

<https://helda.helsinki.fi>

Katse tulevaisuuden johtajuuteen

Ahtiainen, Raisa

2022

Ahtiainen , R , Heikonen , L , Heikkinen , K-M E & Fonsén , E 2022 , ' Katse tulevaisuuden johtajuuteen ' , Rexi , Nro 2/2022 , Sivut 11-13 .

<http://hdl.handle.net/10138/345709>

unspecified
publishedVersion

Downloaded from Helda, University of Helsinki institutional repository.

This is an electronic reprint of the original article.

This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version.

KATSE TULEVAISUUDEN JOHTAJUUTEEN

TEKSTI: RAISA AHTIAINEN, LAURI HEIKONEN, KIRSI-MARJA HEIKKINEN & ELINA FONSIÉN



VEPO johtaminen 2035 -hanke keskittyy kehittämään varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuutta. Tavoitteena on rakentaa johtamisen kehittämissuunnitelma sekä laatia koulutuskokonaisuus kaikille opettajankoulutusta tarjoaville yliopistoille.

Kasvatus- ja opetusalan organisaatiot ovat merkittävä osa yhteiskuntaa. Niiden toimintaan vaikuttavat monet toimintaympäristön muutokset, kuten moninaisuuden ja monimuotoisten vuorovaikutusverkostojen lisääntyminen, muutokset syntyvyudessa, väestörakenteen kehitys, muuttoliike sekä koulutus- ja kuntapoliittiset ratkaisut. Esimerkkinä tästä toimii jo jonkin aikaa havaittavissa ollut kehitys-suunta, jossa kasvatus- ja opetuslalle muodostetaan yhä suurempia yksiköitä. Tämä suunta korostaa oppimiseen ja opettamiseen kohdistuvan johtamisen sijasta talous- ja henkilöstöjohtamista, rakenteiden merkitystä johtajuuden jakamisessa sekä yhä kasvavaa tarvetta johtamisosaamisen kehittämiselle koulutusjärjestelmän eri tasoilla.

Syksyllä 2021 Helsingin yliopistossa käynnistyi opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama VEPO johtaminen 2035 -hanke, joka keskittyy varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuuden kehittämiseen. Hankkeella on kaksi keskeistä tavoitetta, joista ensimmäinen tähtää vuoteen 2035 ulottuvan tutki-

musperustaisen johtajuuden kehittämissuunnitelman rakentamiseen. Toinen tavoite on edelliseen pohjautuen laatia koulutuskokonaisuus, jota voidaan soveltaa kaikissa opettajankoulutusta tarjoavissa yliopistoissa niiden johtajuuskoulutuksia kehitettäessä.

Koulutuskokonaisuus mahdollistaa yhteistyön lisäämisen sekä yliopistojen että yliopistojen ja Opetushallituksen kesken ja antaa näin perustan koulutusten yhtenäiselle kehittämiselle. Lisäksi koulutuskokonaisuus sisältää ehdotuksen tiettyjen muodollisten johtajuuspositioiden – esimerkiksi rehtoreiden – kelpoisuuksien tuottamisesta ja niihin liittyvistä mahdollisista lakimuutos- ja rahoitustarpeista. Yhtenevä varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuuskoulutusten kehittämissuunta luo perustan myös erilaisille syveneille ja laajeneville opintoväylille.

Hankkeessa on kaksi vaihetta, joista ensimmäisessä laadittiin kirjallisuuskatsauksen sekä olemassa olevien johtajuuskoulutusten ja johtajuuskoulu-



tusten kehittämishankkeiden kartoittamisen avulla johtajuuden kehittämissuunnitelma. Suunnitelman ohjaamana vuonna 2022 hankkeen toisessa vaiheessa rakennetaan edellä mainittu koulutuskokonaisuus. Toiseen vaiheeseen sisältyy tutkimuksellinen osuus ja sen tavoitteena on rakentaa kattava käsitys johtajien ammatillisen kehittymisen kaaresta, joka alkaa jo perustutkintovaiheessa ja kantaa läpi työuran. Tarkoituksena on tarkastella ammatillisen kehittymisen polkuja opinto- ja kouluttautumismahdollisuuksien kautta. Kehittämissuunnitelma ja koulutuskokonaisuus julkaistaan vuoden 2022 lopussa.

