

# Strategia käytäntönä kouluorganisaatiossa

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2024**

**Tekijä: Neea Löyttyniemi  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Virpi Sorsa**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Neea Löyttyniemi	
<i>Työn nimi</i> Strategia käytäntönä kouluorganisaatiossa	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 26.5.2024	<i>Sivumäärä</i> 66+1
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus oli selvittää, millaisia kokemuksia Helsingin kaupungin suomenkielisen perusopetuksen rehtoreilla on strategiatyöstä ja sen johtamisesta, miten he vievät strategiaa käytäntöön ja konkretisoivat sitä kouluyksiköissään. Lisäksi tarkasteltiin sitä, millainen rooli toimintasuunnitelmissa ja onnistumiskeskusteluilla on strategian konkretisoinnissa. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää rehtorien kokemuksia toimintasuunnitelmatyöskentelystä, jotta organisaatio voisi hyödyntää saatuja tuloksia toimintasuunnitelman kehittämisessä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena yksilohaastatteluin standardoiduilla avoimilla haastattelukysymyksillä. Haastatteluihin osallistui kymmenen rehtoria tutkittavasta palvelukokonaisuudesta kaikilta perusopetuksen alueilta. Tutkimus osoitti, että rehtorit kokivat, että strategialla oli tärkeä rooli heidän työssään. Rehtorit veivät strategiaa käytäntöön monin eri tavoin, esimerkiksi vuorovaikutteisen strategioinnin, konkretisoinnin ja omakohtaistamisen keinoin. Toimintasuunnitelmissa ja onnistumiskeskusteluilla oli myös oma roolinsa rehtorien strategisessa johtamisessa. Toimintasuunnitelman osuudesta strategian konkretisoinnin välineenä tuli esille kaksi puolta. Se koettiin tärkeäksi työvälineeksi, mutta toisaalta sen käyttökokemuksiin liittyi haasteita. Toimintasuunnitelman käytöstä arjen työssä rehtoreilla oli erilaisia näkemyksiä, eikä sen käyttö ollut strategisesta näkökulmasta yhteneväistä. Tästä pro gradu -tutkielmasta selvisi, että rehtorit kokivat vuorovaikutteisen ja dialogisen strategioinnin tärkeäksi. Rehtorien kokemusten pohjalta voitiin todeta, että hallinnollisia työkaluja voitaisiin kehittää, jotta käyttökokemukset paranisivat ja strategisen toiminnan jatkuvuus vahvistuisi.	
<i>Asiasanat</i> Strategia käytäntönä, strategian johtaminen, strateginen johtaminen kuntaorganisaatiossa, keskijohtajan rooli	
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
SISÄLLYS.....	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	8
2 TEORIA.....	9
2.1 Strategia käytäntönä.....	9
2.1.1 Vuorovaikutus strategiatyössä.....	10
2.1.2 Osallistumisen merkitys strategiatyössä .....	11
2.1.3 Strateginen johtaminen .....	14
2.1.4 Strategisen toiminnan pysyvyys.....	15
2.2 Keskijohdon rooli strategiatyössä .....	16
2.2.1 Strategian suunnittelutyö ja toteuttaminen.....	17
2.2.2 Strateginen johtaminen kuntaorganisaatiossa .....	19
2.2.3 Strategiaan osallistaminen .....	20
2.2.4 Strategian arvopohja ja kieli .....	22
2.2.5 Rehtorin keskijohtajuus ja strategian konkretisointi kouluyksiköissä .....	24
2.2.6 Strategisen onnistumisen mittarit.....	26
3 KOHDEORGANISAATIO JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	28
3.1 Helsingin kaupunki, Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan suomenkielinen perusopetus .....	28
3.2 Kasvun paikka – strategiakausi 2021–2025 .....	29
3.2.1 Perusopetuksen strategiatarjotin vuosille 2023–2025 .....	30
3.2.2 Toimintasuunnitelma ja onnistumiskeskustelut strategian konkretisoinnin välineinä.....	31
3.3 Laadullinen tutkimus .....	32
3.4 Aineiston keruu ja käytännön toteutus .....	32
3.5 Aineiston analysointi.....	34
3.6 Tutkimuksen luotettavuus .....	35
4 PRO GRADU -TUTKIELMAN TULOKSET.....	38
4.1 Haastateltujen rehtorien taustat ja työnkuva .....	38
4.2 Strategian rooli rehtorin työssä.....	40
4.3 Rehtorin laaja toimintatila strategian johtamisessa kouluyksiköissä 43	

4.3.1	Strategiakärkien valinta .....	43
4.3.2	Strateginen johtaminen koulussa.....	44
4.3.3	Rehtorien vuorovaikuttiset ja osallistavat keinot strategian käytäntöön viemisessä.....	46
4.3.4	Strategian käytäntöön viemisen haasteet .....	47
4.4	Toimintasuunnitelma konkretisoi strategiaa.....	49
4.4.1	Toimintasuunnitelma ja -kertomus kouluvuoden tukena.....	49
4.4.2	Toimintasuunnitelman haasteet ja hyödyt.....	49
4.5	Onnistumiskeskustelut ja strategian todentuminen.....	54
4.5.1	Onnistumiskeskustelujen sisältö .....	54
4.5.2	Onnistumiskeskustelujen dokumentointi .....	55
5	POHDINTA .....	57
5.1	Rehtorin työnkuva on monipuolinen .....	57
5.2	Rehtorit kuntajohtajina pohtivat arvoja .....	58
5.3	Rehtorit tukeutuvat päätöksissään strategiaan .....	59
5.4	Rehtorin integroiva rooli ja strategian pilkkominen .....	59
5.5	Rehtorit ovat pääosin tyytyväisiä strategiatyöhön .....	61
5.6	Tutkielman luotettavuuden arviointi .....	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
6.1	Jatkotutkimusehdotukset .....	65
6.2	Käytännön johtopäätökset.....	66
	LÄHTEET .....	71
	LIITE .....	75

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Strategioita on nähty viime vuosikymmeninä enenevässä määrin eri yhteyksissä, ja ne ovat osa monen suomalaisen kuntaorganisaation arkea. Strateginen johtaminen on tutkimusalana ja käytäntönä melko uusi. Strategiakirjoituksia on alun alkaen ollut sodankäyntiin liittyvissä yhteyksissä sekä käsitteistöissä. (Sorsa, Pälli, Vaara & Peltola 2010.) Strategiat ovat yleistyneet suomalaisessa toimintaympäristössä 1990-luvulla (Pälli 2009). Strateginen johtaminen liikkeenjohtoon liittyvänä asiana sekä tieteenalana on muodostunut amerikkalaisissa yliopistoissa toisen maailmansodan jälkeen. Tämän jälkeen strategisia oppeja on omaksumtu yrityskulttuureihin ja julkisiin organisaatioihin. (Sorsa ym. 2010.) Strategia on toimintaa, jotakin sellaista, mitä ihmiset tekevät ja toteuttavat (Johnson, Langley, Melin, & Whittington 2007). On todettu, että strategia ei yksin tee mitään, vaan ihmiset tekevät strategiaa (Kilpinen 2022; Jarzabkowski 2005). Kun strategian mukaan toimitaan, strategia ikään kuin elää organisaation arjessa (Mantere, Suominen & Vaara 2012).

Jarzabkowskin (2005) ja Mantereen (2008) mukaan strategia käytäntönä on näkökulma, jossa strategiaa ajatellaan organisaation jokapäiväisenä konkreettisenä tekemisenä, joka kehkeytyy vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Johtamistyössä tarkoituksena on muuttaa strategia jokapäiväiseksi tekemiseksi (Kilpinen 2022). Julkisissa organisaatioissa strateginen johtaminen on uudempi ilmiö, kuin yksityisellä sektorilla (Sorsa ym. 2010). Suomessa joka viides palkansaaja työskentelee kunta-alalla ja sen keskijohto ja esihenkilöt ovat perinteisesti strategiaa toteuttavassa roolissa (Tienari & Harviainen 2020, 12). Keskijohdon rooli strategiatyössä on hyvin monipuolinen ja mielenkiintoinen. Keskijohto toimii sellaisena strategian käyttäjäryhmänä, jolta odotetaan strategian toteuttamista ja sen viemistä eteenpäin työntekijöille (Suominen 2012b, 53–54). Keskijohdon kokemuksia johtajuudesta on kuitenkin tutkittu melko vähän (Gjerde & Alvesson 2019).

Jarzabkowski (2005, 159) on todennut, että mitä kauempana toisistaan yhteisöt toimivat, sitä enemmän strategialla on erilaisia merkityksiä työntekijöille. Strategiat ovat myös sitä avoimempia erilaisille tulkinnoille ja sitä alhaisempi on niiden pysyvyys. Meyer ja Rowan (2006) sekä Orton ja Weick (1990) ovat todenneet, että opettajan työ on löyhästi kytkeytynyt hallinnollisiin rakenteisiin sekä muiden opettajien työhön. Toki vuorovaikutusta näiden kaikkien välillä on havaittavissa, mutta pääosin nämä toiminnot ovat organisaatiossa erillisiä toisistaan. Olen kiinnostunut siitä, kuinka rehtorit keskijohtajina johtavat ja konkretisoivat eli toimeenpanevat tai jalkauttavat strategiaa käytännössä. Julkisella sektorilla on siirrytty virastopohjaisesta toimintakulttuurista kohti yksityisten yritysten johtamiskäytäntöjä ja strateginen johtaminen on vahvassa roolissa tässä muutoksessa (Sorsa 2012, 140–141).

Tässä pro gradu -tutkielmassa syvennytään Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan suomenkielisen perusopetuksen kouluyksiköihin, joissa rehtorit johtavat strategian konkretisointia eli toimeenpanoa. Tutkimus on osoittanut, että mikäli organisaatiossa on suuri määrä operatiivista henkilöstöä ja heillä on laajaa autonomiaa työssään, keskijohdon toimijuus on erityisen tärkeää strategiaprosessien onnistumiselle (Mantere 2008).

Tämä organisaatiokuvaus laajasta operatiivisesta henkilöstömäärästä ja työn autonomiasta kuvastaa Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa ja sen suomenkielisen perusopetuksen kouluyksiköiden työntekijöiden eli opettajien työtä. Sen vuoksi on tärkeää tutkia tämän kontekstin keskijohtoa eli rehtorien roolia ja kokemuksia heidän strategisesta johtamisestaan. On lisäksi tutkittu, että opettajien työ on vähäisessä yhteydessä hallinnollisiin rakenteisiin, mikä on mielenkiintoinen asia rehtorien strategisen johtamistyön kannalta (Meyer & Rowan 2006; Orton & Weick 1990). Strategia päätetään toimialan johdossa ja rehtorit vievät omissa toimintayksiköissään strategiaa eteenpäin henkilökunnalle. Rehtoreille strategia tulee hallinnollisten rakenteiden kautta Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnosta. On mielenkiintoista, millaisia käytänteitä rehtoreilla on strategian eteenpäin viemiseksi ja konkretisoimiseksi heidän omalle henkilöstölleen ja minkälaisia hallinnollisia käytänteitä Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla hyödynnetään.

Strategiasta ja sen johtamisesta puhutaan, kirjoitetaan ja sitä on tutkittu enemmän yksityisen puolen yrityksissä kuin julkisen sektorin organisaatioissa. Oma kiinnostuksen kohteeni on löytää tähän keskusteluun ja kontekstiin jotakin uutta julkisen sektorin organisaatiosta. Tutkimusintressini on selvittää rehtorien kokemuksia strategian johtamistyöstä ja ymmärtää, kuinka he ovat kokeneet Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan strategiatoimintaa, jossa on tehty muutoksia viime vuosina. Jokaisella koululla on vapaus valita omaan kouluun sopivat strategiset painopisteet perusopetuksen strategiatarjottimelta. Rehtori johtaa tätä prosessia omassa kouluyksikössään. Helsingin kaupungilla Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla strategiakautta on pidennetty. Nykyinen lyhyemmän tähtäimen strategia on entisen yhden vuoden sijaan kaksi vuotta kestävä.

Lisäksi on kiinnostavaa tutkia sitä, millä keinoin rehtorit johtavat strategiaa käytännössä kouluyksiköissään ja millaiseksi he kokevat hallinnolliset rakenteet esimerkiksi strategiatyöskentelyn ympärillä. Kauppatieteiden opiskelijana ja liiketalouden tradenomiksi valmistuneena ja nyttemmin myös Helsingin kaupungin henkilöstöhallinnon työntekijänä olen kiinnittänyt huomiota strategiseen johtamiseen Helsingin kaupungilla. Mielestäni strategian käytäntöön viemisen prosessi kouluyksiköissä rehtorien johtamana on mielenkiintoinen ja tärkeä teema, koska strategian käytännön teoria on melko uusi tutkimusaihe ja keskijohtajan roolia on tutkittu melko vähän. Julkisissa organisaatioissa strategiat ovat olleet vähemmän aikaa, kuin yksityisellä sektorilla ja Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen strategista johtamista on kehitetty lähivuosina. Lisäksi yhtenä hallinnon tavoitteena on edistää parempaa strategian tuntemusta. Tämä kiinnostuneisuus aiheeseen on ohjannut minua tutustumaan syvemmin myös teoriapohjalta keskijohtajan rooliin ja strategiatyöhön. Tutkimukseen valmistautuessani olen keskustellut organisaatiossa toimialan hallinnossa strategiatyön asiantuntijoiden kanssa, mikä on lisännyt tietämystäni siitä, millaisia asioita olisi merkittävää tutkia strategiatyön jatkokehityksen kannalta sekä hallinnon että rehtorien näkökulmasta.

Yhtenä tavoitteenani on tuottaa Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle informaatiota käytännön strategiajohtamisesta sekä toimintasuunnitelmien ja onnistumiskeskustelujen käytännöistä rehtorien arjen johtamistyössä. Käynnistyvän toimintasuunnitelmauudistuksen vuoksi olen painottanut tutkimustani käytännön strategisen johtamisen näkökulmaan. Lisäksi strategian kielellisyyttä ja esiintyvyyttä erilaisissa teksteissä ja dokumenteissa (toimintasuunnitelmat ja onnistumiskeskustelut tässä yhteydessä) ei ole kiinnitetty laajalti huomiota (Pälli 2009). Tässä pro gradu -tutkielmassa on mielestäni tarpeen sekä Helsingin kaupunkiorganisaation että tieteen näkökulmasta ottaa huomioon käytännön strategiaa vuorovaikutuksen ja tekstien näkökulmasta.

Tästä pro gradu -tutkielmasta voidaan saada lisää ymmärrystä ja näkökulmia tulevan Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan toimintasuunnitelmauudistustyön tueksi hallintoon. Sitä kautta voidaan luoda rehtoreille entistä parempi tuki johtamiseen, jotta strategiatyöskentely edistyisi myös kuntasektorilla ja kouluyhteisöissä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on laajentaa käsitystä strategisesta käytännön johtamisesta kuntaorganisaatiokontekstissa. Organisaation kannalta tutkimuksen tavoitteena on tukea perusopetuksen laatutyötä ja luoda arvokasta tietoa rehtorin johtamistyöstä strategisesta näkökulmasta. Tutkimuksesta saatavan tiedon on tarkoitus olla hyödynnettävissä laajasti strategiatyön kehittämiseen sekä kehitteillä olevaan toimintasuunnitelmauudistukseen.

Tämän pro gradu -tutkielman tuloksista selviää Helsingin kaupungin suomenkielisen perusopetuksen rehtorien kokemuksia strategisesta johtamisesta ja

saadaan ymmärrystä strategiatyön käytännöistä ja kokemuksista keskijohtajan roolissa. Tutkielmassani kiinnitän huomiota esimerkiksi työntekijöiden osallistamiseen strategiatyössä ja toimintasuunnitelmatyöskentelyyn, josta saatavia tietoja voidaan hyödyntää lähiaikoina organisaation hallinnossa. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan strategiatyössä voidaan hyödyntää ulkopuolisen tutkielman tekijän havaintojen pohjalta löytyneitä kokemuksia ja saada realistinen kuva siitä, millaisia kokemuksia rehtoreilla on strategian johtamisesta keskijohtajan roolissa, ja mikä heidän johtamistyötään auttaisi vastaisuudessa.

Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat:

- 1) Millainen rooli strategialla on rehtorin työssä?
- 2) Millaisia keinoja rehtoreilla on johtaa strategiatyötä?
- 3) Millaisena rehtorit kokevat toimintasuunnitelman ja onnistumiskeskustelujen roolin strategian konkretisoinnissa?

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän pro gradu -tutkielman johdannossa on kerrottu, mitä tutkielma käsittelee, mikä on tutkimuksen ala ja miksi aihetta on tärkeä tutkia. Johdannossa on esitetty myös tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, joihin pyritään vastaamaan tässä tutkielmassa. Luvussa 2 on teoriakäsitteistöä, jota on pyritty rakentamaan laajemmasta asiakokonaisuudesta suppeampaan. Teoreettinen viitekehys alkaa strategia käytäntönä johtamistieteenalan asioilla ja sen jälkeen käsitellään vuorovaikutuksen ja osallistumisen merkitystä strategiatyössä, strategista johtamista ja strategisen toiminnan pysyvyyttä. Tämän jälkeen syvennyttään keskijohdon rooliin strategiatyössä, strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen, strategiseen johtamiseen kuntaorganisaatiossa, strategiaan osallistamiseen, strategian arvopohjaan ja kieleen sekä rehtorin keskijohtajuuteen ja strategian konkretisointiin. Lopuksi teoriaosuudessa on lyhyesti strategisen onnistumisen mittareista.

Luvussa 3 esitellään kohdeorganisaatio Helsingin kaupunki ja sen Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala. Luvussa käydään organisaation ja toimialan strategisia tavoitteita läpi sekä strategian parissa työskentelyyn liittyviä toimintasuunnitelmaa ja onnistumiskeskusteluja. Kohdeorganisaation esittelyn jälkeen esitellään valittua laadullista tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmää. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 4 esitellään tutkielman tuloksia ja luvussa 5 on pohdintaa tulosten ja teorian valossa sekä arvioidaan hie-man lisää tutkielman luotettavuutta. Luku 6 esittelee jatkotutkimusehdotukset ja johtopäätökset. Luvussa tarkastellaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.



## 2 TEORIA

### 2.1 Strategia käytäntönä

Strategia terminä on peräisin kreikan kielen sanasta *stratēgos* (Pälli 2009). Kuten johdannossa on esitetty, strategioiden käsitteellinen alkuperä on sodan johtamisessa (Sorsa ym. 2010; Pälli 2009). Strategia käytäntönä on nykyisen johtamistieteen ala, joka on vahvistanut rooliaan viimeisten vuosikymmenien aikana. Strategiatutkimuksen käytäntöteorian tarkoituksena on ymmärtää strategia tilannekohtaisena toimintana, jossa ihmiset tekevät strategiaa. Strategia käytäntönä syntyy vuorovaikutuksessa eri ihmisten ja ryhmien, esimerkiksi ylimmän johdon, keskijohdon, työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. (Jarzabkowski 2005.)

Jarzabkowski (2005) on esittänyt, että strategiaa muotoilevat käytännöt, jotka välittävät johtamisen vaikutuksia toimintaan ja ovat siten tärkeitä strategian muovaamisessa. Terminä käytäntö viittaa siihen, että strategia näkyy päivittäin työn arjessa ja on todellisuutta ihmisille, jotka toimivat yhdessä. Käytäntö nähdään siis todellisuutena, joten ymmärtääksemme ammattilaisten elettyjä kokemuksia heidän toteuttaessa strategiaa on päästävä heidän elettyihin kokemuksiinsa kiinni. Näin voimme ymmärtää monia käytännön toimia sekä niiden moninaisuutta työntekijöiden todellisuudessa strategiatyöhön osallistuessa.

Strategia käytäntönä on näkökulma, jossa ollaan kiinnostuneita strategiasta nimenomaan toimintana organisaatiossa, joka välittyy tyypillisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta (Johnson ym. 2007). Mantere ym. (2012) ovat todenneet, että strategia käytäntönä pyrkii korostamaan sitä, että strategian tulisi olla päivittäistä konkreettista työtä organisaatioiden jokaisella tasolla sekä työtä ohjaava asia. Strategia voi ohjata esimerkiksi erilaisten päätösten tekemisessä. Jarzabkowski (2005, 25) on todennut, että strateginen toiminta on tavoitteellista toimintaa, jolla kehitetään organisaatiota valittuun suuntaan. Ei ole kuitenkaan aina niin, että strategiaan asetetut tavoitteet saavutetaan. Strategia on yleisesti ottaen teleologista toimintaa, eli se on tulevaisuuteen suuntautunutta. Siksi

strategiakeskusteluun liittyvät lähes poikkeuksetta termit kuten visio, missio, tavoitteet ja muut termit, jotka kuvaavat tahdottua ja tavoiteltavaa tulevaisuuden tilaa.

Termit visio ja missio ovat osa nykyaikaisten organisaatioiden arkea (Mantere & Vaara 2008). Monet strategiset käsitteet, kuten missio, visio ja arvot ovat kuitenkin hyvin tulkinnallisia luonteeltaan, eikä niitä ole määritelty kovin yhteneväisesti. Saman organisaationkin sisällä voi olla erilaisia käsityksiä termien tarkoituksesta. (Suominen 2012a, 19.) Strategiatekstien tekstuaalinen muoto on vakiintunut ja sitä voidaan pitää tekstilajina, johon kuuluvat erilaiset osiot ja termit, kuten toiminta-ajatus, toimintaympäristön kuvaus, visiot ja strategiset päämäärät (Pälli 2009). Tässä pro gradu -tutkielmassa pyritään selvittämään Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan rehtorien kokemuksia strategian johtamisesta ja konkretisoimisesta yksiköissään. He toteuttavat työyhteisöissään toimialan strategiaa ja omaan yksikköönsä valittuja strategiakärkiä.

### **2.1.1 Vuorovaikutus strategiatyössä**

Spee ja Jarzabkowski (2011) esittävät, että strategian suunnitteluprosessissa tulisi kuulla organisaation jäseniä ja luoda keskustelulle tilaa. Asiat, joita tässä keskustelussa tulee esille, tulisi ottaa strategian luomisessa huomioon. Tällainen toimintatapa lisää organisaation jäsenten keskinäistä ymmärrystä strategian merkityksestä. Näin toimien valmis strategiadokumenttikin saa oikeutuksen työyhteisön arjessa ja sille muodostuu tietynlainen auktoriteetti.

Organisaatiohierarkia määrittelee sitä, ketkä osallistuvat strategiseen suunnitteluun ja kokouksiin ja pääsevät vaikuttamaan. Toimintatyyppinä strategia vaatii organisaation yhteisön sosialisoitumisen. Organisaatiohierarkia on yksi tekijä, joka voi rajoittaa osallistumista strategiakeskusteluun. (Sorsa ym. 2010.) Tutkimukset osoittavat (Jarzabkowski 2005), että strategia ei voi toteutua suoraan ylhäältä alaspäin tapahtuvan vaikuttamisen kautta. Kasvokkainen vuorovaikutus on vastavuoroista ja antaa molemmille osapuolille valtaa neuvotteluun ja vuorovaikutukseen.

Diskurssit ovat olennainen osa monimutkaista sosiaalisten käytänteiden joukkoa, joista muodostuu strategia organisaatiokäytännöksi (Mantere & Vaara 2008). Diskursseilla tarkoitetaan tietyn näkökulman omaavia merkityksellistämisen tapoja, jotka vaikuttavat ympäristöönsä (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 25). Mantere ja Vaara (2008) ovat todenneet, että diskurssit ovat strategisia organisaatiokäytänteitä ja ne on huomioitava, jos halutaan lisätä ymmärrystä osallistumiseen liittyvistä haasteista. Diskurssit heijastavat olemassa olevia käytänteitä ja lisäksi luovat ja ylläpitävät niitä. Ylimmät johtajat voivat hyödyntää strategisia käytänteitä, jotta he vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät hahmottavat ja osallistuvat strategian toteuttamiseen. Heidän on oltava dialogissa muiden toimijoiden kanssa muokatessaan strategiaa. (Jarzabkowski 2005.) Dialogia on luonnehdittu yhdessä ajattelemiseksi vuorovaikutuksen keinoin (Arnkil & Eriksson 2012, 37; Isaacs 2001, 40). Ylimmän johdon vaikutus siihen, kuinka strategiaa suoritetaan käytännössä, perustuu heidän kontrolliinsa organisaatorakenteiden kontekstissa (Jarzabkowski 2005, 4).

Sorsa ym. (2010) ovat todenneet, että avoimeen dialogiin strategiatyössä kuuluvat sekä organisaatioiden eri toimijoiden äänten kuunteleminen että heidän ajatustensa haastaminen. Organisaatiotoimijoiden kuuntelemiseen sekä haastamiseen liittyy kuitenkin riskinsä kuten esimerkiksi toimijoiden ylimielisyys aihetta kohtaan tai haitallisten ajattelu- ja toimintamallien oikeuttaminen ja uusintaminen. Dialogisen toimintatyylin omaksuminen voi olla vaikeaa hierarkisissa organisaatioissa, kuten koulussa ja kaikkien oleellisten henkilöiden saaminen keskusteluihin samanaikaisesti voi olla haastavaa (Korva, Ervast, Suoheimo & Lantela 2021, 230–231).

### **2.1.2 Osallistumisen merkitys strategiatyössä**

Strategiakäytännöt, kuten strateginen suunnittelu ja strategiatyöpajat vaikuttavat organisaatioiden toimijoiden työn tekemiseen ja siihen, miten strategiat kehittyvät organisaatioissa (Johnson ym. 2007). Sorsa ym. (2010) ovat todenneet, että usein yksi huomattava haaste strategiatyössä on osallistumisen puute. Alkuun strategia on mielletty työksi, jonka vain ylin johto voi tehdä ja muu henkilöstö on ollut vahvasti sidoksissa toteuttajan rooliin. Tämä malli ei ole käytännön strategiatyössä ollut toimiva. Strategiatutkimuksessa ja käytännön strategiatyössä avainasemassa on henkilöstön osallistuminen prosessiin. Useimmat tutkijat näkevät asian siten, että mikäli osallistumista strategiaproessiin ei ole riittävästi, se johtaa helposti huonosti kehitettyihin strategioihin. Tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, minkä verran osallisuutta tulisi olla strategian muodostamisessa eri organisaation jäsenten kannalta. (Floyd & Wooldridge 2000.)

Mantere ja Vaara (2008) ovat tutkineet erilaisten diskurssien vaikutuksia siihen, kuinka strategiatyöhön osallistutaan organisaatiossa. He ovat analyysissään tuoneet esille strategiaa mahdollistavia ja haastavia diskursseja. Tietyt diskurssit näyttävät systemaattisesti joko mahdollistavan tai haastavan strategiatyötä ja sen suunnittelua organisaatioissa. He ovat osoittaneet minkälaiset diskurssit edistävät aktiivisesti osallistumista strategiatyöhön ja prosesseihin sekä edistävät vaihtoehtoisten diskurssien käyttöä. Taulukko 1 hahmottaa yllä mainitut osallistumista haastavat ja mahdollistavat diskurssit strategiaproessissa Manteretta ja Vaaraa (2008) lainaten.

TAULUKKO 1 Osallistumista haastavat ja mahdollistavat diskurssit (mukaillen Mantere & Vaara 2008).

Haastavat	Mahdollistavat
<p><b>Mystifikaatio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkitykset ovat epäselviä</li> <li>• Monimutkaisten termien käyttö</li> <li>• Ylimmän johdon korostunut rooli strategeina</li> <li>• Suljetut kokoukset ja tiedon rajoittaminen</li> </ul>	<p><b>Omakohaistaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkitysten luominen</li> <li>• Vapaa osallistuminen strategiointiin</li> <li>• Yksikkökokoukset ja työryhmien kokoukset</li> <li>• Kaikkien näkökulmien huomioiminen</li> </ul>
<p><b>Hierarkia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komentorakenteet</li> <li>• Ylimmän johdon korostunut rooli strategeina</li> <li>• Organisaatiossa noudatettava ylhäältä tulevia käskyjä</li> <li>• Osallistumista rajoitettu</li> </ul>	<p><b>Dialogi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiatyö neuvotteluprosesseina läpi organisaation ja sidosryhmien</li> <li>• Ylimmän johdon strategiatyötä kunnioitetaan</li> <li>• Rakentava vuoropuhelu</li> <li>• Osallistumista strategiatyöhön odotetaan laajalti</li> </ul>
<p><b>Teknologisointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmät ja säännöt</li> <li>• Ylimmät johtajat määrittelevät järjestelmät</li> <li>• Strategiatietoon pääsyä kontrolloidaan</li> <li>• Järjestelmät rajoittavat uusien näkökulmien syntymistä</li> </ul>	<p><b>Konkretisointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia on arkipäiväinen osa organisaatiota</li> <li>• Laajamittainen osallistuminen</li> <li>• Läpinäkyvät säännöt ja käytänteet</li> <li>• Ymmärrys siitä, että avainstrategit ovat ylimmässä johdossa</li> </ul>

Mantereen ja Vaaran (2008) tapausanalyysi osoittaa, että usein tietynlaisia diskursseja pidetään organisaatiokulttuurissa itsestäänselvyyksiä, eikä niihin kiinnitetä huomiota. Heidän mukaansa on tärkeää olla tietoinen organisaation strategiakeskusteluun liittyvistä diskursseista, joihin voi liittyä perustavanlaatuisia ongelmia strategiaan osallistumisessa laajamittaisesti läpi organisaation. Edellä mainitut diskurssit eivät ole kuitenkaan ainoita, jotka vaikuttavat strategiaan osallistumiseen. Monissa organisaatioissa on tunnusomaisia piirteitä tietyn kaltaisista diskursseista, mutta osallistumista mahdollistavat ja haastavat keskustelut voivat olla myös rinnakkain samassa organisaatiossa.

