

Yhteisöllisyydestä pedagogista hyvin- vointia oppilaitoksiin? Kaksi casea pedago- gisen hyvinvoinnin valmennuspiloteista

Liisa Vanhanen-Nuutinen

TtT, yliopettaja

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu,
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
liisavanhanenuutinen@gmail.com

Sirpa Laitinen-Väänänen

TtT, johtava tutkija

Jyväskylän ammattikorkeakoulu,
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
sirpa.laitinen-vaananen@jamk.fi

Riikka Michelsson

KTM, lehtori, väitöskirjatutkija

Jyväskylän ammattikorkeakoulu,
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
riikka.michelsson@jamk.fi

Hanna Laitinen

YTT, lehtori

Jyväskylän ammattikorkeakoulu,
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
hanna.laitinen@jamk.fi

Tiivistelmä

Monessa oppilaitoksessa on huolestuttu yhteisöllisyyden heikkenemisestä ja sitä halutaan vahvistaa erilaisin toimenpitein. Tällä tavoitellaan myönteisiä vaikutuksia yksilöille, lähiyhteisöille ja organisaatioille. Tässä artikkelissa tarkastelemme yhteisöllisyyttä oppilaitoksissa pedagogisen hyvinvoinnin näkökulmasta kahdessa valmennuspilotissa, joista toinen toteutettiin ammatillisessa koulutuksessa ja toinen korkeakoulukentällä. Pedagoginen hyvinvointi käsitteenä antaa oppilaitosyhteisöille välineen jäsentää työ- ja opiskeluhyvinvoinnin suhdetta. Pedagoginen hyvinvointi yhdessä työhyvinvoinnin ja opiskeluhyvinvoinnin kanssa muodostaa 'hyvinvoinnin kehän', jossa oppilaitosyhteisön toimijoiden hyvinvointi kietoutuu yhteen. Valmennuspilotit toteutettiin HyPe-hankkeessa. Hanke on yksi TYÖ2030-ohjelman rahoittamista työpaikkojen toimintatapojen kehittämishankkeista. HyPe-hankkeen

valmennuspilottien tavoitteet ja valmentava työote olivat yhteiset, mutta lähtökohdissa ja valmennusryhmän kokoamisessa oli eroja. Korkeakoulujen pilotissa lähtökohta oli pedagogisen hyvinvoinnin avaintekijöissä (johtaminen, työorientaatio, rakenteet ja prosessit sekä yhteisöohjautuvuus), ja osallistuvat tiimit ja työryhmät olivat jo toiminnassa olevia ryhmiä. Ammatillisen koulutuksen pilotin lähtökohdista painottui yhteisölliseen vuorovaikutukseen verkossa, ja ryhmät muodostuivat henkilöistä oppilaitosten eri yksiköistä. Valmennuspiloteissa tunnistettiin yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia edistäviä tekijöitä, mutta myös haasteita yksilö-, esihenkilö-, yhteisö- ja oppilaitostasolla. Valmennusprosessit vahvistivat pedagogista hyvinvointia luomalla foorumeita tarkastella työtä eri tasoilla ja näkökulmista.

Avainsanat: *pedagoginen hyvinvointi, yhteisöllisyys, valmennus*

Johdanto

— ja hybridityön lisääntyttä ja opetusalan organisaatioissa kokemuk-
— kuulumisesta työyhteisöön tai monipaikkaiseen työorganisaatioon on muuttunut. Kun
— työntekijät eivät enää
kohtaa toisiaan epävirallisesti yhteisissä työtiloissa, käytävillä tai yhteisillä lounail-
— la ja kahvitauoilla, työhön kuulumattomien asioiden jakaminen vähenee ja työ-
— kavereiden tutustuminen toisiinsa saattaa jäädä aiempaa kapeammaksi. Myös suh-
— de opiskelijoihin on muuttunut, kun yhä suurempi osa opinnoista tehdään verkossa, eikä kasvokkain kohtaamisia juurikaan ole. Tämä voi muuttaa ihmisten välisten suhteiden laatua ja suhdetta työ- ja opis-

kelupaikkaan ja -yhteisöön sekä sitä myötä myös yhteisöllisyyden perustaa. Monessa oppilaitoksessa yhteisöllisyyden heikkenemiseen suhtaudutaankin huolestuneina ja sitä halutaan vahvistaa erilaisin toimenpitein. Tällä tavoitellaan myönteisiä vaikutuksia niin yksilöiden, lähiyhteisöjen kuin organisaation kannalta laajemminkin.

