

Uudistuvaa opettajuutta mahdollistava johtaminen AMK:ssa

Jorma Sonninen

Tutkija, KTM

Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

jorma.sonninen@uta.fi

Johdanto

Työelämässä on käynnissä suuri murros. Perez (2002) kutsuu sitä muutokseksi teknoekonomisesta paradigmasta sosioekonomiseen paradigmaan. Perezin teorian mukaisesti olisimme paradigmakuilussa, josta poispääsyn edellytyksenä ovat erityisesti sosiaaliset innovaatiot. Hänen historia-analysinsä osoittaa, että vastaava paradigman muutos on tapahtunut jo kuusi kertaa 1700-luvun puolivälin jälkeen.

Kautto-Koivula ja Huhtaniemi (2003) kuvaavat paradigman muutoksen vievän Suomea teknologiakeskeisestä informaatioyhteiskunnasta kohti ihmiskeikeistä tietämysyhteiskuntaa. Ihmiskeikeinen tietämysyhteiskunta olisi toteutuessaan merkittävä sosiaalinen innovaatio, joka myös edellyttää lukuisia uusia innovaatioita esim. opettamisen ja oppimisen alueilla.

Muutos merkitsee suomalaisille ammattikorkeakouluille suuria mahdollisuuksia ja suuria haasteita. Eri ammattikorkeakoulut ovat määrittäneet strategioissaan erilaisia tapoja kohdata muutos. Tässä artikkelissa tarkastellaan eräi-

tä ammattikorkeakoulujen muutokseen liittyviä kehityshankkeita.

Ammattikorkeakoululain (21.5.2003/351, 4. pykälä) mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Tätä lain säätämää tehtävää kutsutaan ammattikorkeakouluissa yleisesti kolmen tehtävän integraatioksi.

Kolmen tehtävän integraation käytännön toteutus uudistaa ammattikorkeakoulun opettajuutta merkittävästi, pedagogi uudistuu aluevaikuttavaksi tutkija- ja kehittäjäpedagogiksi.

Artikkelissa esitellään ensin Laurea ammattikorkeakoulussa käynnissä olevassa ”Uudistuva opettajuus” PD-koulutuksessa esiin nousseita, opettajuuden uudistumista ja uudistumisen johtamista kuvaavia näkökulmia.

Toiseksi esitellään Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksessa käynnistettyä ”Johtaja henkilöstön ammatti-identiteetin kehittäjänä” -tutkimusta. Sen tehtävänä on tarkastella työelämän paradigmamutokseen liittyviä johtamisilmiöitä ja määrittää osaltaan ihmiskeskeisen tietämysyhteiskunnan edellyttämiä johtamisvalmiuksia.

Lopuksi kuvataan tutkimusta Laurea amk:ssa, jossa tutkimuksen fokuksena on erityisesti uudistuvaa opettajuutta mah-

dollistavan johtamisen prosessi.

Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus (AkTkk) toteuttaa sekä ”Uudistuva opettajuus” -ohjelman että ”Mahdollistava johtaminen” -tutkimuksen Laureassa. Tämän artikkelin kirjoittaja toimii PD-ohjelman koulutuspäällikkönä ja vastaa tutkimuksen toteutuksesta.

PD ”uudistuva opettajuus”

PD-ohjelman tavoitteet

Ohjelman tavoitteena on, että opiskelun myötä osallistuja uudistaa ja kehittää opettajuuttaan vastaamaan ammattikorkeakouluille annettua kolmea tehtävää pedagogina, aluekehitysvaikeuttajana sekä tutkijana ja kehittäjänä. Koulutuksen tarkoituksena on antaa osallistujille eväitä tuottaa ja rakentaa osaamista yhdessä opiskelijoiden kanssa kehittämishankkeiden avulla.

Ohjelma toteutetaan lähipäivinä sekä niiden välissä tapahtuvana hanke-työskentelynä sekä verkkotyöskentelynä. PD-ohjelma on 25 ov:n laajuinen ja se kestää syksystä 2003 vuoden 2006 maaliskuuhun saakka. Ohjelman aloitti 30 Laurean opettajaa.

