



Asko Leppilampi Oy
www.leppilampi.com
p. 040-8322552

KOHONEN, VILJO & LEPPILAMPI, ASKO

TOIMIVA KOULU – YHDESSÄ KEHITTÄEN (Opetus 2000, WSOY)

Seuraavat osiot ovat lainausta yllä mainitusta kirjasta:

2.2. Rehtori koulun johtajana

Asko Leppilampi on pohtinut tutkimuksessaan (1994) tehokkaan johtajuuden tuntomerkkejä. Lukuisten tutkimusten ja selvitysten pohjalta vahvan rehtorin toiminnassa on selkeästi esillä seuraavia tavoitteita ja pyrkimyksiä.

1. Koululla on visio tai päämäärä ja selkeät tavoitteet. Organisaation kehittämisteoriat ja -mallit ovat vaikuttaneet merkittävästi myös koulun kehittämistoimintoihin. Vision käsite tuli ensimmäisten joukossa ja alkaa vähitellen vakiinnuttaa asemaansa koulumaailmassakin. Tosin sen niinkuin muidenkin käsitteiden liiallinen ja osin virheellinenkin käyttö on aiheuttanut myös paljon aiheellista vastustusta.

Rehtori vastaa siitä, että koulu pysyy mukana yhteiskunnan kehityksessä. Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen nähdään nykyisin välttämättömänä koulun kehittämisen osana. Selkeä näkemys koulun tehtävästä suuntaa työskentelyä ja tekee sen mielekkääksi. Taitava rehtori toimii koulussaan suunnannäyttäjänä, ongelmanratkaisijana ja toimeenpanijana, mutta osallistaa myös koko henkilöstönsä visioiden ja tavoitteiden määrittämiseen ja niiden toteuttamiseen. Täten hän varmistaa heidän sitoutumisensa yhdessä tehtäviin päätöksiin. Päätöksen teon pohjaksi johtajalla tulee olla näkemys siitä, millainen on tuloksellinen koulu. Niinpä hän myös antaa virikkeitä ja tukee työskentelyä tulkitsemalla koulun tavoitteita.

2. Koulun toiminnallisen kulttuurin kehittäminen. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa olennaisesti siihen, millaisin toimenpitein ja millä innolla ryhdytään koulun kehittämistoimintaan. Johtajalla on parhaat mahdollisuudet vaikuttaa siihen, että hänen koulunsa normistot sallivat ja myös tukevat erilaisia kokeiluja ym. kehittämistoimintaa. Hänen tulee vaikuttaa toiminnallaan siihen, että myös uudet opettajat voivat esittää ajatuksiaan pelkäämättä. Rehtori kannustaa työtovereitaan luovuuteen ja tukee riskien ottamista.

Rehtori aktivoi henkilökuntaansa jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen osallistumalla itse niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hän ei myöskään epäröi selvittää koulunsa heikkouksia ja vahvuuksia kehittämisen lähtöasetelmaksi. Rehtori on aktiivisesti kiinnostunut henkilökuntansa hyvinvoinnista ja koulun maineesta kaikissa olosuhteissa. Hän johtaa toimintaa panemalla tunnistetut kehittämistarpeet tärkeysjärjestykseen yhdessä henkilökunnan kanssa. Hän ottaa kerrallaan työstettäväksi vain niin monta kehittämisprojektia kuin on mahdollista muun hyvän toiminnan häiriintymättä. Voimavarojen hajottaminen liian moniin samanaikaisiin hankkeisiin saattaa johtaa ylikuormittumiseen, pintapuoliseksi jäävään toimintaan ja voimien uupumiseen.

3. Kannustava johtaminen. Tehokas johtaja on henkilöstöön suorassa, usein toistuvassa vuorovaikutuksessa, joka koskee työyhteisön normeja, arvoja ja uskomuksia. Hän johtaa koulua sen sijaan, että antaisi asioiden mennä omalla painollaan. Yhteistoiminnallinen johtaja osallistuu runsaasti myös opettajien luokkatyöskentelyyn. Hän on kiinnostunut opettajien, vanhempien ja hallinnon esittämistä uusista ideoista eikä näe niitä omaan asemaansa kohdistuvana uhkatekijänä. Rehtori on myös kiinnostunut opettajien käyttämistä työmuodoista. Hän avustaa ja tukee heitä tarpeen mukaan ratkaisemaan opetuksessa ilmeneviä ongelmia - tekemättä silti ratkaisuja heidän puolestaan. Vahvat pedagogiset johtajat käyttävät paljon aikaa resurssien hankkimiseen ja opetuksen tukemiseen. Hyvä kuuntelutaito ja omaehtoista harkintaa eteen päin vievien kysymyksien esittämisen taito ovat myös tehokkaan johtajan ominaisuuksia.

