

## Kasvatus- ja koulutusalan johtamisen ytimessä (Jakso 10)

Puhujat:

Ari Hyyryläinen ja Piia Kola-Torvinen

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

Ari: Piia, tervetuloa johtamistuumailuihin. Hienoa kun pääsit mukaan.

Piia: Kiitos.

Ari: Mistäs näkökulmasta sinä katselet pedagogista johtamista?

Piia: No itse asiassa mä katselen sitä vähän tuolta kansallisen tason näkökulmasta ja ja tota Opetushallituksessa noin 4 vuotta sitten lähdettiin miettimään näitä johtamisasioita. Miten kasvatus- ja koulutusalan johtamista voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla tukea niinku meidän toimesta? Me tehtiin semmoisia pieniä vaikutusohjelmia, joilla me lähdettiin miettimään, että miten niinku varhaiskasvatuksessa, perusopetuksessa tai toisella asteella johtamista, minkälainen nykytila siinä on ja miten sitä voisi sitten meidän toimesta tukea? Ja tietenkin kun me ollaan tämmöinen kansallinen toimija ja opetussuunnitelmien perusteita laaditaan, niin johtaminenhan on siinä aika keskeisessä roolissa.

Ari: Mitä se pedagoginen johtaminen sitten tuosta näkökulmasta sun mielestä oikein on tai Opetushallituksen näkökulmasta? Mitä se niinku on sitten?

Piia: No kyllähän se on myös sitä opetuksen ja oppimisen johtamista kaikilla tasoilla, siis myös täällä kansallisella tasolla. Siellä järjestäjätasolla ja sitten siellä yksiköissä ja se on aika iso kokonaisuus mitä tähän kasvatukseen ja koulutuksen kenttään kuuluu. Eli siellä on sitten se opetussuunnitelmatyö tai tutkintojen vieminen eteenpäin. Miten niitä johdetaan siellä yksiköissä? Sehän on sitä pedagogiikkaa. Osaamisen kehittämisen näkökulmaa, sitten sitä kehittämistä mitä siellä yksiköissä tehdään. Resursseja esimerkiksi. Ja monethan niinku kytkee myös tavallaan sen teeman siihen, että miten me resursseja johdetaan, niin se vaikuttaa suoraan myös siihen pedagogiikkaan. Onko ihmiset oikeilla paikoilla, onko ne oikeissa kohdissa siihen aikaan ja tukeeko ne parhaalla mahdollisella tavalla sitten sitä oppijan oppimista ja kehitystä ja kyllähän se isossa määrin on semmoisen oppimisen edellytysten tukemista kokonaisuudessaan.

Ari: Tässä kohtaa jotenkin tekee mieli ajatella sitä sillä tavalla, että olisiko mahdollista vaikka nyt jutella hieman siitä, että mikä on sitten tämmöisen. Johtajan, rehtorin, millä nimellä hän nyt sitten johtaa sitä oppilaitosta tai koulua, niin mitä se hänen työnsä, pedagoginen johtaminen sitten mahtaisi nolla? Mitä se on se pedagoginen johtaminen siellä ihan arjessa?

Piia: No kyllä mä usein sanon, että se on semmoista tietoista toimintaa, että ne päätökset tehdään pedagogisesti perustellusti. Elikkä silloin sä oot aika hyvällä maaperällä, kun sä oot miettinyt sitä sun päätöstä myös pedagogiikan näkökulmasta tai pedagogisesta näkökulmasta, että mitä tällä on vaikutuksia vähän laajemminkin. Niinku siihen yksilöön tai siihen meidän yksikköön, että mitä sillä on

muutakin. Elikkä se semmoinen tietoisuus siitä ja joskus on hyvä ehkä harjoitella tietoista toimintaa tämmöisessä johtamisessakin, että päivän aikana miettii, että miten niinku nää mun eri päätökset, joita mä teen päivän aikana monia tuhansia, ne voi olla pieniä ja isoja, mutta kun tekee semmoista tietoista harjoittelua siitä, että miten tämä pedagogisesti voisin itselleni perustella tämä päätökset.

Ari: Niin mitä? Mitä toi tarkoittaisi käytännössä?

