



Hiltunen Marjatta

KOULUN PEDAGOGINEN JOHTAMINEN

Kandidaattitutkielma

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Kasvatustiede

Huhtikuu 2018

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimukseni tarkoituksena oli tutkia, millä tavalla nykyinen yhteiskuntamme muutos vaikuttaa tämän päivän koulutyöhön. Muutos on tullut hyvin näkyvästi esillä määrärahojen leikkausten ja koulujen lakkautusten lisäksi myös opettajien uupumisina ja pitkinä sairauslomina. Lisäksi lasten levottomaksi muuttuneet koulukäyttäytymiset ovat osaltaan muuttaneet koulun arkipäivää.

Tutkimukseni tärkeimmäksi kysymykseksi osoittautui, kuinka rehtori osaa ja voi jakaa työnsä niin, että hän voisi käyttää omaa työaikaansa siihen mikä on tärkeintä koulun perustehtävän kannalta. Tutkimukseni aine kiinnosti sen vuoksi, koska nykyinen yhteiskuntamme muutos koskee koko koulu yhteisöä; koulukäyttäytymistä, oppilaita, vanhempia ja myös opettajia. Ja kuinka rehtori, koulun johtajana, onnistuu saamaan kaikki nämä muuttuneet palaset omille paikoilleen.

Lisäksi tärkeäksi koettiin myös se, että opettajat tarvitsevat, yhä enemmän esimiestensä tukea, sekä turvallista ja vuorovaikutteista toimintakulttuuria.

Rehtorin ja opettajan työssä on tärkeä sisäistää, että työ on aina monenlaisen arvioinnin kohteena, mikä perustuu ajatukseen koulun yhteisestä omistajuudesta. Sen hyväksyminen ja toisaalta positiivinen hyödyntäminen ovat tärkeä osa sitä ammattitaitoa, jota pitää tietoisesti kehittää koko työuran ajan (Kettunen, 2007, s. 19). Rehtorin työ on johtamistoimintaa, jonka tärkeimmät arvot ja päämäärät ovat pedagogisia, jotka tähtäävät aina lapsen oppimiseen ja kasvuun.

Tutkimukseeni etsin vastauksia kirjallisen lähdemateriaalin kautta, jossa vahvasti otettiin esille koulun kehittäminen, vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen.

Avainsanat: pedagoginen johtaminen, osaamisen kehittäminen, hyvinvointi, oppiminen, koulunjohtajat, johtamiskulttuuri, rehtorit

Sisällys

1	Johdanto	5
2	YHTEISKUNNAN JA KOULUN MUUTOKSET	7
2.1	Koulun tehtävä	9
2.2	Koulun toimintaympäristön muutokset	10
2.3	Koulun tulevaisuus	11
3	PEDAGOGINEN JOHTAMINEN	13
3.1	Mitä on pedagoginen johtaminen	14
3.2	Jaettu johtaminen	16
3.3	Tiimityöskentely	17
4	REHTORI MUUTOKSEN AGENTTINA	19
4.1	Yhteistyö ja vuorovaikutus	20
4.2	Vaikutus oppimiseen	21
4.3	Vaikutus kouluyhteisöön	22
5	POHDINTA	25
	Lähteet	27

1 Johdanto

Peruskoulujen ja lukioiden rehtorin työnkuva on hyvin moninainen, hän johtaa ja valvoo koulunsa opetus- ja kasvatustyötä, hoitaa henkilöstöhallintoa ja taloudenhoitoa. Hän laatii lukuvuoden työsuunnitelmat, järjestää opettajankokoukset ja hoitaa myös oman osansa opetuksesta. Lisäksi rehtori johtaa koulua yhteisönä, johon kuuluvat opettajien lisäksi oppilaat, vanhemmat ja huoltajat sekä tärkeä hallinto säädöksineen ja niihin liittyvät erilaiset tehtävät ja päätökset. Rehtori siis vastaa viimekädessä koko toiminnasta ja hän on opettajille, keskeisiltä osilta, työn kannalta, henkinen johtaja.

Pedagogisella johtamisella pyritään luomaan ne puitteet ja rakenteet kouluyhteisöön niin, että ne tukevat opettajien ammatillista kehittymistä, vuorovaikutusta ja työssä jaksamista. Työ on ohjausta, henkilöstön kehittämistä ja opetussuunnitelmatyötä käsittävää toimintaa, joka tähtää edelleen kouluyhteisön kehittyvään oppimiseen.

Työyhteisön sitoutuminen yhteiseen päämäärään on ehkä rehtorin haastavin tehtävä. Keskeisenä tutkimuskysymyksenä on; kuinka rehtori rakentaa omaa työtänsä niin, että hän voi tukea opettajien ja oppilaiden toimintaa ja hän samalla osaa tiedostaa ja vetää ne rajat niin, ettei hänen tarvitse olla kaikessa mukana.

Tavoitteena on pedagoginen kehittäminen niin, että koulun toiminta- ja työskentelytavat vastaisivat paremmin työelämän osaamista ja kehittymisen vaikutukset myös näkyisivät työyhteisön toimintatavoista oppilaiden oppimiseen saakka. Lisäksi hyvä vuorovaikutus jäsentää yhteistoimintaa arjessa ja edistää oppimista sekä henkilöstön jaksamista ja työn tuloksellisuutta. Pedagogisesta johtamisesta, johon kuuluvat mm. jaettu johtaminen ja tiimityöskentely, näistä kaikista osa-alueista löytyy kirjoitettua tutkimusta ja kirjallisuutta. Lisäksi koko henkilöstön mukaan tuleminen helpottaa yhteisten asioiden valmistelua ja päätöksentekoa.

Lähdeaineistooni olen pyrkinyt löytämään uusinta tutkimusta ja tietoa pedagogiseen johtamiseen liittyvistä aineistoista, väitöskirjojen ja koulun pedagogiseen johtamiseen liittyvän kirjallisuuden kautta. Aineistoa löytyi hyvin ja sain sieltä perusteltuja vastauksia haluamaani kysymykseen. Käsittelen aihetta ensin koulun ja yhteiskunnan muuttumisella ja sen vaikutuksella kouluyhteisöön, sekä avaamalla pedagogisen johtamisen käsitettä, mitä se sisältää ja millaisia työkaluja löydetään ja miten niitä käytetään. Lopuksi vielä tärkeimpänä, miten tämä kaikki heijastuu edelleen lapsen turvalliseen oppimiseen ja samalla koko kouluyhteisöön.

Tutkimukseni metodologiseksi lähtökohdaksi valitsin aineistopohjaisen tavan tehdä tutkimusta, jossa annetaan aineiston kertoa, mitä se pitää sisällään ja muodostaa teoria sen pohjalta.

2 YHTEISKUNNAN JA KOULUN MUUTOKSET

Koulun ongelmista keskustellaan ja niistä myös kirjoitetaan paljon, ja pyrkimys onkin hoitaa koulujen ongelmia erilaisten ratkaisujen kautta. Usein kuitenkin unohdetaan, miten tärkeä meidän koulu on. Koulu on yhteisö, jossa työskennellään intensiivisesti kouluyhteisön parhaaksi ja lasten hyvinvoinnin eteen. Koulusta heijastuu myös ympäröivän yhteiskunnan arvot ja rakenne, ja koulu onkin yhteisöä koossa pitävä voima, jota tarvitaan. Yhteiskunnan muutokset ovat kuitenkin tehneet opettajan työstä monimuotoisemman kuin muutama vuosikymmen sitten, jolloin koulussa vallitsi vankkumaton työrauha, jossa opettaja vain tuli luokkaan ja opetti.

Herman Giesecken teos (*Das Ende der Erziehung*, 1985) *Kasvatuksen loppu* kuvaa modernille yhteiskunnalle ominaista kehitystä, joka on vähitellen johtanut siihen, että erilaisten yhteiskunnallisten instituutioiden tehtävät ovat muuttuneet. Yhteiskunta muuttuu niin radikaalisti, että tiedämmekö me kuka meitä kasvattaa, koti, koulu, yhteiskunta vai sähköiset viestimet. Vai elämmekö lasten ehdoilla, autamme heitä liikaa, palkitsemme ja teemme heidän elämänsä mahdollisimman helpoksi. Jos vaikeuksia tulee, niin sysäämmekö me kaikki vaikeudet herkästi toisten harteille. Kasvatus kuuluu kaikille ja samalla ei kenellekään. Kun kasvatuksen kenttä laajenee, hämärtyvätkö samalla kasvatusinstituutioiden tehtävänkuvat (Siljander, 2002, s. 9).

Julkisen talouden heikko tilanne on johtanut siihen, että opetuksen määrärahojen leikkaukset, koulujen lakkauttamiset ja opettajien määräaikaaisuudet ja lomautukset ovat luoneet uusia haasteita koulujen johtajille. Muutoinkin yhteiskuntamme muutokset, kuten vanhempien työttömyys ja heikko taloudellinen tilanne tai lasten lisääntynyt peliriippuvuus ovat mahdollisesti saaneet aikaan myös sen, että lasten kotikasvatus on kasvatusvastuun osalta vähentynyt.

