JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

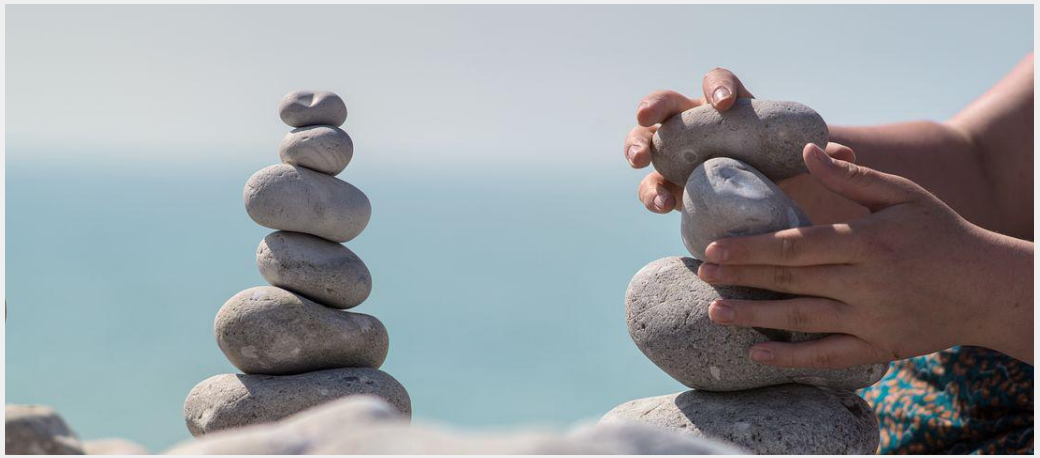
Eettisen johtamisen kulmakivet

Eija Hanhimäki
TT, KM, yliopistonopettaja
Kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto

Sisältöä

- Omaa polkua eettisen johtamisen teemojen äärellä

- Eettisen johtamisen kulmakivet:
  - Käsitteiden määrittelyä
  - Tutkimuksen näkökulmia
  - Käytännön pohdintoja



Omaa polkua eettisen johtamisen teemojen äärellä

- Teologian opinnot: kiinnostus etiikkaan ja pedagogiikkaan
- Väitöskirja EU-projektissa ”Leading Schools Successfully in Challenging Urban Context: Strategies for Improvement”
  - ”Moral Professionalism in Interaction – Educators’ Relational Moral Voices in Urban Schools” (Hanhimäki 2011)
- Väitöskirjan jälkeen Helsingin OKL:n didaktiikan tutkijaryhmässä ”Opettajan moraalinen kompetenssi pedagogisissa kohtaamisissa” (MoCo)
- Ohjausalan erillisopinnot (2015-2016), KM-opinnot ja työ ohjausalan yliopistonopettajana ja tutkijana Jyväskylän yliopistolla sekä vastuukouluttajana Spring Housella
  - Eettisen ajattelun tiedostaminen osana ohjausalan opintoja; arvopohdinta uravalinnoissa
- Koulutusjohtamisen KAJO-hankkeessa 2019-2020 ja paluu koulutusjohtamisen maailmaan:
  - Eettinen koulutusjohtaminen ja uraohjauksen näkökulma koulutusjohtamiseen
- Nyt kasvatustieteiden yliopistonopettajana eettisen ajattelun ja arvojen pohdintaan ohjaamista eri uravaiheissa olevien opiskelijoiden kanssa sekä edelleen koulutusjohtamisen opetuksessa ja tutkimuksessa

- ***Isoin oma löytö: arvomaailman ja eettisen ajattelun tiedostaminen voimavarana työssä ja elämässä***

Eettisen johtamisen kulmakivet:

Käsitteiden määrittelyä

Pohdittavaksi:
Etiikka? Moraali? Eettinen johtajuus?

- Mitä nämä käsitteet mielestäsi tarkoittavat ja missä tilanteissa olet pohtinut näitä asioita?
- Etiikka ja moraali kasvatus- ja koulutusalan johtamistyössä: miksi ja miten näitä on hyvä pohtia?

