



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

## Tukea tuen järjestäjille II Johtamalla ja kehittämällä kohti inklusiivista koulua 5 op

Päivä 1. Tuen järjestämisen yhteisöllinen johtaminen

### Tuen järjestämisen uusi vuosikymmen – johtamisprosesseja jokaisen lähikouluksi

2.11.2018, Jyväskylä  
Seminarium-rakennuksen sali S212, Seminaarinmäki, Jyväskylän yliopisto

Hanna-Kaisa Pekkarinen, yliopistonopettaja

Mika Risku, Instituutin esimies

Koulutusjohtamisen instituutti, Jyväskylän yliopisto



JYU. Vuodesta 1863. | 11/1/2018 | 1



## Teemat

Johdanto

Toimintaympäristön muutos

Kehittävä johtaminen

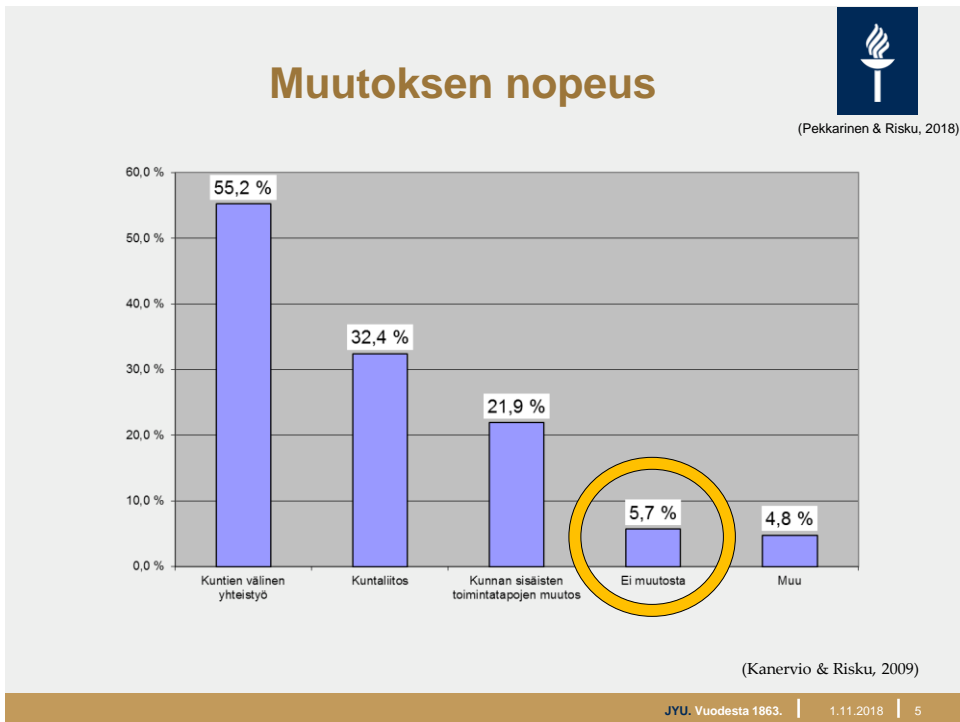
Strateginen johtaminen

Muutoksessa johtaminen



JYU. Vuodesta 1863. | 1.11.2018 | 2



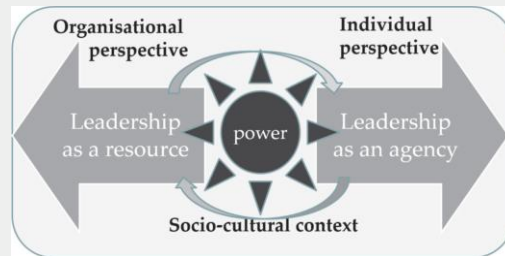


## Johtajuuden määritelmä



(Pekkarinen & Risku, 2018)

- Johtajuus on yhteisön prosesseissa muodostuvaa resurssia ja toimijuutta. Sekä organisaation että sen jäsenten toiminnan edellytyksenä on tarvittavien resurssien syntyminen. Resurssien muodostuminen perustuu toimijuuteen. Toimijuuden tarve antaa yhteisön jäsenille mahdollisuuden vaikuttaa yhteisönsä ja sen jäsenten toimintaan. Tämä puolestaan synnyttää prosessiin osallistuvien välille monimutkaisia valtasuhteita. (Tian, Risku & Collin, 2015)



