

OPAS

PEDAGOGISEEN HYVINVOINTIIN

Liisa Vanhanen-Nuutinen ja Pirjo Aura (toim.)



Haaga-Helia

OPAS

**PEDAGOGISEEN
HYVINVOINTIIN**

Liisa Vanhanen-Nuutinen ja Pirjo Aura (toim.)

© kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helia julkaisut 3/2023

Graafinen suunnittelu ja taitto: Anne Kaikkonen / timangi.fi

ISBN 978-952-7474-28-0 (pdf)

ISBN 978-952-7474-29-7 (painettu)

ISSN 2342-2939 (pdf)

ISSN 2342-2920 (painettu)

Painopaikka: Newprint, Raisio

SISÄLLYS

Esipuhe 5

Hannu Kotila

Korkeakoulut Suomen parhaiksi työpaikoiksi 7

Hannu Kotila | Hannele Louhelainen | Teija Golnick | Tari Aho | Sirpa Laitinen-Väänänen

Kognitiivinen ergonomia luo hyvinvointia opetuslalle 12

Virpi Kalakoski | Suvi Ahtinen | Heidi Lahti

Tutkimuksellinen katsaus pedagogiseen hyvinvointiin 18

Elsi Ahonen

Pedagogisen hyvinvoinnin avaintekijät 23

Liisa Vanhanen-Nuutinen

PEDAGOGISEN HYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Pedagogisen hyvinvoinnin kehittäminen itää yhteisissä keskusteluissa **27**

Eveliina Kivinen | Sari Liikka

Pedagoginen hyvinvointi – mikä sitä syö ja mikä sitä tuo? **32**

Marjo Nenonen

Pedagoginen hyvinvointi nousee pedagogisesta tietoisuudesta **36**

Susanna Niinistö-Sivuranta | Anna Parpala

Johtaminen, prosessit ja rakenteet pedagogisen hyvinvoinnin tukena **42**

Liisa Vanhanen-Nuutinen

Työorientaatiot ovat pedagogisen hyvinvoinnin ydintä **46**

Kimmo Mäki

KOHTI YHTEISÖOHJAUTUVAA KORKEAKOULUA – KYMMENEN TYÖKALUA ARKEEN **52**

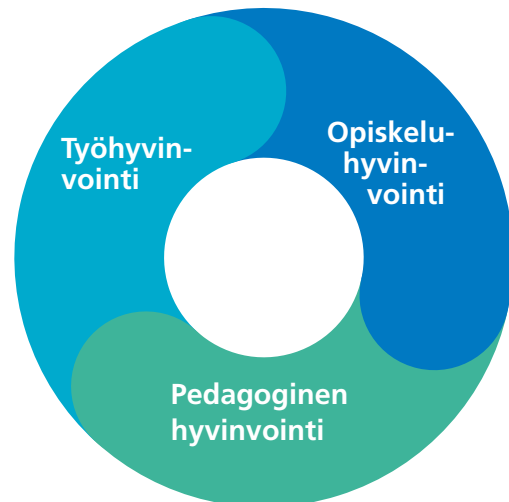
Martina Roos-Salmi

ESIPUHE

TYÖELÄMÄN KÄYTÄNTÖJÄ haastavat muun muassa monipaikkainen työ, digitalisaatio ja näistä muutoksista johtuvat lähijohtamisen haasteet.

Työelämän murros koskettaa myös koulutuksen kenttää. Se haastaa henkilöstön miettimään uudelleen oppimisen, ohjauksen ja opetuksen kysymyksiä. Uudet opetuksen ja ohjauksen muodot vaikuttavat siihen, miten opettajat ja opiskelijat kiinnittyvät oppilaitosyhteisöön, oli se yliopisto, ammattikorkeakoulu tai ammattiopisto.

Tarvitsemme uudenlaisia ratkaisuja, joilla varmistamme henkilöstön pedagogisen hyvinvoinnin. Pedagoginen hyvinvointi -hanke on pyrkinyt omalta osaltaan luomaan ratkaisuja ja malleja työhyvinvoinnin kysymyksiin. Puhumme pedagogisen hyvinvoinnin kehästä, jossa opiskelijoiden hyvinvointi, yleiset työhyvinvoinnin kysymykset ja pedagoginen hyvinvointi ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kaikki kolme ulottuvuutta haastavat meitä uudella tavalla.



Pedagogisen hyvinvoinnin työpajoissa on käynyt ilmi, että työhyvinvoinnin kysymykset liittyvät usein opettajan tapaan orientoitua omaan työhönsä. Työorientaatioon liittyvät kysymykset ovat viime kädessä henkilökohtaisia kysymyksiä. Siksi haastamme sinutkin pohtimaan omaa työorientaatiotasi ja tarjoamme myös esimerkkejä muiden hakemista ratkaisuista.

Tämä julkaisu on Pedagoginen hyvinvointi -hankkeen loppuraportti, joka on kirjoitettu oppaan muotoon. Tarkoituksena on esitellä toimivia ratkaisuja ja niihin liittyviä haasteita sekä tarjota paikka myös omien ratkaisujen hakemiselle.

Antoisia lukuhetkiä.

Hannu Kotila
Pedagoginen hyvinvointi -hankkeen projektikoordinaattori
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

KORKEAKOULUT SUOMEN PARHAIKSI TYÖPAIKOIKSI

Hannu Kotila, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Hannele Louhelainen, OAJ
Teija Golnick, OAJ
Tari Aho, Sivista
Sirpa Laitinen-Väänänen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

VUONNA 2019 JULKISTETTU Korkeakouluvisio 2030 määritteli yleiseksi tavoitteekseen tehdä korkeakouluista Suomen parhaita työpaikkoja. Vision mukaan korkeakouluyhteisön hyvinvointia tukevat muun muassa osaaminen, osallisuus ja hyvä johtaminen. Nämä ovat tulleet entistä ajankohtaisemmiksi vuonna 2023.

Tarttuakseen korkeakoulujen haasteeseen Sivistystyönantajat ja Opetusalan Ammattijärjestö OAJ käynnistivät Pedagoginen hyvinvointi (HyPe) – työhyvinvoinnin ja tuottavuuden risteyksessä -hankkeen. Hankkeeseen ilmoitettiin mukaan kuusi ammattikorkeakoulua ja neljä yliopistoa. Myöhemmin hanke laajeni kymmeneen ammatilliseen oppilaitokseen. Mukana oli myös Työterveyslaitos. Hanketta rahoitti TYÖ2030-ohjelma.

Hankkeessa asetettiin tavoitteeksi

- vauhdittaa toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologian hyödyntämistä
- vauhdittaa työhyvinvointiin panostamista, osaamisen kehittämistä ja digitalisaatiota
- tukea johtamistyön kehittämistä ja mahdollistaa se
- vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa sitoutunutta työkuultuuria.

Hanke edisti korkeakoulujen matkaa kohti Korkeakouluvisio 2030 -tavoitetta: korkeakoulut ovat Suomen parhaita työpaikkoja vuoteen 2030 mennessä. Mukana olleet korkeakoulut ja Työterveyslaitos edistävät hankkeen tavoitteita myös laajemmin yhteiskunnassa.

Haaga-Helia ammatillinen opettajakorkeakoulu toimi hankkeessa sisällöntuottajana ja sparraustilanteiden järjestäjänä. Haaga-Helia vastasi siitä, että hankkeesta saatu hyöty tulee korkeakoulukentän käyttöön ja on näin ollen jaettavissa. Tämä opas on yksi tapa levittää hankkeen tuloksia.

Pedagoginen hyvinvointi on työ- ja opiskeluhyvinvointia.

Pedagoginen hyvinvointi -hankkeen toiminta

Korkeakouluyhteisöjen työhyvinvointiin on kohdistunut paineita useiden vuosien ajan ja monien yhteiskunnallisten kehityssuuntien takia. Paineita ovat tuoneet muun muassa rahoitusleikkaukset ja kilpailu rahoitukselta, fuusiot sekä opiskelijamäärän kasvu. Lisäksi hallinto- ja tukipalveluita on organisoitu uudelleen ja henkilöstömäärät ovat muuttuneet. Kaikki tekijät ovat lisänneet johtamisen haasteita.

On aika nostaa pedagoginen hyvinvointi keskiöön korkeakoulutyössä. Työsäjäksämisen ja resilienssin (mm. henkinen kapasiteetti, voimavarat) elementtejä on tarkasteltava uudella tavalla. Yleiset työhyvinvoinnin kysymykset ovat vuorovaikutuksessa opetushenkilöstön pedagogisen hyvinvoinnin kanssa. Nämä taas vaikuttavat opiskelijoiden hyvinvointiin.

Resilienssi on yksilöiden ja yhteisöjen kyky ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa sekä valmius kohdata häiriöitä ja kriisejä ja palautua niistä.

Tieteen termipankki

Pedagoginen hyvinvointi -hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin korkeakoulujen hyvinvoinnin käytäntöjä ja paikkoja. Siinä tunnistettiin työorientaation ja siitä johtuvien työtapojen suhteita työssä jaksamiseen ja vahvistettiin mukana olevien korkeakouluyhteisöjen kykyä luoda pedagogisesti hyvinvoiva toimintakulttuuri.

Toimintaa ohjasivat korkeakoulujen itse määrittelemät sisällöt. 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.

Hankkeessa oli kolme temaattista kehittämiskohdetta:

- johtamistoiminta pedagogisen hyvinvoinnin edistäjänä korkeakouluissa
- yhteisöohjautuva korkeakoulu
- vuorovaikutus verkossa ammatillisissa oppilaitoksissa

Kahdesta ensimmäisestä kokonaisuudesta vastasi Haaga-Helia, kolmannesta Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Työkaluja korkeakouluyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen

Vaikka jokaisella yliopistolla ja ammattikorkeakoululla oli omat tarpeensa, yhteisiä haasteita tunnistettiin erityisesti johtamisen alueella. Johtamisen tuessa korostuivat yhteisen strategian pedagogisen sanoittamisen tarve, korkeakoulutyön linjakas ja suunnitelmallinen johtaminen, henkilöstön osallisuus työn suunnittelussa sekä korkeakoulun yhteisöllisyydestä huolehtiminen.

Korkeakouluissa tapahtuu aina poteroitumista substanssi-, tiede- ja pedagogisiin orientaatioihin. Pedagogisen hyvinvoinnin keskiössä ovatkin opettajien työorientaatiot ja niistä keskusteleminen.

Myös käsitys korkeakoulutyöstä ja sen sisällöstä jakaa monesti korkeakoulu-yhteisöä. Monissa keskusteluissa tutkimus ja opetus asetetaan vastakkain. Yhteisten tulkintafoorumien kautta voitiin päästä eroon reviirien puolustamisesta ja nostaa työssä opiskelija keskiöön.

Työ ei tullut valmiiksi, mutta hanke avasi uusia polkuja korkeakoulukentällä ja nosti työhyvinvoinnin kysymykset uudelleen keskiöön.

Vuorovaikutus verkossa – hyvinvointia ammatillisiin oppilaitoksiin

Hankkeen kolmas kehittämiskokonaisuus kohdistui ammatillisiin oppilaitoksiin. Sen tavoitteeksi asetettiin

- vahvistaa hyvinvointia ja yhteisöllistä oppilaitoskulttuuria verkkoympäristöissä toimittaessa
- tukea ammatillisten oppilaitosten työ- ja toimintatapojen uudistamista tutkivalla yhteiskehittämisellä
- vauhdittaa ja lujittaa digitalisaatiota kehittämällä verkossa tapahtuvaa henkilöstön vuorovaikutusosaamista
- vahvistaa luottamukseen ja yhteistoimintaan perustuvaa verkkotyöskentelykulttuuria dialogisen työskentelytavan avulla.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu toimi hankkeessa verkkovalmennusten fasilitoijana ja ilmiön osallistavan tutkimuksen toteuttajana. Tämän työn tuloksia julkaistaan omassa artikkeli- ja podcast-sarjassa kevään 2023 aikana.

KOGNITIIVINEN ERGONOMIA LUO HYVINVOINTIA OPETUSALALLE

Virpi Kalakoski & Suvi Ahtinen & Heidi Lahti, Työterveyslaitos

ERGONOMIA ON TYÖN ennakoivaa suunnittelua ja jatkuvaa kehittämistä. Sen tavoitteena on, että työt sujuvat ja työntekijät voivat hyvin. Kaikki ergonomian osa-alueet ovat korkeakouluissa tärkeitä. Kognitiivisen ergonomian tarve kuitenkin korostuu, koska työ on pitkälti aivotyötä, eli tehtävät ovat kognitiivisesti vaativia ja edellyttävät jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä sekä erilaisten digitaalisten työvälineiden käyttämistä.

Aivotyö innostaa ja kuormittaa

Työterveyslaitoksen toteuttamaan aivotyökyselyyn vastasi pandemia-aikana 343 korkeakoulujen työntekijää, joista valtaosa toimi opetustehtävissä. Tulosten perusteella vastaajien työhön kuuluu päivittäin lukemista tai kirjoittamista, töiden ja aikataulujen suunnittelua ja laajojen kokonaisuuksien hahmottamista, yksityiskohtaisten tietojen muistamista ja useiden eri tietokoneohjelmien käyttämistä, useiden asioiden tarkkailua ja järjestelmällistä tai tarkkaa työskentelyä, joustavuutta uusissa tilanteissa ja luovaa ajattelua ja

ideointia. Vaikka suuri osa vastaajista koki tällaiset tehtävät innostavina, lähes yhtä moni koki ne kuormittavina.

