

Opetuksen ja TKI:n johtaminen osana ammattikorkeakoulun strategista kehittämistä

Vuokko Kohtamäki

ABSTRACT

Managing teaching and R&D as part of the strategic development of a university of applied sciences

Universities of applied sciences (UAS) have aspired to develop their strategic management systems in order to better develop and integrate their own strategies, management and operations. Various views concerning the links between strategy and operations can be found. This paper discusses the management of teaching and research and development (R&D) as an element of strategic development in Finnish UAS. This topic was examined from the perspective of senior and middle managers by means of an electronic survey. Several discrepancies were found in opinions concerning management priorities, management tools applied and the nature of management as perceived by these managers. Findings indicate that strategic management drawing on ideas of the traditional strategic planning school does not fit well with management of R&D activities. A core challenge of effective strategic management is the ability of senior managers through their strategic frameworks to recognize the strategic potential of initiatives that arise in the everyday operations of teaching and R&D. Further qualitative research, particularly from the perspective of middle managers, is needed.

Keywords: teaching, R&D (research and development), management, strategic development, university of applied sciences

JOHDANTO

Artikkelissa tutkitaan suomalaisten ammattikorkeakoulujen¹ opetuksen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) johtamista strategisen kehittämisen kontekstissa. Ammattikorkeakoulut ovat johtamisjärjestelmään kehittämällä pyrkinneet entistä tiiviimmin integroimaan strategiat, johtamisen eri ulottuvuudet ja toiminnan toisiinsa.

Koko suomalainen korkeakoulukenttä on parhaillaan uudistamassa hallintoaan, organisaatioitaan ja toimintaansa. Isot rakenteelliset kansalliset kehittämissuodistukset ovat myös ammattikorkeakoulusektorilla parhaillaan käynnissä. Käytännössä tämä tarkoittaa korkeakoulujen lukumäärän vähentämistä, alueellisesti vahvempien ja vaikuttavampien korkeakoulukokoonaisuuksien luomista, ammattikorkeakoulujen profiilien selkeyttämistä, koulutusaloittaisten aloittajamäärien leikkausta sekä uusien yhteistoimintamuotojen kehittämistä (opetusministeriö 2008; opetus- ja kulttuuriministeriö 2011). Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa rakenteelliset kehittämistavoitteet ovat jo hyvin konkreettisia. Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen aloittajapaikkatavoitteiden vähentämisestä esitetään tarkka lukumäärä ja se, miltä koulutusaloilta aloittajapaikat vähennetään. Ammattikorkeakoulujen edellytetään tiivistävän myös koulutuksen, työelämän ja TKI-toiminnan yhteistyötä entisestään. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Korkeakouluorganisaatio rakenteena muodostaa eri toimintoille yhteisen perusinfrastruktuurin, josta toimintoja johdetaan strategiaan ta-

voitteisiin pääsemiseksi. Ammattikorkeakoulut ovat uudistaneet strategioitaan vuosina 2009–2010 ja määritelleet niissä profiilinsa ja painoalansa, mutta ammattikorkeakoulut ovat erilaisissa kehitysvaiheissa johtamisjärjestelmiensä ja johtamisensa kehittämisessä (Kohtamäki 2011). Organisaation sisämaailma ja suhteet ulkomaailmaan sekä se, miten näitä strategia-ajattelun näkökulmasta lähestytään, ovat tärkeitä strategioiden, johtamisen ja toiminnan integroinnissa. Strateginen johtamisympäristö on ammattikorkeakouluissa erittäin vaativa (esim. Toikka 2002; Kettunen 2009), sillä strateginen johtaminen ymmärretään usein eri tavoin ja sidosryhmäintressit eivät ole välttämättä yhden-suuntaisia.

Ammattikorkeakouluilla, ammattikorkeakoulujen eri toimijoilla ja toiminnoilla on lukuisia ulkoisia sidosryhmiä ja rajapintoja sekä lukujärjestys- että hankemaailmaan liittyen sekä kullekin ammattikorkeakoululle tyypillinen oma sisäinen maailmansa. Ns. lukujärjestysmaailma liittyy perinteiseen opetukseen ja opetuksen kehittämiseen. TKI-toiminta liittyy hankemaailmaan, jota on pyritty integroimaan entistä vahvemmin opetukseen. Nämä yhdessä muodostavat ammattikorkeakoulun sisämaailman toimintojen ytimen. Ammattikorkeakoulujen opetusta ja TKI-toimintaa on kehitetty ripeästi. Näiden toimintojen käytännön integroiminen on kuitenkin osoittautunut yhdeksi kaikkein vaativimmaksi strategiseksi johtamisen haasteeksi.

Johdon tuella ja sitoutumisella on katsottu olevan tärkeä merkitys onnistuneelle ja innovatiiviselle opetus- ja tutkimustyölle (Brew 2010; Elkins & Keller 2003; Elsen ym. 2009; Martin ym. 2003; Neumann & Neumann 1999). Ammattikorkeakoulujen johtamista opettajien näkökulmasta ovat tutkineet aikaisemmin esimerkiksi Antikainen (2005), Jaroma ym. (2008), Mäki ym. (2009), Mäki ja Saranpää (2010), Mäki ym. (2011), Vidgrén (2009) ja Vuori (2011).

Strateginen kehittäminen ja strategisten johtamisjärjestelmien kehittäminen eivät ole johtamis- ja organisaatiotutkimuksen näkökulmastaan yksiselitteisiä. Ne voivat saada erilaisia sisältöjä sen mukaan, minkälaista strategisen johtamisen kehystä tai minkä koulukunnan perusoletuksia sovelletaan. Artikkelin perustuu empiriseen kvantitatiiviseen tutkimukseen,

mutta yhdistää ja tulkitsee tutkimuksen tuloksia strategiseen johtamiskirjallisuuteen perustuen. Artikkelissa tarkastellaan käytännölliseltä kannalta ajankohtaista ilmiökenttää, jolla on tutkimuksellisia liittymäpintoja sekä hallinnon tutkimuksen, johtamistutkimuksen että organisaatiotutkimuksen keskusteluihin.

STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Strategista kehittämistä tarvitaan, jotta organisaation strategioista, johtamisesta ja toiminnoista muodostuisi kehittämiseen tähtäävä ja uudistumishaasteisiin vastaava kokonaisuus. Kyse on strategisesta arkkitehtuurista, joka sisältää sellaisia areenoita ja ajattelun työkaluja, jotka tukevat strategista oivaltamista ja pitkän aikavälin luovia valintoja (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000).

Ammattikorkeakouluissa johtamista ei ole niiden alkuaikoina ryhdytty kehittämään ensimmäisenä, vaan kehittäminen on keskittynyt ja suuntautunut opetukseen ja uusiin toimiin. Viime vuosina nämä oppilaitokset ovat pyrkineet vastaamaan haasteisiinsa kehittämällä erityisesti strategisia johtamisjärjestelmiään. Strateginen johtaminen on nähty yhdeksi tärkeimmäksi välineeksi pärjätä jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä (esim. Bryman 2007; Hardy ym. 1984; Mintzberg 1987; Shattock 2003).

Strategisella johtamisella tarkoitetaan tässä strategiyhteyttä opetuksen ja TKI-toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä (vrt. Blackmore & Blackwell 2006, 384; Bryman 2007, 696; Kettunen 2009; 2005). Strategisen kehittämisen ja johtamisen on perusteltua olla yhteydessä organisaation strategiaan, mutta strategiakin voidaan ymmärtää monella tavalla. Mintzberg (1987) ryhmittelee strategiat suunnitelmiksi, toimintatavoiksi, asemoinniksi, näkökulmiksi ja juoniksi. Suunnitelmalla tarkoitetaan tavoitteita, joihin pyritään tietoisesti ja tarkoituksellisesti. Suunnitelma on perinteisin tapa ymmärtää strategia. Toimintatapana strategia ilmentää organisaation yhdenmukaista käyttäytymistä. Asemoinnissa kyse on esimerkiksi organisaation asemasta suhteessa kilpailijoihin. Näkökulma viittaa organisaation yhteisiin ja jaettuihin päämääriin. Strategia juonena voi ilmetä esimerkiksi tiettyjen etujen tavoitteluna. (Mintzberg 1987.)

Chaffeen (1985) ryhmittelyssä lineaarinen strategia on klassista suunnittelua korostava malli, adaptiivinen strategia ympäristöön sopeutumista korostava malli ja tulkitseva strategia on viitekehys tai orientaatio, jossa organisaatiota ja ympäristöä tulkitaan organisaation sidosryhmien näkökulmasta.

Ammattikorkeakoulujakin koskevissa tutkimuksissa (esim. Toikka 2002) on havaittu, että muodollisten strategioiden rinnalle voi muodostua ns. emergenttejä (esiin nousevia) strategioita (esim. Burgelman 2004, Mintzberg & Lampel 1999), jotka eivät esiin noustessaan välttämättä ole sisällöllisesti yhteydessä virallisstrategiaan. Emergentit strategiat ovat luonteeltaan tavallaan irtiottoja, joita arkityössä tapahtuu ja ne toteutuvat, vaikka niitä ei ole suunniteltu tai kirjattu mihinkään. Organisaatio voi vahvistaa virallista strategiaprosessiaan autonomisilla strategiaprosesseilla. Ylimmän johdon tehtävänä on mahdollistaa virallisstrategian rinnalla strategisen potentiaalinn tunnistaminen. Autonomisilla prosesseilla tarkoitetaan operationaalisella tasolla syntyviä strategisia valintoja, joissa käytetään omaa osaamista organisaation ympäristön signaaleja aistien. Autonomisiin prosesseihin perustuvat strategiset valinnat tukevat luovia ja laajempia pitkän aikavälin valintoja. Perinteisessä suunnitteluun perustuvassa strategia-ajattelussa strategiset valinnat tapahtuvat hallinnollisin mekanismein etukäteen asetetun vision mukaan. Autonomisissa prosesseissa strategiset aiheet voivat johtaa strategisen linjan uudelleen suuntautumiseen. (Burgelman 1983; 2004.)

