



Opetustoiminnan johtaminen
osana Helsingin yliopiston
akateemisten johtajien
työnkuvaa.

Anne Nevgi
17.3.2009

Esitykseni perustuu pääosin

- **Maija Viitasalo: pro gradu
tutkielma: *Opetustoiminnan
johtaminen osana Helsingin
yliopiston akateemisten johtajien
työnkuvaa*, toukokuu 2008**

Johtamistaito
ja
kokemus

Johtajan
persoonallisuus

Yliopiston perus- tehtävän edistäminen

- Strateginen johtaminen
- Muutosjohtaminen
- Tulosjohtaminen
- Itsen johtaminen
(akateemisen johtajan roolin
selkiyttäminen)
- Opetustoiminnan johtaminen

Pedagoginen johtaminen eli opetustoiminnan johtaminen ...

- on koulutuksen, opetussuunnitelmatyön, opetustoiminnan ja opiskelun suunnittelua ja ohjaamista.
- varmistaa edellytysten ja resurssien kehittämisen ja luomisen laadukkaalle koulutukselle, onnistuneelle opetustyölle ja oppimisen edistämiseksi.
- on tavoitteellista, systemaattista, pitkäjänteistä ja yhteisöllistä toimintaa.

Opetustoiminnan johtaminen ainelaitoksilla on...

- Visioiden, tavoitteiden asettamista ja suunnan näyttämistä akateemiselle yhteisölle
- Autonomisten, itsenäisten akateemisten johtamista, ohjaamista ja yhteisöllisyyden ja yhteishengen luomista
- Henkilöstön pedagogisten taitojen tukemista, kannustamista ja varmistamista
- Laadukkaan opetustoiminnan mahdollistamista ja kehittämistä oppimisen edistämiseksi
- Ongelmatilanteisiin puuttumista
- Pedagogisen perustehtävän toteutumisen varmistamista
- Tutkintotavoitteiden saavuttamisen edellytysten ja resurssien turvaamista
- Kontrollointia, varmistamista ja seuranta



Tutkimusaineisto ja -menetelmät

- Kvantitatiivinen kyselytutkimus
- Kysymykset kohdistuen johtamisen alueisiin, koettuun tärkeyteen ja omaan osaamiseen
- Kysymykset kohdistuen opetustoiminnan johtamisen alueisiin
- Kvantitatiiviset analyysit (osioanalyysi, pääkomponenttianalyysi, ryhmittelyanalyysi, korrelaatiot, Mann-Whitneyn U-testi, Kruskall-Wallis testit)
- Avoimet vastaukset – sisällön analyysi

Kyselyyn vastanneet

- $N = 39$, vastausprosentti 33 (119 sai kyselyn tammikuussa 2008)
- 28 laitosjohtajaa ja 11 laitoksen varajohtajaa
- 13 naista ja 26 miestä
- Ikä 42 – 67 vuotta, keski-ikä 53 vuotta
- Työkokemus yleensä 20-30 vuotta, vaihteluväli 2 - 42
- Laitosjohtajan tehtävistä kokemusta keskimäärin noin 5 vuotta ja varalaitosjohtajan tehtävistä noin 3,5 vuotta

Vastanneiden tiedekuntatausta

- Biotieteellinen (1)
- Eläinlääketieteellinen (1)
- Farmasia (3)
- Humanistinen (11)
- Käyttäytymistieteellinen (5)
- Lääketieteellinen (3)
- Maatalous-metsätieteellinen (4)
- Matemaattis-luonnontieteellinen (4)
- Oikeustieteellinen (3)
- Teologinen (2)
- Valtiotieteellinen (1)

Tutkimustehtävät

- Laitosjohtajien johtamisen alueet sekä oma opetus- ja tutkimustoiminta
- Laitosjohtajien opetustoiminnan johtamisen alueet

1. Strategista johtamista, jotta hän varmistaa johtamistyönsä yhteyden laitoksen tavoitteisiin, tiedekunnan tavoiteohjelmiin ja Helsingin yliopiston strategiaan tavoitteisiin. Käytännössä tämä on yhteisesti asetettujen tavoitteiden muuttamista toimitasuunnitelmiksi, toimitasuunnitelmien muuttamista päivittäiseksi toiminnaksi.
2. Henkilöiden, ryhmien ja verkostojen johtamista laitoksella yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen luomiseksi tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen alueille. Näin johtaja varmistaa resurssien suuntaamisen kohti laitoksen keskeisiä tavoitteita sekä yksilöiden, ryhmien ja verkostojen onnistumisen heidän perustehtävissään. Selkeät tavoitteet, perustehtävät ja pelisäännöt luovat hyvää työyhteisöä.
3. Muutosjohtamista, jotta hän varmistaa kehittämissuunnitelmien järkevän toteuttamisen laitoksella. Käytännössä tämä tarkoittaa suunnan näyttämistä, ihmisten motivoimista sekä yhteistoiminnan johtamista muutoksissa ja kehittämissuunnitelmissa.
4. Akateemisen johtajan roolin selkiyttämistä ja kehittämistä. Tällä johtaja varmistaa sen mitä on kohtuullista odottaa akateemiselta johtajalta. Käytännössä johtajana jaksaminen ja kehittyminen edellyttävät realistista käsitystä siitä mikä on mahdollista, ja ketkä ovat johtajan apuna johtamistyössä (mm. johtajan oma esimies, laitoksen varajohtaja, johtoryhmä ja henkilöstö, sekä yliopiston asiantuntijat).
5. Hallinnon sekä sen kehittämisen tukemista ja suuntaamista niin, että hallinto laitoksella/palvelukeskuksessa/palvelupisteissä palvelee tehokkaasti ja taloudellisesti yliopiston perustehtäviä laitoksella (yleis-, henkilöstö-, talous-, opetus-, tutkimus-, tila- ja tietotekniikkahallinto).