Korkeakouluissa olisikin tärkeä varmistaa, että olosuhteet ovat otolliset tällaisille työhön olennaisesti kuuluville vaatimuksille, jottei päivittäisistä innostavista tehtävistä tule kuormittavia.

Korkeakouluissa työskennellään päivittäin kognitiivisesti vaativissa olosuhteissa, jotka valtaosa vastaajista koki kuormittavina. Näitä olivat tehtävän keskeytyminen, usean keskeneräisen asian mielessä pitäminen ja huomion jatkuva siirtäminen tehtävästä toiseen, nopea reagointi ja kiireessä työskentely. Useita kertoja viikossa vastaan tuli myös tilanteita, joissa jouduttiin toimimaan epäselvien, ristiriitaisten tai puutteellisten ohjeiden ja odotusten kanssa.

Tällaiset aivotyön kuormittavat olosuhteet eivät ole mitenkään välttämättömiä työn tavoitteiden ja työn sujumisen kannalta, vaan kyse on työolosuhteista, joita on syytä korjata.

Työtä kannattaa kehittää

Lukuisat tutkimukset osoittavat, että työn kognitiivinen ja muu psykososiaalinen ylikuormitus voi johtaa pitkittyneeseen stressiin ja sitä kautta terveysongelmiin. Kognitiivisesti kuormittavat olosuhteet myös vaikeuttavat töiden hoitamista, jolloin tehtävät vievät ylimääräistä aikaa ja niissä tehdään virheitä. Työkäytäntöjä ja työn olosuhteita kehittämällä töiden hoitaminen sujuvoituu ja tarpeetonta kuormaa saadaan kevennettyä.

Korkeakoulutyöntekijöitä kuormittavat erityisesti keskeytykset. Niiden hallinnassa on tärkeä tunnistaa, mitkä keskeytykset ovat turhia ja mitkä tarpeellisia. Omaan kalenteriin kannattaa varata keskeytymätöntä työaikaa, jolloin vaimennetaan hälytykset ja vetäydytään rauhalliseen työskentelytilaan. Jos

oma työ keskeytetään, toista voi pyytää odottamaan hetken, jolloin tehtävän ehtii hoitaa sellaiseen pisteeseen, josta on helppo jatkaa keskeytystilanteen jälkeen.

Jos itsellä on tarve keskeyttää, hyvä käytäntö on kerätä useampia kysymyksiä, jolloin ei keskeytä toisen työtä jatkuvasti vaan selvittää yhdellä kerralla useita asioita.

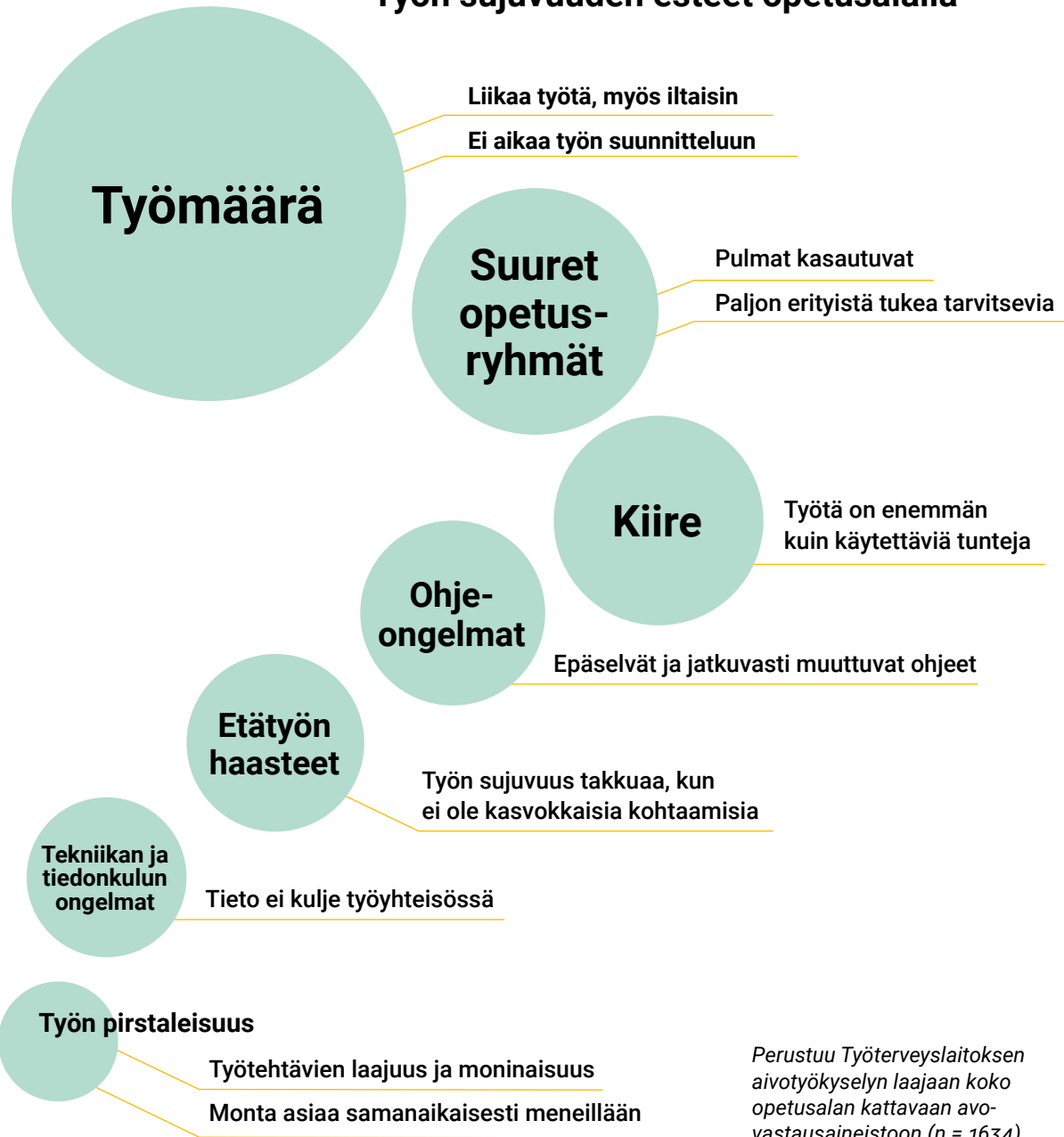
Jokainen voi vaikuttaa kognitiivisesti kuormittaviin työoloihin omilla työskentelytavoillaan. On tärkeä järjestää hyvät olosuhteet keskittymistä vaati-vaan työhön ja välttää monitekemistä eli jatkuvaa huomion siirtämistä asiasta toiseen. Ihminen on tehokkain keskittyessään yhteen asiaan, mutta välillä harkittu siirtyminen toiseen tehtävään voi auttaa, jos vireystaso laskee tai ajatus jumahtaa.

Työtä parannetaan yhdessä

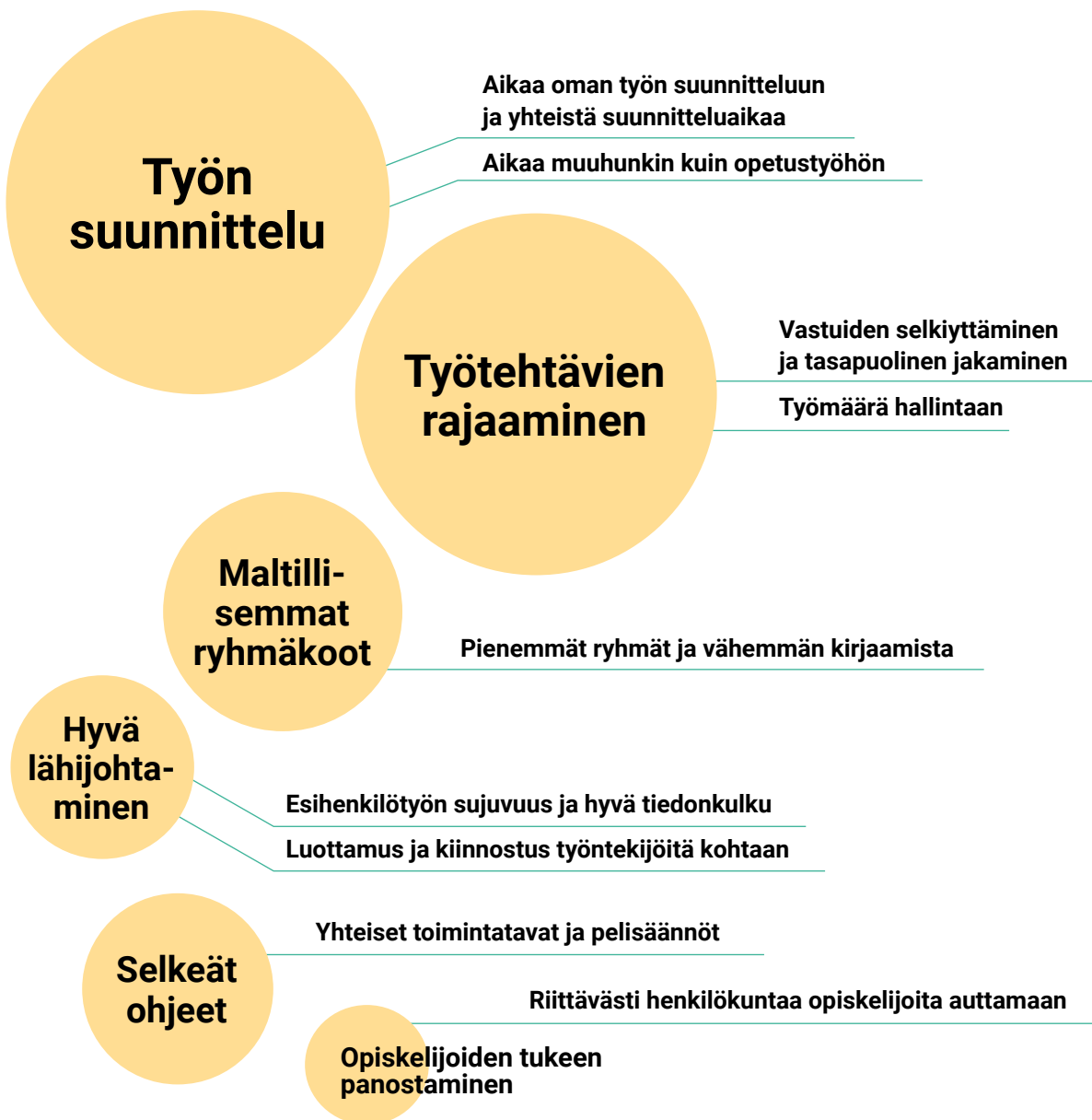
Nykyajan työtä tehdään yhdessä, eikä kuormitusta voi vähentää yksinomaan työntekijöiden omilla keinoilla. Työyhteisössä onkin tärkeä keskustella esimerkiksi keskeytysten taustalla olevista syistä ja tuoda esiin tilatarpeet, jotta niin keskittymistyö kuin yhdessä työskentely onnistuvat. Eri viestintäkanavien ja digitaalisten alustojen käyttötarkoituksista sopiminen puolestaan helpottaa yhteisen tiedon löytämistä ja hallintaa sekä auttaa selviämään tieto- ja viestitulvan kanssa.

Tärkeintä on yhdessä ideoida hyviä toimintatapoja ja pelisääntöjä, jotka helpottavat moninaisten tehtävien sujumista. Kognitiivisen ergonomian parantaminen, kuten muukin työn kehittäminen, on jatkuva prosessi, jossa pitää huomioida työn muuttuvat tilanteet, tämän hetken onnistuneet ratkaisut sekä kehittämistä kaipaavat tilanteet ja olosuhteet.

Työn sujuvuuden esteet opetuslalla



Ratkaisuja työn sujuvoittamiseksi opetuslalla



Perustuu Työterveyslaitoksen aivotyökyselyn laajaan koko opetusalan kattavaan avovastausaineistoon (n = 1431)

Korkeakouluissa myös opiskelijat kannattaa ottaa mukaan kehittämään aivotyön hyviä käytäntöjä, joilla helpotetaan opetuksen sujumista, asioista viestimistä ja opettajien työrauhaa. Kognitiivisen ergonomian osaaminen on uusi työelämätaito, joka on hyvä tulla tutuksi jo opintojen aikana.

Lähteet

Aivotyö sujuvaksi -tietopankki.

Kalakoski, V., Käpykangas, S., Heusala, T., Luukkala, K., Pöntinen, J. & Kauppi, M. (2021). Askeleet sujuvaan aivotyöhön OSAOssa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kalakoski, V., Paajanen, T. & Valtonen, T. (2021). Aivotyö kuormittaa ja innostaa joka alalla. Työterveyslaitos, Helsinki.

Valtonen, T. (2021). Kehitetään opetusalan työtapoja – myös sujuvan aivotyön vuoksi. Blogi.

