

Harjunen, H., Määttä, P., Mielonen, K., Liimatainen, V-P.

Yliopisto ja johtamisen haasteet

JOPLAA – Johtamisen Paras Laatu -hanke Jyväskylän yliopistossa 2002–2005



Yliopisto ja johtamisen haasteet

JOPLAA – Johtamisen Paras Laatu -hanke
Jyväskylän yliopistossa 2002-2005

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KIRJASTON JULKAISUJA 43

Hannele Harjunen, Paula Määttä,
Katja Mielonen & Veli-Pekka Liimatainen

Yliopisto ja johtamisen haasteet

JOPLAA – Johtamisen Paras Laatu -hanke
Jyväskylän yliopistossa 2002-2005



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2005

Toimittajat
Paula Määttä
Erityispedagogiikan laitos, Jyväskylän yliopisto
Pirjo Vatanen, Pekka Olsbo
Yliopiston kirjasto, Jyväskylän yliopisto

Kannen kuva: Pero Luostarinen; Yliopistoportit. Kuva: Juha Sorri/Juha Sorri Studio.

URN:ISBN:9513921077
ISBN 951-39-2107-7 (PDF)

ISBN 951-39-2087-9 (nid.)
ISSN 0358-7541

Copyright © 2005, Jyväskylän yliopisto

Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä

SISÄLLYS

ESIPUHE Paula Määttä.....	5
JOHTAMISEN LAATUHANKEEN LÄHTÖKOHDAT	7
MUUTTUNUT AKATEEMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	9
Johtamisen merkityksen kasvaminen.....	10
Yliopiston johtamiskulttuuri murroksessa	10
Kohti kollektiivista asiantuntijuutta	12
JOHTAMISJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN	14
Henkilöstöjohtaminen keskiössä.....	14
Ammattijohtajuus?	16
Pedagoginen johtajuus	17
JOPLAA-TOIMINTAMALLI	19
Suunnitteluprosessi ja resurssit	20
Tutkimus	21
JOHTAMISEN LAATUHANKE KÄYNNISTYY	22
Johtamisen kipupisteitä	22
Laitosjohtajat	23
Tiedekuntaneuvostot ja johtokunnat.....	24
Ylin johto	25
KOHTI PITKÄKESTOISTA JOHTAMISKOULUTUSTA	26
Väliarvioinnin paikka	26
Teemaseminaarit johtamisen tukena	27
Arvot arkeen -hanke ja JOPLAA	27
KAIKKIKO KUNNOSSA? - TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	29
Ohjelman käynnistäminen	29
Ohjelman toteutus ja palaute	30
TYÖYHTEISÖJEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISTUKI.....	32
Hankkeiden tukeminen	32
Laatukäsikirjatyö	33
PEDAGOGISEN JOHTAMISEN ARVIOINTIA.....	37
Tutkimustietoa pedagogisesta johtamisesta	37
Pedagoginen toiminta ja sen tavoitteellisuus	38
Palautteet, arviointi ja tuki	39
Vastuu pedagogisesta johtamisesta	40

Pedagogiseen johtamiseen kohdistuvat odotukset	40
YLIOPISTON NÄKYMÄTTÖMÄT JOHTORYHMÄT	42
Johtoryhmät Jyväskylän yliopistossa.....	42
Johtoryhmien toiminta.....	43
Johtoryhmätyöskentelyn tulevaisuus.....	44
JOHTAMISEN LAATUHANKKEEN YHTEENVETOA – JOPLAA-MALLI.....	45
KIRJALLISUUS	48

LIITTEET

- Liite 1 Hankkeen ohjausryhmä ja suunnitteluryhmät
- Liite 2 Johtamisen haasteita yliopistossa
- Liite 3 Johtamisen laatuhankkeen syyskalenteri 2003
- Liite 4 Johtamisen laatuhankkeen teemaseminaarit kevät 2004
- Liite 5 Seminaari JOHTAMISEN KAIKUJA - JOPLAAN SATOA
- Liite 6 KAIKU-työhyvinvointihankkeen ohjelmarunko
- Liite 7 Hankehakemustaulukko
- Liite 8 HANKEHAKEMUSPÄÄTÖKSET

ESIPUHE

Jyväskylän yliopisto käynnisti monipuolisen strategiatyön heti vuosituhaten vaihduttua. Ensimmäisenä valmistui henkilöstöstrategia ja sen pohjalta laadittu henkilöstöpoliittinen ohjelma. Strategiatyön periaatteena oli koko henkilöstölle avoin keskustelu, jonka foorumiksi viritettiin yliopiston verkkosivut. Henkilöstöstrategiatyöryhmä linjasi keskusteluteemoja ja puheenjohtaja kiersi joukkoi-
neen yliopiston laitokset tiedekunnittain. Sähköisillä palstoilla oli varsin hiljais-
ta. Laitosvierailuilla keskusteltiin sitäkin vilkkaammin. Yleinen huolenaihe oli
jatkuvasti lisääntynyt työtaakka ja henkilöstön jaksaminen. Taloustieteiden
opiskelija selvitti osana strategiatyötä laitosten johtamiskäytäntöjä.

Henkilöstöstrategian peruspilareiksi nousivat johtaminen, yhteisöllisyys, kehittyvä osaaminen sekä henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen. Henkilöstöstrategian tulee tukea ammatillisen identiteetin rakentumista: arvostusta, turvallisuutta sekä vaikuttamisen ja työyhteisöön liittymisen mahdollisuuksia. Laadukas johtaminen on perusedellytys sekä toimivien työyhteisöjen että henkilöstön osaamisen ja jaksamisen turvaamiseksi. Henkilöstöpoliittinen ohjelma kokoaa henkilöstöjohtamisen pelisäännöt uuden työntekijän rekrytoinnista aina eläkkeelle siirtymisen linjauksiin ja sopimuksiin.

Yliopiston kokonaisstrategia korostaa henkilöstön merkitystä laadukkaan toiminnan kriittisenä perusedellytyksenä. Koko henkilöstöstä on pidettävä huolta, jotta tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen palvelutehtävän tavoitteet voidaan saavuttaa. Yliopisto on määritellyt tavoiteltavaksi tahtotilaksi vuodelle 2015: olla laaja-alainen, kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoinen tiedeyliopisto ja osa eurooppalaista koulutusjärjestelmää. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää strategioiden aktiivista jalkauttamista.

Yliopisto tarttui opetuksen laadun kehittämiseen käynnistämällä OPLAA!-hankkeen (2000–2003). Kehittämistyön tuloksena yliopisto saavutti aikuiskoulutuksen laatuyliopistotatuksen ja sai kaksi koulutuksen laatuyksikköä vuosille 2003 – 2006. Valtakunnallinen keskustelu yliopisto-opetuksen johtamisesta käynnistyi, kun Helsingin yliopisto sai kansainvälisen arvioinnin palautteessa kehotuksen pedagogisen johtamisen kehittämiseen. OPLAApro (2004–2006) onkin nostanut pedagogisen johtamisen keskeiseksi kehittämisalueeksi. Yliopiston TTS-prosessin yhteydessä v. 2004 laitoksia pyydettiin nimeämään pedagoginen johtaja, joka osallistuu koulutuksen laatujärjestelmätyöhön. Laitoksen ovat nimenneet myös opetuksen kehittämisryhmän.

Henkilöstöstrategian jalkauttaminen käynnistyi v. 2002 yliopiston TTS-prosessin yhteydessä osana yliopiston sisäisiä tulosneuvotteluja. Laitoksia pyydettiin laatimaan henkilöstöohjelma, jossa kuvataan henkilöstöpoliittisen ohjelman linjausten mukaisesti laitoksen johtamiskäytännöt, vastuunjaot, työyhteisön sisäiset pelisäännöt (mm. tiedonkulku) ja hyvinvoinnista huolehtiminen.

Samanaikaisesti viriteltiin koko yliopiston kattavaa johtamisen laatu-
prosessia. Näin käynnistyi JOPLAA - Johtamisen Paras Laatu -hanke (2002–2005),
johon haluttiin liittää selkeästi tutkimuksellinen arviointi- ja seurantatyö.

JOPLAA-hankkeen projektisuunnittelija Hannele Harjunen on seurannut ja dokumentoinut johtamiskoulutuksen ja -prosessien eri vaiheita systemaattisesti. Hän teki yliopiston johtoryhmätyöskentelystä erillisen selvityksen. Täydennyskoulutuskeskuksen koulutuspäällikkö Veli-Pekka Liimatainen osallistui laitosjohdon kouluttamiseen ja muutaman laitoksen laatukäsikirjan tuottamiseen. Hän raportoi tästä osuudesta. Koulutussuunnittelija Katja Mielonen on koonnut laitoksilta kyselyaineiston, jonka avulla selvitetään näkemyksiä pedagogisesta johtamisesta ja sen kehittämistarpeista. Tulokset raportoidaan pro gradu -tutkielmana.

Tämä julkaisu kuvaa sellaista johtamisen kehittämisprosessia, jonka tavoitteena oli vastata koko yliopiston, eri yksiköiden ja yksittäisen johtajan kehittymisen ja kouluttautumisen tarpeisiin. Laitosjohtajat tavoitettiin parhaiten. JOPLAA-hankkeen aikana käynnistyi UPJ-valmistelutyö (= siirtyminen uuteen palkkausjärjestelmään). Syksyllä 2004 yliopistoyhteisö nimesi kymmeniä uusia esimiehiä toteuttamaan työn vaativuus- ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointeja. Heille tuotettiin tiivis perehdyttämiskoulutus. Toukokuussa koko yliopistoyhteisö käy arviointikeskustelun UPJ-prosessista. Keskustelu tuonee taas uusia haasteita yliopiston johtamisprosessien laatutyöhön. Yliopisto elää muutoinkin johtamisen näkökulmasta muutoksen aikaa, sillä yliopiston vastuullinen johto vuosille 2005 - 2010 (rehtorikunta) ja 2005 - 2008 (hallitus, tiedekuntakuntaneuvostot ja dekaanit, johtokunnat, laitosneuvostot ja laitoksen johtajat) valitaan keväällä 2005. JOPLAA kutsuu kesäkuussa 2005 entisen ja uuden johdon yhteiseen päätösseminaariin. JOPLAA:n esille nostamat laitosjohtamisen hyvät käytännöt limitetään uusien johtajien tulevaan työnsarkaan.

1.3.2005

Paula Määttä, vararehtori

JOPLAA-ohjausryhmän puheenjohtaja

JOHTAMISEN LAATUHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

JOPLAA-hankkeen lähtökohtana on ollut käsitys, että yliopiston johtamiseen kohdistuvat lisääntyvät odotukset edellyttävät johtajuuden kehittämistä sekä organisaatio-, yksikkö- että henkilökohtaisella tasolla.

Johtamisen Paras Laatu (JOPLAA) -hanke on Jyväskylän yliopistossa keväällä 2002 käynnistetty kesäkuun loppuun 2005 jatkuva johtamisen laadun kehittämishanke. Johtamisen laatuhankkeen tavoitteet ovat liittyneet sekä akateemisen johtamiskulttuuriin analyysiin, johtamisen ja johtajuuden kehittämiseen niin organisaatio- kuin henkilökohtaisella tasolla että akateemisen johtajuuden kehittämiseen sopivien prosessien ja mallien luomiseen ja käyttöönottoon. Hankkeen aikana on haettu vastauksia kysymyksiin mitä on akateeminen johtajuus, mitkä ovat sen peruselementit ja erityiskysymykset, miltä johtajuus näyttää yliopiston eri tasojen näkökulmasta katsottuna ja ennen kaikkea, kuinka sitä voisi kehittää.

JOPLAA:n synty paikantuu akateemisessa toimintaympäristössä tapahtuneeseen muutokseen ja muutospaineisiin (mm valtion rahoitusosuuden lasku, tulorahoitus, uusi virkamieslaki, vuoden 1997 yliopistolaki) ja muutoksien seurauksena jo tapahtuneeseen johtamiskulttuurin ja johtajuuden merkityksen murrokseen yliopistolaitoksessa. Johtamisen merkitys on muuttuneessa toimintaympäristössä kasvanut ja johtamista pidetään yhä selvemmin myös akateemisessa ympäristössä yksikön tai organisaation menestyksen keskeisenä tekijänä. Hankkeen yhtenä keskeisenä lähtökohtana on johtajuuden ja sen merkityksen tunnustaminen ja tukeminen akateemisessa ympäristössä. Johtamisen laatuhankkeessa lähdettiin liikkeelle ajatuksesta, että johtamisen kehittäminen on tarpeellista yliopiston kaikilla tasoilla.

JOPLAA-hankkeen toinen peruslähtökohta johtajuuden merkityksen kasvun lisäksi on ollut laatuajattelu. Voidaan sanoa, että laatuajattelusta sekä erilaisten laatuajattelu- ja laatuajattelun kehittämistä on 2000-luvulla tullut yksi yliopistojen toimintaa oleellisesti linjaava tekijä. Jyväskylän yliopistossa laatuajattelu- ja laatuajattelun kehittäminen on edennyt monivaiheisesti. Osassa yliopiston yksi-

köissä laatutyötä on tehty omaehtoisesti jo pitkään. Esimerkiksi jotkut yliopiston erillislaitokset ovat laatineet toiminnalleen laatujärjestelmät ja saaneet laatusertifioinnit jo 1990-luvulla. 2000-luvun alkuun tultaessa painopiste on ollut siirtymässä yksittäisten laitosten laadunkehittämistyöstä koko yliopiston kokonaisvaltaiseen laatutyöhön. Tätä siirtymää on kiihdyttänyt erityisesti siirtyminen uuteen tutkintojärjestelmään eli Bolognan prosessi, joka on merkinnyt laatujärjestelmien ja laadunvarmistamisen kehittämisen tarvetta erityisesti opetus-suunnitelmatyössä.

Laatutyön pohjana ja linjaajana Jyväskylän yliopistossa on toiminut vuosituhannen taitteessa Jyväskylän yliopistossa tehty intensiivinen strategiatyö. 2000-luvun alussa laadun kehittämistyö on ottanut askeleen koko yliopiston kattavan laatutyön suuntaan. Jyväskylän yliopiston ensimmäisenä yleisenä kehittämishankkeena aloitti vuonna 2000 opetuksen laatuhanke OPLAA! (Koivula et al 2004), joka jatkaa vuosina 2004–2006 OPLAApro-hankkeena. Yliopistoon perustettu Opetusneuvosto (2004 – 2006) johtaa koulutuksen laatujärjestelmättyötä tavoitteena tuottaa vuoden 2006 loppuun mennessä auditoitavissa oleva koulutuksen laadunvarmistusjärjestelmä.

Johtamisen laatuhanke JOPLAA käynnistyi puolestaan kesäkuussa 2002 kolmivuotisena pilottihankkeena. Systemaattiseen ja kokonaisvaltaiseen laadun kehittämiseen on yliopistossa edetty syksyllä 2004, jolloin Jyväskylän yliopiston laatutyölle valmisteltiin toimeenpanosuunnitelma (Treuthardt 15.10.2004). Pyrkimyksenä on tulevaisuudessa kokonaisvaltainen laadun kehittäminen, joka kattaa niin opetuksen, tutkimuksen, hallinnon prosessit kuin yliopiston kansainvälisen kilpailukyvyn. Laatutyön tekemisen edellytyksiä pyritään kehittämään kattavalla laatutyön dokumentoinnilla sekä yliopiston keskeisiä toimintoja palvelevia ja tukevia laadunvarmistusjärjestelmiä kehittämällä.

Tämä hankeraportti esittelee Jyväskylän yliopiston Johtamisen laatuhankeen käynnistymisen, prosessit ja keskeiset tulokset. Liikkeelle lähdetään akateemisessa toimintaympäristössä tapahtuneesta muutoksesta ja sen vaikutuksista johtajuuteen ja johtamiseen. Raportissa kuvataan prosessia, jonka myötä johtajuudesta on yliopistossa kasvanut monitahoinen ja monipuolinen tehtävä, ja akateemisesta johtajasta yhä keskeisempi työyhteisön työn, tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin mahdollistaja. Tarkemmin kuvataan hankekauden aikana toteutettuja kehittämisprosesseja kuten Kaikkiko kunnossa? -työhyvinvointihanketta ja Laatukäsikirja-hanketta. Raportissa esitetään tuloksia erilaisista johtamisen tueksi luoduista työvälaineistä ja rakenteista.

MUUTTUNUT AKATEEMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tutkimuksen ja opetuksen lisäksi akateemiselta johtajalta odotetaan kansainvälisen tutkimusyhteistyön, globalisoituvien koulutusmarkkinoiden, henkilöstöjohtamisen, taloushallinnon ja rahoitusstrategioiden sekä tulosvaatimusten hallintaa (Pirttilä 1997).

Yliopistolaitos on kokenut suuria muutoksia viime vuosikymmenen aikana. On esitetty, että 1990-luvun lopussa korkeakoulu - ja yliopistolaitos oli ehkä historiansa suurimman muutoksen edessä (Pirttilä 1997, 15). Yliopistojen muutoksen yksi merkittävin tekijä oli tulosvastuun ja tehokkuuden vaatimuksen tuominen yliopistolaitokseen. Leena Koski totesi 1990-luvun alussa, että yliopisto oli selvästi vaihtamassa rationaliteettiaan niin puheen kuin toiminnankin tasolla. Kosken mukaan yliopiston tarkastelu oli etääntymässä sivistysyliopistoideasta kohti organisaatioteoreettista tarkastelua. Ryhdyttiin puhumaan tulosjohtamisesta ja tehokkuudesta ja tulosta ja tehokkuutta alettiin mitata mm. tutkintojen ja sisäänoton määrillä ja opintojen suorittamisen nopeudella (Koski 1990, 166–180). Muutos näkyi esimerkiksi opetusministeriön vuonna 1994 korkeakoulu - ja yliopistolaitokselle asettamissa tavoitteissa, jotka korostivat tuloksellisuutta, huippututkimusta, tuotekehittelyä ja kansainvälistä kilpailukykyä (Pirttilä 1997, 10–12).

Yliopiston rationaliteetin muutos heijasti laajempaa valtionhallinnon rakenteissa ja toimintakulttuurissa tapahtunutta muutosta. 1990-luvulla perinteinen byrokraattinen julkishallinto omaksui markkinatalouden toimintamallin laajemminkin (Kurikka 2001, 39). Yliopistossa tämä on merkinnyt korkeakoululaitoksen rakenteiden ja toimintamallien uudelleenarviointia ja uudistamista. Rakenteellisista muutoksista merkittävimpiä Suomessa on ollut päätös siirtää korkeakouluja koskevaa päätöksentekoa valtiolta ja opetusministeriöltä korkeakouluille. Yhtäältä korkeakoulujen itsenäisyyttä ja itsehallintoa on pyritty vahvistamaan, toisaalta tulosohjaus on merkinnyt, että etenkin opetusministeriön ja valtionvarainministeriön erillismäärärahojen kautta tapahtuvan ohjauksen merkitys on kasvanut (Sintonen 2000).

Johtamisen merkityksen kasvaminen

Samaan aikaan laajempien rakenteellisten muutosten kanssa myös korkeakoulujen sisällä tehtiin vastuun ja vallan uudelleen organisointia. Päätösvaltaa siirrettiin keskushallinnolta tiedekunnille, laitoksille ja muille toimintayksiköille. Nämä muutokset ovat vaikuttaneet ratkaisevasti myös akateemisessa ympäristössä tehtävään johtamistyöhön. Erityisesti yksiköiden johtajien rooli ja päätösvalta on kasvanut. Valta ja vastuu ovat lisääntyneet ja johtajuudesta on tullut keskeinen tekijä tutkimusryhmien, laitosten ja koko yliopiston menestyksessä. Pirttilä on todennut, että akateemiset johtajat ja akateemisen johtajuuden kehittäminen ovat nykytilanteessa korkeakoulujen muutoksen keskiössä (Pirttilä 1997, 15).

