

Sisällys

Aluksi

| | |
|--|----|
| Esipuhe..... | 11 |
| Pedagogista kehittämistä muuttuvassa maailmassa..... | 17 |
| <i>Johtaminen jatkuvaassa muutoksessa.....</i> | 19 |
| <i>Kolmen laatikon malli.....</i> | 22 |

OSA 1 – Perusteet

| | |
|---|----|
| Lähtökohtia muutokseen..... | 31 |
| <i>Kaksi harhaa.....</i> | 31 |
| <i>Muutosten pyörteissä.....</i> | 33 |
| Pedagogisen johtamisen kolme ulottuvuutta..... | 37 |
| <i>Pedagogiikan johtaminen.....</i> | 38 |
| <i>Asiantuntijajayhteisön johtaminen.....</i> | 41 |
| <i>Pedagogisesti johtaminen.....</i> | 44 |
| Pedagogisen johtamisen piirteitä..... | 47 |
| Ketterä ja systeeminen pedagoginen kehittäminen..... | 53 |
| <i>Ketterämpää kehittämistä.....</i> | 53 |
| <i>Yhdistämistä ja kokonaisuuden hahmottamista.....</i> | 58 |

OSA 2 – Käytäntö

| | |
|---|-----|
| Neljä näkökulmaa pedagogiseen johtamiseen..... | 69 |
| Jaettu ymmärrys..... | 73 |
| <i>Mistä on kyse (ja miksi se on tärkeää)?</i> | 73 |
| <i>Erilaisia näkökulmia muutokseen.</i> | 79 |
| <i>Kohti yhteistä suuntaa.</i> | 83 |
| Yhteinen suunta..... | 89 |
| <i>Aloita kysymällä miksi.</i> | 89 |
| <i>Selkeä suunta – korkea autonomia.</i> | 93 |
| <i>Unelmista tavoitteiksi.</i> | 94 |
| Elävä organisaatio..... | 105 |
| <i>Kohti itseohjautuvaa asiantuntijaorganisaatiota.</i> | 105 |
| <i>Organisaation rakenne.</i> | 108 |
| <i>Yhteistyö ja tiimit.</i> | 112 |
| Syklinen prosessi..... | 121 |
| <i>Ideoinnin sietämätön vaikeus.</i> | 121 |
| <i>Ideoiden jäljillä.</i> | 124 |
| <i>Kokeilukulttuuri.</i> | 129 |
| <i>Prosessin ymmärtäminen.</i> | 133 |
| <i>Resurssit: aikaa, energiaa ja osaamista.</i> | 134 |
| <i>Rahaa ja rohkeutta.</i> | 135 |
| Lopuksi..... | 141 |
| <i>Uudistus ja miten se tehdään.</i> | 141 |
| <i>Muutoksen kaava.</i> | 144 |
| <i>Uutta luova koulutusorganisaatio.</i> | 147 |
| | |
| Lähteet..... | 153 |
| Kiitokset..... | 159 |

Harjoitukset

| | |
|---|-----|
| Harjoitus: työuran aikajana..... | 24 |
| Harjoitus: kolme laatikkoa..... | 25 |
| Harjoitus: minä pedagogisena johtajana..... | 49 |
| Harjoitus: palveleva johtaminen..... | 50 |
| Harjoitus: kehittämisen toimintatapojen analyysi..... | 57 |
| Harjoitus: pedagogisen johtamisen monet tasot..... | 62 |
| Harjoitus: keskeiset käsitteet..... | 78 |
| Harjoitus: megatrendit..... | 85 |
| Harjoitus: organisaation aikajana..... | 92 |
| Harjoitus: tavoitteiden asettaminen..... | 98 |
| Harjoitus: nykytilan analyysi..... | 99 |
| Harjoitus: tavoitteista toiminnaksi..... | 100 |
| Harjoitus: asiantuntijuuskartta..... | 107 |
| Harjoitus: tehtäväkartta..... | 111 |
| Harjoitus: tiimin vahvuuksien ja kehittämiskohteiden arviointi..... | 115 |
| Harjoitus: ideoiden kehittäminen..... | 128 |
| Harjoitus: kehittämissuunnitelma..... | 132 |

Esipuhe

Vuonna 2013 sain tehtäväkseni lähteä luotsaamaan pedagogista uudistustyötä, jonka laajuudesta minulla ei vielä tuossa vaiheessa ollut pienintäkään aavistusta. Jos olisi ollut, olisin saattanut pitää sitä jopa vähän mahdottomana. Tavoite oli kirkas, mutta oli vielä epäselvää, miten se saavutettaisiin. Tehtävän haasteellisuutta lisäsi osaltaan se, ettei mallia voinut hakea muualta. Tarvittiin luovuutta ja ideoita.

