

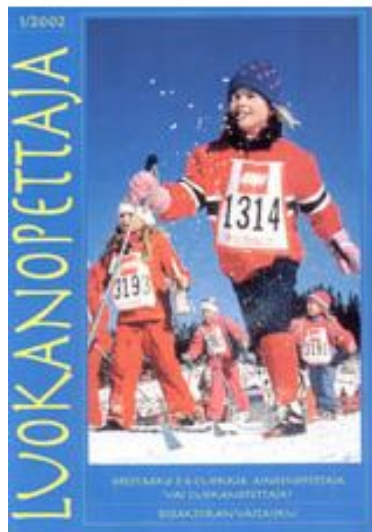
Moraalinen imperatiivi ja kestävä koulun muutos

Itä-Suomen rehtori ja
johtajuuspäivät
Anttola 8.9.2006

Martti Hellström
Rehtori, KT
Auroran koulu, Espoo

Curriculum Vitae

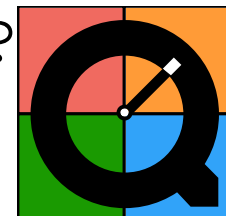
Martti Hellström



TEHTÄVÄ: Vapaa kirjoitelma

Kirjoita luottamuksellinen,
henkilökohtainen kirje itsellesi.
Valitse yksi tai useampia teemoja omaan
kirjoitelmaasi.

1. Miksi ryhdyin alun alkaen
opettajaksi? Entä rehtoriksi?
2. Mitä arvoja minä edustan rehtorina?
Mikä minua innostaa? Millaisen perinnön
haluan jättää itsestäni rehtorina?
3. Oletko ollut mukana jossain
muutoshankkeessa? Jos se onnistui, niin
mitkä? Jos ei, niin mitkä?



Eduskunta

Sivistysvaliokunta

mietinnössään 2002:

” Koulun opetuskulttuurin kehittämisessä päävastuu on koulun rehtorilla. Tutkimusten mukaan peruskoulun sisäinen pedagoginen toiminta on muuttunut vähän viimeksi kuluneiden kahden vuosikymmenen aikana. Koulun tasolla päätäntävällän kasvu ja kehittämistoiminta eivät näy sisäisen työn uudistamisena kuin vain harvoissa kouluissa...”

jatkuu....

” ... Rehtorit käyttävät tutkimuksen mukaan keskimäärin vain noin 6 prosenttia työajastaan pedagogiseen johtamiseen.

Eräissä tapauksissa rehtorilla saattaa olla monta yksikköä johdettavanaan.

Valiokunta painottaa koulun opetus- ja kasvatustyössä pedagogisen johtajuuden vastuun merkitystä. Pedagoginen johtajuus on hallintotehtävien ja lisääntyneen talousjohtamisen paineessa nostettava rehtorin perustehtäväksi...”

jatkuu...

” ... Valiokunta kiinnittää huomiota siihen, että rehtorin tehtävä on mitä suurimmassa määrin koulun työprosessien kehittämistä ja muutostoimenpiteiden johtamista sekä opettajien tiimityöskentelyn tukemista.”

Irmeli Halinen, Oph 2005

Koulun johtaminen on aina pedagogista johtamista

” Koulun perustehtävä on pedagoginen,
oppilaiden oppimisen ja kasvamisen
ohjaaminen ja tukeminen opetuksen,
ohjauksen ja oppilashuollon keinoin

Koulun toimintaa koskevat ratkaisut on tehtävä
sitien, että ne parhaalla mahdollisella tavalla
edistävät perustehtävän toteutumista

Koulun toimintaa koskevien ratkaisujen
tekeminen on johdon vastuulla.”

Pedagoginen johtaminen osana oppilaitoksen johtamista

- Johtamisen kenttämalli (Hellström 2005)
- Eri kentillä on omat johtavat arvonsa
- Kokonaisuuden kentällä käydään arvojen sota.



On siis aika iskeä takaisin!?

Johtamispuhe on interpenetroitunut

- Oppilaitoksen johtaminen ymmärretään yleisjohtamiseksi
- Oppilaitoksen johtamisessa ei arvosteta substanssin merkitystä (vrt esim. kaavamainen efqm)
- Rehtorin arki täytetään yleishallinnollisilla tehtävillä
- Kouluihin syntyy pedagogisen johtamisen tyhjiö

Johtajaksi kasvun vaiheet

1. Ajopuurehtori
2. Arkitapahtumia organisoiva rehtori
3. Kokonaisuuden hahmottava rehtori
4. Kokonaisuuden hallitseva ja sitä ohjaava rehtori

QuickTime™ ja
TIFF (ei pakattu) pakkauksen purkuohjelma
tarvitaan elokuvan katselemiseen.

(Eskolan pohjalta Hellström)

Fullanin muutosmalli



Michael Fullan

- samarbete och ansvar ger lyckad förändringsprocess

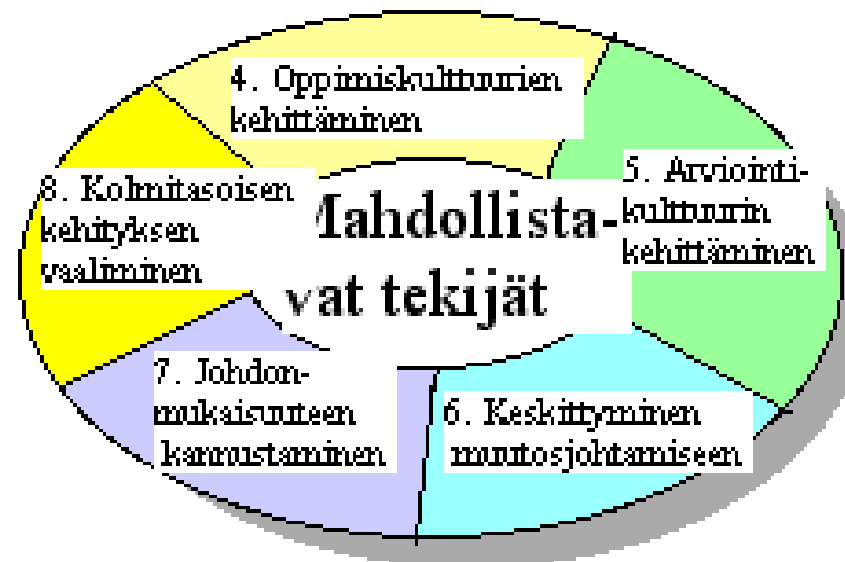
Fullanin muutosmalli

Muutoksen perustekijät

1. Ihmisen sitouttaminen
moraaliseen päämäärään

2. Kapasiteetin luominen

3. Muutosprosessin ymmärtäminen



Hellströmin muutosmalli

”Viisas ote muutokseen”



Martti Hellström

- Viisas oppii muitten virheistä.
- Tutkimuksen aineistona kuvaukset 339:stä koulun omasta kehittämis-hankkeesta
- Aineisto kerättiin kyselylomakkeilla.