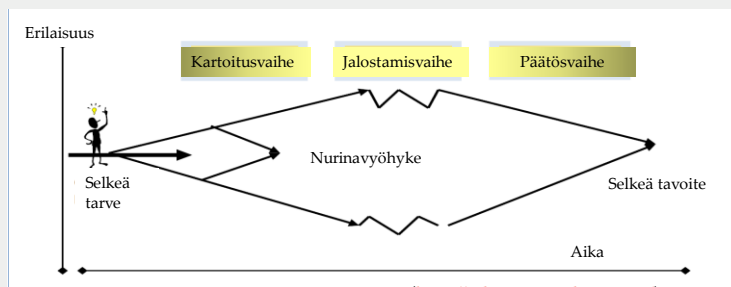
(Tian, 2017, s. 18)

## Johtamisen pedagogiikka



(Pekkarinen & Risku, 2018)

- Perusta osallistavassa johtamisessa
- Esimerkiksi Art of Hosting



(<https://aohsuomi.wordpress.com/>)

- Johtamisen pedagogiikan periaatteita
  - Tutkiva, valmentava, dialoginen ja mentoroiva johtajuus
  - Osallistavat työtavat kuten world café, open space, gallery walk
  - Digitaaliset työvälineet kuten yammer, pedanet, padlet, kahoot, socrative, skype, facebook, twitter, blogit

(Risku, 2016)

## Kehittävä johtaminen



(Pekkarinen & Risku, 2018)

- Oman yhteisön kehittäminen tutkimuksen tukemana

- Tutkivan kehittämisen perusprosessin vaiheet ja sykli



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

JYU. Vuodesta 1863. | 1.11.2018 | 9

## Prosessikaavio kehittävään johtamiseen



(Pekkarinen & Risku, 2018)

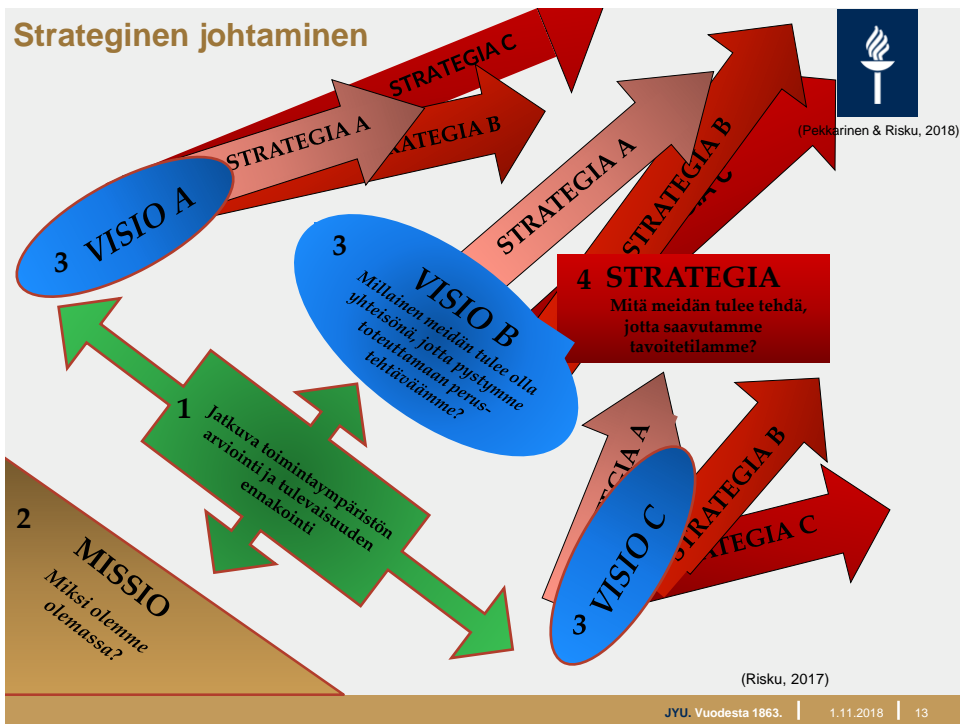
- Lähtötilanteen tarkastelu
  - Aika:
  - Osallistajat:
  - Miten:
- Kehittämissuunnitelmien laadinta
  - Aika:
  - Osallistajat:
  - Miten:
- Aihoiden tarkastelu ja päättäminen
  - Aika:
  - Osallistajat:
  - Miten:
- Suunnitelmien toteuttaminen
  - Aika:
  - Osallistajat:
  - Miten:

JYU. Vuodesta 1863. | 1.11.2018 | 10

## Kehittävän johtamisen porina

- Käykää hevosenkengissä keskustelu omista kehittämisaihioistanne kehittävän johtamisen pohjalta (15 min)
  - Aikataulu?
  - Ketä mukana?
  - Miten?
- Kehien vetäjä kirjaa Padlettiin osoitteessa:  
[https://padlet.com/rehtori\\_institu/TTJ2\\_kehittava](https://padlet.com/rehtori_institu/TTJ2_kehittava)





