

Ekososiaalista sivistystä edistävä pedagoginen johtaminen

– Tapaustutkimus suomalaisten
korkeakoulujen strategioiden
kestävyysosaamisen tavoitteista

Susanna Niinistö-Sivuranta

KT, kehitysjohtaja

Helsingin yliopisto

susanna.niinisto-sivuranta@helsinki.fi

Kimmo Mäki

KTT, korkeakoulupedagogiikan yliopettaja

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

kimmo.maki@haaga-helia.fi



VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella korkeakoulujen strategioista nousevia merkityksiä suhteessa pedagogiseen johtamiseen erityisesti ekososiaalisen sivistyksen ja kestävyysosaamisen näkökulmista. Aineistona tapaustutkimuksessa on kahdeksan suomalaisen korkeakoulun strategiaa, ja aineiston analyysi on tehty temaattisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen viitekehysten muodostavat laaja pedagoginen johtaminen korkeakoulussa, ekososiaalinen sivistys ja kestävyysosaaminen. Tutkimuskysymyksenä on, millaisia tavoitteita ja merkityksiä korkeakoulun strategia ilmaisee kestävyttä ja ekososiaalista sivistystä edistävälle pedagogiselle johtamiselle. Pohdimme myös lopuksi, millaisiin kestävyysosaamisen sekä ekososiaalisen sivistyksen vaatimuksiin pedagogisen johtamisen keinoin tulisi vastata.

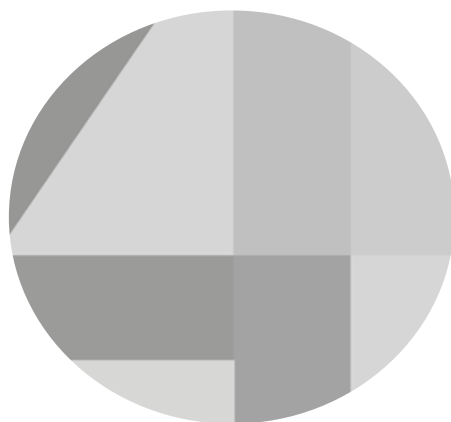
Tutkimuksen tuloksena syntyi jäsentely korkeakoulujen strategioiden ilmaisemista merkityksistä suhteessa ekososiaaliseen sivistykseen, kestävyysosaamiseen ja pedagogisen johtamisen tavoitteisiin. Strategioista löytyi laajan pedagogisen johtamisen viitekehysten sekä ekososiaalisen sivistyksen ja kestävyysosaamisen näkökulmista paljon merkityksiä, mutta strategiassa ne on usein ripoteltu läpileikkaavasti erilaisten strategisten tavoitteiden alle. Varsinaisiin strategioiden kestävyystavoitteisiin oli liitetty hyvin vähän suoraan pedagogiseen johtamiseen liittyviä tavoitteita.

Avainsanat: *pedagoginen johtaminen, kestävyysosaaminen, ekososiaalinen sivistys, korkeakoulu, strategia*

Abstract

The aim of the case study was to examine the significance of higher education strategies in relation to pedagogical leadership, especially from the perspectives of eco-social education and competencies in sustainability. The material in this study is strategies of eight Finnish higher education institutions. The analysis of the material has been carried out by means of thematic content analysis. The theoretical framework and key concepts of this study are broad pedagogical leadership at higher education institutions, eco-social education and competencies in sustainability. The research question was: What are the objectives and meanings of the higher education institution's strategy for pedagogical leadership that promotes sustainability and eco-social education? We also bring out as conclusions what intentions for sustainability and eco-social education should be completed through pedagogical leadership. As a result, study shows a structure for the significant elements in the strategy of higher education in relation to eco-social education, competencies in sustainability and pedagogical leadership objectives.

Keywords: *pedagogical leadership, competencies in sustainability, eco-social education, higher education, strategy*



Johdanto

Vahva arvopohja korkeakoulun johtamisessa luo pitkäkestoista ja vakaata osaamista ja sivistystä. Tavoitteena on, että korkeakoulusta valmistunut opiskelija on valmis kohtaamaan monimutkaisia ongelmia ja osaa vastata niihin uudistuvalla osaamisella. Tarkastelemme tässä artikkelissa korkeakoulujen strategioista nousevia merkityksiä suhteessa pedagogiseen johtamiseen erityisesti ekososiaalisen sivistyksen ja kestävyysosaamisen näkökulmista. Pedagogisen johtamisen keskeisimpänä tavoitteena näemme opiskelijan oppimisen edistämisen. Kestävyysosaamisen ja ekososiaalisen sivistyksen lähtökohtana taasen on luoda osaamista ja edistää kehitystä, joka vastaa nykyhetken tarpeisiin niin, etteivät tulevien sukupolvien elämisen mahdollisuudet kavennu. Tämä realisoituu pedagogisen johtamisen näkökulmasta ennen kaikkea koulutuksen tavoitteiden, toimintaympäristön ja opiskelijoiden oppimisen ja osaamistavoitteiden kautta.

Pohdimme aineistoon nojaten, millaisia tavoitteita korkeakoulun strategia ilmaisee kestävyysosaamista ja ekososiaalista sivistystä edistävälle pedagogiselle johtamiselle ja sitä kautta opettamiselle korkeakoulukontekstissa. Korkeakoulutuksen merkitys kestävä elämän tulevaisuuden näkökulmasta on kriittinen (ks. esim. Burt & Hubball, 2014; Dyer & Dyer, 2015; Bottery ja muut, 2018; Salovaara & Soini, 2021). Korkeakoulun tavoitteena ei ole vain toimia itse organisaationa kestävästi vaan sen perustehtävänä on varmistaa, että tulevat sukupolvet osaavat elää ja toimia kestävästi (Adomssent ja muut, 2007; Puurula ja muut, 2022).

Tutkimus on ajankohtainen maailmassa, jossa korkeakoulututkintoonsa valmistuva opiskelija tarvitsee kestävyysosaamista ja jatkuvaa oppimista selviytyäkseen ja menestyäkseen yksilönä ja asiantuntijana jatkuvasti kehittyvässä ja muuttuvassa työelämässä (Wiek ja muut, 2011a; Wiek ja muut, 2011b; Wiek ja muut, 2015; Bottery ja muut, 2018; Doyle & Brady, 2018; Konst, 2022). Tarkastelemme seuraavaksi lähemmin pedagogisen johtamisen elementtejä ja peilaamme niitä sen jälkeen kestävyysosaamisen ja ekososiaalisen sivistyksen teemoihin, jotka kytkeytyvät pedagogiseen johtamiseen. Muodostamme siis ensin viitekehyksen, jota hyödynnämme aineiston analyysissä.

Pedagoginen johtaminen on kokonaisvaltaista oppimisen, opetuksen ja koulutuksen johtamista

Koulutuksen tehtävä on tukea oppijaa kokonaisuudessaan kasvamaan ja kehittymään täyteen potentiaaliinsa. Opettajan roolina on nähdä opiskelijansa mahdollisuudet, tunnistaa tavoiteltava osaaminen ja oppimisen tavoitteet sekä luoda edellytyksiä oppimiselle (Tirri & Toom, 2020). Korkeakoulun arvopohjan ja strategian tavoitteiden tulisi toimia paitsi pedagogisen johtamisen ohjenuorana myös opettajan toiminnan perustana ja motivaattorina.

Strategia on korkeakoulun toimintaa ohjaava dokumentti, jolla pitäisi olla vaikutusta myös pedagogisen johtamisen tavoitteisiin opetussuunnitelmatasolla. Strategisen johtamisen merkitys ei ole korkeakoulukontekstissa kiistaton (ks. esim. Carter & Greer, 2013; Ranki, 2016; Nevgi & Korhonen, 2016; Doyle & Brady, 2018; Kuusisto-Ek, 2021). Lähestymme aihetta siitä näkökulmasta, että suomalais-

sessä korkeakoulujärjestelmässä ja sen ohjauksessa strategisilla valinnoilla on merkitystä. Korkeakoulun strategisten valintojen kautta sovitaan mm. tavoitteet kunkin korkeakoulun osalta Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa (esim. Ranki, 2016; Kuusisto-Ek, 2021). Opetussuunnitelmassa oleellista taasen on osaamistavoitteiden määrittely. Pedagogisen johtamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena tulisikin olla näiden kahden tason välinen vuoropuhelu.