Kuviossa mainitut kolme osallistumista haastavaa diskurssia, mystifikaatio, hierarkkisuus sekä teknologisointi edustavat organisaatioissa perinteisesti vallitsevia näkemyksiä strategiasta sekä niiden laatimisesta. Mystifikaation diskurssissa strategiaprosessia ohjataan visioilla, missioilla ja muilla monimutkaisilla strategisilla termeillä, joiden merkitys voi jäädä suurelle osalle työntekijöistä epämääräiseksi. Keskeisessä roolissa strategiaprosessia on ylin johto, joka määrittelee keskeiset strategiat suljetuissa työpajoissa. Muiden organisaation jäsenten rooli on ainoastaan noudattaa strategiaa. Strategisia tietoja on rajoitettu organisaation jäseniltä ja strategiaa voidaan esitellä organisaation muille jäsenille saarnaavasti.

Hierarkkisuuden diskurssille tyypillistä on, että strategiaprosessiin liittyy tietynlaisia komentorakenteita ja strategiointi nähdään ylimmän johdon toimintana ja heidät nähdään tärkeimpinä strategeina. Muiden organisaation jäsenten rooli on noudattaa ylhäältä tulevia käskyjä ja ohjeistuksia ja noudattamattomuudesta saatetaan jopa rangaista. Teknologisoinnin diskurssissa strategiaprosessiin liittyvät vahvasti organisaation järjestelmät ja niiden määrittelemät säännöt. Yleensä ylimmät johtajat päättävät strategiatyöhön käytettävät järjestelmät. Pääsyä strategiatietoon on kontrolloitu, mutta tietyillä toimijoilla voi olla asiantuntijavaltaa strategioinnissa. Järjestelmät rajoittavat uusien näkökulmien esille tuomista. Strategiaan osallistumisen tyylin määrittelevät työntekijöiden esihenkilöt.

Osallistumista rajoittavilla diskursseilla on estäviä vaikutuksia strategiatekijöihin osallistumiseen ja etenkin keskijohdon sekä myös muiden organisaation jäsenten kannalta. Osallistumista haastavia diskursseja voi esiintyä esimerkiksi organisaatioissa, joissa strategiaprosesseihin osallistumista rajoitetaan tietyiltä työntekijäryhmiltä. Ylhäältä alaspäin muodostuvassa strategiahierarkiassa tyypillistä on, että organisaation toimijat ovat tottuneet ylhäältä alaspäin muodostuvaan diskurssiin, eivätkä ole kiinnostuneita osallistumaan strategiaprosesseihin.

Osallistumista haastaviin diskursseihin liittyy usein sellaisia piirteitä, että organisaation jäsenet alistuvat sille, että ylin johto kontrolloi täysin organisaation strategiointia. Tällainen voi lisätä etäännyttämisestä sekä kyynistä asennetta strategiaa kohtaan. Organisaation strategiatyöhön osallistumista haastavia diskursseja voi olla työlästä muuttaa osallistumista lisääviin diskursseihin. Täten voi olla, että organisaatiossa havaitaan osallistumisen puutetta strategiaprosesseihin laajemmalla tasolla. Mystifikaation, hierarkkisuuden ja teknologisoinnin diskurssien on nähty uudelleen tuottavan hierarkkista johtajuusasetelmaa strategiatyöskentelyyn. Täten työyhteisössä voi käydä niin, että strateginen toimijuus jätetään ylimmälle johdolle ja keskijohtokin suljetaan pois strategisesta suunnittelusta.

Osallistumista mahdollistavia diskursseja ovat omakohtaistaminen, dialogi sekä konkretisointi. Ne vahvistavat yksilön roolia strategiatyössä ja poistavat strategiatyöstä vetäytymistä organisaatiossa. Omakohtaisen tulkinnan diskurssiin liittyy se, että strategiaprosessille yritetään löytää merkitys organisaation toiminnassa ja jokainen organisaation jäsen voi osallistua vapaasti strategiointiin. Strategiatyö on kytketty yksiköiden tai työryhmien kokouksiin ja jopa ristiriitaisiakin näkökulmia voidaan ottaa esille keskusteluissa. Dialogisuuden

diskurssin strategiaprosessi sisältää molemmin suuntaista tiedon siirtoa, sekä ylhäältä alas että alhaalta ylöspäin. Siihen liittyy myös rakentavaa vuoropuhelua eri toimijoiden välillä ja organisaation eri ääniä kuullaan. Ylimmän johdon roolia strategian keskeisenä määrittelijöinä ei kyseenalaisteta, mutta kaikkien tarkoituksen mukaisten työntekijöiden osallistumista strategiaproessiin odotetaan. Strategiatyö on kytketty neuvotteluprosesseihin, joissa on mukana sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä.

Konkretisoinnin diskurssissa strategiaproessi nähdään luonnollisena ja jopa arkipäiväisenä osana organisaation käytänteitä sekä päätöksentekoa. Organisaatiossa ymmärretään, että tehokas strategiatyö vaatii läpinäkyvyyttä ja selkeitä sääntöjä ja käytänteitä. Strategiatyöhön osallistutaan laajamittaisesti kautta organisaation. Ylimmän johdon roolia avainstrategieina ei kyseenalaisteta. Muiden organisaation jäsenten odotetaan osallistuvan strategiatyöhön ja noudattavan yhteisiä käytänteitä. Osallistuvia mahdollistavia diskursseja kannattaa lisätä sellaisessa organisaatiossa, jossa vallalla ovat osallistumista haastavat diskurssit.

Organisaatiossa kannattaisi olla tietoinen siitä, miten työntekijöiden ja yhteisöjen keskuudessa ajatellaan ja puhutaan strategiasta. Osallistumista mahdollistavat diskurssit lisäävät yhteisten merkitysten luomista strategialle ja strategian kokemista omakohtaiseksi. (Mantere & Vaara 2008.) Strategioinnissa tulisi olla vuorovaikutusta työntekijöiden välillä ja strategiselle toiminnalle tulisi luoda yhteisiä merkityksiä, jotta toiminta muokkautuu strategisten tavoitteiden mukaiseksi. Näitä yhteisiä merkityksiä tulee luoda jatkuvasti uudelleen vuorovaikutuksen keinoin ja vuorovaikutuksen tulisi sisältää kasvokkaisia kohtaamisia ylimpien johtajien ja heidän alaiensa kesken. (Jarzabkowski 2005, 156–170.)

Manteren ja Vaaran (2008) analyysi osoittaa, että diskurssit ovat tiukasti sidoksissa muihin sosiaalisiin käytänteisiin sekä erilaisiin sosiaalisiin tapoihin sekä materiaalsiin käytänteisiin. Se millaisia käsitteitä, metaforia ja vitsejä käytämme puhuessamme strategiasta, vaikuttaa siihen, miten strategia sekä sen prosessit rakentuvat organisaatiossa. Ensimmäinen askel ongelmallisten diskurssien muokkaamiseksi on kiinnittää huomiota osallistumista haastaviin diskursseihin, mystifikaatioon, hierarkisuuteen sekä teknologisointiin. Seuraavaksi organisaatiossa voidaan siirtyä osallistumista mahdollistaviin diskursseihin, kuten omakohtaiseen tulkintaan, dialogisaatioon sekä konkretisointiin. Organisaatioiden strategiatyössä jokaisen ajattelu- ja puhuvat merkitsevät ja niillä on vaikutusta siihen, kuinka strategia elää organisaatiossa laajamittaisesti jäsenten välillä.

### **2.1.3 Strateginen johtaminen**

Strategisella johtamisella tavoitellaan organisaatiotasoisesti yhteistä päämäärää ja keskitetään toiminta olennaisiin asioihin tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiseen johtamiseen liittyy organisaation tarkoituksen määrittäminen ja johdonmukaisen toiminnan luominen. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 17.) Strategia voidaan nähdä käytäntönä kaikilla organisaation tasoilla ja monien työntekijöiden toimintana. On vaikea kuitenkin määrittellä, millainen toiminta on strategista ja mikä tekee toiminnasta strategista. (Jarzabkowski 2005, 11–13.)

Jarzabkowski (2005, 42–50) on todennut, että organisaatioihin kuuluvat eri osastojen tai yksikköjen päälliköt sekä alemman tason toimijat, kuten keskijohto ja työntekijät. Organisaation toimijat muodostuvat siis hajautuneista toimijaryhmistä, joilla voi olla erilaisia intressejä organisaation tavoitteista tai toiminnasta. Strategista johtamista monimutkaistaa se, että toimijoita on paljon ja toiminta on hajautunutta. Hajautunut toiminta voi haastaa vuorovaikutusta tavoitteellisesta toiminnasta työntekijöiden ja johtajien välillä. Hajautuminen tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että strategia syntyy useiden toimijoiden tekemisestä. Kouluorganisaatioissa, joissa opettajat työskentelevät, on todettu, että opettajien työ on löyhästi kytkeytynyt toisten kollegoiden eli opettajien työhön (Meyer & Rowan 2006; Orton & Weick 1990).

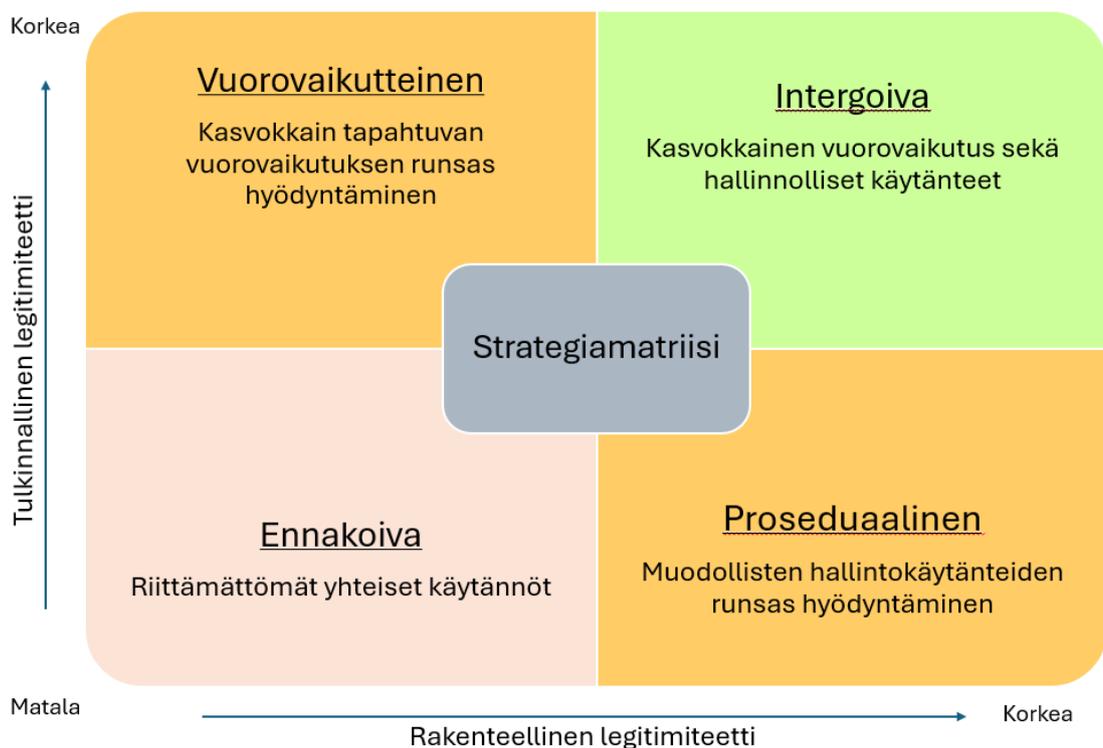
Strategisuus tarkoittaa sitä, että toiminnasta vastaavat ylimmät johtajat. Johtajat ovat tilivelvollisia organisaation suunnasta ja tuloksista esimerkiksi hallitukselle, kaupungille, valtiolle ja muulle yleisölle. Tämä on nähtävissä myös heidän verrattain suurissa korvauksissaan, jota he työstä saavat suhteessa muihin toimijoihin organisaatiossa. Organisaation tulokset kuitenkin syntyvät organisaatiossa sisäisesti jakautuneiden toimijoiden toiminnan tuloksena. Heillä voi olla mahdollisesti erilaisia ja kilpailevia intressejä strategiaan. (Jarzabkowski 2005, 28–29.)

#### **2.1.4 Strategisen toiminnan pysyvyys**

Jarzabkowski (2005) on tutkinut strategisen toiminnan pysyvyyttä. Ylimpien johtajien ja työyhteisön välinen suhde strategiaan voidaan nähdä sitoutumisena ja tuen muokkaamisena yhteiseen toimintaan. Se ei ole yksisuuntainen prosessi ylimmistä johtajista suoraan kaikkiin yhteisön jäseniin. Työntekijöiden on koettava organisaation käytännöt omien arvojensa kannalta hyväksyttäviksi, jotta täydellinen vuorovaikutus ylimpien johtajien ja yhteisön välillä toimii. Näin työntekijöillä on samansuuntainen näkemys toiminnasta ja sen suorittamisesta. Toimivaan vuorovaikutukseen ja strategian mukaiseen työskentelyyn tarvitaan rakenteellista legitimizeettiä, eli hallinnollisia työkaluja ja tulkinnallista legitimizeettiä eli yhteistä tulkintaa ja merkitysten luomista työyhteisössä. Rakenteellinen ja tulkinnallinen legitimizeetti täydentävät toisiaan. Legitimizeetti voidaan ymmärtää tässä kontekstissa työntekijöiden ja ylemmän johdon yhteisessä ymmärryksessä strategian oikeellisuudesta.

Jarzabkowski (2005) on nimennyt neljä erilaista strategiatyyppiä, jotka ovat ennakoiva, proseduaalinen, vuorovaikutteinen, ja integroiva. Ennakoivana strategiantona nähdään strategisten toimien suunnittelua ennen varsinaista toimintaa. Proseduaalinen strategiointi on määritelty hallinnollisten käytänteiden hyödyntämiseksi strategian muovaamisprosessissa. Proseduaalisen strategisoinnin päämääränä on luoda sosiaalista järjestystä rakenteellisten käytänteiden, kuten rutiinien, hierarkioiden ja roolien avulla. Useimmissa tilanteissa proseduaalinen strategiointi ei vaadi johdon aktiivista huomiota ja toiminta juurtuu herkästi osaksi organisaation toimintaa. Tämä voi ohjata strategista toimintaa hitaaksi ja voi aiheuttaa sen, että strateginen toiminta voi jäädä pitkäksi aikaa pysähtyneeksi, ilman merkittäviä muutoksia.

Vuorovaikutteinen strategiointi on vastakohta, mutta täydentävä strategiatyyppeille proseduaaliselle strategioinnille. Vuorovaikutteisen strategioinnin tarkoituksena on luoda strategiselle toiminnalle tulkinnallista legitimitteettiä. Legitimitteetti tarkoittaa tässä yhteydessä muun muassa strategian toteuttajien ja sidosryhmien strategian hyväksymistä ja merkityksenluomista. Se on tärkeä tekijä strategian vaikuttavuuden ja menestyksen kannalta. Toisaalta, mikäli toiminta perustuu ainoastaan vuorovaikutukseen ja yhteisten merkityksen luonnin muodostamiseen ilman hallinnollisia käytänteitä, toiminta voi altistua sille, ettei yhteinen päämäärä ole kuitenkaan selvä. Alla kuviossa 1 on havainnollistettu Jarzabkowskin (2005) strategiamatriisia.



KUVIO 1 Strategiamatriisi (mukaillen Jarzabkowski 2005, 161).

Integroiva strategiointi nähdään sekä proseduaalisen että vuorovaikutteisen strategioinnin yhteensovittamisena. Tavoitteellinen strateginen toiminta voi syntyä yhteisten merkitysten luomisen kautta tai hallinnollisista käytänteistä tai niiden yhdistämisestä tarpeen mukaan (Jarzabkowski 2005).

## 2.2 Keskijohdon rooli strategiatyössä

Keskijohdon suhde strategiaan on monimutkaisempi, kuin tavanomaisesti ajatellaan. Esihenkilöt ja keskijohto on hyvin mielenkiintoinen strategian käyttäjäryhmä. Heidän roolinsa on sekä välittää strategiaa eteenpäin että itse toteuttaa



sitä. Esihenkilöiltä odotetaan monesti vahvaa roolia strategian edistäjinä ja he usein saavat strategian johdolta tai ylempää annettuna. Voidaan ajatella, että keskijohdon strategian soveltaminen omaan työhön vaikuttaa suoraan strategian ja organisaation menestykseen. (Suominen 2012b, 53.) Keskijohdolla on suuri rooli yllä luvussa 2.1.4 esitellyn strategiamatriisin mukaisen integroivan strategiatoiminnan luomisessa hyödyntäen sekä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa että hallinnollisia rakenteellisia proseduaalisen strategioinnin menetelmiä (Jarzabkowski 2005).

Jarzabkowski (2005) on todennut, että strategiatyön rakenteellinen konteksti näkyy usein hallinnollisissa käytännöissä kuten resurssien kohdentamisessa, seurannassa sekä valvonnassa ja nämä ovat ylimpien johtajien väyliä yrityksen strategiseen käytäntöön keskijohtajien ja työntekijöiden välillä. Keskijohdon pääasiallinen rooli strategiatyössä on aloitteellisuuden ja muutoksen suuntaamisessa henkilöstöön. Resursseja tulisi myös kohdentaa organisaatiossa siten, että ne tukevat strategian toteuttamista ja mahdollistavat keskijohdon työskentelyn käytännön strategisessa työssä. Resurssit antavat keskijohdolle tiedon siitä, että ylin johto on myös sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi keskijohto kokee työnsä arvokkaana ja merkityksellisenä mikäli ylin johto osoittaa kunnioitusta keskijohdon työlle ja näkee keskijohdon työn strategisena toimintana perustetävässään jokapäiväisessä työssä (Mantere 2008).

Gjerde ja Alvesson (2019) ovat tutkineet keskijohdon roolia ja identiteettiä akateemisessa ympäristössä. He ovat löytäneet tutkimuksessaan kolme keskijohdon pääasiallista asemaa korkeakouluissa. Näitä ovat suorituskyvyn ohjaaja, voimaton ja suojelija. Niin kutsuttu sateenvarjo-suojelija -asemassa oleva esihenkilö näkee roolinsa alaisten sekä ammatillisen työn suojelijana. Informaatiotulva voi saada keskijohdon tuntemaan itsensä ennemminkin suojelijoina kuin tiedon välittäjinä. Suojelu tapahtuu esihenkilötyössä hienovaraisena asioiden järjestelynä esimerkiksi uudelleenkirjoittamalla ylempiä johdolta tulevia viestejä, työn tarkastustulosten hienovaraisella manipuloinnilla, suodattamalla informaatiota ja tuomalla kulttuuriin vaikuttavaa viestiä toistuvasti työyhteisöön. Tutkijat Gjerde ja Alvesson (2019) kannustavat kehittämään rikkaampaa ja hienovaraisempaa ymmärrystä tulevissa jatkotutkimuksissa siitä, kuinka keskijohto kohtaa roolinsa aidosti keskellä organisaatiota. Olisi hyvä tarkastella, onko keskijohdossa kokemusta vahvojen voimien väliin jäämisestä alaisten ja ylemmän johdon keskellä, ilman vapaata toimintatilaa.

### **2.2.1 Strategian suunnittelutyö ja toteuttaminen**

Sorsa ym. (2010) ovat todenneet, että on tärkeä tunnistaa, että tyypillisesti strategia nähdään tapahtuvan kahdessa eri vaiheessa, suunnittelussa ja toteuttamisessa eli implementoinnissa. Usein voi käydä niin, että ensimmäistä vaihetta, eli suunnittelua korostetaan ja toteuttaminen nähdään tapahtuvan kuin itsestään, henkilöstön kyseenalaistamatta suunnitelmia ja niihin liittyviä tekstejä. Esihenkilöt voivat vähentää alaistensa kokemaa painetta sekä saavuttaa uskottavuutta työntekijöiden keskuudessa, kun he osallistuvat työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin ja kertovat asioista ikään kuin yhtenä ryhmän jäsenistä. Lisäksi heidän on

tärkeä tuoda asioita esille siten, että he osoittavat, että he ovat ymmärtäneet ryhmän toiveet, arvostuksen kohteet ja että he jakavat yhteiset prioriteetit. (Haslam, Reicher & Platow 2011, 170.) Balogun ja Johnsonin (2005) mukaan suurin osa keskijohdon välisestä vuorovaikutuksesta toistensa välillä tapahtuu epämuodollisesti. Näissä epämuodollisissa keskustelu- ja sosiaalisissa kanssakäymisissä ylimmän johdon poissa ollessa tapahtuu suuri osa työn merkityksenannosta.

Sorsa ym. (2010) ovat todenneet, että strategia on nähty osana esihenkilöiden argumentointia heidän perustellessaan tiettyjä toimintatapoja ja päätöksiä sekä toiminnan viemistä tiettyyn suuntaan organisaatiossa. Edellä luvussa 2.1.2 on kuvattu Mantereen ja Vaaran (2008) esittämiä strategiatyöhön osallistumiseen vaikuttavia diskursseja. Näiden diskurssien huomioiminen ja niihin vaikuttaminen on olennainen osa keskijohtajan strategista johtamistyötä. Keskijohtajan kannattaa kiinnittää huomiota vallalla oleviin diskursseihin, jotta työyhteisössä osataan keskittyä sellaisten diskurssien hyödyntämiseen, jotka edistävät organisaation jäsenten osallistumista strategiaprosesseihin. Tämä voi olla avuksi keskijohdon strategiatyössä, sen edistämässä ja työntekijöiden osallistamisessa. Kimmo Suominen (2012b) on esittänyt kolme keskijohtajan tai esihenkilön tapaa hyödyntää tai käyttää strategiaa työssä. Nämä strategian käyttötavat antavat erilaisen, hieman kriittisenkin näkökulman perinteiselle näkemykselle siitä, kuinka esihenkilöt tekevät strategiaa. Taulukko 2 kokoaa nämä esihenkilön strategian käyttötavat.

TAULUKKO 2 Esihenkilöiden strategian käyttötapa (mukaillen Suominen 2012b).

Käyttötapa	Esihenkilöt käyttävät strategiaa
<b>Instrumentaalinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omiin tarpeisiinsa sopivalla tavalla.</li> <li>• oman toimintaympäristön alatavoitteiden asettamiseen.</li> <li>• toimenpiteiden suunnitteluun.</li> <li>• resurssien hankkimiseksi.</li> <li>• löyhästi ja luovalla tavalla, toiminta ei välttämättä muutu.</li> <li>• perustellakseen valintoja.</li> </ul>
<b>Leikillinen ja ironisoiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etäännyttääkseen itsensä strategiasta.</li> <li>• strategian sisällöstä vitsailemiseen.</li> <li>• vastustaakseen strategian valtaa.</li> <li>• luodakseen huumoria työn arkeen.</li> </ul>
<b>Intiimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luodakseen henkilökohtaisen suhteen strategiaan.</li> <li>• luodakseen identiteetin esihenkilönä ja johdon edustajana.</li> <li>• unohtaakseen oman roolin ja oman ajattelunsa.</li> </ul>

Instrumentaalisen käyttötavan kautta tarkasteltuna on todettu, että esihenkilölle tulisi olla hyötyä strategiasta, esimerkiksi siten, että se tukisi hänen arjen työtään muun muassa työtehtäviä nopeuttamalla tai helpottamalla. Lisäksi erilaisten linjojen ja päätösten tekemisessä esihenkilöt voivat nojautua strategiaan ja antaa

keinoja, joiden avulla jopa johtaa alaisiaan paremmin. Toisaalta leikillisen ja ironisoivan tyylin mukaisesti voidaan ajatella, että strategiaa kannattaisikin hyödyntää leikillisellä tavalla ja toisinaan humoristisella otteella. Tämän voidaan ajatella tuovan strategian inhimillisemmällä tavalla työntekijöille lähemmäs heidän työtään. Intiimissä käytössä korostuu esihenkilön kokemus siitä, että hän voi seisoa strategian takana aidosti ja löytää siitä jotakin omakohtaista. Näin hän voi edistää strategiaa suuremmalla todennäköisyydellä. (Suominen 2012b, 56–63.)

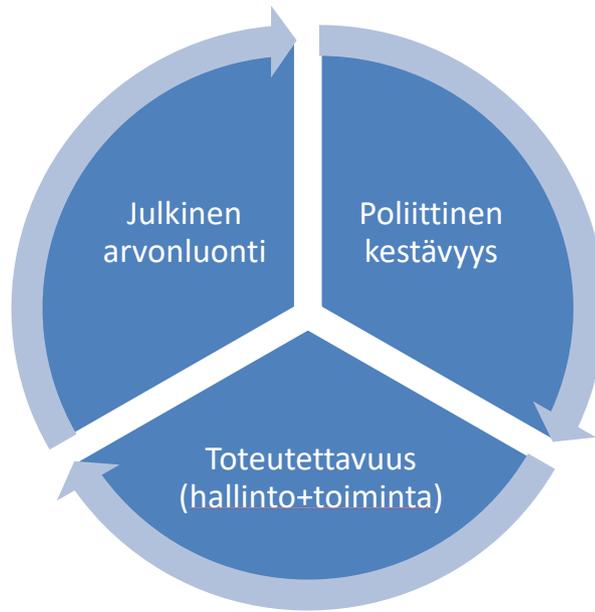
### 2.2.2 Strateginen johtaminen kuntaorganisaatiossa

2000-luvun jälkeen strategisen johtamisen tyyli on siirtynyt yksityisistä yrityksistä julkisiin organisaatioihin ja tämän muutoksen voidaan nähdä liittyvän esimerkiksi siihen, että julkisista organisaatioista pyritään rakentamaan yksityisten yritysten tapaan toimivia ja kustannustehokkaita organisaatioita (Sorsa ym. 2010). Oppilaitoksien rahoitus on yhteiskunnallista ja ne ovat sidoksissa yhteiskunta- ja koulutuspoliittiseen päätöksentekoon (Alava ym. 2021, 132). Tienari ja Harviainen (2020, 142–149) ovat todenneet, että kuntien ja kaupunkien strategiatyön sekä johtamisen kenttää säätelevät kansalaiset, poliittinen järjestelmä ja lainsäädäntö. Suomessa julkisella puolella strategiatyö vaatii yhteistyötä eri toimijoiden, kuten ulkoisten kumppanien sekä sisäisten eri yksiköiden välillä. Kuten aiemmin tässä tutkielmassa on jo todettu, myös kuntien strategiatyössä elää vahvasti sellainen kulttuuri, että strateginen suunnittelu ja päätöksenteko tapahtuu ylemmällä tasolla. Keskejohdolla on siitä näkökulmasta vahva rooli strategian toteuttamisen työssä.

Viime vuosikymmenten aikana myös julkisen sektorin puolella on havaittu kasvavaa kiinnostusta tutkia strategista johtamista (Höglund, Märtensson & Thompson 2021). Julkisten ja -kuntaorganisaatioiden toiminta perustuu suureen määrään toisistaan eroavia tehtäviä, joihin ne määrittelevät omat tavoitteet sekä yhteiskunnallisen merkityksen. Tämä eroaa yksityisten yritysten toiminnasta, jossa menestystä mitataan osakkeenomistajille tuotettavan arvon lisäämisenä. Kuntaorganisaatioissa menestyksen mittarina on se, kuinka hyvin ne pystyvät toteuttamaan perustehtävänsä eli missiota. (Kaplan & Norton 2004, 31.) Kunnallisessa kontekstissa tyypillistä strategiatyölle ovat edelleen erilaiset strategiadokumentit, jotka ovat keskeisessä osassa strategiatyötä (Tienari & Harviainen 2020, 27).

Kunnallisessa kontekstissa hyvin tyypillistä on, että toimialojen omat strategiat tulevat "ylempää" kaupunkistrategiasta. Toimialatasolla tulkitaan ja luetaan kunnan tai kaupungin strategiaa. Toimialalla nämä strategiat päätyvät uudelleen kirjoitettuun muotoon ja erilaisiksi dokumenteiksi, jotka toimivat toiminnan välittäjinä strategian ja työntekijöiden työn välillä (Sorsa ym. 2010). Julkisen sektorin kontekstissa tulisi Mooren (1995) mukaan kiinnittää huomiota strategiaa kehittäessä kolmeen seikkaan, joita on kutsuttu strategiseksi kolmioksi. Ensimmäisenä asiana strategian on tuotettava jotakin arvoa asiakkaille, arvioijille ja edunsaajille verrattain pienellä rahoituksella. Toinen seikka on, että julkisen sektorin strategian on oltava poliittisesti kestävä ja puhuteltava päättäjiä, jotta toimintaan saadaan rahoitusta. Kolmantena asiana strategian on oltava

toteutettavissa organisaation eri toimijatahojen kautta, jotta luvattua arvoa luodaan. Näiden kolmen asian tulisi toteutua myös strategisessa johtamisessa, jotta julkisella sektorilla strategia onnistuu. Myös johtajan näkökulmasta strategian on oltava merkityksellinen, jotta se pitkällä aikavälillä toteutuu. Alla kuviossa 2 on havainnollistettu Mooren (1995) strategista kolmiota ympyrämallin muodossa.