Korkeakoulu on strategiselta kontekstiltään löyhäsidonnainen asiantuntijaorganisaatio. Tällä tarkoitetaan organisaation eri osien, toimintojen, suunnitelmien ja päätösten keskinäistä löyhää sidonnaisuutta keskenään (esim. Weick 1976; Birnbaum 1988; Buckland 2009). Organisaation löyhäsidonnaisuuden piirteet koskevat myös opetuksen ja TKI:n johtamista ja kehittämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaation eri osissa pyritään hakemaan omasta näkökulmasta toimivinta, omalla alallaan asiantuntevinta ja dynaamisinta tapaa olla vuorovaikutuksessa itselle tärkeisiin sidosryhmiin. Ammattikorkeakouluissa tällaista dynaamisuutta on pyritty koordinoimaan keskushallinnon tasolta erilaisilla yhden-

mukaistavilla käytänteillä opetuksessa ja TKI-toiminnassa (Kohtamäki 2011).

Ammattikorkeakoulujen strategisessa kehittämisessä löytynee useita piirteitä erilaisista strategisista lähestymistavoista. Strategiaperustaisessa johtamisessa ja kehittämisessä on tärkeää kokonaisuuksien johtaminen. Tarkoituksena on integroidusti kehittää johtamista, opetusta ja tutkimusta (esim. Buckland 2009). Kyse on priorisoinnista ja sellaisista päätöksistä, toimenpiteistä sekä hyvistä toimintakäytänteistä, jotka tukevat ammattikorkeakoulua kehittämisessä, pärjäämisessä ja mukautumisessa jatkuvasti muutuvaan ympäristöön. Hyvät käytänteet liittyvät toimintatapoihin ja koskevat prosesseja, prosesseja tukevia järjestelmiä ja toimintoja, organisoimista, johtamista ja henkilöstön kehittämistä (ks. esim. van Ameijde ym. 2009; Gibbs ym. 2008; Hartley & Kecskemethy 2008).

Strateginen johtaminen on nähty ammattikorkeakouluissa nimenomaan yhteiskunnan ja ammattikorkeakoulun rajapinnassa toimimise-
na (Antikainen 2005). Rajapinnat ovat ammattikorkeakouluissa monimuotoisia ja ulkopuolelta katsoen myös monimutkaisia. Opetuksen ja TKI-toiminnan johtamisen analysoiminen osana ammattikorkeakoulun strategista kehittämistä ei ole yksinkertaista. Erilaisten johtamiskehysten (ks. esim. Vuori 2011) kautta nämä toiminnot ja niiden tarkoitus voivat näyttäytyä eri toimijoille erilaisina. Johtajan oma tausta, intressit ja kokemukset vaikuttavat siihen, onko johtamisessa ensisijaisia esimerkiksi poliittis-hallinnollinen toimintaympäristö, talous vai koulutusalan kulttuuriset piirteet vai useampien erilaisten tekijöiden yhdistelmät. Kirjavainen (1997) viittaa paradigmaan, jolla hän tarkoittaa jatkuvasti kehittyvää kognitiivis-affektii-
vistä kehystä, joka vaikuttaa organisaation strategisen kehityksen kannalta tärkeisiin havaintoihin, tulkintoihin ja toimiin. Paradigmat ovat ajattelua ohjaavina rakenteina vakaita, mutta eivät pysyviä. Ne kehittyvät vuorovaikutuksessa arvostusten, toimintaympäristön ja organisaation ydinryhmän intressien ja oppimisen myötä.

Strateginen johtaminen kohtaa kriittisimmät haasteensa ylimmän ja keskijohdon välisessä vuorovaikutuksessa (esim. Burgelman 2004; Cowburn 2005; Fugazzotto 2009; Kettunen 2009). Keskijohdolla on ammattikorkeakoulussa erittäin tärkeä asema strategioiden käytännön

toteuttamisessa (Antikainen 2005; Kettunen 2009; Vidgrén 2009). Keskijohto on tärkeä myös siinä suhteessa, että se voi tunnistaa autonomi- sissa prosesseissa ilmaantuvia muutoksia, jotka voivat sisältää uusien strategioiden alkioita (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001). Tässä kontekstissa erittäin tärkeä kysymys on se, minkälaisilla mekanismeilla ammattikorkeakoulun johto pyrkii edistämään opetukselle ja TKI:lle sekä koko organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä.

TUTKIMUSKYSYMYKSET, -MENETelmä JA -AINEISTO

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata opetuksen ja TKI:n strategiaperustaisen johtamisen ja kehittämisen nykytilaa ammattikorkeakouluissa. Asiaa tutkitaan ylimmän johdon ja keskijohdon näkökulmista.

Tutkimuskysymykset opetuksen ja TKI:n johtamiseen liittyen ovat:

- 1) Missä määrin sidosryhmillä on vaikutusvaltaa strategisten painoalojen asettamisessa?
- 2) Mitkä asiat ja mitkä johtamisen välineet ovat ylimmälle ja keskijohdolle johtamisessa tärkeimpiä?
- 3) Mitä hyviä käytänteitä johtamisessa sovelletaan?
- 4) Minkälaista johtaminen on luonteeltaan?

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, joka toteutettiin syksyllä 2010. Kysely perustui aikaisempaan saman aihepiirin tapaututkimukseen (Kohtamäki 2011). Kysely lähetettiin ylimmälle johdolle ja keskijohdolle 18 ammattikorkeakoulussa. Keskijohdon osalta kysely suunnattiin kolmelle suurimmalle koulutuslalle 1) yhteiskuntatieteen, liiketalouden ja hallinnon alalle 2) tekniikan ja liikenteen alalle sekä 3) sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalle. Ylintä johtoa edustavat rehtorit, vararehtorit, tutkimusjohtajat ja opetusjohtajat tai vastaavilla nimikkeillä työskentelevät henkilöt, jotka johtotai toimintasäännössä on määritelty kuuluvan ylimpään johtoon ja jotka kuuluvat myös esimerkiksi ammattikorkeakoulun johtoryhmään. Keskijohtoon katsottiin kuuluvaksi ylimmästä johdosta seuraavalla tasolla esimiestehtävissä

työskentelevät henkilöt. Heidän nimikkeensä vaihtelevat ammattikorkeakouluittain. Vastaajat määrittivät kyselyyn vastatessaan, mihin ryhmään he katsovat kuuluvansa.

Tutkimuksen kohderyhmiltä tiedusteltiin heidän omia näkemyksiään oman ammattikorkeakoulun ja oman yksikön strategiaperustaisesta johtamisesta. Kysely koostui strukturoiduista kysymyksistä tutkimuskysymykseen 1–4 liittyen ja avoimesta kysymyksestä, joka liittyi johtamisen luonteeseen. Kyselyssä kysyttiin sidosryhmien vaikutusvallan määrää, johtamisen kohteiden ja johtamista tukevien välineiden tärkeyttä omassa johtamisessa sekä hyvien käytänteiden toteutumisen yleisyyttä omassa ammattikorkeakoulussa. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehtoihin, jotka on luetteloitu artikkelin lopussa kysymysten 2–3 osalta, tutkimukseen osallistuneet vastasivat joko asteikolla 1–5 (1=täysin eri mieltä/ei lainkaan tärkeä ja 5=täysin samaa mieltä/erittäin tärkeä) tai asteikolla 1–3 (1=vähäisessä määrin ja 3=kattavasti). Muilta osin kaikki vastausvaihtoehdot ilmenevät kyselyn tuloksien esittelyn yhteydessä.

Kyselytutkimuksen vastaukset on analysoitu vertailemalla ylimmän ja keskijohdon vastauksia PASW-tilasto-ohjelmalla. Vastauksia kuvailevat aritmeettiset keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty taulukoiden yhteydessä. Keskijohdon vastauksissa on suhteessa ylimmän johdon vastauksiin hajontaa hieman enemmän. Vastausten eroja on testattu Mann-Whitneyn testillä ja Khiin neliö -testillä (Heikkilä 2001). Ei-parametrisella Mann-Whitneyn testillä voidaan tutkia muuttujittain kahden ryhmän vastauskaumien sijainnissa olevia tilastollisia eroja. Sen avulla analysoidaan, millä todennäköisyydellä kahden riippumattoman ryhmän perusjoukkojen jakaumien muodot ja paikat ovat samat. Johtopäätös tehdään testin merkitsevyydeltä perusteella. Testiä on käytetty tutkimuskysymysten 1–3 yhteydessä ylimmän ja keskijohdon vastauserojen tutkimisessa. Khiin neliö -testi soveltuu kaikille mitta-asteikolle ja sitä käytettiin tutkimuskysymyksen numero 4 yhteydessä selvittämään vastaajaryhmien vastauseroja. Nollahypoteesina kummankin testin taustalla on, että vastaajaryhmien välillä ei ole eroja.

Ylimmästä johdosta ja keskijohdosta muodostettiin myös taustamuuttujittain alaryhmiä, joissa vastauksia verrattiin toisiinsa ylintä johtoa

edustavien kesken ja toisaalta keskijohtoa edustavien kesken. Tuloksissa raportoidaan yhteisiä näkemyksiä ja näkemyseroja esimerkiksi ylimmän johdon ryhmässä siten, että vertaillaan yli 10 vuotta nykyisissä tehtävissä työskennelleiden ylimmän johdon vastauksia alle viisi vuotta työskennelleiden ylimmän johdon vastauksiin. Taustamuuttujittain tehdyissä ryhmävertailuissa sellaiset alaryhmät, jotka olivat kooltaan alle 30, on mahdollisuuksien mukaan yhdistetty toisiinsa. Johtamisen luonnetta käsittelevä avokysymys on analysoitu aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä (esim. Krippendorff 2004; Yin 2003).