Myös koulujen heikkoa työrauhaa moititaan, jonka suurimpana syynä katsotaan olevan opettajien auktoriteetin puuttuminen. Sosiologian klassikon Max Weberin teoria luokkahuoneen järjestysongelmiin löytyy jo hänen yhteiskunnallisista teorioistaan. Hän jakaa auktoriteetin kolmeen muotoon rationaaliseen eli asiantuntija-auktoriteettiin, traditionaaliseen ja karismaattiseen. Mikään näistä ei kuitenkaan saisi olla hukassa ja kaikki kolme täydentävät toisiaan ja niitä kaikkia tarvitaan (Saloviita, 2009, s. 71). Myös oppilaiden käyttäytyminen koululuokas-

sa on muuttunut. Koulussa on aina haasteellisia oppilaita, mutta asiaa voisi tarkastella myös niin, että koulussa on myös haasteellisia opettajia. Kuinka moni opettaja ajattelee oppilaan käyttäytyessä luokan ja koulun normien vastaisesti, että mitä tämän käytös kertoo. Mitä minä voisin ensi kerralla tehdä toisin? Onko hänellä turvallista olla luokassa vai onko hän joutunut kiusatuksi tai toisten hyljeksimäksi (Sigfrids, 2006, s. 92–93)?

Kyllösen (2011) mielestä opettajan auktoriteetin ja koulurauhan puuttumisen lisäksi myös lasten syrjäytyminen on lisääntynyt. Perheiden vähäosaisuus ja työttömyys ovat lisääntyneet ja se heijastaa myös siihen, että lasten syrjäytyminen voi alkaa jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Lisäksi myös lasten vanhempien syrjäytyminen on johtanut siihen, että perheiden elinolosuhteissa tapahtunut jakautuminen kasvattaa eroa menestyjien ja heikossa sosiaalisessa asemassa olevien välillä (Kyllönen, 2011, s. 21). Samalla tämä kaikki näkyy myös yhteiskunnan kuvassa, jossa kunnat jakautuvat niin heikkoihin kuin hyvät palvelut omaaviin kuntiin. Samalla heijastus näkyy myös sen asuinalueisiin, palveluihin ja asukkaisiin, ja samalla se heijastuu myös koulujen välisiin eroihin (Rajakaltio, 2012, s. 106).

Lisäksi koulujen tietotekniikan käyttö opetuksessa jakaa ihmiset sekä kannattajiin että vastustajiin. Eri yhteyksissä tehdyt tutkimukset kuitenkin osoittavat, että itse oppimisprosessin osana Internetiä käytetään hyvin rajallisesti. Sitä käytetään joko erikoisluokissa tai kotitehtävien teossa, mutta ei useinkaan osana luokkatyöskentelyä. Hyvin usein tietokoneiden ja matkapuhelimien käyttö luokassa on kiellettyä, koska niiden sanotaan häiritsevän oppilaiden keskittymistä. Internetin vaikutuksesta oppimisprosessiin ei ole pitäviä todisteita, mutta yleisesti ottaen Internetin käytön ja oppimistulosten välillä näyttäisi vallitsevan positiivinen korrelaatio. Kyse ei ole kuitenkaan siitä, miten hyvin opettajat tai oppilaat tuntevat Internetin vaan todellinen ongelma on koulujärjestelmän kykenemättömyys käyttää uutta teknologiaa luokassa vanhanaikaisten käytäntöjen ja sääntöjen vuoksi. Koulujärjestelmää kun ei ole uudistettu tietoyhteiskunnan tarpeisiin (Castells, Himanen, 2013, s. 127–128). Tärkeintä on kuitenkin se, että pedagoginen ammattitaito on opettajalla, oli sitten opetuksessa mukana erilaisia laitteita, puhelimia tai kirjoja.

Yhteiskuntamme muutos on kääntynyt siihen suuntaan, että hyväosaiseksi syntyminen edistää hänen päätymistään hyväosaiseksi ja huono-osaisten lapset oppivat elämään erilaisten sosiaaliturvien varassa. Nämä yhteiskunnan muutokset tuovat haasteita koulujen elinympäristön lisäksi myös rehtoreille ja opettajille.

2.1 Koulun tehtävä

Dietrich Bennerin (1941) mukaan, pedagoginen käytäntö on välttämätön ihmislajin kannalta ja jokainen sukupolvi tulee kasvattaa tähän vallitsevaan tilaan, täytyy oppia ja täytyy opettaa. Yleinen pedagogiikka on ihmisen eksistentiaalinen, yhteiskunnallinen ja historiallinen välttämättömyys (Kivelä, 2013).

Pedagogisessa suhteessa kysymys on aina aikuisen keskittyneestä kasvatuksellisesta vaikutuksesta tai jopa pyrkimyksestä vaikuttaa jollain tavalla lapsen toimintaan ja käsitykseen käsillä olevasta asiasta. Huolimatta todennäköisestä suhteesta aikuisen kanssa, lapsi tuntee ja kasvaa lopulta ymmärtämään maailmaa ja ihmiskulttuuria vain omien toimiensa kautta. Pedagogisen suhteen erityispiirre on kuitenkin se, että mukana on aina kaksi tekijää, aikuinen ja lapsi, ja ihmiskulttuuri tuotetaan ja toistetaan tämän suhteen vuorovaikutuksen kautta (Ulvinen, 2007, s. 219).

Kouluyhteisö on jokaiselle lapselle kuitenkin se tärkein paikka elämässä, koska siellä opitaan niitä asioita, joilla on merkitystä jokaisen tulevaisuudelle. Koulun turvallisuus ja hyvä yhteishenki ovat niitä lääkkeitä, jotka kannustavat oppijoita eteenpäin. Seuraavassa Saloviita (2009) ja Uusikylä (2006) painottavatkin koulun roolin tärkeyttä ajatellen yhteisöä, tulevaisuutta ja minäkuva. Koulunkäynti ei ole pelkkää valmistutumista tulevaisuutta varten, vaan se on samalla myös osa elämää, ja todellisuudessa hyvin suuri osa elämää. Sen takia ei ole samantekevää, millä tavalla koulunkäynti tapahtuu. Hyvän koulunkäynnin osatekijöitä ovat yhteisöön kuuluminen, toisten ihmisten kunnioittaminen sekä mahdollisuudet osallistumiseen ja vaikuttamiseen (Saloviita, 2009, s. 7). Koulunkäynti vaikuttaa oppilaiden minäkuvaan, tunne-elämään ja mielenterveyteen. Kasvatuksen tuloksena oppilas muodostaa voimakkaita mielikuvia omasta pystyvyydestään, siitä onko hänellä oppiaineiden vaatimaa lahjakkuutta, onko hän synnynnäisesti lahjakas tai lahjaton vai onko koulumenestyksessä kysymys enemmänkin harrastuneisuudesta ja opiskelumotivaatiosta. Pedagogisesti hyvä oppimisympäristö antaa jokaiselle oppilaalle mahdollisuuden luoda myönteinen ja samalla kuitenkin realistinen kuva itsestä. Hyvä oppimisympäristö edesauttaa hyvän ja arvokkaan elämäkäsityksen ja elämän kehittymisen (Uusikylä, 2006, s. 11).

Koulun perustehtävänä on antaa yleissivistystä jokaiselle ikäluokalle ja samalla mahdollistaa ne tärkeät jatko-opiskelumahdollisuudet. Hyvä koulutus pohja antaa parempia mahdollisuuksia tuleville työmarkkinoille ja varmistaa näin perinteiden siirtymisen tuleville sukupolville (Lahtero, 2011, s. 34). Lisäksi koulutuksen tehtävänä on tuottaa tarvittavaa osaamis-pääomaa

työmarkkinoille, ja samalla koulutuksen pituutta säätelemällä voidaan myös säädellä työmarkkinoiden käyttöön siirtyvän työvoiman määrää. Tähän liittyy myös koulun erilaisiin yhteiskunnallisiin asemiin johtava valikoiva ja ohjaava tehtävä, joka alkaa jo yleissivistävän koulutuksen aikana (Kyllönen, 2011, s. 29). Hyvä opetustaito mahdollistaa tietojen ja taitojen välittymisen oppilaalle; ryhmähallinnan, oppilaan ja opetusryhmän motivoimisen sekä älyllisen haastamisen taidot. Pedagoginen osaaminen ilmenee myös taitona nähdä opetustapahtumat kokonaisvaltaisesti (Raasumaa 2010, s. 81). Klaus Mollenhauerin mukaan kasvatus toteutuu aina jossakin sosio-kulttuurisessa ympäristössä, jossa aikaisempien sukupolvien kulttuurinen perintö on jollakin tavalla läsnä ja välittyy uudelle sukupolvelle erilaisissa muodoissaan, kuten toimintatavoissa, kielessä, tekstissä, kuvissa ja arjen toiminnoissa (Siljander, 2002, s. 84).

