

Johtamistuumailuja: Pedagoginen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

Puhujat: Ari Hyyryläinen ja Jukka Koivisto

Tunnusmusiikki-bluesia ja mieskertojan ääni: Kuuntelet johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Tervetuloa kuulolle!

Ari: Tervetuloa Jukka Johtamistuumailujen pariin!

Jukka: Kiitoksia.

Ari: Sun työpaikka on Gradia. Kerro vähän, mitä teet Gradialla, mikä Gradia on?

Jukka: Gradia on yksi Suomen suurimmista ammatillisista oppilaitoksista, ja meillä sitten tähän kokonaisuuteen, kun on monipuolinen ja monialainen koulutus, kuuluu myöskin lukiokoulutusta, aikuisten perusopetusta, taiteen perusopetusta ynnä muuta. Minä toimin täällä Gradia Jyväskylässä tässä ammatillisen koulutuksen tulosalueella yksikönjohtajana Palvelut-yksikössä ja näitä palveluita on aika laaja alaisesti sitten 3 eri kampuksella vielä 4 ja jatkossakin, mutta meillä on sosiaali- ja terveysala sitten on ravintola-, catering- ja matkailualat, elintarvikeala, puhtaus ja kiinteistöpalvelut. Ja sitten on musiikkiala ja taiteen perusopetuksessa musiikki ja tanssi. Semmoinen kokonaisuus on tässä johdettavana.

Ari: Aika monipuolinen kokonaisuus ja sinä olet yksikön johtajana, joka tarkoittaa, että sulla on noita koulutuspäälliköitä siinä sitten muutama kappale hoitelemassa kukin oman alansa töitä.

Jukka: Kyllä joo meillä on tässä yksikössä 5 koulutuspäällikkö. Ja sitten on ravintola liiketoiminnan päällikkö, joka vastaa tästä ravintola primuksen sta. Jos cafe osalta siitä esimiestyöstä sitten lähiesimiehen esimiehenä ja vähän on projektihenkilöstöä myöskin tässä alaisena ja kaiken kaikkiaan tommonen parisataa opettajaa tai opetus- ja ohjaushenkilöstöä kuuluu tähän kokonaisuuteen, osa pääosin päätoimisia ja sitten muutamia sivutoimisia varsinkin tuolla musiikin puolella.

Ari: Joo, eli aikamoinen yhteisö siellä kaiken kaikkiaan ja sitten vielä kun se on osa tätä isoa Gradiaa, niin vielä isompi yhteisö käsillä.

Jukka: Kyllä ja yhteisöä kun mietitään, niin gradialaisuus on vähän isompi käsite vielä sitten. Tämä meidän yksikkörakenne on semmoinen, mikä häipyä talon sisäiseksi asioiksi, ettei sen sinänsä pitäisikään näkyä ulkopuolella. Omaleimaisia aloja, hyvin erityyppisiä ja alojen erilaisuus pitäisi ottaa aina huomioon.

Ari: No hei minkälaiset asiat sinua tässä tämmöisessä pedagogisessa johtamisessa askarruttaa?

Jukka: No tietysti kun on parikymmentä vuotta kohta ollut esimiehenä ammatillisen koulutuksen puolella, niin alusta asti on puhuttu tästä pedagogisesta johtamisesta, pedagogiikan johtamisesta ja siitä kokonaisuudesta, että mitä se oikeastaan tarkoittaa. Ja itse olen sitä aina askarrellut, että mikä se sitten loppujen lopuksi on ja ajattelen sen asian hyvin laaja-alaisesti. Meillä on ollut nyt parin vuoden ajan esimiehille koulutusta, siis valmennusprosessi. Tää on alkanut nyt avautua uudella systeemillä, että tämmöinen kolmeen jako, eli pedagoginen johtaminen on pedagogiikan johtamista, pedagogisesti johtamista ja pedagogisen yhteisön johtamista. Tämä on oikeastaan avannut tätä kokonaisuutta vähän

niinkuin seuraavalle stepille, että se ymmärretään paremmin nyt sitten, kun siinä on tällainen jonkinasteinen jako. Sitä voidaan lähestyä hirveän monesta näkökulmasta tätä kokonaisuutta ja siten, että ei unohdeta sitä kokonaisuutta.

Ari: No mitä noi sulle merkitsee tai miten sä tuota kokonaisuutta jotenkin itse olet hahmottanut, että mitä ne sulle on ollut?

