

# KIVIÄ & KEITAITA 4.0

**MUUTTUVA YHTEISÖLLISYYS JA PEDAGOGINEN YMMÄRRYS  
AMMATTIKORKEAKOULUISSA**



Haaga-Helia julkaisut 15/2024

Tämä julkaisu on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinenJaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.

© kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Graafinen suunnittelu ja taitto: Anne Kaikkonen, Timangi

ISBN 978-952-7474-76-1 (painettu)

ISBN 978-952-7474-77-8 (pdf)

ISSN 2342-2920 (painettu)

ISSN 2342-2939 (pdf)

Painotyö: Newprint, Raisio

# Sisällys

<b>Saatesanat</b> .....	<b>6</b>
<b>Lukijalle</b> .....	<b>8</b>
<b>Monta palloa yhä ilmassa</b> .....	<b>10</b>
Ammattikorkeakoulujen toimintaympäristöä ohjaavia muutoksia .....	12
Työn haasteet tutkimusten ja selvitysten valossa .....	15
Henkilöstön rakenteessa ja työtehtävissä tapahtuneet siirtymät .....	20
<b>Tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>24</b>
Aineistonkeruu .....	24
Tutkimuskysymykset sekä kyselylomakkeen ja mittarin rakentuminen ....	26
Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus.....	27
Määrällisen ja laadullisen aineiston analyysi.....	28
Määrällisen mittarin luotettavuuden arviointi.....	29
Laadullisen aineiston analyysi.....	30
Vastaajaryhmien kuvailua.....	31
<b>Ammattikorkeakoulutyö</b> .....	<b>42</b>
Ammattikorkeakoulutyön koostumus.....	43
Ammattikorkeakoulutyön muutos .....	46
Ammattikorkeakoulujen kolmen tehtävän integraatio muuttuvassa toimintaympäristössä .....	51
<b>Ammattikorkeakoulujen työaika- ja suunnittelukulttuuri</b> .....	<b>56</b>
Opetushenkilöstön vuosityöaikamääräys ja HTP-henkilöstön työaikamalli .....	57
Vuosityöaikajärjestelmässä toimivien työaikasunnittelu .....	59
Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön työajassa toimivien työaikasunnittelu .....	64
Ammattikorkeakoulun työaikasunnitteluun liittyvä jännite.....	65
Ammattikorkeakoulujen työaikasunnittelun kehittämiskohteet .....	68

<b>Ammattikorkeakoulutyö ja osaaminen.....</b>	<b>72</b>
Työn tekemisen tavat .....	78
Ammattikorkeakoulutoimijoiden työympäristöt .....	82
<b>Ammattikorkeakoulutyön johtaminen .....</b>	<b>88</b>
Henkilöstöstrategiset linjaukset johtamisen tukena .....	90
Jaettu johtajuus ammattikorkeakoulun osaamisalueena .....	93
Pedagogiset linjaukset ja johtaminen osaamisen kehittymisen tukena....	95
Kehityskeskustelut johtamisen välineinä.....	99
Pedagoginen johtaminen ammattikorkeakouluissa.....	102
<b>Ammattikorkeakoulutoimijoiden työorientaatiot .....</b>	<b>106</b>
Työorientaatiot.....	108
Ammattikorkeakouluhenkilöstön työorientaatiot .....	109
Pedagoginen orientaatio.....	111
Substanssiopettajan orientaatio .....	113
Oman ammattialansa ammattilaisen orientaatio .....	114
Tutkijaorientaatio.....	116
Johtamisorientaatio.....	118
Yhteenveto työorientaatioista .....	119
<b>Työhyvinvointi ammattikorkeakouluissa .....</b>	<b>122</b>
Ammattikorkeakoulutyön arvostus .....	122
Työhyvinvointia uhkaavat kokemukset .....	124
Työhyvinvointia edistävät kokemukset .....	127
<b>Koettu yhteisöllisyys ammattikorkeakouluissa .....</b>	<b>132</b>
Yhteisöllisyyden ydin lähtiimissä – ”perheen jälkeen tärkein sidosryhmä” .....	136
Korkeakoulutaso ja -johto – ”strateginen ja operatiivinen taso erkaantuneet” .....	138
Organisaatio tilana ja rakenteena hajottaa – ”organisaatio-muutokset lokeroivat yhteisön jäseniä” .....	141
Yksinäiset sudet eivät kaipaa yhteisöjä – ”yhteisöllisyys vie aikaa tekemiseltä” .....	142
Käsitys yhteisöllisyydestä muuttuu – ”pitää olla agenda kun nähdään” .....	144

<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>150</b>
Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	150
Minne matka ammattikorkeakoulu?.....	156
<b>Opetusalan ammattijärjestön kommentteja ja suosituksia tutkimustulosten pohjalta .....</b>	<b>158</b>
Tutkimuksen pitkä kaari paljastaa ammattikorkeakoulujen vahvuuksia .....	158
Vuodet ovat maustaneet yhteisöä ja tämän soisi jatkuvan .....	159
Sisäiset ja ulkoiset urapolut ovat lähitulevaisuutta .....	160
Yhteisön hyvinvointia on vielä varaa parantaa .....	160
Huomisen ammattikorkeakoulu syntyy teoista .....	161
Kehittämissuosituksset OAJ:n kannalta.....	162
<b>Lähteet .....</b>	<b>164</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>171</b>

# Saatesanat

Käsillä oleva tutkimusraportti on suoraa jatkoa aikaisemmille tutkimuksille Kiviä ja keitaita (2013), Kiviä ja keitaita II (2019) sekä Digia ja keitaita (2021). Koko tutkimussarja pohjautuu Haaga-Helia Ammatillisen opettajakorkeakoulun ja Opetusalan Ammattijärjestön (OAJ) erinomaiseen yhteistyöhön. Tutkimussarja keskittyy ammattikorkeakoulujen henkilöstön jaksamiseen, korkeakoulujen johtamiseen, työn rakenteisiin, työaikaan sekä työidentiteetin kokemuksiin. Nämä kaikki ovat ammattikorkeakoulujen toiminnan keskiössä ja pitkälti korkeakoulun laatua, toimintaa ja uudistumiskykyä määrittäviä tekijöitä.

Pitkän kaaren tutkimuksille on suuri tarve, sillä korkeakoulusektori käy läpi varsin voimallista muutosprosessia. Digitaalisuus valtaa alaa, kustannussäästöt ja suoranaiset leikkaukset värittävät arkipäiväämme, suhtautuminen koulutukseen ja kouluttautumiseen on murroksessa. Tämän lisäksi opettajien ja asiantuntijoiden työnkuvat ovat moninaistuneet. Kaikki on koko ajan valinkauhassa.

Tutkimusraportti valottaa meille myös pandemiavuosien jälkeisiä näkymiä. On ilmeistä, että pandemian varjo Suomessa on eurooppalaisittain arvioiden varsin pitkä. Nähtäväksi jää, millaiset jäljet se jättää työnteke-  
misen kulttuuriimme. Selvää on, että mikään ei tule olemaan kuten ennen.

Muuttuvassa maailmassa pedagogiikkaa tarvitaan enemmän kuin koskaan. Myös hyvää pedagogiikan johtamista tarvitaan enemmän kuin koskaan. Yhteisten hyvien käytänteiden jakaminen – ja ehkä myös epäonnistumisista keskusteleminen – vie koko koulutussektoria eteenpäin. Oma toimintaa tulee jatkuvasti arvioida kriittisesti.

Tutkimusraportissa on monia pitkään jatkuneita kehityskulkuja. Ehkä mielenkiintoisimpia ovat kuitenkin uudet ilmiöt, joiden kohdalla on tärkeää keskustella niiden luonteesta. Onko kysymyksessä ohimenevä ilmiö vai uuden kehityskulun alku? Kaikki tieto uusista ilmiöistä on äärimmäisen arvokasta sekä itse tekijöille että tekijöiden esihenkilöille. Tulevaisuudesta emme tiedä, mutta voimme valmistautua siihen.

Koulutus on yhteiskunnallisena tehtävänä tulevaisuuden rakentamisen

tärkein raaka-aine. Koulutuksella on kansallisella tasolla merkittävä rooli hyvän tulevaisuuden rakentamisessa ja niin kutsuttujen viheliäisten ongelmien ratkaisemisessa. Henkilötasolla koulutuksen avulla voidaan toteuttaa omia unelmia ja rakentaa se ihan oma tarina.

Toivotan miellyttäviä lukuhetkiä ja lukuisia ahaa-elämyksiä tutkimusraportin parissa. Haluan myös kiittää kaikkia tutkijoita ja kirjoittajia tästä arvokkaasta ja ajankohtaisesta puheenvuorosta. Olen vakuuttunut, että keskustelu jatkuu.

Teemu Kokko  
rehtori  
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu



**Hyvää pedagogiikan johtamista  
tarvitaan enemmän kuin koskaan.**

# Lukijalle

Tässä Kiviä ja keitaita 4.0 -raportissa esiteltävä tutkimus käynnistyi vuonna 2023 Haaga-Helia Ammatillisen opettajakorkeakoulun ja Opetusalan Ammattijärjestön (OAJ) yhteistyönä. Raportti on osa laajempaa korkeakoulutyön tutkimussarjaa, joka aloitettiin vuonna 2009. Sarjassa on keskitytty ammattikorkeakoulujen henkilöstön osaamiseen, korkeakoulun johtamiseen, työn rakenteisiin, työaikaan, työssäjaksamiseen sekä työidentiteetin kokemuksiin. Tutkimusraportteja on ilmestynyt kolme: Kiviä ja keitaita (2013), Kiviä ja keitaita II (2019) sekä Digiä ja keitaita (2021).

Kulloinenkin yhteiskunnallinen ja koulutuspoliittinen tilanne on vaikuttanut myös korkeakoulutyön sisältöön. Muutokset näkyvät Kiviä ja keitaita -raporteissa selkeästi. Kunkin tutkimusvaiheen tuloksista löytyy sävyeroja ja isompia kaaria. Erityisesti pandemiavuoden 2020 kokemuksiin keskittynyt raporttimme (2021) eroaa kahdesta edellisestä poikkeuksellisen ajankohdan takia.

Tietyt haasteet näyttävät jääneen osaksi korkeakoulutyötä. Niitä ovat korkeakouluhenkilöstön kahtiajakautunut suhde työhön, kokemus ylimmän korkeakoulujohdon etäisyydestä muuhun henkilöstöön sekä työn rakenteellisten ehtojen ja nopeasti muuttuvan työn sisällön välinen jännite.

Olemme jokaisen tutkimusprosessin alussa huomioineet silloisen yhteiskunnallisen tilanteen. Samalla olemme säilyttäneet tietyt kestoteemat, jotta kykenemme näkemään trendejä ja kehityspolkuja korkeakoulutyössä. Nämä kestoteemat ovat olleet johtaminen, korkeakoulutyön osaamisvaatimukset ja mahdollisuus kehittyä työssä, työhyvinvointi sekä korkeakoulutyön rakenteet.

Näiden raporttien lisäksi olemme viime vuosina toteuttaneet OAJ:n kanssa useita korkeakoulujen henkilöstön hyvinvointia edistäviä tutkimus- ja kehityshankkeita, kuten Pedagoginen hyvinvointi HyPe (2022–2023) sekä Yhteisön parhaaksi -hanke (2023–2025). Nämä hankkeet ovat auttaneet meitä ymmärtämään ja jäsentämään sitä työyhteisömurrosta, joka korkeakoulukentällä on tapahtumassa monipaikkaisen työn, pedagogisen hyvinvoinnin, digipedagogiikan sekä TKI:n ja opetustyön välillä.

Haluamme osoittaa kiitokset kaikille kyselyymme vastanneille



ammattikorkeakoulutoimijoille. Ilman näin laajaa vastaajajoukkoa emme kykenisi tekemään uskottavia tulkintoja ja havaintoja nykyisestä korkeakoulutyön kulttuurista.

Tutkimus on ollut mahdollista tehdä Haaga-Helia Ammatillisen opettajakorkeakoulun ja OAJ:n tuella. Kiitämme saamastamme tuesta ja kannustuksesta.

KTT Kimmo Mäki, KT Hannu Kotila ja KM, KTM Minna Fred vastaavat raportin sisällöstä ja siinä esitetyistä tulkinnoista. Tilastollisen analyysin ovat toteuttaneet tutkija Vesa Ilves (OAJ) ja KK Sipuliina Kinanen. Käytetyn kyselylomakkeen laadinnassa ja tausta-aineistoa tuottamassa ovat olleet mukana OAJ:n erityisasiantuntijat Hannele Louhelainen ja Reetta Kuosmanen, kiitokset heille. Hankkeen alkuvaiheessa mittarin valmistelussa mukana oli myös TtT Liisa Vanhanen-Nuutinen. Kiitokset myös hänelle.

Uskomme, että jatkossakin korkeakoulukentällä riittää vauhtia ja haasteellisia tilanteita, joten matka jatkuu. Toivottavasti olemme viiden vuoden kuluttua uuden raportin äärellä.

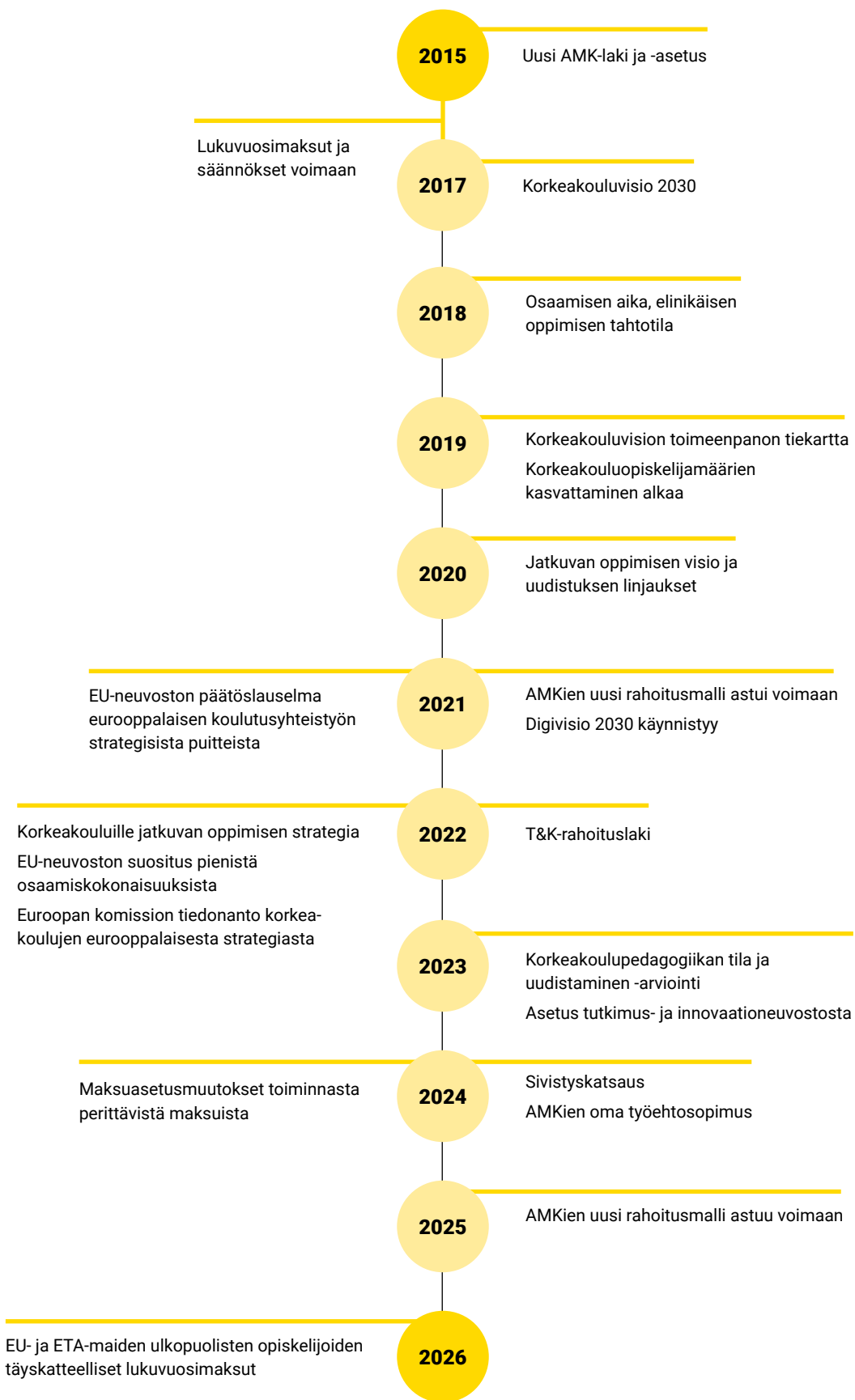
# Monta palloa yhä ilmassa

Tutkimuksen empiiristen tulosten taustaksi luomme katsauksen viime vuosien aikana tapahtuneeseen toimintaympäristön muutokseen. Eräänä virstanpylväänä on pandemia-aika. Tarkastelemme, millaisia pitkän ajan muutoksia on tapahtunut lainsäädännössä, rahoituksessa ja korkeakoulujärjestelmään kohdistuvissa odotuksissa. Avaamme muutosta lähinnä ammattikorkeakoulukentän kannalta (ks. kuvio 1).

Ammattikorkeakoulut ja yliopistot muodostavat yhdessä korkeakoulujärjestelmän. Ne täydentävät toisiaan eriytyisine profileineen ja lainsäädäntöineen. Ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaa ja rahoittaa opetus- ja kulttuuriministeriö.

Ammattikorkeakoulut ovat monialaisia ja alueellisia korkeakouluja, joiden toiminnassa korostuu vahva yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan niiden tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Tämän lisäksi ammattikorkeakoulut harjoittavat opetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa, alueen elinkeinorakennetta uudistavaa, soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Ammattikorkeakouluilla on merkittävä rooli alueen väestön ja organisaatioiden hyvinvoinnin edistämisessä.

Korkeakoulupolitiikan avulla edistetään Suomen ja sen eri alueiden kilpailukykyä, hyvinvointia, sivistystä ja kestävästä kehitystä. Korkeakoulupolitiikan ison kuvan kautta on tärkeää ymmärtää ammattikorkeakoulutuksen tilanne ja kehitystarpeet, sillä ammattikorkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus näkyy erityisesti alueellisella ja aluetaloudellisella tasolla.



## **Ammattikorkeakoulujen toimintaympäristöä ohjaavia muutoksia**

Vuosina 2017–2019 julkistettiin yhteinen näkymä korkeakoulukentän tulevaisuudesta eli *Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030* ja sen toimeenpanon tiekartta kehittämissuunnitelmineen. Korkeakoulu-yhteisön ja sidosryhmien kanssa työstetty visio ohjaa osaltaan ammattikorkeakoulujen strategioita. Vision mukaan korkeakoulutuksessa ja tutkimuksessa tavoitellaan koulutustason nostoa, jatkuvan oppimisen mahdollistamista, tutkimus- ja kehittämissuuntavuuden vahvistamista sekä korkeakoulujen tulevaisuusorientoitunutta uudistamista. Tämä toteutetaan lainsäädännön, rahoitusmallin uudistamisen ja korkeakoulujen oman strategiatyön kautta.

Korkeakouluvisioiden taustamuistiossa todetaan, että hyvinvoivat korkeakoulu-yhteisöt ovat Suomen voimavara ja kilpailutekijä: ”Korkeakoulut ovat Suomen parhaita työpaikkoja 2030.” Käytännössä visiosta jäi elämään kaksi isoa tavoitetta: yli puolelle nuorista korkeakoulututkinto sekä neljän prosentin osuus bruttokansatuotteesta tutkimus- ja kehittämissuuntaan. Viime vuosina kilpailukykyyn liittyvät odotukset ovat haastaneet (työ)hyvinvoinnin ja koulutuksen sivistystehtävän. Tämä jännite näkyy myös ammattikorkeakouluissa.

Tutkimus- ja kehittämissuunnitelmalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Jo vuoden 2015 ammattikorkeakoululain uudistuksessa merkittävään muutokseen oli ammattikorkeakoulujen aseman vahvistaminen tutkimus- ja kehittämissuunnitelmajana.



**Viime vuosina kilpailukykyyn liittyvät odotukset ovat haastaneet (työ)hyvinvoinnin ja koulutuksen sivistystehtävän.**

Hallituskaudella 2019–2023 perustettiin kansallinen parlamentaarinen TKI-työryhmä, jonka loppuraportin (2022) ehdotusten toimeenpanoon ja T&K-järjestelmän kehittämiseen Suomi on sitoutunut. Kansalliset toimet ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) toteuttamiseen näyttävät edelleen heikkoina, sillä kansallisia TKI-rahoitusongelmia ei ole pystytty ratkaisemaan, vaan ammattikorkeakoulut ovat pitkälti eurooppalaisten kilpailujen T&K-rahoituslähteiden äärellä. Pääpaino on EAKR- ja ESR-rahoitushauissa, jotka kattavat useassa ammattikorkeakoulussa yli 70 prosenttia ulkopuolisesta tutkimusrahoituksesta. Rahoituksen hakumahdollisuudet jakautuvat maantieteellisesti epätasaisesti. Aluekehitysrahoitus painottuu Itä- ja Pohjois-Suomeen. (Halonen ym. 2019, 16, 51.)

Käsitteiden T&K (tutkimus- ja kehittämistoiminta) ja TKI (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta) rinnalle on noussut viime vuosina myös TKIO. TKI-toimintaan integroidulla oppimisella (TKIO) tarkoitetaan tutkimuksen, kehittämisen, innovaatiotoiminnan ja opetuksen toimivaa kokonaisuutta korkeakoulun toiminnassa.

Ammattikorkeakouluille on myönnetty perusrahoitusta laskennallisin perustein vuodesta 2015 lähtien. Rahoitusmallia uudistettiin edellisen kerran vuonna 2021 edistämään korkeakoulutuksen ja tutkimuksen vision 2030 tavoitteita, joita olivat muun muassa jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien lisääminen ja koulutustason nostaminen.

Vuonna 2025 astuu voimaan seuraava uudistettu rahoitusmalli tukemaan hallituksen koulutus- ja työmarkkinapoliittisia tavoitteita. Tarkoituksena on kasvattaa koulutus- ja osaamistasoa lisäämällä ensikertaisten opiskelijoiden määrää korkeakouluissa. TKI-toiminnan merkitystä rahoituksen kohdentamisessa on tarkoitus vahvistaa. Myös korkeakoulujen autonomiaa lisätään luopumalla valtakunnallisesta ohjelmarahoituksesta.

Ammattikorkeakoulujen valtionrahoitus on ajanjaksolla 2018–2024 pysynyt käytännössä samalla tasolla, kun katsotaan rahoituksen reaalista kehitystä. Vuonna 2018 inflaatiokorjattu perusrahoitus oli 704 miljoonaa euroa ja vuonna 2024 noin 725 miljoonaa euroa. Ammattikorkeakoulut rahoittavatkin toimintaansa yhä enemmän valtion budjettirahoituksen ulkopuolisella TKI-rahoituksella. Kun tarkastellaan pitemmän aikavälin kehitystä, kokonaisrahoituksen reaalin lasku on ollut vuosien 2012–2024 aikana 200 miljoonaa euroa.

Kansallisella tasolla on tahto nostaa korkeakoulututkinnon suorittaneiden nuorten aikuisten määrää lähelle 50:tä prosenttia vuoteen 2030 mennessä. Ammattikorkeakoulujen opiskelijamääriä on jo nostettu voimakkaasti vuosina 2019–2023. Vuonna 2023 ammattikorkeakouluissa opiskeli yli 138 000 opiskelijaa ja yliopistoissa noin 117 450 opiskelijaa alemmissa ja ylempissä korkeakoulututkinto-opinnoissa (Vipunen FTE-luku). Luvut ovat edelleen kasvussa. Rahoitus opiskelumäärien kasvattamiseksi on ollut määräaikaista ja alakohtaista.

Koulutusmäärien lisäyksen rinnalla työikäisen väestön osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia on tarkasteltu Sitran Osaamisen aika -hankkeessa ja sen jatkona Jatkuvan oppimisen uudistuksen parlamentaarisessa työryhmässä. Työryhmä linjasi vuonna 2020 vision ja tavoitteet työikäisen väestön osaamisen kehittämisestä vuoteen 2030. Uudistetussa rahoitusmallissa ammattikorkeakouluja ohjataan vahvistamaan ensikertaisten opiskelijoiden määrää tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Samaan aikaan työikäisen väestön opiskelun etuuksiin tulee merkittäviä muutoksia muun muassa aikuiskoulutustuen lakkauttamisen myötä, mikä muuttaa korkeakoulujen mahdollisuuksia kehittää jatkuvan oppimisen toimiaan.

Kansainvälistyminen on keskeisessä asemassa ammattikorkeakoulujen koulutuksen ja tutkimuksen laadun kehittämisessä. Vuonna 2018 annetussa Pariisin julkilausumassa (EHEA 2018) kaikki eurooppalaiseen korkeakoulutusalueeseen kuuluvat maat ovat sitoutuneet uudistamaan korkeakoulujärjestelmää, ottamaan käyttöön kolmiportaisen tutkintojärjestelmän, vahvistamaan opiskelijoiden ja henkilöstön liikkuvuutta ja tunnistamaan suoritettuja opintoja yhä systemaattisemmin.

Bolognan prosessin puitteissa Euroopan maat käyvät keskustelua korkeakoulutuspoliittisista uudistuksista ja yhteisistä akateemisiin pyrkimyksiin liittyvistä kysymyksistä ja kehittämistarpeista. Ammattikorkeakoulut ovatkin kytkeytyneet Euroopan komission rahoittamiin Erasmus+-ohjelman Eurooppalaiset yliopistot -alliansseihin, mikä entisestään tukevoittaa eurooppalaista yhteistyötä koulutuksessa ja tutkimuksessa. Tämän työn kaikkia vaikutuksia voimme tässä vaiheessa vain arvailla.

Kokonaiskuvaa tarkastellessa voidaan todeta, että uudistukset eivät ole kaikilta osin jatkuneet tavoitteiden mukaisesti yli hallituskausien vaan tilannekuvan vaihtelut ovat muuttaneet yhdessä poliittisten päättäjien, virkamiesten ja sidosryhmien kanssa sovittua tahtotilaa.

Tämä suunnanmuutosten ailahtelu tuo haasteita erityisesti ammattikorkeakoulujen toiminnan pitkäjänteiselle suunnittelulle ja työhyvinvoinnille. (Halonen ym. 2019, 10, 33.)

## **Työn haasteet tutkimusten ja selvitysten valossa**

Kiviä ja keitaita -tutkimusten mahdollistama pitkän aikavälin tarkastelu tekee näkyväksi ammattikorkeakoulutyön muutoksen: opettajan työn sisällön uudistumisen, henkilöstön tehtävien kehityksen ja työn hallinnan haasteet. Esimerkiksi työaikasunnittelu ja johtaminen uudistuvat hiukan jälkijunassa suhteessa muutoksiin, joihin ammattikorkeakoulut koulutuspolitiikan ohjaamina tarttuvat. Käsitys työajan jakautumisesta opetuksen, tutkimuksen, kehittämisen sekä työyhteisön kehittämisen välillä on haasteellinen yhdistelmä. Aiemmista Kiviä ja keitaita -tutkimuksista nousee esille jatkuva yritys tasapainoilla monimuotoisen työn vaatimusten, työajan riittävyyden ja töiden kohdistumisen välillä.

Opetushenkilöstön 1600 tunnin vuosityöajan käyttäminen työkaluna työnhallintaan ja mosaiikkimaisen työn järjestelyihin on jakanut mielipiteitä jo kauan. Samat havainnot löytyvät myös Kiviä ja keitaita -tutkimuksista.

Syitä kokemuksiin on monia. Pääsyllinen ei liene itse vuosityöaika, vaan ihmisryhmien erilainen ymmärrys tehtävästä työstä. On tarpeen pohtia, miten henkilökohtaiset työorientaatiot ja mieltymykset, korkeakoulun halu vastata kaikkiin toimintaympäristöstä nouseviin tarpeisiin ja korkeakoulupolitiikan muutoksiin vaikuttavat kokemukseen riittämättömästä ajasta. Rohkea priorisointi, työssä vaihtuvat painotukset sekä kaikkien osapuolten parempi ymmärrys vuosityöajan käytöstä voisivat selkeyttää pirstaleista työtä.

Aiempien Kiviä ja keitaita -aineistojen valossa korkeakoulujohtaminen on muuttunut vuodesta 2009 yhä ammattimaisempaan suuntaan. Johdon irrottautuminen substanssityön johtamisesta on vahvistanut henkilöstön kokemuksia, joiden mukaan johto etäännyty työn arjesta. Korkeakoulujen johtamiseen kohdistuneet työn muutokset eivät ole muuttaneet henkilöstön johtamisodotuksia näkyvästä, läsnä olevasta ja työn arkeen osallistuvasta esihenkilöstä.

Pandemia-aikaan sijoittuva Digiä ja keitaita -tutkimus avasi näkymän etäopetukseen ja -ohjaukseen siirtymisestä ja siitä, miten etätyö kasvat- ti opetuksen suunnitteluun käytettyä aikaa ja venytti työpäiviä. Totaali- nen siirtyminen etätyöhön nosti esiin korkeakouluopettajien erilaiset työ- orientaatiot pedagogisessa työssä sekä tarpeen pedagogiseen hyvinvoin- tiin. Kriisitilanne paljasti, millainen käsitys opetushenkilöstöllä oli ope- tuksesta. Erityisesti kyky löytää toimivat pedagogiset menetelmät ja rat- kaisut jakoivat opettajistoa onnistujiin ja epäonnistujiin. Tällä oli suora yhteys työssäjaksamiseen ja hyvinvoinnin kokemiseen. Tulokset osoittivat, kuinka tärkeä on huolehtia omasta pedagogisesta osaamisestaan.

Myös pedagogisen työn johtamiseen kohdistuvat odotukset korostui- vat pandemia-ajan aineistossa. Henkilöstöllä on mahdollisuus selviytyä poikkeustilanteista, kun yksilöllinen ja yhteisöllinen osaaminen ovat päi- vitetyt ja tukea on saatavilla. Pedagogisessa hyvinvoinnissa on kyse myös pedagogisen osaamisen ja hyvinvoinnin suhteesta (Vanhanen-Nuutinen 2023).

Aiempien tutkimuksien kautta on osoitettavissa myös muita muu- tostrendejä vuodesta 2009. Vahvempi kilpailu TKI-hankerahoituksesta, opetukseen suunnatun rahoituksen supistuminen sekä opetustyön digita- lisaatio ovat vaikuttaneet työnkuviin sekä muuttaneet ajattelua ja toimin- tatapoja. Samaan aikaan korkeakoulukentän murros (autonomiahaasteet, rahoitusohjaus, rahoituksen reaalin lasku, jatkuvan oppimisen avauk- set jne.) haastavat yksittäisen ammattikorkeakoulun sijaan tarkastelemaan laajempaa toimintakulttuurin muutosta. On siis syytä luoda katse am- mattikorkeakouluihin korkeakoulujärjestelmän osana ja tarkastella koulu- tuspoliittisten päätösten vaikutuksia toimintaan, opetukseen, TKI:hin se- kä asiantuntijatyöhön.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) toteutti vuosina 2022–2023 laajan korkeakoulupedagogiikan tilaa ja uudistamista koske- van arvioinnin. Kohteena olivat kaikki suomalaiset yliopistot ja ammat- tikorkeakoulut. Aineistoa kertyi laajasti: opettajakyselyihin vastasi 3064 henkilöä, opiskelijakyselyihin 7056 henkilöä ja pedagogisten johtajien ky- selyihin 306 henkilöä. Tämän lisäksi kyselyjen tuotoksia syvennettiin kuu- dessa korkeakoulussa fokusryhmähaastatteluin ja työpajoin. Vuonna 2023 julkaistussa raportissa esiteltiin keskeiset tutkimustulokset ja niiden poh- jalta tehdyt kehittämissuhteudet korkeakouluille.





**Korkeakoulujen pedagogisen toiminnan vahvuuksiksi todettiin opiskelijälähtöisyys, digitalisaatio ja monipuoliset opetusmenetelmät.**

Korkeakoulujen pedagogisen toiminnan vahvuuksiksi todettiin opiskelijälähtöisyys, digitalisaatio ja monipuoliset opetusmenetelmät. Pedagogisten toimintamallien yhteys korkeakoulun strategioihin todettiin vahvaksi, ja opetuksen ja tutkimuksen yhteyden nähtiin toimivan hyvin opetuksen sisällöissä. Pääsääntöisesti opiskelijat kokivat opiskelijoiden kohtelun yhdenvertaiseksi ja kunnioittavaksi ja opiskeluilmapiirin kannustavaksi. (Toom ym. 2023.)

Kehittämisen kohteita löytyi korkeakoulun kyvystä löytää yhteisiä osaamisen jakamisen paikkoja, joissa keskusteltaisiin opetusfilosofiasta, korkeakoulun johtamisen systeemisestä kehittämisestä sekä pedagogisen hyvinvoinnin varmistamisesta työssä ja opiskelussa. Korkeakoulun yhteinen ymmärrys opetusfilosofiasta tai pedagogisesta toimintamallista edellyttää raportin mukaan yhteisiin merkitysneuvotteluihin panostamista. Johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden tulee olla mukana näissä yhteisissä tulkinnoissa. (Toom ym. 2023.)

Korkeakoulun johtaminen sekä työn rakenteet ja prosessit tulee läpi-valaista ja muotoilla linjakkaiksi. Tämä prosessi edellyttää systemaattista kehittämistyötä. Korkeakoulujen tulee selkeästi määritellä, millaista asiantuntijuutta opetus- ja tutkimustyössä tavoitellaan. Määrittely tulee tehdä tutkimukseen, työelämän tulevaisuuden tarpeisiin ja ajankohtaisiin korkeakoulupoliittisiin haasteisiin perustuen yhdessä henkilökunnan, opiskelijoiden ja sidosryhmien kanssa. Työkulttuurissa tulee erityisesti huomioida kuormitusta tuottavat kohdat. Opetuksen ja tutkimuksen (TKI) suhdetta tulee tiivistää ja hakea sille luontevia integraation paikkoja korkeakoulutyössä. Työn rakenteiden, johtamisen ja työmuotojen tulee mahdollistaa yhteisopettajuuden luonteva toteutuminen. (Toom ym. 2023.)

Erityisen suuri huomio Karvin arvioinnissa kohdistettiin henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointiin. Opettajien työhyvinvoinnin mahdollistajaksi koettiin systeeminen ja osallistava pedagoginen johtaminen. Opiskeluhyvinvoinnin tukemiseen kannustettiin panostamalla entistä enemmän monipuolisiin oppimislähtöisiin opetuksen ja ohjauksen keinoihin. (Toom ym. 2023.) Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa nousee esiin Karvin arvioinnin kanssa samansuuntaisia havaintoja ja kehittämistarpeita.

Ammattikorkeakoulujen rooli sekä henkilöstön tehtävät ja asema ovat olleet esillä myös Ammattikorkeakouluosakeyhtiön toimivuus -selvityksessä (Kohtamäki, Jonninen & Kosonen 2023, ks. myös Savolainen 2022). Siinä yksi näkökulma henkilöstön asemaan on ammattikorkeakoulun ylläpitäjäkysymys. Oma vaikutuksensa henkilöstöpolitiikkaan on myös sillä, onko ammattikorkeakoulun omistaja kunta, yliopisto vai säätiö. Eri-laisten omistajien erilaiset omistajaohjausintressit ja konserniohjaus vaikuttavat kunkin korkeakoulun sisällä siihen, miten ammattikorkeakoulun tehtävä määritellään ja mitä tehtäviä opettajan työhön sisällytetään.

Ammattikorkeakouluosakeyhtiön toimivuus -selvityksessä ei erotella erikseen yksittäisiä ammattikorkeakouluja, niiden omistajarakennetta eikä niiden tapaa asemoida henkilöstön tehtäviä, mutta laajasta aineistosta nousee esille teemoja, jotka ovat seurausta organisatorisista ja omistamiseen liittyvistä ratkaisuista. Yliopiston rooli ammattikorkeakoulun ylläpitäjänä vaikuttaa henkilöstöpolitiikkaan sekä tapaan, jolla esimerkiksi TKI-tukipalvelut tuotetaan. Monet yliopisto-omistajat ovat siirtäneet ammattikorkeakoulun TKI-tukipalvelut ja niiden henkilöstön työsuhteet yliopiston tukipalveluiden yhteyteen, jolloin TKI-kokonaisuuden työnjaon hahmottaminen ammattikorkeakoulukentällä on vaikeampaa.



**Oma vaikutuksensa henkilöstöpolitiikkaan on myös sillä, onko ammattikorkeakoulun omistaja kunta, yliopisto vai säätiö.**



**Ammattikorkeakoulujen kipupisteitä ovat työtuntimäärä, liialliseen työmäärään sekä työn suunnitteluun liittyvä korkea kuormitus ja tiedonkulun ongelmat.**

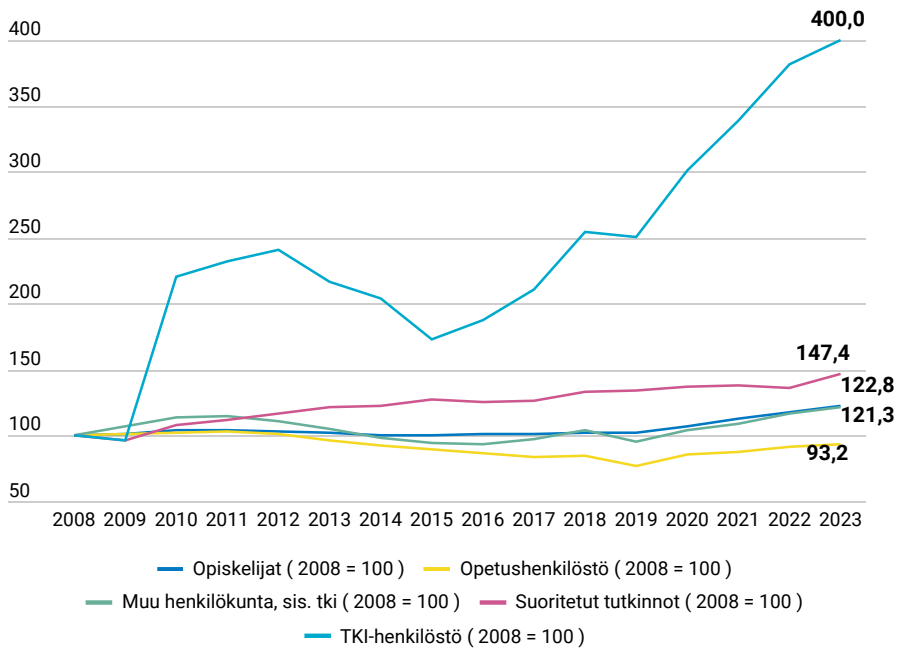
Yksi ilmapuntari murroksessa ovat erilaiset työolobarometrit. Opetusalan työolobarometri kartoitti kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan työoloja ja työhyvinvointia sekä niiden muutoksia. Työolobarometrejä on julkaistu joka toinen vuosi vuodesta 2013 lähtien. Uusin barometrikysely toteutettiin syksyllä 2023. Aineisto kerättiin satunnaisotantana OAJ:n jäsenrekisteristä. Tulokset osoittivat, että ammattikorkeakouluissa työolojen koettiin heikentyneen huolestuttavasti verrattuna sekä muihin oppilaitosmuotoihin että ammattikorkeakoulujen aikaisempiin tuloksiin.

Työolobarometrin mukaan ammattikorkeakoulujen kipupisteitä ovat työtuntimäärä, liialliseen työmäärään sekä työn suunnitteluun liittyvä korkea kuormitus ja tiedonkulun ongelmat. Myös johtamisen ja esihenkilötyön puutteiden koettiin haastavan työhyvinvointia. Esihenkilöiltä saatu tuki koettiin aiempaa riittämättömämmäksi, ja johdon osoittaman arvostuksen ja kiinnostuksen työntekijöiden mielipiteitä kohtaan koettiin olevan vähäisempää kuin muissa oppilaitosmuodoissa.

Myös työyhteisöiden toiminnassa raportoitiin ongelmia: esimerkiksi kokemukset työnjaon tasapuolisuudesta ja ryhmätyöskentelyn toimitavuudesta olivat heikentyneet edellisestä mittauksesta. Työolobarometri on suunnattu OAJ:n jäsenkunnalle, mutta tämän tutkimuksen empiirisessä osassa kuvataan samaa ilmiötä laajemmin ja tarkemmin. Tulokset ovat samansuuntaisia.

## Henkilöstön rakenteessa ja työtehtävissä tapahtuneet siirtymät

Taustalla olevat tutkimukset ja selvitykset luovat kuvaa ammattikorkeakoulukentän muutoksista. Muutosta ohjaavat myös ammattikorkeakoulutuksen rahoitus ja poliittiset päätökset. Toiminnan kehittämiseen kytkeytyy vahvasti se, millaisilla henkilöstövoimavaroilla koulutus- ja kehittämisorganisaatiota on mahdollista luotsata eteenpäin.



**Kuvio 2.** Henkilöstön, suoritettujen tutkintojen, opiskelijamäärien ja rahoituksen kehitys vuosina 2008–2023 (Vipunen, Tilastokeskus ja Valtion talousarvioesitykset)

Ammattikorkeakoulujen toimintaympäristön muutos näkyy myös henkilöstörakenteen muutoksessa. Opetus-, tutkimus- ja muun asiantuntijahenkilöstön määrät ovat kehittyneet hyvin eritahtisesti lisääntyneisiin tehtäviin ja opiskelijamäärän kasvukehitykseen nähden. Ammattikorkeakouluissa yhtä korkeakoulutoimijaa kohden on 14 opiskelijaa, yliopistoissa viisi. (Vipunen, ks. myös Halonen ym. 2019, 7.)

Kuviossa 2 kuvataan opetushenkilöstön, opiskelijoiden, tutkintojen ja TKI-henkilöstön määrän muutosta vuosina 2008–2023. Tutkintojen määrä on lisääntynyt, kun taas opetushenkilöstön määrä on pienentynyt. Muun kuin opetushenkilöstön määrä on kasvanut, ja TKI-henkilöstön määrä on moninkertaistunut. TKI-henkilöstön todellinen määrä voi tällä hetkellä olla vielä suurempi, koska viime vuosina korkeakoulukonserneissa yliopistot ovat siirtäneet omistamansa ammattikorkeakoulun TKI-tukipalvelut yliopiston tukipalveluiden sisään.

Tarkastelemme tulososassa muutostekijöitä, jotka selittävät opetushenkilöstön määrän suhteellista vähenemistä. Lisäksi pohdimme sen vaikutuksia ammattikorkeakoulutyöhön. Yksi tapa etsiä selityksiä oli kohdistaa kysely koko ammattikorkeakouluhenkilöstölle, ei vain opettajille. Näin saimme paremmin näkyviin muun henkilöstön tehtävänkuvien muutoksia ja koko ammattikorkeakoulutyön muutoksia suhteessa aiempiin Kiviä ja keitaita -tutkimuksiin.





# Tutkimuksen toteuttaminen

## Aineistonkeruu

Käsillä oleva tutkimusaineisto kerättiin vuoden 2023 joulukuun ja vuoden 2024 tammikuun aikana valtakunnallisella kyselyllä. Tutkimuksen kohde-ryhmänä ovat suomalaisten ammattikorkeakoulujen opetus-, ohjaus-, tutkimus-, asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä toimivat henkilöt.

Jotta eri henkilöstöryhmät tavoitettaisiin tehokkaasti, kysely jaettiin sekä OAJ:n jäsenkyselynä että avoimena kyselynä ammattikorkeakouluihin. Kyselyn levittämistä varten anottiin tutkimuslupaa kaikista suomalaisista ammattikorkeakouluista näiden omien tutkimuslupaprosessien kautta. Tutkimuslupa-anomukset tarvittavine liitteineen (yleisimmin tutkimussuunnitelma, kyselylomake, saatekirje, aineistonhallintasuunnitelma, tietosuojailmoitus) toimitettiin marraskuun 2023 aikana (ks. liitteet 1–3).

Keskeneräiset ammattikorkeakoulujen työehtosopimusneuvottelut sekä ammattikorkeakoulujen omat henkilöstökyselyt viivyttivät lupaprosessia osassa ammattikorkeakouluista. Työehtosopimuskumppanit OAJ ja Sivistysala ry (Sivista) totesivat tammikuussa 2024 yhteisesti, etteivät neuvottelut estä tutkimuslupien myöntämistä, jolloin käsittelyn keskeyttäneet ammattikorkeakoulut jatkoivat lupaprosessia. Tutkimusluvan myöntäminen lopulta 22 opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksessa olevaa ammattikorkeakoulua.

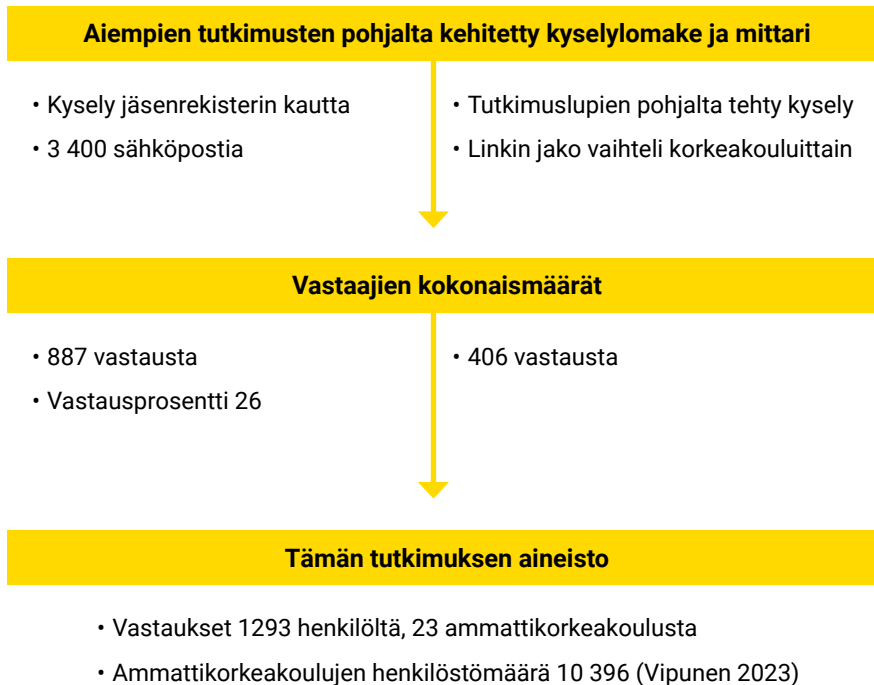
Kysely ja saatekirje toimitettiin tutkimusluvan myöntäneisiin korkeakouluihin tammikuun 2024 aikana. Kyselylinkin levittämisestä huolehtivat pääasiassa pääluottamusmiehet sekä ammattikorkeakoulujen viestintäosastot. Jos aineisto jäi vajaaksi jonkin ammattikorkeakoulun osalta, lähetettiin muistutusviesti linkin levittämisestä. Avoimen linkin vastausaika päättyi 16.2.2024, ja sen kautta saatiin 406 vastausta.

Kysely saatekirjeineen lähetettiin 8.12.2023 tutkimuksen perusjoukkoon kuuluville OAJ:n jäsenille jäsenrekisterin kautta, yhteensä 3400



sähköpostiosoitteeseen. Jäsenille lähetettiin viisi muistutusviestiä. Jäsenkyselyn viimeinen vastauspäivä oli 2.2.2024. Jäsenistöstä vastauksia saatiin 887 (vastausprosentti 26).