Vahvaan johtajuuteen liittyy myös mallina oleminen. Tapa, jolla rehtori kannustaa työtovereita sekä osallistuu opetussuunnitelman ja oman itsensä kehittämiseen, viestittää vallitsevaa johtamiskulttuuria. Mallina oleminen vie aikaa, mutta se on yhteistoiminnallisen johtamisen uskottavuuden kannalta välttämätöntä ja tukee osaltaan myös tehokasta oppimista työyhteisössä.

4. Yhteistyön tukeminen. Tehokas johtaja käyttää paljon aikaansa siihen, että hän puhuu opettajien kanssa, suunnittelee ja auttaa ihmisiä yhteistyöhön ja muodostamaan omaa ymmärrystänsä siitä, mitä kou-

lussa tapahtuu. Hän pitää itsestään selvänä, että monet opettajat haluavat työskennellä kollegojensa kanssa koulun kehittämiseksi ja toivovat saavansa siihen suoraa tukea rehtorilta. Hän organisoi koulun henkilökuntaa yhteistoiminnallisiin ryhmiin. Opettajan sitoutuminen ja ammattitaito kehittyvät myös yhteistyössä, ei pelkästään siitä, että hän on yksinään toimiessaan hyvä opettaja. Tavallisten ihmisten kannustaminen epätavallisiin työmuotoihin vaatii ihmisten johtamistaitoa. Rehtori lisää myös omaa pätevyyttään työskentelemällä ryhmissä.

5. Korkeiden odotusten luominen. Koulun pedagogisen johtamisen merkitystä on alettu korostaa entistä enemmän sen jälkeen, kun koulujen päättävävaltaa oman toimintansa kehittämiseksi lisätty. Kun painopiste siirtyi Suomessakin 1980-luvun alusta lähtien vähitellen koulun sisäiseen kehittämiseen, on pedagogisen johtamisen merkitys lisääntynyt samassa suhteessa.

Vaikka rehtorilta ei edellytetäkään eri aineiden oppiaineksen erityistä hallintaa, hänen roolinsa koulun työmuotojen kehittäjänä, opetuksen integroinnin edistäjänä ja opiskeluilmapiirin parantajana on olennaisen tärkeä. Hän edellyttää opettajakunnalta korkeatasoista opetusta ja oppilailta aktiivista opiskelua sekä antaa heille siihentäyden tukensa.

6. Työn koordinointi ja vastuun jakaminen. Tehokas johtaja ottaa kantaa muiden odotuksiin ja tuo julki sen, kuinka hän aikoo hoitaa johtajuuttaan käytännössä. Hän omaa taidon organisoida toimintaa siten, että sekä materiaaliset että henkiset resurssit hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi; siis oikeat ihmiset oikeille paikoille oikeaan aikaan. Tehokas johtaja minimoi paperityöt.

Vastuun jakamisen merkitys on kasvanut ja kasvaa edelleen. Etenkään suuren koulun rehtorin on lähes mahdotonta selvittää lisääntyvistä velvoitteistaan, ellei hän osaa delegoida tehtäviä ja ellei hän saa henkilökuntaa mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan asioita yhteistyössä. Vastuun jakaminen, luottamus henkilöstöön ja sen avun arvostaminen ja julkistaminen myös koulun ja ympäröivän yhteiskunnan välisissä suhteissa ovat tuloksekkaan kehittämisen perusedellytyksiä. Tässä onnistuminen edellyttää johtajalta riittävää itseluottamusta.

Rehtorin on delegoinnista huolimatta otettava vastuu asioista ja oltava kiinnostunut niiden etenemisestä. Ohjaavaa palautetta ja tunnustusta ei saa unohtaa. "Negatiivinen palaute kahden kesken, positiivinen vaikka kaikkien kuullen" pätee useimmissa tapauksissa.