Uudistustyön kohteena olivat tutkintovaatimuksiin kuuluvat viestintä- ja kieliopinnot yliopiston kuudessa tiedekunnassa. Tavoitteena oli uudistaa opintojen rakenne niin, että se tukisi oikea-aikaisesti opiskelijan polkua yliopisto-opintojen alkuvaiheesta alemman korkeakoulututkinnon valmistumiseen saakka (Jalkanen 2017). Toisena keskeisenä tavoitteena oli luoda jatkuvaan kehittämiseen perustuva toimintamalli, jonka avulla opintokokonaisuutta kehitettäisiin edelleen.

Uudistustyötä varten koottiin kielten ja viestinnän opettajista pilottitiimi, joka lähti rakentamaan uutta toimintamallia ja opintokokonaisuutta fysiikan oppiaineeseen tiiviissä yhteistyössä laitoksen henkilökunnan ja opiskelijoiden kanssa. Vuoden suunnittelutyön tuloksena syntynyt opintokokonaisuus vaikutti lupaavalta. Se muodostui neljästä moduulista, joilla eri kieliä käytettiin tilanteen ja tavoitteen mukaisesti. Aiemmin viestintä- ja kieliopinnot olivat

rakentuneet erillisistä akateemisen äidinkielen, englannin ja ruotsin kielen opintojaksoista.

Seuraavana vuonna perustettiin toinen tiimi, jossa samaa toimintamallia lähdettiin testaamaan toisen opintokokonaisuuden rakentamisessa – tällä kertaa historian oppiaineeseen. Joka vuosi uusia tiimejä aloitti toimintansa, kunnes niitä lopulta oli 14. Nämä uudet tiimit vastasivat kukin yhden opintokokonaisuuden suunnittelusta, opettamisesta ja eteenpäin kehittamisestä.

Mitä pidemmälle suunnittelu eteni, sitä enemmän se alkoi herättää kiinnostusta myös yksikköme ulkopuolella. Aloimme pitää erilaisia keskustelutilaisuuksia ja työstimme uutta rakennetta yhdessä koko työyhteisön kanssa mahdollisuuksien mukaan. Kävimme myös kertomassa uudistustyöstä kollegoillemme Suomessa ja maailmalla. Näiden dialogien kautta alkoi muodostua jaettu ymmärrys muutoksesta. Jotain uutta oli syntymässä.

Uudistustyö vei lähes kymmenen vuotta. Siinä ajassa uudistimme oppimistavoitteita, opetuksen sisältöjä ja arviointia sekä siirryimme tiimimuotoiseen tapaan tehdä opetustyötä. Muutos tarkoitti myös sitä, että tarvitsimme uusia rakenteita työn tekemiseen ja johtamiseen – oli tarpeen organisoida uudelleen. Uusista tiimeistä muodostui keskeinen yhteistyön ja kehittämisen alusta, ja aiemmat saman aineen opettajista muodostuneet aineryhmät jäivät taka-alalle. Kokeilusta tuli vähitellen uusi tapa tehdä työtä.

Tämä uudistustyö on tarjonnut eräänlaisen tosielämän laboratorion, jossa olen päässyt lähietäisyydeltä seuraamaan kehittämisen ja oppimisen lainalaisuuksia käytännössä. Työskentely ideoiden alkulähteillä on opettanut yhtä sun toista pedagogisesta kehittamisestä ja sen johtamisesta. Kirja on siis tavallaan noin seitsemän vuoden työn tulos, vaikka sen kirjoittamiseen kului paljon lyhyempi aika.

