

Helsinki

Toivon pedagogiikan johtaminen

Yhteiskehittämisestä kohti toimintakulttuurin muutosta Helsingin kaupungin lukiokoulutuksessa

Loppuraportti Työsuojelurahaston tukemasta kehittämishankkeesta





Helsinki

Toivon pedagogiikan johtaminen - Yhteiskehittämisestä kohti toimintakulttuurin muutosta Helsingin kaupungin lukiokoulutuksessa

Julkaisija

Helsingin kaupunki / Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala

Raportin kirjoittaja

Anna Savonen

Milestone Coaching & Consulting / Ethics Agency

anna@ethicsagency.fi

Kannen kuva

Nicole Bittger / Helsingin kaupungin aineistopankki

Julkaisuvuosi

2026

Hanke toteutettiin Työsuojelurahaston kehittämisavustuksella



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Hankkeen osapuolet



Sisällys

1	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	4
2	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijoille	5
3	Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija.....	7
4	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	10
5	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	12
	5.1 Toivon pedagogiikan johtamista tukevat käsitteelliset mallit	12
	5.2 Johtamisen työkalut ja toimintamallit.....	15
	5.3 Hankkeen hyödyt ja vaikutukset.....	18
6	Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	20
7	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	22
8	Viitteet.....	23

1 Lähtötilanne

kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Toivon pedagogiikka on Helsingin kaupungin lukiokoulutuksen ja opiskeluhoollon kehittämä tutkimusperustainen malli, joka tukee oppijoiden hyvinvointia ja oppimista rakentamalla hyvää arkea sekä luottamusta tulevaisuuteen. Toivon pedagogiikan ovat luoneet lukiokoulutuksen päällikkö **Tarja Aro-Kuuskoski** ja opiskeluhoollon päällikkö **Riina Ståhlberg**.

Suomalainen koulutusjärjestelmä toimii toimintaympäristössä, jossa epävarmuus, yhteiskunnalliset kriisit, opiskelijoiden hyvinvoinnin haasteet ja henkilöstön työn kuormittavuus ovat lisääntyneet. Muutokset ovat korostaneet tarvetta kehittää sellaisia toimintatapoja, jotka vahvistavat sekä opiskelijoiden että henkilöstön kykyä kohdata epävarmuutta, rakentaa tulevaisuususkkoa ja ylläpitää kokemusta siitä, että omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen. Syksyllä 2025 voimaan tulleet oppimisen tuen muutokset korostavat opiskelijoiden oikeutta oikea-aikaiseen tukeen ja korostavat oppimisen tukea osana aineenopetusta. Toivon pedagogiikka tukee näiden muutosten toteuttamista.

Helsingin lukiokoulutuksessa toivon pedagogiikan kehittämistä oli käynnistetty jo ennen Työsuojelurahaston rahoittamaa hanketta. Keväällä 2025 toteutetuissa opiskelija- ja rehtoriyöpajoissa tunnistettiin, että toivo näyttäytyy opiskelijoiden arjessa ennen kaikkea turvallisina ihmissuhteina, osallisuutena, mahdollisuutena vaikuttaa sekä kokemuksena siitä, että jokainen tulee kohdatuksi arvostavasti. Erityisesti toivon kokemukseen vaikuttaa se, miten lukioyhteisön aikuiset puhuvat opiskelijoista ja opiskelijoille: vahvuuksia ja myönteisiä mahdollisuuksia sanoittaen vai oletuksista ja uhkakuvista lähtien?

Rehtorit nostivat esiin tarpeen vahvistaa lukiokoulutuksen esihenkilöiden kykyä johtaa toimintakulttuurin muutosta sekä rakentaa rakenteita, jotka tukevat toivoa vahvistavan pedagogiikan toteutumista pitkäjänteisesti. Aiemmassa kehittämistyössä oli kiteytynyt tarve vahvistaa yhteistä johtamisajattelua, yhteisiä rakenteita ja toimintakulttuuria, jotka mahdollistavat toivon vahvistumisen koko oppilaitosyhteisössä. Keskeiseksi johtamishaasteeksi tunnistettiin aineenopettajien sitoutuminen ja innostuminen toivon kulttuurista ja pedagogiikasta

Näihin tarpeisiin vastaamiseksi käynnistettiin Toivon pedagogiikan johtaminen - kehittämishanke, jonka tueksi saatiin Työsuojelurahaston kehittämisrahoitusta. Sen tavoitteena oli tarkastella toivon pedagogiikan toteuttamisen edellytyksiä johtamisessa ja organisaatiossa: millaista johtamista, yhteistä kehittämistä ja työyhteisön toimintakulttuuria sen toteutuminen edellyttää?

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijoille

Hankkeen päämääränä oli kehittää Helsingin suomenkieliseen lukiokoulutukseen tutkimusperustainen toimintamalli, joka tukee toivon pedagogiikan johtamista osana lukiokoulutuksen työyhteisöjen toimintaa.

Tavoitteita olivat

- luoda Helsingin lukioihin toivoa vahvistava johtamismalli, jota voidaan soveltaa myös muualla
- kehittää menetelmiä työyhteisön toivon kulttuurin sekä johtajien oman toivon vahvistamiseen
- kehittää johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat aineenopettajia toivon pedagogiikan toteuttamisessa
- lisätä kasvatusalan organisaatioiden ymmärrystä toivon merkityksestä työyhteisöjen hyvinvoinnissa

Kehittämistyö kohdistui koko lukiokoulutuksen organisaatioon. Tärkeimpiä kohderyhmiä olivat lukiokoulutuksen esihenkilöt sekä eri lukioista koottu Toivon pedagogiikan avainammattilaisten verkosto.

Hankkeen kaikissa vaiheissa hyödynnettiin yhteiskehittämismenetelmiä. Toimintamalleja rakennettiin vaiheittain yhteistyössä lukiokoulutuksen johdon, rehtoreiden ja opiskeluhuollon johdon sekä toivon pedagogiikan avainammattilaisten ryhmän kanssa. Kehittämisen aikana ratkaisuja täsmennettiin jatkuvasti työpajoista, digitaalisesta yhteiskehittämisestä ja yhteisistä keskusteluista saadun palautteen perusteella.

Yhteiskehittäminen osoittautui hankkeen aikana paljon kehittämismenetelmää laajemmaksi ilmiöksi. Se lisäsi osallistujien yhteistä ymmärrystä toivon pedagogiikasta, vahvisti eri ammattiryhmien välistä vuoropuhelua ja auttoi tunnistamaan niitä johtamisen kysymyksiä, jotka ratkaisevat pedagogisten uudistusten onnistumisen käytännössä.

Kehittämistyössä tarkasteltiin, miten tutkimukseen perustuva pedagoginen ajattelu voidaan muuttaa osaksi lukioden pysyviä toimintatapoja. Keskeiset kysymykset liittyivät implementointiin: miten yhteinen pedagogisen johtamisen suunta ja lukioden omat paikalliset toteutukset yhdistetään? Millaisilla johtamisen välineillä toivon pedagogiikka siirtyy tavoitteista aidoksi osaksi arjen toimintakulttuuria? Vahvistunut johtamisajattelu, kehitetyt toivon pedagogiikan johtamisen työkalut sekä sitoutunut avainammattilaisten ryhmä luovat vahvan perustan toivon pedagogiikan toteuttamiselle Helsingin kaupungin lukiokoulutuksessa.

Samalla hanke tuotti uutta tietoa ja ymmärrystä siitä, miten tutkimusperustainen yhteiskehittäminen ja käytännön johtamistyö voidaan yhdistää osaksi suuren koulutusorganisaation pitkäjänteistä kehittämistä. Tätä tietoa voidaan hyödyntää koko Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla ja kasvatuksen työyhteisöissä laajemminkin.