TUTKIMUKSELLINEN KATSAUS PEDAGOGISEEN HYVINVOINTIIN

Elsi Ahonen, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

PSYYKKISTÄ TOIMINTAKYKYÄ ja sen horjumista on tutkittu psykologian ja mielenterveyden saralla pitkään. Myöskään tunteiden tutkiminen erilaisissa pedagogisissa konteksteissa ei ole aivan uusi asia. Juuret pedagogiselle hyvinvointitutkimukselle voidaan nähdä esimerkiksi opiskelijoiden tentti- ja koetilanteissa kokeman ahdistuksen (*test anxiety*) tutkimuksessa, jota on tehty 1950-luvulta asti. Kummassakin tutkimustraditiossa toimintakyvyn horjuminen ja negatiiviset tunteet ovat olleet keskiössä.

Opetus-oppimisprosessin tutkimuksessa vahvaa jalansijaa pitivät pitkään muun muassa oppijan käyttäytymisen ja kognitiivisten prosessien erityispiirteiden, kuten havaitsemisen ja muistitoimintojen, tutkimus. Pedagogiikan tutkimuksessa kasvatuspsykologinen, oppimisen psykologiaan pohjautuva virtaus 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla nosti fokuksen yksilön ja yhteisöjen toiminnan ja toiminnan muutoksen eli oppimisen. Oppiminen nähtiin toimijan aktiivisena, vuorovaikutteisena ja ongelmanratkaisuun nojaavana merkityksenantoprosessina.

Hyvinvoinnin ja tunteiden tutkimus osana pedagogista prosessia puolestaan laajeni edellä mainitun konstruktivistisen käänteen jälkeen, kun akateemisten emootioiden tutkimus ja niiden merkitys osana oppimisprosessia ja sen säätelyä vahvistuivat.

Vuosituhanneen taitteessa ihmisen kasvua ja kehityksen potentiaalia korostava positiivinen psykologia (Peterson & Seligman 2004) alkoi vahvistua. Edward Decin ja Richard Ryanin (2000) itsemääräämisteoria määritteli koetun kyvykkyyden (*competence*), omaehtoisuuden (*autonomy*) ja sosiaalisen yhteenkuulumisen (*relatedness*) kokemukset yksilön hyvinvoinnin perustaksi. Oppimisen sosiaalisen ja yhteisöllisen painotuksen (*social constructivism*) lisäksi tutkimus kohdistui entistä vahvemmin oppijan ja työntekijän kuokoituksen edellytyksiin jaksamisen ja toimintakyvyn haasteiden rinnalla.

Oppijoiden koulutukseen kiinnittyminen ja opettajien työhön kiinnittyminen

Oman osansa suomalaisen kouluhyvinvointikeskusteluun ja alan tutkimukseen toivat 2000-luvun alun Pisa-tulokset. Ne kertoivat suomalaisten koululaisten hyvistä akateemisista suorituksista suhteessa muihin tutkimuksen osallistujamaihin, mutta toisaalta ne herättivät huolen oppilaiden kouluviivittyydestä. Vaikka koulupudokkuuden (*drop out*) tutkimusta oli tehty laajasti jo aiemmin, alettiin oppilaiden ja myöhemmin korkeakouluopiskelijoiden koulutukseen kiinnittymisen ja siitä etäännyksen ilmiöihin kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Pedagogisissa konteksteissa kiinnittymisen haasteet eivät koskeneet ainoastaan oppijoita: myös opettajien työhön kiinnittymisen ja jaksamisen haasteet herättivät tutkijoiden mielenkiinnon. Samanaikaisesti positiivisen psykologian hengessä alettiin puhua opettajien kokemasta työn imusta eli tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta.

Opiskelijoiden kohdalla puolestaan esimerkiksi Mihaly Csikszentmihalyin *flow* -käsitteestä on tullut suosittu, kun on määritelty oppimisen innostusta.

Hyvinvoinnin systeeminen ja vuorovaikutteinen rakentuminen

Ensimmäisen kokonaisjäsennyksen koko pedagogisen yhteisön hyvinvoinnin rakentumisesta sekä käsitteen ”*pedagoginen hyvinvointi*” esittivät tutkijat Kirsi Pyhältö, Tiina Soini ja Janne Pietarinen. He nostivat pedagogisen hyvinvoinnin rakentumisen keskiöön kaksi kasvatopsykologian keskeisintä tutkimusilmiotä: oppimisen ja vuorovaikutuksen.

Tutkijat tarkastelivat, millä tavalla hyvinvointi rakentuu pedagogisissa konteksteissa. Oppiminen ja vuorovaikutus nähtiin toisiinsa kietoutuneita prosesseina, jotka voivat synnyttää pedagogisessa kontekstissa hyvinvoinnin (*well-being*) tai pahoinvoinnin (*ill-being*) kehii.

Pedagoginen hyvinvointi korkeakouluissa

Pedagogisen hyvinvoinnin tutkimuksen juuret juontavat perusopetuksen ja sen pedagogiikan tutkimukseen. Tulokset korkeakouluopiskelijoiden opiskelukyvyn sekä jaksamisen haasteista ja pahoinvoinnin lisääntymisestä ennen koronapandemiaa ja sen aikana ovat herättäneet alan tutkijat ja pedagogit. Koko korkeakoulu yhteisön pedagogisen hyvinvoinnin tutkimus on vahvistunut 2020-luvulla.

Lähteet

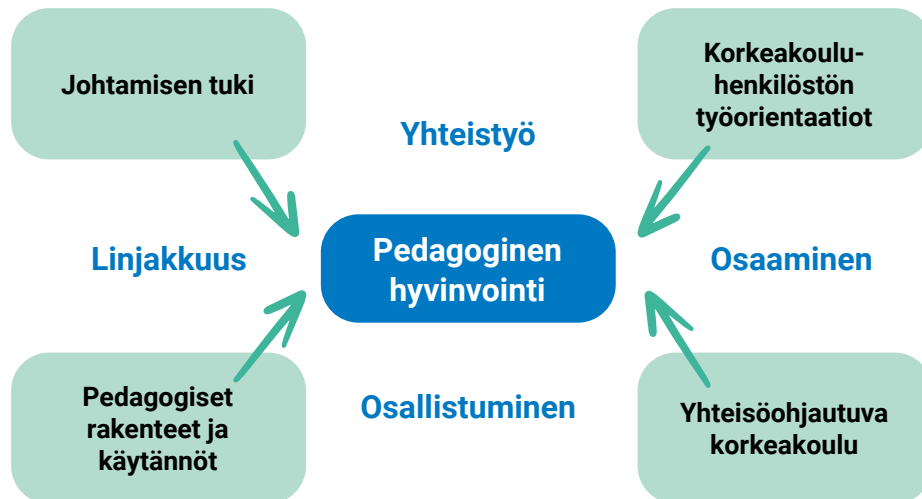
- Asikainen, H., Salmela-Aro, K., Parpala, A. & Katajavuori, N. (2020). Learning profiles and their relation to study-related burnout and academic achievement among university students. *Learning and Individual Differences*, 78.
- Boekaerts, M. (1993). Being concerned with well-being and with learning. *Educational Psychologist*, 28(2), 149–167.
- Csikszentmihalyi, M. (2022). *Flow. The psychology of happiness*. Rider, London.
- Deci, E. & Ryan, M. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–68.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen*, 1, 42–58.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.
- Hascher T. (2008). Quantitative and qualitative research approaches to assess student well-being. *International Journal of Educational Research*, 47(2), 84–96.
- Hascher, T. & Hagenauer, G. (2010). Alienation from school. *International Journal of Educational Research*, 49(6), 220–232.
- Holzer, J., Lüftenegger, M., Koriat, S., Pelikan, E., Salmela-Aro, K., Spiel, C. & Schober, B. (2021). Higher education in times of COVID-19: university students' basic need satisfaction, self-regulated learning, and well-being. *Aera Open*, 7.
- Kagan, D. M. (1990). How schools alienate students at risk: A model for examining proximal classroom variables. *Educational Psychologist*, 25(2), 105–125.
- Pekrun, R., Goetz, T. & Titz, F. (2002). Academic emotions in students' self-regulated learning achievement: A program of qualitative and quantitative research. *Educational Psychologist*, 37(2), 91–105.

- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association. Oxford University Press.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. (2003). *Oppiminen ja koulutus*. WSOY, Helsinki.
- Ryan, M. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Salmela-Aro, K., Hietajärvi, L. & Lonka, K. (2019). Work burnout and engagement profiles among teachers. *Frontiers in Psychology*, 10, 2254.
- Salmela-Aro, K. & Read, S. (2017). Study engagement and burnout profiles among Finnish higher education students. *Burnout Research*, 7, 21–28.
- Soini, T., Pietarinen, J. & Pyhältö, K. (2008). Pedagoginen hyvinvointi peruskoulun opettajien työssä. *Aikuiskasvatus*, 28(4), 244–257.
- 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.
- Spangler, G., Pekrun, R., Kramer, K. & Hofmann, H. (2002). Students' emotions, physiological reactions, and coping in academic exams. *Anxiety, Stress and Coping*, 1(4), 413–432
- Wine, J. (1971). Test anxiety and direction of attention. *Psychological Bulletin*, 76(2), 92–104.

PEDAGOGISEN HYVINVOINNIN AVAINTEKIJÄT

Liisa Vanhanen-Nuutinen, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

HYPE-HANKKEESSA pedagoginen hyvinvointi ymmärretään koko korkeakouluyhteisön hyvinvointina, jonka keskiössä on opettajien ja opiskelijoiden vuorovaikutus opetus- ja oppimistilanteissa. Pedagogisen hyvinvoinnin avaintekijät ovat pedagogisessa johtamisessa, korkeakoulun pedagogisissa rakenteissa ja käytänteissä, opettajien ja muun henkilöstön työorientaatioissa ja siinä, miten korkeakoulu yhteisönä toimii (Mäki ym. 2021).



Hyvinvointi on systeeminen ominaisuus, joka kehittyy yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa (vrt. Erkkilä & Peuranka 2021). Kyvykäs pedagoginen johtaminen korkeakoulussa rakentaa pedagogista hyvinvointia, kun se edistää pedagogiikan ja henkilökunnan pedagogisen työotteen kehittämistä sekä jaettua johtajuutta (Mäki 2022). Johtamisen ja pedagogisten rakenteiden ja käytäntöjen linjakkuus, yhteistyö korkeakoulun eri yksiköiden ja toimijoiden välillä, opettajien pedagoginen osaaminen sekä opettajien ja opiskelijoiden osallistuminen korkeakoulun toiminnan ohjaamiseen – kaikki yhdessä rakentavat yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia.

Linjakkuus toteutuu, kun korkeakoulun pedagogista toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä eri tasoilla ja tahoilla. Loogisuus ja johdonmukaisuus mahdollistavat sen, että sekä opettajat että opiskelijat voivat ohjata omaa toimintaansa ja oppimistaan, kokea työssä ja oppimisessa merkityksellisyyttä ja saavuttaa tavoitteensa. Jaettu johtajuus, yhteisöohjautuvuus, on tiimin kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Gamrasni 2021).

Pedagoginen hyvinvointi on koko korkeakoulu yhteisön hyvinvointia.

Lähteet

Erkkilä, R. & Peuranka, S. (2021). Pedagoginen hyvinvointi voimaannuttaa ja osallistaa opettajan ja opiskelijan. *Oamk Journal*.

Gamrasni, M. (toim.) (2021). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Kotila, M., Vanhanen-Nuutinen, L. & Mäki, K. (2022). Pedagoginen hyvinvointi on koko oppivan yhteisön asia. eSignals.

Mäki, K. (2022). Kuplia ja johtamisodotuksia. eSignals.

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Nieminen, V-S., Mielityinen, S. & Ilves, V. (2021). Digiä ja keitaita. Korkeakouluopettaja pandemian paineessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

**PEDAGOGISEN
HYVINVOINNIN
KEHITTÄMINEN**

PEDAGOGISEN HYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN ITÄÄ YHTEISISSÄ KESKUSTELUISSA

Eveliina Kivinen & Sari Liikka, LAB-ammattikorkeakoulu

AMMATTIKORKEAKOULUSSA PEDAGOGINEN toiminta on kohtaamista ja toisten ihmisten kanssa tehtävää yhteistyötä. Pedagogiikan ydin rakentuu opetukselle ja ohjaukselle, aluekehitystehtävälle ja TKI-toiminnalle. Kun pedagogiikalla tavoitellaan työelämää kehittävää ja uutta luovaa asiantuntijuutta, sen tulee integroitua substanssin, työelämätarpeiden sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksiin.

Pedagogisen kehittämisen suunta on ammattikorkeakouluissa ollut sisältökeskeisyydestä osaamisperusteisuuteen ja koulutusalaakohtaisesta pedagogiikasta monialaisiin malleihin ja käytänteisiin. Työelämäyhteistyö on kehittynyt systemaattisemmaksi osaksi pedagogiikkaa, ja TKI-toiminnan ympärille rakentuu yhä enemmän toimintaa, joka kytkee yhteen työelämää ja koulutusta.

