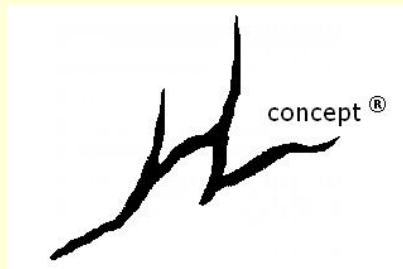




Mikä tekee johtajasta selviytyjän?

KT Helena Lehkonen



8.5.2013

Esityksen rakenne

- Tutkijan esittely
- Rehtorien työssä selviytymistä käsittelevän tutkimuksen esittely
- Dialogi
- ”Johtajan pelisilmä”
- Muutoksen johtaminen



Tutkimuksen lähtökohdista ja aineistosta



12 vuotta opettajana

2005 kysely perusopetuksen rehtoreille heidän toimintaansa suuntaavista odotustahoista

2005 kysely perusopetuksen rehtoreilla heidän omista odotuksistaan työtään kohtaan

2005 rehtorin pätevyysvaatimukseksi vaaditun opetushallinnon tutkinnon suorittaminen

2006 Rehtoreita suviyössä -> 1. aineisto "työssään selviytyviltä rehtoreilta"

2006-2007 yhdentoista 1. aineiston keruuseen osallistuneen rehtorin haastattelu

Analyysi

- Käsitukset syntyvät kokemusten kautta
- Asiantuntijoiden tietämys sisältää sekä tosiasiatietoa että hiljaista tietoa. Siihen sisältyy aina moraalinen ulottuvuus. (Niiniluoto 1992, 64.)
- IF – THEN – BECAUSE menetelmä (Horvath et.all. 1999), joka paljastaa asiantuntijoiden toiminnan taustalla olevan hiljaisen tiedon ja siihen sisältyvät arvot
- Arvoja tarkasteltiin Schwartzin (1992) arvokehän avulla



OMA TOIMINTA

KEHITYS-
KESKUSTELUT

JOHTAJA



AIKAISEMPI
TYÖKOKEMUS

KOLLEGOJEN
TUKI

JOHTAJA



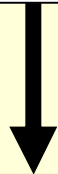
8.5.2013



TEHTÄVIEN
PRIORISOINTI JA
ORGANISOINTI
ITSELLE
SOPIVIMMALLA
TAVALLA OMIEN
ARVOJEN
MUKAISESTI

ARMELIAISUUS
ITSEÄ KOHTAAN

JOHTAJA



KIIRE



KOULUTUS
KOKEMUS

IHMISSUHDETAIDOT

PERSOONAN
KUNNIOITTAMINEN

TYÖNOHJAUS
KOELLGIAALINEN TUKI
PERHEEN TUKI

RISTIRIITILANTEIDEN
ENNALTA-
EHKÄISEMINEN

JOHTAJA



RISTIRIITATILANTEET



8.5.2013



MAHDOLLISUUS REFLEKTIOON



- KOLLEGGIAALINEN
TUKI
- KOULUTOIMEN TUKI
- LÄHEISTEN TUKI
- PALAUTUMISKEINOT
KUNNOSSA
- KOKEMUS REHTORIN
TYÖSTÄ VÄHENTÄÄ
TUEN TARVETTA

JOHTAJA



KAIKEN KATTAVA
VASTUU

8.5.2013

KOHTI YHTEISÖLLISESTI TOIMIVAA KOULUA

- YHTEISEN ARVOPOHJAN
LUOMINEN
- YHTEISEN AJANKÄYTÖN
MAHDOLLISTAMINEN
- MUUTOKSEN NÄKEMINEN
PROSESSINA
- LUOTTAMUS REHTORIN JA
HENKILÖKUNNAN VÄLILLÄ
- VANHEMPIEN JA LASTEN
OSALLISTAMINEN
- FYYSISET RAKENTEET
TUKEMAAN MUUTOSTA