## Lähikoulun kehittäminen strategisen johtamisen näkökulmasta

- Muuttuvan toimintaympäristön tarkastelu
  - Aika:
  - Osallistujat:
  - Miten:
- Perustehtävän tarkastelu
  - Aika:
  - Osallistujat:
  - Miten:
- Organisaation tavoitetilan tarkastelu: vaihtoehtoja
  - Aika:
  - Osallistujat:
  - Miten:
- Organisaation tavoitetilan saavuttamisen keinojen tarkastelu: vaihtoehtoja
  - Aika:
  - Osallistujat:
  - Miten:

## Strategisen johtamisen porina

- Käykää hevosenkengissä keskustelu omista kehittämisprosesseistanne strategisen johtamisen pohjalta (15 min)
  - Miten kehittämisprosessissa huomioidaan sen kompleksisuus ja erilaiset vaihtoehdot?
- Kehien vetäjä kirjaa Padlettiin osoitteessa:  
[https://padlet.com/rehtori\\_institu/TTJ2\\_strateginen](https://padlet.com/rehtori_institu/TTJ2_strateginen)



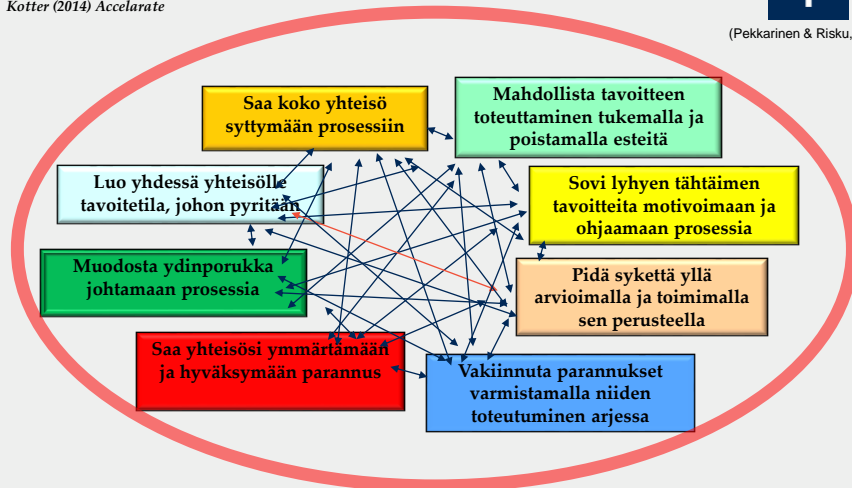


## Muutoksessa johtaminen

Kotter (1996) *Leading Change*  
 Duke (2004) *The Challenges of Educational Change*  
 Kotter (2014) *Accelerate*



(Pekkarinen & Risku, 2018)



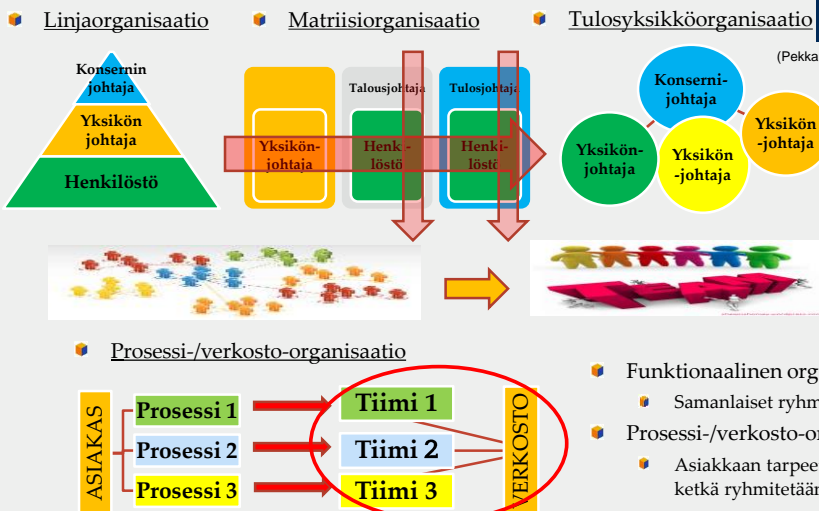
Käytä kaikkia askelmia samanaikaisesti ja jatkuvasti.  
 Toimi verkostossa joustavasti sekä vanhoissa että uusissa rakenteissa.  
 Ole hereillä koko ajan, tartu tilaisuuteen ja toimi nopeasti.