Pedagogisen johtamisen tutkimusta on edelleen suhteellisen vähän korkeakoulutuksen kontekstissa. Sen sijaan oppilaitoskontekstissa yleisesti johtajuuden tutkimusta on saatavilla runsaasti. Usein näissä tutkimuksissa viitataan kuitenkin puhtaasti esimerkiksi rehtorin toimintaan. Tässä artikkelissa emme rajaa pedagogista johtajuutta jollekin organisatoriselle tasolle korkeakoulussa tai kiinnitä sitä vain rehtorin rooliin. Sen sijaan lähestymme korkeakoulun strategian merkityksiä ekososiaalisen sivistyksen edistämiseksi ymmärtäen pedagogisen johtamisen laajasti (ks. myös Carter & Greer, 2013; Burt & Hubball, 2014; Nevgi & Korhonen, 2016; Konst, 2022).

Kathleen Quinlan (2014) määrittelee korkeakoulutuksen johtamisessa kolme keskeistä osa-aluetta, jotka tulee ottaa huomioon, kun tavoitteena on opiskelijan oppimisen edistäminen. Nämä osat ovat 1) toimintaympäristö, joka tukee opiskelijoiden osaamisen kehittymistä, 2) johtajan oma sisäinen eetos ja oppimisen edistämisen tapojen tunteminen sekä 3) yhteisön kulttuurin ja opetussuunnitelmatyön johtaminen (ks. myös Burt & Hubball, 2014; Doyle & Brady, 2018; Alava ja muut, 2021). Pedagogista johtamista voidaan perinteisesti jaotella myös kahteen eri elementtiin. af Ursinin (2012)

jaottelu noudattelee tutuksi tullutta tulkintaa: Pedagoginen johtaminen voidaan nähdä johtajuutena opetusorganisaatiossa (mm. Vaherva, 1984; Barnet & Long, 1986) sekä johtajuutena edistää ja mahdollistaa yhteistyöprosesseja organisaatiossa (Their, 1994; Duignan & Macpherson, 2009). Kestävyysosaamisen ja ekososiaalisen sivistyksen näkökulmasta erityisesti jälkimmäinen on kriittinen, koska kestävyysosaamisen yhtenä merkittävänä elementtinä nähdään yhteistyön kautta mahdollistuva monitieteisyys ja yhteisöllinen ongelmanratkaisu (Wiek ja muut, 2011b; Konst, 2022).

Holistinen (laaja) pedagoginen johtaminen pitää sisällään opetuksen suunnittelua ja koordinaatiota, oppimisen mahdollistamista, opetuksen johtamista, talouden ja resurssien johtamista sekä yhteisön toimintakulttuurin ja toiminnan merkityksen (arvopohja) kehittämistä ja ylläpitoa (esim. Nevgi, 2014, Quinlan, 2014; Nevgi & Korhonen, 2016; Alava ja muut, 2021). Nämä tehtävät voivat yhdistyä jossain johtamisen roolissa, mutta ne voivat olla myös eri rooleissa painottuneita tehtäviä. Tästä syystä korkeakoulun strategian tarkastelu pedagogisen johtamisen tavoitteiden näkökulmasta on kiinnostava: strategian pitäisi johdattaa tekemään valintoja, jotka ovat koulutuksessa kestäviä ja eettisiä sekä mahdollistavat opiskelijoiden kestävyysosaamisen kehittymisen ja tukevat ekososiaalista sivistystä (ks. Burt & Hubball, 2014; Wiek ja muut, 2011b; Jaakkola ja muut, 2022).

Jotta pedagoginen johtaminen koskettaa koko korkeakouluyhteisöä opiskelijasta rehtoriin, tulee sitä tarkastella vuorovaiikutuksessa rakentuvana ilmiönä (Bass ja muut, 2008). Johtamisen tutkimus ja puheenvuorot ovat korostaneet johtamistyötä entistä enemmän sosiaalisena konstruk-

tiona, joka on sidoksissa kontekstiinsa (Juuti, 2018). Tarkastelunäkökulma on siirtynyt yhteisöllisiin tapahtumiin, joihin ovat osallisia kaikki organisaation jäsenet ja sidosryhmät ja joissa johtajuus nähdään jaettuna, hajautettuna ja kollektiivisena (Diefenbach, 2019; Dignan, 2019; Kuusisto-Ek, 2021). Tämä näkökulma avaa myös opetusta ohjaavana dokumenttina strategian merkityksen vuorovaikutukselliseen prosessiin: strategia ei ole tai sen ei pitäisi olla vain tavoitteiden asettamista johtamisen keinoin, vaan se on jo itsessään vuorovaikutuksen tulos (ks. Doyle & Brady, 2018; Kuusisto-Ek, 2021).

Osa pedagogisesta johtamisesta on myös asiantuntijoiden välistä toimintaa ilman varsinaisia johtajarooleja (af Ursin, 2012; Mäki, 2012). Toimintakonteksteina voivat olla eri organisaatioiden rajapinnat, verkostot, tutkimus- ja kehittämistoiminta ja erilaiset projektiryhmät. Onnistunut pedagoginen johtamistoiminta on kiinni korkeakouluyhteisön kyvystä ymmärtää, miten edistää oppimista sekä osaamista eri toimijoiden kanssa ja eri toimintaympäristöissä.

Kestävyysosaamista edistävän pedagogisen johtamisen ytimessä yhteisö, ekososiaalinen sivistys sekä opiskelijan osaaminen

Maailmassa, jossa enää hyvin harvoin on yhtä ainoaa oikeaa vastausta, tarvitaan monialaista ja uudistuvaa osaamista. Koulutuksen merkitys sivistyksen ja kestävien arvojen edistäjänä on suhteellisen kiistaton (Adomson ja muut, 2007; Bottery, 2016; Doyle & Brady, 2018; Tirri & Toom, 2020; Konst, 2022). Yleissivistyksen tuottamista oikeutuksista suhteessa ei-ihmiselliseen todellisuuteen ja luontosuhteeseen on löydettävissä myös ongelmia. Anja Heikki-

nen (2018) toteaa mm., että jos sivistys ihmisyyteen pyrkimisenä on johdattanut maapallon tilanteeseen, jossa elinmahdollisuudet ovat kaventuneet, millaisia vaihtoehtoja meillä tulisi olla määriteltäessä sivistyksen merkitystä suhteessa kestävään kehitykseen ja luontosuhteeseen uudelleen. Nostamme seuraavaksi esille kestävyysosaamisen edistämisen näkökulmasta korkeakoulukontekstissa kriittisen ekososiaalisen sivistyksen käsitteen ja pyrimme määrittelemään sen merkityksiä pedagogisessa johtamistyössä.

Käsitepari ekososiaalinen sivistys kiteyttää ajatuksen siitä, että olemme riippuvaisia muista ihmisistä ja luonnosta (Värri, 2018). Ekososiaalisuuden lähtökohtana on, että luonnon hyvinvoinnista huolehtiminen lisää myös ihmisen hyvinvointia. Tämä ymmärrys voi syntyä systeemisen ajattelun kautta, kun opimme tarkastelemaan luonnon, ihmisen ja yhteiskunnan keskinäisiä vuorovaikutuksia (Wiek ja muut, 2011b; Värri, 2018; Heikkinen & Kukkonen, 2019; Salonen, 2020; Konst, 2022). Kestävyysosaamista edistävän pedagogisen johtamisen on keskityttävä ekososiaalisen osaamisen kehittämiseen ja mahdollistamiseen korkeakouluyhteisössä ja korkeakoulun opetuksessa.

Keskeisiä elementtejä ekososiaalisessa asiantuntijuudessa ovat kriittinen ajattelu, arvotajunta, vastuuntunto, taito pohdita yhteiskuntaan ja maailmaan vaikuttavia kysymyksiä sekä oman ajattelun, toiminnan ja luontosuhteen jatkuva reflektointi (Wiek ja muut, 2011b). Ekososiaaliseen sivistykseen sisältyy myös kriittinen näkökulma, joka mahdollistaa tarpeen vaatiessa asettumisen mahdollisuuden arvoiltaan vain ihmiskeskeisiä koulutuksellisia ja tutkimuksellisia ratkaisuja vastaan (Heikkinen & Kukkonen, 2019; Salonen, 2020; Konst, 2022). Kestävyys-

osaamista edistävän pedagogisen johtamisen tavoite opettaja-opiskelija-rajapinnassa on siis varmistaa oppijan tiedot, taidot ja motivaatio kestävän tulevaisuuden rakentamiseen.

