


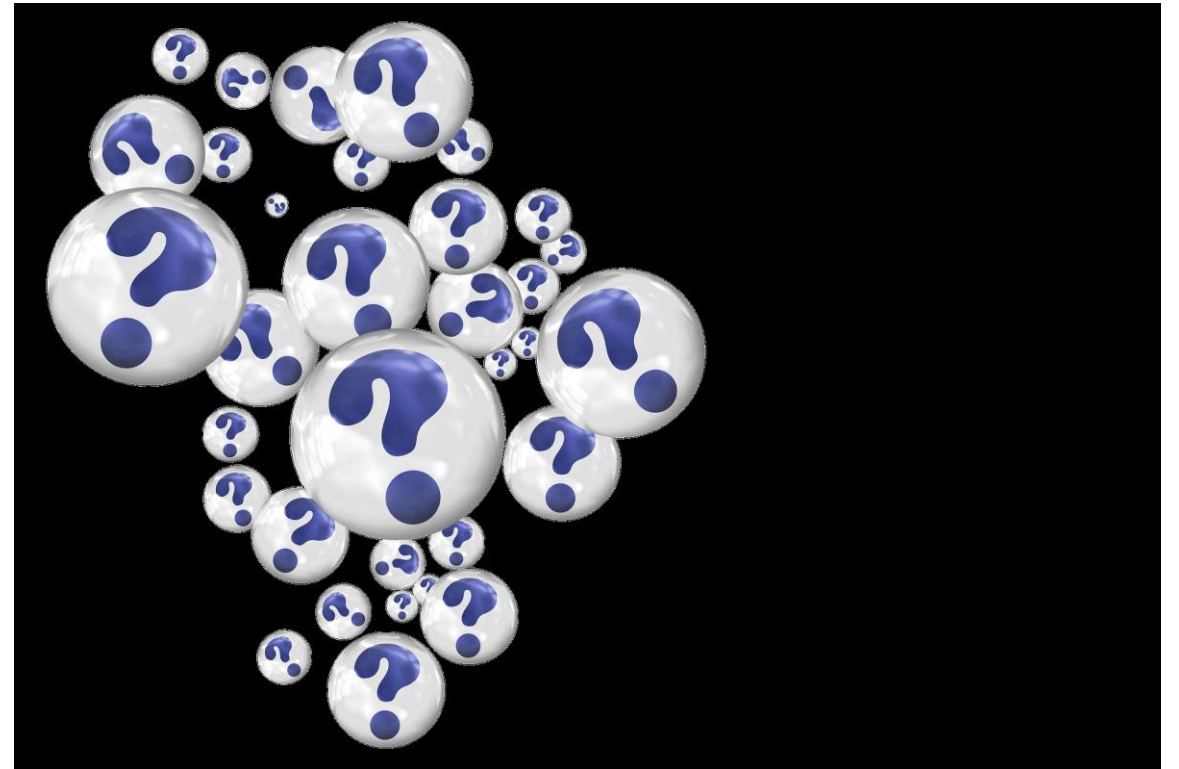
Alan toimijoiden johtamisosaaamisen kehittäminen

Sivistyskunta 2020  
Strategiatyön valmennus  
Espoo 18.9.2018

Pia Kola-Torvinen  
Opetushallitus  
 @KolaTorvinen

Mitä johtamisessa tapahtuu  
silloin kun, halutaan olla  
edelläkävijöitä kasvatus- ja  
opetusalan johtamisessa?

Varhaiskasvatuksen yksiköt,  
koulut ja oppilaitokset ovat  
enemmän kuin oma  
instituutionsa ja sillä on  
vaikutusta ympäröivään  
yhteisöön





# Kasvatus-, opetus- ja koulutusalan johtamisen nykytila ja arki

Alan toimijoiden mukaan johtaminen on laaja-alaista työtä. Perustehtävän rinnalle on tullut useita tehtäväkokonaisuuksia, jotka tuovat tunteet työn pirstaloitumisesta ja työn määrän kasvamisesta.

