



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

Tämä on rinnakkaistallenne.

This is a self-archived version of the original article.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä /

To cite this article:

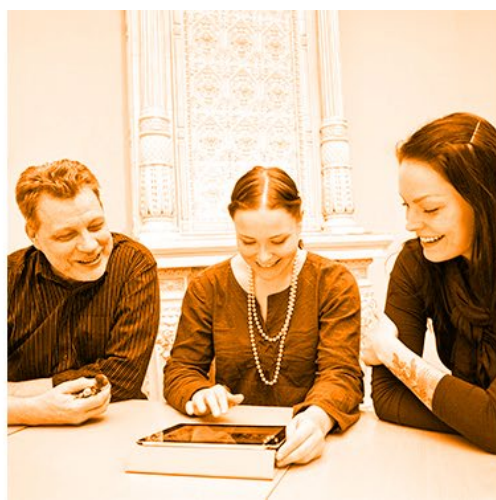
T e \ a S a { [ A B A a e h e ^ } E U e a a B A a a a o E U a ~ ! a e a e U ~ • a e } a e ( 2 0 1 9 ) .

U } \ [ A [ \ \ ^ a e [ \ \ • • a e h e @ a e a e ^ } A a e a [ \ \ a e a e ^ U a } a e E i E E 2 0 1 9 .

P a e e a e P ^ | a e a e { a e a [ \ \ ^ a e [ \ \ E

W U Š A o d • h o • a } a e E o a e a e o | a e a o e F J e e e e } \ [ E [ \ \ ^ a e [ \ \ • • a e

h e @ a e a e ^ } E a e a [ \ \ a e a e



## **Onko korkeakoulussa johtaminen mahdollista?**

Korkeakoulutuksen merkitys yksilön ja yhteiskunnan kannalta korostuu voimakkaasti muuttuvassa maailmassa. Keskustelu käy välillä aika mustavalkoisena ja ristiriitaisena: Digitalisaatio uhkaa ammatteja ja osaamista täytyy uudistaa voimakkaasti ja jatkuvasti. Samaan aikaan koulutuksesta kuitenkin leikataan, koska resurssit pienenevät. Tämän myllerryksen ja sinällään myönteisten paineiden keskellä koulutuksen johtamisen tulisi tukea korkeakoulu yhteisöä, opettajia ja muita asiantuntijoita, antamaan parhaansa ja luottamaan siihen, että me saamme olla luomassa tulevaisuutta – emme vain reagoimassa siihen.

Korkeakoulutusta on Euroopassa kehitetty vahvasti osaamisperustaisuutta korostavaan suuntaan. Muutoksen taustalla ovat sekä eurooppalaiset että kansalliset linjaukset, joiden keskeinen tavoite on ollut suunnata koulutuksen sisältöjä, järjestämistä ja pedagogisia valintoja tukemaan vahvemmin koulutuksesta syntyvän osaamisen relevanssia ja kestävyttä muuttuvassa työelämässä. Erityisesti demografiset, teknologiset ja globalisoitumisesta johtuvat muutokset ovat aiheuttaneet sen, että korkeakouluissa hankittu osaaminen on joutunut uudelleen arvioinnin kohteeksi. Pedagoginen johtaminen edellyttää nyt vahvaa uskallusta tehdä uudenlaisia arvioita siitä, miten ja mitä johdetaan.

Johtamisen ytimessä erilaisten osaamisten arvostus

Korkeakoulutuksen muovautuminen joustavasti yksilön ja yhteiskunnan tarpeisiin on yhä merkittävämpää. Korkeakoulutuksen rooli työelämän uudistajana ja asiantuntijoiden kouluttajana korostuu myös tämän päivän korkeakoulu retoriikassa vahvasti. Yhteiskunnan kiihtyvä muutos ja työelämän osaamistarpeiden kasvu muuttavat perinteisen lineaarisen koulutuspolkuajattelun. Muutosvauhti on huima, eikä nykyaika mahdollista koulutuksen uusiutumista sukupolvi kerrallaan, kuten se historiassa tehtiin.

Korkeakoulukentän kehittämisessä kannattaa tällä hetkellä panostaa opettajien osaamiseen. Pedagogisessa johtamisessa tulisi nyt rohkeasti pohtia, millaista osaamista korkeakoulujen työntekijät tarvitsevat, jotta saavutamme korkeakoulutuksen Visio 2030 tavoitteen maailman osaavimmasta kansasta. Miten suomalaiset korkeakoulut tarjoavat korkeakoulu yhteisön jatkuvalla osaamisen kehittämisellä maailman parasta oppimista ja oppimisympäristöjä? Osaamisperustainen korkeakoulukoulutus vaatii tulevaisuuteen rohkeasti ja uteliaasti katsovia pedagogeja.

