

## **Ammattikorkeakoulujen mikropolitiikkaa makrotason ohjauksella**

*yliopettaja Kari Salo, kari.salo@seamk.fi, ja*

*yliopettaja Merja Drake, merja.drake@haaga-helia.fi*

### **Johdanto**

Opettajuus käsitteenä on tieteenalan kehittymisen myötä muuttunut tiedollisesta auktoriteetista opiskelijan tukijaksi, tiedonlähteille opastajaksi, kansainvälisyyteen kannustajaksi, oppimisen mahdollistajaksi ja opiskelijan ja työelämän yhdistäjäksi. Opettajuuteen liittyy tälläkin hetkellä ainakin kahdenlaisia muutospaineita – sisäisiä mikrotason ja ulkoisia makrotason muutospaineita. Yhtäältä opettajuuden muutoksen keskeisinä mikrotason muutosagentteina toimivat oppilaitosten johtohahmot ja heidän laatimansa toimintaa ohjaavat strategiat. Toisaalta makrotason muutospaineita luo opetus- ja kulttuuriministeriö. Ministeriön tavoitteena on harventaa ammattikorkeakouluverkostoa, mutta samalla se patistaa tehostamaan toimintaa ja kehottaa tuottamaan aiempaa enemmän loppututkintoja, TKI-toiminnassa tehtyjä opintopisteitä ja opinnäytetöitä, referee-artikkeleita, solmimaan erilaisia yhteyksiä ja luomaan verkostoja sekä olemaan aktiivinen työelämän suuntaan. Lisämausteen tähän muutosviimaan tuo kansainvälistymisvaatimus. Ammattikorkeakoulujen tulee haalia lisää ulkomaisia opiskelijoita ja opettajien on lähdettävä opettajavaihtoon. Tässä artikkelissa tarkastellaan opettajuuden roolin pirstaloitumista näiden kahden muutospaineen eli mikro- ja makrotason näkökulmista. Lisäksi artikkelissa nostetaan esiin joitakin ongelmakohtia, jotka liittyvät opetustehtävän integroimiseen tutkimukseen, kehittämiseen, innovointiin, aluevaikuttamiseen ja kansainvälistymiseen.

### **Tavoitteena huippuosaamista ja kansainvälistymistä**

Ammattikorkeakoulujen opettajan roolin ulkoisia reunaehtoja määritellään laissa ja asetuksessa sekä opetus- ja kulttuuriministeriössä. Koulutuksen laatua ja määrää ohjaavat makrotasolla muun muassa koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma, innovaatiostrategia ja kansainvälistymisstrategia.

Valtioneuvosto hyväksyy joka neljäs vuosi koulutus- ja tiedepolitiikkaa linjaavan ja mitoittavan koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman. Opetus- ja kulttuu-