Korkeakoulun kiinnittyminen ja julistautuminen ekososiaaliseen sivistysnäkökulmaan ei yksin riitä. Korkeakoulun kestävyysosaamista edistävän pedagogisen johtamisen tulee mahdollistaa osaltaan, että valmistuvat asiantuntijat jatkavat jatkuvan oppimisen hengessä huolehtimista oman kulttuuriinsa lisäksi toisista ihmisistä sekä yhteisestä planeetastamme (Heikkinen & Kukkonen, 2019; Konst, 2022). Tämä mahdollistuu, kun korkeakoulu rakentaa vuorovaikutuksessa yhteiskunnan työelämän kanssa ekososiaalista sivistystä.

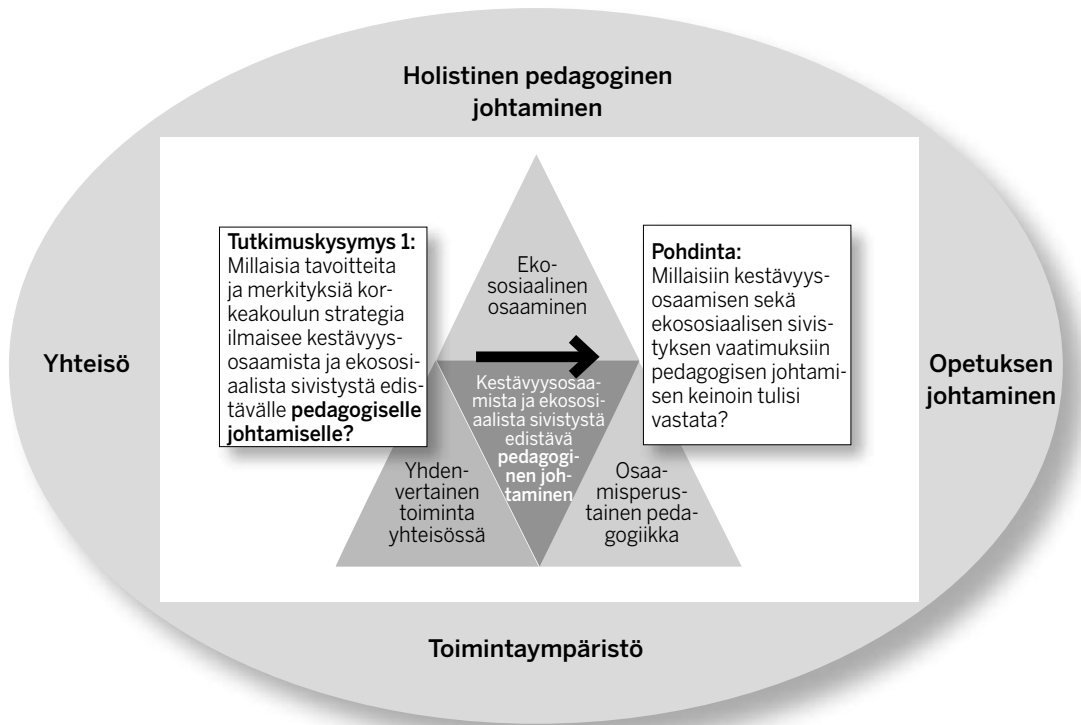
Kestävyystavoitteita korkeakoulukontekstissa ei voi edistää ilman vahvaa kestävyysosaamiseen nojautuvaa opetuksen perustaa (Weik, 2011b). Osaamisperustainen opetussuunnitelma ohjaa korkeakoulussa opettajia pedagogisesti avaamaan oppimisen tavoitteet tietojen, taitojen ja asenteiden kokonaisuutena (Weinert, 2001; Biggs & Tang, 2011; Laajala, 2016; Katajavuori ja muut, 2017; Jaakkola ja muut, 2022). Kritiikkinä osaamisperustaisuudelle Heikkinen ja Kukkonen (2019) esittävät näkemyksen liian kapeasta osaamisen tulkinnasta: äärimmillen vietyä osaamisperustaisuus on koulutuskustannusten optimointia, ja osaamista punnitaan sen perusteella, kuinka se tuottaa lisäarvoa pääomalle. Tämän kaltaisessa kapeassa ymmärryksen kontekstissa osaamisen suhde tietoon on hankala ja korkeakoulu nähdään vain välineellisenä toimijana suhteessa työelämään eikä autonomista tutkivaa ja kehittävää ulottuvuutta tunnisteta (Mäkinen & Annala, 2012; Heikkinen, 2019; Heikkinen & Kukkonen, 2019).

Edellä tarkasteltujen yhteisön toimintaan, ekososiaalisen sivistyksen tavoitteisiin ja osaamisperustaiseen opetussuunnitelmaan liittyvien elementtien kautta mahdollistuu ekososiaalista sivistystä ja kestävyysosaamista edistävän pedagogisen johtamisen tarkastelu korkeakoulujen strategioissa. Tiivistettynä kutsumme tätä kestäväksi pedagogiseksi johtamiseksi.

Tutkimusaineisto ja kysymykset

Tutkimusaineistomme koostuu kahdeksasta suomalaisen korkeakoulun strategiasta. Joukossa ovat edustettuina sekä ammattikorkeakoulut että yliopistot. Strategiat ulottuvat vuoteen 2030. Aineisto on kerätty avoimesti verkon kautta korkeakoulujen omilta www-sivuilta alkuvuodesta 2022. Aineiston keruu tehtiin satunnaisotannalla. Luimme kertaalleen läpi kaikkien korkeakoulujen strategiat ja hahmottelimme aineistosta nousevia teemoja. Valitsimme tämän jälkeen sattumanvaraisesti kahdeksan strategiaa analysoitavaksi sen jälkeen, kun totesimme aineiston alkavan kylläänntyä. Toisin sanoen laajempi tarkastelu ei tuottanut enää uusia merkittäviä teemoja. Aineistoksi valikoidut strategiat edustavat sekä ammattikorkeakouluja (4 kpl) että yliopistoja (4 kpl). Valintaa tehdessä varmistimme myös, että strategiat ovat alueellisesti eri puolilta Suomea. Aineiston analyysi tehtiin temaattisen analyysin keinoin (ks. esim. Braun & Clarke, 2006).

Tutkimuksemme pääkysymys on: Millaisia tavoitteita ja merkityksiä korkeakoulun strategia ilmaisee kestävyyttä ja ekososiaalista sivistystä edistävälle pedagogiselle johtamiselle? Johtopäätöksinä pohdimme myös, millaisiin kestävyysosaamisen sekä ekososiaalisen sivistyksen vaatimuksiin pedagogisen johtamisen keinoin



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys: Kestävyysosaamista ja ekososiaalista sivistystä edistävä pedagoginen johtaminen holistisesti ymmärrettynä

tulisi vastata. Tarkastelemme strategioita kahdesta suunnasta: holistisen (laajan) pedagogisen johtamisen sekä ekososiaalisen sivistyksen elementtien näkökulmista. Näistä muodostuvat yhdessä aineiston kanssa käydyn vuoropuhelun perusteella tutkimuksen viitekehys ja johtopäätöksenä kestävä pedagoginen johtamisen elementit.

Aineiston analyysin ensivaiheessa muodostimme edellä kuvattuihin aiempiin tutkimuksiin perustuen ensin kolme pedagogiseen johtamiseen kytkeytyvää pääluokkaa teoreettisen viitekehyksen (holistinen pedagoginen johtaminen) mukaisesti ja yhdistimme siihen kestävyysosaamisen elementit (Kuvio 1). Tutkimuksen tulokset yhdistämme kuvioon artikkelimme lopuksi.

Pelkistimme tutkimuksemme viitekehyksen pedagogisen johtamisen osat alueet seuraavasti: 1) toimintaympäristö, joka vaikuttaa oppimisen tapoihin ja mahdollisuuksiin ja pitää sisällään rakenteet ja organisoitumisen, 2) opetuksen johtamisen, joka pitää sisällään opetussuunnitelmatyön, osaamistavoitteiden asettamisen, opetuksen perustan ja koulutuksen laadun, ja 3) yhteisö, jolla viitataan yhteisössä toimimiseen ja vuorovaikutusrakenteisiin (Quinlan, 2014). Seuraavaksi yhdistimme mukaan aiempiin tutkimuksiin pohjautuen kestävyysosaamisen elementit, jotka ovat 1) ekososiaalinen osaaminen, 2) osaamisperustaisuus sekä 3) yhdenvertainen toiminta yhteisössä (Wiek ja muut, 2011b; Värrä, 2018; Heikkinen & Kukkonen, 2019; Salonen, 2020; Jaakkola ja muut, 2022).