Yhteensä vastauksia kertyi 1293 kappaletta, kaikkiaan 23 suomalaisesta ammattikorkeakoulusta. Vastausten määrää voi pitää hyvänä ja tutkimusaineiston kokoa riittävänä.



**Kuvio 3.** Tutkimusprosessin vaiheet

## Tutkimuskysymykset sekä kyselylomakkeen ja mittarin rakentuminen

Tarkasteltavat tutkimusalueet pysyivät pääpiirteittäin samoina kuin sarjan aiemmissa tutkimuksissa, ja samoin kyselylomake sekä mittari pohjautuivat niihin.

Muotoilimme isot tutkimuskysymykset koko Kiviä ja keitaita -tutkimussarjan linjan sekä ajankohtaisten haasteiden näkökulmasta.

### Tutkimuskysymykset:

- Millainen on ammattikorkeakoulutyön rakenne?
- Minkälaista osaamista ammattikorkeakoulun henkilöstöllä on?
- Millaista ammattikorkeakoulujen osaamisen johtaminen on?
- Millaista on ammattikorkeakoulujen henkilöstön työhyvinvointi ja pedagoginen hyvinvointi?

Vertailutieto löytyy aiemmista tutkimuksista. Aiemmat julkaistut raportit ovat:

- Vanhanen-Nuutinen, L., Töytäri, A., Ilves, V., Farin, V. & Mäki, K. 2013. Kiviä ja keitaita: Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Mielityinen, S. & Hakamäki, S. 2019. Kiviä ja keitaita: Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa. II. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Nieminen, V., Mielityinen, S. & Ilves, V. 2021. Digiä ja keitaita: Korkeakouluopettajat pandemian paineissa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Teemakohtaisia kysymyksiä oli tarkennettu muun muassa henkilöstörakenteen kehittymisen ja digitalisaation vahvistumisen takia. Kyselylomakkeen osiot ja niiden toimivuus arvioitiin aiempien tulosten pohjalta. Tarpeettomat ja huonosti erottelevat kysymykset poistettiin. Samalla lisättiin kysymyksiä, jotka liittyvät työorientaatioihin ja työhyvinvointiin. Kyselyä yksinkertaistettiin ja lyhennettiin, jotta vastaamisprosessi olisi kevyempi.

Webropolilla luotu sähköinen kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Taustamuuttujia kartoitettiin 11 kysymyksellä ja

varsinaisia tutkimusmuuttujia 15 osiossa (liite 1). Kyselyyn oli mahdollista vastata suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi.

Strukturoituihin kysymyksiin vastattiin joko kyllä- ja ei-vaihtoehtoin tai neliportaisella Likert-asteikolla (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä). Asteikossa oli valittavana myös vaihtoehdot ”en osaa sanoa” sekä ”ei koske minua”, jotka oli sijoitettu asteikon ulkopuolelle. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan joitakin prosentuaalisia osuuksia numeerisesti.

## **Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus**

Tutkimustiimi sitoutui noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä kaikissa tutkimuksen työvaiheissa. Aineiston keräämisessä ja käsittelyssä seurattiin tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa (ks. HTK 2023).

Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja anonymiä. Webropol-kyselyyn johtava linkki (sekä yleinen että jäsenrekisterin kautta tehty kysely) oli upotettu saatekirjeeseen, jossa kuvailtiin tutkimuksen tiedot ja tarkoitus. Vastaajilta pyydettiin suostumus tietojen käyttöön kyselylomakkeella ennen vastaamisen aloittamista.

Taustatietoina vastaajilta kysyttiin sukupuoli, syntymävuosi, korkein suoritettu tutkinto, ammattikorkeakoulu, jossa vastaaja työskentelee, ammattinimike, työvuodet ammattikorkeakoulussa, pedagogisen pätevyyden tilanne, työsuhdemuoto sekä tietoa siitä, mitä työaikamääräystä työsuhteeseen sovelletaan. Tutkimuksessa kerättiin vain sellaisia taustatietoja, jotka olivat välttämättömiä luokittelun, tarkoituksenmukaisen tiedonsaannin ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta.



**Tutkimustiimi sitoutui noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä kaikissa tutkimuksen työvaiheissa.**

Kyselyssä ei ollut pakolliseksi merkittyjä kenttiä, joten vastaajan oli mahdollista jättää vastaamatta kysymyksiin. Aineistoa anonymisoitiin esikäsittelyvaiheessa, jotta yksittäisten henkilöiden tunnistaminen esimerkiksi tietoja yhdistelemällä hankaloitui. Avovastauksiin kirjatut henkilötiedot poistettiin, ja avovastauksia analysoitiin erillään määrällisestä aineistosta.

Tästä tutkimusraportista ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia tai yksittäisiä ammattikorkeakouluja. Aineiston analysoinnissa keskitytään ammattikorkeakoulujen ja ammattikorkeakoulutoimijoiden kokonaistilanteeseen.

## **Määrällisen ja laadullisen aineiston analyysi**

Määrällinen aineisto analysoitiin Tixel-tilasto-ohjelmalla. Aineistoa analysoitiin pääasiassa yksiulotteisia jakaumia sekä ristiintaulukointia käyttäen. Ristiintaulukointi mahdollistaa kahden muuttujan tarkastelun yhtä aikaa, ja sen avulla tutkittiin eroja ja yhteyksiä taustamuuttujien ja muodostettujen ryhmien välillä.

Ryhmien välisten erojen ja riippuvuuksien tilastollisesta merkitsevyydestä kertoo p-arvo, joka saadaan Tixelillä laskemalla ristiintaulukoinnin yhteydessä khiin neliö ( $X^2$ ) -testi. Testi mittaa muuttujien välistä tilastollista riippumattomuutta ja antaa tietoa tuloksen pätevydestä perusjoukossa. Mitä pienempi p-arvo saadaan, sitä luotettavampaa tuloksen yleistäminen perusjoukkoon on. Kun p-arvo on alle 0,01, tulos on tilastollisesti merkitsevä. Kun arvo on alle 0,001, tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä. (Metsämuuronen 2011.) Raportissa on esitetty ainoastaan tilastollisesti merkitseviä tai erittäin merkitseviä eroja. Raportissa käytetään \*\* -merkintää, kun tulos on tilastollisesti merkitsevä, ja \*\*\* - merkintää, kun tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin ja arvioitiin myös korrelaatioiden avulla. Korrelaatioita käytettiin pääasiassa siinä vaiheessa, kun tarkasteltiin mittarin toimivuutta, valittiin raportoitavia tuloksia tai haluttiin lisätietoa tutkituista ilmiöistä, esimerkiksi eri orientaatioiden välisten yhteyksien voimakkuuksista ja suunnasta. Korrelaatio kertoo kahden muuttujan välisestä yhteydestä, mutta ei kuvaile syy-seuraussuhteita

tai yhteyksiä muuttujien välillä. Korrelaatiokerroin saa arvon väliltä  $-1$ – $+1$ . Mitä enemmän arvo eroaa nollassa, sitä vahvempi muuttujien välinen lineaarinen yhteys on. (Metsämuuronen 2011.) Määrällisen aineiston tulosten rinnalle nostettiin avoimissa vastauksissa esille nousseita, mahdollisesti määrällistä tulosta selittäviä sitaatteja.

Tuloksia verrattiin soveltuvilta osin vuosina 2009 ja 2018 kerättyihin aineistoihin.

Kyselylomakkeesta oli poistettu suuri osa sellaisista muuttujista, joita oli käytetty summamuuttujien muodostamiseen aiemmissa Kiviä ja keitaita -tutkimuksissa. Tämän takia vastaavia summamuuttujia ei ollut mahdollista muodostaa, joten tehdyt vertailut perustuvat yksittäisten, vertailukelpoisten muuttujien muutosten ja yhteyksien tarkasteluun pääasiassa ristiintaulukoinnilla.

Tulosten kuvauksessa on prosenttiluvut pyöristetty lähimpään kokonaislukuun siten, että desimaalit eivät näy raportissa. Kun raportoidaan summaltaan 100 prosentin kokonaisjakaumia, pyöristettyjen prosenttien summa on merkitty sadaksi, vaikka yhteenlasketut pyöristykset poikkeaisivat tästä.

## **Määrällisen mittarin luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla mittarin reliabiliteettia ja validiteettia.

Reliabiliteetti merkitsee tutkimuksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2011). Tutkimuksessa käytetty mittari johdettiin aiemmin käytössä olleista, joten osaa tuloksista ja niiden luotettavuutta voitiin tarkastella osana aikasarjaa. Kiviä ja keitaita 4.0 -tutkimustulokset olivat selkeästi samansuuntaisia kuin aiemmat tulokset, ja niiden muutoksia selittivät muutokset ammattikorkeakoulujen olosuhteissa. Mittaria oli muokattu luotettavammaksi edellisten tulosten perusteella.

Validiteetti merkitsee tutkimuksen luotettavuutta eli sitä, voidaanko tuloksia yleistää koskemaan perusjoukkoa, ovatko mittarit teorian mukaiset ja oikein operationalisoidut sekä kuvaavatko ne ilmiötä tarkoituksenmukaisesti (Metsämuuronen 2011). Määrällisen mittarin validiteettia arvioitiin peilaamalla saatuja tuloksia teoriaan sekä tarkastelemalla

tulosjakaumia ja osioiden korrelaatioita. Tarkastelun perusteella mittari todettiin luotettavaksi sekä validiteetin että reliabiliteetin osalta.

## **Laadullisen aineiston analyysi**

Analysointitapamme oli hybridinen. Yhdistimme aineistolähtöistä Grounded Theory -tyyppistä (GT) otetta sekä teoriaa ohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa nimensä mukaisesti tutkimuksemme empiirinen laadullinen aineisto määritteli teorioiden valinnat sekä käytön peilinä ja avajana löydetyille ilmiöille.

Teoriaa ohjaavassa sisällönanalyysissä edetään aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöisessäkin analyysissä. Ne erottuvat toisistaan kuitenkin siinä, miten empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin: aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaa ohjaavassa analyysissä ne tuodaan ilmiöstä jo tiedettyinä. Teoriaa ohjaava sisällönanalyysi ei kuitenkaan ole päättelyketjultaan yhtä sidottu teoriaan kuin teorialähtöisen sisällönanalyysin päättelyketju. Teoriaa ohjaavassa sisällönanalyysissä tutkija lähestyy aineistoa enemmän sen omilla ehdoilla verrattuna tilanteeseen, jossa tutkija lähestyisi aineistoa teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. (Tuomi & Sarajärvi 2012.)

Analyysiotteessamme kiinnostuksen kohteena ovat ihmisen käyttäytymistä sekä sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta ohjaavat tekijät. Fokusksessa eivät ole yksilön ominaisuudet tai sosiaaliset järjestelmät vaan kysymys, miten ja miksi ihmiset toimivat ja kokevat tietyissä tilanteissa niin kuin kokevat. (Holopainen, Puusa & Juuti 2020.)

Tavoitteena on löytää liike, joka kuvaa tutkittavan ilmiön kehitystä tai muutosta (Holopainen ym. 2020). Tämä toteutuu tutkimuksessamme, jossa todennamme korkeakoulutoimijoiden muuttuneita kokemuksia mun muassa työajasta, työsuunnittelusta ja johtamisesta vuosien 2009 ja 2024 välillä.

Tässä tutkimusotteessa tutkija on keskeinen instrumentti aineistonkeruussa (Holopainen ym. 2020). Siksi on tärkeä tunnistaa Kiviä ja keitaita -tutkimusryhmän taustaoletukset. Osa tutkijaryhmästä on työskennellyt pitkään ammattikorkeakoulun opetus-, kehittämis- ja tutkimustehtävissä. On selvää, että työhistoriat vaikuttavat empiirisestä aineistosta tehtäviin

havaintoihin ja analyyseihin.

Kaikesta huolimatta tutkijan tulee lähestyä empiriaa mahdollisimman ennakkoluulottomasti ja avoimesti. Tällä otteella varmistetaan mahdollisimman aito tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden ja kokemusten merkitysrakenteiden käsittely ja analyysi. (Holopainen ym. 2020.)

Tutkijoilla tulee olla teoreettista herkkyyttä tunnistaa, millainen aineisto on olennainen tutkittavan ilmiön näkökulmasta ja kuinka analyysityössä löydetään kuvaavat käsitteet ja kategoriat (Holopainen ym. 2020). Tässä luonnollisesti auttaa tutkijaryhmän pitkä työkokemus ammattikorkeakoulukentältä. Ryhmästä löytyy näkemystä korkeakoulutuksen kehitysvaiheista ja niihin vaikuttaneista koulutuspoliittisista ja korkeakoulukohteisista syistä.

## Vastaajaryhmien kuvailua

Kyselyyn saatiin vastaajia kaikista tutkimuksen kohteena olevista ammattiryhmistä. Enemmistö vastaajista työskenteli opetus- ja ohjaustehtävissä. Tältä osin aineisto on opetustehtäväpainottunut. Suurin vastaajaryhmä oli lehtorit (69 %), pienin puolestaan opinto-ohjaajat (3 %). (Taulukko 1.)

	Prosenttia	Lkm.
Lehtori	69	891
Yliopettaja	8	106
Opinto-ohjaaja	3	38
Esihenkilö	5	69
TKI-asiantuntija	5	71
Asiantuntija	8	103
Tieto puuttuu	1	15
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>1293</b>

Taulukko 1. Vastaajien ammattinimikkeet

Ammattiryhmien sisällä oli jonkin verran eroa siinä, minkälaisissa tehtävissä vastaajat toimivat.

Opinto-ohjauksesta ammatillisena työnä tai ammattina ei ole ammatikorkeakouluissa säädetty lailla, toisin kuin alemmilla kouluasteilla. Siksi opinto-ohjausta toteutetaan eri yksiköissä erilaisista lähtökohdista ja vaihtelevin käytäntein.

Opinto-ohjaajat ovat vielä suhteellisen pieni, mutta kasvava ammattiryhmä ammatikorkeakouluissa. Monet heistä ovat taustaltaan substanssiopettajia. Kyselyyn vastanneiden opinto-ohjaajien taustat ja työnkuvat vaihtelevat, mikä näkyy myös ammattiryhmää koskevissa tuloksissa. Tarkkaa tietoa opinto-ohjaajien määrästä ammatikorkeakoulukentällä ei ole käytössä.

Esihenkilöt työskentelivät pääasiassa tiimivastaavina tai johtaja- tai päällikkötason tehtävissä eri toimialoilla.

Asiantuntijatoivia tekevät oli tutkimuksessa jaettu kahteen ryhmään: TKI-asiantuntijat ja muut asiantuntijat. TKI-asiantuntijat toimivat tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyössä. Muihin asiantuntijoihin (jatkossa asiantuntijat) kuuluvat työskentelivät puolestaan laajasti erilaisissa tehtävissä. Tässä joukossa oli esimerkiksi erityisasiantuntijoita, koulutusasiantuntijoita ja -suunnittelijoita, laboratorioinsinöörejä, projektipäälliköitä ja -suunnittelijoita, viestinnän ja tietohallinnon asiantuntijoita, koordinaattoreita, HR-asiantuntijoita ja kansainvälisyysasiantuntijoita. Asiantuntijatehtävissä toimivien tehtävät ovat osin päällekkäisiä, ja vastaajan oma määritelmä vaikutti siihen, minkä tehtävänkuvan hän koki sopivan itselleen parhaiten.

Kyselyn vastaajista naisia oli 69 prosenttia (n=896), miehiä 28 prosenttia (n=367) ja muunsukupuolisia yksi prosentti (n=12). Tieto sukupuolesta puuttui kolmelta prosentilta (n= 33) vastaajista. Ammatikorkeakoulukentällä naisten osuus työntekijöistä on suurempi kuin miesten: Sivistystyöntantajat ry:n (2022) mukaan ammatikorkeakouluissa työskentelevistä naisia on 64 prosenttia ja miehiä 37 prosenttia. Tilanne on lähes sama sekä opetushenkilöstössä (naisia 61 %, miehiä 39 %) että hallinto- ja tukipalvelushenkilöstössä (naisia 64 %, miehiä 36 %).

Vastaajien keski-ikä oli 52 vuotta. Vähiten vastaajia oli alle 41-vuotiaiden ikäryhmässä (12 %) ja eniten puolestaan 51–60-vuotiaiden ryhmässä (34 %) (taulukko 2). Yliopettajien keski-ikä oli henkilöstöryhmistä



korkein, 58,2 vuotta. TKI-asiantuntijoina toimivien keski-ikä oli 45,1 vuotta, ja he olivat tutkimuksen nuorin henkilöstöryhmä.

Ikä (vuosina)	Prosenttia	Lkm.
-40	12	149
41-50	31	395
51-60	33	425
61-	22	286
Tieto puuttuu	3	38
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>1293</b>

**Taulukko 2.** Vastaajien ikä vuosina

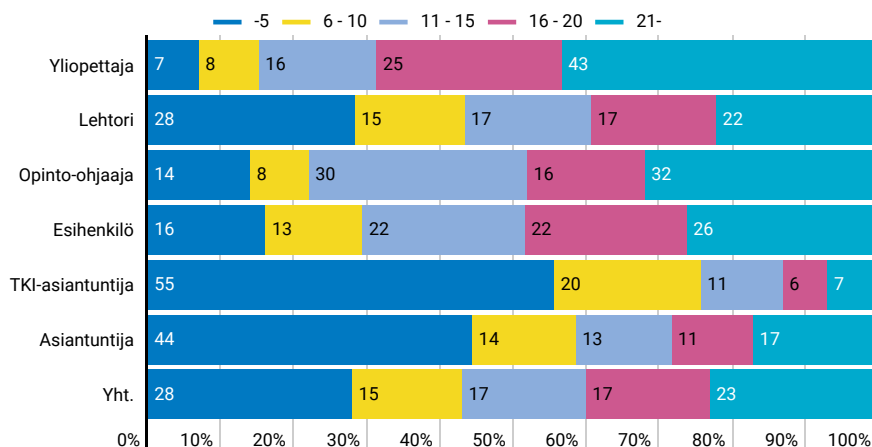
Vastaajilla oli työkokemusta ammattikorkeakoulusta keskimäärin 13,3 vuotta (taulukko 3). Suurin vastaajaryhmä oli työskennellyt ammattikorkeakoulussa viisi vuotta tai vähemmän. Tämä on kiinnostava ero aiempaan, sillä esimerkiksi vuonna 2020 toteutetussa Digiä ja keitaita -tutkimuksessa suurimmaksi ryhmäksi muodostuivat ne, jotka olivat työskennelleet ammattikorkeakoulussa 15-21 vuotta (33 % vastaajista).

Työvuodet ammattikorkeakoulussa (vuosina)	Prosenttia	Lkm.
-5	27	354
6-10	15	189
11-15	17	216
16-20	16	211
21-	23	297
Tieto puuttuu	2	26
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>1293</b>

**Taulukko 3.** Vastaajien työkokemus ammattikorkeakoulussa vuosina

Pisin työhistoria oli yliopettajilla: he olivat työskennelleet ammattikorkeakouluissa keskimäärin 19,3 vuotta. Lehtoreilla työkokemusta oli keskimäärin 16,4 vuotta. Lyhin työhistoria oli TKI-asiantuntijoilla, jotka olivat työskennelleet ammattikorkeakoulussa keskimäärin 7,1 vuotta, ja asiantuntijoilla, jotka olivat työskennelleet keskimäärin 10,1 vuotta. Asiantuntijaryhmät edustavatkin tutkimuksessa ammattikorkeakouluhenkilöstön uutta sukupolvea. (Kuvio 4.)

### Kuinka monta vuotta olet työskennellyt ammattikorkeakoulussa?



**Kuvio 4.** Vastaajien työkokemus ammattikorkeakoulussa ammattinimikkeittäin (n=1267, p-arvo= 0\*\*\*)

### Tutkinnot ja pedagoginen pätevyys

Vastaajien tyypillisin tutkinto oli ylempi korkeakoulututkinto (63 %). Seuraavaksi yleisimmät olivat tohtorin tutkinto (13 %) ja ylempi ammattikorkeakoulututkinto (13 %). (Taulukko 4.)

Korkeimmin koulutettu ammattiryhmä olivat yliopettajat, joista valtaosa (78 %) oli tohtoreita. Asiantuntijoiden ryhmissä oli enemmän vaihtelua suoritettujen tutkintojen suhteen. Vaikka sekä TKI-asiantuntijoiden että asiantuntijoiden ryhmässä yleisin tutkinto oli ylempi korkeakoulututkinto, molemmissa asiantuntijaryhmissä oli ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita enemmän kuin muissa tehtävissä toimivien joukossa. (Taulukko 4.)

%	Lehtori	Yliopettaja	Opinto-ohjaaja	Esihenkiö	TKI-asiantuntija	Asiantuntija	yht.	Lkm.
Ammattikorkeakoulututkinto	1	1	8	4	24	16	4	52
Alempi korkeakoulututkinto	1	0	0	1	10	2	1	18
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	14	1	11	13	13	14	13	160
Ylempi korkeakoulututkinto	73	7	82	58	39	55	63	808
Lisensiaatin tutkinto	4	13	0	7	4	1	5	59
Tohtorin tutkinto	7	78	0	14	10	8	13	171
Muu	0	0	0	1	0	5	1	7
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1275</b>
<b>Tieto puuttuu</b>								<b>18</b>
<b>Vastaajien lukumäärä</b>								<b>1293</b>

**Taulukko 4.**  
Vastaajien tutkinnot tehtävänimikkeittäin  
(p-arvo = 0\*\*\*)

Suurin osa vastaajista (88 %) oli pedagogisesti päteviä, kolmella prosentilla pedagogiset opinnot olivat kesken ja yhdeksällä prosentilla ei ollut pedagogista pätevyyttä.

Useimmat ammattikorkeakoulut ovat määritelleet johtosäännössään lehtorien ja yliopettajien vaatimukseksi 60 opintopisteen tai vähintään 35 opintoviikon laajuiset opettajan pedagogiset opinnot. Tämä näkyy myös vastaajien pedagogisessa kelpoisuudessa. Lähes kaikki yliopettajat, lehtorit ja opinto-ohjaajat olivat pedagogisesti päteviä. Asiantuntijaryhmissä pedagogisesti pätevien osuus oli pienempi. (Taulukko 5.)

### Työsuhteet

Pääosin vastaajat olivat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Aineistossa lehtoreiden (95 %), yliopettajien (98 %), opinto-ohjaajien (97 %) ja esihenkilöiden (97 %) työsuhteet olivat enimmäkseen toistaiseksi voimassa olevia. Eniten määräaikaista työsuhteita oli TKI-asiantuntijoilla (37 %) ja asiantuntijoilla (19 %). (Taulukko 6.)

Vakinaisessa työsuhteessa olevien osuus oli noussut aikaisemmista tutkimuseroista: vuonna 2009 kyselyyn vastanneista 82 prosenttia oli vakinaisessa työsuhteessa, ja vuonna 2017 heitä oli 89 prosenttia vastaajista (p-arvo 0\*\*\*).

Kuviossa 5 eri ammattiryhmät on jaettu tehtävänkuvien mukaan kolmeen ryhmään (lehtorit, yliopettajat ja opot; TKI-asiantuntijat ja asian-tuntijat; esihenkilöt) ja vertailtu määräaikaisten ja toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden osuuksia ryhmien välillä.

Ammattikorkeakorkeakoulut rekrytoivat työntekijät pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin. Määräaikaaisuudet painottuvat enemmän TKI-toiminnan puolelle. Määräaikaisten suurta määrää selittää TKI-toiminnan hankepohjaisuus.



**Ammattikorkeakorkeakoulut rekrytoivat työntekijät pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin.**

%	Lehtori	Yliopettaja	Opinto-ohjaaja	Esihenkilö	TKI-asiantuntija	Asiantuntija	Yht.	Lkm.
Pedagoginen pätevyys	96	99	95	87	38	48	88	1132
Opinnot kesken	3	1	3	0	6	4	3	35
Ei	1	0	3	13	56	49	9	112
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1273</b>
<b>Tieto puuttuu</b>								<b>20</b>
<b>Vastaajien lukumäärä</b>								<b>1293</b>

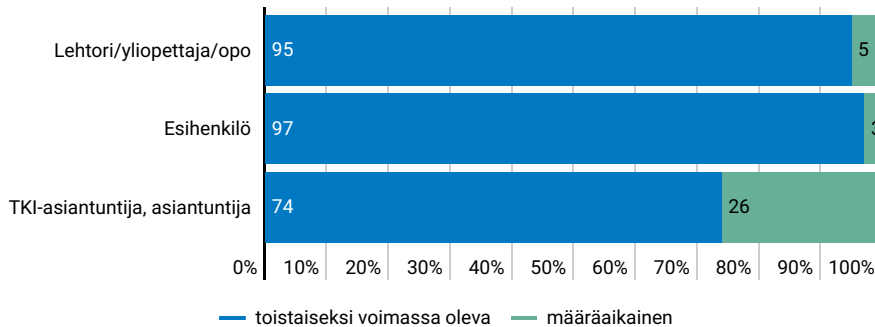
Taulukko 5. Vastaajien pedagoginen pätevyys ammattinimikkeittäin (p-arvo= 0\*\*\*)

%	Lehtori	Yliopettaja	Opinto-ohjaaja	Esihenkilö	TKI-asiantuntija	Asiantuntija	yht.
Toistaiseksi voimassa oleva	95	98	97	97	63	81	92
Määräaikainen	5	2	3	3	37	19	8
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Lkm.</b>	<b>885</b>	<b>104</b>	<b>38</b>	<b>68</b>	<b>71</b>	<b>103</b>	<b>1269</b>
<b>Tieto puuttuu</b>							<b>24</b>
<b>Vastaajien lukumäärä</b>							<b>1293</b>

Taulukko 6. Vastaajien työsuhteet ammattinimikkeittäin (p-arvo= 0\*\*\*)

Suurin osa kyselyyn vastanneista työskenteli kokoaikaisesti (94 %) ja lähes kaikki päätoimisesti (99 %). Osa-aikaisesti työskentelevien osuudet yliopettajista (6 %), lehtoreista (6 %) sekä asiantuntijoista (TKI-asiantuntijat 7 %, asiantuntijat 7 %) olivat melko tasaisia. Sivutoimisia oli yksi prosentti lehtoreista ja neljä prosenttia TKI-asiantuntijoista.

Sivistan koostaman yksityisen opetusalan palkkatilaston mukaan ammattikorkeakouluissa 2023 vakinaisten ja määräaikaisten osuudet olivat opetushenkilöstöllä 89,9 ja 10,1 prosenttia ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöllä 74,3 ja 25,7 prosenttia. Opetushenkilöstön osalta vastaajissa on suhteessa vähemmän määräaikaisessa työsuhteessa olevia vastaajia.



**Kuvio 5.** Toistaiseksi voimassa olevat ja määräaikaiset työsuhteet eri ryhmissä (n=1269, p-arvo=0\*\*\*)









# Ammattikorkeakoulutyö

Ammattikorkeakoulun toiminnan ideana on ollut teoreettisten elementtien sitominen käytännön osaamiseen ja tarpeisiin. Näin ammattikorkeakoulut ovat kehittyneet työelämää lähellä oleviksi toimijoiksi. Kolmen tehtävän integraatioksi kutsuttu opetus- ja ohjaustyön, tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä alueellisen vaikuttamisen yhteenliittymä muodostui 2000-luvun alkumetreillä ammattikorkeakoulun idean ytimeksi. Pedagogiikan tuli sitoa kolme keskeistä toimintamuotoa yhteen korkeakoulun sisällä. Tämä oli merkittävä profiloituminen suhteessa yliopistoon, ja ammattikorkeakoulu pyrki löytämään oman uudenlaisen tavan toimia korkeakouluna työelämän ja yhteiskunnan kanssa. Kyseinen kehitys haastoi myös opettajiston: osaamisvaatimukseksi ei riittänyt enää pelkkä pedagoginen taito ja tieto. Rinnalle nousivat tutkimus- ja kehittämisosaamisen vaatimukset. Kolmen tehtävän integraatio vauhditti TKI-toiminnan sitomista yhä kiinteämmin opetukseen. (Mäki 2019.)

Ammattikorkeakouluissa työskentelevien työn rakenteen muutos on mielenkiintoinen, kun sitä peilaa aiempaan ideaan ammattikorkeakouluissa toteutettavasta pedagogiikasta. Lähtökohtaisesti ammattikorkeakoulun ja sen pedagogisen toiminnan taustalta ei löydä yhtä kirkasta teoriaa. Toisaalta se ei myöskään pohjautu suoraan yhteen selkeään tieteenalaan.



**Ammattikorkeakoulu pyrki löytämään oman uudenlaisen tavan toimia korkeakouluna työelämän ja yhteiskunnan kanssa.**

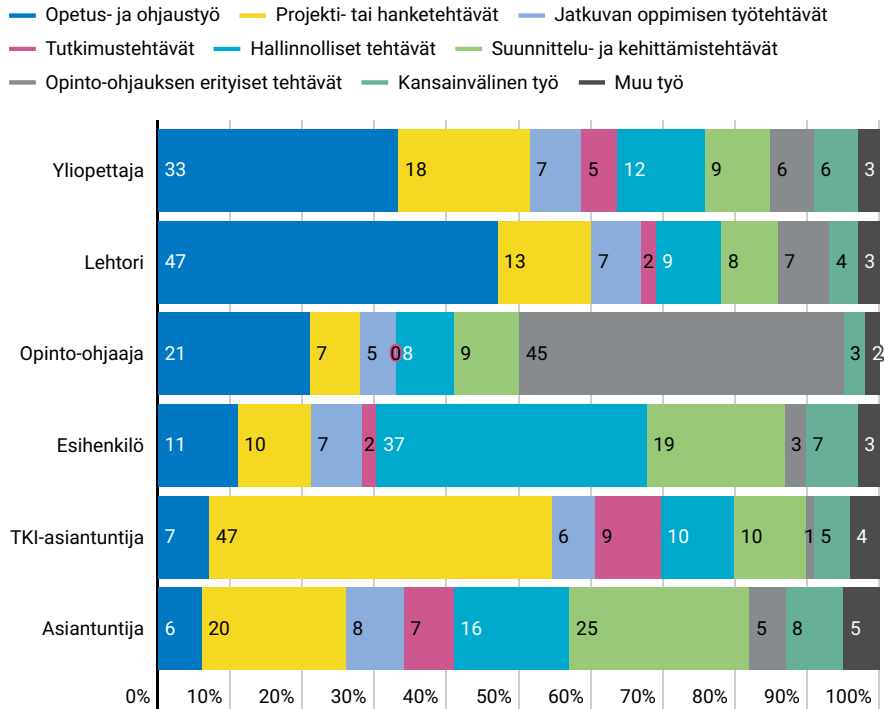
Filosofinen pragmatismi (Kilpinen, Kivinen & Pihlström 2008) hahmottaa ammattikorkeakoulupedagogiikkaa käytännön toiminnan jäsentäjänä. Tälle toiminnalle on ominaista, että teoreettiset käsitteet ovat kiinni käytännöissä ja käytäntöjen kehittäminen on teoreettisesti jäsenneilyä. Korkeakoulun ammatillinen toiminta luo toimintaa jäsentäviä ja havainnollistavia käsitteitä. (Mäki 2019.)

Tässä luvussa tarkastellaan ammattikorkeakoulutoimijoiden työn koostumusta ja työn rakenteissa tapahtuneita muutoksia. Tarkastelu tehdään ammattiryhmittäin ja muutoksia verrataan aiempiin Kiviä ja keitaita -tutkimuksiin. Lopuksi tarkastellaan ammattikorkeakoulujen kolmen tehtävän integraatioon liittyviä haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä.

## **Ammattikorkeakoulutyön koostumus**

Vastaajia pyydettiin arvioimaan prosenttiosuuksin oman työnsä koostumusta annetuista vaihtoehdoista, joita olivat opetus- ja ohjaustyö, projekti- ja hanketehtävät, tutkimustehtävät, jatkuvan oppimisen työtehtävät, hallinnolliset tehtävät, suunnittelu- ja kehittämistehtävät, opinto-ohjauksen tehtävät sekä kansainväliset tehtävät. Mikäli vastaaja ei löytänyt annetuista vaihtoehdoista itselleen sopivaa, hän sijoitti sen muu työ -vaihtoehdoksi. Vastauksista näkyy, että projekti- ja hanketehtävien sekä tutkimustehtävien erottelu on eri ryhmillä hiukan erilainen ja osittain keinotekoinen.

Tulokset osoittavat kaikkien ammattiryhmien tekevän pääsääntöisesti kaikkia tehtäviä, mutta niiden osuudet ja painotukset eroavat ammattinimikkeittäin. Kuviosta 6 käy hyvin ilmi, että ammattikorkeakoulun henkilöstöryhmien välillä on selkeitä profiilieroja (p-arvo = 0 \*\*\*). Ainoastaan jatkuvan oppimisen työtehtävien ja muun työn määrä olivat samat eri ammattiryhmissä.



**Kuvio 6.** Työn koostumus ammattinimikkeittäin (P-arvo = 0 \*\*\*, paitsi jatkuvan oppimisen työtehtävien ja muun työn osalta, näissä tehtävissä eroa eri ammattiryhmien välillä ei ollut)

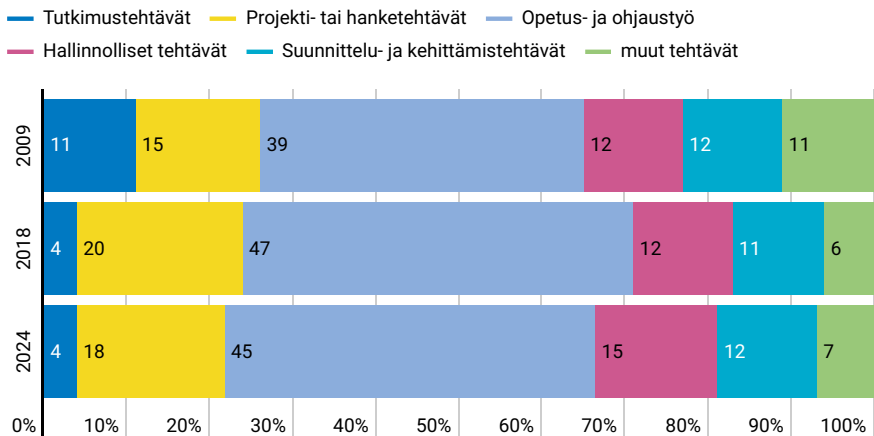
Asiantuntijoilla oli eri tehtäviä tasaisemmin kuin muilla tutkittuilla ryhmillä. Työ koostui pääasiassa suunnittelu- ja kehittämistehtävistä (25 %) sekä projekti- ja hanketehtävistä (20 %). TKI-asiantuntijoiden työ painottui vahvasti projekti- ja hanketehtäviin, joita oli lähes puolet työstä (47 %), mutta huomionarvoista tässä on se, että tutkimustyön osuus oli tässä ryhmässä ammattiryhmistä suurin (9 %). Esihenkilöiden työssä korostuvat hallinnolliset tehtävät (37 %) sekä suunnittelu ja kehittämistehtävät (19 %). Ammattikorkeakoulujen opinto-ohjaajat ovat usein lehtoritaustaisia, ja heidän työssään painottuivat opinto-ohjauksen tehtävät (45 %) sekä ohjaus- ja opetustyö (21 %).

Pääosa lehtoreiden työstä on opetus- ja ohjaustyötä (47 %), mutta heidän työstään iso osa on myös projekti- ja hanketehtäviä (13 %). Yliopettajien vastauksissa korostuvat niin ikään opetus- ja ohjaustyö (33 %), mutta

heidän työnsä painottuu lehtoreita enemmän projekti- ja hanketehtäviin (18 %) ja tutkimustyöhön (5 %). (Kuvio 6.) Yliopettajilla opetustehtävät ovat pääosin ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opetusta.

Ammattikorkeakoulutyön koostumusta on selvitetty myös aiemmissa Kiviä ja keitaita -tutkimuksissa. Kategorioita muokattiin tätä tutkimusta varten, jotta ne kuvaisivat monipuolistuvaa työtä aiempaa tarkemmin. Ajallista vertailua varten uudet kategoriat sisällytettiin alkuperäisiin: jatkuvan oppimisen sekä opinto-ohjauksen erityiset työtehtävät yhdistettiin opetus- ja ohjaustyöhön, kansainvälinen työ yhdistettiin muuhun työhön (kuvio 7).

Ammattikorkeakoulutyön koostumukseen ovat vaikuttaneet muun muassa muutokset kokonaishenkilöstömäärässä sekä projekti- ja hanketehtävien ja erillisten tutkimustehtävien rajanvedossa. Muutos työn koostumuksessa oli projekti- ja hanketehtäviä lukuun ottamatta tilastollisesti merkitsevä (p-arvo= 0\*\*\*). Tutkimustehtävien osuus työnkuvissa on yhtä suuri kuin vuonna 2018, mutta edelleen selvästi pienempi kuin vuonna 2009. Projekti- ja hanketehtävien osuus supistui hieman, kun taas opetus- ja ohjaustyön sekä hallinnollisten tehtävien osuudet kasvoivat vähän vuodesta 2018. (Kuvio 7.)



**Kuvio 7.** Vastaajien työn koostumus eri tutkimusvuosina (p-arvo= 0\*\*\*, paitsi projekti- tai hanketehtävien osalta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä)

## Ammattikorkeakoulutyön muutos

Avointen vastausten perusteella näyttää siltä, että moni ammattikorkeakoulutoimija tekee aiempaa enemmän hallinnollisia töitä. Hallinnollisen työn lisääntymisen yhtenä syynä on lehtorien avoimista vastauksista nousut käsite ”*rahoitusmallipedagogiikka*”. Se näyttäytyy muun muassa resursien supistamisena ja työnkuvan muutoksina:

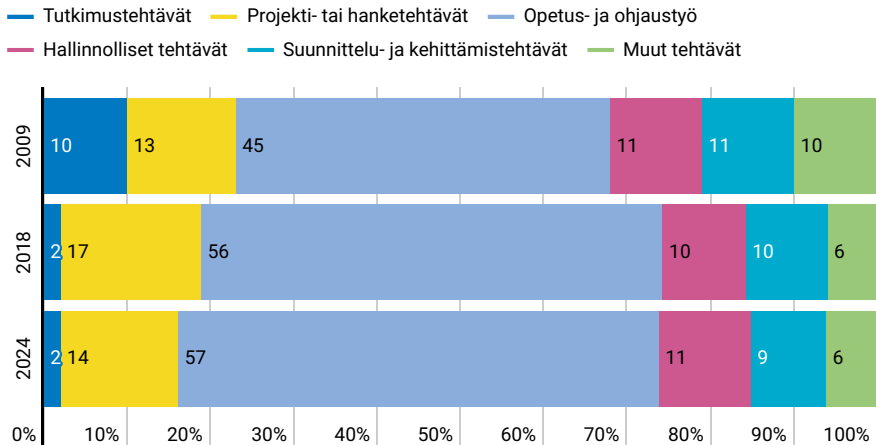
- ”Sisänoton räjähdysmäinen kasvu kun samanaikaisesti opettajien määrää ei ole lisätty ollenkaan. Rahoitusleikkaukset johtaneet opetushenkilöstön työnkuvan laajenemiseen. Opettajat tekevät nykyään myös hallinnollista työtä, joka aikaisemmin kuului korkeakoulupalveluille.” (lehtori)

Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin myös metafora ”*ammattikorkeakoulu tuotantolaitoksena*”, jossa ”*tuotamme lenkkimakkaraa liukubihnalta*”. Toiminnot, jotka eivät tuota tulosta, on poistettu työtehtävistä. Niukkevat resurssit, työnkuvan pirstaloituminen ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet työkuviin, mikä puolestaan on yhteydessä työssäjaksamiseen:

- ”Ei ole aikaa ajatella, vain toteuttaa.”
- ”Digitalisaatio ei ole ainakaan vielä helpottanut opettajan työtä. Päinvastoin tukipalveluja on vähennetty, jolloin opetushenkilöstö joutuu käytännössä tekemään enemmän hallinnollista ja toimistotyötä. AMKien taloudellinen tilanne on ajanut säästötoimiin, jotka ovat heikentäneet laatua ja lisänneet työssä jaksamiseen liittyviä haasteita.” (yliopettaja)

Kun kyselytutkimuksen tuloksia verrataan aiempiin tutkimuksiin, tilastollisesti merkitsevät erot lehtorien työssä liittyivät opetus- ja ohjaustyön (p-arvo=0<sup>\*\*\*</sup>) sekä suunnittelu- ja kehittämistehtävien (p-arvo=0<sup>\*\*\*</sup>) osuuden kasvuun ja tutkimustehtävien (p-arvo=0,00019<sup>\*\*\*</sup>) osuuden kutistumiseen. Hallinnollisten töiden osuus oli tulosten mukaan pysynyt lähes samana vuodesta 2009 asti. (Kuvio 8.) Projekti- ja hanke-tehtävien, hallinnollisten tehtävien sekä muiden tehtävien erot aiempiin vuosiin eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

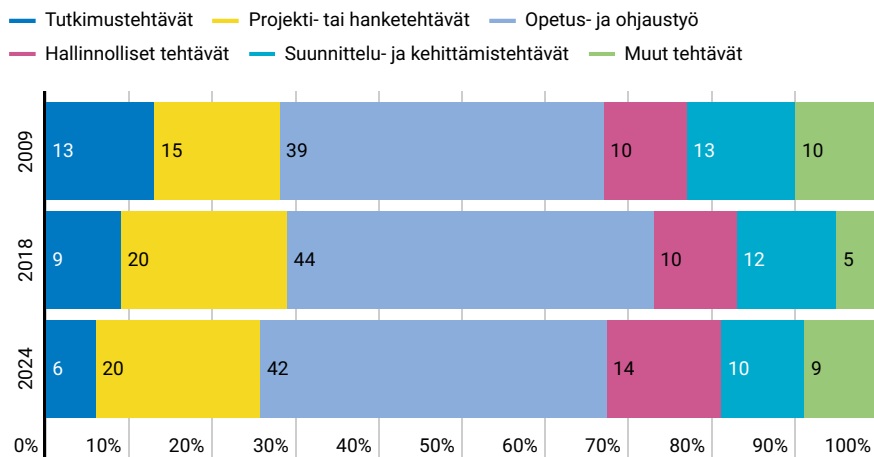
Kuviosta 8 huomataan, että lehtorin työ muuttui merkittävästi vuosien 2009 ja 2018 välillä, kun taas vuodesta 2018 alkaen muutos on ollut maltillisempaa.



**Kuvio 8.** Lehtorin työn koostumus aineistossa eri vuosina (kun verrattiin vuoden 2024 tuloksia muiden tutkimusvuosien tuloksiin tilastollisesti merkitseviä erot olivat tutkimustehtävien (p-arvo=0,00019<sup>\*\*\*</sup>), opetus ja ohjaustyön (p-arvo=0<sup>\*\*\*</sup>) sekä suunnittelu- ja kehittämistehtävien (p-arvo=0<sup>\*\*\*</sup>) osalta. Projekti- ja hanketehtävien, hallinnollisten tehtävien sekä muiden tehtävien osalta erot aiempiin vuosiin eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.)

Myös yliopettajien työ on muuttunut. Merkitseviä muutoksia olivat hallinnollisten tehtävien lisääntyminen edelliseen tutkimuskertaan verrattuna sekä tutkimus-, suunnittelu- ja kehitystehtävien osuuden kutistuminen, joka on jatkunut tutkimuksesta toiseen (kuvio 9). Kun verrattiin vuoden 2024 tuloksia muiden tutkimusvuosien tuloksiin, tilastollisesti merkitseviä olivat erot tutkimustehtävissä (p-arvo=0,002\*\*), hallinnollisissa tehtävissä (p-arvo=0,0046\*\*) sekä suunnittelu- ja kehitystehtävissä (0,0047\*\*). Projekti- ja hanketehtävien, opetus- ja ohjaustyön sekä muun työn erot aiempiin vuosiin eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Hallinnollisten tehtävien ja muun työn osuuden kasvun taustalla saattavat vaikuttaa hankehakemuksiin ja hankehallintoihin liittyvät tehtävät, jolloin rajanveto tutkimus-, projekti- ja hanketehtävien sekä hallinnollisten tehtävien välillä voi olla hankalaa.

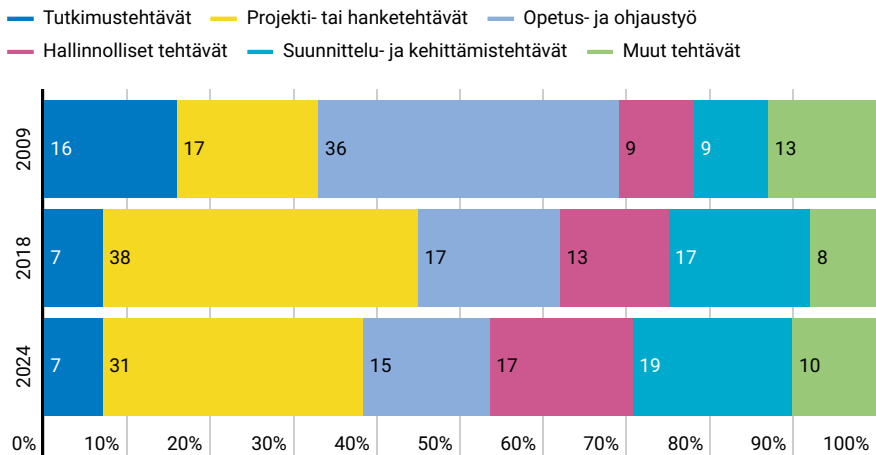


**Kuvio 9.** Yliopettajan työn koostumus aineistossa eri vuosina (kun verrattiin vuoden 2024 tuloksia muiden tutkimusvuosien tuloksiin, tilastollisesti merkitseviä erot olivat tutkimustehtävien (p-arvo=0,002\*\*) ja hallinnollisten tehtävien (p-arvo=0,0046\*\*) sekä suunnittelu- ja kehitystehtävien (0,0047\*\*) osalta. Projekti- ja hanketehtävien, opetus- ja ohjaustyön sekä muun työn osalta erot aiempiin vuosiin eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.)



Aikaisemmissa Kiviä ja keitaita -tutkimuksissa TKI-asiantuntijoita ja muissa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä tarkasteltiin yhtenä ryhmänä, joten tässä asiantuntijaryhmät on yhdistetty vertailua varten.

Asiantuntijoiden työssä merkittävin muutos aiempiin tuloksiin verrattuna tapahtui tutkimustehtävissä (p-arvo= 0,0019\*\*) sekä projekti- ja hanketehtävissä (p-arvo=0\*\*\*). (Kuvio 10.) Varsinaiset tutkimustehtävät ovat vähentyneet ja projekti- ja hanketehtävät lisääntyneet.

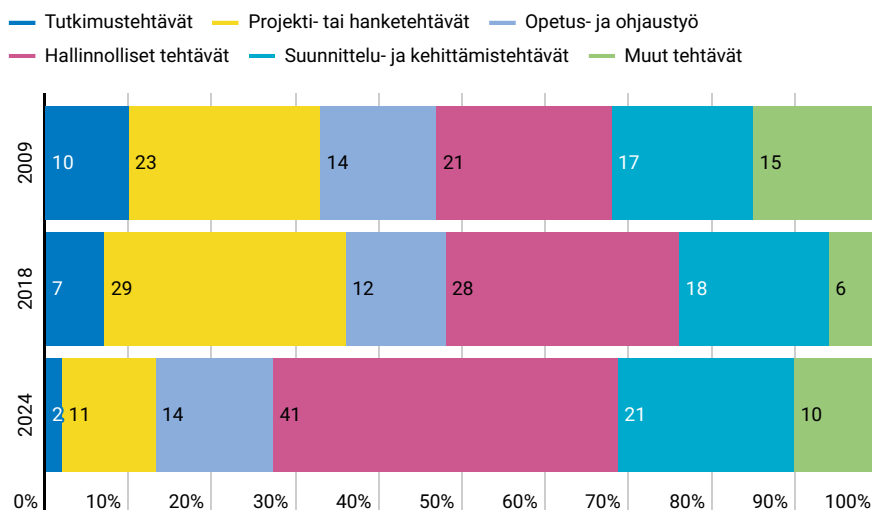


**Kuvio 10.** Asiantuntijatyön koostumus aineistossa eri vuosina (Kun verrattiin vuoden 2024 tuloksia muiden tutkimusvuosien tuloksiin, tilastollisesti merkitseviä erot olivat tutkimustehtävien (p-arvo= 0,0019\*\*) ja projekti- ja hanketehtävien (p-arvo=0\*\*\*)) osalta. Opetus- ja ohjaustyön, hallinnollisten tehtävien, suunnittelu- ja kehittämistehtävien sekä muiden töiden osalta erot edellisiin tutkimusvuosiin eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.)