Työhyvinvointi ja opiskeluhyvinvointi koulutusorganisaatioissa muodostavat ”hyvinvoinnin kehän” yhdessä pedagogisen hyvinvoinnin kanssa. Pedagogista hyvinvointia on määritelty ja tutkittu aiemmissa tutkimuksissa opettajan ja opiskelijan välisessä vuorovaikutuksessa (Soini ja muut, 2008; Soini ja muut, 2010). Näissä tutkimuksissa oppiminen ja hyvinvointi nähdään toisiinsa kietoutuvina pedagogisissa ratkaisuisissa. Koko oppilaitosyhteisön merkitys pedagogiselle hyvinvoinnille

on tunnistettu, ja siihen kohdistuvaa tutkimusta on tehty lähinnä positiivisen johtamisen näkökulmasta (Erkkilä & Peuranka, 2021). Pedagoginen hyvinvointi voidaan nähdä yhteisön systeemisenä ominaisuutena, jossa ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Sitran määritelmän (Tulevaisuussanasto, n.d.) mukaan systeemillä muutoksella tarkoitetaan ”toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutusten samanaikaista muutosta, jolla luodaan edellytyksiä tulevaisuuden hyvinvoinnille ja kestäväälle kehitykselle”. Siksi onkin tärkeää ymmärtää pedagogiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden välistä dynamiikkaa laajemmin oppilaitosorganisaation toiminnassa.

Hyvinvoivassa oppilaitosyhteisössä kaikkien oppilaitoksen toimijoiden toiminta ja osallistuminen on tärkeää. Yhteisöllisyys tuottaa paljon hyötyä työyhteisöihin: sitoutumista, työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja työn laatua. (Lampinen ja muut, 2013.) Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tunnetta yhteisöön kuulumisesta (MOT, 2008), ja sillä on vastavuoroinen suhde työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen: yhteisöllisyyden tunne edistää työhyvinvointia ja työtyytyväisyys lisää yhteisöllisyyden tunnetta (Lampinen ja muut, 2013). Yhteisöllisyyden on havaittu myös vähentävän kuormittuneisuuden kokemusta työssä (Viswesvaran ja muut, 1999; Väisänen, 2019). Yhteisöllisyys liittyy käsitykseen omasta ja muiden pystyvyydestä eli kyvystä saavuttaa tavoitteita työssä yhdessä. Kollektiivisella pystyvyydellä viitataan työyhteisön jaettuun kyvykkyyteen tai käsitykseen siitä, miten työyhteisö saavuttaa sille annetut tavoitteet. Mikäli käsitys kollektiivisesta pystyvyydestä on myönteinen, se lisää työyhteisön hyvinvointia (Meriläinen ja muut, 2016; Skaalvik & Skaalvik, 2010; Bandura, 1997).

Työn digitalisoituminen etä-, hybridi- ja lähitöineen on ravistellut yhteisöllisyyden käsitettä.

Työn digitalisoituminen etä-, hybridi- ja lähitöineen on ravistellut yhteisöllisyyden käsitettä ja merkitystä opettajayhteisössä ja siten myös kollektiivisen pystyvyyden tunnetta (Burns ja muut, arvioinnissa). Yhteisöllisyyden suhteesta hyvinvointiin onkin viime aikoina tehty myös ristiriitaisia havaintoja. Ne ovat liittyneet lisääntyneeseen työskentelyyn verkossa. ”Collaboration overload/burnout”-käsitteillä (Cross, 2018; Razzetti, 2022) viitataan kuormittuneisuuteen, kun työskennellään tiiviisti, lähes taukoamatta yhteisöllisesti eri verkkoympäristöissä. ”Työperäinen teknostressi” -käsitteellä (Lainema ja muut, 2021) taas tarkoitetaan teknologiakeskeisen työn aiheuttamaa kuormitusta. Ammattikorkeakouluissa pandemia-aikana ne opettajat, joilla oli hyvät digitaaliset valmiudet, kokivat parempaa työssä jaksamista kuin opettajat, joiden luottamus omaan digitaaliseen osaamiseensa oli heikkoa (Mäki ja muut, 2021). Korkeakouluopettajat, jotka olivat pakotetussa etätyössä pandemian aikana raportoivat yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemuksia, kun yhteydet työyhteisöön puuttuivat tai olivat satunnaisia verkkokohtauksia. Tärkeiksi hyvinvoinnin voimavaroiksi pandemia-ajan etätyössä opettajat mainitsivat merkityksellisen ja myötätuntosen johtamisen ja säännöllisesti toistuvan, läheisen yhteisöllisyyden (Vanhanen-Nuutinen & Penttinen, 2022).

Tässä artikkelissa esittelemme kahta oppilaitoksille toteutettua pedagogisen hyvinvoinnin tukemiseen tähtäävää valmennuspilottia. Valmennuksen tavoitteet ja valmentava, fasilitoiva työote olivat yhteistä molemmille piloteille, mutta lähtökohdissa ja valmennusryhmän kokoamisessa oli eroja. Artikkelissa kuvataan pilottien lähtökohтия, valmennusten toteuttamista ja tuloksia sekä valmennuksesta tehtyjä havaintoja. Lopuksi pohditaan pilottien yhteistä antia pedagogisen hyvinvoinnin kehittämiseen oppilaitosyhteisöissä.