KYSELYN TULOKSIA

Vastaaajien taustaa

Ylimmän johdon vastausprosentti kyselyyn oli 71 ja keskijohdon 41. Kyselyyn osallistui 91 ylimmän johdon edustajaa ja 165 keskijohdon edustajaa. Vastaaajista 44 % työskenteli kooltaan pienissä ammattikorkeakouluissa ja 56 % isoissa ammattikorkeakouluissa. Ryhmittely perustuu ammattikorkeakoulujen opiskelijamääristä laskettuun mediaaniin (4579). Osa-työmuotoisissa ammattikorkeakouluissa työskenteli 43 % vastanneista, kuntayhtymissä 24 % ja kuntaomisteisissa 33 %.

Sekä ylimmän johdon että keskijohdon osalta noin puolet vastanneista oli toiminut nykyisissä tehtävissään alle viisi vuotta ja noin kolmannes yli 10 vuotta. Tyypillinen työtausta (56 % vastanneista) ylimmälle johdolle oli hallinnon ja johdon tehtävät. Ylimmästä johdosta noin neljänneksellä (24 %) oli opetustausta. Keskijohdon ammatillinen työtausta oli päinvastainen kuin ylimmän johdon. Keskijohdosta puolet (50 % vastanneista) oli toiminut opetustehtävissä ja noin neljännes (26 %) hallinnon ja johtamisen tehtävissä. Ylimmästä johdosta 62 %:lla ja keskijohdosta 35 %:lla oli joko tohtorin tai lisensiaatin tutkinto. Keskijohdolle tyypillinen koulutustausta oli ylempi korkeakoulututkinto.

Vastajat tunsivat ammattikorkeakoulunsa päästrategian omien arvioidensa mukaan enimmäkseen hyvin. Ylimmästä johdosta kukaan ei ollut sitä mieltä, että tuntisi strategian huonosti tai ettei tuntisi päästrategiaa lainkaan. Sen sijaan keskijohdossa 2 % ilmoitti tuntevansa päästrategian huonosti tai ei lainkaan. Ylimmän

johdon osalta oli hyvä strategiatuntemus myös pedagogisen ja TKI-strategian osalta, mikäli ammattikorkeakouluissa oli nämä strategiat. Keskijohdolle pedagoginen strategia oli myös tuttu. Pääpiirteittäin sen ilmoitti tuntevansa noin kolmannes vastaajista. TKI-strategian osalta keskijohdon vastaukset jakautuivat tasaisesti hyvin tai pääpiirteittäin tunteviin vastaajiin.

Opetuksen ja TKI:n strategisten painoalojen asettaminen

Vaikka ammattikorkeakouluilla on paljon sidosryhmiä, ylimmän ja keskijohdon mielestä tietyt yksittäiset sidosryhmät ovat muita sidosryhmiä tärkeämpiä (taulukot 1–4). Opetuksen ja TKI-toiminnan strategisten painoalojen asettamisessa sisäisistä sidosryhmistä vaikutusvaltaisimmat olivat ammattikorkeakoulun ylin johto ja yksikköjen johto. Molempien toimintojen osalta johdon edustajat olivat myös yksimielisiä siitä, että ylimmällä johdolla on erittäin paljon vaikutusvaltaa. Yksikköjen johdolla oli paljon vaikutusvaltaa, mutta henkilöstöllä ja opiskelijoilla sitä oli jossain määrin. Painoarvoltaan ylin johto ja keskijohto olivat painoalojen asettamisessa sekä ylimmän johdon että keskijohdon arvioimina muita sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä tärkeämpiä ($p=0.000$).

Ylin johto oli taipuvaisempi arvioimaan keskijohdon (opetus $p=0.007$ ja TKI $p=0.023$), henkilöstön (opetus ja TKI $p=0.001$) ja opiskelijoiden (opetus $p=0.001$ ja TKI $p=0.003$) vaikutusvallan suuremmaksi kuin keskijohto.

Ulkoisten sidosryhmien asemasta opetuksen ja TKI:n painoalojen asettamisessa ylin johto ja keskijohto olivat erittäin yksimielisiä. Opetuksen osalta tärkein sidosryhmä oli opetus- ja kulttuuriministeriö ja sillä oli vastausten mukaan paljon vaikutusvaltaa. Ylläpitäjä, yritykset ja muut työelämän edustajat olivat yhtä tärkeitä. TKI:n osalta tärkeimmiksi sidosryhmiksi nousivat yritykset ja työelämän edustajat. Tämän ryhmän jälkeen tulivat opetus- ja kulttuuriministeriö sekä ylläpitäjä.

Vähiten merkitystä opetuksen painoalojen asettamisessa oli maakuntaliitolla, kansainvälisillä toimijoilla ja muilla ulkoisilla sidosryhmillä. TKI:n osalta nämä arvioitiin hieman tärkeämmiksi, mutta muihin toimijoihin nähden erot olivat selviä.

Taulukko 1. Sisäisten sidosryhmien vaikutusvalta opetuksen strategisten painoalojen asettamisessa ylimmän ja keskijohdon arvioimana.

		Opetus			
		Ammattikorkea- koulun ylin johto	Ammattikorkea- koulun yksikön johto	Henkilöstö	Opiskelijat
Ylin johto	Keskiarvo	4,58	4,49	3,63	2,96
	Keskihajonta	0,651	0,721	0,915	0,970
Keskijohto	Keskiarvo	4,51	4,24	3,17	2,56
	Keskihajonta	0,769	0,799	1,074	0,937
Koko aineisto	Keskiarvo	4,54	4,33	3,34	2,70
	Keskihajonta	0,728	0,779	1,041	0,966

Taulukko 2. Ulkoisten sidosryhmien vaikutusvalta opetuksen strategisten painoalojen asettamisessa ylimmän ja keskijohdon arvioimana.

		Opetus						
		Ylläpitäjä	Yllä- pitäjän tausta- yhteisöt	Maa- kunta- liitto	Opetus- ja kulttuuri- ministeriö	Yritykset ja muut työelämän edustajat	Kansain- väliset toimijat	Muut ulkoiset sidosryhmät
Ylin johto	Ka	3,51	3,03	2,53	3,97	3,50	2,50	2,67
	Keski- hajonta	1,028	0,988	0,877	0,953	0,939	0,974	0,899
Keski- johto	Ka	3,40	2,88	2,46	4,04	3,32	2,42	2,46
	Keski- hajonta	1,111	1,016	0,989	0,980	0,939	0,983	0,847
Koko aineisto	Ka	3,44	2,94	2,49	4,02	3,39	2,45	2,54
	Keski- hajonta	1,081	1,006	0,948	0,969	0,941	0,979	0,870

Taulukko 3. Sisäisten sidosryhmien vaikutusvalta TKI:n strategisten painoalojen asettamisessa ylimmän ja keskijohdon arvioimana.

		TKI			
		Ammattikorkea- koulun ylin johto	Ammattikorkea- koulun yksikön johto	Henkilöstö	Opiskelijat
Ylin johto	Keskiarvo	4,46	3,51	2,38	3,19
	Keskihajonta	0,735	0,923	0,978	0,959
Keskijohto	Keskiarvo	4,22	3,05	2,00	3,07
	Keskihajonta	0,856	0,999	0,849	1,044
Koko aineisto	Keskiarvo	4,31	3,22	2,14	3,11
	Keskihajonta	0,819	0,994	0,916	1,012

Taulukko 4. Ulkoisten sidosryhmien vaikutusvalta TKI:n strategisten painoalojen asettamisessa ylimmän ja keskijohdon arvioimana.

		TKI					
		Ylläpitäjä	Ylläpitäjän taustayhteisöt	Maa-kuntaliitto	Opetus- ja kulttuuriministeriö	Yritykset ja muut työelämän edustajat	Kansainväliset toimijat
Ylin johto	Ka	2,86	2,90	3,46	3,80	2,73	2,81
	Keskijohdosta	0,966	1,006	1,007	0,945	0,990	1,037
Keskijohdosta	Ka	2,79	2,82	3,45	3,59	2,54	2,56
	Keskijohdosta	1,015	1,155	1,138	0,916	0,931	0,911
Koko aineisto	Ka	2,82	2,85	3,45	3,67	2,61	2,65
	Keskijohdosta	0,996	1,099	1,089	0,931	0,956	0,966

Opetus: Pitkä työkokemus, työn sisältö, aikaisempi työskentely samassa ammattikorkeakoulussa ja ammattikorkeakoulun ylläpitomuoto olivat yhteydessä siihen, kuinka tärkeinä tiettyjä opetuksen sidosryhmiä pidettiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön tärkeyttä korostivat ylimmän johdon opetustaustaiset vastaajat hallinto- ja johtamistehtävissä työskennelleisiin ylimmän johdon edustajiin verrattuna ($p=0.002$). Opiskelijat ($p=0.019$) ja kansainväliset toimijat ($p=0.031$) olivat tärkeämpiä osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen ylimmälle johdolle kuntayhtymiin verrattuna. Kansainväliset toimijat olivat tärkeämpiä ylimmälle johdolle, joilla oli yli 10 vuoden työkokemus nykyisissä tehtävissä ($p=0.022$). Kuntayhtymien ammattikorkeakouluissa keskijohdosta piti opetus- ja kulttuuriministeriötä tärkeämpänä kuin osakeyhtiöiden ($p=0.024$) ja kuntien ammattikorkeakouluissa ($p=0.025$) työskentelevä keskijohdosta. Yrityksiä ja muita työelämän edustajia pitivät tärkeämpinä ne keskijohdon edustajat, jotka olivat aikaisemminkin työskennelleet nykyisessä ammattikorkeakoulussa verrattuna muualla työskennelleisiin ($p=0.000$). Samoin tässä ryhmässä pidettiin tärkeämpinä yksikköjen johtoa ($p=0.006$), henkilöstöä ($p=0.006$) ja opiskelijoita ($p=0.002$).

