

Lectio

Opintojen ohjauksen toimijoiden ja opetushenkilöstön kokemukset ammatillisesta toimijuudesta ja asiantuntijuudesta – yhteys korkeakouluorganisaatioiden hallinnollisiin piirteisiin ja johtamiseen

Tanja Hautala

Oma näkemykseni on, että työelämän ja muun elämän yhteensovittamisessa, ja tähän liittyvässä hyvinvoinnin kokemuksessa keskeistä on se, että yksilöllä on mahdollisuus ammatillisen toimijuuden ja asiantuntijuuden kokemukseen – työtehtävästään riippumatta. Väitösprosessin aikana sain kuulla haastateltavieni kertomana, miten heillä oli parhaassa tapauksessa mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja työhönsä vaikuttamiseen, ja miten he viihtyivät työssään. Tämän vastakohdana kuulin myös kerrottavan siitä, miten organisaatioissa voi olla suuri määrä erilaisia sääntöjä ja määräyksiä, joita kukin kuitenkin saattaa käyttää vielä omalla tavallaan, tai että organisaation johto ei luota henkilökuntaan, tai että henkilö kokee olleensa jo pidempään kuin koiran kopissa, eikä hänellä ole enää mitään halua kehittää omaa työtään.

Ensin voisin kuitenkin katsoa hieman taaksepäin väitösprosessissani. Väitöstutkimukseni aiheena on opintojen ohjauksen toimijoiden ja opetushenkilöstön kokemukset ammatillisesta toimijuudesta ja asiantuntijuudesta, ja tarkastelin tutkimuksessani näiden ilmiöiden yhteyttä korkeakouluorganisaatioiden hallinnollisiin piirteisiin ja johtamiseen.

Kiinnostus väitöstutkimukseni aihetta kohtaan sai alkunsa, kun aikanaan keräsin aineistoa ammatillisen opinto-ohjaajan tutkimukseen kuuluvaan kehittämishankkeeseen. Aineiston keräämisen vaiheessa havaitsin, että opintojen ohjauksesta vastasivat ammattikorkeakouluissa hyvin erilaisilla nimikkeillä toimivat henkilöt, ja ammattikorkeakoulujen välillä, ja niiden eri yksiköidenkin välillä, ohjaukskäytännöt vaihtelivat paljon. Aloinkin pohtia sitä, miten opintojen ohjaus suomalaisissa ammattikorkeakouluissa oikeastaan organisoidaan. Opintojen ohjauksen konteksti muodosti siis alkusäyksen väitöstutkimukselleni.

Väitöstutkimukseni tutkimussuunnitelmaa viimeistellessäni ja ensimmäistä artikkelia kirjoittaessani kiinnostuin kuitenkin myös väitöskirjassani lopuksi hyvin merkittävän roolin saaneeseen koulutusorganisaatioiden hallinnon ja johtamisen osa-alueeseen. Korkeakoulujen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja tulevaisuuden haasteet liittyvät esimerkiksi työn ja teknologian murrokseen, ja sen kautta kansainväliseen kilpailuun muun muassa osaajista (Halonen ym., 2019). Korkeakoulujen opetus- ja ohjaustoimijoilla on siis merkittävä tehtävä organisaatioissaan.

Väitöstutkimukseni keskeisimpänä tarkoituksena oli selvittää, miten korkeakouluorganisaation hallinnolliset piirteet ja johtaminen vaikuttavat opintojen ohjauksen toimijoiden ja opetushenkilökunnan ammatillisen toimijuuden ja asiantuntijuuden kokemukseen. Tutkimukseni tavoitteena on antaa johtamiseen liittyvää tutkimustietoa, jonka avulla korkeakoulujen henkilökunnan ammatillisen toimijuuden ja asiantuntijuuden kokemusta voidaan kehittää ja tukea. Lisäksi opintojen ohjauksen osalta tavoitteena on erityisesti nostaa korkeakoulujen opintojen ohjauksen merkitys ja rooli yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Väitöstutkimuksen keskeiset käsitteet

Toimijuuden käsite tarkoittaa erityisesti sitä, että yksilöllä on aktiivinen rooli oman elämänsä ja sen osa-alueiden hallinnassa. Eri tieteenaloja yhdistävänä käsitteenä toimijuus nähdään muun muassa yksilön motivaationa, valitsemisena, aloitteellisuutena tai osallisuuden tunteena (Punna ym., 2017). Yksilöt eivät myöskään vain läpikäy kokemuksia, vaan heillä on kokemuksiin liittyvää toimijuutta (Bandura, 2001).

