-ja-koulutus/Perusopetus/Erityisopetus-ja-yksilöllistetty-opetus/>).

VIERAILIJA Hämeen Sanomat 19.3.2010

## Erityistä tukea lapsille

**On hienoa, jos pienen oppilaan vaikeudet tunnistetaan mahdollisimman varhain.**

Jokainen meistä on erityinen. Mutta toiset ovat vielä erityisempiä kuin toiset. Koulussa erityiset tarvitsevat tukea voidakseen olla samanarvoisia.

Eduskunnassa käsitellään parhaillaan erityisopetusta koskevaa perusopetuslainmuutosta.

Uudistus lisää erityisopetuksen tukimuotoja. Ajatuksena on, että tuki olisi porrastettu lapsen tarpeen mukaan. Alkuvaiheessa oppilaan apuna olisivat tukiopeutus, osa-aikainen erityisopetus ja oppilashuollon toimet eli opettajan, erityisopettajan, terveydenhuollon, kuraattorin ja psykologin yhteinen tuki.

On hienoa, jos pienen oppilaan vaikeudet pyritään tunnistamaan mahdollisimman varhain. Yhtä tärkeää on varhainen järjestelmällinen tuki. Lain tavoite on, että jos tehostettu tuki ei riitä niin lapsi siirretään määrääjäksi erityisopetukseen.

### **Kaikki pelaa samassa luokassa**

Lain hieno tavoite on, että erityistä tukea tarvitsevat oppilaat voisivat käydä koulun vähemmän erityisten oppilaiden kanssa.

Kymmenen vuotta sitten oman alakoululaiseni luokassa tukiopeutusta saivat välillä tukea tarvitsevat. Välillä taas luokan pärejäät siirrettiin isolla porukalla tukiopeutukseen, jotta erityistä tukea tarvitsevat saattoivat olla normaalissa luokassa ja saada henkilökohtaisempaa opetusta. Idea oli pieni, mutta upea. Tukiopeutus ei leimannut ketään.

Lakiesityksen tavoite on hieno. Korostetaan varhaista puuttumista ja annetaan tukea tarvitseville. Mutta lakia vaivaa nykysuomen perisynti. Sen toteuttamiseen ei ole varattu resursseja.

### **Koulutien alku vaikuttaa läpi elämän**

Oikeuskansleri Jaakko Jonkka pitää hälyttävänä sitä, että oppilashuollon saatavuus on eripuolella Suomea erilaista. Lasten oikeus yhdenvertaiseen tukeen ei toteudu. Kyse on perustuslailla säädettyjen perusoikeuksien toteutumisesta.

Nykyisin yleisin syy erityisopetukseen siirtämiselle on kielen kehityksen häiriöt ja niistä johtuvat oppimisvaikeudet. Myös lapsen kehityksen viivästyminen, jokin vamma, tunne-elämän häiriöt tai sosiaalinen sopeutumattomuus voivat olla syynä.

Inhimillisesti meidän ei ole varaa jättää tukematta näitä oppilaita. Ei myöskään taloudellisesti.

Työurien pidentäminen on Suomen selviämisen kynnyksikysymys. Jos mitään ei tehdä, pelkästään kunnissa nyt vastasyntyneen lapsen ylioppilasjuhlien aikaan veroäyri on noussut seitsemän prosenttiyksikköä. Jotain on siis pakko tehdä.

Jos lapsen koulutie alkaa takuten, koska

hän ei saa tarvitsemaansa tukea, menetämme herkästi koko työuran. Yksi syrjäytynyt nuori maksaa yhteiskunnalle yli miljoona euroa, joten koulutien ja opiskelun tukeen kannattaa panostaa. Pelkän peruskoulun varaan jäävien teinien määrä on kasvanut vuodessa rajusti.

### **Uuteen tehtävää uutta osaamista**

Erityisopetusta koskevan lain valmistelussa on käynyt selvästi ilmi, että rahat eivätkä aika riitä sen toteuttamiseen. Opetusministerin mukaan laki ei lisää kustannuksia. Opettajien ammattijärjestön mukaan rahaa tarvitaan 150 miljoonaa, jotta luokat saadaan sopivan kokoisiksi, tarvittava tukiopeutus ja oppilashuolto toiminaan.

Päivähoidossa erityistä tukea tarvitsevat lapset voivat olla kahden lapsen paikalla. Näin turvataan riittävä aikuisten aika ja tuki. Samaa ajatusta on sovellettava kouluun, jos erityisoppilaat ovat tavanomaisissa luokissa. Luokkakokojen pientäminen on välttämättömyyksiä.

Kaunotar voi muuttua hirviöksi, jos opettajille ei anneta mahdollisuutta kouluttautua vastaanottamaan erityistä tukea tarvitsevia oppilaita. Laki on aiottu voimaan elokuussa eikä se ole vielä lähelläkään valmista edes eduskunnassa. Opetushallituksen pääjohtaja on julkisuudessa vaatinut vuoden lisäaikaa opetussuunnitelmien välttämättömälle uudistamiselle.

Onkohan opetusministerillä taikasauva, jolla hän heinäkuussa kiepauttaa opettajiin ja kouluihin uuden osaamisen ja opetussuunnitelmat?

### **Näpit irti OKL:stä**

Muuten olen sitä mieltä, että opettajankoulutus on säilytettävä Hämeenlinnassa. Se on yksi suosituimmista koko maan yliopistojen koulutusohjelmista. Laatu on korkeatasoista ja opiskelijat suorastaan tunteksivat tänne.

Opetusministerinä Antti Kalliomäki (sd.) katkaisi seipään, jolla virkamiesvalmistelu yritti lakkauttaa OKL:n. Onko opetusministeri Henna Virkkusella (kok.) samaa laatusilmää?

## Kiemungin mielestä tilaaja-tuottaja -malli on ymmärretty väärin Hämeenlinnassa

Valtuuston puheenjohtaja antaa luottamushenkilöille ja henkilöstölle laiskanläksyä uudesta toimintamallista

### Hämeenlinna

#### Hanna Antila-Andersson

Hämeenlinnan kaupunki on epäonnistunut tilaaja-tuottajamallista tiedottamisessa ja vähän muussakin tiedottamiseen liittyvässä. Kaupunginvaltuuston joulukuisen pikakokouksen päätteeksi valtuuston puheenjohtaja **Iisakki Kiemunki** (sd.) avasi sanaisen arkkunsa vuoden päätöspuheenvuorossaan.

Hänen mukaansa uuden kunnan luottamuselinten ensimmäinen vuosi on ollut vaikea erityisesti taloustilanteen vuoksi. Kiemunki kuitenkin kehui luottamuselimiä, erityisesti valtuustoa ja kaupunginhallitusta siitä, että vaikeassa tilanteessa on pysytty vetämään yhtä köyhtä. Valtuustoryhmät ovat käyneet aitoa ja aikaista vuoropuhelua.

Sisäisessä ja ulkoisessa tiedottamisessa Kiemunki kuitenkin löytää monenlaista huomautettavaa. Hän pahoittelee sitä, ettei toukokuisen valtuustoseminaarin jälkeen syntynyt hedelmällistä vuoropuhelua henkilöstöryhmien kanssa.

## Tilaaja-tuottajamallin pitää tuoda päätöksentekoon joustavuutta, ei lisäbyrokratiaa.

### Valtuuston pj. Iisakki Kiemunki

-Siinä epäonnistuttiin täysin. Ei ole saatu aikaan yhteishenkeä. Tosin järjestöpolitiikka onkin pitkälle Helsingistä ohjattua. Hienoa kuitenkin, että nyt hyvin monet työntekijät ovat turvautumassa kannustevapaisiin lomautusten sijaan.

### Tilaaja-tuottajamallin mysteerit

Erityisen surkeasti on onnistuttu tiedottamaan tilaaja-tuottajamallin luonteesta.

Kiemungin mukaan tavalliset työntekijät tai luottamushenkilötkään eivät tunnu tietävän, mistä siinä on kysymys.

-Jotkut ovat jo nyt valmiita luopumaan siitä, vaikkei sitä ole saatu kunnolla käynnistetyksi. Usein kuulee tarinoita siitä, kuinka jostakin puuttuu ves-

sapaperi, kun ei tiedetä, kenen sitä kuuluu tilata.

Kiemungin mielestä koko malli on ymmärretty väärin.

-Väliportaan johdon kuuluu kantaa vastuu käytännön toimista. Ei kaikkia päätöksiä pidä käyttää ylätasolla. Tilaaja-tuottajamallin pitää tuoda päätöksentekoon joustavuutta, ei lisäbyrokratiaa.

Kiemunki esitti, että niin päättäjät kuin henkilöstökin pistettäisiin laiskanläksylle tilaaja-tuottajamallista.

-Siitä pitää vielä järjestää lisäkoulutusta.