Tutkimuksemme noudattaa abduktiivista lähestymistapaa, jolla tarkoitetaan sitä, että aineisto ja teoria vuorottelevat analyysissä. Teoreettisen viitekehyksen muodostavat siis holistisen pedagogisen johtamisen osa-alueet sekä ekososiaalisen sivistyksen ja kestävyysosaamisen elementit (ks. Wiek ja muut, 2011b; Quinlan, 2014; Värri, 2018; Heikkinen & Kukkonen, 2019; Salonen, 2020). Nämä muodostivat tutkimuksen analyysivaiheeseen matriisin, johon luokittelimme strategioista nousevia teemoja (Taulukko 1).

Tämän jälkeen jäsentelimme analyysimatriisiin aineiston sisällöt. Sisältöjä abstrahoiden päädyimme koodeihin ja tämän jälkeen syntyivät teemat, jotka kokosivat yhteen useamman koodin merkityksen. Lopuksi muodostimme syntyneiden teemojen perusteella korkeakoulujen strategioista nousevat kestävyttä ja ekososiaalista sivistystä edistävän pedagogisen johtamisen merkitykset ja tavoitteet. Tavoitteena analyysissä ei ollut etsiä esimerkiksi ominaisia tai erottavia piirteitä yliopistojen tai ammattikorkeakoulujen strategioissa vaan nimenomaan tarkastella strategioiden valossa pedagogisen johtamisen yhteisiä, yleisiä piirteitä, joilla on kytkös

korkeakoulutuksen tuottamaan kestävyysosaamiseen ja ekososiaaliseen sivistyseen. Tarkastelemme seuraavassa kunkin pääluokan ominaispiirteitä ja tavoitteita aineistosta nousseiden teemojen avulla.

Toimintaympäristö on mahdollistava, kansainvälinen ja verkostomainen

Ensimmäisenä pääluokkana analyysissämme on toimintaympäristö ja siihen kohdistuvat tavoitteet. Strategioista nousi selkeästi neljä eri teemaa, jotka kuvaavat korkeakoulujen pedagogisen johtamisen toimintakenttää. Toimintaympäristö on aineiston sisällöt abstrahoituna 1) mahdollistava, 2) työelämään verkottunut, 3) kansainvälinen, ja 4) täynnä tulevaisuuden haasteita. Aineistosta nousi esille pedagogiseen johtamiseen kohdistuvia merkityksiä, kuten toimintaympäristön tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset mahdollisuudet oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen sekä tahtotila toimia ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa.

Taulukko 1. Tutkimusaineiston analyysissä käytetty analyysimatriisi

	Ekososiaalinen osaaminen	Osaamisperustainen pedagogiikka	Yhdenvertaisuus yhteisön toiminnassa
Toimintaympäristö	Aineisto (korkeakoulu x:n strategia) → Koodi x → Teema x	Aineisto (korkeakoulu x:n strategia) → Koodi x → Teema x	Aineisto (korkeakoulu x:n strategia) → Koodi x → Teema x
Opetuksen johtaminen	Aineisto (korkeakoulu x:n strategia) → Koodi x → Teema x	Aineisto (korkeakoulu x:n strategia) → Koodi x → Teema x	Aineisto (korkeakoulu x:n strategia) → Koodi x → Teema x
Yhteisö	Aineisto (korkeakoulu x:n strategia) → Koodi x → Teema x	Aineisto (korkeakoulu x:n strategia) → Koodi x → Teema x	Aineisto (korkeakoulu x:n strategia) → Koodi x → Teema x

Monimutkistuvassa maailmassa, jossa erityisesti kestävyys liittyvät haasteet ja ongelmat kasvavat, on verkostomainen, yhteinen toiminta tärkeää. Korkeakoulu toimintaympäristönä ei pidä sisällyä vain oman organisaation osaamista ja toimintatapoja, vaan on luonnostaan verkottunut paitsi tutkimuksen myös työelämäosaamiseen tähtäävän koulutuksen takia (esim. Wiek ja muut, 2011b; Bottery, 2016; ks. myös Kuoppala & Mäki, 2021; Konst, 2022).

Hallittu kasvu oli usein käytetty termi, jolla kuvattiin tavoiteltavaa korkeakoulun toimintaa niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. TKI-toimintaa (tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta) kuvataan korkeakoulun toimintaympäristön kestävä kasvun edistäjänä. Strategiatekstit pyrkivät tasapainoilemaan kestävä kasvun ja oman toiminta-alueen toimijoiden tarpeisiin vastaamisen välillä. Tulevaisuuden toimintaympäristön haasteena korostuu strategioissa erityisesti ilmastonmuutokseen liittyvä osaaminen ja toiminta. Ekologisuuden ulottuvuus näkyy aineistossa, mutta se nähdään ikään kuin erillään ihmisten hyvinvointiin liittyvistä tavoitteista ”kaiken keskiössä on ihminen”.

Osaamisperustaisen pedagogiikan johtamista ohjaavat strategioissa korostetusti toimintaympäristöstä nousevat monimutkaiset ongelmat, joita ratkotaan monitieteisellä yhteistyöllä ja esimerkiksi projektiopinnoilla. Strategiat luovat kuvaa korkeakoulusta toimintaympäristönsä osaamis-pääoman johtajana ja koordinaattorina: korkeakoulu toimii yrittäjyyden, elinkeinoelämän ja kansainvälisten osaamisverkostojen kokoajana. Samaan kokonaisuuteen liitetään mukaan jatkuvan oppimisen tematiikka, jota määrittää vahva asiakas- ja kysyntälähtöisyys.

Heikkisen ja Kukkosen (2019) jäsentelyn mukaan osaamisperustaiset ilmaukset korkeakoulujen strategioissa noudattelevat osaamisen kapeaa tulkintaa, jossa tarvelähtöisyys korostuu. Osaamisperustaisuuden tulkinnessa onkin tärkeä varmistaa, että siihen sisältyy korkeatasoinen ja moniulotteinen asiantuntijaosaaminen (Mäkinen & Annala, 2010). Korkeakoulun tulee taata oppimisen ympäristö, jossa irtaudutaan yksittäisistä, irrallisista tehtävistä ja luodaan laaja näkemys ekososiaalisen sivistyksen elementeistä ja kestävyysosaamisesta (Konst, 2022). Osaaminen tulee näkyväksi silloin, kun tilanteet edellyttävät kriittis-emansipatorista toimintaa ilmiöiden ja asioiden kehittämiseksi (Heikkinen, 2019).

Toimintaympäristön osalta yhteisön yhdenvertaisuuden elementteihin strategioista löytyi hyvin vähän kiinnekohtia. Keskeisin tavoite liittyy korkeakoulun rakenteisiin, joiden pitäisi ”turvata opiskelijoidemme tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset mahdollisuudet oppimiseen” eli mahdollistaa sujuvat opiskeluprosessit kaikille. Toinen merkittävä teema oli työelämäyhteistyön ja tutkimustoiminnan avoimuus sekä tiedon käytettävyys päätöksenteon pohjana. Yksittäinen maininta löytyi liittyen toimintaympäristön monikielisyyteen sekä saavutettavuuteen.