TKI: Pitkä työkokemus, aikaisempi työskentely samassa ammattikorkeakoulussa, koulutus-

tausta ja ammattikorkeakoulun ylläpitomuoto olivat yhteydessä siihen, kuinka vaikutusvaltaisina eri sidosryhmiä pidettiin TKI:n strategisten painoalojen asettamisessa. Yksikköjen johto ($p=0.038$) ja opiskelijat ($p=0.007$) olivat tärkeämpiä jatkokoulutuksen hankkineille ylimmän johdon edustajille. Yrityksiä ja työelämän edustajia ($p=0.037$), kansainvälisiä toimijoita ($p=0.032$) ja muita ulkoisia sidosryhmiä ($p=0.026$) pitivät tärkeimpinä yli 10 vuotta nykyisissä tehtävissä työskennelleet ylimmän johdon edustajat. Ylläpitäjä oli ylimmän johdon mielestä tärkeämpi osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa kuntayhtymiin verrattuna ($p=0.010$). Henkilöstö oli taas tärkeämpi kuntayhtymien ammattikorkeakouluissa työskentelevälle keskijohdolle kuntien ammattikorkeakouluihin verrattuna ($p=0.010$). Yksikköjen johtoa ($p=0.041$) ja muita erittelemättömiä ulkoisia sidosryhmiä ($p=0.035$) arvostivat eniten keskijohdosta muut kuin jatkokoulutuksen suorittaneet. Yksikköjen johto ($p=0.028$) ja opiskelijat ($p=0.003$) olivat tärkeämpiä niille keskijohdon edustajille, jotka olivat työskennelleet aikaisemmin samassa ammattikorkeakoulussa.

Edellisten lisäksi keskijohdon koulutusala oli merkitystä erityisesti useiden sidosryhmien opetuksen strategisten painoalojen asettajien tärkeyden osalta. Eroja tuli esille myös TKI:n osalta. Eri koulutusaloja pareina verraten yh-

Taulukko 5. Ylimmän ja keskijohdon vastaukset tärkeimmistä opetuksen johtamisen kohteista.

		Opetus					
		TKI-toiminnan integroiminen opetukseen	Opiskelijoiden työllistyminen	Opiskelijoiden valmistuminen	Henkilöstön kehittäminen	Opetuksen työelämäsuhteet	Henkilöstön työhyvinvointi
Ylin johto	Ka	4,66	4,49	4,48	4,21	4,37	4,30
	Keskijohdosta	0,654	0,851	0,877	0,850	0,880	0,893
Keskijohdosta	Ka	4,22	4,33	4,56	3,82	4,37	4,47
	Keskijohdosta	0,969	0,915	0,854	1,139	0,867	0,882
Koko aineisto	Ka	4,38	4,38	4,53	3,96	4,37	4,41
	Keskijohdosta	0,893	0,895	0,861	1,058	0,870	0,888

teiskuntatieteen, liiketalouden ja hallinnon alan edustajille opiskelijat ($p=0.005$) ja kansainväliset toimijat ($p=0.017$) olivat opetuksen osalta tärkeimpiä kuin tekniikan ja liikenteen alalla. Sosiaali- terveys- ja liikunta-alalla työskentelevät pitivät henkilöstöä ($p=0.036$) tärkeämpänä kuin yhteiskuntatieteen, liiketalouden ja hallinnon alalla toimivat. Sidosryhmien vaikutusvallasta oli useita eroja sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan vastauksen tekniikan ja liikenteen alaan verrattuna. Ensin mainittujen mukaan yksiköiden johto ($p=0.036$), henkilöstö ($p=0.005$), opiskelijat ($p=0.001$), ylläpitäjän taustayhteisöt ($p=0.001$), maakuntaliitto ($p=0.014$), opetus- ja kulttuuriministeriö ($p=0.017$), kansainväliset toimijat ($p=0.007$) ja muut erittelemättömät ulkoiset sidosryhmät ($p=0.002$) olivat tärkeimpiä kuin tekniikan ja liikenteen alan keskijohdon edustajien arvioimina. TKI:n osalta yhteiskuntatieteen, liiketalouden ja hallinnon alalla tuli esille myös opetus- ja kulttuuriministeriön ($p=0.017$) tärkeys tekniikan ja liikenteen alaan verrattuna. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla suhteessa yhteiskuntatieteen, liiketalouden ja hallinnon alalla toimiviin tuli esiin TKI:n osalta myös ylläpitäjän ($p=0.033$) ja opetus- ja kulttuuriministeriön ($p=0.044$) tärkeys. Samoin sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla koettiin ylläpitäjä vaikutusvaltaisemmaksi verrattuna tekniikan ja liikenteen alalla toimiviin ($p=0.000$).

Opetuksen johtamisen kohteet

Ylin johto ja keskijohdosta olivat varsin yksimielisiä kaikkein tärkeimmistä opetuksen johtamisen kohteista (taulukko 5). Ainoastaan TKI:n integroimisesta opetukseen vastaajat olivat erimielisiä. Ylin johto piti integroimisesta erittäin tärkeänä ja keskijohdosta tärkeänä ($p=0.000$). Keskijohdolle erittäin tärkeää oli opiskelijoiden valmistuminen. Henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi sekä opiskelijoiden työllistyminen koettiin tärkeiksi molemmissa vastaajaryhmissä.

Vastaajan aikaisempi työympäristö, aikaisemman työkokemuksen sisältö, ammattikorkeakoulun ylläpitomuoto sekä keskijohdosta osalta koulutusala olivat yhteydessä siihen, kuinka tärkeinä tiettyjä asioita omassa johtamisessa opetukseen liittyen pidettiin. Henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä (henkilöstön kehittäminen $p=0.01$ ja henkilöstön työhyvinvointi $p=0.01$) ylimmän johdon työkokemus muualta kuin nykyisestä ammattikorkeakoulusta lisäsi näiden asioiden tärkeyttä. Henkilöstön kehittäminen oli nykyisessä ammattikorkeakoulussa työskennelleille keskijohdosta edustajille tärkeämpää muualla työskennelleisiin verrattuna ($p=0.05$). Keskijohdosta opetustaustaiset vastaajat pitivät henkilöstön työhyvinvointia ($p=0.05$) tärkeämpänä kuin muissa töissä työskennelleet keskijohdosta edustajat.

Taulukko 6. Ylimmän ja keskijohdon vastaukset tärkeimmistä TKI:n johtamisen kohteista.

		TKI				
		Henkilöstön kehittäminen	TKI-toiminnan johtamisen kehittäminen	Henkilöstön hyvinvointi	TKI-toiminnan ulkoiset sidosryhmä- suhteet	Painoalojen valinta
Ylin johto	Ka	4,21	4,31	4,32	4,34	4,42
	Keski- hajonta	0,850	0,903	0,868	0,909	0,870
Keskijohto	Ka	3,82	3,36	4,08	3,75	3,78
	Keski- hajonta	1,139	1,296	1,125	1,266	1,074
Koko aineisto	Ka	3,96	3,71	4,17	3,97	4,01
	Keski- hajonta	1,058	1,252	1,043	1,182	1,049

Erityisesti kuntien ammattikorkeakouluissa pidettiin tärkeinä opiskelijoiden työllistymistä ja henkilöstön työhyvinvointia. Opiskelijoiden työllistyminen oli kuntien ammattikorkeakoulujen ylimmälle johdolle tärkeämpää kuin osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa ($p=0.023$). Opiskelijoiden työllistyminen ($p=0.040$) ja henkilöstön työhyvinvointi ($p=0.044$) olivat tärkeimpiä kuntien ammattikorkeakoulujen ylimmälle johdolle verrattuna kuntayhtymiin. Samoin keskijohdolle opiskelijoiden työllistyminen ($p=0.046$) oli tärkeämpää kuntien ammattikorkeakouluissa kuntayhtymiin verrattuna. Opiskelijoiden valmistuminen ($p=0.035$) oli kunnallisissa ammattikorkeakouluissa keskijohdolle tärkeämpää kuin osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa. Osakeyhtiömuotoiset ammattikorkeakoulut erottautuivat siten, että niissä keskijohto preferoi TKI:n integroimista opetukseen enemmän muihin ammattikorkeakouluihin verrattuna ($p=0.031$).

Keskijohdon osalta oli myös koulutusaloitaisia eroja. Henkilöstön kehittäminen oli tärkeämpää yhteiskuntatieteen, liiketalouden ja hallinnon alalla työskenteleville verrattuna tekniikan ja liikenteen alaan ($p=0.041$). Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla työskentelevälle keskijohdolle oli TKI-toiminnan integroiminen opetukseen tärkeämpää kuin tekniikan ja liikenteen alalla ($p=0.001$). Samoin henkilöstön

kehittäminen ($p=0.000$), opetuksen työelämysuhteet ($p=0.001$) ja henkilöstön työhyvinvointi ($p=0.027$) olivat tärkeimpiä sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla työskenteleville verrattuna tekniikan ja liikenteen alaan.

TKI:n johtamisen kohteet

Vastaajilta kysyttiin myös tärkeimpiä kohteita omassa johtamisessaan TKI-toimintaan liittyen. Yksi ensimmäinen tärkeä perusero keskijohdon vastauksissa opetuksen ja TKI:n alueita verrattaessa oli se, että keskijohdon tärkeinä pitämät TKI:n johtamisen kohteet olivat painoarvoltaan vähemmän tärkeitä suhteessa opetustoimintaan. Esimerkiksi opetuksessa henkilöstön työhyvinvointi oli keskijohdolle tärkeämpää kuin TKI-toiminnan alueella. Vastaava ero oli henkilöstön kehittämisessä. Samoin opetuksen työelämysuhteet koettiin tärkeämmiksi kuin ulkoiset sidosryhmäsuhteet TKI:ssa. Ylimmän johdon vastauksissa opetus tai TKI eivät erottautuneet tärkeydellään erillisiksi johtamisen alueiksi.