Tuloksen ja tehokkuuden nouseminen yliopistolaitoksen toiminnan keskeiseksi arviointikriteeriksi yhdessä päätösvalan delegoimisen kanssa on merkinnyt väistämättä muutoksia myös akateemisessa johtajuudessa sekä johtajuuden ja esimiesaseman ymmärtämisen, johtajuuden toteuttamisen että johtajilta vaadittavien ominaisuuksien suhteen. Vaikka yliopiston perustehtävä on pysynyt opetuksessa ja tutkimuksessa, teknologia, kansainvälistyminen, kasvanut kilpailu niin määrärahoista kuin opiskelijoistakin sekä tulosvastuullisuus ovat vieneet yliopiston toimintaperiaatteet lähemmäksi yritysmaailmaa (Kurikka 2001, 48).

Akateemisen johtajan toimintakenttä on nykyään laaja ja yliopistoympäristössä tapahtuva johtotyö edellyttää monipuolista ja monialaista osaamista. Tutkimuksen ja opetuksen lisäksi akateemiselta johtajalta odotetaan nykyään usein niin kansainvälisen tutkimusyhteistyön, globalisoituvien koulutusmarkkinoiden, henkilöstöjohtamisen, taloushallinnon ja rahoitusstrategioiden sekä tulosvaatimusten hallintaa. Tämä merkitsee johtajan roolin ja vastuun jatkuvaa korostumista. Akateemiseen johtajuuteen kohdistuvat ristipaineet ovat lisääntyneet yhtä aikaa johtajuuden merkityksen kasvun kanssa ja kuten Pirttilä toteaa: akateeminen johtaja joutuu työssään tasapainoilemaan organisatorisen ja akateemisen ulottuvuuden välillä. (Pirttilä 1997, 15–16).

Yliopiston johtamiskulttuuri murroksessa

Johtamisen laatuhankkeen aikana on käynyt yhä selvemmäksi, että yliopiston perinteinen johtamiskulttuuri ja johtajuusjärjestelmä ovat suurien haasteiden edessä. Ongelmana on, että yliopiston johtamiskulttuuri ei ole kehittynyt samaa tahtia muun yliopiston kehityksen kanssa. Vaikka asennemuutosta on tapahtunut, yliopistossa on pitkään elänyt asenne, että yliopiston kaltaista asiantuntijaorganisaatiota "ei voi johtaa" samaan tapaan kuin muita organisaatioita. Jyväskylän yliopiston rehtori Aino Sallinen on puhunut akateemisen johtajuuden kehittämisen puolesta jo pitkään. Hän totesi vuonna 1998 Jyväskylän yliopiston tiedotuslehdessä Tiedonjyvässä, että johtajuuden muuttuneen luonteen ymmärtäminen on tapahtunut viiveellä, vaikka johtamisympäristön muutos on ollut käynnissä jo pitkään ja myytti akateemisten yhteisöjen johtamisen mahdottomuudesta on osoittautunut kestävämmäksi (Sallinen 1998, 3). Johtamisen ja

johtajien merkityksen lisääntyminen akateemisessa ympäristössä on tuskin jäänyt huomaamatta, mutta akateemisen johtajuuden profiilin kohottaminen, analyysi tai suunnitelmallinen kehittäminen osana organisaation toimintaa on käynnistynyt varsin myöhään.

Yliopiston johtajuuden ja johtamisen haasteet ja ongelmat eivät liity vain johtamiskulttuurin tai johtamisjärjestelmän kehittymättömyyteen, vaan nousevat osaltaan organisaation luonteesta ja rakenteista. Yliopisto on organisaatiotyypiltään asiantuntijaorganisaatio, mutta sillä on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat johtamistoimintaan. Yliopisto jakautuu tieteenalakohtaisesti omiin tiedekulttuureihinsa. Yliopistossa arvostetaan yksilön asiantuntijuutta ja suorittamista (Ylijoki 1998, 40–44). Oma työ ja siitä saatu arvostus nähdään etenkin tutkimuspuolella usein tärkeämpänä kuin organisaation menestys (Kurikka 2001, 36). Tämä ristiriita heijastuu väistämättä myös yliopiston johtamiskäytäntöihin ja on yksi sen haasteista.

Hankkeen aikana on käynyt selvästi ilmi, että Jyväskylän yliopiston eri yksiköissä on tällä hetkellä toiminnassa monia erilaisia johtamiskulttuureja ja johtajuuden ja johtajan tehtävien mieltämisessä on vielä suuria eroja. Tieteenalojen väliset erot toimintakulttuurissa selittävät osan johtajuuden ja johtotehtävien merkityksen vaihtelevasta ymmärtämisestä. Erot yksiköiden välillä ovat suuret, sillä joitain yliopiston yksiköjä johdetaan jo ammattimaisesti. Hankkeen aikana käydyissä keskusteluissa on myös kaivattu koko yliopiston yhteisiä linjauksia johtamisen suhteen. Yhteisten pelisääntöjen ohella kuitenkin esitetään, että kaikkia laitoksia ei tule ajaa samaan muottiin vaan kehitystyön olisi tapahduttava yliopiston toiminnan ja yksiköiden monimuotoisuutta kunnioittaen ja erilaiset toimintakulttuurit huomioiden. On korostettu, että ei ole olemassa vain yhtä oikeaa johtamisen mallia vaan useita mahdollisia hyviä tapoja joista voi valita. Johtamistyylin vaikuttaa minkälainen johdettava laitos on. Tiedekuntien ja laitosten välillä on suuria eroja esimerkiksi koon ja toimintakulttuurin suhteen.

Akateemisen johtajuuden arvostus on ollut heikko. Konkreettisesti tämä näkyy esimerkiksi laitosjohtajan tehtävien heikkona vetovoimana. Laitosjohtamisen kohdalla kuulee puhuttavan ”pakkojohtamisesta”. Johtamiskulttuurin puute tai asenteet eivät kuitenkaan ole johtajuuden vetovoimattomuuden ainoat syyt. Käytössä olleet palkitsemisjärjestelmät eivät ole tukeneet johtajuutta riittävästi ja olemassa olevat johtamisjärjestelmät eivät ole toimineet tehokkaasti (Sallinen 2002). Palkitsemisjärjestelmän puuttuessa johtamisen profiili ja arvostus jää matalaksi. Haluttomuus johtotehtävien ottamiseen selittyikin osaltaan sillä, että akateeminen johtaminen ei meritoi yliopiston työtehtäviin. Johtaminen on varsinkin suurissa yksiköissä täysipäiväinen tehtävä. Jos johtajakausi tarkoittaa vuosien taukoa akateemisessa meritoitumisessa, eikä siitä myöskään erikseen palkita, johtajuus ei ymmärrettävästi houkuttele.

Johtajuuden muuttuneen roolin ja vaatimusten ymmärtämiseen liittyy edelleen myös muutosvastarintaa. Johtamisen merkitystä ja tarvetta ei ole täysin tunnustettu kaikilla yliopiston tasoilla (esim. Kurikka 2001). Akateeminen johtaminen näyttäyty edelleen irrallisena toimintana, vaikka johtamisen tulisi

olla luonnollinen osa yliopiston kaikkea toimintaa. Johtajan roolin ja johtajuuden merkityksen tunnustamattomuudella on seurauksensa sekä henkilö-, yksikkö- että organisaatiotasolla. Koska johtajan vastuut ja tehtävät ovat nyky-yliopistossa moninaiset, johtajuuden tunnustamattomuus pahimmillaan vaikeuttaa yksikön toimintaa merkittävästi.

Erilaisista toimintakulttuureista huolimatta pidetään tärkeänä, että koko yliopistossa ymmärretään johtamisen olevan osa yliopiston toimintaa, olipa kyseessä pedagoginen johtaminen, talouden johtaminen, henkilöstön tai työhyvinvoinnin johtamistoiminta. Hankkeen aikana saadun palautteen perusteella kaikki Jyväskylän yliopiston laitosjohdon tehtävissä toimivat eivät edelleenkään täysin miellä esimiesasemaansa tai ymmärrä akateemisen johtajuuden ja johtamisen ulottuvuuksia. Palautteen mukaan suppeimmillaan johtaminen näyttäytyy laitostasolla vain nimenkirjoittamisena, jolloin varsinaista johtamista ei tehdä ja johtaja on lähes näkymätön osa organisaatiota. Näkymätöntä johtamista ja johtajuuteen sitoutumattomuutta pidetään yleisesti nykyiseen akateemiseen toimintaympäristöön sopimattomana johtamistyylinä.

Kohti kollektiivista asiantuntijuutta

Vaikka yliopisto on siirtynyt toimintaperiaateiltaan lähemmäksi yritysmaailmaa ja kilpailee yhä kovemmin sekä resursseista että opiskelijoista, ei se voi julkisen sektorin organisaationa toimia täysin yritysmaailman ehdoilla. Yliopiston tehtävien luonne on myös epäselvempi ja vaikeammin hahmotettavissa kuin useissa muissa organisaatioissa (Kekäle 1998, 185). Lisäksi verkostomaisissa organisaatioissa kuten yliopistossa koko organisaation selkeän yhteisen ja toteutettavan toiminta-ajatuksen saavuttaminen voi olla hankalaa (Kurikka 2001, 36).

Asiantuntijaorganisaation tärkein tuote on osaaminen ja henkilöstön kompetenssi on sen elinehto. Asiantuntijaorganisaatioissa kompetenssilla ei ymmärretä vain yksittäisen henkilön ominaisuuksia (Kurikka 2001, 35) vaan organisaatio on kokonaisuudessaan viritetty asiantuntijuuteen. Yliopistoon kollektiivisen asiantuntijuuden ajatus on tullut viiveellä ja sen soveltaminen yliopistossa on osittain ristiriidassa yliopiston tiedealakohtaisesti eriytyneen hierarkkisen rakenteen sekä autonomian ihanteen kanssa.

Menestyäkseen kiristyvillä koulutusmarkkinoilla ja huippututkimuksessa, yliopistolta vaaditaan kuitenkin nykyään asiantuntijuutta myös organisaatiotasolla. On selvää, että kollektiivisen organisaation asiantuntijuuden kehittämiseen on suuri haaste organisaatiossa joka rakentuu hierarkkisesti, jonka tieteenalakohtaiset toimintakulttuurit ovat poikkeavat toisistaan ja jossa ihailaan yksilön suorituksia ja työntekijän autonomiaa. Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittäminen on kuitenkin tärkeää, jos organisaatio haluaa kasvattaa asiantuntijuuttaan, tehostaa ja virtaviivaistaa toimintaansa sen kaikilla tasoilla. Parhaimmillaan organisaation kollektiiviset toimintajärjestelmät ja organisaatiokulttuuri pyrkivät tukemaan koko organisaation asiantuntijuuden kehittymistä.

Kun pyritään kollektiiviseen asiantuntijuuteen organisaatiotasolla, on kiinnitettävä huomiota organisaation ns. sisäiseen osaamiseen eli niihin välinei-

siin, menetelmiin ja tuloksiin, joihin organisaation osaaminen kiteytyy (Lehtinen ja Palonen 1999, 156–157). Johtamiskulttuurin kehittämisessä näitä välineitä ovat esimerkiksi johtamisen ja johtajuuden tueksi laaditut järjestelmät. Eri-laisten prosessien kuten esimerkiksi laitosjohtamisen osa-alueiden näkyväksi tekeminen ja sisällöllinen avaaminen on toiminnan kehittämisen kannalta oleellista. On selvää, että monimutkainen johtamisjärjestelmä, johtajien jatkuva vaihtuvuus ja johtamistaitojen puute ovat ongelmallisia yliopiston kollektiivisen asiantuntijuuden ja sisäisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Koko organisaation osaamista korostavassa asiantuntijaorganisaatiossa yhteistyön, verkottumisen, vuorovaikutuksen sekä muutoksen hallinnan merkitys on korostunut. Vaikka nämä ominaisuudet ovat olleet yliopistossa vielä toistaiseksi heikommin kehittyneet kuin yritysmaailmassa (Kurikka 2001, 36), on selvää, että kollektiivisen asiantuntijuuden kehittäminen vaatii yliopiston organisatorisen omakuvan muokkaamista yhteisöllisempään suuntaan ja sen mukana uudenlaista organisaatio- ja johtajuuskäsitystä. 2000-luvun alussa yliopistolle laadituissa henkilöstöstrategiassa ja henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa pyrkimys on ollut nimenomaan tähän suuntaan. Yliopiston laajat kehittämissankkeet kuten OPLAA!, JOPLAA, Kaikkiko Kunnossa? -työhyvinvointiohjelma ja amanuensseille suunnattu koulutusohjelma ovat kaikki tähdänneet osaltaan organisaation sisäisen osaamisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden kasvattamiseen. Ajattelutavan jalkauttaminen yliopiston yksiköihin ja sen eri tasoille on kuitenkin vielä tällä hetkellä kesken.

JOHTAMISJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN

Haasteena yliopistolaitoksessa on sellaisen johtajuuden mallin löytäminen, joka pystyisi vastaamaan johtotehtävien asettamiin kasvaviin vaatimuksiin (Sallinen 2002).

Koska johtaminen on nähty useammin velvollisuutena tai pakonomaisena toimintana kuin harkittuna urakehityksen suuntana ja päämääränä, systemaattista johtamisen tai johtamisen apuvälineiden kehittämistyötä on tehty vielä suhteellisen vähän. JOPLAA-hankkeen aikana on voitu havaita kuitenkin johtoryhmien yleistymistä merkinä siitä, että johtamistyön tueksi on alettu rakentaa tukijärjestelmiä ja apuvälineitä. Muutamat laitokset ovat tehneet oma-aloitteisesti, konkreettisesta tarpeesta johtuen johtamisvälineiden kehittämistyötä. On esimerkiksi pyritty luomaan johtamisen apuvälineitä, kuten laitoskäsikirjaa, jolla halutaan varmistaa laitoksen toimintojen sujuvuus ja helpottaa johtajan työtä erityisesti johtajakauden vaihtuessa ja uuden henkilön astuessa johtoon. JOPLAAN laitostason työskentelyssä on yhtenä tavoitteena ollutkin laitoksen laatukäsikirjan tai laitosportfolion kokoaminen.

Henkilöstöjohtaminen keskiössä

Arkuus henkilöstöjohtajan roolin ottamisen suhteen voi johtua siitä, että henkilöstöasioista ei ole totuttu keskustelemaan avoimesti yliopistossa. Juuri henkilöstöjohtamisen kohdalla tulevat parhaiten esille käsitykset yliopistosta "yksilöiden" työyhteisönä.

Johtamisen muuttunut luonne ja sen mukanaan tuomat haasteet eletään yliopiston arkipäivässä. Jo mainitut johtamisen ongelmat ovat keskeisesti esillä myös Johtamisen laatuhanke aikana kerätyssä ja saadussa palautteessa¹. Palaut-

¹ Tässä raportissa käytetyt aineistot koostuvat JOPLAAN avajaistilaisuudessa toukokuussa 2002 kerätystä palautteesta, jossa tilaisuuteen osallistuneet esittivät toiveitaan johtamisen laatuhanke suhteen ja kertoivat omia näkemyksiään johtamisen ny-

teesta (liite 2) on käynyt ilmi, että yliopistolaitoksen johtamiskulttuurissa ja johtajuudessa nähdään nykyisellään monia haasteita ja kehittämisen paikkoja. Eri-tyisen paljon palautteessa on käsitelty laitosjohtajuuden nykytilaa, luonnetta ja toimintaehtoja. Monet johtajuuden ongelmakohdat näyttävät liittyvän erityisesti henkilöstöjohtamisen alueeseen. Tämä nousi esille jo Heini Kurikan vuonna 2001 osana pro gradu-tutkimustaan Jyväskylän yliopiston johtajille tekemässä kyselyssä (Kurikka 2001).

Johtaminen jaetaan usein karkeasti asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (esim. Kekäle, 1997). Yliopistossa henkilöstöjohtaminen ei ole ollut laitostasolla johtamisen keskeisintä aluetta. Laitosjohtaminen on mielletty lähinnä tutkimuksen kautta ja hallinnon kautta. Kurikka havaitsi tutkimuksessaan, että yli puolet kyselyyn vastanneista johtajista ei lainkaan tiedostanut henkilöstöjohtamista akateemisen johtajuuden osa-alueena. Kyselyssä johtajat mainitsivat tavallisesti ns. yleiset johtajan tehtävät kuten valvonnan, suunnittelun ja johtamisen, mutta henkilöstöjohtamisen mainitsi kuuluvan tehtäväkenttäänsä vain 40% vastanneista (2001, 56).

Yliopiston johtajuuden kehittämisessä yhtenä tärkeimpänä osa-alueena on nimenomaan henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Esimerkiksi rehtori Aino Salminen on todennut, että viime vuosikymmenen tulosjohtamistrendi jätti henkilöstöjohtamisen alueen liian vähäiselle huomiolle (2002). Henkilöstöjohtamisen merkitykseen on kuitenkin viime vuosina todenteolla herätty, ei vain yliopistossa vaan laajemminkin valtionhallinnossa, kun työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat nousseet julkiseen keskusteluun. Valtiosektorilla huoli pätevän henkilöstön riittävyyden takaamisesta tulevaisuudessakin on saanut ryhtymään laajempiin toimenpiteisiin henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Laadukkaalla henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli työntekijöiden hyvinvoinnista (Valtionhallinnon johdon kehittämisstrategia 2002-2012- selvitysosa 2003). Vallitseva käsitys on, että henkilöstöresurssit ovat organisaation menestymisen keskeinen edellytys ja kilpailutekijä organisaation toimialasta riippumatta (esim. Kurikka 2001, 5).

Jyväskylän yliopistossa henkilöstöjohtamiseen alettiin kiinnittää lisääntyvää huomiota 2000-luvun taitteessa. Yliopistolle laadittiin strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen perustaksi henkilöstöstrategia vuonna 2001. Ennen tätä yliopistolla ei ollut kirjattua henkilöstöstrategiaa, Kurikan mukaan henkilöstrategian luominen koettiin tärkeänä organisaation kaikilla tahoilla (Kurikka 2001, 7). Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategiassa johtamisen merkitys on nostettu esiin. Johtamisen on nimetty yhdeksi Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian neljästä peruspilarista muiden peruspilareiden ollessa yhteisöllisyys, kehittyvä osaaminen ja hyvinvointi. Henkilöstöstrategian keskeiset alueet ovat limittäisessä suhteessa toisiinsa. Näkemyksenä on, että kunkin osa-alueiden tulee toi-

kyisistä haasteista yliopistolaitoksessa, suunnitteluryhmien ja muiden JOPLAAsidosryhmien kokouksissa tehdystä jatkuvasta havainnoinnista ja keskustelumuisti-
oista, JOPLAA-tilaisuuksissa kerätystä palautteesta ja suunnitteluryhmien jäsenten
kanssa käydyistä keskusteluista sekä erilaisista Jyväskylän yliopistoa koskevistä
asiakirjoista.

mia, jotta tuloksena on toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö. Laadukkaan johtajuuden merkitystä henkilöstön hyvinvoinnin ja sitä kautta organisaation toiminnan ja menestyksen edellytyksenä korostetaan erityisesti.

Henkilöstöstrategian lisäksi Jyväskylän yliopistossa hyväksyttiin joulukuussa 2001 henkilöstöpoliittinen ohjelma, joka sisältää ne keskeiset linjaukset ja periaatteet, jotka nähdään tasa-arvoisen ja hyvän työyhteisön edellytyksinä. Jyväskylän yliopiston henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa johtajien ja esimiesten rooli nähdään työyhteisön tuloksellisuuden, tavoitteiden toteutumisen, henkilöstön sitouttamisen, kehittämisen ja hyvinvoinnin toteutumisen kannalta keskeisenä. Ohjelmassa tuodaan vahvasti esille henkilöstöjohtamisen haasteet kuten työuran eri vaiheissa olevan henkilöstön tarpeiden huomioiminen, henkilöstön ikääntymisen mukanaan tuomat mm. työkyvyn ylläpitoon liittyvät haasteet sekä henkilöstön kehityksen ja työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpito eri tavoin.