Asiantuntijat nostivat avoimissa vastauksissaan muiden lailla esiin rahoitusmallin vaikutukset työnkuviin, tavoitteisiin ja työn jatkuvuuteen.

“Rahoitusjärjestelmän painopisteen siirtyminen perusrahoituksesta kohti suorite-, hanke- ja myyntirahoitusta. Työhön ja työtehtäviin on vaikutusta sen miettimisellä kohdistanko rahoituksen hankinnan näkökulmasta työaikaani ja työni kohdetta oikeaan suuntaan. Tämä suunta näyttäisi olevan voimistumassa edelleen.” (Muu asiantuntija)

Esihenkilöiden työ painottui entistä enemmän hallinnollisiin tehtäviin: niiden osuus oli muita suurempi vuoden 2024 aineistossa. Tilastollisesti merkitseviä olivat projekti- ja hanketehtävien (p-arvo=0\*\*\*) sekä tutkimustehtävien (p-arvo= 0,0019\*\*) osuuksien huomattava supistuminen edellisistä vuosista. Opetus- ja ohjaustyön sekä suunnittelu- ja kehittämistehtävien osuudet olivat lähes samat kuin vuonna 2009. (Kuvio 11.)



**Kuvio 11.** Esihenkilötyön koostumus aineistossa eri vuosina (Kun verrattiin vuoden 2024 tuloksia muiden tutkimusvuosien tuloksiin, tilastollisesti merkitseviä erot olivat tutkimustehtävien (p-arvo= 0,0019\*\*) ja projekti- ja hanketehtävien (p-arvo=0\*\*\*) osalta. Opetus- ja ohjaustyön, hallinnollisten tehtävien, suunnittelu- ja kehittämistehtävien sekä muiden töiden osalta erot edellisiin tutkimusvuosiin eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.)



## **Taloudellinen niukkuus pakottaa miettimään asioita uudella tavalla.**

Esihenkilöiden kokemukset ovat yhdistelmä yliopettajien ja lehtoreiden kokemuksista. Rahoitusmalli ohjaa arkista työtä, ja organisaatiouudistukset muodostavat uusia rakenteita, jotka syntyvät usein vanhojen rakenteiden päälle. Taloudellinen niukkuus pakottaa miettimään asioita uudella tavalla.

## **Ammattikorkeakoulujen kolmen tehtävän integraatio muuttuvassa toimintaympäristössä**

Viimeisen kymmenen vuoden aikana TKI-hanketyö on eriytynyt enemmän TKI-asiantuntijoiden työksi. Samalla idea opetus- ja TKI-työn integraatiosta on ohentunut. Eri ammattiryhmien tehtäviin on syntynyt selkeitä painotuseroja. Opetus- ja ohjaustyö on erkaantunut TKI-työstä, mikä on mielenkiintoinen havainto. Ammattikorkeakoulu on koko olemassalonsa ajan tasapainoillut kahden eri työtehtävän välillä. Suhteen ottaminen tutkimus- ja kehitystyöhön sekä opetustyöhön on jakanut opettajiston ja johdon suhtautumista korkeakoulutyöhön kahteen leiriin (ks. Rauhala, Kantola, Friman, Mäki & Kotila 2022, Vanhanen-Nuutinen ym. 2013, Mäki ym. 2019.)

TKI:n ympärille näyttäisi olevan muodostumassa omat ammattiryhmät, ja näihin tehtäviin on rekrytoitu viime vuosina vilkkaasti. Samaan aikaan opetushenkilöstön työ keskittyy entistä enemmän puhtaasti opetus- ja ohjaustyöhön. Monissa ammattikorkeakouluissa esimerkiksi yliopettajat on keskitetty erillisiin TKI-yksiköihin, joilla on tulosvastuu hankerahoituksen hankkimisesta ja hankkeiden toteuttamisesta. Erilliset TKI-yksiköt toimivat usein erillään opetusta toteuttavista yksiköistä. Tällä on vaikutusta tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan ja oppimisen liittoon (TKIO) ja hanketyöhön.

”Puhe TKI:n ja opetuksen integroinnista on korostunut. Toisaalta yliopistomaisia ratkaisuja on tehty amk-kentällä, jotka erottelevat opetustyön ja TKI-työn toisistaan. Vahvaa polarisoutunutta kehitystä amkkien sisällä on esiintynyt tässä asiassa.” (yliopettaja)

”Opetushenkilöstön uudelleen organisoituminen osaamisryhmiin ja yliopettajien siirtyminen TKI-tiimiin --> opetus on vähentynyt ja hanketyö on lisääntynyt huomattavasti.” (yliopettaja)

”Hankkeissa on mukana opetushenkilöstöä ja heidän työaikojen ja etujen mukaan ottaminen hanketyöhön on haastavaa. Rytmitys ja pitkät poissaolot ilman mitään joustoa ovat menneittä aikaa. TKI ei ole tukiorganisaatio vaan oma toimintonsa ja sille olisi syytä olla sama asema kuin opetuksellekin. Ja opetuksen sopimuksen ehdot ovat peruskouluun sopivia ei AMK työhön.” (TKI-toimija)

Ammattikorkeakoulujen organisaatiomuutokset vaikuttavat monin tavoin myös TKI-toimintaan. Osa ammattikorkeakouluista organisoi-  
tuu yliopistomaisesti, ja osa hakee ammattikorkeakoulun omaa tietä.

”Organisaatiomuutos on tuonut monimutkaisuutta. Meillä on uusi tki-organisaatio, jonka toiminta ja prosessi hakee vielä muotoaan. Tämä on työn kannalta haasteellista, sillä vielä prosessit eivät toimi.” (yliopettaja)

”Koulumme TKI-organisaatio on vahva. Opetustoiminnan johtaminen on aliresursoitu, ja opetus on vähentynyt ja TKI on kasvanut. Seurauksena on opiskelijoiden osaamistason heikkeneminen.” (yliopettaja)

”Paineita hankkia itse yhä enemmän ja enemmän ulkopuolista rahoitusta; epärealistiset taloudelliset tavoitteet; resurssien jatkuva pienentyminen; opetuksen siirtyminen yhä enemmän verkkoon ja massakurssit, pyrkimys sulauttaa kahta toimijaa toisiinsa.” (yliopettaja)

Tässä tutkimuksessa havaitut työtehtävien eriytymiset vievät kehitystä etäämmälle ammattikorkeakoulun ideasta. Korkeakoulupoliittiset ratkaisut, korkeakoulujen rahoitusmalli sekä akateemisesta tutkimuskulttuurista poimittujen toimintaratkaisujen korostuminen erottavat TKI:tä opetus- ja ohjaustyöstä. Työn rakenteiden polarisoitunut johtaminen vähentää ammattikorkeakoulun oleellisinta ideaa olla uskottava korkeakoulumuoto duaalimallissa. Samalla kokonaisvaltainen näkemys tutkimus- ja kehittämisperustaisesta pedagogisesta korkeakoulutoiminnasta kapeutuu ammattikorkeakouluissa ja sen toimintaympäristölleen tarjoamissa palveluissa.





# Ammattikorkeakoulujen työaika- ja suunnittelukulttuuri

Ammattikorkeakoulujen henkilöstöllä on kaksi työaikamallia: opetushenkilöstön työaika perustuu vuosityöaikajärjestelmään, ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön työehtosopimuksen mukaiseen työaikamalliin. Vuonna 2024 solmitussa ammattikorkeakoulujen työehtosopimuksessa hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöstä siirryttiin käyttämään termiä asiantuntija- ja tukihenkilöstö. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin kyselyn senhetkistä nimeä hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö (HTP).

Opettajien vuosityöaikajärjestelmässä työaika määrätään työkausittain tai kalenterivuositain 1 600 tunnille, kun taas hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön säännöllinen työaika on toimistotyössä enintään 36 tuntia 15 minuuttia viikossa. Myös opettajien vapaajaksot ja HTP-henkilöstön lomat poikkeavat toisistaan.

Erilaiset työajat ja mahdollisuus vaikuttaa omaan ajankäyttöön korostuvat ammattikorkeakoulujen henkilöstön erilaisissa työaikamalleissa sekä erityisesti opetustyön ja hankkeiden yhteensovittamisessa. Tässä luvussa tarkastellaan kokemuksia työaikamalleista ammattinimikkeittäin ja tehdään niiden pohjalta ehdotuksia työaikasuunnittelun kehittämiseksi.

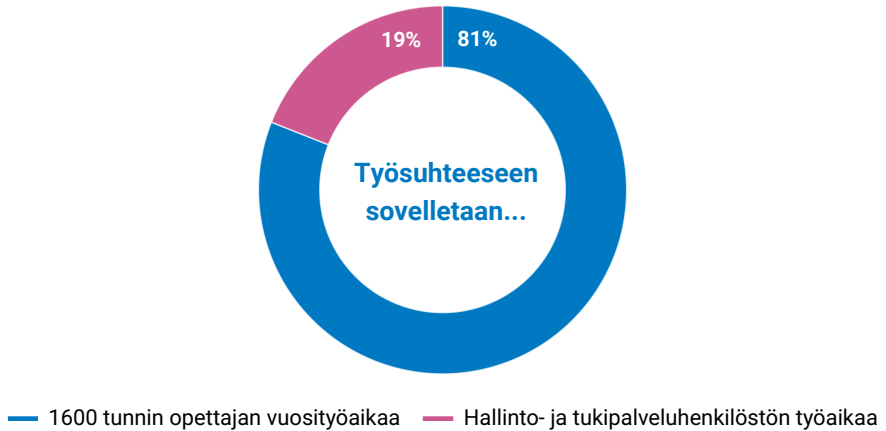


**Erilaiset työajat ja mahdollisuus vaikuttaa omaan ajankäyttöön korostuvat ammattikorkeakoulujen henkilöstön erilaisissa työaikamalleissa.**



## Opetushenkilöstön vuosityöaikaääräys ja HTP-henkilöstön työaikaamalli

Suurin osa vastaajista (81 %) työskenteli opettajien vuosityöaikaääräysten mukaan (n=1044) ja noin viidennes (19 %) HTP-henkilöstön työaikaamallin mukaan (n=239). (Kuvio 12.)



**Kuvio 12.** Työaikaamallit aineistossa (n= 1283)

Ammattinimikkeistä 1600 tunnin vuosityöajassa olivat kaikki yliopettajat, lähes kaikki lehtorit sekä suurin osa opinto-ohjaajista, mutta myös jotkut asiantuntijatehtävissä toimivat. HTP-työajassa oli valtaosa asiantuntijatehtävissä toimivista, suurin osa esihenkilöistä ja noin neljännes opinto-ohjaajista. (Taulukko 7.)

TKI-asiantuntijoiden ja muiden asiantuntijoiden tehtävät ovat osittain päällekkäisiä, joten vastaajan oma näkemys määrittelee, mihin ryhmään hän kuuluu.

%	Yliopettaja	Lehtori	Opinto-ohjaaja	Esihenkilö	TKI-asiantuntija	Asiantuntija	Yht.
1600 tunnin vuosityöaika	100	99	76	21	1	4	81
HTP-työaika	0	1	24	79	99	96	19
Yht.	100	100	100	100	100	100	100
Lkm.	106	890	38	68	71	103	1276
Tieto puuttuu							17
<b>Vastaajia yhteensä</b>							<b>1293</b>

**Taulukko 7.** Työaikamallit tehtävänimikkeittäin (p-arvo=0\*\*\*)

Työn suunnittelua koskevat väittämät oli laadittu erikseen vuosityöajassa ja HTP-työajassa työskenteleville. Jakavana kysymyksenä toimi työaikamallikysymys. Mikäli työaikamallia ei ollut valittu, oli mahdollista vastata molempien työaikamallien työn suunnittelua koskeviin osioihin. Molempiin osioihin vastanneiden tulokset huomioitiin ainoastaan työtehtävän mukaan todennäköisimmän työaikamallin tuloksissa, ja epäselvässä tilanteessa ne jätettiin analyysin ulkopuolelle. Ne vastaajat, jotka eivät olleet valinneet työaikamallia mutta olivat vastanneet ainoastaan toiseen työn suunnittelua koskevaan osioon, pidettiin mukana kyseisen osion tuloksissa.

Vuosityöajassa toimivien työn suunnittelua selvitettiin 15 väittämällä ja kahdella avokysymyksellä. HTP-työajassa toimivien kysely sisälsi 11 väittämää ja kaksi avokysymystä. Väittämiin vastattiin valitsemalla kyllä- ja ei-vaihtoehdoista sopivampi. Seuraavaksi tarkastellaan erikseen vuosityöaikamääräystä ja HTP-työaikaa noudattavien ammattiryhmien kokemuksia työnsä suunnittelusta.

## **Vuosityöaikajärjestelmässä toimivien työaikasuunnittelu**

Vuosityöaikajärjestelmässä työskentelevälle suunnitellaan työajan käyttö työkausittain tai kalenterivuositain 1 600 tunnille. Täydestä vuosityöajasta vähintään 28 prosenttia on niin sanottua sitomatonta työaikaa, jolloin työntekijä saa itse päättää työntekemisen paikan ja ajankohdan. Työaikasuunnitelma (TAS) tulee laatia ennen työkauden alkua siten, että seuraavalle tai edeltäneelle TAS-kaudelle ei siirry työaikaa. TAS-kauden käynnistyessä työaikasuunnitelmaa noudatetaan ja työajan käyttöä seurataan. Työajan ylityksiin ja alituksiin sekä muihin ennakoimattomiin muutoksiin työajan käytössä tulee reagoida ja työaikasuunnitelmaa tulee tarvittaessa muokata. Mikäli työaikaa ei saada TAS-kauden aikana tasoittumaan 1600 tuntiin, maksetaan työajan ylittäneet työajat lisätyönä.

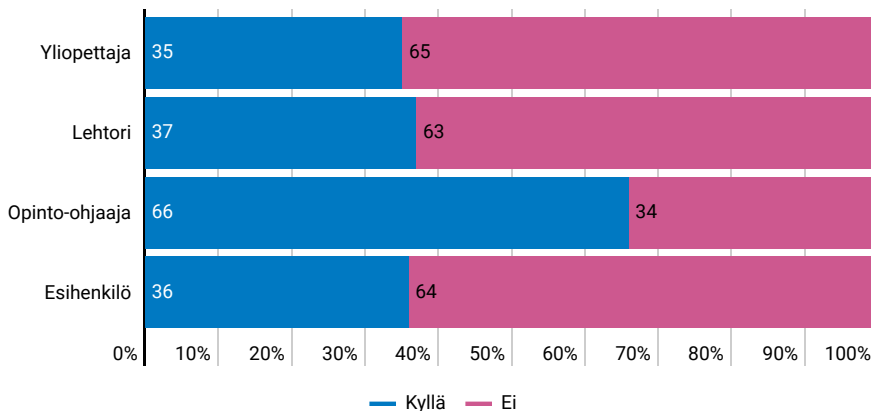
Työaikasuunnitelmien laadinnasta vastasivat pääasiassa esihenkilöt (81 %). Viidennes (21 %) vastaajista kertoi, että työaikasuunnitelma oli laadittu tiimissä kollegoiden kanssa. Suurimman osan (84 %) työaikasuunnitelmat oli laadittu – kuten kuuluukin – ennen työkauden alkua.

Vaikuttamisen mahdollisuudet koettiin pääasiassa hyväksi: 84 prosenttia vastaajista kertoi voivansa vaikuttaa työaika-suunnitelmaansa. Toisaalta osalla oli myös hyvin toisenlaisia kokemuksia esimiestyöstä ja työn rajuudesta.

- ”Joustamattomuus. Joka korostuu huonon esimiestyön kautta.”
- ”Antaa kuvan työtehtävien kokonaisuudesta. Mahdollistaisi työn rajaamisen, jos seuraisin paremmin tuntien toteutumista suhteessa suunnitelmaan.”

Työaika-suunnitelmien koettiin vastaavan hyvin työtehtäviä (83 %). Hiukan yli puolet vastaajista (58 %) piti omaa työaika-suunnitelmaansa realistisena, ja 66 prosenttia kertoi suunnitelmansa olevan joustava koko työkauden ajan. Työtä on kuitenkin monella enemmän kuin aikaa sen suorittamiseen. Yli puolet vastaajista (62 %) koki, ettei työtehtäviin ole resursoitu riittävästi aikaa. Eri ammattinimikkeillä toimivien kokemukset erosivat tässä asiassa jonkin verran toisistaan. Kiinnostavasti opinto-ohjaajat kokivat resursoinnin selkeästi paremmaksi kuin muut vuosityöajassa työskentelevät vastaajat. (Kuvio 13.)

### ”Työaika-suunnitelmassani työtehtäviin on resursoitu tarpeeksi aikaa”



**Kuvio 13.** Työaika-suunnitelmassa työtehtäviin riittävä resursointi -kokemukset tehtävänimikkeittäin (n=1027, p-arvo= 0,0029\*\*)

Viidesosa (19 %) vastaajista kertoi, ettei seuraa työaikaansa suhteessa työaikaasuunnitelmaansa. He kävivät myös muita harvemmin keskustelua esihenkilönsä kanssa työaikaasuunnitelman muutoksista.

Työaikaseurannan käytänteet vaihtelevat eri ammattikorkeakouluissa, ja joissakin näkyi selkeitä ongelmia.

- “Työtehtävien jako ei mene aina tasapuolisesti eikä osaamisten mukaan.
- Työajan seurantaa ei ole synkronoitu työaikaasuunnitelmaan vaan joutuu pitämään erillistä omaa Excel-seurantaa. Resurssoinnissa ei huomioida esimerkiksi opetustyön vaativuutta eri aineissa ja eri kokoisten ryhmien opetuksessa. Opetustyö ja hankkeet toimivat eri sykleissä.”

Kokemukset työaikaasuunnitelmien joustavuudesta vaihtelivat. Puolet vastaajista (50 %) koki, että työaikaasuunnitelmaan oli varattu aikaa myöhemmin määriteltäville tehtäville, ja kaksi kolmannesta (66 %) koki työaikaasuunnitelmansa olevan joustava koko työvuoden ajan. Sellaisia tehtäviä, joita ei ollut huomioitu työaikaasuunnitelmassa, raportoi puolestaan yli puolet vastaajista (58 %).

Työaikaasuunnittelun jännitteitä näyttää olevan vähiten opinto-ohjaajilla, mikä saattaa johtua siitä, että ohjaustyö jäsentyy erilliseksi kalenteriin sidotuksi työksi. Opiskelijoille on määritelty ajat, jolloin opinto-ohjaaja on tavoitettavissa. Esihenkilöillä, lehtoreilla ja yliopettajilla työn rajaan liittyvät haasteet näkyvät työaikaasuunnittelun ongelmina.

Paitsi opetustyötä tekevät myös esihenkilöt nostivat niukkenevat resurssit esiin avoimissa vastauksissa.

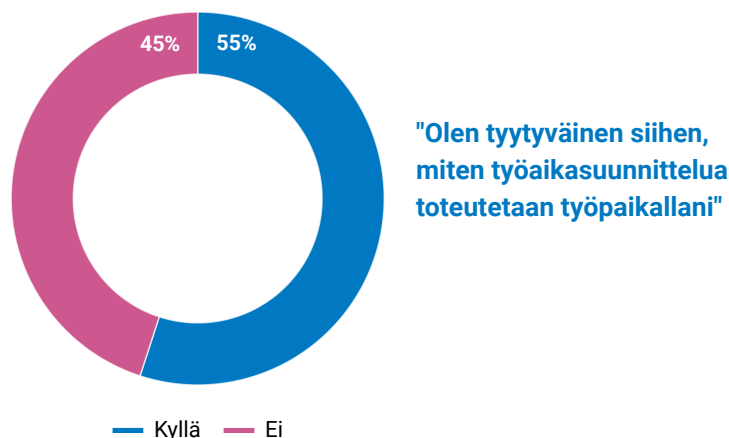
- “Jatkuvista leikkauksista johtuva laadun laskeminen vähentää motivaatiota erityisesti opetustehtäviin. Hanketoissa on toistaiseksi vielä mahdollista tehdä asioita melkein kunnolla.” (yliopettaja)
- “Opetukseen kohdistuneet resurssileikkaukset ja johdon linjaukset ovat lisänneet kuormitusta ja epäoikeudenmukaisuutta työntekijöiden kesken.” (lehtori)
- “Työn teko on kiristynyt huomasti. Johtuu pitkältä säästöistä. Opetustyötä en tee enää paljoa ja onneksi niin, sillä se ei ole enää inhimillistä resurssien puolesta.” (esihenkilö)

Resursointi ja muuttunut korkeakouluympäristö vaikuttavat koettuun työn kuormitukseen. Työmäärää ovat vastausten perusteella lisänneet myös opiskelijoiden oppimisvaikeuksien lisääntyminen ja ammattikorkeakoulujen kansainvälistyminen. Vastauksista ilmeni myös huoli siitä, että niukat resurssit heikentävät opetuksen laatua sekä opetuksen ja osaamisen laadun seuranta.

- "Ryhmäkokojen suurentaminen ja resurssien pienentäminen yhtä opintojaksoa kohden ovat lisänneet työn kuormittavuutta." (lehtori)
- "Resurserna är alldeles bristfälliga. Jag begriper inte hur jag ska kunna utbilda unga människor med sådana resurser. De kommer inte att vara tillräckligt kunniga för arbetslivet efter studierna." (lehtori)

Työaikasunnittelun käytännön toteutus jakoi vastaajien mielipiteitä määrällisessä aineistossa. Hieman yli puolet vastaajista (55 %) oli tyytyväisiä työaikasunnitteluun. (Kuvio 14.)

Yliopettajat ja lehtorit kokivat mallin joustavana ja monipuolisena, koska työaikasunnitelman sisältöön voi merkittävästi vaikuttaa itse. Suunnittelu koettiin onnistuneeksi, kun sitä tehtiin yhdessä. Tämä lisäsi luottamusta työntekijöiden välillä, ja kokemus oman työn johtamisesta oli myönteinen.



Kuvio 14. Tyytyväisyys 1600 h työaikasunnitteluun (n=965)

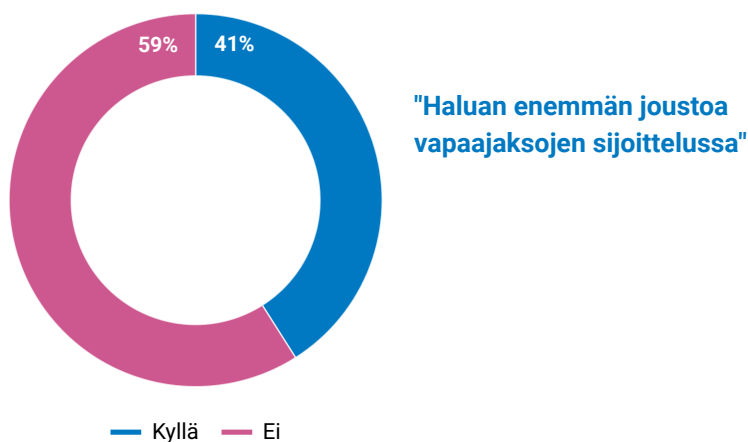
- ”Työaikasunnitelmaani on varattu resurssia yllätyksille, hankehauille ja
- yllätyksellisille opinnäytetyön arvioinneille. Tämä on hyvä.”

Työaikasunnittelun koettiin onnistuessaan antavan hyvät raamit tekemiselle: kaikki työtehtävät otetaan huomioon ja mitoitetaan työtä arvostavasti.

Kriittisimmät äänenpainot tulivat kuitenkin lehtoreilta ja yliopettajilta. Työaikasunnittelun toimimattomuuden maininnat ja jatkokehittämisen tarpeet lähtivät siitä, ettei kaikkea työtä osata mitoittaa esimerkiksi työn vaatimusten mukaisesti tai työn mitoittamisessa käytetään esihenkilöaseman valtaa. Vastaajilla oli jopa kiusaamisen kokemuksia.

Vuosityöaikajärjestelmässä työntekijälle kuuluu 12 viikkoa vapaajaksoja. Vapaajaksot ovat rinnasteisia vuosiloman kanssa, vaikkakaan eivät kerry tai siirry siten kuin vuosilomalain mukaiset vuosilomat esimerkiksi sairauden tai muun poissaolon yllättäessä. Vapaajaksoista kahdeksan viikkoa sijoittuu kesäkaudelle ja neljä viikkoa ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta sopivaan aikaan, esimerkiksi joulun, uudenvuoden ja opiskelijoiden loman yhteyteen.

Vastaajista 76 prosenttia kertoi, että vapaajaksot oli mahdollista pitää työtehtävien rytmityksen mukaan ja 41 prosenttia kaipasi lisää joustavuutta vapaajaksojen sijoitteluun (kuvio 15). Kesävapaajakson vapaampaan sijoittelumahdollisuuteen oltiin tyytyväisiä silloin, kun ammattikorkeakoulussa tai tiimissä huomioitiin myös työntekijän omat tarpeet.



**Kuvio 15.** Enemmän joustoa vapaajaksojen sijoitteluun (n=968)

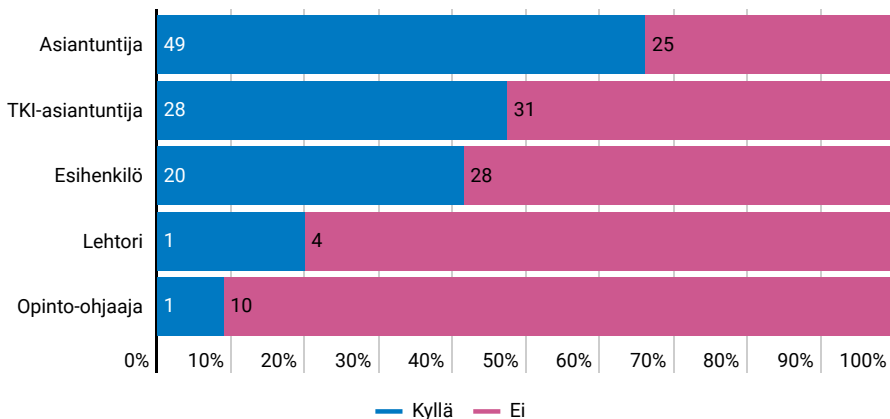
## Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön työajassa toimivien työaikasuunnittelu

Työehtosopimuksen mukainen säännöllinen työaika toimistotyössä on keskimäärin enintään 7 tuntia 15 minuuttia vuorokaudessa. Vuosilomaa kertyy palvelusvuosien perusteella 4–6,5 viikkoa vuodessa. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön työajan suunnittelu on opetushenkilöstön vuosityö-aikaa strukturoidumpaa. HTP-henkilöstön työaikoja säätelevät työehtosopimuksen lisäksi muun muassa työaika- ja vuosilomalait.

Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön työn suunnittelu jakoi hieman vähemmän mielipiteitä kuin opetushenkilöstöllä. Vaikka osassa väittämistä oli merkitseviä eroja eri tehtävissä toimivien välillä, eri ammattiryhmien näkemykset olivat pääsääntöisesti yhteneväisiä. Lähes kaikilla HTP-töajassa toimivilla (96 %) oli käytössään liukuva työaika. Hieman yli puolella vastaajista oli käytössään joustotyöaika (56 %) ja työaikapankki (55 %).

Kolmanneksella (32 %) HTP-töajassa toimivista ei ollut suunnitelmaa työaikansa käytöstä. Suurin osa (79 %) teki työaikakirjaukset työn

### "Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön työaikamääräykset soveltuvat hyvin työni tekemiseen"



**Kuvio 16.** HTP-töaikamääräyksen soveltuvuus ammattinimikkeittäin (n=232, p-arvo 0,0003\*\*\*)



todellisen tekemisen aikoihin. Kuitenkin 31 prosenttia vastaajista koki, ettei työajan seuraaminen ollut itselle hyödyllistä. Valtaosa kävi työnsä sisällöistä keskustelua esihenkilönsä kanssa (92 %).

Vastaajista 71 prosenttia koki, että HTP-työaikamääräykset soveltuvat hyvin oman työn tekemiseen. Parhaiten HTP-työaikamääräysten koettiin soveltuvan asiantuntijatoihin ja heikoimmin opinto-ohjaajien työhön.

Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä siihen, miten heidän työtään suunnitellaan (70 % täysin samaa tai samaa mieltä).

HTP-työajassa toimivat vastaajat kokivat mahdollisuutensa pitää lomat työtehtäviensä jaksotuksen mukaan hyviksi: 92 prosenttia oli samaa mieltä väittämän ”*minulla on mahdollisuus pitää vuosilomani työtehtävieni rytmyksen mukaan*” kanssa.

## **Ammattikorkeakoulun työaikasunnitteluun liittyvä jännite**

Kokemus työaikasunnittelun toimivuudesta oli laajalti positiivinen. Tyytyväisimpiä olivat opinto-ohjaajat ja HTP-henkilöstö. Työaikasunnittelun resursointisäännöissä koettiin olevan kehitettävää enemmän kuin itse työajassa. Resursoimaton, niin sanottu arjen pyörittämiseen liittyvä työ kuormittaa.

Yleisesti ottaen kahden työaikamuodon koettiin hankaloittavan ajankäyttöä. Erityisesti tämä korostui töiden yhteissuunnittelussa. Myös kesäajan käyttö koettiin ongelmallisena työn ja hankkeiden suunnittelussa. Vastausten perusteella tämä näytti osittain johtuvan siitä, ettei työehtosopimuksia tunneta sisällöllisesti ja että erityisesti opetushenkilöstön työtunnit mitoitetaan täyteen.



**Miten kuormittavia jaksoja työntekijälle muodostuu, jos työaikasunnittelu on huonoa?**

Työn mitoituksessa ja jakamisessa henkilöstö koki epätasa-arvoisuutta: Miten täyteen työaikasunnitelma laitetaan? Miten kuormittavia jaksoja työntekijälle muodostuu, jos työaikasunnittelu on huonoa? Opetushenkilöstö koki hankevalmistelutyön mitoituksen olevan enemmän tapauskohtaista. Hanketyö sinällään koettiin työtä rikastuttavana.

TKI-asiantuntijoiden piirissä työaikasunnittelun positiivinen viire pohjautuu työn itsemääräämisoikeuteen (sisältö, aika, paikka) ja ajankäytön joustavuuteen. He kokivat työaikasunnittelun tärkeäksi samoista syistä kuin muut vastaajat: se antaa rungon työtehtävien toteuttamiselle. Vaikka työaikamalli sinällään antaa mahdollisuuden työn ja muun elämän yhteensovittamiselle, TKI-asiantuntijat kokivat eniten työhön liittyvää stressiä. He kokivat myös epätasa-arvoisuutta opetushenkilöstöön nähden muun muassa lomien pitämisessä ja ajankäytössä, koska esimerkiksi palaverit suunnitellaan opetushenkilöstön aikataulun mukaan ja ne ajoittuvat usein myöhäiseen iltapäivään.

Opettajien vapaajaksot ja niistä kumpuavat erilaiset aikataulupaineet haastavat hanketyötä. TKI-asiantuntijat kokevat, että työt ruuhkautuvat kesäisin, koska omia töitä ei pysty edistämään opettajien vapaajakson aikana. He kokevat hoitavansa kesäisin niin sanottua silpputyötä. Myös HTP-määräysten koetaan olevan opettajien määräyksiä huonompia, ja niiden koetaan johtavan työn heikkoon arvostukseen korkeakoulun sisällä.

• "Usein palavereita suunnitellaan opetushenkilökunnan aikataulun mukaan.  
• Tällöin ne ajoittuvat usein myöhäiseen iltapäivään. HTP-henkilökuntalaisena  
• näistä kertyy aina ylitöitä. Lehtoreilla on niin ikään pitkät lomat. Työni  
• ruuhkautuvat usein ennen lehtorien lomia, jolloin maailma pitää saada  
• valmiiksi. Lehtorien lomien aikana omat työt eivät pysty edistymään.  
• Lehtorit myös usein sysäävät hankesilppuhommaa, mitä eivät ole  
• ehtineet tehdä oman työaikansa puitteissa, koska ajattelevat, että ehdin  
• tehdä nämä työt. Määrällisesti meillä on yhtä paljon työaikaa. Se vain  
• sijoittuu kalenterissa eri aikaisesti. Olen usein yhtä koulututtu, joskus  
• koulutetumpikin kuin lehtori. Silpputyön sysääminen ei tunnu mukavalta,  
• eriarvoisuuden tunne tulee konkretisoitua. Ongelmaksi muodostuu myös  
• se, että tulee pitää kiinni omista työajoista. Lehtorit tuppaavat hyvin helposti  
• unohtamaan erilaiset aikataulumme. Lehtorit usein rinnastavat minut  
• muuhun htp-henkilökuntaan, mikä on ongelmallista monella eri tapaa."

Urapolkujen epäselvyys nousi esille useassa vastauksessa. Ammattikorkeakouluissa urapolkumallit ovat vielä kehittymättömiä niin TKI-asiantuntijoilla kuin opettajillakin. Uralla etenemisen koettiin tapahtuvan enemmän suhteilla kuin aidosti avoimilla reiteillä. Lisäksi epäreiluutta koettiin siinä, että organisaatiouudistuksessa TKI-asiantuntijat sijoitettiin HTP-henkilöstöön, jollei työstä puolet ollut opetustyötä.

Esihenkilöt olivat hyvin samoilla linjoilla kuin opetushenkilöstö ja opinto-ohjaajat, vaikka heidän työaikansa on sidottu toimistotyöaikaan ja HTP-määräyksiin. Työaikasuunnittelu on joustavaa: vuodeksi suunnitellaan niin sanotut suuret linjaukset. Parhaimmillaan työaikasuunnittelu rytmittää työtä eikä työ siirry vapaa-ajalle. Työaikasuunnittelu antaa mahdollisuudet käyttää työaika sekä työpiikkeihin että työn tasaamiseen, mikä tosin edellyttää hyvää itsekuria ja oman työn johtamista.

Haasteena koettiin esihenkilöiden työn resurssitarpeen ennakointi, johon vaikuttaa moni eri tekijä. Työajan käytön hallinnan puutteena nähtiin työajan seurantarjestelmä, joka ei tunnista tosiasiallista työajan kertymää vaan joka seuraa työaika suhteessa suunnitelmaan. Myös hanketyö lisää työn ennakoimattomuutta, koska rahoituspäätökset saattavat ”laahata perässä” eivätkä ne noudattele oppilaitosten rytmiä. Tämä lisää työkuorman tuntua: työstä ei makseta ylityökorvauksia ja saldovapaita jää pitämättä.

Mainintoja tuli myös siitä, että esihenkilön työn sisältö on usein enemmän opetus- ja ohjaustyötä ja että samasta työstä saa noin kaksikymmentä prosenttia pienempää palkkaa kuin opettajana työskentelevä kollega.

Opinto-ohjaajat ovat ammattikorkeakouluissa joko HTP-henkilöstön viikkotyöaikajärjestelmässä tai opetushenkilöstön vuosityöaikamallissa. Suomen opinto-ohjaajien liiton antamien tietojen mukaan 60 prosenttia opinto-ohjaajista oli opettajamääräysten ja 40 prosenttia HTP-määräysten piirissä. Opinto-ohjaajat kokevat työaikasuunnittelun erityisenä hyvänä puolena sen, että vuosityöaikamalli joustaa ja antaa suunnitelmallisuutta työn toteuttamiseen. Lisäksi työn tekemiseen voi vaikuttaa itse. Tämä siis silloin, kun noudatetaan opettajia koskevia TES-määräyksiä.

Kriittistä palautetta opinto-ohjaajat antoivat siitä, että korkeakoulu-tettuina ohjausalan ammattilaisina heidän tulee olla opetushenkilöstön sopimusten parissa eikä HTP-henkilöstön määräysten piirissä. Myös muissa oppilaitosmuodoissa opinto-ohjaajat ovat opettajien vuosityöajassa.

Yleisesti ottaen koettiin ongelmana, etteivät johto ja esihenkilöt tiedosta, mitä ohjauksella ja ohjaustyöllä tarkoitetaan, millaista työtä se sisältää, saati miten työtä pitäisi mitoittaa. Huonoimmillaan työaikasunnitelma antaa vain summittaisen kuvan työtehtävistä eikä allokointi työtehtävien välillä vastaa todellisuutta.

Asiantuntijat, jotka kuuluvat HTP-henkilöstöön, kokivat työaika-järjestelmän sopivan oman työn tekemiseen, koska se joustaa niin sisäl-lön, ajan kuin paikankin suhteen. Vastaajien näkemys oli, että työmäärä jakautuu myös tasaisemmin koko työvuodelle verrattuna opetustyötä te-keviin. Useat vastaajista kokivat, ettei huonoja puolia ole ja jos on, ne liit-tyvät työkuormaan tai työpiikkeihin, joihin ei voi itse vaikuttaa.

Avovastauksissa oli muutamia mainintoja siitä, miten eri työaikajär-jestelmät haastavat työtehtävien ajoittamisen viikko- ja vuosityöaikajärjes-telmässä olevien välillä. Lisäksi asiantuntijat nostivat esille opetushenki-löstön lomien pituuteen liittyviä eriarvoisuuden kokemuksia sekä ilta- ja päiväajan käyttöön liittyviä kysymyksiä.

Uusi mutta vielä hiljainen haaste näytti nousevan joidenkin yliopis-to-omisteisten ammattikorkeakoulujen suunnalta. Yliopiston suunnit-telukausi on lukuvuosi ja samaan konserniin kuuluvan ammattikorkea-koulun taas kalenterivuosi. Jos ja kun opettajien ja TKI-henkilöstön yh-teistyötä on tarve lisätä kahden korkeakoulun välillä, tulisi organisaatioi-den tarkastella työn suunnittelua ja työn tekemisen malleja yhteistyön su-juvuuden lisäämiseksi.

## **Ammattikorkeakoulujen työaikasunnittelun kehittämiskohteet**

Kansainvälistyminen ja hanketyö ovat lisänneet tarvetta suunnitella am-mattikorkeakoulutyötä pitemmälle ajanjaksolle kuin vuodeksi. Työn suunnittelua tulee kehittää niin, että tarvittaessa suunnitelma tehdään karkealla tasolla usealle vuodelle. Tällöin suunnittelu olisi toimivaa niin henkilön itsensä kuin ammattikorkeakoulujen pitkäjänteisen kehittämis-työnkin kannalta. Suunnittelu tulee kuitenkin tehdä työehtosopimuksen määräysten puitteissa siten, ettei suunnitteluvuoden yli valu tunteja ka-sautuen tuleville vuosille.

Ammattikorkeakoulutoimijoiden TES-osaamista on vahvistettava johtamisen työkaluna. TES on niin sanottu huono isäntä, jos sen sisältö on esimiehille ja henkilöstölle vieras tai sen käyttöä työn suunnittelun ohjenuorana ei tunneta. Ammattikorkeakoulujen uusi työehtosopimus mahdollistaa kehittämistyön ja paikallisen muotoilun tässä hetkessä.

Vuorovaikutteiseen työnsuunnitteluun tulisi panostaa. Henkilöt, jotka kokivat työaikasuunnittelun onnistuneeksi, raportoivat harvemmin stressiä. Hyvä työaikasuunnitelma on realistinen, siinä on varattu riittävästi aikaa työtehtäviin, se vastaa työtehtäviä, ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa siihen.

Työtä tulisi myös jakaa entistä tasaisemmin käytettävälle ajanjaksolle. Tärkeää on, että opetuksen resursointisäännöt ovat selkeästi määritellyt.

Tuloksien pohjalta voi sanoa, että eri henkilöstöryhmien arvostavaan kohteluun on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota johtamiskulttuurin ja työolosuhteiden kehittämisessä. Ammattikorkeakoulujen TES-työ on kehitysvaiheessa, joten ammattikorkeakouluilla on yhdessä OAJ:n, YTN:n ja Sivistan kanssa täydet mahdollisuudet rakentaa ammattikorkeakouluista haluttuja ja kilpailukykyisiä työpaikkoja ja -yhteisöjä. Aineiston valossa ammattikorkeakouluihin pitäisi rakentaa myös urapolkumalleja yhteistyössä eri tahojen kanssa.



**Hyvä työaikasuunnitelma on realistinen, siinä on varattu riittävästi aikaa työtehtäviin, se vastaa työtehtäviä, ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa siihen.**





# Ammattikorkeakoulutyö ja osaaminen

Osaamista kartoitettiin kymmenellä väittämällä, joihin vastattiin neliportaisella asteikolla (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä). Lisäksi vastaajilla oli valittavana kaksi neutraalia vaihtoehtoa ”en osaa sanoa” ja ”ei koske minua”. Neutraalit vastaukset on poistettu tuloksista.

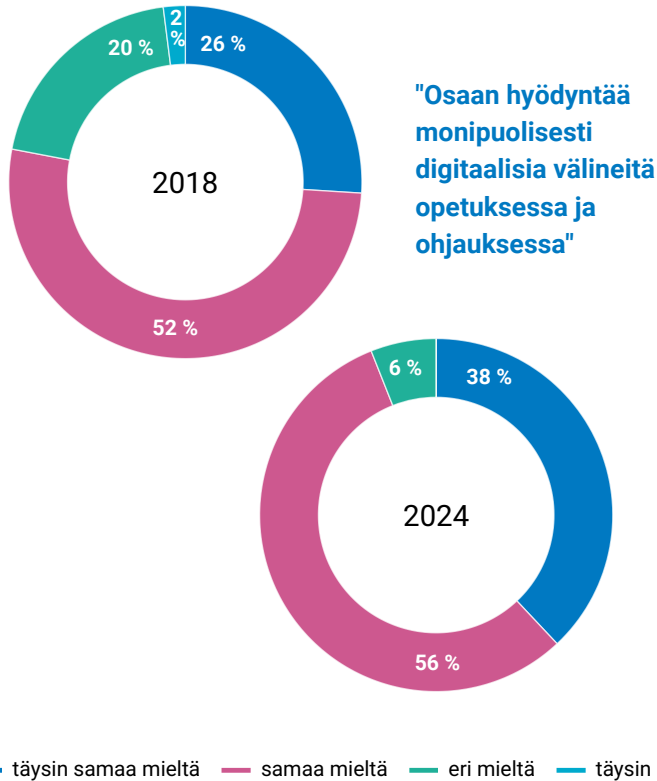
Vastausten perusteella osaamisen koetaan olevan ammattikorkeakouluissa vahvaa. Vastaajat arvioivat osaamisensa hyväksi, oli puhe sitten digitaalisista välineistä, kehittämisprojekteihin liittyvästä osaamisesta, TKI-projektien ja opetuksen integraatiosta, täydennyskoulutuksesta tai koulutuksen tuottamisesta kansainvälisiin tarpeisiin.

Lähes kaikki vastaajat kokivat (94 % täysin samaa tai samaa mieltä) osaavansa käyttää digitaalisia välineitä työssään monipuolisesti. Kokemus digitaalisesta osaamisesta on vahvistunut vuoden 2018 tutkimuksesta, jolloin vielä viidesosa vastaajista (22 % täysin eri tai eri mieltä) koki, ettei osaa hyödyntää digitaalisia välineitä monipuolisesti. Digipedagogiikkaan liittyviin koulutuksiin on panostettu, ja se näkyy digitaalisen osaamisen kasvuna. (Kuvio 17.)

Kehittämisprojekteja koki osaavansa suunnitella ja johtaa 77 prosenttia vastaajista. Erot eri tehtävissä toimivien välillä olivat merkitseviä. Parhaiten kehittämisprojektien suunnittelu- ja johtamisosaamista löytyi yliopettajilta (99 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja TKI-asiantuntijoilta (97 % täysin samaa tai samaa mieltä). Heikoimmaksi osaamisensa puolestaan kokivat lehtorit ja opinto-ohjaajat.

Myös erot eri ikäryhmien välillä olivat merkitseviä. Nuorimpaan ikäryhmään kuuluvat (40-vuotiaat ja nuoremmat) arvioivat osaamisensa hieman heikommaksi (64 % täysin samaa tai samaa mieltä) kuin vanhempiin ikäryhmiin kuuluvat (78 % täysin samaa tai samaa mieltä). Parhaaksi osaamisensa arvioivat 61 vuotta täyttäneet vastaajat (84 % täysin samaa tai samaa mieltä) (p-arvo=0,0053\*\*).





**Kuvio 17.** Digitaalisen osaamisen kehitys vuodesta 2018 vuoteen 2024 (2018 n=870, 2024 n=1262)

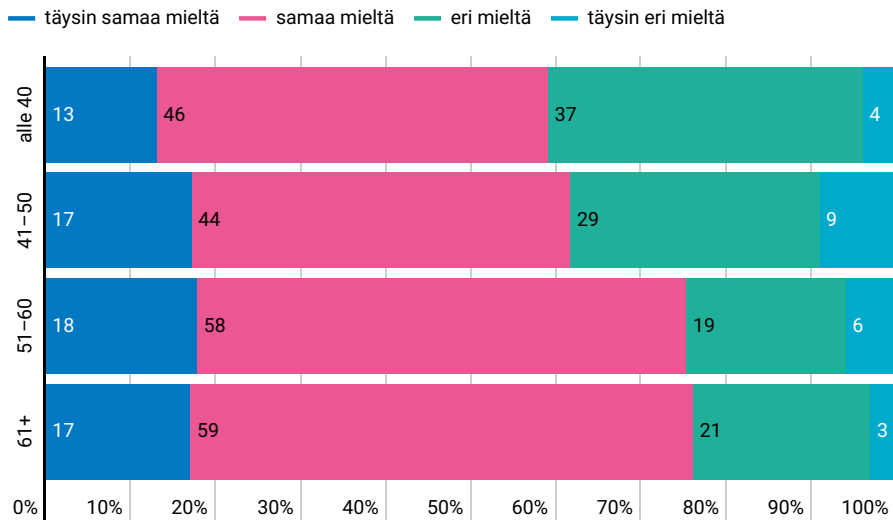
Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiota tukevia ratkaisuita osasi laatia 79 prosenttia vastaajista. Erot eri ammattiryhmien välillä olivat merkitseviä (p-arvo=0,0008\*\*\*). Vahvimaksi osaamisensa kokivat TKI-asiantuntijat (86 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja yliopettajat (92 %). Heikoimmaksi osaamisensa puolestaan kokivat opinto-ohjaajat (68 % täysin samaa tai samaa mieltä) sekä lehtorit (76 % täysin samaa tai samaa mieltä).

Myytäviä täydennyskoulutuspalveluita koki osaavansa suunnitella ja toteuttaa 77 prosenttia vastaajista. Osaaminen oli vahvistunut vuodesta 2018, jolloin myytäviä täydennyskoulutuspalveluita osasi suunnitella ja toteuttaa 67 prosenttia vastaajista.