Ylin johto ja keskijohto olivat tärkeimmistä TKI:n johtamisen kohteista erimielisiä henkilöstön työhyvinvointia lukuun ottamatta (taulukko 6). Erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=0.000$) kolmen johtamisen alueen osalta ja henkilöstön kehittämisen alueella tilastollisesti merkitseviä ($p=0.005$).

Taulukko 7. Ylimmän ja keskijohdon vastaukset tärkeimmistä opetuksen johtamisen välineistä.

		Opetus				
		Henkilöstö- resurssit	Kirjatut strategia- tavoitteet	Palaute- järjestelmät (esim. henkilöstö- palaute, opiskelijapalautte)	Opetus- suunnitelma	Taloudelliset resurssit
Ylin johto	Ka	4,71	4,70	4,53	4,45	4,49
	Keski- hajonta	0,582	0,670	0,602	0,790	0,620
Keski- johto	Ka	4,64	4,15	4,34	4,68	4,46
	Keski- hajonta	0,757	0,970	0,812	0,639	0,788
Koko aineisto	Ka	4,67	4,35	4,41	4,60	4,47
	Keski- hajonta	0,698	0,913	0,749	0,704	0,730

Ylimmän johdon aikaisempi työympäristö sekä ammattikorkeakoulun ylläpitomuoto ja keskijohdon osalta koulutusala olivat yhteydessä siihen, mitä asioita TKI:n johtamisessa pidettiin tärkeimpinä. Henkilöstön kehittäminen ($p=0.05$) oli ylimmälle johdolle tärkeämpää, mikäli ylin johto oli työskennellyt aikaisemmin muualla kuin nykyisessä ammattikorkeakoulussa. TKI:n painoalojen valinta ($p=0.017$) oli osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa ylimmälle johdolle tärkeämpää kuntien ammattikorkeakouluihin verrattuna.

Keskijohdosta sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla työskenteleville olivat yhteiskuntatieteen, liiketalouden ja hallinnon alalla työskenteleviin nähden tärkeämpää painoalojen valinta ($p=0.011$), henkilöstöntyöhyvinvointi ($p=0.031$) ja henkilöstön kehittäminen ($p=0.024$). Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla arvostettiin myös tekniikan ja liikenteen alaan nähden enemmän painoalojen valintaa ($p=0.015$) ja henkilöstön kehittämistä ($p=0.008$).

Opetuksen johtamisen välineet

Ylimmälle johdolle henkilöstöresurssit, strategiset tavoitteet ja palautteet sekä laadunvarmistus olivat erittäin tärkeitä opetuksen johtamisen työkaluja (taulukko 7). Keskijohdolle strategi-

set tavoitteet olivat tärkeitä, mutta eivät erittäin tärkeitä ($p=0.000$). Keskijohdolle erittäin tärkeitä olivat opetussuunnitelma, jota ylin johto piti tärkeänä ($p=0.019$) sekä henkilöstöresurssit. Henkilöstöresurssit, taloudelliset resurssit ja palautteet olivat ylimmälle johdolle ja keskijohdolle yhtä tärkeitä.

Kaikkiaan myös muiden kuin kaikkein tärkeimpänä pidettyjen johtamisen välineiden preferoinnissa oli ylimmän ja keskijohdon vastauksissa useita eroja. Ylimmälle johdolle indikaattorimuodossa asetetut tavoitteet, ammattikorkeakoulutason johtoryhmä, sisäiset tavoitesopimukset sekä ulkoiset ja sisäiset arvioinnit olivat tärkeämpiä kuin keskijohdolle ($p=0.001$).

Tietyillä taustamuuttujilla oli merkitystä sen suhteen, mitä johtamisen instrumentteja preferoitiin. Strategiset tavoitteet ($p=0.032$) ja palautteet ($p=0.013$) olivat ylimmälle johdolle tärkeämpiä, mikäli he olivat toimineet yli 10 vuotta nykyisissä tehtävissä.

Keskijohdon osalta kuntayhtymien ammattikorkeakouluissa työskentelevät pitivät opetussuunnitelmaa tärkeämpänä kuin osakeyhtiöiden ammattikorkeakouluissa työskentelevät ($p=0.042$).

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla työskentelevä keskijohto piti strategisia tavoitteita tärkeämpinä kuin yhteiskuntatieteen, liiketalou-

Taulukko 8. Ylimmän ja keskijohdon vastaukset tärkeimmistä TKI:n johtamisen välineistä.

		TKI			
		Henkilöstö- resurssit	Kirjatut strategiatavoitteet	Talousarvio	Yksiköiden toimintasuunnitelmat
Ylin johto	Ka	4,76	4,69	4,46	4,30
	Keski- hajonta	0,610	0,748	0,733	0,907
Keskijohto	Ka	4,47	4,07	3,95	4,12
	Keski- hajonta	0,849	1,005	1,043	0,941
Koko aineisto	Ka	4,59	4,30	4,15	4,19
	Keski- hajonta	0,777	0,962	0,965	0,930

den ja hallinnon alalla työskentelevät ($p=0.002$). Samoin verrattuna tekniikan ja liikenteen alaan sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla toimiville strategiset tavoitteet ($p=0.000$), henkilöstöresurssit ($p=0.010$), palautteet ($p=0.000$) ja opetussuunnitelma ($p=0.006$) olivat tärkeämpiä.

TKI:n johtamisen välineet

Ylimmälle johdolle erittäin tärkeitä johtamisinstrumentteja olivat henkilöstöresurssit, strategiset tavoitteet ja taloudelliset resurssit (taulukko 8). Keskijohto priorisoi johtamisessaan strategisia tavoitteita selvästi vähemmän ($p=0.000$). Henkilöstöresurssit olivat keskijohdolle myös erittäin tärkeitä, mutta ylimmän ja keskijohdon vastauksissa oli eroa ($p=0.004$). Taloudelliset resurssit ja yksiköiden toimintasuunnitelmat olivat yhtä tärkeitä molemmille vastaajaryhmille.

Muiden kuin kaikkein tärkeimpänä pidettyjen TKI:n johtamisen välineiden preferoinnissa oli ylimmän ja keskijohdon vastauksissa useita eroja. Ylimmälle johdolle indikaattorimuodossa asetetut tavoitteet ja talousarvio ($p=0.000$), ammattikorkeakoulutason johtoryhmä sekä ulkoiset ja sisäiset arvioinnit olivat tärkeämpiä kuin keskijohdolle ($p=0.001$). Samoin johdon ja yksiköiden väliset tavoiteneuvottelut ($p=0.002$), sisäiset tavoitesopimukset ($p=0.002$) ja strateginen johtamisjärjestelmä ($p=0.009$) olivat tärkeämpiä ylimmälle johdolle.

Myös TKI:n osalta ylimmästä johdosta strategiset tavoitteet olivat tärkeämpiä niille, joilla oli työkokemusta nykyisissä nykyisistä tehtävistä yli 10 vuotta. Ylimmän johdon työkokemus tutkimus- tai muussa työssä merkitsi henkilöstöresurssien ($p=0.047$) priorisoimista suhteessa niihin, joilla aiempi työkokemus liittyi hallintoon ja johtamiseen.

Yksiköiden toimintasuunnitelmia pitivät tärkeämpinä ne keskijohdon edustajat, jotka olivat työskennelleet aikaisemminkin nykyisessä ammattikorkeakoulussa ($p=0.031$). Toimintasuunnitelma oli tärkeämpi myös kuntien ammattikorkeakoulussa työskenteleville keskijohdon edustajille verrattuna osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa työskenteleviin ($p=0.001$).

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla työskentelevä keskijohto piti strategisia tavoitteita tärkeämpinä kuin yhteiskuntatieteen, liiketalouden ja hallinnon alalla työskentelevät ($p=0.048$). Samoin verrattuna tekniikan ja liikenteen alaan sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla toimiville strategiset tavoitteet ($p=0.001$), henkilöstöresurssit ($p=0.038$) ja yksiköiden toimintasuunnitelmat ($p=0.003$) olivat tärkeämpiä.

Hyviä käytänteitä opetuksen ja TKI:n johtamisessa

Vastaajilta kysyttiin strukturoiduilla kysymyksillä ns. hyvien käytänteiden toteutumisen katavuudesta vastaajien omassa yksikössä ja koko

ammattikorkeakoulun tasolla. Yksikkötason kysymykset osoitettiin pelkästään keskijohdolle.

Koko ammattikorkeakoulun taso: Koko ammattikorkeakoulun tasolla ylin johto oli opetuksen ja TKL:n johtamisen hyvien käytänteiden toteutumisesta kaikkien väittämien osalta selvästi tyytyväisempi kuin keskijohto ($p=0.001$). Yli puolet ylimmän johdon edustajista katsoi yhdestätoista väittämästä viiden toteutuneen kattavasti. Keskijohdon mukaan hyvät käytänteet toteutuivat koko ammattikorkeakoulussa lähinnä jonkin verran.

Ylimmän johdon mukaan strategioihin ja strategiaan tavoitteisiin perustuva päätöksenteko toteutui kattavasti (74 % vastanneista). Samoin resurssien kohdentaminen strategiaan painoalueisiin (52 %) ja informaatiojärjestelmien hyödyntäminen johtamisessa ja kehittämisessä (52 %) olivat ylimmän johdon enemmistön mukaan kattavia. Samoin laatuystön vastuuttaminen (63 %) ja arviointien hyödyntäminen (54 %) koettiin kattaviksi.

Ammattikorkeakoulun yhteishenkeä, pienryhmäyhteistyötä, opiskelijoiden osallistamista ja hyvien käytänteiden foorumeita koskevat väittämät toteutuivat ylimmän johdon enemmistön mukaan jonkin verran. Toisaalta yli kolmannes (35 %) ylimmästä johdosta katsoi yhteishengen vaalimisen ja pienryhmäyhteistyön (37 %) toteutuneen kattavasti. Yli neljännes (26 %) keskijohdosta katsoi ammattikorkeakoulun yhteishengen toteutuneen vähäisessä määrin.

