



Opetuksen johtaminen laitosjohtajan näkökulmasta

Anne Nevgi & Aino Mäkipaja
Peda-forum päivät 17.-18.8.2016, Jyväskylä



TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE

- Pedagoginen johtaminen yliopistoissa on vähän tutkittu alue.
- Pedagoginen johtaminen kuuluu laitosjohtajien tehtäväkenttään muun johtamistyön ohella.
- Pedagogisella johtamisen sijaan puhutaan opetuksen johtamisesta, opetustoiminnan johtamisesta, koulutuksen johtamisesta.
- Yliopisto-opetuksen laadun kehittämiseksi tarvitaan tietoa siitä miten laitosjohtajat ovat organisoineet opetuksen johtamisen ja miten tätä tulisi kehittää.



PEDAGOGISEN JOHTAMISEN MÄÄRITTELYÄ

- Pedagogista johtamista kuvataan yliopistokontekstissa
- opetustoiminnan johtamisena
- opetuksen johtamisena
- opetuksen pedagogisena johtamisena
- koulutuksen johtamisena



PEDAGOGISEN JOHTAMISEN MÄÄRITTELYÄ

- 1980- luvulla pedagoginen johtaminen on nähty toimintana, jolla oppilaitoksen johto edistää opetustavoitteiden saavuttamista eli opetussuunnitelman toteutumista. (Hämäläinen, 1986)
- Pedagogisessa johtamisessa yhdistyvät sekä hallintojohtaminen (*management*) että ihmisten johtaminen (*leadership*) ja pedagoginen johtaminen on vuorovaikutustilanteiden johtamista ja toimii mihin tahansa ympäristön/organisaatioon sovellettuna. (Their, 1994)
- Pedagoginen johtaminen on akateemisessa maailmassa toimintaa, jossa ohjataan opetushenkilökunta, opiskelijat ja yliopiston/laitoksen opintohallinto työskentelemään yhdessä tavoitteenaan laadukas ja oppimiskeskeinen opetus sekä laadukas, syvä, oivaltava ja uutta luova oppiminen. (ks. myös Nevgi, 2014)