Johtamisen alueet (%)

Johtamisen alueet	Vaihteluväli	Mediaani
Strateginen johtaminen	2 – 35	10
Henkilöjohtaminen	2 – 30	10
Muutosjohtaminen	0 – 25	5
Akateemisen johtajan roolin selkiyttäminen	0 – 10	5
Hallinnon kehittäminen	1 – 30	10
Muut tehtävät		
Oma opetustyö	0 – 70	30
Oma tutkimustyö	0 – 70	35

Johtamisalueiden tärkeys ja hallinta

(asteikko 1-7)

TÄRKEYS

- Henkilöiden, ryhmien ja verkostojen johtaminen (ka = 4.3)
- Strateginen johtaminen (ka = 4.1)
- Muutosjohtaminen (ka = 3.9)
- Akateemisen johtajan roolin selkiyttäminen (ka = 3.4)
- Hallinnon kehittäminen (ka 3.3)

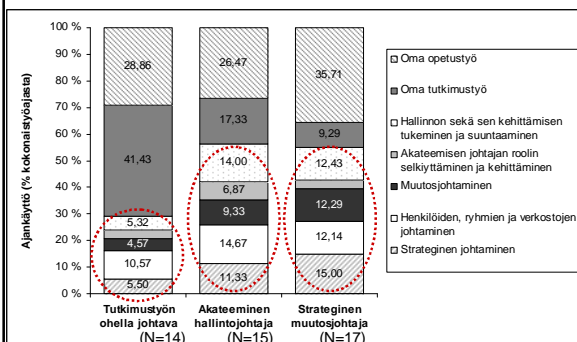
HALLINTA

- Henkilöiden, ryhmien ja verkostojen johtaminen (ka = 5.7)
- Strateginen johtaminen (ka = 5.2)
- Muutosjohtaminen (ka = 5.2)
- Akateemisen johtajan roolin selkiyttäminen (ka = 4.4)
- Hallinnon kehittäminen (ka 4.8)

Mikä haasteellista johtamisessa?

- Henkilöiden johtaminen
- Työyhteisön sisäiset ristiriidat
- Ylhäältä tulevat ohjeet
- Yhteinen sitoutuminen
- Muutosjohtaminen
- Ajalliset resurssit
- Esimiestuen vähyyys
- Hallinnollisen työn lisääntyminen

Laitosjohtajan tehtäväalueet: kolme profiilia



Viitasalo, M. (2008). Opetustoiminnan johtaminen osana Helsingin yliopiston akateemisten johtajien työnkuvaa. Pro gradu tutkielma, Kasvatustieteen laitos, Helsingin yliopisto.

Opetustoiminnan johtaminen on ainelaitosjohtajien mukaan...

- Opetuksen koordinointia ja suunnittelua
- Opetuksen kehittämistä ja kehittämissuunnitelmien toteuttamista
- Yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä
- Opiskelijoiden oppimisen tukemista
- Opetuksen laadun varmistamista
- Opettajien ja opiskelijoiden motivoimista

Opetustoiminnan johtamisen alueet

- **Päätöksenteko (ka 4.4 vaihteluväli 3-5)**
 - Pyrin tekemään opetukseen liittyvät päätöksentekoprosessit laitoksellani näkyväksi.
- **Motivaation tukeminen (ka 3.9 vaihteluväli 2-5)**
 - Pidän tärkeänä, että laitoksellani keskustellaan opetukseen liittyvistä asioista avoimesti.
- **Seuranta (ka 3.8)**
 - Kiinnitän huomiota opetushenkilökuntani jaksamiseen.
 - Johtajana varmistan opiskelijapalautteen kattavan keräämisen ja hyödyntämisen opetuksen kehittämisessä.

...

- **Visiot ja tavoitteellisuus (ka 3.6 vaihteluväli 2-5)**
 - Asetan selkeitä tavoitteita ainelaitokseni opetukselle, jotta se perustuu tieteelliseen tutkimukseen.
 - Johdan ainelaitokseni opetuksen kehittämistä yliopistomme strategiassa esitettyjen linjausten mukaisesti.
- **Toiminnan organisointi (ka 3.6 vaihteluväli 1,5 - 5)**
 - Olen varmistanut, että laitoksellani kaikki opettajat tutkivat.
 - Huolehdin siitä, että laitokseni opetustyö jakaantuu oikeudenmukaisesti henkilöstön kesken.

...

● **Toimintakulttuurin kehittäminen (ka 3.2, vaihteluväli 1,5 – 4,5)**

- Mietin yhteisesti henkilökuntani kanssa keinoja opiskelijalähtöisen ja syvällisen oppimisen kehittämiseksi.
- Kehityskeskusteluissa keskustelen opetushenkilökuntani kanssa siitä, miten heidän tulisi kehittää opetustaan.

● **Ongelmatilanteisiin puuttuminen (ka 3.1 vaihteluväli 1-3,8)**

- Pysin johtajana tarttumaan ripeästi ainelaitokseni opetuksessa ilmeneviin ongelmiin (mm. henkilökunnan ja opiskelijoiden palautteissa esiintuomat ongelmat).
- Keskustelen henkilökohtaisesti niiden ihmisten kanssa, joita opetukseensa liittyvät ongelmat koskettavat.

● **Ongelmatilanteisiin puuttuminen oli opetustoiminnan johtamisessa muista poikkeava**

- Ei korreloinut muiden johtamisen alueiden kanssa
- Oli selkeästi heikoimmin hallittu opetustoiminnan johtamisen alue