Henkilöstöpoliittinen ohjelma korostaa johtamisen rinnalla yhteisöllisyyttä todetessaan, että ”Yhteistyössä henkilöstön kanssa johtaja suunnittelee ja arvioi työyhteisön toimintaa ja työnjakoa, rakentaa työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja vuorovaikutusta sekä tukee henkilöstön osaamista ja kehittämistä. Työkaluina työyhteisö voi käyttää työsuunnitelmia, kehityskeskusteluja, tehtäväkartoituksia, arviointeja ja palautteita. Hyvät suoritukset otetaan huomioon ja palkitaan”. (JY:n henkilöstöpoliittinen ohjelma 2001)

Ammattijohtajuus?

Osaltaan varmaankin koetun johtamisjärjestelmän toimimattomuuden vuoksi paineet ammattijohtajuuden suuntaan ovat kasvaneet myös yliopistomaailmassa. Ammattijohtajuuden nouseminen mukaan keskusteluun heijastaa valtionhallinnon yleisiä linjauksia, sillä 2000-luvun taitteessa koko valtionhallinnossa on voimakas pyrkimys valtionhallinnon johdon kehittämiseen, uudistamiseen ja erityisesti sen ammatillistamiseen (Selvitys valtion henkilöstöhallinnon tilasta 1997, 2-4; 2003). Vaikka yliopistojen toiminta ja yliopiston toimintaympäristössä tapahtuva johtaminen ei ole toimintansa erityispiirteiden vuoksi suoraan rinnasteinen muiden valtionhallinnon yksiköiden toimintaan tai johtamisen haasteisiin, kehittämisstrategian ajatukselliset lähtökohdat johtajuuden kehittämistä ja ammatillistamisesta ovat sovitettavissa myös yliopistoissa tehtävään johtamistyöhön.

Heini Kurikan mukaan johtajuuden ammatillistuminen, ehkä yliopiston ylintä johtoa lukuun ottamatta, ei kuitenkaan ole lähellä toteutumista suomalaisessa yliopistomaailmassa. Kurikan Jyväskylän yliopistossa vuonna 2001 tekemässä kyselyssä ammattijohtajuuteen suhtauduttiin hyvin kaksijakoisesti. Myönteisesti suhtautuvat kaipasivat ammattijohtajia yliopiston kaikille tasoille. Kielteisen kannan ottaneet kokivat, että ammattijohtajuus sotii yliopiston perinteitä vastaan ja että opetuksen ja tutkimuksen johtoon tarvitaan asiantuntija. Ammattijohtajilta odotettiin siis myös tieteellistä pätevyyttä (Kurikka 2001, 40).

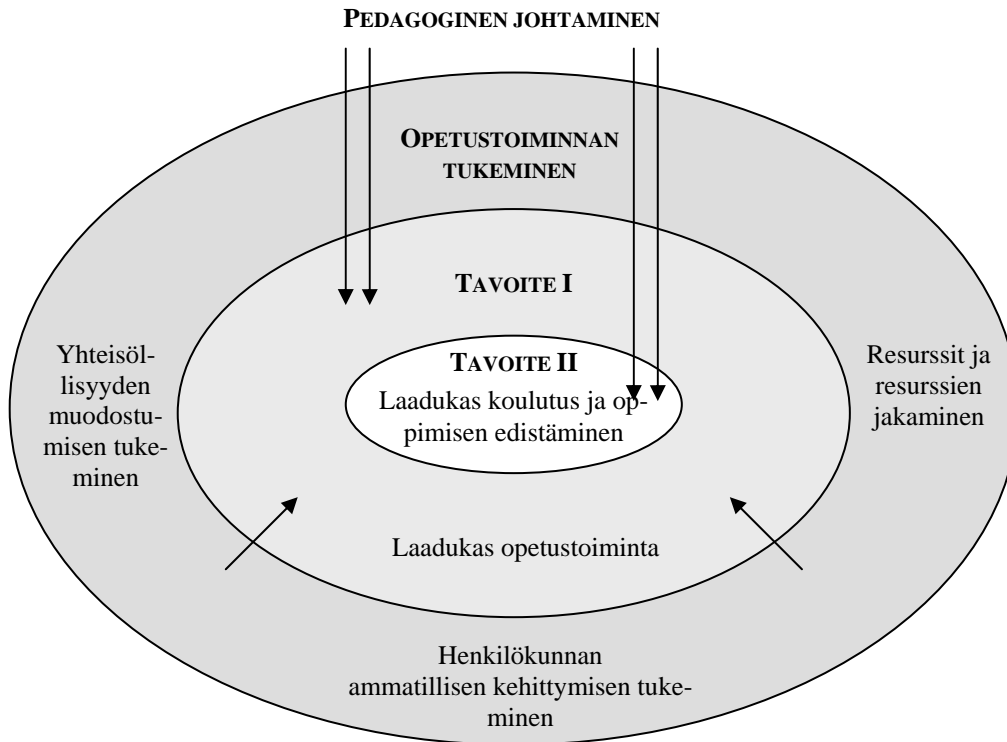
Pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtaminen on opetustoimintaan kohdistuva osa yliopistojen johtamista. Johtaminen, ja sitä kautta myös korkeakoulujen johtaminen, voidaan jaotella toiminnan ja asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten ja henkisten resurssien johtamiseen (leadership) (vrt. Kekäle, 1997; 2001). Mäenpää ja Mäkinen (1989, 24; 94–100) ovat nimenneet korkeakoulun johtamisen osa-alueet edelleen hallinnon tai järjestelmätasoiseen johtamiseen ja tieteelliseen tai tieteenalaperusteiseen johtamiseen, joka käsittää myös opetustoiminnan (ks. myös Bargh, Boccock, Scott & Smith 2000, 20).

Ainelaitoksilla sekä asioiden että ihmisten johtamisen kaikki toiminnot kietoutuvat toisiinsa (Middlehurst 1993, Kekäleen 2001, 4 mukaan). Pedagoginen johtaminen integroituu sekä toiminnan ja asioiden johtamisen että ihmisten ja henkisten resurssien johtamisen alueille. Pedagoginen johtaminen on ainelaitoksen opetustoiminnan tavoitteellista johtamista, jolla pyritään opetustoiminnan organisoimiseen laadukkaan koulutuksen aikaansaamiseksi. Pedagogisella johtamisella tavoitellaan perimmiltään oppimisen edistämistä ja oppimistulosten parantamista (Mustonen 2003, 62; Hämäläinen 1986, 10).

Pedagoginen johtaminen voidaan nähdä joko kapeana tai laajana ilmiönä. Kapeasti nähtynä pedagoginen johtaminen on opetussuunnitelman valmistelua, toteuttamista ja kehittämistä. Edellistä laajemmin tarkasteltuna pedagoginen johtaminen käsittää oppilaitoksen toiminnan perusteellisen muuttamisen ja kehittämisen ja sitä kautta oppilaitosten kaikkien jäsenten, opiskelijoiden ja henkilökunnan kasvatuksesta ja kehittämisestä huolehtimisen. (Hämäläinen 1986, 10; Mustonen 2003, 61.) Tässä tutkimuksessa pedagoginen johtaminen nähdään laajana ilmiönä, johon sisältyy koko ainelaitoksen opetustoiminta eli tehtävien, toiminnan ja ihmisten johtaminen.

Pedagoginen johtaminen voidaan jakaa koulun hallinnosta, ihmissuhteista ja opetustyöstä huolehtimiseen (Erätuuli & Leino 1992, 5). Opetustoiminnassa se on kiinnostunut sellaisista kysymyksistä kuten millaista opetusta instituutio haluaa tarjota, millaisia opiskelijoita haetaan ja kuinka näihin tavoitteisiin päästään (Bargh, Boccock, Scott & Smith 2000, 64). Tapio Vaherva (1984, 41–44; 93–97; 109) on sisällyttänyt oppilaitoksen pedagogiseen johtamiseen muun muassa aloitteellisuuden pedagogisessa kokeilu- ja kehittämistyössä, ryhmien yhteistyön organisoimisen, pedagogisen tavoitesuunnitelman luomisen yhteistyössä opetushenkilökunnan kanssa, täydennyskoulutuksen mahdollistamisen ja organisoimisen sekä henkilökunnan motivoimisen. Pedagoginen johtaminen on myös vastuun ja päätöksenteon delegoimista opetusasioissa, yksilön oman päätöksenteon tukemista sekä oppimaan ja kasvamaan auttamista (Their 1994, 93).



KUVIO 1 Pedagogisen johtamisen osa-alueet ja tavoitteet (Mielonen 2005)

Kokoavasti voidaan sanoa, että pedagogisen johtamisen tavoitteena on laadukas opetustoiminta. Laadukkaalla opetustoiminnalla voidaan vaikuttaa koulutuksen laatuun sekä edistää oppimista, jotka ovat pedagogisen johtamisen toissijaisia tavoitteita. Tavoitteisiin pyritään tukemalla opetustoimintaa pedagogisen johtamisen osa-alueiden kautta. Tukikeinoja ovat resurssien jakaminen sekä henkilökunnan ammatillisen kehittymisen ja yhteisöllisyyden muodostumisen edistäminen.

JOPLAA-TOIMINTAMALLI

Tavoitteissa oli sekä tiedon lisääminen akateemisesta johtajuudesta, pyrkimys esimieskulttuurin luomiseen että käytännön johtajuustaitojen parantaminen.

Johtamisen laatuhanke on ollut hakea tapoja jatkuvan ja pitkäkestoisen johtamiskoulutuksen järjestämiseen Jyväskylän yliopistossa. Tavoitteena ei ole kuitenkaan ollut minkään valmiin laatujärjestelmän käyttöönotto, vaan hankkeessa on tähdätty monipuoliseen ja yliopiston kaikilla tasoilla tapahtuvaan johtamisen ja johtajuuden kehittämiseen. JOPLAA pyrkii motivoimaan johtajia johtajuustaitojen syventämiseen ja tarjoaa yliopiston eri yksiköissä johtamistehtävissä toimiville mahdollisuuksia johtamistaitojen ja johtamisen laadun kehittämiseen niin laitos- ja yksikkö- kuin henkilökohtaisen ammatillisen kasvun tasolla. Hankkeen tarkoituksena on ollut tukea laadukkaasti johtamisen mallin ja perinteen syntyä Jyväskylän yliopistoon mm. kehittämällä johtamisen tueksi erilaisia laadunvarmistuksen apuvälineitä kuten laitosjohtajan laatukäsikirja tai tutkimalla johtamisen tueksi syntyneitä rakenteita kuten johtoryhmätyöskentelyä.

Johtamisen laatuhanke on kuvattu JOPLAA:n yleiset toimintaperiaatteet ja lähtökohdat. Kehittämishankkeen lähtökohdaksi toimivat organisaation oma viitekehys, toimintaympäristö ja strategiat. JOPLAA on suunnattu yliopistolaitoksessa johtotehtävissä toimiville henkilöille. Näihin kuuluvat yliopiston ylin johto (hallitus, keskushallinto), laitosten ja erillislaitosten johto sekä kollegiaaliset elimet kuten tiedekuntaneuvostot ja erillislaitosten johtokunnat.

Johtamisen Paras Laatu – JOPLAA!
Jyväskylän yliopiston johtamisen laatuhanke 2002 –2005



KUVIO 2 JOPLAA-hankekaavio

Hankkeen keskeiset kehittämisteemat on otsikoitu hankekaaviossa neljään pää-osa-alueeseen: akateeminen johtajuus, talouden johtaminen ja juridiikka, henkilöstöjohtaminen sekä kunkin tason toimintaan liittyvät erityiskysymykset. Kehittämisteemat koskivat kaikkia toiminnan tasoja ja kohderyhmiä. Hankkeen tavoitteena oli syventää johtajien ammattitaitoa tarjoamalla koulutusta akateemisen johtajuuden keskeisiltä osa-alueilta, jotka osallistujat määrittelevät osaksi itse. Hankekaaviossa esitetään koulutuksen keskeiset yhteiset teemat, mutta tavoitteena on ollut, että teemat muotoutuisivat jatkuvasti myös hankkeen edessä ja koulutustarpeiden noustessa esiin.

Suunnitteluprosessi ja resurssit

Jyväskylän yliopiston rehtori Aino Sallinen asetti JOPLAA-hanketta suunnittelemaan, koordinoimaan ja ohjaamaan ohjausryhmän, jota johtaa vararehtori Paula Määttä (ks. Liite 1 JOPLAA ohjausryhmän kokoonpano). Jäseniksi kutsuttiin tiedekuntien ja erillislaitosten sekä ylioppilaskunnan edustajat.

Johtamisen laatuhankeen toiminnan suunnittelu jaettiin kolmeen tasoon seuraavasti: 1) laitostaso eli laitosjohto+ erillislaitosten johto, 2) kollegiaaliset elimet kuten tiedekuntaneuvostot, johtoryhmät ja erillislaitosten johtokunnat ja 3) yliopiston hallitus + yliopiston johtoryhmä, johon kuuluvat rehtori, vararehtorit, dekaanit ja hallintojohtaja. Suunnittelutyön jakamisen motiivina oli pyrkimys tarjota mahdollisimman relevanttia koulutusta yliopiston eri tasoilla erilaisissa johtotehtävissä toimiville. Suunnitteluryhmien tehtäväksi määriteltiin

kunkin ryhmän erityisten koulutustarpeiden esiin nostaminen. Ryhmien tehtävänä oli ideoida ja hakea ne teemat, joihin koulutusta kaivataan. Hankkeen kehittämistyön ideointi ja suunnittelutyö alkoi osittain saadun palautteen pohjalta kesällä 2002 ja jatkui syksyllä 2002. Elokuussa tiedekunnista pyydettiin ehdokkaat hankkeen eri tasojen toimintaa suunnitteleviin ryhmiin ja vararehtori Paula Määttä nimesi syksyllä 2002 suunnitteluryhmän ideoimaan ja suunnittelemaan kunkin tason toimintaa. Suunnitteluryhmiin nimettiin kuhunkin viisi jäsentä sekä työskentelyä vetävä ohjausryhmän jäsen (Liite 1).

JOPLAA-hanke on koko toimikautensa ajan joutunut reagoimaan ja mukautumaan resursseissa ja toimintaedellytyksissä tapahtuviin äkillisiin muutoksiin. Muutokset ovat liittyneet sekä hankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen, taloudellisiin resursseihin että yliopistossa tapahtuneisiin ja tapahtumassa oleviin hallinnollisiin, rakenteellisiin ja henkilöstössä tapahtuneisiin muutoksiin.

Osittain näiden seikkojen vuoksi hanke ei ole edennyt hankekauden alusta loppuun lineaarisesti yhtä suunnitelmaa noudattaen. Toimintansa ensimmäisen puolivuotiskauden hanke toimi itsenäisesti. Seuraavan vuoden suunnitellun budjetin jäätyä toteutumatta, osasta suunniteltua toimintaa jouduttiin luopumaan tai siirtämään myöhemmäksi. Hanke siirrettiin hallinnollisesti OPLAA:n yhteyteen vuodeksi 2003.

Vuodesta 2004 eteenpäin hanke on toiminut henkilöstöhallinnon projektina ohjausryhmän sekä henkilöstöjohtajan ohjauksessa. Resurssimuutoksilla on ollut jossain määrin vaikutusta hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen. Kaikkia suunnitelmia ei ole voitu toteuttaa aiotussa laajuudessa tai aikataulussa. Toisaalta UPJ-prosessi toi nopeasti organisoitavia uusia esimieskoulutuksen tarpeita syksyllä 2004. Muutoksista huolimatta hankkeen päämääränä on jatkuvasti pidetty pitkäjänteistä johtajuuden, johtajuustaitojen ja esimiestyön kehittämistä. Tavoitteena ollutta pitkäkestoista ja tavoitteellista johtajakoulutusta on pystytty toteuttamaan.

Tutkimus

Jyväskylän yliopiston johtamiskoulutuksen mallin luomiseksi JOPLAA:n tavoitteena on ollut kartoittaa nykytilannetta tarkastelemalla analyttisesti ja kriittisesti akateemista johtajuutta ja nykyistä akateemista johtamiskulttuuria. Keskeinen osa johtamisen laatuhanke on ollut hankkeen seuranta ja johtamiskäytäntöihin ja välineisiin liittyvä tutkimuksellinen arviointi. Projektisuunnittelija Hannele Harjunen on seurannut, koornut ja dokumentoinut JOPLAA-prosessin eri vaiheita. Näin kertyneen aineiston pohjalta johtamishankkeen ohjelmaa on arvioitu ja JOPLAA-ohjausryhmä on voinut tehdä tarpeelliset suunnanmuutokset. Yliopiston johtoryhmätyöskentelyyn kohdistunut selvitys ja Katja Mielosen pedagogista johtamista käsittelevä tutkimus ovat selvittäneet, kuinka johtajuuden välineitä ja johtamisrakenteista tuotetaan ja uudistetaan yliopistossa.

JOHTAMISEN LAATUHANKE KÄYNNISTYY

Johtamisen laatuhanke käynnistettiin 20. toukokuuta 2002 yliopiston juhlasalissa pidetyllä avajaistilaisuudella. Tilaisuudessa esiteltiin hankkeen taustaa ja tavoitteita. Tilaisuudessa alustivat rehtori Aino Sallinen, hallintojohtaja Erkki Tuunanen ja kehittämisspäällikkö Leena Treuthardt yliopiston hallinnosta ja johtaja Anna-Liisa Rassi Täydennyskoulutuskeskuksesta sekä professori Jussi Välimaa Koulutuksen tutkimuslaitokselta. Paikalla oli 80 henkilökunnan jäsentä.

Johtamisen kipupisteitä

Laitosten johtotehtävissä toimivat henkilöt tuntevat tasapainoilevansa useiden roolien ja tehtävien välillä. Tutkimus-, opetus - ja johtotyön vaatimusten yhdistyminen koetaan yleisesti raskaana.

Johtamisen laatuhankeen avajaistilaisuudessa kerättiin palautetta ja toivomuksia hankkeen toiminnasta. Papereita palautettiin 25 kappaletta. Palautteessa kommentoitiin sekä avajaistilaisuudessa pidettyjä puheenvuoroja että esitettiin omia näkemyksiä yliopiston johtajuuskulttuurista ja sen ongelmista. Palautteessa käsiteltiin paljon (laitos)johtajuuden nykytilaa ja sen ehtoja. Suurin osa annetusta palautteesta tuli laitosjohtajuuden näkökulmasta.

Palautteen mukaan johtaminen on muuttunut myös yliopistossa kaiken aikaa vaativammaksi. Tämä näkyy erityisen selvästi laitosjohdon kohdalla. Palautteessa katsottiin, että keskeisenä haasteena yliopistojohdossa on, etenkin laitostasolla, ei vain useiden johtamisroolien tai -tyylien, vaan myös useiden ammattien vaatimusten yhdistyminen. Erityisesti laitosjohtajat kokivat, että heille ei jää aikaa olla 'hyvä johtaja' tai sille ei ole olemassa muita tarvittavia resursseja. Vaikka halua ja motivaatiota johtajuuden kehittämiseen tai siihen paneutumiseen olisi, monen roolin kasautuminen yhdelle henkilölle tekee johtamiseen panostamisen haastavaksi. Aika-kysymykseen liittyy oleellisesti myös jaksamisen ulottuvuus. Palautteesta kävi ilmi, että erityisesti laitosjohtajat kokevat olevansa ylityöllistettyjä ja että ylitöistä on tullut normaalikäytäntö. Mo-

nella palautteen antajalla on kokemus, että joutuu repeämään liian monelle taholle yhtä aikaa ja on liian vähän aikaa ladata akkuja tai keskittyä tehtäviin perusteellisesti. Oma jaksaminen ja muun henkilöstön jaksamisen johtamista pidetään tärkeinä, mutta molempiin kaivataan aikaa ja välineitä.