Vajaa neljännes (24 %) ylimmästä johdosta katsoi opiskelijoiden osallistamisen olleen kattavaa. Yli neljännes (27 %) ylimmästä johdosta katsoi ulkoisten sidosryhmien mukanaolon kehittämisessä olleen kattavaa. Keskijohdon enemmistö arvioi näiden väitteiden toteutuneen jossain määrin. Kolmannes (31 %) keskijohdosta taas katsoi opiskelijoiden osallistamisen olleen vähäistä.

Heikoiten ylin johto arvioi hyvien käytänteiden tunnistamis- ja levittämissuoruuksien toteutumisen. Ylimmästä johdosta 19 % ja keskijohdosta 20 % oli sitä mieltä, että väittämä toteutui vain vähäisessä määrin. Ylimmän johdon ja keskijohdon edustajista kuitenkin selvästi yli puolet oli sitä mieltä, että foorumeita oli jonkin verran.

Ammattikorkeakoulun koolla, keskijohdon aikaisemmalla työympäristöllä ja koulutuslalla

oli tärkeä merkitys hyvien käytänteiden toteutumiselle keskijohdon vastauksia tarkasteltaessa. Keskijohdon mukaan kaikki hyvän käytänteiden väittämät toteutuivat paremmin kooltaan pienemmissä ammattikorkeakouluissa. Erot vaihtelivat merkitsevyytasoltaan ($p=0.000-0.032$). Ainoastaan opiskelijoiden osallistamisesta oltiin samaa mieltä pienissä ja isoissa ammattikorkeakouluissa. Ylin johto oli pienissä ammattikorkeakouluissa tyytyväisempi ulkoisten ja sisäisten arviointien hyödyntämiseen verrattuna suurempiin ammattikorkeakouluihin ($p=0.041$). Ne keskijohdon edustajat, jotka olivat työskennelleet nykyisessä ammattikorkeakoulussa myös aikaisemmin, arvioivat resursseja kohdennettavan strategiaan painoaloihin ($p=0.01$) ja ulkoisia ja sisäisiä arviointeja hyödynnettävän johtamisessa ja kehittämisessä ($p=0.021$) useammin kuin muualla työskennelleet keskijohdon edustajat. Keskijohdosta muut kuin jatkokoulutuksen suorittaneet olivat tyytyväisempiä ulkoisten ja sisäisten arviointien hyödyntämiseen johtamisessa ja kehittämisessä ($p=0.041$).

Keskijohdosta sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla työskentelevät olivat lähes kaikista hyvistä käytänteistä sitä mieltä, että ne toteutuivat paremmin kuin tekniikan ja liikenteen alan edustajien mukaan. Samoin yhteiskuntatieteen, liiketalouden ja hallinnon alan edustajat katsoivat laatuystön olevan laatuystön vastuuttamisen ($p=0.001$), informaatiojärjestelmien hyödyntämisen ($p=0.044$), arviointien hyödyntämisen ($p=0.022$) ja opiskelijoiden osallistamisen ($p=0.032$) toteutuvan paremmin kuin tekniikan ja liikenteen alalla työskentelevät.

Yksikkötaso: Strategioihin, strategiaan tavoitteisiin ja resurssien kohdentamiseen liittyvissä kysymyksissä enemmistö keskijohdosta oli sitä mieltä, että ne toteutuivat heidän yksikössään jonkin verran. Lyhyemmän aikaa nykyisissä tehtävissä työskennelleet olivat useammin sitä mieltä, että strategiat ja strategiset tavoitteet ohjaavat päätöksentekoa ($p=0.038$).

Hallinto-, talous- ja tukipalvelut, informaatiojärjestelmät sekä ulkoiset ja sisäiset arvioinnit tukivat perustoimintojen johtamista ja kehittämistä yksiköissä lähinnä jonkin verran. Keskijohdosta kolmannes katsoi näiden asioiden toteutuneen kattavasti.

Yhteishengen vaaliminen ja muut osallistavat käytänteet toteutuivat yksiköissä keskijohdon

mukaan lähinnä jonkin verran. Noin kolmannes (31,5 %) katsoi yhteishengen vaalimisen toteutuneen kattavasti. Tiimityön katsoi 40 % vastanneista toteutuneen kattavasti ja se oli tästä ryhmästä parhaiten toteutunut väittämä.

Ammattikorkeakoulun koolta oli tärkeä merkitys hyvien käytänteiden toteutumisessa. Pienissä ammattikorkeakouluissa strategioiden ja strategisten tavoitteiden katsottiin ohjaavan päätöksentekoa ($p=0.006$), laatutyötä pidettiin vastuutettuna ($p=0.044$), hallinto- ja talouspalvelut ym. tukipalvelut sekä informaatiojärjestelmien tuottamaa tietoa koettiin hyödynnettävän johtamisessa ja kehittämisessä enemmän ($p=0.005$) verrattuna kooltaan suurempiin ammattikorkeakouluihin.

Nykyisessä ammattikorkeakoulussa työskennelleet keskijohdon edustajat olivat tyytyväisempiä yksikköjen hyvien käytänteiden toteutumiseen muualla työskennelleisiin nähden. Erityisesti strategiat ja strategiset tavoitteet ohjasivat aidosti päätöksentekoa ($p=0.022$), resurssit kohdennettiin strategisiin painoalueisiin ($p=0.001$), ulkoisia ja sisäisiä arviointeja hyödynnettiin johtamisessa ja kehittämisessä ($p=0.001$) ja opiskelijoiden osallistaminen oli aktiivista ($p=0.008$).

Yhteiskunta-, liiketalouden ja hallinnon alan sekä sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan keskijohdon edustajat olivat tyytyväisempiä yksikkönsä hyvien käytänteiden toteutumiseen tekniikan alaan verrattuna. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan keskijohdon edustajat olivat useimpiin käytänteisiin tyytyväisempiä kuin tekniikan ja liikenteen alalla toimivat. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä.

Johtamisen luonne

Johtamisen luonteesta kysyttiin vastaajilta sekä strukturoiduilla kysymyksillä että avokysymyksellä. Strukturoidussa kysymyksessä kysyttiin ammattikorkeakoulun johtamisen yleistä henkeä seuraavilla valintavaihtoehdoilla 1) kannustavaa ja osallistavaa 2) keskustelevaa 3) määräälevää 4) kontrolloivaa ja 5) byrokraattista. Avokysymyksessä kysyttiin vastaajan omaa luonnehdintaa ammattikorkeakoulun johtamisesta. Ylimmän johdon ja keskijohdon edustajilla oli varsin erilaiset käsitykset ammattikorkeakoulunsa johtamisen luonteesta (khiin neliö

21,39; vapausasteita 1; $p=0.000$). Ylin johto oli tyytyväinen johtamiseen ja kuvaili johtamista enimmäkseen kannustavana ja osallistavana sekä keskustelevana (89 % vastanneista). Keskijohdon enemmistönkin (54 %) mielestä johtaminen oli kannustavaa, osallistavaa ja keskustelevaa. Muut keskijohdon edustajat (46 %) pitivät johtamista määräälevänä, kontrolloivana ja byrokraattisena.

Myönteisimmin keskijohdosta ammattikorkeakoulun johtamiseen suhtautuivat ne, jotka työskentelivät kooltaan pienissä ammattikorkeakouluissa (56 % tässä ryhmässä vastanneista eli kaikista pienissä kouluissa työskentelevistä), joiden tausta oli opetustehtävissä (56 %), jotka olivat aikaisemminkin työskennelleet nykyisessä ammattikorkeakoulussa (58 %), jotka olivat työskennelleet nykyisissä tehtävissään alle viisi vuotta (56 %), joilla oli muu koulutus kuin jatkokoulutustutkinto (56 %), jotka työskentelivät muissa kuin kuntien ylläpitämässä ammattikorkeakouluissa (63 %) ja jotka toimivat sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla (64 %).

Avovastauksissa ylin johto luonnehti johtamista erityisesti positiiviseksi (64 %). Positiivissa maininnoissa viitattiin osallistavaan, yhteisöllisyyttä korostavaan, keskustelevaan, avoimeen, mahdollistavaan, innostavaan ja motivoivaan johtamiseen. Kielteisemmissä kuvailuissa (17 %) johtamiseen viitattiin pelolla johtamisena, byrokraattisena, vallan ja vastuun epäsuhtana ja ei-tasapuolisena toimintana. Kolmas ryhmä muodostui ns. neutraaleista kannanotoista (19 %). Niissä viitattiin johtamisen kehittämisen olevan parhaillaan meneillään tai kuvattiin muulla tavoin lyhyesti päätöksentekoa ja asioiden valmistelua.

”[Johtaminen] Perustuu motivointiin ja toimijoihin luottamiseen.” (ylin johto)

”Management by fear.” (ylin johto)

Keskijohdon avovastauksia hallitsivat negatiiviset johtamisen kuvaukset (57 % vastauksista). Vastauksissa oli runsaasti johtamista kuvaavia laatusanoja. Positiivisissa maininnoissa (27 %) johtamista luonnehdittiin inhimilliseksi, keskustelevaksi ja positiiviseksi. Neutraaleissa maininnoissa (17 %) johtamisen todettiin olevan ok, talousohjautuvaa, johtamiseen koettiin tar-

vittavan lisäpanostusta ja johtamista haluttiin kehittää. Kielteisimmissä vastauksissa johtamista kuvattiin pelolla johtamisena, joustamattomana, byrokraattisena, kontrollina ja vanhan-aikaisena.

”Määrätietoista ja systemaattista, tavoitehakuista ja kehittävä.” (keskijohto)

”Ylin johto on etäntynyt täysin käytännön arkielämästä. Päätöksenteko on kankeaa eikä se huomioi riittävästi ammattikorkeakoulun eri toimipisteiden erilaisuutta.” (keskijohto)

Henkilöstöllä ($p=0.000$) ja opiskelijoilla ($p=0.000$) oli tärkeämpi asema opetuksen ja TKI:n strategisten painoalojen asettamisessa niissä ammattikorkeakouluissa, joissa johtaminen oli kannustavaa, osallistavaa ja keskustelemaa. Samoin esimerkiksi yrityksillä ja muilla työelämän edustajilla oli opetuksen ($p=0.001$) ja TKI:n ($p=0.002$) painoalojen asettamisessa tärkeämpi asema näissä ammattikorkeakouluissa.