Oppilaitosyhteisöllisyyttä ja pedagogista hyvinvointia vahvistavat valmennukset

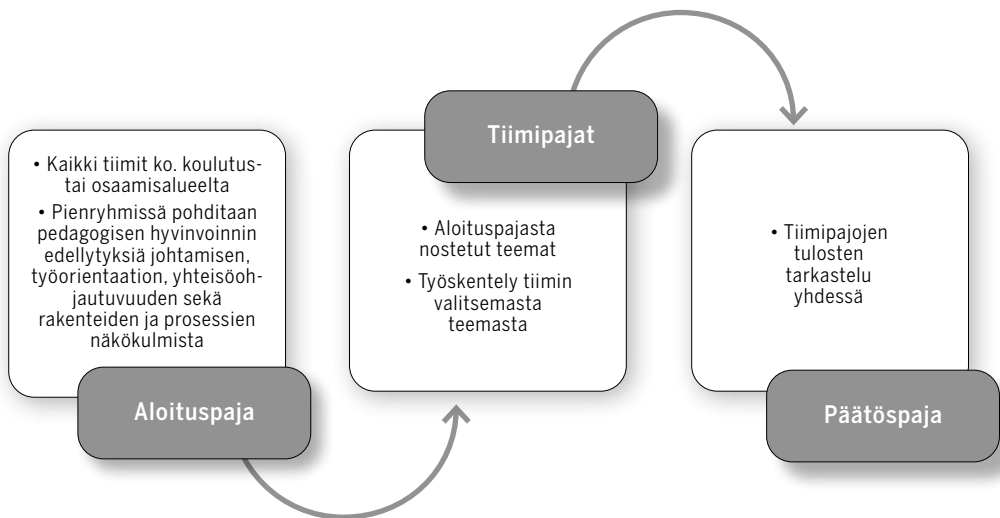
Oppilaitosyhteisöllisyyttä ja pedagogista hyvinvointia vahvistavia oppilaitostoimijoiden valmennuksia pilotoitiin TYÖ2030-kehittämishjelman rahoittamassa Pedagoginen hyvinvointi (HyPe) – työhyvinvoinnin ja tuottavuuden risteyksessä -projektissa, jonka tavoitteena oli yhteistyössä kahden ammatillisen opettajakorkeakoulun (Haa-ga-Helia ja Jamk), Opetusalan ammattijärjestön (OAJ) ja Sivistystyönantajat ry:n kanssa edistää toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologian hyödyntämistä uudenlaisessa etä- ja lähityötä yhdistävässä työssä, vauhdittaa työhyvinvointiin panostamista, osaamisen kehittämistä ja digitalisaatiota sekä tukea johtamistyön kehittämistä. Hankkeen tavoitteena oli myös vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa sitoutunutta oppilaitoskulttuuria, jolle myös rakentui näkemys yhteisöllisyydestä valmennuspiloteissa. Valmennuspilottien tavoitteena oli rakentaa hyvinvointia vahvistavaa näkökulmaa yhteisöllisyyteen.

Case: korkeakoulujen valmennuspilotti

Pedagoginen hyvinvointi -hankkeen korkeakouluihin kohdistuneessa toiminnassa tutkittiin ja kehitettiin korkeakoulujen hyvinvoinnin käytäntöjä ja paikkoja. Tavoitteena oli tunnistaa ja ymmärtää pedagogisen hyvinvoinnin edellytyksiä ja mahdollisuuksia omassa työyhteisössä. Pilotin aikana toteutettiin yhteensä 32 työpajaa, joihin osallistui yli 1200 henkilöä. Osa henkilöistä osallistui työpajoihin useammin kuin kerran.

Korkeakoulujen valmennuspilottit toteutettiin fasilitoiduissa tiimien ja työryhmien työpajoissa (Kuvio 1). Aloituspajassa tarkasteltiin pedagogisen hyvinvoinnin avaintekijöitä ja niiden merkitystä ko. osaamisalalla. Avaintekijät ovat pedagoginen johtaminen, opettajan työorientaatio, oppilaitoksen pedagogiset prosessit ja rakenteet sekä yhteisöohjautuvuuden toteutuminen. Ne perustuivat tutkimukseen korkeakouluopettajan työstä koronapandemian alkuvaiheessa vuonna 2020 (Mäki ja muut, 2021; Mäki & Vanhanen-Nuutinen, 2021; Vanhanen-Nuutinen & Penttinen, 2022).

Työpajojen teemoja kehitettiin yhdessä aloituspajan ryhmäkeskustelujen tuotos-ten sekä tiimien ja työryhmien tarpeiden mukaan. Teemoja olivat mm. tiimien toiminta ja tiimiopettajuus, tiimijoustavuus, ammatillinen kukoistus työssä, yhteisöllisyys ja tiimipääoma. Työpajoissa työskentelyä ohjattiin valmentavalla otteella, jossa keskeisinä tavoitteina olivat yhteistyön ja keskinäisen arvostuksen vahvistaminen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Siinä tunnistettiin työorientaation ja siitä johtuvien työtapojen suhteita työssä jakamiseen ja vahvistettiin mukana olevien korkeakoulu yhteisöjen kykyä luoda peda-



Kuvio 1. HyPe-valmennuspilottiprosessi korkeakouluissa
(HyPe TYÖ2030: Pedagoginen hyvinvointi -kehittämishanke Haaga-Heliassa)

gogisesti hyvinvoivaa toimintakulttuuria. Osa korkeakouluista keskittyi johtamistoiminnan kehittämiseen. Tällöin hankkeen toiminnan kohteena olivat opetuksesta vastaavat varadekaanit, osaamisaluejohtajat ja koulutusohjelmajohtajat. Osa korkeakouluista keskittyi koko henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen suoraan henkilöstölle suunnattujen työpajojen kautta (Kotila ja muut, 2023; Kivinen & Liikka, 2023; Niinistö-Sivuranta & Parpala, 2023).

