



Tampereen ammatillinen
opettajakorkeakoulu

Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Johtajuus kouluyhteisössä

Aino Launto-Tiuttu

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHTAJUUS KOULUSSA ON MONISÄIKEISTÄ	4
2. JOHTAMINEN ON VAIKUTTAMISTA IHMISIIN.....	6
2.1 Henkilöstön asiantuntijuus käyttöön	7
2.2 Työmotivaation luominen	9
3. REHTORI KOULUN KEHITTÄJÄNÄ	11
4. OPETTAJA RYHMÄNSÄ JOHTAJANA	14
4.1 Tutkivan oppimisen hyödyntäminen opetuksessa.....	14
4.2 Tutkivan oppimisen johtaminen.....	15
5. VERKOSTOMAINEN TYÖTAPA LISÄÄ YHTEISTYÖTÄ	18
5.1 Uudet oppimisympäristöt vaativat uutta lähestymistapaa	18
5.2 Yhteistoiminnallinen oppiminen	20
6. POHDINTAA.....	22
LÄHTEET	24

1. JOHTAJUUS KOULUSSA ON MONISÄIKEISTÄ

Rehtori on koulunsa johtaja ja rehtori on vastuussa koko kouluuyhteisön kehittamisestä, henkilöstöstä ja ennen kaikkea koulutyön tavoitteiden saavuttamisesta kokonaisuudessaan. Rehtorin johtajuus on yleisesti ymmärrettävissä ja mielletävissä.

Johtajuutta tarvitaan kouluissa myös jokaisessa luokassa. Opettaja on luokkansa johtaja jokaisessa opetustilanteessa. Johtamisella on todettu monessa oppikirjassa olevan merkittävä rooli motivoinnissa ja sitoutumisessa työhön tai oppimiseen. Kouluissa niin kuin kaikissa työyhteisöissä yksittäinen työntekijä on keskeinen voimavara jokapäiväisessä työssä sekä jatkuvien muutosten läpiviennissä. Yksittäiset työntekijät tarvitsevat ohjausta, jotta yhteisössä saavutetaan yhteinen tavoite. Koululuokissa oppilaiden ohjaaminen ja johtaminen oppimistapahtumaan on tärkeää, jotta ryhmän jokainen jäsen suorittaa oman osuutensa oppimisesta parhaalla mahdollisella tavalla. Opettaja on tästä johtamistyöstä vastuullinen.

Yhteiskunnan ja ympäröivien järjestelmien jatkuva muutos luo suuria haasteita koululaitokselle ja elinkeinoelämälle. Yrityksissä muutos ja muutoksen hallinta on elämisen edellytys. Toimintaympäristön muutokseen reagointi - etukäteen tai jälkikäteen – on noussut yritysten kehittämistoiminnassa keskeiseksi kysymykseksi. (Totro 2000, 47). Kouluilla on tehtävänsä perusasioiden opettamisessa mutta kouluilta odotetaan myös joustavuutta huomioida ympäröivän yhteiskunnan muutos.

Lukiolaisten äitinä olen seurannut, miten rehtori koulussa keskittyy oman lukionsa menestymiseen ylioppilaskirjoituksissa. Viime vuosina lukioita on verrattu valtakunnallisissa tiedotusvälineissä ainakin kirjoittajien saavuttamien puoltoäänien perusteella. Rehtorille on tärkeää, että lukio menestyy näissä vertailuissa hyvin, jotta lukiolla on näyttöjä eloonjäämististelussa lähialueen lukioiden kanssa kuntien yhdistyessä. Yksittäiset lukion opettajat kantavat vastuuta opiskelijoiden oppimisesta ja sitä kautta menestymisestä ylioppilaskirjoituksissa. Näin kahden oppilaan vanhempana näen opettajien roolin oppimistapahtuman johtajana oleellisena. Kun pätevät opettajat toimivat määrätietoisesti hyvien oppimistulosten saavuttamiseksi, toteutuu myös rehtorin tavoite koulun menestymisestä.

Kouluissa työ on pitkäjänteistä. Tässä työssä on kirjallisuuden pohjalta mietitty, miten johtaminen vaikuttaa opettajien motivaatioon opetustyössä, opiskelijoiden tapaan oppia sekä mikä taso koulussa on johtamisessa ratkaiseva: pedagoginen johtajuus luokassa vai opettajakunnan johtaminen koulussa.

”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.”

(Pentti Sydänmaalakka)

2. JOHTAMINEN ON VAIKUTTAMISTA IHMISIIN

Perinteisesti on asioiden johtaminen, management, ja ihmisten johtaminen, leadership, erotettu toisistaan. Management painottaa organisaation järjestyksen ja johdonmukaisuuden arvioimista lyhyen tähtäyksen toiminnassa. Asiakeskeinen johtaminen keskittyy suunnitelmien toteutumisen seurantaan ja pyrkii esteenä olevien ongelmien ratkaisemiseen. Leadership luo yhteisiä visioita ja strategioita visioiden toteuttamiseksi pidemmällä tähtäyksellä. Ihmiskeskeinen johtaminen korostaa motivoitumista ja yhteiseen hiileen puhaltamista. (Lönqvist 2000, 161.)

Tätä kahtiajakoa kyseenalaistetaan tänä päivänä. Asioiden ja ihmisten johtaminen integroidaan ja nähdään yhtenä kokonaisuutena. Johtaminen on yleinen prosessi, joka pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Sydänmaalakka 2004, 22-25.)

Esimiehen keskeinen tehtävä on luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri: miten arjessa tulee toimia. Pohjaksi tarvitaan organisaatiolle mielekäs perustehtävä, joka on luotu yhdessä henkilöstön kanssa. Esimiehen tehtävä on pitää organisaation toiminta perustehtävässä, joka on määritelty missiossa, visiossa, arvoissa ja strategiasa. (Juuti & Vuorela 2002, 21-22, 26.)

Johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa. Johtamista on, jos on, mitä johdetaan. Johtajan valta voi olla arvovaltaa, jolloin häntä arvostetaan, tai sitten häntä pelätään. Jos johtajaa ei arvosteta tai pelätä, hän on menettänyt edellytyksensä toimia johtajana. Menestyksellinen johtaminen edellyttää johtajalta kykyä herättää johdettavissaan positiivisia tunnetiloja, luottamusta ja innostusta. (Keski-Luopa 2000, 76.)