Piia: No se voi vaikka tarkoittaa käytännössä sitä, että jos opettaja tulee sun toimistoon kysymään jotain, että miten tää asia pitäisi hoitaa, että nyt on tämmöinen haaste tai ongelma, niin tavallaan se, että annanko mä suoraan vastauksen vai pohdinko mä yhdessä sen opettajan kanssa eri näkökulmia ja annankin sen opettajan ratkaista sen sitten itse siinä keskustelujen lomassa. Mutta en jätä sitä asiaa ilmaan, vaan tarvittaessa sittenhän on pakko sanoa se suunta, mihin mennään. Jos ei löydy sitä yhteistä ymmärrystä, mutta että jotenkin se semmoinen tietoinen toiminta ja vähän reflektoi sitä tilannetta vaikka itsekin jälkeinpäin, että mitäs tässä tapahtui. Miten mä itse toimin? Annoinko mä jotenkin, annoinko mä suoraa palautetta? Se on ehkä sitä vuorovaikutusta. Mehän puhutaankin, että johtaminen on vuorovaikutusta ja miten se vuorovaikutus siinä meidän tilanteessa sitten tapahtui. Ja sitten se, että meidän keskiössähän on kuitenkin kasvatus- ja koulutusalan johtamisessa se lapsi, nuori, oppilas opiskelija. Sitähän varten ne johdetaan sitä yksikköä, että sen kasvu, kehitys. oppiminen menisi parhaalla mahdollisella tavalla.

Ari: Mutta jos palataan vielä siihen tilanteeseen, kun se työntekijä tulee sinne rehtorin kansliaan tai rehtorin luo kysymään johonkin asiaan, että miten tää nyt oikein pitäisi tehdä tai miten tää tässä nyt oikein menee, niin pystyykö sitä oikeasti siinä arjessa sitten toimimaan sillä tavalla, että pysähdytään vähän niin jutellaan siitä yhdessä, vai eikö olisi helpompi kuin sanoisi vaan, että ei hoida noin tähän pitäisi hoitaa nähdä, se olisi sillä selvä.

Piia: On se helpompaa niin, totta kai voi ajatella, että nopeammin pääsen eroon tästä tilanteesta, kun sanon suoraan, että ei kun tee noin ja se asia on hoidettu näin. Mut jos me tavallaan halutaan, että me valtaistetaan opettajia itse toimimaan, itse päättämään, niin sehän ei edesauta sitä, että jos aina tullaan kysymään johtajalta tai rehtorilta toimintatapoja, miten tässä asiassa pitäisi toimia. Ja silloinhan se tarkoittaa myös tietynlaisia rakenteita, tietynlaista ennakoitavuutta siinä johtamisessa, että meidän toimintakulttuuri on sellainen ja siinä meidän yksikössä, että me tiedetään, että mitä toi johtaja ajattelee tai miten se johtaminen toimii siinä meidän yksikössä. Eli se, että me ollaan niinku raamitettu myös vähän sitä. Toki sitten meidän yhteiskunta on niin muuttuvainen ja yksilöitä, kun ratkaistaan yksilöiden haasteita tai ongelmia, niin sulla ei voi olla aina suoria vastauksia siihen, että aina tehdään samalla tavalla vaan siihen liittyy joku toinen teema tai joku toinen asia. Oli se sitten se perheen haastava tilanne tai joku kiusaamisen tilanne tai joku muu, niin sunhan pitää aina vähän muokata sitä ajattelua ja sitä sun päätöstä. Me ei voida ajatella aina, että matka a pisteeseen b on samanlainen, vaan siinä on monia muuttujia siinä matkan varrella ja semmoisia keskinäisriippuvuuksia. Tarvitaan sellaista ajattelua, sellaista johtamista, jossa johtaja yksin ei päättää asioista, vaan silloin valtaistetaan myös meidän työyhteisöä, henkilöstöä, oppilaita mukaan siihen.

Ari: Mutta eikös tämmöinen yksin päättämisen perinne, niin se on kuitenkin varmaan vielä semmoinen mitä on aika monessa paikassa kannetaan vai mitä?

Piia: Saattaa olla, mutta mä luulen, että tää korona-aikakin on ehkä vähän muuttanut sitä ajatusta. Toisaalta se on myös muuttanut takapakkia, eli silloin kun on kriisitilanne, niin silloin usein on semmoista suoraa johtamista ja sanotaan vaan, että miten pitää nyt tehdä.

