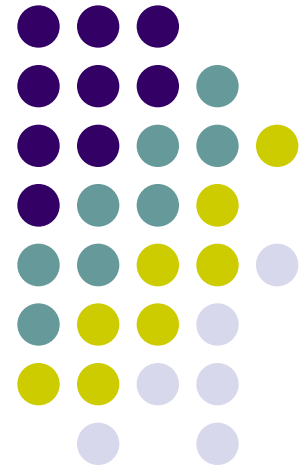


Johtaminen muutosten ristipaineissa

Helena Rajakaltio
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden yksikkö

helena.rajakaltio@uta.fi



Koulun/kasvatusyhteisön johtamisen erityisyys



- erottuu muiden julkisten organisaatioiden johtamisesta, ankkuroituu kasvatustodellisuuteen ja sen moraaliseen perustaan
- vaatii syvällistä ymmärrystä kasvatustodellisuudesta ja niiden yhteiskunnallisista, kulttuurisista ja historiallisista yhteyksistä
- Kyse on arvosiidonaisista, kasvua, oppimista ja vuorovaikutusta tukevien prosessien johtamisesta
- (mm. Bottery 2004, Busher 2006, Davies & Davies 2005)



Koulutuspoliittinen siirtymä globaalin kehityssuunnan seurauksena



- Hyvinvointiyhteiskunta - oikeus tasa-arvoiseen koulutukseen ja sivistykseen
- Kilpailukyky-yhteiskunta – yksilökeskeisyys, koulutuksen välineellistyminen yksilöiden välinen kilpailu
- Diskursiivinen käänne: **markkinamuotoisuus, suorituskeskeisyys ja managerialismi** (Varjo 2007)
- OECD-vetoinen koulutuspolitiikka - ylikansallinen tiedonhallinnon ja koulutusjärjestelmien standardisoiminen - yhdenmukaistava ohjaus- ja arviointijärjestelmä



Millä tavoin uusi johtamiskonsepti muokkaa koulun johtamista?



- Julkisen sektorin tehostamis- ja tuottavuusvaatimukset => johtamisen keskeiseen asemaan koulutuspolitiikassa
- Hajautettu hallinto, sääntelyn purkaminen, kuntien itsenäisyys => edellytykset managerialistiselle johtamiselle
- Paikalliset kuntakohtaiset kehittämisstrategiat ja johtamiskonseptit muokkaavat koulun johtamista, esim. tilaaja- tuottajamalli
- Kuntien eriarvoistuminen => palvelujen eriarvoistuminen

(Ahonen 2003, Nakari & Sjöblom 2009, Ojala 2003, Varjo 2007, 2011)





- Managerialismi korostaa ammattijohtajuutta, johtamisen kontekstiriippumattomuutta = uusi johtamisprofessio
- Johtamisvaltaisuus, johtajan vahva yksilöasema
- Liike-elämästä peräisin oleville johtamisparadigmoille, yhteistä tehokkuuden, tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen => toimintaa ohjaavia arvoja





- Hallinnon tiukka ote tehokkuuteen ja standardeihin liittyvä normien mikrohallinnointi (*micromanagement*) on muokannut hallintoa teknokraattiseksi (Goodson 2005)
- Julkisen vallan tehostamispyrkimyksillä on vaarana irtaantua demokraattisesta ohjauksesta
- Demokraattisella järjestelmällä on heikentynyt kyky ohjata teknistyviä hallinto- ja palveluprosesseja, asiantuntijavalta





- Organisaatioiden kasvu, johtamisen keskittäminen
- Uuden hallinnon ja koulutusjärjestelmän rakenteellisen yhdenmukaistamisen seurauksena hallinnollis-taloudelliset tehtävät ovat lisääntyneet
- Uusinstitutionalismi => organisaatiot alkavat muistuttaa toisiaan, isomorfismi. Hyvin menestyvien organisaatioiden matkiminen (DiMaggio & Powell 1991)