Jukka: No arkijärkeä, mä mietin sitä siirtämistä sillä tavalla, että mulla on itsellä yritysneuvojan taustaa. Olin aikoinaan elinkeinoasiamiehenä ja sitten opettelin yritystoimintaa ja yrittäjyyttä liiketoimintaosaamista. Ja olen siis opettanut liikeidea vaikka kuinka paljon ja siis se kuitenkin se liikeidean jakaminen yrityselämässä jakaantuu siihen, että mitä, kenelle ja miten. Plus sitten mietitään tietysti sitä yrityskuvaa. Tässä tuli jotenkin se, että se pedagogiikan johtaminen on sitä, että vastataan kysymykseen mitä? Pedagogisen yhteisön johtaminen on ajatus siitä, että kenelle? Silloin on se pedagoginen yhteisö pedagogisen johtamisen kohteena. Sitten se pedagogisesti johtaminen olisi sitten se tapa, eli miten? Ja näiden 3 kysymyksen kautta se voi selventää, mitä se arjessa tarkoittaa. Koska kyllähän kasvatustieteellisten käsitteiden väntäminen tähän arkeen on joskus vähän tuskaista, niin sitten tarvitaan tällaisia työkaluja ja sitä kautta voi sitten pohtia sitä omaa johtamistaan. Ja niin kauan kun sitä pohtii, niin on hyvä, koska sitten siihen tulee se reflektion elementti mukaan.

Ari: Mitä sä ajattelet siitä noin niinku omassa työssäsi? Mitä se semmoinen pedagogiikan johtaminen sitten käytännössä tarkoittaa tuossa vaikkapa sun asemassa työtä tekevänä ihmisenä?

Jukka: No se pedagogiikan johtaminen siinä kolmessa jaossa, niin se on sitä, että nämä asiat oikeasti sujuu. Siihen tulee tällaisia asioita, kuin koulun pyörittäminen ja sitten se, että ei unohdeta tiettyjä asioita. Joskus kun jos sen pedagogiikan kokonaisuuden unohtaa esimerkiksi tällaisesta kun talousosaaminen, mikä esimiehelle kuuluu, niin silloin kyllä unohtuu jotain, että se on se kohde, että mitä tää kokonaisuus kaiken kaikkiaan on, että mitä varten me ollaan esimiehinä täällä töissä ja että mikä on se työn kokonaisuus. Sehän on laaja yleensä kouluissa. Kouluissa äärestä laitetaan niitä työtehtäviä on ja siellä sitten niiden muiden kysymysten kautta sitten voidaan pilkkoa sitä kokonaisuutta.

Ari: Mikä se sitten on se semmoinen pedagoginen yhteisö tässä teille, että nyt kun ajatellaan, että se on noin parisataa ihmistä teidän tuolla yksikössä ja koko Gradiassa on sitten moninkertainen määrä porukkaa. Niin mitä se tarkoittaa käytännössä sun työssä?

Jukka: No se pedagogisesti johtajat tai siis pedagogiset yhteisöt, niitähän on useita, että se on tietysti meillä on ensinnäkin se ajatellaan, että se on se koko Gradia. Sitten mennään sinne vaiheittain, että puhutaan Gradia Jyväskylästä, joka on tämä ammatillisen koulutuksen tulosalue, jossa on oikeasti eri ikäiselle eri kohderyhmille hirvittävän iso repertuaari kaikkien näköistä koulutusta. Ja se pedagoginen yhteisö aina jakaantuu pienempiin, ja meillä niitä voidaan ajatella, että niitä on kampukset. Sitten se on se koulutusala, toimiala, joka on pedagoginen yhteisö ja nää koulutusalat on eri kokoisia. Että joissain koulutusaloilla on esimerkiksi 5 opettajaa ja ohjaushenkilöstöä yhteensä ja toisessa on sitten 70, että ne on niitä pedagogisia yhteisöjä. Sitten siellä jaetaan tarvittaessa tiimeihin, mutta aina pitäisi niinku miettiä siellä, missä se työ tehdään, niin se on aina jonkinasteinen yhteisö, mutta unohtamatta sitä kokonaisuutta, että me ollaan oikeasti Gradia.

Ari: Niinpä. No mitäs, jos kysyisin, että tuota muutaman vuoden päästä siellä sitten jotkut nykyisin työssä olleet ihmiset vaikkapa muistelee, että niin kyllä se Koiviston Jukka johti pedagogisesti ja se teki silloin... mitä se silloin kertoo?