2.2 Koulun toimintaympäristön muutokset

Koulun toimintaympäristön muutoksista merkittävimpinä nähdään se, että koulun turvallisuus on muuttunut levottomampaan ja väkivaltaisempaan suuntaan. Ikävimpinä ovat koulun toimintaympäristössä lisääntyneet väkivaltilanteet, kuten opettajiin kohdistuneet uhkailut, lyömiset ja nimittelyt. OAJ:n kyselyn mukaan joka kymmenes opettaja on kohdannut väkivaltilanteita työssään viimeisen 12 kuukauden aikana. Eniten väkivaltakokemuksia tapahtui peruskouluissa ja päiväkodeissa. Kiusaamiskokemukset aiheuttivat sairauspoissaoloja 11 prosentille opettajista, jolloin luku tarkoittaa kunnan opetuslalla 2500:aa opettajaa. Väkivaltilanteiden vuoksi sairaana oli vuoden aikana 7 prosenttia eli noin 600 opettajaa. Kyselyyn vastanneista epäasiallista kohtelua ja kiusaamista oli kuluneen vuoden aikana kokenut 38 % lastentarhanopettajista, 43 % peruskoulun opettajista, 23 % lukion opettajista ja 38 % ammatillisista opettajista ja 36 % ammattikorkeakoulun opettajista.

Lisäksi huoltajat kohtelevat opettajia epäasiallisesti tai peräti kiusaavat heitä. Väkivallalle on näin ollen saatava nollatoleranssi (Opettajalehti, 17–18/2014, s. 19–21).

Nämä erilaiset tapahtumat lisäävät luokkien levotonta, osittain pelkäävääkin ilmapiiriä. Kodin, koulun ja yhteisön vuorovaikutus ovat myös radikaalisti muuttuneet, kuten Nieminen (2006) ja Kettunen (2007) kirjoittavat, että kouluissa tehtävä työ ja henkinen kuormittavuus koskettavat arkityössä yhä useampaa opettajaa. Varsinaisen opettamisen ja kasvattamisen ohella opettajan työtä lisäävät myös työn kehittämiseen liittyvät tehtävät. Lisäksi oppilaitoksen toimintaan liittyvä julkisuus ja yleinen mielenkiinto oppilaitosten, opettajien ja oppilaitos-

ten johdon työtä kohtaan on kasvanut. Tämän myötä myös johtamisen vaatimukset ovat lisääntyneet (Nieminen, 2006, s. 43). Koulun ja opettajan odotetaan siis ratkaisevan hyvin monenlaisia tilanteita. Kouluun on jo vuosia valunut paljon sellaisia tehtäviä, jotka eivät vieraallisesti koulun perustehtävään kuulu. Tyypillisin esimerkki lienee se, että koulua käytetään huoltajien välisen kommunikaation välikappaleena. Kun huoltajat eivät pysty keskenään yhteistoimintaan, he ulkoistavat ongelman ja odottavat koululta ratkaisua niin vuorovaikutustilanteeseen kuin myös varsinaiseen ongelmaan. Koska koulu kokoaa päivittäin alueen lapset ja nuoret saman katon alle, vapaa-aikana ilmenneet asiat ja ongelmat näkyvät nopeasti koulun arjessa (Kettunen 2007, s. 23).

Opettajien uupumisten ja loppuun palamisten lisäksi myös oppilaisiin kohdistuu kiusaamista, jotka pahimmillaan johtavat syrjäytymiseen ja koululahuttomuuteen. Surullisimpina tapauksina voisi mainita Suomessa tapahtuneet koulusurmat. Lisäksi sosiaalisen median kiinnostavuus, verkostoituminen ja verkon uudet työkalut ja käyttö ovat lisääntyneet. Maailma muuttuu ja sen myötä varmaan myös koulu. Toisille sosiaalinen media antaa mahdollisuuksia ja innostusta, mutta toisille taas pelkoa ja ahdistusta.

Millaisena me nähdään koulun ja erityisesti peruskoulutuksen opetuksen ja kasvatuksen tulevaisuus. Onko tulevaisuudessa edelleen tilaa institutionaaliseen koulukasvatukseen vai rakentuu tulevaisuus erilaisten foorumeiden kautta, kuten verkko-opetuksen, sosiaalisen median tai jonkun muun rakenteen kautta. Koulun kehitys laajenee kaiken aikaa ja näyttää siltä, että mukaan ovat tulleet kasvatuksen lisäksi myös hoidolliset tehtävät (Kyllönen, 2011, s. 14).

2.3 Koulun tulevaisuus

Koulu on yksi tärkeimpiä osia yhteisöä ja yhteiskuntaa ja koulutuksen tehtävää ja merkitystä voidaan katsoa niin, että onko se meille kaikille tasa-arvoinen ja yksilöiden eroja kaventava vai kasvattaako se kuilua menestyjien ja putoajien välille. Jos me halutaan muuttaa koululaitostamme, muutoksen tulisi lähteä aina koululaitoksen sisältä.

Koulun toiminnan ja sen rakenteen arviointi on merkittävä myös koulun tehtävän ja toiminnan tuloksellisuuden kannalta, sillä koulun yleinen toimintakulttuuri näkyy viimekädessä koulun arjen toiminnassa, opetuksen ja kasvatuksen laadussa. Organisaation ylemmän tason toimintaperiaatteet heijastuvat aina seuraavalle tasolle, ja jotta tavoitellut muutokset olisivat pysyviä

ja vaikuttavia, tarvitaan systeemitasolla tapahtuvaa tarkastelua ja muutosta kaikilla toiminnan alueilla, niin valtakunnan, kunnan kuin koulunkin tasolla. Koulun tulee olla paikka, jossa rakennetaan tulevaisuutta. Vaikka tulevaisuutta ei voidakaan ennustaa, voidaan luoda kuvia siitä, mihin ollaan menossa ja millaista tulevaisuutta rakennetaan. Monimuotoisessa ja epävarmassa maailmassa oppilaiden ja opiskelijoiden erilaisuuden kasvaessa tarvitaan avoimia ja joustavia rakenteita sekä vahvaa ammatillista osaamista kouluissa ja koululaitoksissa (Kyllönen, 2011, s. 52).

Vaikka strategiat ovat harvoin esillä koulun jokapäiväisessä elämässä, vahva strateginen johtaminen luo kuitenkin pitkäaikaista johdonmukaisuutta koulun toimintaan. Ottaen huomioon, että rehtorin jokapäiväinen työ on tilanteiden hallintaa, on myös ratkaisevan tärkeää, että koulun tavoitteet suunnitellaan ja rakennetaan huolellisesti ja, että ne ovat myös kaikkien tiedossa. Tämä antaa koulun johtajuudelle ja johtamiselle näkökulman ja samalla tuo johdonmukaisuutta päätöksentekoon (Pokka, 2015, s. 59).

Hyvä ja turvallinen kouluyhteisö on myös tärkein oppimisen elementti, jonka ympärillä ovat turvalliset, yhdessä työskentelevät opettajat. Heidän hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö luovat turvallisen oppimisympäristön lasten kasvulle ja oppimiselle, osaamiselle ja yhdessä toimimiselle. Jokainen kouluyhteisön jäsen, niin opettajat, oppilaat kuin vanhemmatkin, jakavat sen tiedon ja osaamisen kaikkien yhteiseen hyvään. Lisäksi kodin ja koulun hyvä ja avoin keskusteluyhteys luo turvallisuutta ja antaa samalla mahdollisuuden myös avoimeen vuorovaikutukseen niin omien lastensa kuin opettajienkin kanssa (Raasumaa, 2010, s. 89).

Lapsi on ylitse muiden. Lapsessa on kaikkia yhteisöjä ylläpitäviä voimia. Elämä toteutuu, versoo ja kukoistaa lapsessa tai tuhoutuu lapsen kautta. Siksi turvallinen ja onnellinen lapsuus on edellytys menestyksekkäälle aikuisiälle. Siksi myös opettajan ja rehtorin työ ovat paljolti säilyttämistä ja ylläpitämistä, mutta myös loputonta kasvua ja eteenpäin menoa (Hellström, 2006, s. 39).

Koulu kuitenkin elää ja on – ja siellä on nuoria opettajia, mutta myös vanhempia ja kokeneempia opettajia, ja jotka tietävät oman tapansa toimia - olivat ne sitten hyviä tai huonoja. Meissä kaikissa on kuitenkin säröjä ja niiden kanssa meidän kaikkien on elettävä ja kaikkia ei voida rakastaa.

3 PEDAGOGINEN JOHTAMINEN

Koulun rehtorin on ohjattava kasvatusilmasto ja opetuksen organisaatiota, jotka ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja tuottavat arvojen ja tavoitteiden mukaisia vaikutuksia oppilaiseen. Koska kasvatus on tässä mielessä erityislaatuista, on myös sen johtamisen oltava erityistä (af Ursin, 2012, s. 86). Puhutaan yhteisöllisestä osaamisesta, joita ovat mm. ihmissuhdeosaaminen, ryhmätyötaidot ja vuorovaikutus, mikä tarkoittaa, että pystymme työskentelemään ja toimimaan erilaisissa ryhmissä erilaisten ihmisten kanssa ja erilaisissa tilanteissa. Hyvä vuorovaikutus perusopetuksen yhteydessä merkitsee toimivaa vuorovaikutusta koulun sisällä, opettajien ja oppilaiden sekä huoltajien välillä sekä samalla avointa toimintaa suhteessa koko yhteiskuntaan. Lisäksi oman että toisen osaamisen tunnistaminen ja sen esitteleminen ja jakaminen kuuluvat myös yhteisölliseen osaamiseen (Raasumaa, 2010, s. 90).