Ari: Niinpä.

Piia: Mutta sitten siinäkin yhteydessä varmaan lähdetty miettimään sitä, että onko tää hyvä tapa. Onko tää oikea tapa? Totta kai kriisissä tarvitaan selkeät toimintaohjeet, mutta sitten vastaavasti taas se toinen puoli, kun nähdään, että mitä muuta niinku tähän hyvinvoinnin kokonaisuuteen on nyt tässä puolelta vuoden aikana tullut lisää ehkä semmoista pahoinvointia, niin miten sitä lähdetään nyt sitten edistämään. Kyllähän se on semmoinen, että jos meillä on merkityksellinen työ, me johtajana osataan luoda merkityksiä sille opettajalle, että sun työ on merkittävä ja sä oot arvokas. Sä olet tärkeä. Sulla on mahdollisuus vaikuttaa. Sulla on mahdollisuus päättää sun työstä, niin niin se tavallaan jo luo sitä hyvinvointia siihen työyhteisöön. Se luo hyvinvointia myös niihin oppilaisiin ja semmoista luottamusta ja turvaa. Toivotaan että tää niinku tää tämmöinen niinku suora johtaminen niinku ehkä tuo enemmän semmoista osallistavampaa johtamista niihin yhteisöihin.

Ari: Ja sitä kautta ehkä myös läsnäoloa niin johtajana kuin työyhteisön', että kokee että on läsnä siinä tekemisessä me täällä.

Piia: Kyllä. Me kysyttiin rehtoreilta sellaista, tuossa juuri kun korona aika alkoi, niin semmoisessa johtajuusselvityksessä, itse asiassa siellä oli ihan varhaiskasvatuksesta aina yliopistoihin asti 1600 johtajaa, jotka vastasivat. Kysyttiin toimintaympäristön muuttumisesta ja minkälaisista ominaisuuksista johtamisessa nykyään puhutaan. Ja kyllä siellä vahvasti nousi kaikkien näiden johtajien osalta, jotka kasvatusta- ja koulutustoimintaa johtaa, niin se semmoinen vuorovaikutus, empaattisuus, osallistaminen ja sitten se semmoinen niinku, no semmoiset sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot johtajan roolissa nousi vahvasti esiin. Jos me ollaan puhuttu joskus, että karismaattinen johtaja on jotenkin hyvä johtaja, niin se sai siellä, siellä oli siis yli 20 tämmöistä ominaisuutta, jotka nousi vahvasti esiin, niin se sai siellä vähiten kannatusta tässä kohtaa.

Ari: Eli tässä oli kysymys siitä, että kysyttiin siinä tässä teen kyselyssä näitä asioita niiltä johtajilta vai työyhteisön ihmisiltä?

Piia: Johtajilta, eli silloinen johtaja itse. Mä katson vielä tästä niin ne johtamisessa niin kun ne vuorovaikutuskyvyt ja -taidot nousi vahvasti esiin ja siellä oli semmoisia just niin kuin sanoin, niinku kyky voimaannuttaa, empatiakyky, vastuullisuus ja sentyyppisiä asioita, jotka liittyy tähän tämmöiseen niinku vuorovaikutukseen johtamisessa. Että sä voit luottaa, sä voit tota tavallaan niinku tunteilla, no olla vähän niinku, tiedät sen johtamistavan ja läheisyyden näkökulman. Mä tiedän, että mitä meidän johtaja odottaa multa. Se luottaa mun työlle merkitystä, niin se nousi vahvasti esiin ja sitten se semmoinen karismaattinen johtaja niin se ei enää noussutkaan niin vahvasti.

Ari: Joo.

Piia: Tosin hyvinvointijohtaminen nousi vahvasti esiin ja sehän on aika iso muutos siihen näkökulmaan, että me aina puhutaan siitä oppimisen johtamisesta tai miten me opetetaan, kuinka meillä on tämmöinen niinku opettajilla tämmöinen autonomia, niin nyt se hyvinvointi tuli vahvana esiin, että johtajan pitää osata myös johtaa sitä hyvinvointia, koska sillä hyvinvoinnilla on yhteys siihen oppimiseen.

