

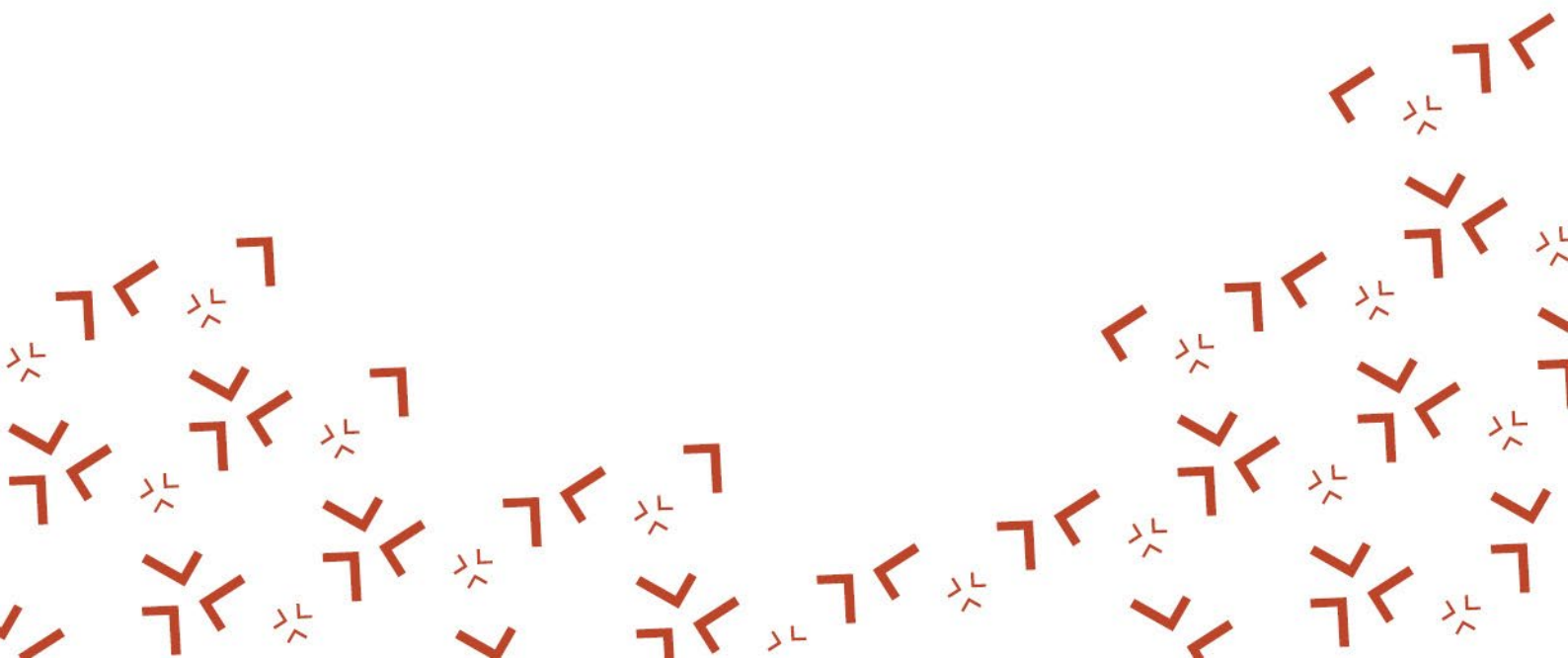
Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat saattavat poiketa alkuperäisestä julkaisusta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Pruikkonen, A. 2024. Uudistava pedagoginen johtajuus. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (1/2024).

URL: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=fc6ed792-3fdd-4eda-a7b9-6b8c5aaedaa5>



Uudistava pedagoginen johtajuus

Anu Pruikkonen, KM, HTT, kehittämispäällikkö, Lapin ammattikorkeakoulu

Asiasanat: pedagogiikka, johtaminen, johtajuus, ammattikorkeakoulu

Työelämän muutokset, oppijoiden odotukset ja yksilölliset tarpeet, korkeakoulupoliittiset tavoitteet sekä jatkuvan oppimisen merkityksen kasvu ohjaavat korkeakouluja pohtimaan sekä pedagogiikkaa että sen kehittämistä ja johtamista. Pedagogiseen johtamiseen voidaan siis katsoa lähtökohtaisesti kuuluvan ajatus uudistumisesta ja muutoksesta. Kuvaan tässä artikkelissa Lapin ammattikorkeakoulussa vuosina 2020-2023 toteutettua pedagogista johtamista keskittyen AMK-tason strategisen pedagogisen johtamisen näkökulmaan ja sitä kuvaaviin käytännön esimerkkeihin.

