

JOHTAMISEN MERKITYS TUEN JA INKLUUSION KEHITTÄMISESSÄ

Päivi Pihlaja
Professori
Itä-Suomen yliopisto

- **Johtaminen**
- **Tuki**
- **Inkluusio**
- **Kehittäminen**



Organisaation
kehittämistä ei
voi tehdä
ilman johtajan
sitoutumista



Inkluusio

Inclusion in education is a globally shared principle with the aim of guaranteeing, securing, and promoting the equality and equity of people by removing barriers to learning and social participation (Honkasilta, Pihlaja & Pesonen 2022).

- Inklusio koulutuksessa on jatkuvan kehittämisen prosessi, ja se edellyttää sitoutumista, joka toteutuu inklusiivisen *politiikan, kulttuurin ja käytäntöjen "liittoutumana"* (ks. Danfort & Naraiian, 2015).



Inklusiivinen toimintakulttuuri lasten näkökulmasta katsottuna (OPH 2022)

- Edistää lasten osallisuutta ja oppimista ja vastaa kaikkien lasten erilaisiin tarpeisiin. Jokaisella lapsella on oikeus kuulua ryhmään, osallistua yhteiseen toimintaan sekä kasvaa omaan potentiaaliinsa vahvuuksien ja myönteisten oppimiskokemusten avulla yhdessä vertaistensa kanssa (OPH 2022, (VASU), 24-25).



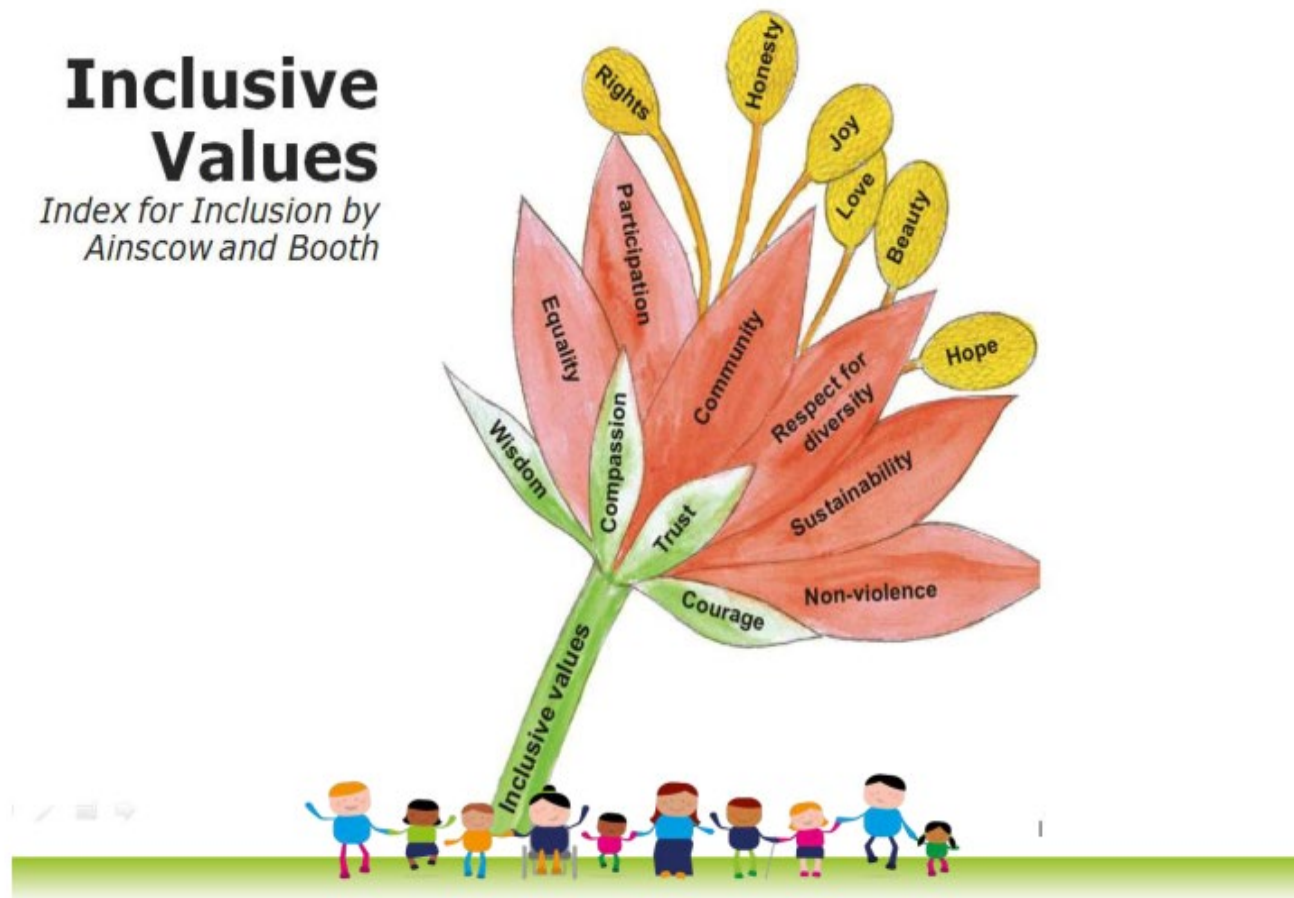
Inklusiivisten arvojen suunnassa toimiva organisaatio