Koulutusta kansainvälisiin tarpeisiin osasi suunnitella ja toteuttaa 76 prosenttia vastaajista. Parhaaksi osaamisensa kokivat yliopettajat ja heikommaksi opinto-ohjaajat sekä TKI-asiantuntijat. Muita lyhyemmän aikaa ammattikorkeakoulussa työskennelleet kokivat osaamisensa muuta heikommaksi. Osaaminen oli parantunut vuodesta 2017, jolloin koulutusta kansainvälisiin tarpeisiin osasi suunnitella ja toteuttaa hieman yli puolet vastaajista (53 % täysin samaa tai samaa mieltä) (p-arvo=0\*\*\*).

Ammattikorkeakoulun palveluita osasi tuotteistaa 69 prosenttia vastaajista. Parhaaksi osaamisensa kokivat esihenkilöt (86 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja asiantuntijat (80 % täysin samaa tai samaa mieltä), ja lehtorit kokivat osaamisensa heikommaksi (64 % täysin samaa tai samaa mieltä) (p-arvo=0\*\*\*). Myös ikäryhmien osaamiskokemukset erosivat toisistaan. Nuoremmat arvioivat osaamisensa heikommaksi kuin vanhempiin ryhmiin kuuluvat. (Kuvio 18.)

### Osaan tuotteistaa ammattikorkeakoulun palveluja



**Kuvio 18.** Palveluiden tuotteistamisosaaminen ikäryhmittäin (n=697, p-arvo= 0,0071\*\*)

Organisaatioiden välisiä strategisia kumppanuuksia koki kykenevänsä rakentamaan 75 prosenttia vastaajista. Osaaminen erosi ammattinimikkeittäin (p-arvo= 0\*\*\*). Parhaaksi osaamisensa arvioivat asiantuntijat (88 % täysin samaa tai samaa mieltä) sekä yliopettajat (88 % täysin samaa tai samaa mieltä). Sen sijaan opinto-ohjaajat (70 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja lehtorit (69 % täysin samaa tai samaa mieltä) kokivat osaamisensa heikommaksi.

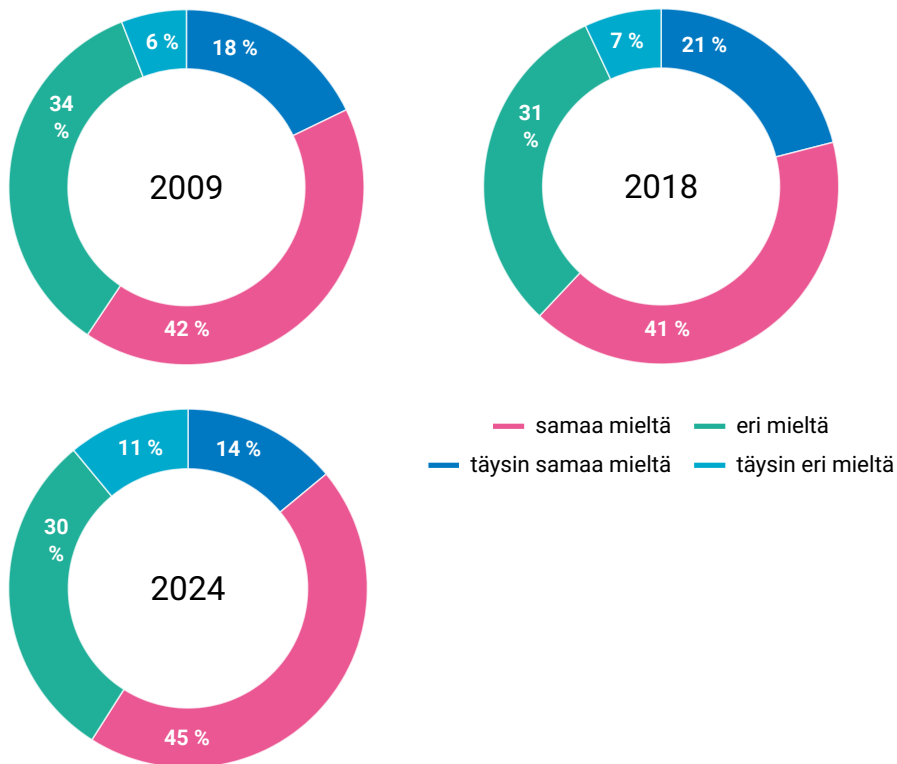
Monet ammattikorkeakoulut ovat pyrkineet kehittämään yrittäjyysyhteistyötä ja rakentamaan TKI-hankkeita yhdessä yritysten kanssa. Yrittäjyyden näkökulmaa toiminnassaan korostikin yli puolet vastaajista (59 % täysin samaa tai samaa mieltä). Osaaminen erosi ammattiryhmittäin (p-arvo=0\*\*\*). Tyypillisintä yrittäjyyden näkökulman korostaminen oli TKI-asiantuntijoille (77 % täysin samaa tai samaa mieltä). Hieman vähemmän korostusta esiintyi yliopettajilla (57 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja opinto-ohjaajilla (58 % täysin samaa tai samaa mieltä). Yrittäjyyden näkökulmaa korostaneiden osuus oli pysynyt lähes samana. (Kuvio 19.)

∴ ”Korostan työssäni yrittäjyyden näkökulmaa”

Vastaajista 79 prosenttia koki voivansa tuottaa työssään uutta tietoa. TKI-asiantuntijoista lähes kaikki (99 %) kokivat voivansa tuottaa uutta tietoa, kun opinto-ohjaajista 65 prosenttia ja lehtoreista 75 prosenttia (p-arvo=0\*\*\*) koki näin.

Vaikka vastaajat arvioivat oman osaamisensa vahvaksi, jakoi osaamisen kehittymisen tukeminen mielipiteitä. Hieman yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä osaamisen kehittymisen tukeen työpaikallaan (56 % täysin samaa tai samaa mieltä), kun taas vajaa puolet ei ollut (44 % täysin eri tai eri mieltä). Eri tehtävissä työskentelevien kokemukset erosivat toisistaan. Tyytyväisimpiä kehittymisen tukeen olivat esihenkilöt (77 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja opinto-ohjaajat (72 % täysin samaa tai samaa mieltä), ja tyytymättömmimpiä olivat lehtorit (51 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja yliopettajat (55 % täysin samaa tai samaa mieltä). (Kuvio 20.)

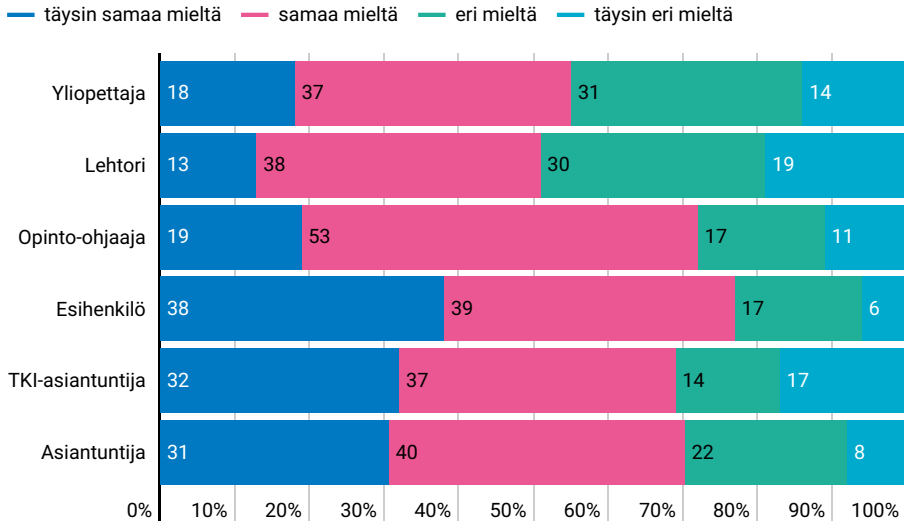
Kyselyn suurimman ammattiryhmän, lehtoreiden, esiin nostamat asiat ovat monitahoisia. Ammattikorkeakoulujen rahoitus pohjan muutokset koetaan henkilöstön näkökulmasta kuormittaviksi.



**Kuvio 19.** Yrittäjyyden näkökulman korostaminen eri vuosina (2009 n=1331, 2018 n=815, 2023 n=911, p-arvo= 0\*\*\*)

- Kiristynyt rahoitus ja resurssit, pitäisi olla osaaja ihan kaikessa. Työn rajattomuus/liian monimuotoinen toimenkuva on ongelma. (lehtori)
- Toisaalta lehtoritehtävien monipuolisuus tukee niin omaa ammatillista kehittymistä, kuin työn pitovoimaa, kun työtehtävät ovat vaihtelevia.
- Toisaalta jokaisella on myös tietynlainen paine luoda itselleen työtä. (lehtori)
- Verkoistuminen on muuttanut työn luonnetta merkittävästi. Itse koen niin, että pysyäkseen vaahtoisen aallon harjalla, pitäisi opetella pari-kolme muutakin ammattia, mm. graafisen suunnittelijan edistyneemmät perusvalmiudet. (lehtori)

## Olen tyytyväinen siihen, miten osaamiseni kehittymistä tuetaan työpaikallani



**Kuvio 20.** Tyytyväisyys osaamisen kehittymisen tukeen ammattinimikkeittäin (n=1179, P-arvo = 0\*\*\*)

- ⋮ Hanketoiminta on tullut osaksi opettajan työtäni... Opettajan työssä
- ⋮ korostuu digitaalisten järjestelmien käyttö ja samalla joutuu jatkuvasti
- ⋮ perehtymään niihin (osittain myös omalla ajalla). (lehtori)

Asiantuntijat korostivat digitaalisuuden ja kansainvälisyyden edellyttävän uusia taitoja. Niillä on vaikutusta myös työtehtäviin.

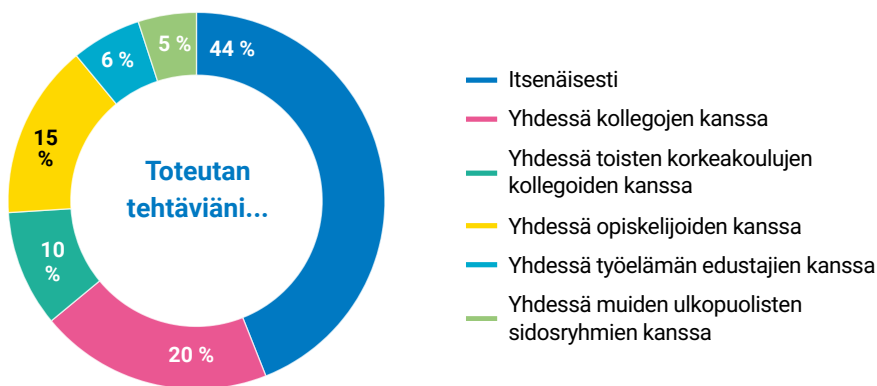
- ⋮ Sirpaleisuus. Uusi tekniikka tuo haasteita. Koko ajan on kehityttävä
- ⋮ ja pysyttävä ajan hermoilla. Minua se kiinnostaa vaikka tietynlainen
- ⋮ riittämättömyyden tunne on kaikilla kollegoilla pinnalla. (Muu asiantuntija)
- ⋮ Digitaalisuuden lisääntyminen vähentänyt työtehtäviä, mikä on todella hyvä
- ⋮ asia. (Muu asiantuntija)

## Työn tekemisen tavat

Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet pandemian seurauksena, ja muutenkin työn tekeminen ja työajan käyttö ovat joustavoituneet. Moni ammattikorkeakoulu tarjoaa mahdollisuutta etätöihin ja työajan joustoihin.

Vastajia pyydettiin arvioimaan annetuista vaihtoehdoista, miten suuren osan ajastaan he käyttävät itsenäiseen työhön tai muiden kanssa tehtävään työhön. Muiden kanssa tehtävä työ oli jaettu oman ammattikorkeakoulun kollegoiden, muiden korkeakoulujen kollegoiden, opiskelijoiden, työelämän edustajien ja muiden sidosryhmien kanssa tehtävään työhön. Tätä kautta pyrittiin hahmottamaan ammattikorkeakoulutyön ja siihen liittyvän yhteistyön luonnetta. Vastauksien mukaan suurin osa ammattikorkeakoulujen työstä tehdään itsenäisesti ja oman ammattikorkeakoulun kollegoiden kanssa (kuvio 21).

Eri ammattiryhmät raportoivat kuitenkin erilaisia tuloksia. Itsenäisen työn arvioitu osuus oli kaikissa ryhmissä suuri, mutta eniten itsenäistä työtä kertoivat tekevänsä opinto-ohjaajat (48 %) ja vähiten TKI-asiantuntijat (34 %). Kaikki ammattiryhmät arvioivat tekevänsä viidenneksen työstään oman ammattikorkeakoulun kollegoiden kanssa. Eniten yhdessä kollegoiden kanssa työskentelivät esihenkilöt (29 %) ja TKI-asiantuntijat (27 %), vähiten puolestaan opinto-ohjaajat (16 %) ja lehtorit (18 %). Kaikki ammattiryhmät raportoivat työskentelevänsä toisten korkeakoulujen



Kuvio 21. Ammattikorkeakoulutyötä toteutetaan (n=1255)

kollegoiden kanssa, eikä eri ammattiryhmien välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

Opiskelijoiden kanssa toteutettavan työn osuus korostui opinto-ohjaajilla (23 %). Myös lehtoreilla (16 %) ja yliopettajilla (14 %) opiskelijoiden kanssa toteutettavan työn osuus oli suurempi kuin esihenkilöillä (8 %), asiantuntijoilla (7 %) ja TKI-asiantuntijoilla (7 %). Työelämän edustajien kanssa toimivat eniten TKI-asiantuntijat (14%) ja opinto-ohjaajat (2 %).

Ammattikorkeakoulutyössä painottuvat työn itsenäisyys ja yhteistyö kollegoiden kanssa. Kiinnostavaa vastauksissa on opiskelijoiden kanssa tehtävän työn pieni osuus lehtoreilla ja yliopettajilla. Saattaa olla, että tähän luokkaan on kirjattu vain lähiopetustilanteet.

Ammattikorkeakoulutyön luonnetta voi hahmottaa yksittäisiä luokituksia laajemmin avointen vastausten kautta. Sieltä nousevat esiin opettajien välisen yhteistyön vähentyminen ja organisaatiomuutosten vaikutus. Etätyö on etäännyttänyt myös kollegoista.

- Organisaatiomuutos on vaikuttanut valtavasti... Työyhteisöstä on tullut
- taukoyhteisö. Samaa ryhmää opettavat opettajat eivät tee juurikaan
- yhteistyötä keskenään. Tämä ei ole opiskelijan etu. (lehtori)

Organisaatiomuutokset ja muutokset korkeakoulukentässä ovat vaikuttaneet korkeakoulutoimijoiden rooleihin, mikä näkyy kritiikkinä jatkuvia organisaatiouudistuksia kohtaan.

- Tuntuu, etten ole enää asiantuntijaorganisaatiossa töissä, vaan yhtenä
- muurahaisista. (lehtori)
- Taloudellinen tilanne. Organisaatiouudistus uudistuksen perään. Molemmat
- ovat hankaloittaneet ydinprosessien hoitamista.

Etäopetuksen organisointi vaikeuttaa korkeakoulu- ja opiskeluyhteisön rakentumista. Tätä kautta on mahdollista hahmottaa opiskelijoiden kanssa tehtävän työn luonnetta. Organisaatiomuutoksilla, opetuksen resursseilla ja itsenäisellä etätyöllä on vaikutus opettajan työnkuvaan ja opiskelijoiden oppimiseen. Lisääntyneet digipedagogiset ratkaisut muokkaavat oppimisen ja opetuksen luonnetta.

- Opiskelijan kohtaamiseen on vähemmän aikaa käytössä. Kaikkea pitää tehostaa ja digitaaliset työvälineet vievät aikaa aiempaa enemmän, koska niitä tulee jatkuvasti lisää. (lehtori)
- Opetusresurssin kaventuminen käsittämättömän ohueksi. Opiskelijat kyllä valmistuvat, mutta osaaminen rapautuu (sekä heillä että minulla, kun työajalla ei ole mahdollisuutta kehittyä) (lehtori)
- Paineet viedä opetusta verkkoon ja jopa automatisoida opiskelijapalautetta. Tämä on kokeneen pedagogin silmiin idioottimaista ja lyhytnäköistä varsinkin sosiaalialan koulutuksessa. (lehtori)
- Verkkopedagogiikka on työstynyt samaksi kuin jättiläisryhmät, helpot itsekorjautuvat tehtävät ja opettaja vain pyörittelee merkintöjä opiskelijatietojärjestelmään. (lehtori)

Opinto-ohjaajien vastauksissa korostuvat tehokkuuspaineet: aikaa opiskelijalle on vähemmän, kun ohjausresursseja on leikattu ja opinto-ohjaajakohtaiset opiskelijamäärät ovat kasvaneet. Opiskelijoiden lähtötason vaihtelu tarkoittaa myös yksilöllisten ohjaustarpeiden lisääntymistä.



**Opiskelijoiden lähtötason vaihtelu tarkoittaa myös yksilöllisten ohjaustarpeiden lisääntymistä.**



- Leikkaukset tuntuvat, työilmapiiri on heikentynyt ja myös opiskelijat uupuvat.
- Muutos on jatkuvaa, esim. opsit muuttuvat jatkuvasti. Tehokkuuspaineet rasittavat. Lisää pitäisi tuottaa julkaisuja, valmistuneita ja TKI:ta. Henkilöstö kasvaa hallintopuolella, opetus on sivuroolissa. (opinto-ohjaaja)

- Jatkuva puhe valmistuvien määrästä, läpäisyajoista ja keskeyttäneiden määrästä (siis rahoitusmittariasioista) kuormittaa minua ajoittain hyvin paljon. Useimmiten osaan suhteuttaa tuon puheen ja käytettävissä olevat resurssini sekä rajalliset vaikutusmahdollisuudet vaikkapa opiskelijoiden tekemisiin päätöksiin, mutta kun työssäni on kovan paineen ja kiireen tilanne muutenkin, tuo rahoitusmittaripuhe käy todella kuormittavaksi ja turhauttaa. (opinto-ohjaaja)

Esihenkilöt korostivat, että taloudellinen niukkuus pakottaa miettimään asioita uudella tavalla. Lisäksi opiskelijoiden oppimisen vaikeudet, opintojen aikainen työ sekä opiskelijoiden sitouttaminen opintoihin ja opetukseen vaativat uudenlaista otetta.

- Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli ja määrällisten tulosten seuranta ja raportointi korostuvat laadun kustannuksella ja tuntuu, että pedagogiset tavoitteet eivät enää ole niin merkittäviä kuin tulos ja raha. (esihenkilö)

- Taloudellinen tilanne. Organisaatiouudistus uudistuksen perään. Molemmat ovat hankaloittaneet ydinprosessien hoitamista. (esihenkilö)

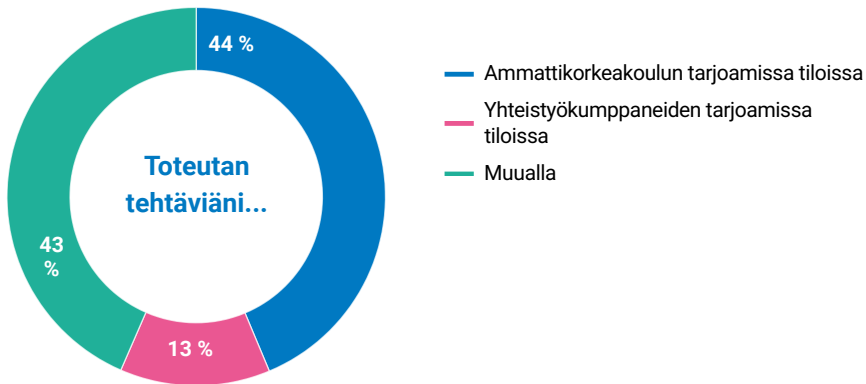
- Huonosti voivia opiskelijoita on entistä enemmän mikä näkyy työkuorman kasvuna. Tilauskoulutuksen lisääntyminen ja siinä esiintulleet haasteet vaativat minulta paljon selvitystyötä ja opiskelijoiden ja opettajien tukemista. (esihenkilö)

## Ammattikorkeakoulutoimijoiden työympäristöt

Useassa ammattikorkeakoulussa henkilöstö voi jossain määrin määritellä työnteon paikkansa itse. Vastaajia pyydettiin arvioimaan työnteon paikkojaan prosenttiosuuksin. Kyselylomakkeen vaihtoehdot olivat ammattikorkeakoulun ja yhteistyökumppaneiden tilat sekä muut tilat (esimerkiksi koti). Ammattikorkeakoulun tiloissa tehdyn työn osuus oli miltei sama kuin muualla tehdyn työn osuus (kuvio 22).

Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin etätyöskentelyn myönteiset vaikutukset työn sisältöön, ajoitukseen ja työn tekemisen paikkoihin.

- ”Opetustuntejakin saa pitää etänä, jos se tuntuu itsestä perustellulta. Muita töitä kuin opetustuntien pitoa voi tehdä hyvin muualla. Kokouksiin voi monesti osallistua myös etänä.”
- ”Jos toteutuminen tarkoittaa, että voin suunnitella työni toteuttamisen tavan suhteellisen vapaasti. Kuitenkin nykyisessä tehtävässäni työskentelyn ote on suhteellisen itsenäinen.”



Kuvio 22. Ammattikorkeakoulutyön ympäristöt (n=1232)

Organisaatioiden uudistaminen on vastausten perusteella johtanut uudenlaiseen siiloutumiseen, jossa avokonttoreissa työskentelevät ja toisaalta etätöitä tekevät eriytyvät omiksi ryhmikseen. Samanlainen jako toimii opetustyöpainotuksen ja TKI-hanketyöpainotuksen välillä. Koko ammattikorkeakoulua kattavaa yhteisöllisyyden näkymää ei välttämättä ole. Erityinen haaste on niillä ammattikorkeakouluilla, joissa on saman alan toimintaa useilla kampuksilla, koska monen kampuksen rakenteet eivät välttämättä tue kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. Saman ammattikorkeakoulun eri kampukset saattavat muodostaa omat erilaiset todellisuutensa.

• Kaikki muutokset ovat loppujen lopuksi johtaneet siihen että työn tekeminen on muuttunut mukavammaksi. (lehtori)

• Korona-aika toi etäopetuksen vahvasti osaksi toimintatapoja, samoin sen, että voi työskennellä aiempaa enemmän kotityöhuoneella. Kumpikin on hyvä asia mielestäni. On kuitenkin kollegoja, jotka ovat ”jääneet liiaksi kotiin” ja joiden kanssa kommunikointi ei ole palautunut koronaa edeltävälle tasolle. Tämä on harmillista, sillä parhaat koulutuskokemukseni liittyvät juuri yhteisopettajuuteen, TKI-hankkeisiin ja ylipäätään toiminaan, jota on kehitetty, toteutettu ja tutkittukin yhdessä. Kommunikointi painotteisesti videovälitteisesti ei rakenna ja ylläpidä yhteistyötä ja yhteistyösuhteita yhtä hyvin kuin kampuksella tapahtuva tai sekä kampuksella että osittain videovälitteisesti tapahtuva vuorovaikutus. (yliopettaja)

• Yhteisöllisyys on (toki inhimillistä isoissa amkeissa) siiloutunut. Substanssi, opetus- tai TKI-töy kerää ympärilleen samanhenkisiä, samanlaisia työnkuvia omaavia toimijoita. Ne muodostavat aidon yhteisön ja yhteisöllisyyden. Myös näiden em. sisällä löytyy toimivia lähiyhteisöjä. Toki kaikki siilot eivät toimi erillään toisistaan, vaan muodostavat sisäisiä verkostoja ja yhteistoimintaa, niiden siilokorkeus on matala. Siiloutumista on edistänyt monipaikkainen työ ja tämä on haastanut yhteisöjen johtamisen. Koko korkeakoulutasolla yhteisiä nimittäjiä on niukasti. (yliopettaja)

Opiskelijoiden kiinnittymisestä opintoihin kirjoitettiin vastauksissa paljon. Lisäksi vastaajat nostivat esiin huolensa siitä, että nykyisillä toimintatavoilla myös henkilöstön, erityisesti uusien työntekijöiden, kiinnittyminen korkeakouluuyhteisöön jää ohueksi.

- Yhteisöllisyyden eteen on tehtävä töitä. Pandemian ja etätyömoodin jälkeen yhteinen tekeminen ja kehittäminen vaatii ponnisteluja. Erityisen huolissani olen uusista työntekijöistä, jotka eivät ole päässeet kiinnittymään korkeakouluuyhteisöön kun livekontakteja on vähän. (lehtori)

- Pandemia hajoitti sitä, ei ole rakentunut takaisin, eikä varmasti samanlaiseksi enää tulekaan. Etätyö kaiken kaikkiaan lisääntyy ja tuo haasteita yhteisöllisyyden ylläpitämiselle, etenkin uudet tulijat huolestuttavat, vanhoilla on toimivia yhteistyökuvioita vanhastaan hallussaan. Mutta ymmärrys omasta amkista lienee vahva, ollaan amkilaisia kuitenkin. (TKI-asiantuntija)

- Opetuksen digitaalisuus, etätoteutukset ja tiukkeneva talous on tehnyt työstä yksinäistä, epäergonomista ja huonosti hallittua. Opiskelijoiden motivointi ja kontorolli ja monenlaisten oppijoiden tukemisen tarve on lisääntynyt huomattavasti koronan jälkeen. Sosiaalisen vuorovaikutuksen taidot, kohtaaminen ja yhteistyöskentelyn haasteet näkyvät myös kollegoiden kesken ja etätyöskentelyn suuri määrä vieraannuttaa yhteisöstä. Työyhteisön kuulumisen sijasta minusta on tullut monessa asiassa lähinnä "yksityisyrittäjä". (lehtori)

Työympäristöjen monipaikkaisuus haastaa henkilöstöjohtamisen. Etäjohtaminen vaatii uusia organisaatiotasoisia malleja ja uudenlaista panostusta käytänteisiin.

- Etätyö ja hybridityö on lisääntynyt pandemian jälkeen. Kohtaamiset ovat vähentyneet ja sitä kautta toisten ihmisten ymmärrys ja kyvykyys tehdä yhteistyötä ja ymmärtää erilaisuutta. Kahvipöytäkeskusteluissa on vain osa väestä. Haastaa vahvasti esihenkilötyötä, eikä tähän oikein osata organisaatiotasolla reagoida, vaan jää yksittäisten esihenkilöiden ratkottavaksi. (esihenkilö)

- Monipaikkaisuus ja johtaminen ei ole pysynyt mukana. Useampia
- vuosia olleista kollegoista osa ei vielä tunne yleisiä toimintatapoja esim.
- uusintatenttien osalta. Pehdytys ontuu ja yhteisöllisyyden rakentamiseen
- ei ole panostettu. Etänä voidaan työskennellä ja yhteisöllisyyttä rakentaa
- siitä huolimatta. (lehtori)

- Kovin suurta amk-tason me-henkeä ei ole, pienemmissä porukoissa
- kyllä paremmin (yksikön tai tutkimusryhmän henkilöstö). Henkilöstöön
- panostaminen on heikkoa. (lehtori)

Tulokset vahvistavat työelämän murroksen ammattikorkeakoulutyössä. Ammattikorkeakoulun henkilöstö on siirtynyt monipaikkaiseen työhön, ja he kuuluvat digitalisaatiosta hyötyneiden ryhmään. Etätyöllä ja etäopetuksella on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen, ja ne haastavat omalla tavallaan kampusten toimintaa ja työyhteisöjen dynamiikkaa.



**Ammattikorkeakoulun henkilöstö on siirtynyt monipaikkaiseen työhön, ja he kuuluvat digitalisaatiosta hyötyneiden ryhmään.**





# Ammattikorkeakoulutyön johtaminen

Ammattikorkeakoulun johtaminen on asiantuntijayhteisön johtamista. Oman erikoisuutensa ja haasteensa siihen tuo yhteiskunnallisen koulutustehtävän sekä yhteiskuntaa ja työelämää palvelevan tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhtäaikainen ja kokonaisvaltainen johtaminen. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia, jotka liittyvät vastaajien kokemukseen johtamistyön tuesta, jaetusta johtamisesta, pedagogisista linjauksista ja kehityskeskusteluista.

Perinteinen näkökulma oppilaitoksen johtamiseen sisältää opetustoiminnan järjestämisen, valvomisen ja ohjaamisen. Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi on otettu käsite pedagoginen johtaminen, jolloin johtamista tutkitaan vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä (Bass, Bass & Stogdill 2008). Johtamistyö on toimintaympäristöönsä sidoksissa oleva sosiaalinen konstruktio (Juuti 2018). Johtajuus nähdään jaettuna, hajautettuna ja kollektiivisena ilmiönä. Siihen ovat osallisia kaikki organisaation jäsenet johtajineen (Mäki 2022).

Kirjallisuudessa pedagogista johtamista on tarkasteltu kahdesta näkökulmasta, joita ovat *pedagoginen johtaminen opetusorganisaatioissa* (mm. Vaherva 1982; Barnett & Long 1986; af Ursin 2012) sekä *johtaminen henkilöstöä kasvattavana yhteistyöprosessina* (mm. Their 1994; Duignan & Macpherson 2009; Ursin 2012). Pedagogiikan johtamiseen opetusorganisaatioissa sisältyvät esimerkiksi erilaiset opetuksen järjestelyihin liittyvät rakenteet, valinnat ja teknisetkin käytännöt. Pedagogiikan johtamisella on vaikutuksensa korkeakoulun käsitykseen oppijasta, opettajuudesta, osamisesta ja arvioinnista (Elfving, Hyyryläinen & Keurulainen 2021).

Johtaminen henkilöstöä kasvattavana yhteistyöprosessina sisältää muun muassa johtajan taidot ohjata korkeakouluhenkilöstöä kohti yhteisiä, strategian mukaisia tavoitteita. Johtajan rooliin kuuluu ohjata henkilöstöä ymmärtämään ja tulkitsemaan toimenpiteitä ja tavoitteita sekä keskustelemaan niistä. Toimillaan johtaja hallitsee vuorovaikutusta



positiivisen keskinäisen riippuvuuden ja avoimuuden keinoin. Pedagogisella johtamisella on suora kytkös oppivan työyhteisön toimintaan ja hyvinvoinnin kokemuksiin työssä. (af Ursin 2012; Vanhanen-Nuutinen 2023.)

Elfving, Hyyryläinen ja Keurulainen (2021) kutsuvat johtamista henkilöstöä kasvattavaksi yhteistyöprosessiksi. Oleellista on, miten esihenkilö johtaa, jotta kukin työyhteisön jäsen voi oppia. Kyse on työyhteisön jäsenten oppimista edistävien johtamis- ja työkäytäntöjen kehittamisestä esimerkiksi kokouksissa, seminaareissa ynnä muissa työyhteisön yhteisissä hetkissä. Henkilöstöä kasvattava yhteistyöprosessi on myös pedagogisen yhteisön johtamista.

Pedagogista johtamista voi olla myös ilman positiopomoa. Kehittävä toiminta rakentuu esimerkiksi verkostoissa asiantuntijoiden välille konsultatiivisena vaikuttamisena ja yhteiskehittelynä, koska varsinaisia johtajarooleja ei ole tai ne hämärtyvät mosaiikkimaisessa asiantuntijatyössä. (Af Ursin 2012; Mäki 2012). Pedagoginen johtamistoiminta on tällöin luonteeltaan asiantuntijoiden yhteiskehittämistä, joka tapahtuu muun muassa eri organisaatioiden rajapinnoilla, verkostoissa ja hetkellisissä ryhmittymissä. Kyseessä voi olla kollegoiden ohjaaminen, tutorointi, mentoointi tai ulkoiseen ympäristöön suuntautuvien yhteyksien ylläpitäminen ja yhteiskehittäminen. (Mäki 2022.)

Käsitettä jaettu johtaminen käytetään usein ilman tarkempia määrittelyjä. Se kytkeytyy useaan eri johtajuuden toimintamuotoon, ja se on vahvasti kontekstisidonnaista toimintaa, jonka ihmiset ja organisaatiot muodostavat (Tiihonen 2019). Kyseessä on siis monimuotoinen ilmiö, jossa johtamisvastuuta on jaettu usealle henkilölle tai ryhmälle (Kolho & Ylitervo 2021).



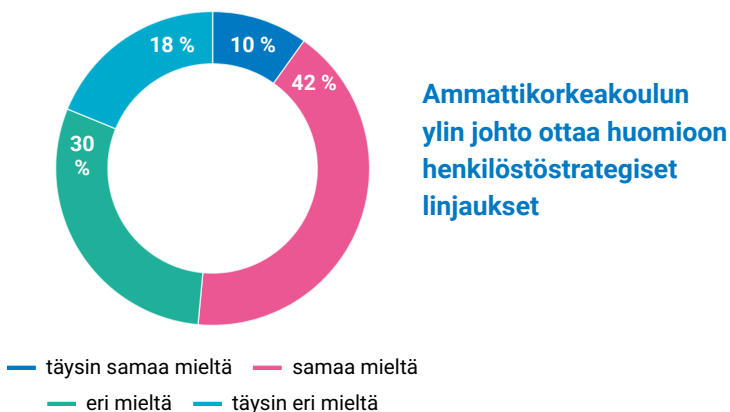
**Pedagogista johtamista voi olla myös ilman positiopomoa.**

Jaetun johtajuuden perustana on oltava organisaation yhteiset arvot, vahvat vuorovaikutussuhteet ja yhteistoiminnalliset työprosessit. Siihen liittyy myös jaettua ongelmanratkaisua ja toiminnan yhteistä kriittistä reflektiota. (Keski-Rauska, Fonsén, Aronen & Riekkola 2016.) Kun luottamus ja avoimuus ovat yhteisössä mahdollisia, jaettu johtajuus voi toimia onnistuneesti. Konkreettisia jaetun johtamisen edistämiseen tähtäviä toimintoja ovat yhteisöllisyyden lisääminen työn suunnittelussa, toteutuksessa ja työnjaossa.

Jaettu johtajuus ei tarkoita johtajalähtöistä työn jakamista tai johtajuuden luovuttamista kokonaan, eikä se supista johtajan merkitystä korkeakouluorganisaatioissa (mukailen Woods 2004). Kyseessä on itseorganisointuminen, joka mahdollistaa sen, että koko henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa korkeakoulun kehittyvään toimintaan (Salovaara 2019).

## Henkilöstöstrategiset linjaukset johtamisen tukena

Korkeakouluissa, niin kuin muissakin asiantuntijaorganisaatioissa, johtamistyötä viitoittavat strategiset linjaukset. Ne antavat tavoitteita ja työkaluja johtamistyölle, ja parhaimmillaan koko työyhteisö jakaa yhteisen tulokinnan strategiasta. Peilaamme tämän tutkimuksen johtamistyön tulok-



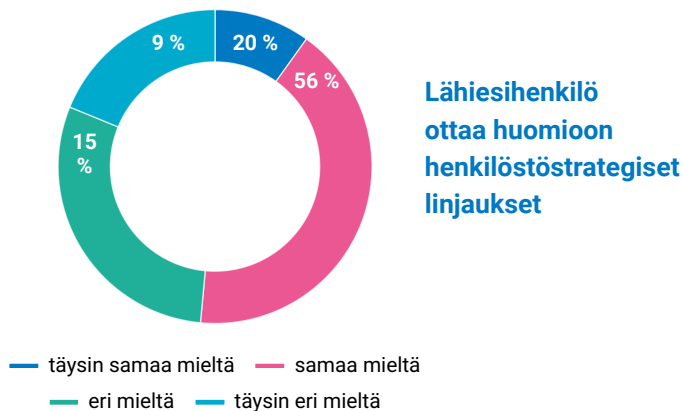
**Kuvio 23.** Johto huomioi henkilöstöstrategiset linjaukset (n=972)

sia aiempiin Kiviä ja keitaita -tutkimuksiin, mutta erityisesti myös Karvin Korkeakoulupedagogiikan tila ja uudistaminen -arviointiraporttiin (2023). Näin saamme laajempaa perspektiiviä korkeakoulutyön johtamisen kokemuksista.

Karvin raportin mukaan pedagogiset johtajat arvioivat osallistavansa yksikkönsä opettajat pedagogisen työn ja pedagogiikan kehittämiseen. Johtajat kokivat huolehtivansa, että pedagogista uudistamista tehtiin yhdessä. Samoin he kokivat mahdollistavansa yksikkönsä vuorovaikutteisen ilmapiirin. (Toom ym. 2023.) Opettajiston kokemukset johtamisen tuesta olivat päinvastaiset. Opettajat toivoivat entistä enemmän pedagogista johtamista ja johdolle pedagogisen johtamisen osaamista. Toiveissa oli myös esihenkilön vastuullinen ote työhön, korkeakoulun arvojen sisäistäminen johtamisessa ja opettajien asiantuntemuksen kunnioittaminen. Henkilöstö koki, ettei johto hyödyntänyt opettajistonsa monipuolista osaamista riittävästi. (Toom ym. 2023.)

Johtamisen tuki sisältää tässä tutkimuksessa kysymykset sekä ylimmän johdon että lähiesihenkilön henkilöstöstrategisista linjauksista. Noin puolet (52 %) tutkimukseen vastanneista koki, että ammattikorkeakoulun ylin johto ottaa huomioon henkilöstrategiset linjaukset (kuvio 23).

Vahvimmin samaa mieltä väittämän kanssa olivat esihenkilöt (77 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja asiantuntijat (74 % täysin samaa tai samaa mieltä). Vähiten samaa mieltä olivat lehtorit (45 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja yliopettajat (52 % täysin samaa tai samaa mieltä) (p-arvo = 0\*\*\*).



**Kuvio 24.** Esihenkilö huomioi henkilöstrategiset linjaukset (n=1084)

Lähiesihenkilön koettiin huomioivan henkilöstrategiset linjaukset johtoa paremmin (77 % täysin samaa tai samaa mieltä). (Kuvio 24.) Parhaaksi tilanteen kokivat esihenkilöt (94 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja asiantuntijat (87 % täysin samaa tai samaa mieltä), heikoimmaksi yliopettajat (71 % täysin samaa tai samaa mieltä) ( $p$ -arvo=0,0006\*\*\*).

Erityisen huomioitavaa on, että opetushenkilöstö oli eri ammattiryhmistä voimakkaimmin sitä mieltä, että henkilöstöstrategiset linjaukset eivät toteudu johtamistyössä. Karvin arvioinnissa (Toom ym. 2023) havainnot pedagogisesta johtamistyöstä olivat samansuuntaiset: pedagoginen henkilöstö eli yliopisto- ja ammattikorkeakoulujen opetus- ja ohjaushenkilöstö sekä pedagogiikasta vastaavat esihenkilöt suhtautuivat kriittisesti kokemaansa johtamiseen.

Karvin raportissa korkeakoulujen ylin johto arvioi johtamistyön onnistuneen pedagogisessa toiminnassa, kun asioita voitiin linjata ja priorisoida. Ylin johto koki olevansa koko korkeakoulutoiminnan suunnan näyttäjä. (Toom ym. 2023.)

Valliaro (2024) on tutkinut ammattikorkeakoululehtorien käsityksiä johtamisesta ja sen kehittämisestä. Lehtorit korostivat onnistuneen johtamisen pohjautuvan opettajan työn autonomisuuteen ja vähäiseen kontrolliin. Luottamus oli keskeinen termi, jota lehtorit käyttivät, ja liika kontrolli johtamisessa koettiin epäluottamuksena opettajia kohtaan. Toisaalta lehtorit edellyttivät esihenkilöiltään tunneälykkyyttä ja kykyä tasapainoilla autonomisuuden kunnioittamisen ja ohjaavan otteen välillä. Liiallisuuksiin menevä puuttumattomuus koettiin heitteillejätöksi ja opetustyön arvostuksen puutteeksi. Johtajan tuli olla keskusteleva, lehtoreita rohkaiseva ja kannustava. (Valliaro 2024.)

Kun tarkastelee tämän tutkimuksen tuloksia ja Valliaron tulkintoja omasta aineistostaan, voi todeta, että korkeakoulun pedagoginen johtaminen on jatkuvaa tasapainoilua ohjaavan otteen ja opettajan itseohjautuvuutta korostavan otteen välillä. Kokemus johdon tuesta on opettajan työn onnistumisen kannalta tärkeää.

## Jaettu johtajuus ammattikorkeakoulun osaamisalueena

Jaettua johtamisotetta pidetään kyvykkään asiantuntijaorganisaation tunnusmerkkinä. Siinä korostuu kunkin yhteisön toimijan ymmärrys omasta panoksestaan onnistuneen johtamistyön takaamiseksi. Tämä edellyttää organisaation jäseniltä paljon. Jaettu johtaminen mahdollistuu, jos johtajan henkilökohtaiset johtamiskyvyt sekä työyhteisön yhteisöllisyyden taso ja dynamiikka ovat kunnossa (Juuti 2017).

Hieman yli puolet vastaajista (52 % täysin samaa tai samaa mieltä) koki, että johtamistoiminta kuuluu ammattikorkeakoulun henkilöstön työnkuvaan. Vahvimmin tätä mieltä olivat esihenkilöt (75 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja TKI-asiantuntijat (70 % täysin samaa tai samaa mieltä). Lehtoreista 47 prosenttia oli väitteen kanssa täysin samaa tai samaa mieltä, yliopettajista 49 prosenttia (P-arvo = 0\*\*\*).

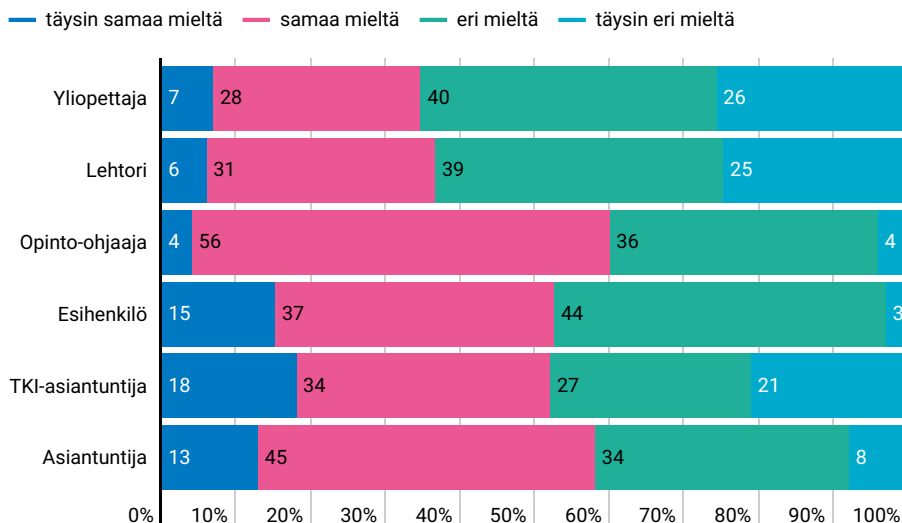
Selvästi alle puolet vastaajista (40 % täysin samaa tai samaa mieltä) koki, että johtaminen on koko organisaation yhteinen osaamisalue. Aiemmissa Kiviä ja keitaita -tutkimuksissa yli puolet vastaajista ajatteli, että johtaminen on koko organisaation yhteinen osaamisalue, joten käsitykset ovat muuttuneet selvästi. (Taulukko 8.)

	2009	2018	2024
Samaa mieltä (%)	54	53	40
Eri mieltä (%)	46	47	60
Yht. (%)	100	100	100
Vastaajia	1287	758	991

**Taulukko 8.** Kokemus johtamisesta organisaation osaamisalueena eri tutkimusvuosina (p-arvo= 0\*\*\*)

Johtamisen koko organisaation yhteiseksi osaamisalueeksi arvioivat yleisimmin opinto-ohjaajat (59 % täysin samaa tai samaa mieltä), harvimminkin yliopettajat (35 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja lehtorit (37 % täysin samaa tai samaa mieltä). (Kuvio 25.)

## Johtaminen on koko organisaation yhteinen osaamisalue



**Kuvio 25.** Johtaminen koko organisaation yhteisenä osaamisalueena, kokemukset tehtävänimikkeittäin (n=984, p-arvo = 0\*\*\*)

Opetustyötä tekevien korkeakoulutoimijoiden kielteiset kokemukset johtamistyön jaetusta olemuksesta suhteessa muuhun korkeakoulussa työskenteleviin korostuvat. Myös Karvin raportissa (Toom ym. 2023) opettajisto koki jäävänsä sivuun pedagogisen työn linjauksista ja kehittämisestä. Tässä kohtaa on merkittävää pohtia myös korkeakoulun keskijohdon suhtautumista johtamisorientaatioihinsa (Mäki 2022; Mäki & Mäki 2024).

Avainkysymys on, miten korkeakoulun eri johtotasot ymmärtävät ja mieltävät korkeakoulupedagogiikan kytkeytyvän omaan työhönsä. Korkeakoulujohtamisen painottuessa opetuksen järjestelyihin ja rakenteiden hallintaan, esihenkilöt kokevat, että opettajien autonomisuutta pedagogisessa työssä tulee kunnioittaa. Johto ei puutu työn sisältöihin, jolloin yhteinen jakaminen, yhteinen kehittäminen ja osallisuus jäävät vähemmälle. Johtamisesta tulee yksin toteutettua toimintaa, ei yhteisesti jaettua. (Mäki 2022.)

Keskijohto, joka kokee korkeakoulutyönsä oppivan yhteisön johtamisena, luo toiminnallaan osallisuuden työkaluttuuria. Korkeakoulun yhteiset foorumit (henkilöstökokoukset, tiimikokoukset, erilaiset työryhmät jne.) muotoutuvat silloin yhteiskehittämisen paikoiksi, jossa yhteistoiminnallisesti kehitetään pedagogista toimintaa ja näin ollen jaetaan johtajuutta. Yhteiset kohtaamiset rakentuvat yhteistoiminnan ajatukselle, jossa kullakin on vastuunsa ja velvollisuutensa panostaa yhteisen toiminnan kehittämiseen. Opettajat odottavat esihenkilöiltään usein pedagogista tukea ja reflektioivia keskusteluja pedagogiikasta. Pedagoginen johtamistoiminta on toimivimmillaan korkeakouluyhteisöä kasvattava yhteinen prosessi. Keskijohto on avainasemassa, kun ajattelun ytimessä on näkemys johtajasta korkeakoulutyön mahdollistajana. (Mäki 2022.)

Myös korkeakouluhenkilöstön ymmärrys johtamistoiminnan mahdollistamisesta on ratkaisevaa jaetun johtamisen onnistumisen kannalta. Myös vaikutusmahdollisuudet korkeakoulun toimintaan koetaan heikoiksi, jos korkeakoulutoimijat ajattelevat, että ”johtamistoiminta kuuluu johtajille ja esihenkilöille”. Tämän tutkimuksen jaetun johtamisen tuloksia voi siis tarkastella henkilöstön työorientaatioiden valossa, jolloin syntyy kuva kapeasta johtamistyön ymmärtämisestä.

## **Pedagogiset linjaukset ja johtaminen osaamisen kehittämisen tukena**

Korkeakoulutoiminnan menestys riippuu korkeakoulutoimijoiden tavasta ymmärtää oppimista ja pedagogiikkaa. Myöskään jaettu johtaminen ei voi toimia ilman yhteisesti jaettua käsitystä korkeakoulupedagogiikasta. Yhteisen käsityksen löytäminen edellyttää linjausta pedagogisista tavoista tehdä työtä. Pedagoginen strategia ja pedagogiset linjaukset tai toimintamallit antavat työkaluja pedagogiselle johtamistyölle.