7. Henkilöstön koulutautumisen tukeminen. Koulun kehittämissä vastuun ja täydennyskoulutuksen suunnittelu- ja toteutusvelvollisuuden siirryttyä koulun tasolle vaaditaan rehtoreilta usein aivan uusia kykyjä. Keskusjohtaisen suunnittelukauden jälkeen rehtorien on pystyttävä yhdessä henkilöstönsä kanssa vastaamaan koulunsa tärkeimmän tukimuodon, ammatillisen täydennyskoulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Laman johdosta koulut joutuvat yhä useammin itsenäisesti vastaamaan omasta koulutuksestaan. Parhaimmillaan tämä saattaa edistää koulun toimintoja jopa totuttua tehokkaammin. Tärkeäksi nousee rehtorin taito osata selvittää koulun kehittämisen edellyttämät kehittämistarpeet yhdessä henkilöstönsä kanssa. Tämä on sitoutumisen kannalta olennainen parannus aiempaan ylhäältä ohjattuun järjestelmään nähden.

Koulun kehittämisen kannalta on ratkaisevaa, miten rehtori osaa hyödyntää koulussa olevia voimavaroja. Yhteinen tiedon ja taidon jakaminen on järkevää resurssien käyttöä ja merkittävä osa koulun sisäistä uudistamista. Toimintojen koordinointi ja aktiivinen kokemusten jakaminen edistää opetussuunnitelman kehittämistä eikä edes edellytä ulkopuolisia resursseja. Jatkuva koulutautuminen ja oman työn tutkiva kehittäminen ovat osa oppivaa organisaatiota, jossa pääkoulutautuja on rehtori itse.

8. Avoin ristiriitojen kohtaaminen. Turvallisuuden perusta on hyvissä ihmissuhteissa, joiden luominen ja tukeminen on rehtorin tärkeimpiä tehtäviä. Avoin keskustelukuluttuuri syntyy kouluun rehtorin esimerkin kautta. Opettajankokouksen ilmapiiri ja siellä vallitseva kulttuuri viestittää voimakkaasti koko koulun kulttuuria. Rehtorin työssä edellytetään hyvää neuvottelutaitoa ja suullista esitystaitoa. Tärkeää on, että jokainen tietää merkittävistä tapahtumista ja päätöksistä tuoreeltaan. Asioiden kokonaisvaltaisesta hahmottamisesta on ristiriitojen käsittelyssä ja yleensäkin rehtorin työssä suurta hyötyä. Taitava johtaja osaa ennakoita ongelmia ja selvittää niiden ratkaisumahdollisuuksia. Jos rehtori uskoo esittämiinsä asioihin ja myös tuo sen julki, tämä tukee myös muiden innostumista. Hyvä rehtori arvostaa myös työtovereiden vastustusta ja pitää konflikteja kehittämisen siemenenä. Toisaalta hän uskaltaa vastustuksestakin huolimatta tehdä päätöksiä, silloin kun se on hänen mielestään välttämätöntä. On tärkeää hyväksyä, etteivät kaikki asiat voi aina edistyä kaikkien toivomalla tavalla.

Oppimisympäristön kehittämisen kannalta on tärkeää, että rehtori pystyy toiminnallaan vaikuttamaan turvallisen ilmapiirin luomiseen koulussa. Tämä ei tarkoita sitä, että rehtorin tulisi puuttua jokaiseen asiaan. Pikemminkin on kysymys siitä, että koulun kulttuurin olennaisena osana nähdään yhteisvastuullisuus kaikesta, mitä koulussa tapahtuu. Jokainen opettaja puuttuu havaitsemiinsa rikkeisiin välittömästi riippumatta siitä, kenen oppilaista on kysymys. Käytetyimmät järjestyksen ylläpitämisen keinot ovat neuvottelu ja sovittelu. Rangaistuksia käytetään vain ääritapauksissa. Rehtori osallistuu yksittäisiin kasvatuksellisiin ja järjestyksen pitämisen tapauksiin vasta siinä vaiheessa, kun opettaja on ensin käyttänyt loppuun omat keinonsa. Näin hän tukee opettajien ja oppilaiden omaa vastuullisuutta. Jämäkkä, turvallinen ilmapiiri edellyttää selkeitä sopimuksia ja normeja.