Hankkeen tuottama ymmärrys ja välineet toivon johtamiseen soveltuvat hyödynnettäväksi kaikissa organisaatioissa, joissa toimintaympäristöjen ennakoimattomuuden ja yhteiskunnallisten kriisien vaikutukset näkyvät. Vahvistunut osaaminen koulutusalan organisaatioiden johtamisen sekä toivon johtamisen kehittämisessä ovat hankkeen keskeisintä antia asiantuntijatahoina toimineille Milestonelle ja Ethics Agencylle.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Toivon pedagogiikan johtamisen kehittämishankkeessa hyödynnettiin tutkimustietoa toivosta ilmiönä, toivosta työyhteisöissä ja johtamisessa, kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista kouluissa ja oppilaitoksissa, resilienssistä sekä yhteiskehittämisestä.

Toivon pedagogiikka perustuu ajatukseen siitä, että lukiokoulutuksen tehtävänä ei ole ainoastaan opiskelijan tiedollisen osaamisen vahvistaminen, vaan lukiokoulutuksen tulee tarjota opiskelijalle myös mahdollisuuksia kasvattaa toimijuutta, tulevaisuususkoa ja resilienssiä. Toivolla on kuitenkin myös oppimistulosten kannalta väliä. Yhteensä 45 aiempaa tutkimusta tarkastelleessa meta-analyysissä havaittiin, että toivo on kohtalaisen vahvasti yhteydessä opiskelijoiden akateemiseen menestymiseen (Marques ym. 2017). Toivo ennustaa muun muassa parempaa opintomenestystä ja korkeampaa keskiarvoa. Lisäksi toivo on yhteydessä oppimista tukeviin voimavaroihin ja vastaavasti vähäisempään stressiin sekä muihin oppimista vaikeuttaviin tekijöihin. Yhteys on voimakkaampi perusopetuksen ja toisen asteen opiskelijoilla kuin korkeakouluopiskelijoilla, mikä viittaa siihen, että toivon vahvistaminen voi olla erityisen merkityksellistä nuoremmissa ikäryhmissä. Kasvatuksen ja koulutuksen kentällä toivoa tukevia menetelmiä on kehitetty ja tutkittu viime aikoina erityisesti ympäristökasvatuksessa (mm. Pihkala 2017).

Kehittämishanke laajensi näkökulmaa oppijan näkökulmasta työyhteisöjen ja johtamisen tarkasteluun. Miten johtaminen voi tukea toivon pedagogiikan juurtumista osaksi koko työyhteisön toimintaa? Miten toivon pedagogiikkaa toteuttava työyhteisön kulttuuria tulee kehittää? Tämä edellytti tutkimustiedon laajentamista. Hankkeen keskeinen oletus oli, että opiskelijoiden toivoa vahvistavat pedagogiset ratkaisut syntyvät todennäköisemmin työyhteisöissä, joissa johtaminen tukee yhteistä toimijuutta, yhteistyötä ja tulevaisuususkoa. Siksi toivon johtaminen on myös toivon pedagogiikan toteutumisen edellytys.

Koulutuksen työyhteisön toivoa ja oppijoiden kokeman toivon yhteyttä ei vielä tietääksemme ole tutkittu, mutta muista psyko-sosiaalisista ilmiöistä on tutkimusnäyttöä. SchoolWell-konsortion julkaisemat tutkimukset (Yli-Pietilä ym., 2023; Ulmanen ym., 2023; Rautanen ym., 2025) osoittavat, että opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointi muodostavat keskinäisesti vaikuttavan systeemin, jossa voimavarat ja kuormitus heijastuvat molempiin suuntiin. Opettajien voimavarat, ammatillinen toimijuus ja opiskelijoille antama tuki vahvistavat opiskelijoiden hyvinvointia. Samalla opiskelijaryhmän hyvinvointi vaikuttaa takaisin opettajien kokemaan ammatilliseen toimijuuteen ja työssä jaksamiseen.

Työelämän tutkimuksessa toivoa on pitkään tarkasteltu yksilön psykologisena voimavarana. Työelämän toivon tutkimuksessa on hyödynnetty pitkälti Snyderin kehittämää toivon teoriaa (Snyder 2002). Teorian mukaan toivo rakentuu toimijuudesta (*agency*) ja kyvystä hahmottaa erilaisia reittejä (*pathways*), joilla voi edetä itselle tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi (*goals*).m Aiemman tutkimuksen perusteella lukion ammattilaisten toivoa vahvistamalla voidaan tukea heidän työhyvinvointiaan: toivon on osoitettu olevan yhteydessä muun muassa parempaan työssä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä vähäisempään työuupumukseen (Youssef & Luthans, 2007; Reichard ym., 2013).

Snyderin teoria tarkastelee toivoa ensisijaisesti yksilön ominaisuutena. Työelämässä yksilön toiminta ja kokemukset rakentuvat kuitenkin aina suhteessa työyhteisöön, yhteisiin tavoitteisiin ja organisaation toimintatapoihin. Tämän vuoksi viime vuosien tutkimuksessa toivon käsitettä on laajennettu kohti relationaalista ja organisatorista näkökulmaa, jossa työyhteisön toimintakulttuuri nähdään keskeisenä toivon rakentajana (Sawyer & Clair 2022, Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on edelleen kehitetty **kollektiivisen toivon** (*perceived collective hope*) käsitettä, jolla tarkoitetaan työntekijöiden yhteistä käsitystä siitä, että organisaatio kykenee asettamaan tavoitteita, löytämään keinoja niiden saavuttamiseksi ja ylläpitämään yhteistä toimijuutta näiden tavoitteiden toteuttamiseksi (Hellman ym., 2025). Kollektiivinen toivo tai sen puute voi selittää työelämän keskeisiä ilmiöitä, kuten työuupumusta ja affektiivista sitoutumista, jopa vahvemmin kuin yksilöllinen toivo.

Johtamistutkimuksessa toivoa on tarkasteltu myös johtamisen kohteena ja välineenä. *Toivon johtamisen* (hope-centered leadership) ajattelussa johtamisen tehtävänä on vahvistaa yhteisten tavoitteiden selkeyttä, vaihtoehtojen toimintareittien rakentamista sekä kokemusta yhteisestä toimijuudesta (Freeze 2026). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtajat auttavat henkilöstöä hahmottamaan yhteisiä tavoitteita, tukevat ongelmanratkaisua ja rohkaisevat löytämään vaihtoehtoisia toimintatapoja muuttuvissa tilanteissa. Näin johtaminen ei ainoastaan ohjaa toimintaa, vaan rakentaa työyhteisön käsitystä siitä, mikä on mahdollista saavuttaa yhdessä.

Kehittämistyössä havaittiin, että yksi toivon pedagogiikan taustalla vaikuttava taustaoletus on ihmiskäsitys, joka on nostettava tarkastelun kohteeksi myös toivon pedagogiikkaan liittyvien johtamismallien ja pedagogisen osaamisen kehittämisessä. Tämän näkökulman teoreettisena taustana hyödynnettiin erityisesti Lauri Rauhalan holistista ihmiskäsitystä, jonka mukaan ihminen tulee ymmärtää kokonaisuutena eikä vain yksittäisten ominaisuuksiensa tai suoritustensa kautta. Rauhalan mukaan ihmiskäsitys muodostaa kaiken ihmistyön perustan, minkä vuoksi myös johtamisessa ja kasvatuksessa on tärkeää tehdä näkyväksi ne ihmiskäsitykset, joihin arjen käytännöt ja päätökset nojaavat (Rauhala 2015).

Nämä tutkimustulokset muodostivat tärkeän lähtökohdan hankkeelle. Toivon pedagogiikan johtamista ei tarkasteltu ainoastaan yksittäisten johtajien osaamisena, vaan koko työyhteisön yhteisenä kykynä rakentaa tavoitteellista, yhteistyöhön perustuvaa ja tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintakulttuuria. Toivoa vahvistavan työkalutuurin voidaan olettaa tukevan myös lukion ammattilaisten työhyvinvointia.