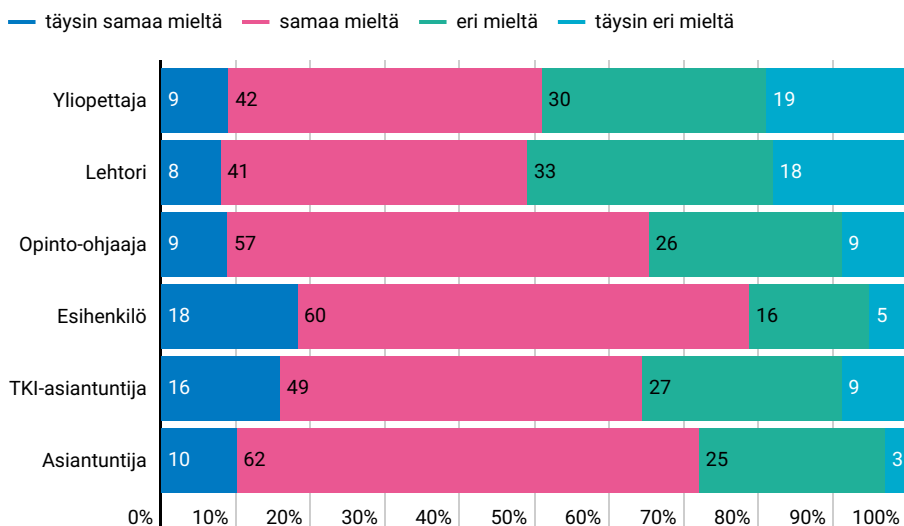
Karvin korkeakoulupedagogiikan arvioinnissa (Toom ym. 2023) kysyttiin opetushenkilöstön ymmärrystä pedagogisista linjauksista tai malleista. Suurin osa (75 %) opettajista tunsi korkeakoulunsa pedagogiset linjaukset. Suurin osa heistä myös seurasi säännöllisesti yksikkönsä opetuksen kehittämistä sekä siihen liittyviä linjauksia ja ohjeistuksia. Opettajisto koki linjausten ohjaavan heidän opetustaan ja opetuksen kehittämistään.

Myös pedagogiset esihenkilöt kokivat linjausten ohjaavan opetuksen kehittämistä ja pedagogista johtamista (75 %). Henkilökohtaisen pedagogisen johtamistyön koettiin kiinnittävän koko korkeakoulun pedagogisiin linjauksiin ja toimintamalleihin.

Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittymistä tarkasteltiin kahden väitteen kautta: pedagogiset linjaukset ohjaavat osaamisen kehittymistä ja lähiesihenkilö tukee osaamisen kehittymistä. Tässä alaluvussa pureudutaan näihin teemoihin.

Vastaajista 62 prosenttia arvioi, että pedagogiset linjaukset ohjaavat henkilöstön kehittymistä. Ammattinimikkeittäin tarkasteltuna tätä mieltä oli 78 prosenttia esihenkilöistä, mutta vain 49 prosenttia lehtoreista (kuvio 26).

### Pedagogiset linjaukset ohjaavat henkilöstön kehittymistä



**Kuvio 26.** Pedagogiset linjaukset henkilöstön kehittymisen ohjaajina, vastaajien kokemukset tehtävänimikkeittäin (n=1050, p-arvo = 0,0004\*\*\*)



Tätä voi selittää osaltaan se, että erityisesti lehtoreilla on avointen vastausten perusteella kokemus pedagogisen puheen jäämisestä taloudellisten tavoitteiden alle:

• ”Johtamisen muuttuminen entistä hierarkisemmaksi. Pedagogisten tavoitteiden korvautuminen liiketaloudellisilla perusteilla. Välijohto- ja esimiesportaan hillitön kasvu on tuonut toimintaan lisää byrokraattisuutta ja hallinnon priorisointia esim. pedagogisten tavoitteiden kustannuksella.” (lehtori)

• ”Organisaatiossamme puhuttiin muutama vuosi sitten itseohjautuvuudesta, mikä on suuri vitsi, kun oman työn autonomia on kavennettu äärimilleen, ja pedagogiset ratkaisut ja opetusmateriaalit ulkoistettu ”mallipohjiin”.” (lehtori)

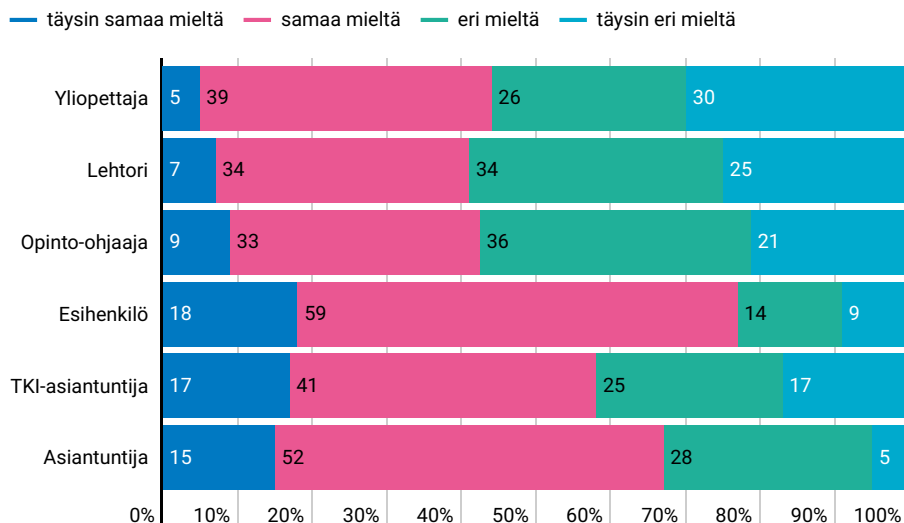
• ”Toiminta on kokonaan järjestelmä- ja budjettilähtöistä (opintopisteet ja valmistuvien määrä). Ei enää opiskelija- ja oppimislähtöistä. Pedagogiasta ei välitetä enää.” (lehtori)

Tutkimuksessa kysyttiin myös, miten ammattikorkeakoulun johtaminen tukee henkilöstön osaamisen kehittymistä. Vastaajista vain alle puolet (46 %) koki ammattikorkeakoulun johtamisen tukevan henkilöstön osaamisen kehittymistä. Ammattinimikkeittäin tarkasteltuna parhaaksi tilanteen kokivat esihenkilöt, joista vain viidennes arvioi, että johtaminen ei tue henkilöstön kehittymistä, kun lehtoreista näin ajatteli 59 prosenttia ja opinto-ohjaajista 57 prosenttia. (Kuvio 27.)

Ammattinimikkeen lisäksi myös työkokemuksen pituus oli yhteydessä kokemuksiin johtamistyön tuesta. Ammattikorkeakoulun uusimmat tulokkaat, eli ne joilla oli viisi vuotta tai vähemmän työkokemusta ammattikorkeakoulussa, kokivat johtamisen tukevan henkilöstön kehittymistä selvästi paremmin (57 % täysin samaa tai samaa mieltä) kuin sitä pidempään työskennelleet (42 % täysin samaa tai samaa mieltä) (p-arvo 0,002\*\*). Lehtorit ja yliopettajat kokivat, että pedagogiset linjaukset eivät ohjanneet heidän työnsä suuntaa.

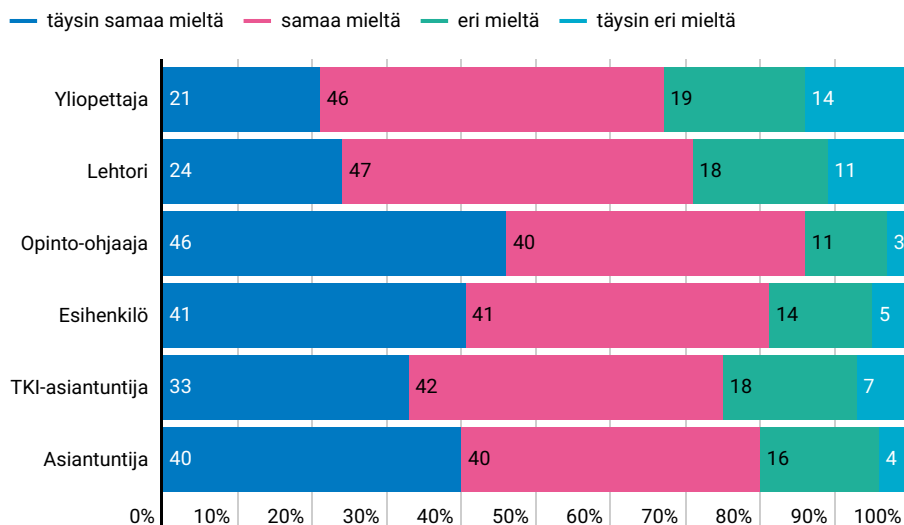
Oman lähiesihenkilön koettiin tukevan osaamisen kehittymistä, mutta kokemukset erosivat ammattinimikkeittäin tarkasteltuna. Parhaiten tukea kokivat saavansa opinto-ohjaajat, heikoimmin yliopettajat. (Kuvio 28.)

## Ammattikorkeakoulun johtaminen tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä



**Kuvio 27.** Osaamisen kehittämisen tuen kokemukset johdon taholta ammattinimikkeittäin (n=1140, p-arvo = 0 \*\*\*)

## Lähiesihenkilö tukee osaamiseni kehittämistä



**Kuvio 28.** Esihenkilön tuki osaamisen kehittämisessä, kokemukset ammattinimikkeittäin (n=1183, p-arvo = 0,0028\*\*)

Kiinnostavaa oli, että työkokemuksen pituus vaikutti merkitsevästi siihen, miten vastaajat kokivat johtamisen tukevan heidän työtään. Yli puolet vastaajista (58 % täysin samaa tai samaa mieltä) kertoi, että omaa osaamista oli mahdollista kehittää työajalla. Hieman harvempi (37 % täysin samaa tai samaa mieltä) koki työnantajan tukevan taloudellisesti osaamisen kehittymistä. Erityisesti taloudellisen tuen koetaan heikentyneen verrattuna aiempien tutkimusten tuloksiin. (Taulukko 9.)

	2009	2018	2024
<b>Työnantaja tukee taloudellisesti osaamisen kehittämistä (p-arvo=0 ***)</b>	56 % täysin samaa tai samaa mieltä	46 % täysin samaa tai samaa mieltä	37 % täysin samaa tai samaa mieltä
<b>Vastaajia</b>	1415	871	1109
<b>Osaamista on mahdollista kehittää työajan puitteissa (p-arvo=0 ***)</b>	63 % täysin samaa tai samaa mieltä	61 % täysin samaa tai samaa mieltä	58 % täysin samaa tai samaa mieltä
<b>Vastaajia</b>	1415	871	1232

**Taulukko 9.** Kokemukset osaamisen kehittymisen tuesta eri tutkimusvuosina

## **Kehityskeskustelut johtamisen välineinä**

Asiantuntijayhteisö tarvitsee yhteisiä tulkintafoorumeita kehittyäkseen ja jakaakseen osaamista. Tulkintafoorumeilla sanoitetaan työn todellisuutta sekä tavoitellaan yhteisiä tulkintoja tavoitteellisista ratkaisuista. Työn haasteiden ja vaatimusten sanoittamiseen tarvitaan siis aikoja ja paikkoja. Niitä voivat olla säännölliset yhteiset yksikön kokoukset, tiimipalaverit ja tiimien kehityskeskustelut. (Mäki & Saranpää 2010.)

Perinteinen kerran vuodessa pidettävä johdettavan ja esihenkilön välinen kehityskeskustelu on ollut sisällöltään menneen ja tulevan työvuoden

tarkastelua suhteessa strategioihin ja asetettuihin tavoitteisiin. Hyvin ohjatussa keskustelussa kumpikin osapuoli on valmistautunut ennalta mahdollisimman konkreettisesti. Kun keskustelut ovat ohitse, on jälleen vuosi aikaa kerätä aiheita työn kehittämiseen. Tämä rytmi ja rakenne on kankea ja raskas, jos se on ainoa työkalu osaamisen johtamisessa.

Kehityskeskusteluiden rinnalle on kehitelty muun muassa *one to one*-keskustelut, jotka eroavat perinteisestä kehityskeskustelusta tiheämmällä syklillä, monipuolisemmalla sisällöllään ja lyhyemmällä kestollaan. Näiden keskustelujen fokuksessa ei ole protokollan mukainen keskustelu, jossa dokumentoidaan tehtyjä suoritteita. Ideana on olla ajassa kiinni ja keskustella sen hetken haasteista sekä tarvittavista ratkaisuista. Tällaisissa kohtaamisissa johdettava ja johtaja edistävät työn ratkaisuja yhteiskehitellen.

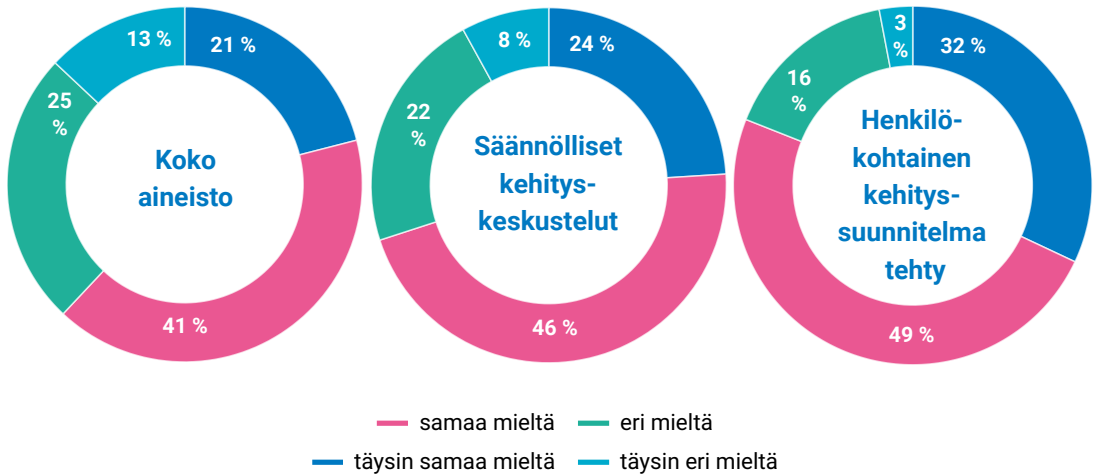
Olivat kohtaamisen muodot mitkä tahansa, tulee niille olla yhteisesti sovittuja paikkoja, aikoja ja tavoitteita (Mäki & Mäki 2024). Muodollisten kohtaamisten organisoimisen työn johtamisen näkökulmasta tulee olla esihenkilöstön vastuulla. Tämän tutkimuksen aineistossa työn kehittämisen kohtaamiset keskittyivät kehityskeskusteluihin.

Kehityskeskusteluiden luonnetta ja sisältöä määrittelevät kunkin korkeakoulun ohjeet. Pääsääntöisesti niiden keskeinen tavoite on auttaa henkilöä kehittymään ja kehittämään tehtäväänsä. Keskustelua työstä, tavoitteista ja kehittymisestä käydään toki muutenkin, mutta kehityskeskusteluissa keskitytään henkilöön ja hänen työhönsä, sen sisältöön kokonaisuutena ja pidemmällä aikavälillä. Keskustelun painopiste on ryhmän, tiimin ja yksión tulevaisuudessa.

Kehityskeskusteluja kävi säännöllisesti 88 prosenttia vastaajista. Osuus oli noussut edellisistä tutkimuksista.

Niistä vastaajista, jotka kävivät säännöllisesti kehityskeskusteluja esihenkilönsä kanssa, 86 prosenttia kertoi, että niissä laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Tästä joukosta 98 prosenttia raportoi, että suunnitelman laadinnassa huomioidaan ammattikorkeakoulun strategia-  
linjaukset.

Kaikista vastaajista 62 prosenttia koki kehityskeskustelut työnsä kannalta hyödyllisiksi. Kokemusta vahvisti se, jos keskusteluja käytiin säännöllisesti. Vain viidennes koki hänelle laaditun kehityssuunnitelman hyödyttömäksi. (Kuvio 29.)



**Kuvio 29.** Kokemus kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä eri osaryhmissä. Vasemmalla kaikki vastaajat (n=1138), keskellä vain ne vastaajat, jotka kertoivat käyvänsä säännöllisesti kehityskeskusteluja (n=986) ja oikealla vain ne vastaajat, jotka kertoivat käyvänsä säännöllisesti kehityskeskusteluja, joissa laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma (n=707).

Eri-ikäiset vastaajat kävivät kehityskeskusteluja yhtä usein, mutta 40-vuotiaat ja sitä nuoremmat (77 % täysin sama tai samaa mieltä) kokivat hyötyvänsä kehityskeskusteluista yli 40-vuotiaita useammin (60 % täysin samaa tai samaa mieltä) (p-arvo=0,0095\*\*).

**Korkeakoulujen pedagogisen johtamisen linjaukset, rakenteet ja prosessit tulee toteuttaa systemaattisesti korkeakoulujen johdon, yksiköiden sekä opettajien ja opiskelijoiden kesken.**

## Pedagoginen johtaminen ammattikorkeakouluissa

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kokemuksia pedagogisen johtamisen eri osa-alueista. Niitä tarkasteltiin pedagogisten linjausten, jaetun johtajuuden, osaamisen kehittymisen ja niistä käytyjen kehityskeskustelujen kautta.

Erityisesti TKI-asiantuntijat ja esihenkilöt nostivat avoimissa vastauksissaan esiin myös ammattikorkeakoulujen houkuttelevuuden työnantajina. TKI-asiantuntijoiden kritiikki kohdistui muun muassa urapolkujen epäselvyyteen ja palkkauksen muutoksiin. Rahoitusmallimuutokset tuovat epävarmuutta työsuhteen jatkuvuuteen ja vähentävät osaltaan työn mielekkyyttä.

• Strategian uudistus loi uusia tehtävätyyppejä tukemaan uusien tavoitteiden saavuttamista ja minut valittiin tällaiseen uuteen tehtävään. Vastuu ja tehtäväkuva muuttuivat oleellisesti muutoksen myötä. Minulla on myös entistä parempi mahdollisuus vaikuttaa ammattikorkeakoulun tulevaan toimintaan ja sen suunnitteluun. Vaativampiin tehtäviin voi edetä, mutta se ei näy palkassa tai mahdollista siirtymistä opetuksen, TKI ja liiketoiminnan välillä luontevasti. Paitsi opetushenkilöstö tulee etuineen sotkemaan TKI toimintaa ja ovat yleensä vielä epäpäteviä. Meidän talossa hankitaan mitä tahansa hankkeita kunhan eurot saadaan kasaan. Strategia on ja uudistetaan, mutta sen vaikutus tekemiseen ja operatiiviseen johtamiseen on vähäistä. (TKI-asiantuntija)

• Osaamistani ei arvosteta. Palkkaani lasketaan koko ajan, vaikka työtehtävät ja työnkuvani pysyy samana. (TKI-asiantuntija)

• Koronapandemian ja -rajoitusten aikana tein paljon etätöitä. Tämän jälkeen rahoitusohjelmakauden vaihtuminen, esihenkilön vaihtuminen ja ammattikorkeakoulun tiimi uudistukset sekä tekoälyn kehittyminen ovat vaikuttaneet työhöni siten, että työn määrä on vähentynyt, työ muuttunut entistä yksinkertaisemmaksi ja motivaationi on jatkanut laskemistaan... (TKI-asiantuntija)

Esihenkilöt toivat vastauksissaan esiin toisistaan poikkeavia näkemyksiä alan ja organisaatioiden houkuttelevuudesta:

- Korkeakoulua pidetään hyvänä työnantajana. Koulun järjestämiin tapahtumiin osallistutaan kiitettävästi. Koko henkilöstö on ollut mukana strategian tekemisessä. Henkilöstökokouksiin osallistutaan erinomaisesti. (esihenkilö)
- Jatkuva rahoituksen leikkaaminen OKM:n taholta. Sijaisia ei saa palkata. Rekryt vaikeutuneet ja hakijoita voi olla, mutta ei päteviä tai sopivia asiantuntijoita. Ala ei houkuttele? (esihenkilö)

Aineiston perusteella näyttää siltä, että taloudelliset seikat asetetaan korkeakouluissa pedagogisten linjausten edelle. Siksi onkin mielenkiintoista verrata saatuja tuloksia Karvin korkeakoulupedagogiikan arvioinnin tuloksiin, jossa niin johtajat kuin opettajatkin sanoivat tunnistavansa linjaukset ja noudattavansa niitä työssään. Johtajapositiossa korostuneekin korkeakoulun talouden ja pedagogiikan yhteisvaikutus, kun taas muun henkilöstön näkökulmasta keskiössä ovat omat työtehtävät ja niiden mahdollistuminen. Tästä syntyy tulkintojen ristiriita.

Korkeakoulupedagogiikan arviointiraportissa (Toom ym. 2023) annetaan ehdotuksia myös pedagogisen johtamisen ja korkeakoulun pedagogisten linjausten kehittämiseen. Raportin mukaan korkeakoulujen tulee osallistaa henkilöstö ja opiskelijat dialogiin ja merkitysneuvotteluihin korkeakoulun opetusfilosofiasta, pedagogisista linjauksista tai pedagogisista toimintamalleista. Korkeakoulujen pedagogisen johtamisen linjaukset, rakenteet ja prosessit tulee toteuttaa systemisesti korkeakoulujen johdon, yksiköiden sekä opettajien ja opiskelijoiden kesken. Yhteisöllinen toiminta eri korkeakoulutoimijaryhmien välillä korostuu ohjeistuksessa vahvasti.







# Ammattikorkeakoulutoimijoiden työorientaatiot

Seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimuksemme tuloksia ammattikorkeakoulun työorientaatioiden, työssä koetun arvostuksen ja yhteisöllisyyskemukusten näkökulmasta. Nämä kaikki elementit vaikuttavat ammattikorkeakoulutoimijoiden työhyvinvoinnin kokemuksiin.

TYÖ2030-ohjelma on valtakunnallinen kehittämisohjelma, joka keskittyy suomalaisen työelämän kehittämiseen uudistamalla osaamista ja toimintatapoja, hyödyntämällä teknologiaa tehokkaammin sekä edistämällä työelämäinnovaatioiden luomista. Kohderyhmänä ovat suomalaiset työpaikat. Ohjelma on ollut käynnissä vuodesta 2020, ja sitä toteuttaa ja organisoii Työterveyslaitos. Kehittämisohjelmassa on listattu viisi tekijää, jotka mahdollistavat hyvinvoinnin ja tuottavuuden työelämässä: luottamuksen vahvistaminen, vuoropuhelun lisääminen, yhdessä oppimisen mahdollistaminen, luovuuden vapauttaminen sekä johtamisen kehittäminen. (Valakari, Nyman & Karvinen 2023.)

## 1. Luottamuksen vahvistaminen

Luottamusta mitataan työnantajan suhtautumisessa työn kehittämiseen, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksiin ja ajan järjestämiseen yhteisille asioille. Luottamukseen perustuvassa työskulttuurissa koko työyhteisö osallistuu kehittämistoimintaan ja yhteisestä suunnasta jaetaan yhteinen ymmärrys. Luottamuksen syvyys punnitaan erityisesti muutostilanteissa, kun on nopeasti saavutettava yhteinen tilannekuva ja tehtävä tarvittavat toimenpiteet. Luottamus toisiin ihmisiin on ainoa mahdollisuus onnistua. Työelämä tarvitsee erilaisia yhteistyöfoorumeita vahvistamaan luottamusta ja rakentamaan laaja-alaista yhteistyötä organisaatioissa. (Valakari ym. 2023; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

## **2. Vuoropuhelun lisääminen**

Yhteinen vuoropuhelu lisää ymmärrystä sekä vahvistaa luottamusta ja yhteistoimintaa. Tämä mahdollistaa kehitystyön ja uudistamisen työpaikoilla. Jos vuoropuhelua ja yhteistä ymmärtämistä työelämästä ei pidetä yllä, päädytään helposti silloihin ja kuplautumiseen. Tämä luo jännitteitä ja pahoinvointia työyhteisöissä. Dialogi, joka ylittää toimenkuvat ja työmuotojen rajat, luo pohjaa työhyvinvoinnin kokemiselle ja tuottavalle työlle. (Valakari ym. 2023; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

## **3. Yhdessä oppimisen mahdollistaminen**

Oppiminen, osaamisen kehittäminen ja uusien innovaatioiden syntyminen tapahtuvat yhä useammin vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Uudistuminen ja uusien teknologioiden hyödyntäminen mahdollistuvat vain jatkuvan oppimisen kautta. Yhteistoiminnan mahdollistavassa työkulttuurissa tapahtuu vertaisoppimista, joka altistaa uusille näkökulmille. Vertaisoppiminen ja henkilöstön osallisuus toiminnan kehittämisessä ovat tärkeimpiä keinoja edistää osaamista työpaikoilla (Selander, Lyly-Yrjänäinen & Alasoini 2023).

## **4. Luovuuden vapauttaminen**

Jos työpaikoilla ja työyhteisöissä halutaan luoda puitteet innovaatioiden syntymiselle ja uusille näkemyksille, tarvitaan huokoisuutta työn tekemiseen. Luovuus on kriittinen työelämätaito, joka lisää kilpailukykyä, hyvinvointia ja tuottavuutta mutta joka ei elä suorittavassa työkulttuurissa. Jokaisella yksilöllä on luovuutta, mutta yksilöiden epävarmuus voi jarruttaa organisaatioiden luovuutta. Avoin, turvallinen ja toimiva vuorovaikutus sen sijaan vapauttaa ihmiset toimimaan ja tuottamaan. (Luova työelämä 2030.) Verkostomainen ja yhteistyölähtöinen kehittäminen on parhaimmillaan resurssiviisasta mutta edellyttää järkevää työnteon organisointia.

## **5. Johtamisen kehittäminen**

Toimiva johtajuus vahvistaa yhteenkuuluvuutta organisaatiossa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Jaetun johtajuuden ideaan rakentuva työyhteisö on askeleen lähempänä myönteisiä työhyvinvoinnin kokemuksia kuin positiopomokulttuurissa jumittava yhteisö.

Yleisten työelämän kehittämisperiaatteiden lisäksi pitää huomioida,

että oppilaitosyhteisöillä on myös omaleimaiset piirteensä. Koulutusorganisaatioilla on oma sosiaalinen erityisluonteensa, koska työn tekeminen kiinnittyy vahvasti omaan persoonaan ja siihen liittyy monenlaisia tunteita (Britzman 2009). Kun puhumme opettajan tai oppilaitoksen työhyvinvoinnista, on syytä tarkastella asiaa pedagogisen hyvinvoinnin näkökulmasta laajassa merkityksessä. Oppilaitoksissa työhyvinvoinnin ytimessä on usein oppiminen ja vuorovaikutus (Soini, Pyhältö & Pietarinen 2010), ja pedagoginen hyvinvointi yhdistää edellä mainitut elementit luontevasti yhteen. Tässä yhteydessä pedagogiseen hyvinvointiin liittyvät opetus- ja ohjaustilanteiden lisäksi yhteisön toiminta sekä siitä saatu ja koettu tuki.

Korkeakoulun työyhteisössä pedagogista hyvinvointia voi jäsentää johtamisen tuen, pedagogisten rakenteiden ja käytänteiden, yhteisöohjautuvan korkeakoulun sekä korkeakoulun henkilöstön työorientaatioiden kautta (Mäki ym. 2021; Vanhanen-Nuutinen 2023). Nämä neljä elementtiä ovat välttämättömiä tunnistaa, jotta korkeakoulujen pedagogisen hyvinvoinnin kokemuksia voidaan ymmärtää.

## **Työorientaatiot**

Henkilökohtaisilla työorientaatioilla on iso merkitys työhyvinvoinnin kokemuksissa. Työorientaatio ohjaa yksilöllistä suhdettamme professioomme: mitä ajattelemme työmme kehittämisestä, haluammeko tehdä työtä yksin vai yhdessä sekä millaisia ovat johtamisodotuksemme. Juuri työorientaatioiden henkilökohtaisuus tekee niistä usein vaikeasti tunnistettavia ja jännitteisiä. Työorientaatiot näyttäytyvät arjessa niin kahdenvälisen suhteiden kuin yhteisönkin tasolla. Niiden kohtaamattomuus vaikuttaa yksilön ja yhteisön resilienssiin, tuloksellisuuteen, työnhallintaan, yhteisöllisyyteen ja muutoskyvykkyyteen. (Mäki & Mäki 2024; Mäki 2012.)

Työorientaatio ei ole staattinen ominaisuus, joka naulaa asiantuntijuumme loppuelämäksi tiettyyn muottiin. Sitä muovaavat kokemukset ura- ja kehittymispolkujen varrella. Työorientaation avainelementit ovat työidentiteetti, ammatillinen itseymmärrys ja reflektiokyky. Kaiken lähtökohdana on henkilökohtainen työidentiteetti, joka on rakentunut henkilöhistorian pohjalta. Reflektoinnin avulla jäsenämme suhdetta työhön, ja samalla kehitämme ammatillista itseymmärrystämme. (Mäki & Mäki 2024.)

Kun ymmärrämme suhtautumisemme työssä tapahtuviin muutoksiin, suhteemme yksin tai yhdessä työskentelemiseen sekä siihen, millaisia odotuksia meillä on johtamista tai johdettavia kohtaan, olemme ammatillisen itseymmärryksemme ytimessä. Jotta kykenemme tarkastelemaan itseämme asiantuntija- tai johtamistyössä, tarvitsemme reflektioon sparraavia kollegoita ja vastavuoroista esihenkilöä. (Mäki & Mäki 2024.) Jos ammatillinen itseymmärryksemme toimii, meillä on mahdollisuuksia kehittää työorientaatiotamme työn ja sen toimintaympäristön muuttuessa.

## **Ammattikorkeakouluhenkilöstön työorientaatiot**

Työorientaatio voidaan nähdä myös yksilön työtä ohjaavana käyttöteorianä. Opettajuustutkimuksessa opettajan henkilökohtaista suhdetta työhön onkin lähestytty käyttöteoriakäsitteen kautta. Käyttöteoriaa voisi kuvata taskulamppuna oman työn käytänteiden ja oppimisprosessien ohjaamisen reflektioimiseen (Luoma 2009; Mälkki & Mansikka-aho 2020).

Kiviä ja keitaita -tutkimussarjassa on tuloksia ammattikorkeakouluopettajien henkilökohtaisista työorientaatioista vuodesta 2009 lähtien. Tutkimussarjan osassa I on käytetty käsitettä *identiteetti* ja osassa II *työorientaatio*. Pandemia-ajan vaikutuksia korkeakoulutyöhön (mukana aineistossa myös yliopiston opettajia) tarkastelleessa Digiä ja keitaita -tutkimuksessa opettajan suhdetta työhön määriteltiin sisältölähtöisen ja oppimislähtöisen (Murtonen 2017) työotteen kautta.

Henkilökohtainen työorientaatio vaikuttaa korkeakouluopettajan pedagogiseen hyvinvointiin. Kokeeko opettaja olevansa ensisijaisesti substanssiosaaja vai pedagoginen toimija tai kenties tutkija ja kehittäjä? Ammattikorkeakoulutyön luonne haastaa pedagogisen hyvinvoinnin, koska työssä tulisi integroida opetus, ohjaus, tutkimustyö, kehittämistyö sekä alueellinen vaikuttamistyö. Korkeakoulun johtamistyöllä sekä korkeakoulun rakenteilla on työn kuormitusta ehkäisevä tai pahentava vaikutus. Merkittävää pedagogisen hyvinvoinnin kannalta on, miten opettaja mieltää pedagogisten taitojensa ja työskentelynsä edistävän opiskelijan hyvinvointia.

Ammattikorkeakoulun opettajan työorientaatiot on määritely perinteisesti kolmion avulla (Tulkki 1993, 120). Opettaja voi määritellä

työorientaationsa opettajaprofession kautta: opettajan tehtävä on opettaa, ohjata ja edistää opiskelijoiden oppimista. Hän on ensisijaisesti pedagogi. Opettaja voi määrittellä itsensä myös ammatti- tai koulutusalan kautta, jolloin opettajan roolissa merkittäviä asioita ovat oman ammattialan kysymykset. Opettaja voi määrittellä itsensä myös tieteenalan tai TKI-orientaation kautta, jolloin hänen työorientaationsa rakentuu ajatukselle: ”Olen ensisijaisesti tutkija.”

Vuoden 2020 (Digia ja keitaita) tutkimuksen tuloksissa korostui yhä selvemmin korkeakouluopettajan henkilökohtainen ymmärrys pedagogiikasta. Se, miten opettajat mielsivät oppimiseen tähtäävät keinot kriisitilanteessa, oli paljastavaa. Tulosten jäsentäjänä käytettiin termejä oppimislähtöinen toimintatapa versus sisältölähtöinen toimintatapa. Poikkeustilanteessa sisältölähtöiseen toimintatapaan kiinnittyivät helpoimmin ne opettajat, jotka aiemminkin olivat jatkaneet tiedon yksisuuntaista jakamista. Rinnalleen he saivat kollegat, joiden digipedagogiset kyvyt olivat heikot ja jotka eivät kriisin aikana kyenneet nostamaan osaamistaan uudelle tasolle. Oppimislähtöisen toimintatavan sisäistäneet korkeakouluopettajat joko kehittivät omia pedagogisia taitojaan tai pitivät yllä jo omaksuttua osaamistaan korkeakouluopiskelijan oppimisen edistämiseksi.

### **Orientaatiot määrällisessä aineistossa**

Tutkimuksessamme tarkasteltiin ammattikorkeakoulutoimijoiden orientaatioita viidellä väittämällä, ”olen ensisijaisesti...”, joihin vastattiin neliportaisella asteikolla (täysin samaa – täysin eri mieltä). Lisäksi valittavana olivat asteikon ulkopuolella vaihtoehdot ”en osaa sanoa” ja ”ei koske minua”. Neutraalit tulokset ja tyhjät vastaukset on jätetty analyysin ulkopuolelle. Orientaatiot eivät olleet toisensa poissulkevia, joten vastaaja saattoi valita useita ensisijaisia orientaatioita ja esimerkiksi painottaa niitä ”täysin samaa mieltä”- ja ”samaa mieltä” -vaihtoehdoin.

Erilaisia työorientaatioita arvioitaessa pitää huomioida, että pedagoginen kelpoisuus ei välttämättä ohjaa senhetkistä työorientaatiota opettajaorientaatioon. TKI-asiantuntijoista 38 prosenttia ja asiantuntijoista 48 prosenttia oli pedagogisesti päteviä, ja heistä monilla on myös opettajan työtausta. He voivat olla kuitenkin tämänhetkisesti työorientaatioltaan asiantuntijoita.

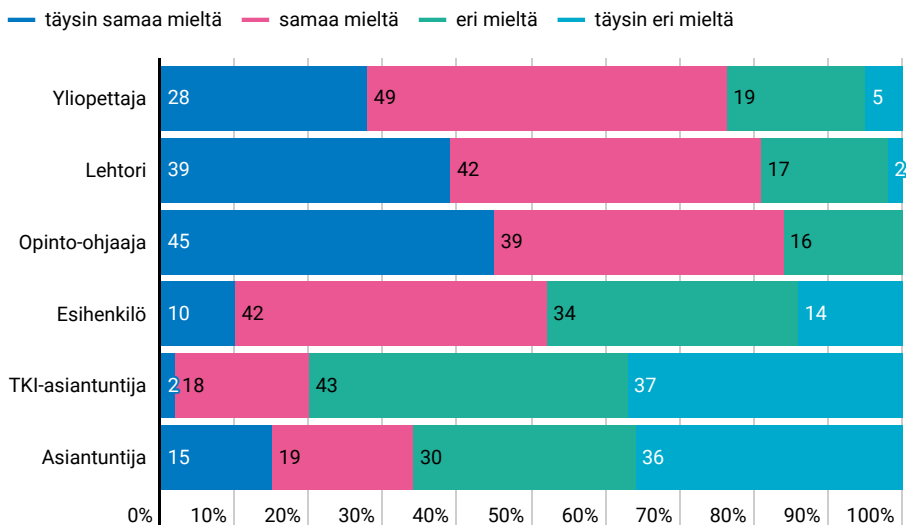
Työorientaatiota ohjaavat aiemman työ- ja koulutuskokemuksen

perustella monet samanaikaiset elementit. Tyypillisesti opetustehtävissä oleva opettaja voi kokea olevansa sekä pedagogi että substanssiosaaja (esim. markkinointiekonomi ja opettaja). Hän voi mieltää itsensä taustalla olevan ammattialansa ammattilaiseksi (esim. insinööri ja rakennustekniikan opettaja), ja tiedetausta voi ohjata myös orientaatiota opetustyössä (esim. hoitotieteen opettaja). Orientaatiot voivat olla päällekkäisiä ja rinnakkaisia, ja niiden painotukset voivat muuttua työuran eri vaiheissa. Eri-laisissa työn konteksteissa eri elementit korostuvat toisia enemmän.

## Pedagoginen orientaatio

Kaikista vastaajista 74 prosenttia oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä ”Olen ensisijaisesti pedagogi” -väittämän kanssa. Vajaa kolmannes vastaajista ei samaistunut pedagogiseen orientaatioon. Pedagogisesti orientoituneiden osuus vaihteli ammattiryhmittäin: vahvimmin siihen samaistui- vat opinto-ohjaajat, lehtorit ja yliopettajat, vähiten TKI-asiantuntijat ja asiantuntijat. (Kuvio 30.)

### Olen ensisijaisesti pedagogi



**Kuvio 30.** Pedagoginen orientaatio ammattinimikkeittäin (n=1145, p-arvo=0\*\*\*)

Myös ikäryhmien välillä oli eroa ( $P=0^{***}$ ). Yli 61-vuotiaista pedagogiseen identiteettiin samaistui 84 prosenttia vastaajista ( $n=221$ ), alle 41-vuotiaista 60 prosenttia ( $n=70$ ). Osin eroa selittää se, että nuoremmat vastaajat työskentelivät tyypillisemmin TKI-tehtävissä, joissa kyseinen orientaatio oli harvinaisempi.

Pedagogiseen orientaatioon samaistuvien opettajien ja yliopettajien osuus oli pienentynyt hieman edellisistä Kiviä ja keitaita -tutkimuksista (taulukko 10).

%	2009	2018	2024
<b>Pedagoginen identiteetti</b>	87	88	81
<b>Ei pedagogista identiteettiä</b>	13	12	19
<b>N</b>	962	652	874

**Taulukko 10.** Pedagogiseen identiteettiin samaistuminen yliopettajien ja lehtoreiden keskuudessa eri vuosina ( $p$ -arvo  $=0^{***}$ ). Taulukkoa varten vaihtoehdot "täysin samaa mieltä" ja "samaa mieltä" on yhdistetty "pedagoginen identiteetti"- luokaksi ja "täysin eri mieltä" ja "eri mieltä" on yhdistetty "ei pedagogista identiteettiä" -luokaksi

Tulosten valossa näyttää siltä, että ammattikorkeakoulujen henkilöstö on siirtymässä pedagogisesta orientaatiosta moniulotteisempaan suuntaan. Ikäryhmissä ja tehtäväkuvissa havaitut eroavaisuudet signaloivat muuttuvaa käsitystä siitä, millaiseen korkeakoulutyöhön pedagoginen orientaatio mielletään kuuluvan. TKI-asiantuntijoita on yhä enemmän, mutta yhä harvemmalla heistä on pedagoginen työorientaatio. Mielenkiintoista on, että edellisissä Kiviä ja keitaita -tutkimuksissa TKI-opettaja koki toteuttavansa holistista työnkuvaa, jossa yhdistyivät pedagogiikka sekä tutkimus ja kehittäminen. Nyt pelkissä tutkimus- ja kehittämishanke-tehtävissä toimiva henkilö ei koe pedagogista orientaatiota merkittäväksi työssään.

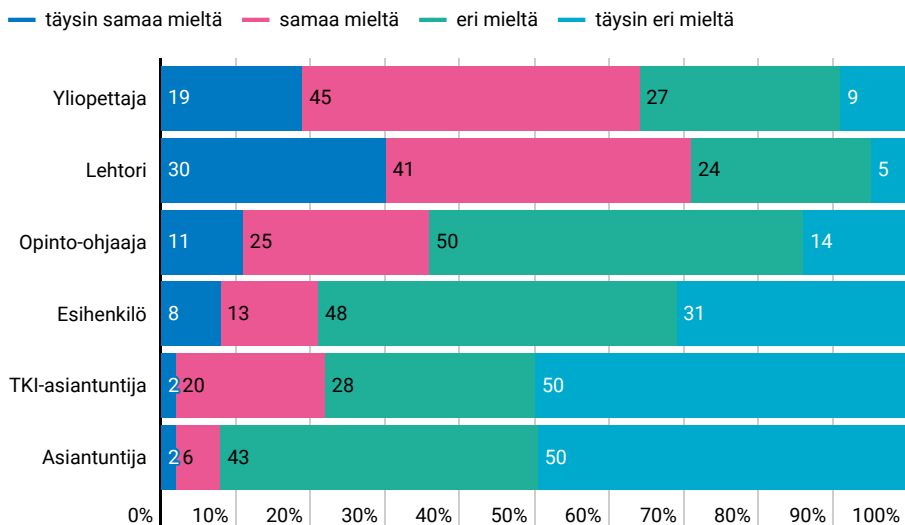


## Substanssiopettajan orientaatio

Vastaajista 62 prosenttia oli samaa mieltä väittämän ”Olen ensisijaisesti tietyn aineen substanssiopettaja” kanssa, kun taas 37 prosenttia ei samaistunut substanssiopettajan identiteettiin. Tyypillisimmin substanssiopettajan identiteettiin samaistuiivat lehtorit ja yliopettajat, harvimmoin asiantuntijatehtävissä työskentelevät sekä esihenkilöt. (Kuvio 31.) Merkitseviä eroja eri ikäryhmien välillä ei ollut.

Tässä kysymyksessä näkyy opinto-ohjaajien työn erilainen tehtävä-rakenne. Vaikka monet heistä ovat taustaltaan substanssiopettajia, substanssiopettajan työorientaatio on heikompi kuin lehtoreilla ja yliopettajilla. Tämä on luonnollinen kehitys työorientaatioissa, jossa pääpaino on ohjaustyössä ja sen osaamisen ylläpidossa. Kiviä ja keitaita I ja II -tutkimusten tuloksiin peilattuna yliopettajien substanssiorientaatio on vahvistunut, mutta lehtoreilla ja esihenkilöillä se on heikentynyt. Lehtorien orientaation muutosta selittänee opetustehtävien lisääntyminen ja keskittyminen lehtoreille. Esihenkilöiden johtamistyö ammattikorkeakoulussa

### Olen ensisijaisesti tietyn aineen substanssiopettaja



Kuvio 31. Substanssiopettajan orientaatio ammatinimikkeittäin (n=1138, p-arvo=0\*\*\*)

on entisestään ammattimaistunut, ja aikaisemmat substanssi- ja pedagogiset orientaatiot ovat väistyneet.

## **Oman ammattialansa ammattilaisen orientaatio**

Väittämän ”Olen ensisijaisesti oman ammattialani ammattilainen” -kanssa täysin samaa mieltä oli 27 prosenttia ja samaa mieltä 35 prosenttia. Oman ammattialansa ammattilaisen identiteettiin ei samaistunut 38 prosenttia vastaajista.

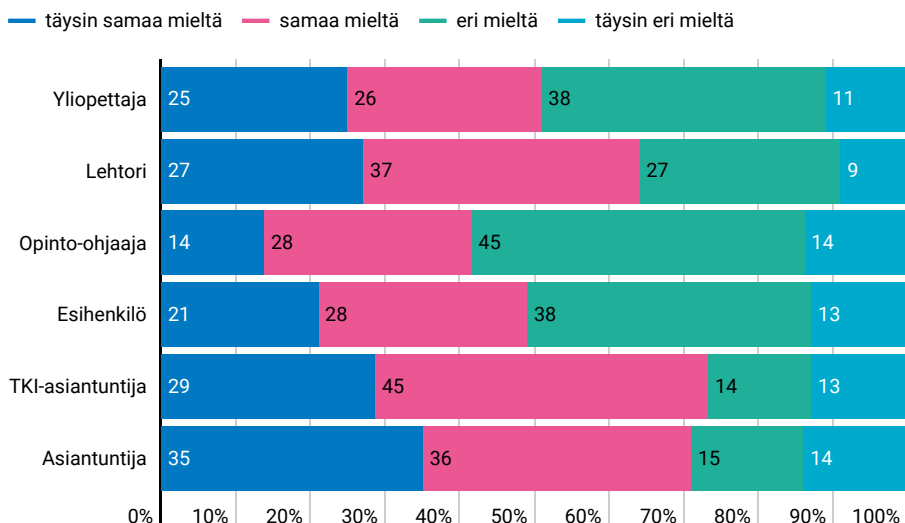
Erot ammattiryhmien välillä olivat vähäisempiä kuin muissa orientaatioissa. Neliportaisella (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä) asteikolla ristiintaulukoinnissa eri ryhmien välillä ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä (p-arvo=0,0101). Kun luokittelua muutettiin kaksijakoiseksi luokkia yhdistelemällä (täysin samaa mieltä ja samaa mieltä = samaa mieltä, täysin eri mieltä ja eri mieltä = eri mieltä), ero eri tehtävissä toimivien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä (p-arvo=0\*\*\*).

Vahvimmin oman alansa ammattilaisiksi itsensä kokivat asiantuntijatehtävissä työskentelevät (73 % asiantuntijoista ja 71 % TKI asiantuntijoista) sekä lehtorit (64 %), harvimmin opinto-ohjaajat (41 %). Asiantuntijaryhmissä työskennellään hyvin erilaisissa ammattitehtävissä, ja TKI- ja muut asiantuntijat jäsentävät työtään oman ammattialansa kautta, oli ammattiala mikä tahansa. (Kuvio 32.)



**Vahvimmin oman alansa ammattilaisiksi itsensä kokivat asiantuntijatehtävissä työskentelevät sekä lehtorit, harvimmin opinto-ohjaajat.**

## Olen ensisijaisesti oman ammattialani ammattilainen



**Kuvio 32.** Oman ammattialansa ammattilaisen orientaatio ammattinimikkeittäin (samaa mieltä – eri mieltä) eri ammattiryhmissä (n=1127, p-arvo=0,0009\*\*\*). Kuvioon on merkattu prosentit alkuperäisen neliportaisen asteikon (täysin samaa mieltä– täysin eri mieltä) mukaisesti.

Ammattilaisorientaatio oli tyypillisin alle 41-vuotiailla, joista 72 prosenttia koki olevansa oman alansa ammattilaisia, kun muissa ikäryhmistä osuus oli 61 prosenttia (p-arvo 0,0042\*\*).

Lehtoreista ja yliopettajista aiempaa useampi kokee itsensä oman alansa ammattilaiseksi (taulukko II).

Uuden sukupolven esiinmarssi ammattikorkeakoulutyöyhteisöihin näkyy ammattilaisorientaation kasvuna. Nelikymppisten ikäluokka tuntee vahvaa sidosta edustamaansa ammattialaan ja työtehtäviin. Mielenkiintoista on seurata, miten tämä joukko muovaa korkeakouluopetusta. Haaste on myös se, miten he saavat pidettyä yllä sidoksia ammattikorkeakoulun ulkopuolelle, jotta työelämäläheinen korkeakoulutyö mahdollistuu jatkossakin.