Yksilön identiteetin ja myös toimijuuden nähdään tyypillisesti muodostuvan yksilön ja tämän ympäristön vuorovaikutuksessa (Tynjälä, 2013). Ammatillista identiteettiä voidaan tarkastella yksilön lisäksi myös ammattiryhmän näkökulmasta. Ammattiryhmän identiteettiin selkeyttävästi vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa jäsenytyneet toimenkuva, toiminnan välttämättömyys yhteiskunnalle sekä yhteiskunnan antama arvostus (Stenström, 1993). Aktiivinen ammatillinen toimijuus vaatii toimijalta neuvotteluja työympäristöön liittyvästä asemastaan. Aktiivisimassa ja positiivisimassa muodossaan ammatillinen toimijuus ilmenee yksilön luovana aloitteellisuutena ja kehittämisohjelmiksi vallitseviin työkäytänteisiin liittyen. (Eteläpelto ym., 2013; Hökkä ym., 2012).

Toiminnan välttämättömyys yhteiskunnalle ja yhteiskunnan antama arvostus voidaan linkittää myös asiantuntijuuden kokemukseen. Asiantuntijuuden kokeminen edellyttää, että henkilö pystyy vakuuttamaan itsensä ja muut siitä, että se mitä hän tietää ja osaa, on niin arvokasta, että sitä tulee pitää asiantuntijuutena. (Isopahkala-Bouret, 2008.)

Asiantuntijuus, tai tasokas osaaminen ja toiminta, on yleensä alakohtaista. Asiantuntijaksi kehittymistä edeltää satunnaisen osaamisen vaihe, mutta osaaminen vakiintuu taidon lujittumisen myötä. Tällöin vahvistuu myös osaajan kyky arvioida omaa suoritustaan ja havaita siinä mahdollisesti olevia puutteita. (Palonen & Gruber, 2010.) Se, että joku kokee itsensä asiantuntijaksi, edellyttää asiaankuuluvaa tietämystä, tilannesidonnaista kykyä toimia sekä luottamuksen ja varmuuden tunnetta suhteessa omaan tietämykseen ja kykyyn toimia. Nämä käsit-

teet voivat kuvata myös toimijuuden kokemusta yleisemmin. (Isopahkala-Bouret, 2008.)

Väitöstutkimuksessani hallinnon ja johtamisen osa-alueella on siis varsin merkittävä rooli. Vuonna 2010 voimaan astunut yliopistolaikimuutos, ja noin viisi vuotta myöhemmin toteutunut ammattikorkeakoululakimuutos, mahdollistivat korkeakoulujen siirtymisen strategisen johtamisen maailmaan, jonka ytimessä on kilpailu (Ranki, 2016).

Marraskuun lopulla 2021 Ida Mielityinen, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston toiminnanjohtaja, toi Helsingin sanomien lukijan mielipiteessä esiin sen, että ammattikorkeakoulut tuottavat tutkimuksensa nyt lähes puolella siitä hinnasta, mitä kymmenen vuotta sitten, ja syynä tähän ovat olleet massiiviset rahoitusleikkaukset. Korkeakoulujen välistä kilpailuasetelmaa korostaakin korkeakoulujen ja Opetus- ja kulttuuriministeriön välinen rahoitusmalli, joka toimii keskeisimpänä ohjauksen välineenä ja korkeakoulusektorin tuloksellisuuden kirittäjänä (Ranki, 2016). Tässä väitöstutkimuksessa useat haastateltavat toivat esiin nykyisen rahoitusmallin koetut haasteet niin sanottuna ammattikorkeakoulujen välisenä nollasummapelinä.

Väitöstutkimukseni hallinnollisen viitekehyksen on muodostanut hallinnollisen väljä- ja tiukkakäytäntöteoria. Aikaisempien tutkimusten perusteella on todettu, että parin viime vuosikymmenen aikana tapahtuneita muutoksia koulutusorganisaatioissa voidaan kuvata muun muassa siirtymänä väljäkäytännöistä organisaatioista kohti tiukkakäytäntöisiä organisaatioita (Hargreaves, 2000; Meyer, 2002; Vähäsantanen ym., 2012).