Johtotehtävien vetovoiman ja arvostuksen puute ja meritoimattomuus mainitaan palautteessa usein. Saadun palautteen perusteella johtajuuden veto-voima yliopistossa on edelleen varsin heikko ja erityisesti laitosjohtajuutta pidetään työn kuormittavuuden ja kasautuneiden roolien vuoksi varsin ei-houkuttelevana tehtävänä. Johtajuuden vetovoiman heikkoutta selittää osaltaan se, että laitostasolla ammattimainen johtaminen on tällä hetkellä vielä harvinaista, joten useimmat laitosten johtotehtävissä toimivat ovat alun perin hakeutuneet yliopistoon yleensä joko opetus ja/tai tutkimustehtäviin. Laitosten johtoon on hakeuduttu tietoisesti ja tarkoituksella melko harvoin.

Johtotehtäviä kierrätetään laitostasolla ja tällä hetkellä laitosten johtoa (johtajat ja varajohtajat) vaihdetaan muutaman vuoden välein, joissakin yksiköissä tätäkin useammin. Pahimmillaan johtamista kutsutaan ”pakkojohtamiseksi”. Lisäksi kiire, viestinnän - ja kommunikaation katkokset laitosten sisällä että tiedekunnan ja yliopiston hallinnon välillä, ja oma ja henkilökunnan jaksaminen nousivat esille palautteesta tärkeinä kehittämiskohteina. Palautteessa oli muutama mainita ammattimaisen laitosjohtajuuden kehittämisen puolesta.

Laitosjohtajat

Ensimmäisen vuoden aikana laitostason toimintaa pyrittiin suunnittelemaan synkronisesti vuodenvaihteen ja vuosikellon mukaisesti Ryhmän kokoontumisissa käyty laajat keskustelut ovat toimineet suunnittelutyön perustana ja järjestetyt tilaisuudet ovat koonneet paikalle 30–40 henkeä kukin. Ensimmäisen toimintavuoden tavoitteena on yliopiston sateenvarjomainen toimintaympäristön tarkastelu. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena oli perustietojen ts. toimintaympäristön hallinta. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin johtamiskoulutusmallin luominen, joka panostaa niin tietojen, taitojen kuin henkilökohtaiseen johtajana kehittymiseen. JOPLAA:n toivottiin korvaavan yksittäisiin luentoihin perustuvan koulutusmallin, joka on yleisesti koettu riittämättömänä ja sisällöllisesti kevyenä. Ongelmana on pidetty, että johtamisen osa-alueet ja toimintaympäristöön liittyvät teemat on esitelty, mutta niitä ei ole purettu auki tai tullut ts. sisällöt ovat jääneet prosessoimatta.

Syksyllä 2003 kutsuttiin kaikki laitosten ja erillislaitosten johtajat kirjeitse ensimmäiseen JOPLAA-tilaisuuteen. Laitostason ensimmäisessä koulutustilaisuudessa keskusteltiin ja koottiin Anna-Liisa Rassin johdolla keskeiset kehittämisteemat suoraan laitosjohtajilta itseltään (ks. Liite 2). Osallistujat kartoittivat ja keskustelivat akatemisen johtajuuden ajankohtaisista kysymyksistä pienryhmissä ja lopuksi teemat koottiin. Näitä teemoja on hyödynnetty koko hankkeen ajan koulutuksen suunnittelussa. Liitteenä olevassa luettelossa ovat esiin tulleet asiat löyhästi johtamisen laatuhankekaavion ryhmittelyn mukaisesti jaoteltuna. Hankekaavion alkuperäiseen jaotteluun on lisätty vielä erillinen henkilökohtainen johtajuus-luokka. JOPLAAn ensimmäinen tilaisuus sai hyvää palautetta

rakenteestaan, työskentelytavastaan ja sisällöstään.

Syksyn aikana jatkettiin toimintaympäristön kartoittamista. Käsiteltiin työhyvinvointia, jaksamista ja Bolognan prosessia ja esiteltiin mahdollista syksyllä 2004 toteutettavaa KAIKU-ohjelmaa. Syksyllä 2002 yksiköiden johtajat ja varajohtajat kutsuttiin myös hallinnon ja henkilöstökoulutuksen kanssa yhdessä järjestetyille hallinnon teemailtapäivä-luentosarjalle. Kuutena teemailtapäivänä käytiin läpi hallinnon eri alojen - projektihallinto, opintohallinto, henkilöstöhallinto, taloushallinto, tilahallinto ja viestintä- ajankohtaisia asioita, suunnitelmia, muutoksia ja käytännön toimintaa. Vaikka teemailtapäivät vetivät hyvin osallistujia, ne eivät tavoittaneet täysin kohderyhmäänsä. Paikalla oli runsaasti tukihenkilökuntaa ja amanuensseja, mutta yksiköiden johtajia vähän.

Keväällä laitosryhmälle järjestettiin talousiltapäivä. Tilaisuudessa kuultiin alustuksia yliopiston taloudesta eri näkökulmista. Alustuksissa käsiteltiin opetusministeriön tulossopimusrahoituksen budjetointia eri toimintayksiköille, toiminnan ja talouden suunnittelua ja voimavarojen jakoa tiedekunnan näkökulmasta, liiketalouden ehdoilla tapahtuvaa toiminnan ja talouden suunnittelua sekä rahoituksen tulevaisuutta rahoitusmallien valossa.

Tiedekuntaneuvostot ja johtokunnat

JOPLAAn ensimmäisen toimintavuoden aikana kollegiaalisten elinten toiminnan luonteen ja kohderyhmien määrittely osoittautui haasteelliseksi tehtäväksi. Tiedekuntatason suunnitteluryhmän koolle kutsuvassa kokouksessa syksyllä 2002 pohdittiin pitkään sitä mille ryhmälle tiedekuntaryhmä koulutusta ideoi. Todettiin, että tiedekuntaryhmän kohdalla on paljon päällekkäisyyttä sekä hallitus - että laitosryhmän kanssa kohderyhmän suhteen, jonka vuoksi kohderyhmän hahmottaminen vaikeaa. Kollegiaalisissa elimissä toimivat henkilöt toimivat usein monella eri tasolla ja monessa eri roolissa, mistä esimerkkinä dekaanit ja varadekaanit. Tiedekunnissa toimii lisäksi sisäkkäin useampi taso (luottamusmiestaso, tiedekunnan johto jne.).

Suunnitteluryhmä esitti tiedekunta-/johtokuntatason koulutukseen muodoksi perinteisen luennoinnin sijaan case - lähestymistapaa, jossa nostetaan esiin hyviä käytäntöjä, mutta myös epäonnistumisia ja ongelmakohtia. Ehdotus sai kannatusta ryhmältä. Haasteina nostettiin esiin tiedekuntien hallinnossa päätäntävalta ja delegointikysymykset, hallintoviraston ja tiedekuntien väliset suhteet, toimivaltaan ja sen siirtoon liittyvät kysymykset sekä kommunikaatio. Kohderyhmän ja toimintojen moninaisuuden vuoksi tämän tason toiminnan suunnittelu ja organisoiminen vaatii jatkossa uudelleen fokuosoimista ja määrittelyä.

Keväällä 2003 toteutettiin Johtamisen laatuhankkeen ja OPLAA!-hankkeen yhteistyönä tiedekuntakierros, jonka teemoina olivat pedagoginen johtajuus, opetuksen laadunvarmennusjärjestelmät ja pysyvät rakenteet. Kierroksen tarkoituksena oli aloittaa keskustelu pedagogisesta johtajuudesta Jyväskylän yliopistossa. Pedagoginen johtajuus asettuu opetuksen laatuhankkeen ja johtamisen laatuhankkeen risteyskohtaan. Alustuksissa ja keskusteluissa pohdittiin, mitä on pedagoginen johtajuus ja miten sitä toteutetaan. Paikalle oli kutsuttu opetuksen johtamisesta vastuussa olevat tahot: dekaanit, varadekaanit, laitos-

johtajat, opintoasiainpäälliköt ja amanuenssit. Lähtökohtana oli pedagogisesta johtajuudesta vastuussa olevien tunnistaminen laitoksilla ja tiedekunnissa.

Ylin johto

Hallitusryhmässä hallitustason työskentelymuodoksi suunniteltiin iltakoulutyöskentelyä sekä hallituksen kokousten yhteydessä järjestettäviä koulutustilaisuuksia. Koulutuspäiviä suunniteltiin mm strategioista, sosiaalisista innovaatioista sekä viestinnästä. Strategiailltapäivä järjestettiin hallituksen kokouksen yhteydessä. Tilaisuudessa käytiin läpi sekä yliopiston kokonaisstrategiaa että muita strategioita. Strategioita käsiteltiin pienryhmissä ja tulokset purettiin yhdessä. Syksyllä suunniteltiin myös hallituksen viestintäilltapäivää. Hallitustason toimintaa aloiteltiin, mutta sen käytännön toteuttaminen osoittautui hankalaksi kiireisten aikataulujen ja akuuttien tarpeiden takia. Vaikka suunnitteluprosessissa oli mukana hallitustason toimijoita, pitkäkestoiseen ylimmän johdon kouluttautumiseen ei päästy.

KOHTI PITKÄKESTOISTA JOHTAMISKOULUTUSTA

Ensimmäisen toimintavuoden päätteeksi järjestettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti toukokuussa 2003 väliraportointiseminaari, jossa arvioitiin JOPLAA-hankkeen etenemisestä ja annettiin palautetta toiminnasta. Seminaariin kutsuttiin vierailevaksi luennoitsijaksi dosentti Juha Siltala Helsingin yliopistosta. Hän puhui yliopiston uudesta työkuulttuurista. Tilaisuudessa keskusteltiin vilkkaasti hankkeen kuluneesta vuodesta. Hanke sai sekä kehuja että kritiikkiä.

Väliarvioinnin paikka

JOPLAA-suunnittelutyö oli organisoitava uudelleen, sillä hallinnon eri tasoille perustetut itseohjautuvat suunnitteluryhmät eivät toimineet odotetulla tavalla.

Ensimmäisen vuoden aikana saatiin runsaasti kokemusta hankkeen organisoinnista. Väliraportointiseminaarissa saadun palautteen perusteella ohjausryhmä teki muutoksia hankkeen suunnittelussa. Palautteessa toivottiin mm. selkeää yhteistä ohjelmaa erillisten ohjelmien sijaan. Ohjausryhmässä todettiin, että itseohjautuvat suunnitteluryhmät eivät ole lähteneet toimimaan toivotulla tavalla laitosryhmää lukuun ottamatta ja että suunnittelutyötä on uudelleen organisoitava ja selkeytettävä.

Alun perin ajateltiin hallinnon eri tasojen suunnitteluryhmien roolin olevan keskeinen erityisten koulutustarpeiden esiin nostamisessa. Ryhmien ajateltiin toimivan itsenäisesti ja etsivän ne johtamisen keskeiset teemat, joihin toivotaan koulutusta. Suunnittelutyön jakamisen motiivina oli pyrkimys tarjota mahdollisimman relevanttia koulutusta yliopiston eri tasoilla erilaisissa johtotehtävissä toimiville.

Suunnitteluryhmien käyttö osoittautui kuitenkin käytännössä raskaaksi toteuttaa. Ryhmissä käydyt keskustelut olivat kiinnostavia ja perusteellisia, mutta työskentely oli suunnittelutyön sujuvuuden näkökulmasta liikaa aikaa vievää ja suunnitteluryhmien jäsenten aikataulujen yhteen sovittelu vaikeaa.

Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen siis päätettiin siirtää suunnitteluvastuuta enemmän ohjausryhmälle sekä koota ohjausryhmästä erillinen ”työrukkanen” hoitamaan suunnittelutyötä. Päätettiin myös lisätä ennestään yhteistyötä yliopiston eri kehittämishankkeiden sekä henkilöstökoulutuksen kanssa.

Teemaseminaarit johtamisen tukena

Syksylle 2003 laadittiin johtamisohjelma, johon integroitiin yhdessä muiden käynnissä olevien hankkeiden kanssa järjestetyt tilaisuudet sekä JOPLAA:n oma koulutustarjonta (ks. Liite 3). Syksyn 2003 teemaseminaarien aiheina olivat 1) Arvot ja etiikka, 2) Rekrytointi ja virantäyttö, 3) Kehityskeskustelut johtajien ja esimiesten näkökulmasta, 4) Virtuaaliyliopistostrategia sekä 5) Viestintä ja kommunikaatio. Lisäksi osana JOPLAA-ohjelmaa tarjottiin Kaikkiko Kunnossa? -työhyvinvointihankkeen kautta järjestetty teemaseminaari muutoksen johtamisesta sekä henkilöstökoulutuksen kanssa yhteistyössä järjestetty koulutustilaisuus uudesta hallintolaista.

Keväällä 2004 (ks. Liite 4) teemaseminaarien aiheina olivat 1) Uusi rahoitusmalli käytännössä (yhteistyössä talouspalveluiden kanssa ja 2) Voiko opetusta johtaa? -kahden päivän seminaari yhdessä JOPLAA:n kanssa. Ensimmäisenä päivänä fokus oli ohjaamisen kehittämisessä ja toisena päivänä pedagogisessa johtajuudessa. Kaikkiko kunnossa? -ohjelmasta tarjottiin Työterveyslaitoksen Juhani Ilmarisen koulutusiltapäivä ikäjohtamisesta. Lisäksi henkilöstökoulutuksen kanssa yhteistyössä suunniteltiin esittelijäkoulutus. Kevätkausi päätettiin jälleen JOPLAA-arviointiseminaariin ”Johtamisen kaikuja – JOPLAA:n satoa” (Ks. Liite 5). Tilaisuudessa raportoitiin otsikolla ”Näkymättömät johtoryhmät” Hannele Harjusen yliopiston johtoryhmäselvityksen ensimmäisiä tuloksia. Henkilöstöjohtaja alusti uuteen palkkausjärjestelmään siirtymisestä

Keväällä 2004 Johtamisen laatuhanke alkoi valmistautua jo pitkään henkilöstöä puhuttaneen uuden palkkausjärjestelmän tuloon yliopistoon. Syksyllä 2004 JOPLAA organisoi palkkausjärjestelmään liittyvän koulutuspaketin, joka koostui luennoista ja työsuorituksen arviointiin keskittyvistä seminaari-iltaapäivistä. Yliopiston laitoksilta ja yksiköistä kerättiin tiedot henkilöistä, jotka tulevat tekemään työsuorituksen arvioinnin ja osallistuvat valmentavaan koulutuksen. Seminaariryhmiä muodostui seitsemän. Ne oli koottu tiedekunnittain. Yliopiston erillislaitoksille ja hallintovirastolle oli lisäksi omat ryhmänsä. Seminaarien ohjelma tilattiin Odecolta. Luentotilaisuuksissa käsiteltiin työsuunnitelmia työsuorituksen arvioinnin välineenä, UPJ-aikatauluja sekä ikäjohtamista.

Arvot Arkeen -hanke ja JOPLAA

Valtiovarainministeriö asetti 11.9.2002 hankkeen edistämään arvojen ylläpitämistä ja vahvistamista osana valtionhallinnon toimintayksiköiden käytännön toimintaa. Tavoitteena on ylläpitää ja edistää korkeaa virkamiesmoraalia etsimällä keinoja arvojen sisällyttämiseksi osaksi käytännön toimintaa. Tavoite sisältää sekä valtionhallinnon yhteisen arvopohjan ylläpitämisen ja vahvistamisen toiminnassa että organisaation omien arvojen saamisen käytäntöön. Korke-

an virkamiesmoraalin ylläpitämisessä pääpaino on henkilöstöpolitiikan alaan kuuluvilla keinoilla. Arvopohjaa ja korkeaa eettistä tasoa vahvistetaan valmennuksen, erityisesti johdon valmennuksen keinoin.

Pilottihanke toteutettiin viidessä valtion virastossa. Mukana olivat Jyväskylän yliopiston lisäksi Lapin TE-keskus, Keskusrikospoliisi, Rikosseuraamusvirasto ja Liikenne - ja viestintäministeriö. Eettisen toimikunnan puheenjohtaja professori Markku Kulomaa käynnisti Arvot arkeen -hankkeen Jyväskylän yliopistossa syksyllä 2002. Vuoden 2003 alusta nimitetty uusi eettinen toimikunta (vararehtori Paula Määttä pj.) kantoi päävastuun hankkeen toteuttamisesta yhdessä OPLAA!-opetuksen laatuhankkeen ja JOPLAA-hankkeen kanssa. Valtiovarainministeriön edustaja hallitusneuvos Kirsti Äijälä vieraili Jyväskylän yliopistossa huhtikuussa 2003. Tällöin sovittiin "Arvot arkeen" -hankkeen kehittämiskohteiksi Jyväskylän yliopistossa: 1)Eettiset kysymykset ja periaatteet yliopisto-opetuksessa, 2)Laitosjohtamisen arvoperusta ja käytännöt sekä 3)Yliopisto työnantajana - työsuhteiden pysyvyys.

JOPLAA-hanke tuotti osana yliopiston Arvot arkeen -hanketta syyskuudella 2003 laitosten johtajille ja yksiköiden esimiehille seminaarisarjan, jossa pohdittiin arvoja ja etiikkaa, rekrytoinnin pelisääntöjä, kommunikaatiota työyhteisössä ja muutoksen johtamista. Vuonna 2004 laitosjohdolle suunnattu työyhteisöjen kehittämistuki käynnisti muutaman laitoksen yhteisen pilottihankkeen, jonka tavoitteena oli tuottaa laitoksen laatukäsikirja selkiyttämään laitoksen toiminnan arvoperustaa ja luomaan eettisesti kestäviä pelisääntöjä erityisesti henkilöstöjohtamiseen.

Arvot arkeen -hanke tuotti loppuraportin "Arvot arkeen. Pilottivirastojen kokemukset ja työryhmän johtopäätökset" (Työryhmämuistioita 6/2004. Valtiovarainministeriö). Arvot nähdään keskeisenä johtamisen välineenä. Arvojen määrittely ja kuvaus on ensimmäinen vaihe niiden soveltamisessa käytäntöön. Arvot voivat ohjata käytännön johtamistyötä esim. seuraavilla alueilla: johtajat toimivat esimerkkeinä ja johtamista arvioidaan, arvot ovat mukana henkilöstön valinnassa, arvot ovat mukana tulos- ja kehityskeskusteluissa, eettiset ongelmat ratkaistaan ja arvojen vastaiseen toimintaa puututaan.

KAIKKIKO KUNNOSSA? - TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Valtiokonttorille tehtiin menestyksekkäs hankehakemus ja Jyväskylän yliopisto sai työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiestaidot ja ikäjohtaminen - hankkeen toteuttamiseen rahoituksen vuosiksi 2003–2004.

Syventävä johtamisen kehittämis- ja laatutyö JOPLAA:n yhtenä osa-alueena käynnistyi syksyllä 2003 Valtiokonttorin tukeman Kaikkiko kunnossa? työhyvinvoinnin johtaminen -ohjelman kautta. Johtamisen laatuhankeen omien resurssien vähäisyyden vuoksi laatutyötä varten jouduttiin hakemaan resursseja muualta. Ohjelma jatkui koko vuoden 2004 ja vuoden 2005 kevääksi suunniteltiin seurantatilaisuus.

Ohjelman käynnistäminen

Kaikkiko kunnossa? -ohjelma suunniteltiin Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian ja henkilöstöpoliittisen ohjelman periaatteiden mukaisesti. Jyväskylän yliopiston KAIKU- ohjelman tavoitteena on ollut lisätä erilaisissa johto- ja esimiestehtävissä Jyväskylän yliopistossa toimivien tietoa ja taitoja liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen ja esimiestaitoihin sekä ikäjohtamiseen. Ohjelmalla on pyritty edistämään sekä johtajien että muun henkilökunnan työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä. Kaikkiko kunnossa? -ohjelman tavoitteena on tukea työhyvinvoinnin pitkäjänteistä kehittämistä yliopiston kaikilla tasoilla. Jyväskylän yliopiston toteuttaman Kaikkiko kunnossa? -ohjelman kohderyhmä muodostui yliopiston eri tasoilla johtotehtävissä toimivista henkilöistä: laitosten ja erillislaitosten johtajista ja varajohtajista, tiedekuntien johdosta sekä yliopiston keskijohdosta.