%	2009	2018	2024
Oman ammattialan ammattilaisorientaatio	57 %	60 %	64 %
Ei oman ammattialan ammattilaisorientaatiota	43 %	40 %	36 %
Yht.	100 %	100 %	100 %
N	898	617	811

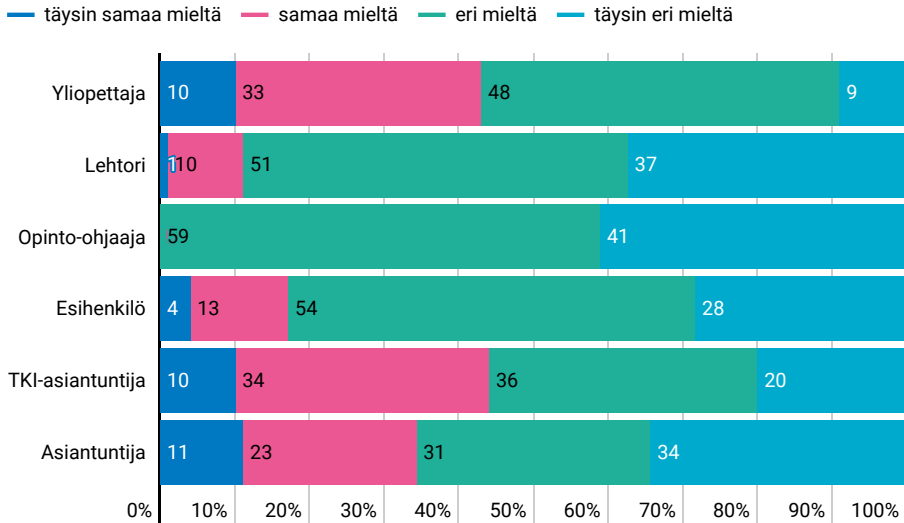
**Taulukko 11.** Oman ammattialansa ammattilaisidentiteettiin samaistuminen eri vuosina yliopettajien ja lehtoreiden keskuudessa (p-arvo=0,0002\*\*\*)

## Tutkijaorientaatio

Tutkimuksessa uutena elementtinä tarkastelimme tutkijaidentiteettiä ja siihen liittyvän työorientaation asemaa ammattikorkeakouluuyhteisöissä. Väittämän “olen ensisijaisesti tutkija” kanssa täysin samaa mieltä oli ai-noastaan kolme prosenttia ja samaa mieltä 15 prosenttia vastaajista. Tutki-jaorientaatio korostui TKI-asiantuntijoiden ja yliopettajien ryhmissä. Sen sijaan ohjauksen ammattilaisista, opinto-ohjaajista, yksikään ei kokenut olevansa ensisijaisesti tutkija (kuvio 33).

Kiinnostavaa on, että yliopettajista yli puolet oli eri mieltä tai täysin eri mieltä “olen ensisijaisesti tutkija” -väitteen kanssa. Yliopettajien kel-poisuusvaatimus on tutkijakoulutus, ja heiltä vaaditaan soveltuva jatko-tutkinto. Lisääntynyt hankehallinto on mitä ilmeisimmin muokkaamas-sa yliopettajien työnkuvaa tutkivasta ja kehittävästä otteesta hankevetäjän suuntaan.

## Olen ensisijaisesti tutkija



**Kuvio 33.** Tutkijaorientaatio ammattinimikkeittäin (n=1001, p-arvo=0\*\*\*)

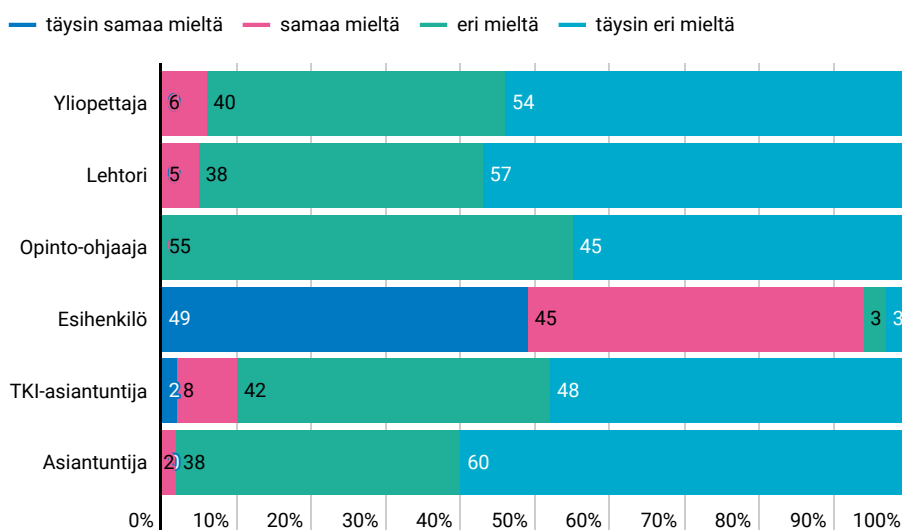


**Lisääntynyt hankehallinto on mitä ilmeisimmin muokkaamassa yliopettajien työkuva tutkimuksesta ja kehittävästä otteesta hankevetäjän suuntaan.**

## Johtamisorientaatio

Väittämän ”Olen ensisijaisesti esihenkilö” kanssa täysin samaa mieltä kaikista vastaajista oli neljä prosenttia ja samaa mieltä kahdeksan prosenttia. Esihenkilöidentiteetti korostui odotetusti esihenkilönä toimivien keskuudessa (95 % täysin samaa tai samaa mieltä), kun taas harvimminkin esihenkilöidentiteettiin samaistuivat opinto-ohjaajat, joista kukaan ei kokenut olevansa ensisijaisesti esihenkilö (kuvio 34). Lehtorien, yliopettajien ja TKI-asiantuntijoiden sidoksen esihenkilötyöhön tulisi näkyä tutkimus- ja kehittämishankkeiden johtamisen kautta. Tämä ei näy kovinkaan vahvasti tuloksissamme.

### Olen ensisijaisesti esihenkilö



**Kuvio 34.** Esihenkilöorientaatio ammattinimikkeittäin (n=884, p-arvo= 0\*\*\*)



**Lehtorien, yliopettajien ja TKI-  
asiantuntijoiden sidoksen esihenkilö-  
työhön tulisi näkyä tutkimus- ja  
kehittämishankkeiden johtamisen kautta.**

## **Yhteenveto työorientaatioista**

Opetustyön sekä tutkimus- ja kehittämistehtävien välillä on nähtävissä polarisoitumisen jatkumista. Tätä kehitystä vahvistavat tutkijatehtäviin palikatut henkilöt, ja samalla työnkuvista häivytetään ammattikorkeakoulun keskeistä ideaa kolmen tehtävän integroinnista. Tämä on havaittavissa erityisesti pedagogisen ja TKI-orientaation suhteen. Ammattikorkeakoulun lehtorit (81 %), opinto-ohjaajat (84 %) ja yliopettajat (77 %) kokivat olevansa ensisijaisesti pedagogeja. Lehtorit (71 %) ja yliopettajat (64 %) kokivat olevansa myös substanssiopettajia. Oman alan ammatillisuus työorientaatioissa korostui asiantuntijoilla (71 %) sekä TKI-asiantuntijoilla (74 %).

Tutkijaorientaation omakseen kokevia oli eniten TKI-asiantuntijoissa (44 %) ja yliopettajissa (42 %). Asiantuntijoista 34 prosenttia koki tutkijaorientaation omakseen. Lehtorien ja yliopettajien erilaiset tiimi- tai hankevastuut eivät näkyneet esihenkilöorientaatioissa, joka oli vahva vain esihenkilöillä (94 %).







# Työhyvinvointi ammattikorkeakouluissa

Sosiaali- ja terveysministeriö (2024) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia hahmotettiin laajemmin kuin STM:n määrittelyssä. Siihen sisällytettiin myös muun muassa johtaminen, työn organisointi ja osaaminen.

Tässä luvussa tarkastelemme työhyvinvointikokemuksia, jotka liittyvät työn arvostukseen, epäasialliseen kohteluun ja stressiin. Lisäksi tarkastelemme korkeakoulutoimijoiden tyytyväisyyttä, innostusta ja syventymistä työhön.

Kokemus työn arvostuksesta yhteiskunnassa edistää työhyvinvointia ja kokemusta työn merkityksellisyydestä. Erityisesti vuorovaikutustilanteet ovat hetkiä, joissa yksilö voi tehdä tulkintoja siitä, kuinka arvostettavaa hänen työnsä on. Nämä ovat paikkoja, joissa on parhaimmillaan mahdollisuus luoda pohjaa yhteisön psykologiselle turvallisuudelle (Työterveyslaitos 2021).

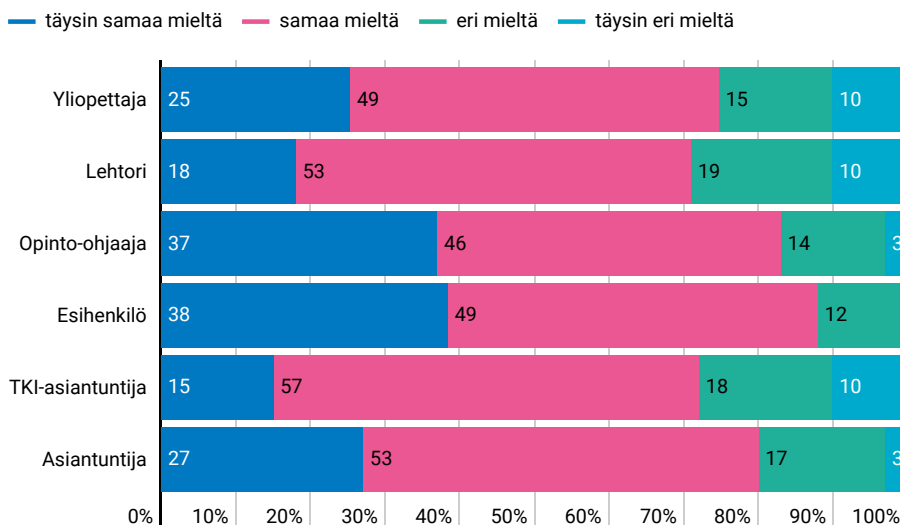
## **Ammattikorkeakoulutyön arvostus**

Kokemus ammattikorkeakoulutyön arvostuksesta perustuu henkilökohtaiseen suhtautumiseen työhön, kollegoiden reagointiin, esihenkilöiden suhtautumiseen, opiskelijoiden antamaan palautteeseen sekä työhön kuuluvien yhteistyökumppanien reagointeihin. Myös menestys tai menestyksettömyys tutkimus- ja kehittämishankkeissa, esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen hankinnassa, vaikuttaa omaa työtä kohtaan koettuun arvostukseen.

Pääosin vastaajat kokevat ammattikorkeakoulutyön arvostetuksi: vastaajista 73 prosenttia kertoi kokevansa työnsä arvostetuksi ammattikorkeakoulussa ja 80 prosenttia yhteiskunnassa.

Eri ammattinimikkeillä toimivat kokivat yhteiskunnallisen arvostuksen keskenään yhtä vahvaksi, kun taas ammattikorkeakoulun sisäisen arvostuksen kokemuksissa oli eroja eri ammattiryhmien välillä (p-arvo = 0,0015\*\*). Eniten arvostusta kokivat saavansa esihenkilöinä (87 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja asiantuntijoina (80 % täysin samaa tai samaa mieltä) työskentelevät, kun taas lehtorit (71 % täysin samaa tai samaa mieltä), TKI-asiantuntijat (72 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja yliopettajat (74 % täysin samaa tai samaa mieltä) raportoivat kokevansa hiukan vähemmän arvostusta (kuvio 35).

### Koen, että työni arvostetaan ammattikorkeakoulussani



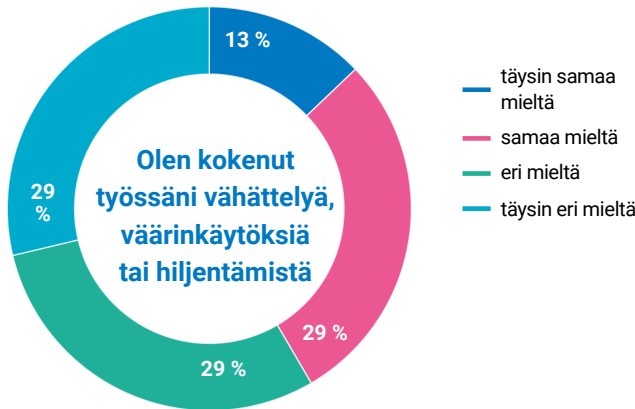
**Kuvio 35.** Kokemus työn arvostuksesta ammattinimikkeittäin (n=1160, p-arvo = 0,0015\*\*)

Löydös arvostuksen kokemuksesta herättää kysymyksiä myös opetustyön arvostuksen tilasta korkeakoulussa. Millainen painoarvo on opiskelijoiden palautteilla ja reagoineilla opetustilanteissa?

Opetustyön arvostuksen puute näkyi myös vuoden 2018 aineiston avovastauksissa. Silloisten vastausten perusteella vastaajat kokivat, että esihenkilöt eivät arvostaneet heidän asiantuntijuuttaan. (Mäki ym. 2019.) Miksi myös TKI-asiantuntijat ovat kriittisempiä?

## Työhyvinvointia uhkaavat kokemukset

Työyhteisöön liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. Vähättelyä, väärinkäytöksiä tai hiljentämistä työssään oli kokenut huolestuttavan iso osuus, 42 prosenttia vastaajista. Tulos oli sama eri ammattiryhmillä, eri sukupuolten välillä ja eri-ikäisillä. (Kuvio 36.)

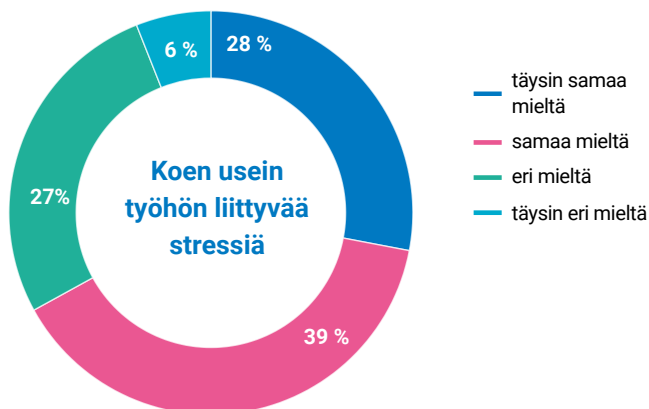


**Kuvio 36.** Väärinkäytöksiä kohdanneiden osuus aineistossa (n=1174)

Myös työstressistä raportoineiden osuus oli suuri. Työhön liittyvää stressiä kertoi kokevansa kaksi kolmannesta vastaajista (67 % täysin samaa tai samaa mieltä). Tulos oli sama eri ammattiryhmillä, eri sukupuolten välillä ja eri-ikäisillä. (Kuvio 36.)

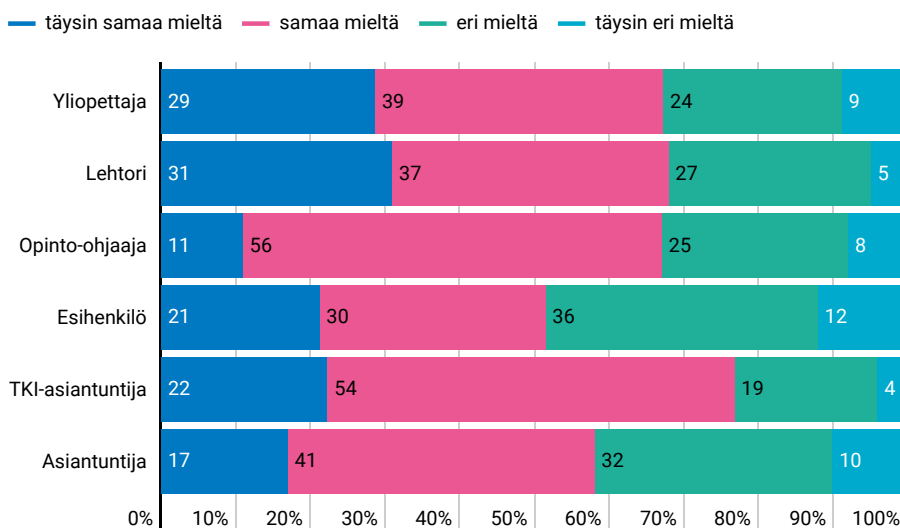
Kokemus stressistä jakautui aineistossa epätasaisesti eri tehtävissä työskentelevien välillä, ja erot olivat tilastollisesti merkitseviä (p-arvo=0,0015\*\*). Eniten stressiä raportoivat kokevansa TKI-asiantuntijat (76 % täysin samaa tai samaa mieltä) ja vähiten esihenkilöt (51 % täysin samaa tai samaa mieltä). (Kuvio 38.) TKI-asiantuntijoiden stressikokemuksia saattaa osaltaan nostaa kova kilpailu tutkimus- ja kehittämishankkeiden rahoituksesta.

Ne vastaajat, jotka kokivat työaika suunnittelun tai työn suunnittelun onnistuneeksi, raportoivat harvemmin stressiä. Myös vaikutusmahdollisuudet työntekoa koskevaan päätöksentekoon sekä mahdollisuus kehittää osaamistaan työajan puitteissa olivat yhteydessä vähäisempiin



**Kuvio 37.** Kokemukset työhön liittyvästä stressistä (n=1240)

### Koen usein työhön liittyvää stressiä



**Kuvio 38.** Kokemukset työhön liittyvästä stressistä ammattinimikkeittäin (n=1233, p-arvo=0,0015\*\*)

stressikokemuksiin. Tulokset osoittavat, että kun yksilö saa kokea autonomisuutta asiantuntijatyössään sekä vaikuttaa työn tulevaisuuteen, hyvinvoinnin kokemukset lisääntyvät. Vähätteleminen, väärinkäytökset tai hyljentyminen lisäävät stressikokemuksia.

Uusin opetusalan työolobarometri (Melkko & Ilves 2024) antaa peilipintaa ja syvyyttä edellä mainituille tutkimustuloksille. Barometrin vastaajat laskivat työtuntinsa tutkimusviikolla 46, jolloin ammattikorkeakouluissa työskentelevien kokoaikaisten opettajien työajan keskiarvoksi saatiin 46 tuntia (keskihajonta 8,7) ja esihenkilöiden 43 tuntia (keskihajonta 3,4). Koko aineiston keskiarvo oli 40,5 tuntia. Työhön käytetty aika oli lisääntynyt edellisestä mittauksesta, sillä vuonna 2021 työaika ammattikorkeakouluopettajilla oli ollut 43,9 tuntia, joka oli silloinkin aineiston korkein (Kinanen 2023).

Uusimmassa työolobarometrissä (Melkko & Ilves 2024) ammattikorkeakouluissa työskentelevät raportoivat korkeaa työkuormitusta, joka liittyi muun muassa kiireeseen ja kireisiin aikatauluihin (72 % erittäin tai melko usein) sekä liialliseksi koettuun työmäärään (73 % erittäin tai melko usein). Toisarvoisten töiden koettiin vievän aikaa pääasialliselta työltä useammin kuin aiemmin.

Ammattikorkeakouluvastaajat raportoivat myös aineiston korkeinta kuormitusta verrattuna muihin oppilaitosmuotoihin. Kuormitus liittyi omien ihanteiden ja arvojen vastaiseen työskentelyyn (38 % erittäin tai melko usein).

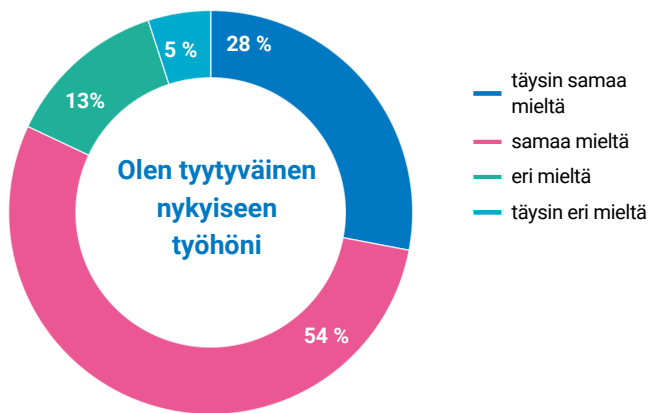
Ammattikorkeakouluissa koettiin työyhteisön toiminta, tiedonkulku ja johtaminen heikoksi. Se oli heikompaa kuin muissa oppilaitosmuodoissa (Melkko & Ilves 2024). Ongelmaksi mainittiin muun muassa se, etteivät työt jakaannu työyhteisöissä tasapuolisesti. Lisäksi koettiin, että johto ei arvostanut, ja luottamus johdon päätöksentekoon oli aineistossa heikompaa kuin aiemmin. Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä oli heikkoa. Ammattikorkeakoulut nousivat tässä esille suhteessa muihin oppilaitoksiin. Puolet ammattikorkeakouluissa työskentelevistä vastaajista arvioi, ettei jaksata työtahdillaan eläkeikään saakka.

Erinomaisella esihenkilötyöllä voidaan kuitenkin vaikuttaa huomattavasti työkuormitukseen ja -hyvinvointiin. He, jotka arvioivat esihenkilönsä toiminnan erinomaiseksi, raportoivat huomattavasti vähäisempää työkuormitusta ja kokivat jaksavansa työelämässä todennäköisemmin eläkeikään saakka kuin he, jotka arvioivat esihenkilötyön heikommaksi. (Melkko & Ilves 2024.)

## Työhyvinvointia edistävät kokemukset

Työn positiivisia ulottuvuuksia kartoitettiin määrällisessä osiossa muun muassa kysymällä tyytyväisyyttä nykyiseen työhön, työstä innostumista sekä työhön syventymisen mukavaksi kokemista. Vastausasteikkona toimi neliportainen Likert-asteikko (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä) ja asteikon ulkopuolelle sijoitetut ”en osaa sanoa” ja ”ei koske minua” -vaihtoehdot. Tässäkin osiossa neutraalit vaihtoehdot jätettiin esitettyjen jakaumien ulkopuolelle.

Tyytyväisyys näyttää ammattikorkeakoulutyössä hyvältä. Neljä viidestä vastaajasta (82 % täysin samaa tai samaa mieltä) kertoi olevansa tyytyväinen senhetkiseen työhönsä (kuvio 39).



**Kuvio 39.** Kokemukset tyytyväisyydestä (n=1208)

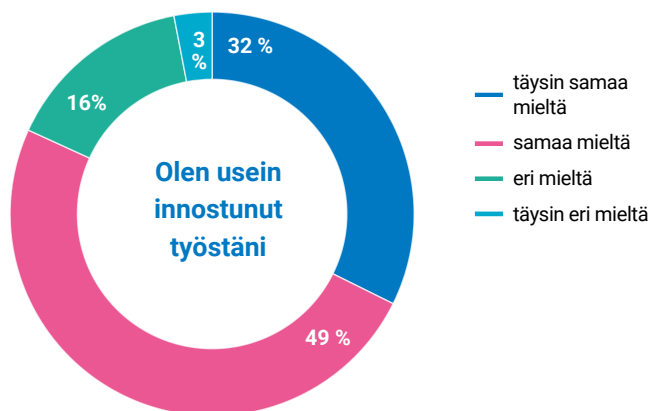
Tyytyväinen työntekijä suoriutuu työstään mutta ei välttämättä ponnistele parantaakseen toimintaansa. Työn imussa työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä parhaansa. (Hakanen 2011, 22–23.)

Innostusta koki neljä viidesosaa vastaajista (81 % täysin samaa tai samaa mieltä): väittämän kanssa täysin eri mieltä oli vain kolme prosenttia vastaajista (kuvio 40). Työhön syventymistä piti mukavana vielä hieman suurempi osuus vastaajista (88 % täysin samaa tai samaa mieltä).

Vastaajien kokemukset työtyytyväisyydestä, innostumisesta ja työhön syventymisestä ovat valtaosin myönteisiä tai erittäin myönteisiä. Tutkimusten mukaan työn imu on läsnä etenkin ihmissuhdeammateissa: jopa noin 71 prosenttia opetusallalla työskentelevistä kokee korkeaa työn imua (Hakanen 2023).

Tämän tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että työhyvinvointia edistäviä tekijöitä on enemmän kuin työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Vastaajien kokema stressi ja epäsiällinen kohtelu ovat kuitenkin huolestuttavan yleisiä.

Johtamisella ja työn organisoinnilla voidaan lisätä työhyvinvointia ja jopa työn imua. Hakasen (2023) mukaan työn imulle tärkeimpiä työn voimavaroja on, että työssä voi käyttää monipuolisesti taitojaan, että voi oppia uutta ja kehittyä, että näkee aikaansaannokset työssään ja voi toimia hyvin toimivassa työryhmässä. Myös palvelevalla johtamisella ja työpaikan oikeudenmukaisilla käytännöillä vahvistetaan työn imua. (Hakanen 2023.)



Kuvio 40. Kokemukset työstä innostumisesta (N=1214)





**Tämän tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että työhyvinvointia edistäviä tekijöitä on enemmän kuin työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Vastaajien kokema stressi ja epäasiallinen kohtelu ovat kuitenkin huolestuttavan yleisiä.**



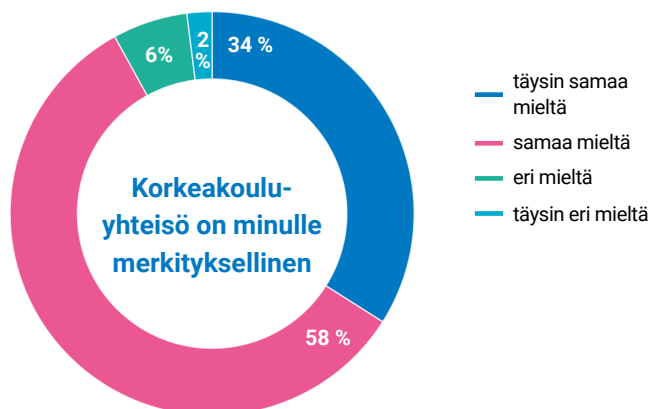


# Koettu yhteisöllisyys ammattikorkeakouluissa

Ammattikorkeakoulun yhteisöllisyyden kokemuksissa ja tarpeessa kokea yhteisöllisyyttä on tapahtunut selkeä muutos. Vedenjakajana vanhan ja uuden yhteisöllisyyden tarpeen välillä kulkevat vuosien 2020–2021 kokemukset pitkistä etäjaksoista. Toinen kokemuksiin vaikuttava tekijä on juuri ennen pandemiaa useissa korkeakouluissa tehdyt fyysisten työtilojen uudistukset. Jonkinasteisen avokonttoribuumin tavoitteena olivat entistä yhteisöllisemmät kohtaamiset työpaikoilla. Taustalla oli myös pyrkimys tehokkaampaan tilankäyttöön.

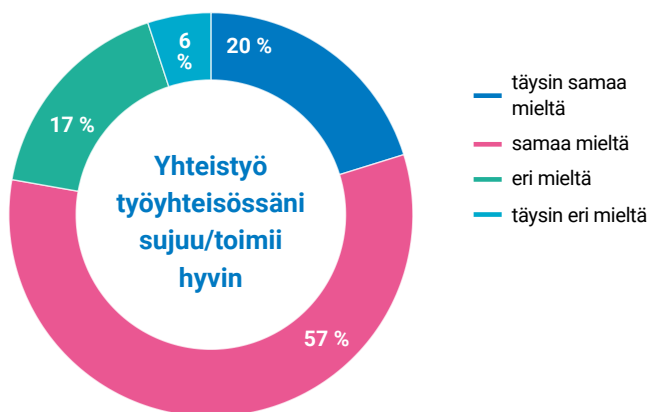
Myös vähemmän aikaa ammattikorkeakoulussa työskennelleet asiantuntijat suhtautuvat eri tavalla yhteisöllisyyteen kuin ennen pandemiaa työuran tehneet kollegat. Tuoko uusi ammattikorkeakoulutyöntekijäpolvi uudet tuulet korkeakoulu yhteisöön?

Määrällisen aineiston perusteella yhteisöllisyyden kokemukset olivat vahvoja. Korkeakoulu yhteisö oli suurimmalle osalle vastaajista merkityksellinen (92 %), eivätkä eri tehtävissä työskentelevien kokemukset merkityksellisyydestä eronneet toisistaan (kuvio 41).



Kuvio 41. Kokemukset korkeakoulu yhteisön merkityksellisyydestä (N= 1210)

Vastaajista 77 prosenttia koki, että yhteistyö työyhteisössä toimii hyvin (täysin samaa tai samaa mieltä). Erot eri tehtävissä toimivien välillä eivät olleet tämänkään muuttujan kohdalla merkitseviä (kuvio 42). Opiskelijoiden kanssa yhteistyö toimi puolestaan hyvin lähes kaikkien (96 % täysin samaa tai samaa mieltä) mielestä.

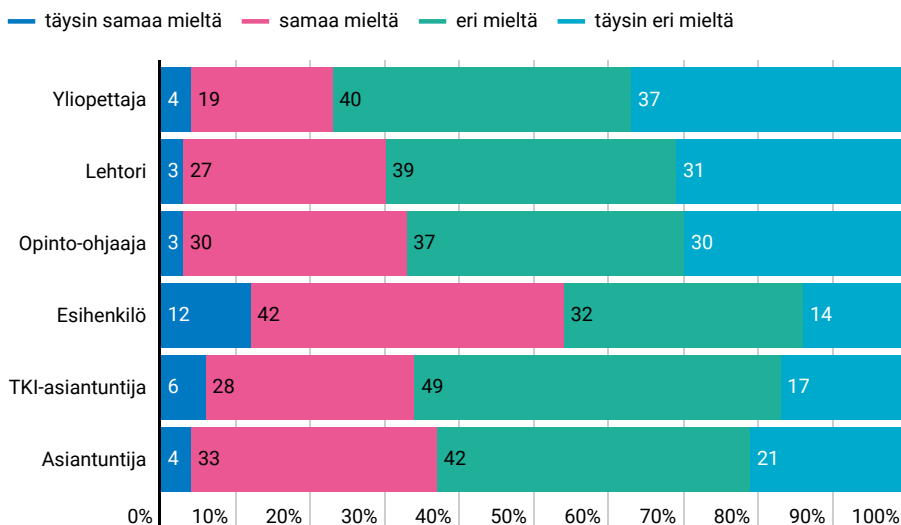


**Kuvio 42.** Kokemukset toimivasta yhteistyöstä työyhteisössä (N=1237)

Pandemia-ajan poikkeusjärjestelyjä ja niiden vaikutuksia ammattikorkeatyöhön tarkasteltiin vuonna 2021 toteutetussa Digiiä ja keitaita -tutkimuksessa. Poikkeusolot jättivät jälkensä paitsi työnteon tapoihin myös työyhteisöihin. Vaikka työyhteisöt (lavealla määrittelyllä) koetaan näiden tulosten mukaan pääasiassa toimiviksi ja merkityksellisiksi, vain kolmannes vastaajista kokee yhteisöllisyyden kehittyneen työpaikallaan pandemia-ajan jälkeen (täysin samaa mieltä 4 %, samaa mieltä 28 %).

Tyypillisimmin yhteisöllisyyden kokivat kehittyneen esihenkilöt ja harvimminkin yliopettajat (kuvio 43). Samanlaisia tuloksia on tulkittavissa avoimista vastauksista, jotka esitellään tuonnempana.

## Yhteisöllisyys työpaikallani on kehittynyt pandemia-ajan jälkeen



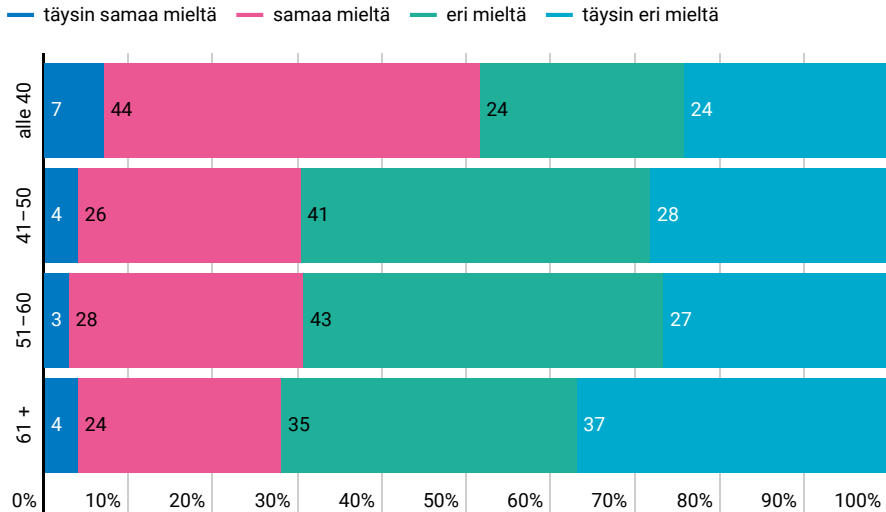
**Kuvio 43.** Kokemukset yhteisöllisyyden kehittymisestä pandemia-ajan jälkeen ammattinimikkeittäin (p-arvo= 0,0035\*\*)

Ikä vaikutti myös siihen, miten yhteisöllisyyden kehittyminen koettiin (kuvio 44.) Nuorimmat vastaajat kokivat asian huomattavasti positiivisemmin (51 % täysin samaa tai samaa mieltä) kuin vanhempiin ikäluokkiin kuuluvat (30 % täysin samaa tai samaa mieltä). Samoin lyhyemmän aikaa ammattikorkeakoulussa työskennelleet kokivat tilanteen kehityksen positiivisemmin kuin kauemmin työskennelleet.

Korkeakoulun yhteisöllisyyden kokemuksia avoimissa vastauksissa (702 vastaajaa) kuvatessaan vastaajat ovat työtehtävästään riippumatta lähes yksimielisiä siitä, missä he kokevat vahvaa yhteenkuuluvuutta ja missä eivät. Samalla on hahmotettavissa neljä erilaista tasoa, joissa yhteisöllisyyden kokemus vaihtelee.

Lähtiimi- ja kollegatasolla koetaan tiiviimpää yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta kuin muissa korkeakoulun ryhmittymissä. Samanlainen työnkuva ja substanssi yhdistävät luontevasti korkeakoulutoimijat toisiinsa. Kollegataso saattaa muodostua yli tiimi- ja yksikkörajojen, mutta yhteisenä liimana on tässäkin substanssiasiantuntijuus.

## Yhteisöllisyys työpaikallani on kehittynyt pandemia-ajan jälkeen



**Kuvio 44.** Kokemukset yhteisöllisyyden kehittymisestä pandemia-ajan jälkeeni ikäryhmittäin (n=993, p-arvo= 0,0004\*\*\*)

Opetushenkilöstölle syntyy luontevia yhteisöllisyyden kokemuksia opetus- ja ohjaustyössä opiskelijoiden kanssa. Jos oma työyhteisö ei tarjoa kollektiivista kotia, opettajat löytävät sen opiskelijoiden kanssa työskennellessään.

Yksikkötasolla yhteisöllisyyden kokemukset vaihtelevat. Osa kokee, että osaamista jaetaan ja tukea saadaan kohtuullisesti myös yksikkötasolla. Yhteisöllisyyttä ei kuitenkaan koeta ammattikorkeakouluorganisaatioissa yli yksiköiden.

Korkeakoulun johdon koetaan olevan etäimmällä. Kohtaamiset ovat pääsääntöisesti informaatiotilaisuuksia sekä johdon viestejä, joita keski-johdo välittää henkilöstölleen. Henkilöstö kokee, ettei organisaatiotasolta löydy yhteistä nimittäjää.

## **Yhteisöllisyyden ydin lähitiimissä – ”perheen jälkeen tärkein sidosryhmä”**

Vahvimmin yhteenkuuluvuutta ja yhteistä kokemusta työn merkityksellisyydestä koetaan niiden henkilöiden kesken, joita yhdistää sama opettava ala eli substanssi sekä samanlaiset työmuodot ja -tehtävät. Keskeisimmäksi liimaksi muodostuvat yhteisesti jaetut arvot ja käsitys korkeakoulu työstä. Lähitiimissä kollegat tunnetaan parhaiten, yhteinen työkieli sitoo toimijat lujasti toisiinsa ja avuntarpeeseen vastataan nopeasti. Myös yhteiset tutkimusteemat yhdistävät tiimiläisiä. Lähitiimin jäsenet koetaan luotohenkilöiksi, jolle voi purkaa omia murheita ja vaikeuksia.

- ”YAMK-tiimimme varaan rakentuu yhteisöllisyys, työnkuvat tunnetaan, käsitys toistemme osaamisesta, julkaistaan yhdessä, autetaan toisiamme, ei kilpailua.”
- ”Samankaltaisten työtehtävien parissa toimivien kollegoiden kanssa yhteistyö sujuu hyvin.”

Samanhenkisyyden etu on helppous rakentaa ja ideoida uusia yhteisöllisiä työmuotoja. Tämä sitoo lähitiimin jäsenet entistä tiukemmin toisiinsa.

Etätyö tuo haasteita yhteisöllisyyteen. Vaikka ryhmällä on säännölliset digiaamukahvit, vuorovaikutus jää etäiseksi eikä jakamisen ja toisen auttamisen kulttuuri pääse kehittymään. Toisaalta monipaikkaisen työn kulttuurissa osa korkeakoulujen lähitiimeistä on rakentanut kuukausittaisen fyysisten kohtaamisten palaverikäytännön ja viikoittaisen kuulumisten-vaihdon Teamsilla. Tämän on koettu toimivan hyvin.

Vahvat itsenäiset lähitiimit ovat organisaatiossa kaksiteräinen miekka. Hyvin yhteen sulautunut asiantuntijoiden ryhmä tuottaa laadukasta ja innovatiivista työtä niin tutkimuksessa, kehittämisessä kuin opetuksessa. Samalla syntyy helposti kuplia, jotka pirstaloivat työkulttuuria ja luovat organisaation sisällä jännitteitä. Tiiviin työtahdin siivittämänä aikaa löytyy vain tärkeimmälle, omalle lähitiimille.



⋮ ”Työaika tiivistä, joten laajempaan yhteisöllisyyteen ei ole aikaa.”

Kuplautunut työkulttuuri voi sisältää kyräilyä, kilpailua ja syyllistämistä. Yhteisöllisyyden kokemuksia kuvatessaan korkeakoulutoimijat nostavat esiin kuppikuntien, heimoutumisen ja pahan puhumisen ilmiöitä. Yhteisöllisyys on lokeroitunutta, eikä yhteisöllisyyttä juuri koeta yli alojen tai substanssirajojen. Erityisesti lehtorien vastauksissa korostuivat kilpailun ja kuplautumisen kokemukset. On oletettavaa, että korkeakoulutyön substanssikysymykset korostuvat opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä arviointityössä selkeämmin kuin muissa työn muodoissa. Tällöin myös erilaiset lähestymistavat saattavat helpommin luoda jännitteitä.

Tutkimustyötä tekevät henkilöt kokevat olevansa oma irrallinen ryhmänsä organisaatiossa. Tämän vahvistavat myös opetus- ja ohjaustyötä tekevät vastaajat. Selkeitä tosiaan erottavia kuplia löytyy TKI-työtä tekevien ja opetustyötä tekevien välillä.

⋮ ”Hyvin klikkiytyntä on, hankehenkilökunta ja opettajat tупpaavat olemaan omissa pikku ryhmissään. Uutena työntekijänä isossa organisaatiossa on myös saanut minimaalisesti tukea keskeisten ihmisten löytämiseen ja identifioimiseen, mutta on suhteita muodostunut myös monipuolisesti oman ja vastapuolen aloitteellisuuden ja innokkuuden ansiosta.”

Kaiken kaikkiaan kohtaamisten määrän koetaan kotikorkeakoulussa vähentyneen. Tämän ovat kokeneet haasteellisena erityisesti esihenkilötyötä tekevät. Aitojen kohtaamisten vähäisyyden on koettu vaikuttavan siihen, että yhä vähemmän ymmärretään eri tavalla ajattelevia kollegoita. Aineiston perusteella näyttää siltä, että kyky tehdä yhteistyötä eri tavalla työhön suhtautuvien kanssa on heikentynyt.

⋮ ”Etätyö ja hybridityö on lisääntynyt pandemian jälkeen. Kohtaamiset ovat vähentyneet ja sitä kautta toisten ihmisten ymmärrys ja kyvykkyys tehdä yhteistyötä ja ymmärtää erilaisuutta. Kahvipöytäkeskusteluissa on vain osa väestä. Haastaa vahvasti esihenkilötyötä, eikä tähän oikein osata organisaatiossa reagoida, vaan jää yksittäisten esihenkilöiden ratkottavaksi.”

Yhteisöllisyyden rakentaminen on pitkälti kiinni omasta asenteesta ja tahtotilasta. Vastaajista muu asiantuntijajoukko korostaakin omaa panosta yhteisössä. Yhteisöllisyyden tunne syntyy heidän käsityksensä mukaan niin kampuksilla kuin verkossa, jos itse pyrkii ennakkoluulottomasti vuorovaikutukseen eri toimijoiden kanssa.

• ”Muurit murtumassa, TKI-puolella tehdään yhteistyötä eri hankkeiden ja tutkimusalueiden kesken, lehtorien osallisuus hanketiimeissä on kasvussa.”

• ”Substanssi, opetus- tai TKI-työ kerää ympärilleen samanhenkisiä, samanlaisia työnkuvia omaavia toimijoita. Ne muodostavat aidon yhteisön ja yhteisöllisyyden. Myös näiden em. sisällä löytyy toimivia lähiyhteisöjä. Toki kaikki siilot eivät toimi erillään toisistaan, vaan muodostavat sisäisiä verkostoja ja yhteistoimintaa, niiden siilokorkeus on matala. Siiloutumista on edistänyt monipaikkainen työ ja tämä on haastanut yhteisöjen johtamisen. Koko korkeakoulutasolla yhteisiä nimittäjiä on niukasti.”

## **Korkeakoulutaso ja -johto – ”strateginen ja operatiivinen taso erkaantuneet”**

Kaikki ammattiryhmät kokevat korkeakoulun ylimmän johdon pääsääntöisesti etäiseksi kuvaillessaan yhteisöllisyyttä. Johdon toiminta hämmentää, ja sen koetaan olevan sanelupolitiikkaa. Julkiset puheet ja linjatut strategiat sanoittavat yhteisöllisyyden välttämättömyyttä korkeakoulun menestymisen takeena, mutta toiminnan koetaan olevan kaukana linjauksista. Strateginen ja operatiivinen taso ovat erkaantuneet. Talouden koetaan ohjaavan konkreettista korkeakoulun toimintaa ja yhteisöllisyyden näkyvän vain juhlapuheessa.

• ”On johdon sanoittamaa ja sanelemaa yhteisöllisyyspuhetta. Henkilöstön tuottamaa puhetta rajataan esim. mitä sanavalintoja ei saa käyttää yhteisessä kehittämisessä.”

Yhteiset hetket ja kohtaamiset ylimmän johdon kanssa ovat tiedotustilaisuuksia, joissa pääsääntöisesti yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Jos organisaation johdon taholta yritetään luoda yhteisiä kehittämisprosesseja, ne jäävät laimeiksi. Yhteisponnistelujen (työpajat ja yhteisalustat) tuotokset jäävät lähes poikkeuksetta toteutumatta. Osallisuuden kokemukset ja vaikuttamisen mahdollisuudet korkeakoulun kehittämisessä koetaan vähäisiksi. Johto ei tue eikä omilla toimillaan mahdollista yhteisöllisyyden syntyä.

Kokemus yhteisöllisyydestä on siiloutunutta. Koko henkilöstön kesäiset yhteistapahtumat tai pikkujoulut eivät riitä luomaan yhteisöllisyyttä koko organisaatioon. Korkeakoulu on joukko eri yksiköitä ison organisaation sateenvarjon alla hyvin löyhin sidoksin.

Johdon ei koeta kohtelevan henkilöstöä tasapuolisesti, ja erityisesti lehtorit kokevat jäävänsä ilman opetustyön arvostusta korkeakoulussa. Tätä kokemusta korostavat välinpitämättömyys ja ymmärtämättömyys pedagogiikan kehittämisestä organisaatiossa. Epätasa-arvon kokemuksia herättää myös korkeakoulujen kirjavaksi koettu resursointipolitiikka. Eri koulutusaloilla huomataan eroja samanlaisen työn resursoinnissa ja palkitseminenkin tuntuu epäloogiselta.

⋮ ”Korkeakoulumme ylin johto on omilla toimillaan ja johtamistyyllillään luonut ilmapiirin, jossa henkilöstö ei uskalla ilmaista mielipidettään avoimesti. En ole lähtyöyhteisössäni kokenut vähättelyä tai hiljentämistä, mutta koko ammattikorkeakoulun tasolla kyllä. Henkilöstön osaamista ja kehittämishalua vähätellään ja jos joku kritisoi ylintä johtoa, siitä voi seurata hankaluuksia tälle henkilölle.”

Onnistunut jaettu johtaminen on aineiston mukaan henkilösidonainen. Kun yksikön vetäjä kokee yhteisen kehittelyn ja pedagogisen työn mahdollistamisen tärkeäksi, kokemukset yksikkötasolla ovat positiiviset. Henkilöstön kehittämysyksiköiden rooli nähdään yhteisöllisyyden kysymyksissä näkymättömäksi ja ponnottomaksi. Vaikka keskijohto kokeekin johdon roolin yhteisöllisyydessä pääsääntöisesti positiiviseksi, esihenkilöt kaipaavat lisää työkaluja johtaa omia yhteisöjään.

⋮ ”On neuvoton olo, ylin johto ei tue yhteisön johtamista.”

Esihenkilöt kritisoivat ylintä johtoa tärkeimmän ryhmän, opiskelijoiden, unohtamisesta. Korkeakoulun keskeisten linjausten nähtiin usein keskittyvän henkilöstön toiminnan ohjeistamisiin, ei oppimisen mahdollistamisen puitteisiin.

- ”Johdolta jää usein huomioimatta korkeakoulun suurin käyttäjäryhmä eli
- opiskelijat ja heidän tarpeet. Asiat tehdään usein vain työntekijät ja heidän
- tarpeet huomioiden.”

Toisaalta johdon toiminnalle löytyy ymmärrystä. Suuressa organisaatiossa ei tunnetta kaikkia eikä ole välttämätöntä kokea samaa yhteisöllisyyden tunnetta korkeakoulutasolla kuin lähitiimissä. Herääkin kysymys, millaisia odotuksia korkeakouluhenkilöstöllä on ylimmän johdon suhteen suuressa korkeakouluorganisaatiossa. Voisivatko eri tasot organisaatiossa tukea ja mahdollistaa lähitiimeissä koettua yhteisöllisyyttä?

Lehtorien, yliopettajien ja TKI-asiantuntijoiden ryhmissä oli myös selkeää tyytyväisyyttä ylimmän johdon työhön ja ymmärrystä sille. Yliopettajat tunsivat kiitollisuutta mahdollisuudesta kehittyä ja edetä työuralaan. Koko korkeakoulu yhteisön koettiin olevan kannustava toisten työtä kohtaan. Yhteiseksi nimittäjäksi nousi yhteinen pedagoginen toimintamalli, jonka nähtiin sitovan koko organisaation riittävällä tasolla yhteen. Johtamiskulttuuri oli toista tukevaa ja välittävää, ja sitä alettiin määrätietoisesti rakentaa uudestaan pandemiavuosien jälkeen.

Lehtorien positiivisessa ylimmän johdon tarkastelussa korostui henkilökohtaisen osaamisen arvostaminen. Yhteisöllisyyden todettiin toimivan rehtoritasolta lähtien. Ylimmän johdon uskottiin tekevän parhaansa koko korkeakoulun yhteisöllisyyden kehittämiseksi niissäkin organisaatioissa, joissa kampukset olivat eri paikkakunnilla.

- ”Olen ylpeä omasta koulutusorganisaatiosta, joten johto on onnistunut
- luomaan yhteisen tunteen kuulua omaan organisaatioon. Koska
- organisaatio on suuri ja toimii eri paikkakunnilla, niin vahvin konkreetti
- yhteisöllisyys toiminnan tasolla on oman tutkinto-ohjelman kollegojen
- kesken. Mutta mukava työskennellä kaikkien kanssa ja tehdä yhteistyötä
- kenen kanssa vaan. Kaikilta saa apua ja neuvoja tarvittaessa. Palvelualltius
- kaikilla on vahvaa. Koronan jälkeen on johdon taholta kiinnitetty huomiota
- yhteisöllisyyden rakentamiseen, joten arvona yhteisöllisyys on keskeinen

- koulutusorganisaatiossa. Tunne kuulua omaan koulutusorganisaatioon ja
- olla yksi työntekijä ko. organisaatiossa antaa itselle vahvan tunteen kuulua
- yhteisöön. Johto on onnistunut edistämään tällaisen tunteen kehittymistä.”

