



Sivistyskunta 2020 – valmennus

Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen

5.2.2019, Helsinki
Ulappa-sali C 126, 1. krs. Teollisuuskatu 23 A2

Mika Risku, Instituutin esimies
Koulutusjohtamisen instituutti, Jyväskylän yliopisto





Teemat

Johdanto

Kuinka Suomen sivistystoimea johdetaan tänään?

Miten tulevaisuudessa?

Millaisella toimenpiteillä sivistystoimen johtamista kehitetään ?

* 4 teesiä





Johdanto

Sivistyskunta 2020-valmennus



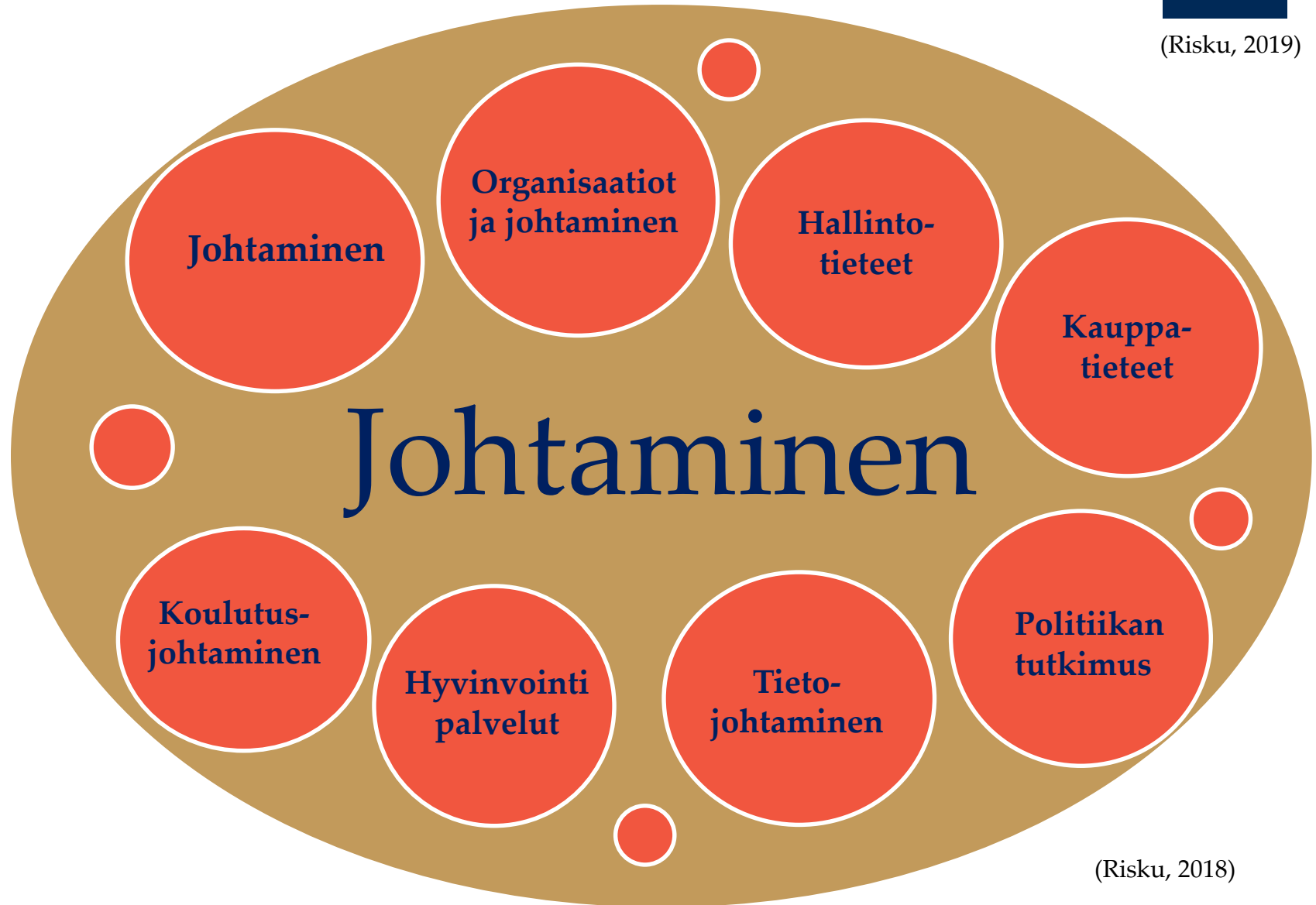
(Risku, 2019)

- Nopea aikataulu
 - Tavoitteena 2020
 - Lähijaksot 18-19.9.2018 ja 5-6.2.2019 sekä mahdollinen jatko
- Selkeä rakenne, jota tuetaan lomakkein ja välitehtävin
 - Lähtötilanteen kartoitus 9.11.2018
 - Arvio ensimmäisen lähijakson annin jakamisesta kotikunnassa 16.11.2018
 - Suunnitelma ajalle 10/2018-2/2019 31.12.2018
 - Suunnitelma ajalle 3/2019-6/2019 28.2.2019
 - Suunnitelma poliittisten päättäjien nivonnasta kehittämisprosessiin 29.3.2019
 - Arvio kehittämisprosessin onnistumisesta 29.3.2019
- Paljon aineistoa tueksi sekä aikaa yhteistoiminnallisuuteen
 - Koulutuksesta syntyvät raportit
 - Osallistujien erilaisuus ja kokemukset

Johtajuus/johtaminen oppiaineena/tutkintona suomalaisissa yliopistoissa



(Risku, 2019)

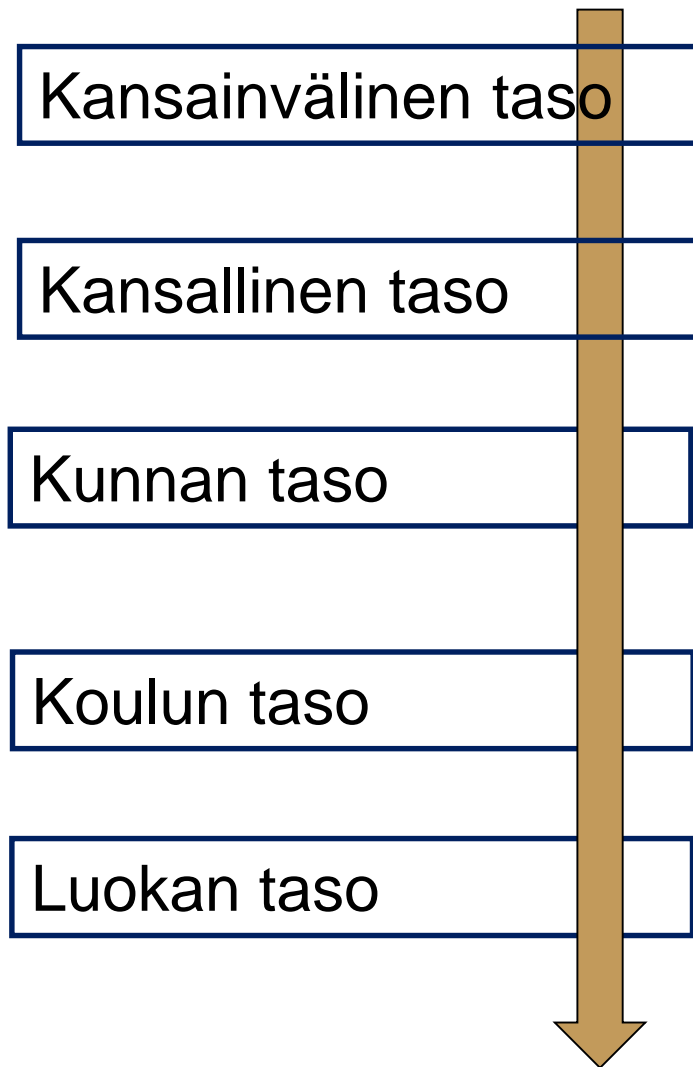


(Risku, 2018)