Pedagogisen johtamisen osa-alueita

Pedagogisen johtamisen tutkimus on painottunut perusasteen koulutukseen ja sitä on varsin niukasti saatavilla korkeakoulukontekstista. Toomin ja Pyhältä (2020, 34-35) mukaan visio, strategia ja toimeenpanosuunnitelma ovat pedagogisen johtamisen keskeisiä elementtejä. Lahtero ja kumppanit (2021, 329) jakavat pedagogisen johtamisen (Kuusilehto-Awalen 2015) mukaillen suoraan ja epäsuoraan pedagogiseen johtamiseen, jossa suora pedagoginen johtaminen pitää sisällään strategisen johtamisen sekä toimintatapalinjaukset. Epäsuoraan pedagogiseen johtamiseen sisältyy rakenteiden kautta johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen. Rakenteilla tässä tarkoitetaan esimerkiksi lukujärjestystä, budjettia, vuosisuunnitelmaa ja hallinnollisia rutiineja. Henkilöstöjohtaminen on esihenkilötyötä sekä osaamisen johtamista.

Strategian lisäksi oleellista on systeemisyyden huomioiminen, korkeakoulujärjestelmän eri tasojen merkitysneuvottelujen mahdollistaminen ja tukeminen sekä näiden tuloksena syntyneiden ideoiden ja ehdotusten huomioiminen johtamisen linjauksissa (Toom & Pyhältö 2020, 34; Toom ym. 2023, 233). Pedagogisen johtamisen systeemisyyden on toteuduttava läpi kaikkien pedagogisen johtamisen osa-alueiden: linjausten, rakenteiden ja prosessien (Toom ym. 2023, 233). Systeemisyydellä tarkoitetaan moninäkökulmaisuuutta ja tässä yhteydessä

erityisesti korkeakoulun eri toimijoiden kuten korkeakoulun, koulutusten/osaamisryhmien, opettajien, opiskelijoiden tasoja (emt. 39). Mäki (2022) tiivistää pedagogisen johtamisen olevan yhteisen pedagogisen ymmärryksen saavuttamisen mahdollistaja.

Pedagogisen johtamisen ja kehittämisen korostaessa systeemisyyttä ja yhteisiä merkitysneuvotteluja, on oleellista tarkastella niitä käytänteitä, joilla monensuuntainen vuorovaikutus ja yhteisöllinen tiedon rakentaminen tapahtuvat. Minkälaisia osallistavia ja yhteisluomisen mahdollistava käytänteitä on Lapin ammattikorkeakoulussa luotu sekä millaisilla toimintatavoilla on mahdollistettu kyvykkyyksien ja voimavarojen yhteen tuominen siten?

Pedagogisen johtamisen käytänteitä

Yhteiset online-työpajat yhteisen oppimisen ja opetuksen tulevaisuuskuvan rakentajina

Henkilöstölle suunnattujen lukuisten teemoitettujen työpajojen tavoitteena on muun muassa ollut rakentaa yhteistä ymmärrystä opiskelijoiden odotuksista, osaamisen kehittymisen ja oppimisen tukemisesta oppimisprosessin aikana sekä monipuolisista arviointimenetelmistä. Työpajojen tausta-aineistona ovat toimineet erilaiset arviointiraportit, esimerkiksi Karvin tuottamat arviointiraportit ja kyseisessä ajanhetkessä ilmestyneet pandemian vaikutuksia kuvanneet selvitykset sekä opiskelijapalautteet. Osallistujia kuhunkin työpajaan on ollut yli 100 ja työskentely on tapahtunut ensin monialaisissa pienryhmissä, jotka ovat itseohjautuvasti työstäneet annettuja teemoja ja lopuksi on ollut yhteinen tulosten käsittely. Työpajatyöskentely on saanut myönteistä palautetta, erityisesti monialainen työskentely on koettu arvokkaasti.