TKI-asiantuntijat kokivat, että tiedottaminen oli parantunut korkeakoulutasolla ja vuoropuhelun paikkoja johdon ja henkilöstön välillä oli lisätty. Kehittämispäivät tuottivat yhteisöllisyyden kokemusta ja antoivat merkityksellisyyttä työhön. Tärkeänä pidettiin myös korkeakoulun positiivista mainetta sidosryhmien keskuudessa ja julkisuudessa. Kun arvostusta tuli valtakunnallisesti ja paikallisesti, yhteenkuuluvuuden tunne ja toisten työn arvostus vahvistuivat.

- ”Työpaikkaa arvostetaan paikallisesti ja valtakunnallisesti ja se lisää
- motivaatiota tehdä työtä entistä paremmin. Työtäni arvostetaan
- työyhteisössä ja työni koetaan merkitykselliseksi. Muut työntekijät ovat
- huipputekijöitä ja arvostan myös heidän osaamistaan.”

## **Organisaatio tilana ja rakenteena hajottaa – ”organisaatiomuutokset lokeroivat yhteisön jäseniä”**

Eri ammattikorkeakoulutoimijat kokivat, että organisaatiomuutokset ja tilaratkaisut murensivat yhteisöllisyyttä. Avokonttoribuumi ei saanut henkilöstöltä kiitosta. Työhuoneet vaihtuivat vapaisiin pöytiin, jotka eivät ennakko-oletusten vastaisesti keränneetkään ihmisiä yhteen. Organisaation tilojen koettiin hajottavan yhteisöllisyyttä. Toki osa kokee yhteisten keskustelujen ja kohtaamisten jatkuvan kahvihuoneissa edelleen.

- ”Työpisteitä vähennetty, kun suurin osa tekee kotona, tämä ohjaa
- yhteisöllisyyden hajoamiseen. Koulutuksemme on lähes täysin etänä
- tapahtuvaa. Lisäksi työhuonejärjestelyt ovat sellaiset, että rauhallinen
- työskentely on vaikeaa. Yhteisöllisyys on huomattavasti kärsinyt tästä.”

Myös organisaatiomuutokset herättävät laajasti kritiikkiä, kun kuvataan yhteisöllisyyden tilaa. Muutosten on koettu johtaneen liialliseen byrokraatiaan ja hierakkisuuteen.

- “Murrotilassa organisaatiomuutoksen jäljiltä ja kipuilua muutoksen
- suhteen on havaittavissa. Henkilöstössä vaikuttaa olevan
- kahtiajakautuneisuutta eli osa haluaisi pysytellä vanhassa kiinni ja osa taas
- näkee muutoksen tarjoavan uusia mahdollisuuksia.”

Erityisesti opetustyössä toimivat näkivät opetuksen rakenteen ohjaavan enemmän yksintyöskentelyyn, vaikka julkipuheissa korostetaan yhteisopettajuutta. Kurssit ovat pirstoutuneet sellaisiksi, ettei yhteisille opetusseisioille ole tilaa. Jokaisella on oma kurssinsa, vaikka kokonaisuuden toteutuksesta vastaa tietty opettajajoukko.

## **Yksinäiset sudet eivät kaipaa yhteisöjä – ”yhteisöllisyys vie aikaa tekemiseltä”**

Mielenkiintoinen havainto on, että yliopettajien, lehtorien ja opinto-ohjaajien joukosta erottuvat henkilöt, jotka eivät kaipaa yhteisöllisiä elementtejä työhönsä. Tämä joukko kokee pakotetut kampuspäivät huonoina ratkaisuin ja työn autonomisuutta rajoittavina. Yksintyöskentelyä kaipaavat toimijat tulevat kollegoiden kanssa toimeen, mutta työn hallinnan näkökulmasta työskentely sujuu paremmin, kun se on vahvasti heidän omissa käsissään. He eivät kaipaa yhteisöllisyyttä eivätkä halua kuu-  
lua isoon joukkoon.



**Yliopettajien, lehtorien ja opinto-ohjaajien joukosta erottuvat henkilöt, jotka eivät kaipaa yhteisöllisiä elementtejä työhönsä.**

- ”Etätyöskentely lisääntynyt ja se on hyvä asia, koska aikaisemmin
- opettajanhuoneessa työskentely oli tehotonta, nyt voi vapaammin
- suunnitella työtään.”

Työrauhaa kaipaavat yksintyöskentelijät kokevat, että yhteisöllisyyden kehittämiseen ja rakentamiseen käytetään liikaa aikaa. Energiaa ja työ-aikaa menee erilaisten tapahtumien ideointeihin ja järjestämisiin. Palaveri- ja koko korkeakoulun yhteisiä tai eri yksiköiden välisiä työpajoja järjestetään, mutta vaikutukset ovat kevyitä ponnisteluihin verrattuina.

- ”Kehitysresursseja annetaan 200h ja se on usein turhaa istumista ja se on
- pois tuottavasta työstä.”

Etätyön lisääntyminen on vähentänyt kollegoiden kohtaamista, mutta sitä pidetään työhyvinvoinnin kannalta hyvänä asiana. Omaan työhön on saanut keskittyä rauhassa, ja työn laadun koetaan parantuneen. Työrauhan saanut ihminen suhtautuu kokemuksensa mukaan positiivisemmin myös erilaisiin kollegoihinsa.

- ”Ekstroverttien Small-talkkaajien paratiisi... Sitä tää varmaan on, mutta
- introvertimpi ihminen varmaan lähinnä ahdistuu täällä kampuksella.”

Kriittinen suhtautuminen yhteisöllisiin ratkaisuihin aiheuttaa organisaatiossa eripuraa ja haasteita sovittaa työjärjestyksiä yhteen. Yhteisöllisyyttä arvostavat kollegat näkevät yksinäiset sudet vain keikan heittäjinä. Negatiivista palauteta saavat myös yksittäisten opettajien ratkaisut siirtää opetus verkkoon omin luvin.

- ”Hoidetaan oma luento ja se siitä sitten, kollegat tulevat tekemään
- kampukselle vain opetuksen ja lähtevät takaisin kotiin.”

Vaikeuksia syntyy myös, kun esimerkiksi opiskelijoiden moninaisten tarpeiden takia tapaaminen pidetäänkin työpaikalla. Kaikki eivät tule paikalle näihin kohtaamisiin, joten informaatio, yhteinen tulkinta ja sopimukset eivät välity kaikille.

## **Käsitys yhteisöllisyydestä muuttuu – "pitää olla agenda kun nähdään"**

On ilmiselvää, että vuosina 2020 ja 2021 koetut pitkät etäjaksot ovat monimuotoistaneet korkeakoulutoimijoiden odotuksia yhteisöllisyydestä. Tämä on selkeästi todettavissa, kun korkeakouluväki kuvailee yhteisöllisyyden kokemuksia korkeakoulussaan. Lähtiimi korostuu aidon yhteisöllisyyden paikkana, ja yhteisesti jaettu substanssi, työnkuvat ja työtehtävät ovat sen liima.

Konkreettinen samansuuntainen työ sitoo parhaiten henkilöitä yhteen, ja sen rinnalla kehittyvät oma heimokieli ja toimintatavat, jotka yhdistävät ihmisiä. Yhteisöllisyyden tarpeet eivät välttämättä ulotu vapaa-ajalle ja viihteelliseen toimintaan työpäivän jälkeen. Epämuodollisia kohtaamisia ja vuorovaikutusta ei enää jakseta ja arvosteta niin laajasti. Kohtaamisissa pitää olla selkeä agenda, jotta niihin tullaan paikalle. Osa toteaa, että korkeakouluorganisaatiossa ja johdolla on vallalla vanhanaikainen käsitys yhteisöllisyydestä. Kokemus on, että jos viestii liikaa yhteisöllisyydestä, se kääntyy itseään vastaan. Osa kokee yhteisöllisyyspuheen jargoniksi, joka turruttaa ja passivoi.

- "Mallia it-alojen yhteisöjen toiminnasta, pitääkö aina kaikkien vääntäytyä fyysisesti paikalle? Yhteisöllisyydelle pitää hakea uusia muotoja, vanha ei enää pelitä."

- "Yhteisöllisyyttä yritettiin kovasti, mutta yhteisöllisyyden tavoitteet lähtivät johdon päätöksestä eivätkä henkilöstön käytännön toiminnasta. Sen vuoksi menttiin pieleen."

Osa vastaajista kokee, että vanhemmilla kollegoilla on piintyneitä käsityksiä yhdessä olemisesta. Opetustyössä toimivien kesken on erotettavissa kaksi erilaista tulkintaa yhteisöllisyyden merkityksestä. Osa uskoo, että tehty opetustyö on tuottavaa, kun toimitaan yhteisöllisesti. Se lisää motivaatiota ja linjaa yhteisiä käytäntöjä tuottaen tehokkuutta. Toiset uskovat, että on tehokasta tehdä työnsä yksin, sillä yhteisöllisyyteen tehdyt panostukset ovat vain resurssihukkaa. Kriittinenkin joukko toteaa, että jonkinlaista yhteisöllisyyttä tulee organisaatiossa olla; se on osa





**Kuvio 45.** Yhteisöllisyyden kokijat ammattikorkeakoulussa laadullisen aineiston valossa.

organisaatiokulttuuria. Jatkossakin on kyettävä työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa, mutta puheissa korostuu entistä enemmän sietäminen ja toimeen tuleminen kuin ”oma perhe” -ajattelu.

- ”Etäältä etänä on helpompi sanoa kurjaa, nostaa ongelmia esille sekä ratkoa (näennäisesti) kuin kasvotusten. Parhaamme teemme, mutta ajat ovat muuttuneet.”

Kuviossa 45 on tyypitelty avoimen kysymyksen 27 (Miten kuvailisit korkeakoulunne yhteisöllisyyttä) pohjalta kunkin vastaajaryhmän suhdetta yhteisöllisyyteen. Näin pyritään yksinkertaistamaan ja yleistämään aineiston keskeistä viestiä. Jotta tyypittely on mielekästä, analysoitavan aineiston tulee olla tyypittelyyn soveltuva ja riittävän laaja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Näin on tässä tapauksessa, kun vastaajia on yli 700 henkilöä.

Yliopettajien yhteisöllisyyskokemuksissa korostui työmuotojen ja substanssin merkitys. Osaamista jaettiin ja apua tarjottiin sekä saatiin, kun yhteiset työtehtävät yhdistivät. Myös samansuuntaisilla tutkimusintresseillä oli iso merkitys kollegoiden välisen yhteyden luomisessa. Syntyneet ryhmittymät olivat usein elinkaareltaan sidottuja hankkeisiin ja projekteihin.

Lehtorit juurtuivat vahvimmin lähitiimiinsä, jossa yhdessä suunniteltiin ja toteutettiin opetus- ja ohjaustyötä. Tämän tyyppisessä ryhmässä merkittävintä olivat yhteiset substanssialueet ja työtehtävät. Kollegoiden välinen arvostus ja nopeasti saatavilla oleva tuki lujittivat lähitiimiä. Myös työskentely opiskelijoiden parissa vahvisti opettajatiimin käsitystä työn tärkeydestä. Työ merkityksellistyi kollegoiden ja opiskelijoiden kanssa. Tiivis yhteisö koki muita ryhmiä useammin muut korkeakoulun sisäiset ryhmittymät kilpailijoina tai uhkina omalle työlle.

Tutkijat kokivat vahvaa irtolaisuutta isossa korkeakouluorganisaatiossa. Organisaation tutkijatiimi toimi osittain kotipesänä, mutta muihin organisaation ryhmittymiin otettiin tarkkailijan rooli. Sidos opiskelijoihin puuttui, ja työnteko tapahtui pitkälti kotikonttorista. Sivustakatsojan rooli korostui yhteisöllisyystulkinnoissa.

TKI-asiantuntijat kokivat yhteisöllisyyttä samankaltaisten hankkeiden parissa työskentelevien kollegoiden kanssa. Hanketiimin pienuus mahdollisti aidon yhteistyön. Tällä ryhmällä ei ollut laajoja sisäisiä verkostoja muihin korkeakoulunsa työryhmiin. Toiseutta tunnettiin erityisesti opetushenkilöstöä kohtaan. TKI-asiantuntijat kokivat epätasa-arvoa lehtoreihin nähden, koska opettajilla oli vakituiset työsuhteet ja parempi palkkaus. Yhteisöllisyyteen muiden kanssa ei tunnettu suurta innokkuutta.

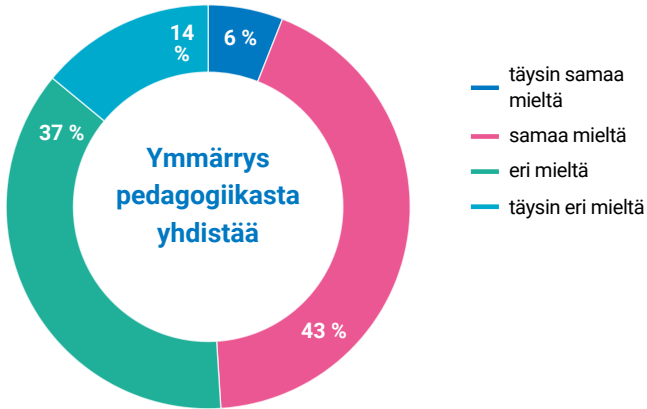
Myös muiden asiantuntijoiden ryhmässä oli vahvoja yhteyden kokemuksia oman lähitiimin kanssa ja havaintoja muiden ryhmien sisänpäinlämpiävyydestä. Hekin kokivat, ettei koko korkeakoulutasolla ollut mahdollista saavuttaa tiimin kaltaista yhteyttä. Tämä ryhmä analysoi

yhteisöllisyystarpeen muuttumista korkeakoulussa muita enemmän. Ryhmän mukaan epämuodolliset kohtaamiset eivät olleet enää niin vetovoimaisia ja tavoiteltavia yhteisöllisen toiminnan muotoja. Työn sisällöt ja työmuodot yhdistivät enemmän kuin raskaat koko korkeakoulun yhteiset tilaisuudet. Tämä muutos oli heidän mielestään hyväksyttävä ja huomioitava johtamisessa.

Opinto-ohjaajien kokemuksissa korostui yhteisöllisyyden tärkeys. Organisaatiouudistukset, pandemian etäjaksojen aiheuttamat työnteon muutokset ja huono johtaminen pirstaloivat yhteisöllisyyttä. Tämä ryhmä nosti eniten esille organisaatiomuutosten vaikutuksia ja pandemiaa edeltäviä yhteisöllisyyden aikoja, jolloin kampanjoilla oli enemmän väkeä. Opinto-ohjaajat pitivät arjen työssä koettua yhteisöllisyyttä tärkeänä. Sitä annettiin ja saatiin, kun autettiin, kuunneltiin ja tuettiin toisia työn haasteissa.

Esihenkilöt kokivat korkeakoulunsa yhteisöllisyyden kulttuurin positiivisimmin. Heidän mukaansa henkilöstöllä oli iso vaikutus strategiseen työskentelyyn, ja he uskoivat henkilöstön kohtelevan toisiaan kunnioittavasti. Esihenkilöiden tulkinnoissa korostui tsemppihengen luominen johdettavaan työyhteisöön ja yhteiseen työskentelyyn. Esihenkilöt kaipasivat omalta johtajaltaan työkaluja ja tukea johtaa eri paikoissa työskentelevää yhteisöään. Esihenkilöt jäivät myös yksin ajatustensa kanssa toimivasta korkeakouluyhteisöstä. Mikään muu vastaajaryhmä ei kokenut yhteisöllisyyden kokemuksia koko korkeakoulutasolla.

Yhteistä ymmärrystä pedagogiikasta on pidetty merkittävänä yhdistävänä tekijänä korkeakoulussa. Tässäkin suhteessa yhteisöllisyys muuttuu. Vain alle puolet vastaajista koki, että ymmärrys pedagogiikasta yhdistää korkeakoulun henkilöstöä (kuvio 46). Tulos ei eronnut eri ammattiryhmien eikä ikä- tai kokemusvuosien välillä.



**Kuvio 46.** Käsitys pedagogisesta ymmärryksestä henkilöstöä yhdistävänä tekijänä (n=1035)

Aineiston valossa korkeakoulujen pedagogiset valinnat eivät ole se liima, joka yhdistää opetushenkilöstöä. Opetushenkilöstö on kiinnittynyt ammattikorkeakouluuyhteisöön työorientaation kautta, ei pedagogisten valintojen kautta. Samalla herää kysymys, onko korkeakoulun työkuultuuriin rakennettu pedagogisen keskustelun aikoja ja paikkoja. Korkeakouluuyhteisö – mukaan lukien kaikki ammattiryhmät – tarvitsee pedagogisia tulkintafoorumia (Mäki & Saranpää 2010), joissa kirkastetaan oman korkeakoulun oppimisen kulttuuria, sitä tukevia prosesseja ja ratkenteita sekä toiminnallisia ratkaisuja. Se, mihin korkeakoulu laittaa aikaansa kehittääkseen toimintaansa, kertoo korkeakoulutyön eri muotojen arvostuksesta organisaatiossa.



**Se, mihin korkeakoulu laittaa aikaansa  
kehittääkseen toimintaansa, kertoo  
korkeakoulutyön eri muotojen  
arvostuksesta organisaatiossa.**

# Johtopäätökset

Tässä luvussa luodaan kokonaiskuvaa ammattikorkeakoulutoimijoiden kokemuksista, jotka liittyvät työn rakenteeseen, tarvittavaan osaamiseen, johtamiseen, työhyvinvointiin ja koettuun yhteisöllisyyteen. Ensin vastataan tutkimuskysymyksiin ja vertaillaan nykytilannetta aiempien Kiviä ja keitaita -tutkimusten tuloksiin. Tämän jälkeen pohditaan, millaisia tulevaisuuskuvia tutkimustulokset avaavat ammattikorkeakoululle.

## Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Pedagoginen hyvinvointi rakentuu korkeakouluyhteisössä neljän pilarin varaan: johtamisen tukeen, korkeakoulutyön pedagogisiin rakenteisiin ja prosesseihin, korkeakoulutoimijoiden työorientaatioihin sekä mahdollisuuden yhteisöohjautuvaan toimintaan. Niiden avulla pedagoginen hyvinvointi pysyy pystyssä (Vanhanen-Nuutinen 2023). Jokainen pilari on välttämätön, jotta osaaminen ja hyvinvointi voivat tukea yhteisössä toisiaan. Tutkimuskysymyksiä vastauksissa tarkastellaan hyvinvoinnin kokemuksia näiden pilarien näkökulmasta.

### Tutkimuskysymys 1:

- ⋮ Millainen on ammattikorkeakoulutyön rakenne?

### Jatkokysymys:

- ⋮ Kuinka tyytyväisiä siihen ollaan ammattikorkeakoulussa?

Kiviä ja keitaita -tutkimusten valossa voidaan todeta, että korkeakoulutyön rakenne on tehtävätasolla muuttunut suuresti. Työtehtävät ovat eriytyneet tiettyjen ammattinimikkeiden ”omiksi tonteiksi”. Ammattikorkeakoulutoiminnan alkuperäinen idea eri toimintojen integroitumisesta on katoamassa. On havaittavissa kaksi muutoksen päälinjaa:

- 1) Tutkimustehtävien osuus on muuttunut paljon kaikissa ammattiryhmissä. Merkittävä muutos on ollut TKI-työn ja opetustyön eriytyminen.
- 2) Hallinnollisten työtehtävien kasvu on ilmeistä useissa työnkuissa.

Suurin vastaajajoukko eli lehtorit kokevat, että hallinnollisten töiden kasvu johtuu korkeakoulujen rahoitusmallista. Työn resursointi on niukentunut, työnkuvat ovat pirstaloituneet ja digitalisaatio on vaikuttanut työhön vahvasti. Tämä koetaan työssäjaksamisen haasteena.

Vuosien 2009 ja 2018 tutkimusaineiston vertaaminen nyt kerättyyn osoittaa, että

- lehtorien työssä suunnittelu- ja kehittämistehtävien osuus on kasvanut
- tutkimus- ja kehittämistyöt ovat vähentyneet yliopettajan työssä ja hallintotyöt lisääntyneet
- asiantuntijoiden työssä on tutkimus-, projekti-, ja hanketoiden kasvu ollut voimakasta.

Tämän tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulujen tutkimustyö siirtyy yhä selkeämmin pääsääntöisesti tutkimustyötä tekevien toimenkuvaan.

Esihenkilötyö on kulkenut entistä ammattimaisemman johtamistyön suuntaan. Hallinnollisten tehtävien kasvu on ilmeistä, ja TKI- ja projekti-työt ovat vähentyneet samaan tahtiin. Johtamistyön tekemisen ympäristöt ovat monipuolistuneet.

Ammattikorkeakoulujen työaika- ja suunnittelukulttuuri on kehittynyt. Opetushenkilöstön kokemukset niin työaikasuunnitelman laadinnasta kuin siihen henkilökohtaisesta vaikuttamisestakin olivat myönteiset. Työaikasuunnitelma vastasi hyvin työtehtäviä, ja sitä pidettiin realistisena. Aiemmissa Kiviä ja keitaita -tutkimuksissa esiin noussut joustamattomuus oli vähentynyt: 66 prosenttia vastaajista koki suunnitelman joustavaksi. Toki ongelmia ilmeni edelleen; puuttui rohkeutta jättää suunnitelmiin tilaa myöhemmin määriteltäviin työtehtäviin.

Työajan seurannan vaihtelevat käytänteet koettiin hankalina. Pulma on todellinen, koska vain seuranta takaa mahdollisuuden esihenkilön ja työntekijän havaita resursoinnin haasteet ja löytää kehittämisen paikat.

Parhaimmillaan työaikasunnitelmaprosessin ilmapiiri koettiin keskustelevana, yksilön ja yhteisön toiveita kuuntelevana ja kehitysideoita vastaanottavana.

Työntekijä koki tulleen arvostetuksi, kun esihenkilö luotti työntekijän arvioon työn mitoituksen oikeellisuudesta. Tärkeää oli myös kokemus siitä, että yhteisössä on kaikilla samat pelisäännöt. Pahimmillaan esihenkilö ei keskustellut työn suunnittelusta, ei seurannut työntekijän tuntiker-tymii eikä ollut kiinnostunut tekemään muutoksia. Työaikasunnittelu ei tällöin ole joustavaa eikä palvele ammattikorkeakoulutyön luonnetta.

HTP-henkilöstön kokemukset työaikakulttuurista olivat positiiviset. Työaika oli joustava, ja suurin osa henkilöstöstä teki työaikakirjauksia työn todellisen tekemisen aikoihin sekä kävi keskusteluja esihenkilön kanssa työajasta ja sen toimivuudesta. Enemmistö vastaajista oli tyytyväisiä siihen, miten heidän työtään suunnitellaan.

Kahden eri työaikamuodon rinnakkaisuus koettiin tutkimuksen perusteella ajoittain hankalaksi. Jännitteitä esiintyi esimerkiksi hankesuunnitteluprosesseissa, joissa sovitettiin yhteen erilaisia työaikamääräyksiä ja -käytäntöjä.

## **Tutkimuskysymys 2**

- ⋮ Minkälaista osaamista ammattikorkeakoulun henkilöstöllä on?

Tutkimukseen vastanneet ammattikorkeakoulutoimijat pitivät osaamistaan korkeatasoisena. Digitaalisten välineiden käyttö, kehittämisprojektit, TKI-projektien ja opetuksen integroiminen, täydennyskoulutus sekä kv-palveluiden tuottaminen olivat vahvoja osaamisia.

Tarkastelu ammattiryhmittäin nostaa kuitenkin esiin osaamisen vaihtelun. Kehittämisprojektien suunnittelussa ja johtamisessa sekä opetuksen ja TKI:n integroinnissa oli merkittäviä osaamiseroja eri ammattiryhmien välillä. Yliopettajat ja TKI-asiantuntijat luottivat näissä kysymyksissä kykyihinsä, mutta lehtorit ja opinto-ohjaajat kokivat taitonsa heikommiksi.

## **Tutkimuskysymys 3**

- ⋮ Millaista ammattikorkeakoulujen osaamisen johtaminen on?

Kun johtamiskokemuksia verrataan aikaisempiin Kiviä ja keitaita -tutki-



muksien tuloksiin, esiin nousee kaksi havaintoa. Kriitikki ylintä johtoa kohtaan jatkuu ja korostuu vastaajien johtamiskokemuksissa, ja jaetun johtamisen kulttuuri on selkeästi heikentynyt korkeakoulu yhteisössä.

Niukka enemmistö korkeakoulutoimijoista koki, että ylin johto ottaa huomioon henkilöstöstrategiset linjaukset. Hyvän johtamistyön koettiin toteutuvan lähiesihenkilön työssä. Kriittisimpiä eri henkilöstöryhmistä olivat opetustyötä tekevät.

Pedagogisen johtamisen ja jaetun johtamisen ideaan kuuluu, että ne koetaan kollektiivisena toimintana, vaikka ne sisältävätkin esihenkilöpositiivisia. Kiviä ja keitaita -tutkimuksissa havaittu kriittinen linja jatkui, kun henkilöstö arvioi pedagogisten linjausten merkitystä kehittymiselle. Puheiden ja konkreettisesti toteutuvien, työtä kehittävien toimien välillä nähtiin suuri ero. Henkilöstö ei myöskään kokenut korkeakoulujohtamisen tukevan osaamisensa kehittymistä. Opetushenkilöstö edusti edelleen kriittisintä näkökulmaa, kun taas esihenkilöt ja vähemmän aikaa ammattikorkeakoulussa työskennelleet kokivat johtamisen positiivisimmin. Oman lähiesihenkilön tuki ja ohjaus nähtiin merkittävänä työn kehittymisen kannalta.

Oleellista on avata myös erilaisia johtamisodotuksia korkeakouluhenkilöstön organisaatiokulttuuria ja työtä kehittämissä yhteisissä kohtaamisissa. Tällä on vaikutusta organisaatiokulttuurin muovautumiseen. Ovatko henkilöstön odotukset samanlaiset lähijohtajalle kuin ylimmälle johdolle? Ovatko odotukset ja toiveet realistiset kullekin johtamisen tasolle? Entä perustuvatko ylimmän johdon odotukset johdettavia kohtaan realistiseen käsitykseen ammattikorkeakoulutyön arjesta? Avaamattomat johtamisodotukset synnyttävät helposti kohtuuttomia odotuksia.

#### **Tutkimuskysymys 4**

- Millaista on ammattikorkeakoulujen henkilöstön työhyvinvointi ja
- pedagoginen hyvinvointi?

Ammattikorkeakoulu on työyhteisönä heterogeeninen. Yhteisön muodostavat erilaiset ammattiryhmät ja asiantuntijat, joilla on eri työtehtävät ja jotka ovat eri vaiheissa työuraansa. Kokemukset johtamisesta, työstä ja työn arvostuksesta, kehittymismahdollisuuksista ja yhteisöllisyydestä ovat erilaisia. Niiden taustalla vaikuttaa kunkin henkilökohtainen työorientaa-

tio, joka muotoilee suhdetta korkeakoulutyöhön.

Korkeakouluhenkilöstön työorientaatioissa oli havaittavissa TKI-työn ja opetustyön polarisointumiskehitys. Opetushenkilöstö koki olevansa työorientaatioltaan ensisijaisesti pedagogeja ja substanssiopettajia. Muiden asiantuntijoiden ja TKI-henkilöstön orientaatioissa korostui oman alan ammattilaisuus. Tutkijaorientaatio ei ollut erityisen vahva missään henkilöstöryhmässä.

Erilaiset työorientaatiot ja työkokemukset kuormittavat korkeakoulu-toimijoita eri tavalla. Tämä on haaste johtamistyölle: pitäisi tunnistaa henkilöstön erilaiset kuormituskokemukset.

Yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin lähteistä on kokemus työn arvostuksesta. Tästä tutkimuksesta on havaittavissa, että vastaajat kokevat tulevansa korkeakoulutoimijoina arvostetuiksi yhteiskunnassa. Sen sijaan korkeakoulun sisällä kaikki toimijaryhmät ovat kokeneet vähättelyä, väärinkäytöksiä ja hiljentämistä.

Samoin voimakas työstressi yhdistää kaikkia asiantuntijoita, vaikkakin ammattiryhmien sisällä kuormituskokemuksissa on merkitseviä eroja. Eniten stressiä kokivat TKI-asiantuntijat ja vähiten esihenkilöt. Kova kilpa TKI-rahoituksesta on varmasti yksi kuormituksen lähde.

Merkittävä havainto on, että työaika-suunnitteluun tyytyväiset kokivat muita vähemmän työstressiä. Samoin autonomisuuden kokemukset omassa työssä sekä mahdollisuus vaikuttaa työntekoa koskeviin päätöksiin ja kehittää omaa osaamista työajan puitteissa olivat yhteydessä vähäiseksi koettuun stressiin.

Kuten jo tämän pääluvun alussa todettiin, yksi pedagogisen hyvinvoinnin pilari on yhteisöohjautuvuus, jonka toimivuus on vahvasti sidoksissa korkeakoulun yhteisölliseen työkuulttuuriin. Tutkimuksen tulokset yhteisöllisyyden kokemuksista ovat yllättäviä. Ammattikorkeakoulutoimijoiden yhteisöllisyyden kokemuksissa ja tarpeessa kokea yhteisöön kuuluvuutta on tapahtunut raju muutos. Pandemia-ajan vaikutus ulottuu korkeakoulun kohtaamisen kulttuuriin. Vaikka suurimmalle osalle vastaajista yhteisöllisyys oli merkityksellistä, vain kolmannes koki sen kehittyneen pandemia-ajan jälkeen. Pidempään korkeakoulussa työskennelleet ja vanhemmat vastaajat suhtautuivat kriittisemmin yhteisöllisyyden muutoksiin.

Yhteisöllisyyden kokemukset jakoivat ammattikorkeakouluorganisaation eri tasoihin, joissa kokemukset vaihtelivat. Aidointa ja

merkityksellisintä yhteisön jäsenyyttä koettiin lähitiimissä ja kollegoiden välillä. Samanlainen työnkuva ja substanssit yhdistivät luontevasti. Opetus- ja ohjaustyössä syntyi niin ikään luontevia yhteistyön muotoja opiskelijoiden kanssa.

Korkeakoulun yksikkötasoilla yhteisöllisyyden kokemukset sen sijaan vaihtelivat. Yksiköstä löytyi siiloutuneita ryhmittymiä sekä toimivia lähitiimejä, jotka synnyttivät jännitteitä toistensa välille. Yhteisöllisen tuen koettiin olevan kohtuullisella tasolla. Korkeakoulun johto ja organisaatio- taso jäivät etäisiksi, ja henkilöstön ja ylimmän johdon kohtaamiset jäivät informaatiotilaisuuksien tasolle. Yhteisiä tulkintoja korkeakoulutyön arjesta ei koettu näissä tilanteissa tapahtuvan.

Keskeinen havainto oli, että yhdessä tehty työ yhdisti enemmän kuin epämuodolliset tilanteet. Tätä kokemusta vahvistivat lukuisat työyhteisön eri ryhmien kohtaamiset verkossa. Kun valtaosa korkeakouluhenkilöstön keskinäisistä kohtaamisista siirtyi verkkoon, epämuodolliset tapaamiset jäivät vähemmälle. Siirtyminen kampuksille säännöllisesti tapahtuviin kohtaamisiin oman työyhteisön tai yhteistyökumppanien kanssa muodostui tavalla tai toisella hankalaksi. Yhteiset fyysiset kohtaamiset vähenivät ja luontevat tilaisuudet rakentaa yhteenkuuluvuutta kapenivat.

Tuloksista on nähtävissä johdon yrityksiä ratkaista monipaikkaisuuden haasteita sopimalla työyhteisöjen kanssa kampuspäiviä, jolloin kaikkien tulisi olla paikalla. Nämä käytänteet ovat ottaneet ensimmäisiä askelia, ja uusia yhteisöllisyyden rakentamisen tapoja etsitään.

Toinen merkittävä havainto korkeakoulun yhteisöllisyyskehityksessä on ammattikorkeakoulutoimijoiden ymmärrys korkeakoulupedagogiikasta. Perinteisesti pedagogista toimintaa ja sen organisaatiotason linjauksia on pidetty yhdistävänä tekijänä. Nyt tutkimuksessa kävi ilmi, että vain puolet vastaajista koki pedagogiikan ja sen yhteisten tulkintojen yhdistävän korkeakoulun henkilöstöä. Tulos on mielenkiintoinen, kun kyseessä on oppimiseen ja osaamisen edistämiseen sekä sen tutkimiseen keskittyvä organisaatio. Tämä asettaa uusia vaatimuksia pedagogisen johtamisen toimivuudelle ammattikorkeakouluissa.

## Minne matka ammattikorkeakoulu?

Julkisessa keskustelussa korkeakoulujen työoloja ja johtamista kritisoidaan yleisesti. Tämän tutkimuksen valossa näkymä on monipuolisempi. Ammattikorkeakoulujen henkilöstö on työsuhteiden suhteen hyvässä asemassa. Valtaosa vastaajista oli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Opetushenkilöstön kelpoisuudet ovat vaatimusten mukaiset, ja myös pedagoginen pätevyys koetaan tärkeäksi, sillä suurin osa vastaajista (89 %) oli suorittanut pedagogiset opinnot.

Työ koetaan merkitykselliseksi ja arvostetuksi. Vastaajista 81 prosenttia ilmoittaa olevansa innostunut työstään. Myös korkeakouluyhteisö on merkityksellinen: 92 prosenttia vastaajista kokee ammattikorkeakouluyhteisön itselleen merkitykselliseksi.

Korkeakoulukentän kritiikin taustalla voi olla korkeakoulukentän vision puute. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030 ei henkilöstön kokemuksen näkökulmasta riitä. Henkilöstö kokee, että kukaan ei katso pitempää kaarta. Esillä ovat vain opiskelijamäärien lisääminen ja sinänsä tarpeelliset TKI-panostukset.

Kaipaamme näkymää tulevaisuuteen. Olemmeko suuntaamassa kohti korkeakoulun palvelumallia, opetuspainotteista mallia, markkinamallia tai digitaalista korkeakoulua? Vai säntäilemmekö joka suuntaan? Ammattikorkeakoulutuksen tulevaisuuskuvista ei juuri keskustella julkisuudessa. Yksi keskustelunavaus on Kantolan, Frimanin, Rauhalan, Kotilan ja Huttulan (2023) tulevaisuuskuvien koonti. Siinä esitellään mahdollisina tulevaisuudenkuvina ”kestävän kehityksen tulevaisuuskuva”, ”työelämään sulautunut korkeakoulutus”, alueelliseen painottuva ”lokaali ennen globaalia” ja perinteisen osaamisen laskuun johtava ”ketterä ja spontaani” -tulevaisuuskuva. Jotain suuntaa on tavoiteltava, mutta mihin suuntaan olemme menossa?

Pandemia on jättänyt jäljen yhteisöllisyyden kokemukseen. Yhteisöllisyyden kehittyminen pandemia-ajan jälkeen ei ole palannut entisiin uomiinsa. Nyt korkeakouluyhteisöt opettelevat uusia yhteisön toiminnan muotoja.

Tarvitsemme uudenlaisia tapoja luoda ammattikorkeakouluun yhteisöllisyyttä. Työn monipaikkaisuus on tullut jäädäkseen, mutta sen rinnalle tarvitaan jotain uutta. Samaan aikaan ammattikorkeakoulutoimijat

eivät jaa ymmärrystä yhteisestä pedagogiikasta, mikä haastaa yhteisen korkeakoulupedagogiikan mahdollisuuden.

Tulosten valossa pitää miettiä, miten työajan suunnittelun käytäntöjä voitaisiin muuttaa joustavammiksi. Taloudelliset paineet muuttavat työajan suunnittelua, toteutusta ja arviointia.

Katse on suunnattava johtamiseen. Korkeakoulun johdon ja henkilöstön tulee kehittää keskinäistä vuorovaikutustaan selvästi. Kokemukset yksisuuntaisesta viestinnästä ylhäältä alaspäin ja ylimmän johdon etäisyydestä ovat vahvoja.

Myös työorientaatioiden ja pedagogisen hyvinvoinnin kysymykset pitää nostaa vahvemmin esille. Idea yhtenäisesti kolmea tehtävää integroivasta ammattikorkeakoulusta asettuu tulosten valossa uudelleen tarkasteltavaksi. Tehtävät ovat vuosi vuodelta eriytyneempiä ja yhteisen vision katoaminen voi olla näkyvissä.

Näitä haasteita lähdemme tulevina vuosina purkamaan.

# Opetusalan ammattijärjestön kommentteja ja suosituksia tutkimustulosten pohjalta

## Tutkimuksen pitkä kaari paljastaa ammattikorkeakoulujen vahvuuksia

Tämä tutkimus on yksi merkittävimmistä, mitä ammattikorkeakoulutuksen kokonaisuudesta on tehty.

Keskeistä on se, että asiantuntijoiden ja tutkijayhteisön yhdessä tekemää seuranta on jo yli vuosikymmenen ajan. Se on mahdollistanut pitkittäisseurannan ammattikorkeakouluissa tapahtuneista muutoksista sekä koronapandemian tapaisten ulkopuolisten shokkien vaikutuksen arvioinnin. Toivomme suuresti, että selvitys saa ansaitsemansa vaikuttavuuden ja kuluu kaikkien ammattikorkeakoulujen kehittämisen ja työmarkkinoiden parissa työskentelevien käsissä.

Tässä tutkimuksessa kuuluu niiden ääni, jotka elävät ammattikorkeakoulutyötä todeksi. Tulokset antavat arvokasta osviittaa siitä, miltä ammattikorkeakoulutuksen tila henkilöstöyhteisön kannalta näyttää ja millaisia kehittämistarpeita on tunnistettavissa. Suomen opiskelijakuntien liitto SAMOKin kesällä julkaisemaa laajaa selvitystä ”Mitä kuuluu ammattikorkeakouluopiskelijalle?” kannattaa pitää rinnalla tätä julkaisua lukiessa. Näistä yhdessä piirtyy laaja kokonaisuus, joka kuvaa koko ammattikorkeakouluyhteisön hyvinvointia.

Tutkimuksen yksi päähuomio on se, että ammattikorkeakoulujen toimintakulttuuri on kehittynyt monella tapaa hyvään suuntaan. Yhteisöllisyys on tiiviisti kytköksissä johtamiskulttuuriin ja esihenkilötyöhön. Oma merkityksensä on silläkin, millaisia kohtaamisen paikkoja yhteisössä on.

Julkaisun nimen mukaisesti ammattikorkeakoulutyöstä löytyy keitaiden lisäksi edelleen myös kiviä. Kehitettävää olisi niin urakehitysmahdolli-

suuksissa, oman työnkuvan kehittämisessä kuin ammattikorkeakoulujen rahoituksessakin.

## **Vuodet ovat maustaneet yhteisöä ja tämän soisi jatkuvan**

Työelämän murros on näkynyt eri ammattikorkeakouluissa eri tavalla. Ammattikorkeakoulujen välille on syntynyt eroja muun muassa siinä, millainen henkilöstörakenne on, miten työaikaa suunnitellaan tai millaisia urapolkuja on.

Keskeiseltä näyttää myös se, millainen kunkin ammattikorkeakoulun taloudellinen tilanne on. Niiden resurssit voivat joko mahdollistaa tai murtaa asiantuntijatyötä. Tutkimuksen pohjalta syntyy aito huoli siitä, millainen mahdollisuus ammattikorkeakouluilla on kehittyä kokonaisuutena kohti uutta. Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen pääsy kansallisen T&K-rahoituksen äärelle on aivan liian heikkoa.

Oma vaikutuksensa ammattikorkeakoulujen toimintaan on myös korkeakoulupolitiikan kansallisilla ja kansainvälisillä virtauksilla, ammattikorkeakoulujen laajemmilla tehtävillä, henkilöstörakenteen muutoksilla ja opiskelijamäärän kasvulla. Kaikki tämä edellyttää yhteisöltä vahvaa reagointikykyä. Kysymykset johtamisesta ja yhteisöllisyydestä nousevat entistä keskeisemmiksi.

Viime vuosien korkeakoulupolitiikka ei tutkimustulosten valossa näyttäydy henkilöstölle jatkumona vaan sarjana sirpaleisia ratkaisuja, mikä vaikeuttaa oman työn suunnan ymmärtämistä ja ennakoimista. Esimerkiksi opettajan, tutkijan, kehittämisspällikön ja opinto-ohjaajan työt ovat kaikki asiantuntijatyötä, joka edellyttää näkyvissä oleviin muutoksiin tarttumista ennakoivasti. Johdolla ja koko tiimillä on iso vastuu siitä, että korkeakouluyhteisö hahmottaa kokonaisuudessaan muutoksen suunnan ja voi sen pohjalta kehittää osaamistaan ja työtään.

Huolestuttavalta tutkimuksen tuloksissa näyttää se, että ammattikorkeakouluyhteisö näyttää kehittyvän aiempaa vahvemmin omina ryppäinä. Ammattikorkeakoulun vahvuus on ollut siinä, että tehtävänkuvissa on ollut liikkumavaraa, ja siten myös osaamisen kehittäminen ja moninaisen työelämän asiantuntijuuteen kasvaminen on ollut mahdollista.

## **Sisäiset ja ulkoiset urapolut ovat lähitulevaisuutta**

On tärkeää, että ammattikorkeakoulut kokonaisuudessaan näyttäytyisivät laadukkaina työnantajina sekä houkuttelevina ja monipuolisina työpaikkoina. Siihen auttaisivat joustavat sisäiset urapolut. Olisi löydettävä ratkaisuja esimerkiksi siihen, miten tutkimus- ja opetustyötä on mahdollista yhdistää urallaan ja millaisia mahdollisuuksia opettajana, tutkijana ja asiantuntijana on edetä horisontaalisesti eri tehtävissä. Uralla tulee olla mahdollisuuksia toimia määräaikaisesti jossain toisessa positiossa tai toisessa organisaatiossa esimerkiksi avainkumppaniyhteisössä.

Uralla tulee olla mahdollista liikkua myös oman organisaation ulkopuolella. Mallia kannattaa ottaa korkeakoulukentältä globaalisti, ei vain kansallisesti yliopistojen urapolkumallista. Samalla on pohdittava, millaista on akateeminen työ ja vapaus ammattikorkeakouluissa. Urapolkuja kehittämällä voidaan kiinnittyä entistä vahvemmin eurooppalaiseen korkeakoulualueeseen.

Jotta ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstö voi jatkossakin antaa laadukasta opetusta, heidän tulee olla tietoisia tämän päivän työelämän osaamistarpeista ja heidän osaamisensa on oltava kunnossa. Tämä edellyttää monipuolisia verkostoja, kollegiaalista keskustelua ja yhteistyötä, mukanaoloa projekteissa ja tutkimushankkeissa sekä tukea osaamisen kehittämiseksi.

## **Yhteisön hyvinvointia on vielä varaa parantaa**

Pitkäaikainen seuranta osoittaa, että kriittiset äänenpainot kiireestä ja ajankäytön hallinnan puutteesta ovat lisääntyneet. Tutkimus osoittaa, että taustalla vaikuttavat työn suunnittelun ja resursoinnin epäsuhta, liian vähäinen oman työn suunnittelun autonomia, liian suuret odotukset työn tuloksista suhteessa resursseihin ja yksittäisten ammattikorkeakoulujen vaikeat taloudelliset tilanteet.

Ammattikorkeakoulujen työehtosopimuksen säätelyä työaika-suunnittelu koetaan sekä mahdollistavana että liian jäykkänä. Erityisesti opetushenkilöstön työaika-suunnitelmien ja niiden seurannan koetaan



antavan selkeät raamit työlle.

Ammattikorkeakoulujen tärkein voimavara on niiden yhteisö kokonaisuudessaan. Ei vain yksittäisen ammattikorkeakoulun, vaan myös ammattikorkeakoulujen keskinäisen yhteistyön osalta. Kun yhteistyö sujuu, sen koetaan olevan tasavertaisuutta lisäävää ja palkitsevaa. Samalla oma ja yhteisön osaaminen jalostuvat.

On syytä korostaa vielä sitä, että tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulu koetaan yleisesti hyvänä työpaikkana. Puhe hakeutumisesta töihin muualle on hiljentynyt, jos vertaillaan vuosia 2009 ja 2024. Monta asiaa on siis tehty oikein.

## **Huomisen ammattikorkeakoulu syntyy teoista**

Tutkimuksen pohjalta olemme rakentaneet suosituksia, joilla sekä päättäjät että ammattikorkeakoulut itse voivat kehittää toimintaa edelleen.

Yksi asia ei ole vuosien varrella muuttunut. Isoimmat odotukset kohdistuvat poliittisiin päättäjiin, joiden on nykyistä paremmin hahmotettava ammattikorkeakoulujen kansallinen merkitys.

Jotta ammattikorkeakoulut voivat kehittää toiminnan laatua, tulee toimintaympäristön ja rahoituksen olla vakaata. Osana parlamentaarista korkeakoulutuksen pitkän aikavälin suunnitelmaa olisi luotava näkymä siitä, miten ammattikorkeakoulut voivat kehittyä huomioiden sekä kansalliset että kansainväliset kehittämistarpeet, miten niiden perusrahoitusta vahvistetaan ja miten ne pystyvät vastaamaan kansalliseen osaajatarpeeseen.

Kun tulevaisuus ei ole sumun peitossa, ammattikorkeakouluyhteisö voi toteuttaa täyden potentiaalinsa.

## **Kehittämissuosituksset OAJ:n kannalta**

### **MINISTERIÖ**

- varmistaa ammattikorkeakoulujen lakisääteisten tehtävien rahoituksen riittävyyden ja tutkintojen laadun ja tilaa aiheesta esimerkiksi Karvilta selvityksen,
- tilaa neljän vuoden välein esimerkiksi Tilastokeskukselta tutkimuksen henkilöstön ajankäytön jakautumisesta,
- tukee taloudellisesti ammattikasvatuksen tutkimuksen edistämistä ja pedagogista kehittämistä,
- vahvistaa henkilöstön kuulemista osana ammattikorkeakoulujen ja OKM:n ohjaus- ja sopimuskeskusteluja ja
- lisää korkeakoulupoliittista keskustelua koko yhteisön kanssa.

### **AMMATTIKORKEAKOULUT**

- tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä pitkäjänteisesti niin, että osaamistaan voi uudistaa työuran eri vaiheiden tarpeiden mukaisesti,
- takaavat henkilöstölle mahdollisuuden pedagogisiin opintoihin, pedagogisen johtamisen opintoihin sekä pedagogisen osaamisen jatkuvaan täydentämiseen ja kehittämiseen,
- ammattikorkeakouluissa tulisi olla yhtenäisiä ura- ja meritoitumispolkuja
- vahvistavat työnkiertomahdollisuuksia ammattikorkeakoulun sisällä ja ammattikorkeakoulun ja työelämän välillä,
- tunnistavat henkilöstön osallisuuden merkityksen työhön ja työnantajaan sitoutumiseen,
- varmistavat, että johdettavien määrä on kohtuullinen ja hankkivat tarvittavaa johtamiskoulutusta,
- vahvistavat opetushenkilöstöresursseja ja mahdollistavat työaikaan ja työsuunnitelmiin väljyyttä.