Valmentava työote työpajoissa tarkoitti osallistujien välisen vuorovaikutuksen aktivointia, myönteisen ilmapiirin rakentamista ja suuntautumista yhteisten kysymysten käsittelyyn. Työtapoina käytettiin erilaisia fasilitoinnin menetelmiä (ks. Roos-Salmi, 2023). Työpajojen työskentelyn tuotokset dokumentoitiin ja palautettiin tiimille jatkotyöstämistä varten. Tämä oli tärkeää, koska työpajat oli aikataulutettu tiimien ja työryhmien omaan, normaalin työskentelyn aikatauluun ja ohjelmaan. Tämä toimintatapa kiinnitti tiimien ja työryhmien vastuuhenkilöt ja päälliköt yhteiseen kehittämisen prosessiin.

Työpajoissa tunnistettiin pedagogista hyvinvointia tukevia tekijöitä, jotka voidaan tiivistää kuvioon 2. Linjakkuus pedagogisen strategian toteutumisesta opetussuunnitelmatyössä sekä opetus- ja ohjaustyön johtamisessa korostui kaikissa tiimitapaamisissa. Opettajien tietoisuus omasta työorientaatiostaan ja luottamus omaan osaamiseen loi perustaa yksilö- ja myös tiimitason hyvinvoinnille. Erityisen tärkeää työorientaation tiedostaminen on opetuksen ja ohjauksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa yhteisössä vahvistaa kiinnittymistä korkeakoulu yhteisöön ja motivaatiota työn kehittämiseen. Hyvinvoinnin pahimpia uhkia on siiloutuminen, mitä voidaan ehkäistä tekemällä aktiivisesti yhteistyötä yli tehtävä- ja työryhmärajojen. HyPe-työpajoissa testatut työskentelytavat rohkaisivat osallistujia työskentelemään kaikilla edellä mainituilla alueilla (Kuvio 2).

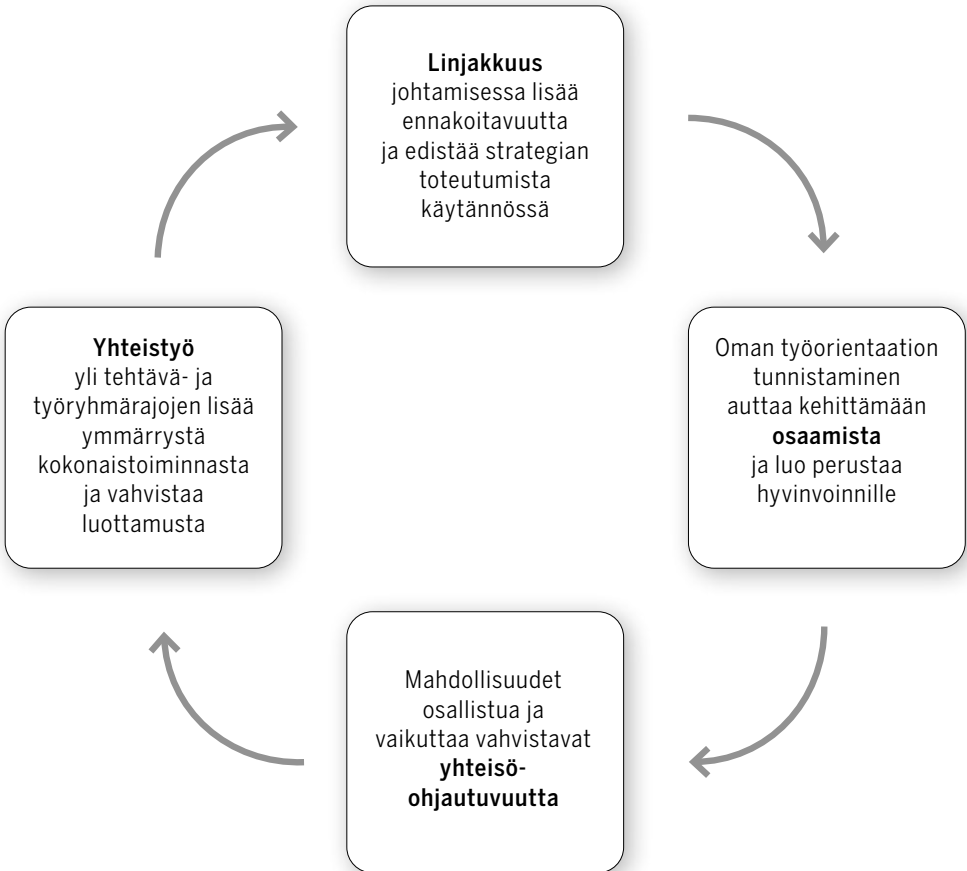
Case: Ammatillisten oppilaitosten valmennuspilotti