JOHTAJUUS ON YHTEISÖLLISTÄ JA OSALLISTAVAA

VEPO-hankekokonaisuudessa keskeisiä käsitteitä ovat johtaminen ja johtajuus. Johtajuus nähdään sateenvarjakäsitteenä, jonka sisällä johtaminen tapahtuu. Kasvatus- ja opetusalan johtajuuden ydin muodostuu organisaatioiden perustehtävän ympärille. Suomalaisessa kontekstissa tätä kuvataan pedagogisena johtajuutena, joka käsitteenä on vielä kohtalaisen nuori. Tästä syystä sille käytännön työn tasolla annetut määritelmät ja tulkinnat ovat moninaisia. Suomalaisessa tutkimuksessa pedagoginen johtajuus on usein määritelty laajasti koskemaan kaikkia toimintoja, jotka edistävät opetussuunnitelman tavoitteiden toteutumista.

Johtajan tehtävä on johtamistyöllään rakentaa työyhteisöä siten, että johtajuus näyttäytyy organisaation rakenteissa yhteisöllisenä ja osallistavana ilmiönä. Johtaja mahdollistaa omalla työllään johtajuuden leviämisen organisaatiossa. Tarkoitus ei kuitenkaan ole rajata esitettyä määritelmää vain yhden organisaation sisäiseksi, vaan sitä tulisi pohtia myös systemisesti – koulutusjärjestelmän eri tasojen sisällä ja välillä tapahtuvana ilmiönä. Tutkimuskirjallisuuden kautta ilmiöön on liitettävissä käsite empowerment (valtaistuminen). Ajatuksena on, että johtamisella voidaan tukea ja edistää ammatillista autonomiaa ja kasvattaa henkilöstön yksilöllistä ja yhteisöllistä vastuuta ammatillisesta kehitymisestä ja oppimisesta – niin omastaan kuin muidenkin. Tässä toiminnassa merkityksellisiksi tulevat yhteiset jaetut arvot ja uskomukset koskien organisaation tehtävää. Johtajuuden, joka tukee organisaation jäsenten valtaistumisen kehitystä, on todettu kasvattavan työntekijöiden luottamusta heidän omaan kykyihinsä, lisäävän moti-

voituneisuutta sekä tukevan työyhteisöön ja sen toimintaan sitoutumista.

Kasvatus- ja opetusalan organisaatiot eivät toimi koskaan irrallaan ympäröivästä yhteiskunnasta, saati sen arvopohjasta. Tämä näkemys linkittää johtamisen ja johtajuuden laajempiin kasvatukselle ja koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin, joihin lukeutuvat muiden muassa sosiaalinen oikeudenmukaisuus, inklusiivisuus, moninaisuus sekä saavutettavuus. Suomalainen yhteiskunta on viime vuosina muuttunut nopeasti, ja sosiaalisen ja alueellisen eriytymisen on todettu kasvaneen. Kasvatus ja opetusalan johtajuuden kehittäminen koulutusjärjestelmän eri tasoilla ja organisaatioissa on oleellisessa asemassa yhteiskunnallisen kehityksen ohjaamista pohdittaessa. Esimerkiksi moninaisuuden syvälinen ymmärtäminen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden nostaminen johtajuuden keskeiseksi lähestymistavaksi voivat osaltaan olla vaikuttamassa tulevaisuuden yhteiskunnan kehityksen suuntaan. Johtajuuden kehittäminen tämän viitekehyksen puitteissa huomioi erilaiset mahdolliset muutostekijät, kuten yhteiskunnalliset sekä suunnitellut ja suunnittelemattomat kasvatuksen ja opetuksen järjestämistä koskevat muutokset.