Muutosnyrkki

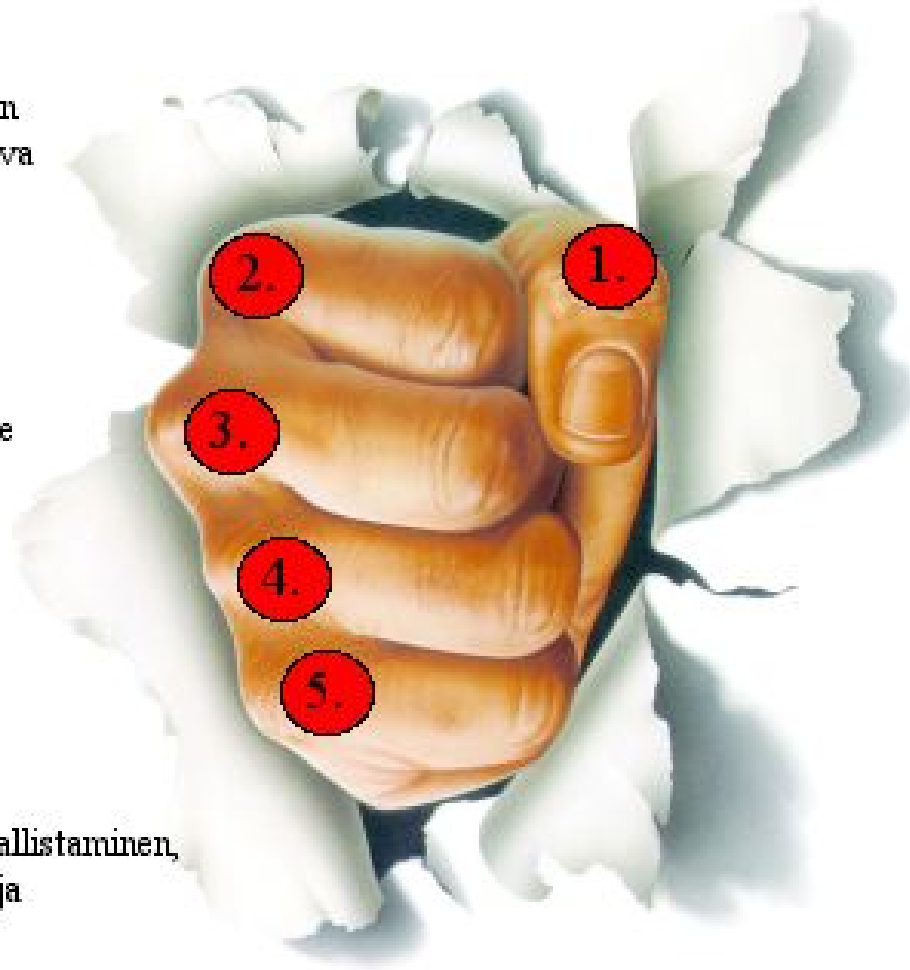
1. **Opettajat**, joilla on muutoksessa tarvittava kapasiteetti

2. **Kohde**, joka on tärkeää muuttaa

3. **Idea**, joka ratkaisee kohdetta vaivaavan ongelman

4. **Hanke**, joka toteutetaan otteella, johon kuuluu
a) hyvä suunnittelu,
b) kaikkien niiden osallistaminen, joita muutos koskee ja
c) ahkerasti yhdessä tehty työ.