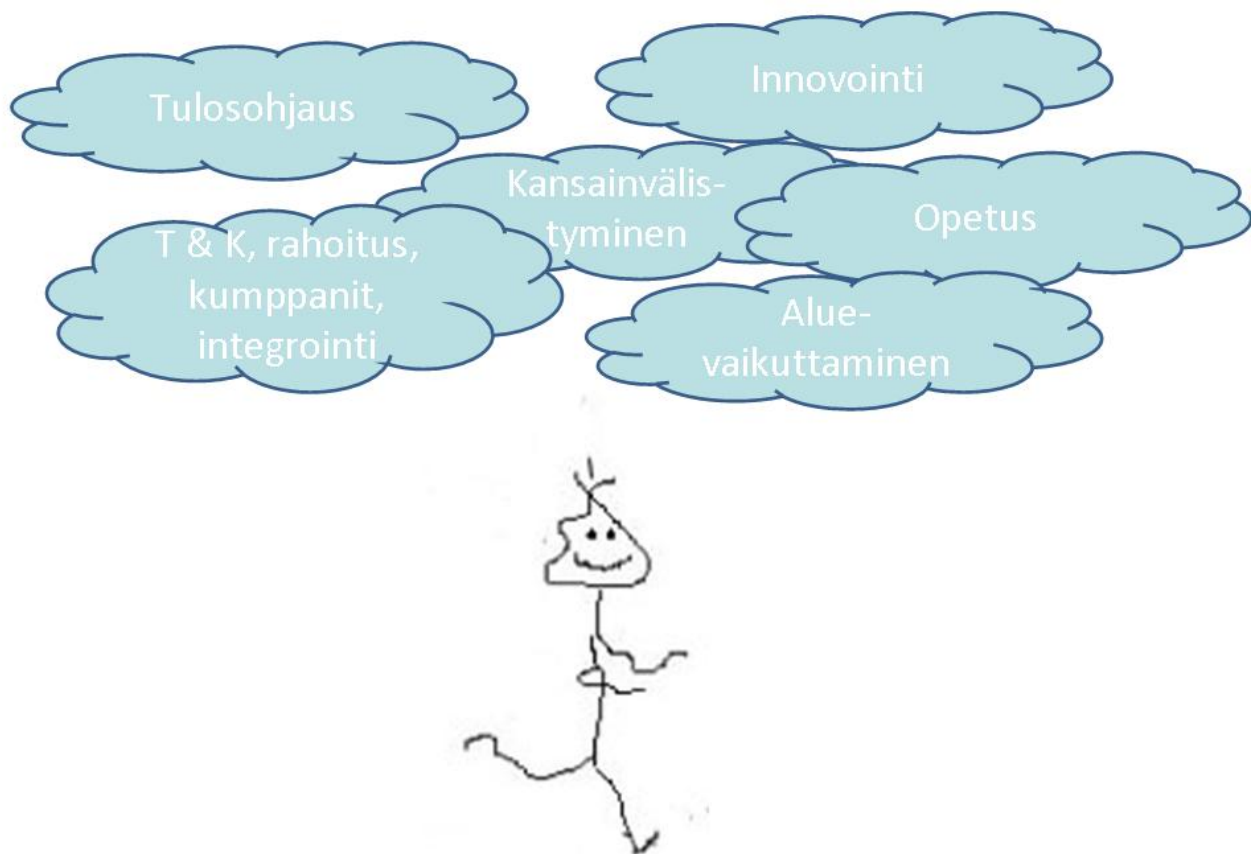
riministeriön vuosille 2007–2012 laatiman suunnitelman lähtökohtina ovat globalisaation, kansallisen väestönkehityksen ja työelämän mukanaan tuomat toimintaympäristön muutokset. Korkeakoulujen kehittäminen tapahtuu duaalimallin pohjalta, joka edellyttää yliopistoilta ja ammattikorkeakouluilta toisistaan poikkeavia tutkintoja, tutkintonimikkeitä ja tehtäviä. Tavoitteena ovat kansainvälisen huippuosaamisen lisääminen sekä vahvemmat ja vaikuttavammat korkeakouluyksiköt siten, että uudet korkeakoulurakenteet olisivat käytössä vuonna 2012. Ammattikorkeakoulujen koulutuksellinen painopiste on korkeatasoisessa työelämälähtöisessä opetuksessa sekä erityisesti pientä ja keskisuurta yritystoimintaa ja palvelusektoria tukevassa soveltavassa tutkimus- ja kehitystyössä. Alueellisiin työvoimatarpeisiin vastaaminen on ensisijaisesti ammattikorkeakoulujen vastuulla.

Opetus- ja kulttuuriministeriön syksyllä 2008 valmistuneen kansainvälistymisstrategialuonnoksen mukaan Suomeen tulee saada kaksinkertaistettua ulkomaisten korkeakouluopiskelijoiden määrä. Ulkomaisia tutkinto-opiskelijoita tulisi olla vuoteen 2015 mennessä peräti 20 000. Myös opiskelijavaihtoon halutaan lisää volyymia. Ammattikorkeakoulujen vaihtoon lähtevien opiskelijoiden määräksi on kaavailtu 8 000 opiskelijaa. Käytännössä opiskelijakunnan kansainvälistyminen näkyy myös opintojaksojen sisällöissä: niitä on räätälöitävä entistä paremmin vastaamaan monikansallisten ja -kulttuuristen opiskelijoiden tarpeita. Opetuksen tulee sujua vaivatta englanniksi, mutta toki muidenkin kielten hallinta on suotavaa. Myös opettajavaihdon toivotaan vireytyvän entisestään. Tavoitteena on, että ammattikorkeakouluista lähtisi vuonna 2015 vaihtoon 4 500 opettajaa, kun määrä on nyt nippanappa 3 300. Jos opettajia lähtee tuo määrä vaihtoon, merkitsee se vastaavasti vieraaksi tulevien opettajien määrän kasvua lähes 4 000 henkilöön. (OPM 2008.)

Opettajan ja yliopettajan ei sovi unohtaa kansallista innovaatiostrategiaa, jonka mukaan "Laaja-alainen oma osaaminen on perusta myös muualla syntyneen tiedon ja osaamisen vastaanottokyvyille ja uusien mahdollisuuksien tunnistamiselle. Laaja-alaisen osaamis pohjan merkitystä korostaa se, että innovaatiot syntyvät usein tieteenalojen ja toimialojen rajat ylittävinä erilaisten osaamisten uusina yhdistelminä."

