

## **Johtoryhmä koulun kehittämisen moottorina**

*Monet koulun keskeisistä tavoitteista voidaan toteuttaa koulun johtoryhmätyöskentelyä kehittämällä. Seuraavassa kuvaamme miten johtoryhmän työskentelystä voi tulla luova yhdessä oppimisen prosessi hyödyntäen systeemistä ajattelua, kokeiluilla kehittämistä ja dialogista vuorovaikutusta. Esittämämme näkemykset kumpuavat Uutta koulua- hankkeen johtoryhmä valmennusten kokemuksista.*

Koulujen toimintaan ja työntekijöihin kohdistuu jatkuvasti eri suuntiin vetäviä muutospaineita, jotka haastavat niin koulun henkilöstön kuin oppilaidenkin hyvinvointia. Ei ole harvinaista että samaan aikaan on menossa kymmeniä erilaisia valtakunnallista tai kuntakohtaisia kehittämishankkeita. Toisaalta tiedetään, että kokemus kehittämisestä on yksi vahvimista työn merkityksellisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Tämän kompleksisen ristiriidan purkamisessa hyvin toimiva johtoryhmä voi olla koko yhteisön tukena. Se pystyy yhdistämään eri kehittämishankkeet koulun perustehtävään, selkeyttämään niiden suhteet ja tärkeyden ja näin osallistamaan koko yhteisön mukaan kehittämistyöhön. Jotta johtoryhmä voi menestyksekkäästi kehittää koulua, sen täytyy kyetä kehittämään jatkuvasti myös omaa toimintaansa.

### ***Johtoryhmän perustehtävään kuuluu koulun kehittämisen luotsaaminen***

Johtoryhmän on hyvä selkeyttää aluksi jäsentensä roolit, vastuut ja käytössä olevat resurssit. Tätä seuraa ryhmän omien työskentelytapojen määrittäminen ja johtoryhmän, tiimien ja koko yhteisön suhteiden, vastuiden ja työnjaon määrittäminen. Tämä keskustelu on tärkeää käydä yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Johtoryhmän tulee pitää jatkuvasti yllä ymmärrystä siitä mikä on koko yhteisön perustehtävä, mikä on johtoryhmän rooli perustehtävän toteuttamisessa sekä yhdistellä käynnissä olevat muutoshankkeet toisiinsa sekä yhteisön perustehtävään. Tärkeää on myös pysähtyä säännöllisesti arvioimaan yhdessä keskeisten kehittämiskohteiden etenemistä, ja tarvittaessa muokata prosesseja arvioinnin perusteella.

### **Perustehtävän toteuttaminen edellyttää systeemistä ymmärrystä**

Onnistunut muutos syntyy ymmärtämällä, miten eri asiat vaikuttavat toisiinsa koulun arjessa. Ymmärrys muodostetaan yhdessä niiden ihmisten (oppilaat, henkilöstö, huoltajat, yhteistyökumppanit) kanssa, joiden toimintaa ja elämää ollaan muuttamassa. Systeemisessä kehittämisessä ei siis pyritä vain luomaan uusia toimivia käytäntöjä vaan omaksumaan samalla uudenlainen ajattelutapa, jonka ytimessä on kyky oppia omasta toiminnasta.

### **Systemistä ymmärrystä kehitetään pienien kokeilujen ja niistä saadun opin avulla**

Isojen muutosten tekeminen kerralla on hankalaa ja hitaampaa kuin niiden pilkkominen pieniin osiin. Mitä pienempiä asioita arjessa kokeillaan, sitä nopeammin ja tehokkaammin opitaan. Johtoryhmällä tulee olla kokonaisnäkemys siitä mihin ongelmaan kokeiluilla haetaan ratkaisuja ja varmistaa että kokeiluista myös opitaan yhdessä. Itse kokeiluissa ja niiden

toteuttamisessa on tärkeä osallistaa koko työyhteisö ja mielellään myös oppilaat ja vanhemmat.

