

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kuoppala, E. & Mäki, K. (2021). Osaammeko johtaa pedagogisesti verkostoissa? AMK-lehti/UAS Journal 3/2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021112557031>

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Kuoppala, E. & Mäki, K. (2021). Osaammeko johtaa pedagogisesti verkostoissa? AMK-lehti/UAS Journal 3/2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021112557031>

3/2021

Osaammeko johtaa pedagogisesti verkostoissa?



Eeva Kuoppala & Kimmo Mäki

13.10.2021

Johdanto

Ammattikorkeakoulujen käytänteitä, pedagogiikkaa ja rakenteita haastavat isot muutokset. Tutkintokoulutuksen lisäksi rahoitusmallissa kaudelle 2021–2024 (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019) merkittäviksi teemoiksi ovat nousseet jatkuva oppiminen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI). Koulutuksen tulee tapahtua tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa ja yksilöllisten oppimisväylien pitäisi jo olla arkipäivää. Kuvatut tavoitteet vaativat toteutuakseen vahvaa ja osaavaa pedagogista johtamista. Samaan aikaan korkeakoulut ovat entistä kiinnostuneempia pedagogisista ratkaisuista, brändäävät itseään pedagogisilla toimintamalleilla sekä perustavat pedagogisia yksiköitä ja keskuksia korkeakoulun sisälle. Pedagogiselle johtamiselle on tilausta, mutta millaista sen tulisi olla?

Tarkastelemme pedagogista johtajuutta ammattikorkeakoulukontekstissa sekä tutkimusten että käytännön kokemusten kautta. Mitä pedagogisella johtamisella tarkoitetaan ja millaista pedagogista johtamisosaamista ammattikorkeakoulujen toiminta vaatii? Erityisesti keskijohto (Mäki, Vanhanen-Nuutinen, Mielityinen & Hakamäki, 2019) on keskeisessä roolissa erilaisten uudistusten läpiviemisessä sekä pedagogisen identiteetin (Korhonen, Nevgi & Stenlund, 2011) rakentumisessa.

Pedagogista johtamista voidaan jäsentää kolmen elementin kautta: 1) *organisaation johtaminen*, 2) *jaettu johtajuus* sekä 3) *verkostajohtajuus*. Pedagogisen johtamisen elementit ovat aina suhteessa toimintaympäristön laajuuteen ja korkeakoulun keskeisiin osaamisiin. Yhteistä kaikille kolmelle jäsenykselle on, että pedagoginen johtaminen rakentuu suhteissa.

Mikään edellä kuvatuista pedagogisen johtamisen elementeistä ei yksinään ole riittävä. Laadukas pedagoginen johtajuus vaatiikin toteutuakseen kaikkien kolmen tason huomioimista ja niihin liittyvää osaamista.

Organisaation johtaminen ja jaettu johtajuus

Pedagogisessa yhteisössä johtamista on syytä tarkastella vuorovaikutuksessa syntyvänä ilmiönä. Toisaalta johtaminen on myös välttämättömyyttä, kun kysymyksessä on organisaatioiden toiminnan johtaminen ja kehittäminen. (Bass, Bass & Stogdill 2008, Juuti 2018.) Johtamisen kehittäminen ja tutkimukset ovat piirtäneet viime aikoina kuvaa johtamisesta sosiaalisena konstruktiona, joka on sidoksissa kontekstiinsa (Juuti 2018). Tässä artikkelissa keskitymme pedagogisen johtamisen olemukseen tiimien ja verkostojen johtamisessa. Tämä puoli on usein jäänyt vähälle huomiolle, vaikka korkeakoulujen asiantuntijoiden yhteiskehittelyt ovat elintärkeitä uusiutuvalle, pedagogisesti kestäväälle toiminnalle.