PD-ohjelman organisointi

Koulutusohjelman toteutuksesta vastaa Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Koulutusohjelmalle on nimetty PD-lautakunta ja suunnitteluryhmä. PD-lautakunnan tehtävänä on opsin vahvistaminen, opiskelijoiden valinta, HOPSien vahvistaminen sekä todistusten myöntäminen. Suunnitteluryhmä vastaa koulu-

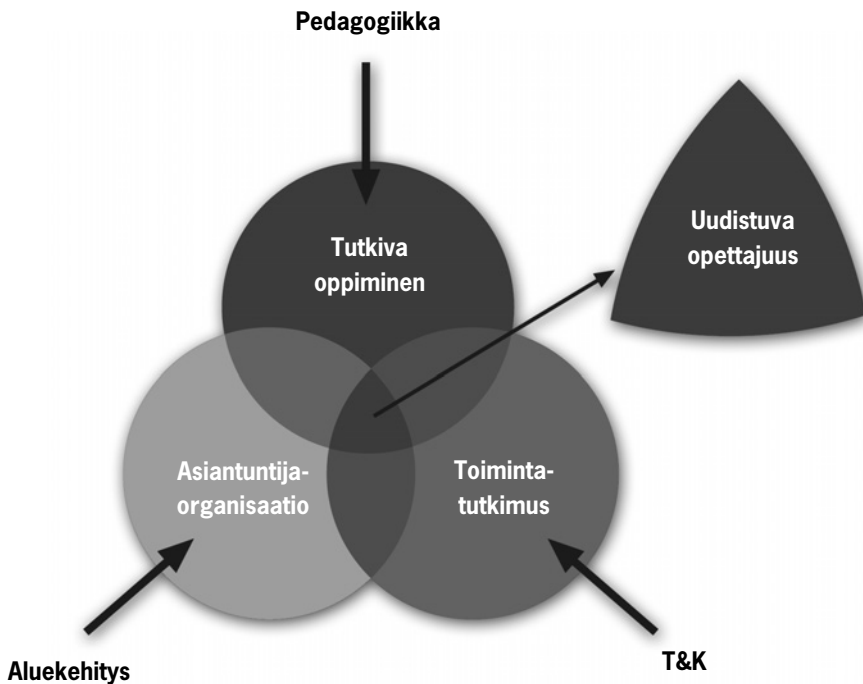
tusaikana tapahtuvasta ohjelman kehittämisestä.

PD-ohjelman teoreettinen viitekehys

PD-ohjelmalle on laadittu oma viitekehys (Roisko 2003). Se tähtää amk-opettajien kolmen tehtävän (**pedagogina, aluekehitysvaikuttajana sekä tutkijana ja kehittäjänä**) integraation teoreettiseen tarkasteluun. PD-ohjelmassa kukin em. tehtävistä kytetään niiden integraation toteuttamista (uudistavan opettajuuden todellistumista) tukevaan ja toistensa kanssa integroituviin teoreettisiin viitekehyksiin: tutkiva oppiminen, toimintatutkimus ja asiantuntijuus ja asiantuntijaorganisaatiot (kuvio 1).

Pedagogisen tehtävän viitekehystenä on **tutkiva oppiminen**, jossa korostuu erityisesti opettajan rooli oppimisen ohjaajana. Tutkiva oppiminen rakentuu PD-ohjelmassa Hakkaraisen ym. (1999) pohjalta.

T&k-toiminta puolestaan kiinnittyy **toimintatutkimukselliseen** näkemykseen. Siinä keskeistä on käytännön ja teorian vuoropuhelu tosielämän kontekstissa, kun haetaan vastausta sen tyyppisiin kysymyksiin kuin, miten parannan ja kehitän nykyistä toimintaani. PD-ohjelman viitekehys rakentuu erityisesti Linturin (2003) ja Suojasen (1994) tutkimuksiin.



Kuvio 1. Uudistuva opettajuuden viitekehys (Roisko 2003).

Aluekehitys ankkuroiduu **asiantuntijatyöhön ja asiantuntijaorganisaatioon**, jossa painotetaan, että asiantuntijuus on yhä enemmän verkostojen ja organisaatioiden kykyä ratkaista yhdessä uusia ja muuttuvia ongelmia (Launis & Engeström 1999, 64). Haapakosken (2002) ja Harjumäen (2000) tutkimukset määrittävät myös ohjelman viitekehystä.