Karjalaisen (1992) mukaan tutkimuksissa on tuotu esille, että rehtoreiden hallinnolliset tehtävät vievät niin paljon heidän työaikaansa, ettei heillä ole enää aikaa koulun pedagogiseen johtamiseen. Opettajatkaan eivät halua ottaa niitä tehtäviä vastaan, koska he haluavat hoitaa omia tehtäviään. He eivät halua että heidän omiin töihinsä puututaan tai heidän omia pedagogisia taitojaan epäillä (Karjalainen, 1992, s. 2).

Rehtoreiden rekrytointi on aina haasteellinen prosessi koulutuksen järjestäjille. Vaikka pätevien hakijoiden lukumäärää voidaan pitää hyvänä, todellisuudessa niistä löytyy vain vähän halukkaita rehtorin tehtäviin. Avoimiin työpaikkoihin saadaan normaalisti noin kymmenkunta hakemusta, mikä on tosiasiaa hälyttävän pieni määrä. Tilannetta on selitetty rehtorin työn laajalla vastualueella, eikä palkkaus ole aina vertailukelpoinen muihin koulutusalan työtehtäviin, etenkin kun ottaa huomioon rehtoreiden lisääntyneiden työtuntien ja tehtävien määrät (Pokka, 2015, s. 89).

Osa rehtoreista on sitä mieltä, että jatkuva vastuiden ja velvoitteiden määrä on jo aikaa sitten mennyt liian pitkälle. Tämä tarkoittaa sitä, että työn kuormittavuus, huoli ja velvoitteet vastuiden hoitamisesta sekä rehtorin tehtäviin käytettävä aika on lisääntynyt huomattavasti. Toiset taas ovat sitä mieltä, että kasvaneen vastuun myötä myös päätöksentekomahdollisuudet esimerkiksi koulukohtaisen budjetin suhteen ovat lisääntyneet, mikä on tuonut kokonaisuuteen joustavuutta (Kettunen, 2007, s. 154–155).

Pedagogisessa johtamisessa rehtorin tulisi luoda sellainen työilmapiiri, joka samalla edistää henkilöstöä uudistamaan ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Tavoitteena on oman osaamisen kehittäminen niin, että uskallamme ottaa vastaan uusia tehtäviä ja olla myös niiden vaatimalla tasolla. Pedagoginen johtaminen ei kuitenkaan onnistu aina ilman riskejä, jos tyyli on liian avointa, se voi aiheuttaa henkilökunnassa yllättävää hämmennystä siitä, kuka hoitaa mitään asiaa. Liiallinen töitten ja vastuiden jakaminen taas saattaa osaltaan aiheuttaa väsymystä ja jännitettä, koska jokaisen on hoidettava myös omat tehtävänsä (Kyllönen, 2011, s. 74 -75). Salo (2006) on kiteyttänyt ajatuksen hyvin, että ”pedagoginen johtaminen ei ole määräämistä eikä käskemistä, vaan hyvin toimivan opiskeluympäristön luomista oppilaiden oppimisedellytysten optimaaliseksi toteuttamiseksi” (Salo, 2009, s. 114).

Eli pedagoginen johtajuus on prosessien kokonaisvaltaista johtamista, jossa toimijoita ohjataan päämääräsuuntautuneesti tiiviissä yhteistyössä ja yhteistoiminnassa.

3.1 Mitä on pedagoginen johtaminen

Koulun johtaminen on aina julkista hallinnon johtamista, jolloin joudutaan hoitamaan myös monia kouluyhteisöön liittyviä eettisiä ja moraalisia kysymyksiä. Julkisessa toiminnassa tarkastellaan aina yksilön toiminnan lisäksi myös organisaation ja koko toiminnan kokonaisuutta. Samalla huomataan myös millaiset tulevaisuuden kehittymisen mahdollisuudet organisaatiolla ovat (Kyllönen, 2011, s. 15).

Toisin sanoin mitä enemmän on syvää kuilua rehtorin ja opettajien välissä sitä vaikeampaa on ryhmän toiminta ja yhteistyö. Luottaako rehtori alaisiinsa ja osaako hän käyttää heitä niin, että osaaminen osataan hyödyntää oikealla tavalla. Asian tulisi olla myös vastavuoroista, miten saada opettajat luottamaan johtajaansa, niin että ehdotuksia olisi helppo ottaa vastaan.

Rehtorit ovat usein kokeneet pedagogisen johtamisen, hallinnollisten töiden hoitamisen lisäksi, opettajien ohjaamiseksi ja ihmissuhdetyöksi eli se on koulun prosessien aktiivista huoltoa ja silmälläpitoa. Pedagogista johtamista käsitellään koulun toimintaa aktiivisesti seuraavana, siihen puutuvana ja koulun kehittämisen johtamisena. Useat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että kouluilla, joissa rehtorilla on aktiivinen pedagoginen rooli, menee hyvin. Rehtori ohjaa toimintaa; keskustelee, suunnittelee ja kokeilee yhdessä asioita opettajiensa kanssa. Nämä koulut ovat tutkimusten mukaan olleet tehokkaita, jolloin myös vuorovaikutus ja ilmapiiri ovat avointa (Karjalainen, 1992, s. 1-2).

Viitalan (2002, 194) mukaan osaamisen johtaminen on asioiden ja ihmisten huomioonottamista ja keskittymistä nykytilaan ja tavoitteisiin. Osaamisen johtaminen ei toteudu ”suunnittele-toteuta-arvio” – mallin mukaan, vaan toiminta edellyttää johtajalta tietoista ja jatkuvaa asioiden käsittelyä monella tasolla ja useissa asioissa rinnakkain, limittäin ja sirkulaarisesti. Johtaminen toteutuu ihmisten kanssa ja ihmisten kautta, työntekijöidensä osaamisesta ja hyvästä ilmapiiristä huolehtien (Raasumaa, 2010, s. 38).

Kuinka sitten rehtori osaa tuoda työyhteisöönsä sen tarvittavan tiedon, niin että se muuttuisi osaamiseksi ja että kaikki osaisivat hyväksyä ja omaksua sen?

On myös tärkeää, että koulun johtaja auttaa henkilökuntaansa ja opettajat saavat apua pyrkiesään yhteisiin tavoitteisiinsa. Kouluissa, joissa on selvät tavoitteet, on yleensä korkeampi opetusmoraali, vähemmän opetusongelmia ja oppilaiden huonoa käyttäytymistä, tehokkaampi ajan käyttö ja vähemmän poissaoloja kuin muissa kouluissa. Ei riitä, että tavoitteet ovat selvät, vaan kaikkien pitää myös tietää mitä ne sisältävät (Uusikylä, 2006, s. 15). Rehtorin asema on hyvin keskeinen koulun toimintaverkostossa ja hänen tietoonsa tulee useinkin sekä hyviä, että ikäviä yksityisiä asioita, joita hän ei voi jakaa muiden kanssa. Tämän vuoksi rehtorilla on velvollisuudet ja etiikka, joka tarkoittaa, että hän joutuu pitämään ikävätkin salaisuudet itsellään (Karjalainen, 1992, s. 12).

Rehtori voi siis tehdä ehdotuksia ja ideoita ja olla osana ryhmää. Haasteet ja tasapaino tulisi kuitenkin löytää ja tavoitteille on annettava tilaa. Työ ei ole helppoa ja haasteita ja häiriötekijöitä tulee varmasti vastaan, ja niistä on uskallettava puhua. Hyvä ja avoin vuorovaikutus auttaa eteenpäin, eikä epäonnistumisia saa pelätä, koska niistä opitaan.

Rehtori on pedagogiikankentällä aina opettaja ja kasvattaja, sekä hän on myös oman kouluyhteisönsä johtaja. Hän johtaa opetus- ja kasvatustyön edistämistä niin, että se edistää oppilaiden oppimista lapsen tarpeista lähtien, opetussuunnitelman mukaan. ”Hyvä rehtori tietää, mitä tekee ja mitä teoista seuraa. Hän tietää, miksi tekee niin kuin tekee. Hän pohtii arvojaan ja seuraa johtamistekojensa vaikuttavuutta. Hän korjaa itseään. Hän pitää itsenä ehjänä” (Hellström, 2006, s. 35).

Pedagogisessa suhteessa ratkaiseva merkitys on aikuisen vaikutuspiiri ja vuorovaikutus lapsen kanssa. Aikuisen suhtautuminen perustuu aina hänen, oman elämänsä, historiaan ja yksilölliseen muodostumisprosessiin. Tämän prosessin kautta aikuinen on kasvanut ymmärtämään ja oppinut käyttämään asiaankuuluvia yhteiskunnallisia ja kulttuurisia tietoja, moraalisesti ja

eettisesti sovellettavia ideoita sekä käytännön taitoja ja toimintatapoja. Tämä ymmärrys ohjaa aikuista tukemaan lapsen omaa ennalta määrittelemätöntä kehityspotentiaalia (Ulvinen, 2007, s. 219).

