

Article

Musta elefantti ja korkeakouluopettaja!

Kimmo Mäki¹, Liisa Vanhanen-Nuutinen¹¹ Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Viittausohje: Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2023). Musta elefantti ja korkeakouluopettaja! *eSignals Research*, 2(1).
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450999>

Date of publishing: 21.06.2021



Reviewers:
Marianne Teräs
professori
Tukholman yliopisto

Eija Raatikainen
yliopettaja
Metropolia ammattikorkeakoulu



Copyright: © 2023 by the authors and Haaga-Helia University of Applied Sciences. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC SA) license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

Tiivistelmä: Maaliskuussa 2020 korkeakoulut siirtyivät etätöihin ja -opetukseen vuorokausien varoitusajalla. Aluksi väliaikaiseksi arvioidusta tilanteesta on alkanut kehittyä pysyvä tilapäisyys, kun Covid19-pandemian jatkuessa monet korkeakoulut ja yliopistot ovat jo ilmoittaneet jatkavansa etäopetusta aina vuoden 2021 loppuun saakka. Pandemia yllätti kuin musta elefantti, merkittävä tekijä, jota ei osattu huomioida korkeakoulujen ennakointityössä.

Mustaksi elefantiksi on alettu kutsua tapahtumaa, kehityskulkua tai ongelmaa, joka on kaikkien nähtävissä mutta jota kukaan ei halua käsitellä. Kaikki teeskentelevät, että sitä ei ole olemassa. (Ho, 2017, Universal Simplicity, 2017.) Maailman terveysjärjestö lisäsi jo helmikuussa 2018 ihmiskuntaa uhkaavien sairauksien listalle uuden kohdan tauti X, jonka tunnusmerkit muistuttivat koronaa. Olemme saaneet uuden tuttavuuden ilmiöiden eläintarhasta.

Miten opetushenkilöstö sopeutui pandemian tuomaan epävarmuuteen ja etätöihin? Miten korkeakouluissa onnistuttiin johtamaan pedagogista työtä poikkeusolojen aikana? Tässä artikkelissa esitetään vastauksia näihin kysymyksiin ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstölle vuoden 2020 lopulla suunnatun verkkokyselyn tulosten avulla. Kyselyyn vastasi 673 ammattikorkeakoulujen opetustehtävissä (yliopettaja, lehtori, päällikkö, asiantuntija) toimivaa henkilöä. Tässä artikkelissa tarkastellaan yliopettajien (n=80) vastauksia kyselyn avoimiin kysymyksiin.

Työskentely etätöiden poikkeusoloissa toi esille digipedagogisen osaamisen vahvuudet mutta osoitti myös puutteita etätöihin siirtymisessä ja pedagogisessa johtamisessa. Poikkeusolojen jatkuessa eristäytyneisyys työyhteisöstä ja yhteisöllisen tuen puute uuvuttivat ja heikensivät työssä jaksamista.

Keywords: keyword, keyword, keyword, keyword

1 Johdanto

Maaliskuussa 2020 korkeakoulut siirtyivät etätöihin ja -opetukseen vuorokausien varoitusajalla. Monet korkeakoulut ja yliopistot ovat jo ilmoittaneet jatkavansa etäopetusta aina vuoden 2021 loppuun saakka. Aluksi

väliaikaiseksi arvioidusta tilanteesta on alkanut kehittyä pysyvä tilapäisyys. Covid19-pandemia yllätti kuin musta elefantti, merkittävä tekijä, jota ei osattu huomioida korkeakoulujen ennakkointityössä.

Yhä monimutkaisemmaksi muuttuva maailma on jo itsessään kyseenalaistanut korkeakoulutuksen perinteiset ajattelu- ja toimintamallit ja vauhdittanut esimerkiksi korkeakoulupedagogiikan kokeilevaa kehittämistä. Koulutusalojen silloja on purettu ja lineaarista ajattelumallia koulutuksen ja työn suhteesta on kyseenalaistettu. Jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien kehittäminen työssä oleville aikuisille on hyvä esimerkki niistä muutostarpeista, joita korkeakouluihin kohdistuu.

Jo tässä vaiheessa Covid19-pandemiaa voidaan todeta, että pandemian aikana on toisaalta voitu nopeasti vahvistaa esimerkiksi digitaalisen pedagogiikan osaamista mutta samalla mahdollisuudet esimerkiksi kampuksilla toteutuvalla yhteisöllisyydelle ovat heikentyneet. Nopea ja lähes totaalinen siirtyminen digitaalisten ratkaisujen ja ympäristöjen varaan opetustyössä keväällä 2020 sekä syksyn hybridiratkaisut nostivat digipedagogista osaamista voimakkaasti mutta toivat samalla haasteita työn suunnitteluun ja työn rakenteeseen. Hyvän ja vahvasti negatiivisen kehityksen rinnakkainen voimistuminen samassa ilmiössä on tunnistettu kompleksisuustutkijoiden piirissä (Puustinen & Jalonen, 2020). Pirulliset ongelmat ovat monitulkintaisia ja yhteen kietoutuneita. Ihmiset ja asiat vaikuttavat toisiinsa epälineaarisesti vuorovaikutusprosessien välityksellä ja muuttavat toinen toistaan odottamattomasti.

Kompleksisessa toimintaympäristössä tarvitaan selviytymis- ja sopeutumiskykyä niin, että muutos ei johda lamaantumiseen vaan uudistaa toimintaa. Resilienssi on seurausta haasteellisissa olosuhteissa ilmenevästä kapasiteetista ja menestyksekkäästä sopeutumisesta. Resilienssi auttaa yksilöä tai yhteisöä orientoitumaan uudelleen muutostilanteissa. (Poiijula, 2018.) Sitä vahvistetaan rakentamalla kestävämpää tulevaisuutta, joka huomioi isot kehityskulut ja niiden tuomat haasteet sekä heikot signaalit (Hämäläinen & Vataja, 2020).