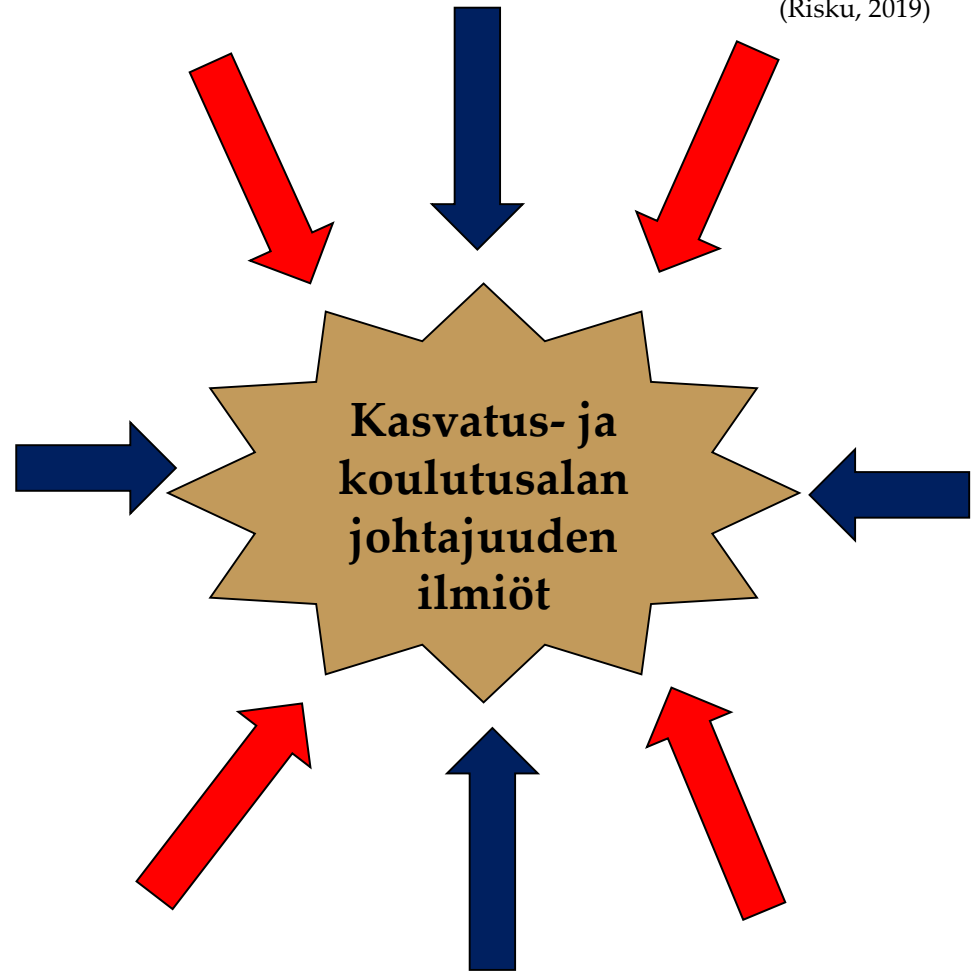
Koulutusjohtamisen tutkimus JYUssa



(Risku, 2019)



Järjestelmän tutkimus



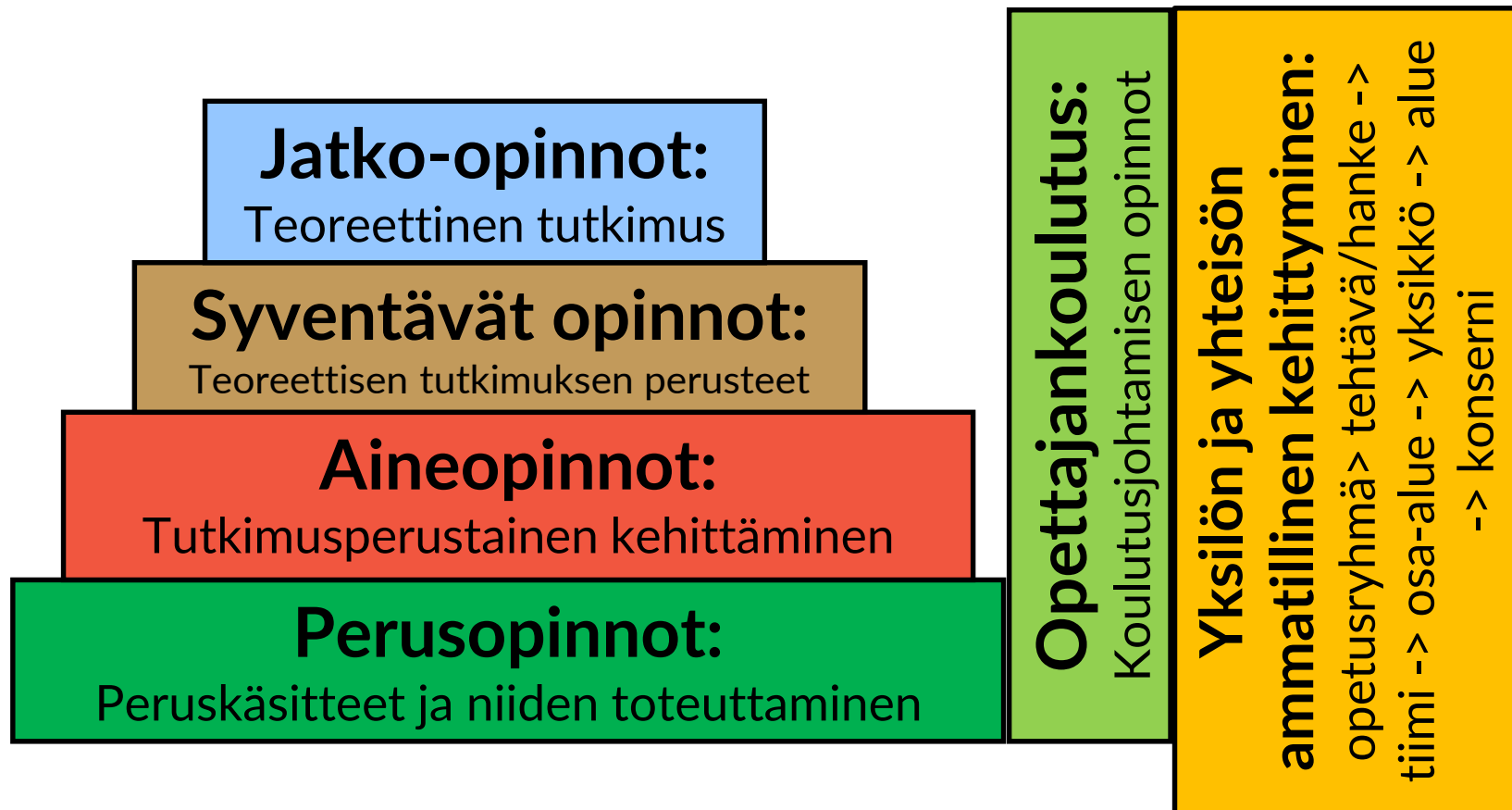
Ilmiöiden tutkimus

(Risku, 2018)



(Risku, 2019)

Koulutusjohtamisen koulutus JYUssa



(Risku, 2018)



KAJO-hanke

KAJO - Kasvatus- ja koulutusalan opetushenkilöstön vahvistuva johtajuusosaaminen

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama, 3-vuotinen
opettajankoulutuksen kehittämisen kärkihanke

Päätoteuttajat: Jyväskylän yliopiston Koulutusjohtamisen instituutti ja
Jyväskylän ammattikorkeakoulun Ammatillinen opettajakorkeakoulu





Mitä KAJO-hankkeessa tehdään?