Jyväskylän yliopiston Kaikkiko kunnossa? -ohjelmassa oli kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa ohjelmaan haettiin sisäisen haun kautta enintään 30 osallistujaa, jotka toimivat esimies- tai johtotehtävissä yliopiston eri tasoilla.

Mukaan ohjelmaan valittiin 27 henkilöä. Tämä ydinryhmä sitoutui pitkäkestoiseen ohjelmaan. Kaikkiko kunnossa? -ohjelman kävi kokonaisuudessaan läpi 20 henkilöä 27 aloittaneesta. Keskeyttäneiden syyt vaihtelivat työpaikan ja työtehtävän muuttumisesta eläkkeelle jäämiseen ja aikatauluongelmiin. Tarkoituksena oli, että koko ryhmä sitoutuu noin vuoden kestoiseen ohjelmaan. Ohjelman toinen vaihe on jalkauttamisvaihe osallistujien yksiköissä. Kaikkiko kunnossa? -ohjelman yhteydessä järjestettävät yleisöluennot ovat olleet avoimia koko henkilökunnalle.

Ohjelman toteutus ja palaute

Kaikkiko kunnossa? -ohjelma rakentui intensiivisestä seminaarityöskentelystä, luennoista ja työnohjauksesta (ks. Liite 6). Ohjelma koostui kymmenestä seminaaripäivästä, 2-3 luentokerrasta ja ryhmätyönohjauksesta. Osa koulutuksesta järjestettiin yliopistolla. Osa ohjelmasta toteutettiin kaksipäiväisinä seminaareina yliopiston ulkopuolella. Ohjelman aikana osallistujat suunnittelivat omassa työyhteisössä toteutettavan työyhteisön toteuttamishankkeen. Työnohjausta varten ryhmä jaettiin kuuden hengen ryhmiin. Osallistujille tarjottiin 20h tukea ja konsultaatiota työnohjauksen keinoin. Käytössä olivat Jyväskylän yliopiston työterveyshuollosta vastaavan Mediviren resurssien lisäksi muita työnohjaajia.

Kaikkiko kunnossa? -ohjelmasta saatu palaute on ollut hyvin positiivista. Hankkeen osallistujilta talvella 2005 kerätyssä palautteessa on kiiteltu erityisesti työnohjausta ja yliopiston ulkopuolella pidettyjä seminaaripäiviä. Molemmilla on koettu olevan paljon annettavaa. Työnohjausta on pidetty erinomaisena johtamisen tukivälineenä. Työnohjaus yhdessä seminaaripäivien kanssa on luonut ja vahvistanut vertaistukiverkostoja. Kollegoihin tutustumista ja yhdessä keskustelua moni osallistuja on pitänyt hankkeen tärkeimpänä antina.

"[Internaattipäivät] verkostoitumisen ja koulutuksen kannalta erittäin tärkeitä - jopa koulutuksen parasta antia! Kasvot nimien takana ovat tulleet tutuiksi ja oppii jopa ymmärtämään miksi ihmiset toimivat kuten toimivat - samojen ongelmien kanssa näköjään painitaan."

"Parasta antia on ollut työnohjaus. Siinä päästiin ongelmien ytimeen ja toisaalta omaan työhön ja sen pulmatilanteisiin sai asiantuntevia näkökulmia. Haluaisin niiden jatkuvan."

"Hankkeen parasta antia oli selkeästi työnohjaus. Se auttoi sekä laittamaan omia ongelmia perspektiiviin, oppimaan toisten käytänteistä, välttämään muiden jo tekemiä virheitä sekä antoi apua ja näkemystä omien tilanteiden ratkaisemiseen. Näiden konkreettisempien apujen lisäksi työnohjaus antoi henkisen tuen tunteen, tilanteiden kanssa ei ollut yksin."

Lisäksi omien kehittämishankkeiden suunnittelu eteni ohjelman avulla. Monet Kaikkiko kunnossa? -ohjelmassa suunnitellut työyhteisön kehittämishankkeet toteutettiin JOPLAA-hankkeen kehittämistuella (hakemukset keväällä 2004). Näin hankkeiden osin samanaikaisuudella saavutettiin tavoiteltu synergiaetu,

kun Kaikkiko kunnossa -ohjelman tarjosi resurssit kehittämishankkeen suunnitteluun ja JOPLAA mahdollisuuden kehittämistukeen.

TYÖYHTEISÖJEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISTUKI

Lähtökohtana oli se, että JOPLAA pyrkii tukemaan jokaista hanketta joko taloudellisesti, tarjoamalla koulutusta keskitetysti ja ohjaamalla konsultaatio- ja koulutustukea suoraan laitokselle tai yksikölle.

Johtamisen laatuhanke JOPLAA julisti keväällä 2004 haettavaksi määrärahan Jyväskylän yliopiston eri työyhteisöjen kehittämishankkeisiin. Tavoitteena oli tukea hankkeita, joilla pitkäjänteisesti parannetaan johtamisen ja johtamisjärjestelmien toimintaa yksiköissä. Hakijoita pyydettiin esittämään suunnitelma, aikataulu ja kokonaiskustannusarvio, mm. arvio yksikön omasta resursoinnista, hankkeen toteuttamiseksi. Suunnitelman odotettiin perustuvan laitoksen tai yksikön henkilöstösuunnitelmassa esiin nostettuihin kehittämisalueisiin tai tehtyyn tilanearvioon.

Hankkeiden tukeminen

Johtamisen laatuhankkeen ohjausryhmä teki rahoitus- ja resursointipäätökset vuosille 2004–2005. Ohjausryhmä pyrki päätöksillään tukemaan nimenomaan konkreettista johtamisen kehittämistyötä. Koska haun lähtökohtana oli tilanearvioon perustuva kehittämistoiminta, puhtaasti tutkimus- tai arviointihankkeille ei myönnetty koulutusresursseja tai hankerahaa. Rahaa ei myöskään myönnetty matka- tai majoituskustannuksiin.

Hakemuksia tuli yhteensä yhdeksän (ks. Liitteet 7-8). Koska kaikkiin rahoitustoiiveisiin tai -tarpeisiin ei pystytty vastaamaan, hakemukset ryhmiteltiin teemoittain ja tukea tarjottiin paitsi yksittäiselle laitokselle myös hakijatahoja verkottaen ja vertaistuen muodossa. Hankehakemuksissa keskeisimmin esiin nostetut tarpeet ja painopistealueet olivat:

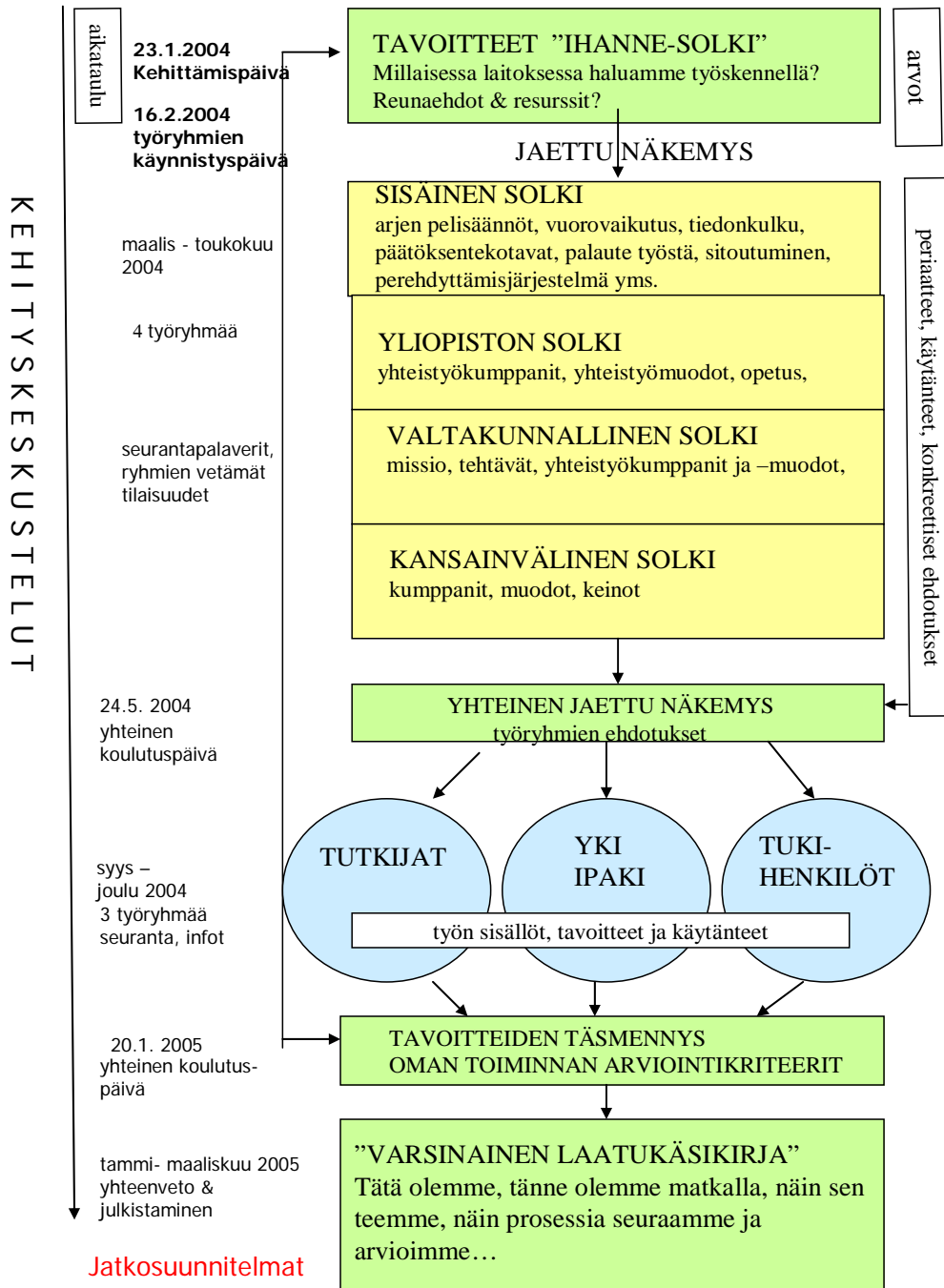
1. laitoksen/yksikön laatukäsikirjan työstäminen: arvolähtökohdat, johtamisen pelisäännöt, työyhteisön osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen, perehdyttämisen pelisäännöt, eläkkeelle siirtyvien asema jne.
2. esimiestyöhön kouluttaminen/perehdyttäminen
3. pedagoginen johtaminen
4. työyhteisön hyvinvointi- ja ikäjohtaminen

Yliopiston täydennyskoulutuskeskus vastasi laitoksen laatukäsikirjaprosessista. Esimiehille suunnattu valmennus liittyi jo aikaisemmin mainittuun työn vaativuuden arviointiin ja valmistautumiseen tulevaan UPJ-prosessiin. Tämä koulutuspaketti ostettiin yliopiston ulkopuolelta. Laitosten pedagoginen johtaminen oli noussut jo aikaisemmin OPLAA! -opetuksen laatuhankeeseen kautta uudeksi johtamisen kehittämisalueeksi. Pedagogisten johtajien koulutus ja pedagogisen johtamisen kehittäminen jatkuu osana koulutuksen laatujärjestelmätyötä (OPLAApro 2004–2006).

Laatukäsikirjatyö

Johtamisen laatuhankeeseen liittyi laitosten johtamiskäytäntöjen kehittäminen ja dokumentointi. Ulkopuolisena kouluttajana toimi koulutuspäällikkö Veli-Pekka Liimatainen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksesta. Tavoitteena oli laitosten tukeminen niiden johtamisen laadun kehittämisessä sekä hyvien käytänteiden esiin tuominen. Lisäksi tarkoituksena oli luoda suuntaviivoja muidenkin laitosten laatukäsikirjatyölle. Sisällöllisistä tuloksista pilotit kertovat erikseen järjestettävässä raportointitilaisuudessa keväällä 2005.

Työ käynnistettiin yhteisellä tilaisuudella 27.9.2004, jolloin esiteltiin koulutuksen tavoitteet ja JOPLAA-hankkeen kytkennät yliopiston muuhun laatu-työhön. Samalla laitokset kartoittivat koulutustarpeitaan ja suuntaviivoja etenemiselle. Mukana oli edustus Erityispedagogiikan laitokselta, Opettajankoulutuslaitokselta, Tietotekniikan tutkimusinstituutista, Koulutuksen tutkimuslaitokselta, Soveltavan kielentutkimuksen keskukselta (Solki) sekä Taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitokselta. Näistä kolme ensiksi mainittua olivat pilotteina mukana koulutuksessa. Soveltavan kielentutkimuksen keskus oli edennyt omassa laatukäsikirjaprosessissaan niin pitkälle, että sille myönnettiin suoraa hanketukea velvoitteena muiden laitosten käsikirjaprosessien tukeminen ja vertaisohjaus. Solkin prosessi käynnistyi Kaikkiko Kunnossa? -ohjelman aikana. Johtaja Minna-Riitta Luukka on kuvannut Solkin prosessia seuraavalla kaavakuvalla.



KUVIO 3 Solkin prosessikaavio

Tietotekniikan tutkimusinstituutti (TITU)

Instituutissa työstä vastasi BIG-ryhmä. Koko henkilöstö osallistui tässä vaiheessa valmisteluun vastaamalla johtajuutta koskevaan kyselyyn ja osallistumalla vapaamuotoiseen keskusteluun. Kyselyssä käytettiin efqm:n johtajuuden arviointikohtia. Työ käynnistettiin kuvaamalla ydinprosessi "Ideasta projektisopimukseen". Kuvaus palautti mieleen laitoksen toiminnan ja rahoitusrakenteen erityisluonteen ja silloitti luontevasti ajatukset johtajuuden pohdintaan. Tätä lähestyttiin seuraavien kysymysten avulla:

Mitä on johtaminen TITUssa? – määrittelyä

1. Millaista on hyvä johtaminen? – kriteerejä
2. Kuinka johtamista arvioidaan? – mittareita, tavoitteita
3. Mitkä ovat johtamisen puitteet? – johtamisjärjestelmä

Tulosten dokumentointi jäi instituutin jatkotehtäväksi.

Opettajankoulutuslaitos

Laitoksella työstä vastasi yhteisöllisyysryhmä, jonka ensimmäisessä kokoontumisessa käytiin läpi nykytilanne ja kartoitettiin laajasti kehittämistarpeita. Seuraavissa istunnoissa syvennyttiin laitoksen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmään. Tuloksena järjestelmä selkiintyi huomattavasti. Järjestelmän kuvaus on lähes valmis. Jatkossa laitos vie luonnoksen henkilöstön käsiteltäväksi. Tämän lisäksi ryhmä paneutuu johtajuuteen ja johtamiskulttuuriin sekä arviointimenettelmän tekemiseen. Johtamisen pohdinta liittyi kiinteästi laitoksen uuden opetussuunnitelman toteuttamiseen monimuotoisissa yhteistyökuvioissa.

Erityispedagogiikan laitos

Aluksi kartoitettiin nykytila ja tunnistettiin kehittämistarpeita laitoksen johtoryhmän edustajien kanssa. Laitos valmisteli luonnoksen johtamisen laatukäsikirjaksi, joka käsiteltiin koko henkilöstön yhteisessä tilaisuudessa. Samalla kirjattiin muutokset tekstiin. Johtajuuden arviointimenettelyn tekeminen ja dokumentoinnin loppuun saattaminen jäivät laitoksen tehtäväksi. Johtamisen välineenä valmisteltiin perehdyttämiskansiota.

Kaikilla laitoksilla on omat erityispiirteensä, joten ei ole perusteltua esittää yhtä johtamisen mallia. Yhteinen osa käsittää lähinnä yliopiston antaman normituksen. Johtamiskulttuuri on muotoutunut yliopiston laitoksilla pitkän ajan kuluessa, joten nopeat muutokset eivät ole useinkaan mahdollisia.

Johtamisjärjestelmää ja johtajuutta mietittäessä on pidettävä mielessä laitoksen toiminta-ajatus ja strategia, koska johtaminen on vain väline niiden toteuttamisessa.

Laitosten johtamisen laatu liittyy kiinteästi opetuksen laatuun. Se luo edellytyksiä hyvälle opetustyölle. Tämän vuoksi on syytä laitoksittain tarkastella molempia rinnakkain.

Johtamisen kehittämisessä keskustelu osoittautui tärkeäksi, joten siihen kannattaa varata riittävästi aikaa. Päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän tarkastelu näytti olevan helpompaa kuin johtajuuteen ja johtajiin kohdistuva pohdinta.

Johtamisen kehittäminen ei lähde nollassa, mutta ei myöskään päädy kerralla huipputasolle. Hyvien, jo käytössä olevien käytänteiden julki tuominen saattaa helposti unohtua. Valmistelutyötä on järkevä tehdä pienellä ryhmällä mielellään osa kerrallaan.

Johtamisen pohdiskelun luonteva prosessi laitoksella

- laitoksen nykyisen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän kuvaus
- nykyjärjestelmän toimivuuden arviointi laitoksen perustehtävän näkökulmasta
- tarvittaessa muutosesitysten tekeminen ja niiden arviointi yhdessä
- avoin keskustelu ihmisten johtamisesta
- johtajuuden arviointimenetelmästä sopiminen

”Laitoksen hyvä johtaminen” -dokumentti voisi olla muutaman sivun mittainen tiivis asiakirja ja pääotsikoittain seuraavan tapainen:

1. Päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä (muodollinen kuvaus)
2. Hyvä johtajuus (ihmisten johtaminen)
3. Johtamisen arviointimenettely

PEDAGOGISEN JOHTAMISEN ARVIOINTIA

Jyväskylän yliopiston laitoksia pyydettiin nimeämään osana vuoden 2004 TTS-prosessia pedagogiset johtajat kehittämään oman laitoksensa opetusta ja osallistumaan yliopiston koulutuksen laatuja järjestelmä- ja laadunvarmistustyöhön.

OPLAApro-tiimi on organisoinut pedagogisten johtajien koulutusta ja yhteistyötä. Osana tätä prosessia laitoksille on myös perustettu opetuksen kehittämissyöryhmiä, joissa opiskelijoilla on selkeä rooli ja riittävä edustus. Pedagogisten johtajien koulutus on lähtenyt keskinäisestä verkottumisesta ja tarjonnut keväällä 2005 teemaseminaarien sarjaa. Ajankohtaisia aiheita ovat olleet mm. HOPS-suunnittelu, eHOPS-toteutukset, opetuksen palautejärjestelmät ja laitosportfolio koulutuksen laatuja järjestelmän työvälineenä.

Tutkimustietoa pedagogisesta johtamisesta

Kun pedagoginen johtaminen akateemisen johtajuuden uutena painotuksena nousi keskustelun keskiöön OPLAA!-opetuksen laatuhanke aikana, Katja Mielonen lähti selvittämään omana opinnäytetutkimuksenaan pedagogisen johtamisen käytäntöjä ja kehittämistarpeita Jyväskylän yliopistossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena pedagogisen johtamisen osa-alueille sijoittuva toiminta näyttäytyy laitoksella sen opetushenkilökunnan mielestä, ja vaikuttavatko eri taustamuuttujat näkemykseen pedagogisen johtamisen toteutumiseen ainelaitoksilla. Lisäksi tutkimus tarkastelee opetushenkilökunnan näkemystä siitä, kuka tai ketkä tällä hetkellä vastaavat ainelaitosten pedagogisesta johtamisesta. Kolmanneksi tutkimus kartoittaa kuvaa siitä, millainen pedagoginen johtaminen tukisi parhaiten ainelaitosten henkilökunnan opetustoimintaa.