Jukka: Joo toi onkin mielenkiintoinen, että johtiko. Mun mielestä se lähtee siihen, että kun tulee caseja eteen, on ne sitten positiivisia tai ei niin positiivisia, niin semmoinen reflektoinnin taito ehkä on, mikä pistää aina miettimään niitä omia asioita, että miten on toiminut joissain tilanteissa. Mutta se pedagogisesti johtaminen on myöskin sitä, että ottaa sen pedagogisen yhteisön yksilöt huomioon. Eli itse ajattelen silleen, että kun puhutaan, että tasa-arvoinen kohtelu, niin sehän on lähtökohtaisesti sitä, että arvostaa kaikkia samalla tasolla, mutta ei tarkoita sitä, että kaikkiin asioihin suhtaudutaan täysin samalla tavalla, vaan että se tulee toisaalta sen työntekijän arvostuksen kautta. Tapa puhua tai tapa toimia on sopii toisille paremmin kuin jollekin toiselle. Joku odottaa hirvittävän selkeää johtamista. Joku taas odottaa sitä, että saa itse miettiä hirveän pitkälle niitä asioita, jolloin löytyy se motivaatio. Tässähän se on se haaste ja hienous, mikä esimiestyöhön ylipäättään kuuluu.

Ari: Niin, mitä sä tekisit tai mitä sä ajattelisit semmoisesta tilanteesta, jos sun työyhteisöstä, käyt vaikka siellä kehityskeskusteluita henkilöiden kanssa, niin sitten sieltä yksi kertookin sinulle, että kuule Jukka se on kyllä niin hyvä, että kun sinä olet meidän esimiehenä ja koen niin samanlaisuutta ja minulle olet oikein sopiva tuommoinen esimies. Mitäs tällainen kommentti sinussa herättäisi?

Jukka: Täähän on semmoinen sielua hivelevä kommentti, joka tuntuu tosi hyvältä, että joku kokee niin, että hän pitää minun johtamista hyvänä. Sitten siinä tuli se peikko - mä oon nimittäin tällaisen kerran kuullut - niin sitten tuli miettineeksi sitä, että no entäs jos minä omilla toimillani vien sitä väärään suuntaan ja hän pitää sitten siitä, niin silloinhan se voi olla tällainen paradoksi sitten, että tällainen niinku myöskin huono johtaminen menee eteenpäin ja jo matkalla vielä valitettavasti joskus saattaa lisääntyä. Tämä on tosi mielenkiintoinen kysymys ja sitä pitäisi jotenkin lähestyä, että mennäänkö tällä eteenpäin vai onko siinä jotain vaaranpaikkoja. Minun mielestäni sitten tulee sen oman toiminnan pohdinta aina siihen mukaan, että minkälaisia asioita minä omalla esimiestyölläni vien eteenpäin ja mitkä ovat taas niitä omassa toiminnassa olevia semmoisia asioita, mitkä kannattaa jo lähtökohtaisesti yrittää torpata.

Ari: Mikä siinä olisi se vaaranpaikka sitten?

Jukka: No kyllähän meillä valitettavasti on aina julkisuudessa, että pomoissahan on aina vika. Siitähän kuullaan ja kuinka huonoa esimiestyötä. Joskus sitä on miettinyt, että onkohan se nyt niin huonoa se esimiestyö, mitä sitten joskus aina kuulee. Joillekin saattaa sopia sellainen... itse nyt ajattelen koulutussektorilla esimerkiksi sitä, että jos joku opettaja kokee, että semmoinen, missä annetaan niin selkeät raamit, että siinä se liikkumatila jää kokonaan pois, niin onko se sellaista työtä mitä haluaa viedä eteenpäin? Sehän menee sitten sinne loppuun asti.

Ari: Mutta eikö toisaalta sitten, jos tuommoinen kommentti tulee, niin tuota, onhan siinä se hyvä puoli, että sehän kertoo luottamuksesta?

Jukka: Se kertoo luottamuksesta kyllä, mutta sitten kun miettii sitä, että jos mä nyt mietin vaikka itseäni, mullahan on näitä esimiehiä johdettavana, niin että jos se sopii yksille, niin sopiiko se toisille. Se minun tapani johtaa. Ja samahan se sitten kun mietitään lähiesimiestyötä, kun saattaa olla vaihdellen kahdestakymmenestä, meilläkin jopa sitten 50-60 alaista alueella, jossa on paljon sivutoimisia. Eli sitten

jos yksi sopii, tai puolelle porukasta sopii sellainen johtamistapa, niin onko se sitten kaikille sama, että siinä tullaan siihen tilanneherkkyyteen ja yksilöllisyyden huomioonottamiseen. Kun me opiskelijat hoksataan, tehdään henkilökohtaisia suunnitelmia, niin sitten on puhuttu nyt tästä ope-hoksista, että myös semmoista osaamisen arviointia ja muuta, niin kyllä se tarvitsisi esimiehetkin pistää tekemään hoksia, tämä henkilökohtainen suunnitelma ja mietintä sitten.

Ari: Mä jäin itse vaan miettimään sitä, että kun tuossahan yksi teema on semmoinen, että kuinka paljon esimiestyöhön kuuluu se, että sun pitää miellyttää.