- Kartoitetaan johtajuuden tarve: millaista johtajuusresurssia tarvitaan
- Selvitetään, millaista johtajuusosaamista johtajuusresurssi edellyttää
- Analysoidaan tarvekartoitukset
- Mallinnetaan, miten tarvittavaa johtajuusosaamista voidaan kouluttaa opetushenkilöstön ammatillisen uran eri vaiheissa
- Kokeillaan johtajuusosaamisen erilaisia kehittämiskeinoja (koulutukset, kehittämishankkeet, vertaisfoorumit jne.)
- Kehitetään yhdessä monimuotoinen valtakunnallisesti eheä kokonaisratkaisu koulutusjohtamisen perus-, perehdytys- ja täydennyskoulutukseksi.





- Tavoite
 - Euroopan unionin keskeiset kasvatus- ja koulutusalan toimijat kokoava verkosto, joka luo yhdessä Euroopan komission kanssa Euroopan unionin koulutuspolitiikkaa 2019-2023
- Johtoryhmä
 - ESHA ja ETUCE vuorottelevat hankkeen johdossa
 - Koordinaatiosta vastaa Ellinogermaniki Agogi ja prosessista JYU KJI
 - Muina jäseninä EFEE, NEPC ja EERA
- Aloitusseminaari
 - 25.2.2019 Amsterdam
- Suomi-yhteistyö
 - EPNoSL ja SIG
 - Marraskuun seminaari Jyväskylässä?

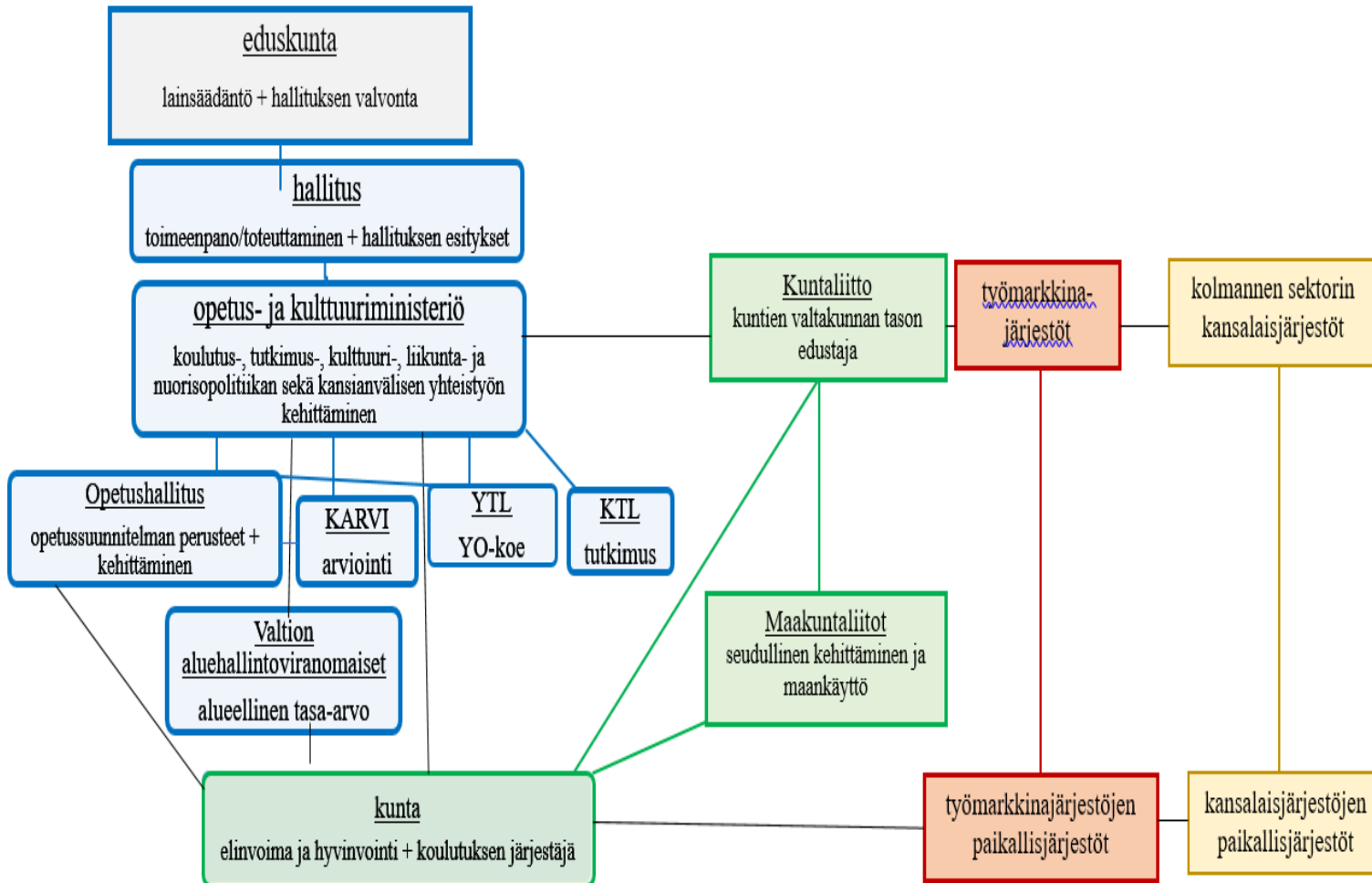


**Kuinka nyt
johdetaan?**

Koulutuksen valtakunnallinen johtamisjärjestelmä



(Risku, 2019)



(Risku, 2018)

Koulutuksen paikallinen johtamisjärjestelmä



JYVÄSKYLÄN
KAUPUNKI

Kaupunginvaltuusto

Kaupunginhallitus

Kaupunginjohtaja
Timo Koivisto

16.8.2016
(päivitetty 24.9.2018)

Tarkastuslautakunta

Keskusvaalilautakunta

Sivistyslautakunta

Perusturvalautakunta

Kulttuuri- ja liikuntaltk

Kaupunkirakennelautakunta

Konsernihallinto
kansliapäällikkö Heli Leinonkoski

Perusturva
toimialajohtaja Ulla Kuittu
31.12.2019 saakka

Sivistys
toimialajohtaja Eino Leisimo

Kaupunkirakenne
toimialajohtaja Erja Saarivaara

**Päätöksenteon tuki
ja kehittäminen**
Heli Leinonkoski

Henkilöstöpalvelut
henkilöstöjohtaja
Arja Aroheinä

Talous ja tietohallinto
talousjohtaja
Ari Hirvensalo

Elinkeino ja työllisyys
elinkeinojohtaja
Anne Sandelin

Sosiaalipalvelut
palvelujohtaja
Päivi Junnilainen
31.12.19 saakka

Vanhuspalvelut
palvelujohtaja
Maarit Raappana

**Perheiden ennalta
ehkäisevät sosiaali- ja
terveyspalvelut**
palvelujohtaja
Päivi Kalilainen

Avoterveydenhuolto
palvelujohtaja
Anu Mutka 31.12.19 saakka

Terveyskeskussairaalat
palvelujohtaja
Kati Seppänen

Varhaiskasvatus 1
palvelujohtaja
Päivi Koivisto

Varhaiskasvatus 2
palvelujohtaja
Tarja Ahlqvist

Perusopetus 1
palvelujohtaja
Sami Lahti

Perusopetus 2
palvelujohtaja
Tuija Rasinen

Kulttuuri- ja liikunta
palvelujohtaja
Ari Karimäki

**Kaupunkisuunnittelu
ja maankäyttö**
Erja Saarivaara

Liikenne- ja viheralueet
kaupungininsinööri
Veli-Jussi Koskinen

**Rakentaminen ja
ympäristö**
ympäristöjohtaja
Päivi Pietarinen

**Asiakaspalvelu ja
johdon tuki**
talous- ja hallintopäällikkö
Mari Pitkänen

Johtokunta
K-S Pelastuslaitos
pelastusjohtaja
Simo Tarvainen

Johtokunta
Talouskeskus
liikelaitosjohtaja
Mari Soukka

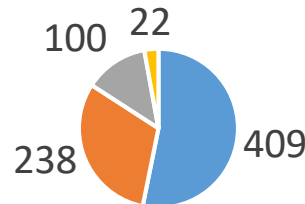
Johtokunta
Kylän Kattaus
liikelaitosjohtaja
Tuija Sinisalo