Artikkelissa esitetään tuloksia ammattikorkeakouluopettajille kohdistetusta tutkimuksesta, jossa selvitetään kevään 2020 poikkeusolojen vaikutuksia opettajien työhön ja sen johtamiseen. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena marras- ja joulukuussa 2020. Kyselyssä oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Tässä artikkelissa esitetään tulokset yliopettajien (n=80) vastauksista kyselyn avoimiin kysymyksiin.

2 Kompleksisuusajattelu ja Covid19-pandemian vaikutukset korkeakoulu-työhön

Kompleksisuus on sana ja käsite, jota olemme käyttäneet aktiivisesti, kun olemme yrittäneet antaa selityksiä monimutkaisille lokaalisille ja globaalille ongelmille. Käsitteen ja kompleksisuusajattelun ytimessä on kokonaisvaltainen näkemys, jossa asiat ja ilmiöt ovat kietoutuneena toisiinsa. Ajattelu haastaa mekanistisen maailmankuvan ja yhtenä peruslähtökohtana on, että asioita tapahtuu ilman selkeitä ja näkyviä syitä. Kokonaisuus ei olekaan osiensa summa. (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 16; Mäki, 2017, s. 21.)

Yhteenkietoutuneet ilmiöt, tapahtumat ja toimijat muodostavat odottamatonta kehitystä. Ennakoimattomuus, muutoksen epälinearisuus,

itseorganisoiduminen ja emergenssi ovat luonnollinen osa järjestelmää. Järjestelmät eivät välttämättä etsi tasapainoa, eikä ennustettavuutta ja yleispäteviä ohjeita välttämättä voi löytää haastaviin tilanteisiin. (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 17; Espejo, 2004, s. 54.)

Kompleksisuusajattelu ei pohjautu yhteen teoriaperinteeseen, vaan se koostuu useista teoreettisista näkökulmista muodostaen verkostomaisen viitekehyksen (Mitleton-Kelly, 2003, ss. 23–26; Vartiainen ym., 2013, s. 53). Yhteisenä nimittävänä tekijänä on ihmisten ja organisaatioiden vuorovaikutussuhteissa piilevä mahdollisuus emergenttiin, yllättävään ja vaikeasti ennakoitavaan kehitykseen.

Kompleksisuusajattelun avulla voidaan varautua ilmiöiden, tapahtumien ja toimijoiden keskinäisriippuvuussuhteissa syntyviin yllätyksiin. Se auttaa hahmottamaan ympärillä olevaa maailmaa. Kompleksiuustieteissä halutaan ennen kaikkea ymmärtää muutoksen luonnetta ja kehittymistä, ei niinkään yleisiä periaatteita. (Mäki, 2017, s. 22.)

Kompleksisuutta voidaan tarkastella kuuden piirteen kautta (Mäki, 2017, ss. 47–52):

Kytöksellisyys on kompleksisuuden perusominaisuus. Se ilmenee ihmisten ja organisaatioiden eri osien ja toiminnan yhteytenä toisiinsa. Kun yhden toimijan päätökset ja teot vaikuttavat toisiin, kyseessä on keskinäisriippuvuus. Toiminnot ja valinnat vaikuttavat toinen toisiinsa muodostaen kompleksisen toimintoverkoston. Kyseisessä verkostossa toiminnot ja toimijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa aiheuttaen reaktioita, joita on suhteiden moninaisuuden takia vaikea ennakoida ja jäljittää. (Juuti & Luoma, 2009, s. 116.) Tutkimuksessamme esimerkiksi opettajan työn muutosta ei voi ymmärtää seuraamalla yhtä opettajaa tai tarkastelemalla yhden opettajan digitaitoja irrottaen sen kevään 2020 poikkeusajan kontekstista. Samalla katkaistaan työn muutokseen vaikuttavat monitasoiset suhteet ja sidokset.

Emergenssi ja itseorganisoiduminen kompleksisessa verkostossa näyttäytyvät, kun uudet asiat ja toimintatavat syntyvät vuorovaikutuksen ja arjen toiminnan seurauksena. Eri toimijoista koostuva verkosto organisoituu ja muuttaa muotoaan itseohjautuvasti, ilman ulkoa tulevaa ohjausta. Emergenssissä asiat syntyvät itsestään kuin tyhjästä. Lähtökohtana on näkemys, että asioilla ja ihmisillä on taipumus löytää itse tehokkain toimintatapa määritetyissä konteksteissa. Tällöin verkoston osat ja toimijat muokkautuvat keskinäisen vuorovaikutuksen pohjalta muuttaen verkoston toimintaa ja generoiden muutosta (Marion, 2008, s. 9). Oikein hyödynnettynä korkeakouluyhteisössä itseorganisoiduminen on tärkeä resurssi, jolle korkeakoulun johdon tulee antaa toiminnan puitteet ja tuki. Onkin mielenkiintoista tutkia, miten kevään poikkeusoloissa pedagogisen johtamisen tuki etäopetuksen järjestämisessä ja toteuttamisessa näkyi ja kuinka emergentisti työryhmät suoriutuivat opetus- ja ohjaustyöstään.