Olen pyrkinyt kirjoittamaan tästä sellaisen kirjan, jollaisen olisin itse tarvinnut ryhtyessäni johtamaan opetuksen kehittämistyötä. Siihen nähden, miten ajankohtainen ja keskeinen teema pedagogi-
nen johtaminen on koulutusorganisaatioissa, siitä on kirjoitettu yl-
lättävän vähän. Kattava katsaus pedagogisen johtamisen teemoihin
erityisesti varhaiskasvatuksen näkökulmasta löytyy kuitenkin Sanna
Parrilan ja Elina Fonsénin (2016) teoksesta.

Kirja on tarkoitettu kaikille, jotka ovat tekemisissä opetuksen ke-
hittämisen ja sen johtamisen kanssa – johtajille, päälliköille, rehtoreil-
le, tiimin vetäjille ja opettajille. Olen valinnut kirjaan tiettyjä sisältöjä
tiedostaen, että paljon jää myös ulkopuo-
lulle. Tarkoitukseni ei siis ole esitellä tyh- } Uutta on harvoin syntynyt
jentävästi aiheeseen liittyvää tutkimus- } samanmielisten nyökyttelystä.
ta, vaan nostaa esiin sellaisia näkökulmia
ja kysymyksiä, joista ajattelen olevan hyötyä pedagogisille johtajille
koulutuksen uudistamisessa. Toivon, että kirjaan valikoituneet tee-
mat herättävät ajatuksia, kysymyksiä ja vastalauseitakin. Kaikesta ei
tarvitse olla kanssani samaa mieltä, ja oikeastaan toivon, että kirjaa
lukiessa herää myös erilaisia näkemyksiä. Uutta on harvoin syntynyt
samanmielisten nyökyttelystä.

Olen kirjoittanut kirjan ensisijaisesti koulutusalan johtajana, en
sen tutkijana. Kirjaa varten olen hakenut tietoa erilaisista lähteistä ja
merkinnyt käyttämäni lähteet lähdeviittein, jotta pääset tutustumaan
niihin tarkemmin. Tieteellisempää luettavaa löytyy muun muassa
väitöstutkimuksestani (Jalkanen 2015), jossa tarkastelin sitä, miten
pedagogiikka muuttuu, kun sitä kehitetään nykypäivän teknologia-
rikkaassa ympäristössä. Monia kirjan teemoista olen käsitellyt myös
aiemmissa julkaisuissani.

Lisäksi olen kirjaa varten käynyt läpi uudistustyömme aineis-
toa tutkijan työkaluin – kuvannut, luokitellut, nimennyt, tulkinnut

ja pyrkinyt ymmärtämään. Tämän prosessin tulosta on uutta luovan pedagogisen johtamisen malli, joka muodostaa kirjan ytimen. Mallin keskeiset elementit hahmottuivat jo varsin varhaisessa vaiheessa, mutta melko monta versiota mallista piti piirtää, ennen kuin se saavutti nykyisen muotonsa. Luonnostelun ja pohdiskelun väleissä keskustelin mallista useiden koulutusalan asiantuntijoiden kanssa ja palasin sitten taas suunnittelupöydän ääreen.

Kirjassa on myös paljon harjoituksia. Useimpia niistä olen hyödyntänyt eri vaiheissa uudistustyötä. Joitakin kerran, toisia useammin. Harjoitusten tavoitteena on syventää lukujen sisältöä ja ohjata tarkastelemaan asioita omasta kontekstista käsin. Uskon, että pedagoginen johtaminen on yhteisöllistä toimintaa, ja siksi valtaosa harjoituksista on tarkoitettu tehtäväksi yhdessä. Harjoitusten yhteydessä olevat symbolit kertovat, onko harjoitus ajateltu tehtäväksi

> yksin



> vai yhdessä



Lisäksi tekstin lomassa on kysymyksiä, jotka on merkitty lampu-symbolilla ☞. Mukana on myös koontiaukeamia, joihin lukija voi koota teemaan liittyviä ajatuksia, oivalluksia ja havaintoja.

Kirjan ensimmäinen osa avaa pedagogisen johtamisen käsitettä ja luo pohjan seuraaville luvuille. Kirjan toinen osa koostuu neljästä näkökulmasta – jaetusta ymmärryksestä, yhteisestä suunnasta, elävästä organisaatiosta ja syklisestä prosessista. Niitä voi ajatella linsseinä, joiden kautta pedagogista johtamista tarkastellaan. Viimeisessä luvussa kokoon palaset yhteen ja palaan vielä kerran muutosmatkaamme.