Johtokunta
Työterveys Aalto
liikelaitosjohtaja
Irja Korhonen

Johtokunta
Tilapalvelu
kiinteistöjohtaja
Mikko Lepo

Johtokunta
Altek
kaupungininsinööri
Veli-Jussi Koskinen

Jyväskylän kaupungin menoarvio (miljoona €)



■ Perusturva ■ Sivistys ■ Kaupunkirakenne ■ Muut

(Jyväskylän kaupunki, 2018)



(Risku, 2019)

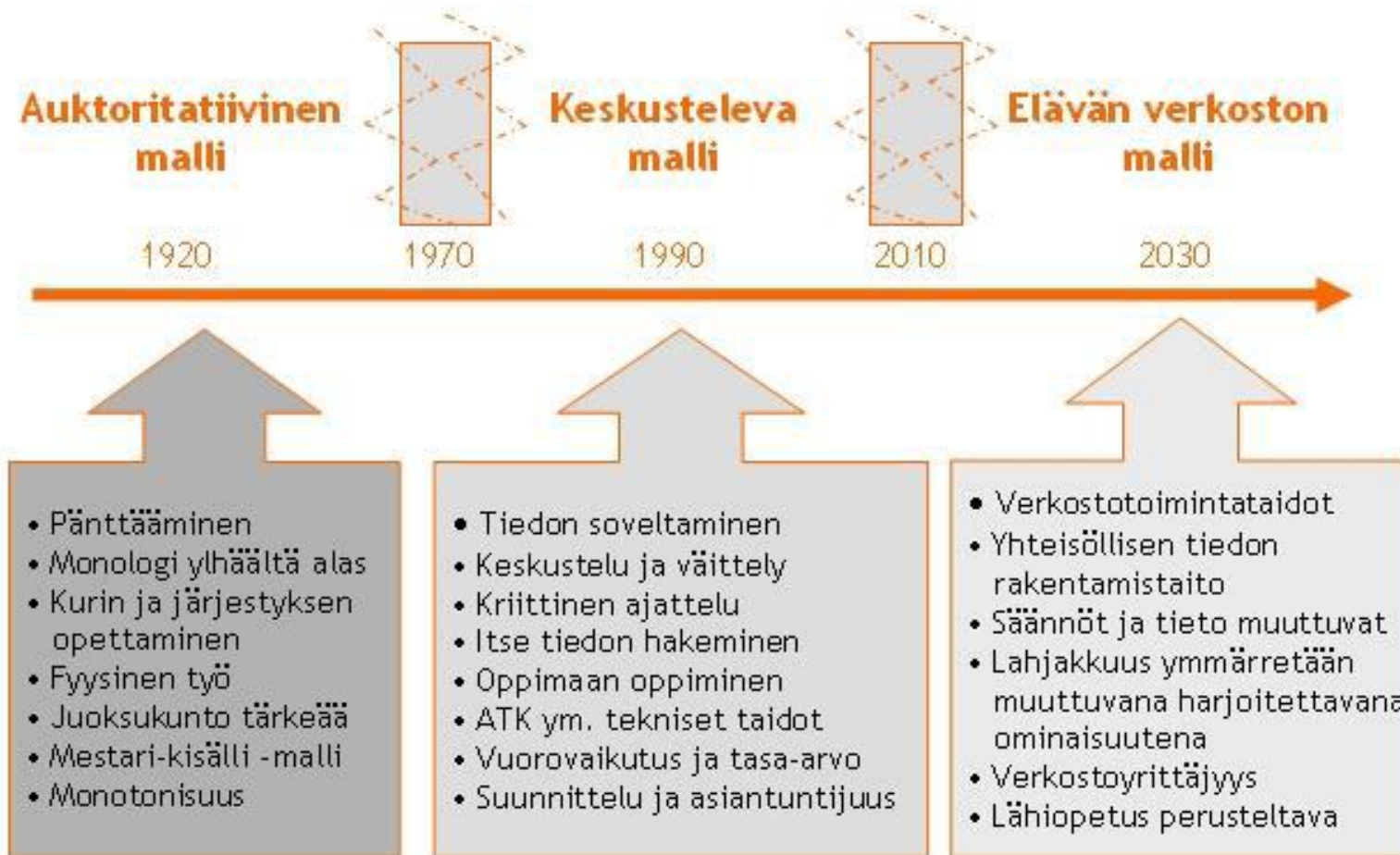


Tulevaisuus?



(Risku, 2019)

KOULUTUKSEN JA OPPIMISEN PARADIGMAT SUOMESSA



© Kuosa 2007

(Aalto, Ahokas & Kuosa 2008, 34)

Monitoimikeskusten nouseva trendi



(Risku, 2019)



- Äitiys- ja perheneuvola
- Päiväkoti
- Esiopetus
- Peruskoulu
 - Yleisopetus
 - Erityisopetus
- Nuorisopalvelut
- Liikuntapalvelut
- Aikuiskasvatus
- Järjestö- ja yhdistystoimintaa
- Henkilöstö 110
 - 85 opetushenkilöstöä
 - yhteistoimijuus
- Kirjasto



(https://www.kokkola.fi/palvelut/opetus_ja_kasvatus/perusopetus/luokat_1_9_fi/isokylan_koulu/fi_FI/Isokylan_koulu/)



Miten: 4 teesiä



(Risku, 2019)

Organisaatioteorioiden kehitys

Olemassa olevan tulkintojen ymmärtämiseen tähtäävä tutkimus

Olemassa olevan selittämiseen tähtäävä tutkimus

1910- Tieteellisen liikkeen- johdon organisaatio- teoria Huomio työntekijöiden motiivoinnissa	1915- Klassinen organisaatio teoria Huomio rakenteissa	1920- Ihmis- suhteiden organisaatio- teoria Huomio työntekijöiden sosiaalisissa suhteissa	1920- Byrokratia- ja rakenne- koulu- kunta Huomio hallinnossa	1950- Päätöksen- tekoteoria Huomio päätöksenteon prosesseissa	1950- Järjestelmä- teoria Huomio toiminta- ympäristön ja organisaation suhteessa	1960- Valta- teoria Huomio vallassa	1970- Kontingenssi- teoria Huomio organisaation mukautu- misessa toiminta- ympäristön muutoksiin	1970- Strategisen johtamisen teoria Huomio strategi- sissa ja operatiivi- sissa päätöksissä	1980- Organisaatio- kulttuuri- teoria Huomio syvä- rakenteissa	1990- Innovaatio- teoria Huomio uudistu- misessa
--	---	--	--	--	---	--	---	--	---	---

(Harisalo, 2006; kuvio Risku, 2018)