HyPe-hankkeen toinen valmennuspilotti *Vuorovaikutus verkossa – hyvinvointia oppilaitokseen* kohdistui ammatillisiin oppilaitoksiin ja erityisesti työyhteisöjen ja työntekijöiden hyvinvointiin (Laitinen-Väänänen ja muut, 2022; Burns ja muut, 2023). Pilotissa tutkittiin ja kehitettiin yhdessä oppilaitososallistujien kanssa, millaista yhteisöllisyyttä vahvistava vuorovaikutus on verkkoympäristöissä. Valmennus myös toteutettiin kokonaan verkossa. Tavoitteena oli tukea osallistujia tunnistamaan

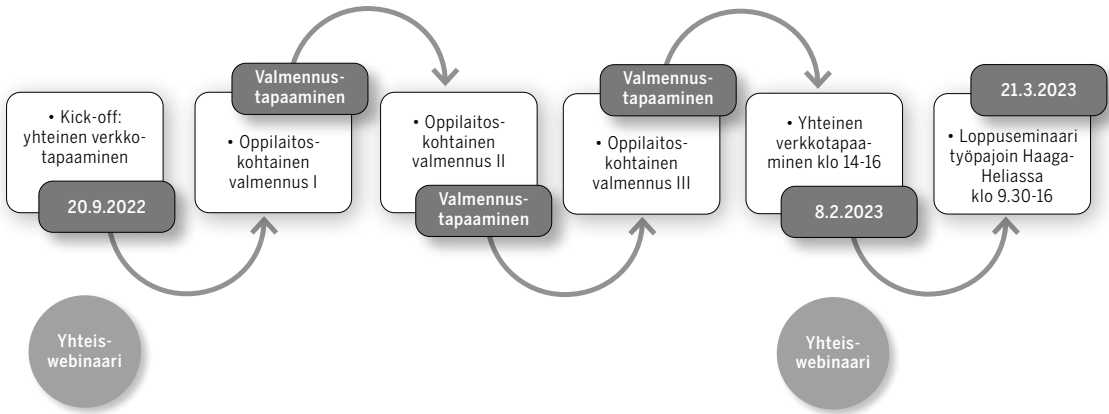
keinoja, jotka vahvistavat osallisuuden ja yhteisöllisyyden kautta myös hyvinvointia työyhteisössä.

Oppilaitoskohtaisiin pienryhmävalmennuksiin kutsuttiin mukaan ammatillisia ja erityisoppilaitoksia keväällä 2022. Mukaan lupautui kymmenen oppilaitosta, joista osallistujia oli yhteensä 59 henkilöä.

Valmennusprosessi alkoi yhteisellä kick-off-tilaisuudella syyskuussa 2022, jonka jälkeen aloitettiin oppilaitoskohtaiset valmennukset. Valmennuksissa oli kol-



Kuvio 2. Havaintoja pedagogista hyvinvointia tukevista tekijöistä valmennusprosessissa (Vanhanen-Nuutinen, 2023)

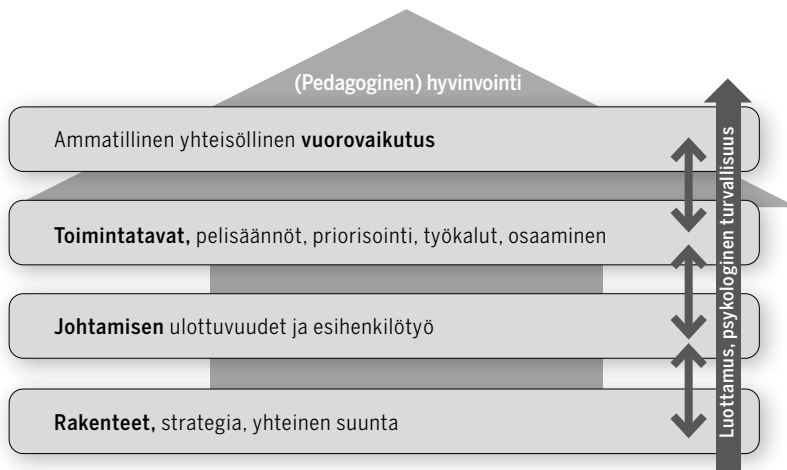


Kuvio 3. HyPe-valmennuspilottiprosessi ammatillisissa ja erityisoppilaitoksissa (Laitinen-Väänänen ja muut, 2022)

me noin kahden tunnin mittaista tapaamista omavalmentajan johdolla. Valmennusprosessi päättyi kaikkien valmennuksiin osallistuneiden yhteiseen webinaariin helmikuussa 2023. Valmennukset toteutettiin siis varsin tiiviissä aikataulussa. Kuviossa kolme on kuvattu valmennuksen eteneminen. Valmennuksen keskeiseksi kehittämisteemaksi oli määritelty ”yhteisöllinen ja hyvinvoiva oppilaitos”. Tätä teemaa tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta, oppilaitoksen omat tarpeet huomioiden: 1) Mitä on yhteisöllisyys, 2) Dialogitaidot vuorovaikutuksessa ja 3) Verkossa toimiminen: verkon tarjoamat mahdolli-

suudet ja osaaminen. Valmennusprosessiin kietoutui kiinteästi käytäntötutkimus, jossa selvitettiin toimijoiden näkemyksiä yhteisöllisyydestä, sen toteutumisesta ja kehittämisestä verkkoympäristössä osana hyvinvoivaa ja yhteisöllistä oppilaitosta (Kuvio 3).