(Risku 2016, 2017)

## Kasvatus- ja koulutusalan organisaatioista



(Pekkarinen & Risku, 2018)



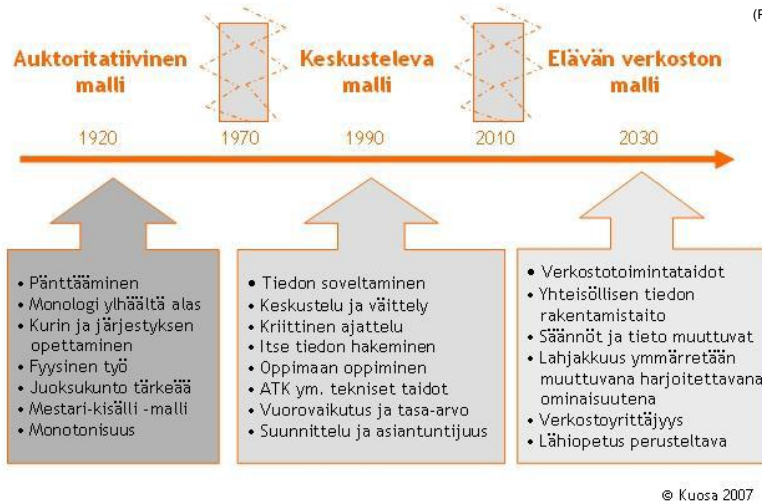
- Julkisyhteisö: valtio, kunnat, kuntayhtymät, evankelisuterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkkokunta sekä niiden seurakunnat, Kansaneläkelaitos ja Suomen Pankki.
- Yritys: kaikki taloudellista toimintaa harjoittavat yksiköt niiden oikeudellisesta muodosta riippumatta. (<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030019>)

(Risku, 2018)

## KOULUTUKSEN JA OPPIMISEN PARADIGMAT SUOMESSA



(Pekkarinen & Risku, 2018)



(Aalto, Ahokas & Kuosa 2008, 34)

## Ammatillinen identiteetti



(Pekkarinen & Risku, 2018)

- Ammatillisella identiteetillä ymmärretään elämänsisäntiaan 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)

## Ammatillinen asiantuntijuus



(Pekkarinen & Risku, 2018)

- ▣ Asiantuntijan ominaisuuksia
  - ▣ tietää ja huomaa enemmän
  - ▣ erottaa olennaiset asiat ja hahmottaa vähemmästä
  - ▣ kykenee tarkempiin tulkintoihin ja osaa ennakoida
  - ▣ pystyy muistamaan kokonaisuuksia sirpaleisuuden sijaan
- ▣ Asiantuntijuuden hyötyjä
  - ▣ osaa valita tilanteeseen sopivimmat keinot ja tavat
  - ▣ Saavuttaa hyviä tuloksia vähemmällä vaivalla

(Colvin, 2008; Ericsson, Charness, Feltovich & Hoffman, 2006; Risku, 2014)



JYU. Vuodesta 1863. | 1.11.2018 | 21

## Ammatillinen toimijuus



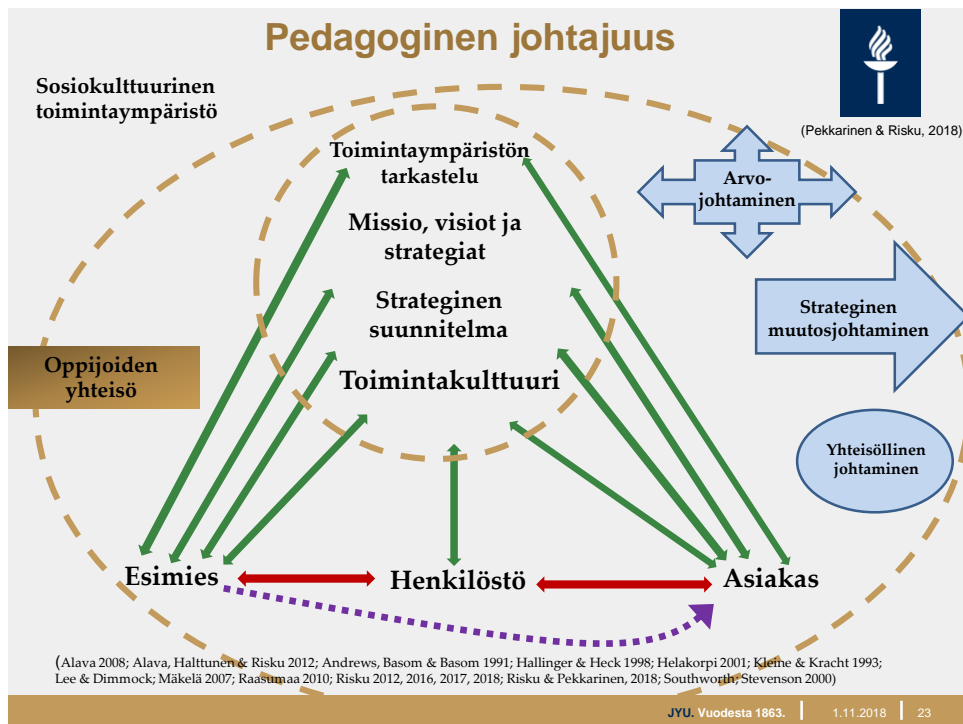
(Pekkarinen & Risku, 2018)