KUVIO 2 Strateginen kolmio (mukaillen Moore 1995).

Mooren (1995) strategista kolmiota on tutkittu julkisella sektorilla ja todettu, että strategisen kolmion vahvuus on sen tunnistama julkinen viitekehys strategiatyössä ja sen erityispiirteiden huomioiminen (Höglund ym. 2021). Kuten muihinkin uusiin asioihin ryhtyessä myös strategiatyön suunnitteluprojektit ovat lähteneet viime vuosikymmeninä uusina kokeiluina vauhdikkaasti liikkeelle eri organisaatioissa. Tämä on tuonut pettymyksiä ja epäonnistumisia strategiatyöhön. Syitä epäonnistumisiin on monia, mutta siirtyminen yksityisten yritysten konseptista julkisiin organisaatioihin ei ole yksinkertaista ja se on vaatinut erilaisten seikkojen huomioonottamista erilaisen toimintakulttuurin takia. Toisena tulokulmana strategiatyöhön ryhtymisen haasteisiin voidaan nähdä esimerkiksi ymmärryksen puute uudesta konseptista sekä strategiatyössä tärkeän osallistamisen puuttuminen uudessa toiminnassa. (Sorsa ym. 2010.)

### 2.2.3 Strategiaan osallistaminen

Mantere ja Vaara (2008) ovat tutkineet strategian muotoiluun osallistumista organisaation eri tasoilla sekä siihen liittyviä haasteita. Tutkimuksen analyysissä todetaan, että monet keskijohtajat tuntuivat olevan tyytyväisiä siihen, että voivat jättää strategian suunnittelun ylimmälle johdolle, eivätkä he olleet kiinnostuneita strategian muotoiluun osallistumisesta. Se ei välttämättä näyttäydä

organisaatioissa ongelmallisena, mutta sen on nähty estävän aktiivista strategiointia ja vähentävän erilaisten näkemysten esiin tulemistä strategiatyöskentelyssä. Vastaavat kokemukset voivat näkyä tietynlaisena osallistumattomuutena strategiseen johtamiseen ja heijastua organisaatiossa laajemmallekin tasolle. Osallistumattomuus voi johtaa monella organisaation tasolla strategiasta etäännyttämiseen sekä kyyniseen asenteeseen strategiaa kohtaan.

Quick ja Feldman (2011) ovat tutkineet käytännön näkökulmaa yhteisöjen rakentumisesta ajan kuluessa. He ovat todenneet, että osallistumisen lisääminen sekä integraatio lisäävät päätöksien laatua sekä työyhteisön kapasiteettia pitkällä aikavälillä. Työyhteisöissä tarvitaan erilaisia lähestymistapoja, jotta ratkaistaan avoimilla prosesseilla yhteisiä asioita. Johtajien olisi hyvä luoda työntekijöille jatkuvia mahdollisuuksia osallistua ratkaisemaan yhdessä erilaisia työhön liittyviä haasteita. Integraatiolla tarkoitetaan yhteyksien luomista yksilöiden, työyhteisöjen sekä asioiden ja eri sektorien välillä. Integraatiossa on tarkoituksena luoda yhteyksiä erilaisten näkökulmien välille ja luoda yhteisölle omia työyhteisön tarpeisiin sopivia käytäntöjä, jotka muokkautuvat ajan kuluessa. Lisäksi ajatuksena integraatiossa on lisätä oppimista ja kannustaa uusia henkilöitä osallistumaan keskusteluprosessiin, joissa päätetään asioista ja asetetaan yhteisiä tavoitteita.

Tärkeimpiä osatekijöitä strategiaan kaupunkiorganisaatioissa ovat ihmisten välinen luottamus, avoimuus ja vastaanottava vuorovaikutus (Sorsa 2012, 149). Sorsa ym. (2010) ovat todenneet, että strategiatyöhön osallistumista eli toteuttamista edistävät strategiakielen riittävä hallinta ja yleistieto strategioista ylipäänsä. Merkittävää olisi organisaation tasolla ymmärtää, että strategialla on merkityksensä. Strategiasta on puhuttu kuntaorganisaatioissa vasta verrattain lyhyen aikaa. Voidaan kuitenkin ajatella, että strategista toimintaa on ollut aiemminkin. Termit ovat vaan muuttuneet esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnitelmasta strategiseen päämäärään.

Kunta-alan johtajien työ perustuu palvelujen tarjoamiseen (Sorsa ym. 2010). Feldman ja Khademian (2007) ovat tutkineet julkisten organisaatioiden johtajien roolia, jossa johtajat tuovat ihmisiä yhteen erilaisten julkishallinnollisten tehtävien yhteydessä. He ovat pureutuneet inklusiivisiin ja integroiviin prosesseihin ja käytäntöihin, joita julkiset johtajat ydintehtävässään tekevät. On merkittävää, että strategia otetaan osaksi kuntaorganisaatioiden yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa käytäviä keskusteluja, koska voidaan ajatella, että strategia on organisaation maineen ja tunnettuuden kannalta myös olennainen osa. Sidosryhmien osallistamisessa strategiseen keskusteluun voi näyttäytyä haasteita, koska sidosryhmillä voi olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä strategiaan liittyvistä odotuksista. (Sorsa ym. 2010.) Kuntaorganisaatioissa strategiaa ohjaavat yhteiskuntapolitiikka sekä viranhaltijoiden ja luottamusmiesten valtasuhteet ja strategisessa toiminnassa on huomioitava erilaiset ekologiset, taloudelliset ja kulttuurilliset painotukset (Sorsa 2012, 147).

Feldman ja Khademian (2007) ovat havainneet, että julkisen sektorin johtajien on ymmärrettävä toimintaympäristöään hyvin laajasti, jotta he osaavat määrittellä, mitkä ovat rajat niille ydintehtäville, joihin he ovat sitoutuneet. Heidän tehtävänä on integroida työntekijöitä ja yhteisöjä yhteen. On kuvattu, että he

ovat välittäjiä, kääntäjiä sekä syntetisoijia. Välittäjinä he vastaanottavat tietoa julkisen organisaation eri tahoilta ja välittävät sitä omassa toiminnassaan. Kääntäjinä he keksivät tapoja, kuinka he toimivat omalla toimialallaan tai kontekstissaan organisaation laajemman ydintehtävän äärellä. Syntetisoijina he tuovat ihmiset yhteen ja auttavat heitä ottamaan asiaan omistajuuden ja löytämään uusia tapoja tehdä työtä palvelujen edistämiseksi. Jokaisessa näistä roolista johtaja edistää osallistuvaa yhteisöä. Käyttämällä näitä tapoja hyödyksi johtamistyössä keskijohtajat voivat auttaa työntekijöitä yhteisen ymmärryksen luomisessa ja tiedon jakamisessa, jotta he pääsevät yhdessä harkitsemaan toimintamalleja erilaisiin prosesseihin.

Quick ja Feldman (2011) ovat todenneet, että integraatiota hankaloittavat suljetut yhteisöt, asioiden muuttumattomuus ja kaavamaisen menetelmien käyttö. Integroiva työskentelytavan vaaliminen vaatii yhteisöjen johtajilta, esimerkiksi keskijohdolta työskentelytapaa, joka tuo työyhteisön erilaisia näkökulmia ja kysymyksiä ja osallistaa työntekijöitä yhteen muodostamaan erilaisista näkökulmista rakentuneita käytäntöjä. Integraation käytännöt lisäävät tyytyväisyyden tunnetta työssä, kun työntekijät ovat päässeet osallistumaan ongelmanratkaisuun yhteisönä sekä saavuttamaan tiettyjä tavoitteita yhdessä.

Julkisen hallinnon johtajat arvoivat jatkuvasti integraation laajuuden tarpeellisuutta eli sitä, ketkä yhteisiin tilaisuuksiin osallistuvat, ja mitkä sidosryhmät olisi tarkoituksenmukaista ottaa mukaan prosesseihin. Osallistumisen prosessien tulisi olla osa heidän ydintehtäväänsä ja toteutua arjen työssä konkreettisisissa tilanteissa. Johtajilla on suuri vastuu työntekijöiden osallistamisessa ja yhteisöjen integroimisessa. (Tienari & Harviainen 2020.) Feldman ja Khademian (2007) ovat todenneet, että johtajat voivat käyttää erilaisia tapoja hyödykseen, jotta he luovat osallistamisen paikkoja yhteisöissä arjen työssä. Osallistumista edistäviä yhteisöjä luodaan informatiivisella otteella, joka kokoaa eri näkökulmia omaavia ihmisiä yhteen työskentelemään asioiden edistämiseksi. Integroivan johtamisen perusidea on luoda yhteisöjä. Käytännön teoria ottaa kantaa juuri käytäntöjen elävöittämiseen eli niiden käyttöön tai toteuttamiseen.

Feldman ja Khademian (2007) ovat esittäneet kaksi tapaa, joilla julkiset johtajat rakentavat osallistuvia yhteisöjä. Toinen niistä on rajaobjektin hyödyntäminen kuvaamaan erialaisia asiayhteyksiä. Rajaobjekti voi olla esimerkiksi kuva, prototyyppi, kaavio tai jopa teksti. Niiden avulla eri näkökulmista asioita lähestyvien ihmisten on mahdollista ymmärtää yhteistä asiaa ja muodostaa yhteys. Rajakokemukset kokoavat ihmisiä toimimaan yhteen ja luovat yhteisöllisyyden tunnetta, esimerkiksi yhteisen keskustelun paikkoja tai jopa julkisia kuulemisia.

#### **2.2.4 Strategian arvopohja ja kieli**

Sorsa ym. (2010) ovat todenneet, että strategioiden moraalinen puoli korostuu kuntaorganisaatioissa. Strategiatyö kuntaorganisaatioissa perustuu usein vahvoille arvovalinnoille, koska päätökset ja linjat, joita organisaatiossa tehdään vaikuttavat kuntalaisten jokapäiväiseen elämään. Kuntaorganisaatiossa siis pohditaan strategiaa valintoja ja niiden syitä sekä seurauksia yhteiskunnallista näkökulmaa ajatellen.

Lehitinen ja Pälli (2016) ovat todenneet, että organisaatioiden toiminta perustuu epävirallisiin ja virallisiin kokouksiin, palaverihin ja seminaareihin, jotka koostuvat kasvokkaisuudesta vuorovaikutuksesta. Näissä tilanteissa esitetään ja laaditaan tekstejä, jotka vaikuttavat palaverihin. Strategiadokumentilla on nähty olevan myös organisoivia vaikutuksia työyhteisön vuorovaikutukseen ja sen on todettu saavan aikaan sosiaalista järjestystä (Spee & Jarzabkowski 2011). Strategiadiskurssit määrittelevät monia asioita nykyorganisaatioissa. Kun käytämme kieltä, luomme sosiaalista todellisuutta ja annamme merkityksiä asioille, joista puhumme. Todellisuus rakentuu tämän johdosta. Kirjoitetut tekstit välineenä ovat tärkeä osa organisaatioiden yhteistä ymmärrystä asioista. Kirjallisille strategiateksteille annetaan tulkintoja ja niihin voidaan organisaatiossa palalta ja niitä voidaan käyttää. (Sorsa ym. 2010.)

Emme useimmiten ole tietoisia käyttämämme kielen vaikutuksista laajemmin (Feldman & Khademian 2007). Tekstit ovat myös merkittävä elementti siinä, kuinka strategisista asioista ajatellaan. Joiltain osin strategiatyöhön siirtymiseen julkisissa organisaatioissa liittyy terminologisia muutoksia. Strategiaopit ja uudet termit ovat tuoneet entistä pidempiä tavoite- eli strategiakausia julkisen sektorin toimintaan. Tekstilaji ja strategiatekstit vaikuttavat osallistumiseen työyhteisössä ja voivat sisältää osallistumista mahdollistavia tai haastavia tekijöitä. Vakuuttavuutta strategiateksteissä saadaan aikaan niin, että ne muotoillaan samaan tapaan kuin strategiateksteille on tyypillistä, silloin yhteisö osaa lukea sitä strategiana. Tähän muotoon liittyvät tietynlaiset otsakkeet, sanamuodot ja osiot. (Sorsa ym. 2010.)

Organisaatioissa tulisi rakentaa strategiapuheen kohtaamispaikkoja erilaisille rajapinnoille, organisaation sisälle, mutta myös niiden rajoille, jotta erilaiset näkökulmat tulisivat osaksi yhteistä keskustelua (Mantere ym. 2012). Sorsa ym. (2010) ovat todenneet, että strategian toteutuminen ja toteutus on vahvassa yhteydessä organisaatiossa kulkeviin strategiateksteihin ja metaforiin, jotka muotoutuvat toiminnaksi. On tärkeää, että strategiatestit ovat ymmärrettäviä sekä kirjoittajalle että lukijalle, ettei tekstin merkitys jää epäselväksi. Jos strategiateksti sisältää epäselviä merkityksiä, voivat sen vaikutukset olla sellaisia, että lukija pitää tekstiä tai jopa koko strategiaa niin kutsuttuna sanahelinänä. Monimerkityksellisyys voi aiheuttaa tilanteita, joissa strategian todellinen viesti saattaa hävitä monien erilaisten käsitteiden sekaan. Strategiateksti voidaan nähdä itsessään toimijana strategisessa suunnittelussa tai strategian toteuttamisessa. Kun strategiatekstiä tulkitaan eri yhteyksissä sitä voidaan tulkita ja ymmärtää eri tavoin. Kun strategiatekstiä luodaan on hyvä myös ymmärtää tekstiä vastaanottajansa näkökulmasta. Tekstien vastaanottajia on toki hyvin laajalti kuntaorganisaatiossa, mikä voi haastaa viestien muotoilemista.

Toisaalta on todettu, että strategian kielessä on omat haasteensa, koska strategisen asiantuntijanaston käyttäminen voi estää strategiatyöhön osallistumista työyhteisössä. Erilaisesta mystifisoivasta ja epämääräisestä puheesta ja tekstistä tulisi päästä eroon ja korvata sanoja, kuten missio ja visio sellaisilla sanoilla, jotka tunnetaan laajalti organisaation jäsenten kontekstissa. (Mantere ym. 2012.)

Strategiatekstien idea onkin luoda toimintaa organisaatioissa. Tärkeä seikka on yhteisen ymmärryksen luominen, tahtotilojen, arvojen, visioiden ja toiveiden todentuminen viestinnän avulla. Strategiatekstien tulisi olla vahva osa organisaatioiden päätöksenteko- sekä suunnittelupalavereita. Näissä yhteyksissä kirjoitetulla kielellä on puheen lisäksi merkityksensä ja seuraamuksensa. Ne tuovat valtaa ja voimaa erilaisiin konteksteihin. Kaikki tekstit vaikuttavat lukijaansa, järkeistävät ja jäsentävät asioita ja niillä on vaikutusta siihen, kuinka asioita käsitellään. Suuri merkitys on myös sillä, kuinka asioista puhutaan. Strategiasta voidaan puhua tekstilajina, koska eri strategiat voidaan selvästi huomata olevan samankaltaisia. Strategiatekstien tarkoituksena on toimia yhteisöllisenä resurssina, jonka kautta työyhteisö kommunikoi. (Sorsa ym. 2010.) Työn peruselementit ja tehtävät voivat jäädä herkästi strategisen terminologian taakse, kun työn toimintoja ja suunnitelmia käännetään strategiakielelle. Tämä voi etäännyttää ja vieraannuttaa työntekijöitä, asiakkaita ja kaupunkilaisia asioiden todellisesta ytimestä. (Mantere ym. 2012.)

### **2.2.5 Rehtorin keskijohtajuus ja strategian konkretisointi kouluyksiköissä**

Kuntaorganisaation perusopetuksessa rehtorit toimivat keskijohtajina ja toimivat opetustoimen hallinnon alaisuudessa (Lahti, Mikkilä-Erdmann & Iiskala 2023). Rehtoreilla on laaja vastuualue ja he tekevät paljon itsenäisiä päätöksiä (Korva ym. 2021, 223). Oppilaitoksissa ja kouluissa rehtorit ovat johtajina vastuussa yksikkönsä tuloksista (Risku & Alava 2021, 16). Lahti ym. (2023) ovat todenneet, että kunnan strategian toteuttaminen ja toimeenpaneminen on rehtorin tehtävä ja he toimivat useissa muissakin kouluun liittyvissä konteksteissa toimeenpanijan roolissa. Alemman tason johtajilla on pääasiallinen rooli aloitteellisuuden ja muutoksen suuntaamisessa strategiassa. Muodollisiin käytäntöihin kuuluvat erilaiset hallinnolliset käytännöt ja järjestelmät, joita käytetään strategiatyön organisointiin. Nämä käytänteet tuovat ihmiset tekemään töitä strategisesti. (Jarzabkowski 2005, 50–55.) Tässä pro gradu -tutkielmassa puhutaan strategian konkretisoinnista tarkoittaen strategian havainnollistamista esimerkiksi tekstin muotoon tai voidaan ajatella, että strategiatekstit konkretisoituvat käytännön tekemisessä.

Rehtorin johtamiskäytännöt vaikuttavat koko koulun yhteisöön (Alonso-Yanez, Preciado-Babb, Brown & Friesen 2021). Kunta-alalla esimerkiksi rehtorien työtä ohjaa strategian suunnittelu ja toteuttaminen (Mantere ym. 2012). Tutkimus on osoittanut, että mikäli organisaatiossa on suuri operatiivinen henkilöstömäärä ja autonomia työssä, keskijohdon toimijuus on hyvin olennaista organisaation strategiaprosesseille (Mantere 2008). On todettu, että ylimmillä johtajilla ei ole paras käsitys siitä, minkälaiset strategiat ovat realistisia organisaatiolle (Mintzberg 1994). Johtajien tulisi tarkastella strategiaa johdettaviensa näkökulmasta (Mantere ym. 2012). Tienari ja Harviainen (2020, 142–149) ovat huomanneet, että keskijohdon ja esihenkilöiden työtä haastavat kunnan strategiatyön kehykset, kuten laki, poliittinen konteksti sekä johtamisjärjestelmä. Keskijohtajina rehtorien roolissa hyvin merkittävää on hahmottaa toimintaympäristön keskeiset tekijät ja yhteydet eri toimijoiden välillä. Se näkyy rehtorien työssä



teknisinä hankintoina, kilpailutuksina, koulutustarpeiden arvioimisena, sidosryhmätyöskentelynä ja monena muuna asiana. Lisäksi kunta-alan keskijohdossa on tärkeää ylläpitää työyhteisössä pysyvyyttä ja yhteisiä käytäntöjä, jotta henkilöstö tietää, mihin heidän tulee osallistua ja millä tavoin.

Alonso-Yanez ym. (2021) tutkimuksessa on havaittu, että koulun johtoryhmän jäsenet kokivat, että rehtorit kiinnittivät suurimman osan huomiostaan hallinnollisiin tehtäviin ja asioiden kontrollointiin sen sijaan, että he olisivat keskittyneet johtamaan opetusta pedagogisen johtajuuden käytäntöjen mukaan. Samassa tutkimuksessa on havaittu, että koulun johtajien yhteistyö opettajien kanssa syvensi johtajien ymmärrystä opettajien arjen työstä ja opetuskäytännöistä ja yhteinen työskentely tuotti uusien prosessien syntymisen.

Jos esihenkilö omalla toiminnallaan saa työntekijät vakuuttuneiksi siitä, että asiat, joita hän pyytää alaisilta ovat sellaisia, joita hän on huolellisesti tarkastellut ja suodattanut, eikä ainoastaan tuonut ylhäältäpäin suoraan alaisille, alaiset luottavat siihen, että se mitä heiltä pyydetään, on kohtuullista ja välttämätöntä. Kun alaiset kokevat pyydettyjen asioiden olevan kohtuullisia ja oman esihenkilön arvioimia, keskijohtajan johtamistyöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti johdettavien työn tulokseen. (Gjerde & Alvesson 2019.)

Rehtori muodostaa koulun yhteisössä oman johtajuutensa (Lahti ym. 2023). Mantere (2008) on todennut, että ylemmän johdon odotukset keskijohdon strategian toteuttamisesta voivat vaikuttaa myönteisesti keskijohtajan toimijuuteen, kun ylhäältä alaspäin suuntautuneet tavoitteet rakentavat työlle jatkuvuutta. Jatkuvuuden kannalta on olennaista saada informaatiota ylimmältä johdolta prosesseista, joiden kautta strategiatavoitteet ovat muotoutuneet. Tämä auttaa keskijohtoa hahmottamaan, miten nykyiset tavoitteet ovat rakentuneet menneiden tavoitteiden pohjalta. Jos keskijohto ei tiedä, mitkä johtajien ajattelu- prosessit ovat synnyttäneet strategian, he eivät välttämättä koe asemaansa merkityksellisenä jokapäiväisessä strategian toteuttamistyössä.

Ylimmän johdon huomio keskijohdolle heidän ponnistelustaan työkäytäntöjen kehittämiseksi antaa luottamuksen tunnetta keskijohdolle. Koettu luottamus lisää strategista toimijuutta. Keskijohdossa koettu epäonnistumisen ja rangaistuksen pelko rajoittaa heidän toimijuuttaan. Näin ollen toimijuus kärsii ja keskijohto pysyy totutuissa toiminnoissa. (Mantere 2008.) Toisinaan julkisen sektorin johtajat saavat laajankin toimintatilan johtamistyöhönsä. On todettu, että edellä luvussa 2.2.2 esitelty strategisen kolmion seikat (Moore 1995) on otettava julkisessa johtamistyössä huomioon, jotta esihenkilöt voivat suorittaa tärkeän tehtävänsä eli tehtävien strategisen suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen sekä määrittämisen.

Monet tutkimukset näyttävät, että strategian suunnittelutyössä nojataan strategiopeista poimittuihin ja vallalla oleviin oppeihin siitä, millainen on toimiva strategia (Sorsa ym. 2010). Virtaharju ja Sorsa (2021) ovat havainneet, että kaupungin johtamiskulttuurissa valmistelutyölle annetaan enemmän huomiota kuin toimeenpanolle. Vaikka organisaatiossa strategia muodostuisi ylimmän johdon toimesta ja toteutus vasta keskijohdon toiminnan kautta työntekijöiden toiminnan tuloksena, on mahdollista, että strategiaprosessi jalkautuu hyvin

käytännön toteutukseen saakka. Tämän mahdollistaa se, että organisaation ilma-  
piiri osoittaa ylimmän johdon kunnioitusta keskijohdolle heidän kyvyssään to-  
teuttaa strategiaa. Lisäksi on tärkeää, että samanaikaisesti keskijohdossa kunnio-  
itetaan ylimpiä johtajia heidän strategiasuunnittelussaan ja visioinnissaan. Dia-  
logisessa näkökulmassa on tärkeää nähdä molemmat osapuolet toisistaan riip-  
puvaisina. Kun keskijohdosta tuodaan tietoa strategista päätöksentekoa varten,  
toteutuu strategian luomisprosessissa se, että uusi strategia kumpuaa menneistä  
kokemuksista strategiatyössä. Keskeistä on ymmärtää, ovatko menneet toimin-  
tatavat olleet menestyksekkäitä. Kun keskijohtoon kohdistuu odotuksia siitä, että  
he mahdollistavat uusia käytäntöjä, heidän on oltava varmoja siitä, että luo-  
vuutta ei rangaista. Luottamus ja epäonnistumisen hyväksyminen on noussut  
tutkimuksessa esiin tärkeänä seikkana. Tutkimuksissa on havaittu, että keski-  
johto on ollut tyytymätön siihen, että johto ei ole reagoinut riittävästi keskijohdon  
antamaan palautteeseen. (Mantere 2008.)

## 2.2.6 Strategisen onnistumisen mittarit

Jarzabkowski (2005) on todennut, että organisaatioissa käytetään erilaisia työka-  
luja sen pyrkiessä strategiseen toimintaan. Erilaiset käytännöt voivat ilmetä or-  
ganisaatioissa monilla eri tavoilla. Ne voivat olla esimerkiksi hallinnollisia käy-  
täntöjä, kuten budjetteja, hallintajärjestelmiä, suoritusindikaattoreita ja tavoit-  
teita. Erilaisten käytäntöjen ja työkalujen vaikutuksia käytännön strategiaan ei  
vielä ymmärretä kovin laajalti. Toiminnan upottaminen muodollisiin hallinnolli-  
siin käytänteisiin mahdollistaa toiminnan pysyvyyden, mutta ne toisaalta anta-  
vat usein enemmän valtaa ylimmälle johdolle kuin muille toimijoille. Käytännön-  
tutkimus on kiinnostunut käytänteistä välineinä, joiden kautta työntekijät toimi-  
vat strategisten päämäärien saavuttamiseksi.

Helsingin kaupungin kaupunkistrategian toteutumista seurataan sekä laa-  
dullisilla että numeerisilla mittareilla. Valtuustokauden puolivälissä strategian  
toteutumista raportoidaan kaupunginvaltuustolle. Keskeisiä onnistumisia, vai-  
kutuksia sekä haasteita tarkastellaan säännöllisesti kaupunginhallituksessa sekä  
kaupungin johtoryhmässä. (Helsingin kaupunki, ei pvm.d.)

Kuten edellä luvussa 2.2.5 on esitetty julkisten organisaatioiden toiminta  
taas perustuu menestyksen luomiseen perustehtävän toteuttamisena mahdolli-  
simman hyvin (Kaplan & Norton 2004, 31). Seuranta ja valvonta ovat edelleen  
haasteellisia alueita strategisessa johtamisessa (Jarzabkowski 2005, 47). Julkisen  
sektorin johtamistyössä tavoitteiden täyttymisen erilaisten mittareiden kautta  
saatavia toiminnan tuloksia voi joutua odottamaan kauan verrattuna yksityiseen  
sektorin yrityksiin. Yksityisellä sektorilla tavoitteiden seuranta on verrattain  
helppo toteuttaa, sillä suoritusta arvioidaan usein rahassa, joka mittaa yksityi-  
sellä sektorilla arvonluontia yritykselle. (Moore 1995.)

Strategian laatimisen yhteydessä olisi tarpeen määritellä organisaation jä-  
senten tarvittava strateginen osaaminen, jotta organisaatio onnistuu toteutta-  
maan strategiaa ja pääsee tavoitteisiinsa (Aarnikoivu 2016, 132). Tämä vaatii in-  
tegroivaa strategiointia, joka sisältää jatkuvaa vuorovaikutusta ylimpien johta-  
jien, yhteisön ja toiminnan välillä, johon kuuluu vastavuoroisuutta esimerkiksi

kasvokkain keskustelun ja virallisten hallinnollisten käytänteiden välillä (Jarzabkowski 2005). Mantereen (2008) tutkimuksessa on osoitettu, että keskijohdossa halutaan työskennellä sellaisessa ilmapiirissä, jossa on mahdollista raportoida eteenpäin onnistumiset sekä epäonnistumiset.

Strategian muotoilutapoihin liittyvät hallinnolliset käytännöt, kuten esimerkiksi toimintasuunnitelmat, joiden avulla dokumentoidaan, toteutetaan, koordinoidaan ja tiedotetaan strategian muodostumisprosessia (Jarzabkowski 2005, 98–99). Organisaatiossa muotoillaan strateginen suunta ja sen toteutumista seurataan resurssien allakoinnilla toimintayksiköihin sekä seuraamalla työn tuloksia. Strategista toimintaa välittävät organisaatioissa käytössä olevat jaetut hallinnolliset käytännöt. Näin organisaatioissa voidaan varmistaa suoritus ja yhdenmukaisuus strategian muotoilun ja strategian toteuttamisen välillä. (Jarzabkowski 2005, 45–48.) Selvästi määritellyt strategiset tavoitteet antavat keskijohdolle työssään suuntaa ja tukevat heidän päätöksentekoaan ja antavat jokapäiväiselle työlle rungon (Mantere 2008).

### **3 KOHDEORGANISAATIO JA TUTKIMUSMENETELMÄ**

#### **3.1 Helsingin kaupunki, Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan suomenkielinen perusopetus**

Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala (Kasko) Helsingissä hoitaa kaupungin varhaiskasvatuksen, esiopetuksen, perusopetuksen ja lukiokoulutuksen, suomenkielisen ammatillisen koulutuksen sekä vapaan sivistystyön palvelut (Helsingin kaupunki, ei pvm.b). Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala kuuluu kasvatus- ja koulutuslautakunnan alaisuuteen (Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan toimintasääntö 2022). Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkasteltu Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan suomenkielisen perusopetuksen rehtoreita.

Suomenkielisen perusopetuksen palvelukokonaisuuteen kuuluvat suomenkielinen perusopetus sekä muu perusopetuslain mukainen toiminta. Perusopetuksen palvelukokonaisuus on jaettu seitsemään alueeseen. (Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan toimintasääntö 2022.) Jokaisella alueella on aluepäällikkö, joka toimii rehtorien esihenkilönä (Helsingin kaupunki, ei pvm.a). Kouluja johtaa rehtori. Osassa peruskouluista on kaksi tai kolme opetusyksikköä, joissa esihenkilönä osalle henkilöstöä voi toimia apulaisrehtori tai palveluvastaava. (Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan toimintasääntö 2022.) Vuonna 2023 suomenkielisessä perusopetuksessa oppilaita on ollut 43 453, jotka ovat jakautuneet kaupungin 88 kouluun (Toimintakertomus 2023).