PEDAGOGINEN JOHTAMINEN LAITOSJOHTAJIEN TYÖSSÄ

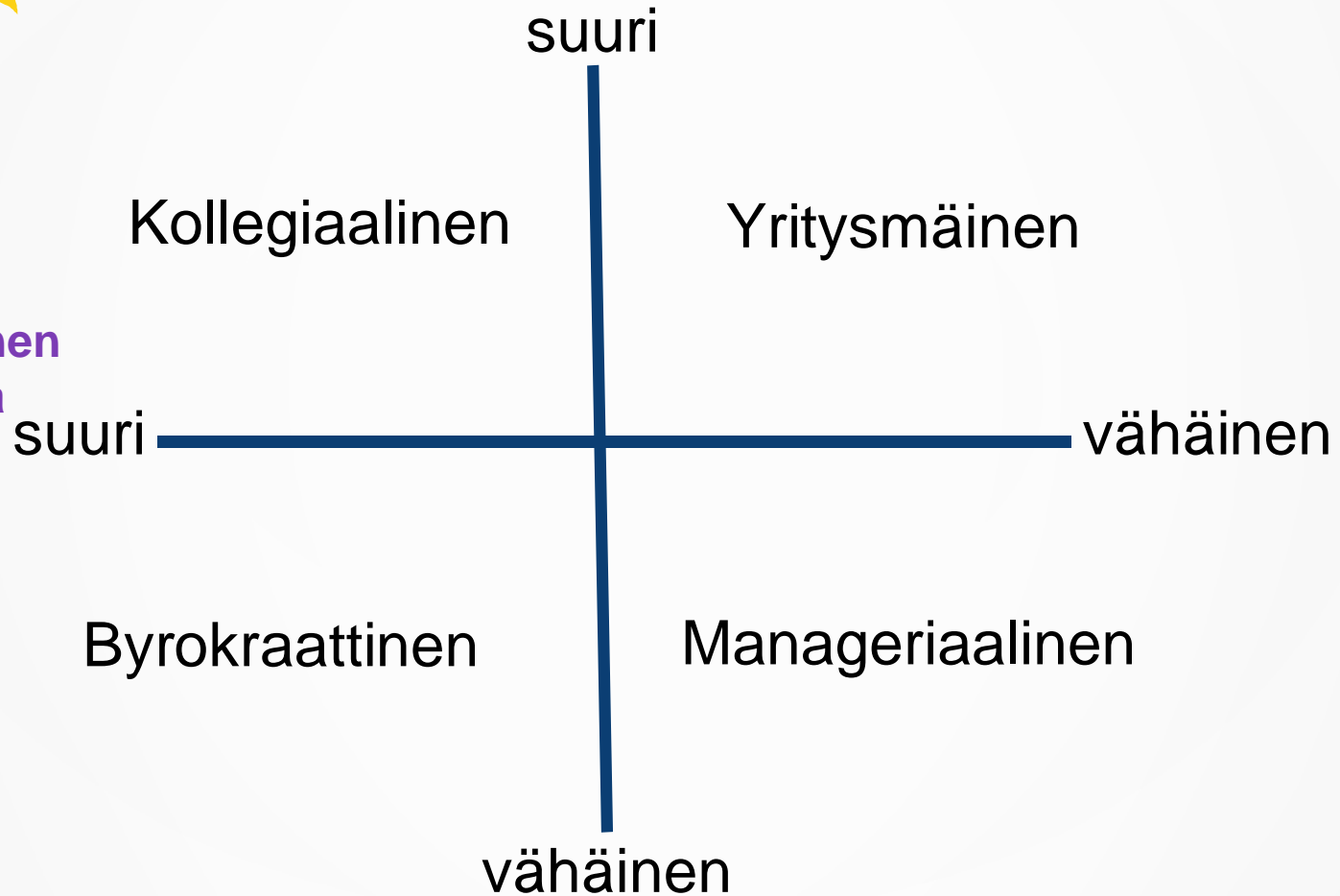
- Laitosjohtajilla on melko suuri vapaus määritellä oma työnsä ja tehtäväkenttensä eli millaiset tehtävät he delegoivat eteenpäin ja mistä tehtävistä he vastaavat itse.
- Pedagoginen johtaminen on akateemisen johtamisen osa-alue, jossa laitosjohtaja ohjaa ja johtaa laitoksen opetustoimintaa
 - Varaamalla ja varmistamalla riittävät resurssit opetukseen ja opetussuunnitelmatyöhön (managerialistinen, hallinnollinen johtaminen)
 - Tukemalla ja kannustamalla opetus- ja tutkimushenkilökuntaa kehittymään opetustyössä ja opetuksen suunnittelussa (leadership, ihmisten johtaminen)

Yliopistolliset hallintokulttuurit (Farnham, 1999, 18-19)



Akateemisen henkilöstön osallistuminen johtamiseen

Ammatillinen autonomia



KOLLEGGIAALINEN JA INDIVIDUALISTINEN KULTTUURI



Kollegiaalinen kulttuuri

- Tiedon muuntaminen ja luominen yhdessä
- Tutkimusyhteistyö, jakaminen
- Palautteen hyödyntäminen
- Vastuun jakaminen
- Elinikäinen oppiminen, jatkuva oppiminen
- Ammatillinen ja oppiva yhteisö

Individualistinen kulttuuri

- Tiedon siirtäminen
- Vaatimukset ennalta määritellyjä
- Suoritus- ja tulospainotteisuus
- Autoritäärisyys
- Koulutuksien paikallisuus
- Suorittamiseen perustuva yhteisö

(Muokattu Korhonen, 2007, 31)



TUTKIMUSKYSYMYS

- 1) Miten kollegiaalinen ja manageriaalinen johtaminen ilmenevät laitosjohtajien pedagogista johtamista koskevissa käsityksissä
 - 1) Miten pedagoginen johtaminen on organisoitu?
 - 2) Miten laitoksella sovitaan pedagogisen johtamisen periaatteista?
 - 3) Miten pedagogisen johtamisen kehittämisen vastuu jakautuu?
 - 4) Miten laitosjohtaja pyrkii kehittämään opetuksen pedagogisen johtamisen kehittämistä?