JOHTAJA



YKSINTEKEMISEN
KULTTUURI



MUIDEN
HUOMIOINTI

universaali hyvä

lähipiirin hyvä

itsellisyys

perinteet

yhden-
mukaisuus

AVOIMUUS
MUUTOKSILLE

PYSYVYYS

virikkeisyys

turvallisuus

hedonismi

valta

suoriutuminen

ITSENSÄ
KOROSTAMINEN



8.5.2013

**Rehtorista selviytyjän tekee
kokemus siitä, että hän oman
toimintansa avulla kykenee
ristiriitaisten asiaintilojen
keskellä pitämään pallon ilmassa
ja luotsaamaan sitä kohti
arvokkaimmaksi koettua
päämäärää, oppilaan hyvän
toteutumista, keinoilla, joiden
hinta ei rehtorin subjektiivisessa
kokemuksessa nouse tätä
päämäärää suuremmaksi.**



Selviytyminen

YHTEISKUNNALLINEN
ILMAPIIRI



KUNNAN
ILMAPIIRI

KOULUN
ILMAPIIRI

RAKENNE KOKEMUS
TUKI TOIMIVAT
KÄYTÄNNÖT
SIVILIELÄMÄ
IHMISSUHDETAIDOT
SUHTEUTTAMINEN

REHTORI

KIIRE



YKSINTEKEMISEN
KULTTUURI



RISTIRIITA-
TILANTEET



VASTUU

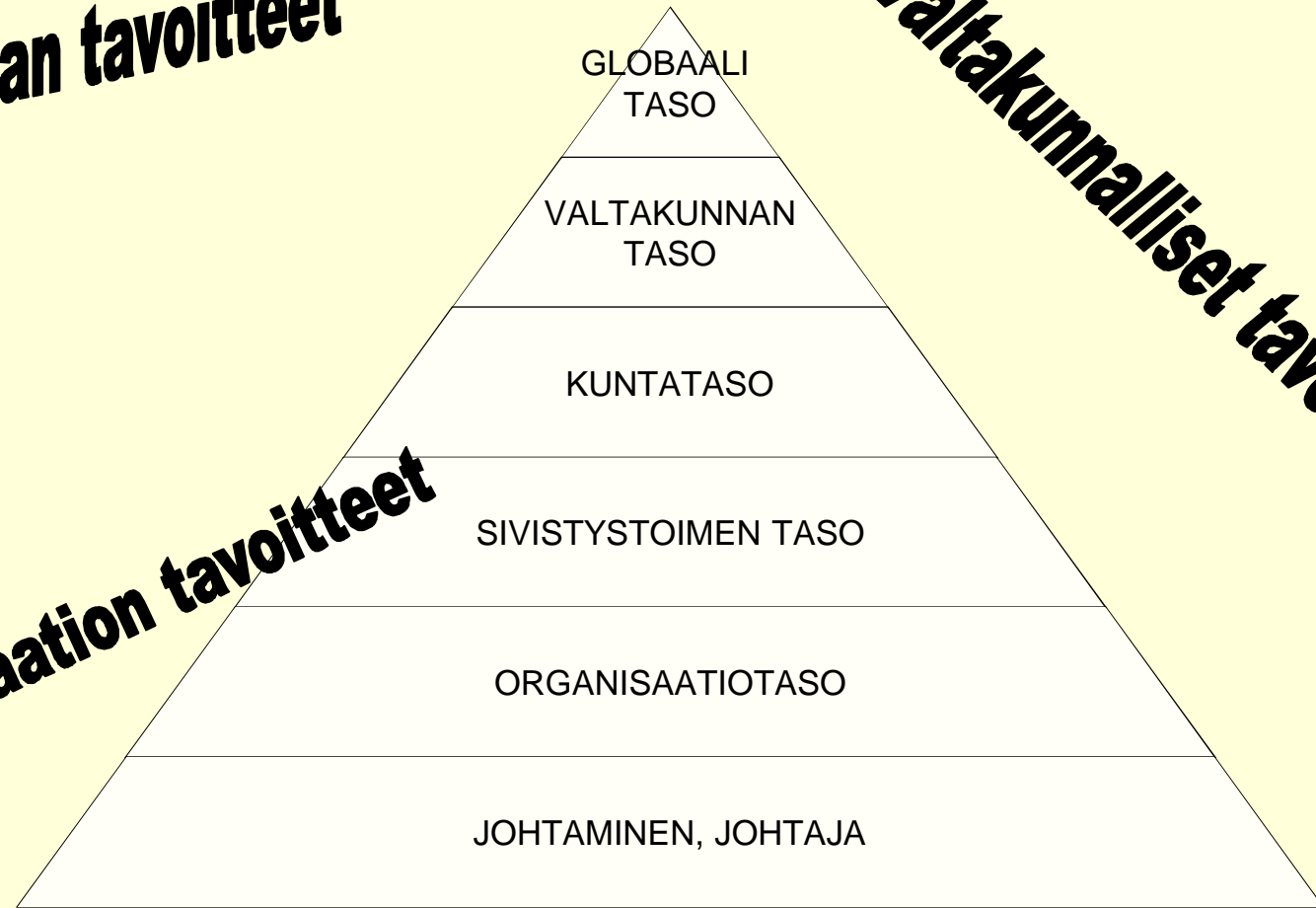
O P P I L A A N
P Ä Ä M Ä Ä R Ä N Ä
H Y V Ä

