

# Arvokeskustelusta strategiatyöhön

*Kolmen koulun kokemuksia arvokeskustelujen käymisen, johtoryhmätyöskentelyn ja strategiatyön saralla.*

Kasvatus- ja koulutusjohtamisen opinnot, seminaarityö

22.11.2021

Minna Paanajärvi

Veera Toivonen

Petri Tuomisto

# *Johdanto*

Peruskoulutus on yksi merkittävimmistä kuntien tuottamista palveluista. Osana kunnan palveluita perusopetus on myös sitoutunut toteuttamaan kunnan strategiaa. Kunnan strategia jää kuitenkin usein hyvin kaukaiseksi asiakirjaksi koulun arjessa. Strategiaan liittyy kuitenkin ajatus päämäärähakuisuudesta ja polusta, jota kuljetaan kohti tavoitetta. Strategia-ajattelun juuret ovat sodankäynnissä ja 1970-luvulla strategia nähtiin jonkinlaisena tulevaisuuden suunnitelmallisena ennakkointina. 1980-luvulta alkaen strategisen johtamisen tutkimuksessa alettiin huomioida myös organisaation kulttuuri ja sitä kautta kulttuuris-symbolinen ulottuvuus ja arvomaailma. (Juuti 2013)

Tämän työn lähtökohtana on kolmessa koulussa alustaa kehittämishankkeita toimintakulttuurin, koulun arvojen ja strategian välityksellä. Tarkastelemme kukin omasta näkökulmasta ja tarpeistamme käsin jaetun johtajuuden mahdollisuuksia oppilaitoksen toimintakulttuurin muutoksessa. Pohdimme myös arvojen ja arvokeskustelun merkitystä koko toimintaa ohjaavana tekijänä, jonka varaan niin organisaation kulttuuri ja toimintatavat kuin strategiakin lopulta rakentuu.

Kaikissa kouluissa on tunnistettu tarve arvokeskustelulle ja yhteisen suunnan rakentamiselle. Jokaisessa koulussa on pyrkimys kohti jaettua johtajuutta ja oppivaa yhteisöä. Käytännössä kaikissa kouluissa pyritään kehittämään toimintakulttuuria ja johtoryhmätyöskentelyä.

Toimintakulttuurilla tarkoitetaan koulun organisaatiokulttuuria ja sen kehittämistä.

Organisaatiokulttuuriin liittyy monimutkaisia vuorovaikutuksen verkostoja sekä tunneulottuvuus.

Tunnetason prosessit varastoituvat organisaatioon arvoina ja uskomuksina.

Organisaatiokulttuurista on mahdollista johtaa siihen liittyvien arvojen lisäksi päämääriä ja tavoitteita, jotka yhteisten käsitysten, arvostusten ja toimintamallien pohjalta voidaan luoda (Juuti 2013). Nämä päämäärät, suunnat ja toimintamallien tai rakenteiden luominen kuuluvat osaksi koulun johtoryhmän työskentelyä.

# *Kolmen koulun kokemuksia*

## *Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen / Tuomisto*

Kehittämisen prosessin omaa oppilaitosta käsittelevä osuus lähtee toimintakulttuurin muutostarpeista. Tavoitteena on istuttaa kouluun oppivan koulu yhteisön kulttuuria tukevia rakenteita (Antinluoma et al 2018) ) ja hyödyntää näiden verkostomaisten rakenteiden yhteistä toimintakulttuuria edistäviä ominaisuuksia (Ali et al 2021). Prosessin lopullinen tavoite on päästä osallistavan ja vuorovaikutteisen työskentelykulttuurin avulla rakentamaan yhteistä arvopohjaa ja päivittämään strategiaamme, toisin sanoen päästä vaikuttamaan johtamisen ytimeen.

Alkuun päästäksemme rehtorin tulee organisoida opetuksen ulkopuolista työtä tiimi- ja työryhmävetoiseksi. Tälle työlle tulee asettaa yhteinen aikaikkuna, joka tukee opettajien tarvetta kollegiaaliselle yhteistyölle (Antinluoma et al 2018). Tiimien vetäjät muodostavat koulun suunnitteluryhmän. Ryhmien toiminnalle ei alkuun aseteta kovin abstrakteja tai arvopohjasta pohdiskelua vaativia tavoitteita, vaan totutellaan uusiin työmuotoihin konkreettisempien tavoitteiden kautta. Samoin kokoonpanoja ja niiden vaihtuvuutta voidaan tarkastella tehtäväkierron ja moninaisuutta tukevan järjestelyjen kautta.