Epälineaarisuus näyttäytyy toiminnan konteksteissa ja yhteisöissä itsestään selvien syy- ja seuraussuhteiden puuttumisena. Keskenään täysin samanlaisia tilanteita ei ole olemassa, joten jokaisessa toiminnassa piilee yllätyksellisyys. Yllättävät tapahtumat eivät ole aina seurausta vääristä päätöksistä, tulkinnoista ja toiminnasta. Ne ovat luonnollinen osa kompleksista toimintaympäristöä. (Mäki, 2017, ss. 48–49.)

Epälineaarisuutta voidaan peilata korkeakouluyhteisöihin. Korkeakouluopettajayhteisön käyttäytyminen ei olekaan jäsentensä summa vaan paljon kompleksisempi ja vähemmän ennakoitavissa. Korkeakoulukentällä on suunniteltu niin sanottua digiloikkaa opetus- ja ohjaustyössä. Meidät yllättänyt pandemia muutti digiloikkamme ja nopeutti sitä. Korkeakoulut ratkaisivat pakkoraossa monella tavalla etäopetuksen nopean osaamisen päivittämisen, samaan aikaan kun opettajat käynnistivät etäopetuksen. Suunnitelmallinen digiloikka vaihtui ajassa reagointiin ja aiheutti yllätyksiä monelle pedagogille.

Yhteisevoluutio on symbioosia, joka johtaa osapuolten muodostaman kokonaisuuden, niiden välisten suhteiden ja usein niiden itsensä muuttumiseen. Symbioosin osapuolet voivat olla ihmisiä, ryhmiä, yrityksiä tai verkosto- ja yhteistyötahoja. Yhteisevoluutiota voidaan tarkastella korkeakouluopettajien tiimin kautta. Parhaimmillaan tiimi pyrkii sopeutumaan toisiinsa uudessa työtilanteessa, jonka seurauksena yksilöt ja koko ryhmä muuttuvat ja muovautuvat uudellaisiin työtapoihin ja työkuultuuriin. Yhteisevoluution perustana on olettaus, että vastavuoroiset suhteet voittavat kontekstit, joissa toimijat kilpailevat keskenään. Yhteisevoluution ytimessä on osaamisen jakaminen ja toisten kokemuksista oppiminen. (Juuti & Luoma, 2009, s. 119; Lundström, 2015, s. 31.)

Toisiaan vahvistavat syklit perustuvat havaintoihin, joissa eri tekijät ja tapahtumat vahvistavat toinen toisiaan tuottaen jatkumona joko parempaa tai huonompaa (Mäki, 2017, s. 49). Positiivisessa kierteesä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että korkeakoulujen siirtyessä keväällä 2020 etäopetukseen tuotettiin opettajille digitalisiin työvälineisiin tukea ja pikakoulutusta. Opettajat ottivat haltuun uusia opetusvälineitä ja oppimisympäristöjä, jotka edesauttoivat korkeakouluopiskelijoiden opintojen jatkumista ja oppimista. Hyvän kierre kumuloitui. Samaan aikaan samasta ratkaisusta lähti liikkeelle negatiivisempi kierre, jossa nopeasti haltuun otetut opetuksen ja ohjauksen digivälineet ja ympäristöt kuormittivat opettajan työtä uudella tavalla sekä muuttivat työn rakennetta radikaalisti. Samalla kollegiaalinen yhteisöllisyys katkesi hetkeksi ja jouduttiin etsimään työyhteisön kohtaamisen uusia muotoja.

Nopeasti muuttuva korkeakoulutyön konteksti keväällä 2020 vei korkeakouluyhteisön risteyskohtaan, jossa nykyinen tilanne, aiemmat tavat tehdä työtä ja tulevaisuus kytkeytyivät toisiinsa. Tässä risteyskohdassa aiemmat päätökset avasivat polkuja tulevaan, jolloin korkeakoulussa juurtuneet oletukset, arvostukset ja toimintatavat joko estivät tai edistivät uuden omaksumista. Hyvänä kurkistusikkunana edelliseen toimivat johtamisen tuen kokemukset poikkeusaikana. Se, millaiseen pedagogiseen johtamisen kulttuuriin korkeakoulussa oli totuttu, näkyi poikkeustilanteessa konkreettisesti.

Kuten aiemmin jo todettiin, yhteenkietoutuneet ilmiöt ja asiat aiheuttavat odottamatonta kehitystä. Tämä kehitys konkretisoituu pirullisissa ongelmissa. Sellainen on edessä, kun havaitaan ongelmia tutkimalla useita toisistaan haarautuvia ratkaisuehdotuksia. Pirulliset ongelmat ovat monitulkintaisia ja yhteenkietoutuneita (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 34). Ihmiset ja asiat vaikuttavat toisiinsa epälineaaristen vuorovaikutusprosessien välityksellä ja muuttavat toisiaan odottamattomasti. (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 34.)

Pirullisiin ongelmiin ei ole oikeita ratkaisuja, ja usein tämä johtaa siihen, että niitä yritetään ratkoa yhdessä uudelleen ja uudelleen. Yritykset kohdistuvat

ongelman oireisiin, koska juurisyihin ei päästä käsiksi. Jo ongelman ymmärtäminen pirulliseksi voi jäsentää ja helpottaa, koska ratkaisun luonne ja käsittelyprosessiin kohdistuneet odotukset muuttavat muotoaan. Ongelman ratkaisun sijaan tulisi määritellä ongelman prosessit, kyetä näkemään kietoutuneet ilmiöt ja niiden vastakkaiset vaikutukset toisiinsa. Siihen pyrimme tässä tutkimuksessa.