Opetuksen johtamista vastuullisesti opetus-suunnitelmasta ihmisiin

Pedagogisen johtamisen näkökulmasta ekososiaalisen sivistyksen tukemisen keskeiset tavoitteet liittyvät opiskelijoiden kestävyysosaamiseen (ks. Wiek ja muut, 2011a). Tällä viitataan strategioissa vastuullisuuteen, asian-tuntijuuteen sekä opiskelijan kykyyn yl-

Taulukko 2. Pääluokka 1 Toimintaympäristö: kestävyysosaamista ja ekososiaalista sivistystä edistävä pedagoginen johtaminen (analyysimatriisin esimerkki)

Pääluokka 1: Toimintaympäristö	Eko-sosiaalinen osaaminen	Osaamis-perustainen pedagogiikka	Yhdenvertaisuus yhteisön toiminnassa
Teema: Mahdollistava toiminta	Verkostot: Verkostomaisen toiminnan johtaminen	Monimutkaiset ongelmat: Monitieteinen yhteistyö, tasapainon hakeminen kestäväen kasvun ja osaamistarpeiden välillä	Rakenteet: Sujuvat opiskeluprosessit
Teema: Työelämäyhteistyö	Kumppanuus: Toimiminen osaamisverkostoissa	Tulevaisuuden osaamisen: Kestävyyskompetenssit yhteistyön tavoitteena, mm. projektioppiminen, korkeakoulut osaamisverkostojen johtajina	Avoimuus: Tieto ja oppiminen laajasti työelämän kehittämisen ja päätöksenteon käytössä
Teema: Kansainvälisyys	Vaikuttavuus: Kansainvälisyys kestäväen vaikuttavuuden edellytys	Maailmaa koskevat ratkaisut: Korkeakoulu toimii kansainvälisessä kontekstissa	Kielisyys: Äidinkielen ja vieraan kielen huomioiminen
Teema: Tulevaisuuden haasteet	Ilmastonmuutos: Luontoympäristön turvaaminen, hallittu kasvu	Jatkuva muutos: Muutosten tunnistaminen ja hallinta, kokeilut	Saavutettavuus: Toimintaympäristö (oppimisympäristö) on monimuotoinen

läpittää ja päivittää osaamistaan maailman muutuessa. Aineistosta nousi esille neljä teemaa: 1) Opiskelijoiden kestävyysosaaminen, 2) Opetukseen kohdistuvat kestävyysodotukset, 3) Johtamiseen liittyvät kestävyysodotukset sekä 4) Osaamispääoman johtaminen ja kehittäminen. Analyysimatriisista (Taulukko 3 sivulla 38) on nähtävissä pelkistetty aineisto.

Opiskelijoiden kestävyysosaaminen pitää sisällään muutoksiin, hyvinvointiin, itseohjautuvuuteen, asiantuntemukseen sekä vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita (ks. myös Jaakkola ja muut, 2022). Ekososiaalisen osaamisen näkökulmasta muutosten hallinta ja oman toiminnan vaikutusten ymmärtäminen ovat keskeisiä tavoitteita. Muutos nousi vahvasti aineistossa esiin esimerkiksi siten, että ”opiskelijat ovat val-

miita muuttamaan maailmaa”. Edellytyksenä nähtiin kriittinen ajattelu ja luovat ratkaisut kompleksisessa toimintaympäristössä.

Korkeakoulujen yhteisinä tutkinnon työelämävalmiuksina korostettiin lokaa- lin ja globaalien toimintaympäristöjen huomioimista sekä kriittisen ajattelun ja luovan ongelmaratkaisutaidon lisäksi vastuullisuusosaamista. Korkeakoulujen TKI-toiminta oli kytketty inhimillisen turvallisuuden edistämiseen, joka huomioi ilmastonmuutoksen aiheuttamat riskit ja haasteet. Digitaalista asiantuntijaksi oppimista edistettiin toimintaympäristön nopean muutoksen vuoksi: ”digitaaliset ratkaisut, työ- ja elinkeinoelämän yhteydet sekä osallisuus koulutus- ja tutkimusverkostoihin ovat olennainen osa opintoja”.

Osaamisperustaisuuteen liittyen aineis- retään korkeakoulukontekstissa yhä laa-
 jautuvuus. Vaikka osaamisperustaisuus jemmin (ks. Mäkinen & Annala, 2010;
 opetuksen lähtökohtana ei ole aina täy- Vilppola ja muut, 2020; Jaakkola ja muut,
 sin yksiselitteinen, sen merkitys ymmär- 2022). Kestävyysosaamisen näkökulmasta
 opiskelijan itseohjautuvuudella ja itsetun-

Taulukko 3. Pääluokka 2 Opetuksen johtaminen: kestävyysosaamista ja ekososiaalista sivistystä edistävä pedagoginen johtaminen (analyysimatriisin esimerkki)

Pääluokka 2: Opetuksen johtaminen	Ekososiaalinen osaaminen	Osaamis- perustainen pedagogiikka	Yhdenvertaisuus yhteisön toiminnassa
Teema: Opiskelijan kestävä osaaminen	Muutos: Oman toiminnan reflektointi, kriittinen ajattelu ja toiminnan vaikutusten arviointi Hyvinvointi: opiskelijälähtöiset opintopolut, oikea-aikainen ohjaus	Asiantuntijuus: vastuullisia maailman muuttajia, rohkeus tehdä ja kokeilla Itseohjautuvuus: vastuunkanto itsestä ja muista, tilaa oivalluksille	Vastuullisuus: vuorovaikutusosaaminen, kulttuuritietoisuus
Teema: Opetukseen kohdistuvat kestävyys- odotukset	Hyvinvointia tukeva opetus: Opiskelukyvyn vahvistaminen Opiskelijoiden itseohjautuvuutta tukeva ja kriittistä ajattelua tukeva opetus: opiskelijoista kasvaa maailman muuttajia	Monialaisuus: tieteenalojen yhdistelmät, eri toimijoiden osaamisverkostot Tutkimusperustaisuus: vahvistetaan opetuksen ja tutkimuksen yhteyttä, toimintaympäristön osaamistarpeiden kytkeminen osaamista edistävään TKI:hin	Saavutettavuus: tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset oppimisen mahdollisuudet Joustavuus: räätälöidyt, henkilökohtaistetut opintopolut
Teema: Johtamiseen kohdistuvat kestävyys- odotukset	Korkeakoulun TKI:n ja opetuksen sisältöjen kytkentä: opetuksen johtaminen inhimillisen turvallisuuden edistäjänä, huomioiden ilmastomuutoksen haasteet	Opetuksen laatu: kehittäminen laajasti yhteistyössä, tutkimusperustaisuus, henkilökohtaiset oppimispolut, ilmiöpohjaisen oppimisen mahdollistaminen	Opetuksen arvostus ja osallistava johtaminen: tavoitteellinen vuorovaikutus, yhteistoiminnallista oppimista ja tekemistä korostava työkuulttuuri
Teema: Osaamis- pää- oman johtaminen ja kehittäminen	Korkeakoulun TKI-toiminta: osaamisverkostoja luova korkeakoulu	Globaalit osaamistarpeet: tunnistetaan ja ratkaistaan maailmanlaajuisia ongelmia Pedagoginen osaaminen: tarkoituksenmukainen pedagogiikka ja digitaalinen osaaminen	Jatkuva uudistuminen: erilaiset osaamisen tarpeet tunnistettu

temuksella on keskeinen merkitys (esim. Jaakkola ja muut, 2022). Aineistosta koulutuksen tavoitteet nousevatkin pääasiassa nimenomaan osaamisen tavoitteina, joissa vastuullisuus korostuu: ”valmistuvat ovat vastuullisia asiantuntijoita” tai ”opiskelijamme saavat perusteet kestäväan kehitykseen” tai opiskelija on ”vastuullinen, kulttuurisesti moninaisen maailman akateeminen asiantuntija”. Tämä tukee ajatusta kestävyyskompetenssien implementoinnista kaikkeen korkeakoulutukseen. Korkeakoulujen pedagogisissa toimintamalleissa osaamisperustaisuutta pyritään edistämään yhdistäen tutkimuksen (TKI:n) ja opetuksen sisällöt. Tutkimuksen ja opetuksen yhteys näkyikin kautta linjan korkeakoulujen strategioissa: ”opettaja opettaa ja tutkii” ja ”integroimme tutkimuksen opetukseen”.

Strategioiden mukaan korkeakoulussa vahvistetaan opiskelutaitoja ja osaamista sekä sujuvia oppimisprosesseja ja tavoitteeksi asetetaan ”osaamisperusteisuuden, oppimisen laadun ja opintotehokkuuden vahvistaminen tutkintoon johtavassa koulutuksessa.” Opiskelijoiden hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyen yksi keskeinen korkeakoulupedagogiikan tavoite onkin ollut yksilöllisten opintopolkujen mahdollistaminen. Tällä viitataan usein joustavuuteen ja vaihtoehtoihin opinnoissa. Opiskelijan tausta, elämäntilanne, tavoitteet, itseohjautuvuus ja monet muut seikat vaikuttavat opinnoissa menestymiseen (Lindblom-Ylänne ja muut, 2017). Aineiston perusteella strategioista nouseekin esille, että johtamisella halutaan vaikuttaa paitsi opiskelijan oppimisen mahdollisuuksiin myös opettajan työn mahdollisuuksiin ja kuormittavuuteen.