Innovaatiostrategian mukaan ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten uudistuminen edellyttää nykyaikaista johtamista ja nykyistä laajempaa taloudellista itsenäisyyt-

tä. Toisin sanoen makrotason ohjauksen sijaan pitäisi keskittyä mikrotason johtamiseen. Innovaatiojärjestelmän tukeminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjät ovat riittävän suuria tai muutoin vahvoja ammatillisen koulutuksen järjestäjiä. Tavoite on yhtäältä kohti suurempia koulutusyksiköitä, toisaalta kouluverkkoa pitäisi harventaa ja aloituspaikkoja vähentää. Lisäksi koulutuksen järjestäjien toiminnan tulee kattaa kaikki ammatillisen koulutuksen palvelut, kehittämistoiminnot ja opetusyksiköt. Käytännössä tämä tarkoittaa, että opettajien ja yliopettajien tulee tarjota yhtä laajalaisempia palveluja omalle työnantajalleen ja entistä suuremmille opetusryhmille. Voidaankin hyvällä syyllä kysyä, miten nämä linjaukset motivoivat opettajia. Kuva 1 näyttää, miten makrotason vaatimukset leijuvat uhkaavina opettajakunnan ajatuksissa. Mikrotason motivaattoreita on vain vähän näköpiirissä.



Kuva 1 Ammattikorkeakoulun opettajien moninaiset roolit

Valtiontalouden tarkastusvirasto kehottaa ammattikorkeakouluja olemaan aktiivinen kumppani työelämän suuntaan (Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden ke-

hittäminen 2009). Työelämäläheisyys tai työelämälähtöisyys on varmasti kirjattu jokaisen ammattikorkeakoulun strategiaan. Käytännössä työelämälähtöisyyttä toteutetaan ainakin opiskelijoiden työharjoittelussa ja erilaisissa TKI-projekteissa, mutta valittavan usein työelämälähtöisyys on yksittäisten opettajien harteilla. Mikrotason johtaminen harvin tukee opettajaa tässä tehtävässä, mutta tästä huolimatta ammattikorkeakoulujen on arvioitu hoitaneen tätä tehtäväänsä hyvällä menestyksellä.

Opettaja on siis jollain tavalla osallinen kaikkiin edellä mainittuihin tehtäviin. Mäen ym. (2009) mukaan osallisuus merkitsee sitä, että toimija on aina osallinen, sillä jokainen on osa jotain yhteisöä, organisaatiota tai verkostoa. Osallisuus voi olla aktiivista tai passiivista, ja osallisuuden tavoitteet on tärkeä kirjata. Organisaation on esitettävä, miten osallisuutta ohjataan. Osallisuutta voidaan ohjata esimerkiksi hyvällä johtamisella ja motivoinnilla. Millaisia keinoja motivointiin on olemassa?

### **Miten yhdistää mikro- ja makropolitiikka opettajan autonomiselle alueelle?**

Berg (2003) on määritellyt, että koulutusorganisaatioiden toimintaa ohjaavat niin sanotut ulko- ja sisärajat. Ulkorajoja määrittävät muun muassa lainsäädäntö ja ministeriön ohjaus. Sisärajat ovat sen sijaan oppilaitoksen itsensä luomaa toimintakulttuuria. Miten oppilaitos sitten määrittää omat sisärajansa ja miten se kykenee johtamaan yhä tiiviimmin verkottuvaa asiantuntijuutta? Projektityössä, tiimeissä ja erilaisissa verkostoissa valtasuhteet ja määräysvalta vaihtelevat. Mäki ym. (2009) pohtivat sitä, missä määrin oppilaitoksen omat tukipalvelut mahdollistavat esimerkiksi opetussuunnitelmiin ja pedagogisten ratkaisujen uudistamista. Jos opettaja haluaa esimerkiksi käyttää uusia tietoteknisiä elementtejä opetuksessaan kuten esimerkiksi ilmaisohjelmistoja tai skypeä, miten hän saa näiden käyttämiseksi apua omasta oppilaitoksestaan vai saako lainkaan? Työelämälähtöisissä opiskelijoiden kehittämistehtävissä ja laajoissa TKI-hankkeissa tarvitaan niissäkin välillä erilaisia tietoteknisiä palveluja. Jos niitä eivät oppilaitoksen omat tukipalvelut pysty tuottamaan, voi projektin onnistuminen olla vaarassa. Miten käy hankkeelle tai työelämälähtöiselle oppimiselle, jos oppilaitoksen omat tukipalvelut eivät tue opiskelijoiden oppimista hankkeiden yhteydessä? Hyvin ja joustavasti toimivat tukipalvelut sen sijaan motivoivat lisäämään työelämälähtöisiä opiskelumahdollisuuksia ja hankkimaan pitkäkestoisia kumppanuuksia. Koulutusorganisaation sisäkulttuurin pitäisi tukea asiantuntijuuden kehittämistä eikä päinvastoin.