Helsingin kaupungin vuonna 2017 alkaneessa johtamisuudistuksessa yhtenä keskeisenä tavoitteena oli strategisen vaikuttavuuden lisääminen ja strategiaohjauksen vahvistaminen. Kyseisenä valtuustokautena todettiin, että Helsingin kaupungin strateginen johtaminen vahvistui. (Virtaharju & Sorsa 2021.) Kaupunkistrategia auttaa suuntaamaan kaupungissa tehtävää työtä kohti yhteisiä tavoitteita (Helsingin kaupunki, ei pvm.d).

Lisää Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan strategisista tavoitteista on luvussa 3.2. Tarkastelen tässä tutkimuksessa rehtorien strategista johtamistyötä Helsingin kaupungin suomenkielisessä perusopetuksessa. Keskijohdajan eli rehtorin roolissa keskeisin tehtävä strategian johtamisessa on toteuttamisen ja seurannan osuus. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkin rehtorien kokemuksia etenkin toteuttamiseen ja konkretisoinnin näkökulmasta.

Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalalla on tehty johtajuusselvitys vuonna 2020. Vastaajina on ollut 1600 kasvatus-, koulutus ja tutkimusalan johtajaa ja esihenkilöä. Viidennes vastaajista oli peruskouluista ja lukiosta. Vastanneista 56 prosenttia oli toiminut esimiesasemassa vähintään 10 vuotta, vähintään 3 vuotta mutta enintään 10 vuotta toimineita oli 29 prosenttia vastaajista. Alle 3 vuotta esihenkilöinä olleita oli 15 prosenttia vastaajista. Johtajuusselvitykseen vastanneista 60 prosentilla esihenkilöasemaan päätymisessä oli ollut sattumaa mukana ja 7 prosenttia taas koki, että päätyminen esihenkilöasemaan oli täysin sattumaa. Kuitenkin 40 prosenttia vastaajista ilmoitti hakeutuneensa suunnitellusti esihenkilötehtäviin. Alan johtajat ja esihenkilöt olivat kokeneet päivittäisessä työssä edistävänsä etenkin strategian mukaista toimintaa, kehittämistyötä sekä oppilaiden että henkilökunnan hyvinvointia. He kokivat erityisen tärkeänä johtamistyössään työhyvinvoinnin tukemisen sekä työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttamisen. (Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitys 2020.) Myöhemmin luvussa 3.6 esitellään tässä tutkielmassa haastateltavien rehtorien esihenkilövuosia verrattuna Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvityksestä (2020) saatuihin tuloksiin.

### **3.2 Kasvun paikka - strategiakausi 2021–2025**

Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan strategia on syntynyt Helsingin kaupungin strategian pohjalta, kuten kunnallisessa strategiakontekstissa on tyypillistä. Helsingin kaupunkistrategiassa on 13 painopistealuetta vuosille 2021–2025 (Helsingin kaupunki, ei pvm.c). Helsingin Kasvun paikka -kaupunkistrategiaa toteutetaan vuoden 2025 loppuun saakka ja sen yhtenä alueena on tehdä Helsingistä maailman paras ja yhdenvertaisin paikka oppia, jonka alatavoitteet on lueteltu alla.

Maailman paras ja yhdenvertaisin paikka oppia osa-alueen alatavoitteina ovat

1. Kaikki päiväkodit ja koulut ovat hyviä.
2. Hyvinvointi.
3. Parannetaan henkilöstön veto- ja pitovoimaa ja työoloja yhdessä.
4. Teemme Helsingistä lukemisen ja lukutaidon pääkaupungin. (Toimintakertomus 2023.)

Alla luvussa 3.2.1 on esitelty yllä olevien neljän tavoitteen yhdeksän alatavoitetta perusopetuksen strategiatarjottimessa vuosille 2023–2025.

### 3.2.1 Perusopetuksen strategiatarjotin vuosille 2023–2025

Perusopetuksessa koulut ovat valinneet strategiatarjottimelta lukuvuodelle 2023–2024 kaksi strategiatavoitetta. Näihin strategiaan painopisteisiin syvennytään kouluissa erityisesti tunnistettujen tarpeiden pohjalta. (Toimintakertomus 2023.) Alla taulukossa 3 on esitelty yhdeksän strategiatarjottimen alatavoitetta.

TAULUKKO 3 Perusopetuksen strategiatarjottimen tavoitteet vuosille 2023–2025 (muokailen Helsingin kaupunki, Kasvatus ja koulutus, Toimintakertomus 2023).

1. Koulumme rakenteet ja toimintatavat vähentävät sisäistä segregatiota.
2. Yhdessä opettaen jokainen lapsi oppii.
3. Lasten kasvatus on kumppanuutta.
4. Vahvistamme oppilaiden koulu yhteisöön kiinnittymistä ja läsnäoloa.
5. Aktiivisuus on osa jokaisen koulumme oppilaan jokaista koulupäivää.
6. Kehitämme yhteisöllisyyttä tukevia toimintarakenteita.
7. Tuemme oman työn johtamista, työhyvinvointia sekä palautumista osaamista kehittämällä.
8. Kehitämme koulumme kielitietoista pedagogiikkaa siten, että kaikessa toiminnassa huomioidaan kielen keskeinen rooli ja merkitys.
9. Koulussa vahvistamme aktiivisesti lukemisen kulttuuria yhteistyössä kirjastojen kanssa.

Tässä alaluvussa esiteltiin Maailman paras ja yhdenvertaisin paikka oppia strategiatavoitteen alatavoitteet. Tämän pro gradu -tutkielman myöhemmissä luvuissa tarkastellaan, miten rehtorit ovat kokeneet näiden strategisten painopisteiden käytännön strategisen johtamistyön.

Strategiatarjotin vuosille 2023–2025 on tehty yhdessä osallistavasti muun muassa ylimmän johdon, keskijohdon sekä hallinnon sekä esimerkiksi sidosryhmien kanssa. Perusopetuksessa hallinnon strategiatiimit kiteyttivät tarjottimen tavoitteet suunnittelun pohjalta sekä varmistivat koulujen tukimateriaalien saatavuuden. Kouluille on tarjolla tukimateriaaleja henkilöstön intrassa sivustolla Opehuoneessa, josta löytyvät Kasvun paikka -strategiasivut. Tukea on annettu niin, että jokaiseen strategiseen painopisteeseen on hallinnosta nimetyt asiantuntijat, jotka tukevat strategiatyötä ja sen johtamista valitussa painopisteessä. Koulut ovat rehtorijohtoisesti kirjanneet omiin toimintasuunnitelmiinsa strategiatavoitteet ja niiden toimeenpanon suunnitelmat, jotka sisältävät toimenpiteet, vastuut ja seurannan. Kouluissa työskennellään strategiatavoitteiden parissa ja rehtorien kesken on sovittu verkostotapaamisia, joissa käsitellään strategisia tavoitteita. Kaikki strategiatavoitteet kulkevat koulun toiminnassa läpi

strategiakauden. Keväällä 2024 kouluissa raportoidaan tehty työ toimintakertomukseen sekä valitaan seuraavan lukuvuoden strategiatavoitteet.

### **3.2.2 Toimintasuunnitelma ja onnistumiskeskustelut strategian konkretisoinnin välineinä**

Oleellinen strategisen johtamisen työväline kasvatus- ja koulutusalailla on edelleen toimintasuunnitelmatyöskentely (Alava, Kovalainen & Risku 2021, 126). Hallinnollisia käytänteitä, kuten esimerkiksi toimintasuunnitelmia ja strategisia suunnitelmia hyödynnetään strategian muotoilemiseen. Hallinnollisten käytänteiden hyödyntämistä voidaan kutsua proseduaaliseksi strategioinniksi, joka luo rutiinikäytäntöjä strategiseen toimintaan. Rutiinikäytäntöjen avulla pyritään kohti strategisia tavoitteita. Modernissa johtamistavassa annetaan tietyin väliajoin palautetta työntekijöille. Palautteen antamisen edellytys on se, että esihenkilöt seuraavat työntekijöiden toimintaa sekä tarjoavat vahvistusta ja oikaisua toimintaan sen perusteella, onko tavoitteita saavutettu. (Jarzabkowski 2005.)

Kehityskeskusteluihin liittyy keskustelijoiden lisäksi teksti, joka on oma resurssinsa ja keskustelutilanteeseen vaikuttava toimija (Lehtinen & Pälli 2016). Jarzabkowski (2005) on todennut, että pelkästään muodolliset hallinnolliset menettelytavat, kuten dokumentit eivät varmista sitä, että toiminnassa on yhteistyötä, palautetta ja vuorovaikutusta. Mikäli toiminta juurtuu liiaksi hallinnollisiin käytäntöihin, voi käydä niin, että keskustelu siirtyy herkästi alkuperäisten strategisten tavoitteiden merkityksen sijasta arjen toimintamalleihin, joita noudattamalla tavoitteita pyritään saavuttamaan. Mikäli ei keskustella strategisen toiminnan perimmäisestä tarkoituksesta ja päämääristä, voi käydä niin, että toimintaa muokataan enenevässä määrin mittareiden ja mittaustapojen mukaisiksi ja alkuperäinen tavoite häilyy.

Yksi strategista dialogia ylläpitävä konteksti organisaatioissa on kehityskeskustelut (Sorsa ym. 2010). Kehityskeskustelut ovat tulleet Suomeen jo 1970-luvulla (Aarnikoivu 2016, 17). Helsingin kaupungilla käytetään tulos- tai kehityskeskusteluiden nimityksen sijasta termiä onnistumiskeskustelut. Asiaa on kommentoinut henkilöstöjohtaja Nina Gros sanoittaen aiheesta niin, että jokainen haluaa onnistua työsssänsä ja Helsingin kaupungilla halutaan mahdollistaa onnistumisia hyvän henkilöstöjohtamisen avulla. Onnistumiskeskusteluissa tunnustetaan työntekijän osaaminen ja tavoitteet asetetaan niin, että ne tukevat henkilön vahvuuksia. Lähijohtajat tukevat näiden tavoitteiden saavuttamisessa. (Kilpinen 2022, 205–206). Strategiateksteihin liittyy myös sen käyttäjiin kohdistuvia vaatimuksia ja sen voidaan ajatella säätelevän vuorovaikutussuhteita. Strategia-kontekstin vaikutus vuorovaikutussuhteisiin voidaan nähdä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Strategiaan kirjoitetut käytännöt luovat työntekijälle veloitteita ja se sisältää eettisiä sekä moraalisia ulottuvuuksia siitä, mitä strategia sallii tehtävän ja millaista toimintaa se ei salli. (Sorsa ym. 2010.) Lehtinen ja Pälli (2016) ovat todenneet, että valmiit tekstit ja lomakemuotoilut sekä niihin liittyvä oheistus esimerkiksi kehityskeskusteluiden käymiseksi asettavat keskusteluun osallistuville tiettyjä velvollisuuksia sekä mahdollisuuksia lisäten ja uusintaen esimerkiksi kuntaorganisaation johtamiskäytäntöjä (Lehtinen & Pälli 2016).

### 3.3 Laadullinen tutkimus

Yleisesti katsoen käytännön näkökulma strategiatutkimukseen tarjoaa monia mielenkiintoisia sekä haastavia tutkimusmahdollisuuksia (Jarzabkowski 2005). Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkoitus selvittää, millainen rooli strategialla on rehtorien työssä, miten he ovat kokeneet strategisen johtamisen käytännöt ja millaisena he ovat kokeneet toimitasuunnitelman ja onnistumiskeskusteluiden hyödyntämisen tässä kokonaisuudessa. Tätä ilmiötä on luontevaa tutkia empiirisesti ja rehtorien subjektiivisten kokemusten pohjalta.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää käyttäytymistä ja keskittyä ihmisten kokemuksiin. Lisäksi on tarpeen hahmottaa erilaisia merkityksiä ja tulkintoja, joita vuorovaikutustilanteet luovat. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 162–163.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisen elämän kuvaamiseen liittyy ajatus siitä, että todellisuus on moninaista. Tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Pelkistetyimmillään laadullinen tutkimus tarkoittaa aineistoa, joka on tekstin muodossa. Parhaimmassa tapauksessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. (Eskola & Suoranta 2008.)

Tässä tutkimuksessa on olennaista ymmärtää ihmisten kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä, joten tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä on käytetty haastattelua. Haastattelurunko on valmisteltu huolellisesti etukäteen ja pidin gradututkijana ensin testihaastattelun, jotta sain kokemusta haastattelun pitämisestä tässä kontekstissa. Näin pyrin varmistamaan, että pystyn haastattelemaan rehtoreita asiantuntevasti, kuuntelevasti ja tasalaatuisesti.

### 3.4 Aineiston keruu ja käytännön toteutus

Jos halutaan selvittää mitä ihminen ajattelee ja mitä hänen toimintansa taustalla on, sitä kannattaa kysyä häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän pro gradu -tutkielman aineisto on kerätty standardoiduilla avoimilla yksilöhaastatteluilla. Haastattelurunko on esitetty liitteessä. Haastattelut pidettiin 12.2.–29.2.2024 välisenä aikana. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen ja jokainen haastateltava henkilö työskenteli Helsingin kaupungin suomenkielisen perusopetuksen rehtorina. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovelluksessa. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. On perusteltua antaa haastatteluaihe tiedoksi haastatteluun osallistuville etukäteen, jotta he voivat orientoitua aiheeseen ennakkoon. Tämä on tärkeää haastattelun onnistumisen kannalta. On myös eettisesti hyvä käytäntö tiedottaa haastatteluun osallistuvia haastattelun aiheesta etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Pyrin luomaan haastatteluun osallistuville turvallisen ilmapiirin, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman paljon irti



ja osallistujat avaisivat kokemuksiaan avoimesti. Annoin tutkittaville kattavasti tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja aiheesta etukäteen. Lisäksi tiedotin tutkimukseen osallistuvia siitä, että heillä on mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä tahansa vaiheessa tutkimusprosessia. Tiedotin heille yksityisyyden suojaan ja henkilötietoihin liittyvistä asioista, jotta haastateltavilla olisi mahdollisimman luottavainen olo osallistua tutkimukseen ja haastattelutilanteeseen.

Haastatteluolosuhteet olivat kaikille haastatteluun osallistuville mahdollisimman samankaltaiset, jotta haastattelutilanteessa vastaajilla olisi samat edellytykset vastata kysymyksiin ja näin ollen vastausten luotettavuus ja vertailukelpoisuus vahvistuisivat. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu, että aineisto pyritään kasaamaan autenttisisa ympäristöissä (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Teams-sovellus on toimialan rehtoreille melko tuttu ja luonnollinen ympäristö työskennellä, mikä saattoi lisätä luottavaista ilmapiiriä. Lisäksi etahaastattelu oli ajankäytöllisesti tehokas ratkaisu. Haastattelujen kesto oli 27–49 minuuttia. Haastattelut tallennettiin litterointia varten videokuvana ja äänenä. Videolta oli mahdollista analysoida puheen lisäksi myös haastateltavien ääntä, eleitä, ilmeitä sekä muita ei sanallisia vihjeitä. Haastattelut on toteutettu standardoiduilla avoimilla haastattelukysymyksillä, mikä tarkoittaa sitä, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys on etukäteen määritelty. Kaikille haastateltaville on esitetty samat avoimeen muotoon muotoillut kysymykset samassa järjestyksessä. Pyrin varmistamaan haastatteluissa, että jokainen haastateltava ymmärsi kysymykset samalla tavalla. Tämä toimintatapa lisää vastausten vertailukelpoisuutta (Patton 2015).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tämän vuoksi haastateltavien henkilöiden on olennaista tuntea haastattelun aihe mahdollisimman hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Myös tältä pohjalta tarkasteltuna käytin harkintaa haastateltavien kohderyhmän valinnassa. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Helsingin kaupungin suomenkielisen perusopetuksen rehtorit. Otoksessa oli kaikkien seitsemän suomenkielisen perusopetuksen alueen koulujen rehtoreita. Tutkimuksen otantatyylä oli valittu tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska potentiaalisten haastateltavien määrä oli enemmän, kun voitiin tutkia käytettävissä olevassa ajassa.

Haastatteluun osallistui rehtoreita melko tasaisesti sekä ala-asteen kouluista, yhtenäisistä peruskouluista että yläkouluilta. Haastatteluun valittiin henkilöt tarkoituksenmukaisella satunnaisotannalla. Tämä otantatapa lisää kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuutta ja sen voidaan nähdä lisäävän tutkimuksen tarkkuutta. Valintatyylä vahvistaa myös neutraalia tutkimusintressiäni, koska tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää tilannetta laaja-alaisesti. Tässä tutkimuksessa tuli tarkasteltua esimerkiksi eri kokoisten kouluyksiköiden sekä eri alueella sijaitsevien koulujen rehtoreita ja heidän kokemuksiaan. Rehtorien jakautumista kouluasteittain on havainnollistettu alla kuviossa 3.

### Haastateltavien rehtorien jakautuminen kouluasteittain



KUVIO 3 Haastateltavien rehtorien jakautuminen kouluasteittain.

### 3.5 Aineiston analysointi

Tässä pro gradu -tutkielmassa analysointimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä. Pyrin tutkimuksessa kuvantamaan rehtorien todellisuutta strategiatyön johtajina kouluyksiköissään heidän kokemuksiansa kautta. Sisällönanalyysi taipuu monenlaisiin tutkimuksiin ja sitä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysillä voidaan tulkita esimerkiksi haastatteluja tai mitä tahansa kirjallisessa muodossa olevaa. Tavoitteena on saada aineistosta ja tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleinen kuvaus. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 103–124.)

Hirsjärvi ym. (2009, 161–164) ovat todenneet, että kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita. Aineistoa on analysoitu monitahoisesti ja tarkasteltu yksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksen tarkoitus, eli odottamattomien seikkojen löytyminen mahdollistuisi. Tämän pro gradu -tutkielman aineisto on järjestetty ja analysoitu teemoittelulla. Teemoittelussa jaotellaan ja pilkotaan aineisto eri aihepiireihin (Jokinen ym. 2009, 105). Teemoittelun tarkoituksena on merkitä ja ottaa tarkasteluun tutkimustehtävässä olennaiset seikat ja usein esiintyvät piirteet. Teemat syntyvät aineiston analyysin jälkeen eivätkä ne ole ennalta määritellyt. (Juhila 2021.) Aineiston litteroinnin jälkeen luin aineiston kokonaisuudessaan useita kertoja läpi. Tämän jälkeen merkitsin tutkimuksen kannalta oleelliset ja merkittävät asiat ylös ja rajasin ne aineistosta. Aineiston rajaamista voidaan kutsua aineiston redusoinniksi, jossa rajataan tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat aineistosta (Jokinen ym. 2016, 123). Kävin rajattua aineistoa läpi ja merkitsin kiinnostavia asioita ylös ja keräsin niitä yhteen. Teemoittelin aineistoa erilaisten nostojen ja asioiden pohjalta, joita lukemisen, merkitsemisen

ja rajaamisen tuloksena syntyi. Tein myös usein nousseista teemoista muutamia numeerisia havaintoja eli ryhmittelin asioita kvantitatiivisin menetelmin esiintyvyyden perusteella.

### 3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin voidaan ajatella olevan haastavaa, koska sisältö on monitulkintaista, esimerkiksi siten, että kielelliset ilmaisut voi ymmärtää ja tulkita monin eri tavoin. Tutkijan on tiedostettava oma roolinsa tutkimuksessa ja arvioitava tuloksia mahdollisimman objektiivisesti, esimerkiksi tiedostaen omat ennakko-odotuksensa ja pyrkien jättämään ne tutkimuksen ulkopuolelle. (Puusa & Juuri 2020.)

Standardoituun avoimeen haastatteluun liittyy yllä olevissa mainittujen vahvuuksien lisäksi muutamia heikkouksia. Kysymysten tarkka sanamuoto, joka on jokaiselle haastateltavalle samanlainen voi rajoittaa kysymysten ja vastausten luonnollisuutta ja relevanssia joissain tapauksissa. (Patton 2015.) Toisaalta olen pyrkinyt varmistamaan, että kaikki haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla, jotta haastatteluja voisi vertailla keskenään mahdollisimman hyvin, vaikka kysymysten tarkka sanamuoto itsessään voi hieman vähentää haastattelutilanteen luonnollisuutta. Huomasin haastatteluissa, että osa rehtoreista kysyi tarkentavia kysymyksiä haastattelukysymysten aiheisiin tai termeihin liittyen. Tämä on voinut heikentää kysymysten ymmärtämistä samalla tavalla ja siten vaikuttaa eriyttävästi vastauksiin.

Pyrin olemaan koko tutkimusprosessin ajan tietoinen omasta roolistani ja mahdollisista ennakkokäsityksistäni aiheeseen liittyen. Erityisesti, jos tutkija on itse osallisena tutkittaviin ilmiöihin, on tutkijan oltava reflektiivinen omaa tutkimusprosessiaan kohtaan. Reflektiivisyydellä on merkitystä siihen, miten tutkimusprosessissa tutkimuksen luotettavuus muotoutuu. (Puusa & Juuri 2020.) Yksi intressini tässä tutkimuksessa oli ymmärtää rehtorien kokemuksia strategian johtamisesta ja konkretisoinnista, jotta näitä huomiota voitaisiin ottaa huomioon tulevissa strategiatyön uudistuksissa Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla. Otin huomioon omien ennakkokäsitysteni tarpeettomuuden tutkimusprosessissa, jotta rehtorien todelliset kokemukset tulisivat esille ilman minun vaikutustani niihin. Näin tutkimuksesta voi olla todellista hyötyä organisaatiolle.

Olen ollut työni puolesta jonkun verran etäyhteydessä Helsingin kaupungin toimialan rehtoreihin. Voi olla mahdollista, että osa haastateltavista tunnisti minut työnantajan edustajana sekä tässä yhteydessä tutkimuksen tekijänä. Tämä on voinut luoda rehtoreille varovaisuutta tutkimushaastattelujen vastauksiin. Yhtä mahdollista voi olla, että rehtorit ovat kokeneet helpompana keskustella työnantajan edustajan kanssa kuin täysin ulkopuolisen henkilön kanssa. Otin tämän eettisen kysymyksen omasta kaksoisroolistani tässä tutkimusympäristössä huomioon. Painotin rehtoreille sekä haastattelukutsussa, että ennen varsinaisen haastattelukeskustelun alkua, että haastattelu ei liity omaan työkontekstiini eikä

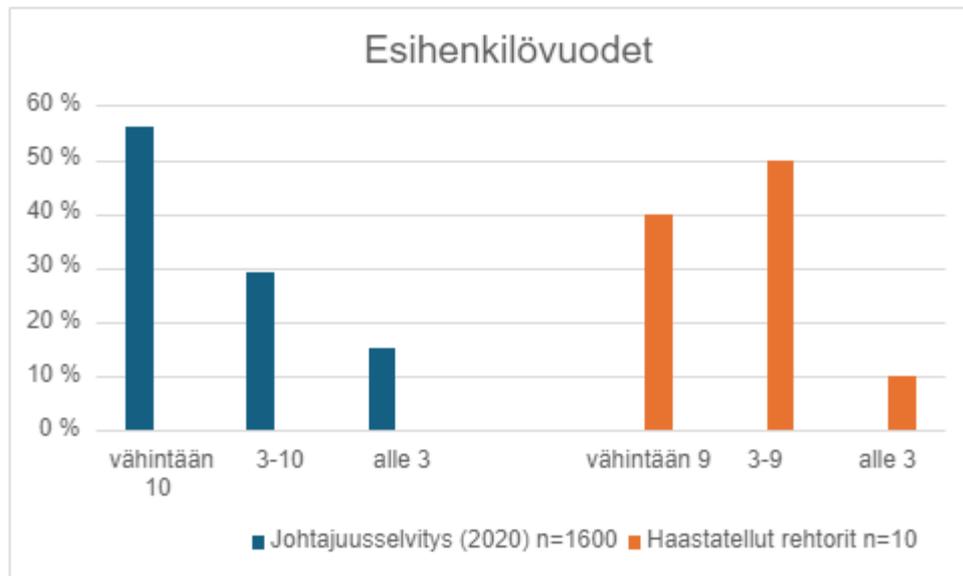
haastatteluihin osallistuneiden henkilöllisyys tule esille missään yhteyksissä. Arvioin ennen tutkimusaiheen valintaa, että tämä tutkimusaihe mahdollistaa melko vapaan osallistumisen ja vastaamisen rehtoreille, koska aihe ei ole kovin arka-luonteinen.

Puusa ja Juuri (2020) ovat todenneet, että tutkijan oma yhteys tutkimuskoh-teeseen voi myös lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta kontekstista esimer-kiksi siten, että tutkijalla on ennakkotietoa yrityksen toimintatavoista ja siellä käytettävästä terminologiasta. Kohdeilmiöön tutustuminen ja monien näkökul-mien huomioiminen koko tutkimusprosessin ajan lisää tutkimuksen luotetta-vuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskoh-detta mahdollisimman laajasti. Kaksoisroolini voi nähdä myös siitä näkökul-masta, että olen voinut jo tutkimuksen alkuvaiheessa kartoittaa tutkittavaa kent-tää monipuolisesti ja ymmärtää laaja-alaisesti minkälaisia asioita ja kokonaisuuk-sia se sisältää. Olen saanut käsityksen esimerkiksi siitä, millaiset tutkimusmene-telmät ja -kysymykset voisivat sopia tämän tutkimuskohteen tutkimiseen ja tut-kimuksen toteuttamiseen. Tutkimuskohteen kielen ymmärtäminen voi vaikuttaa suotuisasti haastattelurungon luomiseen ja haastattelujen toteutukseen. Tutki-muksessani olen käyttänyt tekoälyä joidenkin kansainvälisten aineistojen suo-mentamisessa. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka olen ymmärtänyt tiettyjä käsit-teitä kansainvälisistä artikkeleista. Olen varmistanut käsitteiden merkityksiä muillakin keinoin. Muilla tavoin en ole hyödyntänyt tekoälyä tämän tutkielman tekemisessä.

Jokinen ym. (2016, 99) ovat todenneet, että saturaatio tarkoittaa sitä, että ai-neisto ei tuota enää uusia näkökulmia tai tutkimuskysymysten kannalta uutta tietoa. Jotta saturaatio voidaan todentaa, on tiedettävä mitä aineistosta etsii. Sa-notaan, että aineisto on riittävä, kun samat asiat kertautuvat haastatteluissa ja aineistossa tapahtuu saturaatiota, joka tarkoittaa aineiston kylläisyyttä. Kuiten-kin kvalitatiivisessa tutkimuksessa jokainen tapaus on ainutlaatuinen, mikä haastaa asian todentamista. Myös tutkijan oma oppineisuus vaikuttaa uusien il-miöiden löytämiseen aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Haastatteluissa oli sa-mankaltaisuuksia, jotka kertautuivat ja aineistosta oli paikannettavissa merkittä-viä, usein toistuvia asioita tutkittavassa ilmiössä. Tämän pohjalta voidaan arvi-oida, että haastattelujen otanta oli sopiva tämän pro gradu -tutkielman kannalta ja tulokset kuvaavat ilmiötä yleisemmällä tasolla.

Tämän pro gradu -tutkielman tulokset ja haastateltujen rehtorien jakaumat menevät hyvin yksiin luvussa 3.2.1 esitellyn kasvatus-, koulutus- ja tutkimus-alalla tehdyn johtajuusselvityksen kanssa ja ovat linjassa suhteessa siihen. Tässä pro gradu -tutkielmassa haastatelluista rehtoreista 40 prosenttia oli toiminut reh-torina Helsingin kaupungilla vähintään 9 vuotta. Vähintään kolme, mutta enin-tään 9 vuotta oli toiminut 50 prosenttia. Alle 3 vuotta toimineita oli 10 prosenttia. Erona johtajuusselvitykseen tässä tutkielmassa on kuitenkin hieman eri vuosias-teikko. Tässä tutkielmassa haastatelluilta rehtoreilta kysyttiin ainoastaan Helsingin kaupungilla olleista esihenkilövuosista. Todellisuudessa voi olla, että koko-naisvuodet esihenkilöinä voisivat olla korkeammat Helsingin kaupungin rehto-rien tuloksissa. Alla kuviossa 4 on osoitettu esihenkilövuodet

Johtajuusselvityksestä (2020) sekä tämän tutkielman rehtorien esihenkilövuodet Helsingin kaupungilla.



KUVIO 4 Johtajuusselvitykseen (2020) vastanneiden esihenkilövuodet sekä haastateltavien rehtorien esihenkilövuodet Helsingin kaupungilla.

Johtajuusselvityksessä 60 prosenttia vastaajista koki, että esihenkilöasemaan päätymisessä oli sattumaa mukana ja 7 prosenttia koki, että päätyminen esihenkilöasemaan oli täysin sattumaa. 40 prosenttia ilmoitti hakeutuneensa suunnitellusti esihenkilötehtäviin. Tässä tutkielmassa haastatelluista rehtoreista lähes puolet mainitsivat, etteivät olleet ajatelleet hakeutuvansa rehtoriksi, ennen kuin päätyivät hakeutumaan tehtäviin hieman eri syistä. Muutama rehtori mainitsi sattuman syyksi hakeutumiselle tehtäviin. Näihin vertailukohtiin ja prosenttilukuihin peilaten rehtorien vastaajajoukko tässä pro gradu -tutkielmassa on ollut vertailukelpoinen. Tämä vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen.