9. Eri osapuolien itseluottamuksen ja vastuunoton tukeminen. Etenkin hajauttamisen ja johtamiskäsitysten muutosten johdosta usko omien kykyjensä riittävyteen on tärkeää. Rehtorin tulee toimia

esikuvana itsenäisessä päätöksenteossa ja suunnittelussa. Myös oppilaita tulee kannustaa itsenäisiin ratkaisuihin ja itsenäiseen tiedonhankintaan. Jokaisen on vastattava itse omista tekemisistään. Liiallisen huolehtiva asioihin puuttuminen vain tukee ohjattavien epäitsenäistä asennoitumista ja vastuunoton väistämistä. Taloudellisen laman johdosta on tultava toimeen aikaisempaa pienemmilläkin resursseilla ja käytettävä olemassa olevat resurssit entistä tehokkaammin. Itsenäinen koulu luottaa omiin mahdollisuuksiinsa luoda oma tulevaisuutensa eikä jää ulkopuolisen ohjauksen varaan. Mutta samalla se myös edellyttää itselleen hyvään toimintaan ja sen kehittämiseen tarvittavat riittävät taloudellisetkin voimavarat.

10. Itsearviointin tukeminen. Hyvä johtaja arvioi työskentelyään itsenäisesti ja yhdessä henkilökuntansa kanssa. Hän ohjaa muutkin pohtimaan työtään ja tukee sitä, että opettajat ohjaavat myös oppilaitaan arviomaan omaa työskentelyään ja oppimistaan. Yhteinen pohdiskelu on säännöllistä arkipäivän toimintaa koko koulussa. Kehittämistoimintaan kuuluvan arvioinnin tehtävänä on ohjata työskentelyä, jolloin arviointi toimii myös koulun kehittämisen tukena.

Yhteenvedoksi tehokkaan koulun johtajan ominaisuuksista esitämme Michael Fullanin (1991) tiivistelmän. Sen mukaan hyvin toimivan koulun rehtori on aktiivinen ihmisten johtaja. Hän työskentelee jatkuvasti opetussuunnitelman kehittämiseksi sekä tavoittelee työyhteisöä, jolle on ominaista yhteistoiminnallisuus ja hyvä ammattitaito. Tällainen rehtori hankkii koululle tarvittavat resurssit ja vakaan työskentely-ympäristön. Hän tukee henkilökunnan ja oppijoiden sitoutumista työntekoon ja ohjaa kouluaan tulokselliseen toimintaan. Koulun sisäinen kehittäminen edellyttää rehtorilta koko työyhteisön toimintaa tukevaa pedagogista johtamista. Fullan korostaa kuitenkin, että tehokkaan rehtorin persoonalliset tyyli-erovat toisistaan henkilöstä riippuen. Ei siis ole mitään yhtä tapaa, jolla rehtori voi olla tehokas. Kukaan ei kuitenkaan voine olla maksimaalisen "hyvä" kaikissa edellä esitetyissä ominaisuuksissa, vaan eri henkilöt ovat eri tavoin vahvoja ja tehokkaita johtajia. Tärkeää onkin oman itsetuntemuksensa kehittäminen ja syventäminen ja rauhallinen luottamus omaan kykyihinsä. Kunkin johtajan on siis hyvä etsiä omat, itselleen luontevat tapansa ja toimintamuotonsa. Hänen on kehitettävä niitä pitkäjänteisesti vahvistamalla vahvuuksiaan ja mahdollisuuksien mukaan työstämällä myös heikommin toimivia ominaisuuksiaan.

Rehtorilla on joka tapauksessa suuri vaikutusmahdollisuus koulun työntekijöihin. Se hänen täytyy ottaa huomioon myös omassa käyttäytymisessään. Mikäli hän linnoittautuu omaan toimintoonsa, käy vain harvoin luokissa eikä muutenkaan osoita kiinnostusta opettajien ja muun henkilökunnan työhön, hän luo kouluun normistoa, johon kuuluu kiinnostumattomuus ja eristäytyminen muusta toiminnasta. Jos hän sen sijaan havainnoi ahkerasti luokkien työskentelyä, keskustele opetuksen kehittämisestä ja oppilaiden menestyksestä, hän luo normistoa, johon kuuluu sitoutuminen, yhteisvastuu ja opetuksen jatkuva kehittäminen. Samalla hän vahvistaa näkemyksiä siitä, että jokainen koulun oppilas pystyy saavuttamaan ja myös haluaa saavuttaa opetustavoitteet niin pitkälti kuin se on kullekin mahdollista. Luottamus itseen ja omaan harkintaan synnyttää luottamusta toisiinkin ja tukee luottamuksellisen ilmapiirin kehittymistä työyhteisössä.