Covid19-pandemia koettelee sekä yksilöiden että yhteisöjen resilienssiä, kykyä kohdata muutoksia, selviytyä ja sopeutua ennakoimattomissa, yllättävissä tilanteissa niin, että muutos ei johda lamaantumiseen. Opettajien välisellä yhteistyöllä on keskeinen merkitys muuttuvissa tilanteissa selviämässä. Ratkaisevaa on myös, kuinka opettajat kokevat omistajuuden omaan työhönsä, sen suunnitteluun ja uuden oppimiseen. (Kunnari, 2018, ss. 7–8.)

3 Etätyö korkeakouluissa Covid19-pandemian aikana – aikaisempia tutkimuksia

Pandemian vaikutukset korkeakoulutuksessa kansallisesti ja kansainvälisesti ovat olleet valtavat. Siirtyminen lähes täydelliseen etäopetukseen korkeakouluissa käynnisti pirullisten ongelmien vyyhdin. Samaan aikaan kun opettajat ottivat nopeassa tahdissa onnistuneesti haltuun digipedagogisia työkaluja, jotta etäopiskelu mahdollistuisi, kuormittuivat pedagogit nopeasta työn muutoksesta. Kasvokkain kohtaamiseen muotoutuneet ohjaukset edellyttivät toisenlaista suunnittelu- ja valmistautumistyötä kuin digitaaliset ratkaisut. Samoin opettajat, jotka kokivat vahvuutenaan toimia opiskelijan kanssa yhteistoiminnassa aidoissa oppimisen ympäristöissä, joutuivat miettimään pedagogisen toimintansa uudestaan. Lundström ja Mäenpää (2020, s. 36) toteavatkin, että pirullisten ongelmien ratkomisen muodostaa usein uusia ongelmia, jotka voivat rajoittaa alkuperäisen ongelman ratkaisua.

Käytännössä korkeakoulujen kampukset suljettiin ja opetus siirtyi verkkoon ilman ennakointiaikaa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene linjasi maaliskuussa 2020, että vastuu koulutuksen järjestämisestä on jokaisella ammattikorkeakoululla, mutta korosti korkeakoulujen yhteistyötä poikkeustilanteisiin varautumisessa. Arenen mukaan valmius verkko-opetuksen laajentamiseen oli ammattikorkeakouluissa hyvä, ja sen tukena oli digitaalisen pedagogiikan asiantuntijaverkosto, joka yhdessä koulutuksesta vastaavien vararehtoreiden kanssa valmisteli tarvittavia yhteisiä tukitoimia.

Pandemia-ajan vaikutukset näkyvät kokonaisuudessaan suomalaisten työhyvinvoinnissa. Työterveyslaitoksen Työhyvinvoinnin kehittyminen - tutkimuksessa todetaan, että vuoden 2020 lopulla esiintyi työuupumusta hieman enemmän kuin ennen pandemiaa, samoin kyynistymisen ja työssä tilsistyminen lisääntyivät. Tilanne kehittyi huonommaksi erityisesti syksyllä 2020 sekä etä- että lähityötä tekevillä.

Etätyöhön siirtyminen muutti työn tekemisen tapoja ja työn yhteisöllisyyttä. Blomqvistin ja muiden (2020) Etätyö Suomessa -tutkimuksen mukaan pandemian aikana etätyö koettiin tehokkaana. Alun työtuntien kasvu taittui syksyllä. Samalla kokemus sosiaalisesta eristäytymisestä vahvistui, kun yhteydet työtovereihin heikkenivät etätyön jatkuessa. Kuitenkin työn ja muun elämän välinen tasapaino koettiin hyväksi. Tanskanen ja muut (2021) raportoivat puolestaan, että opettajat arvioivat etätyöolosuhteensa hyväksi, samoin käytössä olleet välineet verkko-opetukseen ja muuhun

verkkokommunikointiin toimivat hyvin. Etätyön huonona puolena oli kasvava yksinäisyys. Työhyvinvoinnin arvioitiin heikentyneen jossain määrin.

Korkeakouluhenkilöstön etätyökokemukset eriytyivät Mäkikankaan ja muiden (2021) tutkimuksen mukaan. Tutkimus kohdistui yhden korkeakouluyhteisön henkilöstön kokemuksiin etätyöstä ja työn imun muutoksiin kevään 2020 koronakriisin aikana. Ne, joilla oli korkea työn imu ennen etätyötä, kokivat sen vahvistuneen etätyön jatkuessa. Tulosten mukaan korkeakouluhenkilöstön etätyön tekemistä on tärkeää tukea toimivalla etätyön johtamisella. (Mäkikangas ym., 2021.)

Ammattikorkeakouluopettajien siirtyminen etäopetukseen sujui Laitinen-Väänänen ja muiden (2021) raportoiman tutkimuksen mukaan ketterästi. Verkko-työvälineet, verkkoympäristöt ja osaaminen niiden käytössä koettiin riittäviksi, samoin tukipalvelut ja kollegiaalinen tuki etäopetukseen siirtymisessä. Opettajat kokivat etäopetuksen haasteina vuorovaikutuksen ja opiskelijoiden osallistamisen sekä yhteisöllisyyden. (Laitinen-Väänänen ym., 2021.)