Tutkimus toteutettiin Jyväskylän yliopiston ainelaitosten opetushenkilökunnalle suunnattuna kokonaistutkimuksena. Aineisto kerättiin WWW-kyselylomakkeella kevään 2004 aikana. Kysely toteutettiin strukturoituna, lu-

kuun ottamatta viimeistä avointa kysymystä. Kysely koostui kolmesta osasta: taustatiedoista, pedagogisen johtamisen väittämistä sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä. Väittämät pedagogisesta johtamisesta jaettiin seitsemän yleisen teeman mukaisiksi kokonaisuuksiksi. Yleisiksi teemoiksi nousivat opetustoiminnan tavoitteellisuus, pedagoginen toiminta, palautteet ja arviointi, yhteistyö ja yhteisöllisyys, tuki ja kannustus laitoksella, resurssit sekä vastuu pedagogisesta johtamisesta. Avoin kysymys koski opetushenkilökunnan pedagogiselle johtamiselle kohdistuvia odotuksia.

Tutkimusaineiston analysoinnissa väittämien osalta käytettiin SPSS for Windows 12.0 -ohjelmistoa. Muuttujat käsiteltiin teemoittain faktoroinnin avulla, jonka tarkoituksen on tiivistää useiden mitattujen muuttujien informaatio muutamaan keskeiseen faktoriin. (Metsämuuronen 2003, 517.) Faktoroinnin perusteella aineiston 64 sisältöväittämää tiivistettiin 18 uudeksi summamuuttujaksi. Muodostettuja summamuuttujia analysoitiin keskiarvotesteillä, joilla verrataan kahden tai useamman ryhmän keskiarvoja keskenään (Heikkilä 1999, 214; Metsämuuronen 2003, 644). Keskiarvotesteillä uusia muuttujia tarkasteltiin suhteessa taustamuuttujiin, joita olivat sukupuoli, pedagoginen pätevyys, asema laitoksella, tiedekunta, ammattinimike, työskentelyvuodet yliopistolla sekä tieteellinen pätevytyminen. Avoimen kysymyksen vastaukset luokiteltiin teemoihin.

Kyselyyn vastasi 151 ainelaitosten opetushenkilökunnan jäsentä ja vastausprosentti oli 28,3 %. Vuonna 2003 Jyväskylän yliopiston 21 ainelaitoksella sekä taloustieteiden tiedekunnassa oli 533 opetushenkilökunnan jäsentä. Avoimen kysymyksen vastauksen osalta vastausprosentti oli 13,9 % (N=74). Assistentit olivat aktiivisimpia kyselyyn vastaajia. Lehtoreiden ja yliopistonopettajien, yliassistenttien sekä professoreiden vastausaktiivisuus oli yleistä vastausaktiivisuutta alempi.

Tulosten suhteen aineistosta löytyi eroavaisuuksia vastaustaipumuksissa suhteessa kaikkiin taustamuuttujiin. Pro gradu -tutkielman tulososio sisältää tarkemman kuvauksen tutkimuksen tuloksista.

Pedagoginen toiminta ja sen tavoitteellisuus

Laitosten johdon käsityksen mukaan kiinnostus opetusta kohtaan laitoksella on korkeampi kuin muun opetushenkilökunnan näkemyksen mukaan. Laitoksen johdon mukaan laitoksella myös kehitetään opetusta enemmän kuin muun henkilökunnan mielestä. Mielenkiintoista on, että professoreiden näkemyksen mukaan laitoksilla kehitetään opetusta enemmän kuin assistenttien mielestä. Korkeakoulupedagogiikkaan suhtautuvat positiivisemmin lehtorit ja yliopistonopettajat kuin professorit. Pedagogisen pätevyyden hankkiminen vaikuttaa myös korkeakoulupedagogiikkaan suhtautumiseen positiivisesti.

Laitoksen opetustoiminnan tavoitteellisuus arvioitiin alhaisemmaksi kuin oman opetustoiminnan tavoitteellisuus. Laitoksen johto, eli johtajat ja varajohtajat, arvioivat sekä koko laitoksen että oman opetustoimintansa tavoitteellisuuden korkeammaksi kuin muu opetushenkilökunta laitoksella. Professorit arvioivat myös laitoksen opetustoiminnan tavoitteellisemmaksi kuin muut am-

mattinimikeryhmät. Oman opetustoiminnan tavoitteellisuuden arvioivat positiivisemmaksi lehtorit ja yliopistonopettajat sekä ne, joilla on pedagoginen pätevyys hankittuna. Tämä voi olla myös verrattavissa siihen, että vastanneista lehtoreista ja yliopistonopettajista 67,3 %:lla on pedagoginen pätevyys, kun kokonaisuudessaan vastanneesta opetushenkilökunnasta pedagoginen pätevyys oli hankittuna 41,7 %:lla.

Opetushenkilöstö, jolla ei ole pedagogista pätevyyttä, näkee opetusvastuun jakamisen laitoksella positiivisemmassa valossa kuin ne opetushenkilökunnasta, joilla on pedagoginen pätevyys. Kokonaisuudessaan opetusvastuun jakaminen laitoksella nähdään lievän positiivisessa valossa. Asema laitoksella vaikuttaa myös siihen, miten opetushenkilökunta kokee opetusvastuun jakamisen laitoksella. Laitoksen johto näkee opetusvastuiden jakamisen suunnitelmallisempina kuin muu opetushenkilökunta.

Merkittävä huomio on, että laitoksen johdon mukaan henkilöstön työmäärään ja jaksamiseen kiinnitetään enemmän huomiota kuin muun opetushenkilökunnan mielestä. Muu opetushenkilökunta kokee, että henkilökunnan jaksamiseen ja työmäärään ei juurikaan kiinnitetä huomiota. Tämä näkyy myös pedagogiselle johtamiselle kohdistuvissa odotuksissa, sillä henkilökunnan jaksamisesta huolehtiminen saa myös muutamia mainintoja.

Palautteet, arviointi ja tuki

Johdon näkemyksen mukaan laitoksella seurataan opintojen edistymistä ja kerätään palautetta opiskelijoilta enemmän kuin muun henkilökunnan mielestä. Yllättävästi pedagogisen pätevyyden hankkineiden mielestä opiskelijapalautteen kerääminen ja opintojen edistymisen seuranta on harvinaisempaa kuin pedagogista pätevyyttä vailla olevien mielestä. Myös ammattinimeke vaikuttaa siihen, miten opiskelijapalautetta nähdään kerättävän. Professorit arvioivat opiskelijapalautteiden keräämisen ja hyödyntämisen positiivisemmassa valossa kuin lehtori ja yliopistonopettajat.

Laitosten opettajat näyttäisivät vastausten perusteella saavan ja antavan kollegoille niukasti vertaispalautetta opetuksesta. Opetuksen yksityisyyden purkaminen vienee aikaa, vaikka henkilökunta avointen vastausten perusteella näyttääkin kaipaavan enemmän yhteisöllisyyttä myös opetustoimintaan sekä palautetta ja tukea oman opetustyön tekoon. Yhteistyötä näytetään tekevän voimakkaammin oman laitoksen sisällä kuin sen ulkopuolelle, jota arvion mukaan ei tehtäisi juuri lainkaan opetuksen saralla. Mielenkiintoista on, että laitoksen johto arvioi yhteistyön tekemisen laitoksen sisällä positiivisemmaksi kuin muu opetushenkilökunta, kuten myös yhteistyön tekemisen laitoksen ulkopuolelle.

Laitoksen tuki opetustoiminnalle arvioitiin kokonaisuudessaan neutraaliksi tai hieman negatiiviseksi. Laitoksen johto kokee, että laitos tukee opetustoimintaa, kun taas opetushenkilökunnan mielestä laitoksella ei juuri tueta opetustoiminnan toteutumista. Professorit arvioivat sekä laitoksen tuen opetustoiminnalle että itse muille annetun tuen positiivisemmaksi kuin muut ammattinimikeryhmät. Ne, joilla on pedagogista pätevyyttä arvioivat myös oman tu-

kensa muille korkeammaksi, joka voi johtua valmiudesta antaa jäsenyntyneempää pedagogista tukea opetukselle. Lehtoreiden ja yliopistonopettajien mielestä laitos ei tue opetustoimintaa kovinkaan voimakkaasti.

Vastuu pedagogisesta johtamisesta

Suurimmalla osalla tiedekunnista vastuu pedagogisesta johtamisesta näyttäisi olevan laitoksen varajohtajalla (ITK, KTK, LTTK & MLTK). Taloustieteiden tiedekunnassa pedagoginen johtaminen nähdään olevan laitosjohtajan vastuulla. Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan vastaajat kokevat, että vastuu pedagogisesta johtamisesta olisi koko laitosityhteisöllä. Humanistisen tiedekunnan osalta on vaikea tehdä arvioita pedagogisen johtamisen vastuutahosta, sillä tiedekunnan vastausten keskiarvot jokaisen vastuutahon kohdalla jäivät neutraalin näkemysalapuolelle. Kyselyä tehtäessä laitosten pedagogisia johtajia ei vielä ollut nimetty.

Kyselyssä opetushenkilökuntaa pyydettiin arvioimaan pedagogisen johtamisen asioita suhteessa laitoksen nykytilanteeseen. Kuitenkin opetushenkilökunta saattaa kokea oman oppiaineryhmän pedagogisen toiminnan itselleen lähempänä, jolloin koko laitoksen pedagogisen toiminnan arviointi voi olla hankalaa. Tämä on havaittavissa etenkin pedagogiseen vastuunjakoon liittyviin väittämiin annetuissa vastauksissa, joissa vastuutahoja ei oikein ole osattu nimetä. Koostaen voidaan sanoa, että ainelaitosten johto näkee pedagogisen johtamisen toteutumisen laitoksella positiivisemmassa valossa kuin muu opetushenkilökunta.

Pedagogiseen johtamiseen kohdistuvat odotukset

Pedagogiseen johtamiseen kohdistuvat odotukset jakaantuivat kahdeksan eri teeman alle. Pedagogiselta johtamiselta kaivataan eniten yhteisöllisyyden tukemista. Tämä tuo esille mielenkiintoisen näkökohdan suhteessa laitoksen tämän hetken tilanteeseen, sillä laitoksen johto näkee positiivisemmassa valossa yhteistyön tekemisen sekä laitoksen sisällä että laitoksen ulkopuolella kuin opetushenkilökunta muuten. Keskustelu, yhteisien asioiden koordinointi, kokemusten jakaminen sekä yhteistyön tekeminen koetaan tärkeänä opetustoiminnan hyvän sujumisen varmistamiseksi.

Toiseksi eniten pedagogiselta johtamiselta odotetaan tukea laadukkaan opetustoiminnan toteuttamiseen, johon nähdään kuuluvan uusien ideoiden tukeminen ja niiden toteuttamisen vapaus. Tähän nähtiin kuuluvan myös opetustoiminnan tavoitteista keskusteleminen ja niiden asettaminen sekä palautteiden saaminen sekä opiskelijoilta että kollegoilta. Pedagogiseen johtamiseen kohdistuvat odotukset liittyivät myös resursseista huolehtimiseen niin opetuksen aikaresurssien kuin työmäärän tasapuolisen jakautumisen ja henkilökunnan jakamisesta huolehtimisen suhteen.

Pedagogiselta johtamiselta odotetaan myös tukea henkilökunnan ammatilliseen kehittymiseen, opetustoiminnan tukemiseen ja kannustamiseen kokonaisvaltaisen johtamisen kautta. Muutama maininta liittyi oman autonomisuu-

den korostamiseen ja pedagogisen johtamisen tarpeettomuuteen omalla kohdalla sekä kyvyttömyyteen ilmaista / osaamattomuuteen tarkentaa, millainen pedagoginen johtaminen tukisi parhaiten omaa opettajuutta.

Katja Mielosen (2005) kasvatustieteen pro gradu -tutkielmassa *Pedagoginen johtaminen - Ainelaitosten opetushenkilökunnan käsityksiä pedagogisesta johtamisesta Jyväskylän yliopistossa* raportoidaan tutkimustulokset tarkemmin.

YLIOPISTON NÄKYMÄTTÖMÄT JOHTORYHMÄT

Johtoryhmät toimivat yksikön johtajan tukena yksikön toiminnan linjauksia tehtäessä, ne ovat tärkeitä keskustelu- ja ajatustenvaihtoorumeita. Johtoryhmätyö edistää tiedonkulkua yksikön sisällä ja näin edistää yksikön toimintaa.

Syksyllä 2003 Jyväskylän yliopiston johtamisen laatuhankkeen JOPLAA: n ohjausryhmä antoi JOPLAA-projektisuunnittelijalle toimeksi selvitystyön tekemisen koskien yliopiston eri yksiköissä toimivia johtoryhmiä ja johtoryhmätyöskentelyä. Johtoryhmäselvityksen toimeksiannon taustalla oli käsitys epävirallisten johtoryhmien ja johtoryhmätyöskentelyn yleistymisestä Jyväskylän yliopistossa. Selvityksen tavoitteena oli kartoittaa johtoryhmätyöskentelyn yleisyyttä, työskentely- ja toimintatapoja sekä johtoryhmien merkitystä ja roolia yliopiston eri yksiköiden johtamisessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, onko johtoryhmätyöskentelyä tarpeen kehittää yleisesti ja koordinoitusti Jyväskylän yliopistossa.

Johtoryhmät Jyväskylän yliopistossa

Jyväskylän yliopistossa niin kuin useimmissa muissakin Suomen yliopistoissa toimivat johtoryhmät ovat epävirallisia elimiä. Yleisesti ottaen suomalaisten yliopistojen hallintojohtosääntö ei tunne johtoryhmiä millään yliopiston johtamisen tasolla. Tästä yleisestä linjasta poikkeus on Kuopion yliopisto, jonka hallintojohtosäännössä johtoryhmä mainitaan. Kuopion yliopiston hallintojohtosäännössä nimetty johtoryhmä toimii yliopiston ylimmän johdon eli rehtorin tukena johtamiseen liittyvissä asioissa. (Kuopion yliopiston hallintojohtosääntö 17.12.2003). Johtoryhmät eivät siten yleensä ole laillisia päätösvaltaisia elimiä Suomen yliopistoissa, ei siis myöskään Jyväskylän yliopistossa ja sen yksiköissä. Tämä virallisen aseman puuttuminen asettaa johtoryhmissä tehtävälle työlle selvät rajat. Johtoryhmissä ei voida yliopiston millään tasolla tehdä yksikön toimintaan liittyviä päätöksiä, vaan päätökset tehdään hallintojohtosäännön mukaisissa elimissä.

JOPLAA:n ohjausryhmän tekemän rajauksen mukaisesti tässä selvityksessä johtoryhmällä tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmiä, jotka toimivat yksikössä johtajan työn tukena ja apuna. Selvitys tehtiin kahdessa vaiheessa syksyllä 2003 ja keväällä 2004. Yhteensä 30 ainelaitosta, erillislaitosta tai muuta yksikköä vastasi kyselyyn. Vastauksissa 27:ssä yliopiston yksikössä ilmoitettiin toimivan epävirallisen johtoryhmän. Lisäksi kolmessa vastauksessa kerrottiin, että yksikössä ei toimi johtoryhmää. Kahdessa näistä on kuitenkin keskusteltu johtoryhmän tarpeellisuudesta ja sen perustamisesta lähitulevaisuudessa. Johtoryhmiä toimii sekä tiedekunnissa että ainelaitoksilla.

Saaduista vastauksista kävi ilmi, että ainelaitoksilla johtoryhmien työskentelyllä eri yksiköissä on hyvin vaihtelevat lähtökohdat. Yksi erottava tekijä liittyi johtoryhmätyön perinteisiin eri yksiköissä. Ainelaitoksilta tulleissa vastauksissa erottui selvästi kaksi ryhmää johtoryhmätyöskentelyn keston suhteen. Joillakin ainelaitoksilla johtoryhmätyöskentely on ollut jo pitkään osa laitosten johtamistoimintaa, sillä on vuosien historia takanaan. Joillakin laitoksilla johtoryhmät ovat toimineet jo vuosikymmenien ajan tai jopa laitoksen historian alusta saakka. Vastaavasti vastauksissa erottui joukko 1990- ja 2000-lukujen taitteessa ja 2000-luvun alussa ainelaitoksille perustettuja uusia johtoryhmiä. Johtoryhmiä on ollut olemassa pisimpään erityisesti kooltaan suurissa laitousyksiköissä.

Johtoryhmät ovat kokoonpanoltaan melko pysyviä. Kokoonpanot elävät luonnollisesti yksikön henkilövaihdosten myötä jonkin verran. Koska johtoryhmät eivät ole laillisia ja päätäntävaltaisia elimiä yliopiston hallintojohtosäännön mukaan, niiden ei tarvitse myöskään noudattaa edustuksellisuuden periaatetta kokoonpanojensa suhteen. Johtoryhmissä ei siten usein ole kaikkien henkilöstöryhmien edustusta. Muutamissa ainelaitoksissa oli kuitenkin pyritty myös johtoryhmissä edustuksellisuuteen. Johtoryhmissä ei yleisesti ole myöskään opiskelijaedustusta. Ainelaitoksista poikkeuksina olivat yksi kasvatustieteellisen tiedekunnan ja yksi humanistisen tiedekunnan laitos.

Johtoryhmien toiminta

Johtoryhmää johtaa kaikissa yksiköissä laitoksen johtaja ja hän myös kutsuu johtoryhmän koolle. Käytännössä koollekutsujana on usein amanuenssi johtajan toimeksiannosta. Muutamien johtoryhmien kohdalla aloitteen koolle kutumisesta voi kuitenkin tehdä kuka tahansa johtoryhmän jäsen. Muutamalla laitoksella kokoukset päätetään etukäteen aina lukukaudeksi kerrallaan Johtoryhmät kokoontuvat siis melko vaihtelevin väliajoin. Johtoryhmien kokoontuminen on tyypillisesti epäsäännöllisen säännöllistä. Keskiuerto kokoontumistiheys ainelaitoksilla on kerran tai kaksi kuukaudessa. Joissakin yksiköissä on kokoonnuttu tarkoituksella tätä tiheämmin, joissakin yksiköissä vain kerran lukukaudessa tai ei lainkaan. Joissakin yksiköissä kokoontumisväliä pyritään hiukan harventamaan.

Johtaja tavallisesti valmistelee ja esittelee käsiteltävät asiat johtoryhmälle yhdessä amanuenssin kanssa. Tarvittaessa johtaja käyttää myös muiden johtoryhmän jäsenten asiantuntemusta valmistelussa. Johtoryhmää johtava laitoksen johtaja siis tavallisesti päättää johtoryhmässä käsiteltävistä asioista. Yleensä joh-

toryhmiin asioita voivat tuoda käsiteltäväksi myös muut johtoryhmän jäsenet. Jos käsiteltävä asia sitä vaatii, myös johtoryhmän muu jäsen tai toisinaan johtoryhmään kuulumaton henkilö voi esitellä asian.

Kyselyyn vastanneiden johtoryhmien jäsenten vastauksista käy ilmi, että johtoryhmien käsittelemät asiat ovat moninaisia ja yksikön toiminnan kannalta keskeisiä. Yleisesti ottaen johtoryhmien keskeisin tehtävä on toimia valmistelevana ja keskustelevana foorumina ja laitoksen johtajan tukena ja neuvonantajana. Monissa vastauksissa korostetaan johtoryhmän valmistelevaa luonnetta ja sitä, että se ei ole päätäntävaltainen elin. Tyypillisesti johtoryhmä keskustelee, ottaa kantaa ja antaa johtajalle ohjeistusta laitoksen toimintaan liittyvistä asioista kuten virka-asiat, rahanjaot, opetukseen ja tutkimukseen liittyvät asiat. Johtoryhmä valmistele käsiteltävät asiat laitos- ja tiedekuntaneuvoston käsiteltäväksi. Lisäksi johtoryhmässä sovitaan muista laitoksen tärkeistä asioista. Valmistelun ja keskustelun lisäksi useissa vastauksissa korostetaan johtoryhmän merkitystä yksikön sisäisen tiedottamisen ja toiminnan sujuvuuden kannalta.