PD-ohjelman prosessimaisuus

Koulutusohjelma toteutetaan koko ajan kehittyvänä prosessina. Ohjelmalle on laadittu tavoitteiden ja viitekehysten perusteella toteutusrunko, jota suunnitteluryhmä kehittää ohjelman edetessä.

Toteutuksessa noudatetaan syklistä, joka on tyypillinen sekä tutkivalle oppimiselle että toimintatutkimukselle. Ohjelmassa on edetty vuoden aikana **tutkivan oppimisen syklin mukaisesti** (Hakkarainen ym. 1999) kontekstin luomisesta ja ongelmien asettamisesta työkentelyteorioiden luomisen ja kriittisen arvioinnin kautta syventävän tiedon etsintään.

Toimintatutkimuksen syklillä (Linturi 2003) on edetty 1. syklin (suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi) jälkeiseen tarkistetun suunnitelman vaiheeseen.

Ohjelman aikana on pyrkimyksenä toteuttaa vielä toinen toimintatutkimuksen ja tutkivan oppimisen sykli.

Ohjelma on kehittyvä prosessi, jossa tuotettua materiaalia analysoidaan jatkuvasti. Tämän sisältöanalyysin tuotoksia käytetään ohjelman kehittämiseen sekä oppimateriaalina.

PD-ohjelman analysointi

Tätä artikkelia varten on käytetty PD-ohjelmassa tehtyjä sisältöanalyyskejä:

- etukäteistehtävistä
- HOPSeista
- oppimispäiväkirjoista
- verkkokeskusteluista
- kontaktipäivien töiden koonneista.

Lisäksi artikkelissa on käytetty ohjelman väliarvioinnin tuloksia. Se toteutettiin kesäkuussa 2004.

Sisältöanalyyskejä ovat tehneet artikkelin kirjoittajan lisäksi AkTkk:n dosentti Seija Mahlamäki-Kultanen ja tutkija Hilka Roisko. Molemmat ovat jäseninä PD-ohjelman suunnitteluryhmässä.

Analyyysin tuloksia

Uudistuva opettajuus

Paradigman muutos on nähtävissä ja ymmärrettävissä mutta sen hyväksyminen henkilökohtaisella tasolla tuntuu vaikealta. Muutos on tuomassa tullessaan jotain uutta ja tuntematonta, joka herättää luonnollisesti jopa pelkoa. Se nähtiin kuitenkin myös mahdollisuutena vapautua vanhoista ajattelumalleista ja pääsytienä johonkin uuteen.

Hanketoiminnasta on kokemusta vaihtelevasti. Hankeopetus ja hankkeissa oppiminen nähdään kuitenkin syvällisemmäksi ja vaativammaksi toiminnaksi kuin perinteinen hanketoiminta.

Oman työn *luonne* ja amk-opettajan *ammatti-identiteetti* on muuttumassa. Opiskelijoiden toteamuksia: ”Entisestä opiston opettajasta pitäisi kehittyä alue-

vaikuttavaksi tutkija- ja kehittäjäpedagogiksi.” ”Uudessa opettajuudessa on kysymys henkisestä prosessista, jonka tuloksena uuden ajattelun kysymykset, ideat ja merkitykset jäsentyvät ja sisäistyvät omaan ajatteluun ja sitä kautta myös toimintaan.”

Muutoksessa tuntuu vaikealta:

- *Oma riittämättömyys.* Mitä uudistuva opettajuus tarkoittaa päivittäisessä työssä ja pystynkö edes vastaamaan niihin odotuksiin? ”Pystynkö olemaan paitsi Pedagogi niin myös Tiimeissä ja ryhmissä toimija, Markkinointiosaaja, Talousosaaja, Tutori, mentori & supervaiereri, Tiedon hankkija, jakaja ja jalostaja, Organisaattori, Yhteiskunnallinen osaaja, Työelämälähtöinen aluekehittäjä, Tutkija sekä Verkostojen rakentaja ja ylläpitäjä?”

- *Opettajan autonomian menetys.* Voinko olla *opettaja* tiimissä, jossa opiskelijakin on tasavertainen kumppani? Määrääkö työelämä mitä saan ja voin opettaa hankkeissa?