## 4 PRO GRADU -TUTKIELMAN TULOKSET

### 4.1 Haastateltujen rehtorien taustat ja työnkuva

Tämän pro gradu -tutkielman haastattelut aloitettiin taustakysymyksillä, joissa kartoitettiin muun muassa rehtorien taustoja ja sitä, kuinka he ovat päätyneet rehtorin tehtäviin sekä heidän kokemuksiaan rehtorin työnkuvasta. Yhdeksän kymmenestä rehtorista kertoo olleensa ennen rehtorin virkaa virka-apulaisrehtorina (esihenkilövastuullinen apulaisrehtori) tai apulaisrehtorina. Kolme rehtoreista kertoo kuuluneensa johtoryhmään ennen rehtoriuttaan. Neljä rehtoria eli lähes puolet rehtoreista mainitsi, että ei ollut ajatellut tai suunnitellut rehtorin tehtävää ennen kuin päätyi hakeutumaan rehtoriksi. Tehtävään hakeutumiseen oli vaikuttanut lopulta silloisen koulun tilanne, jossa tapahtui henkilövaihdoksia ja ulkopuolinen kannustus rehtorin tehtävään hakeutumisesta. Yksi kyseisistä rehtoreista mainitsee, että hänellä oli vahva opettajaidentiteetti, jonka vuoksi ei ollut koskaan nähnyt itseään rehtorina.

Muutama rehtori mainitsee, että rehtoriksi hakeutumiseen vaikutti se, että rehtorin tehtävän kautta pääsee eniten kehittämään koulua ja vaikuttamaan asioihin verrattuna koulun muihin tehtäviin. Kolmea rehtoria yhdisti se, että he olivat hakeutuneet oman pitkäaikaisen kiinnostuksen kautta rehtoriksi. Puolet rehtoreista kuvaa omaa tämänhetkistä rehtoriuttaan hyvin saman kaltaisella tavalla. Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että sekä julkisorganisaatioissa että muissa yrityksissä johtajaksi on edetty menestymällä työtehtävissä. Tämän pohjalta voidaan ajatella, että moni rehtoreista on menestynyt aiemmissa tehtävissään ennen etenemistä rehtoriksi.

Ja sitten hain ja tulin valituksi ja sillä tiellä tässä nyt ollaan. H1

Tässä sitä nyt sitten ollaan. H6

Ajattelin, että se kivi käännetään ja katsotaan miltä tuntuu ja sillä tiellä ollaan sitten.  
H5

Hain sitä (rehtorin tehtävää) ja sain paikan ja sille tielle sitten jäin. H3

Sille tielle sitten jäin siinä mielessä, että oli turvallista ja tuttua jäädä siihen omaan kouluun -- rehtoriksi. H9

Rehtorit kuvailevat työnkuvaansa monipuolisena, pirstaleisena ja laajana. Haastateltavien reaktioista huomaa, että heidän on hieman vaikeaa aloittaa vastaamaan kysymykseen: millainen työnkuvasi rehtorina on? Moni haastateltava toteaa, että työnkuvaa on vaikea kiteyttää. Vastauksissa korostuvat henkilöstöjohtaminen, talouden johtaminen, pedagoginen ja strateginen johtaminen, hallinnolliset tehtävät, erilaiset verkostojen kanssa tehtävä yhteistyö, rekrytointi, johtoryhmän johtaminen ja kiinteistöihin liittyvien asioiden, kuten remonttiasioiden hoitaminen.

Kun siinä on niin monenlaista, on sitä taloutta on henkilöstöjohtamista on pedagogiikkaa. -- No ensinnäkin kokonaiskuvaa siitä, mitä laki ja muut säädökset määrää, miten koulussa voidaan toimia ja mikä on mun velvollisuus tai oikeus toimia sitten mielellään niin kun kokemusta, mahdollisimman hyvää kokemusta siis niinku että on aiemmin käynyt läpi asioita, jotta osaa vähän suhteuttaa niitä asioita, esimerkiksi laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja hahmottaa, että mikä on iso asia, mikä pieni asia. Miten on viisasta toimia, jossain pedagogisissa tilanteissa. H2

Sanotaan, että se poikkeaa varmaan tosi paljon siitä mikä on TVA-kuvaus rehtorille eli siellä on määritelty sitä, että miten se työ niinku jakautuisi prosentuaalisesti. H7

Mitähän mä siitä sanoisin? Se on hyvin monenlainen ja monenkirjava. Ehkä tässä viime vuosina hallinnollinen työ meidän rehtoreilla on lisääntynyt aika paljon. -- Niin jaettua johtajuutta ja apulaisrehtoria ja johtoryhmää mukaan, että sitten hyvin monenlaista tekemistä henkilöstön, oppilaiden, huoltajien ja kaikkien muiden kontaktitoimijoiden kanssa. H5

Se on tosi vaikea puristaa pieneen selostukseen. Mä sanoisin, että se on valtavan monipuolinen ja vastuullinen tehtävä siitä lähtien, että on ikään kuin jonkun sortin toimitusjohtaja, joka vastaa niin kiinteistöistä, taloudesta, pedagogiikasta, henkilöstöstä, sun muusta -- mutta sit toisaalta semmoinen, mulle joku sanoikin aika hyvin, että rehtorin tehtävä on niinku sellainen, että siinä on tehnyt sellaisen vallinnan, että ei siinä voi koskaan sanoa että no tää ei niinkään kuulu mulle. H9

Läpi haastattelujen yhtenä keskeisenä asiana nousi rehtorin työn autonomia ja vapaus toteuttaa erilaisia rehtorin arkeen liittyviä asioita melko vapaasti omaa harkintaa käyttäen.

Kyllä reksin rooli on sellainen että siinä on sitä toimintavapautta aika paljon, että sitä mä arvostan, että tällainen vapaus on ja se tekee siitä jotenkin niinku mielekästä ja mahdollista tehdä sitä jotenkin silleen oman näköisesti ja omaan koulun sopivasti. H3

Moni rehtori mainitsee, että hallinnollisten tehtävien määrä on kasvanut. Muutama rehtori kertoo, että työnkuva on vaihtunut vuosien varrella hyvin paljon, koska kouluissa on tapahtunut rakennemuutoksia, kun koulut ovat kasvaneet yhtenäiseksi peruskouluksi eri yksiköistä. Johtamisessa on tällöin siirrytty kolmen rehtorin malliin ja siirtymävaiheeseen on rehtorien mukaan liittynyt paljon eri toimintojen yhteen nivovaa työtä. Rehtorit kuvailevat, että se ei ole ollut yksinkertaista ja helppoa. Kuitenkin näissä kommentteissa tulee esiin, että tällä hetkellä tilanne on hyvä ja johtokolmikkotyöskentely on toimivaa ja mielekästä.

## 4.2 Strategian rooli rehtorin työssä

Haastattelussa kysyttiin rehtoreilta, mitä strategiatyö heidän mielestään on. Lähes jokainen rehtori mainitsi, että strategiatyö on kaupunki- ja / tai Kaskon strategian eteenpäin viemistä oman koulun toiminnan tasolla. Moni heistä kuvasi, että strategia toteutuu arjen työssä ja näkyy lähes kaikessa, mitä kouluissa tehdään. Moni rehtori kertoi hyödyntävänsä johtoryhmää ja johtokolmikkoa strategian eteenpäin viemisessä. Lähes puolet rehtoreista nimesi strategiatyön olevan heidän mielestään kehittämistyötä ja lähes yhtä moni rehtori koki strategiatyön olevan tavoitteiden eteen työskentelyä. Moni rehtori koki, että henkilöstölle on tärkeää muistuttaa strategian kautta, mihin arjen työ pohjautuu, miksi sitä tehdään ja millä tavoin sitä tehdään.

Alakoulussa se on hyvin konkreettista se työ ja ehkä henkilöstöä on hyvä aika useinkin herätellä siihen, että miksi me toimitaan niin kuin toimitaan. Mitä me ollaan täällä tekemässä muuta kuin sitomassa kenkiä ja niistä nää ja vähän opettamassa jotain niin se on tosi tärkeätä jos kun puhutaan kaupunkitasoisesta strategiasta, niin sehän nyt koskettaa sitten laajemminkin kuin vaikkapa koulua tai perusopetusta, että tärkeä. H5

No mä pidän sitä tärkeänä työnä, se on jotenkin semmoinen selkäranka siinä työssä. Mietitään vähän pidemmällä aikavälillä sellaista mihinkä ollaan menossa. Elikkä semmoisia tavoitteita ja arvojakin että miksi mitäkin ollaan tekemässä, se ohjaa aika paljon tätä koulutyötä. Loppujen lopuksi se minkälaisia strategia tai visio ja tavoitteet on niin ohjaa hyvinkin paljon sitä, mitä täällä tehdään. H10

Haastattelussa kartoitettiin rehtorien kokemuksia strategian roolista heidän omassa työssään. Rehtorit rinnastivat strategiakeskusteluihin hyvin vahvasti arvokäsitteen. He kokivat, että strategian on vastattava heidän sekä henkilöstön arvoja ja strategiakeskustelut pohjautuvat arvoihin. Osa rehtoreista kokee, että strategian johtaminen on helppoa, koska Kaskon strategia on heidän omien näkemyksiensä ja arvojensa suuntainen.

Mä ite näen, että koko toi strategia on jotenkin merkittävä, että kaikki ne asiat on hyvin merkittäviä, niit tulee edistää. H10



Koulussa se pitäisi olla hyvin vahvasti semmoista arvokeskustelua, että jotenkin lähtee sen arvokeskustelun ja arvoajattelujen kautta miettimään, että mitkä ne meille tärkeät strategiakohdat ovat. H4

Kasko-strategiapaletti ja se mihin nyt on Kaskossa päätetty keskittyä niin se on aika semmoinen käytännönläheinen ja arkista ja semmoista mihin löytää hyvin semmoisen kosketuspinnan. Mä ymmärrän oon niinku samaa mieltä asioista siitä, että näitä kannattaa viedä eteenpäin näitä juttuja ja koen, että ne on meidän arkeen liittyviä asioita. Jolloin sitte tietysti se, että koen, että mun on helppo niitä edistää, koska mä pidän niitä iteki tärkeinä. H1

Kaikkien rehtorien kesken yhdistyi näkemys siitä, että kaupunki- ja Kaskon strategiaa on vietävä omassa koulussa eteenpäin. Kuitenkin rehtorien näkemys strategian johtamisen roolin vahvuudesta omassa työssä jakautui kahdenlaiseen ryhmään.

Noin puolet rehtoreista koki strategian roolin rehtorin työssä olevan suuri ja olennainen. Näissä kommentteissa painottui se, että koulun kehittämishankkeet, -kohteet ja painopisteet nousevat suoraan strategiasta. Rehtorit mainitsivat, että he ottavat strategian vahvasti huomioon koulun johtamistyössä monenlaisissa asioissa. Moni rehtori mainitsi, että he suuntaavat henkilöstön kouluttautumistarpeita strategian mukaisesti. Yksi rehtori kertoi, että heidän koulunsa talous ja verkostot määräytyvät strategian kautta. Usea rehtori sanoitti strategian näkyvän kaikessa koulun tekemisessä. Strategian sanailtiin olevan kehittämisen keskiössä, pohja sille, mitä arjessa tehdään sekä selkäranka työssä. Nämä rehtorit kokivat, että strategian kautta he perustelevat päätöksiä työyhteisössä, jotka liittyvät yhteiseen toimintaan, resurssien kohdentamiseen ja muihin kouluyhteisön asioihin.

Kyl me kaikki mejän koulun kehittämishankkeet ja pedagogiset kehittämishankkeet myös niinku tähän työyhteisöön liittyvät kehittämishankkeet niin kyl ne suoraan sieltä strategiasta on jo pitkään nostettu. H1

Melkein kaikki tavoitteet, kehityskohteet jollain tavalla siihen strategiaan linkitetään. Se toki voi olla jotain muutakin, mutta melkein ne aina kyllä osuu siihen kaupungin tai toimialan strategiaan, että mitä täällä ylipäätään tehdään sillä tavallaan ne on niinku hyvä, helppo valita ja perusteella myös, että miksi mitäkin tehdään. H10

Toinen miltei samansuuruinen osa rehtoreista koki strategian roolin työssä ohjaavana ja tekemisen taustalla olevana asiana, jota on muistuteltava itselleen ja alaisille pitkin toimintakautta. Tämä osa rehtoreista koki strategian roolin työsänsä taustalla ohjaavana tekijänä, jota on velvoitettu viemään eteenpäin. He kokivat, ettei strategian rooli omassa työssä ole joka hetki ensisijainen. Kuitenkin lähes jokainen tästä ryhmästä kertoi, että strategia ja strategisuus on tärkeää ja he ymmärtävät sen tarkoituksen koulun toiminnan kannalta.

Toivoisin voivani sanoa, että se on sellainen johtotähti, että mä seuraan sitä kaikki päivät, mutta niin se ei oikeastaan ole, koska oikeasti rehtorin työajasta menee tosi paljon sellaiseen hyvin operatiiviseen toimintaan, hyvin käytännönläheiseen toimintaan. H6

Useissa kohdissa haastattelua nousi monen rehtorin näkemyksissä esiin, että heidän näkökulmastaan strategiatyöskentely on kehittynyt positiiviseen suuntaan Kaskon hallinnossa. Muutama rehtori kertoi, että Haikon seminaari (jossa strategiaa esitellään rehtoreille) on tärkeää, jotta aiheen ympärille ehtii pysähtyä. Lisäksi mainintoja tuli siitä, että hallinnon strategiaesittelyt ja valmiit PowerPoint-pohjat ovat hyödyllisiä heidän kouluissa tapahtuvan strategian johtamistyön kannalta. Rehtorit mainitsivat, että alue- ja rehtorikokouksissa käydään useinkin strategiaa ja sen edistymistä läpi rehtorien ja aluepäälliköiden kesken. Moni kertoi, että näissä tapaamisissa tapahtuu osaamisen jakamista sekä niissä jaetaan hyviä käytänteitä muille toimialan rehtoreille. Vain yksi rehtori mainitsi haastattelussa olleensa yhteydessä erikseen hallinnon strategiaryhmään, jotta sai tukea strategian toteuttamiseksi.

Muutama rehtori toivoi, että strategiatavoitteet liittyisivät vahvemmin arjen pedagogiikkaan. Erityisen paljon haastatteluissa nousi esille tyytyväisyys siihen, että Kaskon strategiakausi on pidentynyt ja koulut voivat jatkaa kaksi toimintakautta samoilla strategisilla päätavoitteilla. Näihin kommentteihin liittyi havaintoni mukaan vahvoja positiivisia reaktioita, ja rehtorit kuvailivat uudistuksen kokonaisen kahden vuoden strategiakaudesta tärkeänä.

Tosi hyvä muutos, se mahdollistaa semmoisen vähän pitkäjänteisemmän kehittämistyön. Se, että ne on vuosittain vaihtunut ja joskus ollut vähän semmoinen olo, että ne vähän sitten uudelleen keksitään jotain niin siitä tulee vähän sellaista tempoilevan olosta siitä tekemisestä ja vaikea saada sitoutettua sitä porukkaa, että ne on just päässyt vauhtiin että no me ollaan nyt tän lukutaidon kanssa tässä tehty ja meillä on hyviä juttuja meneillään, niin eikö näillä nyt ole enää mitään merkitystä, että nyt tuleekin uudet, niin tää tuo siihen kehittämistyöhön semmoista kaivattua levollisuutta ja pitkäjänteisyyttä, joka on myös sitten myöskin mun mielestä lopulta tuottavampaa. H3

Tää ajatus siitä, että nelivuotiskausi mennään jollain lailla samoilla spekseillä, niin sehän on ihan älyttömän arvokasta ja sitä mä oon kyllä koittanut viedä tuonne henkilöstölle, kun aina niin kuin sanotaan, että me niinku tiedät sä ollaan kuin marionetit, että nyt tehdään tota ja nyt tehdään tota, niin tässä ei ole sitä vaan nimenomaan kunnioitetaan myöskin sitä, et meillä täytyy olla aikaa miettiä ja se on ehkä sitten se ainoita niitä asioita missä mä näen että tää asia on myöskin ehkä vähän helpottunut kouluille, että ei tarvii joka vuosi keksiä pyörää uudestaan ja ihan uutta pyörää. H9

Olen tosi tyytyväinen, että saatiin siihen lupa (jatkaa samoilla strategiakärjillä), koska aina kun aloitetaan syksyllä, tehdään tavoitekartta tavallaan mitä tehdään niin, että ne toiminnot käynnistyy ja siit saadaan jotain mitattavaa tietoa niin se yksi lukuvuosi on tosi lyhyt, jolloin sitten nyt me ollaan päästy pisteeseen tai päästään keväällä pisteeseen x ja sitten me voidaan ensi lukuvuonna sitten saada

syventää sitä ja se, mä väitän, että mikä tahansa, jos halutaan toimintakulttuuria muuttaa nää strategiatavoitteiden ja viedä eteenpäin, niin yksi lukuvuosi on liian lyhyt. Se vaatii sen vuoden tai vuoden pidempään tai jopa kaksikin, että semmoinen kahden viiva kolmen vuoden sykli olisi mun mielestä hyvä. H7

Helsingissä strategia kyllä on, että se on näkyvillä ja se on sopivan pitkäaikainen, pitkäkestoinen, jotta se ei vaihdu jatkuvasti, mitä milloinkin ollaan tekemässä. H10

Se semmoinen virtaviivaistaminen ja se, että ne jatkuu nyt vuodesta toiseen vähän niinku samoilla teemoilla niin musta on erittäin hyvä uudistus. Silloin niihin ehtii kunnolla paneutua ja oikeasti miettiä, että vuodessa ei tapahdu tän kokoisessa koulussa siis niinku mitään. Joku asia saadaan vireille, mutta sitten jos sitä voi jatkaa pitempään sen saman teeman ympärillä toimimista, niin sitten se monesti konkretisoituu paremmin ja ne menee sitten sinne arkeen asti. H1

Rehtorien kommentteissa tulee esille, että he kokevat, että strategien tiedotus on parantunut ja heidän toiveitaan on kuultu strategisen toimintakauden pidentämisen suhteen. He kokivat, että pidempi toimintakausi tuo levollisuutta, sitoutumista ja konkretiaa strategian toteuttamiseen. Muutama rehtori mainitsi, että henkilöstön palkitsemismallin mahdollistavien kertapalkkioiden avulla he voivat korvata johtoryhmän tai muiden työryhmien työskentelyä myös strategiaan liittyvissä asioissa. Mahdollisuus palkita rahallisesti opettajia aktiivisesta kehittämistyöstä nähtiin hyvänä asiana. Rehtorit kokivat, että Kaskon strategiatarjotin on ideapankki opettajille, jota on helppo esitellä henkilöstölle. Moni rehtori mainitsi, että strategia nostaa tärkeitä ja hyviä asioita esille, joita on helppo johtajan roolissa edustaa ja viedä henkilöstölle eteenpäin.

### **4.3 Rehtorin laaja toimintatila strategian johtamisessa kouluyksiköissä**

#### **4.3.1 Strategiakärkien valinta**

Suuri osa rehtoreista mainitsi, että strategiakärjet valitaan henkilöstön kanssa yhdessä koulun palaverissa, yleensä yhteissuunnitteluajalla. Strategian valintaan yhdessä oli monenlaisia keinoja keskusteluja ja erilaisia äänestyksiä koko henkilöstön kesken. Joissain kouluissa johtoryhmällä oli painavampi rooli strategiakärkien valinnassa kuin toisten koulujen johtoryhmillä. Muutama rehtori mainitsi tekevänsä valinnat johtoryhmän kanssa ja esittelevänsä ne henkilöstölle. Yksi rehtori mainitsi myös oppilaiden osallistamisen strategiakärkien valintaan liittyen. Usean rehtorin vastauksissa korostui hyvin merkittävänä asiana, että Kaskon strategiaa on mukautettava juuri omalle yksikölle ja koululle sopivaksi.

Kyllähän se koko strategia on siis niin laaja, että sieltä pystyy todella rehtori ja -- no en mä usko että mulla on hirveästi edes olisi ristiriitoja meidän henkilöstön kanssa, että mitkä ne näkee siellä tärkeiksi, että ihan samoja asioitahan mäkin nään,

mutta että kyllähän se on musta koululla on tosi iso toimitila sen strategian toteuttamiseen. H4

Mä näen oman ja tän meidän rehtorikolmikron roolin sellaisena, että meidän täytyy niin kun tavallaan räätälöidä se (strategia) mittatilaustyönä tähän meille sopivaksi. Me tiedetään tää meidän henkilöstö ja meidän oppilaat ja se tilanne missä koulu on niin että mitkä on sellaisia niinku realistisia ja sopivan kokoisia strategiatavoitteita mihin on mahdollista päästä ja mihin me saadaan porukka mukaan ja mikä on just meille se kaikkein oleellisin kehittämisen kohde just nyt niin sitä jumppaa me tehdään sitten aina. H3

Se on minun mielestä Helsingissä jonkin verran ohjattu, että mikä se suunta on, mutta on siinä tietysti kouluilla omaleimaisuutta ja tämmöistä niinku, se omaleimaisuus varmaan halutaan säilyttää koulussa myös, mutta silleen selkeästi ohjattu Helsingissä strategia kyllä on, että se on näkyvillä ja se on sopivan pitkä-aikainen, pitkäkestoinen, jotta se ei vaihdu jatkuvasti, mitä milloinkin ollaan tekemässä. H10

Rehtorien kokemuksissa korostui, että heille itselleen on tärkeää valita juuri omalle koululle, henkilöstölle ja oppilaille soveltuvat strategiakärjet. Lisäksi rehtorien kommentteissa tuli esiin se, että strategiakärjet on valittava myös sen mukaan, mitkä innostavat työyhteisöä, jotta heidät saadaan sitoutettua strategiatavoitteisiin. Haastattelussa esiintyi paljon kommentteja siitä, että rehtorit haluavat räätälöidä strategiaa omaan yksikköön sopivaksi ja tehdä siitä oman koulun näköinen.

#### **4.3.2 Strateginen johtaminen koulussa**

Strategian johtamisesta ja omasta toimintatilasta rehtoreilla oli hyvin samansuuntaisia kokemuksia. Toimintatilalla tarkoitetaan tässä yhteydessä rehtorien kokemaa vapautta johtaa strategiaa heidän näkemyksensä mukaisesti. Moni rehtori korosti sitä, että strategiasta tiedotetaan Kaskon tasolla hyvin ja että kouluilla ja heillä on toimintavapautta valita juuri oman alueen, oppilaiden ja opettajien kannalta sopivia strategisia painopisteitä.

Kaikki rehtorit kokivat, että heillä on pääosin riittävästi resursseja strategiseen johtamiseen. Ainoat maininnat resurssien riittämättömyydestä liittyivät aikaresursseihin. Kokemukset jakautuivat tämän otannan rehtoreissa niin, että rehtorit yhtenäisistä peruskouluissa kokivat resurssinsa strategiseen johtamiseen riittävinä ja hyvinä. Näihin kokemuksiin liitettiin myös sanallisesti johtokolmikko, jonka kesken työskentely sujuu.

Tää on ollut iso vahvistus nyt tää meidän johtokolmikko, että tähän johtamiseen on panostettu niin se tuo kyllä paljon lisää resurssia siihen panostukseen sitten se, että jos miettii niitten niin kuin tavoitteiden jalkautumiseen, niin tokihan meillä on ihan hyvät resurssit. H3

Ala- sekä yläasteen koulujen rehtorien haastatteluissa tuli esille ajankäytölliset haasteet strategiatyön johtamisessa. Muutama näistä rehtoreista mainitsi, että

koulun strategia voi unohtua työn arjessa esimerkiksi operatiivisten työtehtävien ohella, joihin menee huomattava määrä aikaa. Strateginen johtaminen miellettiin myös sellaisena johtamistehtävänä, että siitä joustetaan ennemmin, kuin muista akuuteista arjen asioista ja hallinnollisista tehtävistä, kuten palkanmaksuun liittyvistä henkilöstöasioista. Yksi rehtori mainitsi haastattelussa, että priorisoi rehtorin työssä pakollisia hallinnollisia tehtäviä strategiatyön edelle. Neljä rehtoria mainitsi aikaresurssin olevan haasteellinen. Kaksi rehtoria mainitsi, että kaipaisi tukea yksin johtamiseen. Yksi kyseisistä rehtoreista mainitsi strategisen johtamisen aikaresurssihaasteisiin sen, että moni asia on yksin rehtorin harteilla.

No aikaresurssi niinku sanoin, se on aika vaativa, että varsinkin sillä, että jos sitä YS-aikaa käytetään iltapäivällä kahdesta neljään, niin yleensä se on pikkaisen pyörryksissä on noi meidän ihmiset jo siinä vaiheessa. Sitten tekijä voi olla se, että ensimmäisenä niinku vähän tuntua kaukaiselta (strategia) tai vaikeasti tavoiteltavissa olevana asiana, mutta kyllä se keskustelu siitä sitten yleensä hyvin lähtee liikkeelle, mutta aika on aika kortilla. Muuten kyllä kokisin, että kyllä se niinku siis koulun rakenteisiin ylipäänsä sellainen asia, jota käsitellään aikuisyhteisön kesken niinku irti siitä jokapäiväisestä työstä, niin se suurin haaste on varmaan se aikaresurssi. H5

No se ehkä liittyy just siihen, mitä mä sanoin, että se on musta sitä kehittämistyötä, johon on aina liian vähän aikaa, että jos jostain sitten säästää sähän säästät just vaikka esimerkiksi siitä strategiatyön johtamisesta, joka on sitä kehitystyötä, koska asiakasasioissa enkä henkilöstöasioista niistä mä en halua säästää, niihin pitää aina löytyä aika ja sitten pakolliset paperityöt, jotta henkilökunta saa palkkansa, niin tota on tehtävä. Mutta sitten että kyllä se niinku ei siihen työaikaa oo. H4

Rehtorien haastatteluissa on havaittavissa jossain määrin hierarkkisiin elementteihin liittyä kommentteja. Moni rehtori kertoo, että strategia tulee ylhäältä annettuna ja koulun tasolla he kokevat oman roolinsa strategian painopisteiden valinnassa, jalkauttamisessa ja käytännön toteuttamisessa. Lisäksi esimerkiksi strategiakauden pidentämiseen liittyvissä keskusteluissa tuli esiin edelläkin nostettu kommentti, jossa rehtori kertoo, että "Olen tosi tyytyväinen, että saatiin siihen lupa (jatkaa samoilla strategiakärjillä)". Rehtorit kokevat tehtäväkseen keskijohdajina noudattaa ylhäältä annettuja ohjeita strategiasta ja aiemmin mainitusti jopa kysyä lupaa ylempää tiettyihin strategisiin valintoihin.

Mä koen, että se strategia on juuri sitä vähän ylätasoin ohjausta sille meidän työlle niin kirjaukset siitä sitten, että miten me valitaan niistä kaupungin strategian kärjistä, erityisesti kehittämiskohteeksi ja sitten sitä konkreettista siihen, että mitä siellä, mitä se sitten ihan oikeasti tehdään, että niinku sanottu se tavallaan kun se on se on tämmöistä vähän ylempää ohjausta. H5

Strategiatyö koulun tasolla on sitä, että, kun opetuksen järjestäjä Helsingin kaupunki ja sen niin kun asianomaiset virkamiehet tai muut tahot on päättänyt mitkä on strategiat, niin sitten koulun tasolla sitä viedään mahdollisimman hyvin, sitä noudatetaan ja pidetään mielessä niin kun arkitasolla arjessa tässä työssä. H2

No jos mä ajattelen sitä niinku strategiatyötä täällä koulussa niin tota mä hahmotan sitä niin että meillähän on niinku kaupungin strategia, tulee annettuna ja se on sitten siinä niinku lähtökohta. H3

No se (strategiatyö) on justiin sitä, että täs ei voi nyt ihan omia laulujaan laulella tai omia ideoitaan viljellä tuonne ihan loputtomasti vaan et mä oon Helsingin kaupungin palveluksessa ja mä toteutan sitä strategiaa mitä poliitikot on meille päättänyt ja tää on asia mitä mä ehkä koko ajan ja pontevammin ja pontevammin myöskin virkavuosien myötä niin oon oppinut painottamaan, että kun emme ole yksityinen koulu emme tee itse omia valintojamme vaan meillä on tietty strategia jota me lähdetään toteuttamaan. Toki me voidaan ottaa erilaisia painopisteitä siinä ja mikä mukavinta, niin pidän äärettömän hyvänä, että meillä on ollut myös mahdollisuus tänä vuonna valita vähän niitä painopisteitä. H9

Haastatteluissa ei kuitenkaan tule esiin tyytymättömyyttä tilanteeseen ja oma toimintatila koetaan riittävänä strategian toteuttamiseen. Rehtorit kokivat, että saavat vaikuttaa tarpeeksi strategiaan suunnitteluvaiheessa. Lisäksi haastatteluissa oli myös havaittavissa rehtorien kokemuksia siitä, että heille on annettu valtaa ja vastuuta valita omalle koululle sopivia strategiakärkiä. Esiin nousi kommentteja, jotka kertovat, että rehtorit kokivat, että heihin luotetaan strategian toteuttajina ylemmällä tasolla sekä he kokevat riittävää vapautta omassa toimintatilassa jotta strategiaa.