Salon (2002) mukaan ammattikorkeakoulu on väljä rakenteinen mikropoliittinen kokonaisuus, jossa valta on jakautunut yksityiseen ja julkiseen alueeseen. Mikropoliittikka keskittyy siten tutkimaan ryhmien ja yksilöiden välisiä suhteita. Opettajan työn alue on yksityistä, autonomista aluetta, jossa opettajalla on keskeinen rooli työnsä suunnittelijana ja toteuttajana. Opettajalla ei sen sijaan ole juuri vaikutusvaltaa oppilaitoksen julkiselle alueelle, joissa valtaa pitävät hallinnolliset toimijat strategisine linjauksineen ja taloudellisine kehyksineen. Valitettavan usein juuri nämä strategiset linjaukset ja taloudelliset kehykset säätelevät myös opettajan autonomista aluetta ja vaikuttavat motivaatioon.

Selkeät strategiset työnjako- ja jalkauttamispäätökset ja toiminnot eivät ole helppoja ilmiöitä hallita ammattikorkeakouluympäristöissä. Useissa ammattikorkeakouluissa katsotaan, että TKI-henkilökuntaa voivat olla kaikki henkilökunnan jäsenet ja opiskelijat. Valitettavasti näin ei aina ole, ja opiskelijoiden ja opettajien osallistuminen hanke-työskentelyyn jakautuu epätasa-arvoisesti.

Taulukkoon yksi on koottu TKI-työn perusprosessit ja prosesseihin liittyvät vastuuhenkilöt. Kuten taulukosta käy ilmi, ongelmana on prosesseihin liittyvä päätösvalta, joka on yleensä johtoportaalalla, ei projektista vastaavalla projektipäälliköllä, ei vaikka hän on projektissa enemmän kuin osallinen. Projektien jatkuvasti muuttuvat prosessit edellyttävät erikoistuneita opettajia ja organisaation johtajuuden jakamista ammattikorkeakoulujen yksikötasolla. Oppilaitosten tukihenkilöstön tehtävät näyttäytyvät perinteisesti organisaation johtoa tukevilta, kun niiden tulisi tukea myös oppilaitoksen omia opettajia eli asiantuntijoita.

Taulukko 1. TKI:n perusprosessit ja niiden tyypilliset vastuuhenkilöt ammattikorkeakouluissa.

|  |            |
|--|------------|
| organisaation strategiat ja tavoitteet                           | johtaja(t) |
| projektien ideointi ja suunnittelu                               | kaikki     |
| organisaation ja projektien rahoitus, taloushallinta             | johtaja(t) |
| projektien toteutus  | kaikki     |
| organisaation ja projektien koordinointi ja toiminnan johtaminen | johtaja(t) |
| päätösvalta projektien aloittamisesta ja päättämisestä           | johtaja(t) |
| julkaiseminen  | kaikki     |

## Kurjistavatko muutospaineet innovointikyvyn?

Ammattikorkeakoululuja on pidetty uudistumiskykyisinä ja ketterinä organisaatioina, mutta toistaiseksi ne eivät selkeästi ole osoittaneet uudistumiskykyään. Oppilaitosten strategiapaperitasolla puhutaan innovoinnista, TKI:n tärkeydestä, oppimisesta yhdessä työelämän kanssa ja verkostomaisesta yhteistoiminnasta niin muiden ammattikorkeakoulujen kuin tiedekorkeakoulujen ja työelämän kanssa.

Projektiyhteiskunnan ja TKI-työn uudisvaatimukset ammattikorkeakouluissa vaativat suuria muutoksia sekä kansallisissa säädöksissä että yksilöjen asenteissa ennen kuin innovaatiotoiminnalle syntyy aito kehitysympäristö. TKI-toimintojen muutostarpeisiin vastataan ammattikorkeakouluissa kehittämällä koko joukko uusia sääntöjä ja ohjeita. Näin ammattikorkeakoulut muovaavat omat sisärajansa liian tiukoiksi eikä TKI-työhön ole riittävästi kannusteita. Organisaatiotutkija Mostashari (2009) tiivistää Mannisen (2009) haastattelussa teesinsä juuri päinvastoin: "Mitä enemmän sääntöjä ja kontrollia, sitä vähemmän innovaatioita ja luovuutta." Innovaatioyrityksiä tutkineena Mostashari korostaa työpaikkakulttuurin laatua, jonka tulisi olla mahdollisimman pitkälle säännöistä vapaata ja luottaa siihen, että ihmiset tekevät työnsä ja haluavat vahvistaa yrityksen menestymisen edellytyksiä. Mostashari kutsuu omaa malliaan älykkääksi organisaatioksi. Mannermaan (2008) John Wayne -yhteiskunnan näkymä ja luovuusteorioiden sekä ideoinnin yksilökeskeisyys kokemukset painottavat yksilöä. Yhtäältä globaali Internet ja projektiyhteiskunnan hallinto- ja toimintatavat haastavat organisaatiokeskeisen ajattelun, vaikka toisaalta ne korostavat verkoston merkitystä. Ammattikorkeakoulukoulujen tähän asti varsin suojattuna pysytellyt markkina-alue asema – organisaation ulkorajat ja organisaatio – yksilö -suhde on muuttumassa. Ammattikorkeakouluorganisaatioiden keskityskehitys, tiukasti määritellyt sisärajat ja organisaatioiden hallintoyksiköiden kasvu edustavat vanhaa ajattelua. Mikroyritysten aikakauden nuoret kasvuyritykset ovat nopeasti reagoivia ja muutoksen mahdollisuudet oivaltavia edelläkävijöitä – ammattikorkeakoulujen kannattaisi ottaa näistä mallia.