Johtaminen nähdään nykyisin organisaation kokonaisuuden tasapainoisena hallintana. Fyysisen pääoman ohella nyt painottuvat inhimillinen pääoma, osaaminen ja sosiaalinen pääoma eli organisaation omaksumat toimintatavat. (Helakorpi 2009a.)

Nopeasti muuttuvat yhteiskunta ja koulun toimintaympäristö asettavat kouluorganisaatiolle suuria haasteita pysyä ainakin muutoksen mukana ja mielellään muutoksen

edellä. Organisaatioiden on menestyäkseen kyettävä muuttumaan ympäristön myötä ja kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta. Jokaisen organisaation jäsenen on säilytettävä kykynsä oppia uutta ja aistia herkästi uusia tuulia. Uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen ja jatkuva uudistuminen myös rasittaa organisaatiota ja organisaation jäsenet väsyvät. Henkilöstön muutosvastarinta voi hidastaa organisaation uudistumista. Johtajan on tässä tilanteessa oltava innostava valmentaja, joka saa jokaisen organisaation jäsenen mukaan oppimaan uutta ja säilyttämään näin koko organisaation toimintakyvyn. (Juuti & Vuorela 2002, 27-28.)

Koulutyöhön sisältyy aina muutos ja se ei tule koskaan valmiiksi. Muutokseen sitoutuminen edellyttää muutoksen sisällön kokemisen arvokkaaksi. Arvot motivoivat toimintaan. Kun arvo koetaan tavoittelemisen arvoiseksi, löytyy yleensä keinot saavuttaa tavoite. Kaikkien arvomaailman huomioiminen kouluyhteisössä ei ole mahdollista. Oppilaan hyvän toteutuminen on koulun perustehtävä ja tämän perustehtävän toteuttamisen ratkaiseminen on kouluyhteisön tärkein tehtävä. Rehtori yhteistyössä opettajien kanssa ratkaisee, minkälaisen arvojen pohjalta oppilaan hyvä parhaiten saavutetaan. (Lehkonen 2009, 209-210.)

Uudistumaan kykenevä terve organisaatio pystyy vastaamaan ympäröivän yhteiskunnan haasteisiin. Työt on organisoitu yhteisössä mielekkäästi, kun asiakkaiden tarpeet pystytään tyydyttämään hyvin. Työntekijöiden osaaminen on yhteisössä tärkeä voimavara ja oppivassa organisaatiossa panostetaan henkilöstön oppimiseen ja kehittymiseen. Hyvinvoiva työyhteisö tukee työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia. Toisaalta terveessä organisaatiossa huolehditaan kaikista jäsenistä kuin perheessä perheenjäsenistä. (Juuti & Vuorela 2002, 28-29.)

2.1 Henkilöstön asiantuntijuus käyttöön

Kouluorganisaatiossa monimutkaisten tilanteiden ja toimintaympäristön muutosten hallinta vaatii paljon tietoa ja spontaania reagoitua. Tässä ympäristössä tavoitteita voidaan parhaiten saavuttaa tiimi- ja verkosto-organisaatiolla. Kutakin vuosiluokkaa tai osastoa kohti on opettajatiimi, jolla on vastuuta ja valtaa hoitaa kaikki opetukseen liittyvät tehtävät. Opettajien asiantuntijuus tulee parhaiten käyttöön moniosaavassa

tiimissä, jossa tehtäviä voidaan jakaa mielekkäästi taitojen ja taipumusten mukaan. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön luo opettajalle vastuun ja vallan tunnetta ja luo työtyytyväisyyttä. (Helakorpi 2009a.)

Koulutusorganisaation eri tahojen ja tasojen (johto, tiimit ja yksilöt) tehtävät ja osaamisen alueet ovat osin yhteneväisiä ja osin eriytyviä. Johdon ja kunkin henkilöstöryhmän osaaminen ja tehtävien painotus on erilainen. Yksilöiden pääasiallinen tehtävä on opetuksen hoito, tiimin opetuksen ja muun toiminnan koordinointi sekä johdon talon ja eri yksiköiden johtaminen. Koulutusorganisaatiossa roolit voivat kuitenkin mennä asiantuntijaorganisaation tapaan ristiin. Kun asiantuntija on vahvasti myös oman työnsä ja työyhteisönsä kehittäjä, saattaa kouluttaja helposti tulla alueelle, joka kuuluu johdon vastuualueeseen. Vastaavasti johto saattaa ryhtyä pohdimaan opetuksellisia kysymyksiä, jotka kuuluvat tiimille tai kouluttajalle. (Helakorpi 2009a.)

Helakorven (2009a) mukaan yhteistyön ja tiimijohtamisen lähtökohtana ovat työyhteisön ihmiset. Tiimiorganisaatio toimii vastavuoroisesti ja tiimi tekee myös esityksiä asioista, ottaa kantaa vaihtoehtoihin ja tuo asiantuntijuutensa koko organisaation käyttöön.

Strategisessa johtamisessa koulun johtaja vastaa koulun vision toteuttamisesta strategian avulla. Helakorven (2009a) jaottelussa strategiseen johtamiseen kuuluvat tulevaisuusjohtaminen sekä verkostojohtaminen ja operatiiviseen johtamiseen toiminnan johtaminen sekä kehittämisjohtaminen. Helakorpi korostaa koulun yhteyttä yhteiskuntaan sekä työelämän muutosten seuraamisen tärkeyttä johtajuudessa. Muutokset edellyttävät koulun henkilöstön jatkuvaa kehittämistä.

Työntekijöitä arvioidaan yleensä sen mukaan, mikä on henkilön työsuoritus. Ihmisiä tarvitaan tuloksenteekoon, mutta yksin suoritusten mittaaminen antaa yksipuolisen kuvan ihmisistä. Keski-Luopan (2000, 78) mukaan ihmisen arvo työorganisaatiossa on ennen kaikkea ihmisen kyky olla luova, oppia uutta, kasvaa ja kehittyä. Ihmistä tarvitaan mm. suunnittelemaan ja kehittämään työprosessia. Samoin opetustyössä tarvitaan luovuutta. Kouluyhteisön johtajalta vaaditaan kykyä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä sekä ajatuksia ja tunteita käyttäytymisen takana, jotta hän osaa johtaa

koko kouluyhteisön henkistä kasvua ja näin saada johtamansa yksikön menestymään.