Hyvinvoiva yhteisö pedagogisen johtamisen tavoitteena

Strategioissa yhteisön merkitys kestävyden ja ekososiaalisen sivistyksen näkökulmista korostuu hyvinvointina työssä ja opinnoissa sekä kestävyysosaamista edistävänä toimintakulttuurina. Yhteisön toiminnan avoimuus ja vuorovaikutus sekä arvostus nähdään luottamuksen perustana. Hyvinvoivalle korkeakoulu yhteisölle on ominaista yhdenvertaiset mahdollisuudet työskennellä ja opiskella, arvostaa toista ja innostua uusista asioista: ”Erilaisuuden, monipuolisen osaamisen ja yhteenkuuluvuuden arvostaminen läpileikkaavat toimintaamme”.

Pedagogisen johtamisen näkökulmasta merkityksellistä on vahvistaa luottamuksen kulttuuria esimerkiksi edistämällä yhteisön mahdollisuuksia avoimeen vuorovaikutukseen eri tilanteissa (Bottery ja muut, 2018; Konst, 2022). Strategioista nousee esille ajatus johtamistoiminnasta mahdollistajana ja toiminnallisen kontekstin luojana korkeakoulun sisällä ja sen toimintaympäristössä. Lisäksi johtamisen tavoitteeksi asetetaan yhdenvertaisuutta edistävän työ kulttuurin luominen. ”Turvaamme opiskelijoillemme tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset mahdollisuudet oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen”.

Vastuullisuus korostuu myös yhteisöllisyyden näkökulmasta ja käsitteenä se sidotaan teksteissä eettiseen toimintaan, asiakas- ja opiskelijakeskeiseen otteeseen sekä taloudelliseen ja sosiaaliseen toimintaan korkeakoulussa. Henkilökuntaa halutaan ohjata toimimaan niin, että pedagogiset voimavarat suunnataan opiskelijoiden oppimiseen ja opintojen edistymiseen. Vastuullisuus on yhtä aikaa korkeakoulu yhteisön ja sen yksilön toimintaa ohjaava teesi. Samalla se on lupaus toimintaym-

Taulukko 4. Pääluokka 3 Yhteisö: kestävyysosaamista ja ekososiaalista sivistystä edistävä pedagoginen johtaminen (analyysimatriisin esimerkki)

Pääluokka 3: Yhteisö	Ekososiaalinen osaaminen	Osaamisperustainen pedagogiikka	Yhdenvertaisuus yhteisön toiminnassa
Teema: Hyvinvoiva korkeakoulu-yhteisö	Yhteisöllinen korkeakoulun toimintakulttuuri: monikulttuurisuus, yhteisölliset foorumit mahdollistajana	Opiskelukyky: Yhteisön tuki ja opiskelukyvyn edistäminen	Avoimuus: läpileikkaavana korkeakoulun toimintakulttuurissa, moniäänisyys
Teema: Kestävä toimintakulttuuri	Vastuullinen korkeakoulun toimintakulttuuri: resurssiviisaus, kestävyysteemat laajasti, johtamisella tuetaan merkityksellistä ja tuloksellista työtä	Innostava ja luova kaikille: tuetaan jatkuvaa osaamisen kehittymistä (opiskelijat ja henkilöstö), yhteiskehittäminen mahdollista	Vuorovaikutteinen ja avoin: korkeakoulun avoimet kumppanuusverkostot, mahdollisuuksien tasa-arvo opinnoissa, korkeakouludemokratia

päristölle toimia kestävän kasvun edistäjänä: ”Korkeakoulu-yhteisö toimii ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa”.

Korkeakoulukontekstissa kehittyvä johtajuus kasvaa yhteisönsä jakamista uskomuksista ja arvoista: ”Johtaminen on arvostettua, reilua ja eettisesti kestävä”. Pedagogisen johtamisen erityispiirteenä on johtajan kehittymisen kytkös henkilöstön kehittymiseen ja kasvuun. Johtajan oma tarve kasvuun ja kehitykseen on sidoksissa muun henkilöstön kasvuun ja sen tukemiseen. Siksi pedagogisessa johtamisessa korostuu pedagogiseen sisältöön liittyvän organisaation perustehtävän erityisyys sekä johtamisen osallistava ja jaettu luonne.

Osaamisperustaiset kytkökset yhteisöpääluokassa kytketään kumppanuusverkostoihin, joissa kehitetään korkeakoulun osaamisalueita, opiskelija-työnantaja-suhteita ja verkostoja. Korkeakoulu-yhteisö on edistämässä työelämäpohjaisia opintokokonaisuuksia, jotka edistävät oppimista, yhteistä kehittämistä ja työn tutkimista.

Tavoitteena on myös tukea opiskelijoiden opiskelukykyä.

Kestävyysosaamista edistävän korkeakoulun toimintakulttuurin tavoitteena on ohjata opiskelijaa eettiseen ja vastuulliseen toimintaan myös työelämässä. Tämä sisältää korkeakouludemokratian, yhteiskehittämistä, monimuotoisuuden ja moniäänisyyden kunnioittamista, yhdenvertaisia mahdollisuuksia opetukseen ja työhön sekä yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa korkeakoulun kehittämiseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

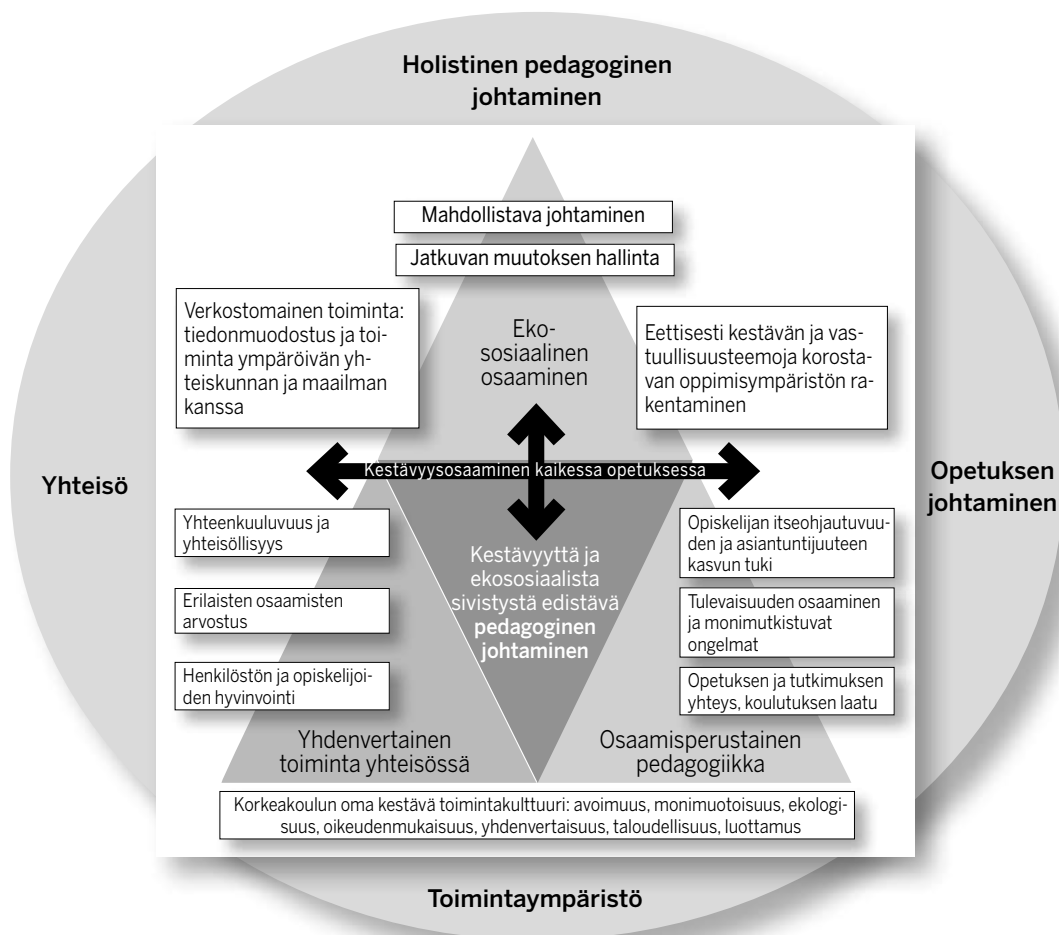
Pohdinta

Pedagoginen johtajuus koulutusorganisaatiossa sisältää opetustoiminnan järjestämistä ja ohjaamista sekä opetus- ja ohjaustyön mahdollistavien prosessien johtamista. Tarkastelimme kahdeksan eri korkeakoulun strategioita tavoitteenamme löytää niistä pedagogisen johtamisen kannalta oleellisia ekososiaaliseen sivistykseen ja kestävyysosaamiseen liittyviä merkityksiä ja sitä kautta korkeakoulun toiminnan tavoitteita. Lopuksi pohdim-

me vielä, miten kestävyysosaamista edistävä korkeakoulupedagogiikka näkyy korkeakoulun strategiassa ja miten sitä pitäisi johtaa, jotta oppiminen ja opiskelu mahdollistuvat. Korkeakoulun rakenteiden ja prosessien mahdollistavalla tai estävällä vaikutuksella on sidos suoraan korkeakoulun käsitykseen oppijasta, opettajuudesta, osaamisesta ja osaamisen arvioinnista (Elfving ja muut, 2021).