Savonmäki (2007) korostaa, että ammattikorkeakoulujen keskeisin kehittämisen alue on nimenomaan työelämän kehittämistehtävä, jota toteutetaan muun muassa erilaisissa projekteissa. Savonmäen (2007) mukaan opettajat kokevat, että kun työt pirstoutuvat erilaisiksi hankkeiksi ja pätkiksi, joudutaan niin sanottuun hankehelvettiin.

Opettajan tehtävät ovat irrallisia paloja, joita on vaikea kiinnittää kokonaisuuteen. Lisäksi työelämän hankkeet vaativat joustavaa ja nopeaa toimintaa, mikä usein tapahtuu opetuksen kustannuksella.

Taulukkoon 2 on kerätty jäyheän ammattikorkeakouluorganisaation tunnuspiirteitä, joita on verrattu Mostasharin älykkään organisaation ominaisuuksiin. Huomionarviosta on, että älykkään organisaation ominaisuudet ovat juuri niitä samoja ominaisuuksia, joita Mäki ym. (2009) kaipailevat puhuessaan osallistuvuudesta ja osallisuuden ohjaamisesta. Jäyheän organisaation piirteet kuvaavat hyvin Savonmäen (2007) ajatuksia hankehelvetistä.

Taulukko 2. Projektityhteiskunnan ja TKI-työn vaatimukset ammattikorkeakouluissa.

| <b>Vanha työ / korkea-</b> |   | <b>Uusi työ /</b>       |
|----------------------------|---|-------------------------|
| <b>kouluinstituutio</b>    |   | <b>TKI-organisaatio</b> |
| riippuvuus                 | → | autonomia               |
| jäykkä                     | → | sujuvuus                |
| keskitetty                 | → | hajautettu              |
| koulutus                   | → | oppiminen               |
| hierarkiat                 | → | verkostot               |
| kontrolli                  | → | pääsy                   |
| järjestyksen halu          | → | kauneuden halu          |
| suljettu                   | → | itse organisoitumi-     |
|                            |   | nen                     |
| lineaarinen                | → | syklinen                |

Hyvin kuvaavaa jäyheille tiukkarajaisille ammattikorkeakouluorganisaatioille on, että opettajat toimivat oppituntien opettajan tehtävien ohella erilaisissa ohjaustehtävissä, hallinnollisissa rooleissa ja tehtävissä niin ammattikorkeakoulun sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Projektitoiminnan yleistyttyä erilaiset ohjausryhmä ja projektitiimien jäsenyydet ovat arkipäiväisiä tietyille opettajajoukolle. Koulutusyksiköiden voimakas verkostoituminen on luonut lisäksi koordinaattorin ja yhteyshenkilön tehtäviä koko joukolle ammattikorkeakouluopettajia. Opettajat ja yliopettajat osallistuvat tilastointi-, seuranta- ja muuhun hallintotyöhön, lisäksi T&K-toimintaan. Opetustoiminnan lisäksi opetushenkilöstö toimii myös vahtimestarin, toimistosihteerin, markkinointivastaavan,

taloushallintosihteerin ja raporttien oikolukijan tehtävissä. Opettajan on osattava tunnistaa erilaisista kulttuureista tulevien opiskelijoiden erikoisvaatimukset. Englannin kielen pitää sujua niin opetustyössä kuin raporttien kirjoittamisessa. Lisäksi pitäisi tähyillä kansainvälisiä yhteistyökumppaneita, joiden kanssa voi tehdä opettajavaihtoa ja suunnitella ja toteuttaa T&K-hankkeita. Nyt mukaan ovat tulleet myös innovointitehtävät eli T&K on muuntautunut T&K&I-toiminnaksi.

Mäki ym. (2009) näkevät 1 600 tunnin johtamisen olevan ongelma, koska se usein kytketään luokkahuoneopetukseen. T&K-työn määrää on vaikea mitoittaa luokkahuoneomalliin sopivaksi. Miten siis motivoida hanketyöhön osallistumista, jotta ei jouduttaisi Savonmäen (2007) mukaiseen hankehelvettiin, jonka mukaan opettajan ammatillinen kehittyminen tapahtuu organisaatiossa, jossa valta, vaikuttaminen ja kontrolli ovat jatkuvasti läsnä johtamisessa, työnjaossa ja päätöksenteossa?