Yksilökeskeisyys



- Yksilöllistymisen doktriini
- Yksilöllisyys on ohjausjärjestelmän läpitunkeva periaate, jota on vahvistettu lainsäädäntöteitse ja opetussuunnitelmallisesti
- Vanhemmat ja oppilaat ovat asiakkaita, koulu palvelujen tuottaja => asiakkuusajattelun vaikutus
- Asiakastyytyväisyyskyselyt



Markkinalähtöisyys



- tiukka keskusjohtoinen kontrolli
- siirtyminen oppimistulosten painottamiseen (*from input to output*) ja niiden testaamiseen
- Opsin standardoiminen
- opettajien työn valvonta
- (*Global Educational Reform Movement, GERM*)
(Sahlberg 2006, 2009)
- Ruotsissa eriarvoistuminen "White flight"
- Suomi poikkeaa, vapaasta kouluvalinnasta johtuvaa eriarvoistumista isommissa kaupungeissa (Seppänen 2006), keskitetympi ops-ohjaus



Johtamisen haasteet muutosten ristipaineissa



- Johtaminen vaatii – moniäänisyyttä tukevaa, erilaisten ihmisten, ryhmien, sidosryhmien integroivaa toimintaa
- Parhaimmillaan johtaminen on vuorovaikutukseen perustuvaa yhteistyötä.
- Moniasiantuntijuutta, verkostotyötä
- Asiantuntijuus => dialogisuus, kyky nähdä asioiden kompleksisuus ja moninaisuus





- Koulun johtaminen – ei voi olla substanssista irrotettu managerialistinen tehtävä
- Pedagoginen johtaminen – kasvatusalan asiantuntijoiden yhteinen tehtävä
- Johtajia - taitavia keskustelijoita, suunnan näyttäjiä =>haastavat keskustelemaan yhteisestä kasvatustehtävästä





- Kehittäminen on yhteinen oppimisprosessi, ratkaisut eivät ole siirrettävissä sellaisinaan yhteisöstä toiseen
- Pedagogiseen johtamiseen - vaikuttavat rakenteelliset tekijät: kunnan talous, hallintomalli, kehittämisstrategiat, koulutuspolitiikan linjaukset, koulutusorganisaation reunaehdot ja opetussuunnitelma
- Rehtorin tulkinnat koulua säätelevistä mekanismeista ja hänen luomansa puitteet opetus- ja kasvatustyölle ja sen kehittämislle => pedagogista johtamista





- Kasvatusyhteisössä - kyse taidosta elää ristipaineiden, erilaisuuden ja osin ristiriitaistenkin näkemysten keskellä
- Pedagogisen keskustelun ytimessä koulun toimintaa ohjaava opetussuunnitelma => reflektointia kasvatusodellisuudesta – *vaikeus löytää yhteistä aikaa*
- Jaettu pedagoginen johtaminen merkitsee yhteistä vastuuta kasvatus- ja opetustehtävästä, sitoutumista yhteisiin arvoihin, *joita vain käytäntö voi koetella.*



Edellytyksiä pedagogisen johtamisen vahvistamiseksi



- Yhteisölliset rakenteet, tiimit, keskustelufoorumit
- => Vuorovaikutusta, luottamusta, asiantuntijuuden jakamista, toisiltaan oppimista
- Yhteinen näkemys, visio koulun kehittämisen suunnasta
- Pedagogisesta johtamisesta yhteinen kollektiivinen tehtävä =>kehkeytyi vuorovaikutuksessa
- Koulu muokkasi uudistusta eikä uudistus koulua





Pedagoginen johtaminen kollektiivisena tehtävänä –

=> ymmärryksen rakentamista kasvatustodellisuuden kompleksisuudesta, auttaa tunnistamaan sitä vääristävän ja välineellistävän managerialistisen kehityssuunnan.