Selvää on, että siinä sivussa sai mediakin oman osansa valtuuston puheenjohtajan ojenuksesta. Ei ole mennyt Ysi-luokka-, Mäntykoto- ja muutama muukaan uutisointi ihan puheenjohtajan mielen mukaan ja

tilaajaohjattajakin ovat puhuneet ristiin.

Viikko Uutiset 12.3.2010

2

TOIMITTAJALTA

## Hämeenlinna-malli, pilaaja–juottaja...

Muutamia vuosia pitempään Hämeenlinnassa asunut muistaa julkisuuteen kovalla kohulla 1990-luvun alussa lanseeratun Hämeenlinna-mallin. Kaupunki pokkasi kansainvälisen palkinnon, patsasteli suomalaisena edelläkävijänä, perusti verkkovaltuuston ja kehitteli palautejärjestelmää sun muuta.

Oli se hienoa, niin fiinii – maailman paras kaupunki.

Kuka enää puhuu tästä loistavan kumouksellisesta Hämeenlinna-mallista? Julkisuuksessa ei kukaan.

Mitä tuli tilalle?

No, tietysti tilaaja–tuottaja-malli. Kansa keksi heti, että paremmin sopii pilaaja–tuottaja-nimi, uusin versio on pilaaja–juottaja.

Taas keksittiin uudelleen ruutia, suurista kaupungeista Oulu ja Tampere ehtivät mallia kehittää omina versioinaan.

Oulua on mainostettu parhaana esimerkkinä kaupungin uudesta toimintamallista.

Mitä tekeekään Oulu? Ajaa ilmeisesti alas nykyuotoisen tilaaja–tuottaja-mallin.

Kaupunginjohtaja Matti Pennasen mukaan tarvitaan selkeämpi toimintatapa. Siis selkeämpi!

Nyt on kuulema liian byrokraattinen järjestelmä, yhteistyö hallintokuntien kesken ei suju.

Oululaisten tavoitteena on hallintokuntien rajojen madaltaminen, mahdollisesti poispyyhkiminen.

Tavallisen tallajaan on uskomisen kaupunkipomoa, joka on käytännössä kokenut tilaaja–tuottaja-mallin toimivuuden. Kehen muuhun uskoisi?

Mitä tästä pitäisi ajatella Hämeenlinnassa?

Pari päivää sitten julkistettiin tutkimus, siis tutkimus, ei arvio, että terveyspalvelujen ulkoistaminen on nostanut hintoja. Terveyspalvelujen ulkoistaminen ei siis vähennä kustannuksia, kuten on väitetty. Kuntien ulkoistamat terveysasemat myös tuottavat vähemmän terveyspalveluita kuin kuntien omat terveysasemat. Ulkoistamiseen on ajauduttu, kun itse ei saada henkilökuntaa.

Miten käy esimerkiksi vanhustenhuollossa ja päivähoidossa, kun kunnat ulkoistavat nykyistä enemmän myös näitä palveluita?

Mistä keksittäisiin lisää ruutia?

**Kari Karppinen**

kari.karppinen@hameensanomat.fi



VIERAILIJA

Hämeen Sanomat 7.1.2010

# Tulevaisuuden rakentaminen ei lopu koskaan

Olemme alkaneet tarkastella ja järjestellä palveluita ihmisen tarpeiden mukaan.

Päättynyt vuosi 2009 oli poikkeuksellisen mielenkiintoinen. Pinta-alaltaan yksityistakertaiseksi kasvaneessa Hämeenlinnassa aloittivat kokonaan uudet rakenteet, tehtävänkuvat ja nimikkeet, syntyivät uudet rajat ja naapurit ja päätöksenteossa olivat mukana uudet ihmiset.

Vanhaa edustavat ennen muuta asukkaat, historia ja suomalaisittain erinomainen sijainti metropolialueella sekä kunnan perustehtävät. Hämeenlinna otti kuntaliitoksen yhteydessä rohkeita askelia. Emme menneet sieltä mistä aita oli matalin.

## Kuntalainen avanasemassa

Uudistuksia on järkevää katsoa kokonaisuutena. Pelkän tilaaja-tuottajamallin tai pelkän elämäntapa-ajatuksen, tai vaikkapa pelkällä kuntarajojen poistumisen arvioinnilla näkee tilanteen kuten kurkistusikkunasta.

Uusi kaupunki rakentuu asiakaslähtöisyydelle. Suurempi koko antaa enemmän pelivaraa palveluiden järjestämiselle ja näin myös asukkaalle enemmän mahdollisuuksia.

Paljon keskustelua herättänyt tilaaja-tuottajatoimintatapa on tapa jäsentää palveluita. Elämäntapa-ajatus on samoin tapa jäsentää palveluita ja tapa päästä pois organisaatiolähtöisyydestä, kohti asiakas- tai asukaslähtöisyyttä.

Viisaampaa olisikin puhua tilaaja-tuottaja-asiakasmallista, joka sisältää nämä molemmat näkökulmat.

Tilaajan tehtävänä on selvittää palvelutarve sekä yleisellä että yksilötasolla. Samoin sen on määriteltävä tavoiteltava palvelutaso ja laatu. Mikä on se palvelu, johon pyritään.

Olennaista on palvelun vaikuttavuus, mitä palvelulla saadaan aikaan. Mittareita tähän eteenkin sosiaalipalveluissa on vielä ihan liian vähän. Tilaaja siis ohjaa järjestelmää. Tilaaja valitsee palvelun tuottajat ja rahoittaa järjestelmän sekä valvoo järjestelmää.

Tuottajat, sekä kaupungin omat ja kumppanit taas toteuttavat toimintansa annetuilla resursseilla. Ne kehittävät osaamista ja laatua tilausta vastaavaksi. Tilaaja ja tuotta-



**Sari Rautio**

Kirjoittaja on kokoomuksen valtuustoryhmän puheenjohtaja ja Kuntaliiton hallituksen jäsen Hämeenlinnasta.

ja käyvät säännöllistä vuoropuhelua, ovat aidosti saman pöydän ääressä. Tuottajat myös huolehtivat henkilöstöstä ja asiakassuhteista.

Asiakas, kuntalainen on avanasemassa toimivassa järjestelmässä. Asiakas käyttää palvelua, joka vastaa hänen ja perheensä palvelutarpeeseen kokonaisuuden kannalta järkevästi. Asiakas myös rahoittaa palvelut maksamalla mahdollista palvelumaksua ja maksamalla veronsa.

Asiakas antaa suoraa palautetta tuottajalle, osallistuu palautekyselyjen kautta palveluiden suunnitteluun ja ohjaa laatu- ja palvelutuksen kautta järjestelmää. Asiakas myös voi äänestää jaloillaan, valiten sen palvelun, joka parhaiten vastaa hänen tarpeeseensa. Aidossa kilpailussa palveluseteli on toimiva väline, jossa asiakas on se, joka valitsee.

## Naapureissakin uudistetaan

Tilaaja-tuottajamallin erilaisia sovellutuksia on käytössä eri puolella maailmaa.

Tanskalaisten lähtökohdista on BUM, tilaaja-tuottaja-vastaanottaja-malli. Siinä olennai-

nen työvaihe on palvelujen tarpeen arviointi, joka on erotettu omaksi vastuualueekseen.

Tuloksena mallista ovat olleet yhdenmukaiset palvelut, palvelujen käyttäjien oikeuksien korostuminen, kustannustietoisuus palveluista ja helpompi kontrollointi.

Tavoitteena Tanskassa on kehittää mallia vähemmän byrokraattiseksi, kiinnittää tehtävien ja vastuiden jakoon enemmän huomiota, vähentää ammattilaisten työn kontrollia ja kehittää uusia yhteistyön malleja tilaajien ja tuottajien välille. Hyviä tavoitteita myös meille.

Norjassa, kuten meilläkin on vahva kunnallinen itsehallinto, josta seuraa lukuisat erilaiset sovellutukset. Kiinnostava tutkimustulos Atlantin rannikolta on jako ”pehmeään ja ”kovaan” tilaaja-tuottajamalliin. Kovassa mallissa ollaan ehkä edelleen organisaatiokeskeisiä, palvelut on tuoteistettu ja pilkottu hyvin pieniin osiin joista lähdetään rakentamaan kokonaisuutta.

Pehmeässä mallissa tilaaja ostaa lopputulosta, vaikkapa hyvää koulupäivää lapselle, ja tuottajapuolen ammatilliset päättävät miten palvelun tuottavat. Norjassa suunta on kokemusten pohjalta ammatillisuutta korostavaan superpehmeään mallin toteutukseen. Olennaista siis se, mitä palvelulla on tarkoitus saada aikaan.

## Muutoksesta jatkuva olotila

Ensimmäistä kertaa budjettia rakennettaessa puhuttiin aidosti kokonaisuudesta eikä vain siitä jäävuoren huipusta, joka jää toteutumatta. Meistä on tullut kustannustietoisempia, tiedämme paremmin mistä palvelun hinta koostuu ja mitä siihen kuuluu. Ja ennen muuta, olemme alkaneet tarkastella ja järjestellä palveluita ihmisen tarpeiden mukaan.