Vanhanen-Nuutisen, Laitinen-Väänäsen, Majurin ja Weissmanin (2009) havainnot tukevat Savonmäen (2007) tutkimustuloksia. Vanhanen-Nuutinen ym. (2009) mukaan opettajat pitävät työelämää vaativana kumppanina, koska työelämän muutostahti on niin kiivas, ettei kaikkia toimintatapojen muutospainetta kyetä hahmottamaan. Eniten työelämää muuttavat nopeasti kehittyvä teknologia ja kansainvälistyminen. Työelämää koskevat muutokset aiheuttavat uuden tiedon hankintatarvetta, johon on kuitenkin harvoin riittävästi aikaa. Tästä johtuneen varmaan se, että opettajat katsoivat, että tulevaisuudessakin vain osa opettajista osallistuu tutkimus- ja kehittämishankkeisiin yhdessä työelämän kanssa. Kun vain osa opettajista osallistuu, tarkoittaa se myös sitä, että vain osa opiskelijoista osallistuu. Opiskelijan näkökulmasta se on epätasa-arvoista.

Otamme joitakin esimerkkejä opettajien ja T&K-prosessien johtamisen ongelmista ammattikorkeakouluissa:

- Tavoiteltavaa toimintaa eli projektitoimintaa ja siihen liittyvää julkaisutoimintaa ei ammattikorkeakouluissa motivoida riittävästi.
- Alueellisen vaikuttamisen keinot ovat vähissä, eikä yksittäisen projektin osalta ole luotettavia mittausmenetelmiä. Lisäksi alueellisen vaikuttamisen mittauskeinoja on melko vähän.
- T&K-kumppaneiden toivelistojen mahdoton integrointi osaksi opetustyötä



- Työelämän muutoksilla on nopea tempo, johon ammattikorkeakoulut eivät reagoi riittävän nopeasti.
- Opettaja–yliopettaja–tutkija–projektipäällikkö -roolihajaannus ja identiteettikriisi
- Kuormittuminen, stressi ja henkilöstövaihdokset
- Vanhat kulttuuriset ja säädökselliset ohjausmenetelmät ja toimintatavat uusissa ympäristöissä

Tarvitaan aika mittavaa ammattikorkeakoulujen mikropolitiikan muutosta ja opettajien osallistumista päätöksentekoprosesseihin, jotta edes osaa listasta voitaisiin karsia.

### **Tuottavaa vai lamaannuttavaa TKI-toimintaa?**

Tutkimus- ja kehittämistoiminnallisessa mielessä tuottavuus–lamaantumisen vastinpari ilmaisee tutkijan toimintana tieteellisten julkaisujen lukumäärää ja opettajan kohdalla esimerkiksi, pidettyjen oppituntien lukumäärää. Opetustyön kohdalla kyse on oppimista, innostuneisuutta ja kiinnostusta herättävistä luennoista sekä opiskelijoista, joiden päässä oppiminen tapahtuu. Kehittämistyönkin kohdalla kyse on kohtaamisesta ja vaikuttavuudesta. Kohtaaminen tarkoittaa sitä, että tehdään jotain jonkin alueen tai rajautuneen ihmisjoukon hyväksi – utilitaristisin tavoittein. Alueellisella vaikuttavuudella tarkoitetaan siis korkeakoulun palvelutuotannon kykyä saada aikaan sellaisia vaikutuksia, jotka tyydyttävät kuntalaisten tarpeita tai toteuttavat alueellisia tavoitteita. Välittävinä yhteisöinä toimivat alueen yritykset ja muut organisaatiot. Hallinnollisesti arvioiden kyse on saavutettujen tavoitteiden tai tyydytettyjen palvelutarpeiden ja suunniteltujen tavoitteiden tai todettujen palvelutarpeiden tasapainoisesta suhteesta.

Lienee ymmärrettävää, mikäli joitain tutkijoita alueellisen vaikuttavuuden tavoitteet eivät kiinnosta. Vain pieni osa aktiivisista toimijoista osallistuu itse päätösten tekemiseen edes itseään koskevissa asioissa. Suuri osa opettajista seuraa tilannetta ja löytää oman paikkansa opetuksen, T&K&I-työn ja aluevaikuttamisen välimaastossa. Toinen,

suurin joukko tekee sitä, mitä ennenkin, ja ajan käydessä niukaksi tinkii laadusta, yrittäen siis selvittää jotenkin.