Ari: Joo-o. No miten kun palataan siihen peruskysymykseen, tähän pedagogisen johtamisen tematiikkaan vähän takaisin tuossa mistä lähdettiin liikkeelle, niin miten sä näet nyt nämä esimerkiksi nämä viestit? Mitkä tuosta kyselystä tuli suhteessa tähän pedagogiseen johtamiseen? Mitä se pedagoginen johtaminen silloin siis oikeastaan on, jos tuon kaltaista viestiä tulee tästä kyselystä?

Piia: Niin kyllähän se pedagogisen johtamisen näkökulma on se, että sä tiedät mitä siinä sun yksikössä tapahtuu, mihin ohjaaviin asiakirjoihin se sun toiminta niinku tapahtuu, että onko se sitten se opetussuunnitelma? Tai ne tutkinnot tai muut että se lähtökohta, se kivijalkahan on se tietämys siellä. Se hyvinvointi on yksi osa myös tätä, työhyvinvointi, johtaminen ja se vuorovaikutus vaikuttaa hyvinvointiin. Se minkälaisia tekoja me päivän mittaan tehdään hyvinvoinnin edistämiseksi vaikuttaa siihen vahvasti ja sen takia se hyvinvointijohtaminen varmaan nyt totta kai nousi korona-aikana. Ja jatkossakin tulee olemaan yksi keskeinen osa. Elikkä silloinhan me voitaisiin sanoa, että se pedagoginen johtaminen on opetuksen, oppimisen ja hyvinvoinnin johtamista siellä yksiköissä ja se hyvinvointi on usean tekijän summa. Elikkä silloinhan se ei tavallaan niinku ole yksistään niiden opettajien, johtajien tai rehtoreiden vastuulla, vaan sitä hyvinvointia tukee moni muu taho.

Ari: Kyllä.

Piia: Ja silloin meidän pitää niinku nähdä sitä moniammatillisuutta myös siellä meidän työyhteisössä.

Ari: Mä oon itse ruvennut miettimään sellaista näkökulmaa, että aika vähän puhutaan sellaisesta asiasta, että tavallaan näissä oppilaitoksissa, kouluissa johdettaisiin sillä tavalla, että työyhteisönsä voitaisiin oppia yhdessä. Miten sä näet tällaisen? Liittyykö tämä asia jotenkin vaikka tuon tyyppiisiin merkityksiin, teemoihin, mitä nostetaan?

Piia: Kyllä se mun mielestä liittyy ja paljon on puhuttu nyt just siitä osallistavasta johtamisesta, tai joku puhuu jaetusta johtamisesta, jolla me vähän niinku tavallaan ei pelkää delegoida päätösvaltaa, vaan jaetaan sitä johtamiskokonaisuutta, joka on myös sitä vuorovaikutusta, sitä vastuunottoa, sitä vastuunkantoa, mutta tää on hyvä aina määritellä yksikkökohtaisesti, oot sä sitten ammatillisessa tai perusopetuksessa tai varhaiskasvatuksessa, miltä se johtamisen jakaminen tai osallistaminen näyttää. Se on enemmän semmoinen mindset, ajatus siitä johtajalla, että mä en ole kaikkietävä, mä voin saada hyvää tukea näistä ihmisistä siihen mun johtamiseen. Tavallaan se semmoinen ajattelumalli on se semmoinen osallistava johtaminen, että me ei olla yksin. Se ainoa kaikkietävä ja me tiedetään, että miten tää homma hoituu, me vaan tehdään se yhdessä ja silloin se on semmoista niinku tiimimäistä toimintaa enemmänkin kuin se. Ja sitten se, että kyllä mun mielestä jokaisella yksikössä pitäisi niinku tällaisessa kasvatus- ja koulutusyksikössä pitäisi miettiä, että mitä me tavoitellaan tällä hyvällä pedagogisella johtamisella. Se on sitä johtamiskulttuurin asiaa, että miltä se näyttää. Ja yksikössä ja silloin sitä kannattaa myös avata ja viljellä siellä yksiköissä, että meidän johtamiskulttuurissa hyvä pedagoginen johtaminen tarkoittaa tätä ja näin me toimitaan.