Esimerkki oppilaitoksen itsearviointista

Emme ryhdy tässä vaiheessa pohtimaan ulkopuolista arviointia sen tarkemmin, vaan haluamme tarkastella arvioinnin toista puolta, **itsearviointia**. Ulkoisen ja sisäisen arvioinnin suuri ero on siinä, miten se vaikuttaa arvioitaviin. Itsearviointin lähtökohtana on ajatus opettajasta ja oppilaasta oman toimintansa subjektina. Sen taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen on tai ainakin voi olla itseohjauksellinen, tarkoitus- ja päämäärähakuinen ja tekemistään valinnoista vastuullinen. Hän voi vaikuttaa elämäänsä ja työhönsä ja tuoda panoksensa myös työyhteisönsä toimintaan. Koulun toimintaa on mielestämme arvioitava tätä taustaa vasten. Tämä johtaa ensisijaisesti koulun itsensä suorittamaan oman toimintansa jatkuvaan arviointiin. Oppilaitoksen itsearviointikriteereitä voitaisiin kiteyttää seuraavien kysymysten muotoon:

1. Missä määrin koululla on selkeä käsitys omasta perustehtävästään?

Tämä kriteeri täyttyy silloin, kun koulun toimintaa kehitetään koko henkilöstön kesken käytyjen kehittämiskeskustelujen pohjalta ja kun keskustelut ovat johtaneet yhteiseen näkemykseen siitä, miksi kyseinen oppilaitos on olemassa.

2. Missä määrin koululla on sisäistynyt päämäärä- ja tavoitetietoisuus?

Kriteerin täytyminen edellyttää jatkuvaa keskustelua koulun päämääristä ja tavoitteista. Yhteinen pohdiskelu lisää sitoutumista yhteisiin päätöksiin ja sopimuksiin. Yhteisesti hyväksytty toiminta-ajatus, visio ja tavoitteet kertovat kriteerin täyttymisestä.

3. Toteutetaanko koulussa jatkuva opetussuunnitelman kehittämistyötä?

Oppilaitoksen on syytä tarkkailla omaa toimintaansa esimerkiksi sen perusteella, miten opetussuunnitelman kehittämisen prosessi etenee. Onnistumisen kriteerien määrittely selkeiden mitattavien ja aikaansidottujen tavoitteiden avulla varmistaa sen, että kyetään havaitsemaan myös pienin askelin tapahtuva muutos.

4. Missä määrin ja miten koulu sijoittaa voimavaroja henkilöstönsä koulutukseen ja omaehtoiseen kouluttautumiseen?

Organisaatio ei kehity ilman suunnitelmallista koulutusta. Nykyisin, kun taloudelliset resurssit ovat niukat, on suuntaus yhä enemmän kohti omaehtoista kouluttautumista. Se onkin tehokkainta silloin, kun työyhteisö määrittelee omat tarpeensa ja suunnittelee koulutuksensa niiden mukaan. Koulutuksellinen yhteistyö koulun sisällä ja koulujen välillä sekä säännölliset yhteydet sidosryhmiin ja täydennyskoulutusta antaviin tahoihin luovat mielikuvan tuloksekkaasta koulusta. Ammatillisen täydennyskoulutuksen arviointi voisi kohdistua vaikuttavuuden lisäksi esimerkiksi koulutuksen taloudellisuuteen, kattavuuteen ja koulutettavien oman ammattitaidon hyödyntämiseen.

5. Millainen (pedagoginen) johtajuus koulussa on?

Arvioitaessa koulun pedagogista johtajuutta tarkastellaan muun muassa työyhteisön päätöksentekojärjestelmää eli sitä, miten ns. **yhteistoiminnallinen johtajuus** toimii. Vahva pedagoginen johtajuus ilmenee koulussa käytävästä pedagogisesta keskustelusta, sen määrästä ja laadusta. Se näkyy siinä, miten opettajien ammattitaitoa hyödynnetään opetussuunnitelman kehittämisessä ja toteutuksessa ja miten eri henkilöiden tietämystä voidaan jakaa yhteiseen käyttöön. Yhteistoiminnalliseen johtajuuteen kuuluu edelleen opettajien luokkatyöskentelyn seuraaminen ja ohjaaminen sekä kokeiluihin ja riskinottoon kannustaminen. Tuloksekkaassa koulussa kiinnitetään paljon huomiota paitsi henkilöstön kehittämiseen myös uusien opettajien valintaan ja heidän työhöntulokoulutukseensa.