Tutkimusperustaisuuden lisäksi yhteiskehittäminen oli hankkeessa keskeinen menetelmällinen lähtökohta. SchoolWell-konsortion tutkimuksessa yhteiskehittämistä on tarkasteltu vaikuttavana tapana toteuttaa koulutuksen tutkimusperustaista kehittämistä. Osallistavan kehittämisen on havaittu olevan yhteydessä mm. uransa alkuvaiheessa olevien opettajien työssä jaksamiseen (Sullanmaa ym. 2025).

Ulkopuolisina asiantuntijoina hankkeesta toimivat Milestone Coaching & Consulting (vastuuhenkilö Elina Aaltolainen), yhteistyössä Ethics Agencyn (vastuuhenkilö Anna Savonen) kanssa. Asiantuntijat vastasivat hankkeen tutkimusperustan soveltamisesta, kehittämisprosessin suunnittelusta ja fasilitoinnista sekä kehitettyjen mallien ja työkalujen rakentamisesta. Helsingin kaupungin lukiokoulutus pääsi hyödyntämään Milestonen vahvaa inhimillisen työelämän, strategisen kulttuurin kehittämisen sekä johtamisen ihmiskäsityksen kehittämisosaamista. Ethics Agency toi hankkeeseen tutkimusperustaisen

organisaatiokehittämisen ja eettisen johtamisen asiantuntemusta sekä muotoilumenetelmiin perustuvaa kehittämiskokemusta.

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutettiin syksyn 2025 ja kevään 2026 välisenä aikana Helsingin kaupungin lukiokoulutuksessa. Kehittämistyö eteni vaiheittain siten, että tutkimustietoa, työyhteisöjen kokemuksia ja yhteiskehittämistä yhdistettiin koko prosessin ajan.

Kehittämistyö käynnistyi hankkeen tavoitteiden täsmentämisellä sekä tutkimusperustan kokoamisella. Keskeinen ryhmä hankkeen toteuttamisessa oli ns. **Toivon johtajien ryhmä**, joka muodostui rehtoreista, virka-apulaisrehtoreista sekä lukioden opiskeluhuollon ja lukiokoulutuksen johtajista. Hankkeen käynnistyessä muodostettiin **toivon pedagogiikan avainammattilaisten ryhmä**, jossa oli edustus jokaisesta Helsingin kaupungin suomenkielisestä lukiosta sekä opiskeluhuollon eri ammattiryhmistä. Verkosto toimi koko hankkeen ajan kehittämistyön neuvonantajana, yhteiskehittäjänä ja käytännön kokeilujen arvioijana.

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa painopiste oli toivon pedagogiikan johtamisen jäsentämisessä. Hankkeessa rakennettiin yhteinen käsitys siitä, mitä toivon pedagogiikan johtaminen tarkoittaa ja millaisia ilmiöitä sen tulisi kattaa. Työn tuloksena muodostettiin hankkeen keskeiset käsitteelliset mallit: **toivon 5T -malli**, joka jäsentää toivon rakentumista, sekä **toivon pedagogiikan neljä toiminta-alue** (Toivo opetuksessa, Toivon yhteisö, Toivon verkostot, Ammattilaisten toivo). Näitä malleja kehitettiin iteratiivisesti yhteistyössä avainammattilaisten, johtajien ja lukioden henkilöstön kanssa.

Seuraavassa vaiheessa kehittämistyö kohdistui johtamisen käytännön toimintamalleihin. Hankkeessa pilotoitiin rehtoreille suunnattua Johtajan toivo -verkkovalmennusta, jossa toivon pedagogiikan johtamista tarkasteltiin erityisesti ihmiskäsityksen, toimintakulttuurin muutoksen ja muutosjohtamisen näkökulmista. Pilottivalmennus sisälsi kolme itsenäisesti opiskeltavaa moduulia sekä niitä tukenut vertaisryhmäkeskustelut, joissa rehtorit käsitelivät sisältöjä oman työnsä ja työyhteisöjensä näkökulmasta.

Pilotoidun verkkovalmennuksen rinnalla kehitettiin toivon pedagogiikan johtamisen työkalupakkia. Työkalujen tarkoituksena oli tukea rehtoreita työyhteisön yhteisen keskustelun, reflektion, tavoitteenasettelun, arvioinnin ja kehittämisen johtamisessa. Työkaluja kehitettiin yhteistyössä avainammattilaisten kanssa, minkä jälkeen niitä viimeisteltiin hankkeen aikana saadun palautteen perusteella.

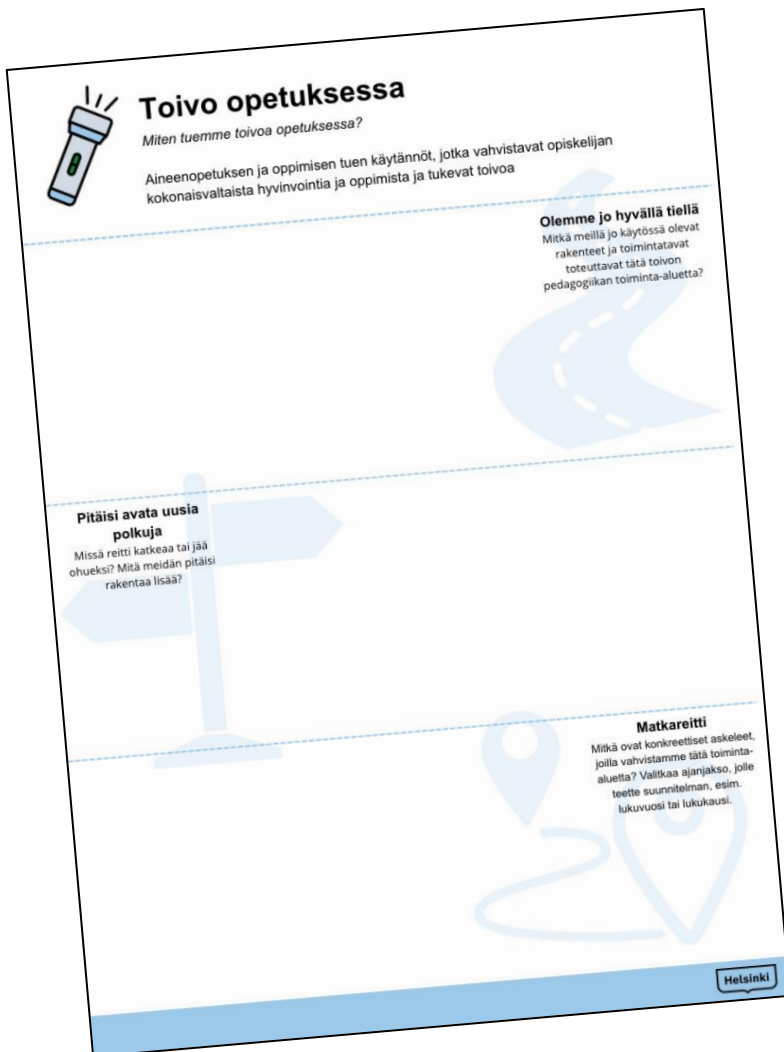
Keväällä 2026 hankkeessa toteutettiin kaikissa Helsingin kaupungin suomenkielisissä lukioissa **Toivon tiekartta** -työpajat. Työpajojen tavoitteena oli tukea lukiokohtaista ymmärrystä siitä, mihin heillä tärkeiksi tunnistettuihin tarpeisiin toivon pedagogiikka vastaa ja mitkä ovat lukiokohtaiset toivon pedagogiikan vahvuudet ja kehittämisteemat. Työpajoissa tarkasteltiin lisäksi toivon pedagogiikan neljää toiminta-alue

Tiekarttatyöskentelyjen jälkeen Toivon pedagogiikan avainammattilaiset kokoontuivat arvioimaan työskentelyjen antia ja kehittämään toivon pedagogiikan johtamisen työkaluja. Hankkeen lopussa järjestettiin rehtoreille yhteinen päätöstyöpaja, jossa tarkasteltiin kehittämistyön tuloksia johtamisen näkökulmasta. Keskusteluissa arvioitiin sekä hankkeen aikana syntyneitä toimintamalleja että niiden edellyttämiä jatkotoimenpiteitä. Erityistä

huomiota kiinnitettiin siihen, miten toivon pedagogiikan johtaminen voidaan jatkossa kytkeä osaksi lukiodien yhteisiä rakenteita, johtamisprosesseja ja vuosittaista kehittämistyötä.