”Mitä enemmän kohtaamisia, se parantaa verkostoitumista, yhteisöllisyyttä ja yhteisymmärrystä henkilöstön keskuudessa yli koulutusalarajojen. Tämä aihe ja tapa yksi niistä kohtaamisista.”
(Osallistujapalaute 14.1.2022 työpajasta.)

Työpajojen tarkoituksena on ollut yhdessä kasvattaa oppijaymmärrystämme sekä luoda pedagogisen kehittämisen suuntaa. Työpajojen tulosten vaikutukset ovat nähdäkseni olleet monentasoisia, sekä strategisia että operatiivisia. Esimerkiksi, tulokset ovat viitoittaneet ammattikorkeakoulun Koulutuksen ja TKI:n kehittämisohjelman 2030 sisältöjä. Yksi ohjelman neljästä osa-alueesta on Oppijalähtöiset opintopolut, jonka sisältö muodostuu pitkälti työpajojen tulosten pohjalta. Toiseksi työpajoissa esille nousseisiin tarpeisiin on järjestetty pedagogista henkilöstökoulutusta, esimerkiksi osaamisperustaisuuteen ja arviointiin sekä ohjaukseen ja motivaatioon. Kolmanneksi työpajojen teemojen perusteella käynnistyi vuoden kestänyt osaamisaluekohtainen sisäinen projekti nimeltään Vaihtoehtoiset suoritustavat, jonka

perusideana oli lisätä vaihtoehtoisten suoritustapoja siten, että ne ovat osa opintojakson toteutussuunnitelmaa, eivät reaktiivinen ratkaisu oppijan esittämään tarpeeseen.

Strategiarahoitus osallistavan kehittämisen mahdollistajana

Ammattikorkeakoulu avasi vuonna 2021 henkilöstölle avoimen strategiarahoitushaun, jossa henkilöstö voi hakea rahoitusta pedagogiseen kehittämistyöhön sekä TKI-toimintaan. Yleisesti kuvaten, rahoitushaku kohdentuu strategian toteuttamiseen, keskeisiin pedagogisiin teemoihin (oppijälähtöisyys, jatkuva oppiminen jne.) sekä monialaiseen TKI-toimintaan. Vuosina 2021-2023 rahoitusta haettiin 63 pedagogiseen kehittämishankkeeseen, joista 41 rahoitettiin. Kielteisten päätösten taustalla oli usein se, että vastaavaa kehittämistyötä oli jo tehty tai sitä oli työn alla toisaalla, esimerkiksi ulkoisen rahoituksen hankkeessa, tai kehittämisidea jäi irralliseksi kehittämisen kokonaisuudesta ja sen tavoitteista. Kuviossa 1. esimerkkejä rahoitetuista kehittämishankkeista.

Kehittämishanke
Työelämäyhteyksien ja joustavien opiskelumahdollisuuksien kehittäminen
Osaamismerkkit osana osaamisperustaista arviointia ja työelämälähtöistä pedagogiikkaa
CDIO-viitekehyksen hyödyntäminen
Sosionomin polkuopinnot työpaikalla (työn opinnollistaminen)
Uraohjauksen kehittäminen
Sosiaalisesti kestävä talous koulutuskokonaisuus (mikro-osaamiskokonaisuudet)
Tutkimus- ja kehittämismenetelmien itseopiskelumateriaalien kehittäminen
Case Station -oppimisympäristö (digi- ja simulaatiopedagogiikan kehittäminen)

Kuvio 1. Esimerkkejä rahoitetuista pedagogisista kehittämishankkeista

Kehittämishankkeiden tuloksia on esitelty vuosittain Valakiat-henkilöstötapahtumassa. Sekä tapahtuma että rahoitushakukäytäntö ovat saaneet myönteistä palautetta ja käytänteet ovat jääneet elämään. Edelleen kehitettäväksi tässä osallistavassa käytänteessä tunnistan ainakin kehittämishankkeiden kokoamisen isommiksi kehittämiskokonaisuuksiksi.