Yhteisöllinen

Osallistava

**Erilaisuutta ja moninaisuutta
arvostava**

Demokraattinen



Johtajan rooli

- Organisaation johdolla on muutoksessa keskeinen rooli: se, miten johtajat suhtautuvat inklusiivisiin arvoihin ja inklusiivisen pedagogiikan johtamiseen, vaikuttaa inklusion toteutumiseen (Toson, Burrello & Knollman 2013).
- Johtajan tehtävänä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, kasvatuksen ja opetuksen laadusta, johtaa muutosta ja visiointia sekä luoda rakenteet monipuoliselle inklusiiviselle kasvatukselle.
- Johtajan tehtävänä on inklusiivisen toimintakulttuurin kehittäminen yhdessä henkilöstön, lasten, oppilashuollon henkilöstön ja huoltajien kanssa.

- **Inklusiivinen johtajuus viittaa kaikkien opettajien, kouluyhteisön ja oppilaiden osallisuuteen ja edustukseen.**
- **Inklusiivinen johtajuus - kollegiaalisen johtajuuden kautta - kohdistuu parantamaan kaikkien oppilaiden oppimisen tilaa, on sitoutunut inklusion arvoihin ja rohkaise sekä tukee prosessiin osallistuvien reflektiota ja keskustelua (Moya, Molonia & Curcel Cara 2020)**

- **Moya, Moloniaja Curcel Cara (2020) korostavat yhteisen johtamisen roolia (management team)**



Miten olisi tiimiorganisoitu koulu tai varhaiskasvatus?



Inkluusio ja johtaminen varhaiskasvatuksessa & perusopetuksessa (Laakso, Pihlaja & Laakkonen 2020; Laakso, Pihlaja, Laakkonen & Silvennoinen 2022 Kuntien perusopetusjohtajat inklusion rakentajina. Focus Localis 1/2022)

1. Miten johtajan työn painottuminen eri osa-alueille on yhteydessä inklusio-orientaation? (kysely)

2. Millaisia käsityksiä johtajilla on inklusiosta ja inklusiivisen pedagogiikan johtamisesta? (kysely ja haastattelut)

- **Kunnan perusopetusjohtajat kyselyssä 65; Vakassa 125, haastattelussa 6 + 6**

Inklusiivisen pedagogiikan johtamisen lähtökohtana: johtaja ymmärtää erilaisuutta – poikkeuksellista kyvykkyyttä, epätäydellisyyttä, vammaisuutta vai sosioekonomisiin ja kulttuurisiin lähtökohtiin perustuvaa toisen kokemusta kasvatus- ja opetustyössä (Toson, Burello & Knollman 2013).

Kyselyn tuloksia

- johtaminen painottunut asioiden ja hallinnon johtamiseen (management 79%, vaka 74%), leadership-tyyppisiä johtajia (15%, vaka 25%), molemmat perusopetuksessa 6%
- Asenne inklusioon vaihteli (2.29 – 4.86 ; vaka 2.71 – 5.00), ka 3.78 ; vaka 4.32
- Leadership-tyylisen johtamisen ja inklusio-orientaation välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Sen sijaan asiajohtaminen ja inklusio-orientaatio eivät korreloi keskenään.