Pedagoginen hyvinvointi edellyttää yhteistä keskustelua

Hyvinvoiva korkeakoulun henkilöstö toteuttaa laadukkaampaa opetusta, ohjausta ja osaamisen kehittämistä niin koulutuksessa kuin TKI-toiminnassakin. Hyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan osallistavaa ja kohtaavaa vuorovaikutusta. On tärkeää tunnistaa nykytilanne: mitä yritetään saada aikaiseksi ja millaisia keinoja on käytettävissä.

Korkeakoulun toiminnan ytimen voidaan ajatella olevan pedagogiikassa ja sen yhteisessä ymmärtämisessä. Ilman yhteistä pedagogista käsitystä syntyy haasteita, jotka näkyvät sekä opetuksessa että johtamistoiminnassa. Pedagoginen hyvinvointi on koko korkeakoulu yhteisön hyvinvointia, joka ilmenee johtamisen tuen, pedagogisten rakenteiden ja käytäntöjen, opettajien pedagogisen toiminnan ja yhteisön yhteistoiminnan tuloksena. Hyvinvointiin vaikuttavat toimivat organisaation rakenteet ja kulttuuri, jotka parhaimmillaan mahdollistavat avoimen ja toimivan vuorovaikutuksen.

Pedagogisen hyvinvoinnin tunnistaminen, edistäminen ja kehittäminen kuuluu jokaiselle korkeakoulun toimijalle. LAB-ammattikorkeakoulun hyvinvointiyksikkö tunnistasi ja kehitti hyvinvoinnin käytäntöjä sekä kehitti korkeakoulu yhteisön kykyä luoda pedagogisesti hyvinvoivaa toimintakulttuuria HyPe-hankkeen toimijoiden avulla.

Tässä artikkelissa kuvaamme yhteisiä keskusteluja ja niissä itäneitä ajatuksia. Osallistimme keskusteluihin koko hyvinvointiyksikön: opettajat, TKI-toimijat ja esihenkilöt. Järjestimme kaksi koko henkilöstön kohtaamista ja tiimikohtaiset valmennustilaisuudet.

Keskustelujen satoa

Henkilöstö nosti esiin opetus- ja TKI-henkilöstön yhteisen oppimisen, yhteisopettamisen ja pedagogisen sparrauksen sekä toivoi lisää pedagogista keskustelua ja osaamisen jakamisen foorumeita. Lisäksi henkilöstö painotti pedagogisen mentoroinnin ja tiimiopettajuuden kehittämistä, erilaisuuden ja moniäänisyyden hyväksymistä sekä yhteissuunnittelun arvostamista. Myös kollegiaalisuutta, kokeilukulttuuria, yksilöllisen osaamisen arvostamista ja johtamisen linjakkuutta pidettiin tärkeänä.

Toisessa yksikön yhteisessä kohtaamisessa HyPe-hankkeen toimijat olivat analysoineet pienryhmien esiin nostamia asioita ja niitä käsiteltiin yhteisesti. Lisäksi henkilöstö pohti pienryhmissä mahdollisia jännitteitä, jotka voivat estää pedagogisen hyvinvoinnin rakentumista. Esiin nostettiin muun muassa luottamus ja sen vahvistaminen sekä osaamisen jakaminen.

Koko yksikön henkilöstölle suunnattujen kohtaamisten jälkeen hankkeen toimijat pitivät tiimikohtaiset valmennustilaisuudet, joihin tiimit olivat valinneet käsiteltävän teeman. Hankkeen toimijat suunnittelivat tiimi-valmennukset tiimien toimintaa tukeviksi vuorovaikutteisiksi tilaisuuksiksi, joissa pedagogista hyvinvointia ja tiimin toimintaa käsiteltiin tutkitun tiedon näkökulmasta.

Yhdessä tiimissä valmennus sisälsi seuraavia kokonaisuuksia: toimivan tiimin tunnusmerkit, tiimidynamiikka, tiimin kaksoistavoite (tehtävä- eli asia-tavoite ja tiimin kiinteyks eli tunnetavoite), tiimin kehitysvaiheet, yhteisöllisen rakentamisen peruskivet ja tiimin resilienssi. Pienryhmäkeskusteluilla nostettiin esiin tiimin tiimijoustavuutta vahvistavia ja heikentäviä asioita, ja keskustelut tuotiin näkyviksi koko tiimille akvaariokeskustelun avulla.

Tiimitapaamiset koettiin tärkeinä, ja niistä saadun palautteen perusteella muokattiin kyseisen tiimin seuraavan vuoden palaverit ja sovittiin muun muassa opettajien osaamisprofiilien jakamisesta tiimin kesken.

Pedagogisen hyvinvoinnin itäminen edellyttää osallistumista ja moniäänistä keskustelua.

Keskustelujen merkitystä ei voi liioitella

Henkilöstöä osallistavat keskustelufoorumit ovat merkityksellisiä. Niiden avulla on mahdollista luoda pedagogisen hyvinvoinnin perustaa sekä jakaa ja ymmärtää yhteisiä valintoja ja päätöksiä. Etä- ja digipainotteisen työskenteilyn ohessa tulee aktiivisesti uudelleen luoda mahdollisuuksia spontaaneihin ja dialogisiin kohtaamisiin.

Korkeakoulussa henkilöstön työhyvinvointiin liittyy työorientaatio, joka on suhteessa henkilön tekemään työhön, työyhteisöön ja johtamisodotuksiin. Näiden positiivinen yhteisvaikutus luo pedagogista hyvinvointia, jota vahvistetaan arjen avoimissa ja aidoissa kohtaamisissa sekä yhteisissä keskusteluissa.



Millaiset keskustelufoorumit sinun työyhteisössäsi vievät eteenpäin pedagogista hyvinvointia?

Mitkä tekijät ruokkivat hyvää keskustelua pedagogisesta hyvinvoinnista?

Lähteet

Erkkilä, R. & Perunka, S. (2021). Pedagoginen hyvinvointi voimaannuttaa ja osallistaa opettajan ja opiskelijan. Oamk Journal 26/2021.

Friman, M., Kantola, M. & Rauhala, P. (2022). Ammattikorkeakoulupedagogiikka suomalaisten väitöskirjojen valossa (1996–2016). Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 24(1), 63–85. Viitattu 23.10.2022.

Kotila, H., Vanhanen-Nuutinen, L. & Mäki, K. (2022). Pedagoginen hyvinvointi on koko oppivan yhteisön asia. eSignals. Viitattu 2.1.2023.

Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen L. (2022). Korkeakoulupedagogiikka – Ajat, paikat ja tulkinnat. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Nieminen, V-S, Mielityinen, S. & Ilves, V. (2021). Digiä ja keitaita – korkeakouluopettajat pandemian paineessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Pedagoginen hyvinvointi HyPe -hanke (2022). Viitattu 2.1.2023.

Toom, A., Mäki, K., Heide, T., Jäppinen, V., Karjalainen, A., Tynjälä, P., Huusko, M., Nurkka, N. & Karvonen, A. (2022). Korkeakoulupedagogiikan tila ja uudistaminen -arviointi. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). Esitys Korkeakoulupedagogiikan päivillä 24.8.2022.

PEDAGOGINEN HYVINVOINTI – MIKÄ SITÄ SYÖ JA MIKÄ SITÄ TUO?

Marjo Nenonen, Karelia-ammattikorkeakoulu

PEDAGOGINEN HYVINVOINTI käsitteenä on monella lailla ajankohtaisempi kuin koskaan. Korona-aika synnytti aiheellisesti huolen opiskeluhyvinvoinnin heikkenemisestä. Etäopiskeluun siirtyminen, uusien työskentelytapojen omaksuminen ja yhteisöllisyyden väheneminen toivat haasteita monen opiskelijan jaksamiselle. Samat tekijät näkyivät kuormituksena opettajienkin arjessa. Niin myös meillä Kareliassa.

Pedagogisen hyvinvoinnin keskiössä ovat hyvinvoiva korkeakoulu yhteisö, henkilöstön yhteistoiminta sekä myönteinen ja turvallinen oppimisilmapiiri. Korkeakoulu yhteisön toimivuus sekä opettajien motivaatio ja osallisuus vaikuttavat tutkimusten mukaan keskeisesti myös opiskelijan hyvinvointiin. Pedagogisen hyvinvoinnin kehittäminen onkin yksi korkeakoulun johtamisen keskeisistä tavoitteista.

Tavoitteenamme HyPe-hankkeen kanssa tehtävässä yhteistyössä oli tarkastella, miten johtamisella voidaan edistää pedagogista hyvinvointia Kareliassa. Hankkeen aikana toteutimme kolme HyPe-työpajaa Kareliassa.

Ensimmäisessä työpajassa opettajaryhmät pohtivat yhdessä, miten johtamisella mahdollistetaan pedagogista hyvinvointia sekä millaisiin rakenteisiin ja käytänteisiin korkeakouluissa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Samalla opettajat pohtivat myös erilaisia työorientaatioita ja niiden vaikutusta pedagogiseen hyvinvointiin.

Toisessa työpajassa kohderyhmänä oli Karelian koulutuksen johto. Yhdessä vararehtorin ja koulutuksen päällikköjen kanssa pohdittavana oli opettajien työpajassa syntynyt aineisto ja se, miten näitä tuloksia voidaan hyödyntää johtamisen ja toiminnan kehittämässä. Kolmannessa työpajassa on tarkoitus pohtia pedagogiseen hyvinvointiin liittyviä vahvuuksia, kehittämistarpeita ja ratkaisuja yhdessä opettajien ja koulutuksen johdon kanssa.

Vaikka korona-aikaan liittyvät haasteet nousivat esille opettajien vastauksissa, monet pedagogista hyvinvointia heikentävät tekijät liittyvät laajemmin korkeakoulun toimintaan ja johtamiseen sekä monenlaisiin arjen haasteisiin: järjestelmät eivät aina toimi, työ sirpaloituu ja jakautuu lukuvuonna epätasaisesti, hallinnollisten työtehtävien määrä kasvaa. Opettajat kokevat, että erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden määrä lisääntyy koko ajan ja työ vaatii yhä enemmän räätälöintiä. Resurssien riittävyys nousee esille monesta eri näkökulmasta: työn kuormittavuus kasvaa ja aikaa kehittämiselle ja yhteistyölle jää liian vähän. Tämä luo helposti negatiivisen kierteen, sillä yhteistyöllä on tutkimustenkin mukaan merkittävä vaikutus niin työhyvinvointiin kuin koulutuksen tuloksellisuuteen ja laatuun.

Monet pedagogista hyvinvointia heikentävistä tekijöistä eivät koske vain meitä Kareliassa vaan ovat ammattikorkeakoulukentän yhteisiä haasteita.

Karelian opettajien pohdinnoissa keskeisiä johtamiskeinoja pedagogisen hyvinvoinnin mahdollistamisessa ovat resurssien riittävyys ja oikeanlainen kohdentaminen, toimivat ja riittävät tukipalvelut, järjestelmien toimivuuden varmistaminen, työn suunnittelu ja aikataulutus, osallisuuden ja yhteisöllisyyden tukeminen sekä osaamisen kehittäminen.

Yhteistyö, yhteisöllisyys ja osallisuus korostuvat

Kareliassa pedagogisen hyvinvoinnin keskeisiksi rakennuspalikoiksi tunnistettiin yhteistyö, yhteisöllisyys ja osallisuus. Opettajien välinen yhteistyö, yhteisopettajuus ja kollegiaalisuus ovat tärkeitä hyvinvointia tukevia asioita. Samoin tukipalvelujen kanssa tehtävä yhteistyö, digimentoritoiminta ja pedagogiset tukipalvelut nousivat esille tärkeinä yhteistyömuotoina.

Yhteisopettajuus kehittää pedagogiikkaa, varmistaa laatua, tuottaa yhteistä oppimista ja tuo turvaa, pohtivat Karelian opettajat.

Yhteisöllisyys ei rakennu itsestään vaan vaatii tietoista ja tavoitteellista johtamista. Koulutuksissa on tärkeää varata aikaa yhteiselle keskustelulle ja suunnittelulle. Myös yhteiset tapahtumat, kuten tsemppaava lukukauden aloitus, nähtiin keinoina rakentaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden rinnalla opettajat nostavat esille henkilöstön osallisuuden varmistamisen sekä mahdollisuuden osallistua omaa työtä ja koulutusta koskevaan päätöksentekoon. Myös korkeakoulun yhteinen strategiatyö ja sen näkyminen arjessa koettiin tärkeiksi osallisuuden kehittämisen työkaluiksi. Pedagogisen hyvinvoinnin näkökulmasta keskeisiä tekijöitä ovat myös osaamisen kehittäminen ja uusien opettajien systemaattinen perehdytys.

Pedagogista hyvinvointia ei kuitenkaan rakenneta vain johtamisen keinoin, vaan se on koko korkeakoulu yhteisön yhteinen asia. Opettajatyöpajamme työskentely kiteytyy seuraavissa tärkeissä havainnoissa:

- Hyvinvointi ja sen edistäminen on kaikkien asia!
- Jaetaan tietoa ja osaamista!
- Huolehditaan riittävästä resursseista!
- Varmistetaan esihenkilöiden tuki ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu!
- Sitoudutaan yhteisiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin!

- Ylläpidetään avointa keskustelukulttuuria!
- Mikäli pystymme yhdessä pitämään kiinni näistä asioista, olemme ottaneet jo monta askelta kohti entistä parempaa pedagogista hyvinvointia.