Hankkeen aikana toteutettiin lisäksi useita viestinnällisiä ja osaamisen jakamista tukevia kokonaisuuksia. Näihin kuuluivat asiantuntijawebinaarit, kehittämistyötä kuvaavat artikkelit sekä erilaiset esittelytilaisuudet, joiden tavoitteena oli tehdä kehittämistyötä näkyväksi ja tukea sen leviämistä Helsingin kaupungin lukioissa. Viestinnällisiä sisältöjä hyödynnetään jatkossa lukioissa työyhteisöjen osaamisen kehittämisen materiaaleina. Samanaikaisesti erillisessä rinnakkaishankkeessa kehitettiin toivon pedagogiikan keskustelunavauksia sisältävä digimateriaali sekä arviointia tukevia välineitä. Näiden kehittäminen ei sisältynyt Työsuojelurahaston rahoittamaan hankkeeseen.

Koko hankkeen läpileikkaavana toimintatapana oli yhteiskehittäminen. Tämän ansiosta hankkeen tuotokset pohjautuvat sekä tutkimustietoon että käytännön kehittämistyössä syntyneeseen kokemukseen ja arviointiin. Tämä vahvistaa hankkeen tulosten ja tuotosten käyttökelpoisuutta osana Helsingin kaupungin lukiokoulutuksen johtamista.



*Esimerkki Toivon tiekartta -
työskentelyssä hyödynnetyistä
menetelmistä: työpohja*

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tavoitteena oli kehittää Helsingin kaupungin suomenkieliseen lukiokoulutukseen johtamisen malli, jonka avulla toivon pedagogiikka voidaan juurruttaa osaksi oppilaitosten arkea. Keskeiset tulokset muodostuvat yhteiskehittämisessä rakennetuista käsitteellisistä malleista, niiden pohjalta kehitetyistä johtamisen toimintamalleista sekä yhteisestä ymmärryksestä toivon pedagogiikan implementoinnista.

5.1 Toivon pedagogiikan johtamista tukevat käsitteelliset mallit

Hankkeen yksi tulos oli toivon pedagogiikan johtamisen käsitteellisen perustan tarkentaminen. Kehittämistyössä muodostettiin käsitteellisiä välineitä, jotka auttavat jäsentämään toivon pedagogiikkaa koko oppilaitosyhteisön yhteisenä toimintakulttuurina.

Toivon 5T-malli: mitä on toivon pedagogiikan toivo?

Ensimmäinen käsitteellinen malli koskee toivon käsitettä. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyi **toivon 5T -malli**, joka jäsentää toivon rakentumista viiden toisiaan täydentävän ulottuvuuden kautta: tulevaisuus, tavoitteet, tiet, toimijuus ja toiset. Mallia hyödynnettiin yhteisenä keskustelun ja kehittämisen viitekehyksenä. Mallin taustana on vaikutusvaltainen Snyderin (2002) toivon teoria, josta johdettiin kolme t-kirjaimella alkavaa ulottuvuutta: *tavoitteet* (goals), *tiet* (pathways), *toimijuus* (agency). Mallia kuitenkin täydennettiin.

Sekä Toivon johtajien että Toivon avainammattilaisten ryhmien työskentelyissä tuli ilmi, että toivosta puhutaan lukiokoulutuksessa myös merkityksissä, joita Snyderin malli ei tavoita. Tulevaisuususkon ja huoli siitä, millainen maailma tulevaisuudessa on itselle ja tuleville sukupolville, on keskeinen teema aikuisuuden kynnyksellä oleville lukio-opiskelijoille. Toivo suuntaa kauemmaksi kuin välittömiin tavoitteisiin (goals). Opiskelijat kantavat huolta siitä, onko epävarmassa tulevaisuudessa luvassa jotakin hyvää, ja voiko itse vaikuttaa paremman maailman mahdollisuuksiin. Toivon ulottuvuuksiin lisättiin siksi neljäs ulottuvuus, tulevaisuus.

Toivo on tutkitusti myös kollektiivinen ilmiö (Hellman ym. 2025) ja tämä nousi myös yhteiskehittämisessä keskeiseksi näkökulmaksi. Yksilön kokeman toivon edellytyksiin vaikuttaa olennaisesti yhteisö, jonka osa hän on. Toivon ylläpitäminen ilman yhteisön tukea on raskas tehtävä. Näiden näkökulmien tavoittamiseksi malliin lisättiin viidenneksi ulottuvuudeksi *toiset*.

Mallin avulla lukiokoulutuksen ammattilaiset voivat tarkastella

- omaa toivoa: mikä tai mitkä toivon ulottuvuuksista ovat minulla vahvoja? Missä kaipaen tukea?
- oppijoiden toivoa: mikä tai mitkä toivon ulottuvuuksista ovat opiskelijoillani jo vahvoja? Missä he kaipaavat tukea?

- toivon pedagogiikan toteuttamisen keinoja: mihin toivon ulottuvuuksista hyödyntämäni toivon pedagogiikan keinot liittyvät?

Lukiokoulutuksen Toivon tiekartta -työskentelyissä saadun palautteen perusteella toivon käsitteen tarkentuminen tukee toivon pedagogiikan implementointia.



Hankkeessa kehitetty 5T-malli toivon pedagogiikan toivon käsitteen jäsentämiseen.

Toivon pedagogiikan toiminta-alueet

Toinen keskeinen hankkeessa kehitetty ja testattu malli on **toivon pedagogiikan toiminta-alueiden malli**. Se kuvaa ne arjen toiminnan osa-alueet, joilla oppilaitos voi vahvistaa opiskelijoiden ja henkilöstön toivoa. Mallin taustana toimi myös ennen hankkeen käynnistymistä järjestetyn lukio-opiskelijoiden työpajan tulokset. He toivat esille erilaisten verkostojen merkityksen osana toivon kokemusta, ja mallissa onkin mukana Toivon verkostot -osa-alue.

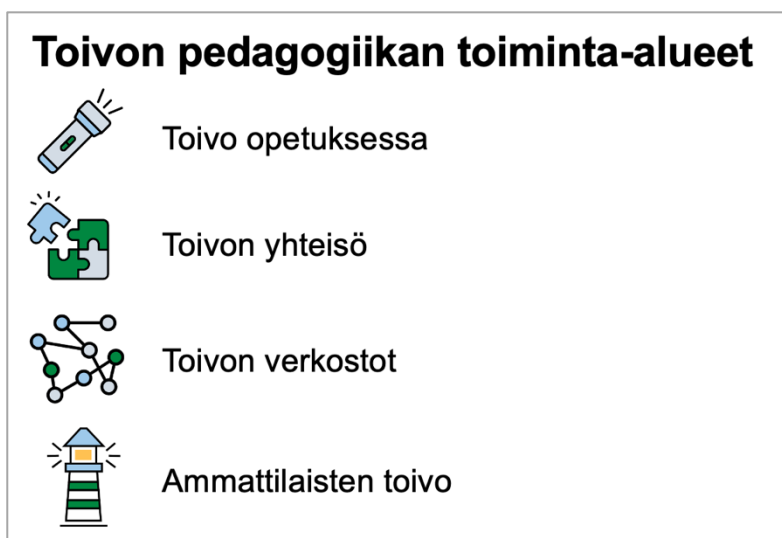
- Toivo opetuksessa
 - *Miten opetuksessa tuemme toivoa?*
 - Aineenopetuksen ja oppimisen tuen käytännöt, jotka vahvistavat opiskelijan kokonaisvaltaista hyvinvointia ja oppimista ja tukevat toivoa
 - Esimerkiksi: osallistavat menetelmät, vertaisoppiminen, liikkuminen ja tauottaminen oppitunneilla
- Toivon yhteisö
 - *Miten rakennamme yhteisöön kuulumisen kokemusta?*