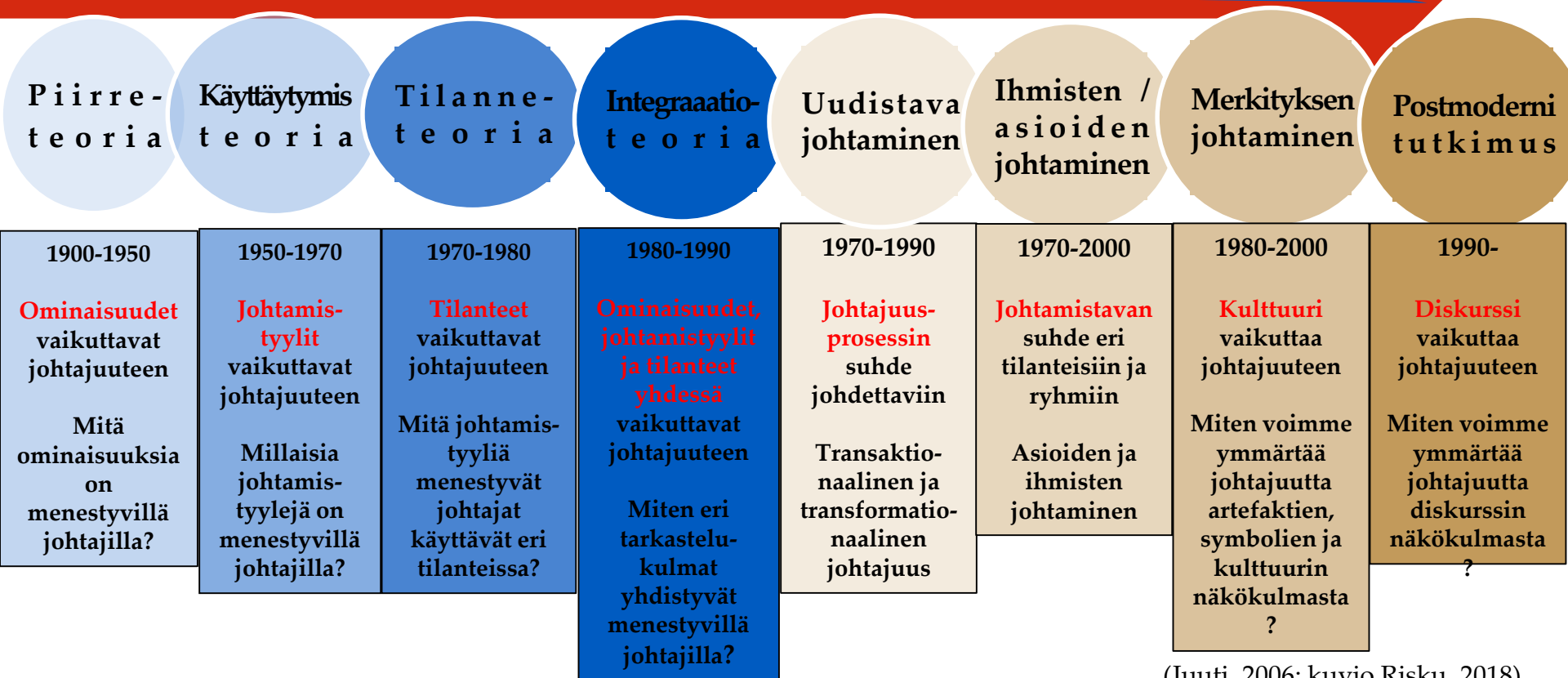
Johtajuusteorioiden kehitys



(Risku, 2019)

Olemassa olevan tulkintojen ymmärtämiseen tähtäävä tutkimus

Olemassa olevan selittämiseen tähtäävä tutkimus



(Juuti, 2006; kuvio Risku, 2018)



Teesi 1: Muuttuminen on paradigmatasoista

- Newtonilainen paradigma on muuttumassa kvanttiparadigmaksi.

Yhdenmuotoinen ja stabiili



YKSISELITTEINEN
SÄÄNTÖJÄ NOUDATTAVA
HALLITTAVISSA OLEVA

VARMUUS
ENNUSTETTAVUUS
HIERARKIA
SIRPALEISUUS
YLHÄÄLTÄ ALAS
PASSIIVISET TYÖNTEKIJÄT
YKSI PARAS TAPA
KILPAILU
JÄYKKÄ BYROKRATIA
TEHOKKUUS
REAKTIIVISUUS

Kompleksinen ja dynaaminen



KOMPLEKSINEN
KAOOTTINEN
EPÄVARMA

EPÄVARMUUS
ENNUSTAMATTOMUUS
MATALA HIERARKIA
HOLISTISUUS
MONTA VALTAKESKUSTA
YHTEISTYÖKUMPPANIT
MONTA TAPAA
YHTEISTYÖ
JOUSTAVA LUOTTAMUS
TARKOITUKSEN MUKAISUUS
KOKEEELLISUUS

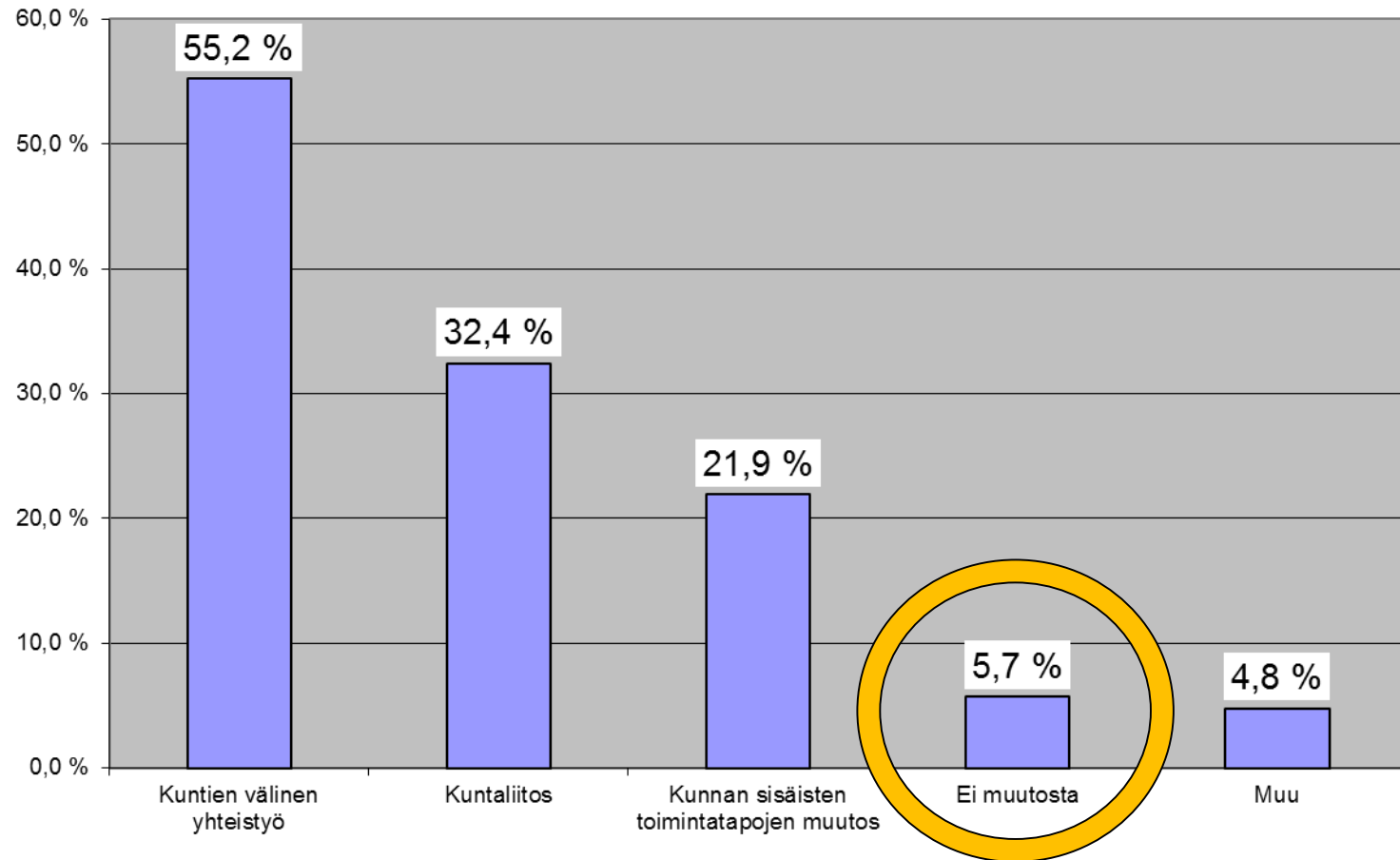
(Risku, 2019)