HAASTATTELUJEN TOTEUTUS

- Laitosjohtajien (n = 8) haastattelut keväällä 2015 (Anne Nevgi)
 - 18 laitosjohtajalle lähetettiin sähköpostitse tammikuussa pyyntö osallistua haastatteluun, heistä 7 kiinnostui ja yksi pyysi ottamaan yhteyttä opetuksesta vastaavaan varajohtajaan.
 - Puolistrukturoidut teemahaastattelut
 - Omat lähtökohdat laitosjohtajaksi
 - Johtaminen akateemisessa yhteisössä
 - Opetustoiminnan johtaminen
 - Muutokset laitosjohtamisessa
 - Omat kehityshaasteet
 - Haastattelukysymykset etukäteen nähtäväksi



HAASTATTELUJEN ANALYYSI

Induktiivinen sisällön analyysi (Aino Mäkipaja)

- Haastatteluaineiston lukeminen ja pedagogista johtamista koskevien sisältöjen poiminta muusta haastatteluaineistosta
- Aineiston järjestely alustavasti tutkimuskysymysten mukaisesti
- Analyysiyksiköiden valinta ja koodaus
- Alakategorioiden muodostaminen yhdistämällä samoja teemoja sisältävät koodatut analyysiyksiköt
- Pääkategorioiden muodostaminen
- Keskustelu muodostetuista kategorioista (Anne & Aino)



MITEN PEDAGOGINEN JOHTAMINEN ON ORGANISOITU LAITOSTASOLLA?

- Pedagoginen johtaminen laitosjohtajan vastuulla
 - *”...Joo siis varmaan jotenkin silleen menee et laitosjohtaja on niinku kaikesta vastuussa viime kädessä tietenkin ja tosiaan niinku joutuu miettimään niit isoja visiota, mut sit joutuu aika semmosissa niinku pienissäkin asioissa nypräämään...”* (HD6)
- Pedagoginen johtamisen delegointi vastuuhenkilöille (esim. varajohtaja, oppiainevastaava)
 - *”...ku puhutaan opetuksesta niin myöskin opetuksen johtaminen on delegoitu. Eli kyllä tottakai ne on mun vastuulla mut että mä oon sit siellä [...] delegoinu et tekee siitä helpomman.”* (HD1)
- Pedagoginen johtaminen jaettu kollegiaalisesti / yhteisöllisesti
 - *et kun me pyritään ja oikeesti niinku suunnitellaan tätä opetusta niinku koko laitoksen tasolla yhdessä...”* (HD2)



PEDAGOGISISTA PERIAATTEISTA SOPIMINEN

- Kollegiaalisesti sopiminen
 - Haastateltavat kertoivat kuinka opetuksen pedagogisista periaatteista sopiminen tapahtuu vertaistuen muodossa eli keskustellen, toimimalla yhdessä sekä seuraamalla toisten opetusta.
- Individualistisesti sopiminen
 - Useat laitosjohtajat kertoivat kuinka yksittäiset opettajat saavat tai lähinnä joutuvat itsenäisesti päättämään omista pedagogisista periaatteistaan opetuksessaan
- Tiedekunnan vastuulla
 - Laitoksettomassa tiedekunnassa tiedekuntatasolla päätetään kaikki opetusta koskevat periaatteet ja toimintatavat.



OPETUKSEN KEHITTÄMISEN VASTUUN JAKAUTUMINEN

- Kollegiaallinen vastuu opetuksen kehittämisestä
 - Opetusta kehitetään yhdessä oppiaineiden kesken, yhteisissä suunnittelukokouksissa, kehittämispäivillä, keskustellen vapaamuotoisesti.
- Individualistinen vastuu opetuksen kehittämisestä
 - Opetuksen kehittäminen on viime kädessä joko yksittäisen opettajan vastuulla tai varajohtajan vastuulla.