## **AMMATILLINEN OPETTAJANKOULUTUS**

- toimii tiedon jakajana ja ammattikorkeakoulujen mentoroijana pedagogisen johtamisen kysymyksissä,
- ottaa yhä vahvemman roolin ammattikorkeakoulujen henkilöstön täydentävästä koulutuksesta ja opetushenkilöstön osaamisen sparraamisesta muun muassa korkeakoulupedagogiikan kehittämisessä,
- vahventaa johtamisen kehittämiskoulutusta ja tutkimusta osaksi opettajankoulutuksen toimintaa,
- vahvistaa entisestään ammattikasvatuksen tutkimusta ja sen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja
- tuottaa selvityksiä ja tutkimuksia ammattikorkeakoulutuksen kehittämiseksi.

## **OPETUSALAN AMMATTIJÄRJESTÖ**

- seuraa aktiivisesti ammattikorkeakoulujen toimintaa ja muodostaa tilannekuvan murroksien vaikutuksista (esim. rahoitusmallin vaikutukset) ja tekee sen pohjalta aktiivista edunvalvontaa,
- toteuttaa ammattikorkeakouluseurannan vähintään viiden vuoden välein yhdessä ammatillisen opettajankoulutuksen kanssa tehtävällä kyselyllä,
- rakentaa kohtaamisen paikkoja ammattikorkeakoulujen henkilöstölle ja vieraillee säännöllisesti ammattikorkeakouluissa,
- vahvistaa ammattikorkeakoulujen henkilöstön edustajien, luottamusmiesten ja aktiivien mahdollisuuksia toimia yhteisöjensä kehittäjinä,
- pyrkii vaikuttamaan neuvotteluosapuolten tilastoyhteistyöhön siten, että työajasta tulee yksi osa yhteistä tilastojen tarkastelua ja
- noudattaa jatkuvan neuvottelun periaatetta, eli sen neuvottelutavoitteet, sopimustulkinnat ja työehtosopimusten kehittäminen perustuvat tutkittuun tietoon.

Petri Lindroos  
neuvottelujohtaja  
Opetusalan Ammattijärjestö OAJ

# Lähteet

- Ammattikorkeakoululaki. 14.11.2014/932. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932> Luettu 23.4.2024.
- Barnet B. & Long C. 1986. Peer-Assisted Leadership: Principals Learning from Each Other. *The Phi Delta Kappan*, 67, 9, s. 672–675. <http://www.jstor.org/stable/20403201> Luettu 2.5.2024.
- Bass, B. M., Bass, R. & Stogdill, R. M. 2008. *The Bass handbook of leadership: theory, research, and applications*. (4. painos). Free Press. New York.
- Bergström, H. & Mäki, K. 2019. Pedagoginen johtaminen ja johtajuus – yksin vai yhdessä? Teoksessa Kotila, H. (toim.). *Ammatilliseksi opettajaksi*, s. 93–99. Haaga-Heliana julkaisuja 10/2019. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267681/ammattilliseksiopettajaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 23.4.2024.
- Britzman, D. P. 2009. *The very thought of education. Psychoanalysis and the impossible professions*. State University of New York Press. Albany.
- Duignan, P. A. & Macpherson, R. J. S. 2009. Educative Leadership: A Practical Theory. *Educational Administration Quarterly*, 29, 1, s. 8–33. <https://doi.org/10.1177/0013161X93029001003>
- EHEA 2018. Paris Communiqué and Statement. Ministerial conference Paris 2018. [https://eha.info/media.eha.info/file/2018\\_Paris/77/1/EHEAParis2018\\_Communique\\_final\\_952771.pdf](https://eha.info/media.eha.info/file/2018_Paris/77/1/EHEAParis2018_Communique_final_952771.pdf) Luettu 23.4.2024.
- Elfving, J., Hyyryläinen, A. & Keurulainen, H. 2021. Ammattikorkeakoulun opetus suunnitelmaly pedagogisena johtamisena. *UASJournal* 3/2021. <https://uasjournal.fi/3-2021/ammattikorkeakoulun-opetus-suunnitelmaly-pedagogisena-johtamisena/> Luettu 22.4.2024.
- Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechhofer, F. & Platt, J. 1967. The Affluent worker and the thesis of embourgeoisement: Some preliminary research findings. *Sociology*, 1, 1, s. 11–31. <https://doi.org/10.1177/003803856700100102>
- Golnick, T. & Ilves, V. 2021. Opetusalan tyoolobarometri 2021. OAJ. Helsinki. [https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b-404f99026bc901ec75c7/oaj\\_opetusalan\\_tyoolobarometri\\_2021.pdf](https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b-404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf)

Luettu 15.4.2024

- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hakanen, J. 22.3.2023. Työn imua eniten ihmissuhdeammateissa ja hallinnollisessa johtamistyössä. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyon-imua-eniten-ihmissuhdeammateissa-ja-hallinnollisessa-johtamistyossa> Luettu 19.5.2024.
- Halonen, T., Haapamäki, J., Hirsivaara, S., Innola, M., Kajaste, M., Mäkeläinen, U., Palonen, M., Piironen, K. & Vasikainen, S. 2019. Tilannekuva korkeakoulutuksesta ja tutkimuksesta Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:34. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-662-1>
- Hargreaves, A. 1999. Changing teachers, changing times. Teacher's work and culture in the postmodern age. Teachers College Press. New York.
- Holopainen, A., Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Grounded Theory. Aineistolähtöinen tutkimustapa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 249–266. Gaudeamus. Helsinki.
- Hyryläinen, A., Kalavainen, J. & Ylitervo, R. 2020. Pedagogista johtamista ammatillisen oppilaitoksen arjessa. Teoksessa Risku, P., Laitinen-Väänänen, S., Ojala, A-L., Tiihonen, A-K. & Torvinen, H. (toim.). Tulevaisuuden opettaja, s. 210–221. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 283. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344999/JAMKJULKAISUJA2832020\\_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344999/JAMKJULKAISUJA2832020_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Luettu 19.5.2024.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, P. 2018. *Huono johtaminen: tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus. Helsinki.
- Kallio, T. & Kallio, K. 2023. Tutkimus- ja opetushenkilökunnan määrälliset työsuhteet suomalaisissa yliopistoissa. Hallinnon tutkimus, 42, 3, 341–359. <https://doi.org/10.37450/ht.III713>
- Kantola, M., Friman, M., Rauhala, P., Kotila, H. & Huttula, T. K. 2023. Ammatillisen korkeakoulutuksen mahdollisia tulevaisuuskuvia vuoteen 2030. Futura-lehti 3/2023. Tulevaisuuden tutkimuksen seura r.y. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202401234067>
- Karjalainen, P., Kivipelto, M., Liukko, E. & Muurinen, H. 2021.

- Osallisuutta ja toimintakykyä vahvistava aikuissosiaalityö – opas ammattilaisille. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-648-0>
- Keski-Rauska, M-L., Fonsén, E., Aronen, K. & Riekkola, A. 2016. Research on a Joint Leadership Model for Early Childhood Education in Finland. *JECER – Journal of Early Childhood Education Research*, 5, 2, s. 310–328.
- Kilpinen, E., Kivinen, O. & Pihlström, S. (toim.) 2008. Pragmatismi filosofissa ja yhteiskuntatieteissä. Gaudeamus. Helsinki.
- Kinanen, S. 2023. Artikkeleita opetusalan työolobarometristä: ammattikorkeakoulu. OAJ. Helsinki. <https://www.oaj.fi/contentassets/903b-36890bb44fbc8odb2c7cd1a09d27/oaj-barometriartikkeli-amk.pdf> Luettu 15.4.2024.
- Kohtamäki, V., Jonninen, J. & Kosonen, J. 2023. Ammattikorkeakouluosakeyhtiön toimivuus. Selvitys Opettajien Ammattijärjestö OAJ:lle. LOPPURAPORTTI 20.6.2023. OAJ. Helsinki. <https://www.oaj.fi/contentassets/798d45d1ea754bb68a5647f092403bob/loppuraportti-oaj-23082023.pdf> Luettu 15.4.2024.
- Kolho, P. & Ylivero R. 2021. Jaettu johtajuus ammatillisella toisella asteella – Onko opettajajohtajuudelle tilaa? Teoksessa Holappa, A.-S., Hyyryläinen, A. Kola-Torvinen, P. Korva, S., Smeds-Nylund, A. & Aho, H. (toim.). Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Santalahiti-kustannus. Jyväskylä.140–154.
- Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030. s.a. <https://okm.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030> Luettu 23.4.2024.
- Luoma, K. 2009. Theories as tools: An Innovative course design for teaching theoretical knowledge in an integrative manner. Teoksessa Kallioinen, O. (toim.). Learning by developing – New ways to learn: 2009 Conference proceedings, s. 12–33. Laurea Publications D7. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa. <https://urn.fi/URN:NBN:-fi:amk-2016070113497>
- Luova työelämä 2030. Raportti suomalaisten luovasta suorituskyvystä. 2023. [https://uploads-ssl.webflow.com/63105434b02ecf8d1fd5bea0/6319f192340ac62d706011fa\\_Luova\\_tyoelama\\_2030\\_Raportti.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/63105434b02ecf8d1fd5bea0/6319f192340ac62d706011fa_Luova_tyoelama_2030_Raportti.pdf) Luettu 2.5.2024
- Melkko, S. & Ilves, V. 2024. Opetusalan työolobarometri. OAJ. Helsinki.

- <https://www.oaj.fi/contentassets/cc3e079f44b74c9b87152037f9029cfo/tyoolobarometri.pdf> Luettu 2.5.2024.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: e-kirja opiskelijalaitos. International Methelp, Booky.fi. Helsinki.
- Murtonen, M. 2017. Opettajana yliopistolla – Korkeakoulupedagogiikan perusteet. Vastapaino. Tampere.
- Mäki, A. & Mäki, K. 2024. Johtamiskohtaamisten aallokossa. Tunnista työorientaatioiden voima. Professional Publishing Finland. Helsinki.
- Mäki, K. 2012. Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakoulun toiminnan kontekstina. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Yrittäjyyden oppiaine. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/37186> Luettu 2.5.2024.
- Mäki, K. 2019. Ammattikorkeakoulupedagogiikka – tiedon ja aidon oppimisen rajapinnassa. Teoksessa Kotila, H. (toim.). Ammatilliseksi opettajaksi, s. 81–92. Haaga-Helien julkaisuja 10/2019. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267681/amatilliseksiopettajaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 2.5.2024.
- Mäki, K. 2022. Pedagoginen johtaminen – korkeakoulun johtajan työ vai yhteisön tapa toimia? Teoksessa Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.). Korkeakoulupedagogiikka – ajat, paikat ja tulkinnat, s. 214–224. Haaga-Helien julkaisut 7/2022. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/korkeakoulupedagogiikka-ajat-paikat-ja-tulkinnat> Luettu 2.5.2024.
- Mäki, K. 2023. Työorientaatiot ovat pedagogisen hyvinvoinnin ydintä. Teoksessa Vanhanen-Nuutinen, L. & Aura, P. (toim.). Opas pedagogiseen hyvinvointiin, s. 46–51. Haaga-Helien julkaisut 3/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/opus-pedagogiseen-hyvinvointiin> Luettu 2.5.2024.
- Mäki, K. & Saranpää, M. 2010. Paradokseja ja tulkintafoorumeja – johtamistoimintaa ammattikorkeakoulussa. Haaga-Helien kehittämisraportteja 1/2010. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97119/paradoksejajatkintafoorumeita.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 2.5.2024.
- Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2021. Musta elefantti ja korkeakouluopettaja. eSignals Research, 2, 1.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450999>

Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.) 2022. Korkeakoulupedagogiikka – ajat, paikat ja tulkinnat. Haaga-Helian julkaisut 7/2022. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/korkeakoulupedagogiikka-ajat-paikat-ja-tulkinnat> Luettu 2.5.2024.

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Mielityinen, S. & Hakamäki S-P. 2019. Kiviä ja keitaita II. Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa. Haaga-Helian julkaisut 3/2019. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2020-10/kivia-ja-keitaita.pdf> Luettu 2.5.2024.

Mälkki, K. & Mansikka-aho, A. 2020. Taskutuutori – Raketti ajattelun avaruuteen. Tampereen yliopisto. Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1438-5>

Rauhala, P., Kantola, M., Friman, M., Mäki, K. & Kotila, H. 2022. Ammattikorkeakoulupedagogiikan lyhyt historia. Teoksessa Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.). Korkeakoulupedagogiikka – ajat, paikat ja tulkinnat, s. 214–224. Haaga-Helian julkaisut 7/2022. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/korkeakoulupedagogiikka-ajat-paikat-ja-tulkinnat> Luettu 2.5.2024.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. Tampere. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.). Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita. Helsinki.

Savolainen, S. 2022. Kaupungit ja yliopistot ammattikorkeakoulujen omistajina: omistajaohjauksen tavoitteet ja toteutus konserneissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2352-3> Luettu 2.5.2024.

Selander, K., Lyly-Yrjänäinen, M. & Alasoini, T. 2023. Jatkuva oppiminen työorganisaatioissa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen



- toteutuu? MEADOW-julkaisu. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-094-2> Luettu 2.5.2024.
- Soini, T., Pyhältö, K. & Pietarinen, J. 2010. Pedagogical well-being: reflecting learning and well-being in teachers' work. *Teachers and Teaching*, 16, 6, s. 735–751. <https://doi.org/10.1080/13540602.2010.517690>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 31.3.2023. TYÖ2030-ohjelma kokosi viisi ratkaisua menestyvään työelämään. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyo2030-ohjelma-kokosi-viisi-ratkaisua-menestyvaan-tyoelamaan> Luettu 2.5.2024.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2024. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi> Luettu 19.5.2024.
- Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Mermeurs. Tampere.
- Tiihonen, E. 2019. Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5505-4>
- Toom, A., Heide, T., Jäppinen, V., Karjalainen, A., Mäki, K., Tynjälä, P., Huusko, M., Nurkka, N., Vahtivuori-Hänninen, S. & Karvonen, A. 2023. Korkeakoulutuksen tila ja uudistaminen -arviointi. Julkaisut 22:2023. Kansallisen Koulutuksen Arviointikeskus. Helsinki. [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KAR-VI\\_2223.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KAR-VI_2223.pdf) Luettu 2.5.2024.
- Tulkki, P. 1993. Työelämän ja ammattikorkeakoulujen yhteys. Turun yliopisto, koulutussosiologian tutkimuskeskus. Turku.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf) Luettu 2.5.2024.
- Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1170> Luettu 2.5.2024
- af Ursin, K. 2012. Pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus: käsitteparin kaksi traditiota. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.).

- Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja, s. 79–104. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Vaherva, T. 1984. Rehtorin ammattikuva ja koulutustarve. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A 5. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Valakari, M., Nyman, J. & Karvinen, R. 2023. TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi: Raportti 19.4.2023. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2023:26. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8461-5>
- Valliario, S. 2024. Asiantuntijajohtaminen ammattikorkeakouluissa. Lehtoreiden käsityksiä johtamisesta ja sen kehittämisestä. Väitöskirja. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta, Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9972-8>
- Vanhanen-Nuutinen, L. 2023. Pedagogisen hyvinvoinnin avaintekijät. Teoksessa Vanhanen-Nuutinen L. & Aura, P. (toim.). Opas pedagogiseen hyvinvointiin, s. 23–26 Haaga-Helia julkaisut 3/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/opas-pedagogiseen-hyvinvointiin> Luettu 2.5.2024.
- Vanhanen-Nuutinen, L., Mäki, K., Töytäri, A., Ilves, V. & Farin, V. 2013. Kiviä ja keitaita. Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa. Haaga-Helia tutkimuksia 1/2013. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/kivia\\_ja\\_keitaita/#pid=1](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/kivia_ja_keitaita/#pid=1) Luettu 2.5.2024.
- Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. <https://vipunen.fi/fi-fi> Luettu 2.5.2024.
- Woods, P. 2004. Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 7, 1, s. 3–26. <https://doi.org/10.1080/1360312032000154522>

# **Liite 1. Ammatti- korkeakoulutyö ja hyvinvointi -kyselylomake 2023**

## **Ammattikorkeakoulutyö ja hyvinvointi -kyselylomake 2023**

### **1. LUE JA HYVÄKSY EHDOT ENSIN \***

Hyväksyn, että antamiani tietoja käytetään tähän tutkimukseen. Henkilötietoja kerätään vain tutkimuksellisiin tarkoituksiin eikä tietoja luovuteta ulkopuolisille. Henkilötiedot poistetaan tutkimuksen valmistuttua.  
Kyllä

Kyselyn rakenne:

**Taustatiedot Oma työ**

**Työnteon ympäristöt**

**Työnkuva ja työn suunnittelun perusta**

**Johtaminen**

**Työhyvinvointi / pedagoginen hyvinvointi**

Vastaamisohje: valitse mielestäsi oikea vaihtoehto

**Taustatiedot**

**2. SUKUPUOLI NAINEN MIES MUU**

**3. SYNTYMÄVUOTESI VUOSI**

**4. KORKEIN TUTKINTOSI:**

Ammattikorkeakoulututkinto Alempi korkeakoulututkinto

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Ylempi korkeakoulututkinto

Lisensiaatin tutkinto

Tohtorin tutkinto

Muu, mikä?

## **5. TYÖPAIKKANI ON**

Centria-ammattikorkeakoulu  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Hämeen ammattikorkeakoulu  
Högskolan på Åland  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Karelia-ammattikorkeakoulu  
LAB-ammattikorkeakoulu  
Lapin ammattikorkeakoulu  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Oulun ammattikorkeakoulu  
Poliisiammattikorkeakoulu  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Savonia-ammattikorkeakoulu  
Seinäjoen ammattikorkeakoulu  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
Turun ammattikorkeakoulu  
Vaasan ammattikorkeakoulu  
Yrkeshögskolan Arcada  
Yrkeshögskolan Novia

## **6. TOIMIN NIMIKKEELLÄ**

Yliopettaja  
Lehtori  
Tutkija  
Opinto-ohjaaja tai opinto-ohjaaja/lehtori tai vastaava ohjausnimike  
Esihenkilö, mikä?  
TKI-asiantuntija, mikä?  
Muu asiantuntija, mikä?  
Muu, mikä?

## **7. KUINKA MONTA VUOTTA OLET TYÖSKENNELLYT AMMATTIKORKEAKOULUSSA?**

## **8. PEDAGOGINEN PÄTEVYYS**

kyllä  
opinnot kesken  
ei

## **9. TYÖSUHTEENI**

toistaiseksi voimassa oleva  
määräaikainen

## **10. KOKOAIKAISUUS**

kokoaikainen / osa-aikainen

## **11. PÄÄTOIMISUUS**

päätoiminen / sivutoiminen

## **12. TYÖSUHTEESEENI SOVELLETAAN**

1600 tunnin käytäntöä opettajan vuosityöaikamääräyksiä  
hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön (htp) työaikaa

### **Oma työ**

1

3. Työni koostuu seuraavista tehtävistä (arvioi prosentuaaliset osuudet, yhteensä 100 %)

Opetus- ja ohjaustyöstä (opettaminen ja ohjaaminen eri tavoin, arviointi, opetuksen suunnittelu ja kehittäminen, harjoittelu, opinnäytetyöt, palautteen anto, opinnollistaminen, AHOT ym.)

projekti- tai hanketehtävistä (ulkopuolisella rahoituksella työelämän ja/tai opiskelijoiden kanssa yhteistyössä tehtävä (soveltava) kehittämistyö, alueelliset ja/tai valtakunnalliset hankkeet)

jatkuvan oppimisen työtehtävät (avoin amk, täydennyskoulutus, maksullinen palvelutoiminta, erikoistumiskoulutus, AHOT, ym.)

tutkimustehtävistä (Suomen Akatemian, Tekesin rahoittama tai apurahalla tehty tieteellinen, taiteellinen, soveltava tutkimus- ja/tai julkaisutoiminta, väitöskirjatyo, ym.)

hallinnollisista tehtävistä (esihenkilötehtävät, koordinointi, tutkintovastaava, laatutyö, budjetointi, laskutus, amk:n johtoryhmä, oy:n hallitus, luottamusmies, työsuojelu, työajan seuranta, opiskelijavalinta, ym.)

suunnittelu- ja kehittämistehtävistä (kokoukset, suunnittelu- ja kehittäminen, esim. tiimeissä tapahtuva suunnittelu- ja kehittämistyö, asiakkaiden/ sidosryhmien/työelämän edustajien kanssa tehty suunnittelutyö, laboratorio- ja oppimisympäristöjen kunnossapito ja kehittäminen, jne.)

Opinto-ohjauksen erityiset tehtävät (opinto- ja uraohjausta yksilö- ja pienryhmäohjausmenetelmillä. Opiskelijoiden opintojen ohjaukseen ja opintoneuvontaan liittyvät tehtävät)

kansainvälinen työ (verkostot, kansainvälistyminen, liikkuvuus, ym.)  
muusta, mistä ja miten paljon (kouluttautuminen, pätevytyminen, ym.)

## **14. TOTEUTAN TEHTÄVIÄNI (ARVIOI PROSENTUAALISET OSUUDET, YHTEENSÄ 100 %)**

itsenäisesti

yhdessä kollegojen kanssa

yhdessä toisten korkeakoulujen kollegoiden kanssa

yhdessä opiskelijoiden kanssa

yhdessä työelämän edustajien kanssa

yhdessä muiden ulkopuolisten sidosryhmien kanssa

### **Työnteon ympäristöt**

## **15. MISSÄ YMPÄRISTÖSSÄ TOTEUTAT TYÖTÄSI**

**(arvioi prosentuaaliset osuudet, yhteensä 100 %)**

ammattikorkeakoulun tarjoamissa tiloissa  
yhteistyökumppaneiden tarjoamissa tiloissa  
muualla (esim. kotona)

## **16. TOTEUTUUKO TYÖSSÄSI MONIPAIKKAISUUS?**

Kyllä, voit perustella valintaasi.

Ei, voit perustella valintaasi.

### **Työnkuva ja työn suunnittelun perusta**

## **17. VÄITTÄMIÄ TYÖN SUUNNITTELUSTA KYLLÄ/EI**

Työaikasunnitelmani vastaa työtehtäviäni

Työaikasunnitelmassani työtehtäviin on resursoitu tarpeeksi aikaa

Työsuunnitelmani on realistinen

Minulla on työtehtäviä, joita ei ole huomioitu työsuunnitelmassa

Voin vaikuttaa työaikasunnitelmaani

Työaikasunnitelmani on laadittu ennen työkauden alkua

Työaikasunnitelmani on laadittu esihenkilön toimesta

Työaikasunnitelmani on laadittu tiimissä yhdessä kollegojen kanssa

Työaikasunnitelmaani on varattu aikaa myöhemmin määriteltäville tehtäville

Työaikasunnitelma on joustava koko työvuoden ajan

Seuraan työaikani käyttöä suhteessa työaikasunnitelmaani

Käyn työvuoden aikana keskusteluja työaikasunnitelman muutoksista

esihenkilön kanssa

Minulla on mahdollisuus pitää vapaajaksot työtehtävieni rytmityksen mukaan

(esim. projektien ja hankkeiden mukaan)

Haluan enemmän joustoa vapaajaksojen sijoittelussa

Olen tyytyväinen siihen, miten työaikasunnittelua toteutetaan työpaikallani

## **18. TYÖAIKASUUNNITTELUN HYVÄT PUOLET.**

## **19. TYÖAIKASUUNNITTELUN HUONOT PUOLET.**

## **20. VÄITTÄMIÄ ASiantuntijatyön/ESIHENKILÖN/TUTKIJAN TYÖN SUUNNITTELUSTA KYLLÄ /EI**

Käytössäni on liukuva työaika

Käytössäni on joustotyöaika

Työaikakirjaukset tehdään todellisen työn tekemisen aikoihin

Käytössäni on työaikapankki

Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön työaikamääräykset soveltuvat hyvin työni tekemiseen

Olen tyytyväinen siihen, miten työtäni suunnitellaan

Minulla on suunnitelma työaikani käytöstä

Voin vaikuttaa työtehtäviini

Käyn työvuoden aikana keskusteluja työn sisällöstä esihenkilön kanssa

Työajan seuraamisesta on minulle hyötyä

Minulla on mahdollisuus pitää vuosilomani työtehtävieni rytmityksen mukaan

**21. HALLINTO- JA TUKIPALVELUHENKILÖSTÖN TYÖAIKAMÄÄRÄYSTEN HYVÄT PUOLET.**

**22. HALLINTO- JA TUKIPALVELUHENKILÖSTÖN TYÖAIKAMÄÄRÄYSTEN HUONOT PUOLET.**

**23. OSAAMISENI AMMATTIKORKEAKOULUSSA:**

täysin samaa mieltä / samaa mieltä / eri mieltä / täysin eri mieltä / en osaa sanoa / ei koske minua

Osaan hyödyntää monipuolisesti digitaalisia välineitä korkeakoulussani

Osaan suunnitella ja johtaa kehittämisprojekteja (TKI- toiminta)

Osaan laatia yhteistyössä opetuksen ja TKI – toiminnan integraatiota tukevia ratkaisuja

Osaan suunnitella ja toteuttaa myyviä täydennyskoulutuspalveluita

Osaan suunnitella ja toteuttaa koulutusta kansainvälisiin tarpeisiin

Osaan tuottaa ammattikorkeakoulun palveluja

Minulla on mahdollisuus tuottaa uutta tietoa työssäni

Olen tyytyväinen siihen, miten osaamiseni kehittymistä tuetaan työpaikallani

Kykenen rakentamaan organisaatioiden välisiä välisiä strategisia kumppanuuksia

Korostan toiminnassani yrittäjyyden näkökulmaa

**Johtaminen**

**24. VÄITTEITÄ JOHTAMISESTA**

täysin samaa mieltä / samaa mieltä / eri mieltä / täysin eri mieltä / en osaa sanoa / ei koske minua

Ammattikorkeakoulun ylin johto ottaa huomioon henkilöstöstrategiset linjaukset

Lähiesihenkilö ottaa huomioon henkilöstöstrategiset linjaukset

Ammattikorkeakoulun johtaminen tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä

Johtamistoiminta kuuluu ammattikorkeakoulun henkilöstön työnkuvaan

Johtaminen on koko organisaation yhteinen osaamisalue

Pedagogiset linjaukset ohjaavat henkilöstön kehittymistä

Lähiesihenkilö tukee osaamiseni kehittämistä

Käyn esihenkilön kanssa säännöllisesti kehityskeskusteluja

Kehityskeskusteluista on ollut hyötyä työni kannalta

Kehityskeskusteluissa laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Kehityssuunnitelmani laadinnassa otetaan huomioon ammattikorkeakoulun strategialinjaukset

Minulla on mahdollisuus työajan puitteissa kehittää omaa osaamistani

Työnantaja tukee taloudellisesti osaamiseni kehittämistä

Minulla on työssäni mahdollisuuksia edetä nykyistä vaativimpiin työtehtäviin

Pystyn vaikuttamaan työtäni koskevaan päätöksentekoon

**25. MITKÄ AMMATTIKORKEAKOULUSSA VIIME VUOSINA TAPAHTUNEET MUUTOKSET OVAT ERITYISESTI VAIKUTTANEET OMAAN TYÖHÖSI/ TYÖNKUVAASI? MITEN?**

**Työhyvinvointi ja pedagoginen hyvinvointi**

**26. VÄITTEITÄ HYVINVOINNISTA / PEDAGOGISESTA HYVINVOINNISTA**

täysin samaa mieltä / samaa mieltä / eri mieltä / täysin eri mieltä / en osaa sanoa / ei koske minua

Olen ensisijaisesti tietyn aineen substanssiopettaja  
Olen ensisijaisesti oman ammattialani ammattilainen (esim. sairaanhoitaja, ekonomisti, insinööri, muotoilija)  
Olen ensisijaisesti tutkija  
Olen ensisijaisesti esihenkilö  
Koen, että työtäni arvostetaan ammattikorkeakoulussani  
Koen, että työtäni arvostetaan yhteiskunnassa  
Olen kokenut työssäni vähättelyä, väärinkäytöksiä tai hiljentämistä  
Korkeakoulumme hyödyntää yhteisöllisiä sisäisiä verkostoja henkilöstön kehittämisessä  
Ymmärrys pedagogiikasta yhdistää korkeakoulumme henkilöstöä  
Koen usein työhön liittyvää stressiä  
Yhteisöllisyys työpaikallani on kehittynyt pandemia-ajan jälkeen  
Korkeakouluyhteisö (ammattikorkeakoulun henkilökunta ja opiskelijat) on minulle merkityksellinen  
Yhteistyö työyhteisössäni sujuu/toimii hyvin  
Yhteistyö opiskelijoiden kanssa sujuu/toimii hyvin  
Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni  
Olen usein innostunut työstäni  
Minusta on usein mukavaa syventyä työhöni

## **27. MITEN KUVAISIT KORKEAKOULUNNE YHTEISÖLLISYYTTÄ?**



# Liite 2. Esimerkki tutkimuslupa- hakemuksen liitteenä olleesta tietosuojai- lmoituksesta

Yksittäisille ammattikorkeakouluille toimitetut tietosuojailmoitukset erosivat hiukan toisistaan.

**Laatimispäivämäärä:**

20.11.2023

**Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? /  
Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

- Henkilötiedoiksi luettavia tietoja ei kysytä. Tutkittavien anonymiteetti pyritään varmistamaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa (aineiston keruu, aineiston säilytys, aineiston analysointi, julkaiseminen, mahdollinen jatkokäyttö).
- Käytössä on sähköinen, anonyyminä täytettävä kyselylomake, joka on laadittu Webropolilla. Lomakkeelle johtaa sähköinen linkki, joten vastaajan sähköpostiosoite ei kirjaudu tietoihin. Webropol Oy (FI17739602) käyttää palvelualustansa toiminnan kannalta välttämättömiä evästeitä ja kerää niiden avulla tietoja (tässä tapauksessa pääasiassa IP-osoite). Evästeinä kertyneitä henkilötietoja ei siirretä materiaalin mukana eikä käsitellä tutkimuksen missään vaiheessa.
- Aineisto anonymisoidaan esikäsittelyvaiheessa. Kvalitatiivinen aineisto siirretään Haaga-Helian tutkimustiimille, joka poistaa avovastauksiin mahdollisesti kirjatut suorat tunnistetiedot. OAJ:n tutkimustiimi anonymisoi kvalitatiiviset osiot.

### **Mitä tietoja kerätään? / Tutkimusrekisterin tietosisältö**

- Taustatietona kysytään vastaajan sukupuoli, syntymävuosi, korkein suoritettu tutkinto, ammattikorkeakoulu, jossa vastaaja työskentelee, nimike, kuinka monta vuotta vastaaja on työskennellyt ammattikorkeakoulussa, pedagoginen pätevyys, työsuhdemuoto sekä mitä työaikamääräystä työsuhteeseen sovelletaan.
- Kerätyt taustatiedot ovat välttämättömiä luokittelun ja tarkoituksenmukaisen tiedonsaannin kannalta.
- Taustatieto-osiossa ei ole pakolliseksi merkittyjä kenttiä, eli vastaaja voi myös jättää vastaamatta valitsemiinsä kenttiin.
- Taustatietoja ja vastauksia yhdistämällä voisi teoreettisesti olla mahdollista yhdistää vastauksia tiettyihin henkilöihin. Aineistoa käsitellään aina luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan yleisellä tasolla.
- Varmistetaan, että julkaistavasta tutkimusraportista ei voi tunnistaa vastaajia tai työpaikkoja, tuloksia käsitellään yleisellä tasolla.

### **Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste**

- Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteena on vastaajan suostumus, joka pyydetään lomakkeella, ennen vastaamisen aloittamista. Liitteenä on saatekirje, josta vastaajalle selviävät tutkimuksen tiedot ja tarkoitus.
- Tietojen kerääminen on tarpeellista, jotta kyetään muodostamaan ajankohtainen tilannekuva työolosuhteista ja työnteon sisällöistä ammattikorkeakouluissa sekä seuraamaan työn muutosta ja sen vaikutuksia. Saatuja tietoja tullaan käyttämään ammattikorkeakoulutyön kehittämiseen ja ammattikorkeakoulutoimijoiden työn edellytysten ja työhyvinvoinnin tukemiseen.
- Tiedot kerätään sähköisellä tutkimuslomakkeella, jonka linkki jaetaan luottamusmiesten kautta soveltuviissa tehtävissä työskenteleville henkilöille.
- Vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaajilta pyydetään suostumus ennen vastaamista, henkilötietoja ei kysytä.
- Pakollisiksi merkittyjä vastauksia ei ole, vastaaja päättää itse, mihin kysymyksiin lomakkeella vastaa.

### **Mistä kaikkialta henkilötietoja kerätään / Tietolähteet**

- Emme kysy henkilötietoja, Webropol -lomake on anonymisoitu. Haaga-Helia tai OAJ ei pysty lähtökohtaisesti yhdistämään aineistoa vastaajien henkilötietoihin.
- Webropol Oy (FI17739602) käyttää palvelualustansa toiminnan kannalta välttämättömiä evästeitä ja kerää niiden avulla tietoja. Evästeet liittyvät palvelun toiminnallisuuden ja laadun seurantaan. Webropol kerää evästeillä muun muassa seuraavat tiedot:
  - Käyttöjärjestelmä
  - Selainversio
  - IP-osoite
  - selaimen lisäosat
  - kuinka monta kertaa kyselyitä on avattu viikon aikana
  - sivun latausaika
  - kesken jääneet vastaukset
- Kyselyn taustatietona keräämme syntymäajan, sukupuolen, sekä tiedon ammattikorkeakoulusta, jossa henkilö on töissä. Nämä tiedot saattavat olla yhdistettävissä esimerkiksi avovastauksiin joissakin tapauksissa.
- Aineisto on ainoastaan tutkimusryhmän käytössä, ryhmä on sitoutunut noudattamaan tiukasti tutkimuseettisiä periaatteita. Aineistoa ei analysoida ammattikorkeakoulutasolla, eikä raportissa tai maisterintutkielmassa julkaista sellaisia tietoja, joista voisi päätellä vastaajan työpaikan tai henkilöllisyyden.

### **Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle**

- Aineisto kerätään Webropol – kyselyllä, vastaukset tallentuvat Webropol Oy:n palvelimelle, josta se siirretään kyselyn sulkeuduttua Haaga-Heliale ja OAJ:lle, sen jälkeen tiedot poistetaan Webropolin palvelimelta (ks. tietojen säilytys).
- Aineistoa säilytetään Haaga-Helian ja OAJ:n palvelimilla, jonne on pääsy vain tutkijoilla. Tutkimusryhmä noudattaa vaitiolovelvollisuutta. Aineistoja ei
- luovuteta tutkimuksen suorittavien organisaatioiden ulkopuolelle.
- Aineistosta tehdään maisterintutkielma Helsingin yliopistoon (YAKT), tutkielman tekijä on tutkimusryhmän jäsen. Tässäkin tapauksessa kerättyjä aineistoja ei siirretä ulkopuolisille tahoille ja ne säilytetään ainoastaan OAJ:n ja Haaga-Helian palvelimilla. Haaga-Helia käsittelee kvalitatiivisen ja OAJ kvantitatiivisen aineiston.

### **Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle**

Tietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

### **Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet**

- Webropol-palvelusta poistettuja kyselytietoja säilytetään Webropolin toimesta palvelimilla vuoden ajan poistamisen jälkeen, sen jälkeen ne tuhoetaan. Poiston jälkeen ne säilyvät Webropolin varmuuskopiotiedoissa 12 kk poiston jälkeen, minkä jälkeen tiedot poistuvat lopullisesti.
- Webropol säilyttää evästeillä kerättyjä tietoja kaksi viikkoa.
- Tutkimusaineistoa säilytetään Haaga-Helion ja OAJ:n palvelimilla, jotka ovat erityisen hyvin ja EU:n standardien mukaisesti tietosuojattuja.
- Aineistoon pääsevät käsiksi vain Kiviä ja keitaita -tutkimustiimin jäsenet, jotka noudattavat huolellisuutta ja tarkkuutta dataa käsitellessään.

### **Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

- Kerätty aineisto tuhoetaan 10 vuoden jälkeen.
- Aineisto kerätään Kiviä ja keitaita- tutkimusta varten ja sen on tarkoitus tarjota myös tarvittaessa seurantatietoa työn muutoksesta ammattikorkeakouluissa, mikäli tutkimusten sarja saa jatkoa.

### **Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko**

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

### **Rekisteröidyn oikeudet**

- Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.
- Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.
- Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

#### **Tutkimusrekisterin tiedot**

Kiviä ja keitaita 4 on jatkoa aiemmin toteutetuille Kiviä ja keitaita -tutkimuksille. Tutkimuksessa tuotetaan seurantatietoa, mutta jokainen Kiviä ja keitaita -tutkimus on oma, itsenäinen tutkimuksena, kyseessä ei ole varsinainen seurantatutkimus.

Tunnistetietoja ei siirretä mukana, kun aineisto siirretään Webropolin palvelimelta OAJ:n ja Haaga-Helian palvelimille. Webropolin evästeasetuksilla keräämien tietojen säilytysajat esitetty yllä.

#### **Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot**

Rekisterinpitäjiä ovat yhteisvastuullisesti Haaga-Helia ja OAJ.

Haaga-Heliassa rekisteriasioissa yhteys henkilö on yliopettaja Kimmo Mäki (kimmo.maki@haaga-helia.fi)

OAJ:ssä yhteys henkilö on tutkija Vesa Ilves (vesa.ilves@oaj.fi).

#### **Tutkimuksen suorittajat**

Haaga-Helia: Kimmo Mäki, Hannu Kotila, Minna Fred

Opetusalan ammattijärjestö: Vesa Ilves, Sipuliina Kinanen, Hannele Louhelainen, Pasi Repo

# Liite 3. Aineiston- hallintasuunnitelma

## Aineistohallintasuunnitelma

### Tutkimuksen nimi:

Kiviä ja keitaita 4

### Tekijät:

Kimmo Mäki, Hannu Kotila, Minna Fred, Vesa Ilves, Sipuliina Kinanen, Hannele Louhelainen, Pasi Repo

### Affilaatio:

Haaga-Helia ammatillinen opettajakorkeakoulu ja Opetusalan ammattijärjestö (OAJ)

### Tutkimuksen tiivistelmä:

Kiviä ja keitaita 4-tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ammattikorkeakoulujen henkilöstön kokemuksia ammattikorkeakoulutyöstä 2023. Se on jatkoa vuosina 2013, 2019 ja 2021 julkaistuille Kiviä ja keitaita -tutkimuksille.

Kyseessä on itsenäinen tutkimus, jossa tarkastellaan osin samoja teemoja, kuin edeltäjissään, mutta mukaan on otettu myös uusia, ajankohtaisia ulottuvuuksia. Kiviä ja keitaita 4- tutkimukseen sisältyy viisi keskeistä teemaa, joista tietoa kerätään.

Oma työ

*Työnteon ympäristöt*

*Työnkuva ja työnteon perusta*

*Johtaminen*

*Työhyvinvointi ja pedagoginen hyvinvointi.*

## **1. AINEISTON YLEISKUVAUS**

### **1.1 Millaiseen aineistoon tutkimuksesi perustuu? Millaista aineistoa kerätään, tuotetaan tai käytetään uudelleen? Missä tiedostomuodossa aineisto on? Esitä myös karkea arvio tuotettavan/kerättävän aineiston koosta.**

Kiviä ja keitaita 4 toteutetaan valtakunnallisena kyselytutkimuksena. Sähköinen linkki kyselylomakkeelle lähetään kaikkiin Suomalaisiin ammattikorkeakouluihin. Lisäksi vastauslinkki jaetaan Opetusalan ammattijärjestön (OAJ) jäsenkyselynä liittoon kuuluville, ammattikorkeakouluissa työskenteleville henkilöille.

Kyselyyn toivotaan vastauksia opetus-, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotehtävissä sekä esihenkilötehtävissä työskenteleviltä ammattikorkeakoulutoimijoilta.

Webropolilla laadittu kyselylomake sisältää 27 osiota ja siihen sisältyy sekä strukturoituja, että avoimia kysymyksiä yllä esitellyistä teemoista. Vastaaminen on anonyymia.

Aineisto tullaan tallentamaan Excel -muotoon ja määrällisiä osioita tullaan analysoimaan TIXEL- tilasto-ohjelmalla sekä SPSS-ohjelmalla.

Aineistoa käytetään myös Helsingin yliopiston maisteritutkielmaan (YAKT).

### **1.2 Miten aineiston yhtenäisyys ja laatu varmistetaan?**

Aineisto kerätään valtakunnallisesti samalla sähköisellä lomakkeella.

Työtavoissa noudatetaan tarkkuutta ja huolellisuutta ja varmistetaan, että aineisto säilyy virheettömänä. Erityisesti kiinnitetään huomiota aineistojen teknisten käsittelyiden sekä siirtojen aikana, että analyysivaiheessa. Tietoja muunneltaessa tullaan varmistamaan alkuperäisten, käsittelemättömien tietojen säilyminen.

Kaikista valituista menetelmistä tuodaan esille niiden tieteenfilosofiset lähtökohdat.

Pyrimme siihen, että kaikkia aineistoja analysoi ainakin kaksi tutkijaa.

## **2. EETTISTEN PERIAATTEIDEN JA LAINSÄÄDÄNNÖN NOUDATTAMINEN**

### **2.1 Mitä juridisia seikkoja liittyy aineiston hallintaan (esim. EU:n yleinen tietosuoja-asetus ja muu aineiston käsittelyyn liittyvä lainsäädäntö)?**

Tutkimuksen aineistonkeruussa, analysoinnissa ja raportoinnissa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia periaatteita (TENK) sekä EU:n tietosuoja-asetusta (General Data Protection Regulation, GDPR; EU 2016/679).

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimuksiin osallistuvilta

henkilöiltä kysytään suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja heitä informoidaan tutkimuksen tavoitteista. Hyväksyntä pyydetään ennen vastaamista, lomakkeen ensimmäisellä sivulla.

Tutkittavien anonymiteetti varmistetaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa (aineiston keruu, aineiston säilytys, aineiston analysointi, julkaiseminen, mahdollinen jatkokäyttö). Kyselylomakkeeseen johtaa jaettu linkki, eikä lomakkeeseen tallennu vastaajan henkilötietoja. Lomake on anonymisoitu.

Vastaajilta pyydetään taustatietoja, jotka saattavat olla yhdisteltyinä yhdistettävissä vastaajiin. Tutkimuksen suorittajat noudattavat tutkimusta tehdessään vaitiolovelvollisuutta ja erityistä huolellisuutta materiaalin kanssa työskennellessään. Tuloksia ei raportoida ammattikorkeakoulutasolla, eikä raportista tai tuloksista ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia tai työpaikkoja.

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisen arkaluontoisia tietoja.

Eettistä ennakoarviointia ei tarvita.

## **2.2 Miten hallinnoit käyttämäsi, tuottamasi ja jakamasi aineiston oikeuksia?**

Aineiston oikeudet pysyvät Haaga-Heliällä, OAJ:llä sekä tutkimusryhmällä.

Henkilötietoja ei kerätä. Aineisto on tarkoitus tuhota 10 vuoden jälkeen.

Avoimen linkin kautta kerättyä aineistoa jatkokäytetään ainoastaan Kiviä ja keitaita -tutkimuksiin. Poikkeuksista päättävät tutkimustiimin johtaja Kimmo Mäki ja tutkija Vesa Ilves.

## **3. DOKUMENTOINTI JA METATIEDOT**

### **3.1 Miten dokumentoit aineistosi, jotta se on löydettävissä, saavutettavissa, yhteen toimiva ja uudelleen käytettävissä sekä itseäsi että muita varten? Mitä metatietostandardeja, README-tiedostoja ja muuta dokumentaatiota käytät, jotta muut voivat ymmärtää ja käyttää aineistoasi?**

Aineistoa säilytetään Haaga-Helian ja OAJ:n palvelimella, jonne on pääsy vain tutkijoilla.

Kerättyä tutkimusdataa ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille tahoille. Se on vain Kiviä ja keitaita -tutkimustiimin käytössä. Tekijänoikeudet ja käyttöoikeudet ovat tutkijaryhmällä.



## **4. TALLENTAMINEN JA VARMUUSKOPIOINTI TUTKIMUSHANKKEEN AIKANA**

### **4.1 Minne aineisto tallennetaan ja miten se varmuuskopioidaan?**

Aineisto tallennetaan Haaga-Helium ja OAJ:n palvelimille, jotka ovat erityisen hyvin ja EU:n standardien mukaisesti tietosuojattuja.

4.2 Kuka valvoo pääsyä aineistoon, ja miten suojattua pääsyä aineistoon valvotaan?

Aineistoon pääsevät käsiksi vain tutkimustiimin jäsenet, jotka noudattavat huolellisuutta ja tarkkuutta dataa käsitellessään.

## **5. AINEISTON AVAAMINEN, JULKAISEMINEN JA ARKISTOINTI TUTKIMUSHANKKEEN PÄÄTTYTTYÄ**

### **5.1 Mikä osa aineistosta voidaan asettaa avoimesti saataville tai julkaista?**

#### **Missä ja milloin aineisto tai siihen liittyvät metatiedot asetetaan saataville?**

Tuloksista julkaistaan tutkimusraportti syksyllä 2024. Raportti pyritään julkaisemaan sekä painettuna, että sähköisenä. Tutkimuksen metatiedot tulevat saataville raportin julkaisun yhteydessä.

### **5.2 Missä aineisto säilytetään ja kuinka pitkään?**

Aineisto säilytetään Haaga-Helium ja OAJ:n omilla palvelimilla kymmenen vuotta tutkimuksen päättymisen jälkeen. Anonymisoituja tuloksia voidaan säilyttää myös tämän jälkeen, mikäli se nähdään tarpeelliseksi.

## **6. AINEISTONHALLINTAA KOSKEVAT VASTUUT JA RESURSSIT**

### **6.1 Kuka (esim. tehtävä ja laitos) vastaa aineistonhallinnasta?**

Aineistonhallinnasta vastaa Kimmo Mäki Haaga-Heliassa ja Vesa Ilves OAJ:ssä.

### **6.2 Mitä resursseja aineistonhallinta edellyttää, jotta voit varmistaa, että aineisto voidaan avata ja säilyttää FAIR-periaatteiden mukaan?**

Resurssit tulevat Haaga-Helium tai OAJ:n työsuhteessa tarjotuista palveluista (esim. IT-tuki, palvelimet).

**KIVIÄ JA KEITAITA 4.0** -tutkimus kuvaa sitä, millä tavalla suomalaiset ammattikorkeakoulut ovat muuttuneet viidentoista vuoden aikana. Vuonna 2009 kerättiin Kiviä ja keitaita -tutkimussarjan ensimmäinen aineisto, ja nyt vuonna 2024 ovat neljännen tutkimuksen tulokset yksissä kansissa.

Tutkimussarjan on mahdollistanut Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Opetusalan Ammattijärjestön (OAJ) yhteistyö.

Tutkimukseen on otettu mukaan koko korkeakoulu-yhteisö: ammattikorkeakoulujen lehtorit, yliopettajat, opinto-ohjaajat, esihenkilöt, TKI-asiantuntijat ja muut asiantuntijat.

Tarkastelussa ovat heidän kokemuksensa korkeakoulutyön rakenteista, työaika- ja suunnittelu-kulttuurista, työssä tarvittavasta osaamisesta, korkeakoulutyön johtamisesta, työhyvinvoinnista ja yhteisöllisyydestä. Tätä kaikkea värittävät näiden asiantuntijaryhmien erilaiset työorientaatiot, joita on tutkittu käsillä olevassa julkaisussa.

Tutkimus antaa kaikille ammattikorkeakoulutoimijoille peilin, jonka kautta voi reflektoida nykytilaa ja löytää kehittämiskohteita korkeakoulujen tulevaisuudelle.