- Mikä on tulevan kuntauudistuksen myötä sivistyksen tulevaisuus?
- Koulutuksen eriarvoistumisen ehkäiseminen
- Mikä on kasvatuksen ja opetuksen johtamisen tehtävä? Entä minkälainen kompetenssi johtajilla pitäisi olla?
- Johtaminen on murroksessa – muutosjohtamisen tarve on suuri.
- Luottamus ja autonomia yhdessä ovat johtamisessa positiivinen lähtökohta.

# Mitä tarkoittaa johtamisen näkökulmasta, kun....



$$\begin{aligned} v &= v_{\parallel} + v_{\perp} \\ v_{\parallel} &= k(k \cdot v) \\ v_{\perp} &= -k \times (k \times v) = v - k(k \cdot v) \end{aligned}$$



# Millaisia tulevaisuuden kansalaisia Suomi tarvitsee?

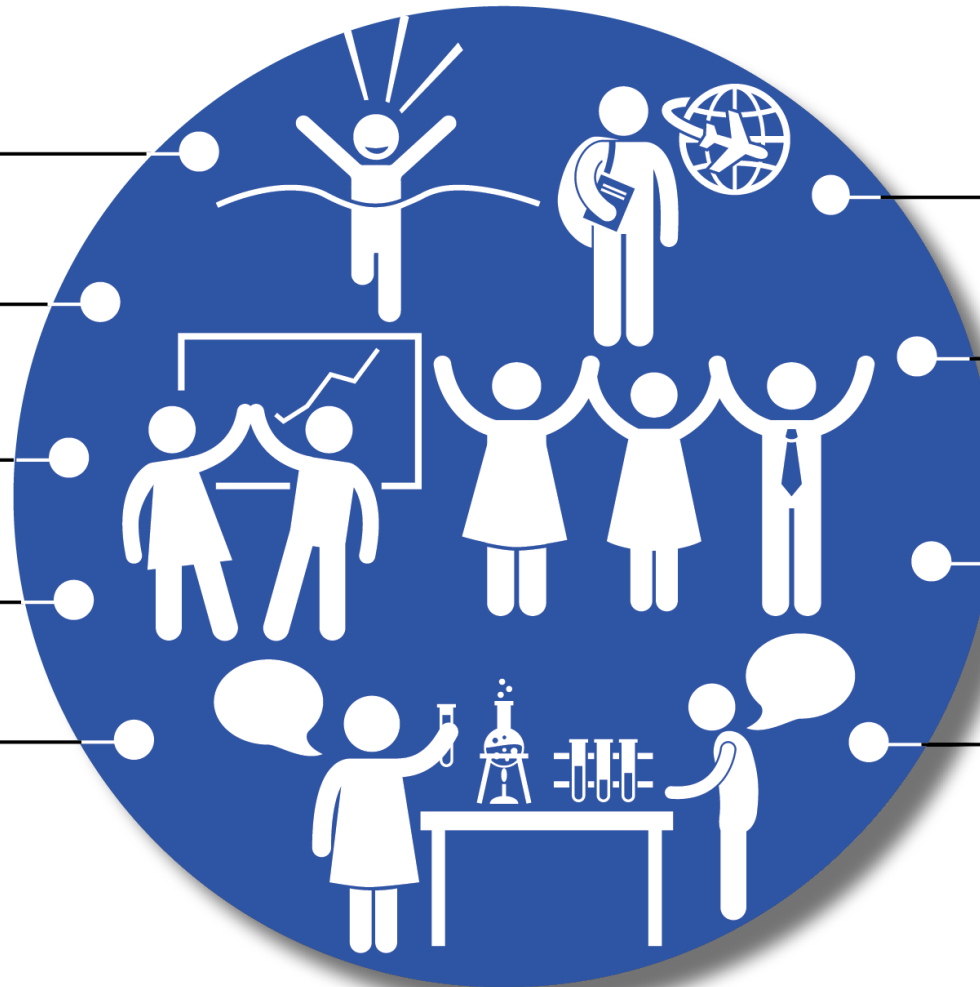
Aktiivisia ja innovoivia