5. **Koulu**, joka on terveessä työtilassa

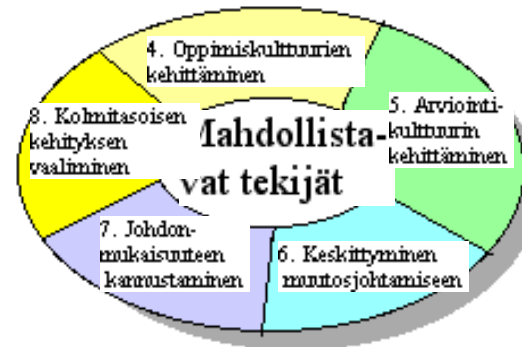


Fullanin muutosmalli

1. Moraalinen imperatiivi

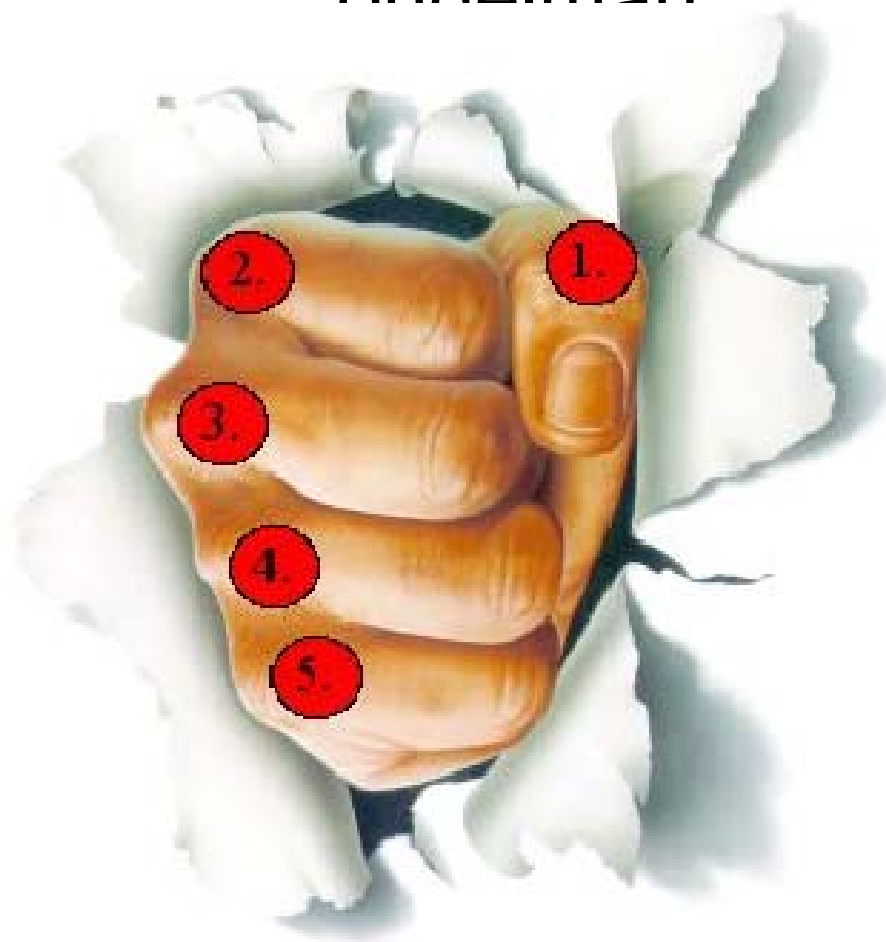
Muutoksen perustekijät

1. Ihmisen sitouttaminen moraaliseen päämäärään
2. Kapasiteetin luominen
3. Muutosprosessin ymmärtäminen

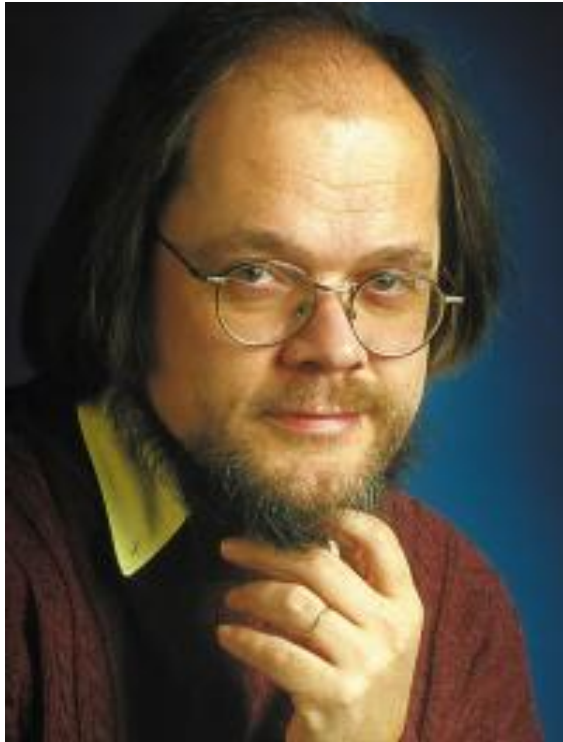


Muutosnyrkki

2. Kohde joka on tärkeä muuttaa
3. Idea, joka ratkaisee kohdetta vaivaavan ongelman



Muutoksen onnistuminen?



Onnistua voi monella tasolla

Eero Ojasaari **hyvän** tasot:

- teknis-toiminnallisesti hyvä
- kokemuksellisesti hyvä
- tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden hyvä (jonkin arvokkaan suhteen)
- moraalisesti hyvä; hyvää edistävä

KUVA:KIRJPAJA

<http://sivistys.net/?action=juttu&ID=1346>

Miksi pedagogiikka pitäisi muuttaa?



- Koskenniemeläisessä oppilaskeskeisessä merkityksessä pedagogiikka muovataan aina luokan tarpeiden mukaan.



- Fullanilaisessa yhteiskuntakeskeisessä ajattelussa pedagogiikkaa muovataan yhteiskunnan kulloistenkin tarpeiden mukaan.

Maailma muuttuu...

Opiskelu ja työ siirtymässä pelinomaisiin ympäristöihin

Oppimisen ympäristö uudistuu ennusteiden mukaan nopeasti tulevina vuosina. Oppiminen ja työnteko alkavat muistuttaa yhä enemmän tietokonepelejä.

Yhdysvalloissa pelibuumi on vahva. Koululaitos opettaa esimerkiksi maantiedettä pelien avulla. Oppilaat pitävät virtuaalimatkailusta. He innostuvat ja oppivat asiat paremmin kuin pelkästään lukemalla. ”

1.1.2006



Lapset muuttuvat...

Amerikkalaislapsia tutkittu

5-vuotiaat amerikkalaislapset pystyvät seuraamaan yhtä aikaa kuutta tv-saippuasarjaa ja kertomaan, mitä niissä tapahtuu.

Muuttuuko koulu? Riittävästi?

Professori Jukka Sarjala (2006)

QuickTime™ ja
TIFF (ei pakattu) pakkauksen purkuohjelma
tarvitaan elokuvan katselemiseen.

Tulevaisuudesta on vaihtoehtoisia skenarioita.

Useissa kolme suurta muutosvoimaa, joiden kanssa on opittava elämään.

- 1. teknologia
- 2. liberalisaatio
- 3. globalisaatio

Niihin sopeuduttava. Tykkää tai ei. Vastustajat tuomitut häviämään (vrt. kehruu.Jenny)

http://www.tampere.fi/koulutus_v/ioi2001/news/monday/sarjala.htm

Koulun on päästävä irti tosiasioiden kiistämisestä ja menneisyyden haikailuista.

Fullanin muutosmalli

2. Kapasiteetin luominen

Muutoksen perustekijät

1. Ihmisen sitouttaminen moraaliseen päämäärään
2. Kapasiteetin luominen
3. Muutosprosessin ymmärtäminen

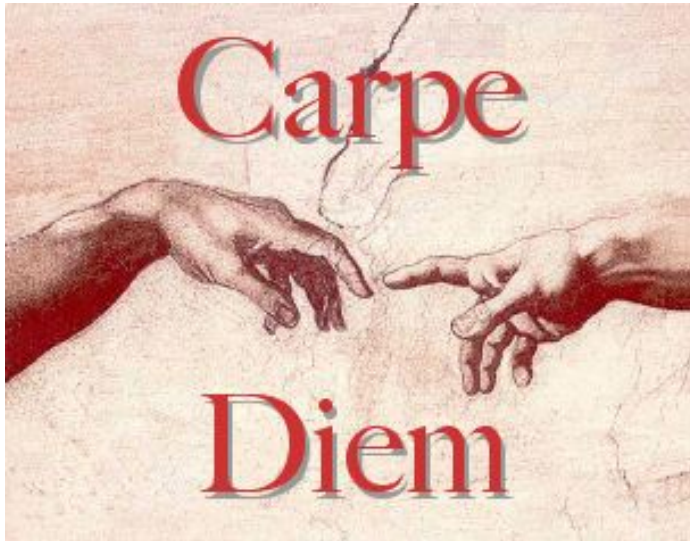


Muutosnyrkki

1. Opettajat, joilla on tarvittava kapasiteetti



Muutoskapasiteetin viisi "Teetä"

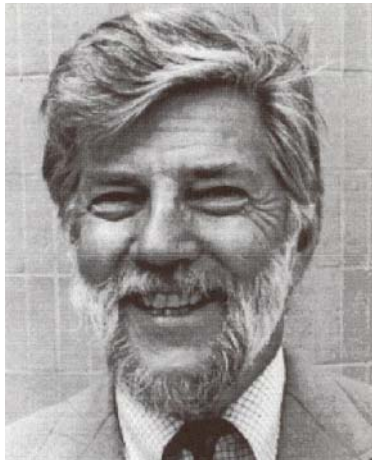


Praktinen syllogismi:

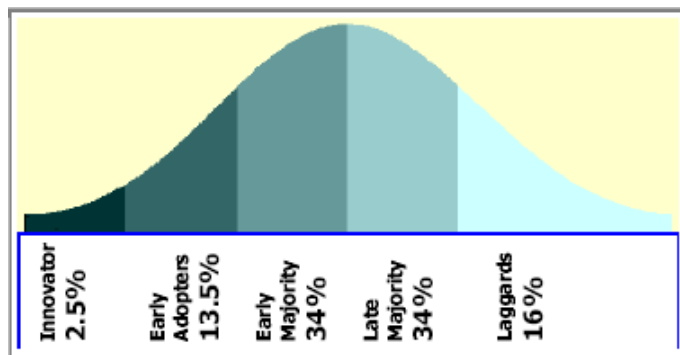
- Tietoa (mitä)
- Taitoa (miten)
- Tahtoa (miksi)
- Tilaisuus (ei esteitä)