6. Missä määrin koulu kohdistaa haasteellisia odotuksia oppimiseen ja sen laatuun?

Usein on niin, että osa kouluista menee yli siitä, missä aita on matalin. Oppijan sisäinen motivaatio on oppimistulosten kannalta olennaisin tekijä. Koulun ja opettajan tehtävänä on luoda sellainen oppimisympäristö, että se paitsi kasvattaa jokaisen oppilaan henkilökohtaista motivaatiota myös asettaa korkeat oppimiseen ja sen laatuun liittyvät odotukset. Oppilaita on kannustettava työskentelemään kykyjensä mukaisesti ja mieluiten niiden ylärajoilla.

7. Miten koulu turvaa kaikkien oppijoiden oppimismahdollisuuksia ja tukee heidän sitoutumistaan opiskeluun?

Optimaalinen opiskeluympäristö käsittää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ympäristön. Vaikka päävastuu oppimisesta on oppijalla itsellään, on opettajalla merkittävä rooli oppimista tukevien mahdollisuuksien luomisessa ja opiskeluun sitoutumisen tukemisessa. Harvat oppijat jaksavat vuodesta toiseen olla kiinnostuneita kaikista asioista, joita esimerkiksi peruskoulun opetussuunnitelma pitää sisällään. Opettajalta vaaditaan taitavuutta saada opiskelumotivaatio viritetyksi aineessa, josta useimmat opilaat eivät jaksaa innostua.

8. Miten koulussa on järjestetty jatkuva oppijoiden edistymisen seuranta?

Oppijoiden edistymisen jatkuva seuranta on sekä oppilaiden itsearvioinnin että ulkoisen arvioinnin kohde. Oppijan kannalta on kannustavaa ja motivoivaa, mikäli ohjaaja on kiinnostunut hänen tekemisistään. Käsitksemme mukaan parhaisiin tuloksiin päästään silloin, kun arviointi tapahtuu yhteistyössä ohjaajan ja ohjattavan kanssa. Yhä suurempi paino pannaan myös oppijoiden keskinäiselle oman oppimisensa reflektoinnille (ks. luku 6).

9. Missä määrin koulu viestii avoimuutta ja eri tahojen yhteistyötä?

Yhteistyö- ja vuorovaikutushteet kaikilla tasoilla (koulun sisällä ja sen ulkopuolelle, etenkin suhteissa koteihin, sidosryhmiin ja muihin kouluihin) ovat tuloksekkaan oppimisen kannalta merkittävä mittari. Vuorovaikutustaitojen oppiminen on myös yksi koulun tärkeimmistä tavoitteista. Opettajan on vaikea opettaa yhteistyötaitoja muille, ellei hän ole itse sisäistänyt niitä ja kokenut niiden merkitystä oman oppimisen edistämiseksi. Avoimuus, kokemusten jakaminen ja vastaanottaminen ovat ominaisia onnistuneelle yhteistyölle (ks. luku 3).

10. Miten koulu tukee opettajien ammattitaidon kehittymistä?

Käytettävien opetuksen työmuotojen monipuolisuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat asiantuntemuksen ohella opettajan ammattitaidon perusta. Oppijoiden erilaisuuden ja yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen opetusjärjestelyissä ovat motivaation ja oppimistulosten kannalta merkittäviä. Myös oppijoiden opiskelun ohjaaminen (mm. opintopiirien käyttö ja ohjaaminen itsenäiseen tiedonhankintaan ja yhteistyöhön) asettavat uusia haasteita opettajan ammattitaidolle. Yhä enemmän on alettu korostaa sitä, että rehtori on koulun pääoppija ja että myös opettajana kehittyminen on jatkuvaa opiskelua. Opettaja oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä on osa taitavan opettajan arkipäivää (ks. luku 4).

11. Millaisia itsearvioinnin järjestelyjä koulussa on toteutettu?

Koulun itsearviointiin liittyy opetuksen ja ammatillisen täydennyskoulutuksen lisäksi myös koulun muun toiminnan jatkuva arviointi. Kyse ei ole pelkästään prosessin ja sen tuloksen arvioinnista, vaan sen tulee kattaa kaikki vaiheet suunnittelusta myös arvioinnin pätevyuden arviointiin (itsearviointista tarkemmin luvussa 6).