Nopeaa reagointia ajankohtaiseen ilmiöön – tekoälyohjeistuksen laatiminen

Alkuvuodesta 2023 yksi eniten keskusteluissa esiintynyt aihe oli ChatGPT, sen ja muiden tekoälysovellusten vaikutukset korkeakouluopiskeluun ja -opetukseen. Korkeakouluissa tuli kiire saada henkilöstölle ja opiskelijoille ”kättä pidempää” arjen tueksi. Nopealla aikataululla kokosimme pienen opettajista koostuneen työryhmän, jossa oli sekä asiaa paljon osaavia että sellaisia, jotka eivät tienneet aiheesta juuri mitään. Muutamalla online-tapaamisella ja yhteisellä online-kirjoittamisella saimme reilussa kuukaudessa kasaan luonnokset amk-tason

ohjeistuksesta opettajille ja opiskelijoille, joka sitten kävi kommentoitavana osaamisalueiden johtoryhmissä, henkilöstön työpajoissa sekä opiskelijakunnalla. Lopullisen ohjeistuksen hyväksyi ammattikorkeakoulun johtoryhmä.

Tästä osallistavasta käytänteestä nostan esille vielä yhden mielestäni keskeisen näkökulman. Osallistava kehittäminen tai yhteiskehittäminen edellyttää sitä, että esitetyt kommentit dokumentoidaan, käsitellään ja päätetään, mitä niille ja niiden pohjalta tehdään tai jos ei tehdä, niin perustellaan ratkaisu. Tämän kyseisen tapausesimerkin osalta toimittiin juuri näin (Kuvio 2).

Kommentti	Vaikutus ohjeistusten sisältöön -> Perustelut/jatkotoimet
Opiskelijoille voisi laatia selvät esimerkkiohjeet siitä, miten tekoälyn käyttö merkitään	Jatkotoimenpiteenä ohjeiden, käyttötapauksen ja esimerkkien laatiminen. Työryhmä laatimaan opinnäytetyötä koskevat ohjeet.
Olisi kyllä hyvä tietää miten tehdään viittaus ja lähdeluetteloon merkintä jos on käytetty tekoälyä esim. opinnäytetyöhön. Voisiko tehdä Lapin Amk:in ohjeistuksen aiheesta	
Tulisiko jossakin kohtaa erikseen mainita myös tekoälyn käyttäminen valintakokeissa? Tämä koskee ainakin koulutuksia, joissa omat valintakokeet. Vai riittääkö tämä geneerinen ohjeistus?	Ei vaikutusta, jatkotoimenpiteenä: Valintakoeikäyttö ohjeistetaan erikseen. Kokeet ovat erilaisia, ohjeistus mietittävä tapauskohtaisesti/huomioiden valtakunnalliset alakohtaiset ohjeistukset.
Lauseeseen <i>"Tekoäly haastaa uudistamaan opetuksen suunnittelua ja toteutusta, oppimisprosessin suunnittelua sekä osaamisen ja oppimisen arviointia"</i> Muutosehdotus: Tekoäly antaa mahdollisuuden uudistaa opetuksen suunnittelua...	Ei vaikutusta. Pidetään alkuperäinen muotoilu. Perusteluna se, että ohjeistus on kokonaisuudessaan kannustava sävyllään ja on oleellista tuoda esille, että opettaja on ikään kuin paljon vartijana, esim. jos oppimistehtävät mahdollistavat niiden teettämisen kokonaan tekoälyllä.

Kuvio 2. Esimerkki tekoälyohjeistusten kommentteista ja niiden käsittelystä

Osallistavaa pedagogisten linjausten laatimista - opetussuunnitelman laadinnan perusteiden päivitys

Opetussuunnitelmatyö ja opetussuunnitelmat ovat korkeakoulutuksen ydintä. Opetussuunnitelmatyö itsessään on pedagogista johtamista, samoin sitä koskevien periaatteiden laatiminen. Edellinen versio OPS-laadinnan perusteista oli laadittu vuonna 2020 ja se kaipasi kipeästi päivitystä. Päivitystyöhön nimettiin edustuksellinen työryhmä, jonka yhteiskirjoittamalla tuottamaa luonnosta kommentoitiin kahteen eri otteeseen osaamisalueiden johtoryhmissä sekä kerran henkilöstön toimesta. Sinällään hyvin perinteinen osallistamisprosessi, mutta kuitenkin varsin merkittävä. Kuvaan tätä omakohtaisen esimerkin kautta. Allekirjoittanut oli luvannut tuottaa asiakirjan osaamisperustaisuutta koskevan osion luonnoksen ja se oli henkilöstön kommentoitavana vaiheessa, jossa sisältö oli ranskalaisina viivoina. Ja hyvä näin, koska sisältö muotoutui paljon paremmaksi, kun evästys siihen saatiin

etupainotteiseksi. Kyseinen osuus on opetussuunnitelmatyön ydintä ja nyt osiosta tuli huomattavasti käytännönläheisempi kuin mitä se oli aiemmassa asiakirjassa ollut. Linjaustenhan on tarkoitus palvella arjessa kehittämistyötä tekeviä. Oppina tästä, keskeneräistäkin kannattaa altistaa yhteiselle keskustelulle.