#### **4.3.3 Rehtorien vuorovaikutteiset ja osallistavat keinot strategian käyttöön viemisessä**

Rehtoreilta kysyttiin haastattelussa, miten he vievät strategiaa käytäntöön. Rehtorien vastauksissa korostui, että he vievät hyvin samankaltaisella tyylillä ja keinoilla strategiaa käytäntöön ja konkretisoivat sitä. Vastauksissa yleinen toistuva teema oli se, että rehtorit osallistavat henkilöstöä palaverissa strategiatyön suunnitteluun ja seurantaan. Rehtorien esimerkeistä valtaosa perustui keskustellen tapahtuvaan osallistamiseen. Suurin osa rehtoreista mainitsi osallistamisen tavaksi sen, että he keskustelevat henkilöstön kanssa YS- eli yhteissuunnitteluajalla strategia-asioista sekä muistuttavat henkilöstöä, mihin painopisteisiin tulisi työssä keskittyä. Monet rehtorit mainitsivat myös johtoryhmän konkretisoivan strategiaa kouluissa esimerkiksi opettajatiimien kautta tai keksimällä jaettavaksi työyhteisön arkeen tapoja, joilla strategiaa toteutetaan koulussa.

Pääasiassa kaikki strategia-aiheeseen liittyvät keskustelut koko henkilöstön kanssa kerrottiin tapahtuvan yhteissuunnitteluajalla (YS-aika). Lisäksi moni rehtori mainitsi kahdenkeskiset onnistumiskeskustelut hetkenä, jolloin käydään strategiatyön alueita läpi. Rehtorien vastauksissa tuli esille, että toimintasuunnitelma ja -kertomus sekä vuosikellon mukainen rytmi ovat osana strategia-asioiden läpikäyntiä henkilöstön kanssa. Yksi rehtori sanallisti, että toimintasuunnitelman kautta strategia jalkautetaan henkilöstölle. Lisäksi toimintakertomusvaihe sekä vuosikello liittyivät muutamien rehtorien kertomana strategian toteutumisen seurannan prosessiin. Usea rehtori mainitsi, että yhteissuunnitteluajalla seurataan yhdessä, miten strategiaa on edistetty. Yksi rehtori mainitsi

haastattelussa, että strategian toteutumisen seuranta on vaikea tehdä ja toteutumista arvioidaan onnistumiskeskusteluissa.

No sanotaan että ehkä se, kuinka se strategia sitten valuu ihan käytännössä esimerkiksi sinne asiakastasolle, niinku oppilastasolle, niin se on ehkä semmoinen, että sehän jää vähän sen varaan, että mitä opettaja minulle vaikka siinä onnistumiskeskustelussa kertoo, että mitä hän on tehnyt sen strategian eteen, että sehän on se on semmoinen tavallaan osittain mahdotonkin seurata. H4

Rehtorit kokivat, että johtoryhmän kanssa käytävät strategiakeskustelut ja johtoryhmän apu strategian käytäntöön viemisessä on heille tärkeää. Niissä haastattelussa, joissa johtoryhmä mainittiin osana strategista johtamista ja strategian konkretisointia, rehtorit kokivat, että johtoryhmän tuella on suuri vaikutus strategiatyössä. Moni rehtori mainitsi, että johtoryhmä myös konkretisoi strategiaa heidän kouluissaan ja esimerkiksi vie strategiakärkiä koulun käytäville. Rehtorijoukosta erottui kaksi ryhmää sen perusteella, kertoivatko rehtorit strategian eteenpäinviemiseksi hyödyntävänsä johtoryhmää ja/tai opettajatiimejä.

Kuusi rehtoria kertoi hyödyntävänsä strategisessa johtamistyössään johtoryhmää sekä opettajatiimejä. Näissä maininnoissa kerrottiin muun muassa, että tiimit konkretisoivat strategiaa ja vievät sitä arkeen näkyväksi. Yksi rehtori mainitsi ainoastaan hyödyntävänsä opettajatiimejä strategiatyössä. Kolme rehtoria ei maininnut johtoryhmän eikä opettajatiimien hyödyntämistä strategian eteenpäinviemiseksi. Kaikki neljä rehtoria, jotka eivät maininneet johtoryhmän hyödyntämistä strategiatyössä olivat joko ala-asteen tai yläasteen koulun rehtoreita. Vastauksissa tulee esille, että ala- ja yläasteen koulujen rehtorit eivät mainitse syystä tai toisesta hyödyntävänsä johtoryhmää strategiatyössä yhtä paljon kuin yhtenäisen peruskoulun rehtorit. Tämä voi vaikuttaa osaltaan siihen, että strategisen johtamisen resurssit koetaan niukemmiksi ala- ja yläasteen kouluissa verrattuna yhtenäisiin peruskouluihin.

#### **4.3.4 Strategian käytäntöön viemisen haasteet**

Rehtorien puheissa esiintyy, että Kaskon strategia avautuu heille ymmärrettävänä ja konkreettisenä. Toisaalta osa rehtoreista kokee, että strategiset asiat eivät avaudu riittävällä tavalla koulun arjen ja opettajien työkielille. Muutaman rehtori koki, että opettajat herkästi kokevat strategian "vaikeasti tavoiteltavana asiana" ja "horinana" jota "ylhäältä" tulee.

Ne strategia-tavoitteet pitää osata pureskella tarpeeksi konkreettisiksi, jotta ne jotenkin kantaa tässä arjessa ja että se on mielekästä työtä, että se ei ole irrallista eikä päälle liimattua tästä koulun arjesta. H7

Ja kun fiilari-kyselyitä ja muutenkin katsoo niin tuntuu että ne jää aikalaille sillälailla kaukaisiksi vielä ne strategia-asiat vaikka niitä mun mielestä on meilläkin työstetty aika paljon ja tuotu esille niitä pitkin vuotta. Ja sitten onnikeskustelussa mä kysyn aina että millä tavalla omassa työssä on näkynyt ja miten ajattelit ensi vuonna niitä painottaa, mutta sillä tavalla ne jää mun mielestä harmillisen vielä

kaukaisiksi opettajalle vaikka niitä tosi paljon yritetään painottaa niitä strategiajuttuja. H8

Rehtorit kertoivat tekevänsä paljon töitä uudelleenkirjoittaakseen strategisia viestejä ja kiteyttääkseen strategiaa työntekijöille. Lisäksi rehtorit mainitsivat, että he lyhentävät strategiatavoitteiden otsikoita. Moni rehtori kuvasi, että muokkaavat strategiatavoitteita, toimintasuunnitelmaa sekä onnistumiskeskustelupohjia omia työntekijöitä sekä muita mahdollisia verkostoja varten konkreettimpaan ja kiteytetympään muotoon. Lisäksi rehtorit mainitsivat uudelleenmuotoilevansa erilaisia dokumentteja ja tekstejä, koska he kokivat, etteivät järjestelmät tue dokumenttien jaettavuutta henkilöstön ja sidosryhmien kesken.

Meidän yksi semmoinen johtoajatus silloin kun niitä (strategia-tavoitteita) räätäloidään, että ne pitää olla semmoiset ne tavoitteet, että joka ikinen muistaa ne ulkoa. -- Me ollaan todettu että kolme on aivan maksimi ja kaks on kaikkein paras ja kaikkein parasta jos sen (strategia-tavoitteen) voi tiivistää yhteen sanaan että niin kun meillä on nyt niinku kiinnittyminen ja yhteisöllisyys niin se on mahdollista muistaa. H3

Mä nyt ajattelen esimerkiksi sitä, että myös omassa onnistumiskeskustelussa, niin mä katson, että on aika keskeistä se, että miten mä vien sitä strategiaa ja mitä mä vien siitä. Kenen lauluja laulat? Niin miten sitä viedään eteenpäin? Niin samalla tavalla ehkä opettajille, mutta että oleellistahan on se, että ymmärtää sen, että miten se strategia asettuu siihen meidän arkeen. H9

Tulee niin kun painottaa jotain asioita ja ehkä jotain vähän suodattaakin, että miten sitten mitäkin asiaa vie eteenpäin. H10

Rehtorit yrittävät suodattaa tietotulvaa, jota ylhäältä päin työntekijöille tulee, jotta alaiset kokisivat strategian helpommin lähestyttävänä, mielekkäänä ja asiana, joka olisi muistettavissa ja toteutettavissa arjen työssä. Tämä on rehtorien kokemusten mukaan ollut tärkeä keino, jotta henkilöstön saa työskentelemään yhteiseen suuntaan. Muutamat rehtorit tarkistivat haastattelussa useasti tietokoneelta sanatarkan strategiamuotoilun strategiakärjille, jotka olivat valinneet kouluissansa toteutettaviksi. Tämä toimintatapa voi kertoa siitä, että strategiatekstejä ei ole pilkottu riittävän pieniin osiin, eikä se ole jäänyt mieleen ja toisaalta sitä, että strategiasta halutaan puhua täsmällisesti niin kuin se on ylhäältä annettu.

Kuten edellä on mainittu, rehtorit kokivat hyväksi tavaksi muokata strategiatavoitteet yhden sanan mittaisiksi omalle henkilöstölle. Moni rehtori puhui strategiakärjistä mutamaan sanaan kiteytetyssä muodossa. Nämä toimintatavat voivat kertoa siitä, että Kaskon strategiakärkien otsikot ovat pitkin kuvauksin kirjoitettu. Kaskon strategiakärkien joukossa on yhdeksän eri strategiakärkeä, mikä voi osaltaan hämärtää kouluille valittujen käkien käsitteitä.



## 4.4 Toimintasuunnitelma konkretisoi strategiaa

### 4.4.1 Toimintasuunnitelma ja -kertomus kouluvuoden tukena

Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan tavoitteena on, että toimintasuunnitelma ja strategia kohtaisivat. Rehtorien mukaan strategia on vahvasti osana toimintasuunnitelmaa ja sen parissa työskentelyä. Rehtorit kertovat valmistelewansa toimintasuunnitelman pohjalta lukuvuoden loppuvaiheessa toimintakertomuksen, jossa todetaan, mitkä toimintasuunnitelman tavoitteista ovat edenneet ja mihin olisi syytä myöhemmin paneutua. Rehtorit kiteyttivät, että toimintasuunnitelmassa konkretisoidaan, mitä koulun arjessa tehdään. Rehtorit kokivat toimintasuunnitelman tärkeänä koulun toimintojen jäsentämisen ja strategiakärkien mukaisen toiminnan tarkastelussa. Sillä nähtiin olevan tärkeä rooli etenkin toimintakauden suunnittelussa, aikataulutuksessa, toimintakertomusvaiheessa ja yhteistyössä henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa.

Rehtorit kokivat, että erityisen tärkeää toimintasuunnitelman kanssa työskentely on kun lukuvuoden strategiatavoitteita suunnitellaan työyhteisön kesken. Rehtorien mukaan toimintasuunnitelma on hyvä dokumentti, josta tarkistaa, mitä on sovittu, kun toimintakertomusvaiheessa tulee kirjata ylös, mitkä asiat koulun toiminnassa ovat toteutuneet suunnitelmien mukaisesti.

Näen itse, että sillä on iso merkitys kyllä ihan mitä tahansa työtä täytyy suunnitella ja rehtori on, ei tietenkään sitä yksin toimintasuunnitelmaa tee, että se tehdään yhdessä, mutta rehtorin rooli siinä on merkittävä siinä, että kuinka se lukuvuosi suunnitellaan ja mitä valitaan ja millä tavalla sitä toimitaan. H10

Siellä on paljon hyvää tietoa ja ainahan se on ihan hyvä katsoa läpi oikeasti tietysti, mutta mun mielestä ennen kaikkea ne aina kuluwan lukuvuoden painotukset ja ne on ne mitkä on sitä olennaista tietoa. H8

Sillä, että se niinku kirjoitetaan niin sillä on merkitystä, et kylhän se niin kun sen laatimisprosessin niin se jotenkin suuntaa sitä ajattelua ja tekemistä ja ryydittää sitä, että ollaan tietoisia, että mitä tässä ollaan tekemässä. H3

Olennaisina asioina toimintasuunnitelmadokumentin rakenteessa rehtorit kokivat lukuvuoden painopisteet, kehityskohteet ja valitut strategiapainopisteet. Osa mainitsi toimintasuunnitelman olevan yksi tiedotuskanava esimerkiksi johtokunnalle ja huoltajille koulun toimintatavoista ja tavoitteista. Yksi rehtori oli kokenut, että kun onnistuu kirjaamaan toimintasuunnitelmaan todellisia asioita, eikä liian laajoja kuvailuja, strategia avautuu myös koulutyöhön konkreettisesti.

### 4.4.2 Toimintasuunnitelman haasteet ja hyödyt

Haastattelun toimintasuunnitelmaan liittyvässä osiossa kysyttiin, minkälainen toimintasuunnitelma on rehtorien näkökulmasta. Rehtorien puhetyyli muuttui haastattelussa arvioni mukaan hieman turhautuneeksi toimintasuunnitelmasta

keskusteltaessa. Vastauksissa korostui rehtorien kokemus siitä, että toimintasuunnitelma on laaja ja siellä toistetaan samoja asioita vuosittain. Myös kielellinen ilmaisu toi esiin ristiriitaisia tunteita aihetta kohtaan. Tietyt samankaltaiset kuvailevat termit kuten "ähky", "yksityiskohtainen", "hirveän iso pu-maska", "pitkä pruju", "raskas pruju", "päällekkäisyyksiä täynnä", "turhauttava", "liian laaja", "silppu" ja "älytön paketti" kuvastivat melko yhteneväistä näkemystä siitä, minkälainen toimintasuunnitelma rehtorien kokemusten mukaan on. He kokivat melko yksimielisesti, että toimintasuunnitelmat ovat liian laajoja ja niitä olisi syytä keventää ja saada helpommin esiteltävään ja jaettavaan muotoon.

Toimintasuunnitelma on laaja. Siinä on valtavasti asiaa. Siihen liittyy jos jonkinlaisia muita suunnitelmia. Niinku vaikka oppimissuunnitelma tai pelastussuunnitelma tai näin poispäin turvallisuussuunnitelma. Kaikenlaisia suunnitelmia. -- Siellä ei varmisteta millään tavalla, että milloin meillä on tunteja, jolloin me ihan oikeasti keskitytään vain oppimiseen, akateemisiin asioihin ja taitoihin. H2

No se on siellä Wilmassa se pitkä pruju, josta painellaan plussia uudelleen ja uudelleen ja tota aika yksityiskohtainen se on. Ja strategiatavoitteet on tietysti sen osana. H3

No meillähän siis kirjataan konkreettisesti Wilmaan ja siellä on tietyt asiat toistuvat vuodesta toiseen. Se aina välillä tuntuu, että mä vaan niinku copy paste edelliseltä vuodelta, mutta ehkä se mikä siellä just on se muutos aina niin ne strategiakohdat, että mehän sinne kirjataan sinne toimintasuunnitelmaan niin kun ne meidän aina kyseisen lukuvuoden strategiakohdat. H4

Toimintasuunnitelmasta keskustellessa rehtorit toivat esille, että strategiset asiat ovat toimintasuunnitelmassa melko hyvin esillä. Rehtorit kertoivat, että se on dokumentin osana teema, joka muuttuu vuositasolla toimintasuunnitelmissa. Toimintasuunnitelmalla koettiin kuitenkin olevan melko pieni osuus työn arjessa. Toimintasuunnitelman kuvattiin jäävän asiakirjaksi, jota arjessa ei käytetä. Yksi rehtori kuvasi, että rakenne on selvä ja että toimintasuunnitelma antaa kuvan koulun toimintatavoista. Muutama rehtori koki toimintasuunnitelman laatimiseen liittyviä ajankäytöllisiä haasteita, kun henkilöstöä osallistetaan toimintasuunnitelman kirjoittamiseen.

No onnistuessaan ja se kun se konkretia sinne avautuu niin sillä on ihan vahvakin rooli, mutta riski on siitä, että se jää vähän etäiseksi. H5

Toimintasuunnitelmalla? No ollaan rehellisiä, aika pieni (merkitys arjessa), että sinnehän se on kirjattu ja on mulla ollut tapana se että tuossa tammikuussa palataan siihen jollain lailla ja käydään kattoo, että mitkä meidän välietapit on. Mutta niinku mä sanoin, että jos se olisi kevyempi, selkeämpi ja semmoinen ytimekkäämpi se koko toimintasuunnitelma niin sitä olisi helpompi pitää semmoisena ikään kuin käsikirjana tällaisenaan. H9

No se on sen runko kuitenkin sen työn runko. Sillä itse, sillä asiakirjalla ei oo juurikaan merkitystä tai onhan sillä merkitys, mutta se ei oo mukana siellä opettajien työssä niin kun arjessa, mutta se on koko toiminnan runko ja rakenne mihinkä tää työ perustuu. H10

Siellä on tosi paljon alakohtia ja mä en siitä rakenteesta niinkään pidä. Se on tosi vaikealukuinen. Ja se ei mun mielestä mitenkään kohtaa täällä arjessa sitä, että sieltä pitää erikseen oikeasti sitten koulutasolla tehdä ne nostot ja siirtää ne asiat jotenkin näkyväksi, että se on tällä hetkellä työväline kyllä, mutta ei kovin toimiva. H7

Eroavaisuuksia tuli esiin siinä, miten rehtorit ajattelivat toimintasuunnitelman roolin työn arjessa. Osa rehtoreista oli sitä mieltä, että olisi hyvä, että toimintasuunnitelmalla olisi vahvempi rooli myös henkilöstön työn arjessa. Moni rehtori kertoi, että tuo toimintasuunnitelmasta strategia nostoja koulun arkeen muulla tavoin, kuin toimintasuunnitelman kautta, esimerkiksi johtoryhmää hyödyntäen tai viemällä koulun seinille strategiatavoitteita nähtäville. Muutama rehtori oli kokenut, että siitä on hyötyä strategian edistämässä, että he konkretisoivat strategiatavoitteita ja vievät niitä muihin yhteyksiin toimintasuunnitelmasta. He kokivat, että se on dokumenttina liian raskas ja laaja kohtaamaan arjen työn.

Osa rehtoreista kertoi, ettei toimintasuunnitelmaa käytetä työn arjessa, vaan ainoastaan sen laadintavaiheessa sekä toimintakertomusvaiheessa. Muutamat rehtorit kyseenalaistivat, onko toimintasuunnitelmalla oltava käyttöä työn arjessa. Muutama rehtori ajatteli, että toimintasuunnitelman osallisuus arjessa ei ole niin merkittävää. Nämä eroavat näkemykset toimintasuunnitelman roolista voivat kertoa siitä, että toimintasuunnitelman rooli on yleisellä tasolla epäselvä ja sitä käytetään hyvin eri tavoin eri yksiköissä. Suurin osa rehtoreista koki, että sen tulisi olla enemmän käytössä arjen työssä.

Tässä lukuvuoden aikana keskimääräisellä opettajalla se tuskin se toimintasuunnitelma on siellä mitenkään jatkuvassa käytössä, eikä se nyt musta oo tarpeellistaakaan, että sinne on kirjattu ne meidän suunnitelmat ja toimintatavat, jotka sitten toteutuu niissä omissa rakenteissaan siellä arjessa, mutta se että se on tehty ja mietitty niin sillä on arvonsa ja sitten toinen tietysti semmoinen kohta missä sitä tarkastellaan vähän enemmän on se arviointivaihe keväällä, että silloin sitä sitten myöskin niinku keskimääräinenkin opettaja sitten tarkastelee siinä kohtaa. H3

No kyllä se (toimintasuunnitelma) jää aika kaukaiseksi työn arjesta -- Mutta toisaalta mä ajattelen, että en mä tiedä haittaako se, koska musta se on tärkeätä, että se on kuitenkin läsnä silloin kun me suunnitellaan sitä lukuvuotta, että tosi vaikea olisi ilman sitä toimintasuunnitelmapohjaa ruveta suunnittelemaan. H4

Mutta muutoin mitä konkreettisemmin se pystytään se toimintasuunnitelma kirjoittamaan, niin siinä enemmän siitä on työn arjessa hyötyä. Jos nyt tavoitteena on se, että siitä pitää olla hyötyä. H6

Haastattelussa selvitettiin toimintasuunnitelmatyöskentelyyn liittyviä haasteita sekä onnistumisia. Useammalle rehtorille tuli ennen onnistumista mieleen jokin

haaste. Tämä voi kertoa siitä, että rehtoreille toimintasuunnitelma on enemmän epäkäytännöllinen kuin käytännöllinen. Yleisimpänä haasteena mainittiin epäkäytännöllinen Wilman käyttöliittymä, jonka kerrottiin olevan työkaluna huono, kankea ja hankala. Toimintasuunnitelmadokumentin jakamisessa tai sitä esitellessä on esiintynyt ongelmia. Rehtorit toivoivat, että dokumenttia olisi helppo lukea ja jakaa esimerkiksi strategiakeskustelujen yhteydessä. Esimerkiksi henkilökunta, opettajat, johtokunta ja huoltajat mainittiin käyttäjäryhminä, jolle toimintasuunnitelman jakaminen tulisi olla helppoa. Toimintasuunnitelman esittely- ja jakomahdollisuuksiin toivottiin helpotusta dokumentin käyttämisen kanalta tarkasteltuna.

Haaste on tällä hetkellä, ehkä suurin on se, että siinä on niin hirvittävän paljon sitä säliää siinä Wilma-pohjassa ja se on tosi hankala käyttää, että esimerkiksi silloin kun sitä esitellään johtokunnalle sitä toimintasuunnitelmaa niin se dokumentti PDF:nä lähetetään tai sitten johtokunnan jäsenet saa siihen käyttöoikeudet Wilman kautta. H6

No, toimintasuunnitelma on jos puhutaan käyttöjärjestelmästä, niin äärimmäisen epäkäytännöllinen tällä hetkellä. Siihen kaipaisin tosi paljon muutosta, mutta se on onneksi myös kaventunut. H7

Onhan se tekninen käyttöliittymä aika kauhea, että se ja on ollut jo vuosikausia, että no se on ollut niin pitkään, että siihen ollaan jo totuttu, mutta ei se mikään käyttäjäystävällinen ole. H3

Toimintasuunnitelma on aika laaja ja se on voinut jäädä ehkä vähän semmoiseksi asiakirjaksi. -- Työkaluna huono tällä hetkellä, et se on paisunut semmoiset isoksi ja se ei ole semmoinen arjen työkalu, mitä se voisi ehkä parhaimmillaan olla, josta voisi katkoa koulun toimintaan liittyviä asioita tosi kätevästi, mutta ei se opettajille ainakaan sellainen ole. H10

Rehtorit kokivat, että mahdollisimman konkreettisen toimintasuunnitelman tekemisellä on myönteinen ja työtä tukeva vaikutus henkilökunnan työskentelyyn. Onnistumisia toimintasuunnitelmatyöskentelyn parissa koettiin, kun toimintasuunnitelma oli huolellisesti yhdessä henkilöstön kanssa tehty ja se sisälsi konkreettisia asioita.

Toimintakertomusvaiheessa oli rehtorien kokemuksen mukaan hyödyksi myös, jos toimintasuunnitelma on laadittu hyvin. Toimintakertomuksen kirjaaminen hyvin laaditun toimintasuunnitelman pohjalta oli myös tuntunut helpommalta. Rehtorit kokivat, että toimintasuunnitelmasta on hyötyä toimintakertomusvaiheeseen siirryttäessä, jos sinne on kirjattu lähtötilanne ja tavoitteet hyvin. Lisäksi onnistumisen kokemuksia koettiin, kun toimintakauden loppupuolella rehtorit siirtyivät työssään toimintakertomusvaiheeseen ja tekivät havaintoja toimintasuunnitelmaa hyödyntäen siitä, kuinka asiat ovat edenneet suunnitellusti toimintasuunnitelman tekovaiheen jälkeen.

No kyllä ne onnistumiset liittyy ehkä arviointivaiheeseen, että se on niin kun aika kiva huomata sitten lukuvuoden loppuvaiheessa, että mehän ollaan tehty tosi paljon ja hyviä juttuja ja on asiat mennyt eteenpäin niin sitä ei oikeastaan pysähtyisi ajattelemaan, jos ei olisi sitä toimintasuunnitelman arviointia ja kertomuksen tekemistä niin se vähän niinku pakottaa sen äärelle, että tarkastelee sitä, että mitäs tässä on tehty ja se on ihan palkitsevaa kyllä. H3

Tulee mieleen siis sellaisia onnistumisia, että jos miettii vaikka just näitä strategiajuttuja ja vaikka just tätä oppilaiden kouluyhteisöön kiinnittymistä, niin sitten kun niitä on jo tän vuoden puolella välissä arvioitu niin sitten kun oikeasti tajuaa, että mitä kaikkia sen eteen on jo tehty, niin se ehkä konkretisoituu sitten siinä vaiheessa kun sä rupeat katsomaan sitä toimintasuunnitelmaa, että mitä sinne on kirjattu tai että okei, et me ollaan tehty näitä ja sitten me ollaan tehty paljon kaikkea muutakin siihen liittyvää, että eihän se kaikki voi olla valmiiksi mietittynä siinä toimintasuunnitelmassa syksyllä vaan pitäähän siinä olla mahdollisuus tavallaan tehdä niitä muutoksia ja lisäyksiä. H8

Moni rehtoreista kertoi, että he koostavat itse oman lyhennetyn version toimintasuunnitelmasta, jota on helpompi esimerkiksi esitellä henkilöstölle palavereissa ja jakaa sähköisesti muille asianosaisille. Sen koettiin vaativan paljon muiden töiden ohessa, että olennaiset asiat kirjaa erilleen muusta dokumentista ja helpommin esiteltävään muotoon.

Me henkilöstön kanssa työstiin Vesopäivässä, meillä oli siis ihan diat niinku tavallaan ne nostot ja kirjattiin sinne mitä toimintasuunnitelmaanki laitettiin ja sitten ne on meillä näkyvillä täällä koululla, että ne on oikeesti näkyvillä eikä siellä Wilman syövereissä. H7

Yleensä mä oon sitten tehnyt erillisen jonkinlaisen selostuksen siitä, että mitä tää meidän vuosi pitää sisällään, että se on ehkä se haaste, mikä siinä on, että se on tosi työläs sitten jos siitä haluaa jotain saada irti. -- Jos olisi helppokäyttöisempi, niin siitä olisi helpompi esimerkiksi käydä keskustelua ja huoltajien kanssa tai osallistaa opettajia siihen enemmän taikka oppilaita, että nyt tällä hetkellä se toimintasuunnitelma jää dokumenttina aika etäiseksi. Mutta tietysti se, että sieltä saa sen mitä tarvitsee niin itse irrotettua vaatii sitten rehtorilta tosi paljon, että mä ikään kuin uudestaan kirjaan ja kirjoitan ja muotoilen se mitä se toimintasuunnitelma sitä meidän toimintaa kuvaa. H6

Mä teen aina niistä sitten semmoisen koonnin missä löytyy nimenomaan ne tän vuoden painotukset, missä on ne strategiat ja kaikki muut sellaiset kehittämisjutut ja muut kuluvalle vuodelle. Sitten mä esittelen henkilöstölle ne painotukset, johtokunnalle ja sitten yleensä vanhempainillassa. H8

Muutama rehtori esitti toiveita siitä, minkälainen toimintasuunnitelman kuuluisi heidän mielestään olla, jotta se palvelisi kaikkia käyttäjiä. Toiveina nousi selvempi rakenne ja se, että jotkut kohdat voisivat olla monivalintana. Lisäksi rakenteen vaikealukuisuuteen monine alakohtineen toivottiin paljon muutosta ja joidenkin asioiden siirtymistä automaattisesti seuraavalle lukuvuodelle toivottiin.

## 4.5 Onnistumiskeskustelut ja strategian todentuminen

### 4.5.1 Onnistumiskeskustelujen sisältö

Esihenkilöt pitivät johdettaviensa kanssa onnistumiskeskusteluja kerran vuodessa Helsingin kaupungilla. Niissä tarkoituksena on käydä asetettuja tavoitteita läpi sekä pohtia tulevaisuuteen uusia tavoitteita työntekijän henkilökohtaisella tasolla. Rehtorit kertoivat käyvänsä läpi onnistumiskeskusteluissa alaistensa kanssa strategiatavoitteiden toteutumista johdettavien yksilötyöskentelyn tasolla.

Rehtorit kokivat tärkeänä sen, että onnistumiskeskusteluissa käydään strategiatavoitteiden toteutumista läpi. Lisäksi muutamia mainintoja tuli siihen liittyen, että myös työhyvinvoinnin sekä muille henkilökohtaisille asioille on tärkeää jättää keskusteluaikaa. Muutama rehtori kertoi, että arvioi onnistumiskeskustelujen kautta, kuinka koulun strategisten painopisteiden eteen työskentely on edennyt. Haastattelussa ei tullut mainintoja esille siitä, että onnistumiskeskusteluissa käytäisiin muita asioita läpi toimintasuunnitelmasta kuin strategiatavoitteita.

Moni rehtori kertoi, että he muokkasivat onnistumiskeskustelupohjia, jotta ne palvelisivat keskustelutilannetta. Muutamat kertoivat tekevänsä erillisen dokumentin keskustelun pohjaksi, jotta siinä nousee esimerkiksi koulun strategiset painopisteet esille. He keskustelivat toimintasuunnitelmassa olevia asioita onnistumiskeskusteluissa ja etenkin toivat erikseen strategiset painopisteet näihin keskusteluihin.