Organisaation johtaminen (1) sisältää opetustoiminnan järjestämistä, valvomista ja ohjaamista. Hyyryläinen, Kalavainen, Ylitervo (2020) kutsuvat sitä pedagogiikan johtamiseksi. He, samoin kuin af Ursinin (2012), määrittelevät sen opetussuunnitelmatyön sekä oppimaan ohjaamisen rakenteiden johtamiseksi. Oppilaitoksen johtamisessa tämä usein mielletään ainoana pedagogisen johtamisen muotona.

Toinen pedagogisen johtamisen elementti liittyy johtajuuteen henkilöstöä kasvattavana yhteistyöprosessina. Tämä elementti pohjautuu *jaetun johtamisen* (2) ideaan. Jaetulla johtamisella tarkoitetaan muun muassa esimiehen kyvykkyyttä ohjata henkilöstöään kohti yhteistä päämäärää. Tavoitteena on tehdä näkyväksi määritellyt visiot ja tavoitteet, ohjata ymmärtämään ja tulkitsemaan sekä keskustelemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen, keskinäisen riippuvuuden ja avoimuuden keinoin. Pedagogisella johtamisella on suora kytkös oppivan työyhteisön toimintaan ja voimaantumiseen työssä (af Ursin, 2012). Kyseessä on ajatus vuorovaikutuksessa elävästä yhteisöstä, joka luo puitteet oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle. Kyse ei ole vain linjaorganisaationtyyppisestä ihmisten johtamisesta vaan myös merkitysten johtamisesta yhteisössä (Hyyryläinen ym., 2020). Pandemia haastaa yhteisöllisyyttä. Reilun vuoden kestänyt etä- ja hybridiopetus- ja TKI-työ on asettanut meidät uuden eteen. Poikkeusaika paljastaa pedagogisen johtamisen tilan ja kulttuurin niin organisaation johtamisessa kuin yhteisöllisyydessäkin.

Verkostajohtaminen

Yhä suurempi osa oppimisesta tapahtuu verkostoissa ja asiantuntijoiden yhteistoiminnassa. Verkostomaisessa toiminnassa opiskelijoiden lisäksi myös opettajat sekä muu henkilöstö ja työelämän kumppanit nähdään oppijoina. Yhteistyössä opitaan sekä omaan substanssiin että yhteistyöhön liittyviä taitoja riippumatta siitä, millä statuksella kukakin verkostossa toimii (Kuoppala, 2019). Keskeistä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta on kyky

ymmärtää niin oma kuin toisten osaamispotentiaali yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Edwards, 2011). Tämä suhteellinen toimijuus (relational agency) on keskeinen osaaminen tämän päivän työelämässä, ja se kehittyy parhaiten verkostoissa toimimisen kautta.

Kyky ymmärtää ja integroida asiantuntijaverkoston osaamispotentiaalit yhdeksi kokonaisuudeksi edellyttää pedagogista johtajuutta. Siksi pedagogista johtamista tapahtuu verkostoissa silloinkin, kun varsinaisia johtajarooleja ei ole tai ne hämärtyvät mosaiikkimaisessa asiantuntijatyössä. Tuolloin kehittävä toiminta rakentuu asiantuntijoiden välille konsultatiivisena vaikuttamisena ja yhteiskehittelyä. (af Ursin, 2012; Mäki, 2012.) Verkostojen johtaminen vaatii yhteisten tavoitteiden ja toiminnan kohteen kirkastamista sekä toimijoiden sitouttamista niiden tavoitteluun (mm. Engeström & Kerosuo, 2007; Kuoppala, 2019).

Verkostomaisen työskentelyn vaade ammattikorkeakouluissa näyttäytyy erityisesti TKI-toiminnassa. Valtakunnallisesti tarkasteltuna ulkopuolisen TKI-rahoituksen määrä ammattikorkeakouluissa on kasvanut merkittävästi. (Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen, 2020). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että iso osa henkilöstöstä työskentelee päätoimisesti hankkeissa. Yhä useampi opettaja työskentelee hankkeissa myös integroiden niitä opetukseen, toteuttaen samalla työelämäpedagogiikkaa (Kuoppala & Uotila, 2017).