- *Opettajan identiteetin muutos.* Tuleeko minusta vain konsultti ja mihin häviää opettajuus?

Muutoksessa tuntuu hyvältä:

- *Proaktiivisuus.* Olemme toteuttamassa uutta paradigmaa emmekä vain reagoi pakkoon.

- *Uudet osaamishaasteet,* joita amkopettajan uudet roolit tuovat mukanaan.

- *Työelämäyhteistyön kehittäminen.* Hankeopettaminen ja -oppiminen

luovat onnistuessaan rakenteen, josta on hyötyä myös työelämälle.

- *Opiskelijat* motivoituvat hanketoiminnassa ja oppimistulokset paranevat.

- *Yhteistyö.* En ole enää yksin hankkeissa (sen lisäksi että opetan) vaan koko Laurea toimii samaan suuntaan.

Johtaminen

Johtamiseen liittyvät näkemykset voidaan yhdistää kolmeen aihealueeseen:

- Muutokseen liittyvän *vision ja strategian* selkeytys ja kuvaus.

- Määrältään ja laadultaan riittävä *vuorovaikutus*, joka tukee opettajuuden uudistumista henkilökohtaisesti.

- Muutoksen mahdollistava *resursointi*.

Visioon ja strategiaan kuvaavat toteamukset ja maininnat voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Mikä on suuri visiomme – mihin Laurea pyrkii, miksi se on päämäärämme ja miten sinne aiomme mennä?

- Strategia on varmaan olemassa mutta se pitää jalkauttaa päivittäisen työn tasolle.

- Laurealla on innovatiivinen johto mutta yksittäisen opettajan pitäisi pysyä mukana uudistuksissa.

Johtamisen vuorovaikutusta kuvattiin mm. seuraavasti:

- Yksilöllisyys tulisi hyväksyä ja sitä pitää tukea opettajuuden uudistumisessa.
- Kaipaamme vuorovaikutusta – mitä minä odotan ja mitä minulta oikein odotetaan ja milloin olen täyttänyt odotukset. Ja voin kai itse vaikuttaa odotusten realistisuuteen?
- Johtamisen vuorovaikutus tarkoittaa myös sitä, että suunnitelmia pitää voida muuttaa käytännön kannalta toimivammiksi.
- Johtamisen tulisi olla oppimista sallivaa, hyväksyvää ja kannustavaa.

Resurssoinnissa nousi esille erityisesti aikaresurssi:

- Hankeopettaminen ei voi tulla tuntikehyksen päälle vaan sen tulee olla osa tuntikehystä.
- Suunnitelmien toteutuksessa tulee olla realistinen – ihmisten kehittymiselle tulee antaa riittävästi aikaa.
- Johdon tulisi antaa aikaa sille, että kaikkien on käytävä muutosprosessi itsessään lävitse. Se vie aikaa ja eri ihmiset tarvitsevat eri tavoilla aikaa muutokseensa.

Johtaja henkilöstön ammatti-identiteetin kehittäjänä

”Mahdollistava johtaminen”-tutkimus Laureassa kuuluu osana laajaan tutkimuskokonaisuuteen ”Johtaja henkilöstön ammatti-identiteetin kehittäjänä”, joka on käynnistynyt AkTkk:ssa vuonna 2004. Laurean lisäksi tutkimus toteutetaan Lahden ammattikorkeakoulussa, Nordea Pankissa ja Hämeen liitossa.

Tutkimusprosessi

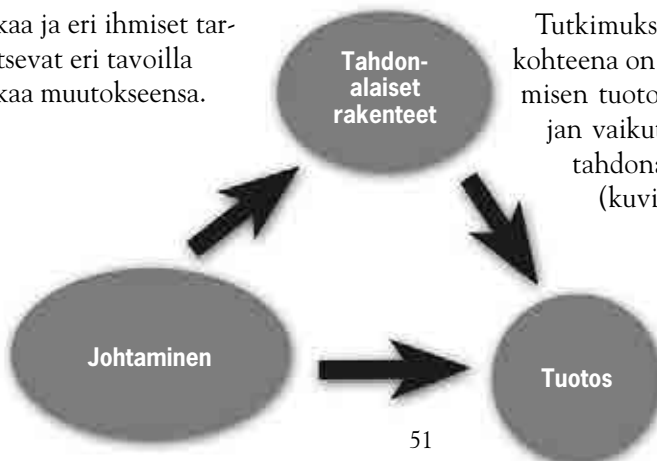
Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, jossa mallinnetaan mahdollistavan johtamisen prosessia sekä konstruoidaan sitä kuvaava mittaväline.