Strategioista löytyy laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksen sekä ekososiaalisen sivistyksen ja kestävyysosaamisen

näkökulmista varsin paljon merkityksiä, mutta strategiassa ne on usein ripoteltu läpileikkaavasti erilaisten strategisten tavoitteiden alle. Varsinaisiin strategioiden kestävyystavoitteisiin oli liitetty hyvin vähän suoraan pedagogiseen johtamiseen ja kestävyysosaamiseen liittyviä tavoitteita. Opetuksen ja koulutuksen johtamisen näkökulmasta pitää siis syventyä kaikkiin strategioiden teemoihin, jotta holistisen pedagogisen johtamisen näkökulmasta saadaan näkyviin ekososiaalisen sivistyksen ja kestävyysosaamisen merkitykset strategioissa. Pyrimme vielä lopuksi muo-



Kuvio 2. Korkeakoulujen strategioista nousevat ekososiaalisen sivistyksen ja kestävyysosaamisen merkitykset pedagogisessa johtamisessa

dostamaan korkeakoulujen strategioista nousevat yhteiset kestävyysosaamista ja ekososiaalista sivistystä tukevaan pedagogiseen johtamiseen kohdistuvat merkitykset ja tavoitteet (Kuvio 2 sivulla 41).

Korkeakoulujen strategioiden nostattamat haasteet kestävyysosaamista edistävälle pedagogiselle johtamiselle kohdistuvat niin korkeakoulun rakenteisiin ja oppimisympäristöön, opettajan osaamiseen kuin yhteistyöverkostonkin mahdollistamiseen. Punaisena lankana johtamistyön kohteita ja tavoitteita sitoo yhteen tulevaisuuteen suuntaava kestävyysosaaminen, joka on korkeakoulun toiminnan keskiössä.

Strategioissa asetetaan tavoitteita pedagogiselle johtamiselle: opetuksen ja tutkimuksen yhteyden vahvistaminen, opiskelukykyyn tukeminen, opiskelijoiden asian tuntijaksi kasvun tukeminen ja tulevaisuuden osaamisen tuottaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstön hyvinvointi ja opetuksen arvostus ovat niin ikään tavoitteina. Tavoitteena on rakentaa avointa, yhdenvertaista ja ekologista luottamukseen perustuvaa korkeakoulun toimintakulttuuria. Näiden elementtien kautta voidaan rakentaa myös ekososiaalista sivistystä ja kestäviin arvoihin perustuvaa korkeakoulutusta (ks. Wiek ja muut, 2011a; Dyer & Dyer, 2015; Salonen, 2020; Konst, 2022). Varsinaisesti kestävyysosaamisen tavoitteisiin, kestäväen pedagogisen johtamisen konkretiaan ja ekologisen sivistyksen vahvistamiseen strategiat tarjoavat kuitenkin kovin vähän tavoitteita.

Pedagogisen johtamisen merkitykset liittyvät ennen kaikkea kestäväen, vastuullisen ja hyvinvoivan yhteisön ja sen toiminnan mahdollistamiseen. Ekososiaalisen sivistyksen näkökulmasta korostuu

siis sosiaalinen ulottuvuus. Yhteisö nähdään monialaisena, verkottuneena ja kansainvälisenä. Jotta ekososiaalisen sivistyksen ja kestävyysosaamisen tavoitteet toteutuvat strategioiden viitoittamalla tiellä, tarvitaan henkilöstön yhteistyöprosessien edistämiseksi runsaasti erilaisia tulkintafoorumeita ja vuorovaikutteisia kohtaamisia opettajan ja opiskelijan välillä oppimistilanteissa (Taipale, 2004; af Ursin, 2012; Konst, 2022).

Merkittävää on huomata, että aineiston analyysin perusteella korkeakoulut vaikuttavat olevan hyvin samoilla linjoilla kestäväen pedagogisen johtamisen näkökulmasta. Lähtökohtaisesti etsimme tutkimusessamme nimenomaan korkeakoulujen strategioissa kestävyysosaamisen suhteen yhdistäviä tekijöitä, mutta lopulta yllättävää oli, ettei erottavia tekijöitä merkittävästi edes löytynyt. Strategia sinällään ei siis toimi ainakaan kovin erottuvasti jonkin korkeakoulun profiilin tai niin sanotun kilpailuedun tuottajana. Samansuuntaisia havaintoja korkeakoulujen strategioiden erottuvuudesta on tehnyt esimerkiksi Helena Kuusisto-Ek (2021). Hänen mukaansa ammattikorkeakoulujen strategioissa merkittävämpää on ministeriön ohjaus ja rahoitusmallin vaikutus kuin varsinainen strateginen profilointi tai erottuvuus.

Voikin kysyä, onko tarkasteltujen strategioiden vaikuttavuus lopulta merkittävä ekososiaalisen sivistyksen näkökulmasta. Tavoitteiksi strategioissa asetetaan geneerisiä korkeakoulupolitiikan värittämiä teemoja, joissa korostuvat yhteisön, osaamisen ja hyvinvoinnin merkitykset. Luontosuhteen ja ekologisuuden merkitykset ovat näille teemoille strategioissa alisteisia. Varsinaiset sisällölliset tieteenala- tai koulutusala-kohtaiset sekä pedagogiset teemat suhteessa konkreettisiin kestävyysosaami-

sen tavoitteisiin jäävät sivuosaan. Mahdollista toki on, että kestävyysosaamisen konkretia on löydettävissä paremmin opetussuunnitelmista ja strategioiden toteuttamisen suunnitelmista. Korkeakoulujen profiloitumisen mahdollisuudet voisivat kuitenkin piillä nimenomaan aidosti vaikuttavassa ekososiaalista sivistystä vahvistavassa strategisessa johtamisessa, joka on kytketty vahvaan pedagogiseen ja tieteenalakohtaiseen sisältöön.

Lähdeluettelo

Adomssent, M., Godemann, J., & Michelsen, G. (2007). Sustainable University - Holistic approach to sustainability in higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 385–461.

Alava, J., Kovalainen, M. T., & Risku, M. (2021). Pedagoginen johtajuus järjestelmä- ja systeemitason muutoksessa. Teoksessa A. Holappa, A. Hyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, & A-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (ss. 116–137). PS-kustannus.

Barnet, B., & Long, C. (1986). Peer-assisted leadership: Principals Learning from Each Other. *Phi Delta Kappa*, 67(9), 672–675.

Bass, B. M., Bass, R., & Stogdill, R. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and applications*. Free Press.

Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University* (4 painos). Society for Research into Higher Education & Open University Press. https://cetl.ppu.edu/sites/default/files/publications/-John_Biggs_and_Catherine_Tang_Teaching_for_Quali-BookFiorg-.pdf

Bottery, M., Ping-Man, W., & Ngai, G. (2018). *Sustainable School Leadership: Portraits of Individuality*. Bloomsbury Publishing.

Bottery, M. (2016). *Educational Leadership for a More Sustainable World*. Bloomsbury Publishing.