(Risku, 2001: synteesi teoksesta Zohar, 1997)



(Risku, 2018)

Teesi 2: Muuttumisen tahti on kiihtyvää



(Kanervio & Risku, 2009)

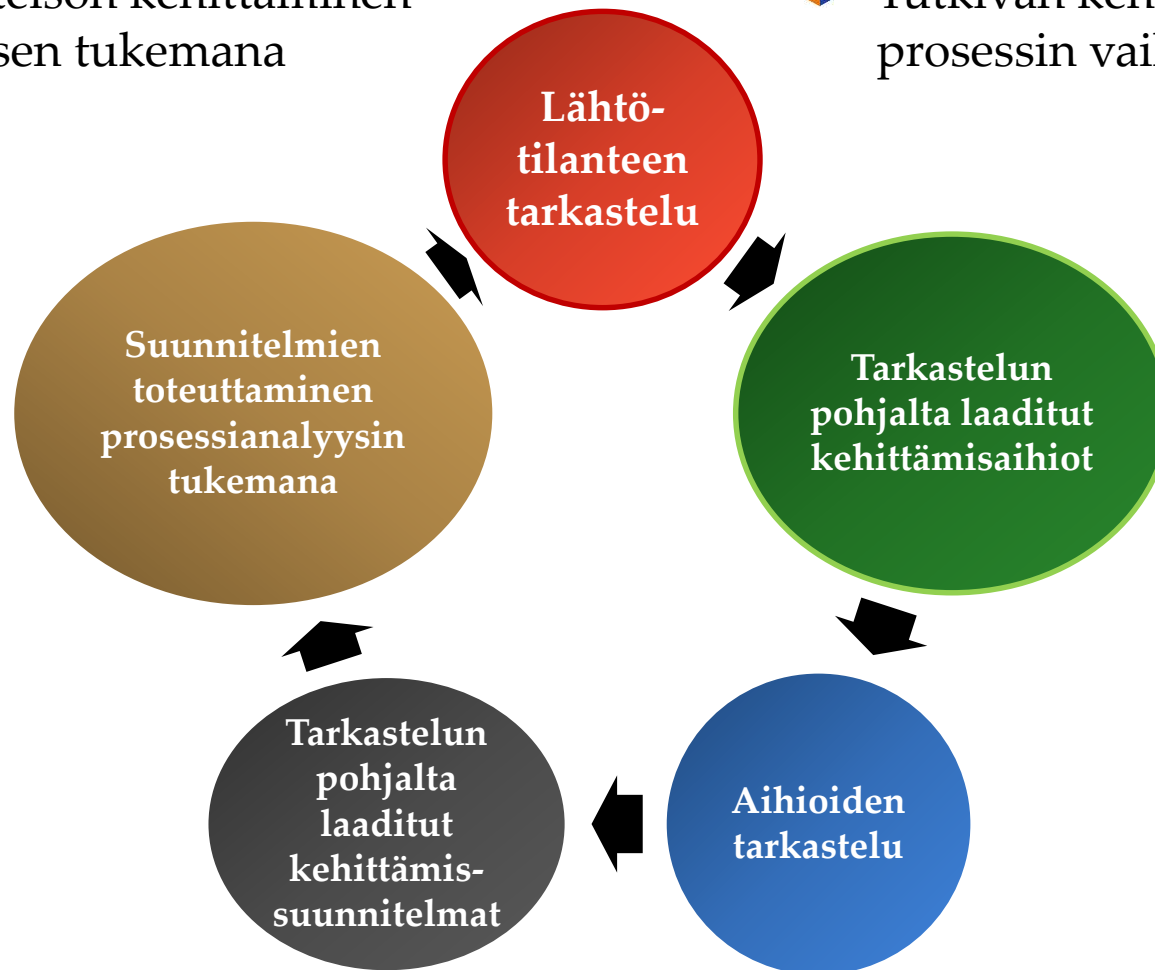
Teesi 3: Muuttumista johdetaan yhä enemmän tutkivan kehittämisen otteella



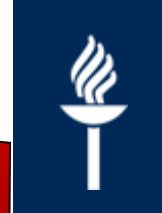
(Risku, 2019)

- Oman yhteisön kehittäminen tutkimuksen tukemana

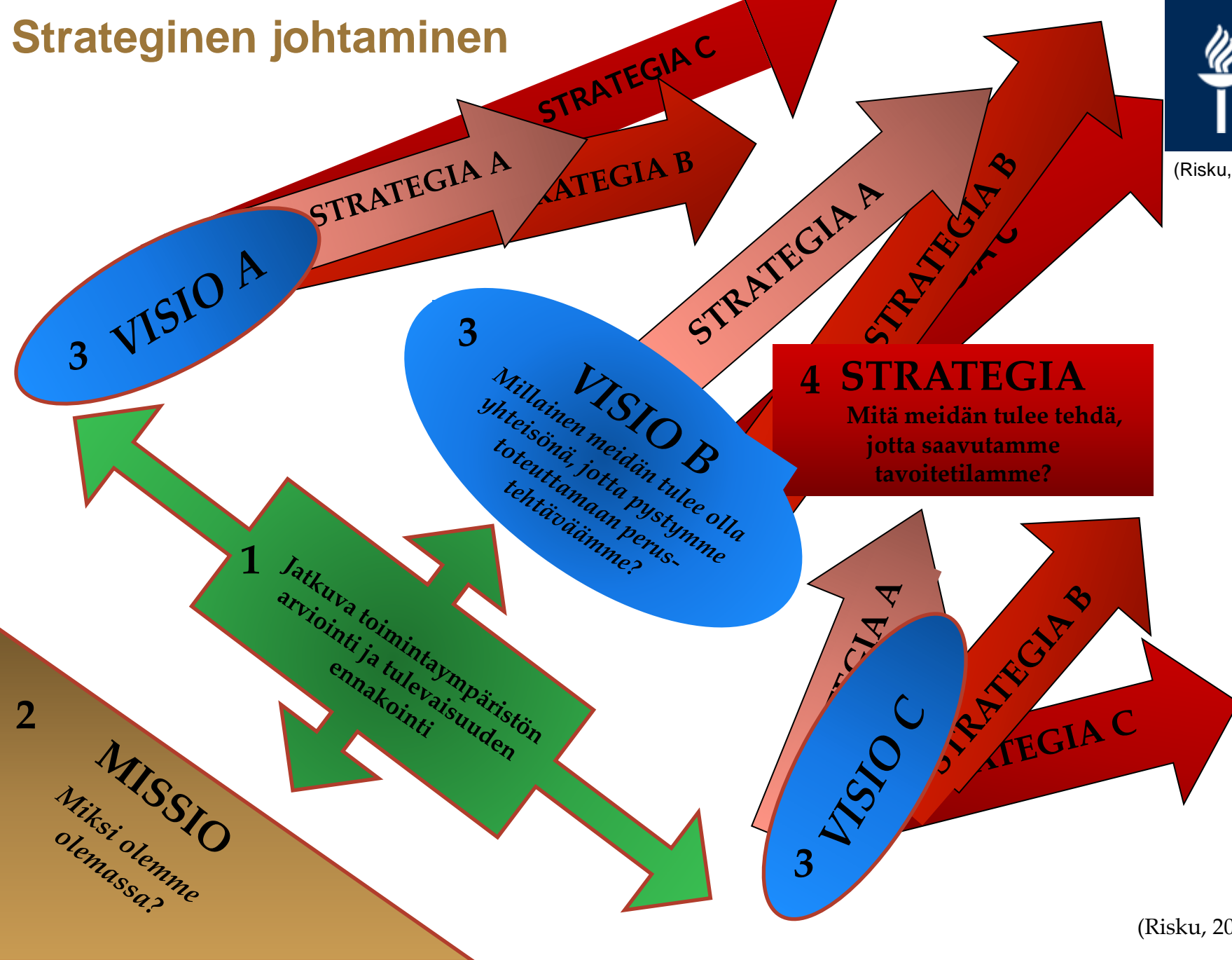
- Tutkivan kehittämisen perusprosessin vaiheet ja sykli