- ▣ Ammatillisella toimijuudella tarkoitetaan prosessia, jossa erilaisia osaamisia (capacities) ja resursseja käytetään mahdollistamaan, kontrolloimaan ja ohjaamaan toimintoja.
- ▣ Ammatillinen toimijuus on luonteeltaan dynaamista ja kykenee reagoimaan muutoksiin sekä takautuvasti että ennakkoiden.
- ▣ Ammatillisilla toimijoilla on tietoinen ja vastavuoroinen erottamaton suhde toimintaympäristöönsä.

(Archer, 2012; Hitlin & Elder, 2007; Emirbayer & Mische, 1998 P. Forsmanin esityksessä 12.9.2017, suomennos Risku, 2017)



JYU. Vuodesta 1863. | 1.11.2018 | 22



## Hyvä pedagoginen johtaja

The list describes the qualities of a good pedagogical leader, organized into two main categories: 'Pyrkii vaikuttamaan yksilöiden osaamiseen ja oppimiseen' (Aims to influence individual competence and learning) and 'Edistää yhteisön osaamista ja oppimista' (Promotes community competence and learning).

- **Pyrkii vaikuttamaan yksilöiden osaamiseen ja oppimiseen**
  - Johtaa onnistuneesti itseään
  - On läsnä eikä hylkää, antaa itsenäisyyttä eikä kontrolloi tiukasti
  - Tuntee oman porukkansa
  - Tukee itseohjautuvuutta, omaa reflektiota ja voimaantumista
  - Ohjaa ja auttaa tukien ammatillista kehittymistä
  - Keskustelee, opastaa, jakaa informaatiota ja neuvoo
  - Huomioi tulokset eikä anna perusteetonta kritiikkiä
  - Turvaa monipuolisen kouluttautumisen
- **Edistää yhteisön osaamista ja oppimista**
  - Johtaa kestävästä strategista kehittämistä
  - Pyrkii muodostamaan yhteisen ymmärryksen
  - Luo jaettua johtajuutta, innovatiivista oppimiskulttuuria ja uusia pedagogisia infrastruktuureja
  - Luo oppimisen tukikapasiteettia ja ohjaa oppimista verkostoissa

(Pekkarinen & Risku, 2018)

(Blase & Blase, 1999; Raasumaa, 2010; synteesi, Risku 2013)

24 | 1.11.2018

## Lähikoulu organisaation tavoitetilaan pyrkimisen näkökulmasta



(Pekkarinen & Risku, 2018)

- Saa yhteisösi ymmärtämään ja hyväksymään parannus
  - .
- Muodosta ydinporukka johtamaan prosessia
  - .
- Luo yhdessä yhteisölle tavoitetila, johon pyritään
  - .
- Saa koko yhteisö syttymään prosessiin
  - .
- Mahdollista tavoitteen toteuttaminen tukemalla ja poistamalla esteitä
  - .
- Sovi lyhyen tähtäimen tavoitteita motivoimaan ja ohjaamaan prosessia
  - .
- Pidä sykkettä yllä arvioimalla ja toimimalla sen perusteella
  - .
- Vakiinnuta parannukset varmistamalla niiden toteutumisen arjessa
  - .
- Varmista eri askelmien sekä vanhojen että uusien rakenteiden ketterä käyttö

## Muutoksessa johtamisen porina

- Käykää hevosenkengissä keskustelu omista kehittämisprosesseistanne muutoksessa johtamisen pohjalta (15 min)
  - Millainen prosessin toteutus olisi? Mitä pitää huomioida? Mistä lähdetään liikkeelle?
- Kehien vetäjä kirjaa Padletiin osoitteessa:  
[https://padlet.com/rehtori\\_institu/TTJ2\\_muutos](https://padlet.com/rehtori_institu/TTJ2_muutos)