Burt, H., & Hubball, H. (2014). A strategic approach to the scholarship of curriculum leadership in research-intensive university context: The art, science and politics of implementation. *International Journal of University Teaching and Faculty Development*, 5(4), 203–218. <https://luis-miguel-villar-angulo.es/wp-content/uploads/2015/07/International-Journal-of-University-Teaching-and-Faculty-Development.pdf>

Carter, S., & Greer, C. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375–393. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1548051812471724>

Diefenbach, T. (2019). Why Michels' 'iron law of oligarchy' is not an iron law – and how democratic organisations can stay 'oligarchy-free'. *Organization Studies*, 40(4), 545–562. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840617751007>

Dignan, A. (2019). *Brave new work*. Penguin.

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. <https://doras.dcu.ie/24754/1/17paper02k.pdf>

Duignan, P., & Macpherson, J. S. (2009). Educational Leadership: A Practical Theory. Teoksessa F. W. English (toim.), *Educational Leadership and Administration* (1. painos). Sage.

Dyer, G., & Dyer, M. (2015). Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 111–116. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.077>

Elfving, J., Hyryläinen, A., & Keurulainen, H. (2021). Ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmatyö pedagogisena johtamisena. *UAS Journal 3/2021*. <https://uasjournal.fi/3-2021/ammattikorkeakoulun-opetussuunnitelmatyö-pedagogisena-johdamisena/>

Heikkinen, A. (2018). Ammattisivistyksen lupaus antroposeenin/kapitaloseenin aikakaudella. Koulu ja menneisyys. *Suomen kasvatuksen ja koulutuksen historian vuosikirja*, 56, 305–328. <https://journal.fi/koulujamenneisyys/article/view/77700>

Heikkinen, H. L. T. (2019). Osaamisperustaisuuden perusteet: Ammattikorkeakoulu ja tiedon tarkoitus. *UAS Journal 1/2019*. <https://uasjournal.fi/1-2019/osaamisperustaisuuden-perusteet/>

Heikkinen, H. L. T., & Kukkonen, H. (2019). Ammattikorkeakoulu toisin ajateltuna: Osaaminen, sivistys ja tiedon intressit. *Aikuiskasvatus*, 39(4), 262–275. <https://doi.org/10.33336/aik.88096>

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

Jaakkola, N. M., Meeri, K., Hakio, K., Wolff, L.-A., Mattelmäki, T., & Friman, M. (2022). Becoming self-aware: How do self-awareness and transformative learning fit in the sustainability competency discourse? *Frontiers in Education*, 7, 1–13. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.855583>

- Katajuvori, N., Salminen, O., Vuorensola, K., Huhtala, H., Vuorela, P., & Hirvonen, J. (2017). Competence-Based Pharmacy Education in the University of Helsinki. *Pharmacy*, 5(2), 29. <https://doi.org/10.3390/pharmacy5020029>
- Konst, T. (2022). Kestävää tulevaisuutta rakentava korkeakoulupedagogiikka. Teoksessa K. Mäki, & L. Vanhanen-Nuutinen (toim.), *Korkeakoulupedagogiikka – Ajat, paikat ja tulkinnat*. (ss. 99–110). Haaga-Heliana julkaisut 7/2022. Newprint. https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-08/Korkeakoulupedagogiikka_screen.pdf
- Kuoppala, E., & Mäki, K. (2021). *Osaammeko johtaa pedagogisesti verkostoissa?* UAS Journal 3/2021. <https://uasjournal.fi/3-2021/osaammeko-johtaa-pedagogisesti-verkostoissa/>
- Kuusisto-Ek, H. (2021). Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisällöt 2017–2020. *Tiedepolitiikka*, 46(1), 8–18. <https://journal.fi/tiedepolitiikka/article/view/102626>
- Laajala, T. (2016). Ammattikorkeakoulun osaamisperustaisen opetussuunnitelman tulokanta-repertuaarit. *Aikuiskasvatus*, 36(4), 294–302. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88515/47691> Ammattikorkeakoulun
- Lindblom-Ylänne, S., Haarala-Muhonen, A., Postareff, L., & Hailikari, T. (2017). Exploration of individual study paths of successful first-year students: An interview study. *European Journal of Psychology of Education*, 32(4), 687–701. <https://doi.org/10.1007/s10212-016-0315-8>
- Mäki, K. (2012). *Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakoulun toiminnan kontekstina* [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/37186>
- Mäkinen, M., & Annala, J. (2010). Osaamisperustaisen opetussuunnitelman monet merkitykset korkeakoulutuksessa. *Kasvatus & Aika*, 4(4), 41–61. <https://journal.fi/kasvatusjaaika/article/view/68239>
- Mäkinen, M., & Annala, J. (2012). Osaamisperustaisen opetussuunnitelman kahdet kasvot. Teoksessa M. Mäkinen, V. Korhonen, J. Annala, P. Kalli, P. Svård, & V.-M. Väri (toim.), *Osallistava korkeakoulutus* (ss. 127–151). Tampere University Press.
- Nevgi, A., & Korhonen, V. (2016). Pedagoginen johtaminen yliopiston keski johdon johtamistyössä. *Kasvatus*, 47(5), 419–433. <https://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/47/5/pedagogi.pdf>
- Nevgi, A. (2014). Opetuksen pedagoginen kehittäminen ja johtaminen. Teoksessa I. Niiniluoto, U.-M. Forsberg, & A.-M. Evers (toim.), *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä* (ss.173–185). Unigrafia.
- Puurula, J., Konst, T., Friman, M., & Koivunen, T. (2021). Suomalaiset korkeakoulut kestävää kehitystä edistämässä. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 23(4), 34–47. <https://doi.org/10.54329/akakk.113319>
- Quinlan, K. (2014). Leadership of teaching for student learning in higher education: What is needed? *Higher Education Research & Development*, 33(1), 32–45. <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.864609>
- Ranki, S. (2016). *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa*. Työsuojelurahasto. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99139/strateginen_johtaminen_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salonen, A. O. (2020). *Ekososiaalinen sivistys - mitä se on?* <https://artosalonen.com/ekososiaalinen-sivistys-mita-se-on/>
- Salovaara, J., & Soini, K. (2021): Educated professionals of sustainability and dimensions of practices. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(8), 69–87. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2020-0327>
- Taipale, M. E. (2004). *Työnjohtajasta tiiminvalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajana ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6078-2>
- Their, S. (1994). *Pedagoginen johtaminen*. Mermeurs. Tammer-Paino Oy.
- Tirri, K., & Toom, A. (2020). The Moral Role of Pedagogy as the Science and Art of Teaching. Teoksessa K. Tirri, & A. Toom (toim.), *Pedagogy in Basic and Higher Education – Current Development and Challenges*. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/chapters/70433>
- Ursin, K. (2012). Pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus: käsitteparin kaksi traditiota. Teoksessa K. Mäki, & T. Palonen (toim.), *Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja* (ss. 79–104). Kansanvalistusseura. Hansaprint Oy.
- Vaherva, T. (1984). *Rehtorin ammattikuva ja koulutustarve*. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A 5. Jyväskylän yliopisto.
- Vilppola, J., Hämäläinen, R., Vähäsantanen, K., & Salo, P. (2020). Opettajana jo toimivan opettajaopiskelijan osaamisen kehittyminen – osaamisperustainen ja työelämälähtöinen ammatillinen opettajakoulutus. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 22(2), 32–51. <https://journal.fi/akakk/article/view/95962>
- Weinert, F. E. (2001). Concept of Competence: A conceptual clarification. Teoksessa D. S. Rychen, & L. H. Sagalnik (toim.), *Defining and Selecting Key Competencies* (ss. 45 – 65). Hogrefe & Huber Publishers.

Wiek, A., Withycombe, L., Redman, C., Banas, & Mills, S. (2011a). Moving forward on competence in sustainability research and problem solving. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 53(2), 3–12. <https://doi.org/10.1080/00139157.2011.554496>

Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. (2011b). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203–218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

Wiek, A., Bernstein, M., Foley, R., Cohen, M., Forrest, N., Kuzdas, C., Kay, B., & Withycombe,

L. (2015). Operationalising Competencies in Higher Education for Sustainable Development. Teoksessa M. Barth, G. Michelsen, M. Rieckmann, & I. Thomas (toim.), *Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development* (ss. 241–261). Routledge.

Värri, V.-M. (2014). Halun kultivointi ekologisen sivistyksen mahdollisuutena. Teoksessa A, Saari, O.-J, Jokisaari, & V.-M, Värri (toim.), *Ajan kasvatusta, kasvatusfilosofia aikalauskritiikkinä* (ss. 87–122). Tampere University Press.