Jaetun johtajuuden työskentelymallien ”harjoitteluvaiheessa” on tärkeä systemaattisesti korostaa toimintamallin positiivisia vaikutuksia niin tunnepohjaisesti (kuulluksi tuleminen, osaamisen jakaminen, yhdessä tekeminen) kuin normipohjaisesti (työn tasainen jakaantuminen, opsin mukaisen työtavan mallintaminen). Tällä ruokitaan prosessin etenemistä ja autetaan kriittisten ja muutosta vielä karsastavien työntekijöiden ajatusprosessia. On tärkeää, että ihmiset tottuvat työskentelemään erilaisissa ryhmissä ja saavat mahdollisuuden havaita verkostoitumisen hyödyt (Ali et al 2021)

Keskeisessä roolissa tulevat olemaan suunnitteluryhmän jäsenet ja henkilöt, jotka voidaan identifioida muutosagenteiksi. Näiden keskenäisellä tiiviillä vuorovaikutuksella, tavoitteiden kirkastamisella ja niiden sanoittamisella on mahdollisuus laajentaa uusien ajatusmallien istuttamista vertaisten kesken. Toimivalla ryhmätyöllä kehitetään tavoitteiden asettamista ja

tarkastellaan niiden toteutumista. Nämä keskustelut ovat usein jo arvopohjaisia, ja näistä saatu palaute tulee auttamaan, kun varsinainen arvokeskustelu alkaa.

Prosessi kokonaisuudessaan kestää vuosia (3-5 vuotta), sillä toimintatavat tällä hetkellä ovat lähes päinvastaisia. Muutosvastarintaa tulee olemaan varmasti, ja on syytä edetä uusia ajattelumalleja arkeen hivuttaen ja uusia rakenteita hyödyntäen. Kulttuurin ei voi odottaa etenevän lineaarisesti, joten kirkas toiminta-ajatus tukee oikeassa suunnassa pysymistä.

Prosessin vahvuuksia ovat opettajille tyypillinen luovuus ja rautainen ammattitaito. Ihmisillä yleensä on tarve toisten tuelle ja uusi toimintamalli tukee tätä. Prosessi luo mahdollisuuksia vertaistuelle, osaamisen jakamiselle, oman ammattitaidon kehittämiseksi ja alustan uusille ideoille. Heikkouksia voivat olla rehtorin riittämätön tai muutosvastainen viestintä tai toimintamalli. Muutoksen hyötyjen kuvaamiseen ja uuden vision kirkastamiseen pitää löytää oikeat kommunikaatiotavat. Prosessin etenemistä uhkaavat sinnikäs muutosvastarinta, mahdolliset negatiiviset vaikutukset työn organisointiin tai vaikeus löytää oikeita henkilöitä ratkaisupaikoille esim. rekrytoinnin kautta.

Kaiken kaikkiaan prosessilla on hyvät mahdollisuudet onnistua. Vahvuudet, mahdollisuudet ja positiiviset seikat nousevat ajan myötä selkeästi esille. Muutokset tukevat tutkitusti (Antiluoma et al, Ali et al 2021) opettajien lisääntynyttä yhteistyötarvetta ja ammatillisten verkostojen hyötyä julkisen alojen ihmisjohtamisessa. Ratkaisevassa roolissa on systemaattinen, muutosta tukeva kommunikointi ja prosessia tukevien toimintamallin pitkäjänteinen kehittäminen. Rehtori istuu tässä avainpaikalla.

## *Arvokeskustelusta lähtölaukaus pitkän tähtäimen strategiatyölle / Toivonen*

Arvokeskustelua on hyvä käydä koulussa sopivan ajankohdan sattuessa käsille. Useammassa yhteydessä on kuultu puhuttavan, miten tärkeää on, että kouluissa puhutaan yhteisistä asioista ja arvostuksista. Kouluissa on hyvä käydä toisinaan arvokeskustelua yhteisen toimintakulttuurin perustan, yhteisten arvostusten ja tavoitteiden kirkastamiseksi. Omassa työyksikössäni on tehty jo tiettyjä rakenteellisia uudistuksia ja siirrytty toimintakulttuurin osa-alueita kehittäviin aihepiirikohtaisiin tiimeihin jo muutama vuosi sitten, eli pienessä mittakaavassa otettu askeleita kohti jaettua johtajuutta. Tiiminvetäjät muodostavat koulun johtoryhmän. Kuitenkaan arvokeskustelua ei ole käyty hetkee, henkilökuntaa ja rehtorikin on vaihtunut viimeisen 5 vuoden aikana, ja tämän kehittämisprojektin puitteissa olen tutkinut hieman teoreettista taustaa käytännön työn tueksi.