- Koko oppilaitoksen yhteisöllinen ja toivoa tukeva kulttuuri sekä oppijoiden osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet lukion toimintaan
- Esimerkiksi: tavat kohdata toisia, yhteiset juhlat ja traditiot, kouluyhteisöön kiinnittymistä tukevat keinot esim. ryhmänohjauksessa
- Toivon verkostot
 - *Miten verkostot kannattelevat toivoa?*
 - Lukion ja tärkeiden sidosryhmien (toiset lukiot, perheet, kv-kontaktit, paikallisyhteisöt...) yhteistyö
 - Esimerkiksi: yhteistyö kotien kanssa, alumnitapaamiset, mahdollisuudet vapaaehtoistyöhön tai järjestötoimintaan, yhteistyö paikallisten toimijoiden kanssa
- Ammattilaisten toivo
 - *Miten vahvistamme ammattilaisten omaa toivoa?*
 - Lukioiden ammattilaisten tulevaisuususkoon, työssä jaksamiseen, ammatilliseen kasvuun ja vertaistukeen liittyvät toimintamallit. Toivon pedagogiikkaa tukeva työkalukulttuuri
 - Esimerkiksi: pedagogiset kahvilat, tiimien kehittäminen, onnistumiskeskustelut, johtajien vertaisoppiminen

Mallin tarkoituksena on auttaa hahmottamaan, että toivon pedagogiikka ei muodostu yksittäisistä käytännöistä tai opetusmenetelmistä, vaan koko oppilaitoksen toimintakulttuurista. Toiminta-alueita kehitettiin ja validoitiin avainammattilaisten työskentelyssä sekä Toivon tiekartta -työpajoissa.

Käsitteelliset mallit muodostavat hankkeen keskeisen pysyvän tuloksen. Ne luovat yhteisen kielen, jonka avulla toivon pedagogiikkaa voidaan suunnitella, johtaa ja arvioida myös hankkeen päättymisen jälkeen.

*Toivon pedagogiikan
neljä toiminta-
aluetta: hankkeessa
kehitetty
käsitteellinen malli*



5.2 Johtamisen työkalut ja toimintamallit

Toivon pedagogiikan johtamisen työkalupakki

Käsitteellisen mallin tueksi hankkeessa kehitettiin **Toivon pedagogiikan johtamisen työkalupakki**, joka kokoaa yhteen työyhteisön johtamiseen soveltuvia keskustelu-, suunnittelu-, arviointi- ja kehittämismenetelmiä.

Työkalut kehitettiin hankkeen aikana yhteiskehittämisen prosessissa yhdessä rehtoreiden, avainammattilaisten ja muiden lukioiden ammattilaisten kanssa. Kehittämistyön aikana niitä täsmennettiin ja viimeisteltiin työskentelyistä saadun palautteen perusteella. Toivon tiekartta -työskentelyistä saatujen palautteiden perusteella erityisesti yhteistä keskustelua tukevat toiminnallisuutta hyödyntävät menetelmät auttoivat rakentamaan yhteistä ymmärrystä toivon pedagogiikasta ja vahvistivat työyhteisöjen osallisuutta muutoksen toteuttamisessa.

Työkalupakin menetelmät:

- **Toivon pedagogiikan johtamisen klinikka** – Rehtoreiden vertaistyökalu, jossa käsitellään ajankohtaisia johtamisen haasteita, jaetaan kokemuksia ja kehitetään yhdessä ratkaisuja toivon pedagogiikan johtamiseen.
- **Toivon pedagogiikan kompassi** – Koko henkilöstön yhteinen arviointityökalu, jonka avulla muodostetaan tilannekuva toivon pedagogiikan toteutumisesta, tunnistetaan kehittämiskohteet ja laaditaan yhteinen kehittämislupaus.
- **Toivon pedagogiikan kompassin kalibrointi** – Lukuvuoden lopun arviointityökalu, jossa tarkastellaan kehittämislopauksen toteutumista, arvioidaan vaikutuksia ja tunnistetaan opit seuraavaa kehittämiskierrosta varten.
- **Toivon pedagogin peili** – Kahdenkeskinen kehityskeskustelutyökalu, jonka avulla tunnistetaan opettajan vahvuuksia toivon pedagogiikan toteuttajana ja sovitaan henkilökohtaisesta kehittämistavoitteesta.
- **Toivon pedagoginen kahvila** – Aineryhmien yhteinen työskentelymalli, jossa jaetaan hyviä pedagogisia käytäntöjä, suunnitellaan opetusta ja sovitaan uusista kokeiluista tulevalle jaksolle.
- **Toivon tyyppi** – Koko kouluyhteisön tunnustuskäytäntö, jonka avulla tehdään näkyväksi opiskelijoiden ja henkilöstön toivoa rakentavia tekoja sekä vahvistetaan arvostavaa toimintakulttuuria.
- **Toivon tiekartta** – Kehittämistyökalu, jossa laaditaan konkreettiset toimenpidesuunnitelmat toivon pedagogiikan neljän toiminta-alueen pohjalta sekä tunnistetaan, millä osa-alueilla tarvitaan uusia avauksia ja kehittämistoimia.

Työkalupakin tarkoituksena on tukea työyhteisöjä rakentamaan yhteistä ymmärrystä, sopimaan tavoitteista ja arvioimaan kehittämistyön etenemistä. Työkaluja hyödyntää osana lukiodien johtamista hankkeen jälkeen.

Esimerkki Toivon johtamisen työkalupakin sisällöistä

TYÖKALU 5

AINERYHMIEN OPETTAJAT

Toivon pedagoginen kahvila

Miksi?

Työkalun avulla

- tuodaan toivon pedagogiikka osaksi opetuksen suunnittelua
- jaetaan aineryhmän kesken käytäntöjä
- kokeillaan uusia tapoja vahvistaa opiskelijoiden toimijuutta, hyvinvointia tai tulevaisuuskhoa
- opitaan yhdessä kokeiluista

Kenelle?

- Saman aineryhmän opettajat – isot aineryhmät voivat jakautua useampaan pienryhmään
- Yksi keskustelun vetäjä ja kirjaaja

Milloin ja mitä tarvitset?

- Toteutetaan ennen jaksoa (kerran tai kaksi lukuvuonna), kesto n. 45min
- Jokainen osallistuja valmistautuu pohtimalla omia tulevan jakson kurssejaan

Näin toteutat

1. Valitkaa yhteinen teema

- Sopikaa, keskitytäänkö tällä kertaa:
 - Toimijuutta ja osallisuutta vahvistavaan pedagogiseen menetelmään vai
 - Hyvinvointia tukeva käytäntöön.
- Valitkaa yksi teema yhteiseen työskentelyyn.

2. Jakakaa kokemuksia ja ideoita

Keskustelkaa:

- **Jos teemana on pedagoginen menetelmä:**
 - Mitkä pedagogiset menetelmät ovat vahvistaneet opiskelijoiden aktiivista osallistumista ka toimijuutta oppitunneilla?
 - Mitä toimivia käytäntöjä voisimme hyödyntää enemmän? Tai mitä uusia testata?
- **Jos teemana on hyvinvointia tukeva käytäntö:**
 - Mitkä käytännöt ovat tukeneet opiskelijoiden jaksamista, yhteisöllisyyttä ja tulevaisuuskhoa
 - Mitä toimivia käytäntöjä voisimme hyödyntää enemmän? Tai mitä uutta testata?