TKI-toiminnan integroiminen opetukseen ($p=0.002$) ja henkilöstön kehittäminen ($p=0.011$) olivat opetukseen liittyen tärkeämpiä johtamisen kohteita niiden ammattikorkeakoulujen ylimmälle johdolle ja keskijohdolle, joissa johtaminen oli kannustavaa, osallistavaa ja keskustelemaa. Näissä ammattikorkeakouluissa myös TKI-toiminnan osalta painoalojen valinta ($p=0.000$), henkilöstön kehittäminen ($p=0.018$), ulkoiset sidosryhmäsuhteet ($p=0.000$) ja TKI-toiminnan johtamisen kehittäminen ($p=0.000$) olivat tärkeämpiä kuin niissä ammattikorkeakouluissa, joissa johtaminen koettiin määrälliseksi, kontrolloivaksi ja byrokraattiseksi.

TKI:n henkilöstöresurssit ($p=0.001$) ja taloudelliset resurssit ($p=0.019$) sekä opetusta ja TKI:ta koskevat strategiatavoitteet ($p=0.000$) olivat tärkeämpiä johtamisen välineistä niissä ammattikorkeakouluissa, joissa johtaminen oli kannustavaa, osallistavaa ja keskustelemaa.

Kaikki hyvät käytännöt toteutuivat parhaiten niissä ammattikorkeakouluissa, joissa johtaminen koettiin kannustavaksi, osallistavaksi ja keskustelevaksi ($p=0.000$). Tällaisissa ammattikorkeakouluissa opetusta ja TKI:ta koskeva päätöksenteko eteni nopeasti, ylin johto oli aidosti kiinnostunut yksiköiden asioista, ylin johto suhtautui tasapuolisesti yksiköihin, keskijohto

oli kiinnostunut koko ammattikorkeakoulun asioista, yksiköiden vaikutusmahdollisuudet koettiin paremmiksi ja vuorovaikutus oli yhteisöllisyyttä tukevaa ($p=0.000$).

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Ylin johto ja keskijohto ovat ammattikorkeakoulun toimintojen johtamisessa ja strategisessa kehittämisessä avainasemassa suhteessa muihin sisäisiin tai ulkoihin sidosryhmiin. Ylin johto ja keskijohto soveltavat johtamisessaan ja kehittämisessään kuitenkin keskenään erilaisia strategiakäsityksiä ja strategista käyttäytymistä. Johtamisessa tämä ilmenee siten, että ylimmän ja keskijohdon välillä on varsin selväpiirteiset rajat sen suhteen, mitkä asiat johtamisessa ovat tärkeitä ja kuinka tärkeitä ne ovat. Johtajien taustalla, työkokemuksella sekä keskijohdon osalta lisäksi koulutusallalla on myös merkitystä. Ne vaikuttavat siihen, mitä johtamisessa korostetaan ja mitä johtamisvälineitä pidetään tärkeinä (vrt. Kettunen 2005; Toikka 2002).

Erityisesti TKI-toiminta on luonteeltaan selkeää, jossa ylimmän ja keskijohdon painotukset erkaantuvat toisistaan. Keskijohto johtaa toimintaa, joka on välittömässä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Keskijohto pyrkiikin etsimään omasta asiantuntijanäkökulmastaan ja omalla alallaan toimivinta tapaa olla vuorovaikutuksessa ulkoisen ympäristön kanssa (Kohtamäki 2011; Mäki & Saranpää 2010). Keskijohto on organisatorisesti asemassa, jossa sen kuitenkin odotetaan noudattavan ylimmän johdon vallitsevaa johtamis- ja strategiakäsitystä (vrt. Vuori 2011; Mäki & Saranpää 2010). Strategisen suunnittelukoulukunnan (Buckland 2009; Chaffee 1985; Mintzberg & Lampel 1999) näkökulmasta ammattikorkeakoulun strateginen kehittäminen näyttäytyy kompleksiselta. Siitä huolimatta opetuksen ja TKI:n johtaminen erityisesti kirjatulla strategisilla tavoitteilla ja resursseilla on ammattikorkeakouluissa vakiintunut käytäntö.

Mikäli strateginen johtaminen kulminoituu ensisijaisesti valittujen strategisten tavoitteiden läpiviemiseen, se ei anna mahdollisuutta toiminnassa syntyville uusille ideoille ja niiden aihioille (vrt. Kirjavainen 1997). Tätä tärkeää solmukohtaa Burgelman (1983; 2004; ks. myös Kirjavainen 1997; Mintzberg & Waters 1985) analysoi strategisen käyttäytymisen prosesseina,

joissa autonomiset ja johdetut prosessit kohtaavat niin, että operationaalisesta toiminnasta nousevat aihiot on mahdollista integroida osaksi vallitsevasta strategiäkäsityksestä johdettua toimintaa. Tästä näkökulmasta katsottuna ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan ulkoiseen sopeutumiseen ja autonomisten prosessien myötä nousevien tarkoituksenmukaisempien painotusten johtamiseen näyttäisi soveltuvan huonosti suunnittelumallin mukainen strategisen johtamisen viitekehys.

Organisaation sisäisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys myös strategiäkäyttäjymiselle (Burgelman 2004). Johtaminen on ammattikorkeakouluissa ylimmän johdon arviointien mukaan monessa suhteessa luonteeltaan hyvää, mutta keskijohdo kritisoivat vuorovaikutusta byrokraattiseksi ja kontrolloivaksi. Mikäli johtaminen koetaan kontrolloivana, käskyttävänä ja vanhanaikaisena, se tarkoittaa tämän tutkimuksen mukaan myös sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kohdalla heikompa asemaa opetuksen ja TKI:n strategisessa kehittämisessä. Korkeakoulussa vallitsevalla johtamisen yleisellä luonteella (vrt. Antikainen 2005; Brew 2010; Elkins & Keller 2003; Elsen ym. 2009; Neumann & Neumann 1999; Vidgrén 2009) on selvä yhteys myös TKI:n ja opetuksen integroimisen onnistumisen edellytyksiin. Johtamisen yleinen luonne ja henki ovatkin ammattikorkeakouluissa ratkaisevia taustavoimia (vrt. Antikainen 2005, Vidgrén 2009).

Ylimmän johdon ja keskijohdon TKI-toiminnan johtamista koskevien näkemyserojen voidaan selittää ilmentävän korkeakoulun eri osien keskinäistä löyhäsidonnaisuutta (vrt. Birnbaum 1988; Buckland 2009; Weick 1976). Keskijohdon johtamispreferenssit voidaan tulkita myös opetuksen ja TKI:n asettamisena selvään järjestykseen ympäristöpaineiden hallitsemiseksi. Johdon tehtävänä on toimia portinvartijana myllertävässä ympäristössä eli hallita ympäristöstä tulevia paineita (vrt. Elkins & Keller 2003).

Burgelmanin (1983; 2004) strategisen käyttäjymisen prosessit ovat adaptiivisen strategia-mallin oletusten mukaisia. Organisaatio muuttuu ja mukautuu ympäristön paineisiin joko reaktiivisesti tai proaktiivisesti. Tulkinallisen strategisen koulukunnan (Chaffee 1985) strategiäkäsityksen ajatellaan muotoutuvan sen

mukaan, miten johto tulkitsee ulkoisen ympäristön odotuksia. Tällaiset strategiäkäsitykset ovat sosiaalisesti ja kontekstuaalisesti rakentuneita osana muita käytännön verkostoja. Mikäli ylimmän johdon ja keskijohdon keskinäinen vuorovaikutus on vähäistä ja etäistä, ei yhteistä strategiäkäsitystäkään muotoudu. Tämä tarkoittaa, että kummallakin taholla rakennetaan ja käsitteellistetään toisistaan erilliset ja todennäköisesti myös toisistaan poikkeavat strategiäkäsitykset. Käytännön strategisessa kehittämisessä ja opetuksen ja TKI:n johtamisessa eri johtoportaat pyrkivät legitimoimaan omia strategiäkäsityksiään.

Johtamisessa käydään jatkuvaa kamppailua vallitsevasta ja vaihtoehtoisista johtamiskehyksistä (vrt. esim. Vuori 2011; Mäki & Saranpää 2010) sekä strategisen johtamisen malleista (Mintzberg & Lampel 1999) nousevien käsitysten välillä. Pienissä ammattikorkeakouluissa vuorovaikutteiseen johtamiseen ja toimintaan on paremmat edellytykset. Tällainen konteksti muodostaa myös erilaisen pohjan vallitsevasta strategiäkäsityksestä johdetun ja toiminnasta nousevan strategiäkäyttäjymisen kohtaamiseen. Toisaalta myös pienet ammattikorkeakoulut kohtaavat yhteiskunnallisen ympäristönsä strategisesti yhtä vaativana kuin kooltaan suuremmat ammattikorkeakoulut.

Tutkimus herättää ammattikorkeakoulun toimintojen johtamisesta ja strategisesta kehittämisestä uusia jatkokysymyksiä. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voitaisiin tutkia niitä mekanismeja ja kanavia, joiden välityksellä ulkoisten sidosryhmien osallistuminen strategiseen kehittämiseen tapahtuu. Toinen mielenkiintoinen kysymys on keskijohdon eri koulutusalojen väliset erot: miksi esimerkiksi sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla oltiin johtamiseen tyytyväisempiä kuin tekniikan ja liikenteen alalla? Voidaanko sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan strategiäkäyttäjymisen ja -käsitysten tulkita olevan lähempänä ylintä johtoa kuin kahdella muulla tutkitulla koulutusallalla? Laajempi kysymys koskee autonomisen ja johdetun strategiäprosessin suhdetta ammattikorkeakoulussa: miten erilaisten strategiäkäyttäjymisten kohtaaminen voidaan ottaa paremmin huomioon, kun tavoitteena on strategioiden, johtamisen ja toiminnan kehittäminen yhtenä kokonaisuutena? Tietointensiivisten organisaatioiden kykyä

käsitellä ja hyödyntää autonomista strategista käyttäytymistä on pidetty niiden uudistumisen ja onnistuneen toimintaympäristöön sopeutumisen kannalta ratkaisevana (Kirjavainen 1997).

