

HYVÄOPPILAITOKSEN JOHTAJA ORGANISOI, KANTAA VASTUUN JA VÄLITTÄÄ MUISTA

HÄMÄLÄINEN KAUKO, TAI-PALE ATSO, SAKONEN MIKKO, NIEMINEN TAPANI & AHONEN JUKKA (2002)

Oppilaitoksen johtaminen. WSOY.

Oppilaitoksen johtaminen -kirjassa esitellään monipuolisesti ja kauniin mutkattomasti erilaisia tapoja toimia koulun johdossa. Johtajien ja rehtoreiden lähtökohdat ovat erilaisia, samoin heidän persoonallisuutensa. Rehtori voi olla nuori tai keskiikäinen, opettajauralla kokenut tai melko kokematon. Hyvä ja toimiva johtajuus voi onnistua keskenään melko erilaisilta ihmisiltä. Oleellista on se, miten suhtautua ongelmiin, asiattomiin tai asiallisiin moitteisiin tai vaatimuksiin.

Vuoden 1872 koulujärjestyksen mukaan rehtori vaikutti kurin ja järjestyksen vartijalta. Käytännössä rehtoreilla oli suuret valtuudet hoitaa koulujen asioita. Sen jälkeen on oppilaitosten organisaatioita muutettu ajan hengen mukaisesti ja erityisesti vedoten oppilaiden yhdenvertaisuusperiaatteeseen. Myös rehtorin oikeudet ovat kaventuneet.

Kirjassa kuvataan selkeästi koululaitoksemme kehitys valtion tiukan johdon alla koko maan kattavaksi ja samanlaiset oppisisällöt hallitseviksi tiedon keitaiksi. Kun tavoitteet oli saavutettu, voitiin hallintoa ja valvontaa siirtää lääninoikeuksille. Vastuuta ja valvontaa on sen jälkeen edelleen siirretty koulujen läheisyyteen kuntien omiin kouluvirastoihin. Tämä lienee

helpottanut ylemmän tason viranomaisia. Toisaalta se on aiheuttanut rehtoreille uudenlaisia ongelmia. Heillä ei enää ole ollut tukenaan ja takanaan toimivaa ja turvallista hierarkiaa. Ongelmatilanteissa rehtorit ovat hyvin yksin myös aikaisempaa epäselvempien kurinpitosäännösten vuoksi.

Valtion ja kuntien talous ja säästämistarve vaikuttivat ratkaisuihin. Toistensa kanssa kilpailevien koulujen aika on monissa kunnissa ohi. Kunta joutuu päättämään, millaisia asioita se haluaa omalla alueellaan painottaa ja turvata. Opiskelijoiden samanarvoisuus halutaan säilyttää eli opetus tulisi kaikkialla olla tasokasta. Koulujen väliset erot halutaan niin pieniksi kuin mahdollista. Tämän vuoksi menetettyä yhtenäisyyttä halutaan palauttaa ja normistoa täsmentää. Valvontaa halutaan jälleen kehittää ja turvata kouluista vastuussa olevien mahdollisuus riittävän nopeasti puuttua ei toivottuun kehitykseen.

On selvää, että jokainen rehtori joutuu tekemään tietyt ruutiiniluonteiset asiat, jotka liittyvät oppilasvalintoihin, toimintasuunnitteluun ja aikatauluihin jne. sekä lukuvuoden aikana ilmeneviin muutoksiin. Kuitenkin se, mikä tekee johtajasta nimenomaan johtajan ja erilaisen kuin muut työntekijät, on johtamistaito. Valinnat, ratkaisut aina uusiin ongelmiin voivat muodostua raskaaksi taakaksi, mikäli rehtori on kovin riippuvainen ulkonaisista paineista.

