



# Voiko tiedekunnan opetustoimintaa johtaa?

Turo Virtanen

TieVie-seminaari 30.-31.10.2003

Biomedicum, Helsinki

# Esityksen rakenne

- Johtaminen
- Johtaminen yliopistossa
- Opetus, opiskelu, oppiminen
- Opetus
  - sisältö
  - menetelmät
  - määrä, laatu
  - arvostus
  - arviointi ja kehittäminen
- Johtamisen mahdollisuudet ja haasteet

# Johtaminen (management)

- Suunnittelua - Planning
- Organisointia - Organizing
- Koordinointia - Co-ordinating
- Motivointia - Motivating
- Valvontaa - Controlling

Yleinen puhetapa

# Leadership vs. management

## *Leadership*

- suunnan luominen
- muutos
- sitoutuminen
  
- Leader - follower

## *Management*

- järjestyksen ylläpito
- jatkuvuus
- valvonta
  
- Superior - subordinate

# Leadership vs. management

## *Leadership*

- Visiot - Strategiat
- Ryhmänmuodostus  
- Kommunikointi
- Motivointi -  
Inspirointi

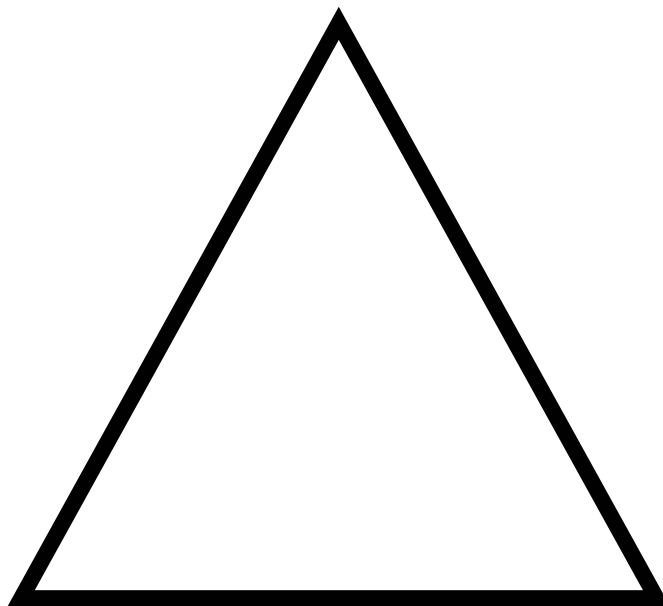
## *Management*

- Suunnittelu -  
Budjetointi
- Organisointi -  
Henkilöstön  
hankinta
- Kontrollointi -  
Ongelmanratkaisu

# Johtaminen yliopistossa

- asiantuntijaorganisaatio
- koulutusorganisaatio
- julkinen organisaatio
- osa kansainvälistä tiedeyhteisöä
- verkostoituva organisaatio
- virtuaalinen organisaatio
- muuttuva organisaatio

Yliopiston autonomia  
OIKEUS JOHTAA



Akateeminen vapaus  
VELVOLLISUUS  
OLLA JOHTAMATTA

Kollegiaalisuus,  
3-kantaneuvostot  
VERTAISJOHTAMINEN

Yliopiston autonomia  
OIKEUS JOHTAA



Akateeminen vapaus  
VELVOLLISUUS  
OLLA JOHTAMATTA

Kollegiaalisuus,  
3-kantaneuvostot  
VERTAISJOHTAMINEN



# Rehtori, dekaani, laitosjohtaja

## ■ Luottamusmies?

- kollegojen edustaja (valinta vaaleilla)

## ■ Omistajan edustaja?

- valtiollisen yliopistopolitiikan edustaja
- tiedeyhteisön edustaja

## ■ Yliopiston edustaja?

- yliopiston omien päätösten toteuttaja

# Johtamisen rajoitteita

- asiantuntijat parhaita oman työnsä tuntijoita
- opiskelijoiden panos vaatii jatkuvaa perehdyttämistä
- opettaja- ja tutkijakunta vastuussa työstään suurelta osin tiedeyhteisölle
- laitosten, oppiaineiden autonomia
- kollegiaalisuus, vertaisjohtaminen – konsensus
- joustovara pieni: kehittämistyöhön panostamiseen vähentää etenkin tutkimusta
- opm-ohjaus, vm-ohjaus

# Opetuksen sisältö

- Tieteellinen tieto, ajattelu, tutkimustaito
- Välineelliset taidot: kielitaito, vuorovaikutustaidot, tietotekniikka, tiedonhaku
- Tieteellinen kasvatustieteiden arvojen omaksuminen

# Opetuksen sisällön johtaminen

- Tutkinnon tavoitteet: tutkinnon rakenne
  - pääaine ja sivuaineet – monitieteisyys, mitoitus
  - tutkimustaito vs. ammattitaito – harjoittelu
- Kaikille yhteiset opinnot - identiteetti
  - tieteellinen ajattelu ja tutkimus – tdk:n tieteenaloilla
  - välineelliset taidot
- Ydinainesanalyysin vieminen laitossyhteisöihin
- Opetuksen tutkimusperusteisuus: tutkimusmahdollisuudet, opettajien oppiarvot
- Saman alan laitosten yhteistyö – myös kv