Voit jakaa ajatuksiasi vieruskaverin kanssa ☺

Etiikka ja moraali käsitteinä

- Etiikka: kreikkaa (ethikos, ethos) (character, standards, custom, convention)
- Moraali: latinaa (mos, moris) (convention, custom, conduct)
- Etiikka: teoria moraalista, eettiset perusteet, ihmisen moraalista käyttäytymistä tutkiva tieteenala
- Moraali: arvot ja toimintasäännöt, jotka omaksutaan tietyssä yhteisössä
- Eettisten ohjeiden mukainen moraalinen toiminta = etiikka teoriana, moraali käytäntönä
- Etiikkaa ja moraalia käytetään usein synonyymeina samanlaisten etymologisten juurtensa vuoksi

Eettisyys, ihmisyys ja hyvä elämä

- Esimerkkinä universaaleista arvoista kultainen sääntö eri uskonnoissa:
  - Kristinusko: *Kaikki, minkä tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää te heille.*
  - Islam: *Kukaan teistä ei ole uskovainen niin kauan kuin hän ei toivo veljelleen sitä, mitä hän toivoo itselleen.*
  - Juutalaisuus: *Älä tee sellaista kanssaihmisillesi, joka on itsellesikin vastenmielistä.*
  - Kungfutselaisuus: *Älä tee toisille sellaista, mitä et haluaisi itsellesi.*
  - Löytyy myös mm. buddhalaisuudesta ja taolaisuudesta

Etiikka opetustyössä

- **Opettajan ammatti**
  - Itsenäinen professio: akateeminen koulutus, yhteiskunnan hyvinvoinnille olennaisten palvelujen tarjoaminen
  - Ammattietiikka kuuluu professioammatin luonteeseen (vrt. lääkäri, lakimies, pappi):
    - → Ammatin edellyttämä suhtautumistapa työhön sekä yhteiset ammatilliset arvot ja periaatteet
    - → Ammattikunnan oma laadunvalvonta: korkea ammattitaito ja eettinen toiminta
    - → Valta ja vastuu –näkökulma:
      - Opettajan roolin muutos: lähempänä lasta/oppilasta/opiskelijaa
      - Vastuu oppijan kehityksestä, yhteistyö, arviointi
      - Sisäistynyt eettisyys suojana ja resurssina:
        - Ohjaa vuorovaikutusta ja oman toiminnan motiivien ja päämäärien arviointia
        - Ei aseman väärinkäyttöä

Taustana: OAJ:n Opettajan arvot ja eettiset periaatteet:
https://www.oaj.fi/arjessa/opetustyon-eettiset-periaatteet/opettajan-arvot-ja-eettiset-periaatteet/

Etiikka opetustyössä

- **Opettajan työn vastuullisuus:**
  - Tieto ja ammattitaito
  - Työn arvo- ja normipohja
  - → Kumpikaan ei voi korvata toista, edellyttää jatkuvaa ylläpitoa
  - → Herkkyys ja valmius tunnistaa eettiset ongelmatilanteet ja toimia eettisesti
- **Juridiset ja eettiset kysymykset erillään:**
  - Opettajan perustehtävä ja vastuu opetustyön lainsäädännössä ja normeissa, opetuksen sisältö opetussuunnitelmassa
  - Ammattietiikan perustana sisäistetty käsitys ammatin moraalisesta vaativuudesta
    - Lähtökohtana YK:n ihmisoikeuksien julistus:

    http://www.ihmisoikeudet.net/index.php?page=ykn-julistukse-ja-sopimukset
    - Ei perustu pakkoon tai ulkopuoliseen valvontaan vaan ”sisäinen valvonta”

Varhaiskasvatuksen opettajan ammattieettiset ohjeet

- Lastentarhanopettajan ammattietiikka v. 2005, uudistetut ja päivitetyt ohjeet v. 2020
- Ohjenuorana ja perustana varhaiskasvatuksen opettajille, jotta voi kehittää ja ylläpitää omaa ammattitaitoaan
- Yhteiset perusarvot ja hyvän toiminnan kuvaukset: ihmisarvo, oikeudenmukaisuus, totuudellisuus, vastuullisuus
- – *Pienten lasten opettajan työssä arvot ovat läsnä joka hetki* (Anitta Pakanen, pj. VOL)

- https://www.vol.fi/uploads/2020/09/6a555d2b-ammattieettiset-ohjeet_1.painos_low.pdf

Eettisen johtamisen kulmakivet:

Tutkimuksen näkökulmia

Mitä on eettinen johtajuus?