→ Kirjatkaa parhaat ideat näkyviin.

3. Valitkaa kokeiltava käytäntö

Jokainen opettaja valitsee tulevalle jaksolle yhden pedagogisen kokeilun ja yhden hyvinvointia tukevan käytännön, joita hän kokeilee omassa opetuksessaan.

+ Palatkaa oppeihin, kun aineryhmä on seuraavan kerran koolla.

Helsinki

Johtajan toivo -verkkovalmennuksen pilotointi

Hankkeessa pilotoitiin lukiodien rehtoreille, virka-apulaisrehtoreille ja opiskeluhuollon johtajille suunnattua **Johtajan toivo** -verkkovalmennus, jossa hyödynnettiin Howspace-alustaa. Pilottivalmennuksen tavoitteena oli testata itseopiskelua ja vertaisryhmäoppimista sisältävää valmennusmenetelmää ja luoda toivon pedagogiikkaa tukevaa johtamisajattelua. Samalla tuettiin lukiokoulutuksen esihenkilöiden ymmärrystä siitä, millaista johtamista toivon pedagogiikan toteuttaminen edellyttää. Valmennuksessa toivon pedagogiikkaa tarkasteltiin koko työyhteisön toimintakulttuurin ja johtamisen näkökulmasta.

Pilottivalmennuksessa keskeinen näkökulma oli kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja sen huomioiminen johtamisessa. Taustalla oli Toivon johtajien yhteiskehittämistyössä noussut keskeinen huomio: toivon pedagogiikassa ihmiskäsitys on tärkeä taustaoletus. Kun työyhteisön toivon pedagogiikan toteuttamisen valmiuksia vahvistetaan, tulee tarkastella myös, millaiset ihmiskäsitykset pedagogisen arjen takana vaikuttavat. Toivon pedagogiikka nojaa arvostavaan, kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen: jokainen lukion ammattilainen ja opiskelija on toivon arvoinen.

Pilotoidun valmennuskokonaisuuden sisältö rakentuikin kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen ympärille. Pilotoidulla valmennuskokonaisuudella pyrittiin vahvistamaan Toivon johtajien kykyä tarkastella kriittisesti omaa ja työyhteisön kulttuuria ohjaavaa ihmiskäsitystä, auttaa havainnoimaan, miten nämä käsitykset suuntaavat yhteisön johtamista sekä tukea johtamisen taitojen kehittymistä. Sisällöt ohjasivat tarkastelemaan, miten johtaminen voi vahvistaa ihmisen kokemusta arvokkuudesta, yhteisöllisyydestä, merkityksellisyydestä, vastuullisuudesta, oppimisesta ja kasvusta. Yksi hankkeen lähtökohdista oli, että toivon pedagogiikka ei toteudu vain yksittäisten opettajien pedagogisissa ratkaisuissa, vaan vaatii tuekseen koko yhteisön toivon pedagogiikkaa tukevaa toimintakulttuuria. Siksi pilottivalmennuksessa kulki mukana myös työkalut johtamisen näkökulma.

Pilotoitu verkkovalmennus koostui kolmesta moduulista, joiden sisältöjä linjattiin yhdessä rehtorien johtoryhmän kanssa.

- Ensimmäisessä tarkasteltiin ihmisen arvokkuutta ja yhteisöllisyyttä johtamisen perustana sekä yhteisöllisen toimintakulttuurin rakentamista
- Toisessa moduulissa käsiteltiin vastuullisuuden ja työn merkityksellisyyden johtamista sekä sitä, miten toivon pedagogiikka laajentaa vastuuta yksittäisestä opetustyöstä koko opiskelijan hyvinvoinnin tukemiseen
- Kolmannessa moduulissa keskityttiin keskeneräisyyden hyväksymiseen, psykologisesti turvallisen toimintakulttuurin rakentamiseen ja luovuuden johtamiseen.

Osallistujat tuottivat valmennuksen aikana runsaasti omia havaintojaan ja käytännön ratkaisuja, joita hyödynnettiin mm. Toivon pedagogiikan johtamisen työkalupakin kehittämisessä.

Toivon johtajat oli jaettu 3-4 hengen vertaisryhmiin. Jokaisen moduulin päätteeksi vertaisryhmät kokoontuivat pohtimaan annettuja tehtäviä sekä moduulin herättämiä ajatuksia. Erityisesti vertaisryhmätyöskentelyt koettiin poikkeuksellisen antoisina ja vertaisoppimisen toimintamallia jatketaan seuraavana lukuvuonna.

Vastaavaa toivon pedagogiikan johtamiseen ja ihmiskäsitykseen valmentavaa kokonaisuutta ei tietääksemme ole kasvatuksen ja koulutuksen alalla vielä toteutettu. Pilottivalmennuksen lopuksi osallistujat refleктоivat oppimistaan. Opiteiden arviointi osoitti, että ihmiskäsitys ja sen rooli työyhteisöjen kulttuurissa on kasvatuksen ja koulutuksen työyhteisöissä olennainen johtamisen näkökulma.

*Esimerkkejä Johtajan
toivo -
verkkovalmennuksen
pilotin
oppimistehtävistä*

Ihmiskäsityslinssit ja pedagoginen johtajuus (1/2) - itserefleksio

Pohditaan lopuksi vielä ihmiskäsitystä ja pedagogista johtajuutta.

Itserefleksio

Ottakaa muutama minuutti aikaa jokaisen omalle reflektiolle. Arvioi johtamaasi työyhteisöä (lukio tai opiskeluhoon ammattilaiset) ja työyhteisönne toteuttamaa pedagogiikkaa kahden alla olevan kysymyksen kautta.

Vastatkaa jokainen kysymyksiin yksilöpohdintana.

Ihmiskäsityslinssit pedagogiikassa: vahvuutemme

Mitä tässä valmennuksessa käsitellyistä ihmiskäsityksen linseistä on jo huomioitu keinoissa, joilla työyhteisönä tuette oppijoiden oppimista, kokonaisvaltaista hyvinvointia ja kehitystä?

AS

Tallenna >

Ihmiskäsityslinssit pedagogiikassa: kehittymisen paikat toivon tukemiseksi

Minkä ihmiskäsityslinssien huomiminen entistä tietoisemmin pedagogiikassa vahvistaisi oppijoiden toivoa ja tulevaisuuskooda? Mikä ihmiskäsityslinssi pitäisi tuoda vahvemmin keinoihin, joilla työyhteisönä tuette oppijoiden oppimista, kokonaisvaltaista hyvinvointia ja kehitystä?

AS

Tallenna >

Toivon pedagogiikka ja vastuullisen työnteon muutokset

Toivon pedagogiikka tuo lukioden työyhteisöihin uudenlaisia vastuuta. Muutos voi esimerkiksi vaatia aineenopettajilta opetuksen tai arvioinnin käytäntöjen uudistamista taikka lukion eri ammattiryhmiltä uudenlaisia yhteistyön tiivistämistä. Jokaisen lukioyhteisön jäsenen vastuu kunnioittavasta kohtaamisesta korostuu entisestään.

Kaikissa organisaatioissa on aina enemmän tai vähemmän vastuun harmaita alueita, jotka synnyttävät epäselvyyttä. Kun työn tavoitteet tai strateginen suunta muuttuu, voi olla, että myös työyhteisön jäsenten käsityksen vastuullisesta työnteosta on muututtava.

Jos ajattelet toivon pedagogiikan toteuttamista työyhteisönne päämääränä, **tunnistatko teillä vastuun harmaita alueita? Miten teidän työyhteisössänne tulisi uudistaa tai yhtenäistää käsitystä siitä, mitä vastuullinen työnteko on ja mitä siihen kuuluu?**

Jaa ajatuksesi alle.

AS

Tunnistan...