Ari: Meinaatko että tuon voisi sanoa myös ääneen? (naurahtaa)

Piia: Mun mielestä olisi hyvä, jos sen sanottaisi ja tiedän. Totta kai tiedän että johtajan niinku tai rehtorin työajasta menee aika paljon asioita tällaiseen talouden resurssien, sijaisten, niinku hankintaan ja muuhun. Mutta jotenkin bätä kannattaisi miettiä, vähän semmoisia, että se myös helpottaa mun johtamista. Jos me avataan ja puhutaan niitä aidosti yhdessä. Että se tuo sitä luottamusta ja semmoista siihen työyhteisöön. Ja tiedetään, että on hankalia tilanteita, meillä on vaikea saada nyt pätevää

henkilöstöä niihin meidän yksiköihin ja niiden kanssa taistellaan monessa eri yksikössä, monessa eri kunnassa, mutta jotenkin se, että meillä on niinku selkeä tällöinen kuva siitä, että mitä se meidän hyvä pedagoginen johtaminen tarkoittaa, niin se auttaa myös ehkä sitten niitä sijaisia, jotka siellä yksiköissä on. Ne näkee sen toimintakulttuurin, miten siellä johdetaan.

Ari: Kuulen tuossa vähän niinku sellaista ajatusta jotenkin, että ikään kuin semmoiset toiminnan perustat, tällöiset kivijalat täytyy niinku muurata jotenkin yhdessä, jonka jälkeen meillä on niinku tukeva olla ja elää siinä yhteisessä. Siellä ne pitää tehdä näkyväksi, mitkä ne meidän kivijalat on.

Piia: Ja se ei ole pelkästään niitä rakenteita tai sitä semmoista - meidän talous on tällöinen, meidän resurssit, meillä on näin ja näin monta opettajaa. Se on myös sitä vuorovaikutusta. Miten me annetaan niitä vuorovaikutuksen tiloja ja paikkoja yhteiselle ajattelulle ja pohdinnalle. Me tarvitaan semmoista ajattelutyötä myös ja vaikka tiedän, että on kiire, niin pitäisi myös luoda niitä paikkoja.

Ari: Niin ja monestihan se, esimerkiksi tää kiirepuhe tulee jostain sellaisesta, että on luotu semmoinen kulttuuri, että meillä on muka kiire. Joskus muuten työyhteisön jäsen kysyi ihan musta niinku vilpittömän aidosti, että mihin meillä oikein on kiire, ja kun sitä ruvettiin aidosti miettimään ja todettiin, että on itse asiassa kiire sinne, että me taas juostaan eteenpäin. Että vähän niinku se todellisuus olikin tätä ja sellainen pysäyttäminen on joskus aika viisasta.

Piia: Niin ja kyllä mun mielestä se pedagoginen johtaminen mahdollistaa sen hyvän oppimisen hyvän opetuksen ja sen hyvinvoinnin kokonaisuuden. Elikkä, sillä tavallaan pystytään aika paljon tekemään, mutta näitä kannattaa, niin kuin just sanoin, tietoisesti miettiä johtajan omissa omassa työssään, että ottaa sen ajan ja paikan ja lähtee miettimään, että hei miten meillä tää pedagoginen johtaminen toteutuu, mitkä ne konkreettiset toimet.

Ari: Hei tää oli aika hyvä tiivistys tähän tähän loppuun. Me ollaan tässä nyt 17 minuuttia asiaa tuumailtu, niin mitä Piia sä tästä hetkestä viet mukanas, kun lähdet taas työn touhuihin tuonne muualle, niin minkälaisia ajatuksia?

Piia: Niin no kyllä siis jotenkin toi pedagogisen johtamisen kokonaisuus. Sitä myös puhutaan pedagogiikankin johtamisena ja tästä vähän on niinku, että kumpaa se siis on. Mutta jotenkin se semmoinen itselle ajatuksen kirkastaminen on se tärkein asia. Ja sitten just tosiaan se, että se kiire on niinku ehkä vähän tekosyy sille, koska sillä tavalla me voidaan myös vähentää sitä kiirettä, kun me ollaan pohdittu tää asia omissa päässä, että miten tää kannattaisi toteuttaa, ja mitkä on ne hyvän pedagogisen johtamisen käytännöt meidän yksikössä.

Ari: Ok, hyvää jatkoa, kiitos.

Piia: Kiitos!

Podcastin tunnusmusiikkia ja kertojan ääni: Kuuntelit Johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Kiitos kun olit mukana.

Johtamistuumailuja-podcastit: <https://blogit.jamk.fi/pedajogi/johtamistuumailuja-podcast/>