Uskon, että koulutusorganisaatioissa ympäri maan on valtava määrä ideoita, joissa on paljon potentiaalia mutta jotka ovat syystä tai toisesta jääneet muistilapuille, kokousmuistiinpanojen marginaaleihin ja tehtävälislojen ”jonain päivänä” -osastoon. Olen kirjoittanut tämän kirjan, jotta näiden ja monien muiden ideoiden piilevä voima valjastuisi pedagogisen kehittämisen energiaksi.

Kun puhutaan haasteista ja ongelmista, olemme usein samaa mieltä. Nyökyttelemme, kun joku sanoo, että työelämä on muuttunut hektisemmäksi, työ vaativammaksi, resurssit ovat pienentyneet ja koko ajan on käynnissä jokin muutos. Hyvä, se tarkoittaa, että olemme tunnistanee lähtötilanteen. Seuraava askel onkin jo vaativampi.

Eräässä opetusalan konferenssissa professori Stephen Thorne esitti ratkaisevan kysymyksen: miltä jokin parempi näyttäisi?

Lähdetään ottamaan selvää.

Jyväskylässä maaliskuussa 2020

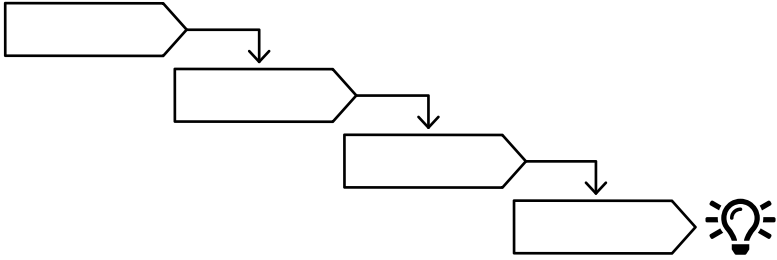
Juha Jalkanen

Ketterä ja systeeminen pedagoginen kehittäminen

Pedagogista kehittämistä on tehty oppilaitoksissa kautta aikojen, mutta monille tutut kehittämisen tavat eivät tunnu enää vastaavan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön asettamiseen tarpeisiin. Perusteellisesti suunniteltu ei aina olekaan puoliksi tehty, ja asian tekee mutkikkaammaksi se, että yhden asian muuttaminen vaikuttaa usein väistämättä toiseen.

Ketterämpää kehittämistä

Toimintaympäristössämme tapahtuvat murrokset edellyttävät uudenlaista tapaa kehittää. Pitkään on ollut vallalla ajatus, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty eli mitä perusteellisemmin jokin uudistus on suunniteltu, sitä parempi. Kehittämistyön johtamisessa laajalti käytössä ollut vesiputousmalli ohjaa toimintatapaan, jossa kehittäminen etenee vaihe vaiheelta ja jossa toteutukseen siirrytään vasta loppuvaiheessa.

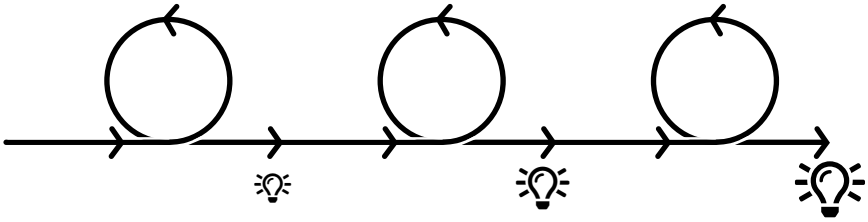


Ratkaisu on valmis vasta lopussa

Kuvio 3. Vesiputousmalli.

Vesiputousmallin mukaisesti toimintaa saatetaan kehittää esimerkiksi tähän tapaan: kerätään yhteen ryhmä ihmisiä, jotka pohtivat johonkin asiaan liittyviä kehittämiskohteita, joista joku kirjoittaa raportin, jonka käsittelee asiasta vastuussa oleva henkilö tai ryhmä, joka päättää toimenpiteistä, joiden pohjalta luodaan kehittämisohjelma, jonka alaprojektille nimitetään projektipäällikkö, joka tekee projektisuunnitelman, jota sitten aletaan toteuttaa.