+

😊

@

Tallenna >

5.3 Hankkeen hyödyt ja vaikutukset

Hanke vahvisti Helsingin kaupungin lukiokoulutuksen valmiuksia johtaa toivon pedagogiikkaa pitkäjänteisesti ja tutkimusperustaisesti. Hankkeen tuloksena näkemys toivon pedagogiikan implementoinnista kirkastui. Avainammattilaisten, rehtoreiden ja henkilöstön yhteisissä työskentelyissä jäsenyi yhteinen ymmärrys siitä, mitä toivon pedagogiikka käytännössä tarkoittaa ja millaiset toimintatavat muodostavat sen yhteisen ytimen. Samalla tunnistettiin, että onnistunut implementointi edellyttää yhteisen suunnan ja paikallisen toimijuuden yhdistämistä: yhteinen ydin lisää yhdenvertaisuutta ja selkeyttää johtamista, kun taas lukioden mahdollisuus kehittää omia ratkaisujaan vahvistaa henkilöstön omistajuutta ja mahdollistaa toimintaympäristöön sopivien käytäntöjen rakentamisen.

Hankkeen aikana rakentui myös yhteiskehittämisen toimintamalli, jossa rehtorit, avainammattilaiset ja muu henkilöstö kehittivät toivon pedagogiikkaa yhdessä. Avainammattilaiset toimivat kehittämistyön ja oman lukionsa välisinä linkkeinä, kun taas Toivon tiekartta -työpajoissa henkilöstön edustajat osallistuivat nykytilan arviointiin ja yhteisten kehittämissuunnitelmien laatimiseen. Yhteisen keskustelun, kokeilemisen ja kehittämistyön jatkuvan arvioinnin yhdistäminen on myös tulevaisuudessa hyvä lähestymistapa, kun halutaan tukea toivon pedagogiikan toimintatapojen juurtumista.

Toivon johtajien ryhmän arvioissa korostui, että kehittämistyö vaikutti myös heidän omaan johtajuuteensa. Toivon pedagogiikka alkoi näyttäytyä ennen kaikkea tapana johtaa, ei uutena hankkeena. Osallistujat kuvasivat oppineensa pysähtymään, kuuntelemaan enemmän, hyväksymään keskeneräisyyttä ja luottamaan aiempaa vahvemmin henkilöstön osaamiseen. Samalla vahvistui ymmärrys siitä, että työyhteisön kulttuuri rakentuu arjen vuorovaikutuksessa, pienistä kokeiluista ja yhteisestä oppimisesta. Monet kokivat saaneensa uusia näkökulmia johtamiseen sekä vahvistusta omalle ammatilliselle toivolleen ja uskollen siihen, että johtamisella voidaan rakentaa opiskelijoiden hyvinvointia, henkilöstön yhteisöllisyyttä ja koko lukioyhteisön myönteistä toimintakulttuuria.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen tavoitteena oli kehittää tutkimusperustaisia toimintamalleja, jotka tukevat toivon pedagogiikan johtamista Helsingin kaupungin lukiokoulutuksessa. Arvioinnin perusteella tavoitteet saavutettiin hyvin. Hankkeen aikana rakennettiin yhteinen käsitteellinen viitekehys, kehitettiin johtamisen tueksi uusia toimintamalleja ja vahvistettiin rehtoreiden sekä muiden ammattilaisten valmiuksia johtaa toivon pedagogiikkaa osana työyhteisön arkea.

Erityisen merkittäväksi osoittautui yhteiskehittämisen toimintatapa. Kehittämistyöhön osallistuneet rehtorit, avainammattilaiset ja opiskeluhuollon asiantuntijat osallistuivat aktiivisesti ratkaisujen rakentamiseen. Tämä vahvisti yhteistä ymmärrystä toivon pedagogiikasta ja lisäsi kehitettyjen menetelmien sovellettavuutta.

Hankkeen aikana toteutetut Toivon tiekartta -työpajat osoittivat, että henkilöstöllä on runsaasti käytännön ratkaisuja, jotka jo vahvistavat opiskelijoiden toivoa. Jatkossa onkin tärkeää myös luoda lukioden välisen yhteistyön rakenteita, jotka mahdollistavat käytännön ratkaisujen jakamisen. Toivon tiekartta -työskentelyt tekivät näkyväksi kehittämisen aukkokohtia lukioilla ja tuottivat tärkeää tietoa kehittämisen paikoista lukioden johtoryhmien työn tueksi.

Hankkeen merkittävin tulos oli yhteisen johtamisajattelun rakentuminen. Toivon pedagogiikka alkoi hahmottua toimintakulttuurin kehittämisen viitekehyksenä, jossa pedagogiset ratkaisut, yhteisöllisyys, henkilöstön hyvinvointi ja johtaminen muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden.

Hankkeen aikana muodostui useita havaintoja, jotka ovat merkityksellisiä myös toivon pedagogiikan jatkokehittämisessä.

- **Johtamisajattelun muutos on yksittäisiä menetelmiä tai työvälineitä tärkeämpää.** Kehittämistyö osoitti, että konkreettiset työkalut tukevat muutosta, mutta pysyvä toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää ennen kaikkea yhteistä johtamisajattelua. Toivon pedagogiikan johtaminen perustuu siihen, että johtaminen nähdään yhteisen oppimisen, osallisuuden ja tulevaisuususkon rakentamisena.
- **Yhteinen suunta ja paikallinen toimijuus täydentävät toisiaan.** Toivon pedagogiikan implementointi hyötyy yhteisesti sovitusta tavoitteista ja toimintaperiaatteista, mutta samalla lukioille tulee jättää mahdollisuus kehittää omaan toimintaympäristöönsä sopivia ratkaisuja. Yhteinen ydin lisää yhdenvertaisuutta, paikallinen toimijuus puolestaan vahvistaa sitoutumista muutokseen.
- **Toivon pedagogiikan keinot tulee tehdä näkyviksi.** Kehittämistyön aikana nousi esiin tarve kuvata selkeämmin, miten erilaiset pedagogiset ratkaisut vahvistavat opiskelijoiden toivoa. Kun toimintatapojen yhteys esimerkiksi toimijuuden, tavoitteellisuuden, yhteisöllisyyden tai tulevaisuususkon vahvistumiseen tehdään näkyväksi, myös henkilöstön sitoutuminen niiden toteuttamiseen vahvistuu.

- **Toimintakulttuurin muutos rakentuu yhteisöllisen oppimisen kautta.** Työpajat, vertaistyöskentely ja yhteiset arviointikeskustelut osoittivat, että muutos etenee parhaiten silloin, kun henkilöstö osallistuu sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Yhteinen reflektio vahvistaa sekä oppimista että kehittämisen omistajuutta.

Hankkeen aikana syntyneet toimintamallit luovat hyvän perustan toivon pedagogiikan pitkäjänteiselle kehittämiselle. Seuraavat toimet tukevat tulevana lukuvuonna kehittämishankkeen tulosten hyödyntämistä ja toivon pedagogiikan toteuttamista:

- **Vahvistetaan toivon pedagogiikan johtamisen yhteisiä rakenteita.** Lukuvuoden alussa sovitaan yhteisistä johtamisen prioriteeteista, yhteisestä toivon pedagogiikan ytimestä sekä kaikille yhteisistä toimintatavoista. Samalla kirkastetaan avainammattilaisten rooli ja sovitaan esimerkiksi työkalupakin hyödyntämisestä osana lukuvuoden johtamista. Kehittämisen etenemistä arvioidaan säännöllisesti vertaistukikeskusteluissa ja lukuvuoden päätteeksi.
- **Lisätään opiskelijoiden roolia kehittäjinä.** Opiskelijat otetaan aiempaa vahvemmin mukaan toivon pedagogiikan suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen. Esimerkkejä osallistavista toimintamalleista ovat Toivon tyyppi -tunnustus (Toivon pedagogiikan johtamisen työkalupakki) sekä opettajien ja opiskelijoiden yhteiset kehittämistyöpajat.
- **Kytetään toivon pedagogiikka osaksi pysyviä johtamis- ja arviointirakenteita.** Toivon pedagogiikan kehittäminen integroidaan osaksi lukiokoulutuksen normaaleja johtamisen, arvioinnin ja kehittämisen prosesseja. Samalla pidetään selkeänä työnjako yhteisesti sovittavan toivon pedagogiikan ytimen ja lukiodien omien paikallisten ratkaisujen välillä, jotta sekä strateginen yhdenmukaisuus että paikallinen kehittämisvapaus voivat toteutua.