VIITE

¹ Ammattikorkeakoulujen käyttämä käännös on *University of Applied Sciences*, jota käy-

tään laajasti myös kansainvälisesti. *Polytechnic* on esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön, Opetushallituksen ja joidenkin ammattikorkeakoulujen ylläpitäjäorganisaatioiden käyttämä käännös.

KIITOKSET

Suuri kiitos artikkelikäsitteilyni arvioitsijoille palautteesta ja siihen käytetystä ajasta!

LÄHTEET

- van Ameijde J.D.J., Nelson, P.C., Billsberry, J. & van Meurs, N. (2009). Improving leadership in higher education institutions: A distributed perspective. *Higher Education*, 58(6), 763–779.
- Antikainen, E.-L. (2005). *Kasvuorientoitunut ilmapääsiiri esimiestyön tavoitteena: tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa*. Tampere: Tampere University Press.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Blackmore, P. & Blackwell, R. (2006). Strategic leadership in academic development. *Studies in Higher Education*, 31(3), 373–387.
- Brew, A. (2010). Imperatives and challenges in integrating teaching and research. *Higher Education Research & Development*, 29(2), 139–150.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710.
- Buckland, R. (2009). Private and public sector models for strategies in universities. *British Journal of Management*, 20(4), 524–536.
- Burgelman, R.A. (1983). A model of interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61–70.
- Burgelman, R.A. (2004). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. In Burgelman, R.A., Christensen, C.M. & Wheelwright, S.C. (Eds.), *Strategic management of technology and innovation* (pp. 511–529). Boston: McGraw-Hill.
- Chaffee, E.E. (1985). Three models of strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.
- Cowburn, S. (2005). Strategic planning in higher education. *Perspective*, 9(4), 103–109.
- Elkins, T. & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4–6), 587–606.
- Elsen, M., Visser-Wijnveen, G.J., van der Rijst R. M. & van Driel, J. H. (2009). How to strengthen the connection between research and teaching in undergraduate university education. *Higher Education Quarterly*, 63(1), 64–85.
- Fugazzotto, S.J. (2009). Middle management and institutional strategy. *College and University*, 85(1), 34–43.
- Gibbs, G., Knapper, C. & Piccinin, S. (2008). Disciplinary and contextually appropriate approaches to leadership of teaching in research-intensive academic departments in higher education. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 416–436.
- Hardy, C., Langley, A., Mintzberg, H. & Rose, J. (1984). Strategy formation in the university setting. In Bess, J.L. (Ed.), *College and university organization: Insights from the behavioral sciences* (pp. 169–210). New York University Press.
- Hartley, M. & Kecskemethy, T. (2008). Cultivating leadership for tomorrow's schools of education. *Phi Delta Kappan*, 89(6), 442–448.
- Heikkilä, T. (2001). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Jaroma, A., Väättämoinen, R. & Tanhonen, T. (2008). T&K-toiminnan ja opetuksen rajapinoilla -kysely ammattikorkeakoulun johdolle. Teoksessa Kotila, H. Mutanen, A. & Kakkonen, M.-L. (toim.), *Opetuksen ja tutkimuksen kiasma* (s. 36–52). Helsinki: Edita Prima.
- Kettunen, J. (2005). Implementation of strategies in continuing education. *International Journal of Educational Management*, 19(3), 207–217.
- Kettunen, J. (2009). *Essays on strategic management and quality assurance*. Acta Universitatis Ouluensis C 329. Oulu: Oulun yliopisto.
- Kirjavainen, P. (1997). *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa – Teoriaa luova case-tutkimus kahden tietoyrityksen strategisesta kehityksestä*. Turku: Grafia.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000).

- Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi.* Helsinki: Edita.
- Kohtamäki, V. (2011). Opetuksen ja TKI:n johtaminen: case-tutkimus ammattikorkeakouluista. *Tiedepolitiikka*, 36(1), 43–56.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis. An introduction to its methodology.* Toinen painos. Thousands Oaks, California: Sage Publications.
- Martin, E., Trigwell K., Prosser, M. & Ramsden, P. (2003). Variation in the experience of leadership of teaching in higher education. *Studies in Higher Education*, 28(3), 247–259.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: Five ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mäki, K. & Saranpää, M. (2010). *Paradokseja ja tulkintafoorumieita – johtamistoimintaa ammattikorkeakouluissa.* Haaga-Helia kehittämisraportteja 1/2010.
- Mäki, K., Saranpää, M., Immonen, M., Karppinen, A., Keränen, H., Kunnari, I., Kämäräinen, J., Levo-Aaltonen, S., Prokki, C., Pääskyvuori, M., Silius-Ahonen, E. & Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L. & Töytäri-Nyrhinen, A. (2011). Alustus Työnhallintaa ja yhteisöllisyyttä amk-työssä? Moniulotteinen ammattikorkeakouluopettajuus -tutkimuksen tuloksia Ammattikorkeakoulujen ja ammatillisen koulutuksen tutkimuspäivillä 9.11.2011.
- Neumann, Y. & Neumann, E. F. (1999). The president and the college bottom line: The role of strategic leadership styles. *International Journal of Educational Management*, 13(2–3), 73–79.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011). *Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2011–2016.* Haettu sivulta http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/Kesu_2011_2016_fi.pdf, 12.1.2012.
- Opetusministeriö (2008). *Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011.* Haettu sivulta http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_rakenteellinen_kehittaminen/liitteet/KK_rak_kehitt_suuntaviivat_muistio.pdf, 10.11.2011.
- Opetusministeriö (2010). *Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:8.* Haettu sivulta <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/tr08.pdf?lang=en>, 10.9.2011.
- Shattock, M. (2003). *Managing successful universities.* Society for Research into Higher Education & Open University Press. Glasgow: Bell & Bain.
- Toikka, M. (2002). *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa: Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta.* Tampere: Tampere University Press.
- Vidgrén, M. (2009). *Koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisen ja johtamisen mallintaminen. Tapaustutkimus monialaisen ammattikorkeakoulun terveys- ja liiketalousaloilta.* Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut.
- Vuori, J. (2011). Ammattikorkeakoulun lähi-esimies muutosta johtamassa. *Hallinnon Tutkimus*, 30(3), 191–206.
- Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–9.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research, design and methods.* Kolmas painos. Thousands Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Ylönen, M. (2009) Osallisuuden johtaminen. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, A. (toim.), *Suunnannäyttäjät: Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajan työhön* (s. 155–188). Haaga-Helia kehittämisraportteja 4/2009.

Liite 1. Johtamiskohteiden tärkeyttä mittaavat kysymykset vastausvaihtoehtoineen.

Tutkimuskysymyksen 2 vastausvaihtoehdot kysymykseen ”Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat omassa johtamisessasi?”. Asteikkona 1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähän tärkeä, 3=jossain määrin tärkeä, 4=tärkeä ja 5=erittäin tärkeä.

Opetus:

Opetuksen johtamisen kehittäminen
 Opetuksen kehittäminen
 Opetuksen suunnittelu
 Opetushenkilöstön tehtäväjako
 Opetusmenetelmät
 Opetuksen arviointi
 Opetuksen työelämysuhteet
 Opetuksen kansainvälistyminen
 TKI-toiminnan integroiminen opetukseen
 Taloudellisten resurssien kohdentaminen opetukseen
 Henkilöstöresurssien kohdentaminen opetukseen
 Henkilöstön kehittäminen
 Henkilöstön työhyvinvointi
 Opiskelijoiden valmistuminen
 Opiskelijoiden työllistyminen

TKI:

TKI-toiminnan johtamisen kehittäminen
 Painoalojen valinta
 Toiminnan volyyymi
 Taloudellisten resurssien kohdentaminen TKI-toimintaan
 Henkilöstöresurssien kohdentaminen TKI-toimintaan
 Henkilöstön tehtäväjako
 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön hyvinvointi
 TKI-toiminnan rahoituksen hankinta
 TKI-toiminnan ulkoiset sidosryhmäsuhteet
 TKI-toiminnan kansainväliset yhteistyösuhteet
 TKI-prosessin omistajuus
 TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointi

Tutkimuskysymyksen 3 vastausvaihtoehdot kysymykseen ”Miten tärkeitä seuraavat johtamisen välineet ovat omassa johtamisessasi?”. Asteikkona 1=ei lainkaan tärkeä, 2= vähän tärkeä, 3=jossain määrin tärkeä, 4=tärkeä ja 5=erittäin tärkeä.

Opetus ja TKI:

Strateginen johtamisjärjestelmä: esim. tasapainotettu mittaristo (Balanced scorecard)
 Kirjatut strategiatavoitteet
 Indikaattorimuodossa asetetut tavoitteet
 Taloudelliset resurssit
 Henkilöstöresurssit
 Talousarvio
 Johto- ym. säännöt
 Ammattikorkeakoulutasoinen johtoryhmä
 Johdon ja yksiköiden väliset tavoiteneuvottelut, katselmuksat tms.
 Sisäiset tavoitesopimukset tai vastaavat
 Yksiköiden toimintasuunnitelmat
 Sisäiset keskustelufoorumit
 Laadunvarmistus
 Sisäiset tai ulkoiset arvioinnit
 Palautejärjestelmät (esim. henkilöstöpalaute, opiskelijapalaute)
 Informaatiojärjestelmien tuottama tieto (talous-, toimintaraportit)
 Opetussuunnitelma