Mitä haastattelu paljasti?

- **Inkluusio:** *"Musta tuntuu, että inklusiokäsite on sellainen, että kaikki käsittää sen omalla tavallaan ja oikeastaan sillä tavalla kuin haluaa"*
- **Epäselvimmillään** puhuttiin oppilaan sijoitteluna ja kolmiportaisen tuen tuomana työtaakkana. Turhautumista ja väsymystä 3-p tukeen liittyen osalla.
- **3-tuen taso:** *"Aidosti ensin kartoitetaan niitä tukimuotoja, joita pystytään itse ensin käyttämään luokassa. Hyvin usein nää tukimuodot, kun yhden oppilaan kannalta lähdetään kartoittamaan, auttavatkin koko sitä ryhmää. Monipuolistanut menetelmiä ja auttanut huomaamaan erilaisia oppijoita."*

- **Eksynyt vai tietoinen suunnan valinta**



Mun mielestä on myös haaste, kun on olemassa henkilöitä jotka kokevat että eivät tarvitse enää lisäkoulutusta ja osaavat työn niillä taidoilla mitkä heillä on. Kun tämä on siitä hieno työ että voi aina tulla paremmaksi.

- **Inklusio on koulukohtainen asia – ei kuntakohtainen. Kuntatason rakenteet jäivät tarkastelun ulkopuolelle. Erityiskoulu on kunnassa tarpeellinen.**

Inklusioon myönteisesti suhtautuvat johtajat panostaneet koulutukseen ja osaamisen jakamiseen, yhteisopettamiseen.

”Meillä on ollut, kuten kaikissa kouluissa varmaan, se poislähtämisen kulttuuri. Kun tulee haasteita, niin toivotaan, että joku muu hoitaa ne.”

”Inklusiivisten käytänteiden kehittäminen on vaativaa olemassa olevien vastakkainasettelujen ja vakiintuneiden toimintatapojen vuoksi” (Paju, 2021).



Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen

Yhdenvertaisuus, tasa-arvoisuus, yhteinen asenne ja sitoutuminen nähtiin tärkeänä

Päiväkodit, joissa pedagoginen johtajuus arvioitiin hyväksi korkeampi tasoista pedagogiikkaa, myös yhteys lasten hyvinvointiin (Fonsen 2014)

Johtajan tuki ja arvostus vaikuttivat positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin (Nisslin ym 2015)

- Vaikeasti määriteltävä asia

Inklusioon myönteisemmin suhtautuvat:

- keskustelu ja yhteisen näkemyksen muodostaminen.
- Puhe yhteistyöstä korostui.
- Oppilashuoltoryhmät & pedagogiset tiimit

Johtajat joiden ajatuksissa korostui poissulkemisen ideologia: puhe selkiytymätöntä (mm vastuunkanto, lastensuojelu)

Huoltajilla sivurooli



Päivi Pihlaja

Ajatuksia teeman kehittämiseen

- Kuntatason tarkastelu olennaista: resursointi yksi kulmakivi. Missä resurssit ovat? Missä tukea tarvitsevat lapset/oppilaat? Rakenteita (esim. erityisryhmien osuus vähentynyt 1997 ---- 2016) Millainen on inklusiivinen ryhmä? Koulu?
- Koulutusta ja tukea perusopetusjohtajille ja vakajohtjille
- Johtajan ymmärrystä ja tukea toiminnan monipuolistamiselle ja erilaisille pedagogisille ratkaisuille
- Normiohjaukseen fokuointia ja selkiyttämistä (OPS)
-*tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista inklusiivisten periaatteiden mukaisesti* ([varhaiskasvatuslaki 16.12.2021/1183](#))

O
S
A
L
L
I
S
U
U
S

Tuki
Inkluusio
Kehittäminen

J
O
H
TA
MI
N
E
N



Kiitos!

paivi.pihlaja@uef.fi

Kuva: Sampo Pihlaja