Kuntien yhdistyminen ja organisaatiouudistus elämäntapa-ajatuksen mukaan ja tilaaja-tuottajamalliin ei ole kertarysäys, vaan paremmin käynnistys pysyvään muutoksen hallintaan ja muutoksen jatkuvuuden ymmärtämiseen.

Organisoinnin muodosta riippumatta tärkeää ovat prosessit, joilla saadaan aikaan vaikuttavuus. Palvelut eivät ole samoja kaikille, vaan meillä on valikko, josta palveluohjauksen kautta valitaan juuri oikeat tuotteet ja osat vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

**BÖRJE**

3.1.2010 Hämeen Sanomat

AJAMME NYT KAUPUNGIN UUTEEN ORGANISAATIOMALLIIN.  
KUTSUMME SITÄ TINKAAJA-TUHLAAJAMALLIKSI

↓ VAIHE 1: RUNTAAKEMME ORGANISAATIOMALLIN  
PÄÄTTÄVISSÄ ELIMISSÄ LÄPI

↓ VAIHE 2: KEKSIMME KUMMAUSIA NIMI-  
KEITÄ VIRKAMIS-SLANGILLA

↓ VAIHE 3: KÄYTÄMME UUDEN MALLIN  
KOULUTUKSEEN MILJOONA EUROA

↓ VAIHE 4: KAIKKI PÄÄTTÄVÄT SAMOISTA  
ASIOISTA KUIN ENNENKIN

↓ VAIHE 5: KAIKKI TEKEVÄT SAMAA  
TYÖTÄ JA SAMALLA TAVALLA KUIN  
ENNENKIN



Börje

# Vielä on aikaista tuomita

**Vuosi on jo** harjoiteltu yhdessäeloa uudessa suuressa Hämeenlinnassa. Maailmantalous on tehnyt omat tepposensa niin Hämeenlinnalle kuin kaikille muillekin kunnille.

Monikuntaliitosten sanotaan kärsineen eniten talouden syöksykierteen vaikutuksista, kun samaan aikaan on pitänyt sovitella yhteen erilaisia kuntatalouksia ja -kulttuurireita sekä luoda uutta.

Varmaan olisi Hämeenlinnassakin sujuvampaa rakentaa yhdistymistä keskellä nousukautta, jolloin voisi ainakin jonkin aikaa panostaa sekä ennakoiviin että korjaaviin toimiin ja vielä rakenteiden muutokseen.

Nyt rahaa tuntuu jäävän vain rakenteiden muutokseen ja välttämättömään palveluiden tulipalotoimintaan.

**Sopii silti kysyä**, olisivatko Hämeenlinnaa ympäröineet maaseutukunnat lähteneet edes neuvottelemaan yhdistymisestä, ellei

että siitäkään tulee mitään.

**Kyläkoulukuohunnan** ja vanhustenhuolto-kiistojen laannuttua palveluista löydetään ehkä onnistumisiakin. Esimerkiksi vanhus-ten kotihoito tuntuu sujuvan hyvin ja inhimillisesti uusissa kaupunginosissa, kuten vanhaa maaseutua nyt kutsutaan.

Palveluiden tilaaminen ja tuottaminen ei välttämättä ole vielä käynnistynyt täydellä tehollaan. Se on ymmärrettävää. Samoin se, etteivät kaikki päättäjätäkään vielä ymmärrä koko mallin toimintaperiaatetta.

Jonkinmoista kuluttajansuojaa toivoisi silti tavalliselle kuntalaiselle.

Monesti tiedonhankinnan ammattilaisen on vaikea löytää uudesta organisaatiosta henkilö, joka on vastuussa tai edes tietää jostain tietystä palvelusta jotain.

Miten silloin ihan tavallinen byrokratian lonkeroihin perehtymätön kaupunkilainen

olisi ollut äärimmäinen taloudellinen pakko.

Yhä edelleen näyttää siltä, että kanta-Hämeenlinnan käteen jäi luu, kun Hattula ja Janakkala eivät lähteneet mukaan yhteiseen kuntaan. Niillä olisi ollut varmasti paljon annettavaa uuden kunnan kehittämisessä.

Ilmeisesti Hämeenlinnassa on syytä katsoa peiliin. Neuvotteluissa olisi voinut hieman enemmän yrittää tarkastella asioita myös lähinaapurien näkökulmasta.

Lahden seudulla puuhataan parhaillaan vielä paljon suurempaa kaupunkia, tosin ei ole kirkossa tai moskeijassakaan kuulutettu,

## Voiko tavallisen kaupunkilaisen velvoittaa opiskelemaan elämäkaariajattelun nyanssit?

tietäisi, minne soittaa, jos palvelussa on ongelmia?

Ainakaan kaupungin joka kotiin jaetusta palveluhakemistosta ei ole apua, sillä löytääkseen sieltä oikean henkilön pitää tuntea organisaatiokaavio.

Voiko tavallisen kaupunkilaisen velvoittaa opiskelemaan tilaaja-tuottajamallin ja elämäkaariajattelun nyanssit?

**Vaikka iso muutos** vie aikaa, kaupunkilaisilla on oikeus odottaa selkokielistä ohjetta, minne missäkin asiassa annetaan palautetta.

Silti on turha vielä tässä vaiheessa tuomita, ettei kuntaliitoksesta olisi ollut hyötyä.

Kunhan kaikki palikat tämän vaalikauden kuluessa saadaan oikeille kohdille, voidaan käydä keskustelua siitä, missä onnistuttiin ja mikä meni mönkään.

**hanna.antila-andersson@hameensanomat.fi**

## Jostain on luovuttava, jotta jotain saadaan

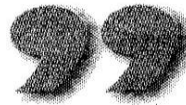
**Kaupunginjohtaja** Tapani Hellsténin talousarvioesitys on tehnyt sen minkä pitikin, avoin keskustelu valinnoista ja tulevaisuudesta on alkanut. Maailmanlaajuisen talouskriisin ja koko Suomen yhteisen haasteen, turvonneen kuntatalouden aiheuttamat tervehdyttämisen tarpeet tuovat omat ehdonsa välttämättömälle uudistamiselle.

Hämeenlinna tekee historian sa suurinta palvelurakenteen uudistamista. Entiset tavat toimia ovat tulleet tiensä päähän, kymmenen prosentin vuosittainkasvu sirpaleiseen palvelutarjontaan ei enää lisännyt hyvinvointia.

On kuitenkin syytä erottaa toisistaan taloustilanteen vaatimat säästöt ja Paras -hankkeen suunnitelmalliset, rakenteelliset uudistukset. Maailma on muuttunut, toimintaympäristö on muuttunut ja ihmisten päivittäinen elämänpiiri on muuttunut.

Palveluiden uudistaminen asiakaslähtöisiksi, tuottavimmiksi ja vaikuttavimmiksi on ehdottoman tarpeellista. Nyt olemme uudistaneet hallinnon elämänkaareen ja tilaaja-tuottajamalliin, seuraavaksi on aidosti uudistettava toimintatavat, miten työtä tehdään.

Taantuman mentyä ohi hämäläinen hyvinvointi jatkaa kasvuaan. Siihen asti on uskallettava luopua jostakin, jotta voisi saada jotain muuta. Jos halutaan satsata vanhusten kotona asumiseen, on siirrettävä voimavaroja laitoshoidosta kotiapuun. Jos halutaan kaikille kohtuulliset luokkakoot, on liian pienet yksiköt purettava. Jos halutaan satsata ihmistyöhön seinien sijaan, on turhista ja kalliista kiinteistöistä



**Hyvä arki asuu Hämeenlinnassa, on tärkeä visio kaupungillemme.**

Ja jos halutaan että meillä riittää veroeuroja peruspalveluiden turvaamiseen, on kaupunki pidettävä mielenkiintoisena ja viihtyisänä asumiskaupunkina.

Hyvä arki asuu Hämeenlinnassa, on tärkeä visio kaupungillemme. Nyt elämme muutama tiukan vuoden, suu säkkiä myöten, mutta kuntokuurin jälkeen kaupunkimme on entistä parempi, elinvoimaisempi ja tarjoaa kaikille asukkaalle kohtuulliset hyvän elämän puitteet.

Siihen päästään yhteisellä rakentamisella, jokaista elämänsäkaaren vaihetta kunnioittaen ja rakenteita sekä toimintatapoja reilusti muuttaen.

**Sari Rautio**  
kaupunginvaltuutettu (kok.)  
Hämeenlinna

# Vanhainkodit ja kyläkoulut muutoslistan kärjessä

Hämeen Sanomat  
20.10.2009

Kaupunki sopeuttaa rajusti palvelurakennettaan tiukenevan talouden raameihin.