Luovia ja osaamistaan soveltavia

Laaja-alaisia, elinikäisiä oppijoita

Yhteisöönensä sitoutuneita ja yhdessä tekeviä

Toisia arvostavia ja kunnioittavia



Tulevaisuuteensa ja itseensä luottavia

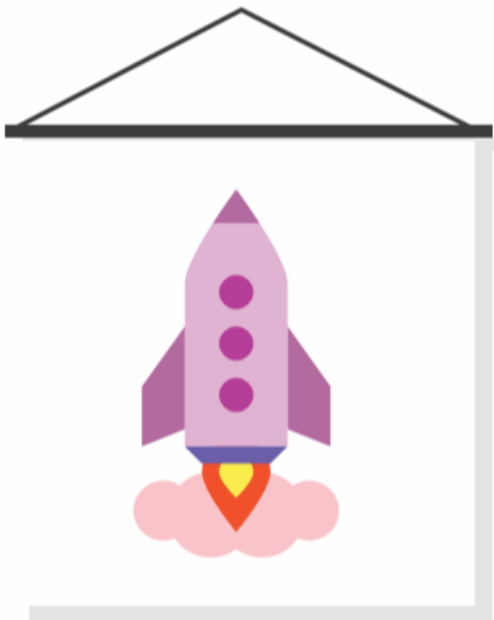
Kansainvälisiä ja kielitaitoisia

Kriittisesti ja analyyttisesti ajattelevia

Vuorovaikuttavia ja yhteistyökykyisiä

# Opettajatarpeet nyt ja tulevaisuudessa

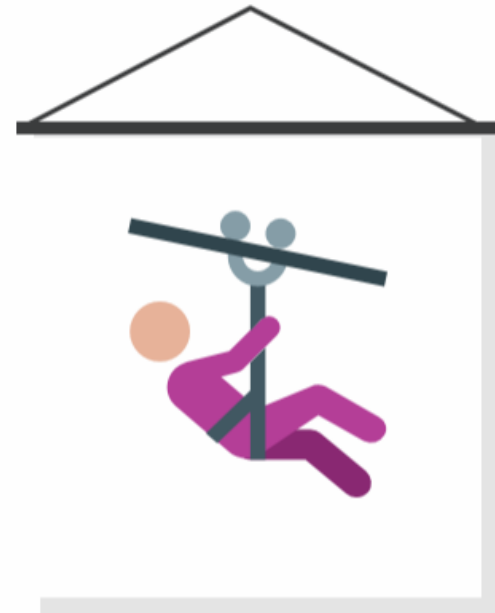
Opettajankoulutuksen kehittämisohjelman vision mukaan opettajat ...



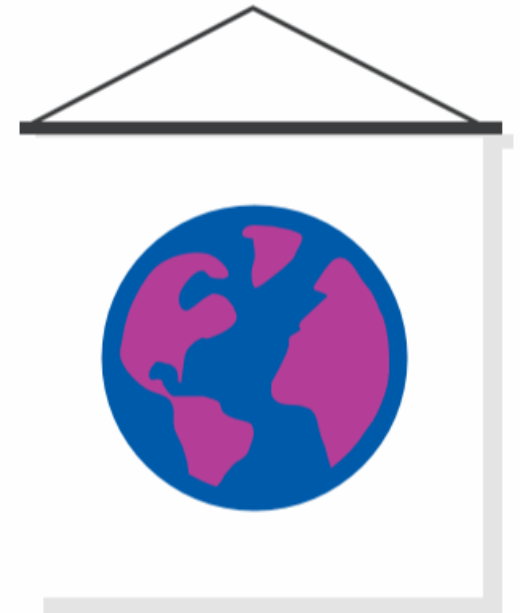
... ovat tulevaisuuteen tähtääviä, laaja-alaisia ja uutta luovia asiantuntijoita, jotka hyödyntävät monipuolisesti uusia oppimisympäristöjä.