Työelämän haasteet ja jatkuva muutos vaatii johtajalta paljon. Uskottavan johtajan ajatusten on oltava siellä, missä hän on fyysisestikin, tavatessaan ihmisiä. Jotta edellisestä tilanteesta ehtii irrottautua ja valmistautua seuraavaan tilanteeseen, on varattava riittävästi siirtymäaikaa kalenterista. Jos organisaation ylin johto kuormittuu liikaa, herättää se koko organisaatiossa epävarmuutta ja turvattomuutta. Johtajan tulee tehdä mieluummin hyvää työtä vähän kuin keskinkertaista työtä paljon. (Lönnqvist 2000, 167-168.)

2.2 Työmotivaation luominen

Työmotivaation kannalta on tärkeää, että johtamisessa otetaan henkilöstön henkilökohtaiset tarpeet huomioon. Johtajan on omalla toiminnallaan pyrittävä huolehtimaan, että työtehtävät ovat työntekijälle mielekkäitä ja tarkoituksenmukaisella tavalla rajattuja. Toinen johtajan keskeinen tehtävä on luoda työilmapiiri, joka kannustaa ja vahvistaa henkilöstön uskoa omiin kykyihinsä. Jokainen työntekijä on persoona ja vuorovaikutustilanteissa johtaja tarvitsee kykyä ymmärtää yksilöä juuri kohtaamistilanteessa. (Keski-Luopa 2000, 80.)

Ihminen tarvitsee työssään haasteita ja tietyn määrän stressiä voidakseen hyvin. Liiallinen stressi polttaa ihmisen loppuun, mutta pieni stressi aika ajoin ei ole pahasta. Stressitilanteessa henkilön tai yhteisön voimavarat eivät riitä haasteen hallintaan. Stressin hallinnassa on keskeisesti kyse taidosta muodostaa oikea suhde työhön. Stressitilanteen hallintaan tarvitaan oman itsensä johtamista mutta myös yhteisön johtamista. Tehtävien priorisointi ja jostain luopuminen tai voimavarojen uudelleen kohdentaminen tai lisääminen auttavat hallitsemaan stressiä. Useimmiten uusi tasapaino syntyy usealla samanaikaisella ja samansuuntaisella toimenpiteellä. Stressitilanteen hallinta koetaan helpotuksena, johon liittyy myös mielihyvän kokemusta. Äärimmäinen ponnistelu ja sitä seuraava onnistuminen ja mielihyvän tunne ovat toistuvina kokemuksina riippuvuutta synnyttäviä. Stressistä voidaan näin puhua myös elämän suolana. (Lönnqvist 2000, 163-164.)

Organisaation johtamisella voidaan työn haasteita jakaa sopivasti henkilöstölle. Suuri haaste organisaatiolle on, millaiset tekijät muodostuvat työyhteisöä kuormittaviksi ja millaiset edistävät hyvinvointia, ammatillista osaamista sekä henkistä kehittymistä. Merkittäviä kuormittajia ovat ihmisten tunteet, jotka ovat ristiriidassa työtehtävien kanssa. Näiden oireet esiintyvät yleensä ruumiillisina vaikka kyse ei ole fyysisestä kuormituksesta. Ruumiilliset oireet ovat työyhteisössä hyväksyttävämpiä kuin henkilökohtaiset tunteet. Todellinen kuormituksen syy jää usein selvittämättä. Tunteet ovat tärkeitä työyhteisön ilmapiirin kannalta ja ne vaikuttavat yhteisön luovuuteen ja työmotivaatioon. (Keski-Luopa 2000, 81-82.)

Jos työtavoitteet on asetettu selkeästi, voi työntekijä keskittyä työtehtäväänsä ja olla tehokas työssään. Joskus työntekijän inhimilliset tarpeet kilpailevat työtavoitteiden kanssa, työskentely häiriytyy. Esimerkiksi työntekijän väsymystä voi ehkäistä työn sopivalla rytmityksellä. Lepotauko tehokkaan työskentelyn välillä parantaa työtehoa. Luovaa työtä tekeville tauot ovat erityisen tärkeitä. (Keski-Luopa 2000, 81.)

3. REHTORI KOULUN KEHITTÄJÄNÄ

Koulun rehtori on vastuussa koulun opetuksesta, hallinnosta ja taloudesta. Monessa koulussa suuri osa rehtorin työpanoksesta menee taloudellisten resurssien hankintaan koululle. Rehtorin pitäisi pystyä kehittämään laaja-alaisesti koulutusta ja suunnata resursseja koulun vision mukaisiin painopistealueisiin. Samalla myös koulun opettajat pitää sitouttaa yhteisiin päämääriin. Parhaiten sitouttaminen onnistuu, kun henkilöstö on jo alusta alkaen mukana strategiatyössä. (Kemppinen, 2009, 23-24.)

Koulun johdon sitoutuminen kehittämiseen ja työtapojen uusiintumiseen vaikuttaa koko työyhteisön suhtautumiseen (Halenius-Alari, Huhtanen & Paatos 2009, 78). Johtajalla on keskeinen rooli hallita johtajuutta mutta hän ei ole koulun yksinvaltias, vaan pikemminkin valmentaja. Opettajien keskinäinen sekä rehtorin ja opettajien yhteistyö on kouluyhteisön toiminnan elinehto. Tiimityön esteenä on edelleen useissa kouluissa henkilökunnan innostumattomuus. Tiimityön pelätään vaativan lisätyöaikaa ja –vaivaa. (Kemppinen 2009, 20-22.)

Rehtori viestii monin eri tavoin lukuisille ihmisille päivän aikana. Rehtorin työssä viestintä on tärkeää. Pedagoginen johtaminen tarkoittaa vastuun jakamista, delegointia. Delegointi on tärkeä osa opettajien motivaation ylläpitämisessä, kun vastuuta jaetaan sopivassa määrin eri henkilöille. Delegointi on välttämätöntä myös rehtorin jaksamisen kannalta, kaikkea ei voi tehdä yksin. Pedagogisen johtajuuden painottuessa kouluissa rehtorin täytyy tuntea koulun henkilökunnan tarpeet ja odotukset, jotta vastuun jakaminen onnistuu oikein ja koulu kehittyy. (Kemppinen 2009, 20-22, 28.)

Myös Lehkonen (2009, 180-181) on tutkimuksessaan kiinnittänyt huomiota rehtorin ja työyhteisön työnjaon tärkeyteen. Onnistunut yhteistyö ja aito vastuun jakaminen sekä opettajien kesken että opettajien ja rehtorin välillä parantavat koko työyhteisön työssä jaksamista. Yhteistyö ja vuorovaikutus lisäävät henkilökunnan tietoa toistensa työnkuvasta, mikä lisää arvostusta ja parantaa työilmapiiriä. Koulun henkilöstön jaksamisen sekä työilmapiirin parantuminen edistävät myös opiskelijoiden hyvän toteutumista.

