

## Lukijalle

*Koulun johtamisen avaimia* -artikkeliteos käsittelee koulun johtamista. Koulun johtaminen ei ole organisaation johtamista perinteisessä merkityksessä tai liikemaailman näkökulmasta, vaan se edellyttää koulun kulttuurin tuntemista. Yhteneväisyyksiäkin on olemassa, mutta kytkennät eivät ole välttämättä niihin sopivia. Koulu on sidoksissa paitsi koko koulutusrakenteeseen myös siihen ympäristöön, missä se fyysisesti toimii. Koulutusjärjestelmä heijastaa yhteiskunnan asettamia koulutustarpeita. Koulutuksen voimavarat riippuvat yhteiskunnan kulloisestakin taloudellisesta, poliittisesta ja sosiaalisesta tilanteesta. Tämän vuoksi näkökulma koulun johtamisen pohtimiseen on oltava laaja. Tässä kirjassa johtamisen tarkastelu kytketään siihen kontekstiin, jossa johtajuus rakentuu ja toimii. Johtamisen entistä syvällisempi tiedostaminen päätöksenteossa, koulun kehittämisen suunnan määrittelyssä ja tavoitteiden asettelussa on tärkeä kysymys nyt ja tulevaisuudessa.

Teoksen artikkelit valottavat aihetta monesta eri näkökulmasta. Kirjan tärkeänä tehtävänä on tuoda esiin erilaisten näkökulmien ja lähestymistapojen kokonaisuudesta muodostuva tarkastelukulma koulun johtamisen moniulotteiseen problematiikkaan. Teemoja ovat esimerkiksi muuttuva maailma, muuttuva johtajuus ja johtamisen arki. Keskiössä on myös yhteiskunnan ja koulutuksen vaatimusten muuttuminen sekä se, miten muutokset vaikuttavat koulun johtamiseen. Pohditaan koulun johtajan aseman muuttumista. Usein palataan kysymykseen: mitä rehtorilta nykyään vaaditaan ja ovatko vaatimukset kohtuullisia?

Koulun toimintaa ohjaavat monenlaiset ja jopa keskenään kilpailevat tavoitteet, ja kaikkia tyydyttävien päätösten tekeminen edellyttää laajaa sopimista. Eri sidosryhmien huomioiminen päätök-

senteossa tuo johtamiselle erilaisia haasteita. Johtokuntien tai koulutuslautakuntien päätöksenteko ja ratkaisut eivät välttämättä anna luotettavaa kuvaa asiantuntijuudesta kouluorganisaatiossa. Kun tähän liitetään systeemin ulkopuoliset vaikutukset (lait, asetukset ja normit), johtaminen muodostuu haastavaksi ja moniulotteiseksi. Nämä asiat lienevät osittain syynä koulun oletetun muutoksen hitaudelle. Kasvatustehtävän laajeneminen on tuonut kasvatukseen myös maailmanlaajuiset vaikutukset alueellisten ja kansallisten vaikutusten ohella. Koulun johtamiseen vaikuttavat tasot ovat siis laajentuneet globaalille tasolle asti. Koulutus ja sen johtaminen ovat yhteiskunnallista ja sosiaalista toimintaa, johon vaikuttavat myös koulukulttuuriin liittyvät tekijät.

Kirjan alkuperäinen tavoite on ollut koota yhteen osa niistä kirjoittajista, jotka ovat paneutuneet aiheeseen viime vuosien aikana. Yhteisenä tekijänä kirjoittajilla onkin ollut huoli siitä kehityksestä, mikä rehtorin työhön on viime aikoina liittynyt. Johtamisen kannalta keskeisiä rakenteellisia muutoksia julkisessa hallinnossa ovat 1990-luvulta alkaen olleet ohjausjärjestelmän, henkilöstöpolitiikan ja taloushallinnon uudistukset. Itsenäisyyden päätöksenteossa on arvioitu lisääntyneen paikallis- ja koulutasolla. Mainitut muutokset ovat lisänneet rehtorin ja koulun päätösvaltaa sekä vastuuta. Pyrkimys informaatio-ohjaukseen lisää paitsi paikallistason merkitystä, myös yhä itsenäistä johtamista koulutasolla. Koulun laajentunut tehtävä tuo koulutyöhön erilaisia näkökulmia, jotka tulee tiedostaa johtamisessa. Näyttää myös siltä, että yksin johtamisen aika on mennyt ja kouluissa pitäisi pystyä jaettuun ja osallistavaan johtamiseen.

Kirjassa tarkastellaan yhteiskunnallisia muutossuuntia, jotka vaikuttavat rehtorin työhön. Olemme ohittaneet ajan, jolloin koulujärjestelmä oli sitoutunut tiedon pysyvyyteen, rationaalisuuteen ja byrokraattisuuteen. Leimallista oli ennustettavuus, luovuuden ja mielikuvien puute sekä ihminen tietoa keräävänä subjektina. Tällä hetkellä kyseenalaistaminen kohdistuu perinteisiin ajattelutapoihin, mielikuviin maailmasta ja myös kasvatukseen. Tunnusomaista ei ole

kokonaisvaltaisuus vaan pirstaleisuus kasvatuksenkin alueella. Post-moderni aika vaikuttaa yhteiskunnallisen elämän ja koulutuksen piirissä käytävään keskusteluun ja sitä kautta koulun johtamiseen, jonka voidaan arvioida olevan muutosvaiheessa. Johtamiselle on ominaista hajanaisuus ja erilaiset yksilölliset odotukset. Muutospaineet ja työn vaatimusten lisääntyminen rakenteellisten ja lainsäädännöllisten muutosten seurauksena ovat aiheuttaneet tilanteen, joka on lisännyt yleisesti rehtorin työn hajanaisuutta. Tässä kirjassa pyritään jäsentämään näitä johtamisen rakenteita eri puolilta.

Koulun avainhenkilö on rehtori ja hänen johtamistapansa vaikuttaa kouluyhteisöön. Toivon kirjan tavoittavan koulujensa toimintaa johtavia mutta myös kasvatus- ja opetustyötä tekeviä opettajia. Tämän lisäksi koulun kanssa toimii moniammatillisessa yhteistyössä eri alojen asiantuntijoita, jotka saavat tämän kirjan avulla uusia ajatuksia koulun johtamisen kokonaisuudesta. Artikkelikokoelmassa käsitellään koulun johtamista eri näkökulmista – niin rehtorin, opettajan kuin yhteiskunnankin kannalta. Toivon, että kirja kokonaisuutena tarjoaa tietoa ja ajatuksia sekä saa lukijan pohdiskelemaan näitä monimutkaisia kysymyksiä.

Kiitokset kaikille kirjoittajille. Kiitos myös Suomen Rehtorit ry:lle, joka on ollut osallisena tämän kirjan syntymisessä. Pro Rexi -hanke, jota esitellään ensimmäisessä luvussa, on vastaus koulun johtamisen kehittämiseen tällä hetkellä.

Aatto Pennanen