Savonmäen (2007) tutkimusten mukaan ammattikorkeakoulua luonnehditaan byrokrattiseksi, hierarkkiseksi ja opettajan arjesta irralliseksi organisaatioksi. Asiantuntijaorganisaation johdolla on vain löyhä ote opettajien työhön. Sen sijaan esimiestasossa ymmärretään hieman paremmin opettajan työn pirstaloitumisen murheita. Savonmäki (2007) tulkitsee opettajien puhetta siten, että oppilaitosta johdetaan kahdesta eri tasosta eli ylätasosta ja lähitasosta. Nämä kaksi eivät oikein tunnu kohtaavan koulun arjessa. Strategiatyön jalkauttaminen koulutusaloille toimii myös ylhäältä alaspäin, eli opettajat ovat missioiden ja strategioiden toteuttajia niukkenevien resurssien ja tehokkuusvaatimusten paineissa. Tuottavuusvaatimusten ja missioiden ja strategioiden toteuttajana opettaja saattaa jopa lamautua. Miten tällöin käy opetuksen laadun innovoinnista puhumattakaan?

Vakavasti suhtautuen ja laatua tavoitellen lienee kaikkien mielestä totta, että tutkimus, kehittämistoiminta ja opettaminen ovat kaikki jo yksinään sangen vaativia toimintakokonaisuuksia. Harva meistä on erinomainen missään näistä toiminnoissa. Mikäli niitä kaikkia vaaditaan samalta ihmiseltä, opettajilta, on organisaatiossa ja etenkin sen johtamisessa vikaa. Mikäli näitä toimintoja edellytetään myös opiskelijoiden tekevän, on realiteettitestauksessa silloin jo niin suuri vääristymä, että voidaan puhua hulluudesta. Kyse voi olla toki myös olosuhdepakosta, joka kertoo myös nykyajan ja organisaatioiden arjen irrationaalisuudesta. Hullu siis voi olla myös hän, joka pyytää, ei ainoastaan hän, joka maksaa.

Tieto- ja projektiyhteiskunnan hallinta suomalaisen julkishallinnon keinoin on tullut tiensä päähän myös ammattikorkeakouluissa. Noin 15 vuotta ammattikorkeakoulun opettajan aitiopaikalta suomalaista yhteiskuntaa tarkastelleena kylmää katsoa, miten ikääntyvät ja valtaa pitävät johtajat jumittavat osaamattomuudellaan ja ymmärtämättömyydellään toisin toimivassa globaalissa todellisuudessa sekä asiantuntijoita, opettajia että opiskelijoita. Opettajia on helpoin hallita, kunhan keskusteluttaa heitä aika ajoin. Tutkijat ovat olleet kautta aikain helppoja sivuuttaa. Tutkimuksen lähtökohtana oleva objektiivisuusvaade on helppo tulkita subjektiiviselle kannanotoille vieraaksi. Opiskelijoita käy kuitenkin eniten sääli, sillä alisteisuuden alimmilla portilla menee

aina huonosti, ja alisteisuutta elämäntapana opitaan myös tiedostamatta. Opiskelijoille projektiyhteiskunta ja julkishallinto ei ole reilu, vaan se tarjoaa alisteisuuden ja irrallisuuden kokemuksia niin opintosuunnitelmien vaikeasti kokonaisuuksina hahmotettavien opintojaksojen, sivutoimisten tuntiopettajien, opintoja rahoittavien pätkätöiden, väliaikaisten asumispaikkojen sekä alati vaihtuvien tilojen ja muiden omistamissa projekteissa vierailujen ja aputöiden tekemisen muodossa.

Korkeakoulutuksen kehittämisessä on sen kaikilla eri tasoilla syytä pohtia inhimillisen tason toimintatapojen uudistamismahdollisuuksia. Miten ja kenen älykkyyttä, viisautta ja luovuutta tai menestystä ammattikorkeakouluissa pyritään kehittämään? Onko tärkeätä ja fiksua se, että kaikki organisaatioissa ovat huolissaan ja ahdistuvat esimerkiksi, vetovoimaisuus- ja läpäisyluvusta, jotka enemmistön kohdalla jäävät kognitiivisesti täysin irrallisiksi? Olisiko sittenkin siis kehittävämpää tehdä havaintoja omien verkostojen, työkalujen ja viestintävälineiden sekä toimintatapojen laatujen suhteen sekä tehdä näille asioille konkreettisia muutoksia? Kunkin meistä on syytä kiinnittää huomiota asenteisiin ja osaamiseen, joilla työtämme teemme. Johdon on näiden lisäksi syytä kiinnittää yhä enemmän huomiota työntekijöiden motivointiin ja prosesseihin, sillä projektimuotoiseen työhön ammattikorkeakouluissa liittyy suuria ongelmia etenkin mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemusten osalta, jotka eivät helposti näyttyä nykyisin toimintatavoin ja mittarein hallinnolle. Johtajat ovat ikävässä välissä. Tilanne kestää kunnes rohkeus riittää tehdä valintoja ja päätöksiä tarjottujen valintavaihtoehtojen ulkopuolelta. Monia muutoksia tarvitaan, ennen kuin mahdollista johtaminen voi ammattikorkeakouluissa tulla mahdolliseksi.