Perinteisesti väljäkäytännöissä koulutusorganisaatioissa ope-

tushenkilöstöllä on ollut paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön ja omiin työtapoihinsa, ja yksilötasolla opettajien toimijuus opetustyössä, eli mahdollisuus tehdä omaan työhönsä liittyviä valintoja ja päätöksiä, on ollut vahva. Tämä on tukenut myös henkilökunnan autonomian eli itsemääräämisoikeuden ja innovatiivisuuden kokemusta. (Hargreaves, 2000; Meyer, 2002; Vähäsantanen ym., 2012). Väljäkäytännöissä organisaatioissa niiden perusluonteeseen kuuluvat väljät yhteydet asettavat kuitenkin myös haasteita, erityisesti muutosprosessien läpiviemiseen organisaatioissa.

Tiukkakäytäntöissä organisaatioissa korostetaan sääntöjä, määräyksiä ja byrokratiaa. Tiukkakäytäntöisyyteen liittyy myös managerialistinen hallintotapa ja sen kulminaatiopiste New Public Management eli uusi julkisjohtaminen. Managerialismi korostaa johtajan oikeutta tehdä päätöksiä, ja managerialismin esiinnousu on vaikuttanut perinteisesti väljäkäytäntöisten koulutusorganisaatioiden hallintoon voimakkaasti. Yritysmailmasta otettu uusi julkisjohtaminen on lisännyt paineita vastuullisuuden, organisaation tehokkuuden ja standardoimisen korostamiseen, sekä kapasiteetin lisäämiseen. (Meyer, 2002; Rowan, 2002.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan koulutusorganisaatioiden johdon tulisivin hyödyntää samanaikaisesti sekä väljä- että tiukkakäytäntöisiä hallinnollisia piirteitä edistääkseen organisaatioidensa tehokkuutta sekä lisätäkseen henkilökunnan kokemusta työn merkityksellisyydestä (Pang, 2003). Näissä hybridiorganisaatioissa samanaikaisesti esiintyvät väljä- ja tiukkakäytäntöisyyden tietyt hallinnolliset piirteet, eli innovatiivisuus-

den ja autonomian tuki, strategisten arvojen ja tavoitteiden merkitys ja toiminnan tehokkuus ja vastuullisuus, ovat yhteydessä organisaation menestymiseen, henkilökunnan motivaatioon, sitoutumiseen, innostukseen sekä lojalisuuteen. Uskon, että kaikissa organisaatioissa toivotaan henkilökunnan kokevan näin. Nämä tunteet tosin kuvaavat mielestäni myös muutenkin erinomaista suhdetta kahden tahon välillä.

Strategisen johtamisen näkökulmasta organisaatioiden strategioiden huomio tulisi mielestäni kiinnittää siihen, miten ihmiset motivoituvat, innostuvat, tekevät päätöksiä ja oppivat yhdessä. Parhaimmillaan strategia muokkautuu organisaation arjessa, ja näkyy tietysti tehdyn työn tuloksina (Ranki, 2016). Suomalaisen Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visiossa vuoteen 2030 on todettu, että korkeakoulujohtamisessa tulisikin ottaa huomioon asiantuntijaorganisaatioiden luonne. Korkeakoulujen johtamisen ja esimiestyön tulisi olla valmentavaa, keskustelevaa, osallistavaa ja läpinäkyvää, ja korkeakoulu yhteisön tavoitteet tulisi viestiä selkeästi siten, että henkilöstö tietää, mitä siltä odotetaan. Visio-työryhmän näkemyksen mukaan hyvinvoivalle korkeakoulu yhteisölle tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa osaava ja kannustava johtaminen, vuorovaikutteisuus, monipuoliset osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuudet, hyvät edellytykset osaamisen kehittymiseen ja organisaation joustava rakenne. Hyvinvoivalla korkeakoulu yhteisöllä tulisi olla myös muu muassa toimiva ja turvallinen opiskelu- ja työskentely-ympäristö sekä riittävät tuki- ja ohjauspalvelut.