3.2 Jaettu johtaminen

Mitä jaettu johtaminen tarkoittaa? Onko hyvä johtaminen alaisten kannustamista vai työtapojen muuttamista vai onko jaettu johtaminen vastuiden ja tehtävien jakamista?

Jaettu johtajuus syntyy koko henkilöstön ja johtajan vuorovaikutuksessa. Tällöin koko henkilöstö on aktiivinen toimija johtamisessa. Yksilöiden tekemistä tärkeämpi johtamisen kannalta on vuorovaikutuksen laatu. Jaetussa johtamisessa etsitään tasapainoa johtajan yksinpäättämissen ja anarkian välille (Taipale, 2006, s. 131). Jaettua johtamista voidaan jakaa useamman henkilön tai ryhmän kesken ja siihen voivat kuulua koko kouluyhteisö. Johtajuutta voidaan myös jakaa eri koulujen kesken, jolloin sen ei tarvitse olla vain yhden henkilön vastuulla ja jaettu johtaminen sopii nykypäivän rehtorien monimuotoiseen työnkuvaan. Jos valtaa ei jaeta, toiminta voi herkästi perustua yksivaltiudelle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä ettei virallisia johtajuuden rakenteita tarvittaisi ja ettei muodolliselle johtamiselle olisi sijaa (Kyllönen, 2011, s. 80–81).

Kouluorganisaatiossa opettajan asiantuntemuksen perustana pidetään tieteenalapohjaisten oppiaineiden yksilöllistä hallitsemista. Tämä ei kuitenkaan nykyisin aina riitä, vaan opettajan tulee myös kyetä opettamaan tiedot ja taidot oppilaille sekä toimimaan erilaisissa tiimeissä muiden opettajien kanssa, samalla kehittäen oppilaitoksen toimintaa. Samalla tiimityön voiman nähdään perustuvan erilaisuuden ja opettajien monipuolisen asiantuntemuksen hyödyntämiseen (Raasumaa, 2010, s. 95). Rehtori - kuten opettajatkin - on tottunut kantamaan vastuunsa yksin. Yhteistoiminnan merkitys ja yhteistoiminnalliset työskentelytavat ovat kuitenkin tulleet tärkeämmiksi toimintatavoiksi jokapäiväisessä työskentelyssä. Rehtorin päivittäisistä työtehtävistä osa on ajallisesti hyvinkin lyhyitä ja tämän vuoksi arkityön yhteistyötilanteet tapahtuvat nopeasti ja rehtori ehtii niiden puitteissa tavata useita ihmisiä. Yhdessä työskentely on antoisaa ja se kehittää rehtoria johtajana ja esimiehenä ja kollegiaalisuus edistää edelleen rehtorien selviytymistä muutoksista ja epävarmuudesta. Lisäksi se vähentää eristyneisyyttä, mutta lisää yhteistyötä ja uudenlaista itseluottamusta (Kosonen-Sundberg, Taipale, 2006, s. 81).

Kouluyhteisö elää erilaisuuden ja erilaisten näkemysten keskellä, mutta jaettu johtaminen merkitsee myös vastuuta yhteisen kasvatus- ja opetustehtävän lisäksi sitoutumista oikeudenmukaisuutta edistäviin arvoihin (Rajakaltio, 2012, s. 120). Rehtorilla on keskeinen vaikutus siihen, miten arvot ja niiden merkitys näkyvät koulun toiminnassa. Rehtorin arvoajattelu tulisi heijastua niin työyhteisön jäseniin kuin koulun ulkopuolellekin. Rehtorin tiedostettua arvojen merkityksen, hän pystyy kiinnittämään niihin koko kouluyhteisön huomion (Launonen, 2006, s. 92).

Vaihtoehtona voisi ajatella myös niin, että kun haluamme hyvää pedagogisen johtamisen lopputulosta, olisi luonnollinen työnjako juuri oman koulun henkilökunnan kesken. Henkilöiden jotka tuntevat toisensa ja tuntevat koulun toimintatavat ja käytänteet. Yhdessä toimiminen rakentaa hyvää ja turvallista ilmapiiriä, jossa ihmiset luottavat toisiinsa. Tällöin on myös helppo rakentaa jaettua johtajuutta.

3.3 Tiimityöskentely

Pedagoginen hyvinvointi rakentuu opettajan työskentelyn ydinprosesseissa: opettamisen vuorovaikutusmalleissa, kuten oppimistilanteiden suunnittelussa sekä opettajan ja oppilaan välisissä vuorovaikutuksissa, arvioinnin yhteydessä sekä opetusmenetelmien valinnoissa (Soini ym. 2010a, 737). Merkittävin pedagogiseen hyvinvointiin vaikuttava vuorovaikutusprosessi on opettajan ja oppilaan välinen yhteys. Siihen vaikuttavat myös opettajayhteisössä tapahtuva sekä kodin ja koulun välinen vuorovaikutus. Opettajan ja oppilaan välisessä vuorovaikutuksessa tulevat esille sekä pedagoginen että sosiaalinen taso. Opettajan onnistumisen kokemus on osoitus opettajan toimivuudesta, ts. toimintakyvystä. Tämä edellyttää myös opettajan roolin monimuotoisuuden hyväksymistä. Kaiken koulussa tapahtuvan vuorovaikutuksen taustalle piirtyy rehtorin tapa kannustaa tai ohjata opettajakuntaa vuorovaikutukseen sekä oppilaiden että kotien kanssa (Liusvaara, 2014, s. 82–83).

Opettajakeskeinen suora opetus, jossa opettaja puhuu ja kuulustelee, on vakiintunut kouluopimisen perusmalliksi. Tämä opetusmetodi, josta on käytetty nimityksiä kateederiopetus tai suora opetus, ei ehkä niinkään ole pedagogisesti tarkkaan harkittu metodi kuin luontainen toimintamalli, jonka kuka tahansa aikuinen omaksuu. Arvostelua se on herättänyt siksi, että suora opetus tahtoo jättää oppilaan passiiviseksi tiedon vastaanottajaksi. Miksi ei käytettäisi nykyistä enemmän ryhmätöitä? Syitä on kuitenkin kaksi. Ensinnäkin opettajat pitävät suoraa opetusta hyvänä ja tehokkaana opastusmuotona. Toiseksi ryhmätyö on täynnä sudenkuoppia,

joihin lankeaminen vie toiminnalta tehon. Vaikka monet kasvatustieteen klassikot, kuten John Dewey, pitivät ryhmitöitä tärkeänä osana koulukäyntiä, mutta valitettavaa on, että ryhmien käyttö kouluoppimisessa on jäänyt hyvin vähälle (Saloviita, 2009, s. 13–17). Tällaisia yksinkertaisia paritehtäviä ja parityöskentelyn muotoja opettajat voisivat keksiä ja toteuttaa mielensä mukaan.

Ahvenaisen (1983, 86) mukaan myös samanaikaisopetuksen eduista keskusteltiin maailmalla jo 1960 – luvulla. Vuonna 1981 silloinen Kouluhallitus lähetti yleiskirjeen, jossa se antoi luokattoman erityisopetuksen opettajille veloitteen antaa opetusta myös samanaikaisopetuksena, jolloin ”erityisopettaja oli toisena opettajana normaaliluokassa”. Erityisopettajat olivat tuolloin uusi ammattikunta ja 1980 – luvulla kunnat ryhtyivät perustamaan erityisopettajien virkoja (Saloviita, 2009, s. 49). Lisäksi Saloviita kirjoittaa, kun ei itse tarvitse opettaa, pystyy hyvin seuraamaan oppilaiden reaktioita ja samalla huomata, missä kohdin oppilaalla on vaikeuksia ymmärtää asiaa. Lisäksi kokemukset samanaikaisopetuksesta olivat hyvin myönteisiä, mutta valitettavasti yhteisen suunnitteluajan puuttumisen saattoi kaataa koko suunnitelman. Mutta oliko yhteisen ajan löytyminen todellakin se todellinen este (Saloviita, 2009, s. 53)?

Koulusuoritukset ovat kuitenkin tärkeitä myöhemmän elämän kannalta, mutta mitä koulusuoritukset lopulta osoittavat? Kuinka paljon niihin vaikuttavat hyvä opettaja ja hyvä opetus, kuinka paljon oppilaan luontainen lahjakkuus ja halu opiskella, kuinka paljon suotuisat olosuhteet, kuten vanhempien sosiaalinen asema ja varallisuus? Monilla seikoilla on jokin merkitys, mutta niiden tarkkaa suhdetta ei tunneta riittävästi (Kansanen, 2004, s. 21).