Mikään ei ole pysyvää – paitsi muutos

Kunnan tavoitteet

Valtakunnalliset tavoitteet

Organisaation tavoitteet



8.5.2013

Pennanen 2007

Tulevaisuudessa tarvitaan ihmisten johtajia. Henkilöitä, joilla on kyky nähdä oman vastuualueensa ongelmat osana laajempaa kokonaisuutta ja saada organisaation ihmiset mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hannu Penttilä

8.5.2013

- **Onko niin, että rehtorin tärkein tehtävä onkin sallia erilaisuus ja erilaisista taustoista tulevat näkemykset koulussa tapahtuvan toiminnan suuntaamisessa kohti yhteistä päämäärää, oppilaan hyvän toteumista?**

**Edellytyksenä on dialogisuuteen perustuva, persoonaa kunnioittava toimintakulttuuri. Esille tuleviin moninaisiin ongelmiin voitaisiin hakea luovasti ratkaisuja. Koulusta muodostuisi oppimisorganisaatio.
(Lehkonen 2009, 80-81)**

Kohti dialogia

- www.hamk.fi/diale
- Dialoginen lämmittely
- Dialoginen asenne
- Dialoginen toimintaote
- Dialogisen hetken synnyttäminen
- Dialogissa rakennetaan kokonaiskuva (Aarnio 2011)





Johtajan ”pelisilmä”

- avoin kohtaaminen suhteiden verkostossa laajentaa yksilön kykyä havaita mahdollisuuksia →toimiessaan tutulla kentällä ”pelisilmä” mahdollistaa toimimisen oikea-aikaisesti, ennakoiden ja liikkuen ”pelin” edellä (Bourdieu 1994)
- Johtamisessa tarvitaan kykyä toimia eri kentillä →
1. koulu 2.kunta 3. yhteiskunta (Fullan 2004).
- Pennanen (2007) toteaa rehtorin tarvitsevan valmiuksia ”johtaa muutosta ja katsoa asiantuntijana laajasti oman spesialiteettinsa ulkopuolelta”.
- Sosiaalisten suhteiden avulla, verkottumalla, rehtori voi tietoisesti kehittää ”pelisilmäänsä”. *Se vaatii toimijalta intentionaalista toiminnan reflektointia ja kykyä omaksua uusia toimintatapoja yhdessä toisten kanssa. Rehtorin tulee kyetä analysoimaan tekijyyttään ja sen motiiveja.*