Kevätlukukaudella 2021 oli luonnollinen hetki käydä kehityskeskustelut koulun johtoryhmän jäsenten kanssa ja luoda uutta alkua johtoryhmätyöskentelylle. Etenkin keskusteleavuuden lisääminen on yksi tavoite. Muutama paikka avattiin hakuun kevätlukukaudella, minkä yhteydessä johtoryhmän toiminta-ajatusta kirkastettiin ja avattiin yhteisesti kaikille:

*Suunnitteluryhmä toimii koulun arjen suunnittelussa kokoavan forumina, koulun johtoryhmänä, jolla on lukuvuosittain myös pedagoginen teema.*

*Suunnitteluryhmän jäsenet ovat tiiminvetäjiä, joista jokainen johtaa ja koordinoi yhden toimintakulttuurin osa-alueen kehittämiseen tähtäävää ryhmää. Teemat nousevat koulun arvoista, erityispiirteistä ja opetussuunnitelmasta. Tiimin toiminta on osa lukuvuosisuunnitelmaa, sillä on vuosikello ja selvä työnjako. Ryhmät koostuvat pääasiassa opettajista, ja myös oppilaiden osallisuus on huomioitu. Tiimit toimivat myös keskusteluforumeina, joiden kautta opettajien on mahdollista tuoda ajankohtaisia asioita suunnitteluryhmään ja toisaalta suunnitteluryhmästä on mahdollista tuoda asioita keskusteluun opettajien kesken.*

*Suunnitteluryhmällä on koulun pedagogiseen kehittämiseen liittyvä erityistehtävä. Jokaisen lukuvuoden aikana valitaan jokin toimintakulttuuritiimien ulkopuolinen yleisempi pedagoginen teema, jota suunnitteluryhmän johdolla koulussa työtetään työyhteisössä. Suunnitteluryhmä vastaa myös koulun lukuvuosisuunnitelman tekemisestä ja toimeenpanosta.*

*Suunnitteluryhmän jäsen on kuka tahansa koulun virassa oleva opettaja, jolla on näkemystä, intoa ja kiinnostusta sitoutua noin 3 vuodeksi koulun kehittämiseen. Ryhmän jäseneltä odotetaan vastuunottoa omasta tiimistä, sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin, aktiivista asioiden eteenpäin viemistä sekä keskustelevaa otetta.*

Syyslukukauden 2021 aluksi opetussuunnitelman arvopohjaa hyödyntäen lähdettiin tarkentamaan koulun painotuksia ja erityispiirteitä. Prosessi lähti liikkeelle opettajien suunnittelupäivästä, jolloin koulun erityispiirteitä ja opetussuunnitelman arvopohjaa peilattiin ja valittiin koulullemme sopivia painotuksia. Prosessi eteni koulun johtoryhmään, jossa tehtiin tarkennuksia ja rajauksia. Koulun arvoiksi kiteytyivät

- *Turvallisuuden tunne*
- *Osallisuus*
- *Toiminnallisuus*
- *Oikeus hyvään opetukseen*

Arvopohjaa on käsitelty vanhempien kanssa, ja lisäksi tarkoituksena on osallistaa oppilaat arvopohjasta nousevien käytänteiden rakentamiseen. Tulevien vuosien haasteena ja tavoitteena on yhteisten pelisääntöjen kirkastumisen ja keskustelun kautta sitoutuminen arvoihin perustuvaan, yhteiseen toimintakulttuuriin ja käytänteisiin. Ajatus on, että arvojen pohjalta johtaa *myönteisiä käytänteitä* yhteisiin pelisääntöihin.