Hämeenlinna  
Riikka Happonen

## Tuntijako minimiin

Kouluverkkoa esitetään muutettavaksi siten, että Hämeenlinnan kaikki kaksiohjelmaiset koulut lakkautetaan elokuuhun 2012 mennessä. Lieson, Taljalan, Kataloisten ja Kostilan koulujen lakkauttamisen on arvioitu tuovan vuosittain noin 350 000–370 000 euron säästöt.

Lisäksi perusopetuksen tuntijakoa pienennetään valtakunnalliseen vähimmäismäärään, joka on 222 tuntia viikossa. Käytännössä tuntijaon pienennys tarkoittaa ylimääräisten kurssien karsimista. Nykyisellä oppilasmaaralla se tuo vuosittain noin 600 000 euron säästöt.

Käsityökeskus Innon sekä

kuultuuripolku- ja urheiluakatemiat toiminnan lopettaminen tuovat yhteensä noin 180 000 euron vuosittaiset säästöt. Toisen asteen koulutuksen uudelleen organisoinnilla haetaan 50 000–100 000 euron säästöjä.

Lasten ja nuorten lautakunta on myös tehostanut päiväkotien käyttöastetta, lopettanut avoimen päiväkodin kaupungin länsipuolelta ja siirtänyt esiopetusryhmiä Jukolan ja Miemalan kouluille.

Opettajien määrä vähenee eniten

Vuoden 2012 loppuun mennessä eläkkeelle siirtyy noin 300 kaupungin työntekijää. Sama määrä on asetettu tavoitteeksi vakinaisen henkilöstön määrän vähentämiseksi.

Tänä ja ensi vuonna eniten vakansseja vähenee opetuspalveluista, joista eläkkeelle siirtyy 24,5 henkilöä.

Lisäksi tuntijakoon suunniteltu 400 tunnin vähennys tar-

koittaa 17 vakanssin poistumista. Yhteensä tänä ja ensi vuonna eläkkeelle lähtee 205 kaupungin työntekijää.

Hämeenlinnan kaupunki vähentää myös tilapäistä ja mää-

raaikaista henkilöstöään. Esimerkiksi sijaisia voidaan palkata vain, mikäli potilas- tai asiakasturvallisuus ja lain määrittelemä henkilöstömitoitus sitä edellyttää.

Lyhyet sijaisuudet hoidetaan Hämeenlinnassa sisäisin järjestyksin. Yli kolmen kuukauden pituisiin palvelussuhteisiin palkkaaminen edellyttää täyttöpäätöstä.

## Hämeenlinnan kouluissa tunnit ovat minimissä

Kuvaamataitoa, musiikkia ja liikuntaa on karsittu eniten.

Tiukka tuntijako tuntuu opettajien palkoissa.

Ryhmät ovat isompia, jotta tunnit saadaan riittämään.

### **Hämeenlinna Tuulia Viitanen**

Hämeenlinnan peruskoululaisilla ei ole juuri mitään ylimääräisiä tunteja. Peruskouluissa on pienin mahdollinen tuntimäärä. Sen käyttäminen tehokkaasti riippuu rehtorin ja opettajien kekseliäisyydestä.

Opetuspalveluiden palvelu-

### ➤ **Näistä karsittiin**

- alakoulussa: tunti vähemmän taide- ja taitoaineita 1. ja 2.-luokilla sekä 4.-5.-luokilla, tunti vähemmän äidinkieltä 3.-luokkalaisilla ja tunti vähemmän biologiaa/maantietoa joko 5.-luokalla tai 6.-luokalla.
- yläkoulussa: yksi tunti karsittiin musiikista

suunnittelija **Tapani Räikkä** sanoo, että tiukka tuntijako tuntuu erityisesti alakouluissa.

- Se näkyy suoraan ryhmien koissa. Ryhmät ovat isompia valinnaisissa aineissa. Esimerkiksi vapaaehtoisia kieliä ei ole alakoululaisille tarjolla.

Räikän mukaan kouluissa ollaan äärimmäisen tiukoilla.

### **Palkat jurppivat**

Uuden Hämeenlinnan kouluissa tuntijaot laitettiin saman suuruisiksi kuntaliitoksen jälkeen viime keväänä. Silloin tuntijako oli 229 tuntia.

Taloustilanteen mentyä huonoksi tehtiin uusi päätös ja tuntijaoksi päätettiin 222 tuntia. Se on Opetushallituksen minimi-tuntimäärä. Tuntijaon karsimi-

nen vaikuttaa paitsi koululaisiin myös opettajiin.

- Selvää on, että opetuksen määrä on vähentynyt. Se on vaikuttanut suoraan opettajien palkkoihin ja se jurppii opettajia, sanoo opetuspalveluiden palvelujohtaja **Mika Mäkelä**.

Mäkelä kuitenkin ihmettelee, että palautetta on tullut yllättävän vähän.

### **Ei mitään ekstraa**

Ojoisten koulussa 222 tunnin tuntijako vähensi laskennallisesti yhden opettajan työn.

Rehtori **Pasi Rangell** sanoo, että koulussa jää antamatta paljon tunteja, joita vielä viime vuonna pidettiin. Esimerkiksi liikuntaa, musiikkia ja kuvaamataitoa on vähemmän.

- Mitään ekstraa ei voida tarjota. Olemme kuitenkin pystyneet pitämään kiinni siitä, että tuemme lahjakkaita oppilaita kahdella omalla tunnilla viikossa. Tukiopetus on myös säilynyt, sen jo lakikin määrää.

Rangell sanoo, että tiukka tuntijako näkyy myös suoraan opettajien palkassa. Luokanopettajan peruspalkkaan sisältyy 24 tunnin opetusvelvollisuus viikossa.

- Opettajilla on saattanut olla vielä viime vuonna 27-30 viikkotuntia ja palkka on rakentunut juuri ylitunneista. Se masentaa monia, koska harvassa ammatissa palkka laskee. (HäSa)

**SUOMEKSI:** tuntijako 222h = yhden oppilaan peruskoulun aikana kahlaama tuntimäärä. Minimituntijaon määrittää opetushallitus.

## Koulukuolema kulkee myös kaupungeissa

**Tänä keväänä** noin sadassa koulussa lauletaan suvivirsi viimeisen kerran, yleensä hyvin haikeissa tunnelmissa. Lopettavien joukossa on paljon maaseudun pieniä ala-asteita, mutta myös koulukuolema ei väistä enää kaupunkien tai suurtenkaan taajamien kouluja.

Pienten vähäväkisten kylien alakoulujen kohtalona on hiipua oppilaspulaan. Moniakaan suomalainen kunta ei juuri alle 20 oppilaan kouluja ylläpidä. Kiistämätön tosiasia on, että kustannukset oppilasta kohden ovat pienissä kyläkouluissa kaksin, jopa kolminkertaiset verrattuna usean sadan oppilaan kouluihin.

Kustannusten erotus ei tietenkään päädy puhtaana kunnan kassaan, sillä harventunut kouluverkko aiheuttaa lisämenoja muun muassa koulukuljetuksiin. Tyhjiilleen jäävät koulukiinteistöt nielevät jatkuvasti rahaa ellei

verran herunut peruskorjausrahaa homekoulujen kunnostukseen, mutta ei kuitenkaan tarvetta vastaavasti. Kuntien peruskorjausvelka kasvaa kaiken aikaa.

Vaikka koulujen lopettaminen on ikävä asia niille, joita se suoraan koskee, Suomen yli puoli miljoonaa peruskoululaista saa edelleen laadukasta opetusta. Perusopetusta järjestetään edelleen yli kolmessatuhannessa koulussa.

Ala-asteen oppilaista 94 prosenttia asuu alle viiden kilometrin etäisyydellä koulustaan. Yläasteen oppilaista yli viiden kilometrin koulumatka on noin joka viidennellä.

Hyvätkin keskiarvot ovat vain keskiarvoja, eivätkä ne kerro koko totuutta. Aina löytyy oppilaita, myös ala-asteilta, joiden koulupäivä kestää kellon ympäri.

Kouluverkoston supistaminen tietää yleensä ryhmäkokojen kasvua. Se puolestaan lisää

”

**Tärkeintä on, että jokainen nuori löytää paikkansa.**

niistä hankkiuduta nopeasti eroon.

Kaupunkien lopettavien lähiökoulujen kohtalon sinetöi pääsääntöisesti keho kuntatalous, harvassa niissä on todellinen oppilaspula. Kovissa säästöpainneissa kouluverkkoa on ollut pakko tarkastella hyvin kriittisesti ja myös muutama kaupunkikoulu on tullut tiensä päähän.

Moni pikkukoulu, toki myös iso oppilaitos on päässyt tai päästetty huonoon kuntoon. Remonttirahoja ei yksinkertaisesti löydy ja koulutyön jatkaminen esimerkiksi homeisissa tiloissa ei käy päinsä. Valtiolta on jonkin

opettajien työtaakkaa ja ammattitaitovaatimuksia.