Muutoksen johtamisesta

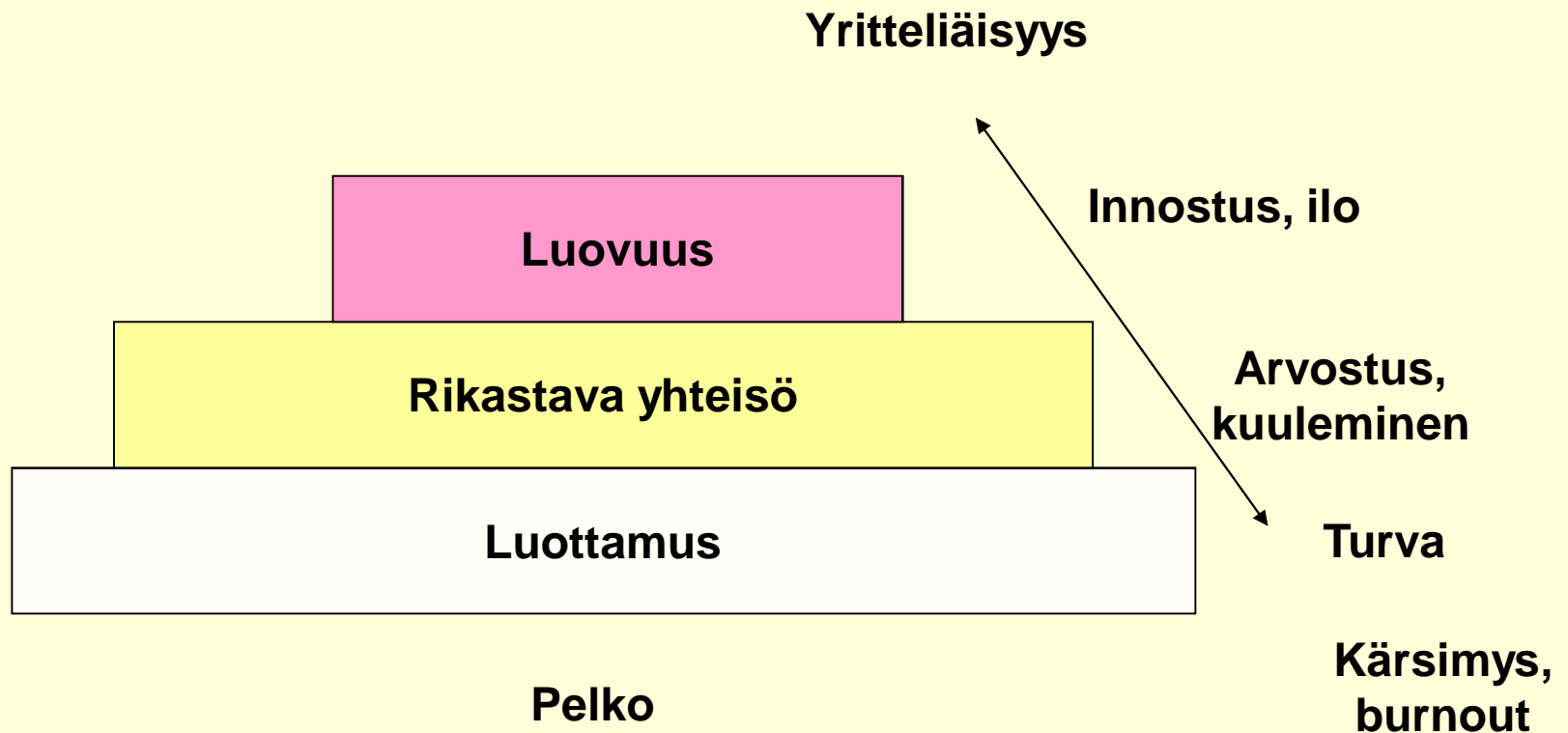


8.5.2013



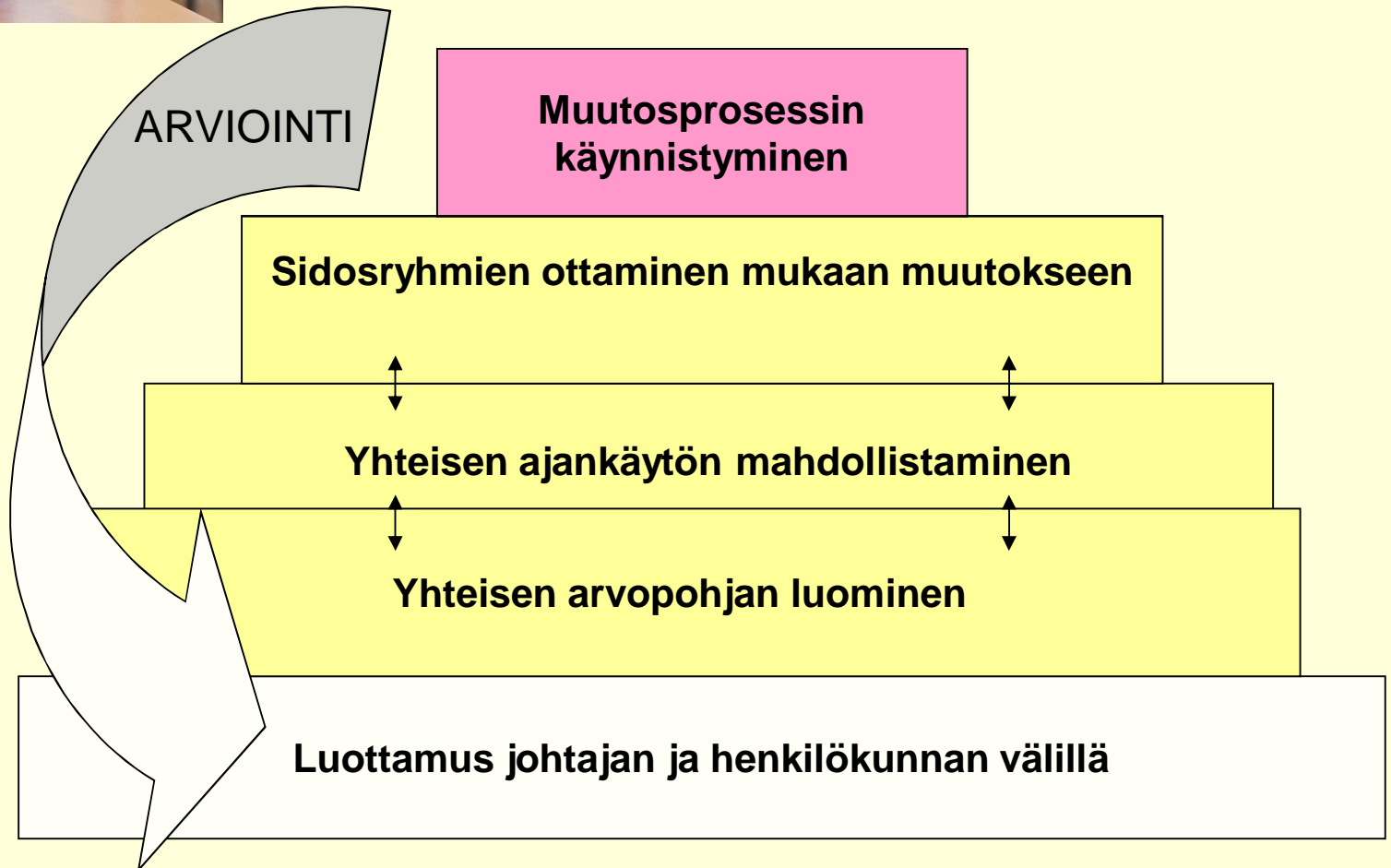
Luovuuden ja yritteliäisyyden tukeminen

(Soveltaen Himanen, 2005; Lehtonen 2006)





Muutosprosessin portaat



Arvioinnin luonteesta (Atjonen 2012)

- Oppimisen Arviointi
- Arviointi Oppimisena
- Arviointi oppimisen tukena

Feedback vai feedforward?

Tukiverkostot

- Kollegiaallinen tuki
- Johdon tuki
- Perhe
- Harrastukset
- Ystävät
- Asioiden suhteuttaminen
- Itsereflektio
- Koulutukset

Mitä tehdä, jos porukka alkaa väsyä?

- Lisää esimiehen tukea
- Lisää henkilöstön osaamista
- Selkeytä organisaation tavoitteita
- Selkeytä kommunikaatiota
- Selkeytä työnjakoa
- Paranna työmenetelmiä
- Paranna palkitsemista

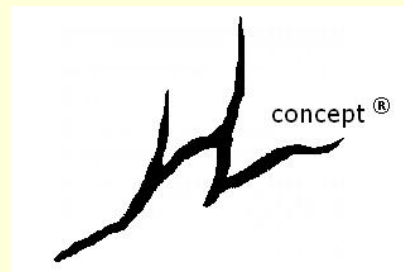
- Lisää henkilöstöä
- Lyhennä työaikaa

Tom Lundberg



Session koonti
osallistujien
keskusteluista löytyy
osoitteesta

www.hlconcept.fi



Helena Lehkonen

HL-concept

www.hlconcept.fi

8.5.2013