Myönteiset käytänteet on yksi positiivisen organisaation tunnuspiirre Cheungin PRIDE-teoriassa. Positiivisen organisaation muut ulottuvuudet ovat vuorovaikutus ja yhteistyö, vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen, positiivinen johtajuus, myönteiset tunteet ja ilmapiiri. Myönteisillä käytänteillä tarkoitetaan konkreettisia toimintatapoja, rakenteita tai prosesseja, joiden avulla voidaan edistää teorian muita osa-alueita (Wenström 2020). Rehtorina olen sitoutunut omalla työotteellani ja johtamistavallani kannustavaan, positiiviseen johtamiseen, joka toivottavasti vahvistaa positiivisen organisaation piirteitä työyhteisössämme, lisää työnimua ja hyvinvointia.

Kun koulun arvoja käännetään käytännön toiminnaksi, on koulun toimintakulttuuria mahdollista viedä toivottuun suuntaan käytännön tasolla. Johtajan rooli on kirjastaa ja puheissa pitää esillä yhdessä sovittuja toimintatapoja ja arvoja. Olisi hieno tavoite, jos jatkossa koulun henkilökunnalle olisi selvää, mitkä ovat meidän ydinarvot ja miten ne näkyvät koulun arjessa. Tämän prosessin myötä tulee mahdolliseksi alkaa luomaan koululle pidemmän aikavälin strategiaa myönteisten käytänteiden ja arvopohjan vahvistamisen myötä.

Prosessi on vielä aivan kesken, mutta jo nyt olen kokenut, että arvopohjaa kirkastamalla oman työn arvostusta on mahdollista tukea työyhteisössä. Arvot eivät nouse tyhjästä, vaan jollain tapaa perustuvat olemassa olevaan toimintaan ja parhaimmillaan nostavat esiin organisaation vahvuuksia arvostuksina. Johtoryhmässä olimme oikeastaan aika tyytyväisiä arvopohjaan ja innolla olen suunnitellut yhteistä työskentelyä myönteisten käytänteiden osalta.

## *Alakoulun johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen / Paanajärvi*

### **Kehittämisen prosessin kuvaus**

Koulun johtaminen on tavoitteellista toimintaa, ei vain toiminnan ylläpitämistä. Jotta päästään siihen, että voidaan visioida tulevaa ja organisaatiolla on yhteinen päämäärä, on ensin käytävä arvokeskustelua henkilökunnan kesken. Henkilökunta pitää myös sitouttaa yhteisten arvojen noudattamiseen ja samalla yhteisen vision tavoittelemiseen. Strategiatyö liittyy pedagogiseen johtamiseen ja arvojohtamiseen. Tehdään yhteisiä päätöksiä ja yhteinen linjanveto johonkin asiaan liittyen.

Kehittämisen prosessi vastaa siihen tarpeeseen, että arvokeskustelua ei ole käyty koulussamme moneen vuoteen. Strateginen johtaminen on jäänyt arkirutiinien jalkoihin, siihen on syytä jatkossa panostaa nykyistä enemmän. Yhteinen visio koulustamme tällä hetkellä puuttuu.

Kehittämisen prosessin tavoitteita ovat:

- Yhteinen pedagoginen keskustelu, yhteisten arvojen määrittäminen.
- Henkilökunnan sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitteet liittyvät sekä kasvatukseen että opetukseen.
- Yhteisten toimintatapojen selkiyttäminen.
- Huoltajien saaminen mukaan tavoitteiden saavuttamiseen.

- Keskustelukulttuurin lisääminen johtoryhmätyöskentelyssä.
- Strategiatyön jalkauttaminen johtoryhmätyöhön

Nämä seikat valittiin tavoitteiksi, koska niissä on tällä hetkellä puutteita.

## **Toteuttamissuunnitelma**

Keväällä 2021 valitaan syksyä 2021 varten uusi johtoryhmä. Ennen valintaa opettajille tehdään selväksi mitä johtoryhmätyöskentely tarkoittaa ja mitä se vaatii.

Syksyllä 2021 uusi johtoryhmä tekee koulun nykytilan analyysiä. Koulun vahvuuksia ja kehittämiskohteita on hyvä pohtia myös koko henkilökunnan kesken.

Kevätlukukaudella 2022 käydään arvokeskustelua ensin johtoryhmässä ja sitten koko henkilökunnan kesken. Loppukevästä 2022 aletaan hahmottelemaan tavoitteita, joita kohti ollaan seuraavan 3-5 vuoden kuluessa menossa.