Erillislaitoksia koskevissa kyselyvastauksissa esitettiin selvästi enemmän kriittisiä äänenpainoja johtoryhmätyöskentelyä kohtaan kuin ainelaitoksilta tulleissa vastauksissa, joissa johtoryhmätyöhön kohdistuva kritiikki oli harvinaista. Erillislaitoksilla odotettiin johtoryhmiltä selvästi enemmän 'virallisuutta' kuin ainelaitoksilla. Kritiikki kohdistui esimerkiksi johtoryhmän kokoontumisiin liittyviin tekniisiin seikkoihin kuten kokousajoista päättämiseen ja aikataulutukseen, kokouspöytäkirjojen tekemiseen tai kokousmateriaalien saamiseen hyvissä ajoin. Asioiden käsittelyyn kohdistui myös kritiikkiä. Esitettiin näkemyksiä, että johtoryhmän vetäjä ei huomioi riittävästi johtoryhmän mielipidettä tehdessään päätöksiä. Terminä päättäminen on monimerkityksinen. Se voi viitata selvästi suoraan päätöksentekoon, mutta myös yhteisen keskustelun lopputuloksena saavutettuun yhteiseen kantaan, joka vahvistetaan virallisissa elimissä.

Kummassakin tapauksessa ollaan johtoryhmien suhteen harmaalla alueella suhteessa hallintojohtosäätöön.

Johtoryhmätyöskentelyn tulevaisuus

Johtoryhmätyön kehittämisen suhteen mielipiteissä on varsin paljon hajontaa. Esimerkiksi osassa matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan vastauksista johtoryhmätyöskentelyn erityistä kehittämistä ei nähdä tarpeellisena. Tämä liittyy osaltaan tyytyväisyyteen tämän hetkiseen johtoryhmätyöskentelyyn, mutta toisaalta johtoryhmä halutaan myös pitää mahdollisimman epäbyrokrattisena vapaan keskustelun foorumina. Johtoryhmä nähdään hyvänä hallinnon apuvälineenä, jossa päätöksiä voidaan valmistella ja asioista voidaan keskustella avoimesti. Etuna nähdään myös se, että johtoryhmän kokoonpanoa voidaan asioista riippuen muokata joustavasti.

Johtoryhmien yleistyminen lienee osaksi seurausta yksikön johtajan roolin kasvamisesta ja päätösvallan lisääntymisestä yliopistossa. Johtajien tehtävien moninaistuminen ja eri rooleissa tasapainoilu on todennäköisesti tehnyt erilaisen johtamisen tukijärjestelmien ja välineiden entistä tarpeellisemmaksi.

JOHTAMISEN LAATUHANKKEEN YHTEENVETOA - JOPLAA-MALLI

JOPLAA:n malli koostuu "tietoisku" -tyyppisistä luennoista, pitkäkestoisesta kehittämisohjelmasta johon sisältyy seminaarityöskentelyä ja ryhmätyönohjausta sekä kehittämishankkeiden resursoinnista.

Kevääseen 2005 tullessa JOPLAA-hankkeelle on muotoutunut oma johtamiskoulutuksen ja johtamisen kehittämisen malli. Johtamisen laatuhankkeen toiminta on noudattanut kolmea toisiinsa linkittyvää ja toisiaan tukevaa toimintalinjaa. Tavoitteena on ollut tuottaa toimintamalli, jonka avulla pystytään kehittämään johtajuutta niin yksilö-, yksikkö- kuin organisaatiotasolla. Koko hankkeiden ajan on järjestetty luentotyyppeistä koulutusta ajankohtaisista teemoista. Luentoja ja seminaaripäiviä on järjestetty yhteistyössä mm. henkilöstökoulutuksen, virtuaaliyliopiston, OPLAA:n, hallinnon eri alueiden ja toimikuntien kanssa. Luentotilaisuuksien rinnalle on pyritty rahoituksen niin salliessa järjestämään pitkäkestoista ja -jänteistä johtamisen kehittämistä johon osallistujat hakeutuvat vapaaehtoisesti ja sitoutuvat koko ohjelman ajaksi.

Koska JOPLAA:n oma rahoitus ei riittänyt pitkäkestoisten ohjelmien järjestämiseen alun pitäen suunnitellussa laajuudessa, erillisen ohjelman toteuttamiseen haettiin rahoitusta ulkopuolelta. Valtiokonttorin tukema Kaikkiko kunnossa? -ohjelma käynnistyi syksyllä 2003. Hankkeessa on pyritty myös tukemaan yksiköiden omia kehittämistoimia tarjoamalla hankerahoitusta sekä resursoimalla yksiköiden tarpeisiin räätälöityä koulutusta kuten esimerkiksi syksyllä 2004 toteutettu laitoksen laatuksikirjakoulutus.

JOPLAA on osoittanut selkeästi yksittäisistä luennoista muodostuvan johtamiskoulutuksen rajallisuuden. Se puolustavaa paikkaansa johtamiskoulutuksen yhtenä osana tietojen päivityksessä: esimerkiksi ajankohtaisista asioista tiedotettaessa tai alustuksina teemoihin, mutta ei ole riittävä väline johtamistaitojen syventämiseen. Jos johtajien koulutuksen halutaan lisäävän johtajuuden ymmärtämistä, kehittävän johtamiskäytäntöjä ja johtajien työtä halutaan aidosti

tukea, johtamiskoulutusta ei voi rakentaa vain yksittäisten luentojen tai luentotyypin koulutuksen varaan.

Erityisesti Kaikkiko kunnossa? -ohjelma osoitti, miten keskustelu, vertais-tuki ja työnohjaus auttavat prosessoimaan johtamisen kipupisteitä ja löytämään niihin ratkaisuja ja hyviä käytäntöjä. Kehittymisprosessin aikaansaaminen johtamiskoulutuksessa edellyttää vuoropuhelua edistävien menetelmien käyttöä. On ymmärrettävä, että prosessin merkitys on kehittämistyön ja kehittymisen kannalta suuri. Johtamisen laatuhanke aikana saadut kokemukset pitkäkestoisesta johtamisen kehittämistyöstä tukevat vahvasti tätä näkemystä.

Erityisesti intensiivinen seminaarityöskentely, jossa kokemuksia päästään purkamaan ja käsittelemään vertaisryhmän kanssa on osoittautunut hedelmälliseksi johtamiskoulutuksen välineeksi. Kaikkiko Kunnossa? -ohjelmassa johtajille annettiin lisäksi mahdollisuus osallistua ryhmätyönohjaukseen, mistä saadut kokemukset ovat erittäin rohkaisevat. Työnohjaus on johtajien henkilökohtaisen johtajana kasvun, asioiden työstämisen ja jaksamisen kannalta korvaamaton työmuoto. Työnohjauksesta saatu palaute on ollut erityisen positiivista. Työnohjausta tullaankin todennäköisesti käyttämään enemmän henkilöstönkehittämisen välineenä Jyväskylän yliopistossa, sillä työnohjauksen ottamisesta laajempaan käyttöön yliopistossa on tehty päätös keväällä 2005.

Johtamisen kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta, sitoutumista, panostusta niin henkilökohtaisella, yksikkö- kuin organisaatiotasolla ja siihen tulee antaa aikaa. Yhteistyössä yliopiston eri toimijoiden ja niiden tarjoamien resursien kanssa ja erilaisten menetelmien yhtäaikainen käyttö antaa kehittämistyölle sisällöllisesti vankan pohjan. Johtamisen laatuhanke aikana erilaisten hankkeiden yhtäaikaisuudella on saavutettu sekä synergiaetua että taattu käynnistettyjen prosessien katkeamaton eteneminen. Esimerkkinä tästä on Kaikkiko Kunnossa? -ohjelman puitteissa annettu tilaisuus oman yksikkökohtaisen kehittämishankkeen suunnitteluun ja myöhemmin hankkeen toteuttamiseen johtamisen kehittämiseen tähdätyllä hankerahalla.

Akateeminen johtaminen muuttuu ajan vaatimusten mukaisesti. Uusia käytäntöjä syntyy vastaamaan uusien tilanteiden johtamiselle asettamiin vaatimuksiin. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat yksiköiden johtamisessa viime vuosina yleistyneet ja yksiköiden konkreettisesta tarpeesta johtamistyön tukemiseen syntyneet epäviralliset johtoryhmät. Vaikka yksiköt myös kehittävät itse johtamisjärjestelmiään, organisaation tulee kuitenkin viime kädessä huolehtia siitä, että yliopistossa johto- tai esimiestehtävissä toimivilla on tarvittavat tiedot ja taidot tehtävässä toimimiseen. Yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma toteaa, että "Riittävä perehtyminen johtamistehtäviin ja johtamisen eri alueita koskeva koulutus tukevat esimiestehtävissä toimimista. Yliopisto tarjoaa johtamiseen liittyvää koulutusta ja keskustelutilaisuuksia sekä tiedottaa avoimesti ja riittävästi johtamiseen liittyvistä toiminnoista, tehtävistä ja vastuualueista" (Jyväskylän Yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma 2001).

Johtamiskoulutus on henkilöstön strategisen kehittämisen keskeisin väline. Yliopiston johtajille ja esimiehille järjestämän johtamiskoulutuksen ja johtamisen jatkuvan systemaattisen kehittämisen etuna on, että se antaa mahdolli-

suuden ohjata tiiviimmin johtamisen kehitystä haluttuun suuntaan, ennakoida tulevaa ja tukea hyvien johtamiskäytäntöjen juurtumista yliopistoon.

Kirjallisuus

- Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa. Johdon kehittämisen strategia 2002-2012. Työryhmämuistioita 1/2003. Valtionvarainministeriö, henkilöstöosasto.
- Bargh, Catherine, Boccock, J. Scott, P. & Smith, D (2000) University leadership. The Role of the Chief Executive. Buckingham: Society for Research into Higher Education.
- Erätuuli, Matti & Leino, Jarkko (1992) Rehtori koulunsa pedagogisena johtajana. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 134.
- Heikkilä, Tarja (1999) Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, Kauko (1986) Koulun johtaja ja koulun kehittäminen. Suomen kaupunkiliitto D 32.
- Jyväskylän Yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma (2001) <http://www.jyu.fi/strategia/ehdhlospol.html> viitattu 20.2.2005.
- Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia (2001) Hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 13.6.2001
- Kekäle, Jouni (1998) Ainelaitosten johtamiskulttuurit ja selviytymisstrategiat. Startegisen johtamisen mahdollisuuksia laitostasolla. Teoksessa Mälkiä & Vakkuri (toim.) Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopisto. 177-207.
- Kekäle, Jouni (1997) Leadership Cultures in Academic Departments. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 26.
- Kekäle, Jouni (2001) Academic Leadership. Huntington, NY : Nova Science Publishers.
- Koivula, Sampo, Määttä, Paula, Rainivaara, Sini ja Rantamäki, Jari (2004) Yhdessä oppiminen. Opetuksen laatuhanke Jyväskylän yliopistossa 2000-2003. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.
- Koski, Leena (1990) Tarinoiden yliopisto tehokkuuden diskurssissa. Joensuu: Joensuun yliopisto, Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja no 17.
- Kuopion yliopiston hallintojohtosääntö 17.12.2003 www.uku.fi/hallinto-laki-hallintojohtosaanto. viitattu 20.4.2004.
- Kurikka, Heini (2002) Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittyminen. Julkaisematon Pro gradu-työ, yritysstrategiat, taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Lehtonen, Erno ja Palonen, Tuire (1999) Kognitio, käytäntö ja kulttuuri. Lintubongarin pidempi oppimäärä. Teoksessa Eteläpelto, Anneli ja Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

- Metsämuuronen, Jari (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Mielonen, Katja (2005) Pedagoginen johtaminen – Ainelaitosten opetushenkilökunnan käsityksiä pedagogisesta johtamisesta Jyväskylän yliopistossa. Pro gradu-työ, kasvatustieteen laitos, Jyväskylän yliopisto.
- Mustonen, Kari (2003) Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. Acta Universitatis Ouluensis Scientiae Rerum Socialium E 63.
- Mäenpää, Anneli & Mäkinen, Jukka (1989) Tuloksellisen johtamisen edellytyksistä korkeakouluissa. Vaasan korkeakoulu, Länsi-Suomen taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisuja no 24.
- Pirttilä, Ilkka (1996) Yliopistolaivan kapteenit. Joensuun yliopisto, Sosiaalipolitiikan laitos
- Sallinen, Aino (1998) Johtamisedellytyksiä parannettava yliopiston kaikilla tasoilla. Pääkirjoitus, Tiedonjyvä no 9, 9-17.11.1998.
- Sallinen, Aino (2002) Mistä tulevat tutkijat ja opettajat. Yliopiston kilpailukykyä vahvistettava, Yliö, Keski-suomalainen, 5.9.2002.
- Sintonen, Kirsti (2000) Hyvä johtaminen yliopistossa-seminaari. Acatiimi 5/2000. http://www.acatiimi.fi/2005/5_00/5_001.htm
- Their, Siv (1994) Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino.
- Treuthardt, Leena (2004) Laatutyö Jyväskylän yliopistossa: toimeenpanosuunnitelma (15.10.2004)
- Vaherva, Tapio (1984) Rehtorin ammattikuva ja koulutustarve. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A5. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002-2012-Selvitysosa. Työryhmämuistioita 6/2003. Valtionvarainministeriö, henkilöstöosasto.
- Valtioyhteisön hallintopolitiikka-hanke. valtion työnantajahenkilöstöpolitiikkatyöryhmän muistio. Valtion henkilöstöpolitiikan kysymykset. 1997. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1997:30.
- Virkkala, Jorma (2000) Esimiespalkkiot ja hyvä johtaminen. Acatiimi 5/2000. http://www.acatiimi.fi/2005/5_00/5_00k.htm
- Wilson, J.P. (ed.) (1999) Human Resource Development. Learning and Training for Individuals and Organisations. London: Kogan Page Limited.
- Yhdessä osajiksi. Yliopisto työyhteisönä. Hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 5.12.2001
- Ylijoki, Oili-Helena (1998) Akateemisen heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio. Tampere: Vastapaino.

LIITE 1

Hankkeen johtaminen ja ohjausryhmä

Jyväskylän yliopiston rehtori Aino Sallinen asetti 20.5.2003 ohjausryhmän, suunnittelemaan, koordinoimaan ja ohjaamaan Johtamisen laatuhanketta. Ohjausryhmää ja hanketta johtaa vararehtori Paula Määttä. Ohjausryhmän jäsenet ovat johtaja Anna-Liisa Rassi Täydennyskoulutuskeskuksesta, professori Jussi Välimaa Koulutuksen tutkimuslaitokselta, amanuenssi Tellervo Keto kielten laitokselta, hallintopäällikkö Matti Myllykoski humanistisesta tiedekunnasta, professori Matti Leino fysiikan laitokselta, professori Hanna-Leena Pesonen taloustieteiden tiedekunnasta, professori Heikki Saastamoinen tietojenkäsittelytieteen laitokselta ja opiskelija Signe Jauhiainen ylioppilaskunnan edustajana. Johtamisen laatuhankkeen projektisuunnittelijana ja tutkijana toimii YTM Hannele Harjunen.

Suunnitteluryhmät

Laitosryhmä

Ryhmän vetäjänä toimi johtaja Anna-Liisa Rassi Täydennyskoulutuskeskuksesta. Jäseninä amanuenssi Raija Mehto yhteiskuntatieteellisestä tiedekunnasta, hallintopäällikkö Matti Pylvänäinen matemaattis-luonnontieteellisestä tiedekunnasta, professori Taina Savolainen taloustieteiden tiedekunnasta, professori Pasi Tyrväinen informaatioteknologian tiedekunnasta ja opiskelija Tiina Oksanen.

Tiedekuntaryhmä

Ryhmän vetäjänä toimi hallintopäällikkö Matti Myllykoski humanistisesta tiedekunnasta. Ryhmän jäseniä ovat johtaja Minna-Riitta Luukka soveltavan kielentutkimuksen laitokselta, vararehtori Timo Tiihonen, lehtori Ilkka Keskinen liikunta- ja terveystieteiden tiedekunnasta, yliassistentti Raili Moilanen taloustieteiden tiedekunnasta ja opiskelija Else Turtiainen.

Hallitusryhmä

Ryhmän vetäjänä toimi professori Jussi Välimaa KTL:stä. Jäseninä professori Heikki Saastamoinen informaatioteknologian tiedekunnasta, kehittämisspällikkö Leena Truthardt hallintovirastosta, opintoasiainpällikkö Juha Rantakari liikunta- ja terveystieteiden tiedekunnasta, professori Helena Rasku-Puttonen kasvatustieteiden tiedekunnasta ja opiskelija Antti Vesala.

LIITE 2

Johtamisen haasteita yliopistossa

(kerätty laitosjohtajien ensimmäisessä tapaamisessa syksyllä 2002)

Akateeminen johtajuus

- akateeminen johtajuus -käsitteen avaaminen
- johtamisen viitekehykset
- palkitsemisysteemit johtajille/ sapattivuosi
- meritoituminen
- operatiivisen vastuun vahvistaminen
- operatiivisen johdon välineiden puute
- johtoryhmien rooli
- miksi johtajaksi ei haluta?
- miksi johtajuus nähdään erillisenä muusta toiminnasta?
- johtajan valintaprosessi

Talouden johtaminen ja juridiikka

- taloushallinnon johtaminen, vastuu,
- taloushallinnon käsikirja laitoksille/ vuodenkierto ja prosessit näkyviksi.
- taloushallinnon terminologian selvittäminen
- rahoitusrakenne
- taloushallinnon järjestelmät johtamisen tukena, yhdenmukaisuus
- talousprosessien kehittäminen
- tulosvastuu vs. ei valtaa
- tulosjohtaminen
- yksilön juridinen asema
- tiedekunnan laitoksille antaman rahoituksen kohdentaminen
- talouden vastuu vs. pelisäännöt
- talusjohtaminen henkilöstöjohtamisen edellytyksenä
- uuteen palkkausjärjestelmään siirtyminen
- riskihallinto-käytännön tietoa
- hankeajattelu
- suunnittelu

Henkilöstöjohtaminen

- henkilöstöjohtaminen/avoimuus, sitoutuminen,
- henkilöstöjohtamisen välineet
- virkarakenne
- sitouttamisen välineet
- määräaikaishuudet, avainhenkilöiden vaihtuvuus

- yhteisöllisyyden aste
- töiden jakaminen
- kehityskeskustelut
- muutoksen johtaminen, muutosvastarinta
- tiedon jakaminen muutoksessa
- yksilöllinen vastuu/ristiriidat suhteessa yhteisiin päätöksiin
- vastuun laistamisesta rankaisu?
- henkilöstöstrategia
- hallintohenkilöstön työt

Erityiskysymykset/laitokset

- laitoksen yhteiset tavoitteet, miten ne muodostetaan, miten niihin päästään
- avaintehtävien määrittely
- sitoutuminen
- avoimuus
- yhteistyö keskusjohdon kanssa
- johtamisjärjestelmä/väliportaan tarve isoissa yksiköissä
- laitoksen kilpailukyky
- tiedon kulku ylhäältä alas ja alhaalta ylös

Henkilökohtainen johtajuus

- Johtajana jaksaminen
- yksilönä selviytyminen
- oma ajankäyttö
- laitosjohtajan käsikirja
- hops
- itsensä huoltaminen
- ristipaineiden yhteensovittaminen
- motivaatio
- päällekkäiset johtamisroolit

LIITE 3

Jyväskylän yliopisto
Johtamisen laatuhankkeen syyskalenteri
 Syksy 2003

Johtaminen ja esimiestyö arvojen ja etiikan näkökulmasta
 to 2. 10. klo 13–15, Lea Pulkkisen Sali B443.1, Agora

Tilaisuudessa pohditaan omaa johtamisidentiteettiä ja esitetään kymmenen teesiä arvo-ohjautuvasta esimiestyöstä. Alustajana ja tilaisuuden vetäjänä toimii kouluttaja Lari Junkkari. Junkkari on toiminut laajasti kouluttajana erilaisissa työyhteisöissä ja on ollut toisena kirjoittajana mm. teoksissa Yrityksen arvot ja etiikka, WSOY 2000, 3. painos 2003 ja Nykyajan paimentolaiset - Työ ja koti maailmalla, Otava 2003

HUOM! Lari Junkkari luennoi samana päivänä myös klo 10–12, Lea Pulkkisen Sali B443.1, Agora koko henkilökunnalle avoimella luennolla otsikolla: **Arvo- ja etiikkakeskustelut työyhteisöissä - kulisseja vai välttämättömyys?** Teemana arvojen ja etiikan keskeiset käsitteet ja soveltamisalueet sekä käytännön vaikutukset. Ilmoittautuminen tähän tilaisuuteen henkkoul@adm.jyu.fi

Johtaja ja virantäytön ja rekrytoinnin käytännöt
 pe 24.10. klo 12–15, S 305 (Seminarium)

- viran perustaminen, miten virka laitetaan haettavaksi, viran täyttö ja työntekijän valinta
- työntekijän perehdyttäminen ja johtajan tehtävät, perehdyttämisen 'check list' ja työnjako
- määräaikaiset virkasuhteet, työtodistuksen antaminen

Alustajat: Henkilöstöjohtaja Markku Uusitalo, JY, toinen alustaja ilmoitetaan myöhemmin

Kehittyvä toimintakulttuuri ja johtajuus
 pe 14.11. klo 12–15, S 305 (Seminarium)

- kehityskeskustelukulttuuri Jyväskylän yliopistossa
- kehityskeskustelut johtajan työn tukena
- ongelman ratkaisun välineet työyhteisössä

Alustajina työpsykologi Risto Korhonen, henkilöstöjohtaja Markku Uusitalo

Tietohallinto ja virtuaaliyliopisto osana yliopiston kokonaisstrategiaa (yhteistyössä Suomen virtuaaliyliopiston kanssa)
to 27.11. klo 12–16, JTO 120 (Juomatehdas)

Teemoina: tulevaisuuden yliopisto, tietohallinto- ja virtuaaliyliopistostrategia, tulevaisuuden oppimisympäristöt

Alustajina: Sari Söderlund, koordinaattori, tulevaisuudentutkimuksen verkostoakatemia TKKK, Pekka Kess, kehittämispäällikkö, Suomen virtuaaliyliopisto ja Antti Auer, Jyväskylän virtuaaliyliopisto, vararehtori Timo Tiihonen, JY ja projektipäällikkö Janne Sariola, HY.