Valmennusprosessien havaintoina tunnistettiin neljä keskeistä pedagogista hyvinvointia tukevaa tekijää (Michelsson ja muut, 2023), jotka joko edistävät tai pahimmillaan jopa estävät yhteisöllisyyttä työyhteisössä, erityisesti verkossa toimitaessa (Kuvio 4):



Kuvio 4. Havaintoja pedagogista hyvinvointia tukevista tekijöistä (Michelsson ja muut, 2023)

1. oppilaitoksen *strategia ja rakenteet* parhaimmillaan suuntaavat tahtotilaa kohti yhteisöllistä työskentelyä,
2. *johtamisen*, myös itsensä johtamisen, tulisi mallintaa sellaista vuorovaikutusta verkossa, jossa yhteisöllisellä työskentelyllä on merkitystä, ja joka nähdään arvokkaaksi,
3. yhdessä sovitut *toimintatavat* hybridiympäristössä ovat tärkeitä ja edistävät yhteisöllisyyttä ja psykologista turvallisuutta, ja
4. ratkaisevimpia näyttävät olevan ihmisten väliset *vuorovaikutuksen* hetket. Niissä toteutuu tai ei toteudu ammatillinen yhteisöllinen vuorovaikutus.

Mitä valmennuspiloteissa opittiin pedagogisesta hyvinvoinnista oppilaitoksissa?

Valennusprosesseissa luotiin oppilaitoksille foorumeita tarkastella työtä yhdessä eri tasoilla ja näkökulmista: rakenteiden ja johtamisen, toimintatapojen ja pelisääntöjen sekä vuorovaikutuksen tasoilla ja vahvistaa näin oppilaitoksen yhteisöllisyyttä. Piloteissa tunnistettiin yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia rakentavia ja tukevia tekijöitä sekä mahdollisuuksia, mutta myös haasteita yksilö-, esihenkilö-, yhteisö- ja oppilaitostasolla.

Tarpeet kehittää pedagogisen johtamisen käytäntöjä nousivat esille molemmissa valmennuspiloteissa. Pedagogisen johtamisen sijasta tulisi puhua *pedagogisesti* johtamisesta, mikä tarkoittaa pedagogisen orientaation ja menetelmien käyttämistä johtamisessa, jossa päämäärät ja arvot ovat pedagogisia (ks. esim. Kovalainen, 2020). Valmennuksissa havaittiin esihenkilöiden rooli yhteisöllisyyden mahdollistajina ja edesauttajina. Myös omalla esimerkillä johtaminen koettiin tärkeäksi (Vuorovaikutus verkossa – hyvinvointia oppilaitoksiin, n.d.): tällöin

esihenkilö omalla toiminnallaan mallintaa esimerkiksi kokouksissa, miten niissä toimitaan niin että kaikki tulevat kuulluiksi ja kokevat kuuluvansa osaksi yhteisöä.

Yhteistyön ja osallistumisen mahdollistaminen olivat pilottien keskeisiä havaintoja tuettaessa oppilaitosten pedagogista hyvinvointia. Tähän liittyy myös oppilaitosyhteisön vuorovaikutuksen luonne ja laatu. Ammatillisen koulutuksen valmennuksissa kiinnitettiin erityistä huomiota vuorovaikutukseen varsinkin verkossa toimiessa ja todettiin, että työyhteisöissä tarvitaan työskentelytavoista ja -paikoista yhdessä sopimista, miten ja milloin työskennellään kasvokkain, miten hybridi- ja verkkotyöskentely vuorottelevat monipaikkaisessa työssä, miten verkossa vuorovaikutetaan ja miten edistetään esimerkiksi nonverbaalia viestintää, jota verkossa työskennellessä on vaikeampi havaita (Michelsson ja muut, 2023).

Piloteissa toteutetut työpajat tarjosivat osallistujille tilaisuuden yhteiselle sopimiselle keskusteluissa ja neuvotteluissa esille tuotujen asioiden merkityksistä. Näissä merkitysneuvotteluissa (ks. Salokannel & Raudasoja, 2018), luotiin vaihtoehtoisia näkökulmia oppilaitosyhteisöjen totuttuihin toimintatapoihin. Jakamalla kokemuksia, käsityksiä, oletuksia ja odotuksia voitiin rakentaa uutta ymmärrystä nykytilanteesta ja sen ehdoista, mikä heijastuu ratkaisuihin ja myös kokemukseen omista mahdollisuuksista vaikuttaa. Tuloksena syntyi uusia ideoita esimerkiksi työvälineistä, joita voidaan yhteisöllisesti käyttää erilaisten yhteisten asioiden ja myös ongelmien ratkaisemisessa (ks. Roos-Salmi, 2023). Mahdollisuudet vaikuttaa oman työn johtamiseen, työprosesseihin ja työtä tukeviin rakenteisiin vahvistivat osallisuuden kokemusta ja yhteisöohjautuvuutta (vrt. Salokannel & Raudasoja, 2018).