Syyslukukauden 2022 aikana informoidaan huoltajia ja oppilaita koko koulun yhteisistä arvoista ja tavoitteista. Henkilökunnan kanssa käydään jatkuvaa vuoropuhelua ja pedagogista keskustelua.

Kevätlukukaudella 2023 tarkistetaan tilanne. Missä mennään? Ovatko tavoitteet realistisia? Pitääkö tavoitteita muuttaa, lisätä tai poistaa jotakin? Miten tavoitteiden saavuttamista mitataan?

Henkilökunnan ja etenkin koulun johdon pysyvyys / vaihtuvuus vaikuttaa osaltaan suunnitelman toteutumiseen. Tavoite kehittämistyölle on se, että viimeistään vuoden 2025 aikana analysoidaan ja pohditaan, onko ainakin suurin osa tavoitteista joko toteutunut tai toteutumassa.

Kehittämisosessia arvioidaan mm. henkilöstökyselyiden, oppilaskyselyiden ja huoltajakyselyiden avulla. Johtoryhmässä käydään jatkuvasti avointa pedagogista keskustelua. Huoltajilta ja opettajilta tullut palaute on hyvä ottaa johtoryhmässä sekä



rehtorin ja apulaisrehtoreiden kesken huomioon. Kehittämisprosessia arvioitaessa on myös hyvä miettiä aikataulukysymyksiä. Kuinka pian tavoitteet mahdollisesti ovat saavutettavissa? Tarvitaanko pohdinnalle lisäaikaa vai eteneekö kehittämissprosessi asetetun aikataulun mukaisesti?

Lähteitä:

- <https://www.thoughtco.com/strategies-that-promote-school-improvement-3194585>
- <https://www.thoughtco.com/draft-effective-policy-and-procedures-3194570>
- [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117655/Opiskelija\\_Tarja.pdf;jsessionid=C5F5A821D56113DE782EB0CCE69125D7?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117655/Opiskelija_Tarja.pdf;jsessionid=C5F5A821D56113DE782EB0CCE69125D7?sequence=1)

### ***Kehittämissprosessin tulos***

Koulussamme, joka on espoolainen melko pieni alakoulu, on ollut melko erikoinen syyslukukausi 2021. Toimin itse koulussamme toisena apulaisrehtorina ja minulla on myös oma luokka sekä täydet opetustunnit. Loppukeväästä 2021 oli nähtävissä (näin jälkiviisaana), että rehtorimme voimat olivat vähissä. Uutta johtoryhmää lukuvuodeksi 2021-22 ei valittu ennen kesälomaa.

Elokuussa, päivää ennen kuin työt virallisesti alkoivat, sain kuulla, että rehtorimme on yllättäen jäänyt vuodeksi virkavapaalle. Hänen tilalleen tuli vt. rehtori toisesta espoolaisesta koulusta. Tilanne oli hyvin outo koko meidän henkilöstölle, koska rehtorimme oli ollut talossa viimeiset 16 vuotta eikä hän ollut puhunut kenellekään, ei edes meille apulaisrehtoreille, että on jäämässä virkavapaalle.

Johtoryhmä jatkoi toimintaansa samalla kokoonpanolla kuin lukuvuonna 2020-2021. Lukuvuoden alku oli tarpeeksi sekava johtajavaihdoksen takia ja sen vuoksi enempää muutoksia henkilövalintoihin ei kaivattu.

Kehittämisen prosessin yhtenä tavoitteena oli keskustelukulttuurin lisääminen johtoryhmätyöskentelyssä. Tavoitteeseen ollaan päästy osittain, mutta olemme vielä aika kaukana avoimesta ja koulua aidosti kehittävästä keskustelukulttuurista. Henkilöstömme -johtoryhmä mukaan lukien – on oireillut aika pahasti tämän syyslukukauden aikana. Jotkut ovat jopa puhuneet ”koulun kriisistä”. Luottamusta uuden rehtorin ja esimerkiksi kaikkien johtoryhmän jäsenten välille ei ole täysin syntynyt. Johtoryhmätyöskentely on kuitenkin mennyt tänä lukuvuonna sen verran eteenpäin, että nyt meillä on säännöllinen aika kalenterissa, jolloin johtoryhmä kokoontuu. Ja se on iltapäiväaika, eikä välitunti keskellä työpäivää, niin kuin varsinaisen rehtorimme aikana oli.