Kehittämistyön yhdeksi esteeksi saattaa nousta johtamisen puute. Teija Vuohijoen (2006, 128-129, 180) tutkimuksen mukaan rehtoreilla on liian vähän aikaa johtamistyöhön eivätkä he ole aina kiinnostuneitakaan johtamistyöstä. Vuohijoen haastattelamista rehtoreista 68 % ilmoitti käyttävänsä suurimman osan työajastaan asioiden johtamiseen. Vajaa kolmannes vastanneista käytti aikaansa ensisijaisesti ihmisten johtamiseen. Rehtorit halusivat vaikuttaa nykyistä enemmän henkilöstön työssä jaksamiseen, mikä sisältää mm. työilmapiirin, motivaation, yhteistyön, opetustyön yleisen arvostuksen ja työnohjauksen. Pedagoginen johtaminen koettiin seuraavaksi tärkeimmäksi vaikuttamisalueeksi.

Satu Kemppinen (2009, 18) toteaa nettikyselynsä pohjalta, että yleensä rehtorin toimiaika samassa koulussa on melko pitkä. Hyvin koulunsa tunteva työhönsä sitoutunut rehtori osaa kehittää koulua sopivaan suuntaan ja pitkästä toimikaudesta on hyötyä koko kouluyhteisölle. Mutta toisaalta koulu voi jumiutua vanhoihin rutiineihin, jos rehtori ei halua tai osaa kehittää kouluun yhteiskunnan kehityksen mukaan. Näin pitkäaikaisesta rehtorista voi tulla koululle taakka. Yksittäisellä rehtorilla on siten suuri ja vastuullinen tehtävä koko koulun kehittäjänä. Oppilaitosjohtamista ei opeteta luokanopettajien koulutuksessa, joten rehtorin työhön liittyvät velvoitteet eivät tule tutuiksi vielä opettajakoulutuksessa. Nettikyselyn vastauksissa todettiin, että opettajakokemusta on ainakin hyvä olla ennen rehtoriksi siirtymistä.

3.1 Hyvän johtajan ominaisuudet

Minnaliisa Kaukkila ja Mari Kähkönen (2009, 30 ja 39.) tekivät suppean kyselyn Satakunnassa kahdelletoista rehtorille johtajuudesta ja sukupuolen merkityksestä koulun johtamisessa. Rehtorit määrittivät hyvän rehtorin ja johtajan ominaisuuksia: huumorintaju, avoimuus, jämäkkyys, nopea päätöksentekokyky sekä joustavuus. Lisäksi rehtorit määrittivät omassa työssään tärkeiksi asioiksi kyvyn laittaa itsensä täysillä peliin, positiivisen ilmapiirin luomisen, uskon omaan tekemiseen, kyvyn nähdä kauemmas tulevaisuuteen ja vision luomisen sekä kokonaisuuksien hahmottamisen.

Rehtorit haluavat työssään vaikuttaa jatkossa alaistensa jaksamiseen ja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Hyvän ilmapiirin luominen kouluun on tärkeää opettajien motivoinnin sekä oppilaiden oppimisen kannalta. Rehtorit joutuvat jatkossa yhä enemmän panostamaan henkilöstöasioiden hoitamiseen, koska koulun hyvinvointi heijastuu myös kasvatustyöhön ja kasvatettaviin oppilaisiin. (Kaukkila & Kähkönen 2009, 39-41.)

4. OPETTAJA RYHMÄNSÄ JOHTAJANA

Ihminen on moniulotteinen kokonaisuus ja siksi opettajan on ymmärrettävä erilaisia elämämpiirejä, ihmisiä ja heidän elämäntilanteitaan. Sen lisäksi opettajalla on tuntu-
maa opiskelijoiden ajattelu- ja kokemusmaailmasta. Rakentavaa vuorovaikutusta
syntyy, kun opettaja kykenee kohtaamaan oppilaansa ja toisaalta myös tulemaan
kohdatuksi. Koulutus ja opiskelu antavat valmiuksia kohdata erilaisia muutoksia.
(Leinonen, M. 2002. s. 43-44.)

Opettaja kohtaa opiskelijat sekä asiantuntijana että ihmisenä. Opettaja asettaa tieton-
sa ja taitonsa opiskelijoiden ja yhteisön käyttöön. Opettaja tuntee ryhmänsä edessä
oman asemansa, auktoriteettinsa ja vastuunsa. Opettajalla on riittävä asiantuntijuus
opettaa ja hän on vastuussa toiminnastaan. Kun opettaja arvostaa itseään, omaa asi-
antuntijuuttaan ja työtään sekä iloitsee omasta opettajuudestaan, hän kykenee myös
arvostamaan toisia ihmisiä ja olemaan empaattinen. Opettaja antaa välineitä opiske-
lijoiden omille ponnisteluille ja ajattelulle, mitä tarvitaan oppimistulosten saavutta-
miseksi. Opettaja opastaa näkemään monenlaisia oppimismahdollisuuksia ympäril-
lämme ja hyödyntämään niitä. (Leinonen, M. 2002, s. 45-46.)

4.1 Tutkivan oppimisen hyödyntäminen opetuksessa

Ympäröivän yhteiskunnan nopeat muutokset edellyttävät jo opetuksen uskottavuu-
den kannalta kouluilta suhteellisen nopeata reagointia opetuksessaan. Opettajien
työtaakka kasvaa koko ajan. Moni opettaja toivoo voivansa keskittyä omaan ydin-
osaamiseensa ja perustehtäväänsä: oppilaiden opettamiseen ja kasvattamiseen. Mutta
opettajan perustehtävä on myös muuttunut vuosien varrella ja 2000-luvulla myös
opettajalta vaaditaan perustehtävänsä ja ydinosaamisensa näkemistä uudessa valos-
sa. Tutkiva oppiminen antaa mahdollisuuksia vastata näihin haasteisiin. (Hakkarai-
nen ym. 2005, 267-269.)