Suomalaiset oppimistulokset ovat kansainvälisissä vertailuissa erinomaisia. Sen todistaa muun muassa laaja Pisa-tutkimus.

Menestys ei kuitenkaan saa merkitä, että koulutuksen laadusta ja määrästä olisi varaa tinkiä. Päättäjät eivät pääse Pisa-tutkimuksen taakse piiloon päättäessään kouluverkon karsimisesta.

Peruskoulunsa päättävällä ikäluokalla, yli 60 000 nuorella on edessään jännittävät hetket. Lähipäivinä ratkeaa, mitä peruskoulun jälkeen.

Osa suuntaa lukioon, osa ammatillisiin opintoihin. Tärkeintä on, että jokainen nuori löytää paikkansa jostakin.

Viime vuosina koulupudokkaiden joukko on valitettavasti ollut kasvamaan päin. Huonolle kehitykselle olisi saatava pikainen loppu.

Hyvä opetusalan asiantuntija,

Olemme kasvatustieteen ja erityispedagogiikan opiskelijat Turun yliopiston Kasvatustieteiden tiedekunnasta ja teemme pro gradu -tutkielmaa yhteistyössä Hämeenlinnan opetuspalveluiden kanssa. *Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten olette kokeneet Hämeenlinnan seudulla tapahtuneen kuntaliitoksen ja miten se on mielestänne vaikuttanut työhönne ja toimenkuvaanne. Tutkielmamme toisessa osassa tutkimme syksyllä voimaan tulevaa erityisopetuksen lakimuutosta. Miten koette tulevan erityisopetuksen lakimuutoksen ja miten koette sen vaikuttavan työhönne ja toimenkuvaanne.* Ensimmäinen osa aineistosta kerätään oheisella kyselylomakkeella. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Toivomme teidän vastaavan kyselyyn, koska aineistomme tulee olemaan pieni – jokainen vastaus on tärkeä luotettavien tutkimustulosten kannalta. *Kyselylomakkeen vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja ne jäävät vain tutkijoiden tietoon. Tutkimustulokset esitetään niin, ettei vastaajaa voida tunnistaa.*

Tutkimuksen toisessa osassa on tarkoituksena tarkentaa kyselylomakkeesta ylösnousseita aihealueita haastatteluun, jotka toteutetaan syyslukukauden 2010 alussa. Jos haluat osallistua haastatteluun, kirjoita nimesi ja sähköpostiosoitteesi kyselyn alussa sille osoitettuun kohtaan.

Huom!: Täytetty kyselylomake lähetetään sisäisellä postilla Johanna Hyytiälle Hämeenlinnan opetuspalveluihin (Wetterhoffinkatu 2, 13100 Hämeenlinna), josta me haemme ne. Toivomme vastauksia mahdollisimman pian.

Yhteistyöstä kiittäen,

Hanna Mäittäälä ja Marika Mykkänen  
htpmai(at)utu.fi / ammykk(at)utu.fi

(jatkuu)

Kysely kuntaliitoksesta ja erityisopetuksen lakimuutoksesta

Ammattinimike  erityisluokanopettaja  
 laaja-alainen erityisopettaja  
 rehtori

Työpaikkani sijaitsee  ydin-Hämeenlinnassa  
 kanta-Hämeenlinnassa

Olen työskennellyt \_\_\_\_\_ vuotta opetuslalla.  
Olen työskennellyt \_\_\_\_\_ vuotta nykyisessä työpaikassani.

Olen  vakituisessa työsuhteessa  
 määräaikaisessa työsuhteessa

Minua kiinnostaa osallistua tutkimuksen toiseen osaan

kyllä  
nimi & e-mail: \_\_\_\_\_  
 ei

**Mitä mieltä olette kuntaliitoksesta ja sen vaikutuksesta työhönne ja toimenkuvaanne? Pohtikaa asiaa työnne näkökulmasta.** Vastatkaa väittämiin asteikolla 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jotakin siltä väliltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

| Koen, että... |   | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---------------|---|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| 1             | Kuntaliitos tapahtui hallitusti   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 2             | Asenteeni kuntaliitosta kohtaan on muuttunut vähitellen myönteisemmäksi   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 3             | Moniammatillinen yhteistyö on lisääntynyt kuntaliitoksen myötä  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 4             | Kuntaliitos antoi paremmat eväät tuleville koulu-<br>laisille   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 5             | Työnkuvani on pysynyt samana kuntaliitoksesta<br>huolimatta   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 6             | Opetusalaan kiinnitettiin enemmän huomiota<br>ennen kuntaliitosta   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 7             | Koulutuksen kentällä/ opetuslalla tapahtuneet<br>muutokset kuuluvat nykypäivään   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 8             | Opettajien ammattikunnasta on tullut aktiivisempi<br>kuntaliitoksen myötä (mm. yhteiskunnalliseen<br>keskusteluun osallistuminen) | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
|               |   | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
| 9             | Kuntaliitoksella oli myönteinen vaikutus oppi-<br>laan arkeen   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 10            | Kuntaliitokseen täytyy vain tottua  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 11            | Oman ammattikuntani näkökulmaa ei huomioitu<br>tarpeeksi kuntaliitosta toteutettaessa   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 12            | Kuntaliitos on vaikuttanut myönteisesti erityis-<br>opetuksen tilaan/ tasoon  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 13            | Kuntaliitoksesta huolimatta opetuslalla/ koulu-<br>tuksen kentällä olisi tapahtunut muutoksia                                     | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 14            | Kuntaliitos on ollut lähinnä hallinnollinen   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 15            | Tilaja-tuottaja -malli ja elämäkaariajattelu<br>eivät näy koulun arjessa  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 16            | Kuntaliitos antoi uusia mahdollisuuksia opetus-<br>työn kehittämiseen (työympäristö/ olosuhteet/<br>välineet)                     | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
|               |   | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
| 17            | Kuntaliitoksen myötä tapahtunut organisaatiora-<br>kenteen muutos selkeytti hallintoa ja sen asemaa                               | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 18            | Työyhteisössä oli myönteinen suhtautuminen<br>kuntaliitokseen vasta kuntaliitoksen jälkeen  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 19            | Kuntaliitos lisäsi opettajien työn kuormittavuutta  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |

| Koen, että... |  | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---------------|--|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| 20            | Tiedotus kuntaliitoksesta oli avointa  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 21            | Yhteistyö kollegojen kanssa on lisääntynyt kuntaliitoksen myötä  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 22            | Kuntaliitos paransi koulujen asemaa  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 23            | Kuntaliitoksesta on ollut enemmän haittaa kuin hyötyä koulujen kannalta  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 24            | Kuntaliitoksen myötä tapahtunut organisaatiorekenteen muutos selkeytti hallinnon ja koulujen välistä suhdetta (lähensi hallintoa ja kouluja) | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
|               |  | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
| 25            | Kuntaliitos olisi voitu toteuttaa myöhempänä ajankohtana   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 26            | Sain tietoa kuntaliitoksesta oikeaan aikaan  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 27            | Kuntaliitoksen myötä tapahtunutta organisaatiomuutosta olisi voinut käsitellä enemmän työpaikalla  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 28            | Opetusalan näkyvyys parani kuntaliitoksen myötä  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 29            | Kuntaliitoksen myötä on tapahtunut liikaa muutoksia opetuslalla/ koulutuksen kentällä  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 30            | Kuntaliitos on ollut myönteinen asia   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 31            | Kuntaliitos toi uusia palveluja oppilaiden ulottuville (mm. koulupsykologi)  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 32            | Oman ammattikuntani näkemystä olisi tarvittu enemmän kuntaliitoksen suunnitteluvaiheessa   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
|               |  | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
| 33            | Kuntaliitoksella tavoiteltiin tehokkuutta ja säästöjä opetusalan kustannuksella  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 34            | Omat tulevaisuudenodotukset heikkenivät kuntaliitoksen myötä   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 35            | Kuntaliitoksen myötä keskustelu opetusalan tulevaisuudesta on lisääntynyt työpaikallani  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 36            | Kuntaliitoksen myötä tapahtunut organisaatiorekenteen muutos tapahtui liian nopeasti   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 37            | Kuntaliitoksella tavoiteltiin tehokkuutta ja opetuspalveluiden joustavampaa järjestämistä  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 38            | Työnantajan tiedotus kuntaliitoksesta on ollut riittävää   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 39            | Kuntaliitos on ollut tarpeellinen  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 40            | Työyhteisössä oli myönteinen suhtautuminen kuntaliitokseen ennen kuntaliitosta   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 41            | Sain enemmän tietoa kuntaliitoksesta ja organisaatiorekenteen muutoksesta median kautta (pakkalislehdet) kuin työnantajalta                  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |

***Mitä mieltä olette erityisopetuksen lakimuutoksesta ja sen vaikutuksesta työhönne ja toimenkuvaanne? Miettikää asiaa työnne näkökulmasta.*** Vastatkaa väittämiin as- teikolla 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jotakin siltä väliltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

| Koen, että... |   | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---------------|---|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| 1             | Lakimuutoksen myötä asiantuntijuuttani arvostetaan enemmän                                  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 2             | Erityisluokkien määrä vähenee tulevaisuudessa   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 3             | Olen joutunut itse ottamaan selvää tulevasta lakimuutoksesta                                | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 4             | Lakimuutos on tarpeellinen, mutta sen käyttöönotto vaatisi enemmän valmisteluja ja aikaa    | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 5             | Moniammatillinen yhteistyö tulee lisääntymään lakimuutoksen myötä                           | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 6             | Ammattitaitoni on riittävä uudessa tilanteessa  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 7             | Lakimuutos on tarpeellinen  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 8             | Lakimuutoksen myötä kaikkien oppilaiden ongelmiin pystytään puuttumaan aiempaa tehokkaammin | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
|               |   | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
| 9             | Erityisopettajien tarve kouluissa vähenee lakimuutoksen myötä                               | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 10            | Lakimuutoksen suunnittelussa on onnistuttu  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 11            | Varhainen puuttuminen tulee tulevaisuudessa olemaan luonnollinen osa koulujen arkea         | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 12            | Lakimuutoksen käyttöönotolle pitäisi olla siirtymäaika                                      | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 13            | Olen päässyt käsittelemään lakimuutosta omasta näkökulmastani käsin                         | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 14            | Lakimuutoksen myötä erityisopetukseen on vaikeampi ohjata ”hankalia” oppilaita              | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 15            | Olen saanut keskustella lakimuutoksesta kollegoiden kanssa                                  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 16            | Lakimuutoksen myötä henkilökunnan tarve tulee kasvamaan                                     | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
|               |   | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
| 17            | Lakimuutoksen myötä jaottelu erityisoppilaisiin ja ”tavallisiin oppilaisiin” vähenee        | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 18            | Yleisopetuksen ryhmäkoot tulevat kasvamaan tulevaisuudessa                                  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 19            | Lakimuutoksen myötä työnkuvani tulee muuttumaan   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |

## Liite 12: Kyselylomake

(jatkuu)

| Koen, että... |  | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---------------|--|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| 20            | Minulla on enemmän positiivisia kuin negatiivisia tunteita lakimuutosta kohtaan            | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 21            | Lakimuutoksen myötä varhainen puuttuminen lapsen ongelmiin tulee parantumaan               | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 22            | Olen tietoinen, mitä lakimuutos pitää sisällään  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 23            | Tiedottaminen on ollut avointa   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 24            | Lakimuutos on hyvä askel kohti inklusiivista koulua  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
|               |  | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
| 25            | Lakimuutos on myönteinen asia  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 26            | Minulla on hyvät lähtökohdat työskentelylleni, kun lakimuutos tulee voimaan                | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 27            | Tuleva lakimuutos vaatii minulta enemmän työtä   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 28            | Lakimuutos parantaa oppilaiden oikeuksia   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 29            | Tiedottaminen on ollut ajankohtaista   | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 30            | Lakimuutos pystytään vakiinnuttamaan hyvin käytäntöön                                      | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 31            | Tiedän, miten lakimuutos vaikuttaa konkreettisesti omaan työhöni                           | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 32            | Työnkuvani tulee sisältämään enemmän muiden opettajien konsultointia                       | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 33            | Työyhteisössäni on ollut myönteinen suhtautuminen lakimuutokseen                           | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
|               |  | täysin eri mieltä | jokseenkin eri mieltä | jotakin siltä väliltä | jokseenkin samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
| 34            | Lakimuutoksesta on tiedotettu tarpeeksi  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 35            | Omalle ammattikunnalleni on järjestetty tarpeeksi koulutuksia koskien tulevaa lakimuutosta | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 36            | Olen epätietoinen työnkuvastani lakimuutoksen tullessa voimaan                             | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 37            | Tiedän, miten lakimuutos vaikuttaa konkreettisesti oman kouluni toimintaan                 | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 38            | Lakimuutos koskee työtäni  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 39            | Tuleva lakimuutos lisää työmäärääni  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 40            | Lakiuudistus kehittää myös omaa ammattitaitoani paremmaksi                                 | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 41            | Lakimuutosta viedään eteenpäin hallitusti  | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 42            | Yhteistyö muiden opettajien kanssa tulee lisääntymään tulevaisuudessa                      | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |
| 43            | Lakiuudistuksen myötä opettajalla on vähemmän aikaa olla oppilaiden käytettävissä          | 1                 | 2                     | 3                     | 4                       | 5                   |

(jatkuu)



Marika Mykkänen ja Hanna Mäittälä  
Pro gradu -tutkielman haastattelu  
Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustieteiden laitos  
syyskuu 2010  
Aihe: Hämeenlinnassa tapahtunut kuntaliitos ja erityisopetuksen lakimuutos

---

### **Haastattelurunko**

**Haastattelumme tavoitteena on pyrkiä syventämään keväällä suoritetun kyselyn kautta saatuja tietoja. Voitte tutustua haastattelumme teemoihin ennen haastattelua ja miettiä etukäteen, mitä ajatuksia nämä teemat herättävät sekä Hämeenlinnassa tapahtuneen kuntaliitoksen että erityisopetuksen lakimuutoksen näkökulmasta. Teemat ovat muotoutuneet osaksi kyselylomakkeista saaduista vastauksista.**

---

#### **Asennemuutos**

Miten asenteet ovat muuttuneet kuntaliitosta ja erityisopetuksen lakimuutosta kohtaan kevään jälkeen? Entä, miten kollegojeni asenteet em. asioita kohtaan vaikuttavat työskentelyyni?

#### **Työnkuvan muutos**

Tilanne on muuttumassa yksinopettamisesta samanaikaisopettajuuteen. Lisäksi moniammatillinen yhteistyö, tiimiopettajuus ja konsultointi ovat lisääntymässä kouluissa. Miten käytännön olosuhteet tai asenteet mahdollistavat edellä mainitut asiat? Ovatko ne haitaksi vai hyödyksi? Kuinka nämä asiat saadaan toimimaan koulun arjessa?

#### **Verkostoituminen**

Muualla työelämässä verkostoituminen on tärkeä osa työntekoa. Miten verkostoituminen koetaan koulumaailmassa? Onko kuntaliitoksen ja/tai lakimuutoksen myötä jaettu ns. hyviä käytänteitä / hiljaista tietoa muiden saataville? Jos on, niin millaisia?

#### **Oikeudenmukaisuus**

Joissakin kyselylomakkeissa tuotiin esille, että kaikkia ei ole kohdeltu oikeudenmukaisesti. Miten koulujen lakkauttamispäätökset ja opettajien lomautukset ovat vaikuttaneet erityisopetuksen järjestelyihin? Miten oikeudenmukaisuus on toteutunut kuntaliitoksen jälkeen?

#### **Tulevaisuus**

Mitä mahdollisuuksia tai rajoittavia tekijöitä on tulevaisuudessa? (esim. moniammatillinen yhteistyö tai samanaikaisopettajuus) Tapahtuuko muutos vasta tulevaisuudessa? Minkälainen tulevaisuus odottaa kuntaliitoksen jälkeen tai erityisopetuksen lakimuutoksen jälkeen (mahdollisuudet, rajoittavat tekijät)?

#### **Resurssit ja niiden riittävyys**

Resurssit ovat iankaikkinen ongelma. Miten ne saataisiin tehokkaasti käytettyä?

#### **Tiedonkulku ja tiedottaminen**

Miten olisitte itse järjestänyt tiedottamisen kuntaliitoksesta tai lakimuutoksesta?

10.8.2010

**Hyvä opetusalan ammattilainen,**

Suoritimme viime keväänä gradumme tiimoilta kyselyn, jossa keräsimme teidän mielenpitoita koskien Hämeenlinnassa tapahtunutta kuntaliitosta ja tulevaa erityisopetuksen lakimuutosta kohtaan. Samalla pyysimme merkitsemään, jos olette kiinnostuneet osallistumaan tutkimuksen kakkosvaiheeseen, haastatteluun. Haastattelussa on tarkoitus syventää kyselylomakkeesta nousseita aiheita.

Olisimme erittäin kiitollisia, jos pääsisitte tutkimuksen toiseen vaiheeseen. Haastattelut tapahtuvat teille helppossa paikassa, esimerkiksi koulullanne. Haastatteluiden ajankohdat sijoittuvat syyskuulle. ***Ehdottamamme päivät sijoittuvat viikoille 37 ja 38.*** Mikäli mikään päivä kyseisillä viikoilla ei sovi, voitte ehdottaa teille sopivaa päivää. ***Haastatteluun tulisi varata aikaa noin tunti. Haastattelut ovat pääsääntöisesti yksilöhaastatteluita, mutta halutessanne voivat tapahtua pienissä ryhmissä, max. 3 henkilöä.*** Haastattelut nauhoitetaan, mutta käsitellään niin, ettei haastateltavaa voida tunnistaa lopullisessa tulosten esittelyssä.