Tavoitteena oli myös yhteinen pedagoginen keskustelu, yhteisten arvojen määrittelemine. Alkuperäiseen suunnitelmaani olen kirjoittanut, että arvokeskustelua henkilöstön kesken käydään kevätlukukaudella 2022. Nykyiset olosuhteet huomioon ottaen tämä on realistinen aikataulu. Meillä on nyt mennyt koko syyslukukausi uuteen johtajaan ja uuteen tilanteeseen sopeutuessa. Henkilöstön oireilu on ajoittain noussut pintaan. Joku on saattanut purskahtaa itkuun kesken työpäivän opettajanhuoneessa ja ikäviä juttuja henkilöstön pahoinvoinnista on kantautunut korviin useamman kerran. Uusi rehtori on koettu etäisenä ja määräilevänä, henkilönä joka ei ymmärrä toimintakulttuuriamme lainkaan eikä monen mielestä edes yritä ymmärtää sitä. Kaiken tämän keskellä olisi ollut väkinäistä yrittää aloittaa pedagoginen arvokeskustelu koko opettajakunnan kesken, kun perusasiat, kuten keskinäinen luottamus ja arvostus, on ollut hieman hukassa. Oireiluun liittyy myös se, että lukuvuoden alussa vanhan rehtorin lähteminen tuli kaikille täytenä yllätyksenä, eikä asiaa käsitelty henkilöstön kanssa avoimesti missään vaiheessa.

Uskon, että ajan kanssa tilanteemme vakiintuu. Uusi vt. rehtori on kovasti yrittänyt viime aikoina luoda positiivista ilmapiiriä työyhteisöömme. Tavoitteena on edelleen, että joululoman jälkeen alamme miettiä yhteisiä arvoja ja päämääriä, joita yhdessä pyrimme saavuttamaan.

## ***Mitä sitten kun arvokeskustelu ja yhteiset arvot työyhteisöstä puuttuvat?***

”Oma arvopohja sekä koko työyhteisön arvot vaikuttavat yksilön motivaatioon sekä koko yhteisön ilmapiiriin. Asenteemme muodostuvat arvomaailmamme kautta. Arvot luovat ymmärrystä oikeasta ja väärästä, ja siten vaikuttavat käsityksiimme, sekä siihen miten suhtaudumme eri asenteisiin.” (Sinokki 2016, 220.)

”Tietyt peruslinjaukset ovat edellytyksenä toimivalle työyhteisölle. Työyhteisön tulee tietää syy olemassaololleen, sekä olla tietoisia työn tavoitteista. Lisäksi työyhteisön tulee määrittellä, keitä se palvelee ja millainen asiakaskunta heillä on. Toiminnan perustana ovat työyhteisön toimintaa ja valintoja ohjaavat arvot, jotka usein on määritelty toimintastrategiaan. Yhtenäinen arvopohja lisää sekä yksilön, että työyhteisön hyvinvointia.” (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 49–50.)

”Yhteisten arvojen löytämiseksi työyhteisössä on tärkeää käydä arvokeskusteluja. Ilman keskusteluja ja yhteisten sääntöjen sopimista päätöksenteko perustuu helposti sattumaan. Tärkeää olisi, että jokaista työyhteisöön kuuluvaa ryhmää kuullaan ja annetaan heille mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön arvomaailmaan. Jokaisen työntekijän kanssa arvokeskusteluja ei voida käydä henkilökohtaisesti, mutta se onnistuu harkitusti muodostetuissa pienryhmissä.” (Puohiniemi 2003, 43.)

Oma kehittämisprosessini on kuvaus tapauksesta, jossa ei olla vielä päästy yhteisen arvokeskustelun tielle. Käännän tulokseni niin päin, että mitä tapahtuu, kun arvokeskustelu ja yhteiset arvot puuttuvat työyhteisöstä?

Työyhteisömme tämänhetkinen tila on monen tekijän summa. Yksi dimensio, joka on osaltaan vaikuttanut nykytilaamme, on koronaviruspandemia. Nyt näemme ne seuraukset, kun työyhteisö ei ole voinut kokoontua, keskustella ja nähdä toisiaan normaalisti lähes kahden vuoden ajan. Se pedagoginen keskustelukulttuuri, joka meillä oli ennen pandemiaa, on nyt tyrehtynyt lähes kokonaan. Keskustelukulttuurimme elpyy varmasti ajan myötä ja pandemian helpottaessa, muuta siihen menee vielä aikaa.