Tutkiva oppiminen edellyttää opettajilta samoin kuin oppilailta ennakkoluulotto-
muutta, yhteistyötaitoja ja halua muuttaa oppimiskulttuuria. Oppilaiden työskentely
muuttuu itseohjautuvammaksi kuin perinteisessä opetuksessa. Opettaja on kuitenkin

vastuussa suotuisan oppimisympäristön ja –yhteistyön edellytysten järjestämisestä. Taitava opettaja ryhmäyttää uudet oppilaansa ja totuttaa ryhmän mahdollisimman nopeasti tutkivan oppimisen työskentelymalliin. (Hakkarainen ym. 2005, 73-74.)

Tutkivassa oppimisessa opettaja ohjaa oppilaita ottamaan itse vastuuta oppimiseen liittyvistä asioista. Oppilaat asettavat itse tavoitteet, suunnittelevat toimet ja kysymykset sekä lopuksi keksivät ongelmalleen ratkaisun tai ratkaisuja työstettyään asiaa yhteistyössä ryhmänä. Tutkivan oppimisen kautta oppilailla on valmius ratkoa yllättäviä ja haastavia tehtäviä tulevaisuudessa, mitä taitoa käytännön työelämässä usein tarvitaan. (Hakkarainen ym. 2005, 73-74.)

4.2 Tutkivan oppimisen johtaminen

Tampereen ammatillisen opettajakorkeakoulun opettajankoulutuksessa on toteutettu tutkivan oppimisen projektia syksystä 2006 lähtien. Oppimisessa keskeinen rooli on ryhmän sosiaalisella vuorovaikutuksella, koska sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuu oppijan merkitysten maailma. Tutkivassa oppimisessa oppiminen on parhaimmillaan tutkimusprosessi, jossa oppimisryhmät tuottavat uutta ymmärrystä ja tietoa asioista. Ryhmä on jaettu oppimisryhmiin, jotka asettavat itse tutkimuskysymyksensä käsiteltävästä aiheesta. Oppimisryhmät etsivät vastauksia näihin kysymyksiin. Tällainen lähestymistapa korostaa opiskelukollegoiden yhteistyötä eli jaetua asiantuntijuutta. Organisaation kaikkien yksilöiden asenteiden pitää muuttua, jos halutaan vaikuttaa koko organisaation oppimiskulttuuriin. Jotta yhteisöllinen oppiminen onnistuu, on oppiminen johdettava ja organisoitava huolellisesti. Yksistään oppimisryhmien muodostaminen ja tehtävän määrittäminen ovat haasteellisia kysymyksiä. (Ranne 2009, 42, 44-45.)

Toimiessaan ryhmän ja ryhmäprosessien johtajana opettaja käyttää koko osaamiskapasiteettiaan: omaa substanssiosaamistaan ja pedagogisen ohjaamisen taitojaan. Oleelliseksi pedagogiseksi kysymykseksi nousee, miten ryhmän johtaja oppimisen ohjaajana tukee tiedostamattoman ja piilossa olevan tiedon, ns. potentiaalisen tiedon, esilletuloa ryhmässä. Ryhmän johtajan on myös tunnettava ryhmädynamiikan lainalaisuudet ja tunnistettava ryhmän ilmiöitä työskentelyn aikana. Ryhmillä on yleis-

sesti taipumus liikkua pois tavoitteellisesta perustehtävästään. Ryhmä voi kadottaa kokonaan perustehtävänsä, jolloin ryhmän johtaja ohjaa oppimisryhmää takaisin työryhmätilaan ja perustehtävään. Ryhmän johtaja tukee pienryhmien tavoitteellista työskentelyä tutkimuskysymyksensä parissa järjestelmällä oppimistilanteet niin, että ryhmän jäsenten välinen kommunikointi ja tunteiden kertominen tulevat mahdollisiksi. Ryhmän johtaja siirtää huomion itsestään ja opetettavasta asiasta ryhmän keskinäisiin kiinnostuksen kohteisiin, jotta oppijat eivät jää prosessissa riippuvuuden perusolettamustilaan vaan etenevät tavoitteellisesti valitsemansa kysymyksen pohdinnassa. Johtaja aikatauluttaa työskentelyn ja vaikuttaa ryhmän tunneilmastoon sallivuutta ja luovuutta edistävästi. (Ranne 2009, 45, 49-52.)

Ryhmän johtajan tehtävänä on suosia ryhmässä riittävää erilaisuutta. Ryhmässä roolien vaihto parantaa ryhmän ilmapiiriä ja luovuutta. Ryhmän johtajan rooli opiskelun alkuvaiheessa on ratkaiseva ryhmän työskentelyn onnistumisen kannalta. Tavoitteena on ryhmän työryhmätila, joka tarkoittaa psyykkistä kehitysvaihetta, jossa ryhmän jäsenten tavoitteellinen toiminta, opiskelu ja oppiminen, ovat mahdollisia. Ryhmän johtajan tehtävänä on lisäksi minimoida negatiivisen riippuvuuden syntyminen ja edistää ryhmän jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Toimivassa ryhmässä jäsenet antavat toinen toisilleen vertaistukea, heillä on kyky kommunikoida ja ymmärtää toistensa viestit. Ryhmän jäsenet kykenevät keskittymään samaan asiaan, tulkitsemaan ja ilmaisemaan yhteneväisesti asioita. Opettaja avustaa oppijaa esteiden yltämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Ranne 2009, 53-54.)

Ranteen (2009, 59) mukaan suotuisa työryhmätila edellyttää muun muassa seuraavia asioita:

- Ryhmän jäsenten täytyy muodostaa yhteinen identiteetti ja heidän pitää samaistua sellaisiin arvoihin, jotka tukevat ryhmän toimintaa
- Ryhmän jäsenillä pitää olla tarpeelliset tiedot ja taidot työskentelyn tavoitteen saavuttamiseksi.
- Ryhmän jäsenillä pitää olla riittävästi keskinäistä solidaarisuutta ryhmäkoossa pysymiseksi ja toisaalta ryhmän jäsenten tulee voida kontrolloida yksittäisten jäsenten toimintaa.
- Ryhmän työskentelyllä pitää olla riittävä struktuuri eli rakenne.