-
- Tilanne (juuri nyt)

Kaikki ihmiset eivät ole yhtä uudistusmielisiä



Ihmiset voidaan jakaa ryhmiin
(Rogers & Shoemaker 1971)



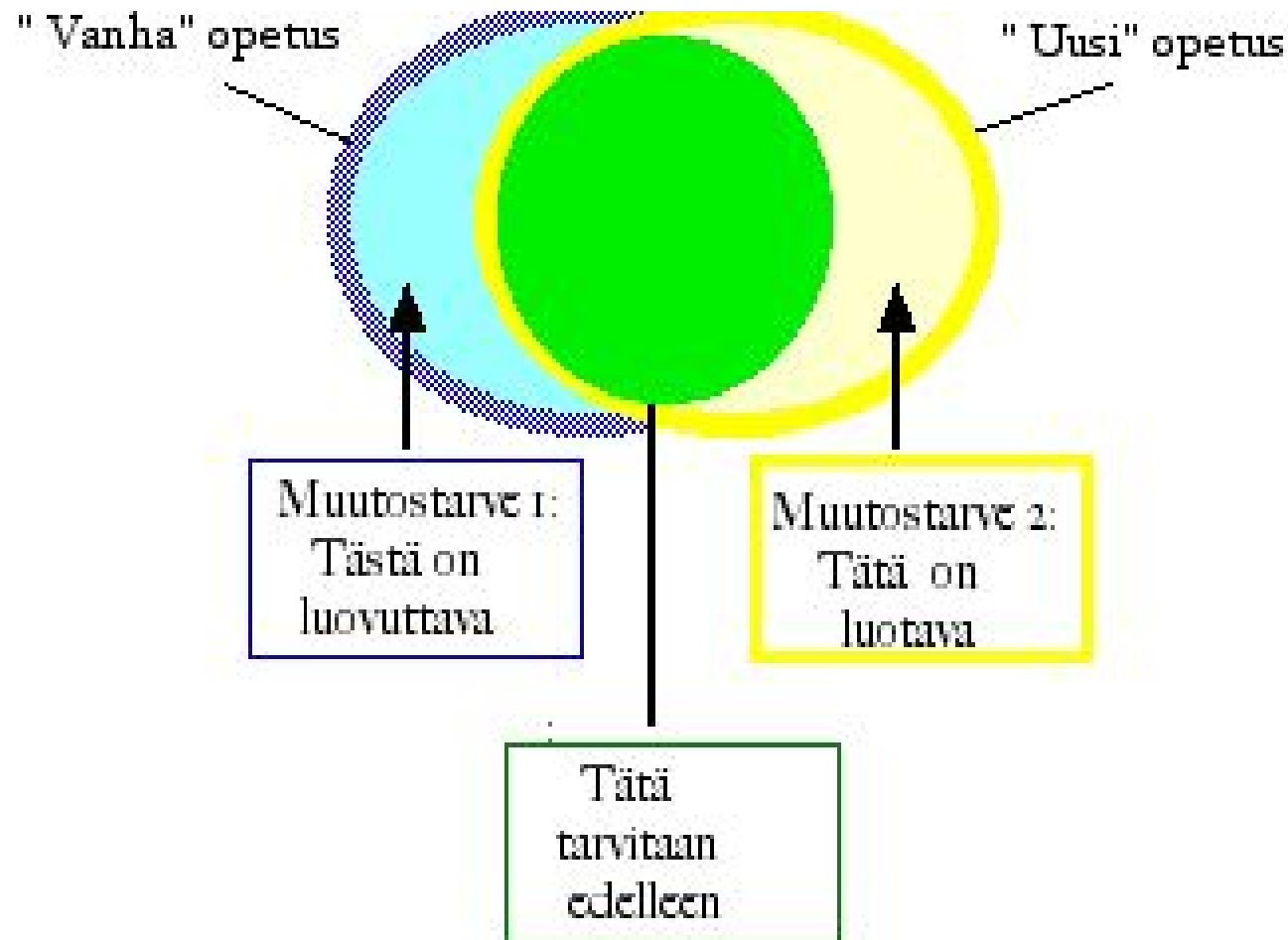
- **Uudistajat eli innovoijat** ottavat riskejä ja haluavat kokeilla uutta.
- **Varhaiset omaksujat** seuraavat omaa aikaansa.
- **Varhainen enemmistö** on harkitsevaa, ja he omaksuvat asian vasta, kun ovat itse asian tehneet.
- **Myöhäinen enemmistö** on epäileväistä. Muutos on perusteltava heille, ja he toimivat vasta ympäristön painostuksesta.
- **Viivyttelijät** omaksuvat innovaatiot vasta, kun ne ovat

Muutoskapasiteetti on energiaa

**ASiantuntevuus, Innostus ja
Innovatiivisuus
omasta halusta toteutettu
muutos!**

- Paljonko on energiaa?
- Paljonko energiaa on vapaana?
- Paljonko voidaan satsata uudistukseen?
- Tähän uudistukseen?
- Mistä saa lisää energiaa?
- Mikä syö energiaa?

Tieto:Tiedätkö, mikä muuttuu?