Opintojen ohjauksen toimijat edustavat suomalaisissa ammatti-

korkeakouluissa tyypillisesti myös opetushenkilökuntaa, ja sain väitöstutkimuksessani mahdollisuuden tarkastella ohjaustoimijoiden lisäksi laajemminkin opetushenkilökunnan kokemusta ammatillisesta toimijuudesta ja asiantuntijuudesta.

Viimeisin ohjauksen kansallinen arviointitutkimus korkeakoulutalossa on tehty vuonna 2005. Kaikki koulutusmuodot ovat kuitenkin 2000-luvun alkupuolella tehtyjen ohjauksen arviointitutkimusten jälkeen käyneet läpi merkittäviä rakenteellisia, opetussuunnitelmallisia ja taloudellisia muutoksia ja vaikka alueellisia ohjauksen kehittämishankkeita on tehty jonkin verran, oli tarpeellista saada tutkittua tietoa siitä, mikä tilanne on tänä päivänä. (Helander, 2015.)

Opintojen ohjaus ei ole korkeakouluissa lakisäätäinen toiminto, toisin kuin perusopetuksessa ja toisella asteella. Tutkimuksiin ja näyttöön perustuvia uraohjauspalveluita ja ohjausinterventioita voidaan kuitenkin pitää laatu parantavina mekanismeina ja laadun takeena myös korkeakouluissa (Do Ceu & De Nazare, 2014).

Väitöstutkimuksen konteksti ja menetelmät

Korkeakouluorganisaatioita tutkimuksessani edustivat suomalaiset ammattikorkeakoulut. Toteutin väitöstutkimukseni monimenetelmällisen tutkimusmenetelmän avulla, joka on suunnannut tässä tutkimuksessa menetelmällisiä valintojani kehittämistä. Monimenetelmällisen tutkimusasetelman valitsin tutkimusaiheen kompleksisuuden eli monimutkaisuuden vuoksi, koska halusin yhdistää yksilön ulkopuolisen eli rakenteellisen tekijän yksilön sisäiseen kokemukseen.

Menetelminä tutkimuskokonaisuudessa käytin kirjallisuuskatsausta, sähköistä kyselyä ja teema-haastattelua sekä näiden aineistojen erilaisia määrällisiä ja laadullisia analysointimenetelmiä. Kehitin prosessin aikana kaksi kyselymittaria, Opintojen ohjauksen organisoitintapaa kartoittavan mittarin sekä Hallinnollisten väljä- ja tiukkakytkentäisyyden piirteiden mittarin, jonka edelleen kehitettyä versiota käytin myös virikkeenä teema-haastatteluuissa.

Tuloksista

Tämän väitöstutkimuksen tulosten perusteella opintojen ohjauksen lähtökohdat olivat suomalaisissa ammattikorkeakouluissa tänä päivänä pitkälti samansuuntaisia kuin vuosituuhannen alussa, ja opintojen ohjaajien nimikkeet ja resurssit vaihtelevat edelleen huomattavasti ja myös ohjauksen organisoitintavoissa on eroja. Opintojen ohjauksen organisoinnissa oli ammattikorkeakouluista havaittavissa enemmän merkkejä hajautettujen mallien kuin keskitetyn mallin piirteistä. Ohjauksen roolia ja näkyvyyttä organisaatioiden strategioissa tulisi edelleen parantaa.

Väitöstutkimuksen tulosten perusteella voin myös todeta, että parhaiten ammatillisen toimijuuden ja asiantuntijuuden kokemusta tukee väljä- ja tiukkakytkentäisyyden myönteisimpiä puolia hyödyntävä hybridityyppinen johtaminen. Selkeästi tiukkakytkentäinen johtaminen taas asettaa eniten haasteita tälle kokemukselle.

Tuloksista oli havaittavissa, että työnteekijät toivovat, että heidän tehtävänsä koetaan merkitykselliseksi ja, että organisaation johtaminen antaa tukea työtehtäville, eikä siis osoita välinpitämättömyyt-

tä niitä kohtaan. Asiantuntijuuden kokemuksta tukevat muun muassa yksilön saamat tunnustukset ja luottamuksen osoitukset. Ammatillisen toimijuuden kokemuksta tukevat muun muassa mahdollisuus autonomiaan ja innovatiivisuuden hyödyntämiseen sekä matala hierarkia ja byrokraatia. Autonomian kokemuksen myönteisyyttä korostaa sen vahva yhteys muun muassa motivaatioon, hyvinvointiin ja onnellisuuteen työssä. Mielestäni nämä tekijät – motivaatio, hyvinvointi ja onnellisuus työssä – ovat todellisia ja tavoittelemisen arvoisia resursseja kaikissa organisaatioissa.