- Voidakseen työskennellä työryhmätasoisesti ryhmän jäsenten tulee saavuttaa vastavuoroinen tunnesuhteitten taso

Jotta ryhmä pääsee yllä mainitulle tasolle omassa työskentelyssään, on ryhmän johtajan tehtävänä tukea ryhmiä keskinäisten sääntöjen luomisessa. Ryhmän pelisääntöistä on ryhmän hyvä sopia heti ryhmän muodostamisvaiheessa. Työskentelylle tarvitaan myös selkeä rakenne: aikataulu, ryhmän keskinäinen sopimus työtavoista ja työskentelyn rytmittämisestä. Ryhmän johtaja luo työskentelyyn turvallisuuden tunnetta, kun ryhmän työskentelylle on luotu selkeä struktuuri. Kaiken kaikkiaan ryhmän johtajan tehtävänä on pitää ryhmän tavoitteet selkeinä ja huolehtia, että ryhmän jäsenillä on yhteinen käsitys ryhmän toiminnan tavoitteista. Yksittäiset ryhmän jäsenet oppivat toisiltaan oppimistehtävien sisällöstä ja samalla he oppivat myös oppimaan oppimisen taitoja. Ryhmien vertais- ja itsearvioinnit kuuluvat oleellisena osana ryhmien oppimisprosessiin. (Ranne 2009, 53, 58.)

Ryhmän johtajan tehtävänä on tutkivassa oppimisessa luoda tasa-arvoinen ilmapiiri ja antaa kaikille ryhmän jäsenille tilaa. Myönteinen ja huumorin sävyttämä ote edistää ryhmän suotuisaa dynamiikkaa. Ryhmää ei koskaan tule jättää yksin muodostamaan dynamiikkaansa. Opettajan ryhmän ohjauksen johtajana tulee ohjata ryhmäytymistä niin, että ryhmään muodostuu tasa-arvoinen ilmapiiri ja siellä annetaan tilaa kaikille ryhmän jäsenille. Kun oppija oppii uusia asioita, mutta asiat eivät vielä ole sisäistetty ja vanhat tiedot ja taidot ovat puutteellisia, oppija on eräänlaisessa siirtymävaiheessa. Tässä herkässä siirtymävaiheessa oppija tarvitsee emotionaalista kannattelua. Varsinkin ryhmän muotoutumisprosessin alkuvaiheessa tämä on opettajan tehtävä. Myöhemmin ryhmän jo toimissa hyvin emotionaalisen kannattelun voi hoitaa ryhmän muut jäsenet. (Ranne 2009, 58-59.)

5. VERKOSTOMAINEN TYÖTAPA LISÄÄ YHTEISTYÖTÄ

Verkostoitumisen merkitystä koulun kehittämisessä korostetaan. Avoin vuorovaikutus, pedagoginen keskustelu sekä kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakaminen niin koulun sisällä kuin ulkopuolella on edellytys opetus- ja kasvatustyön kehittämiseksi. Kehittyminen vaatii alueellista yhteistyötä, muuten koulu pysyy suljettuna laitoksena eikä pysty vastaamaan yhteiskunnan haasteisiin. Yhteisöllisyyden luominen, ongelmiin puuttuminen sekä jatkuva vuorovaikutus korostuvat tulevaisuuden johtamistehtävässä. (Karikoski 2009, 266, 276.)

Koulutuksessa verkostomaisessa työtavassa on kysymys oppilaiden oppimisverkostojen lisäksi organisatorisesta ja opettajien asiantuntijuuden käytön uusista ratkaisuista. On ennakoitu, että opettajien tarve tulee huomasti kasvamaan mm. suurten ikäluokkien eläkkeellesiirtymisen johdosta. Ratkaisua tähän ongelmaan ei ole kuitenkaan haettu uudelta koulutusprosessista, vaan on puhuttu uusien opettajien koulutustarpeesta. Väistämättä koko koulutus on ajateltava uusiksi. Tulevaisuuden koulussa ei verkostokehityksestä ja työpaikkayhteistyöstä johtuen ole niin suurta opettajien määrää kuin nyt. Opettajan työnkuva on muutoksessa kohti kouluttajaa, jonka asiantuntijuus painottuu opetuksen ohella enemmän koulutuksen organisointiin ja toiminnan ohjaukseen. (Helakorpi 2009b.)

Oppilaitoksen verkostoitumista voidaan kuvata kolmella tasolla: 1. oppilaitoksen sisäinen verkosto, joka käsittää tiimityön ja oppilaitoksen prosessit, 2. lähiverkosto, joka liittyy yhteistyöhön oppilaitoksen välittömässä läheisyydessä olevien oppilaitosten, elinkeinoelämän ja muiden tahojen kanssa ja 3. etäverkosto, joka on suurelta osin moderniin sähköiseen viestintään perustuvaa toimintaa, myös kansainvälistä. (Helakorpi 2009b.)

5.1 Uudet oppimisympäristöt vaativat uutta lähestymistapaa

Verkostokoulu vaatii nykykouluun verrattuna oppilailta oma-aloitteisuutta ja opettajilta uutta kouluttajamaista otetta. Opiskelijat ovat itse vastuullisia oppimisestaan. He pitävät oppimispäiväkirjaa ja oppiminen perustuu oppijan omien taipumusten

laajaan hyödyntämiseen. Opettajat ovat oppimista tukevia organisoojia ja tukijoita ja heillä on nykyistä enemmän aikaa yksilöohjaukseen. Oppiminen perustuu itseohjautuviin materiaaleihin kuten oppimistehtäviin ja portfolioihin sekä toiminnallisiin työpisteisiin kuten Work Shop, työpajat ja työssä oppiminen. Opiskelijoiden ja opettajien työ perustuu tiimityöhön. Opiskelu tapahtuu lähi- ja etätyönä verkostoissa. Osa koulutuksesta tapahtuu työpaikoilla, joissa on ohjaustyöhön koulutettuja ohjajia, tutoreita. Opettajat toimivat yhteistyössä heidän kanssaan. Oppilaitokset keskenään muodostavat koulutuspalveluja tarjoavan yhtymän, jolla voi olla yhteistyökumppaneita Suomessa ja ulkomailla. Koulu työpaikkana muistuttaa enemmänkin palveluyritystä kuin laitosta ja sen toiminnassa ja johtamisessa nojaututaan nykyaikaisiin johtamisideoihin, valtuuttavaan johtamiseen ja tiimityöhön. (Helakorpi 2009b.)

Uudet oppimisympäristöt korostavat uuden teknologian käyttöä koulutuksessa, erityisesti tällöin tarkoitetaan tietokoneita ja tietoverkkoja. Avoimet oppimisympäristöt painottavat opiskelun avoimuutta, joustavuutta ja yksilöllisyyttä. Erityisesti tällöin korostetaan opiskelijan vapautta valita opiskeluun aika ja paikka tilanteen mukaan. Suljettua opiskelu on silloin, kun liikkumavaraa ei ole ajan, paikan, toimintatavan, menetelmien yms. suhteen. Avointen oppimisympäristöjen yhteydessä korostuu opiskelijan itseohjautuvuus. (Helakorpi 2009b.)