Äkillinen siirtymä verkko-opetukseen paljasti vahvuudet ja vajeet korkeakoulujen teknisissä valmiuksissa sekä opettajien ja opiskelijoiden digipedagogisessa osaamisessa. Vuoden 2020 ja 2021 aikana kansainvälisissä tutkimuksissa (esim. Wahab, 2020; Paudel, 2021; Moralista & Oducado, 2020; Tejedor ym., 2021) pandemia-ajan etäopetuksessa on korostunut toimivassa verkko-opetuksessa tarvittava välineistö ja infrastruktuuri, opettajien pääsy erilaisiin sovelluksiin ja oppimisympäristöihin, tarvittava osaaminen laitteiden ja sovellusten käytössä, opettajien ja opiskelijoiden digipedagogiset valmiudet sekä myös näihin osaamistarpeisiin vastaaminen. Lisäksi tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota opettajien sosiaaliseen ja psykologiseen hyvinvointiin etätyössä (esim. Pasha & Kamarova, 2021).

Paudelin (2021) Nepalissa tekemän tutkimuksen mukaan verkko-opetuksen hyötyjä Covid19-pandemian aikana olivat verkossa tapahtuvan tutkimuksen vahvistuminen ja käytännön toimijoiden entistä laajempi osallistuminen globaaliin yhteisöön. Korkeakoulut olivat siis valmiita hyödyntämään verkossa tapahtuvaa työtä laajentaakseen kansainvälistä verkostoitumista. Haasteiksi Nepalin tilanteessa muodostuivat epävakaa verkkoyhteydet ja henkilökunnan puutteelliset valmiudet toimia verkossa.

Moralista ja Oducado (2020) tutkivat korkeakouluhenkilöstön valmiuksia ja kokemuksia pandemian aikaisesta etäopetuksesta Filippiineillä. Henkilöstön kokemukset vaihtelivat merkittävästi riippuen henkilön iästä, sukupuolesta, koulutustasosta, opetuskokemuksesta ja myös työsuhteen laadusta ja etenkin siitä, minkälaiset verkkoyhteydet ja -välineet opettajilla oli käytössä. Kokeneemmat opettajat suhtautuivat etäopetukseen siirtymiseen myönteisemmin kuin vasta opettajauransa aloittaneet.

Tejedor tutkimusryhmineen (2021) teki maaliskuussa 2020 vertailevan tutkimuksen opettajien ja opiskelijoiden kokemuksista korkeakouluissa Espanjassa, Italiassa ja Ecuadorissa, missä kaikissa pandemiatilanne oli tuolloin erityisen vaikea. Sekä opettajat että opiskelijat korostivat läsnäolon merkitystä verkko-opetuksessa ja tunnistivat virtuaalisuuden mahdollisuuksia. Pasha ja Kamarovan (2021) etätyön mukanaan tuoma sosiaalinen eristäytyminen ja vähäinen vuorovaikutus koulutuksen yhteistyökumppaneiden välillä olivat keskeisiä psykososiaalisia ongelmia kaikenikäisillä opettajilla. Yhteinen

kokemus Peshan ja Kamarovan sekä Tejedorin tutkimusten mukaan oli tarve monipuolistaa erilaisten oppimisoluiden, sovellusten ja arviointimenetelmien käyttöä, hyödyntää virtuaalisuutta opiskeluaineistoissa entistä monipuolisemmin ja tukea opettajien hyvinvointia etätyössä.

Kokemukset Covid19-pandemian aiheuttamaan etätyöhön ja -opetukseen siirtymisestä ja työn sujumisesta olivat samansuuntaisia edellä esitetyissä kansallisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa. Korkeakouluissa onnistuttiin tekemään nopea siirtymä opetusjärjestelyissä ja ottamaan käyttöön verkkotyövälineitä. Myös kokemus etätyön haasteista on jaettu laajasti. Eristäytyminen ja vuorovaikutuksen puute kuormittivat pitkällä aikavälillä ja olivat keskeisiä pedagogisen johtamisen haasteita.

4 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymys: Miten ammattikorkeakoulujen yliopettajat arvioivat etäopetukseen siirtymistä ja etätyöhön saamaansa tukea?

4.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Tutkimuksen lähtökohta on monimenetelmäinen (Seppänen-Järvelä ym., 2019). Tutkimuksessa käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusaineistoa ja analyysimenetelmiä, jotta kuva tutkittavasta ilmiöstä olisi monipuolinen. Tieteenfilosofisesti monimenetelmätutkimus korostaa tiedon käytännöllistä luonnetta (Sormunen ym., 2013; Timans ym., 2019). Tämä tarkoittaa menetelmällistä joustavuutta, avoimuutta ja myös ymmärrystä siitä, että erilaiset aineistot tuottavat erilaisia tulkintoja todellisuudesta. (Seppänen-Järvelä ym., 2019.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin verkkokyselynä, jossa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä tutkimuksen teemoista. Kuvailevilla määrällisillä menetelmillä tarkennetaan kuvaa vastaajista ja siirtymästä etätyöhön poikkeusoloissa. Tässä artikkelissa laadullisen aineiston analyysillä syvennetään ymmärrystä yliopettajien kokemuksista poikkeusoloissa, koska he tyypillisesti toimivat vastuullisissa tehtävissä ja yhteistyöverkostoissa sekä opetuksessa että tutkimus- ja kehittämistyössä.

Lähestymistapa analyysissä oli tulkinnallinen. Yliopettajien vastauksia tulkittiin tiettyyn tilanteeseen liittyvinä merkityksenantoina. Määrittävänä tekijänä oli pandemian luoma konteksti korkeakoulutyölle. Laadullisessa aineistossa pyrittiin tuomaan esiin arkielämän makuinen osallistujan näkökulma (yliopettajat) vuoden 2020 korkeakoulutyöstä.

Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin teemoittain. Analyysi oli luonteeltaan temaattista luentaa niin, että eri kysymysten vastauksista nousevat sisältöteemat nimettiin aineistolähtöisesti ja niistä muodostettiin laajempia teemakokonaisuuksia. Teemakokonaisuuksista esitetään aineistonäytteitä artikkelissa. Teemoja tuotettiin grounded theory -menetelmällä lähestymistavalla.

Kyseiselle lähestymistavalle on tyypillistä, että aineisto kootaan laadullisin aineistonkeruumenetelmin ja analyysissä sekä teorian muodostuksessa painotetaan aineistolähtöisyyttä. Analyysissä aineistonkeruu ja analyysitekniikat kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa ja tutkija konstruoi oman käsityksensä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä aineistolähtöisesti.

Tutkija käsitteellistää ja teoretisoi ilmiön tuketun empiriiseen aineistoon uutta luovalla tavalla, nojautumatta aiemmin tiedettyyn tai vakiintuneeseen käsitteiden käyttöön. (Holopainen ym., 2020, s. 251 ja 253.)

Grounded theory -menetelmä sopii sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaan toiminnan tutkimukseen. Sosiaalinen vuorovaikutus on dynaamista, aikaan ja tilanteeseen sidottua, ja grounded theory -menetelmällä pyritään löytämään liike, joka kuvaa ilmiön kehittymistä tai muutosta vuorovaikutuksen kontekstissa (Holopainen ym., 2020, s. 253). Tutkimuksessa korkeakouluopettajien työn muutokset ovat vahvasti kytköksissä pandemian aiheuttaneeseen globaaliin tilanteeseen ja tutkijoina meitä kiinnostivat tässä kontekstissa tehdyt työratkaisut, kokemukset ja yhteisöllisyyden muotoutuminen.

Laadullisissa tutkimusotteissa on tyypillistä tutkijan keskeinen rooli aineistonkeruun instrumenttina, ja näin on myös grounded theory -menetelmän suhteen (Holopainen ym., 2020, s. 254; Porter, 2019, ss. 338–352).

Tutkijan tulee olla tietoinen taustaolettamuksistaan, jotka pohjautuvat hänen tutkija- ja työkokemuksiinsa. Näin on myös artikkelin kirjoittajien laita. Kumpikin kirjoittajista toimii ammattikorkeakoulussa ja kummallakin on pitkä kokemus niin ammattikorkeakoulun opetus- ja ohjaus- kuin tutkimus- ja kehittämistyöstäkin. Nämä luonnollisesti antavat vahvan osaamisen tunnistaa opettajaempiriasta esiin nousevia ilmiöitä sekä ymmärtää ristiriitaisia tuloksia ja kokemuksia. Toisaalta tutkijoilla on työkokemuskontekstin johdosta myös ennako-oletuksia ja asenteita korkeakoulutyön haasteellisuuteen. Kyseinen tutkimusote edellyttää tutkijoilta teoreettista herkkyyttä. Kyseessä on kyky tunnistaa, millainen aineisto on olennaista tutkittavan ilmiön (korkeakouluopettajan työkokemukset pandemia-aikana) näkökulmasta ja kuinka analyysissä löydetään aineistoa kuvaavat käsitteet ja teemat (Strauss & Corbin, 1990).

4.2 Aineistonkeruu ja analyysi

Tässä artikkelissa esitettävä tutkimus on jatkoa vuosina 2013 ja 2019 valmistuneille Kiviä ja keitaita – Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa - tutkimuksille, jotka ovat olleet Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Opetusalan Ammattijärjestön (OAJ) yhteisiä tutkimushankkeita. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on ammattikorkeakouluopettajien työn sujuminen Covid19-pandemian poikkeusoloissa keväällä 2020 ja tutkimus on toteutettu yhteistyössä OAJ:n ja Itä-Suomen yliopiston kanssa.

Tutkimusaineisto kerättiin valtakunnallisena verkkokyselynä marras-joulukuussa 2020. Kysely lähetettiin OAJ:n jäsenrekisterin kautta ja korkeakouluihin lähetettynä avoimena kutsuna osallistua tutkimukseen. Kyselylomakkeessa oli 38 kysymystä, joista yhdeksän oli avointa kysymystä ja loput strukturoituja. Kysymyksillä selvitettiin ammattikorkeakoulujen henkilökunnan arviota digitaidoistaan, etätööhön siirtymisestä, työn sujumisesta poikkeusoloissa keväällä 2020, kokemusta työssä jaksamisesta ja etätööhön saadusta tuesta.

Kysely suunnattiin yleisesti ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstölle, ja siihen vastasi 673 ammattikorkeakoulujen eri opetustehtävissä toimivaa henkilöä: yliopettajia, lehtoreita, päälliköitä ja asiantuntijoita. Kysely tavoitti kohtuullisen hyvin kohderyhmän, mutta vastausprosenttia voidaan arvioida vain suuntaa-antavasti. Käytössä oleva tieto ammattikorkeakoulujen

opetushenkilöstön määrästä vuonna 2020 on löydettävissä Vipusesta henkilötyövuosina (4609,4 henkilötyövuotta), ei henkilöiden määränä.

Kyselyaineisto analysoitiin sekä tilastollisin että laadullisin menetelmin. Frekvenssi- ja prosenttijakaumia käytetään kuvaamaan kaikkien vastaajien ja yliopettajien taustatietoja (työsuhde, pedagoginen pätevyys), siirtymää etätööhön ja etätöön sujumista sekä kokemusta saadusta tuesta.