Fullanin muutosmalli

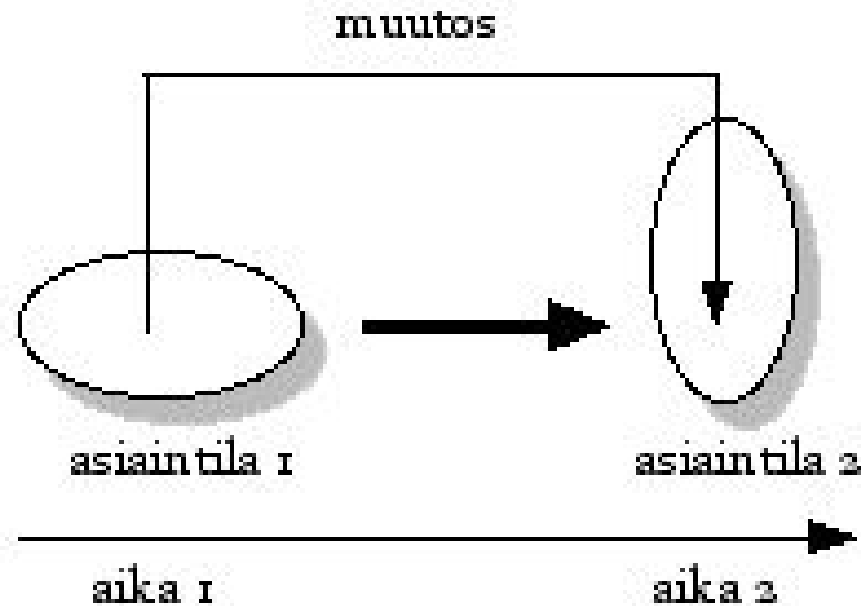
3. Muutostietous

Muutoksen perustekijät

1. Ihmisen sitouttaminen moraaliseen päämäärään
2. Kapasiteetin luominen
3. Muutosprosessin ymmärtäminen

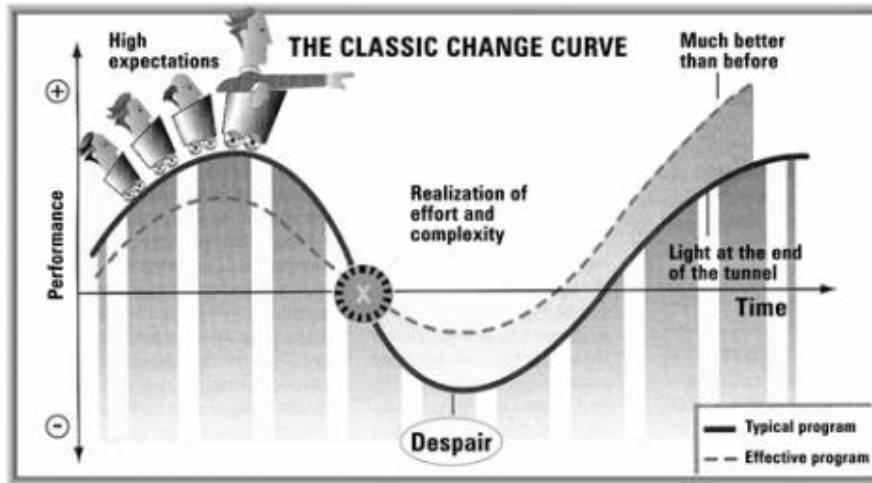


Mitä muutos on?



- **Muutos** on sitä, että asiointila hetkellä 2 on erilainen kuin hetkellä 1.
- **Uudistus**= uusi muutos
- **Parannus** = jonkin arvojärjestelmän mukaan hyvä muutos
- **Kehitys, edistys**= jonkin arvojärjestelmän mukaan hyvän suuntainen muutos jossain prosessissa

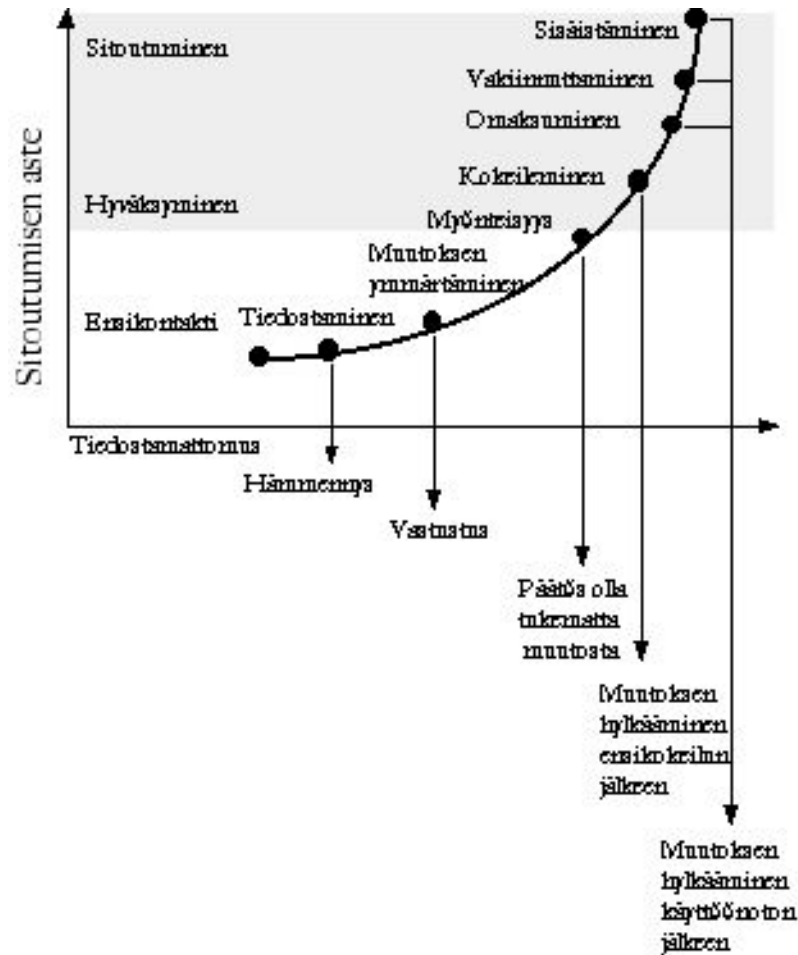
Muutoskäyrä I



KUVA:

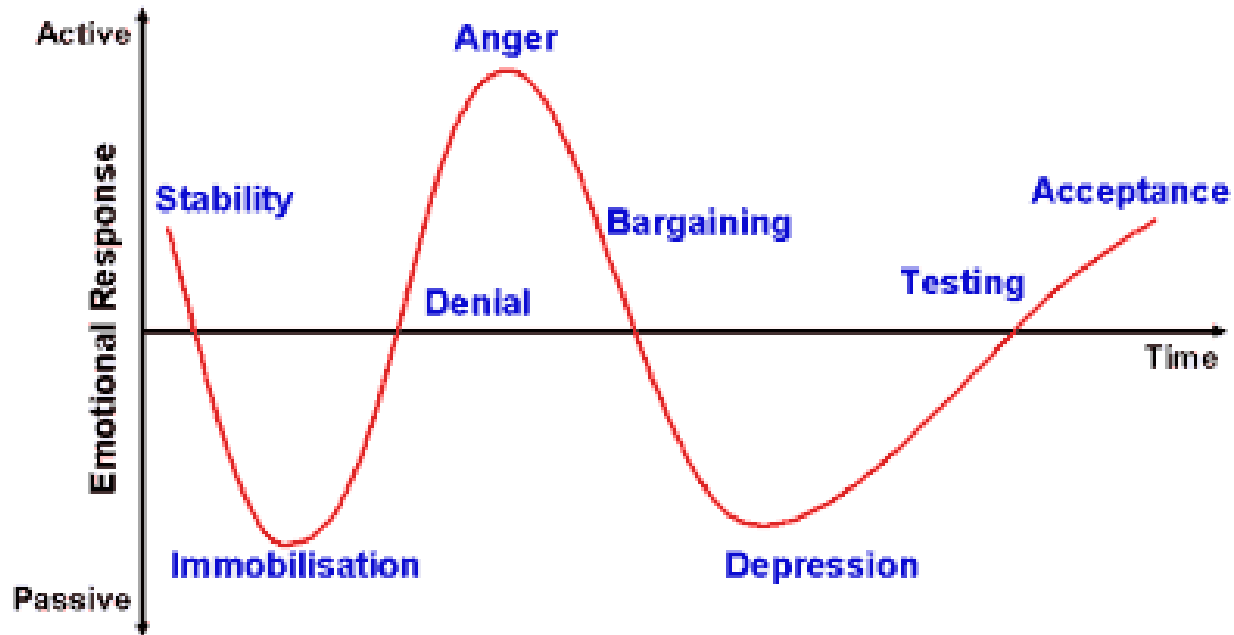
http://www.iowalibrarian.com/Managing%20Change%20When%20Technology%20Changes_files/image006.jpg