... kehittävät jatkuvasti omaa ja työyhteisönsä osaamista.



... ovat työssään rohkeita kehittäjiä ja kokeilijoita. He hyödyntävät tutkimusta työssään.



... toimivat verkostoissa kansallisesti ja kansainvälisesti.

# Opettajankoulutuksen kehittämisohjelma

*(OKM 2016)*

## **Osaavalla johtamisella oppilaitos oppivaksi ja kehittyväksi yhteisöksi**

Oppilaitosjohtamisen koulutusta vahvistetaan ja sen suunnitelmallisuutta lisätään.

Vahvistetaan osallistavaa johtamista ja tiimijohtamista.

Opettajankoulutukseen sisällytetään riittävästi johtamisosaamista.

# Julkiset instituutiot

Maakunnat

Edus-  
kunta

Uudet  
toimintatavat ja  
rakenteet

Kunnat

Hallitus

Taustalla vaikuttaa laajempi  
yhteiskunnallinen muutos –  
Hyssälä & Backman (2018):  
”Kansanvallan peruskorjaus”

*Uusi  
korvaa  
vanhan!*

Datasta 10 %

*Systemisen muutoksen  
välttämättömyys  
– prosessit edellä*

## Tiedolla johtaminen

Puolueet

Datasta 90 %

### **Kansalaisyhteiskunta**

Uudet alustat ja toimintatavat  
yhteiskunnalliseen  
osallisuuteen ja vaikuttamiseen



# Ilmiölähtöisempi hallinto

## NYKYTILANNE

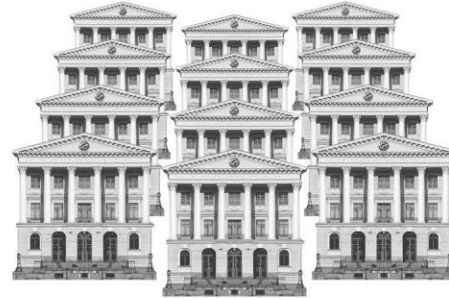
### YHTEISKUNNALLINEN ILMIÖ

Nuorten syrjäytyminen on esimerkki ilmiöstä, jonka syy-seuraus-suhteet ovat monimutkaisia ja jonka hoitamiseen tarvitaan laaja-alaista osaamista ja jäsentynyt kokonaiskuva.

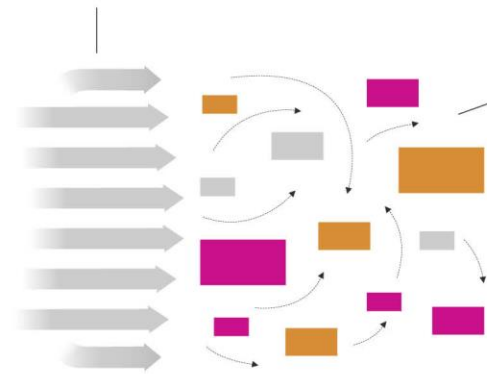


## 12 MINISTERIÖTÄ

Ministeriöt ratkovat haasteita erikseen, kukin omasta näkökulmastaan käsin.



Rahat jaetaan lukuisille pienille hankkeille. Eurot eivät seuraa riittävästi poikkihallinnollisia tavoitteita ja tarpeita.



Lukuisten toisistaan irrallisten hankkeiden vaikutus kokonaisuuteen jää epäselväksi.



Tuloksia tulee arvioida vaikuttavuuden näkökulmasta asetettuihin tavoitteisiin peilaten.