- Näkökulmia:
  - Opettaminen on moraalista toimintaa (mm. Hansen 2001), mutta opettajat eivät aina tunnista moraalista ulottuvuutta työssään (mm. Sockett 1993; Lyons 1990; Tirri 1999)
  - Moral professionalism is defined as the quality of educators' professional practices (Sockett 1993), which are judged by professional standards and codes of ethics, and become evident in educators' moral practices and roles in the everyday life of schools (Hanhimäki 2011)
  - Eettisen johtajuuden huone Vastuullisen johtamisen talomallissa: (Lämsä 2019)
    - Mitä kuuluu eettiseen johtajuuteen?
      - Mm. esimerkillisyys ja arvopohjan merkitys, todellistuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, arvostava kohtaaminen, avoin keskusteluilmapiiri, ratkaisujen etsiminen yhdessä, voimaannuttava dialogi ja yhdessä kehittyminen, yhteiset moraaliset pelisäännöt (Lämsä 2019)

Eettisen johtajuuden tutkimusta muilla sektoreilla

- Eettiset konfliktit kasvuyritysten henkilöstöjohtamisen käytänteisiin liittyen: millaisia konflikteja ja millaisia seurauksia (Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin 2019)
  - **Ihmisiin liittyen** eettinen konflikti, kun käytänteissä ei toteudu työntekijälähtöisyys → seurauksena turhautuminen, stressi, sitoutumisongelmat, motivaatio-ongelmat
  - **Toimintaan liittyen** eettinen konflikti, kun käytänteet eivät ole oikeudenmukaisia ja tasapuolisia → seurauksena epäoikeudenmukaisuuden kokemus, kateus, motivaatiopula
  - **Informaatioon liittyen** eettinen konflikti, kun avoimuus ei toteudu / puheiden ja tekojen välillä on ristiriita → seurauksena epätietoisuus, pelot, epävarmuus, turhautuminen
  - **Työhön liittyen** eettinen konflikti, kun rakenteet ja prosessit ovat epäselviä → seurauksena epätietoisuus, toiminnan hitaus, stressi, uupumus, avunsaantiongelmat

Mitä on eettinen johtajuus?

- Näkökulmia:
  - Hanhimäki & Risku 2021: The cultural and social foundations of ethical educational leadership in Finland (Springer-kirja)
    - Mm. opetussuunnitelmien, lainsäädännön ja eettisten ohjeiden sekä empiirisen aineiston kautta hahmotimme eettistä johtajuutta kasvatus- ja koulutusalalla Suomessa
    - Myös miten moraalinen ammatillisuus (moral professionalism) nähdään osana johtajuusosaamista ja ammatillista kehittymistä
    - Johtopäätöksenä: Tietyt arvot ja eettiset periaatteet näyttäytyvät läpi hallinnollisen ja koulutusjärjestelmän
      - Tasa-arvo, huolenpito, moniammatillinen yhteistyö
      - Eri hallinnollisten tasojen (kuten valtakunnallinen, kunnallinen) välille jää paljon tilaa eettiselle johtajuudelle, mutta se myös haastaa ja mahdollistaa jokaisen kasvatusalan ammattilaisen toimijuuden ja autonomian

    → edellyttää kykyä eettiseen harkintaan ja moraalisiin käytäntöihin → miten tuetaan kasvattajia ja johtajia riittävästi? Yhtenä esimerkkinä kehittymissuunnitelmat ja reflektointi osana koulutusta omaan työhön kytkeytyen

Mitä on eettinen johtajuus? Jatkuu…

- Tuloksia Koulutusjohtamisen opiskelijoilta kootun aineiston pohjalta: (Hanhimäki & Risku 2021)
  - Eettisen johtajuuden määritelmät myönteisiä ja yksimielisiä: etiikan ehdoton, moniulotteinen ja henkilökohtainen merkitys johtajuudessa:
    - “Ethical leadership is like a glue that makes leadership consistent and streamlined and creates trust and well-being at the same time.” (female vice-principal)
    - “ Ethical leadership affects behind everything in my leadership. It is one of the cornerstones in good leadership but personally the most important one for me.“ (male principal).
  - Jotkut opiskelijat olivat laittaneet rehtorin huoneentaulun seinälleen ja kaikki aineiston opiskelijat määrittelivät omia eettisiä ohjeitaan tehtävissään:
    - “The Code of Ethics for Finnish Principals will go with me throughout my leadership career. I will rewrite it in the future so that it will look like me with examples and nuances.” (male principal)