Parhaassa tapauksessa saavutetaan tilanne, jossa molemmat osapuolet voittavat - työntekijät itse haluavat tehdä parhaansa työssään, johon he ovat sitoutuneet, ja tästä hyötyvät myös organisaatiot. ■

Lähteet

- BANDURA, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- DO CÉU, M., & DE NAZARÉ, M. (2014). Higher Education Quality and Guidance: Efficacy of a career self – management seminar for undergraduates. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17(3), 93–104. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/reifop.17.3.204141>
- ETELÄPELTO, A., VÄHÄSANTANEN, K., HÖKKÄ, P., & PALONIEMI, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45–65. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.001>
- HALONEN, T., HAAPAMÄKI, J., HIRSIVAARA, S., INNOLA, MAIJA, KAJASTE, M., MÄKELÄINEN, U., PALONEN, M., PIROINEN, K., & VASIKAINEN, S. (2019). Tilannekuvaa korkeakoulutuksesta ja tutkimuksesta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:34. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-662-1>
- HARGREAVES, A. (2000). Four ages of professionalism and professional learning. *Teachers and Teaching*, 6(2), 151–182. <https://doi.org/10.1080/713698714>
- HELANDER, J. (2015). Kohti näyttöön perustuvaa ohjausta: Mutua vai tutkimusperusteisuutta. *Elinikäisen ohjauksen verkkolehti*. <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/>
- HÖKKÄ, P., ETELÄPELTO, A., & RASKU-PUTTONEN, H. (2012). The professional agency of teacher educators amid academic discourses. *Journal of Education for Teaching*, 38(1), 83–102. <https://doi.org/10.1080/02607476.2012.643659>
- ISOPAHKALA-BOURET, U. (2008). Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus*, 28(2), 84–93. <https://doi.org/10.33336/aik.93808>
- KORKEAKOULUTUKSEN JA TUTKIMUKSEN VISIO 2030. (2017). [Työryhmien raportit]. https://minedu.fi/documents/1410845/12021888/Visiotyo%CC%88ryhmien+yhteinen+taustaraportti_v2.pdf/d69fc279-d6a9-626d-deac-712662738972/Visiotyo%CC%88ryhmien+yhteinen+taustaraportti_v2.pdf
- MEYER, H. (2002a). From “loose coupling” to “tight management”? Making sense of the changing landscape in management and organization theory. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 515–520. <https://doi.org/10.1108/09578230210454992>
- PALONEN, T., & GRUBER, H. (2010). Satunnainen, rutiinomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa: Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H., & Tynjälä P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro, 41–56.
- PANG, N. S. K. (2003). Binding forces and teachers? School life: a recursive model. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 293–320. <https://doi.org/10.1076/143.293.15839>
- PUNNA, M., MALINEN, K., SEVÓN, E., & SIHVONEN, S. (2017). Kannattaako asiakkaan toimijuuden ja itseohjautuvuuden vahvistaminen? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 54, 155–158.
- RANKI, S. (2016). Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/99139>
- ROWAN, B. (2002). Rationality and reality in organizational management: Using the coupling metaphor to understand educational (And other) organizations – a concluding comment. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 604–611. <https://doi.org/10.1108/09578230210446072>
- STENSTRÖM, M.-L. (1993). Ammatillisen identiteetin kehittyminen. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Miittinen, R. (toim.) Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen 25-vuotisjuhla-julkaisu. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- TYNJÄLÄ, P. (2013). Toward a 3-p model of workplace learning: A literature review. *Vocations and Learning*, 6(1), 11–36. <https://doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z>
- VÄHÄSANTANEN, K., HÖKKÄ, P., ETELÄPELTO, A., & RASKU-PUTTONEN, H. (2012). Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukka-työntekijäkesä koulutusorganisaatioissa. *Aikuiskasvatus*, 32(2), 96–106. <https://doi.org/10.33336/aik.93977>