Takaisin otsikon mukaiseen kysymykseen. Kun yhteiset arvot työyhteisöstä puuttuvat, se aiheuttaa klikkiytymistä, kyräilyä, väärinymmärryksiä ja työhyvinvointi yhteisössä

heikkenee. Yhteisössä liikkuu huhupuheita ja sisäinen luottamus kärsii. Opettajat keskittyvät omaan opetukseensa ja yhteiset pedagogiset suuntaviivat lähes puuttuvat – tai ainakaan ne eivät ole yhteisiä koko koulun tasolla. Jotkut opettajat tekevät yhteistyötä keskenään, toiset eivät tee sitä lainkaan. Työ on aikataulullisesti tempoilevaa, asiat tapahtuvat lyhyellä varoitusajalla, joka taas vaikeuttaa opetuksen suunnittelua. Tämä luonnollisesti heijastuu myös oppilaisiin, kiireen tuntu on usein läsnä.

### ***Lopuksi***

Arvokeskustelusta strategiatyöhön on prosessi, jonka läpikäymiseen aika ei ihan riittänyt tämän koulutuksen puitteissa. Jatkamme pedagogista keskustelua sekä meidän rehtoritiimissä että johtoryhmässä tämän koulutuskokonaisuuden päättymisen jälkeen. Tarkoitus on, että kehittämishankkeeni kaikki kuusi tavoitetta saavutetaan muutaman seuraavan vuoden aikana. Muutos vaatii aikaa. Tämän koulutuskokonaisuuden innoittamana uskon, että muutos on kuitenkin mahdollinen.

## **Pohdinta**

Koulun kehittämisen kannalta on huomionarvoista, että arvokeskustelua käydään. On mahdotonta määrittää suuntaa ilman yhteistä keskustelua ja ääneen lausuttuja arvostuksia. Rehtori ei voi yksin laatia strategiaa ja päättää suuntaa. Kokemuksemme on osoittanut, että koko yhteisön osallisuus on tärkeää, samoin otollinen ajankohta ja myönteinen ilmapiiri.

Koulun johtaminen on ihmisten johtamista ja koulun henkilökunta on se osa, joka todellisuudessa tekee työn oppilaiden parissa. On teennäistä ja käytännössä myös mahdotonta johtaa asiantuntijaorganisaatiota ilman aitoa osallisuutta ja yhdessä tekemistä. Ilman

osallisuutta ei löydy sitoutumista ja strategia jää vain sanahelinäksi, jolla ei ole yhteyttä todellisuuteen.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen vie aikaa. Vuosien määrätietoisen työn ansiosta on mahdollista luotsata isoakin työyhteisöä kohti yhteisöllistä toimintakulttuuria ja jaettua johtajuutta. Tämä vaatii kuitenkin johtajalta sitoutumista ja sinnikkyyttä. Kuitenkin, kun ajatus on kirkkaana mielessä, puheilla ja teoilla yhteisössä näkyvissä, on mahdollista muuttaa myös organisaation kulttuuria, arvoja ja toimintamalleja. Rehtori on avainasemassa tässä työssä. Kokemuksemme osoittaa, että koulu yhteisön vahvuuksiin kuuluu yhteisöllisyyden kautta kollegiaalisen tuen antaminen ja yhdessä tekeminen. Opettajilla ja muulla henkilökunnalla on myös usein hyvät vuorovaikutustaidot. Tämä tarjoaa rehtorille oivan viitekehyksen toimintakulttuurin kehittämiseksi, arvokeskustelulle ja aikanaan strategiatyölle.

## Lähteet

Ali et al. 2021. *Four lenses on people management in the public sector: an evidence review and synthesis*. Oxford review of economy vol 37.

Antinluoma, Ilomäki, Lahti-Nuutila & Toom. 2018. *Schools as Professional Learning Communities*. Journal of Education and Learning vol 7. Canadian Centre of Science and Education.

Juuti, Pauli. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus. Juva

Keihänen, Tarja. 2016. *Kokemuksia arvojohtamisesta - johtamisen kehittäminen Tampereen seudun ammattiopistossa*. JAMK.