Muutoskäyrä II



- Muutoksen omaksi ottaminen ei ole kertatapahtuma
- Ostopäätöstä harkitaan toistuvasti uudestaan

Muutoskäyrä III



- Hyödynnetään tietoa ihmisestä kriisissä (Kuebler-Ross)
- KUVA http://changingminds.org/images/kubler_ross.gif

Fullanin muutosmalli

4. Oppivaksi kouluksi

Muutoksen perustekijät

1. Ihmisen sitouttaminen moraaliseen päämäärään
2. Kapasiteetin luominen
3. Muutosprosessin ymmärtäminen



Muutosnyrkki

5. Koulu, joka on terveessä työtilassa



Hyvässä koulussa uudistus onnistuu helpommin



HYVÄSSÄ KOULUSSA

1. TOIMINNAT ON
SUUNNITELTU HYVIN
2. OPETTAJAT EIVÄT OLE
UUPUNEITÄ

Fasiliteetit ja infrastruktuuri
kunnossa.

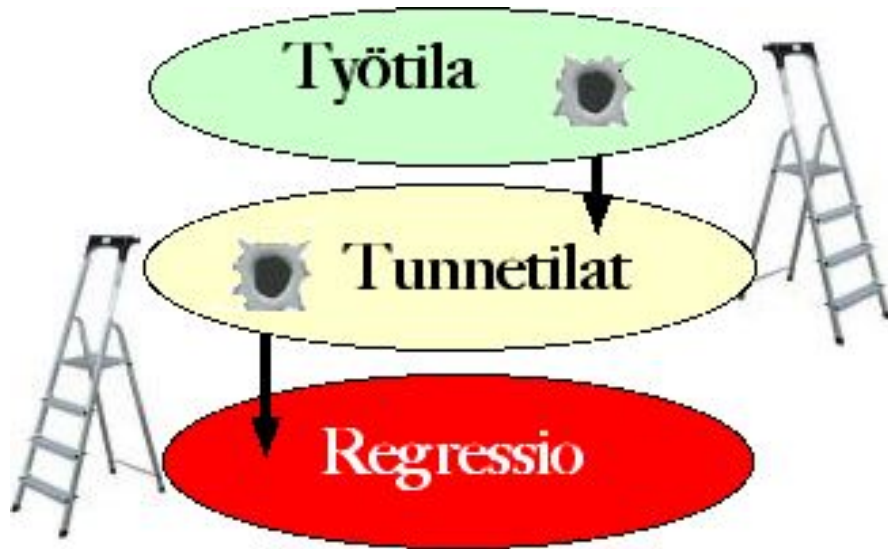
KUVA: www.vtt.fi.jpg

Hyvässä koulussa uudistus onnistuu helpommin

Hyvässä koulussa

3. rehtori on vahva
pedagoginen
johtaja.

Työyhteisön kapasiteetti: terveessä työtilassa



Työyhteisö, joka on terveessä työtilassa, voi käyttää energiansa työhön.

Ihmiset kuitenkin mieluusti pudottautuvat muhimaan tunnetiloihin, joita ryhmäilmiöt tuottavat.

.. ja sieltä regressiotilaan.

Fullanin muutosmalli

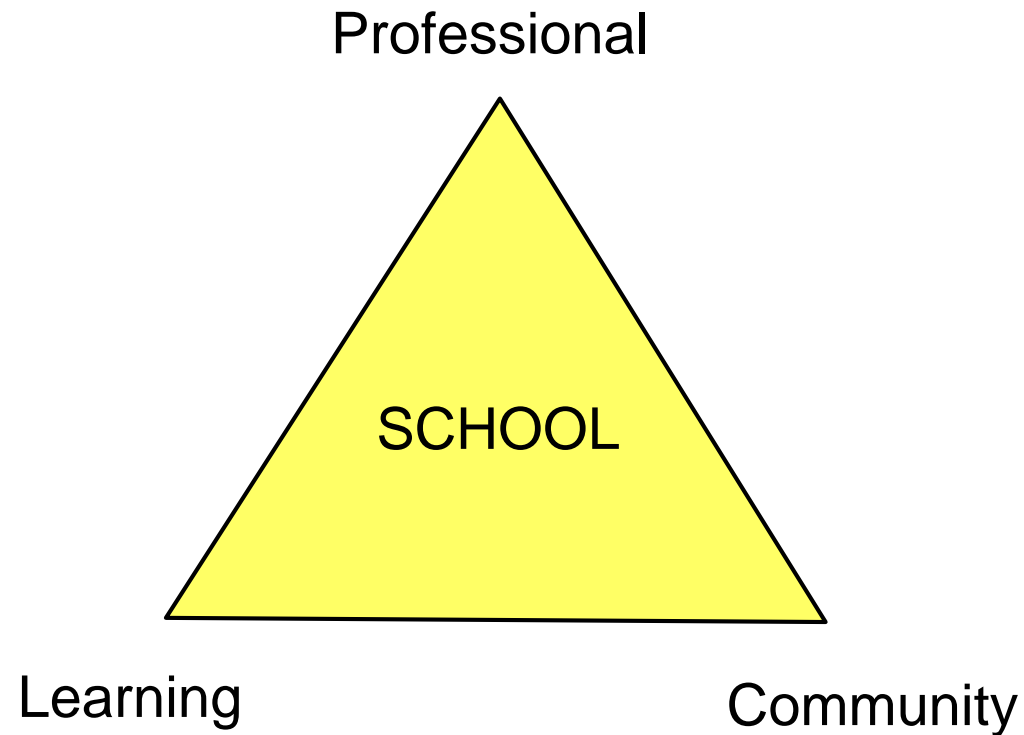
5. Arviointikulttuuri

Muutoksen perustekijät

1. Ihmisen sitouttaminen moraaliseen päämäärään
2. Kapasiteetin luominen
3. Muutosprosessin ymmärtäminen



Oppiva ammatillinen yhteisö



Shirley Hord 1997

Andy Hargreaves:

- Mitä **professionaalisuus** tarkoittaa: otetaan evidenssi vakavasti. Ollaan aikuisia.
- Mitä **oppiminen** tarkoittaa: pidetään huolta niin aikuisten kuin lastenkin oppimisesta. Se on toiminnan kriteeri.
- Mitä **yhteisö** tarkoittaa; sitoutumista arvokkaisiin tavoitteisiin, sitoutumista toisiin ihmisiin, joilla on sama päämäärä ja suuren huomion kiinnittämistä vähemmistöihin.