Jukka: Mm.

Ari: Tai että pitää jotenkin olla mielin kielin niille kaikille, niin mitäs mieltä sä olet tästä? Kuuluuko esimiestyöhön se, että sun pitää miellyttää muita?

Jukka: Ei tarvitsisi kokonaisuudessaan, mutta jos siihen heitetään semmoinen toinen, niin ei esimiehen myöskään tarvitse epämiellyttää kaikkia. Sitä mietin, että kyllähän ne asiat pitää saada hoitumaan, erilaisille ihmisille saada niitä asioita, että hoidetaan niitä pedagogisia tehtäviä ja koko sitä repertuaaria, ja sitten tietysti viedä sitä myöskin, että huomataan aina sinne esimiestyössä siitä, että on niinku erilaisia tapoja toimia, että ne otetaan huomioon. Mutta ei voida hyppiä kaikkien mieltymysten mukaisesti, koska se on sitten loputon suo, koska kaikki joilla on esimies, niin heillä on, kaikki nämä ihmiset on erilaisia kuitenkin. Kahta samanlaista ei löydy.

Ari: Minkälainen toimintamalli tai periaate sun omaa työtäsi ohjaa?

Jukka: Tietysti tullut esille, että kyllä mä niitä omia toimiani mietin hirveän paljon. Aikoinaan opettajankoulutuksessa valkeni hirvittävän selkeästi sen, että reflektoinnin taitohan on äärimmäisen tärkeitä. Aikoinaan ja sitten kun on jotain johtamiskoulutusta käynyt nimenomaan tästä pedagogisesta johtamisesta, ja toinen on se, että se esimiehen itsetuntemus on äärimmäisen tärkeää. Ja kyllä semmoinen, niiden soveltaminen sitten käytäntöön arjessa, niin kyllä se helpottaa ja ymmärtää. Myös tilanteisiin tarttuminen, että minkä takia joku asia sujuu kuin vettä vaan, että se menee eteenpäin, ja sitten joidenkin asioiden osalta on niitä kiviä ja männynkäpyjä matkan varrella. Kun on itsellä jo kokemusta jonkun verran kertynyt, niin sitten tavallaan, että jos on aika lähellä maalia itse ja joku toinen ei vielä ole, niin pitäisi jaksaa malttaa. Se on semmoinen asia, mitä pitää harjoitella varmasti ihan loppuun asti.

Ari: Kun sanoit, että pitäisi malttaa, niin millä keinolla sinä sitten maltat mielesi? (naurahtaa)

Jukka: En ole vielä ihan kokonaan keksinyt sitä, että miten sitä malttaisi. (naurahtaa) Onhan niitä keinoja vaikka 10 laskeminen, mutta ei se aina tule ensimmäisenä sitten mieleen, että odottaa muiden tulemistakin. Kyllä siinä on semmoisia yksinkertaisia asioita, että ihan oikeasti miettiä esimerkiksi jossain kokouksissa sitä, että kun meillä kerran on kaksi korvaa, niin käyttäisi niitä enemmän kuin sitä yhtä, mikä on tässä keskellä naamataulua.

Ari: Niin tuo aika hyvä hyvä kommentti. Siihen on ehkä hyvä päätellä, mutta viimeinen kysymys. Me ollaan tässä noin vartin verran juteltu, niin mitäs sä tästä hetkestä otat matkaasi? Tuliko uusia näkökulmia tai uusia oivalluksia tai uusia ihmetyksen aiheita, kun tässä juteltiin vartin verran?

Jukka: No kyllä toi sun viimeinen kysymys, että miten sinä sitten maltat, niin kyllä se jäi kytemään tuonne, että no siinä on taas yksi hyvä kysymys itselle, jota voi lähteä miettimään. Niinpä, aina tästä

mieltii, että kyllä sitä voisi itseänsäkin pedagogisesti johtaa ja se itsensä johtaminen on esimiestyössä myös tärkeä kysymys. Ja sen vieminen sinne opettajayhteisöihin ja kaikkeen työhön, mitä me tehdään. Kyllä se oman työnsä hallitsemille on se, että miten sitä omaa työtä johdetaan. Se henkilö, jonka kanssa eniten viettää aikaansa, on kuitenkin se itse, minä itse, että sen kanssa pitäisi jaksaa pystyä ja jaksaa toimia, että siitä ei ihan helposti pääse Teamsia sulkemalla tai ovea laittamalla kiinni eroon. Sen kanssa kun käy keskustelua, niin kyllä siitä ihan hyviä tulee.

Ari: Kiitos Jukka, tämä oli mukava keskustelu.

Jukka: Kiitos.