Kirjassa pyritään realistisesti

kuvaamaan oppilaitosten johtamisen vaikeus: ”Rehtorin tulee olla esimiehenä ja ihmisenä sellainen, jota on helppo lähestyä vaikeissakin tilanteissa. Yhteisöllä tulee olla tunne siitä, että rehtorin kanssa on mahdollista ja turvallista ottaa asiat puheeksi.” Ja toisaalta todetaan, että vaikka rehtori osaisi ilmaista itsensä selkeästi ja tuoda esille asioiden taustoja, jokainen kuuliija tekee omat tulkintansa. Osaksi tästä syystä viestit harvoin menevät perille sellaisenaan, ja totuus voi matkan varrella kääntyä jopa päinvastaiseksi.

Erilaisin pienin esimerkein kuvataan tyypillisiä ongelmia, joihin rehtorit usein joutuvat, ja todetaan asian ydinkohta kussakin tapauksessa. On selvää, että johtamistaito, joka edellyttää monipuolista ajattelua ja oman persoonallisuuden kehittämishalua, on prosessi eikä hetkellinen tai nopea oppimistapahtuma. Kirjassa puhutaan tärkeistä vuosista.

Yksin on vaikea kehittyä vuorovaikutustaidoissa ja sen vuoksi kirjoittajat painottavat esimiesten kanssa käytäviä kehityskeskusteluja ja työnohjausta. Jäin miettimään, onko läheskään kaikilla rehtoreilla esimiestä tai mieltääkö esimerkiksi koulutoimen johtaja itsensä tällaiseksi rehtoreiden esimieheksi, joka tukee tarvittaessa rehtoria yksittäisessä yhdelle ihmiselle liian suuressa ja mutkikkaassa konfliktitilanteessa.

Kirjassa esitetään myös voimakkaasti näkemys siitä, että johtamistaitoja voi oppia. Liike-

elämässä ja urheilussa välttämättömäksi havaittu johtamiskoulutus on tullut opetusalaan 1980-luvun loppupuolella.

Kirjan kirjoittajina ja asiantuntijoina on toiminut viisi miestä, jotka kaikki ovat toimineet oppilaitosten rehtoreina. Kirjan kansikuvan on suunnitellut miesgraafikko, ja se esittää persoonallisia ja tyylikkäitä miesten kenkiä. Koko maassa on vielä miesrehtoreiden niukka enemmistö, mutta Helsingissä on naisrehtoreita hiukan enemmän. On yhteisöjä, joissa uskotaan, että mies osaa ja uskaltaa johtaa paremmin kuin nainen ja että naiset olisivat vastaavasti tunnollisempia työssään ja yksityiskohdissa kuin

mies. Oletettavasti naisjohtajia tulee lisää ja he osoittavat käytännössä kykynsä. Seuraavan painokseen kansikuvaan kannattanee laittaa kahdet tyylikkäätkengät.

Johtaminen on tunnetusti vaikeata ja siinä on helppo epäonnistua. Yleinen ongelma on, että johtajilta helposti vaaditaan, mutta heitä harvoin tuetaan. Johtajan kyky puolustaa itseään on ratkaisevaa. Miten kehittää itsenäisyyttä, jonka turvin voi kuunnella kritiikkiä uskomatta sitä kuitenkaan sokeasti? On helppo sanoa, että johtaja joka välittää työstään ja muista ihmisistä, on oikeanlainen. Mielestäni johtajan on oltava niin lämmin ja välittävä,

että hän terveellä tavalla rakastaa itseään ja uskoo omaan harvintaansa, vaikka hänelle esitetään jatkuvasti keskenään ristiriitaisia väitteitä. Mutta miten tämän saavuttaa?

Kirjassa oli paljon ajatuksia herättäviä väitteitä ja perusteluja. Sitä oli kiva lukea ja verrata omiin ajatuksiin johtajuudesta, jota tarvitaan kaikkialla. Peruskoulun, lukion, ammatillisten koulujen ja korkeakoulujen rehtorit ovat avainasemassa sekä koulun kehityksessä että ihmishuone- ja käytösongelmien ratkaisemisessa. Oppilaitoksen johtaminen -kirja tukee koulujärjestelmämme keskeisiä henkilöitä ja tuli siksi tarpeeseen.

Birgitta Juntumaa