Opetushenkilöstö, muu henkilöstö, opiskelijat ja alueen toimijat muodostavat yhdessä integratiivisia oppimisympäristöjä (Komonen, 2007), joissa kehitetään uusia toimintatapoja ja tuotteita hyödyntäen monipuolisesti eri toimijoiden osaamista (Kuoppala & Uotila, 2018).

Lopuksi

Pedagoginen johtaminen ei ole pelkästään korkeakoulun johtajan toimintaa. Pedagoginen johtaminen on koko korkeakouluyhteisön johtajuutta, johtamistoimintaa. Se on yhteisön aineetonta pääomaa, tietoa, asiantuntemusta, kyvykkyyttä, tahtoa ja tunteita. Vaikka johtajuus on tietyllä tavalla näkymätöntä, se on silti tiedossa olevaa ja tiedostettua. Konteksti- ja tilannesidonnaisena johtajuus ei ole staattista, vaan dynaamista, joustavaa ja muuntuvaa. Se voi kehittyä, enetä tai vähentyä ajan, paikan, toimijoiden tai muiden olosuhteiden muuttuessa (Jäppinen, 2017b, Jäppinen & Ciussi, 2016).

Kyvykäs pedagoginen johtamisosaaminen sisältää organisaation osaamisen kehittämisen ja johtamisen, henkilökunnan ammatillisen kehittymisen, jaetun johtajuuden hyödyntämisen, uutta luovan oppimiskulttuurin kehittämisen ja verkostoissa tapahtuvan oppimisen johtamisen. Pedagoginen johtamisosaaminen tapahtuu vuorovaikutus- ja kehittämisprosessien verkostossa ja digiympäristöissä, jossa koko henkilöstö on osallinen pedagogiseen johtamiseen. (Alava, Halttunen & Risku, 2012). Pedagoginen johtaminen on tulkintojen johtamista. Jotta erilaiset tulkinnat voivat kohdata, on yhteisöstä löydettävä tulkintafoorumia. (vrt. Mäki & Saranpää, 2010).

Aidot rakenteelliset ja opettajan työn monimuotoiset ratkaisut mahdollistavat työelämäläheisesti orientoituneen korkeakoulupedagogisen toiminnan. Onnistuminen mitataan niin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kuin opetus- ja ohjaustyön aitona integroitumisena korkeakoulun arjessa, jatkuvan oppimisen mahdollisuuksina sekä tyytyväisinä opiskelijoina ja henkilöstönä.

Kirjoittajat

Eeva Kuoppala, FT Opetuksen hallintojohtaja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, eeva.kuoppala@xamk.fi

Kimmo Mäki, KTT, KL, korkeakoulupedagogiikan yliopettaja, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, kimmo.maki@haaga-helia.fi

Lähteet

Alava, J, Halttunen, L & Risku, M. (2012). Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Tilannekatsaus – toukokuu 2012. Muistiot 2012: 3. Opetushallitus. Haettu 24.5.2021. <https://docplayer.fi/3392449-Muuttuva-oppilaitosjohtaminen.html>

Bass, B.M., Bass, R. & Stogdill, R.M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and applications*. (4. ed.) New York: Free Press.

Edwards, A. (2011). Building common knowledge at the boundaries between professional practices: Relational agency and relational expertise in systems of distributed expertise. *International Journal of Educational Research*, 50(1), 33–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2011.04.007>

Engeström, Y. & Kerosuo, H. (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*, 19(6), 336–342.