Näiden lisäksi hankkeessa nousi esille tarve koota toivon pedagogiikan menetelmiä aineenopetuksen tueksi siten, että eri aineryhmien opettaja voivat hyödyntää ja jakaa omaan oppiaineeseensa liittyviä menetelmiä. Eri lukioissa kehitettyjä toivon pedagogiikan oppiainekohtaisia käytäntöjä voitaisiin esimerkiksi koota yhteiseen digitaaliseen menetelmäpankkiin.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Yksi hankkeen tavoitteista oli kehittää toimintamalleja, jotka tukevat toivon pedagogiikan johtamista Helsingin kaupungin lukiokoulutuksessa, mutta ovat sovellettavissa myös laajemmin kasvatuksen ja koulutuksen työyhteisöissä. Tämän vuoksi hankkeen aikana panostettiin tuotosten dokumentointiin, viestintään ja sellaisten materiaalien tuottamiseen, joita voidaan hyödyntää myös hankkeen päättymisen jälkeen osana henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Hankkeen aikana julkaistiin Helsingin kaupungin verkkosivuilla kaksi hankkeessa tuotettua artikkelia, jotka avaavat toivon pedagogiikkaa käytännön näkökulmasta. [Ensimmäinen artikkeli](#) kuvaa, miten yhteisölliset toimintatavat ja opiskelijoiden osallisuus voivat vahvistaa hyvinvointia ja toivoa lukioden arjessa. [Toinen artikkeli](#) tarkastelee luovien ja elämyksellisten oppimismenetelmien merkitystä opiskelijoiden toimijuuden, mielikuvituksen ja tulevaisuususkon vahvistamisessa. Kolmas, syksyllä 2026 jälkeen julkaistava artikkeli kuvaa, millaisia johtamisen rakenteita ja toimintatapoja toivon pedagogiikan pitkäjänteinen toteuttaminen edellyttää.

Hankkeen aikana toteutettiin myös viiden asiantuntijawebinaarin sarja, jossa käsiteltiin toivon pedagogiikan tutkimusperustaa eri näkökulmista. Webinaareissa tarkasteltiin hyvinvoinnin ja oppimisen välistä yhteyttä, vahvuusperustaista pedagogiikkaa, opiskelijoiden resilienssin tukemista, yhteisöllisyyden merkitystä yksinäisyyden ehkäisyssä sekä toivon pedagogiikan yhteyttä suomalaisen koulutuksen tulevaisuuden suuntaan. Jokaisessa webinaarissa tutkimustieto yhdistettiin helsinkiläisten lukioden käytännön kokemuksiin keskustelujen avulla. Webinaaritallenteet muodostavat yhdessä artikkelien kanssa materiaalikokonaisuuden, jota voidaan hyödyntää kasvatuksen ja koulutuksen työyhteisöjen osaamisen kehittämisessä sekä uusien ammattilaisten perehdyttämisessä toivon pedagogiikkaan.

Hankkeen keskeisiä tuotoksia – toivon pedagogiikan johtamisen käsitteellinen viitekehys, Toivon pedagogiikan johtamisen työkalupakki sekä tässä hankkeessa kehitetty yhteiskehittämisen toimintamalli – voidaan hyödyntää myös hankkeen päättymisen jälkeen. Lisäksi rinnakkaishankkeessa tuotetut Toivon pedagogiikan keskustelunavauksia - digimateriaalit ja arviointivälineet tukevat toimintamallien käyttöönottoa osana työyhteisöjen kehittämistä.

Vaikka hanke toteutettiin Helsingin kaupungin suomenkielisessä lukiokoulutuksessa, sen tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa. Esimerkiksi hankkeessa kehitetty **toivon 5T -malli** tarjoaa käyttökelpoisen viitekehysten myös muiden organisaatioiden johtamiseen tilanteissa, joissa halutaan vahvistaa henkilöstön tulevaisuususkoa, toimijuutta, tavoitteellisuutta, yhteistyötä ja kykyä kohdata epävarmuutta.

8 Viitteet

- Freeze, C. (2026). *Hope-centered leadership: A resource for employee well-being*. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2025-0233>
- Hellman, C. M., Muñoz, R. T., Pharris, A. B., Schaefer, S. M., & Featherngill, J. (2025). *Perceived collective hope: Development and validation of a scale*. *European Management Journal*.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- Marques, S. C., Gallagher, M. W., & Lopez, S. J. (2017). Hope- and academic-related outcomes: A meta-analysis. *School Mental Health*, 9(3), 250–262.
- Murphy, E. R. (2023). Hope and well-being. *Current Opinion in Psychology*, 50, 101558.
- Pihkala, P. (2017). *Päin helvettiä? Ympäristöahdistus ja toivo*. Helsinki: Kirjapaja.
- Rauhala, L. (2015). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rautanen, P., Soini, T., Pietarinen, J., & Pyhältö, K. (2025). Primary school students' perceived teacher support: Associations with teachers' resources and contextual factors. *Scandinavian Journal of Educational Research*.
- Reichard, R. J., Avey, J. B., Lopez, S. J., & Dollwet, M. (2013). Having the will and finding the way: A meta-analysis of hope at work. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 292–304.
- Sawyer, K. B., & Clair, J. A. (2022). Hope cultures in organizations: Tackling the grand challenge of commercial sex exploitation. *Administrative Science Quarterly*, 67(2), 289–338. <https://doi.org/10.1177/00018392211055506>
- Schmid Callina, K., & Lopez, S. J. (2015). Positive pathways to adulthood: The role of hope in adolescents' constructions of their futures. In M. Killen & J. G. Smetana (Eds.), *Advances in Child Development and Behavior* (Vol. 49, pp. 69–88). Academic Press.
- Sullanmaa, J., Tikkanen, L., Toom, A., Beijgaard, D., & Hofmann, R. (2025). Participative decision-making and work-environment fit as facilitators of early career teachers' occupational wellbeing: A cross-country comparison. *International Journal of Leadership in Education*.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Snyder, C. R., Cheavens, J., & Sympson, S. C. (1997). Hope: An individual motive for social commerce. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(2), 107–118.
- Tikkanen, L., Anttila, H., Ulmanen, S., & Pyhältö, K. (2024). Peer relationships and study wellbeing: Upper secondary students' experiences. *Social Psychology of Education*, 27(6), 3097–3117.
- Ulmanen, S., Rautanen, P., Soini, T., Pietarinen, J., & Pyhältö, K. (2023). How do teacher support trajectories influence primary and lower-secondary school students' study well-being? *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1142469. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1142469>
- Yli-Pietilä, R., Soini, T., Pietarinen, J., & Pyhältö, K. (2023). How is students' well-being related to their class teacher's professional agency in primary school? *European Journal of Psychology of Education*. <https://doi.org/10.1007/s10212-023-00781-7>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.



Helsinki

Hankkeen vastuuasiantuntijat

Elina Aaltolainen

elina.aaltolainen@milestone.fi

Milestone Coaching & Consulting

Anna Savonen

anna@ethicsagency.fi

Milestone Coaching & Consulting

Ethics Agency Oy

Helsingin kaupunki

Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala

Lukiokoulutuksen päällikkö

Tarja Aro-Kuuskoski