Missä asioissa teet jo yhteistyötä toisten opettajien kanssa?

Mitä hyötyä yhteistyöstä on sinulle ollut?

Miten opettajien välistä yhteistyötä voitaisiin lisätä?

Lähteet

Erkkilä, R. & Peuranka, S. (2021). Pedagoginen hyvinvointi voimaannuttaa ja osallistaa opettajan ja opiskelijan. OamkJournal.

Nenonen, M. (2020). Tulokset paranevat, miten käy laadun? Tulosperustainen rahoitusmalli koulutuksen tuloksellisuuden ja laadun kehittäjänä ammattikorkeakouluissa. Publications of the University of Eastern Finland.

Soini, T., Pietarinen, J. & Pyhältö, K. (2008). Pedagoginen hyvinvointi peruskoulun opettajien työssä. Aikuiskasvatus, 28(4), 244–257.

PEDAGOGINEN HYVINVOINTI NOUSEE PEDAGOGISESTA TIETOISUUDESTA

Susanna Niinistö-Sivuranta & Anna Parpala, Helsingin yliopisto

KORKEAKOULUN ARJESSA pysähdytään liian harvoin pohtimaan, mitä oikeastaan on hyvä korkeakoulupedagogiikka ja miten sitä johdetaan. Yhteisen pohdinnan ja johtamispuheen voi helposti torjua toteamalla pedagogiikan kuuluvan opettajan autonomiaan. Yhteisön pedagoginen tietoisuus ei kuitenkaan kehity, ellei opetuksen ja oppimisen olemusta ja tavoitteita pohdita yhdessä ja kipeitäkin asioita sanoiteta.

Pedagoginen tietoisuus, joka yksittäisen opettajan tasolla on tietoisuutta omasta roolista opettajana sekä kykyä kehittää ja reflektoida omaa opetusta, voikin yhteisön tasolla olla parhaimmillaan yhteistä tietoisuutta opetuksesta ja oppimisesta sekä yhteistä näkemystä siitä, miten opetusta voidaan johtaa, kehittää ja reflektoida.

Yhteisön pedagogisesta tietoisuudesta on tullut entistä tärkeämpää, kun korkeakoulupedagogiikan monimuotoistuminen samaan aikaan haastaa ja mahdollistaa yhteisön pedagogisen hyvinvoinnin. Pedagoginen hyvinvointi nousee opettajien ja opiskelijoiden välisestä vuorovaikutuksesta ja siitä, miten työyhteisössä tuetaan pedagogista työtä. Pedagogista hyvinvointia ei voi rakentaa ilman yhteisön pedagogista tietoisuutta, eli ymmärrystä opetuksesta ja oppimisesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä.

Pedagogista johtajuutta tarvitaan

Keskeistä pedagogisen tietoisuuden vahvistamisessa on pedagogisen johtamisen merkitys ja sen kehittäminen korkeakoulukontekstissa. Näemme, että pedagogisen johtamisen ytimessä tulee olla kokonaisvaltainen oppimisympäristön huomioiminen siten, että se pitää sisällään kulttuurin ja toimintatavat, organisaation rakenteet ja reunaehdot toiminnalle, yhteisöstä huolehtimisen, opetussuunnittelun ja itse opetuksen johtamisen sekä laajasti ymmärryksen siitä, mistä syntyvät opiskelijan oppimiskokemus ja osaaminen. Näin laajaa näkemystä harvoin pystyy yksittäinen opettaja tai johtaja rakentamaan yksin, vaan tähän tarvitaan koko korkeakoulu yhteisöä.

Pedagogisen johtajan tulee fasilitoida keskusteluja oppimisesta ja osaamisesta. Johtaja kannustaa yhteisöään vahvistamaan pedagogista tietoisuutta, joka syntyy yhteisestä oppimisen kielestä ja käsitteistä. Tavoitteena tulisi olla, että yhteisössä käydään keskusteluja, joissa haetaan vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mitä tarkoitamme pedagogisilla ratkaisuilla? Mistä puhumme, kun puhumme oppimisympäristöstä? Miten määrittelemme joustavat oppimisen polut?

Tällaisten keskustelujen käyminen on tärkeää myös erilaisissa poikkeustilanteissa, jolloin riskinä on, että keskustelut ja erityisesti informaalit yhteiset keskustelut vähenevät ja keskustelut keskittyvät vain juoksevien asioiden hoitamiseen. Jotta yhteisön keskusteluyhteys oppimisesta ja opetuksesta säilyy, tarvitaan koulutuksen kokonaisvaltaista johtamista.



Miten kehität omaa tietoisuuttasi ja reflektiotasi hyvästä opetuksesta ja oppimisesta ja toimit samalla esimerkkinä?

Työkaluja yhteiseen pedagogiseen pohdintaan

Opiskelijan oppimisen tukeen tarvitaan laaja joukko asiantuntijuutta, toimivaa vuorovaikutusta ja paljon välittämistä. Helsingin yliopistossa pyrimme kehittämään koulutuksen johtamista kokonaisvaltaisesti ja pyrimme luomaan myös foorumeita ja kohtaamisia, joissa yliopistokoulutuksesta voidaan puhua yli yksikkörajojen. Seuraava esimerkki on tällaisesta kohtaamisesta.

Tiedekuntien pedagogisen johtamisen avainhenkilöitä ovat opetuksesta vastaavat varadekaanit ja heidän tukena toimivat opintoasiainpäälliköt. Vuosittain järjestämme yhteisen leirin, jolla käsittelemme koulutukseen liittyviä ajankohtaisia ja tärkeitä ilmiöitä tavoitteenamme rakentaa yhteistä ymmärrystä johtamisesta. Oheisessa huoneentaulussa on koostettuna erään pedagogisen johtamisen työpajan tulos yhteiseltä yliopistokoulutuksen ”bootcampiltä”. Huoneentaulusta näkyy hyvin, kuinka moniulotteista johtamistyö korkeakoulukontekstissa on ja kuinka erilaiset johtamisen alueet heijastuvat koko korkeakoulu yhteisön arkeen.



Miten voit omalla johtamistoiminnallasi vaikuttaa toimintakulttuuriin, joka tukee pedagogista hyvinvointia?

Yliopisto-opetuksen johtamisen huoneentaulu

Johtamisen tavoitealue	Vertaiskommentti	Ohje
1. Mahdollista yhteinen tavoite ja visio tulevaisuudesta (strateginen johtaminen)	"If it ain't broken – Don't fix it."	Pysy skarppina tulevaisuuden suhteen: Tee valintoja, älä taivu kaikkeen.
2. Vahvista yhteistyötä (jaettu johtajuus)	"Johtaminen on yhteistyötä ja siihen on olemassa työkaluja."	Älä tee yksin.
3. Toimi dialogissa (dialoginen johtaminen)	"Ohjaamista seuraamisen sijaan"	On tärkeämpää vastata kysymykseen <i>miksi</i> kuin <i>miten</i> .
4. Kehitä opetusta, muista opettaja ja opiskelija (pedagoginen johtajuus)	"Jaettu visio laadukkaasta yliopisto-opetuksesta"	Muista pedagoginen monimuotoisuus: erilaiset oppijat, digitaalisuus, kohtaaminen kampuksilla, resurssien niukkuus, itsenäisyys ja autonomia suhteessa yhteisöllisyyteen opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.
5. Usko itseesi ja johtamiseesi – johda kokonaisvaltaisesti (holistinen johtajuus)	"Koulutuksen johtamisessa tarvitaan kärsivällisyyttä."	Vältä ylijohtamista, toimi fasilitaattorina, muista arvojen merkitys.

Huoneentaulun osa-alueet linkittyvät vahvasti sekä pedagogisen tietoisuuden vahvistamiseen että yhteisön hyvinvointiin.

Tarvitaan rohkeutta

Rohkaisemme pedagogisia johtajia nostamaan esille kipeitä ja vaikeitakin asioita, kuten resurssien riittävyys, osaamisen taso tai yhteiset pelisäännöt siitä, kenelle työsuunnitelmassa kuuluu opetusta ja kuinka paljon. Johtajan oma innostus, luovuus, rohkeus tarttua epäkohtiin ja taito kannustaa toimivat pedagogisen hyvinvoinnin tukipilareina. Lisäksi tarvitaan johtajan omaa pedagogista tietoisuutta ja kykyä tarkastella oppimista ja opetusta moniulotteisesti. Näemme vahvasti, että pedagogisen johtamisen, hyvinvoinnin ja pedagogisen tietoisuuden välillä on merkittävä side.



Miten voit johtajana olla itse osana opetuksen kehittämistä ja tukea yhteisöllistä osallistumista?

Lähteet

Doyle, T. & Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: implications for strategic management and leadership in higher education.

Journal of Higher Education Policy and Management, 40(4), 305–320.

Murphy, T. R., Masterson, M., Mannix-McNamara, P., Tally, P. & McLaughlin, E. (2020). The being of a teacher: teacher pedagogical well-being and teacher self-care.

Teachers and Teaching, 26(7–8), 588–601.

Nevgi, A. & Korhonen, V. (2016). Pedagoginen johtaminen yliopiston keskijohdon johtamistyössä. Kasvatus, 47(5), 419–433.

Parpala, A., & Niinistö-Sivuranta, S. (2022). Leading Teaching during a Pandemic in Higher Education – A Case Study in a Finnish University. Education Sciences, 12(3), 147.

Quinlan, K. (2014). Leadership of teaching for student learning in higher education: what is needed? Higher Education Research & Development, 33(1), 32–45.

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.

JOHTAMINEN, PROSESSIT JA RAKENTEET PEDAGOGISEN HYVINVOINNIN TUKENA

Liisa Vanhanen-Nuutinen, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

SUUNNITELMALLISESTI JA LINJAKKAASTI johdettu ja toteutettu opetus ja ohjaus ovat pedagogisen hyvinvoinnin edellytyksiä korkeakouluyhteisöissä. Johtamisen ja toteutuksen lähtökohtana on korkeakoulun pedagoginen strategia, jonka tulisi suunnata pedagogista johtamista niin, että pedagogisia periaatteita ja toimintamalleja sovelletaan myös opettajien ja muun henkilökunnan työn johtamiseen (vrt. Toom & Pyhäntö 2020).

HyPe-hankkeessa pedagoginen johtaminen sekä pedagogiset prosessit ja rakenteet nähdään keskeisinä hyvinvoinnin avaintekijöinä, jotka onnistuessaan luovat mahdollisuuksia opettajien työlle, hyvälle opetukselle ja ohjaukselle sekä opiskelijoiden osallistumiselle oman opiskelunsa ja oppimisensa suunnitteluun. (Ks. HyPen viittekehys -kuvio, sivu 23.)



Minkälaisia paikkoja pedagogista hyvinvointia rakentaville merkitysneuvotteluille tunnistat omassa työssäsi?



Miten pedagogisena johtajana voit käyttää merkitysneuvotteluja johtamistyösi tukena?

Pedagoginen hyvinvointi on korkeakoulu yhteisön systeminen ominaisuus

Pedagogisen hyvinvoinnin avaintekijöiden ja niiden välisten suhteiden analysointi auttaa tunnistamaan hyvinvoinnin mahdollisuuksia, mutta myös jännitteitä ja niitä ylläpitäviä rakenteita ja ajattelutapoja. Systemisellä ajattelulla voidaan näin purkaa eri toimintojen ja toimijoiden välisen synergian esteitä (vrt. Hämäläinen 2021; Elfving ym. 2021).

HyPe-hankkeessa tunnistettiin keskeisiä pedagogisen johtamisen, prosessien ja rakenteiden haasteita, joilla on vaikutuksia korkeakoulu yhteisön hyvinvointiin. Näitä ovat pedagogisen strategian sanoittaminen arjen opetustyössä, opettajan työn sirpaleisuus, työmäärä ja työn suunnittelu, pedagogisen osaamisen tekeminen näkyväksi sekä opettajien mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa korkeakoulutyötä koskeviin päätöksiin ja linjauksiin.

Opettajat toivoivat johtamisen tuelta yksikkö- ja osaamisrajat ylittävää yhteistyötä sekä yhteisöllisiä tiloja ja aikoja kohtaamisille. Lisäksi nähtiin oleellisenä, että opettajilla on mahdollisuuksia yhteissuunnittelulle ja yhteisopettajuudelle. Opetussuunnitelmatyön linjakkuudella haettiin tasapainoa pitkäjänteiselle opetussuunnitelmien kehittämiselle ja toisaalta nopeille, eri tarpeisiin vastaaville päivityksille.

Merkitysneuvottelut pedagogisen johtamisen työkaluina

Merkitysneuvotteluissa voidaan luoda vaihtoehtoisia näkökulmia korkeakouluyhteisöjen totuttuihin toimintatapoihin ja siten purkaa sellaisia lukkoja, jotka hiertävät yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Opettajayhteisössä on voitu esimerkiksi jumiutua näkemään työaikasuunnittelu ongelmana vuodesta toiseen, vaikka opettajan työn sisältö ja välineet sekä muut toimintaedellytykset ovat muuttuneet korkeakoulupedagogiikan kehittyessä. Jakamalla kokemuksia, käsityksiä, oletuksia ja odotuksia voidaan rakentaa uutta ymmärrystä nykytilanteesta ja sen ehdoista, mikä heijastuu ratkaisuihin ja myös kokemukseen omista mahdollisuuksista vaikuttaa. Tuloksena voi syntyä uusia ideoita ongelmien ratkaisusta. Mahdollisuudet vaikuttaa oman työn johtamiseen, työprosesseihin ja työtä tukeviin rakenteisiin vahvistavat yhteisöohjautuvuutta. (Salokannel & Raudasoja 2018.)