Viestintä ja kommunikaatio työyhteisössä
pe 5.12. klo 12–15, S 305 (Seminarium)

-johtajan opas kommunikaatioon
-viestintä yhteisössä

Alustajat: Viestintäpäällikkö Anu Mustonen, JY, toinen alustaja ilmoitetaan myöhemmin

Lisäksi suositellaan:

Uusi hallintolaki
3.12.2003, 9,30–15,00 MaA 211

Uusi hallintolaki astuu voimaan vuoden 2004 alusta ja korvaa nykyisen hallintomenettelylain.

Miksi uusi hallintolaki?

Mitä uutta/ muutoksia sen tuo mukanaan?

Millaiset ovat hyvän hallinnon perusteet?

Mitkä ovat hallintoasioiden käsittelyvaiheet?

Alustajana kouluneuvos Pirjo Vehkamäki, Opetushallitus

HUOM! Ilmoittautuminen Pirjo Kaakkuriniemelle henkkoul@adm.jyu.fi.

Muutoksen johtaminen (KAIKU-työhyvinvointikoulutuksen järjestämä kaikille avoin luento)
ti 9.12.2003 klo 12–16, C1 (Päärakennus)

-organisaatio, muutos ja johtaminen

Tilaisuuden avaa vararehtori Paula Määttä,

Vetäjänä toimii johtaja Anna-Liisa Rassi, TÄKK
Alustajana Riku Santala, toimialajohtaja, Bearing Point Finland Oy

LIITE 4

Johtamisen laatuhankkeen teemaseminaarit

Kevät 2004

Ilmoittautumiset tilaisuuksiin noin viikkoa ennen osoitteeseen shharjun@adm.jyu.fi, jollei toisin mainittu

Uusi rahoitusmalli käytännössä (yhteistyössä talouspalveluiden kanssa)

Aika: 16.3.2004 klo 13–16.00

Paikka: C 3 (päärakennus)

Alustajina: talouspäällikkö Päivi Seppä, henkilöstöjohtaja, Markku Uusitalo,

Voiko opetusta johtaa? (kahden aamupäivän kokonaisuus)

1. Ohjaamisen kehittäminen

Aika 6.4.2004 klo 9–12.00 (yhteistyössä Oplaan ja OKL:n kanssa)

Paikka: MaC 102 (Mattilanniemi)

Tilaisuuden avaa vararehtori Paula Määttä

Alustajina: Sauli Puukari, Marjatta Lairio, Raimo Vuorinen, Sakari Saukkonen (OKL)

2. Pedagoginen johtajuus korkeakoulussa

Aika 7.4.2004 klo 9–12.00 (yhteistyössä Oplaan ja OKL:n kanssa)

Paikka: Ag Gamma, Agora

Tilaisuuden avaa vararehtori Paula Määttä

Alustajina: Kari Heiskanen TKK, koulutussuunnittelija, Sampo Koivula, Oplaa

Ikäjohtaminen (yhteistyössä Kaikkiko kunnossa työhyvinvointiohjelman kanssa)

Aika: 21.4.04, klo 12–16

Paikka: L 303

Alustaja: Juhani Ilmarinen (Työterveyslaitos)

Ilmoittautuminen 14.4.2004 mennessä sähköpostitse shharjun@adm.jyu.fi

Esittelijä-koulutus (yhteistyössä henkilöstökoulutuksen kanssa)

Aika huhti–toukokuu 2004, paikka ilmoitetaan myöhemmin

Johtamisen laatuhankkeen arviointiseminaari

Näkymättömät johtoryhmät JY:n Johtoryhmäselvityksen tulokset,

Aika 10.5.2004 klo 13.00-16.00, Paikka Lea Pulkkisen Sali, Agora

Alustajana: Paula Määttä, Jussi Välimaa, projektisuunnittelija Hannele Harjunen

SYKSYLLE 2004 SUUNNITELTUA OHJELMISTOA

- Naiset ja johtaminen (yhteistyössä Tasa-arvotoimikunnan kanssa)
- Työsuunnitelmat, vuorovaikutus ja työn arviointi
3-4krt/iltapäivä, kaikki esimiehet ja johtajat.
- Ikäjohtaminen
- Rekrytointi ja viran täyttö

LIITE 5

Seminaari

JOHTAMISEN KAIKUJA - JOPLAAN SATOA

Päivä: Maanantai 10.5.2004

Aika: klo 13.15–16.00

Paikka: Lea Pulkkisen Sali, Agora

Iltapäivän ohjelma:

- KLO 13.15 Tilaisuuden avaus
Arvot näkyviksi - Arvot arkeen -hankkeen johtopäätöksiä
Vararehtori Paula Määttä, JY
Arvoprosessi Avoimessa yliopistossa
Johtaja Satu Helin, Avoin yo
- KLO 14.00 Työhyvinvoinnin johtaminen. Kaikkiko kunnossa? -hanke loppu-
suoralla
Johtaja Anna-Liisa Rassi, TÄKK
- KLO 14.30 Kahvitauko
- KLO 14.45 Näkymättömät johtoryhmät yliopistossa: selvitystyön tuloksia
Projektisuunnittelija Hannele Harjunen, JY
- KLO 15.10 Uuden palkkausjärjestelmän haasteet esimiestyölle
Henkilöstöjohtaja Markku Uusitalo, JY
KESKUSTELUA
- KLO 16.00 Tilaisuuden päättäminen

LIITE 6**KAIKU- työhyvinvointihankkeen ohjelmarunko**

Kaiku-ohjelman vetäjä Anna-Liisa Rassi, Täykk

Orientaatiopäivä

Jyväskylän yliopiston Kaiku-työhyvinvointiohjelman avaus,
vararehtori Paula Määttä.

Aika: ma 1.9.2003, klo 9–15.00

Paikka: Matarankatu 6, Tourula, Jyväskylän yliopisto

Vetäjät: Anna-Liisa Rassi Kaiku-ohjelman prosessinohjaaja sekä Risto Korhonen Medivire. Työnohjaajat esittäytyvät.

Teemat: esitellään käytänteet ja työnohjauksen toiminta, toimintaympäristön tarkastelu, henkilökohtaiset odotukset, sitoutuminen, 'learning contract'-idea, Kaiku-ohjelman seurannan ja arviointivälineen esittely

Työmuodot: alustukset ja pienryhmäkeskustelut

Kaiku-seminaari

Aika: 9–10.10.03

Paikka: Surkeenjärven lomakylä, Korpilahti

Vetäjät: vierailevia alustajia, 1h per alustaja
(Seppo Nieminen/OKO, Hilikka Alatalo-Korpi/Metso)

Teema 1: 'Näkökulmia johtamiseen',

Teema 2: Esimiesten ydintehtävät ja roolit

Työmuodot: alustukset, pienryhmätyöt, keskustelut, henkilökohtaisen tyhy-
portfolion kokoamisen aloittaminen

- omat ydintehtävät nyt ja tulevaisuudessa

- välitehtävänä tulkinta omasta johtajuudesta

Muutosjohtaminen luento + seminaari,

Aika: 9.12.03 klo 12–16 massaluento, 16–18 ydinryhmän seminaari

Paikka: C1, Jyväskylän yliopisto

Vetäjät: Tilaisuuden avaus, vararehtori Paula Määttä,
vierailevat luennoitsijat: Riku Santala, KTT/ toimialajohtaja, Bearing Point Fin-
land Oy

Teema: Muutoksen johtaminen

Työmuodot: alustukset, pienryhmätyöskentely, keskustelut

Seminaari

Aika:12-13.2.04

Paikka: Saarijärvi, Summassaari

Vetäjät: Anna-Leena Rassi (Täykk) ja Risto Korhonen (Medivire)

Teema: Työyhteisön kehittämismenetelmät (ryhmädynamiikka, konfliktien ratkaisu)

Työmenetelmät: pienryhmätyöskentely, keskustelut

Ikäjohtaminen, luento + seminaari

Aika: 21.5. 04, klo 12-16 ja seminaari klo 16-18.00

Paikka: Liikunta 304, Jyväskylän yliopisto

Alustaja: Juhani Ilmarinen (Työterveyslaitos)

Teema: Ikäjohtaminen

Työmuodot: Luento + seminaarityöskentely

Seminaari

Aika: 23-24.09.04

Paikka: Saarijärvi, Lomakouhero

Alustaja: ?

Teema: Jaksamisen johtaminen ja johtajana jaksaminen

Työmuodot: alustus, ryhmätyöskentely, keskustelut, tyhy-portfolio

Kaiku-ohjelman yhteenvetopäivä

Aika: 23.11.04, klo 12-16

Paikka: Agora, Lea Pulkkisen sali

Vetäjät: Anna-Liisa Rassi, Risto Korhonen

Teema: Prosessin hankkeiden esittely, prosessinohjausvalmennus, tyhy-toiminnan jalkauttaminen

Kaiku-ohjelman seurantapäivä

Aika: huhtikuu 2005

Paikka: Jyväskylän yliopisto

Vetäjät: Anna-Liisa Rassi, Risto Korhonen

Teema: tyhy-toiminnan arviointi

Seurantapäivä

Aika: 21-22.4.2005

Paikka: Keuruselkä, Keuruu

LIITE 7

Hankehakemustaulukko

Hakija/Laitos/ vastuuhenkilö	Laatukäsi- kirja- koulutus/ TÄKK	Esimiestaidot/ ODECO	Pedagogi- nen johta- minen (OPLAA pro)	Työyhteisön kehittämis- raha
Avoin yo/ Satu Helin <i>Tavoitteellista ohjausta ja uudistumista</i>	—	1+2 päivää Työnvaativuu- den arviointikou- lutus/	OPLAA- resursoi	—
Erityis- pedagogiikan l./ Markku Sassi <i>Laatukäsikirja</i>	1+2-3 (+1) Koulutus- päivää	1+2 päivää Työn vaativuu- den arviointi- koulutus	OPLAA- resursoi	—
Kielten laitos/ Tuula Hirvonen <i>Opetuksen, jatkokoulutuksen ja työviihtyvyyden kehittämishanke</i>	—	1+2 päivää Työn vaativuu- den arviointikou- lutus	OPLAA- resursoi	Työhyvin- voinnin johtaminen
KTL/Jouni Välijärvi <i>Jaettu johtajuus tutkimuslaitoksen kehittämisen välineeksi</i>	—	1+2 päivää Työn vaativuu- den arviointikou- lutus	—	Jaettu johtajuus
OKL/ Jorma Ojala <i>Yhteisöllisen johtajuuden kehittäminen</i>	1+2-3 (+1) Koulutus- päivää	1+2 päivää Työn vaativuu- den arviointikou- lutus	OPLAA- resursoi	—
Solki/ Minna-Riitta Luukka <i>Johtamiskulttuurin tukeminen</i>	Vertais- konsulttina toimiminen	1+2 päivää Työn vaativuu- den arviointikou- lutus	—	Laatukäsi- kirjatyön pilotti- hankkeeseen
Taiteiden ja kulttuurintutkimuksen laitos/ Leena Kirstinä <i>Johtajuus Taikussa</i>	1+2-3 (+1) Koulutus- päivää	1+2 päivää Työn vaativuu- den arviointikou- lutus	OPLAA- resursoi	—
TITU/Juha Alioravainen <i>Johtaminen, henkilöstön työhyvinvointi ja yhteisöllisyys</i>	1+2-3 (+1) Koulutus- päivää	1+2 päivää Työn vaativuu- den arviointikou- lutus	—	Projekti- organisaati- on johtamisen kehittämi- seen
YFI/ Jyrki Jyrkämä <i>Johtamiskulttuurit ja tavat, laitoksen toimintakulttuurien yhtenäistäminen</i>	—	1+2 päivää Työn vaativuu- den arviointikou- lutus	OPLAA- resursoi	Johtamis- kulttuurin yhtenäistä- minen

LIITE 8

6.9.2004

HANKEHAKEMUSPÄÄTÖKSET

Johtamisen laatuhanke- JOPLAA

Hyvät johtamisen kehittämisrahan hakijat,

Johtamisen laatuhankkeen ohjausryhmä on tehnyt rahoitus- ja resursointipäätökset vuosille 2004–2005. Kaikki myönnetyt resurssit näkyvät liitetiedostona olevasta taulukosta.

Rahoituspäätösten perusteet

Ohjausryhmä pyrki päätöksillään tukemaan nimenomaan konkreettista johtamisen kehittämistyötä. Haun lähtökohtana oli jo perustuvaan tilannearvioon perustuva kehittämistoiminta. Puhtaasti tutkimus- tai arviointihankkeille ei siten myönnetty koulutusresursseja tai hankerahaa. Rahaa ei myöskään myönnetty matka- tai majoituskustannuksiin.

Hankehakemuksissa keskeisimmin esiin nostetut tarpeet ja painopistealueet olivat:

1. laitoksen/yksikön laatukäsikirjan työstäminen: arvolähtökohdat, johtamisen pelisäännöt, työyhteisön osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen, perehdyttämisen pelisäännöt, eläkkeelle siirtyvien asema jne.
2. esimiestyöhön kouluttaminen/perehdyttäminen
3. pedagoginen johtaminen
4. työyhteisön hyvinvointi- ja ikäjohtaminen

Ohjausryhmä lähti liikkeelle näistä teemoista. Ohjausryhmä päätti hakijoiden kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen resursoida muutamia usealle hakijalle yhteisiä tarpeita keskitetysti. Täydennyskoulutuskeskuksesta ostetaan laatukäsikirjakoulutuspaketti. Odecosta ostetaan lisäksi esimiehille suunnattu työn arviointiin liittyvä koulutuspaketti.

Ohjausryhmä totesi lisäksi, että pedagogiseen johtamiseen suuntautuviin hankkeiden resursointi tulee tulla pääsääntöisesti OPLAApron taholta.

Koulutuspakettien lisäksi osalle hakijoista myönnettiin hankerahaa yksikkökohtaisiin kehittämishankkeisiin. Kaikki myönnetyt resurssit näkyvät liitteenä olevasta hankehakemustaulukosta. Taulukossa suluissa mainitut päivät/summat siirtyvät vuodelle 2005.

Yhteiset tarjottavat resurssit

1. Laatukäsikirjatyö

Täydennyskoulutuskeskukselta ostetaan keskitetysti koulutuspaketti. Kouluttajana toimii koulutuspäällikkö Veli-Pekka Liimatainen, joka myös tuottaa prosessin lopputuloksena raportin, johon sisältyy laatukäsikirjan sisältörungon esittely. Koulutuksen perusrunkona on kaikille laatukäsikirjatyöhön osallistuville yhteiset aloitus ja lopetustilaisuudet ja lisäksi 2-3 yksikkökohtaista räätälöityä koulutuspäivää konsultin kanssa. Tämä paketti tarjotaan yksiköille, jotka ovat ilmaisseet halunsa keskittyä laatukäsikirjatyöhön.

Laatukäsikirjakoulutuspaketti koostuu seuraavista resursseista:

1. Henkilöstölle suunnattu kysely elokuussa-04; kouluttaja suunnittelee, toteuttaa ja raportoi
2. Yhteinen aloitustilaisuus: erityispedagogiikka, TAIKU, KTL, OKL, SOLKI (vertaiskokemukset, Solki on jo prosessissaan pidemmällä), yksikön tulee nimetä vastuuvetäjä ja/ tai työryhmä toteuttamaan prosessia
3. Kullekin yksikölle tarjottavat yksikkö/laitoskohtaiset koulutuspäivät syyslukukaudella-04 (2-3 omaa koulutuspäivää, teemapainotukset voi sopia kouluttajan kanssa; jos koulutus yliopiston ulkopuolella, yksikkö maksaa osallistujien matka- ja mahdolliset majoituskulut)
4. Yhteinen päätösseminaari alkuvuodesta-05
5. Yhteenvetoraportti - vähintään suunnitelma, miten laatukäsikirja valmistuu yksikön käyttöön

2. Esimiestyön kehittäminen

Esimieskoulutus tarjotaan kaikille yksiköille syksyn 2004 (loka-marraskuu) aikana. Tämä koulutus ostetaan keskitetysti Odecolta. Koulutuksessa kaikille yhteinen aloitus, jonka jälkeen työskentely jatkuu 15-20 esimiehen ryhmissä. Työmuotoina ovat keskustelut, välitehtävät ja seminaarit. Tavoitteena on perehdyttää ja valmentaa johtajat ja esimiehet hyvän vuorovaikutuksen rakentamiseen ja työn vaativuuden arviointiin. Koulutuksesta tiedotetaan suoraan johtajille ja esimiehille.

3. Pedagogisen johtajuuden kehittäminen

OPLAAppro käynnistää laitosten pedagogiselle johdolle suunnattavan ohjelman, jonka tavoitteena on työstää 2004 - 2006 aikana JY:lle koulutuksen laatujärjestelmä.

4. Työyhteisön hyvinvoinnin johtaminen

KAIKU -työhyvinvoinnin esimiestaidot ja johtaminen-hanke on saanut siinä määrin hyvää palautetta, että olemme myös keskustelleet vastaavanlaisen Miniohjelman käynnistämistä ns. väliesimiesportaalle (eivät ole mukana JOPLAA-ohjelmassa tai laitosten pedagogisia johtajia). Tällöin kyseeseen tulisivat esim. tutkimuslaitosten tutkimusryhmien vastuuvetäjät, kirjaston eri osastojen päälliköt jne. Ohjelmaan hausta, sisällöistä ja ajankohdasta ilmoitetaan alkusyksystä 2004.

Myönnetyt työyhteisön kehittämisasihakirjat

Kielten laitos: Opetuksen, jatkokoulutuksen ja työviihtyvyyden kehittämishanke

KTL: Jaettu johtajuus tutkimuslaitoksen kehittämisen välineeksi

Solki/ Johtamiskulttuurin tukeminen, laatukäsikirjatyö

TITU/Johtaminen, henkilöstön työhyvinvointi ja yhteisöllisyys

YFI/ Johtamiskulttuurit ja tavat, laitoksen toimintakulttuurien yhtenäistäminen