Artikkelissa esitettyjen valmennuspilottien tavoitteet ja valmentava, fasilitoiva työote olivat yhteiset, mutta lähtökohdisia ja kohderyhmän kokoamisessa oli eroja. Korkeakoulujen pilotissa lähtökohta oli pedagogisen hyvinvoinnin avaintekijöissä (johtaminen, työorientaatio, rakenteet ja prosessit ja yhteisöohjautuvuus) ja osallistuvat tiimit ja työryhmät olivat todellisia, toimivia ryhmiä. Ammatillisen koulutuksen pilotin lähtökohta painottui yhteisölliseen vuorovaikutukseen verkossa, ja ryhmät muodostuivat henkilöistä oppilaitosten eri yksiköistä. Valmennuspilottien valmentajien näkökulmasta tällaiselle yhteiselle puheelle ja merkitysneuvotteluille näytti olevan uuteen monipaikkaiseen työhön siirrettyä erityinen tarve.

Lopuksi

Olemme oppilaitoksissa edelleen käännekohdassa työskentelykulttuurin muutoksessa, vaikka monipaikkainen työ onkin jo arkipäivää. Tarvitaan yhteistyötä, rajojen ylittämistä, osaamisen kehittämistä, osallistumisen mahdollistamista ja kohtaamisia merkitysneuvotteluissa. Molempien pilottien valmentajien yhteisenä havaintona on, että oppilaitokset hyötyvät valmentavalla otteella toteutetusta, ohjatusta työskentelystä, jossa yhdessä oppilaitostojen kanssa tarkennetaan valmennuksen tavoitteet ja painopisteet. Yhteisöllistä, ohjattua yhdessä työskentelyä tarvitaan pedagogisen hyvinvoinnin tukemiseksi oppilaitoksissa erityisesti tämän päivän etä-, lähi- ja monipaikkaisen työn ollessa arkea. Tässä artikkelissa esitellyt valmennuspilottit onnistuivat toimimaan keskustelun herättäjänä pedagogisen hyvinvoinnin käsitteestä ja yhteisöllisyyden kehittämisestä valmennukseen osallistuneissa oppilaitos- ja korkeakouluyhteisöissä.

Lähteet

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. NY: W.H. Freeman and Company.
- Burns, E., Michelsson, R., & Laitinen-Väänänen, S., Yhteisöllisyys ja verkkovuorovaikutus monipaikkaisessa ammattioppilaitostyössä. Arvioinnissa.
- Burns, E., Michelsson, R., & Laitinen-Väänänen, S. (2023). *Muuttunut yhteisöllisyys ja verkkovuorovaikutus haastavat oppilaitoksia*. Esitys Pedaforum 2023 -Korkeakoulupedagogiikan päivillä 6.-7.6.2023, Tampere.
- Cross, R., Taylor, S., & Zehner, D. (2018). *Collaboration Without Burnout*. <https://hbr.org/2018/07/collaboration-without-burnout>
- Erkkilä, R., & Perunka, S. (2021). Pedagoginen hyvinvointi voimaannuttaa ja osallistaa opettajan ja opiskelijan. *Oamk Journal*. <https://oamk.fi/oamkjournal/2021/pedagoginen-hyvinvointi-voimaannuttaa-ja-osallistaa-opettajan-ja-opiskelijan/>
- Kivinen, E., & Liikka, K. (2023). Pedagogisen hyvinvoinnin kehittäminen itää yhteisissä keskusteluissa. Teoksessa L. Vanhanen-Nuutinen, & P. Aura (toim.), *Opas pedagogiseen hyvinvointiin* (ss. 27–31). Haaga-Helia julkaisuja 3. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023033134245>
- Kotila, H., Louhelainen, H., Golnick, T., Aho, T., & Laitinen-Väänänen, S. (2023). Korkeakoulut Suomen parhaiksi työpaikoiksi. Teoksessa L. Vanhanen-Nuutinen, & P. Aura (toim.), *Opas pedagogiseen hyvinvointiin* (ss. 7–11). Haaga-Helia julkaisuja 3. https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2023-03/Pedagoginen%20hyvinvointi_SCREEN.pdf
- Kovalainen, M. T. (2020). *Pedagoginen johtajuus ja sen vaje yleissivistävän perusopetuksen järjestelmä- ja systeemitason muutoksessa*. Jyväskylä: JYU dissertations. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8243-0>
- Laitinen-Väänänen, S., Michelsson, R., Burns, E., Laitinen, H., & Kanninen, S. (2022). *Vuorovaikutus verkossa - hyvinvointia oppilaitokseen (HyPe)*. Esitys Ammattikorkeakoulun ja ammatillisen koulutuksen tutkimuspäivillä 9.-10.11.2022 Rovaniemi.
- Lainema, K., Hämäläinen, R., & Syymimaa, K. (2021). Hyvinvointi, osaaminen ja yhteisöllisyys digitaalisessa työympäristössä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 23(3), 72–80. <https://journal.fi/akakk/article/view/111711>
- Lampinen, M-S., Viitanen E., & Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50(1), 71–86. <https://journal.fi/sla/article/view/8564>