Tällainen kehittäminen on hidasta eikä siten sovi kaikenlaisten haasteiden ratkaisemiseen, sillä voi käydä niin, että alkuperäiset haasteet ovat ehtineet jo muuttua siinä kohtaa, kun suunnitelmaa päästään toteuttamaan. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan siis myös ketterämpää kehittämistä.



Ratkaisu kehittyy vähitellen

Kuvio 4. Ketterä kehittäminen.

Yksi ketterän kehittämisen periaatteista on lyhentää aikaa kehittämiskohteen tunnistamisen ja kehittämisidean toteutuksen välillä ja pyrkiä saamaan mahdollisimman nopeasti jonkinlainen kokeilu käyntiin. Toinen keskeinen periaate on, että kokeiluista opitaan ja opit siirretään käytäntöön mahdollisimman pian. Kehittäminen tapahtuu siis suunnittelun, toteutuksen, oppimisen ja edelleen kehittämisen sykleissä. Puhutaankin jatkuvasta kehittämisestä.

On hyvä huomata, että jatkuva kehittäminen ei tarkoita samaa kuin jatkuva uudistaminen, jossa uusi uudistus tehdään jo ennen kuin entisestä on vielä ehditty oppia mitään. Jatkuva kehittäminen on osa toimintakulttuuria, jossa keskeistä on löytää yhteinen suunta ja luoda kehittämiselle sellainen ympäristö, joka ruokkii halua ja kykyä tehdä asioita paremmin. Joka päivä.

On hyvä huomata, että jatkuva kehittäminen ei tarkoita samaa kuin jatkuva uudistaminen, jossa uusi uudistus tehdään jo ennen kuin entisestä on vielä ehditty oppia mitään.

Vaiheistettuakin suunnittelua tarvitaan edelleen. Esimerkiksi opetussuunnitelmatyö etenee usein vaiheittain ja uutta opetussuunnitelmaa aletaan noudattaa vasta tietystä ajankohdasta lähtien. Ketterä kehittäminen astuu kuitenkin kuvaan viimeistään siinä vaiheessa, kun opetusta aletaan kehittää uuden opetussuunnitelman mukaisesti.

Jatkuvan kehittämisen ytimessä on siis ajatus siitä, että jokainen työntekijä organisaation kaikilla tasoilla kehittää työtään jatkuvasti (Tuominen 2014). Se, miten jatkuva kehittäminen toimii, riippuu siitä, onko työntekijöillä oikeasti mahdollisuus kehittää työtään. Esimerkiksi jos työntekijöiltä pyydetään ideoita, mutta niitä ei koskaan toteuteta, tällainen toimintatapa ei toimi.

Monet opettajat kehittävät opetustaan jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti. Koulutusorganisaation toiminnan kehittämisen kannalta on kuitenkin eri asia, kehittävätkö opettajat kukin omaa opetustaan vai toimiiko koko organisaatio yhdessä jatkuvan kehittämisen periaatteita seuraten.

Harjoitus: kehittämisen toiminta- tapojen analyysi



Tässä harjoituksessa pohdit, millainen tapa kehittää toimintaa organisaatiossasi on nyt. Käytä apuna laatikoissa olevia kysymyksiä sekä pedagogisesti johtamista käsittelevän luvun kysymyksiä (s. 45). Jaa havaintosi kolmeen kategoriaan:

**NÄISTÄ ASIOISTA
HALUAMME PITÄÄ
KIINNI**

Mikä kehittämisen
toimintatavoissamme
toimii hyvin?
Mikä innostaa
kehittämään uutta?

**NÄITÄ ASIOITA
HALUAMME TEHDÄ
PAREMMIN**

Mitä kehittämisen
toimintatavoissamme
olisi tarpeen tehdä
toisin?
Mitä uutta haluamme
luoda?

**NÄISTÄ ASIOISTA
HALUAMME
EROON**

Mikä kehittämisen
toimintatavoissamme
ei toimi, vaikeuttaa
tai estää
kehittämistä?