Tässä artikkelissa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen yliopettajien (n=80) vastauksia kyselyn avoimiin kysymyksiin. Tulokset esitetään vastausten temaattisen analyysin pohjalta. Vastauksista nousevat sisältöteemat nimettiin aineistolähtöisesti ja niistä muodostettiin laajempia teemakokonaisuuksia. Lopuksi teemakokonaisuuksia jäsennettiin tutkimuskysymysten ja aineistonäytteiden avulla.

4.3 Vastaajat

Kyselyyn vastasi 80 yliopettajaa. Heillä oli kahta lukuun ottamatta toistaiseksi voimassa olevassa työsuhde ammattikorkeakoulussa. Kaikilla yliopettajilla oli pedagoginen pätevyys.

Poikkeusolojen alkaessa tarvittiin tukea etätööhön siirtymiseen, työn sujumiseen verkossa ja työssä jaksamiseen. Poikkeusolojen aikana ammattikorkeakouluissa kehitettiin digipedagogista osaamista aiempaa enemmän ja etätöössä tarvittavia laitteita ja välineitä otettiin käyttöön entistä laajemmin. Joka viidennellä (22 %) aineiston yliopettajalla oli käytössä etätöössä tarvittavat keskeiset laitteet ja ohjelmat. Yliopettajista joka toinen (53 %) oli saanut tukea välineiden ja laitteiden käyttöön, 42 prosenttia pedagogisiin ratkaisuihin ja myös työssä jaksamiseen (34 %).

Kyselyyn vastanneista yliopettajista 66 prosenttia arvioi etätööskenkelyn kokonaisuutena vieneen enemmän aikaa kuin pandemiaa edeltävä korkeakoulutyö. Opetuksen arvioitiin edistävän yhteistoiminnallista oppimista (47 %), ja se arvioitiin opiskelijalähtöiseksi (45 %). Noin joka kolmas arvioi opetuksen verkossa vähemmän korkeakoululähtöiseksi (33 %) tai työelämlähtöiseksi (31 %).

Poikkeusaika oli lisännyt yliopettajien kiinnostusta työnsä rakenteen ja sisällön kehittämiseen (71 %). Yli puolet yliopettajista (63 %) oli tyytyväisiä työhönsä tilanteessa, jossa poikkeusolot edelleen jatkuivat.

5 Miten ammattikorkeakoulujen yliopettajat arvioivat etäopetukseen siirtymistä ja etätööhönsä saamaansa tukea?

5.1 Työn rakenteen muutos näkyi poikkeusoloissa

"Kun kaikki siirtyi verkkoon, työpäivät pitenivät klo 6-18 kaikkien palaverien ja kollegoilta kysymisen takia. Enää ei ollut vieressä ketään, jolta joku asia olisi selvinnyt heti vaan piti tehdä Teams-puheluita, Teams-chattejä ja puhelinsoittoja monelle kollegalle tai yrittää tavoittaa s-postilla..."

Yliopettajat kokivat kevään poikkeusolojen opetus-, ohjaus- sekä tutkimus- ja kehittämistyössä (TKI) muuttaneen työnteon sisäisiä tapoja ja rakenteita. Suunnittelutyö kasvoi räjähdysmäisesti, työaika läikkyi vapaa-ajalle ja kaikki työn vaiheet hoidettiin etänä. Tämä koettiin yksittäiseksi suurimmaksi muutokseksi. Ajankäytön muuttumista ei osattu huomioida. Työn tekemisen sapluuna pohjautui nopeassa ja totaalissa muutostilanteessa perinteisen

opetustyön suunnittelun logiikalle ja rakenteille. Uudessa tilanteessa tuli perehtyä ja omaksua intensiivisesti ensin pedagogiset digityökalut ja ympäristöt, sen jälkeen niitä tuli soveltaa opetustyöhön.

”Suurin muutos työn rakenteeseen tuli suunnittelutyön kasvaminen ajassa. Myös pedagoginen logiikka muuttui opetuksien suunnittelussa, ajankäyttö kasvoi suuremmaksi huomioitavaksi seikaksi kuin aiemmin opetustilanteissa. Huokoisuus hävisi.”

Opettajat tekivät opiskelijoille enemmän videoita ja ennakkotehtäviä, ja verkkomateriaalien suunnitteluun kului runsaasti työtunteja. Työ tehtiin pääosin kotitoimistolla. Opetussessiot muuttuivat suurelta osalta opiskelijoiden itseopiskelukuksi ja toisaalta luentopainotteisemmiksi. Yliopettajat huomasivat opiskelijoiden tarvitsevan entistä enemmän ohjausta ja sparrailua etäopintoihin.

”...osa yhteydenotoista oli selvästi vain kontaktin ja tuen tarve omaan pahoinvointiin, yksin jäämiseen sekä motivaation katoamiseen ja läsnäolon tuomaan aitoon kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen.”

Vaikka avoimissa vastauksissa korostuikin kollegayhteisön vuorovaikutuksen ja dialogisuuden kapeneminen, osa ideoi myös yhteisöllisiä ratkaisuja työn kehittämiseksi ja yhteisten foorumien löytämiseksi.

”Rakensimme kollegan kanssa opiskelijoiden olohuoneen, joka kokoontui kerran viikossa ja jossa yhdessä jaettiin ihan muitakin kuin opiskeluprosessiin liittyviä asioita. Olohuone kesti lukukauden loppuun asti.”

5.2 Haussa kyvykäs työn priorisoija ja taitava kohtaaja verkossa

”Käytännössä nyt tarvitsisin työkaluja erottaa työaika ja vapaa-aika. Kun on etätöissä ja etäopetuksessa, etäkokouksissa, etäohjauksissa niin työt valuvat vapaalle liikaa.”