Tutkimukseen osallistuvilla eri organisaatioilla on omat määritelmänsä mahdollistavalle johtamiselle. Tutkimus toteutetaan kaikissa organisaatioissa identtisenä mutta tutkimustulosten operatiivinen raportointi ja hyödyntäminen vaihtelee organisaatioittain.

Tässä artikkelissa tarkastellaan mahdollistavaa johtamista Laurea amk:n kontekstissa.

Tutkimuksen keskeinen teoriatausta

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on prosessi, jossa johtamisen tuotokset syntyvät johtajan vaikutuksesta henkilöstön tahdonalaisiin rakenteisiin (kuvio 2.).



Kuvio 2. Johtamisprosessi ja tuotokset.

Johtamisen tutkimuksessa on perinteisesti pyritty tarkastelemaan johtamisen ja sen tuotoksien välistä suoraa yhteyttä. Tästä ovat esimerkkeinä erilaisen johtamistyylien analyysit, tilannejohtaminen, tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen ja laatujohtaminen.

James MacGregor Burns toi ensimmäisenä johtamistutkimuksen kenttään transformationaalisen eli muuntavan tai muuttavan johtamisen käsitteen (Burns 1978). Transformationaalisen johtamisen tutkimuksessa on kohteena erityisesti johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen tutkimus.

Aaltonen ja Kovalainen (2001) tarkastelevat johtamista sosiaalisena konstruktiona. Sosiaalisen konstruktionismien edustajien mukaan ihmiset luovat todellisuutensa sosiaalisen toimintansa kautta. Tämä taas merkitsee Aaltosen ja Kovalaisen mukaan johtamisen tarkastelussa sitä, että sosiaalisen konstruktionismien mukainen johtajuus voidaan määrittellä täysin sosiaalisena suhteena, ei niinkään yksilön ominaisuutena.

Robert Lordin johtamat tutkimusryhmät ovat tutkineet johtamista sosiaalisena prosessina (mm. Lord & Brown 2004, Lord, Brown & Freiberg 1999, Lord & Levy 1999 sekä Lord & Smith 1999). Johtaminen sosiaalisena prosessina kuvaa johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta ja pyrkii yhdistämään sen johtamisen tuotoksiin.

Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan johtajan ja johdettavan välisenä sosiaalisena suhteena, jolla on vaikutusta johtamisen tuotoksiin.

Johtajan näkökulmasta sosiaalisessa suhteessa on kyseessä myös tietoinen

pyrkimys vaikuttaa johdettavaan ja muuttaa hänen työskentelyään. Lordin et al. mukaan tämä muutos tapahtuu johdettavan minäkuvassa ja minäidentiteetissä. He kutsuvat identiteettiä ja sen muutosta aktivoivaa mekanismia työskenteleväksi minäkuvaksi.

Ruohotien mukaan minäkäsitys täyttää johtamisteorian kannalta kolme keskeistä ydinvaatimusta: minäkäsitys on avoin vaikutuksille, se on yksilön ominaisuus ja se on käsitteenä kattava (Ruohotie 2004).

Minäidentiteetti puolestaan rakentuu joukosta minäkäsityksiä, jotka ovat yksilön erilaisia kognitiivisia rakenteita. Minäidentiteetti kuvaa yksilöä prosessoidessa itseään suhteessa erilaisiin rooli-vaatimuksiin tai omiin käsityksiinsä omista kyvyistään ja mahdollisuuksistaan.

Lordin, Brownin ja Freibergin (1999) mukaan minäidentiteetit valikoituvat yksilön arvojen ja tarpeiden pohjalta ja ne perustuvat sosiaalisiin prosesseihin, joissa yksilö on mukana. Myös Arhinmäki ja Rauhala (1992) kuvaavat ammatti-identiteetin muodostumista prosessiksi, jossa yksilön ammatillinen identiteetti kypsyy ja selkiytyy.