## ILMIÖLÄHTÖINEN HALLINTO

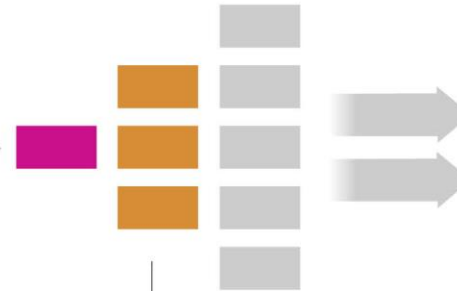
## TILANNEHUONE

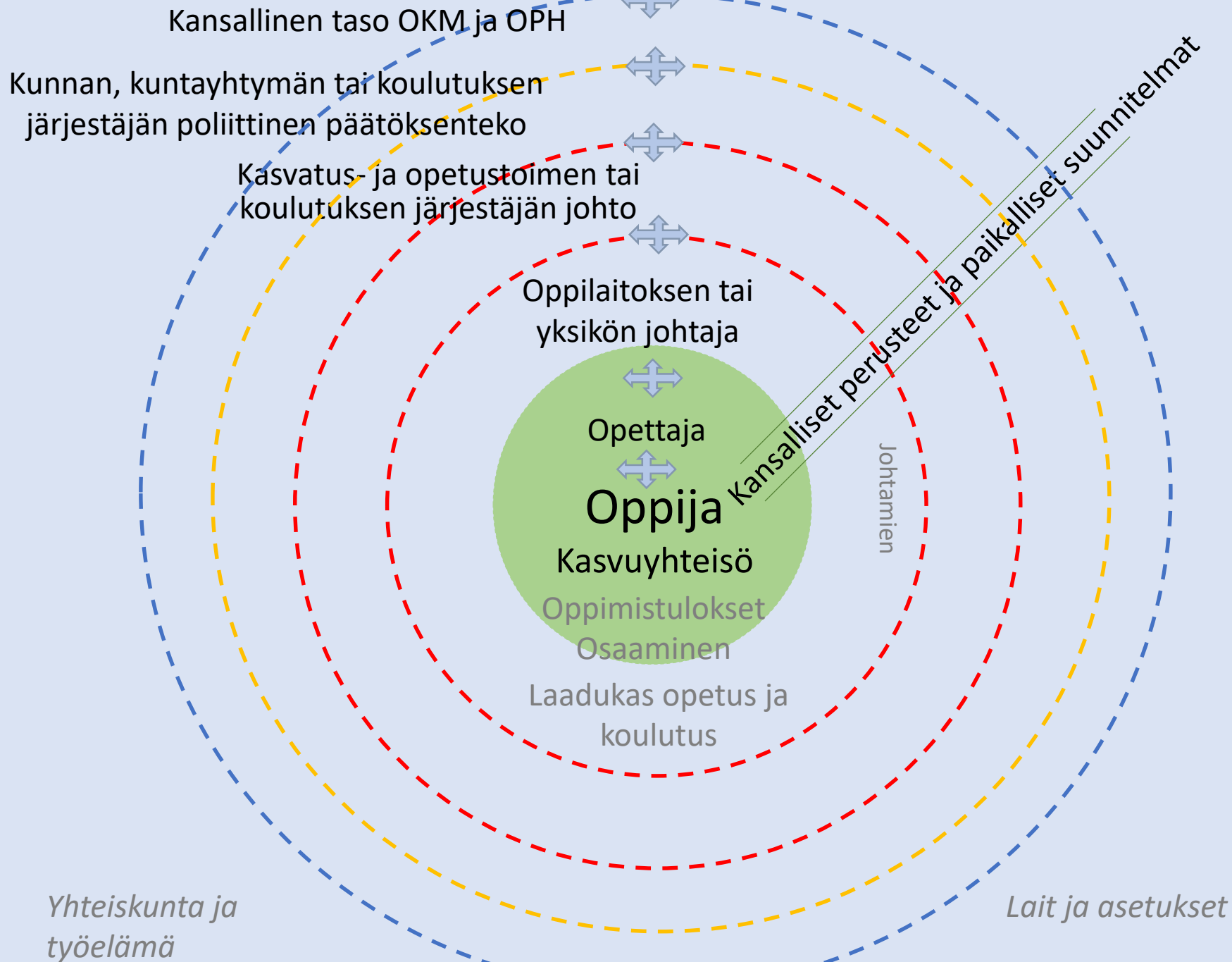
Työ keskitetään tilannehuoneisiin, joihin kootaan parhaat osaajat eri ministeriöistä.