Toisaalta koulun pedagogiikkaa on vaikea kehittää, jos ei ymmärretä lasten vertaisvoimaa. Kun opettaja paneutuu aikaa säästämättä ryhmädynamiikkaan ja saa lapset tukemaan toisiaan ryhmässä, opettajalle jää aikaa ottaa huomioon jokainen myös yksilönä (Opettajalehti, 22/2013, s. 9).

4 REHTORI MUUTOKSEN AGENTTINA

Työrauhaa koskevilla tutkimuksilla on korostettu usein koulun johtajan roolia ja merkitystä. Tärkeimpänä asiana on huomioitu, että hän uskaltaa ottaa vaikeita asioita esille ja hän uskaltaa asettaa uusia tavoitteita ja samalla viedä koulun kehittämiseen liittyviä asioita eteenpäin. Opettajien mielestä johtajuudelle, joka luo yhteiset toimintalinjat on suorastaan huutava tarve, lisäksi koulussa painotetaan liian vähän koulun ongelmien ennaltaehkäisyä. Lisäksi koulun kulttuuriin odotetaan enemmän myönteisyyttä ja kannustamista rangaistuksen sijaan (Sigfrids, 2006, s. 95–96). Yleensä ajatellaan, että koulujen tehtävät ovat samanlaisia, mutta todellisuudessa koulujen kulttuuriset erot ovat hyvin erilaisia. Joten voidakseen kehittää koulua toivottuun suuntaan rehtorin on tunnettava tuota kulttuuria (Kolu, 2006, s. 71).

Pedagogisen osaamisen johtamisen lähtökohtana on myös rehtorin itsensä johtaminen. Hänen tulisi säilyttää oma henkilökohtainen tuntuma opetustyöhön. Opetuksen tuntemus ja käytännön opetustyön tekeminen sekä luontevalla tavalla oppitunteihin osallistuminen ovat tärkeitä keinoja pedagogisen osaamisen johtamisessa. Lisäksi opetustoimen henkilöstölle järjestetään vuosittain monipuolista täydennyskoulutusta tavoitteena antaa opettajille ja muulle kouluhenkilöstölle käytännön työkaluja, menetelmiä ja tukea hyvinvoivan ja turvallisen kouluarjen luomiseen. Antaa heille taitoja kohdata maahanmuuttajien erilaisuutta ja samalla kehittää myös monikulttuurista koulua. Antaa mahdollisuuden opetella ja hyödyntää omaa tieto- ja viestintäteknikkaa omassa opetuksessaan tai sosiaalisen median opetuskäytön taitoja ohjatusti ja yhteisöllisesti verkon resursseja hyödyntäen. Lisäksi hän voi saada valmiuksia koulun kriisitilanteiden kohtaamisiin ja niiden ennaltaehkäisyyn sekä ajankohtaisimpia opettajan ja oppilaan oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvistä asioista. Koulutusten yhtenä tärkeimpänä antina nähdään myös opettajien vertaisryhmätoiminta, jossa sama ammattiryhmä puhuu samaa kieltä.

Koulua on kehitetty inklusiiviseen suuntaan, jossa erilaiset oppijat otetaan huomioon käytännön järjestelyjen tasolla. Varhaisella puuttumisella ja yhteistyössä on löydetty osaamista ja vahvaa tahtotilaa, jotta esimerkiksi nuorten syrjäytyminen voitaisiin estää. Opetussuunnitelmia ja tuntijakoja on uudistettu, että ne voisivat vastata ympäristön tarpeita ja toimintamalleja. Lisäksi kunnan rooli on edelleen hyvin vahva vaikka erilaisia toimijoita on lisääntynyt koulutuksen kentälle (Kyllönen, 2011, s. 119).

Kouluyhteisössä rehtori antaa riittävästi tukea opettajilleen ja antaa heille yhteiset, selkeät toimintaohjeet. Lisäksi hän kartoittaa henkilökuntansa vahvuudet, osaamisen ja erilaisuuden. Hän huomioi epäkohdat ja uskaltaa myös puuttua niihin, mutta hän myös tukee ja motivoi. Rehtorilla tulee olla omaa ajattelua, uskallusta ja rohkeutta ottaa huomioon erilaiset ihmiset, heidän ryhmätyö- ja vuorovaikutustaidot sekä yhteistyön.

4.1 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Meille on annettu puhumisen taito kommunikoinnin välineeksi, miksi emme käyttäisi sitä lahjaa ja mahdollisuutta. Meidän tulee olla rohkeita ja uskaltaa kohdata erilaisia ihmisiä. Käyttää ryhmä- ja vuorovaikutustaitoja, olla keskusteleva, ymmärrettävä ja myös itse ymmärrettävä.

Habermasin kommunikatiivinen toiminta on ”yhteisymmärrykseen orientoitunutta” (Kusch 1986, 204). Se on toimintaa, jossa ihminen kieltä käyttävänä subjektina pyrkii keskustelukumppaneittensa kanssa yhteisymmärrykseen ilman välineellisiä pyrkimyksiä, hyötylaskelmointia, hyväksikäytän ajatusta tai oman voiton pyyteitä. Vaikka sosiaalinen maailma on modernisoitumisprosessin myötä välineellistynyt, on Habermasin idea osoittaa, että ihmisten sosiaalinen toiminta voi rakentua aidosti yhteisymmärryksen tavoitteelle ja että ihmisten arki-kommunikaatioon sisältyy yhteisymmärryksen idea. Kommunikatiivisessa toiminnassa on siis kysymys *kielellisestä* toiminnasta (Siljander, 2002, s. 188).

Luokkatyöskentely ja oppimisen onnistuminen riippuu opettajan ja oppilaiden välisestä vuorovaikutuksesta oppimistilanteissa. Tavoitteellinen, avoin ja tuloksia tuottava vuorovaikutus ei ole kaikille opettajille helppo asia hallittavaksi (Salo, 2009, s. 112). Pedagogisen osaamisen kehittäminen tarvitsee aina tiivistä kanssakäymistä yksilön-, yhteisöllisen- ja pedagogisen osaamisen välillä. Vasta tällaisen vuoropuhelun ja osaamisen avulla opettajan tietoisuus opetus- ja kasvatuskäytänteistään syvenee, ja työvuosien myötä hankittu kokemus ja tieto muuttuvat ymmärrykseksi ja uuden oppimisen lähtökohdaksi (Raasumaa, 2010, s. 86).

Opettajien tulisi saada tarvittaessa esimiehiltään tukea ja vastauksia arkipäivän kysymyksiin ja tähän ovat hyvänä apuna sekä rehtorin että apulaisrehtorin läsnäolot omassa koulussa tuki-en samalla koko yhteisöä. Tällöin johtaminen on toimintaa vuorovaikutuksessa ihmisten kesken, jossa vastuut ymmärretään välttämättömiksi toiminnan onnistumiseksi ja kehittämiseksi.

Toimintakulttuuri olisi saatava keskusteleväksi, joka tarkoittaa että uskalletaan puhua avoimesti toisia kunnioittaen ja että ryhmässä osattaisiin yhdessä ratkaista ristiriitoja. Osaamista on kehitettävä jatkuvasti ja sitä tulee jakaa myös toisille. Työroolien selventyminen helpottaa samalla töiden jakamista ja mahdollistaa myös resurssien käyttöä.

Koulun johtaminen on yhä enemmän vuorovaikutteista ja yhtenäistä toimintaa sekä erilaisten ryhmien ja ryhmittymien yhteen saattamista. Ja tämän vuoksi se vaatiikin rehtorilta aktiivista otetta sekä taitoa kommunikoida ja pohtia asioita yhdessä opettajien ja rehtorikollegoiden kanssa. Johtamisen muuttuminen edellyttää aina valtakysymysten uudelleen arvioimista. Suomalaisen koulun johtaminen perustuu siihen, etteivät rehtorit ole ammattijohtajia ja tämän vuoksi meidän tulisikin vaalia suomalaista johtamista (Rajakaltio, 2012, s. 120–121).

4.2 Vaikutus oppimiseen

Taitava opettaja osaa luoda oppimisen mielekkääksi erilaisin keinoin, sekä luokkatilanjärjestyksen kautta, että istumapaikkojen vaihteluilla voidaan saada erilaisia ryhmiä ja työpareja. Erilaisten keskustelujen kautta voi avautua uusia ideoita, joita voidaan kehitellä ja käydä läpi jossain sopivassa tilanteessa. Syksyllä ja keväällä pienet luontoretket, jossa tutkitaan vuodenaikojen vaihtelua, eläimistöä ja kasvistoa jne.