Douglas Hall (1990) käyttää käsitettä subidentiteetti, jolla hän tarkoittaa yksilön identiteettiä eri rooleissa esim. puolisona, vanhempana, opiskelijana tai työntekijänä. Eri subidentiteetit muodostuvat yksilön tulkintoina itsestään eri rooleissa kun hän pyrkii vastaamaan niissä asetettuihin erilaisiin vaatimuksiin.

Tämän tutkimuksen näkökulma ammatti-identiteettiin on prosessuaalinen.

Tarkastelun kohteena on ammatti-identiteetin rakentumisprosessi, jolla tarkoitetaan yksilön jatkuvaa itsensä käsitteellistämistä suhteessa omaan kyvykkyyteen ja roolivaatimuksiin.

Tutkimustehtävänä on sosiaalisen johtamisen prosessin kuvaus ja sen selvittäminen, millaisilla tavoilla johtaja voi vaikuttaa alaiensa ammatti-identiteetin kehittämiseen.

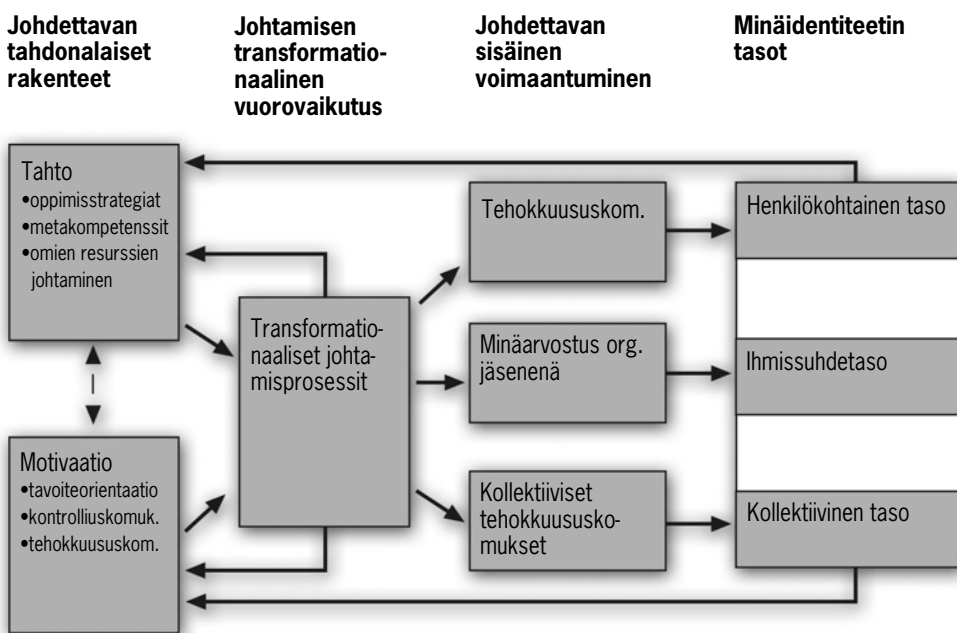
Tutkimuksen viitekehys

Tutkimus perustuu esioletukseen, että johtamisen sosiaalinen prosessi ja ammatti-identiteetin rakentumisprosessi ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ammatti-identiteetin rakentuminen on tällöin myös johtamisen sosiaalisen prosessin tuotos.

Tutkimuksen viitekehystä kutsutaan mahdollistavan johtamisen prosessiksi.

Se on toteutettu yhdistämällä Ruohotien (2003) johtamisen sosiaalisten prosessien malliin osa Karkin, Shamirin ja Chenin (2003) mallista transformatiivisesta johtamisen tuotoksista sekä Lordin, Brownin ja Freibergin (1999) malli työskentelevästä minäkuvasta. Viitekehys on esitetty kuviossa 3.

Ammatti-identiteetti kuvataan tahdonalaisten rakenteiden, sisäisen voimaantumisen ja minäidentiteetin tason muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka rakentuu johtamisen sosiaalisessa prosessissa. Johtamisen transformatiivista vuorovaikutusta kuvataan sosiaalisina prosesseina, jotka ovat vuorovaikutuksessa tahdonalaisten rakenteiden kanssa. Johtamisen tuotoksena on sisäinen voimaantuminen, joka vaikuttaa minäidentiteetin eri tasoihin. Ne vaikuttavat edelleen tahdonalaisiin rakenteisiin.