Moraalinen ammatillisuus ja johtajuus koulussa

- Väitöskirja: Moral Professionalism in Interaction – Educators' Relational Moral Voices in Urban Schools (Hanhimäki 2011)
- EU-tutkimusprojektissa "Leading Schools Successfully in Challenging Urban Context: Strategies for Improvement"
- Tutkimuskohteena 4 suomalaista kaupunkikoulua Helsingistä ja Jyväskylästä, yhteensä 37 haastattelua rehtoreille, opettajille, oppilaille ja vanhemmille sekä kouludiakonille
- Tutkimusmenetelminä tapaustutkimus, narratiivinen lähestymistapa ja kriittisten tilanteiden etsintä

Moraalinen johtajuus ja rehtorien roolit (Hanhimäki 2011)

- Moraalinen johtajuus laaja ilmiö: henkilökohtaiset ominaisuudet sekä johtamisen tapa ja sen vaikutus kouluyhteisöön
- Neljän tutkimukseen osallistuneen rehtorin moraaliset profiilit:

1) **Hienotunteinen neuvottelija:**
   - Ihmisarvo, luottamus, yhteistyö, vastuullisuus, hienotunteisuus, koordinaattori ja neuvottelija
2) **Oikeudenmukainen johtaja:**
   - Ihmisten kohtaaminen, tietoisuus eri rooleista, vahva pedagoginen johtajuus, luottamus, kunnioitus, yhteistyö, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus
3) **Tehokas ammattilainen:**
   - Läsnäolo, tietoisuus tapahtumista, välittömän tuen saannin järjestäminen, kouluttautuminen, jaettu johtajuus ja yhteistyö, luottamus, kuuntelu, tehokkuus, määrätietoisuus, tasa-arvo
4) **Huolehtiva yhteydenpitäjä:**
   - Hyvät vuorovaikutustaidot, kuuntelu, keskustelu, maalaisjärjen käyttö, kärsivällisyys, avoimuus, yhteistyökumppanit, äidillisyys ja auktoriteetti

Moraalinen ammatillisuus vuorovaikutuksessa
(Hanhimäki 2011)

Kasvattajien kerronnasta voimakkaimmin kuulunut viesti voidaan tiivistää sanoihin huolenpito, kunnioitus ja yhteistyö

* * *

”Parhaimmillaan on vain ihminen ihmiselle ja huolenpito, kunnioitus ja yhteistyö heidän välillään.”

(alakoulun miesrehtori)

* * *

Eettisen johtamisen kulmakivet:

Käytännön pohdintoja

Pohdittavaksi: Miksi teen tätä työtä?

- Miksi haluat tehdä johtamis- ja/tai opetustyötä kasvatus- ja koulutusalalla?
- Miksi tämä työ on sinulle merkityksellistä?

Voit jakaa ajatuksiasi vieruskaverin kanssa ☺

Arvot puhuttavat meitä ja ohjaavat eettistä ajatteluamme ja toimintaamme

”Jäisikö jotain hyvin tärkeää tekemättä tai sanomatta,

jos lähtö tulisikin jo tänään?”

– Maaret Kallio, HS, 13.1.2021

Henkilökohtaisten arvojen selkeys on avain sitoutumiseen ja pitkäjänteisyyteen organisaatioissa

Sekä henkilökohtaisten arvojen yhdenmukaisuus että selkeys suhteessa organisaation arvoihin ovat merkittävässä yhteydessä sitoutumiseen, tyytyväisyyteen, motivaatioon, levottomuuteen, työstressiin ja etiikkaan.

Työntekijöiden työhön sitoutuminen (scale 1-7)

Selkeys organisaation arvoista	Low	High
High	4.9	6.3
Low	4.9	6.1

Selkeys henkilökohtaisista arvoista

» **Research shows a 30% difference in employee commitment** depending on the degree of clarity of personal values.