Korkeakoulun pedagogisessa johtamisessa on monia paikkoja merkitysneuvotteluille: esimerkiksi opetussuunnitelmaprosessit, henkilöstökokoukset, tiimitapaamiset ja kehityskeskustelut. Tärkeää on vain muistaa, että keskustelun tulee olla vastavuoroista ja että kaikkien osallistujien näkemyksiä kuullaan aidosti. Merkitysneuvottelut auttavat selkeyttämään sitä, millaisiksi tai miten asiat ymmärretään ja minkälaista toimintaa ne edellyttävät (Salokannel & Raudasoja 2018).

HyPe-hankkeen työpajoissa tuli esimerkiksi esille asioita, joihin vaikuttamalla voidaan luoda parempaa yhteistyötä yli yksikkö- ja osaamisrajojen. Lisäksi keskusteltiin siitä, miten osaamisen tunnistaminen voisi toimia työsuunnittelun lähtökohtana. Näin merkitysneuvottelut toimivat lähtökohtina hyvinvointia tukevalle kehittämiselle ja muutoksille yhteisöissä ja tiimeissä. Esille tulleet ehdotukset olivat monentasoisia, pienistä käytännöllisistä ideoista kokonaisvaltaisiin muutoksiin.

Kun pedagogisessa johtamisessa on systeminen ote, johtaja tukee ja järjestää paikkoja eri toimijoiden ja tahojen välisille merkitysneuvotteluille ja ottaa huomioon niiden seurauksena syntyneitä ehdotuksia johtamistyössään. Samalla vahvistetaan yhteisöohjautuvuutta sekä edistetään yhteisöllistä vastuunottoa ja luottamusta johtamiseen ja kollegoihin.

Lähteet

Elfving, J., Hyyryläinen, A. & Keurulainen, H. (2021). Ammattikorkeakoulun opetus-
suunnitelmatyö pedagogisena johtamisena. UAS journal 3.

Hämäläinen, V. (2021). Systeminen johtaminen rehtorin hyvinvoinnin lähteenä.
TAMK-blogi.

Salokannel, S. & Raudasoja, A. (2018). Merkitysneuvotteluja opetus-
suunnitelmista. Blogi.

Toom, A. & Pyhältö, K. (2020). Kestävää korkeakoulutusta ja opiskelijoiden
oppimista rakentamassa. Tutkimukseen perustuva selvitys ajankohtaisesta korkea-
koulupedagogiikan ja ohjauksen osaamisesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö,
Helsinki.

TYÖORIENTAATIOT OVAT PEDAGOGISEN HYVINVOINNIN YDINTÄ

Kimmo Mäki, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

” Pysin aktivoimaan opiskelijat ajattelemaan itse ja hyödyntämään ryhmää omassa oppimisessaan. Teoriatunneilla pyrin keskustelemaan ja pohtimaan otteeseen. Lisäksi annan opiskelijoille paljon vastuuta omasta oppimisestaan, sillä teoriaopiskelu painottuu erilaisiin ryhmä- ja yksilötehtäviin ja verkko-oppimisalustojen hyödyntämiseen. Opettajana olen enemmän oppimisen ohjaaja kuin opettava auktoriteetti. Pidän tasapuolisuutta, säännöistä kiinni pitämistä ja reilua tärkeinä asioina ja yritän toimia siten, että opiskelijat voivat luottaa minuun.

Sitaatissa esitetyt ajatukset kumpuavat korkeakouluopettajan henkilökohtaisista käsityksistä opettajuudesta, opiskelijoista, oppimisesta ja hyvistä tavoista opettaa. Lisäksi taustalla on näkemys siitä, mitä opettajan mielestä opetuksessa tulee tarjota, jotta opiskelija voi kehittyä asiantuntijana. Nämä seikat muodostavat korkeakouluopettajan henkilökohtaisen käsityksen työstään, jota kutsun **työorientaatioksi**.

Pedagoginen ajattelu muotoilee korkeakouluopettajan käyttäteoriaa, joka on laaja ja systemaattinen korkeakoulutyötä koskeva opettajan henkilökohtainen teoreettinen ja toiminnallinen viitekehys. Tämä luo puitteet käytännön toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Pelkästään pedagogiset teoriat eivät rakenna opettajan käyttäteoriaa korkeakoulussa. Käyttäteoria on osaamiskimppu, josta löytyvät toisiinsa kietoutuneina pedagoginen ymmärrys, substanssiasiantuntijuuden muodostava osaaminen, työkokemukset sekä asiantuntijuustyöhön liittyvät metataidot. Osaamiskimppu on työorientaation kasvualusta.

Koko ammattikorkeakouluinstituution olemassaolon ajan on ollut nähtävissä, että opettajien työorientaatiot polarisoituvat vahvasti. Merkittävä jakolinja rakentuu oppi-, tiede- tai substanssialasta identiteettinsä rakentavien opettajien ja pedagogista identiteettiä painottavien opettajien välille (Korhonen, Nevgi & Stenlund 2011).

Myös myöhempien tutkimusten (Vanhanen-Nuutinen ym. 2013, Mäki ym. 2019, 2021) tulokset kertovat opettajien työorientaatioiden välisistä jännitteistä. Työorientaation jännitepareja ovat korkeakoululähtöinen työorientaatio versus TKI-työorientaatio sekä sisältö- ja tiedelähtöinen työorientaatio versus sisältö- ja oppimislähtöinen työorientaatio (vrt. Rauhala, Kantola, Friman, Mäki & Kotila 2022). Arjen korkeakoulutyössä nämä näyttäytyvät joko luokkahuoneopetusta tai työelämäläheistä korkeakoulutyötä painottavina työotteina.



Millaisissa tilanteissa on turvallista avata henkilökohtaisia työorientaatioita?

Työorientaatioilla on suora vaikutus opettajan ymmärrykseen työn kehittämisestä, hänen johtamisodotuksiinsa organisaatiossa, opiskelija-opettajasuhteeseen, korkeakoulun yhteisöllisyyteen sekä pedagogiseen hyvinvointiin, joka rakentuu kaikesta edellisestä.

Työorientaatiot on tunnistettava

Työorientaatioiden tunnistaminen on välttämätöntä, jotta mahdolliset jännitteet paljastuvat, yhteistyön mahdollisuudet aukeavat ja pedagoginen hyvinvointi voidaan mahdollistaa yksilötasolla.

Työorientaatioiden ja työssäjaksamisen suhde korostuu, kun toimintaympäristö ja työvälineet muuttuvat tai korkeakoulupedagogiikkaan kohdistuu muutosvaatimuksia. Esimerkiksi vuoden 2020 pitkät etäajaksot paljastivat korkeakouluopettajien digipedagogisten taitojen lisäksi myös heidän työorientaationsa. Etäopetuskokemus oli hyvin erilainen sisältölähtöisille opettajille ja oppimislähtöisille opettajille. Jäykkä työorientaatio ei joustanut, kun taas holistisempi tapa nähdä oppiminen ja opettaminen teki muuttuneesta tilanteesta vähintäänkin siedettävän. Tällä oli suuri vaikutus koettuun pedagogiseen hyvinvointiin. (Mäki ym. 2021.)



Miten pedagoginen johtaminen voi edistää työorientaatioiden tunnistamista ja kehittämistä?

Pedagogisen hyvinvointihankkeen aikana eri korkeakoulujen työpajoissa on pohdittu työorientaatioiden merkitystä pedagogiselle hyvinvoinnille. Vaarana on nähty samanmielisten opettajien poteroituminen substanssi-, tiede- tai pedagogisten orientaatioiden mukaan.

Työorientaatiot vaikuttavat merkittävästi myös yhteisöohjautuvuuteen. Individualistinen työote johtaa nopeasti tietojen ja osaamisen pannaamiseen, jolloin jaettu osaaminen, yhteiskehittäminen ja kollegiaalinen tuki kärsivät.

Työorientaatioita voidaan muokata yhdessä

Korkeakouluyhteisöt kaipaavat yhteisiä pedagogisia keskusteluja, joissa korkeakoulutyötä ja sen ratkaisuja avataan ja sanoitetaan yhdessä. Keskustelut luovat yhteisiä pintoja, joissa erilaiset työorientaatiot täydentävät toisiaan ja moniäänisyys sallitaan. Samalla vältetään eri työorientaatioiden leimautuminen huonoiksi tai hyviksi. Yhteiset kohtaamiset, arjen työn haasteiden avaaminen yhdessä sekä pedagogisten ratkaisujen yhteispuntarointi, synnyttävät yhteisen osaamispääoman lisäksi luottamusta.

Tämä edellyttää, että pedagogisessa johtamistyössä panostetaan yhteisöllisiin tapoihin. Lisäksi korkeakoulun prosesseja ja rakenteita tulee muokata sellaisiksi, että ne edistävät yhteistoimintaa. Paljon on ratkaistu yhteisöllisen työ-
kulttuurin suhteen oikein, kun pari- ja yhteisopettajuus toteutuu luontevasti korkeakoulun arjessa. Eri osaamis- ja kokemustaustaiset opettajat täydentävät toisiaan opetus- ja ohjaustyössä, ja opiskelijat hyötyvät erilaisista opettajuuksista.

Pedagoginen tulkintafoorumi pedagogisen hyvinvoinnin edistäjänä

- Sijoittakaa tulkintafoorumit työyhteisönne sovittujen kokousten ja tapaamisten yhteyteen. Ei lisää palavereja.
- Sopikaa vastuuvetäjät kullekin tulkintafoorumille.
- Teemoitelkaa tulkintafoorumit ja valitkaa teemat, jotka edistävät päivittäistä korkeakoulutyötä.
- Valitkaa alustajat omasta työyhteisöstä tai tehkää benchmarkkausta toisesta korkeakoulusta.
- Tiedottakaa ajoissa foorumien teemoista ja alustajista yhteisellä alustalla.
- Sopikaa tulkintafoorumien toimintalogiikka
 - alustuksen ja pedagogisen kehittävän keskustelun tasapaino
 - yhteisöllinen osuus yhteistoiminnallisin menetelmin
 - aina linkitys korkeakoulutyön pedagogiseen kehittämiseen
- Laatikaa lyhyt kooste tulkintafoorumista yhteiselle alustalle.

Lähteet

Hargreaves, A. (1999). *Changing teachers, changing times. Teacher's work and culture in the postmodern age*. Teachers College Press, New York.

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 University Press, Tampere.

Murtonen, M. (2017). *Opettajana yliopistolla – Korkeakoulupedagogiikan perusteet*. Vastapaino, Tampere.

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Mielityinen, S. & Hakamäki S-P. (2019). Kiviä ja keitaita II. Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Nieminen, V-S., Mielityinen, S. & Ilves, V. (2021). Digiä ja keitaita. Korkeakouluopettajat pandemian paineessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Nevgi, A. & Lindblom-Ylänne, S. (2009). Oppimisen teoriaa ja käytäntöä. Teoksessa S. Lindblom & A. Nevgi (toim.) *Yliopisto-opettajan käsikirja*. WSOYPro, Helsinki. 194–236.

Rauhala, P., Kantola, M., Friman, M., Mäki, K. & Kotila, H. (2022). Ammattikorkeakoulupedagogiikan lyhyt historia. Teoksessa K. Mäki & L. Vanhanen-Nuutinen (toim.) *Korkeakoulupedagogiikka – ajat, paikat ja tulkinnat*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki. 30–46.

KOHTI YHTEISÖOHJAUTUVAA KORKEAKOULUA – KYMMENEN TYÖKALUA ARKEEN

Martina Roos-Salmi, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

PEDAGOGINEN HYVINVOINTI ULOTTUU kaikkiin korkeakouluyhteisössä toimiviin ihmisiin. Korkeakoulukontekstissa toimijoita ovat niin opiskelijat kuin korkeakoulussa toimiva henkilökunta opettajista ja hallintoon. Koko yhteisön vuorovaikutus, osaamisen kunto sekä yhteisöohjautuvuuden systeemisyys ja laatu vaikuttavat koettuun pedagogiseen hyvinvointiin.

HyPe-hankkeessa yhteisöohjautuvuus tarkoittaa asetettuja tavoitteita edistävää, koko yhteisön yhdessä tuottamaa tekemistä ja rakennetta. Yhteisöohjautuvan tiimin jäsenet tekevät yhdessä töitä järkeväksi kokemallaan ja valitsemallaan tavalla. Tiimi muodostaa tekemisen kulttuurin, jonka toiminnan laadusta jokainen on vastuussa ja jossa jokainen toimija on arvokas.