(EC4SLT, 2016 <http://www.ec4slt.com/>; kuvio Risku 2016)



(Risku, 2019)

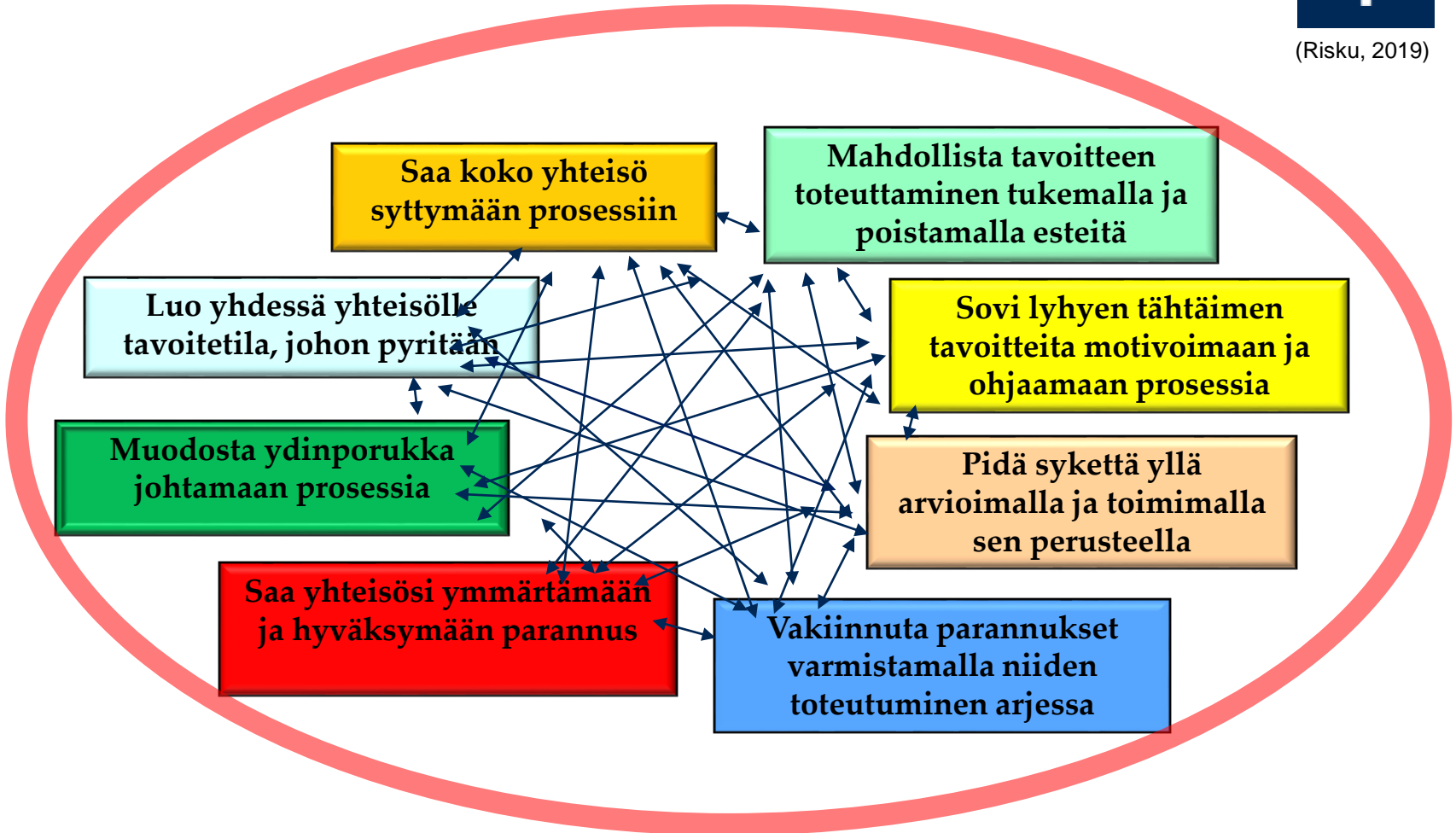


(Risku, 2017)

Muuttumisessa johtaminen



(Risku, 2019)



**Käytä kaikkia askelmia samanaikaisesti ja jatkuvasti.
Toimi verkostossa joustavasti sekä vanhoissa että uusissa rakenteissa.
Ole hereillä koko ajan, tartu tilaisuuteen ja toimi nopeasti.**

(Duke, 2004; Kotter 2004, 2014; kuvio Risku 2016, 2017)

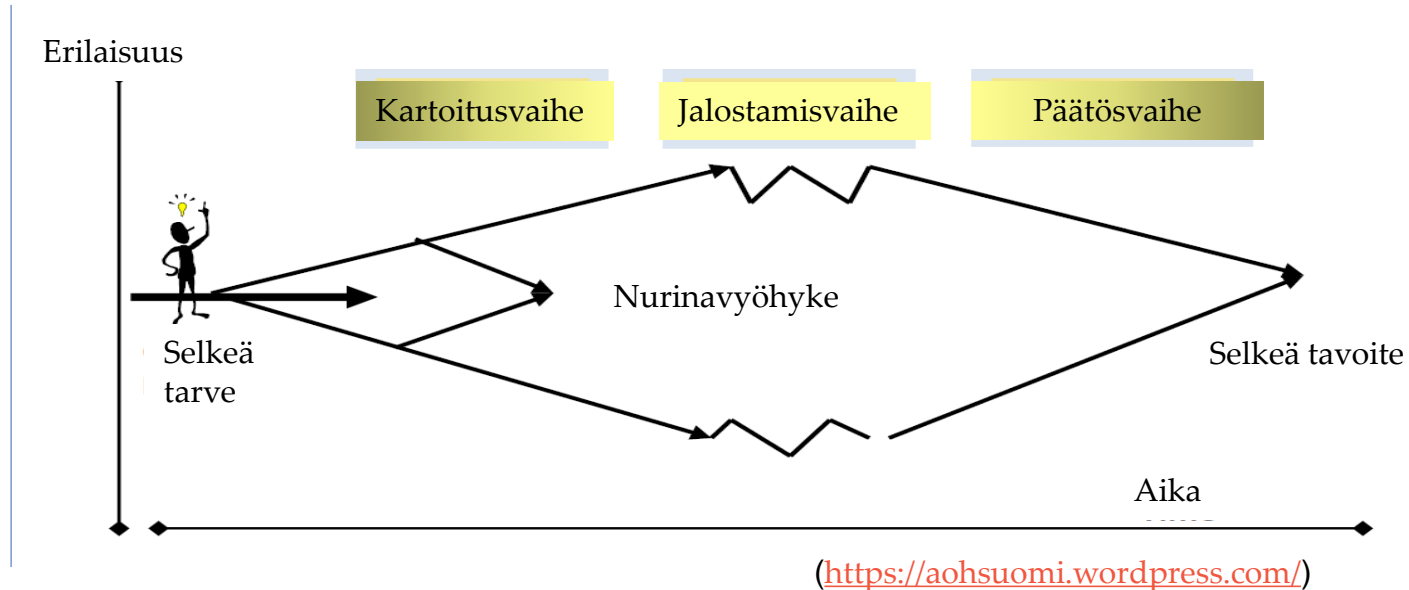
Johtamisen pedagogiikka



(Risku, 2019)