Kasvatus- ja opetustoimintaa voidaan sanoa toiminnaksi, jossa opettaja ohjaa oppilasta näkemään tavoitteita omalle työskentelylleen. Lisäksi opettaja osaa tulkita yhdessä oppilaan kanssa harjoiteltujen tietojen ja taitojen perusteita, jolloin oppilas oppii arvioimaan myös omaa oppimistaan. Opettajan toiminta perustuu usein vaistonvaraiseen oivaltamiseen, jossa suunniteltu toimintatapa muuttuu opetuskäytänteeksi (Raasumaa, 2010, s. 87). Koulun toimintakulttuurin tärkein elementti on työrauha, niin oppilaille kuin opettajille. Kun kaikki toimijat yhdessä sitoutuvat työrauhan kehittämiseen, voidaan myös odottaa hyviä tuloksia ja jokaisen koulu yhteisön tulisi löytää omat linjauksensa, jossa pääkohtana on kaikkien kunnioittaminen. Yhteiset säännöt ja oikeudet ja kaikkien yhteinen vastuunotto kantavat hedelmää. Turvallisen ja viihtyisän ilmapiirin rakentaminen antaa myönteisyyttä, innostusta ja toisten kunnioittamista (Sigfrid, 2006, s. 109). Lisäksi myönteiset suhteet sekä oppilaiden kesken että opettajan ja oppilaiden välillä on merkittävää. Opettajalla on keskeinen rooli luokan henkilösuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Hyvään luokkahallintaan liittyy keskeisesti myös laadukas opetus, joka auttaa oppimista vastaamalla yksittäisten oppilaiden ja oppilasryhmien oppimis-

tarpeisiin. Taustalla on ajatus siitä, että heikko motivaatio, kielteinen minäkäsitys ja epäonnistuminen ovat seurattavaa virheellisistä oppimisen edellytyksistä. Luokassa tapahtuvaa oppimisympäristöä tulee siis muuttaa ja oppilaan motivaatiota parantaa, mikäli oppimistuloksia aiotaan kohentaa (Salo, 2006, s. 119).

Tulevaisuudessa yhä enemmän tulevat esille verkostossa toimimisen taidot, jonka mukana tulee erilainen osaaminen ja toimintatapa, perinteisen yksin tekemisen sijaan. Yhteisöllisyyden ja verkosto-osaamisen taitojen merkitys kasvaa tieto- ja informaatioteknologian ja sosiaalisen median nopean kehittymisen myötä. Tällöin uusien toimintaympäristöjen kehittyminen edellyttää myös uuden oppimista ja ryhmässä tekeminen luo aina innostuneen ja uteliaan luonteen oppimiselle ja sitä kautta innovatiivisuudelle ja luovuudelle (Kyllönen 2011, s. 34). Myös Himasen (2013) mukaan tulevaisuuden oppimisteknologiana pidetään mobiiliteknologiaa niin koulun ja opiskeluiden välisten asioiden hoidossa kuin itse oppimisprosessissakin: kuka haluaa kannettavan tietokoneen, kun useimmilla lapsilla on älypuhelin – niminen tietokone ja he osaavat käyttää sitä. Silti alle 10 prosenttia opettajista käytti älypuhelin luokkahuoneessa (Castells & Himanen, 2013, s. 126).

Kouluyhteisön hyvinvointiin liittyvät osallisuus ja yhdessä tekeminen rakentavat sen turvallisen arjen, jossa ovat mukana myös jokaisen vastuu ympäristöstään ja tulevaisuudestaan. Weberin mukaan karismaattinen auktoriteetti on tärkein. Silloin lapset tuntevat opettajan arvostavan heitä ja olevan heistä kiinnostunut, jolloin he vastavuoroisella kunnioituksella palkitsevat opettajan.

4.3 Vaikutus kouluyhteisöön

Edellisessä olemme puhuneet pedagogisen johtamisen vaikutuksista opettajiin, oppimiseen, ilmapiiriin ja yhteistyöhön. Myös lapset ja huoltajat ovat osa kouluyhteisöä. Miten heidät on huomioitu muutoksessa?

Ratkaisevaa on että koulussa tunnustetaan, mistä juuri tämän lapsen kohdalla on kysymys ja mitä voimme tehdä että saamme lapsen innostumaan oppimisesta ja sivistyksestä. Omat vanhemmat ja oma opettaja ovat lapsen tärkeimmät kumppanit. Tuolloin luottamus ja arvostus kantavat hedelmää (Opettajalehti, 22/2013, s. 9).

Opetussuunnitelma on koulun kehittämisen keskeinen keino. Koulukohtainen opetussuunnitelmatyö on lisännyt opettajien yhteistyötä, koulutyö on nähty entistä enemmän kokonaisuutena eli kaikkien siihen osallistuvien henkilöiden yhteisenä pyrkimyksenä. Opetussuunnitelmassa määritellään yhteiset tavoitteet, pohditaan sisältöjen painopisteet ja hahmotellaan opettajien välistä yhteistyötä. Koulut pyrkivät entistä enemmän etsimään omia vahvuuksiaan ja siten erottautumaan muista kouluista. Tässä profiloitumisessa tukeudutaan opettajakunnan osaamiseen mutta myös kouluyhteisön muuhun asiantuntemukseen. Vanhemmat saattavat osallistua koulun kehittämisen taustatyöhön hyvinkin voimakkaasti asiantuntemusalueensa mukaisesti (Kansanen, 2004, s. 22–23).

Yhteisyyden tunne tarkoittaa, että meillä jokaisella on syvä tunne kuulumisesta johonkin. Hyvässä kouluyhteisössä kaikki kunnioittavat ja auttavat tarvittaessa toisiaan. Muista välittämisen pitäisi olla itsestään selvyyttä jokapäiväisessä elämässä. Ennen kaikkea pitäisi muistaa myös ongelmaoppilaat, jotka janoavat huomiota ja huolenpitoa, turvallinen ilmapiiri antaa heille mahdollisuuden yrittää olla mukana kouluelämässä. Jokainen tulisi olla tasa-arvoinen yhteisessä yhteisössä (Uusikylä, 2006, s. 17). Huoltajien ammatillisen osaamisen hyödyntäminen ja yhdessä työskenteleminen hyödyntävät myös oppilaan, opettajan ja huoltajan välistä yhteistyötä. Vuorovaikutus ja yhteiset keskustelut kehittävät perheyhteistyöosaamista ja tämän kehittämisellä on koko kouluyhteisöä ajatellen keskeinen merkitys. Huoltajien näkemysten kunnioittaminen, yhteisten tapaamisten järjestäminen vanhempainiltojen lisäksi kehittävät perheyhteistyöosaamista (Raasumaa, 2010, s. 142).

Rehtorin vaihtuessa toimintatavat koulussa muuttuvat aina, ainakin hieman. Muutokset aiheuttavat aina hämmennystä oli se sitten vanhan rehtorin lähtö tai uuden tulo. Tällaisiin tilanteisiin sisältyy myös toive, että jotain vanhaa säilyisi. Viisas rehtori aloittaa työnsä aina tutkailen ja kuunnellen, mutta ilmaisten kuitenkin ääneen tärkeiksi katsomansa asiat (Kolu, 2006, s. 71).

Lopuksi Hellström (2006) määrittelee pedagogisesti hyvän koulun. ”Pedagogisesti hyvässä koulussa on aina erilaisia oppilaita, ja heitä opettavat työstään ja opetettavista asioista innostuneet opettajat. Opetussuunnitelma on ajan tasalla, ja se ohjaa koulutyötä. Koulussa on kehitelty juuri tälle koululle ja näille oppilaille istuvia opetusmenetelmiä, ja siellä vallitsee oppilaan kasvua kunnioittava ilmapiiri. Oppilaat opiskelevat tavoitteellisesti, ja opettajat käyttävät

monipuolisia menetelmiä. Koulu tekee kaikkensa edistääkseen ja tukeakseen jokaisen oppimista ja kasvua” (Hellström, 2006, s. 33).

”Jos tahdot hallita, pidä itsesi järjestyksessä.”

Thales

5 POHDINTA

Koulukaverit ja omat opettajat ovat niitä tärkeitä, jokapäiväisiä asioita lapsille ja nuorille, joten heille jokaiselle toivoisi sen olevan hyvää, opettavaa ja hyvin muistettavaa aikaa. Koulutyö ja erilaiset lapset ovat monisäikeistä, palkitsevaa, raskastakin, mutta varmasti myös raskastuttavaa aikaa niin koulujen rehtoreille kuin opettajille. Hyvä koulun pedagoginen johtaminen antaa tilaa yhteistyölle, jaetulle johtamiselle, erilaisille ryhmille ja kaikille muille hyvälle ehdotuksille, jotka edistävät lasten tietojen ja taitojen tasapainoista kehittymistä.

Kuten tutkimuskysymyksessä otin esille, rehtorin tulee hyvin herkästi aistia yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, kuten opetuksen määrärahojen leikkaukset, opettajien määräaikaissuudet, sekä pienten koulujen lakkauttamiset ja sen myötä oppilaiden siirtymiset suuryhteiskuntiin. Lisäksi koulussa tapahtuvat muutokset, kuten koulukäyttäytymiset, kiusaamiset ja opettajien uupumiset, sekä uutena ilmiönä kasvatusvastuun siirtyminen kouluille. Koulurauha on yksi tärkeimmistä asioista ja rehtorin tulee tietää ne suuntaviivat millaisen yhteisön hän haluaa ja millaisessa ilmapiirissä ihmiset tulevat tekemään työtänsä. Huolestuttavaa on OAJ:n kyselyn tulos, jonka mukaan noin 4000 opettajaa joutuu jäämään vuosittain sairauslomalle, työssä koetun kiusaamisen vuoksi. Henkilökunnan jaksamiseen on muistatettava paneutua, mutta myös väkivaltaisten lasten opetuksen järjestäminen on tehtävä myös turvallisesti.