Pedagogisen hyvinvoinnin onnistumisen avaimia ovat aiempien selvitysten perusteella johtamisen tuki, pedagogiset rakenteet ja käytännöt, korkeakouluhenkilöstön työorientaatiot ja yhteisöohjautuva korkeakoulu. HyPe-hankkeessa kehitettiin muun muassa korkeakouluyhteisön kykyä luoda pedagogisesti hyvinvoivaa toimintakulttuuria. Ensin kartoitettiin korkeakouluissa kehitettäviä teemoja, joista muotoiltiin työpajoja kohderyhmittäin.

Yhteisöohjautuvuutta kehittävien työpajojen sisällöt räätälöitiin korkeakoulujen toiveista ja erilaisista tarpeista. Työpajat sisälsivät niin teoriasta johdettua informatiivista sisältöä kuin käytännön harjoitteita. Työpajojen

oheistavoite oli kasvattaa pedagogista hyvinvointia – tai ainakin tulla tietoiseksi siitä. Tässä tekstissä esitellään kymmenen työpajoissa toimiviksi todettua työkalua.

Toimivia harjoituksia on parasteltu eli parannettu ja jalostettu erilaisista arjen pedagogista käytännöistä ja harjoituksista. Kaikkia harjoituksia voi käyttää sekä lähi- että etätyöpajoissa sekä soveltaa joustavasti erilaisiin käyttötarpeisiin, toimintaympäristöihin ja teemoihin.

Työpajojen toiveteemat: kukoistava tiimi ja tiimiresilienssi

Kukoistavan tiimin muodostavat ammattilaiset, jotka yhdessä tiiminä yltyvät tavoitteisiinsa sekä pääsevät hyödyntämään ja kehittämään ammatillista osaamistaan. HyPe-hankkeessa kukoistavan tiimin työpajan tavoitteena on tutustuttaa tiimin jäsenten vahvuuksiin, osaamisiin ja kiinnostuksen kohteisiin. Kukoistavan tiimin työpaja auttaa ymmärtämään, missä tiimin jäsenet ovat parhaimmillaan, ja kirkastamaan tiimin ammatillisen kukoistuksen avaintekijöitä.

Resilienssi tarkoittaa muutoskyvykkyyttä, joka on harjoiteltava taito. Tiimiresilienssi on enemmän kuin yksittäisten tiimin jäsenten yhteen laskettua muutoskyvykkyyttä; se on tiimin yhteistä tapaa suhtautua muutoksiin, toimia paineen alla ja luoda uutta. Tiimiresilienssi vaatii harjoittelun lisäksi hyvää johtamista ja resilienssin tavoitteellista yhdessä kehittämistä. Resilienssityöpajan tavoitteena on tutustua muutoskyvykkyyteen ilmiönä ja harjoitella käytännön taitoa sekä yksilö- että tiimi- ja organisaatiotasolla.

"TORILLA TAVATAAN"

Harjoite sopii alkulämmittelyksi ryhmille, joissa kaikki ryhmän jäsenet eivät ole vaihtaneet kuulumisia hetkeen. Harjoitteessa noustaan seisomaan torille eli aukeaan tilaan, jossa lähestytään ihmistä, jonka kanssa on vähiten vuorovaikutettu viimeisen kuukauden aikana. Harjoitteessa annetaan tiedoksi aikajänne, esimerkiksi pari minuuttia, jonka aikana on tavoitteena vaihtaa kevyet kuulumiset. Kuulumisten jälkeen torimatka jatkuu eteenpäin kohti uutta tuttavuutta ja kuulumisten vaihtoa. Kuulumisten teemaa voi tarkentaa esimerkiksi työpajan tavoitteen mukaan.



1.

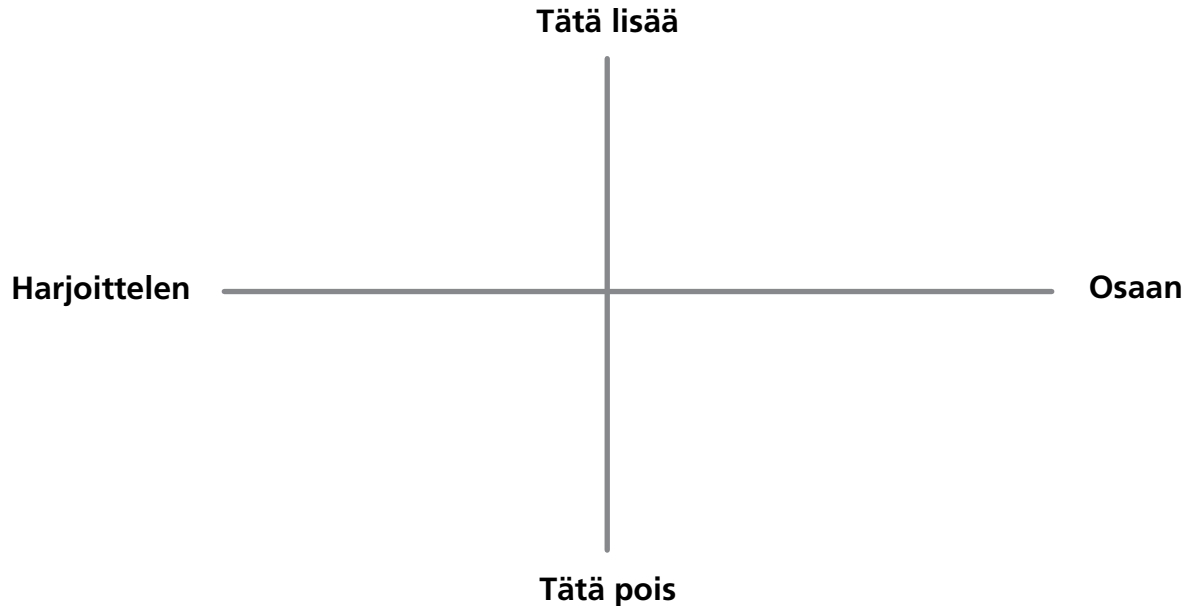
HARJOITUS

Tavoitteet:

- Sanoittaa ja tehdä työtehtäviä näkyväksi.
- Lisätä ymmärrystä ja tietoa kollegoiden työtehtävistä.

NÄIN MEILLÄ

Harjoitteessa on valmiiksi piirretty nelikenttä, johon osallistujat kirjaavat omia työtehtäviään sen mukaan, miten niitä osaavat tai parhaillaan harjoittelevat ja mitä tehtävää tai tekemistä toivovat lisää ja mitä taas vähemmän omaan työnkuvaansa.



2. HARJOITUS

Tavoite:

Osoittaa näkyväksi tiimin jäsenten osaamiset ja kirkastaa tiimin yhteiset asiat.

OSAAMISPUU

Puukuvaan kirjataan jokaisen jäsenen osaamisia ja vahvuuksia, tiimille yhteisesti tärkeitä asioita ja toimintaympäristöä, jossa tiimi toimii.

Puun juuriin tiivistetään tiimin arvot ja tärkeät periaatteet. Puun runkoon tiivistetään tiimin ydintehtävä, miksi tiimi on olemassa. Puun oksistoon varataan yksi oksa jokaiselle tiimin jäsenelle. Oksalle kirjataan jäsenen nimi ja hänen osaamisensa/vahvuutensa.

Puun ympäristöön voidaan kuvata esimerkiksi tiimiä ”ravitseviä” asioita, henkilöitä, tahoja ja muita tärkeitä toimintaan liittyviä seikkoja. Osaamispuuhun osaamisia voi kerätä niin digitaalisiin muistilapuihin kuin kasvokkain.



3. HARJOITUS

Tavoitteet:

- 1) kirkastaa tiimin yhteisiä tavoitteita,
- 2) keskusteluttaa tavoitteiden merkityksistä,
- 3) suunnitella miten tavoitteisiin päästään ja
- 4) priorisoida käytettävää panostusta suhteessa teon vaikuttavuuteen tavoitteen saavuttamiseksi.

TAVOITTEET TERÄVIKSI

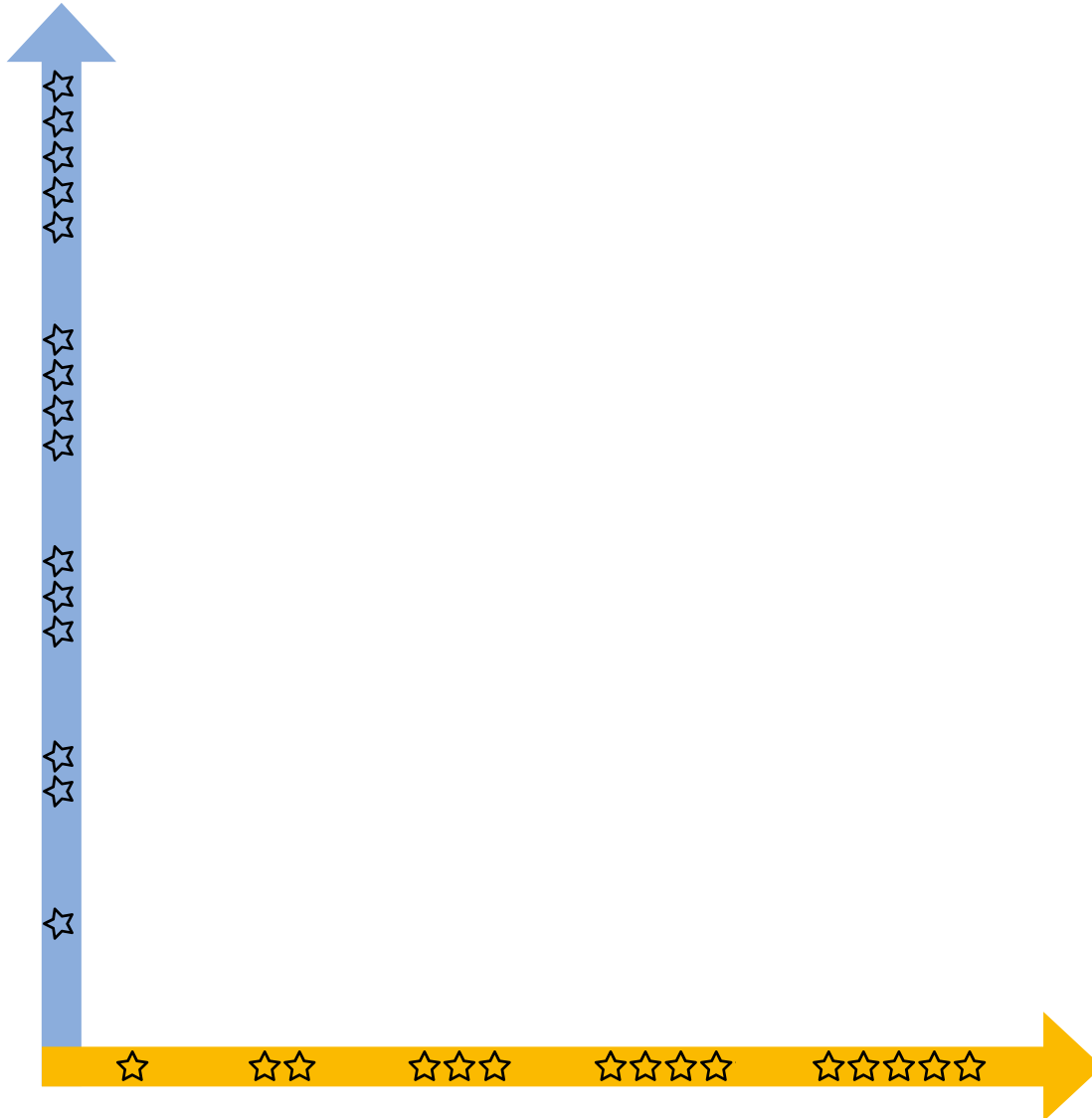
Tiimin tavoitteet tiivistetään ensin kuvion (s. 59) ylälaitaan listaksi. Keskustellaan tavoitteiden merkityksestä ja merkitään niiden tärkeys 1–5 tähdellä tavoitteen perään (1* = vähän tärkeä, 5* = erittäin tärkeä).

Kun tavoitteet on arvioitu 1–5 tähdellä merkityksen mukaan, aloitetaan käytännön keinojen kirjaaminen tärkeimmästä tavoitteesta. Tarkastellaan tavoitetta ja suunnitellaan käytännön toimia, miten tavoite saavutetaan. Keinot/tavat/toimet kirjataan yksi tapa/keino per muistilappu. Laput sijoitetaan kuvioon sen mukaan, miten paljon kannattaa panostaa keinoon suhteessa sen vaikutuksiin tavoitteen saavuttamiseksi.

Tiimin tavoitteet:



**Panostamisen
voimakkuus**



Toimen/keinon vaikutus tavoitteen saavuttamiseen

4.

HARJOITUS

Tavoitteet:

Pysähtyä tiimin jäsenten vahvuuksien äärelle, sanoittaa niitä ääneen, antaa ja vastaanottaa palautetta.