Se on hankala käyttää ja opettajat ei koe sitä yhtään sellaiseksi että he voisi hyötyä tai että olisi järkevää kirjoittaa niitä sinne onnipohjaan. -- Se olisi jotenkin semmoinen niin kun helppo se järjestelmä, ettei joka välissä ikään kuin tarvitsisi jonkun yleensä rehtorin ovat tekemässä joitakin dokumentteja tai sellaista siitä, että miten toimitaan ja mitä sitten siirretään sinne onniin tai tosuun. -- Niinpä mä oon tehnyt nyt niin että mulla on erilliset kysymykset, jotka sitten liitän ikään kuin sinne liitetiedostona sinne onni-pohjaan kun ne on keskusteltu, koska he kokee jollakin tavalla sen onni-pohjan nimenomaan hankalaksi. Mutta onnikeskustelut mä koen kyllä, että ne hyvinkin voimakkaasti liittyy niinku strategiaan ja koukkaa siihen suuntaan. -- Mitä käytännönläheisempiä ne työkalut on ikään kuin, että se nähtäisiin strategiat niinku työkaluna arjessa, että helpommin saadaan ihmisiä mukaan, että silloin kun puhutaan ylätasolla aina, sitten opettajat kyllä lakkaa kuuntelemasta. Ne on sitä mieltä että tää on nyt sitä horinaa mitä sieltä aina tulee. H6

Usea rehtori kertoi, että nostaa manuaalisesti toimintasuunnitelmasta strategia-kohtia onnistumiskeskusteluihin, jotta he voivat käydä niitä läpi henkilökunnan kanssa. Edellä tuli esille tarve muokata strategiadokumentteja konkreettisempaan ja kiteytetympään arkikielen muotoon. Tämä sama muokkaustarve tuli esille myös onnistumiskeskusteluihin liittyvänä asiana.

#### 4.5.2 Onnistumiskeskustelujen dokumentointi

Onnistumiskeskustelut dokumentoidaan Onni-järjestelmään, josta löytyvät myös keskusteluja varten tehdyt keskustelupohjat. Moni rehtori toivoi, että onnistumiskeskustelupohjaan siirtyisi automaattisesti esimerkiksi toimintasuunnitelmassa asetetut strategiatavoitteet, jotta keskustelu ohjautuisi automaattisesti henkilön strategiseen työhön ja sen arviointiin. Muutama rehtori toi esille, että onnistumiskeskustelupohja ei täytä heidän tai opettajien toiveita keskustelun tueksi. Yksi rehtori mainitsi myös, että onnistumiskeskusteluun osallistuvan työntekijän voisi olla hyvä valmistautua esimerkiksi apukysymyksiin tulevaan keskusteluun ja tätä järjestelmää voisi tukea paremmin.

Onnistumiskeskustelualustaa voisi vähän kehittää vielä, että vähän tuntuu välillä, että se on liian semmoinen kömpelö semmoiseen työhön mitä itse haluaisi. H10

Ne onni-pohjat on muutenkin, ne on niin kankeita opettajille, että eihän se toimi meidän koulumaailmassa ja arvaat varmaan et ei niitä käytetä ihan sellaisenaan, mutta tavoitteita sinne saa kirjattua. H9

Se onnistumiskeskustelupohja mikä meillä Helsingin kaupungilla on niin se on ehkä kouluihin vähän huonosti sopiva sellaisenaan. -- Mä ymmärrän sen, että kaikille kaupungin työntekijöille niin ne tulee olla pikkaisen ylätasolla mutta sitten henkilöstö kokee niin välillä tosi vaikeeksi tarttua ja kokee ehkä vähän velvoitteeksi, että pitää keksiä vastauksia sellaisiin. Ja musta se on huono lähtötilanne siihen keskusteluun, että ehkä nyt kun ajattelen niin jos sen toimintasuunnitelman kautta päästäs siihen, että se voisi olla vähän eriytyvä eri kaupungin toimialoille erilaisia töitä tekeville ihmisille. H5

Haastattelussa kysyttiin, kuinka onnistumiskeskustelut ja toimintasuunnitelman voisi yhdistää. Moni rehtori kiinnostui erityisesti tästä kysymyksestä ja suhtautui ajatukseen mielenkiinnolla. Muutama rehtori osoitti kuitenkin haastattelussa huolensa siitä, että onnistumiskeskustelut muuttuisivat sellaisiksi, että niissä käydään ainoastaan strategisia asioita tai tavoitteita läpi. He pitivät tärkeänä, että onnistumiskeskustelussa on mahdollisuus tuoda myös henkilökohtaisia asioita esille ja että henkilökunnalla on mahdollisuus tuoda omia toiveita esille onnistumiskeskustelussa käytävien asioiden sisältöön.

Mutta heti skeptikko herää tässä, että onni-järjestelmä on joltain osin vähän kankea, Wilma-järjestelmä on vähän kankea, että sitten näiden, et se vaatisi myöskin näitten järjestelmien jotenkin, että ne vähintään keskustelisi keskenään niin ei välttämättä ihan helppo (yhdistää onnistumiskeskusteluja ja toimintasuunnitelmaa). H3

Rehtorit ajattelivat toimintasuunnitelman ja onnistumiskeskustelujen yhdistämisen kahdella eri tavalla. Toiset rehtorit ajattelivat siltä kannalta, että meneillään olevasta toimintasuunnitelmasta nousisi automaattisesti strategiatavoitteet myös henkilökohtaisiin onnistumiskeskusteluihin.

Onnipohja vaikka nappais sieltä (toimintasuunnitelmasta) niitä aihioita kysymyksiksi, niin ehkä sitten ihmisten ei tarvitsisi niinku tavallaan palauttaa niitä erikseen mieliin. Se olisikin tosi hieno, jos siellä olisi niistäkin suoraan. H7

Onnistumiskeskustelussa käydään henkilöille tärkeitä asioita, mutta itse ohjaan myös niitä strategiaan liittyviä asioita, toimintasuunnitelmaan liittyviä asioita, että kuinka ne näkyvät henkilön työssä, että kyllä ne siinä on kulkee mukana. On ihan merkittävässä roolissa kyllä. H10

Toiset rehtorit taas näkivät yhdistämisen siltä kannalta, että onnistumiskeskusteluista nousisi tulevalle toimintasuunnitelmalle tärkeitä asioita, muun muassa strategisten painopisteiden kehittämisestä ja muun toiminnan parantamisesta. Yksi rehtori mainitsi, että onnistumiskeskustelussa nousseet onnistumiset ja tavoitteet, joita on edistetty siirtyisi osaksi kuluneen toimintakauden toimintaker-  
tomusta eli osaksi toteutuneita toimintasuunnitelman asioita.



## 5 POHDINTA

### 5.1 Rehtorin työnkuva on monipuolinen

Tutkielman haastattelujen perusteella rehtorin työnkuvasta saa samansuuntaisen kuvan, kuin teoriakontekstissa. Siinä kuvattiin keskijohtajuuden luonnetta sekä kuntajohtamisen toimintaympäristöä. Rehtorin työnkuva on monipuolinen ja sisältää esimerkiksi talouden hallintaa, henkilöstöjohtamista, strategista johtamista ja pedagogista johtamista. Rehtorien työnkuvassa painottuu asioiden yhteensovittaminen ja integrointi. Rehtorit työskentelevät päivittäin eri toimijoiden ja järjestelmien välillä. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi järjestelmien, hallinnon, oman henkilöstön, oppilaiden, oppilaiden vanhempien, oppilashuollon sekä rekrytoinneissa työnhakijoiden kanssa. Feldman ja Khademian (2007) ovat todenneetkin, että julkisen johtajan on ymmärrettävä toimintakontekstinsa hyvin. Julkisen johtajan on tärkeää osata asettaa rajoja tehtävälle työlle sekä integroida työntekijöitä ja yhteisöjä.

Kuntatyössä johtajan on huomioitava poliittinen järjestelmä ja lainsäädäntö sekä kansalaiset (Tienari & Harviainen 2020, 8). Kuntaorganisaatioissa korostuu strategiatyön moraalinen aspekti, joka on huomioitava johtamisessa (Sorsa ym. 2010). Haastatteluissa rehtorien taustoista selvisi, että he ovat pääosin siirtyneet opettajan työstä virka-apulaisrehtoriuuden tai apulaisrehtoriuuden kautta rehtoreiksi. Tästä voi päätellä, että heillä on entuudestaan ymmärrys koulujen toimintaympäristöstä. Haastatteluissa tuli esille, että heidän työnsä vaatii kokonaiskuvan hahmottamista ja laajojen kokonaisuuksien hallinnasta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa haastatellut ala- ja yläasteen koulun rehtorit kokivat resurssinsa johtaa strategiaa niukemmiksi kuin yhtenäisen peruskoulun rehtorit. He mainitsivat, että aikaresurssi on tiukka. Monet rehtorit kokivat, että arjen asiat ja pakolliset hallinnolliset johtamistyöt menevät strategisen johtamistyön edelle. Muutama mainitsi myös, että kaippaa yhdessä johtamista enemmän työssään. On todettu, että strategiatyötä haastaa hajautunut organisaatio, sillä sen strategiset toimijat, kuten keskijohto ja työntekijät ovat hajautuneita

toimijaryhmiä (Meyer & Rowan 2006; Orton & Weick 1990). Rehtorit keskijohtajina olivat kokeneet myös haasteita strategisessa johtamisessa. Tuli esiin, että heidän työkuvansa on laaja ja pirstaleinen. Myöskään järjestelmät eivät tue heidän työtään esimerkiksi henkilöstön palaverissa tai henkilökohtaisissa onnistumiskeskusteluissa.

## 5.2 Rehtorit kuntajohtajina pohtivat arvoja

Tämän pro gradu -tutkielman haastatteluissa ilmeni, että rehtorit kokivat, että strategia vaikuttaa heidän työhönsä sekä koulun arkeen. Jarzabkowsken (2005) mukaan on tärkeää, että organisaation strategiset linjat kohtaavat henkilöstön omat arvot. Tämän on nähty vahvistavan strategista toimijuutta ja strategian käytäntöön viemistä. Moni rehtori kertoi, että strategia heijastelee heidän omia arvojaan. Osa perusteli, että siksi strategian johtaminen on helppoa. Asiaa voi tarkastella Mantereen ja Vaaran (2008) omakohtaistamisen diskurssin sekä dialogisen diskurssin kautta. Rehtorien toiminnassa nämä toteutuvat. Rehtorit pohtivat monesta näkökulmasta juuri oman koulunsa ominaispiirteitä suhteessa valittaviin strategiakärkiin.

Lähes kaikki rehtorit toivat haastattelussa esille, että heille on tärkeää valita heidän yksiköilleen sopivat strategiset kärjet. Lähes jokainen rehtori kertoi osallistavansa laajasti koko kouluyhteisöä strategiakärkien valintaan. He keskustelivat yksikkökouksissa henkilöstön kanssa strategisista kärjistä ja valitsevat sopivat ja arvojen mukaiset strategiatavoitteet. He pitivät arvokkaana sitä, että voivat muotoilla johtoryhmän sekä opettajien kesken ”omaa” strategiaa, jossa painottuivat koulun välle merkitykselliset asiat. Lisäksi rehtorit osallistavat toimintasuunnitelman kirjoitustyöhön opettajia, jolloin työyhteisössä luetaan, kirjoitetaan ja tulkitaan strategiatekstejä. Rehtorien kokemuksissa esiintyy dialogista diskurssia, jonka on ositettu luovan osallistumista vahvistavaa vaikutusta strategiatyöhön (Mantere 2008).

Tässä tutkielmassa voidaan nähdä yhteys myös Suomisen (2012b) esittämään keskijohtajien intiimiin strategiankäyttötapaan. Onnistuakseen strategiatyö vaatii, että keskijohto löytää merkityksen strategiasta. Intiimiin strategian käyttötapaan liittyy se, että esihenkilö luo oman suhteensa strategiaan ja löytää sitä kautta merkitystä työhönsä. (Suominen 2012b, 56–57.) Siinä esihenkilöt kokevat strategian arvojensa mukaisiksi. He kokevat myös, että strategiaa on helppo johtaa. Jarzabkowski (2005) on todennut, että esihenkilöiden on koettava strategia omien arvojensa mukaiseksi. Lisäksi heidän on oltava yksimielisiä johdon kanssa siitä, miten strategian mukaan toimitaan. Tällöin he muokkaavat toimintaa työyhteisössään oikeaan suuntaan.

### 5.3 Rehtorit tukeutuvat päätöksissään strategiaan

Aiemmissä tutkimuksissa on tullut esille, että strategia luo johtajille selkänöjan ja tavan perustella päätöksiä työyhteisössä (Suominen 2012b, 52–63). Rehtorit kertoivat tämän tutkielman haastatteluissa nojaavansa strategiaan päätöksissään. Monet rehtorit kertoivat perustelevansa valituilla strategisilla painopisteillä henkilöstön koulutuksia, budjettia sekä selittävänsä henkilöstölle miksi joitain asioita tehdään kouluyhteisössä tietyllä tavoin. Voidaan siis ajatella, että rehtorit, jotka näkevät strategian roolin vahvana omassa työssään, saavat strategiasta tukea omaan johtamistyöhönsä ja valintojen perusteluun.

Rehtorit saavat valita yhdessä kouluyhteisönsä kanssa yhdeksästä strategiakärjestä kouluillensa sopivimmat. He kokivat sen erittäin mielekkäänä. Rehtorit kokivat omassa roolissaan tärkeänä ja jopa välttämättömänä sen, että he valitsevat strategiatarjottimelta strategiatavoitteet ja muokkaavat ne vastaamaan oman koulunsa tarpeita. Instrumentaalisisessa strategian käyttötavassa hyödynnetään strategiaa niin, että esihenkilö muokkaa strategiaa omiin käyttötarpeisiinsa sopivaksi ja suunnittelee tavoitteet ja toimintaympäristön suunnitelmat strategian pohjalta (Suominen 2012b, 56–57). Tämä voidaan rinnastaa siihen, että rehtorit keskijohtajina käyttävät strategiaa instrumentaalisesti. Instrumentaalisen käyttötavan hyöty on siinä, että keskijohtajat saavat autonomiaa strategian johtamiseen ja valintojen tekemiseen. Toisaalta instrumentaalisen käyttötavan on nähty vievän toimintayksiköiden strategiaa eri suuntaan, mitä yhteinen organisaatiossa valittu strategia alun perin on painottanut. Tässä tutkielmassa ei saatu vastauksia siihen, ovatko Helsingin kaupungin suomenkielisen perusopetuksen koulujen strategiset tavoitteet linjassa ylemmän Maailman yhdenvertaisin ja paras paikka oppia -strategiatavoitteen kanssa.

### 5.4 Rehtorin integroiva rooli ja strategian pilkkominen

Rehtorilla keskijohtajana on kunnallisessa organisaatiossa tutkimusten perusteella hyvin integroiva rooli. Rehtorit kokivat tämän haastattelun perusteella työnkuvansa integroivana erilaisten keskustelujen, kokousten ja sidosryhmien välillä. Tämän pro gradu -tutkielman haastatteluissa tuli esiin, että rehtorit käyttävät paljon vuorovaikutteista strategiointia. Jarzabkowskin (2005) mukaan kuitenkin yhteinen strateginen päämäärä voi jäädä työyhteisössä epäselväksi tai jopa sopimatta, jos työyhteisössä keskitytään pelkästään vuorovaikutteiseen strategiointiin ja strategisten arvojen käsittelyyn eikä löydetä konkretiaa. Tällöin strategisilla toimintatavoilla on alhainen pysyvyys.

Kuten edellä on todettu rehtorien työ on integroivaa. On tärkeää, että rehtorit hyödyntävät strategisessa toiminnassa vuorovaikutteisen strategioinnin lisäksi proseduaalisia eli hallinnollisia strategisia käytänteitä. Hallinnollisiin käytänteisiin kuuluu tässä kontekstissa esimerkiksi toimintasuunnitelmatyöskentely. Molempia strategioinnin tapoja hyödyntämällä strategisessa johtamisessa on

rakenteellista ja tulkinnallista legitimizeettiä. Tämä tarkoittaa sitä, että strateginen johtaminen on integroivaa ja toiminnassa huomioidaan hallinnollisten käytäntöjen lisäksi yhteiset arvot ja vuorovaikutus.

Proseduaalinen strategiointi lisää organisaation strategiseen toimintaan sosiaalista järjestystä. Sosiaalinen järjestys ja yhteiset rutiinit muodostetaan rakenteellisten ja hallinnollisten käytäntöjen avulla. Toisaalta proseduaalinen strategiointi voi lisätä hierarkiaa sekä hälventää strategian merkitystä. Rehtorit kokivat, että monet proseduaaliseen strategiointiin tarvittavat alustat, kuten toimintasuunnitelma ja onnistumiskeskustelupohjat eivät ole heidän käyttötarpeisiinsa sopivia. Tähän voi vaikuttaa erilaisten työkalujen vaikea käytettävyys, joka nousee hyvin laajasti esille miltei jokaisen rehtorin kokemuksissa.

Haastatteluissa ilmenivät rehtorien monenlaiset tavat konkretisoida strategiaa työyhteisöissä. Rehtorit pyrkivät uudelleensanoittamaan työyhteisölleen strategiaa. He esimerkiksi kirjoittivat toimintasuunnitelman strategikohtia selkiytettyinä toisiin konteksteihin, kuten koulun seinälle tai opettajien dokumentteihin tai viesteihin. Sorsa ym. (2010) ovat tutkineet tekstien merkitystä strategiatyössä. Tutkimuksissa on tullut esille, että teksteillä on merkittävä vaikutus strategiatyössä. Strategiatekstien tulisi olla erilaisissa palaverissa esillä, jotta strateginen vaikuttavuus kasvaa. Rehtorit uudelleenkirjoittavat monia strategia- ja toimintasuunnitelmatekstejä, jotta ne tulisivat ymmärrettävään ja konkreettiseen muotoon myös työntekijöille.

Rehtorit eivät maininneet, että strategiatekstit olisivat näkyvillä yhteisissä palavereissa. Niillä on kuitenkin todettu olevan merkitys ja toimijuutta palaverien yhteydessä käytettyinä (Sorsa ym. 2010). Tässä kohdin voisi olettaa, että johtamistyötä sekä arjen strategiatyön toteuttamista helpottaisi se, että järjestelmät keskustelisivat keskenään. Silloin erilaiset dokumentit olisi helpompi tuoda osaksi palavereja ja keskusteluja. Rehtorit toivoivat varsinkin toimintasuunnitelmapohjaan kiteytystä ja selvempää rakennetta.

Rehtorien haastatteluissa ilmeni samankaltaisuuksia Gjerde ja Alvesson (2019) tutkimukseen, jossa kuvattiin keskijohdon Sateenvarjo-suojelija -asemaa. Tutkimuksessa ilmeni, että moni akateemisen alan keskijohdon edustaja kokee, että heidän on suodatettava ylhäältä tulevaa informaatiota alaisille. Lisäksi heidän on muokattava viestejä, joita ei voi välittää sellaisenaan. Strategiatyö on melko uusi tapa puhua ja tehdä asioita kuntaorganisaatioissa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna voi olla mahdollista, että kaikki kuntaorganisaatioissa työskentelevät eivät vielä tunne strategian kieltä. Strategian merkitys eri työntekijäryhmille voi olla hyvin erilainen. (Sorsa ym. 2010.)

Rehtorien haastatteluissa tuli esille, että heidän kokemustensa mukaan opettajille strategiatavoitteet voivat tuntua "jargonilta" "ylätason horinalta" ja ""vaikeasti tavoiteltavalta asialta". He mainitsivat onnistumiskeskusteluista ja strategian läpikäymisestä puhuessaan, että henkilöstö ei välttämättä löydä omakohtaista otetta strategiaan ja sitoutumista ole aina havaittavissa. Tähän kokemukseen syynä voi olla myös se, että käytetty käsitteistö on monimutkaista ja vaikeaselkoista eikä luo omakohtaisuuden kokemusta. Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimuksessa tätä ilmiötä luonnehditaan mystifikaation diskurssiksi. Se

tarkoittaa yksinkertaistetusti sitä, että strategiateksti on vaikeasti lähestyttävää. Strategiaa luodessa voisi olla hyödyllistä kiteyttää strategiakärjet sanan tai muutamien mittaiseksi ja kertoa lisää kuvailuja strategiatavoitteen sisällöstä materiaaleissa. Strategian on todettu olevan oma tekstilajinsa ja sillä on merkitystä, millaisia termejä se sisältää (Sorsa ym. 2010).

Tutkimus on osoittanut, että organisaatiohierarkia on yksi tekijä, joka voi rajoittaa strategiaan osallistumista (Sorsa ym. 2010; Mantere & Vaara 2008). Kaupunkiorganisaatiolle hyvin tyypillistä on, että strategia tulee ”ylhäältä” ensin kaupungin strategian kautta toimialakohtaisiksi strategioiksi ja siitä yksiköille toteutettavaksi (Sorsa ym. 2010). Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimuksessa ilmeni, että moni keskijohtaja vaikutti tyytyväiseltä siihen, että strateginen suunnittelu oli ylimmän johdon vastuulla eikä strategiseen suunnitteluun haluttu osallistua. On kuitenkin nähty, että mikäli keskijohto ei osallistu strategiseen suunnittelutyöhön he eivät johda strategiaa yhtä vahvasti ja osallistumattomuus johtaa kyynistymiseen ja etääntymiseen strategiatyöstä. Tämän kaltaista osallistumisen puutetta ei aina nähdä organisaatioissa suurena ongelmana, mutta todellisuudessa se estää aktiivista strategiointia (Sorsa ym. 2010).

Rehtorien kokemuksissa tuli vahvasti esille osallistumista mahdollistavia diskursseja Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimuksesta. Konkretisoinnin, dialogin ja omakohtaistamisen diskurssit olivat vahvasti läsnä rehtorien kerronnassa ja heidän johtamistyössään. Rehtorit kokivat, että heidän työyhteisössään on dialogisuutta strategian läpikäynnissä ja kokouskäytännöissä ja esimerkiksi toimintasuunnitelmien yhteisessä kirjaamisessa. Tämän perusteella voidaan todeta, että rehtorien strategiatyö tukee osallistumista mahdollistavia diskursseja. Lisäksi rehtorit kokivat, että toimialalla annettiin sekä keskijohdolle että kouluyksiköille ja sen henkilökunnalle mahdollisuus osallistua strategiatyöhön ja tehdä yksiköiden tarpeita vastaavia strategisia linjoja. Strategiaa ei ole siis annettu ylimmästä johdosta valmiina toteutettavaksi, mikä tukee osallistumista strategiatyöhön, strategiadialogia, omakohtaisuutta sekä strategian konkretisointia. Näiden asioiden on todettu edistävän strategian käytäntöön viemistä ja toteuttamista (Mantere 2008).

## 5.5 Rehtorit ovat pääosin tyytyväisiä strategiatyöhön

Tämän pro gradu -tutkielman haastatteluissa tuli samansuuntainen tulos kuin Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimuksessa, että rehtorit olivat tyytyväisiä heidän rooliinsa strategiaprosessissa, joka ei ole ylemmän tason suunnittelua vaan on toteuttamistyötä ja konkretisoimista. Vastauksissa ilmeni, että he kokivat, että heillä on riittävästi tilaa vaikuttaa strategiaan valintoihin omassa kouluyksikössään. He kokivat erittäin mielekkääksi sen, että saavat vaikuttaa kouluissaan edistettäviin strategiatarjottimen strategiakärkiin. Vastauksissa ei ilmennyt tyytymättömyyttä tai kyynisyyttä strategiaan tai sen johtamiseen. Rehtorit olivat tyytyväisiä heidän omaan rooliinsa, eivätkä kaivanneet lisää vastuuta tai valtaa strategiseen suunnitteluun.

Haastatteluissa ilmeni vahvasti, että oma toimintatila ja rehtorin työ koettiin melko vapaaksi ja sellaiseksi, että liikkumatilaa ylhäältä tulevien strategiaohjeiden toteuttamiseen on riittävästi. On tutkittu, että onnistuneessa strategia-työssä on tärkeää, että tiedonkulku strategiaprosessissa on molempi suuntaista, sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Lisäksi ylimmän johdon osoittama luottamus keskijohdon strategiatyötä ja -päätöksiä kohtaan lisää rehtorien toimijuutta. (Mantere 2008). Haastatteluissa ei tullut esille toiveita siitä, että strategiasisältöihin haluttaisiin vaikuttaa enemmän tai, että rehtori ei saisi omassa yksikössään johtaa strategiaa parhaaksi katsomallaan tavalla. Rehtorit kokivat, että ylempi taho luotti heidän arviointikykyynsä strategisina johtajina.

Rehtoreilla oli yksimielisesti sama kokemus siitä, että pidemmällä aikajaksolla oleva strategia toimii paremmin heidän toimintaympäristössään. Gjerden ja Alvessonin (2019) tutkimuksessa tuli ilmi, että alaiset sitoutuvat tavoitteisiin, mikäli he kokevat, että esihenkilö on tarkastellut huolellisesti ylhäältä tulleita tavoitteita. Luottamus ja sitoutuminen voivat vahvistua myös sen myötä, että strategiaan ehditään paneutua ja siitä ehditään keskustella rehtorivetoisesti.

Moni rehtori mainitsi, että he aikovat jatkaa samoilla strategiatavoitteilla, jotka ovat olleet jo tällä toimintakaudella käytössä. Yhtenäisten peruskoulujen rehtoreilla oli melko samanlainen kokemus siitä, että toimintaan saadaan oikeaa muutosta ja kehitystä, mikäli samoilla tavoitteilla jatketaan pidempi aika kuin yksi lukuvuosi. Tämän kokemuksen voisi nähdä liittyvän siihen, että informaatiotulva alaisille vähenee ja strategiaviestit vahvistuu, kun kouluorganisaatiossa työskennellään pidempi periodi samojen teemojen äärellä. Kun strategiakausi on pidempi ehditään muodostaa strategialle yhteinen merkitys. Samalla vahvistuvat Mantereen ja Vaaran (2008) mainitsema osallistumista mahdollistavat diskurssit omakohtainen, dialogi sekä konkretisointi. Tämä vahvistaa strategiaan osallistumista, sitoutumista ja edistää strategia toteutumista käytännössä.

Keskijohdon on olennaista tietää, miten strategiatavoitteet ovat muotoutuneet ylimmän johdon toimesta. Tämä auttaa keskijohtoa hahmottamaan, miten nykyiset tavoitteet ovat rakentuneet menneiden tavoitteiden pohjalta. Jos keskijohto ei tiedä, mitkä johtajien ajatteluprosessit ovat synnyttäneet strategian, he eivät välttämättä koe asemaansa merkityksellisenä jokapäiväisessä strategian toteuttamistyössä. (Mantere 2008.) Rehtorien kokemusten sekä tutkimustiedon valossa vaikuttaa siltä, että Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla on onnistuttu viestimään ja toteuttamaan strategiaa. Rehtorit eli keskijohtajat kokevat luottamusta ja vapautta ohjata omaa kouluyksikköään kohti yhteisiä ja yksikköjen omia, usein kouluyhteisön kesken valittuja strategisia tavoitteita.

Strategian on mahdollista toteutua käytännössä ja konkretisoitua hyvin, vaikka suunnittelu olisi ylemmän johdon tekemistä ja toimeenpano keskijohdon tehtävä. Onnistunutta toteutusta edistää se, että keskijohto kokee ylemmän johdon luottamusta heidän kyvyistään johtaa strategiaa. Moni rehtori koki tämän pro gradu -tutkielman haastattelujen perusteella, että strategiatyö Kaskossa on mennyt eteenpäin. Rehtorit sanallistivat asiaa myös siten, että heidän toiveitaan pidemmän strategiakauden osalta on kuultu ja strategiaesittely on selkiytynyt.

On todettu, että keskijohdon strateginen toimijuus kasvaa, jos he tietävät mitkä asiat ovat vaikuttaneet strategian muotoutumiseen ja he saavat ylimmän johdon luottamusta (Mantere 2008). Lisäksi on todettu, että kuntaorganisaatiossa tärkeimpiin strategisiin toimintatapoihin kuuluu luottamus ja vastaanottava vuorovaikutus (Sorsa 2012, 149). Strategian koettiin olevan konkreettinen ja sen johtamiseen on tarjolla tukea. Lisäksi rehtorit kokivat oman toimintatilansa ja autonomiansa olevan vahvaa strategisen johtamisen työssä.

Rehtorit kokivat, että toimintasuunnitelmalla ja onnistumiskeskusteluilla on tärkeä ja olennainen rooli heidän johtamistyössään. On todettu, että mikäli strateginen toiminta perustuu ainoastaan vuorovaikutukseen ilman hallinnollisia käytänteitä, toiminta voi altistua sille, ettei yhteinen päämäärä ole kuitenkaan selvä (Jarzabkowski 2005). Sekä rehtorien kokemusten pohjalta että käytännön strategiatutkimuksen valossa näyttää siltä, että on tärkeää, että strategista toimintaa ohjaavat hallinnolliset käytänteet. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi se, että toimintasuunnitelmapohja sekä onnistumiskeskustelun pohjat eivät ole toimivia työn arjessa rehtoreille, opettajille tai sidosryhmille. Niihin kannattaisi tehdä parannuksia. Selvästi määritellyt strategiset tavoitteet antavat keskijohdolle heidän työssään suuntaa ja tukevat heidän päätöksentekoaan ja antavat jokapäiväiselle työlle rungon (Mantere 2008).