Fullanin muutosmalli

6. Muutosjohtaminen

Muutoksen perustekijät

1. Ihmisen sitouttaminen moraaliseen päämäärään
2. Kapasiteetin luominen
3. Muutosprosessin ymmärtäminen

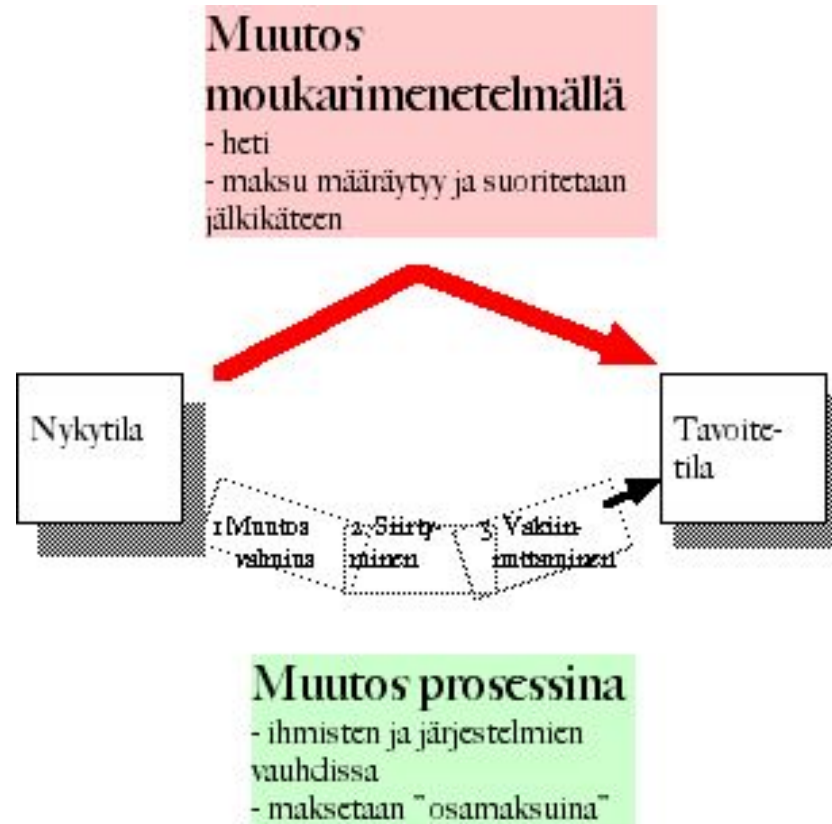


Muutosnyrkki

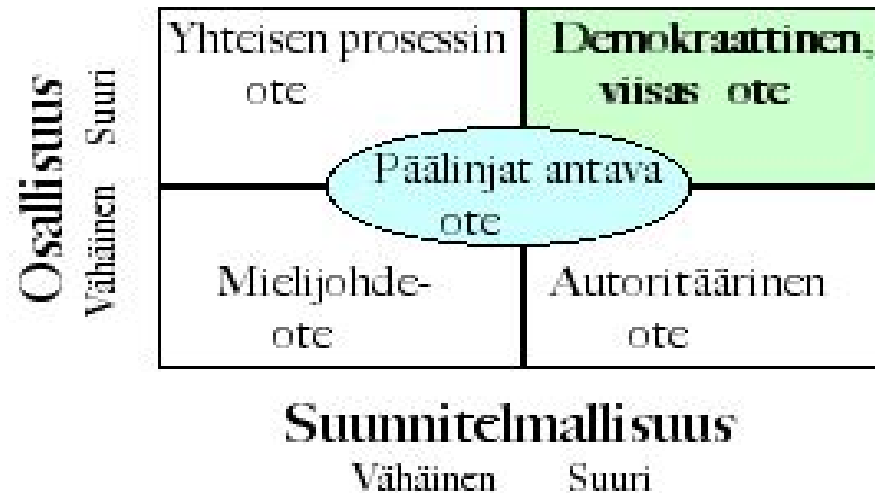
4. Hanke, joka toteutetaan otteella, johon kuuluu a) hyvä suunnitelu b) kaikkien niiden osallistaminen, joita hanke koskee ja c) ahkerasti yhdessä tehty työ



Erilaisia otteita muutokseen



Erilaisia otteita muutokseen



Fullanin muutosmalli

7. Kestävä muutos

Muutoksen perustekijät

1. Ihmisen sitouttaminen moraaliseen päämäärään
2. Kapasiteetin luominen
3. Muutosprosessin ymmärtäminen



Andy Hargreaves: Kestävä johtajuus

1. SYVÄÄ. Kestävä johtajuus luo ja säilyttää **kestävää** siis pitkäaikaisesti arvokasta oppimista.

2. JATKUVAA Kestävä johtajuus varmistaa pitkäaikaisen onnistumisen, sen että muutos jatkuu. (johtajan tulee pysyä riittävän kauan koulussaan). Muutos vie aikaa 5-7 vuotta. Muutoin koulu palaa takaisin alkutilaan.

Tavoitteena on pysyvä muutos. Siirrä perinnettä (mm. tarinat, ihmiset tulleet eri aikoinataloon)

Koulu ei kestä, että johtaja vaihtuu muutaman vuoden välein. Kerjussa seuraava tuhoaa edellisen työn. Syntyy käsitys, että rehtorit vaihtuvat, ja että koulu kuuluu opettajille. Rehtorit eivät pysy.

Andy Hargreaves: Kestävä johtajuus

3. LEVEÄÄ. Jaa johtajuutta muiden kanssa (johtajuus on aina jaettava)

Anarkiasta vaiheittain autokratiaan.

- **Anarkiassa** jaettu johtajuus on liian kuumaa.
- Lämpötila on sopivaa, kun on samat arvot, ja uskalletaan myökyseenalaistaa johtajan mielipide-rakentavasti. Ei olla riippuvaisia johtajasta.
- Delegoi rakenteiden kautta tai uusien rakenteiden luomiseksi
- **Autokratiassa** on liian kylmää,

4. OIKEUDENMUKAISTA. Edistä sosiaalista oikeudenmukaisuutta.

5. ENERGISOIVAA. Luo pikemmin kuin kuluta inhimillisiä ja materiaalisia resursseja (vrt tuuli ja bensa-metafora; kuinka rehtori tuottaa energiaa). Mistä energiaa: oppimisesta, onnistumisesta.

Andy Hargreaves: Kestävä johtajuus

6. ERILAISUUTTA LUOVAA

Kehitä ympäristön monimuotoisuutta ja kapasiteettia. Hargreaves uskoo diversiteettiin, erilaisuuden voimaan ja vastustaa jyrkkää standardisointia. Vrt. lajien sammuminen.

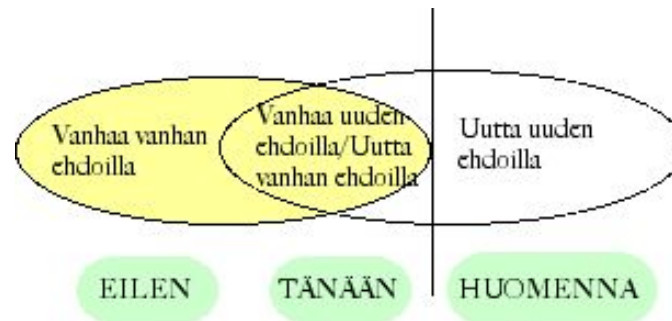
Maailma ei ole enää analoginen.
Se on digitaalinen.