**Päivä, joka sopisi minulle:**

**Aika:**

**Paikka:**

**Minulle sopii myös ryhmähaastattelu** **KYLLÄ/ EI**

***Vastaamme mielellämme mahdollisiin lisäkysymyksiinne.***

***Ystävällisin terveisin,***

Marika Mykkänen ja  
ammykk(at)utu.fi

Hanna Mäittälä  
htpmai(at)utu.fi

Liite 15: Kuntaliitos – teemojen sisältämät väittämät

TAULUKKO 2. Kuntaliitos: kysymysten jako teemojen alle

|  |
|--|
| <b>ASENNEMUUTOS</b>  |
| 2 Asenteeni kuntaliitosta kohtaan on muuttunut vähitellen myönteisemmäksi  |
| 10 Kuntaliitokseen täytyy vain tottua  |
| 15 Tilaaaja -tuottaja -malli ja elämänkaariajattelu eivät näy koulun arjessa   |
| 18 Työyhteisössä oli myönteinen suhtautuminen kuntaliitokseen vasta kuntaliitoksen jälkeen                                     |
| 30 Kuntaliitos on ollut myönteinen asia  |
| 39 Kuntaliitos on ollut tarpeellinen   |
| 40 Työyhteisössä oli myönteinen suhtautuminen kuntaliitokseen ennen kuntaliitosta  |
| <b>TYÖNKUVANMUUTOS</b>   |
| 5 Työnkuvani on pysynyt samana kuntaliitoksesta huolimatta   |
| 7 Koulutuksen kentällä/ opetuslalla tapahtuneet muutokset kuuluvat nykypäivään   |
| 12 Kuntaliitos on vaikuttanut myönteisesti erityisopetuksen tilaan/ tasoon   |
| 13 Kuntaliitoksesta huolimatta opetuslalla/ koulutuksen kentällä olisi tapahtunut muutoksia                                    |
| 28 Opetusalan näkyvyys parani kuntaliitoksen myötä   |
| <b>VERKOSTOITUMINEN</b>  |
| 3 Moniammatillinen yhteistyö on lisääntynyt kuntaliitoksen myötä   |
| 8 Opettajien ammattikunnasta on tullut aktiivisempi kuntaliitoksen myötä (mm. yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen)  |
| 21 Yhteistyö kollegojen kanssa on lisääntynyt kuntaliitoksen myötä   |
| <b>OIKEUDENMUKAISUUS</b>   |
| 4 Kuntaliitos antoi paremmat eväät tuleville koululaisille   |
| 6 Opetuslalaan kiinnitettiin enemmän huomiota ennen kuntaliitosta  |
| 9 Kuntaliitoksella oli myönteinen vaikutus oppilaa arkeen  |
| 11 Oman ammattikuntani näkökulmaa ei huomioitu tarpeeksi kuntaliitosta toteutettaessa  |
| 22 Kuntaliitos paransi koulujen asemaa   |
| 23 Kuntaliitoksesta on ollut enemmän haittaa kuin hyötyä koulujen kannalta   |
| <b>TULEVAISUUS</b>   |
| 34 Omat tulevaisuudenodotukset heikkenivät kuntaliitoksen myötä  |
| 35 Kuntaliitoksen myötä keskustelu opetuslalan tulevaisuudesta on lisääntynyt työpaikallani                                    |
| <b>RESURSSIT JA NIIDEN RIITTÄVYYS</b>  |
| 16 Kuntaliitos antoi uusia mahdollisuuksia opetustyön kehittämiseen (työympäristö/ olosuhteet/ välineet)                       |
| 19 Kuntaliitos lisäsi opettajien työn kuormittavuutta  |
| 31 Kuntaliitos toi uusia palveluja oppilaiden ulottuville (mm. koulupsykologi)   |
| 33 Kuntaliitoksella tavoiteltiin tehokkuutta ja säästöjä opetuslalan kustannuksella  |
| 37 Kuntaliitoksella tavoiteltiin tehokkuutta ja opetuspalveluiden joustavampaa järjestämistä                                   |
| <b>TIEDONKULKU JA TIEDOTTAMINEN</b>  |
| 20 Tiedotus kuntaliitoksesta oli avointa   |
| 26 Sain tietoa kuntaliitoksesta oikeaan aikaan   |
| 27 Kuntaliitoksen myötä tapahtunutta organisaatiomuutosta olisi voinut käsitellä enemmän työpaikalla                           |
| 38 Työnantajan tiedotus kuntaliitoksesta on ollut riittävää  |
| 41 Sain enemmän tietoa kuntaliitoksesta ja organisaatorakenteen muutoksesta median kautta (paikallislehdet) kuin työnantajalta |
| <b>MUUTOKSEN LÄPIVIENI</b>   |
| 1 Kuntaliitos tapahtui hallitusti  |
| 14 Kuntaliitos on ollut lähinnä hallinnollinen   |
| 17 Kuntaliitoksen myötä tapahtunut organisaatorakenteen muutos selkeytti hallintoa ja sen asemaa                               |
| 24 Kuntaliitoksen myötä tapahtunut organisaatorakenteen muutos selkeytti hallinnon ja koulujen välistä suhdetta                |
| 25 Kuntaliitos olisi voinut toteuttaa myöhemmän ajankohtana  |
| 29 Kuntaliitoksen myötä on tapahtunut liikaa muutoksia opetuslalla/ koulutuksen kentällä                                       |
| 32 Oman ammattikuntani näkemystä olisi tarvittu enemmän kuntaliitoksen suunnitteluvaiheessa                                    |
| 36 Kuntaliitoksen myötä tapahtunut organisaatorakenteen muutos tapahtui liian nopeasti   |

TAULUKKO 3. Lakimuutos: kysymysten jako teemojen alle

|   |
|---|
| <b>ASENNEMUUTOS</b>   |
| 1 Lakimuutoksen myötä asiantuntijuuttani arvostetaan enemmän                                  |
| 7 Lakimuutos on tarpeellinen  |
| 10 Lakimuutoksen suunnittelussa on onnistuttu   |
| 12 Lakimuutoksen käyttöönotolle pitäisi olla siirtymäaika                                     |
| 13 Olen päässyt käsittelemään lakimuutosta omasta näkökulmastani käsin                        |
| 20 Minulla on enemmän positiivisia kuin negatiivisia tuntemuksia lakimuutosta kohtaan         |
| 25 Lakimuutos on myönteinen asia  |
| 30 Lakimuutos pystytään vakiinnuttamaan hyvin käytäntöön                                      |
| 33 Työyhteisössäni on ollut myönteinen suhtautuminen lakimuutokseen                           |
| <b>TYÖNKUVAN MUUTOS</b>   |
| 6 Ammattitaitoni on riittävä uudessa tilanteessa  |
| 19 Lakimuutoksen myötä työkuvani tulee muuttumaan   |
| 26 Minulla on hyvät lähtökohdat työskentelylleni, kun lakimuutos tulee voimaan                |
| 27 Tuleva lakimuutos vaatii minulta enemmän työtä   |
| 31 Tiedän, miten lakimuutos vaikuttaa konkreettisesti omaan työhöni                           |
| 36 Olen epätietoinen työkuvastani lakimuutoksen tullessa voimaan                              |
| 37 Tiedän, miten lakimuutos vaikuttaa konkreettisesti oman kouluni toimintaan                 |
| 38 Lakimuutos koskee työtäni  |
| 39 Tuleva lakimuutos lisää työmäärääni  |
| 40 Lakiuudistus kehittää myös omaa ammattitaitoani paremmaksi                                 |
| <b>VERKOSTOITUMINEN</b>   |
| 5 Moniammatillinen yhteistyö tulee lisääntymään lakimuutoksen myötä                           |
| 15 Olen saanut keskustella lakimuutoksesta kollegoiden kanssa                                 |
| 32 Työkuvani tulee sisältämään enemmän muiden opettajien konsultointia                        |
| 42 Yhteistyö muiden opettajien kanssa tulee lisääntymään tulevaisuudessa                      |
| <b>OIKEUDENMUKAISUUS</b>  |
| 8 Lakimuutoksen myötä kaikkien oppilaiden ongelmiin pystytään puuttumaan aiempaa tehokkaammin |
| 17 Lakimuutoksen myötä jaottelu erityisoppilaisiin ja ”tavallisiin oppilaisiin” vähenee       |
| 28 Lakimuutos parantaa oppilaiden oikeuksia   |
| 43 Lakiuudistuksen myötä opettajalla on vähemmän aikaa olla oppilaiden käytettävissä          |
| <b>TULEVAISUUS</b>  |
| 2 Erityisluokkien määrä vähenee tulevaisuudessa   |
| 11 Varhainen puuttuminen tulee tulevaisuudessa olemaan luonnollinen osa koulujen arkea        |
| 14 Lakimuutoksen myötä erityisopetukseen on vaikeampi ohjata ”hankalia” oppilaita             |
| 18 Yleisopetuksen ryhmäkoot tulevat kasvamaan tulevaisuudessa                                 |
| 21 Lakimuutoksen myötä varhainen puuttuminen lapsen ongelmiin tulee parantumaan               |
| 24 Lakimuutos on hyvä askel kohti inklusiivista koulua  |
| <b>RESURSSIT JA NIIDEN RIITTÄVYYS</b>   |
| 4 Lakimuutos on tarpeellinen, mutta sen käyttöönotto vaatisi enemmän valmisteluja ja aikaa    |
| 9 Erityisopettajien tarve kouluissa vähenee lakimuutoksen myötä                               |
| 16 Lakimuutoksen myötä henkilökunnan tarve tulee kasvamaan                                    |
| <b>TIEDONKULKU JA TIEDOTTAMINEN</b>   |
| 3 Olen joutunut itse ottamaan selvää tulevasta lakimuutoksesta                                |
| 22 Olen tietoinen, mitä lakimuutos pitää sisällään  |
| 23 Tiedottaminen on ollut avointa   |
| 29 Tiedottaminen on ollut ajankohtaista   |
| 34 Lakimuutoksesta on tiedotettu tarpeeksi  |
| 35 Omalle ammattikunnalleni on järjestetty tarpeeksi koulutuksia koskien tulevaa lakimuutosta |
| 41 Lakimuutosta viedään eteenpäin hallitusti  |