### **Yhteinen oppiminen vaatii tuekseen selkeät rakenteet**

On kriittistä tunnistaa oman kouluyhteisön keskeiset rakenteet, jotka mahdollistavat yhteisen ymmärryksen muodostamisen sekä kokeiluista oppimisen. Kouluyhteisöissä nämä rakenteet ovat esimerkiksi säännöllisesti pidettävät johtoryhmän-, opettajien- sekä oppilashuoltoryhmän kokoukset. Monissa kouluissa on muodostettu myös kehittämistiimejä, joiden tehtävänä on jakaa johtajuutta ja kehittämistä laajemmin koko työyhteisölle. Johtoryhmän tehtävänä on miettiä mitä asioita kannattaa edistää missäkin tiimissä ja pitää kokonaiskuva hallinnassa. Jokaisen johtoryhmän kokouksen osalta on hyvä miettiä etukäteen, mitä asioita tuodaan keskusteluun ja paljonko aikaa kullekin aiheelle käytetään.

### **Oppiminen voi tapahtua ainoastaan hyvässä vuorovaikutuksessa**

Pelkät kohtaamiset ja rakenteet eivät johda mihinkään, jos niissä ei käydä oikeanlaista vuorovaikutusta. Toisinaan on hyvä käydä ymmärryskeskustelua, jossa dialogin keinoin kaikkien osallistujien kokemuksia hyödyntäen pyritään lisäämään yhteistä ymmärrystä käsillä olevasta aiheesta. Ymmärryskeskustelua tarvitaan, kun on tunne että jostakin tärkeästä asiasta ei ymmärretä tarpeeksi, esimerkiksi miten osallisuus toteutuu koulussamme. Toisaalta on tärkeä tunnistaa koska tehdään suoraviivaisia päätöksiä, esimerkiksi koska joulujuhla järjestetään.

### **Esimerkki johtoryhmän systeemisestä kehittämisotteesta**

*Sjundeå Svenska Skolanin johtoryhmä pohti Uutta Koulua- hankkeessa miten uutta opetussuunnitelmaa ja sen edellyttämää osallisuutta saisi omassa koulussa edistettyä. Johtoryhmä lähti ratkomaan systeemistä haastetta seuraavin askelin:*

- 1. Muodostettiin johtoryhmässä yhteinen kokonaiskuva (systeeminen kartta) osallisuudesta omassa kouluyhteisössä*
- 2. Tehtiin kartan pohjalta arjen pieniä kokeiluja jokaisen johtoryhmäläisen omassa tiimissä*
- 3. Varattiin jokaisesta viikkokokouksesta 10 minuuttia aikaa kokeilujen reflektointiin, kartan päivittämiseen sekä uusien pienten kokeilujen luomiseen.*

Edellisessä esimerkissä toteutuvat hyvin ne ulottuvuudet, joiden avulla koulun johtoryhmä voi tukea koko koulun systeemistä kehittämistä.

### **Miten koulun johtoryhmätyöskentelyä voidaan edistää eri rooleissa:**

#### Johtoryhmän puheenjohtaja / Rehtori

- Varmista että johtoryhmän jäsenillä on yhteinen ymmärrys keskeisistä kehittämisteemoista
  - Keskustele kehittämisteemoista säännöllisesti sekä yhdessä koko ryhmän kanssa että jokaisen kanssa erikseen

- Ohjaa johtoryhmän työskentelyä agendan kautta
  - Yhdistele eri teemoja ja hankkeita toisiinsa ja niputa käsiteltävät asiat kokousten agendalla
  - Mieti ennen jokaista kokousta mistä asiasta olisi hyvä käydä keskustelua, mistä taas ei ole tarpeen keskustella juuri nyt
- Varmista että kaikki tulevat kokouksissa kuulluksi eikä kukaan dominoi keskustelua
  - Rajaa tarvittaessa puheenvuoroja ja hyödynnä parikeskusteluja
  - Huolehdi että kaikilla on mahdollisuus tutustua ennalta käsiteltäviin aiheisiin

#### Johtoryhmän jäsen

- Valmistaudu yhteisiin kokouksiin huolella ja toimita materiaali ajoissa puheenjohtajalle
- Kerro avoimesti muulle työyhteisölle johtoryhmätyöskentelystä, jotta salaperäisyys johtoryhmätyön ympäriltä katoaa
- Ota vakavasti työyhteisössä kuulemiasi huolia ja kehitysehdotuksia ja vie niitä matalalla kynnyksellä johtoryhmän yhteiseen keskusteluun

#### Kunnan sivistystoimen johto

- Tue rehtoreita koulun johtoryhmien puheenjohtajan tehtävässä
- Osallista koulujen johtoryhmät koko kunnan linjauksien suunnitteluun ja valmisteluun

Tomi Lamppula ja Olli-Pekka Ahtiainen  
Synesis Oy