Yhteiskunnan kovavauhtinen muutos edellyttää siis pohdintaa, miten opettajien osaamista kehitetään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Tässä nopeatempoisessa muutoksessa johtamisen avulla tulee varmistaa koulutuksen laatu todennäköisesti vähenevien resurssien puitteissa, investoida teknologiaan, panostaa opettajien osaamisen kehittämiseen ja samalla säilyttää riittävä aika sekä tila opiskelijan asiantuntijaksi kasvuun ja työelämäidentiteetin kehittämiseen. Opetuksen johtaminen saattaa vaikuttaa mahdottomalta tehtävältä.

Koulutuksen johtamisessa keskeistä on myös muistaa, että koulutustoiminnan laadun ytimessä on opettajan asiantuntijuus ja osaaminen. Opettaja tekee hyvin itsenäisesti pedagogiset valinnat erilaisissa oppimisen tilanteissa. Johtamisen tehtävä ei ole puuttua pedagogiseen vapauteen vaan auttaa opettajaa tekemään vaikeita valintoja villissä, rosoisessa ja epämääräisessä arjessa yhdessä muiden kanssa. Johtamisen ytimessä on siis erilaisten osaamisten arvostus ja tinkimätön halu saada koulu, oppilaitos tai korkeakoulu toimimaan oppijan parhaaksi. Korkeakoulutuksen johtaminen ja pedagoginen johtajuus haastetaan muuttuvassa toimintakentässä päivittäin.

Pyörän pyörittämistä vai pedagogista johtamistoimintaa?

Keskijohto korkeakoulussa, niin kuin monessa muussakin asiantuntijayhteisössä, on avaintekijän paikalla muutoksen johtamisessa. Positio ylimmän johdon ja korkeasti koulutetun, asiantuntijahenkilöstön välillä sekä opettajien suhtautuminen sensitiivisesti työnsä autonomisuuteen, muovaavat keskijohdolle kimurantin pelikentän. Pällikön työn muotoutuminen viestien välittäjäksi, päätösten delegoijaksi ja hallinnon pyörittäjäksi voi tapahtua helposti jännitteisessä toimintakentässä.

Tuoreessa amk-työhön kohdistuneessa tutkimuksessa (Kiviä ja Keitaita II, 2019) ammattikorkeakoulun keskijohdon työnkuva oli polarisoitunut. Aineistosta oli luokiteltavissa kaksi erilaista työnkuvaa: Ensimmäistä johtamistyön tulkintaa, joka voidaan nimetä pyörän pyörittäjien tulkinnaksi, ohjasi arjen mahdollistamiseen keskittyvä työ. Tavoitteena oli opetustoiminnan sujuvuuden takaaminen, toimenpiteinä valvominen, opetusvuoden järjestelyt ja kontrollointi. Tässä tulkintakulttuurissa esimiehet eivät kokeneet pedagogiikan liittyvän työhönsä tai johtamiseensa, sen nähtiin olevan opettajien omaisuutta. Johtamistyön tavoite keskittyi opetuksen turvaamisen.

Toisessa pedagogisen johtamistyön tulkinnassa taas korostui huoli korkeakouluopettajan työssä jaksamisesta, intressit kehittää opettajien osaamista yhteistoiminnallisesti sekä ammattikorkeakoulutyön yhteiskehittäminen. Esimiehet kokivat pedagogisen osaamisen ja toiminnan kuuluvan johtamistyöhön. Sitä toteutettiin neuvotellen ja yhdessä tulkiten opettajiston kanssa. Yhteiskehittämisen foorumeissa (palaverit, työpajat jne.) työkaluina käytettiin pedagogisia menetelmiä. Yhteistoiminnan lisäksi esimiehillä oli kykyä ohjata yhteisiin päämääriin opettajiaan. Johtamistyön tavoite keskittyi mahdollistamaan opetuksen- ja ohjauksen integroitumisen tutkimus- ja kehittämistyöhön mahdollisuuksiensa mukaan.

Lopuksi

Korkeakoulutuksen tehtävän ja sieltä hankitun osaamisen päivittäminen vaatii laajamittaista osaamisen päivittämistä niin opettajien kuin johdonkin osalta. Jotta korkeakoulu kykenee yhteistoiminnalliseen vuorovaikutukseen yhteiskunnan ja työelämän kanssa sekä muotoilemaan toimintaansa yksilön ja yhteiskunnan tarpeisiin, tarvitaan esimiehiltä pedagogista kyvykkyyttä johtaa yhteisöään. Emme halua vain uusintaa vanhaa korkeakoulutoimintaa vaan luoda uudenlaiselle korkeakoulutukselle kasvualustaa. Tässä alustassa yhdistyvät opetus-, ohjaus-,

tutkimus- ja kehittämistyö yhdessä opiskelijoiden ja työelämän kanssa. Pedagoginen johtaminen on ovi osaavaan alueeseen ja maailmaan korkeakoulun ympärillä.

Kirjoittajat

Kimmo Mäki, yliopettaja, Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Päivi Marjanen, koulutusjohtaja, Humanistinen ammattikorkeakoulu

Susanna Niinistö-Sivuranta, kehitysjohtaja, Helsingin yliopisto