# Opetusmenetelmät

- opetusfilosofia - oppimisnäkemykset
- lähiopetuksen menetelmät
- verkko-opetuksen menetelmät
- monimuoto-opetuksen menetelmät
- itsenäisen opiskelun menetelmät
- opiskelu ulkomailla
- oppimateriaalit
- työelämäyhteys

# Opetusmenetelmien johtaminen

- yliopistopedagogisen ja verkkopedagogisen koulutuksen tarjonta
- opetusyhteistyöhön kannustaminen: uuden oppimisen yhteisöllisyys – myös kv-yhteistyö
- kokeilujen mahdollistaminen – projektien luominen, ml rahoitustuki
- hyvien käytäntöjen analysointi ja vakiinnuttaminen
- opetustyössä oppimisen mallintaminen: mentorointi, työnohjaus, vertaispiirit – myös opettajavaihdon kautta
- tukipalvelujen organisointi: kurssiavustajat, verkkotukihenkilöt, vaihtopalvelut, työharjoittelupalvelut
- uusien esikuvien luominen ja markkinointi
- uuden opetusmallin käyttöönotto koko laitoksessa/tdk:ssa?

# Opetuksen määrä ja laatu

- opetuksen vs. opiskelun määrä ja laatu
- opintoviikot, tutkinnot - lkm
- massaluennot, pienryhmäopetus, harjoitukset, kirjallisuuskuulustelut, verkko-opetus, vieraskielinen, työharjoittelu ym. – mikä suhde määrällisesti?
- eri kurssityyppien laatukriteerit, kurssien arviointi (opiskelijat, opettajat), arviointien hyödyntäminen (opettaja, laitos, tiedekunta, yliopisto)
- ulkoinen arviointi (kotimainen vs. kv): opinnäytetyöt, tutkinnot

# Opetuksen määrän ja laadun johtaminen

- opetuskuormituksen tasaus (työsuunn.)
- rahanjakomalli: laitosten tutkintotavoitteet, alakertoimet, sivuaineov:t – plus vieraskielisyys, opiskelijavaihto
- määrän ja laadun tasapaino: kumpaakaan ei pidä maksimoida
- laatuajattelun edistäminen, laadun kehittämisen- ja arviointihankkeet - palkitseminen
- kytkentä tavoiteneuvotteluihin / kehityskeskusteluihin
- laadunhallintajärjestelmän vahvistaminen – tdk vs. laitos



# Opetuksen arvostus

- keskustellaanko vain tutkimuksesta?
- pedagoginen kouluttautuminen, asiantuntijoiden konsultointi
- oppikirjojen ja oppimateriaalien laatiminen
- oman opetuksen arviointi, tutkiminen ja uudistaminen (omat opetuskokeilut)
- yhteistyö opiskelijoiden kanssa
- opetusansiot virantäytössä

# Opetuksen arvostuksen johtaminen

- yo-pedagogiset opinnot osaksi jatkokoulutusta – kasvatus
- opetuksen kehittäminen osaksi tieteellistä konferenssitoimintaa (esim. pysyvä työryhmä)
- oppikirjojen ja –materiaalien tukirahoitus
- opetuksen arvioinnin ja kehittämisen asiantuntijatuki opettajille
- opetusansiot virantäytössä: opetusportfoliot, opetustaidon osoittaminen – viralliset pelisäännöt, laaja-alaisuus
- palkinnot: laitostaso, tdk-taso, yo-taso, alueellinen ja valtakunnallinen taso

# Opetuksen arviointi ja kehittäminen

- kohteina: kurssit, kokonaisuudet, ohjaus, tutkinnot, oppimisympäristöt, opetuksen suunnittelu ym.
- myös oppimisen arviointimuotojen arviointi
- arvioijina opiskelijat, opettajat, asiantuntijat  
– sisäinen, ulkoinen arviointi
- arviointien hyödyntäminen
- kehittämishankkeet

# Arvioinnin ja kehittämisen johtaminen

- arvioinnin ja kehittämistyön kartoitus ja arviointi (meta-arviointi)
  - miten organisoitu, mitä tuloksia, miten otettu käyttöön (vaikuttavuus)
- kytkentä opetuksen ja oppimisen kehittämistavoitteisiin (ohjelmaan, strategiaan)
  - harkittu kehittämishankkeiden kokonaisuus, ajoitus
- kytkentä laadunhallintajärjestelmään ja sen kehittämiseen
  - säännönmukainen vs. hankeluonteinen arviointi eri arviointikohteissa
- tietopohjan vahvistaminen: arviointien tulosten jalostaminen, innovaatioiden levittäminen, tilastointi

# Johtamisen mahdollisuudet ja haasteet

- leadership > management
- tieteenalakulttuurien vaihtelu
- aktivistien ryhmäyttäminen
- opetusansiot: virkanimitykset, palkinnot
- kehittämissuhteiden arvioinnin tehostaminen – projektien vaiheistus ja klusterointi
- kytkentä tavoiteneuvotteluihin / kehityskeskusteluihin
- 'pää auki' – näkyvyys, uskottavuus, lupaavuus, turvallisuus