Source: Posner & Schmidt: Congruence and the Differences Between the Interplay of Personal and Organizational & Value Systems & Vveinhardt & Gulbovaite; Models of Congruence of Personal and Organizational Values (2017) – Values in Action –koulutusmateriaalit (selfleaders.com)

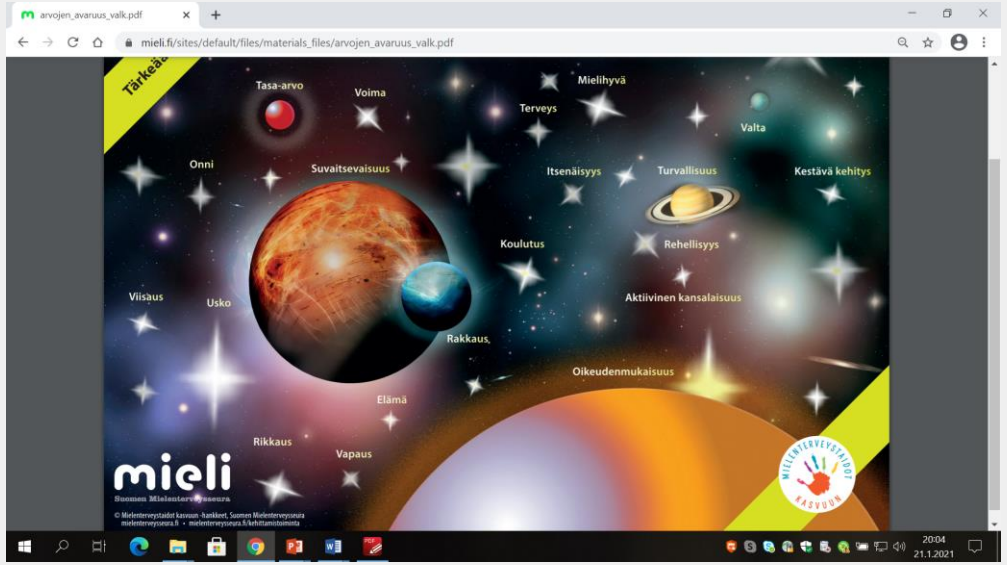
Miten tunnistaa ja tiedostaa eettisen johtamisen perustana olevat arvot?

- Kasvatus- ja koulutusalan ammattieettisiin periaatteisiin ja niiden perustana oleviin arvoihin tutustuminen (VOL, OAJ, SURE, OPSIA, jne.)
- Opetussuunnitelmien perusteissa olevat arvot sekä työyhteisöjen ja organisaatioiden arvot
- Omien ja yhteisöllisten arvojen reflektointiin monia työvälineitä ja myös aiempaa tutkimusta mm.
  - Erilaiset valmennukset ja koulutukset

    kuten Values in Action, intuitiivisen kirjoittamisen kurssit

    (Linjassa itsesi kanssa, Katri Syvärinen), urapolulla.fi,

    Suomen mielenterveysseura, Pesäpuu ry, jne.



Tehtävä: Eettiset dilemmat

- Mieti jokin opetus- tai ohjaustyössä tai vapaa-ajalla kohtaamasi *eettisesti haastava tilanne, jonka olet ratkaissut*
- Mieti, *keitä osapuolia* tilanteeseen liittyi ja mitä tilanteessa tapahtui
- Mieti, *miksi ratkaisit tilanteen näin* ja mitkä periaatteet ja arvot sinua ohjasivat ratkaisun tekemisessä

Tehtävä: Arvolista

- Listaa sinulle tärkeimmät asiat eli arvosi työelämässä ja sen ulkopuolella
- Kirjoita perään arvio asteikolla 1-10, miten hyvin kyseinen arvo toteutuu elämässäsi juuri nyt
- Kirjoita matalan arvosanan (1-5) saaneiden asioiden kohdalle, mitä tekemällä nämä asiat saisivat enemmän tilaa elämässäsi
- Valitse sitten kolme konkreettista tehtävää tulevan viikon ajalle, miten voit toteuttaa tärkeitä arvojasi arjessa – laita ne myös kalenteriisi ☺

Riikka Pajusen kirjasta ”Omaa tehtävää etsimässä. Löydä vahvuutesi ja intohimosi” (2019)