Hyyryläinen A., Kalavainen, J. & Ylittervo, R. (2020). Pedagogista johtamista ammatillisen oppilaitoksen arjessa. Teoksessa P. Risku, S. Laitinen-Väänänen, A-L. Ojala, A-K. Tiihonen & H. Torvinen (toim.), *Tulevaisuuden opettaja*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 283. Jyväskylä. 210–221. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-572-2>

Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen: tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Helsinki: Gaudeamus

Jäppinen, A-K. (2017b). Lisää virtaa työhyvinvointiin! *Ruusupuiston uutiset*, 5. Jyväskylän yliopisto.

Jäppinen, A.-K. & Ciussi, M. (2016). Indicators of improved learning contexts: a collaborative perspective on educational leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 19(4), 482–504.

Komonen, K. (2007). Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminta oppimisympäristönä. *Työelämän tutkimus*, 5(2), 107–117. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87590/46606?acceptCookies=1>

Korhonen, V, Nevgi, A. & Stenlund, A. (2011). Pedagogisen johtamisen ja yhteisten oppimiskäsitysten luomisen haasteet korkeakoulujen muutoksissa. Teoksessa M. Mäkinen, V. Korhonen, J. Annala, P. Kalli, P. Svärd & V-M. Värri (toim.), *Korkeajännityksiä – kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta*. Tampere: Tampere University Press.

Kuoppala, E. (2019). *The Cultural Event as a Test Bench of Work-based Pedagogy in Vocational Higher Education : A Study of Strategic Partnership, Commitment, and Expansive Learning in a Regional Network* (Tampere University Dissertations 50) [väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampere.. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1061-5>

Kuoppala, E. & Uotila, P. (2018). Työelämäpedagogiikka ja tiedon tuottamisen muuttuvat käytännöt. *Signum*, 50(3–4), 36–41. <https://doi.org/10.25033/sig.77237>

Kuoppala, E. & Uotila, P. (2017). Työelämäpedagogiikka: yhdessä oppimista ja kehittämistä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Next –verkkolehti 17.8.2017. Haettu 21.9. 2020. <https://next.xamk.fi/uutta-luomassa/tyoelamapedagogiikka-yhdessa-oppimista-ja-kehittamista/>

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen L., Mielityinen S. & Hakamäki S.-P. (2019). *Kiviä ja keitaita II. Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa*. Haaga-Helian julkaisut 3/ 2019. Helsinki. Haettu 18.5.2021. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/kivia-ja-keitaita-ii>

Mäki, K. & Saranpää, M. (2010). Paradokseja ja tulkintafoorumeja – johtamistoimintaa ammattikorkeakoulussa. HAAGA-HELIA kehittämisraportteja 1/ 2010. Haettu 18.5.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97119/paradoksejajatlukintafoorumeita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen (2020). Ammattikorkeakoulujen ulkopuolinen tutkimusrahoitus. Haettu 31.7.2020. <https://vipunen.fi/fi-fi/ layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammattikorkeakoulujen%20ulkopuolinen%20tutkimusrahoitus%20-%20ammattikorkeakoulu.xlsb>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019). Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli. Haettu 31.7.2020. https://minedu.fi/documents/1410845/4392480/AMK_rahoitusmalli_fi/65aedf23-83a0-64f7-aed5-ebdf07bc9efe/AMK_rahoitusmalli_fi.pdf

af Ursin, K. (2012). Pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus: käsiteparin kaksi traditiota. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.), *Johtamisen tilat ja paikat*. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura.. 79–104.

Abstract

Pedagogical leadership can be explored by three elements: 1) organization management, 2) shared leadership and 3) networked leadership. These elements are in constant relation to the extent of operating environment and essential competences of university. Shared for all these three elements is that pedagogical leadership evolves in relationships. None of the mentioned elements is sufficient by itself. High quality pedagogical leadership requires paying attention to and competences for all three elements. Even bigger part of learning happens in networks and collaboration between experts. Ability to understand and to integrate the competence potential of the network to the unified whole, requires pedagogical leadership. Pedagogical leadership happens in networks even then, when there are no actual leadership roles, or they are faded in structured expertise work.