Opiskelu ja ohjaus monimuotoisessa, avoimessa oppimisympäristössä edellyttävät muutoksia koko koulun toimintakulttuuriin. Vuorovaikutteinen oppimistilanne edellyttää opettajalta laajaa valmistautumista. On etukäteen mietittävä etäällä olevien opiskelijoiden aktivointitehtäviä ja hyödynnettävä etäopintopiiriä. Opettaja voi myös havainnollistaa opetustaan käyttämällä hyväksi piirroksia ja kuvia sekä todellisia esineitä, joita voi näyttää dokumenttikameralla. Hyvään oppimiskulttuuriin kuuluu aito vuorovaikutus, jossa yhteistoiminnallisuuden avulla voidaan saavuttaa aivan toisenlaisia oppimisen tasoja kuin yksin opiskellen. Hyvin hoidetulla oppimistilanteella voidaan saavuttaa kommunikaatiotila, joka poikkeaa vain vähän luonnollisesta tilasta. (Helakorpi 2009b.)

5.2 Yhteistoiminnallinen oppiminen

Yhteistoiminnallisella oppimisella tarkoitetaan oppimista, jossa kaikkien ryhmän jäsenten tietämystä käytetään hyväksi työskentelyssä. Yhteistoiminnallinen opiskelu toimii oppilaiden opiskelun lisäksi opettajien ammatillisessa kasvussa ja työssä. Yhteistoiminnallisen oppimisen idea perustuu ihmiskäsitykseen, jonka mukaan jokaisella ihmisellä on jotain annettavaa yhteiseen työskentelyyn. Oman työpanoksen luovuttaminen vahvistaa itsetuntoa ja lisää itsearvostusta. Työyhteisön jokaisen jäsenen tulisi kantaa vastuuta yhteisten asioiden saavuttamiseksi. Tämä vaatii sosiaalisia taitoja ja joustavuutta, mitä ei kaikilla ole opettelematta. Sosiaalisia taitoja pitää opetella, jotta yhteistyö sujuu. (Halenius-Alari, Huhtanen & Paatos 2009, 78-79.)

Yhteistoiminnallisuus antaa mahdollisuuden työyhteisön ja koulun kehittämiseen. Kehittäminen pitää perustella työyhteisössä niin, että muutosta ei pidetä uhkana vaan mahdollisuutena yksilölle ja yhteisölle. Yhteistoiminnallisten työtapojen käyttöönotto vaatii suunnittelua, organisointia ja sitoutumista. Tämä aiheuttaa aina työyhteisössä kritiikkiä ja muutosvastarintaa. Yhteistoiminnallisuus on kuitenkin osoittautunut hyväksi keinoksi koulu-yhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. (Halenius-Alari, Huhtanen & Paatos 2009, 94.)

Työryhmällä on yleensä tuloksiin keskittynyt johtaja ja tiimillä johtajuusroolit jaetaan tilanteen mukaan. Tiimityössä oppimisen onnistuminen edellyttää yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien löytymistä. Tiimin työskentely tehostuu, kun tiimi saa harjoitella yhteisten haasteiden kohtaamista. Rakentavan palautteen antaminen parantaa tiimin vuorovaikutusta. Yhdessä tapahtuva suunnittelu ja päätöksenteko lujittaa tiimiä ja sitouttaa jäseniä tehtyihin päätöksiin. Yhteisten pelisääntöjen luominen palvelee sekä tiimiä että tiimin asiakkaita. (Halenius-Alari, Huhtanen & Paatos 2009, 83-84.)

Yhteistoiminnallisten rakenteiden kautta on mahdollisuus kehittää koulun johtamistapaa keskusteleväksi ja osallistuvaksi. Johtamisen vieminen tiimityöskentelyn suuntaan parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Perinteisessä johtajamallissa rehtori koulun johtajana on avainasemassa yhteisen näkemyksen löytämiseksi keskustelussa. Käsikijän rooli tiimin esimiehenä pienenee tiimityöskentely kehittyessä.

Kun johtaja näyttää tiimille hyvää esimerkkiä, innostuu ja motivoituu tiimi parhaiten yhteistoimintaan. Osittain itseohjautuvassa tiimissä ryhmän itsenäisyys kasvaa ja johtajan osuus vähenee. Tällaiselle tiimille riittää lopulta tavoitteiden ja aikataulun sopiminen, muuten tiimi toimii itsenäisesti ilman johtajaa. Koulussa tiimityöskentelyn aloittaa rehtori. Tiimien rakentumiselle pitää varata aikaa. (Halenius-Alari, Huh-
tanen & Paatos 2009, 84-85.)

Koulun toiminnan muuttaminen yhteistoiminnalliseksi ja keskustelevaksi on dynaaminen prosessi. Prosessin kehittymisen esteenä on sopivien keskustelupaikkojen puute. Yhteisön keskustelun paikkana on perinteisesti pidetty melko virallisia opettajainkokouksia. Opettajainkokous on liian suuri yksikkö, jotta kaikki työyhteisön jäsenet pääsisivät antamaan oman panoksensa käsiteltäviin asioihin ja tuomaan omia ajatuksiaan esille. Yhteistoiminnallisuuden kehittäminen edellyttää erilaisia henkilöstön säännöllisiä keskustelufoorumeita. Hyvä keskusteluyhteys vahvistaa yhteenkuuluvaisuutta ja edistää työhyvinvointia. Yhteiset keskustelut rakentavat luottamusta ja tuottavat sosiaalista pääomaa kouluihin. Työyhteisön yhdessä toimiminen muuttuu vähitellen käytännöksi ja työ organisoituu tiimeiksi. (Halenius-Alari, Huh-
tanen & Paatos 2009, 91-92.)

6. POHDINTAA

Johtajuutta tarvitaan ja sitä esiintyy koulussa monessa kohtaa. Tässä kirjallisuustutkimuksessa käsiteltiin rehtoria koulunsa johtajana, opettajaa ryhmänsä johtajana sekä verkostomaista työskentelyä. Verkostomainen työskentely ja varsinkin tutkivan oppimisen käyttö opetuksessa vaativat suunnitelmallisuutta, perehtyneisyyttä ja yhdessä tekemisen ilmapiiriä koko koulun henkilöstöltä.