Kuvio 3. Mahdollistavan johtamisen prosessi.

Tahdonalaisten rakenteiden ja johtamisen sosiaalisten prosessien määritelmät pohjautuvat Ruohotien malliin. Sisäisen voimaantumisen määritelmä pohjautuu Karkin, Shamirin ja Chenin tutkimuksessaan käyttämään malliin. Minäidentiteetin tasojen määritelmä pohjautuu Lordin, Brownin ja Freibergin malliin.

Tutkimuksessa tarkastellaan johtajien ja heidän alaiensa välisiä sosiaalisia prosesseja ja niiden vaikutuksia alaisen ammatti-identiteetin kehitykseen. Tutkimus kohdistuu kohdeorganisaatiossa sekä esimiehiin että heidän alaisiinsa, koska mm. Beirston ja Ruohotien (2003) mukaan koko sosiaalisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen edellyttää sekä johtajan että johdettavan tutkimista.

Uudistuvaa opettajuutta mahdollistava johtaminen Laurea ammattikorkeakoulussa

Mahdollistava johtaminen

Mahdollistavalle johtamiselle ei ole vakiintunutta määritelmää johtamistutkimuksessa. Termi liittyy läheisesti empowermentiin, jota kutsutaan myös voimaannuttamiseksi, valtaistamiseksi tai valtuuttamiseksi.

Ruohotien (2001) mukaan empowerment on muutoksen ja kasvun edellytys. Empowermentissä yhdistyvät toisalta yksilön sisäinen voimantunne ja toisaalta esimiehen kyky valtaistaa ts. vaikuttaa yksilön sisäiseen voimantunteeseen.

Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan valtuuttaminen on johtajan tietoista ja tarkoituksellista toimintaa, jossa hän edistää johdettavien työn tekemisen va-

pausasteita sekä valtaa ja vastuuta organisaation kannalta mielekkäällä tavalla. Lämsän (2004) mukaan mahdollistaminen on rakentavan vallankäytön ydintä, jonka avulla ihmiset löytävät helpommin omat vahvuutensa ja voimavaransa.

Lämsä (2004) mainitsee mahdollistamisen yhtenä näkökulmana eettiseen johtamiseen. Hän tarkastelee eettistä johtamista erityisesti ammattikorkeakouluissa annettavan johtamiskoulutuksen yhteydessä mutta toteaa samassa yhteydessä, että ammatti-korkeakoulun johtaminen toimii myös mallina ja esimerkkinä amk-opiskelijoille (Lämsä 2004).

Mahdollistava johtaminen Laurea ammattikorkeakoulussa

Laurea amk kehittää systemaattisesti pedagogista strategiaansa kohti hankeopetusta ja hankkeissa oppimista (Esitys laatuysiköksi 29.9.2004). Se on merkittävä strateginen linjaus, joka tulee näkymään mm. uutena, juonnehajaisena opetussuunnitelmana. Tämä linjaus realisoituu myös uutena opettajuutena ja sitä mahdollistavana johtamisena.

Laurean mukaan mahdollistava johtaminen on perustana tutkivan oppimisen prosesseille kehittämishankkeissa (Esitys laatuysiköksi 29.9.2004). Se on em. prosessien johtamisen keskiössä ja tarkoittaa esimiestoimintaa, joka allokoii resursseja, tiedottaa, markkinoi ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja jakamisen toimintakulttuurin.

Artikkelin alussa esitellyn PD-ohjelman sisältöanalyysistä nousi uudistuvaa opettajuutta mahdollistavan johtamisen kannalta erityisesti seuraavia tekijöitä:

- opettajuuden uudistuminen on Laurean opettajille tosiasia, johon he valmistautuvat vaikka uudistumisen konkretia onkin vielä sumun peitossa
- uudistuminen näyttäytyy merkittävänä muutoksena, joka vaikuttaa opettajan ammatti-identiteetin tasolla
- muutoksessa kaivataan erityisesti johtamisen vuorovaikutusta
- johtamiselta kaivataan myös ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä ja tukemista.