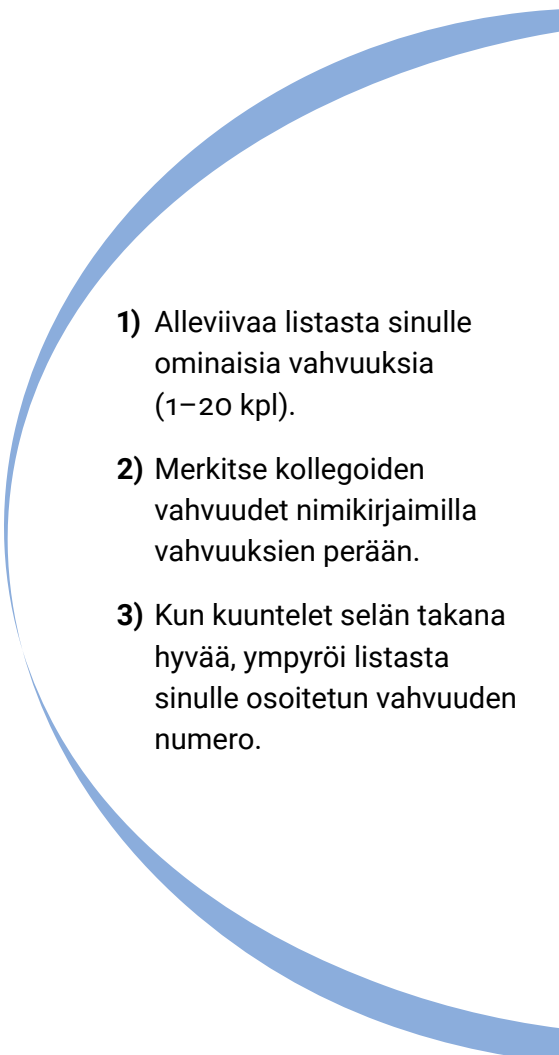
SELÄN TAKANA HYVÄÄ

Osallistujille jaetaan lista vahvuuksista. Tehtävänä on lukea listaa läpi ja jos kirjoitettu vahvuus resonoi, ”tätä minulla on”, niin osallistuja alleviivaa kyseisen vahvuuden.

Tämän jälkeen jakaudutaan neljän henkilön ryhmiin niin, että jokaisessa ryhmässä on mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman paljon tuttuja henkilöitä. Kun ryhmä on jaettu, jokainen merkitsee omaan loppuunsa nimikirjaimin 1–2 vahvuutta, joita ryhmän jäsenillä on.

Kun kaikki ovat ehtineet pohtia ryhmän jäsenien vahvuuksia, voi selän takana puhuminen alkaa. Siinä yksi ryhmän jäsenistä kerrallaan kääntyy poispäin ryhmästä, pitää lapun ja kynän mukanaan ja keskittyy kuuntelemaan keskustelua. Keskustelussa kolme muuta nimeävät pois kääntyneen jäsenen vahvuuksia ja lisäävät mieluusti keskusteluun jonkin esimerkin tai tarinan arjesta, jossa vahvuutta on ilmennyt. Kuuntelija merkitsee kuulemansa vahvuuden itsestään ympyröimällä numeron, jonka kuulee.

Kun koko kierros on käyty lävitse, aloitetaan yhteinen reflektointi keskustellen, miten hyvin omat tunnistetut vahvuudet esiintyivät muiden puheissa.



1) Alleviivaa listasta sinulle ominaisia vahvuuksia (1–20 kpl).

2) Merkitse kollegoiden vahvuudet nimikirjaimilla vahvuuksien perään.

3) Kun kuuntelet selän takana hyvää, ympyröi listasta sinulle osoitetun vahvuuden numero.

1. Joustava
2. Ystävällinen
3. Nopea
4. Kannustava
5. Sinnikäs
6. Idearikas
7. Huumorintajuinen
8. Järkevä
9. Aito
10. Tehokas
11. Ratkaisukeskeinen
12. Johtaja
13. Hyvä kuuntelija
14. Huolehtivainen
15. Herkkä
16. Vaatimaton
17. Avulias
18. Rohkea
19. Turvallinen
20. Periksiantamaton
21. Tunneälykäs
22. Ryhmätötaitoinen
23. Kannustava
24. Reilu
25. Ahkera
26. Suvaitsevainen
27. Taiteellinen
28. Tavoitteellinen
29. Viisas
30. Kohtelias
31. Myötätuntoinen
32. Vakuuttava
33. Iloinen
34. Luova
35. Käytännöllinen
36. Kärsivällinen
37. Rauhallinen
38. Toiveikas
39. Luotettava
40. Utelias

5. HARJOITUS

Tavoitteet:

Pohtia yhdessä, millaiset tekijät vaikuttavat hyvinvointiin korkeakoulussa joko vahvistaen tai heikentäen sitä.

HYVINVOINNIN VAAKA

Ensin pohditaan hyvinvointia vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä koko korkeakoulu yhteisön tasolla. Tekijöitä kirjataan post-it lappuihin ja viedään vaa'an ympärille + tai - puolelle.

Muut käsiteltävät tasot ovat tiimitaso sekä oma työ. Eri tasoihin vaikuttavat tekijät kirjataan eri värisillä muistilapuilla, jotta kokonaisuutta voitaisiin tarkastella yhtä aikaa.



korkeakoulu yhteisön taso

tiimitaso

oman työn taso

6. HARJOITUS

Tavoitteet:

Lisätä ymmärrystä erilaisuudesta ja eri roolien tärkeydestä näkökulmaa vaihtamalla. Harjoitus auttaa tunnistamaan erilaisia rooleja ja hyödyntämään niiden vahvuuksia sekä rikastaa vuorovaikutusta ja auttaa ottamaan erilaisia näkökulmia huomioon.

ROOLIRULETTI

Palaveriin valitaan tärkeitä rooleja, jotka kirjoitetaan papereille ja jaetaan laput osallistujille. Osallistuja ei kerro rooliaan muille vaan osallistuu palaveriin mahdollisimman normaalisti asiaa edistäen mutta roolinsa kautta.

ROOLEJA

Tehtävän tekemistä edistäviä

aloitteentekijä
asiantuntija
järjestelijä
koordinaattori
mielipiteen ilmaisija
muistiin merkitsijä
rakentava kriitikko
tiedottaja
toimeenpanija
täsmöntäjä
yksimielisyyden testaaja

Tiimin toimintaa helpottavia

erotuomari
hauskuuttaja
innostaja
jännityksen laukaisija
kompromissin tekijä
mukaan vetäjä
positiivisen palautteen antaja
rohkaisija, kannustaja
seurailija
sillanrakentaja
sovittelija
tunteiden ilmaisija

Tiimin toimintaa häiritseviä

dominoija
huomion tavoittelija
hyökkääjä
itsensä alentaja
jarruttaja
kilpailija
klikkiytyjä
manipuloija
ripittäytyjä
vetäytyjä
välttelijä
yläpuolelle asettuja

7.

HARJOITUS

Tavoitteet:

Pysähtyä juhlistamaan yhteisiä onnistumisia ja tärkeitä hetkiä.
Kiinnittää huomio hyvään.

ONNISTUMISET OPIKSI

Pienryhmäporina, jossa vastataan alla oleviin kysymyksiin vaiheittain 1–3. Onnistumiset kirjoitetaan muistiin, jotta kaikki yksittäisetkin maininnat saadaan koottua. Harjoituksen lopuksi kaikki tiimin onnistumiset kootaan yhteen.

1. Mistä hetkistä, teoista, toimintatavoista tai saavutuksista olette yhdessä ylpeitä tai iloisia?

2. Millä tavoin olette havainneet ja osoittaneet tiimitaitoja, ystävällisyyttä ja välittämistä toisillenne tämän lukukauden aikana? Mitä siinä olette erityisesti arvostaneet? Miten arvostamanne tuki on näyttäytynyt arjessa?

3. Mitä myönteistä odotatte ja toivotte tältä työyhteisöltä jatkossa?

8. HARJOITUS

Tavoitteet:

Auttaa analysoimaan, miten toimintaa tulisi jatkaa.

LIIKENNEVALOT

Kirjataan liikennevaloihin väreittäin:

punaiseen, mitä toimintoja/tapoja/tms. tulisi lopettaa,

keltaiseen, mitä toimintoja/tapoja/tms. tulisi pohtia uudestaan ja

vihreään, mitä toimintoja/tapoja/tms. tulisi jatkaa.



9.

HARJOITUS

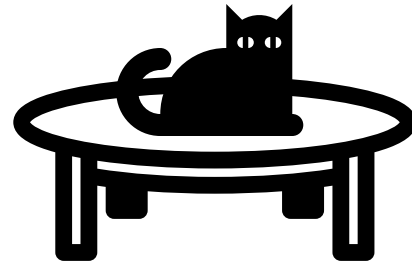
Tavoitteet:

Pysähtyä hankalien asioiden äärelle. Metaforan mukaisesti kissat nostetaan pöydälle, eli harjoitteessa sanoitetaan vaikeita asioita ja pohditaan sopivia toimintatapoja jatkoon. Tämä harjoite vaatii aikaa ja osallistujilta perusturvallisuutta onnistuakseen.

KISSAT PÖYDÄLLE

Harjoitteessa perustellaan ensin osallistujille, miksi harjoite tehdään, kuten ”muutoskyvykkyyden vahvistamisen yksi tärkeistä keinoista on epämiellyttävistä asioista puhuminen”. Tärkeää on myös varmistaa, että harjoitteen tarkoitus on kaikille selkeä: se pyrkii hankalien asioiden sanoittamisen avulla löytämään ratkaisuja tulevaan. Eli harjoitus on yhteiseksi parhaaksi, vaikka sen äärellä oleminen voi tuntua hetkittäin hankalalta. Ikävä olo voi kertoa siitä, miten tärkeitä asiat ovat.

Harjoitteessa hankalia asioita voidaan ensin kerätä nimettömästi lapuilla, minkä jälkeen niistä keskustellaan avoimesti koko ryhmän kesken, mahdollisesti samalla jo ratkaisuja hakien. Ratkaisujen hakemiselle voidaan myös sopia toinen ajankohta.



10. HARJOITUS

Tavoitteet:

Sovitusti pysähtyä arjen haasteisiin ja sanoittaa niitä ääneen ajan kanssa. Huolihetken idea on siinä, että esimerkiksi kerran kahdessa viikossa keskitytään huoliin ja niiden ratkaisuun, etteivät huolet valloita kaikkia palavereita ja arjen kohtaamisia.

HUOLIHETKI

Huolihetkelle sovitaan rajattu ajankohta. Ajankohta voi olla esimerkiksi palaverin alussa, keskellä, lopussa, sovittu kahvitauko tai kokonaan erillinen huolihetki, jolloin keskitytään vain huoliin. Huolien sanoittamisen lisäksi sovitaan toimintatapa, miten huolia lähdetään ratkomaan.

Huolihetken tehokkuutta lisää, jos huolet taltioidaan huolitaulukkoon seuraavasti: huoli, huomioitavaa, ratkaisuehdotus, vastuu, seuranta. Huolitaulukko osoittaa ajan myötä, miten monta huolta on jo ratkaisu lukukauden huolihetkien aikana ja lisää hallinnan tunnetta.

huoli	huomioitavaa	ratkaisuehdotus	vastuu	seuranta

Lähteet

Lipponen, K. (2020). *Resilienssi arjessa*. Duodecim, Helsinki.

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Nieminen, V.-S. Mielityinen, S. & Ilves, V. (2021). Digiä ja keitaita. Korkeakouluopettajat pandemian paineessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Paakkanen, M. (2022). *Empatian voima työssä*. WSOY, Helsinki.

Ristikangas, M-R, Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent, Helsinki.

KIRJOITTAJAT

Tari Aho

Sivista

Elsi Ahonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Suvi Ahtinen

Työterveyslaitos

Teija Golnick

OAJ

Virpi Kalakoski

Työterveyslaitos

Eveliina Kivinen

LAB-ammattikorkeakoulu

Hannu Kotila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Heidi Lahti

Työterveyslaitos

Sirpa Laitinen-Väänänen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Sari Liikka

LAB-ammattikorkeakoulu

Hannele Louhelainen

OAJ

Kimmo Mäki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Marjo Nenonen

Karelia-ammattikorkeakoulu

Susanna Niinistö-Sivuranta

Helsingin yliopisto

Anna Parpala

Helsingin yliopisto

Martina Roos-Salmi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liisa Vanhanen-Nuutinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Ajatuksia, ideoita, ehdotuksia:

Kuultua, koettua, kokeiltua:

Parasta, pahinta, rohkeinta:



Sadattuhannet ihmiset Suomessa opiskelevat tai työskentelevät korkeakoulussa. Heidän hyvinvointinsa on suuri osa suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointia.

Korkeakouluyhteisön pedagoginen hyvinvointi syntyy työ- ja opiskeluhyvinvoinnista. Käytännössä se tarkoittaa, että hyvinvointia tulee tarkastella jokaisen yhteisöön kuuluvan näkökulmasta.

Tässä oppaassa tarjotaan teoreettisia ja käytännöllisiä esimerkkejä eri korkeakoulujen pedagogisen hyvinvoinnin kehittämisen malleista. Lisäksi siinä tarkastellaan hyvinvointia tukevia ja heikentäviä seikkoja, jotka ovat korkeakouluille yhteisiä. Ja koska kyseessä on käytännön opas, mukana on myös kymmenen harjoitusta, joilla hyvinvointia voi vahvistaa arjessa.

Opas on tuotettu osana *HyPe – Pedagoginen hyvinvointi* -hanketta, jota on rahoittanut TYÖ2030-ohjelma.

**LUE, POHDI JA
HYÖDYNÄ
OMASSA TYÖSSÄSI.**