Jotta eurot voidaan suunnata kokonaisuuden kannalta vaikuttavasti, tilannehuoneille budjetoidaan työhön tarvittavat taloudelliset resurssit.

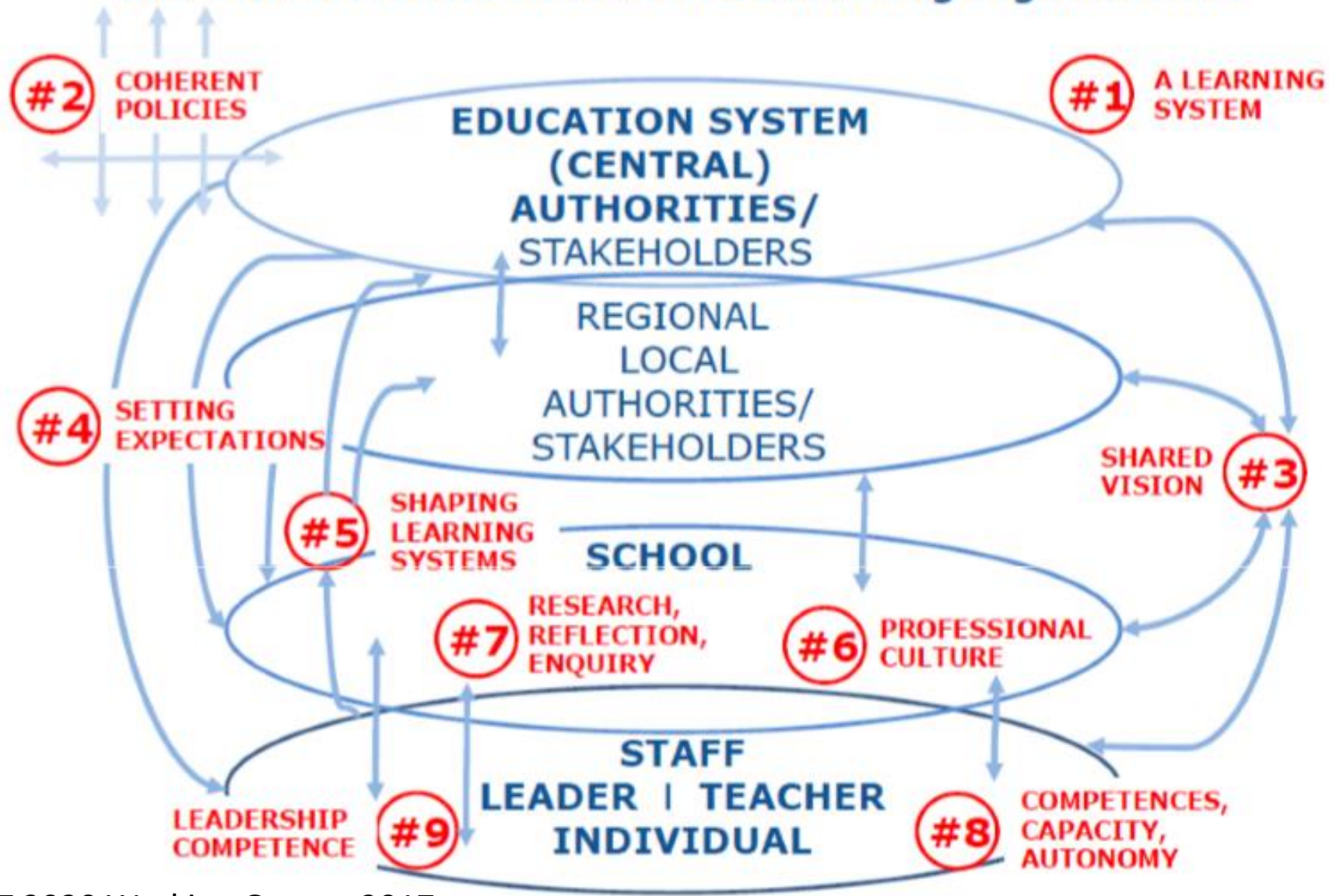


Rahat jaetaan isommille kokonaisuuksille prioriteettien mukaan ja poikkihallinnollisiin tarpeisiin jätetään riittävästi liikkumavaraa.