- Meriläinen, M., Puhakka, H., & Sinkkonen, H.-M. (2016). Yliopisto-opettajien työssä jaksaminen ja ammatillinen pystyvyys. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 14(1), 23–42. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87021>
- Michellsson, R., Laitinen-Väänänen, S., Burns, E., & Laitinen, H. (2023). *Collective culture – a source for well-being in (educational) organizations*. Presentation at EAPRIL conference 22.-24.11.2023 Belfast, Pohjois-Irlanti.
- MOT (2008). *Kielitoimiston sanakirja 2.0*. Julkaisut 2008 - Kotimaisten kielten keskus (kotus.fi).
- Mäki, K., & Vanhanen-Nuutinen, L. (2021). Musta elefantti ja korkeakouluopettaja! *eSignals Research*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450999>
- Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Nieminen, V.-S., Mielityinen, S., & Ilves, V. (2021). *Digitä ja keitaita – korkeakouluopettajat pandemian paineissa*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/digia-ja-keitaita-korkeakouluopettajat-pandemian-paineissa/>
- Niinistö-Sivuranta, S., & Parpala, A. (2023). Pedagoginen hyvinvointi nousee pedagogisesta tietosuudesta. Teoksessa L. Vanhanen-Nuutinen, & P. Aura (toim.), *Opas pedagogiseen hyvinvointiin* (ss. 36–41). Haaga-Helia julkaisuja 3. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023033134245>
- Razzetti, G. (2022). *Remote not distant: design a company culture that will help you thrive in a hybrid workplace*. Highland Park: Liberationist Press.
- Roos-Salmi, M. (2023). Kohti yhteisöohjautuvaa korkeakoulua - 10 työkalua arkeen. Teoksessa L. Vanhanen-Nuutinen, & P. Aura (toim.), *Opas pedagogiseen hyvinvointiin*. Haaga-Helian julkaisut 3. https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2023-03/Pedagoginen%20hyvinvointi_SCREEN.pdf
- Salokannel, S., & Raudasoja, A. (2018). *Merkitysneuvottelujen opetussuunnitelmista*. Blogi. <https://blog.hamk.fi/opeke/merkitysneuvottelujen-opetussuunnitelmista/>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059–4169. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.001>
- Soini, T., Pietarinen, J., & Pyhältö, K. (2008). Pedagoginen hyvinvointi peruskoulun opettajien työssä. *Aikuiskasvatus*, 28(4), 244–257. <https://doi.org/10.33336/aik.93841>
- Soini, T., Pyhältö, K., & Pietarinen, J. (2010). Pedagogical well-being: reflecting learning and well-being in teachers' work. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 16(6), 735–751. <https://doi.org/10.1080/13540602.2010.517690>
- Tulevaisuussanasto. N.d. *Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra*. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/systeeminen-muutos/>
- Vanhanen-Nuutinen, L. (2023). Pedagogisen hyvinvoinnin avaintekijät. Teoksessa L. Vanhanen-Nuutinen, & P. Aura. *Opas pedagogiseen hyvinvointiin* (ss. 7–11). Haaga-Helia julkaisuja 3. https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2023-03/Pedagoginen%20hyvinvointi_SCREEN.pdf
- Vanhanen-Nuutinen, L., & Penttinen, L. (2022). Korkeakouluopettajan pedagoginen hyvinvointi etätyössä (ss. 246–260). Teoksessa K. Mäki, & L. Vanhanen-Nuutinen (toim.), *Korkeakoulupedagogiikka – Ajat, paikat ja tulkinnat*. Haaga-Helian julkaisuja. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023033134245>
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta analysis. *Journal of Vocational behavior*, 54(2), 314–344. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Vuorovaikutus verkossa – hyvinvointia oppilaitokseen (HyPe). (2023). *Kamerat auki -podcast, jakso 1*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://www.jamk.fi/fi/projekti/vuorovaikutus-verkossa-hyvinvointia-oppilaitokseen-hype/kamerat-auki-podcast>
- Väisänen, S. (2019). *Student teachers' study well-being in teacher education: How is it constructed and regulated during studies?* Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Education, Humanities, and Theology No 142. [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3126-9>

Liitteet

HyPe TYÖ2030: Pedagoginen hyvinvointi -kehittämishanke Haaga-Heliassa.

<https://www.haaga-helia.fi/fi/hankkeet/pedagogisen-hyvinvointi-hype>

HyPe Työ2030: Vuorovaikutus verkossa – hyvinvointia oppilaitokseen -tutkimus- ja kehittämishanke Jämskissä

<https://www.jamk.fi/fi/projekti/vuorovaikutus-verkossa-hyvinvointia-oppilaitokseen-hype>