Rehtorin työ on johtamistoimintaa, jonka tärkeimmät päämäärät ja arvot ovat pedagogisia ja rehtori on pedagogiikankentällä aina opettaja ja kasvattaja, sekä oman kouluyhteisönsä johtaja. Kouluissa, joissa rehtorilla on aktiivinen pedagoginen rooli, jossa hän ohjaa toimintaa, keskustelee, suunnittelee ja tekee yhdessä asioita opettajiensa kanssa, nämä koulut ovat tutkimusten mukaan tehokkaita, jolloin myös ilmapiiri on avointa ja arvostavaa.

Rehtorin tulee huolehtia, että rakentava ja hyvä vuorovaikutus toimii, niin koulun opettajien kesken kuin kodin ja koulun välisessä yhteistyössä. Perheiden mukaan tulo ja tuki luovat avoimuuden lisäksi turvallisuutta. Tämän vuoksi rehtorin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, että vanhempainiltoihin ja yhteisiin tapaamisiin saataisiin aina jotain uutta, teema-kohtaista ohjelmaa, jonka myötä yhteiset tapaamiset olisivat mielekkäämpiä ja kiinnostavampia. Yhteisöllinen osaaminen tarkoittaa, että osaamme työskennellä, toimia ja luoda yhdessä erilaisia asioita, erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa. Lisäksi rehtorin tulee uskal-

taa tehdä aloitteita ja antaa vastuuta opettajille, kokeilla jotain uutta, antaa heille mahdollisuuksia osallistua erilaisiin ja ajankohtaisiin täydennyskoulutuksiin ja antaa heille mahdollisuuden jakaa sitä saatua uutta tietoa eteenpäin, kaikkien hyväksi. Kuten Haberman osoittaa ihmisten sosiaalinen toiminta voi rakentua aidosti yhteisymmärryksen tavoitteelle ja että ihmisten arkikommunikaatioon sisältyy yhteisymmärryksen idea.

Vaikka rehtorin työ on johtamistoimintaa, se ei estä häntä jakamasta omia töitään myös koulunsa opettajien kesken. Tällöin puhutaan jaetusta johtamisesta, joka olisi mielekästä toteuttaa oman henkilöstön ja rehtorin vuorovaikutuksessa. Jaettua johtamista voidaan jakaa joko rehtorin ja apulaisrehtorin tai useamman henkilön kesken, mutta sitä voidaan jakaa myös useamman koulun kesken. Toisaalta töiden jakaminen oman koulun henkilökunnan kesken tuntuisi luontevimmalta, koska tuolloin henkilöt tuntevat toisensa ja tietävät myös oman koulunsa toimintatavat.

Kuten Raasumaa (2010) kiteyttää, pedagoginen osaaminen syntyy, leviää ja uudistuu, niin yksilöiden ajattelussa kuin koulun toimivassa yhteisössä. Tärkeimpänä perustana ovat kuitenkin opettajien tiedeperustainen koulutus, jonka aikana saadut tiedot ja taidot siirtyvät ja kehittyvät työskentelytavoiksi koulun opetus- ja kasvatustyössä. Pedagogisen osaamisen elinympäristö on siis oppiva yhteisö (Raasumaa, 2010, s. 87).

Hyvä johtaminen ei ole aina itsestään selvyys, koska aina on olemassa sekä heikompia että vahvempia johtajia ja lisäksi rehtorin työ on usein hyvin yksinäistä. Opettajien lähtiessä kevätlukukauden jälkeen kesälomille, jää rehtori edelleen työpaikalleen suunnittelemaan jo seuraavaa lukuvuotta. Vaikka on jaettua johtajuutta, on myös erinäisiä töitä ja asioita, joita rehtori joutuu tekemään yksin, ilman työparia. Ongelmia rehtorien työssä varmasti riittää jatkossakin, eikä työtunteja tule laskettua, joten luovuutta, voimia ja kollegoiden tukea tarvitaan.

Lähteet

- Castells, M., Chacon, I., Himanen, P. (2013). Euroopan hyvinvointivaltiomalli 2.0: kriisi ja uusiutuminen? Teoksessa Castells, M., Himanen, P. (toim.): *Kestävän kasvun malli. Globaali näkökulma* (s. 127–128). Helsinki: Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 22/2013.
- Hellström, M. (2006). Johtamisen haltuunotto omaa käyttöteoriaa konstruoimalla. Teoksessa Taipale, A., Salonen, M. ja Karvonen, K. (toim.): *Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa* (s. 39)? Opetushallitus.
- Kansanen, P. (2004). *Opetuksen käsitemaailma*. PS – kustannus.
- Karjalainen, A. (1992). *Ammattitaidon myytti opettajayhteisössä*. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Monistus- ja kuvakeskus.
- Kettunen, T. (2007). *Uuteen kouluun – Opettajan ja rehtorin työkirja*. PS – kustannus.
- Kivelä, A. (2013). *Mitä ovat kasvatus- ja sivistysteoria*. Luento 13.9.2013. Oulun yliopisto.
- Kolu, K. (2006). Perehtyä ja perehdyttää – uuden rehtorin aloitus. Teoksessa Taipale, A., Salonen, M. ja Karvonen, K. (toim.): *Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa* (s. 71). Opetushallitus.
- Kosonen-Sundberg, L. ja Taipale, A. (2006). Vertaistuki rehtorin työssä. Teoksessa Taipale, A., Salonen, M. ja Karvonen, K. (toim.): *Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa* (s. 81). Opetushallitus.
- Kyllönen, M. (2011). *Tulevaisuuden koulu ja johtaminen Skenaariot 2020 – luvulla*. Tampereen yliopisto.
- Lahtero, T. (2011). *Yhtenäiskoulun johtamiskulttuuri Symbolis-tulkinnallinen näkökulma*. Jyväskylän yliopisto.
- Launonen, L. (2006). Arvot ja koulun johtaminen. Teoksessa Taipale, A., Salonen, M. ja Karvonen, K. (toim.): *Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa* (s. 92). Opetushallitus.
- Liusvaara, L. (2014). *Kun vaan rehtori on korvat auki. Koulun kehittämisen pedagogista hyvinvointia*. Turun yliopisto.
- Nieminen, T. (2006). Työnohjaus koulutyön tukena. Teoksessa Perkkiö-Mäkelä, M., Nevala, N., Laine V. (toim.) *Hyvä koulu* (s. 43). Työterveyslaitos.
- Opettajalehti. (2013). *Kasvatusyhteistyöllä aikuisille arvovaltaa*, 107 (22), 9.
- Opettajalehti. (2014). *Väkivalta kasvussa*, 109 (17–18), 19–21.
- Pokka, A. (2015). *TOPCLASS Finnish School Leadership and Management*. Cultural Coop Vehrä & Bookcover Publishing Ltd.

- Raasumaa, V. (2010). *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana*. Jyväskylän yliopisto.
- Rajakaltio, H. (2012). Pedagoginen johtaminen managerialismin ristipaineessa. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.): *Johtamisen tilat ja paikat* (s. 106–121). Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Salo, P. (2009). Opettaja pedagogisena johtajana. Teoksessa Timo Saloviita (toim.) *Meidän koulu. Keinoja työrauhan ja hyvän ilmapiirin saavuttamiseen* (s. 112–119). PS – kustannus.
- Saloviita, T. (2009). Yhteinen koulunpäivä. Teoksessa Timo Saloviita (toim.) *Meidän koulu. Keinoja työrauhan ja hyvän ilmapiirin saavuttamiseen* (s. 7-71). PS – kustannus.
- Sigfrids, A. (2009). Viihtyisä ja turvallinen koulu. Teoksessa Timo Saloviita (toim.) *Meidän koulu. Keinoja työrauhan ja hyvän ilmapiirin saavuttamiseen* (s. 92–96). PS – kustannus.
- Siljander, P. (2002). *Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Taipale, A. (2006). Kontrollista tuen antamiseen ja jaettuun johtamiseen. Teoksessa Taipale, A., Salonen, M. ja Karvonen, K. (toim.): *Kuorma kasvaa – voiko johtajuutta jakaa* (s. 131). Opetushallitus.
- Ulvinen, V.-M. (2007). Youth Work as a Pedagogical Pursuit. Martti Muukkonen and Tiina Sotkasiira (eds). *Young People at the Crossroads* (s. 219). University of Joensuu, Reports of Karelian Institute 3/2007.
- Ursin af, K. (2012). ”Pedagoginen johtaminen” ja ”pedagoginen johtajuus”: käsiteparin kaksi kehitystraditiota. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.): *Johtamisen tilat ja paikat* (s. 86). Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Uusikylä, K. (2006). Koulu oppimisympäristönä. Teoksessa Perkkiö-Mäkelä, M., Nevala, N., Laine V. *Hyvä koulu* (s. 11–17). Työterveyslaitos.