# Nine Guiding Principles on policies to support teachers and school leaders in schools as learning organisations





Keskustele vierustoverin kanssa mitkä eri tekijät/tasot vaikuttavat omaan johtamiseesi?

# Kohti ilmiömäistä johtamisen suuntaa



- Yhteistoimin lisää vaikuttavuutta
- Avoimuutta ja dialogia yhdessä
- Halukkuus kohdata omat ennakkoluulot
- Luodaan tilaa muutokselle ja kollektiiviselle älykkyydelle
- Monimuotoisuuden hyväksyminen ja kumppanuusverkostojen luominen
- Pois jäykistä hierarkioista
- Toiminta reaaliaikaista ja reaktiivista
- Ei sankarijohtajia vaan joukkuepelaajia – itseohjautuva, motivoiva, joustava, siiloton

Tuo omat ideasi ja näkemyksesi yhteiseen pohdintaan tämän linkin kautta: <https://app.viima.com/sitra/valtioneuvoston-ilmiomainen-johtaminen/>  
Kommentointityökalu on avoinna 30.9.2018 saakka

*Mukaeltuna: Työpaperi Ilmiömäinen  
julkinen hallinto 31.8.2018, SITRA*

# TIIVISTYS - MITEN JOHTAA MUUTOSTA?

1. Panosta avoimeen vuorovaikutukseen – taustoita ja viesti