TAULUKKO 6. Kuntaliitos: vastaajien vastausten jakautuminen ja tyyppien esiintyminen

| VASTAAJA*<br>N = 42 | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | TYYPPI** |
|---------------------|----|----|----|----|----|----------|
| 1                   | 8  | 2  | 12 | 11 | 8  | O        |
| 2                   | 1  | 9  | 17 | 12 | 2  | O        |
| 3                   | 4  | 12 | 12 | 3  | 10 | O        |
| 4                   | 4  | 13 | 6  | 17 | 1  | O        |
| 5                   | 1  | 15 | 17 | 6  | 2  | K        |
| 6                   | 0  | 13 | 13 | 15 | 0  | O        |
| 7                   | 2  | 10 | 22 | 4  | 3  | K        |
| 8                   | 1  | 6  | 17 | 12 | 5  | O        |
| 9                   | 2  | 9  | 16 | 10 | 4  | O        |
| 10                  | 0  | 16 | 10 | 14 | 1  | O        |
| 11                  | 0  | 1  | 34 | 6  | 0  | O        |
| 12                  | 0  | 17 | 18 | 6  | 0  | K        |
| 13                  | 9  | 11 | 7  | 8  | 6  | K        |
| 14                  | 0  | 16 | 16 | 9  | 0  | K        |
| 15                  | 1  | 18 | 14 | 8  | 0  | K        |
| 16                  | 1  | 6  | 13 | 17 | 4  | A        |
| 17                  | 0  | 14 | 13 | 14 | 0  | O        |
| 18                  | 2  | 13 | 8  | 11 | 7  | O        |
| 19                  | 9  | 9  | 7  | 14 | 2  | O        |
| 20                  | 0  | 9  | 13 | 16 | 3  | O        |
| 21                  | 0  | 10 | 19 | 11 | 1  | O        |
| 22                  | 1  | 5  | 18 | 15 | 2  | A        |
| 23                  | 10 | 2  | 16 | 3  | 10 | O        |
| 24                  | 0  | 5  | 25 | 11 | 0  | O        |
| 25                  | 3  | 9  | 9  | 16 | 4  | O        |
| 26                  | 10 | 9  | 7  | 10 | 5  | O        |
| 27                  | 0  | 15 | 17 | 8  | 1  | K        |
| 28                  | 4  | 13 | 14 | 10 | 0  | O        |
| 29                  | 2  | 11 | 11 | 14 | 3  | O        |
| 30                  | 1  | 14 | 13 | 11 | 2  | O        |
| 31                  | 3  | 19 | 12 | 6  | 1  | K        |
| 32                  | 8  | 9  | 12 | 5  | 7  | K        |
| 33                  | 0  | 14 | 14 | 11 | 2  | O        |
| 34                  | 0  | 16 | 9  | 14 | 2  | O        |
| 35                  | 0  | 15 | 15 | 10 | 1  | K        |
| 36                  | 0  | 12 | 11 | 14 | 4  | O        |
| 37                  | 1  | 12 | 13 | 13 | 2  | O        |
| 38                  | 2  | 11 | 11 | 14 | 3  | O        |
| 39                  | 0  | 4  | 20 | 16 | 1  | A        |
| 40                  | 1  | 11 | 9  | 14 | 6  | O        |
| 41                  | 0  | 16 | 7  | 18 | 0  | O        |
| 42                  | 4  | 7  | 16 | 11 | 3  | O        |

\* harmaa = erityisluokanopettaja (ELO), oranssi = laaja-alainen erityisopettaja (ELA), violetti = rehtori (R)

\*\* A = aktiivinen (3), O = odottava (29), K = kyseenalaistava (10)

Liite 18: Lakimuutos – vastaajien vastausten jakautuminen ja tyyppien esiintyminen

TAULUKKO 7. Lakimuutos: vastaajien vastausten jakautuminen ja tyyppien esiintyminen

| VASTAAJA*<br>N = 40 | 1           | 2                 | 3            | 4           | 5           | TYYPPI** |
|---------------------|-------------|-------------------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 1                   | 16          | 2                 | 6            | 7           | 12          | O        |
| 2                   | 1           | 3                 | 5            | 29          | 5           | A        |
| 3                   | 3           | 2                 | 8            | 9           | 21          | A        |
| 4                   | 3           | 15                | 6            | 12          | 7           | O        |
| 5                   | 3           | 4                 | 8            | 23          | 5           | A        |
| 6                   | 0           | 5                 | 9            | 25          | 4           | A        |
| 7                   | 4           | 7                 | 16           | 15          | 1           | O        |
| 8                   | 7           | 4                 | 5            | 7           | 20          | A        |
| 9                   | 5           | 10                | 14           | 11          | 3           | O        |
| 10                  | 0           | 7                 | 9            | 24          | 3           | A        |
| 11                  | 1           | 6                 | 21           | 11          | 4           | O        |
| 12                  | 0           | 7                 | 6            | 30          | 0           | A        |
| 13                  | 6           | 10                | 5            | 11          | 11          | O        |
| 14                  | 0           | 13                | 10           | 20          | 0           | O        |
| 15                  | 1           | 12                | 16           | 10          | 4           | O        |
| 16                  | 0           | 8                 | 16           | 18          | 1           | A        |
| 17                  | 2           | 17                | 14           | 9           | 1           | K        |
| 18                  | 0           | 4                 | 13           | 21          | 5           | A        |
| 19                  | 0           | 17                | 8            | 14          | 4           | O        |
| 20                  | 1           | 4                 | 15           | 17          | 6           | A        |
| 21                  | 1           | 2                 | 22           | 10          | 8           | O        |
| 22                  | 3           | 2                 | 9            | 14          | 15          | A        |
| 23                  | 0           | 3                 | 19           | 20          | 1           | A        |
| 24                  | 0           | 2                 | 19           | 22          | 0           | A        |
| 25                  | 2           | 11                | 8            | 18          | 4           | O        |
| 26                  | 7           | 11                | 11           | 9           | 5           | O        |
| -----27             | -----0----- | -----5-----<br>-- | -----10----- | -----4----- | -----0----- | -----    |
| 28                  | 0           | 5                 | 23           | 15          | 0           | O        |
| 29                  | 4           | 6                 | 13           | 8           | 12          | O        |
| 30                  | 1           | 5                 | 16           | 18          | 3           | A        |
| 31                  | 0           | 5                 | 21           | 15          | 2           | A        |
| 32                  | 8           | 10                | 8            | 15          | 2           | O        |
| 33                  | 0           | 5                 | 14           | 19          | 5           | A        |
| 34                  | 2           | 13                | 4            | 21          | 3           | O        |
| 35                  | 5           | 9                 | 5            | 13          | 11          | O        |
| 36                  | 1           | 11                | 11           | 18          | 2           | O        |
| 37                  | 0           | 8                 | 7            | 23          | 4           | A        |
| 38                  | 4           | 4                 | 12           | 23          | 0           | A        |
| -----39             | -----0----- | -----0-----       | -----0-----  | -----0----- | -----0----- | -----    |
| 40                  | 1           | 3                 | 15           | 16          | 8           | A        |
| 41                  | 0           | 10                | 10           | 23          | 0           | O        |
| 42                  | 1           | 9                 | 22           | 11          | 0           | O        |

\* harmaa = erityisluokanopettaja (ELO), oranssi = laaja-alainen erityisopettaja (ELA), violetti = rehtori (R)

\*\* A = aktiivinen (19), O = odottava (20), K = kyseenalaistava (1)