Tehtävä: Elämänkenttä

- Hahmota paperille, mitä osa-alueita elämänkentässäsi tällä hetkellä on
- Voit kuvata näitä osa-alueita esimerkiksi ympyröillä, jotka nimeät kirjoittamalla ympyrän sisälle niitä kuvaavan nimen (esim. ”Opinnot”)
- Sijoita paperin keskelle ne elämän osa-alueet, jotka koet kaikkein tärkeimmiksi ja kauemmaksi keskustasta ne, jotka eivät ole niin tärkeitä
- Kuvaa osa-alueen ympyrän koolla, miten paljon ne vievät tällä hetkellä aikaa elämässäsi
- Pohdi, miten tasapainoinen elämänkenttäsi on, ja jos siellä on epätasapainoa, kuvaa sitä esimerkiksi salamanuolin
- Pohdi lopuksi oman arvolistasi avulla, miten hyvin elämänkenttäsi on linjassa arvojesi kanssa

- Huom! Voit tehdä elämänkentän myös ympyränä ja elämän osa-alueet sen sektoreina tai vaikkapa palapeli-kuvana, jossa palat ovat elämän eri osa-alueita ☺

Eettisen johtamisen eväitä kotimatkalle

- Minkä ajatuksen viet mukanasi tästä osuudesta?

Kiitos ☺

Pidetään huolta itsestämme ja toisistamme

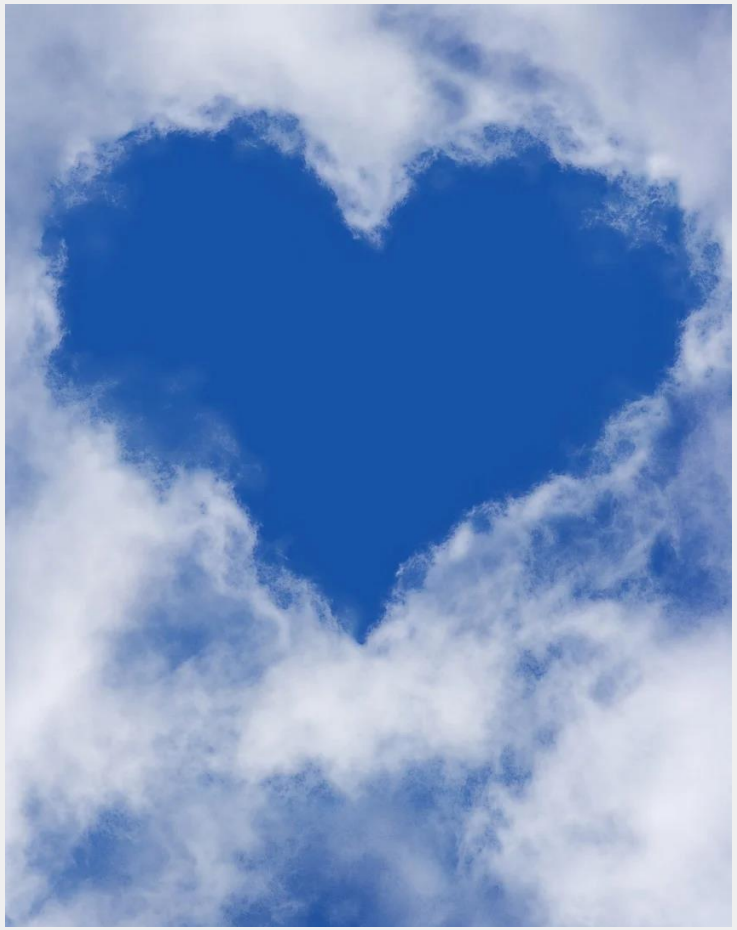
Sydämen tehtävä

- Maan ihmiset, Pikku Prinssi sanoi, kasvattavat jopa viittä tuhatta ruusua yhdessä kukkatarhassa... eivätkä kuitenkaan löydä, mitä etsivät...

- Eivät löydä, vastasin...

- Ja kuitenkin, he voisivat löytää etsimänsä yhdestä ainoasta ruususta tai tilkasta vettä...

- Aivan oikein, vastasin.

Ja Pikku Prinssi lisäsi: - Silmät ovat sokeat. Pitää etsiä sydämellä.

- Antoine de Saint-Exupéry