Mahdollistava johtaminen -tutkimus Laurea amk:ssa

Mahdollistavalla johtamisella tarkoitetaan Laurean tutkimuksessa sosiaalista prosessia, jossa johtaja pyrkii kehittämään alaisensa uudistuvaa opettajuutta. Kehittämisen tarkoituksena on alaisen valtuuttaminen toteuttamaan tutkivan oppimisen prosesseja.

Tutkimuksessa mallinnetaan mahdollistavan johtamisen prosessia Laurea amk:ssa sekä konstruoidaan mahdollistavan johtamisen mittaväline.

Lähteet

Aaltonen, M. & Kovalainen, A. 2001. Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Svenska Handelshögskolanin tutkimusraportteja. Helsinki: Yliopistopaino.

Esitys laatuysiköksi 29.9.2004. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysikkö-arviointi. Laurea ammattikorkeakoulu.

Ammattikorkeakoululaki 351. Suomen sädöskokoelma. 21.5.2003.

Arhinmäki, J. & Rauhala, P. 1992. Ammatikäsityksen muutos ja ammatillinen sosiaalisuus. Teoksessa A. Heikkinen (toim.) Ammatikasvatus ja sosiaalisuus. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.

Beairsto, B & Ruohotie, P. 2003. Empowering professionals as lifelong learners. Teoksessa B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (toim.) Professional learning and leadership. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Burns, J. M.G. 1978. Leadership in Organizations. London: Sage Publications.

Haapakoski, A. 2002. Suuren ja pienen tarinan välissä – uusien asiantuntijaryhmien ammatillisen tiedon rakentuminen. Teoksessa I. Pirttilä & S. Eriksson (toim.) Asiantuntijoiden areenat. SoPhi 66. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Kopijyvä Oy, 105-117.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 1999. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Helsinki: WSOY.

Hall, D. 1990. Career development theory in organizations. Teoksessa D. Brown, L. Brooks & Associates (toim.) Career choice and development. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Harjumäki, P. 2000. Normin tuottajista tulkeiksi. Tutkimus kriisityön asiantuntijuudesta. Pro-gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.

Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. 2003. The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. Journal of Applied Psychology, Vol 88.

Kautto-Koivula, K. ja Huhtaniemi, M. 2003. Evolution towards human-centric knowledge society. Can societies learn from global organisations? Teoksessa T. Varis, T. Utsumi & W. Klemm (toim.) Global peace through the global university system. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttavassa työtoiminnassa.

- Teoksessa A. Eteläpelto ja P. Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Juva: WSOY.
- Linturi, H. 2000. *Toimintatutkimus. Internetix Multiverse 12.3.2003*. Luettu 20.10.2004.
- Lord, R. & Brown, D. 2004. *Leadership Processes and Follower Self-Identity*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum .
- Lord, R. & Brown, D. & Freiberg, S. 1999. *Understanding the Dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol 78*.
- Lord, R. & Hall, R. 2003. *Identity, Leadership, Categorization, and Leadership Schema*. Teoksessa D. van Knippenberg & M. Hogg (toim.) *Leadership and Power Identity Processes in Groups and Organizations*. Gateshead: Sage Publications.
- Lord, R. & Levy, P. 1994. *Moving from cognition to action: A control theory perspective*. *Applied Psychology: An International Review*. 43.
- Lord, R. & Smith, W. 1999. *Leadership and the changing nature of performance*. Teoksessa D. Ilgen & E. Pulakos (toim.) *The Changing Nature of Performance Implications for Staffing, Motivation and Development*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Lämsä, A.-M. 2004. *Johtajuuteen kouluttaminen eettisestä näkökulmasta*. Teoksessa *Ammattikorkeakouluetiikka. Opetusministeriön julkaisuja*. 2004:30. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Perez C. 2002. *Technological Revolutions and Financial Capital, The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Roisko, H. 2003. *Laurean PD – Uudistuva opettajuus*. Oppimateriaalia. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P. 2001. *Empowerment – muutoksen edellytys*. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 1/2001.
- Ruohotie, P. 2003. *Julkaisematon käsikirjoitus*.
- Ruohotie P. 2004. *Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena*. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 1/2004.
- Suojanen, U. 1994. *Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä*. Helsinki: FinnLectura.