## **Lähteet**

Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen 2009. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 188. Helsinki: Edita Prima.

Erikson E. H. (1982). Lapsuus ja yhteiskunta. Jyväskylä. Gummerus.

Kauppinen, T. J. (2006). Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Talentum. Helsinki.

Kauppinen, T. J. (2007). Joen yli ei voi hypätä kolmiloikkaa. Strateginen muutos: Johda tai kuole. You can't hop step and jump over the river. Strategic change: Manage or die. FinnComm Airlines. Par Avion, 2, s. 6-11.

Mahler, M., Pine, F. & Bergman, A. (1973). The Psychological Birth of the Human Infant. NY: Basic Books.

Manninen, O. (2009). Älykäs yritys joustaa. Teknologiateollisuuden sidosryhmälehti, Visio, 3.

Mostashari, A. (2009). Architecting the Cognitive Enterprise: Towards Learning and Self-Adaptive Organizational Networks. COMPASS Whitepaper 2009-01. Stevens Institute of Technology. (<http://www.socio-technical.org/>)

Mäki, K., Saranpää, M. Immonen, M. Karppinen, A., Keränen, H. Kunnari, I., Kämäräinen, J., Levo-Aaltonen, S., Prokki, C., Pääskyvuori, M., Silius-Ahonen, E. & Ylönen, M. 2009 Osallisuuden johtaminen. Teoksessa Suunnannäyttäjät - Uusia avauksia ammatikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämisraportteja 4/2009. Helsinki: Edita. 85-106.

OPM 2008. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian tausta ja tavoitteet. [Elektroninen lähde]. Löytyy <[http://minedu.fi/OPM/koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen\\_KV/tausta.html?lang=fi](http://minedu.fi/OPM/koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_KV/tausta.html?lang=fi)> Linkki luettu 10.11.2008.

Suomen teknologia- ja innovaatiopolitiikka. 24.5.2007 Kauppa- ja teollisuusministeriö. Saatavana (13.7.2008) [http://www.research.fi/teknologia-\\_ja\\_innovaatiopolitiikka](http://www.research.fi/teknologia-_ja_innovaatiopolitiikka).

Salo, P. 2002. Skolan som mikropolitisk organisation. En studie i det som skolan är. Åbo: Åbo Akademis förlag.

Salo, K. (2002) Teacher stress as a longitudinal process. Jyväskylä studies in education, psychology and social research, 208. University of Jyväskylä. Väitöskirja.

Salo, K., Drake, M. & Toikko, T. 2007. Ammattikorkeakoulun yliopettajien T&K - palkkausjärjestelmän mukainen työnkuva vai työnkuvan mukainen palkkausjärjestelmä. Ammattikorkeakoulututkimuksen verkkolehti, Kever, 1. Saatavilla [www](http://www.piramk.fi/kever/kever.nsf) – muodossa: <http://www.piramk.fi/kever/kever.nsf>.

Salo, K., Drake, M. 2009. Opettajavirkamiehestä projektin kautta sivutoimiyrittäjäksi? Ammattikorkeakoulututkimuksen verkkolehti, Kever, 2. Saatavilla [www](http://www.piramk.fi/kever/kever.nsf) – muodossa: <http://www.piramk.fi/kever/kever.nsf>.

Savonmäki, P. 2007. Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakouluissa. Mikropoliittinen näkökulma opettajuuteen. Koulutuksen tutkimuslaitos Tutkimuksia 23. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino

Sternberg, R. J. (1986). A triangular theory of love. *Psychological Review*. Vol 93(2), Apr 1986, 119-135.

Stensaker, B. (2007). Quality assurance and the individual responsibility: Towards reconciliation?. Ammattikorkeakoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen tutkimuspäivät, 10. - 11.10.2007. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla [www](http://www.diak.fi/_amkkoutuksen_ohjelma) – muodossa: [http://www.diak.fi/\\_amkkoutuksen\\_ohjelma](http://www.diak.fi/_amkkoutuksen_ohjelma)

Valtioneuvoston innovaatiopolittinen selonteko eduskunnalle 2008. [Elektroninen lähde] Löytyy <<http://www.innovaatiostrategia.fi/files/download/INNOPOLSELONTEKO.pdf>>. Linkki luettu 10.11.2008.

Vanhanen-Nuutinen, L., Laitinen-Väänänen, S., Marjuri, M. & Weissman, K. 2009. Puhetta ammattikorkeakouluopettajuudesta työelämän kehittämistehtävissä. Teoksessa Suunnannäyttäjät - Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämisraportteja 4/2009. Helsinki: Edita. 85-106.