LAITOSJOHTAJAN OMA TOIMINTA OPETUKSEN KEHITTÄMISEKSI

- Laitosjohtaja kannustaa ja ohjaa yksittäisiä opettajia kehittämään opetustaitojaan ja opetustaan.
 - *”...jos sieltä puuttuu että ei oo pedakoulutusta niin, niin mä heti sen esitän että tähän, täs ois sit toivomus et mä, että, tää kuuluis seuraavien vuosien ohjelmaan. Et sit ku jos se ja painotan sitäkin että kun ei se, urakehitystä on vielä jäljellä niin tänä päivänä sillä on merkitystä.”* (HD1)
- Laitosjohtaja toimii useissa ryhmissä, yhteisesti keskustellen tai muulla tavoin tukien opetuksen kehittämistä tekeviä ryhmiä.
 - *”...Johtamalla X-työryhmää ja keskustelemalla oppiainevastaavien kanssa aina sopivasti riippuen siitä mitä tilanne vaatii. Keskustelemme ajankohtaisista teemoista, mutta jokainen opettaja toki itse päättää omasta opetuksestaan. Meillä on pedagoginen kahvila, jossa myös keskustellaan näistä..”* (HD6)



KOLLEGIAALINEN JA MANAGERIAALINEN PEDAGOGINEN JOHTAMINEN

Kollegiaalinen

- Pedagoginen johtaminen on kollegiaalisesti jaettu
- Opetuksen pedagogisista periaatteista sovitaan yhdessä keskustellen, yhteisissä työryhmissä ja kehittämisspäivillä
- Laitosjohtaja johtaa opetuksen kehittämistä yhteisesti keskustellen ja osallistuen erilaisten ryhmien toimintaan

Manageriaalinen /Individualistinen

- Pedagoginen johtaminen on joko vain laitosjohtajan vastuulla tai delegoitu vastuuhenkilöille
- Opetuksen pedagogiset periaatteet määrittelee tiedekunta
- Laitosjohtaja ohjaa yksittäisiä opettajia kehittämään opetustaan / pedagogista osaamistaan



LÄHTEITÄ

Evers, A-M. & Nevgi, A. (2009). Akateeminen johtaminen. Teoksessa S. Lindblom-Ylänne & A. Nevgi (toim.) Yliopisto-opettajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro Oy. 382-393.

Farnham, D. (Ed.) (1999). Managing academic staff in changing university systems: International trends and comparisons. Buckingham: Open University Press.

Hämäläinen, K. (1986). Koulun johtaja ja koulun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Korhonen, V. (2007). Individualistista vai kollegiaalista työkuultuuria yliopistoyhteisössä. Teoksessa V. Korhonen (toim.) Muuttuvat oppimisympäristöt yliopistossa? Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 25-58.

Korhonen, V., Nevgi, A., & Stenlund, A. (2011). Pedagogisen johtamisen ja yhteisten oppimiskäsitysten luomisen haasteet korkeakoulujen muutoksissa. Teoksessa Marita Mäkinen ym. (toim.) Korkeajännityksiä – Kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta. 130-152.

Male, T. & Palaiologou, I. 2012. Learning-centered leadership or pedagogical leadership? An alternative approach to leadership in education contexts. *Leadership in Education*, 15 (1), 107-118.

Martin, E., Trigwell, K., Prosser, M & Ramsden, P. 2003. Variation in the Experience of Leadership of Teaching in Higher Education. *Studies in Higher Education*, 28 (3), 247- 259.



LÄHTEITÄ

Mäkipaja, A. (2016). Pedagoginen johtaminen laitosjohtajien tehtäväkentällä. Kasvatustieteen pro gradu tutkielma. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Nevgi, A. (2014). Opetuksen pedagoginen kehittäminen ja johtaminen. Teoksessa Ilkka Niiniluoto, Ulla-Maija Forsberg ja Aino-Maija Evers (toim.) Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä. 173-186.

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer- Paino Oy.