- Perusta osallistavassa johtamisessa

- Esimerkiksi Art of Hosting



- Johtamisen pedagogiikan periaatteita

- Tutkiva, valmentava, dialoginen ja mentoroiva johtajuus
- Yhteistoiminnallinen ja yhteisöllinen oppiminen
- Osallistavat työtavat kuten world café, open space, gallery walk
- Digitaaliset työvälineet kuten yammer, optima, padlet, skype, facebook, twitter, blogit

(Risku, 2017)

Teesi 4: Johtajuus muuttuu yhä yhteisöllisemmäksi



(Risku, 2019)

Yhteisöllinen johtajuus on moninaisuuden harmonian johtajuutta

- **Moniäänisyys:** Erilaiset äänet, äänet ja valta, kriittiset avainhetket
- **Vuorovaikutus:** Dialogi, merkityksellisyys, yhdistyminen ja selkeytyminen, ristiriitojen sietäminen, kuunteleminen
- **Asiantuntijuus:** Jakaminen ja jakautuminen, rajojen ylittyminen ja ylittäminen, yhteinen reflektointi ja synergia
- **Joustavuus:** Joustaminen, joustavuuden jämäkkyys, kypsyyys ja kärsivällisyys, sopeutuminen ja virittäytyminen
- **Sitoutuminen:** Yhteiset arvot, periaatteet ja vakaumukset; yhteinen visio ja toiminnan tarkoitus; toisten vilpittön ja aito tukeminen; yhteisen toiminnan edistäminen
- **Vastuunotto:** Vastuunotto, jaetut asenteet, velvoitteiden loppuunsaattaminen, ennakoiva asenne
- **Neuvottelu:** Aika- ja tilaresurssit, toisten emotionaalinen huomioiminen, henkisten voimavarojen kasvu, kompromissit, uuden ilmaantuminen, yhdistävä neuvottelu ja erilaiset intressit
- **Päätöksenteko:** Riittävät vaihtoehdot, monimuotoinen prosessi, taustaoletuksien huomioiminen, intuition hyödyntäminen, kytkökset päätöksenteon prosessien välillä, päätösten vaikuttavuus, väliarviointi ja prosessin "klousaaminen"
- **Luottamukselle rakentuva kulttuuri:** Yhteisön sosiaalinen vahvuus ja sosiaalisen pääoman lisääminen, pätevyyden rakentuminen ja ylläpito; valta ja kontrolli, luottamukselle rakentuva kontrolli käyttäytymisessä ja toiminnassa
- **Oman toiminnan arviointi:** Onnistumisen indikaattorien määrittäminen; arvioinnin jatkuvuus, maamerkit ja kiintopisteet; osallistaminen ja voimaannuttaminen; omistajuus; yhteisöllisyyden ydin
- <https://peda.net/jyu/hankkeet/onnistu-yhdess%C3%A4>

(Jäppinen, 2012)

Ammatillinen identiteetti



(Risku, 2019)

- Ammatillisella identiteetillä ymmärretään elämänhistoriaan perustuvaa käsitystä itsestä ammatillisena toimijana: millaiseksi ihminen ymmärtää itsensä suhteessa työhön ja ammatillisuuteen sekä millaiseksi hän työssään ja ammatissaan haluaa tulla.
- Ammatilliseen identiteettiin kuuluvat myös käsitykset siitä, mihin ihminen kokee kuuluvansa ja samaistuvansa, mitä hän pitää tärkeänä sekä mihin hän sitoutuu työssään ja ammatissaan. Siihen sisältyvät lisäksi työtä koskevat arvot ja eettiset ulottuvuudet sekä tavoitteet ja uskomukset.
- Identiteetin käsite ja sen myötä ammatillisen identiteetin käsite on kokenut radikaaleja muutoksia. Nykyisin ajatellaan, että identiteetti on pirstaloitunut, tilanteesta toiseen muuttuva ja epäjatkuva.
- Identiteetti on täten dynaaminen ja jatkuvasti uudelleen neuvoteltava käsitys omasta itsestämme. Se rakentuu suhteessa kokemuksiin, tilanteisiin ja ihmisiin, joiden kanssa olemme vuorovaikutuksessa arjessa.

(Eteläpelto & Vähäsantanen, 2006)

Luettavaa 1



(Risku, 2018)

- Aalto, HK., Ahokas, I. & Kuosa, T. (2008). *YLEISSIVISTYS JA OSAAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ 2030 MENESTYKSEN EVÄÄT TULEVAISUUDESSA Hankkeen loppuraportti*. Tutu-julkaisuja 1. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus. [e](#)
- Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. (2012). *Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Tilannekatsaus toukokuu 2012*. Muistiot 3. Helsinki: Opetushallitus. [e](#)
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Heikkilä, K., Nevala, T., Ahokas, I., Hyttinen, L. & Ollila, J. (2017). *NUORTEN TULEVAISUUSKUVAT 2067 Näkökulma suomalaisen yhteiskunnan kehittämiseksi*. TUTU eJULKAISUJA 6. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus. [e](#)
- Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä (2012). *Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla*. Jyväskylä: PS-Kustannus,
- Johnson, P. & Laukkanen, H. (2017). *NPDL-auditointikäsikirja Työkalu syväoppimisen vertaisauditointiin*. Microsoft. [e](#)
- Johnson, P., Laukkanen, H., Lehmusvaara, V. & Rinkinen, A. (2016). *Tarinoita KuntaKesusta Opetustoimen strategiatyön kehittäminen 2013–2016 Raportti 2016*. Helsinki: Opsia. [e](#)
- Juuti, P. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jäppinen, A-K. (2012). *Onnistu yhdessä – Työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. Jyväskylä: PS-kustannus.
(engl. ekirja <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/59519>, ks. myös <https://peda.net/jyu/hankkeet/onnistu-yhdessä%C3%A4>)
- Kirveskari, T. (2003) *Visiot oppilaitoksen johtamisessa. Tulevaisuuden tahtotilaa muodostamassa*. Tampere: Tampereen yliopisto. [e](#)

Luettavaa 2



(Risku, 2018)

- Luoma-Aho, V. & Sulopuisto, O. (2017) Tulevaisuuden koulutuksen käsikirja. Sitran selvityksiä 124. [e](#)
- Nyholm, I., Haveri, A., Maijonen, K. & Pekola-Sjöblom (2017) Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Opetushallitus (2013). *Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämisestä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmisteleavan työryhmän raportti*. Raportit ja selvitykset 16. Helsinki: Opetushallitus. [e](#)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018) Opetus- ja koulutussanasto (OKSA). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 22. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. [e](#)
- Sahlberg, P., Hellström, M., Johnson, P. & Leppilampi, A. (2016) Yhdessä oppiminen: yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Strandman, K. (2009) "Se vain ilmestyi": vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. [e](#)
- Taipale, M. (2004). *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa*. Acta Universitatis Tamperensis 1033. Tampere: Juvenes Publishing. [e](#)



(Risku, 2019)

Kiitos!