7. YMPÄRISTÖÄ

KUNNIOITTAVAA Sitoudu aktiivisesti ympäristöön ja tee yhteistyötä. Älä vahingoita ympäristöäsi.

Uudistus voi

- onnistua, idea menee läpi
- epäonnistua, idea ei mene läpi
- vääristyä lumeuudistukseksi, feikiksi



Fullanin muutosmalli

8. 3-level-malli

Muutoksen perustekijät

1. Ihmisen sitouttaminen moraaliseen päämäärään
2. Kapasiteetin luominen
3. Muutosprosessin ymmärtäminen

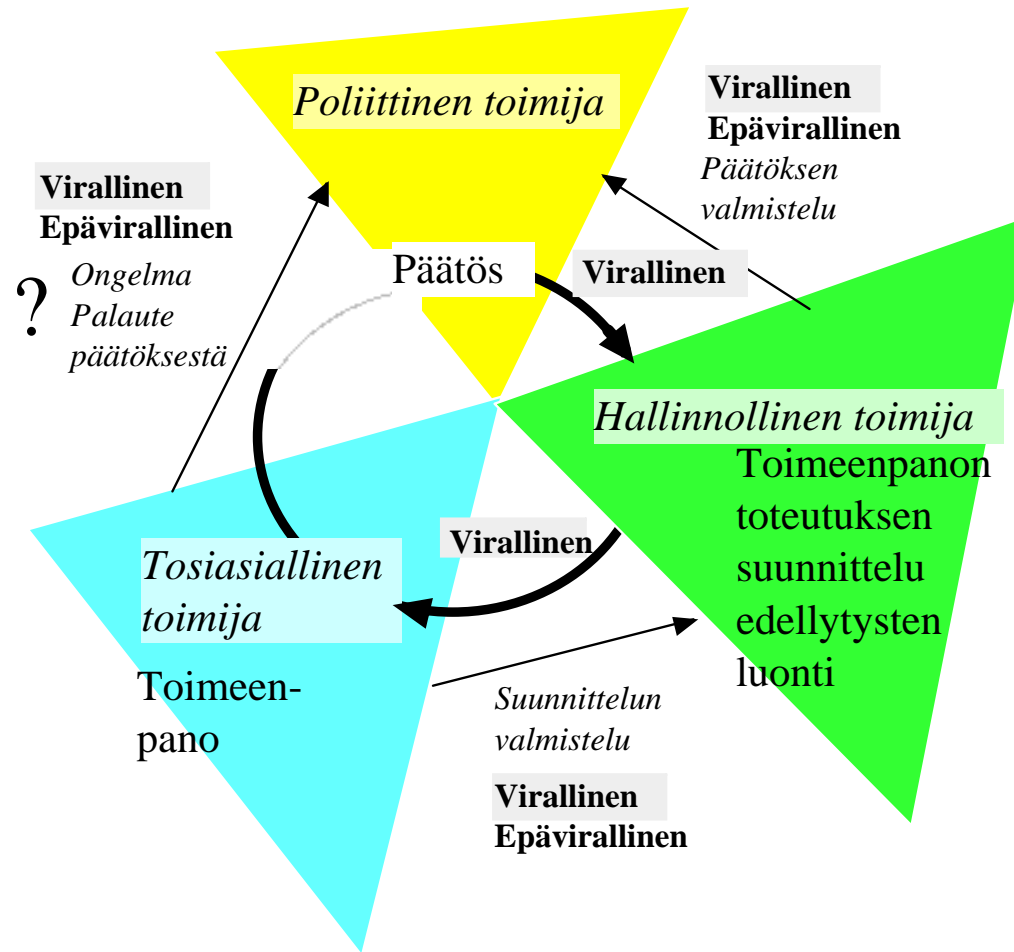


Muutosnyrkki

4. Hanke, joka toteutetaan otteella, johon kuuluu a) hyvä suunnitelu b) kaikkien niiden osallistaminen, joita hanke koskee ja c) ahkerasti yhdessä tehty työ



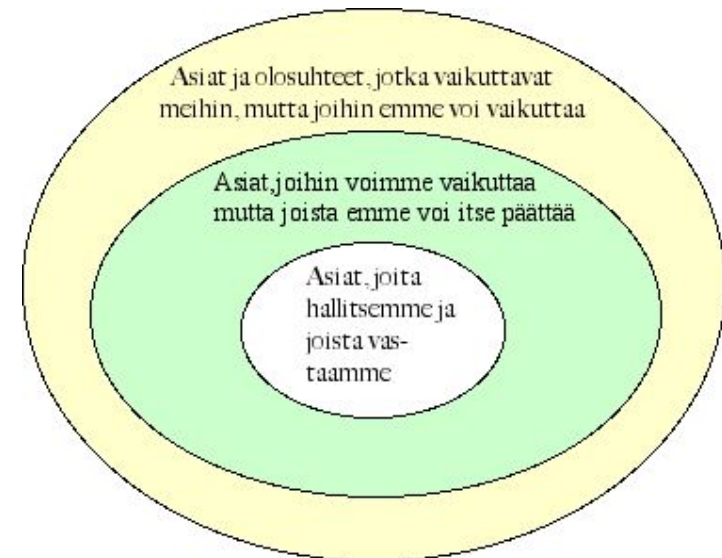
Pedagogiikan vastaisku



Entä, kun on pakko?

Jari Sarasvuo

- On asioita, joita voimme hallita
- On asioita, joihin voimme vaikuttaa
- On asioita, joihin emme voi vaikuttaa



Tyyneysrukous



<http://www.gbwt.org/pray.jpg>

”Anna minulle rohkeutta
muuttaa asiat, jotka
tulee muuttaa.

Anna minulle voimaa
hyväksyä asiat, joita en
voi muuttaa.

Anna minulle viisautta
erottaa nämä asiat
toisistaan.”

TEHTÄVÄ: Reflektointia

KYSYMYKSIÄ:

- **Sopiiko Fullanin muutosmalli suomalaiseen todellisuuteen?**
- **Entä Hellströmin Muutosnyrkki?**
- **Kuinka ne istuvat omaan kouluusi? Omaan tapaasi ajatella?**
- **Mikä on paras idea, jonka sait?**
- **Mikä asia on vieläkin päässäsi sekaisin?**
- **Voitko jotenkin käyttää hyväkseen oppimaasi? Mitä tekisit ensimmäisenä?**

Yhteystiedot



Martti Hellström

Rehtori, KT, Lo,

mentor-rehtori, rehtoripd,

oppilaitosjohdonkouluttaja,

tietokirjailija, Luokanopettajan päätoimittaja

[**martti.hellstrom@iki.fi**](mailto:martti.hellstrom@iki.fi)

Auroran koulu, Espoo

[**www.aurorankoulu.net**](http://www.aurorankoulu.net)



<http://gamma.nic.fi/~rsuonio/elokuvat/kuvat/loppu.jpg>