KOULUTUKSISTA JATKUVAN KEHITTÄMISEN POHJA

Johtajuuden kehittäminen vaatii panostamista alan koulutuksiin ja jatkuvuutta niiden kehittämiseen. Koulutuksissa tulisi huomioida alan johtajuuden perusluonne, kompleksisuus ja siihen vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset sekä erilaiset johtamispolut ja koulutukselliset jatkumot. Koulutusten kehittäminen voidaan nähdä keskeisenä niin ammatillisten yhteisöjen sisäisen kulttuurin kuin koulutusjärjestelmän eri tasojen välisen vuorovaikutuksen kehittämisessä.

Johtajuusopintojen tuominen selkeäksi osaksi opettajankoulutusten perustutkintoja voisi antaa valmistuville kasvatus- ja opetusalan ammattilaisille avaimet ymmärtää yksikköään kokonaisuutena ja osana isompaa kuvaa, kannustaen astumaan formaaleihin ja epäformaaleihin johtamispositioihin. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus on hyvin kontekstisidonnaista. Se rakentuu asiantuntijayhteisössä suuntautuen organisaation perustehtävään kulloisellakin koulutusjärjestelmän tasolla.

Johtajuuskoulutusten ydin koostuu osaamisen ja asiantuntijuuden rakentumisesta niin, että se luo pohjan jatkuvalle johtajana kehittymiselle. Organisaation perustehtävän edistämiseen suuntautunut johtamisaosaaminen on keskiössä johtajaidentiteetin rakentamisessa erityisesti muodollisissa johtajuuspositioissa toimittaessa ja niihin hakeuduttaessa. Se muodostaa perustan johtamisasemassa tarvittaviin kelpoisuusvaatimuksiin (esim. rehtori) muun osaamisen ohella (esim. hallinnollinen ja oikeudellinen) ja mahdollis-

taa ammatillisen yhteisön osallistamisen johtajuuden prosesseihin ja rakenteisiin (mm. johtoryhmä).

Koulutuksissa tullaan huomioimaan erilaiset syvenevät ja laajenevat opintoväylät, jotka luovat edellytykset yhteiskunnallisiin ja koulutusjärjestelmään kohdistuviin muutoksiin vastaamiseen ja niissä toimimiseen. Yhtenevä ydin on tutkimusperustainen ja se muokkautuu tutkimuksen myötä tuotetun tiedon sekä muuttuvan yhteiskunnan mukana.

i

Kirjoittajat ovat tutkijoita, jotka vastaavat VEPO johtaminen 2035 -hankkeen toteutuksesta. VEPO 2035 -hankkeen sivut: <https://researchportal.helsinki.fi/en/projects/vepo-johtaminen-2035-varhaiskasvatuksen-sek%C3%A4-esi-ja-perusopetukse>

Raisa Ahtiainen, Lauri Heikonen, Kirsi-Marja Heikkinen ja Elina Fonsén työskentelevät Helsingin yliopistossa ja Fonsén myös Jyväskylän yliopistossa.

Kasvatus- ja opetusalan johtajuuden tutkimus- ja koulutusryhmä: <https://www2.helsinki.fi/fi/tutkimusryhmat/kasvatus-ja-opetusalan-johtajuuden-tutkimus-ja-koulutusryhma>

*Hymyile,
olet Turvassa.*

Opettajien yhteinen Turva

Sinä ja muut opetusalan ammattilaiset luotte päivittäin Suomen tulevaisuutta. Saatte aikaan yhteistä hyvinvointia kannustamalla ja innostamalla. Olette yhdessä tekemisen mestareita. Niin mekin Turvassa, vakuutusyhtiössä, jonka omistavat työn tekemiseen ja yhteiseen hyvään uskovat ihmiset.

OAJ on jo vakuuttanut jäsenensä muun muassa yhteisellä matka- ja tapaturmavakuutuksella. Kun OAJ:n jäsenenä keskität vakuutuksesi Turvaan, pääset nauttimaan kaikista eduistamme.

Poikkea toimistollamme, soita tai tutustu etuihisi osoitteessa turva.fi/oaj



Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva • turva.fi • 01019 5110