## 5.6 Tutkielman luotettavuuden arviointi

Tutkielman luotettavuuden arvioinnissa on syytä huomioida, että tutkielmassa tutkittiin Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa, mikä luo omat rajoituksensa tutkimuksen yleistettävyyteen. Vaikka tutkimus antaa arvokasta tietoa Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan suomenkielisen perusopetuksen rehtorien strategian johtamisen työstä, tulosten yleistettävyys muihin kuntatoimijakonteksteihin on rajallinen. Lisäksi laajemmalla haastateltavien joukolla olisi voitu vahvistaa tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä. Organisaatioissa on keskenään erilaisia strategioita ja niiden johtamisen tavat yksikkötasolla vaihtelevat. Eri organisaatioissa voi olla erilaisia ohjeistuksia, dokumentteja ja toimintatapoja, jotka vaikuttavat strategiatyöskentelyyn. Tämän tutkimus kuvaa Helsingin kaupungin rehtorien strategisen työskentelyn kokemuksia tarkasteluhetkellä.

Tulosten validiteettia pyrittiin vahvistamaan esimerkiksi harkitulla otannalla. Haastatteluihin osallistui eri alueilta ja eri kokoisista yksiköistä rehtoreita. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tämän pro gradu -tutkielman tuloksia ei voida kuitenkaan suoranaisesti ajatella kuvaavan kaikkien julkisten organisaatioiden keskijohtajien strategiatyöskentelyn kokemuksia.

Tulosten reliabiliteettiä eli toistettavuuteen voi vaikuttaa analyysimenetelmänä laadullinen sisällönanalyysi, jonka teemoittelussa tyypillistä on, että löydetty teemat voivat olla eri tutkijoiden analysoimina erilaisia eri ajankohtina. Luotettavuuden tukemiseksi analyysivaiheessa tavoitteena oli huolellinen

analyysivaihe. Jo haastattelujen jälkeen ennen varsinaista syvempää analysointivaihetta kirjoitettiin havaintoja ja huomiota ylös. Aineiston tarkasteluvaihe tapahtui eri ajankohtina ja eri näkökulmista.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Jatkotutkimusehdotukset

Kasvokkainen vuorovaikutus on merkittävää strategiatyöskentelyssä, jotta yhteisiä merkityksiä päästään luomaan. Organisaatiot toimivat kuitenkin yhä enemmän virtuaalisesti intranetin, sähköpostin sekä video- ja puhelinneuvotteluiden välityksellä ja toisaalta toiminta organisaatioissa voi olla hajautunutta. Jatkotutkimusehdotuksena olisi hyvä tutkia, miten virtuaalisille alustoille saataisiin lisättyä strategisen johtamisen osallistamisen mahdollisuuksia ja miten strategiatekstejä voitaisiin hyödyntää virtuaalisesti. Lisäksi voitaisiin tutkia sitä, millä tavoin strategiasta olisi hyvä viestiä keskijohdolle, jopa jo sen suunnitteluvaiheessa, jotta vastaanottaja eli keskijohtaja tuntisi olevansa tärkeä osa strategiatyötä sen toteuttamisessa ja hän löytäisi omakohtaisuuden kokemuksia valmistellusta strategiasta. Lisäksi olisi mielekäästä tutkia strategiatyöskentelyä sitä toteuttavien tahojen osalta.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty keskijohdon strategisen johtamisen työhön ja strategian konkretisointiin, mutta olisi kiinnostavaa ja tärkeää tietää esimerkiksi tässä organisaatiokontekstissa opettajien näkemyksiä strategiatyöstä. Olisi hyvä tietää, miten he kokevat strategian näkyvän arjen työssä ja kokous- sekä keskustelukäytännöissä. Lisäksi olisi hyvä tietää minkälaisia resursseja heillä on toteuttaa strategiaa organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti ja mitkä seikat voisivat mahdollisesti auttaa heitä strategian konkretisoinnissa ja toteuttamisessa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on keskitytty tutkimaan rehtorien kokemuksia strategisesta johtamisesta yksiköissään, strategian konkretisoinnista ja hallinnollisista käytänteistä. Rehtorit ovat kokeneet Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan strategiatyön käytänteiden kehittyneen viimeisten vuosien aikana. Erityisesti strategiatarjottimeen, koulujen omaleimaisuuteen sekä pidempään strategiakauteen oltiin tyytyväisiä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mikäli strategia kohtaa omien arvojen kanssa ja jos siihen on päässyt

vaikuttamaan, sitä on helpompi toteuttaa (Jarzabkowski 2005). Useat rehtorit mainitsivat, että tämänhetkinen strategia on heidän omien arvojensa mukainen.

Olisi tärkeää tietää, suorittavan työn tekijöiden eli esimerkiksi opettajien näkökulmasta miten he ovat kokeneet strategiatyöhön osallistamisen, toimintasuunnitelmatyöskentelyn ja ovatko strategiakärjet ja valitut strategiset toimenpiteet sellaisia, että ne tukevat arjen opetustyötä. Lisäksi olisi hyvä tutkia, onko opettajilla kokemus siitä, että ovat tulleet kuulluiksi ja saavat vaikuttaa strategiakärkien valintaan riittävällä tasolla. Lisäksi opettajien kokemuksia strategiateksteistä olisi tärkeä tarkastella siitä näkökulmasta, onko terminologia riittävän konkreettinen arjen työhön liittyvänä asiana.

## 6.2 Käytännön johtopäätökset

Rehtorit kokivat, että heidän työssään strategialla on vahva rooli. Tämän pro gradu -tutkielman haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että ajankäyttöön liittyviä haasteita koettiin enemmän ala- ja yläasteen koulujen rehtorien työssä kuin yhtenäisissä peruskouluissa. Ala-asteen sekä yläasteen koulujen rehtorit kokivat myös, että strategia unohtuu työn arjessa ja muutama rehtoreista koki joutuvansa priorisoimaan muita hallinnollisia tehtäviä strategiatyön edelle. Lisäksi tuli esille, että ala-asteen ja yläasteen koulujen rehtorit eivät hyödynnä strategian eteenpäin viemisessä yhtä vahvasti johtoryhmää tai opettajatiimejä, kuin yhtenäisen peruskoulun rehtorit. Tähän voi olla syynä se, että ala- ja yläasteen kouluissa johtorakenteessa jaettua johtajuutta ei ole niin paljon, koska virka-apulaisrehtorin virka puuttuu johtamisrakenteesta. Rehtori siis johtaa koulua hyvinkin yksin eikä hänellä ole henkilöstöjohtamistyössään apuna virka-apulaisrehtoreita.

Muutama ala-asteen ja yläasteen koulujen rehtoreista mainitsikin haastattelussa kaipaavansa yhdessä johtamista, jotta kaikki asiat eivät olisi ainoastaan omilla harteilla. He eivät saaneet samanlaista tukea strategiasta johtamistyöhön, päätösten perusteluun ja toiminnan organisoimiseen strategian suuntaiseksi, kuten yhtenäisissä peruskouluissa koettiin. Strategiatyön vahvistamiseksi voisi olla hyvä tarkastella perusopetuksen rehtorien jaettua johtajuutta tarkemmin ja tarjota keinoja johtamisen tukemiseksi myös sellaisissa kouluissa, joissa ei ole virka-apulaisrehtoria. Näin strategian hyödyt saataisiin ala- ja yläkouluun vahvemmin. Yksi vaihtoehto strategisen johtamisen ja strategian roolin tukemiseen voisi olla hallinnon strategiaryhmän tuki yhden rehtorin, ala- ja yläasteen kouluissa.

Rehtorien keinot johtaa strategiaa kouluissa painottuivat vuorovaikutukselliseen strategointiin. Rehtorit kertoivat hyödyntävänsä strategiakeskusteluissa yhteissuunnitteluaikaa ja onnistumiskeskusteluja. Rehtorit osallistavat strategisten kärkien valintaan henkilöstöä. Rehtorit kokivat, että heillä on toimintatilaa ja autonomiaa työssään strategiakärkien valinnassa. He kokivat myös laajalti, että heidän arviointikykyensä luotetaan strategisessa johtamisessa kouluyksiköiden tasolla. Vastauksista voisi päätellä, että Helsingin kaupungin strategia-malli, jossa jokaiseen kouluyksikköön valitaan rehtorin ja monesti koulun johtoryhmän kesken strategiakärjistä omaan kouluun sopivat strategiatavoitteet on

sopiva toimintamalli. Rehtorit kokivat strategiset painopisteet arvojensa mukaisiksi ja heillä oli selvä näkemys siitä, miksi juuri heidän kouluunsa sopii yhdessä valitut strategiatavoitteet. Rehtorit osallistivat strategisten painopisteiden valintaan johtoryhmää, opettajia sekä edistyksellisimmillään myös oppilaita. Strategian omakohtaistaminen koettiin erittäin tärkeänä asiana.

Tärkeää Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan näkökulmasta olisi vahvistaa yhteistä ymmärrystä strategiakielestä ja strategian merkityksestä. Tutkimukset näyttävät, että varsinkin hajautuneissa organisaatioissa, joissa toimijaryhmät ovat etäällä toisistaan, strategiatyö voi olla haastavaa yhteisen ymmärryksen näkökulmasta. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla suomenkielisessä perusopetuksessa voitaisiin kiinnittää huomiota entistä konkreettisempiin ja toimijoiden työn arkikieltä mukaileviin strategiateksteihin. Rehtorit olivat kokeneet, että opettajien työn kannalta strategia voi tuntua vaikeasti tavoiteltavalta ja toteutettavalta asialta. Strategiatekstien konkretisoiminen strategiamateriaaleissa helpottaisi rehtorien työtä strategiakeskusteluissa ja havainnollistamisessa henkilöstön kanssa. Lisäksi tämä helpottaisi rehtorin integroivaa työtä, jossa asioista on keskusteltava ja tiedotettava monille tahoille. Henkilöstön hajautuminen eri toimijaryhmiin on nähty yhtenä haasteena strategian johtamisessa ja toteuttamisessa. Mahdollisimman ymmärrettävät ja selvät strategiamateriaalit keskustelujen ja työn tukena hajautuneessa organisaatiossa voisivat edesauttaa strategian konkretisointia ja toteuttamista. Näin ollen strategia tuntuisi merkitykselliseltä strategiatyötä tekeville työntekijöille kuten opettajille. Kun strategiatermi ovat työntekijöiden arkityökieltä se edistää heidän omakohtaistamisen kokemustaan sekä konkretian tuntua aiheeseen ja siten strategista toimeenpanotyötä.

Lähes kaikki rehtorit painottavat johtamistyössään strategian konkretisoinniseksi sekä käytäntöön viemiseksi yhteissuunnitteluaikaa, jossa keskustellaan strategiasta ja saatetaan käydä läpi strategiatavoitteiden toteutumista. Hyvin harvasta vastauksesta on kuitenkin havaittavissa toistuvia proseduaalisen strategiatyön käytäntöjä, kuten toimintasuunnitelmissa olevien strategiatekstien hyödyntämistä osana strategiakeskusteluja. Tutkimukset osoittavat, että strategiatekstien läsnäolo yhteisissä kokouksissa on merkittävää ja teksteillä on oma toimijuutensa näissä konteksteissa (Sorsa ym. 2010). Vuorovaikutteisen strategioinnin ja yhteisen merkityksen luomisen lisäksi toiminnassa tulisi olla mukana myös strategiatekstejä. Ne osaltaan strukturoivat toimintaa ja niillä on oma toimijuutensa. Näin voidaan estää se, etteivät strategiset termit jää epäselviksi ja yhteinen päämäärä sumeaksi. Lisäksi struktuuria keskustelukulttuurin oheen voisivat luoda yhteiset vuosikellon mukaiset aikataulut, jolloin strategia-aiheisiin palataan ja tarkastellaan niiden edistymistä. Kuten edellä on mainittu, että palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää strategiatyössä.

Helsingin kaupungilla Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla voitaisiin vahvistaa rehtorien mahdollisuutta hyödyntää integroivaa strategiointia heidän työssään. Tässä tapauksessa se tarkoittaisi käytännöllisten hallinnollisten järjestelmien sujuvan käytön mahdollistamista. Proseduaalisen strategioinnin keinot, kuten esimerkiksi toimintasuunnitelma, onnistumiskeskustelut ja strategiatekstit

eivät kaikkienensa palvele tällä hetkellä toimialan rehtoreita. Kuten edellä on todettu, rehtorin työnkuvassa hyvin olennainen osa on työyhteisön integrointi ja työntekijät ohjaaminen työskentelemään samojen tavoitteiden eteen. Olisi merkittävää, että rehtoreilla olisi helpommin käytettäviä hallinnollisia työkaluja, jotta esimerkiksi strategiatekstit pääsisivät osaksi yksikkökokouksia, sidosryhmiä ja yksittäisiä työntekijöitä. Näin strateginen toiminta vahvistuisi. Lisäksi kannattaisi hyödyntää erilaisia aiheita avaavia rajaobjekteja eli kuvioita ja kaavioita. Ne toimivat erilaisten koulutyön strategisten rakenteiden, tavoitteiden ja toiminnan kuvaamisen apuna. Niiden käytöllä voisi olla positiivista vaikutuksia erilaisten ryhmien yhteisen ymmärryksen ohjaamisessa ja sen kautta strategian toteutumisessa.

Tämän pro gradu -tutkielman haastattelujen perusteella toimintasuunnitelmassa on kaksi puolta. Rehtorit kokevat toimintasuunnitelman tärkeänä, työtä sekä strategiaa jäsentävänä välineenä. He kokivat, että sen kirjaamisesta on hyötyä heidän työssään asioiden tiedottamisessa sekä toimintakauden tarkastelussa ennen ja jälkeen toimintakauden. Toisaalta toimintasuunnitelman rooli koettiin haastavana. Sen todettiin olevan laaja ja raskas dokumentti. Sen käyttömahdollisuus rehtorin integroivassa työssä on haasteellinen. Strategian tekstuaalisen muodon on todettu olevan jo itsessään strateginen toimija ja vaikuttavan yhteisen merkityksen luomiseen (Sorsa ym. 2010). Kaikki rehtorit kokivat, että toimintasuunnitelma ei ole järin toimiva, ja he toivoivat muutosta toimintasuunnitelman rakenteeseen. Tämän pro gradu -tutkielman ja strategiatutkimuksen teorian perusteella toimintasuunnitelmalla on kuitenkin tärkeä paikkansa rehtorien strategisessa johtamisessa.

Tämän pro gradu -tutkielman tuloksista on nähtävissä, että toimintasuunnitelman rooli ja käyttötarkoitus on rehtorien keskuudessa hieman epätarkka ja epäselvä. Rehtoreilla ei ollut yhteneväistä ajatusta siitä, minkälainen toimintasuunnitelman roolin tulisi olla työn arjessa. Osa rehtoreista kokee, ettei toimintasuunnitelma esimerkiksi työntekijöiden arjen työssä ole tarpeen. Osa kokee, että sen olisi hyvä olla työssä mukana. Kuten aiemmin on todettu, jos strategiaa pidetään ylätasoina tekstinä ja se jää abstraktiksi käsitteeksi, on toimintaa haastavaa ohjata strategisesti. Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla voitaisiin miettiä kohtia, joissa strategia sekä tekstinä että konkreettisenä tekemisenä tuodaan arjen työn tasolle kouluorganisaatioissa. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi kokouskäytänteet. Lisäksi on tärkeää tehdä työyhteisöissä näkyväksi, kuinka strategia toteutetaan tekstin ja arkityön välillä.

Toimintasuunnitelmauudistuksessa olisi tärkeää selvittää, millaiseen käyttötarkoitukseen toimintasuunnitelmaa olisi tarkoituksenmukaista käyttää kussakin toimijaryhmässä. Lisäksi sisällöllisiä asioita olisi syytä tarkastella siitä näkökulmasta, mitkä asiat ovat rehtoreille, opettajille ja muille käyttäjille oleellisia osana lukuvuosikohtaista toimintasuunnitelmaa. Tulisikin tarkastella kriittisesti, onko toimintasuunnitelmassa sellaisia elementtejä, joita ei ole tarpeen kuljettaa mukana vuodesta toiseen. Lisäksi olisi hyvä pohtia olisiko toistuvien asioiden ilmaisemiseksi jokin toinen kiteytetympi muoto mahdollinen. Myös toistuvien asioiden dokumentointi johonkin toiselle alustalle tai sijoittelu uudella

tavalla voisi olla toimiva ratkaisu. Strategiategistien ja dokumenttien selkeys ja näkyminen kokouksissa vaikuttaa siihen, että strategia alkaa elää organisaatioissa, eikä käy niin, että ihmiset kynnistyvät ja alkavat puhua pumaskoista ja jargonista.

Onnistumiskeskustelujen rooli näyttäytyi yhtenä keskustelun kanavana strategian johtamisessa. Onnistumiskeskusteluihin liittyen osa rehtoreista mainitsi, että valmiit kysymykset ovat hyvin ylätasolla, eivätkä koske koulujen opettajien konkreettista työtä. Haastatteluissa muutama rehtori mainitsi, että onnistumiskeskusteluissa tulee tärkeitä huomioita esille, jotka he huomioivat seuraavan vuoden toiminnassa. Alhaalta ylös tulevat toiveet strategiasta ja toiminnasta olisi tärkeää saada sekä osaksi koulun seuraavien kausien toimintaa, mutta myöskin saattaa tiedoksi hallinnon strategiaryhmään.

Onnistumiskeskustelupohjia voisi kehittää myös palautteenannon väyläksi, jossa henkilökunnalla olisi mahdollisuus tuoda esimerkiksi strategiatyöhön liittyviä huomioita työstään esiin. Tämä vahvistaisi osallistumista lisäävää dialogista diskurssia organisaatiossa. Dialogisen diskurssin lisääminen voisi toteutua hyödyntämällä jo rakenteissa olevia onnistumiskeskusteluja tukemaan tiedon välitystä. Onnistumiskeskustelupohjia voisi muokata niin, että strategia olisi yhtenä osana keskustelupohjaa ja siihen olisi helppo merkitä tulevaisuuteen suuntaavia toiveita opettajilta. Olisi tärkeää kerätä kommentteja ja kokemuksia arki työstä ja muokata tulevia strategisia linjoja huomioiden käytännön strategiatyön toteuttajien kokemuksia. Näitä voisivat hyödyntää sekä rehtori että hallinto. Ylemmän johdon olisi oltava vuorovaikutuksessa strategisten toimijoiden kanssa muokatessaan strategiaa (Jarzabkowski 2005). Kuntaorganisaatiokontekstissa keskusteluyhteyttä eri toimijoiden välille voi olla vaikea järjestää, kuten aiemmin tässä tutkielmassa on mainittu. Rehtori voisi lisätä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista hallinnollisilla proseduurialaisilla strategioinnin käytänteillä.

Strategisessa johtamisessa toiminnan seuranta ja valvonta on edelleen haasteellista. Toimintaa ohjaavat organisaatiossa käytössä olevat hallinnolliset käytännöt, kuten esimerkiksi toimintasuunnitelmat, joiden avulla dokumentoidaan, toteutetaan, koordinoidaan sekä tiedotetaan strategian toteuttamisen prosessista. (Jarzabkowski 2005.) Haastattelujen perusteella ilmeni, että rehtorit arvioivat strategisen toiminnan toteutumista muun muassa onnistumiskeskusteluissa sekä yhteissuunnitteluajalla käytävien keskustelujen perusteella. Strategiatyön johtamisessa olisi keskeistä ymmärtää, mitkä toimintatavat ovat olleet menestyksekkäitä strategian eteenpäin viemisen kannalta (Mantere 2008).

Muutama rehtori sanallisti, että on vaikea tietää, kuinka strategia on todellisuudessa toteutunut alaisten työn arjessa, koska tästä he saavat tietoa lähinnä onnistumiskeskusteluissa. Strategiatyön seurannassa ja yhteisten käytänteiden luomisessa voisi olla yksi kehittämisen paikka Kaskossa. Olisi tärkeää, että hallinto saisi realistista tietoa siitä, miten strategiatavoitteisiin ollaan päästy ja mitä tulevien toimintakausien kannalta on syytä ottaa huomioon. Tähän voisi auttaa konkreettiset strategiaan liittyvät onnistumiskeskustelun kysymykset, jotka olisi nostettu esimerkiksi automaattisesti toimintasuunnitelman strategiosiota esiin. Strategian tuominen yhä konkreettisemmin ja ytimekkäämmin

esille kouluarkeen auttoi haastattelujen perusteella strategian muistamisessa. Rehtorien osallisuus opettajien työn arjessa esimerkiksi opetustuokioita seuraamalla sekä strategiatyön asiantuntijoiden hyödyntäminen koulun arjessa voisi tuoda arvokasta dataa.

Rehtorilla on merkittävä vastuu keskijohtajana integroida toimijat yhteen ja johtaa strategiaa käytäntöön ja konkretisoida sitä. Hallinnollisten käytänteiden tulisi olla rehtoreille mahdollisimman toimivia, jotta rehtorit pystyisivät sekä luomaan strategialle merkitystä että pitämään toimintaa kestävässä hallinnollisissa keinoissa. Hallinnollisten käytänteiden käyttötarkoituksen ja -ajoituksen selkiyttäminen olisi tärkeää. Tässä pro gradu -tutkielmassa nousseiden järjestelmiin liittyvien kokemusten huomioiminen voisi olla hyödyllistä uuden käyttöönotettavan HR-järjestelmän suunnittelussa. Se otettaneen käyttöön Helsingin kaupungilla vuonna 2026. Moni rehtori kuvasi, että he siirtyvät järjestelmästä toiseen ja kirjaavat erilaisia dokumentteja eri käyttöjärjestelmiin. Esimerkiksi toimintasuunnitelman, onnistumiskeskusteluiden ja toimintakertomusten yhdistäminen saman alustan alle, ellei jopa samalle dokumenttipohjalle voisi olla pohtimisen arvoinen asia.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari.
- Alava, J., Kovalainen M. T. & Risku, M. (2021). Pedagoginen johtajuus järjestelmä- ja systeemitason muutoksessa. Teoksessa Holappa, A., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A. (toim.), (2021). Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. PS-kustannus.
- Alonso-Yanez, G., Preciado-Babb, A., Brown, B. & Friesen, S. (2021). Emergence in School Systems: Lessons from Complexity and Pedagogical Leadership. Canadian Journal of Educational Administration and Policy. Revue canadienne en administration et politique de l'éducation, (196), 65–82.
- Balogun, J. & G. Johnson. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. Organ. Stud. 26(11) 1573–1601.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Eriksson, E. & Arnkil, T. E. (2012). Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. Stakes.
- Feldman, M. S. & Khademian, A. M. (2007). The Role of the Public Manager in Inclusion. Creating Communities of Participation. University of California. An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol. 20, No. 2, April 2007 (305–324).
- Floyd, S. W. & B. Wooldridge. (2000). Building Strategy From the Middle. Sage, London, UK.
- Gjerde, S. & Alvesson M. (2019). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/epub/10.1177/0018726718823243>
- Haslam AS., Reicher SD. & Platow MJ. (2011). The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power. Hove: Psychology Press.
- Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan toimintasääntö. (5.10.2022) Kasvatus ja koulutus. <https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/KasKo/toimintasaanto/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimintasaanto.pdf>
- Helsingin kaupunki. (ei pvm.a). Kasvatus ja koulutus. Perusopetus. Suomenkielisten peruskoulujen aluejako. <https://www.hel.fi/fi/kasvatus-ja-koulutus/perusopetus/peruskoulut/suomenkielisten-peruskoulujen-aluejako>
- Helsingin kaupunki. (ei pvm.b). Päätöksenteko ja hallinto. Kaupungin organisaatio. Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala>
- Helsingin kaupunki. (ei pvm.c). Päätöksenteko ja hallinto. Strategia ja talous. Helsingin kaupunkistrategia. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/strategia-ja-talous/strategia>
- Helsingin kaupunki (ei pvm.d). Päätöksenteko ja hallinto. Strategian toteutuminen – mittarit ja seuranta. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko->

[ja-hallinto/strategia-ja-talous/strategia/strategian-toteutuminen-mittarit-ja-seuranta](#)

- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Höglund, L., Mårtensson, M. & Thompson K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Artikkel* 34(7), 2021.
- Isaacs, W. (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Käännös Maarit Tillman. Helsinki. Kauppakaari.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. Sage, London, UK.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. Diskurssianayysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino.
- Juhila, K. Teemoittelu. (2021). Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Tietoaarkisto]. <  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>>. [Viitattu 3.3.2024.]
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (2004). *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum.
- Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitys. (2020). Sivistysala ry. <https://www.sivista.fi/kasvatus-koulutus-ja-tutkimusalan-johtajuusselvitys-2020/>
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.
- Korva, S., Ervast, H., Suoheimo, M. & Lantela L. (2021). Pirulliset ongelmat johtamisen haasteina – näkökulmia ja työkaluja johtamiskäytäntöihin. Teoksessa Holappa, A., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A. (toim.), (2021). *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. PS-kustannus.
- Lahti, I., Mikkilä-Erdmann, M. & Iiskala, T. (2023). Rehtorin toimijuus johtamisen tavoitteissa ja käytännöissä. *Hallinnon Tutkimus*, 42(4), 440–454.
- Lehtinen, E. & Pälli, P. (2016). Osallistuminen näkökulmana tekstien ja keskustelujen suhteeseen. Kehityskeskustelulomake osana kehityskeskustelun vuorovaikutusta ja organisaation käytänteitä. *Virittäjä* 2/2016.
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of management studies*. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.jyu.fi/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mantere, S. Suominen, K. & Vaara, E. (2012.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. SanomaPro.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy : A Critical Discursive Perspective. <https://eds-p-ebscobost->



[com.ezproxy.jyu.fi/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=4e7ee84e-715d-4caa-b1f4-35475f6fb060%40redis](https://com.ezproxy.jyu.fi/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=4e7ee84e-715d-4caa-b1f4-35475f6fb060%40redis)

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. THE FREE PRESS A Division of Simon & Schuster Inc.
- Mintzberg, H. (1994.) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Meyer, H.-D. & Rowan, B. (2006). Institutional analysis and the study of education. In H.-D. *The new institutionalism in education* (1-13). New York: State University of New York Press.
- Moore, M.H (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University press, Harvard.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management Review*, 15, 203-223.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : intergrating theory and practice*. SAGE Publications, Inc.
- Puusa, A. & Juuti P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Pälli, P. (2009). Strategia merkitysneuvotteluina: strategiakeskustelun ja -tekstin vuorovaikutuksesta. *Helsingin kaupunkorkeakoulu. Puhe ja kieli*, 29:2, 75-88.
- Quick, K. S. & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing Participation and Inclusion. *Journal of Planning Education and Research*. SAGE.
- Risku, M. & Alava, J. (2021). *Koulunpidosta koulutusjohtamiseen*. Teoksessa Holappa, A., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A. (toim.), (2021). *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. PS-kustannus.
- Sorsa, V., Pälli, P., Vaara, E. & Peltola, K. (2010). *Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta*. Edita Prima Ltd.
- Sorsa, V. (2012). *Kun strategia tuli kaupunkiin: kuntasektori strategiatyön areenana*. Teoksessa Mantere, S., Suominen K. & Vaara, E. (toim.), *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. (s. 138-151). SanomaPro.
- Spee, A.P. & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. 32(9) 1217-1245. Sage.
- Suominen, K. (2012b). *Keskijohto strategian kuluttajana*. Teoksessa Mantere, S., Suominen K. & Vaara, E. (toim.), *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. (s. 52-63). SanomaPro.
- Suominen, K. (2012a). *Strategiaoppi työpaikkojen arjessa*. Teoksessa Mantere, S., Suominen K. & Vaara, E. (toim.), *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. (s. 17-28). SanomaPro.
- Toimintakertomus (2023). *Helsingin Kaupunki*. (2.1.2024). *Kasvatus ja koulutus*. <https://www.hel.fi/static/kasko/yhteiset/kasko-toimintakertomus-2023.pdf>

- Tienari, J. & Harviainen J. T. (2020). Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma Talent.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018.) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Virtaharju, J. & Sorsa, V. (2021). Etnografinen tutkimus Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmän uudistuksesta. Hankkeen loppuraportti 8.1.2021. Hanken Svenska Handelshögskolan.  
<https://www.hel.fi/static/helsinki/valtuustoseminaari-2021/Hanken-loppuraportti-210108.pdf>

## LIITE

### Haastattelurunko

#### TAUSTAKYSYMYKSET

- Kuinka kauan olet ollut Helsingin kaupungin rehtorina?  
0-2 vuotta / 3-4 vuotta / 5-6 vuotta / 7-8 vuotta / yli 9 vuotta
- Kuinka monen koulun rehtorina olet ollut?
- Miten olet päätenyt rehtoriksi?
- Minkälainen työnkuvasi on?
- Millaisia asioita teet rehtorina?

#### STRATEGIA

- Mitä strategiatyö mielestäsi on?
- Millainen rooli strategialla on työssäsi?
- Mikä on mielestäsi tärkein strateginen tavoite?
- Miten viet strategiaa käytäntöön?

#### KESKIJOHTAJAN ROOLI

- Miten kuvaillet resurssesi johtaa strategiaa?
- Minkälaisena näet oman toimintatilasi strategian johtamiseen?
- Miten saat tietoa strategiasta?

#### TOIMINTASUUNNITELMA

- Millainen toimintasuunnitelma on?
- Mitkä asiat siellä liittyvät strategiaan?
- Millainen rooli sillä on työn arjessa?
- Minkälaisia onnistumisia tai haasteita olet kohdannut toimintasuunnitelmien parissa?
- Millaisena näet onnistumiskeskustelun ja toimintasuunnitelman yhteyden?
- Miten toimintasuunnitelman ja onnistumiskeskustelut voisi yhdistää?

Jäikö sinulle jotain mieleen, mitä haluaisit vielä lisätä haastatteluun?