Viime vuosina on tehty useampia väitöskirjoja, joiden aiheena on rehtorien jaksaminen. Koulun johtaminen koetaan usein monisäikeiseksi ja työlääksi. Yhteistyötä ja delegointia työyhteisössä korostetaan jo rehtorin jaksamisen vuoksi mutta myös henkilökunnan sitouttamisen vuoksi koulun tavoitteiden saavuttamiseen. Yhteistyön organisoiminen ja opettajien saaminen esimerkiksi tiimityöhön mukaan vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Ja ajasta rehtoreilla on tutkimusten mukaan puutetta.

Koulun johtajuuteen tarvitaan koulutusta ja ulkopuolista valmennusta. Vaikka rehtorit ovatkin käyneet koulutuksen rehtoriutta varten, tarvittaisiin rehtoreille syventävää koulutusta ja ainakin työnohjausta, jotta ongelmakohdista päästään eteenpäin.

Lukemani lähdeaineiston perusteella koulun opettajakunnan johtamisen merkitys on suuri. Rehtorin toimilla on vaikutusta koulun työilmapiirin muodostumiseen. Mitä yhteisöllisemmäksi työilmapiiri muodostuu, sitä helpompi on asioista sopia henkilökunnan kanssa. Oletettavaa on, että hyvän keskusteluilmapiirin omaavissa kouluissa pystytään puhumaan myös opettamisesta, koulun tavoitteista ja keinoista päästä tavoitteisiin yhdessä. Kun mahdollisimman moni työyhteisöstä osallistuu strategiakeskusteluihin, sitä parempi on myös sitoutuminen koulun tavoitteisiin.

Opettajalta ryhmänsä johtajana odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja sen lisäksi, että hän on asiantuntija opettamallaan alalla. Opettajan kyky hahmottaa oppijoiden ajattelumaailmaa nostetaan esille usein. Vaativampana haasteena pidän sitä, että opettaja löytää aina oppilaalle sopivat keinot ja välineet henkilön oppimisen edistämiseksi.

Tutkivan oppimisen menetelmän käyttöön otto ja oppimisen johtaminen tutkivan oppimisen keinoin vaativat opettajalta erittäin suurta perehtyneisyyttä asiaan. Vähi-

tellen olen alkanut ymmärtää, millaisen prosessin esimerkiksi me opettajaopiskelijat olemme saaneet kokea tämän koulutuksen aikana. Alun hämmennys on vähitellen hälvennyt ja oppimisryhmämme muotoutui nopeasti toimivaksi ryhmäksi, jossa jokainen jäsen sitoutui annettuihin tehtäviin. Opettajamme Kaarina onnistui ryhmien muodostamisessa hyvin, vaikka ensin tuntui siltä, että olimme aika tuuliajolla. Opettajan ohjaus oli määrätietoista mutta hän antoi ryhmille vapauden toimia. Saamani vertaistuki oppimisryhmässämme oli hieno kokemus, opimme kaikki toisiltamme ja tietysti myös asiaan liittyvästä materiaalista ammensimme oppia ja oivalsimme asioita ja yhteyksiä. Oman oppimisryhmän arvon huomasin myös siinä, että ryhmä kannusti jäseniään pysymään aikatauluissa. Kun päätin tehdä kehittämishankkeeni yksin, jäin ryhmän vetoavun ja tuen ulkopuolelle.

Kaiken kaikkiaan opettajalta ryhmänsä ohjaajana ja johtajana vaaditaan innostavaa otetta, asiantuntemusta ja ympäröivän yhteiskunnan tapahtumien seuranta ja soveltamista työhönsä. Jos opiskelijat oivaltavat, että opiskelulle on muukin syy kuin kokeet tai tentit, on opettaja onnistunut tehtävässään. Opiskelijoiden oppimisen ja mielenkiinnon herättäminen opetettavaan aiheeseen ovat tärkeä osa opettamista.

LÄHTEET

Hakkarainen, K., Bollström-Huttunen, M., Pyysalo, R. & Lonka, K. 2005. Matkaopas opettajille. Tutkiva oppiminen käytännössä. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Halenius-Alari, T., Huhtanen, K. & Paatos, H. 2009. Tiimityö ja ryhmien työskentely. Teoksessa Huhtanen, K. & Keskinen, S. (toim.) Rehtorius peliäkö? Okka-säätiö. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Helakorpi, S. 2001a. Koulun johtaminen. Tulostettu 1.11.2009 <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/TIETOISKUT/JOHTAMINEN/index.htm>

Helakorpi, S. 2009b. Koulutuksen verkot ja verkostot. Tulostettu 1.11.2009 <http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/tiedostot/Verkostotekstii.htm>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Karikoski, A. 2009. Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? Helsingin yliopiston tutkimuksia 297. Helsinki. Yliopistopaino.

Kaukkila, M. & Kähkönen, M. 2009. Sukupuolen merkitys johtajuuteen naisrehtorin näkökulmasta. Teoksessa Huhtanen, K. & Keskinen, S. (toim.) Rehtorius peliäkö? Okka-säätiö. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Kemppinen, S. 2009. Rehtoriksi ryhtyminen ja rehtorina toimiminen. Teoksessa Huhtanen, K. & Keskinen, S. (toim.) Rehtorius peliäkö? Okka-säätiö. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Keski-Luopa, L. 2000. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu. Kirjapaino Kaleva.

Lehkonen, H. 2009. Mikä tekee rehtorista selviytyjän? Perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä työssä selviytymisestään. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Leinonen, M. 2002. Kohtaako opettaja oppilaansa. Historian näkökulmia opettamisen ja opettajuuden kysymyksiin. Teoksessa Sallila, P. & Malinen, A. (toim.) Opettajuus muutoksessa. Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Vantaa. Dark Oy.

Lönnqvist, J. 2000. Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa Hyyppä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu. Kirjapaino Kaleva.

Ranne, K. 2009. Ryhmät, ryhmädynamiikka ja tutkivan oppimisen prosessin johtaminen. Teoksessa Heinilä, H., Kalli, P. & Ranne, K. Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantuntijuus. Okka-säätiö ja Tamk/TAOK. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Totro, T. 2000. Tavistock-tradition systeemis-psykodynaaminen organisaation kehittämismalli. Teoksessa Hyyppä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu. Kirjapaino Kaleva.

Vuohijoki, T. 2006. Pitää vain selviytyä. Tutkimus rehtorin työstä ja työssä jaksamisesta sukupuolen ja virka-aseman suhteen tarkasteltuna. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja C 250. Turku. Painosalama Oy.