2. Ole rehellinen itsellesi ja muille – ole uskottava, ole avoin uudelle

Luottamus-  
pääoma

3. Johda esimerkillä – ole läsnä

4. Ihmiset tekevät muutoksen organisaation koosta riippumatta – anna ihmisille tilaa loistaa

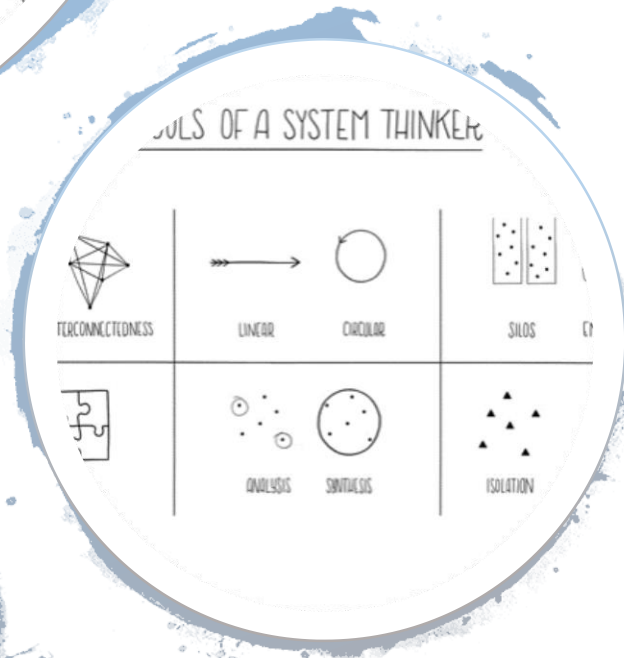
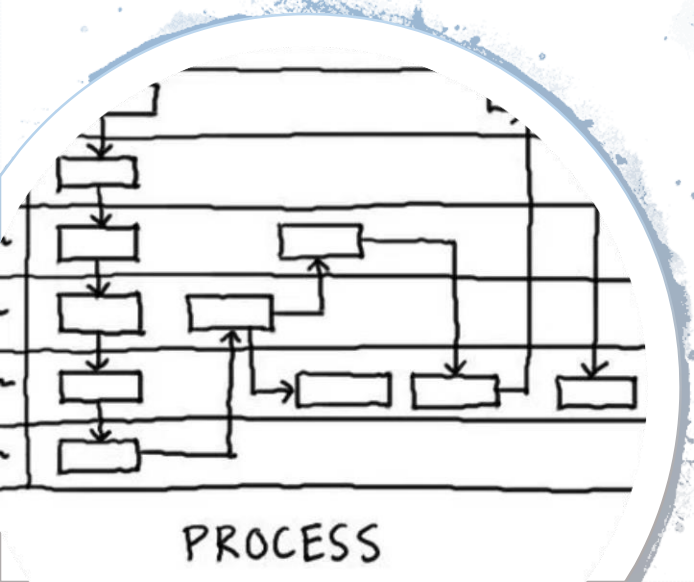
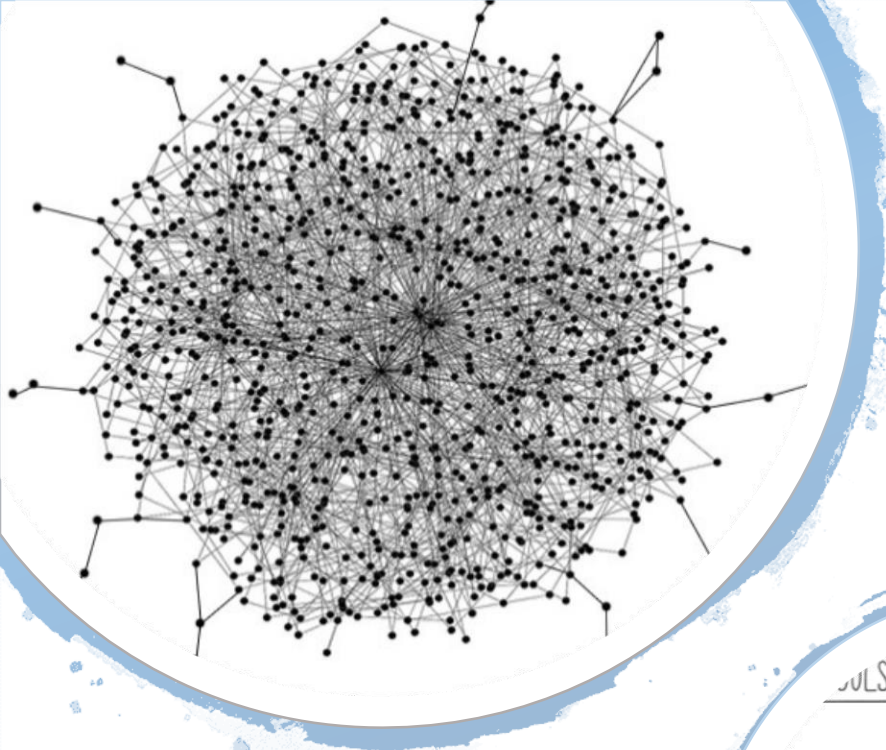
5. Jos arvopohjasi pettää, kaikki pettää

Reijo Karhinen,  
Johtamisen oppiva  
yhteisö, kesäkuu 2018

# JOHTAJAN LUOTTAMUS JA USKOTTAVUUS SYNTYY

- Näkemyksellisyydestä
- Läsnäolosta
- Esimerkkinä toimimisesta
- Uskottavasta arvopohjasta
- Sanojen ja tekojen harmoniasta
- Kyvystä viestiä
- Aidosta valmiudesta olla rehellinen itselleen ja muille

*Reijo Karhinen,  
Johtamisen oppiva  
yhteisö, kesäkuu 2018*



YOU CAN'T SOLVE PROBELMS  
WITH THE SAME THINKING THAT  
GOT YOU THERE

— ALBERT EINSTEIN





DISCONNECTION



INTERCONNECTEDNESS



LINEAR



CIRCULAR



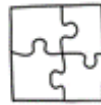
SILOS



EMERGENCE



PARTS



WHOLES



ANALYSIS



SYNTHESIS



ISOLATION



RELATIONSHIPS