Uudistava pedagoginen johtajuus – onnistuttiinko siinä?

Loppurefleksiona voisi tiivistäen todeta, että kuvatuissa käytänteissä huomioitiin systeemisyys, eri osapuolet osallistuivat monipuolisesti ja huomioituna oli myös konteksti. Osallistamisen tavat ja keinot olivat monipuolisia. Opiskelijoiden suoraa ja edustuksellista osallistumista kehittämistoimintaa olisi voinut vahvistaa ja tämä onkin tunnistettu yhdeksi kehittämiskohteeksi. Käytänteiden kautta piirtyy kuva siitä, että *strateginen pedagoginen johtaminen on mitä suurimmassa määrin osallistavaa ja erilaisia kyvykkyyksiä monipuolisesti hyödyntävää*. Kyse onkin johtajuudesta (esim. Uhl-Bien 2006) ja *uudistava pedagoginen johtajuus* rakentuu erilaisilla areenoilla, monensuuntaisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa.

Edellä kuvatut toimintatavat johtivat uusien linjauksien ja vastaavien syntymiseen, opettajien arjessa toteuttamaan kehittämistoimintaan sekä uusiin ideoihin ja yhteiseen ymmärrykseen, jotka kantavat meitä tulevaan. Pedagogiseen johtamiseen lähtökohtaisesti kuuluva ajatus uudistumisesta ja muutoksesta siis toteutui.

Edellä esiteltyt käytänteet edellyttävät rohkeutta lähteä liikkeelle avoimesti, kykyä tunnistaa toimiva osallistamisen tapa ja työskentelytavat, esimerkiksi milloin kannattaa lähteä avoimesti ideatason muotoilulla liikkeelle, milloin hyvin fokusoiduilla kysymyksillä sekä kykyä fasilitoida kehittämisprosessia ja luottamusta prosessiin. Yhteisluominen ja -kehittäminen vaatii huolellista ennakkosuunnittelua, ajoittamista ja kontekstin sanoittamista, mutta nopeastikin voi tarpeen tullen onnistua.

Lähteet

Lahtero, T., Ahtiainen, R., Fonsén E. & Kallioniemi, A. 2021. Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä perusopetuksen opetussuunnitelman toteutumisesta edistävistä tekijöistä laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksessä. *Hallinnon Tutkimus* 40(5), 326-338.

Mäki, K. 2022. Pedagoginen johtaminen – korkeakoulun johtajan työ vai yhteisön tapa toimia? Teoksessa K. Mäki & L. Vanhanen-Nuutinen (toim.) *Korkeakoulupedagogiikka – ajat, paikat ja tulkinnat*. Haaga-Helian julkaisuja 7, 214–224. Viitattu 21.1.2024. [Korkeakoulupedagogiikka_screen.pdf \(haaga-helia.fi\)](#)

Toom, A. & Pyhältö, K. 2020. Kestävää korkeakoulutusta ja opiskelijoiden oppimista rakentamassa: Tutkimukseen perustuva selvitys ajankohtaisesta korkeakoulupedagogiikan ja ohjauksen osaamisesta. Viitattu 21.1.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-696-6>

Toom, A., Heide, T., Jäppinen, V., Karjalainen, A., Mäki, K., Tynjälä, P., Huusko, M., Nurkka, N. Vahtivuori-Hänninen, S. & Karvonen A. 2023. Korkeakoulupedagogiikan tila ja uudistaminen -arviointi. Viitattu 21.1.2024. Korkeakoulupedagogiikan tila ja uudistaminen -arviointi (karvi.fi)

Uhl-Bien, M. (2006.) Relational Leadership Teory: Exploring the social processes of leadership and organizing. The Leadership Quarterly, 17(6), 654-676.