Poikkeusolojen luoma uusi tilanne korkeakoulutyöhön haastoi yliopettajat itsensä johtamisessa. Työn rytmitys, ajanhallinta ja toiminnan priorisointi korostuivat. Kun suunnittelutyön kasvu oli ilmeistä, huomattiin puutteita oman työnteon tavoissa. Kevään kokemusten pohjalta havaittiin tarvetta ajankäytön järjeistämiseen ja työtehtävien asettamiseen tärkeysjärjestykseen. Osa työtehtävistä jätettiin tekemättä. Oman työn työnohjaus koettiin tarpeelliseksi, koska työ liukui vapaa-ajalle ja rajaaminen oli entistä vaikeampaa. Omaa henkistä hyvinvointia pidettiin yllä ja vinkkejä itsensäjohtamiseen saatiin kollegoilta, joiden kanssa muodostettiin epävirallisia verkkotapaamisia.

”Tarvitsen toimivia verkkotyökaluja. Zoom mahdollistaa vielä niukasti osallistavat ja toiminnalliset menetelmät, opettajan mahdollisuuden kuvilla ja kirjoittamalla (vr. valko- tai liitutaulu/ fläppi) rakentaa prosessia yhdessä oppijoiden kanssa reaaliaikaisesti.”

Opetuksen jatkuessa koko kevään verkossa korostuivat tarpeet monipuoliselle vuorovaikutteiselle kohtaamiselle opetustilanteissa. Verkkoympäristö pelkkänä materiaalipankkina tai luentofoorumina ei riittänyt. Myös apuja erilaisiin arviointimenetelmiin verkko-opetuksessa kaivattiin. Samoin toivottiin valmennusta useiden eri toiminta-alustojen haltuunottoon. Yliopettajat kaipasivat valmennusta myös TKI-työn monipuolistamiseen verkkoympäristössä. Erityisesti ohjaustyökalujen tarve korostui opiskelijoiden oppimista mahdollistamaan.

"Uusia vuorovaikuttavia ohjelmia tulee markkinoille koko ajan. Niiden kanssa pitäisi pysyä kärryllä ja osata valita sopivat ohjelmat."

5.3 Korkeakoululähtöisyyttä ja opiskelijakeskeisyyttä

Poikkeusaika vaikutti luonnollisesti myös opettajien ja opiskelijoiden kohtaamisen luonteisiin opetus- ja ohjaustyössä. Kokemukset polarisoituivat tämän teeman suhteen. Yhtä paljon löytyi yliopettajien kokemuksia korkeakoulupainotteisesta kuin opiskelijalähtöisestäkin työskentelykulttuurista.

"Kyllä painopiste on siirtynyt opetustilanteissa korkeakoululähtöisempään suuntaan. Opettajana hallitsen enemmän kokonaisuutta ja sen sisältöjen toteutusta. Breakout-roomit ovat piipahduksia yhteisölliseen työskentelyyn, mutta vain piipahduksia. Aito kohtaaminen puuttuu."

Osa vastaajista koki työn keskittävän tiedon siirtoon, jolloin dialogit opiskelijoiden kanssa niukkenivat ja heidän keskittymisensä herpaantui. Yliopettajat kokivat ottaneensa askeleita kohti menneitä vuosikymmeniä pedagogisessa toiminnassa.

Opettajat joutuivat keskittämään aikaa ja huomiota opiskelijoiden muistuttamiseen aikatauluista ja oman opiskelunsa johtamisesta. Webinaarien poissaolot lisääntyivät ja valmistumiset viivästyivät.

Osa yliopettajista kärsi perinteisen kontaktiopetuksen puutteesta, koska uusien opiskelijoiden ryhmiin ei päässyt muodostumaan aitoa vuorovaikutussuhdetta. Opintoihin sitoutumiseen kannustamisen tarve korostui, mutta toimia sen eteen tapahtui vähän. Opettajat kokivat olevansa standardoituja suorittajia, puhuvia päitä ja opetussisältöjen tarjoajia. Arvokeskustelun ja yhdessäoppimisen koettiin olevan marginaalissa.

Lisääntyneiden verkkotehtävien myötä opiskelijan työtakka kasvoi ja korostunut itseohjautuva ote muutti opettajan ja opiskelijan suhdetta etäisemmäksi. Opiskelijoiden roolin muuttuessa entistä itseohjautuvammaksi ohjaustarve kasvoi, mutta yhä harvempi opiskelija otti yhteyttä opettajaansa. Opiskelijoiden siirtymisen työelämään koettiin nousevan haastavammaksi, kun vuorovaikutustaitoja ei harjaannutettu opintojen yhteydessä.

"Molemmat osapuolet ovat oppimassa! Saattaa olla, että poikkeusolot ovat tuoneet selkeämmin esiin sen, että työskentelemme yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Opiskelijoiden rooli on säilynyt keskiössä. Opettaja luo osaamisen rakentumiseen mahdollisuuksia kuten ennenkin."

Osa yliopettajista koki verkon toimivan tasa-arvoistavana välineenä ja ympäristönä kohtauksissa. Osaan opettajista opiskelijat olivat enemmän yhteydessä kuin ennen, ja se toi intensiivisyyttä ohjaukseen ja yhdessä oppimiseen. Verkon kautta koettiin luontevaksi ohjaaminen, tsemppaaminen ja tukeminen. Yhteistoiminnallisuudelle ei nähty verkkoympäristössä esteitä, vaan kaikki riippui opettajan orientaatiosta pedagogiikkaan.

Osalle etä- ja hybridityöhön siirtyminen ei tuottanut muutoksia aiempaan. Etäohjaus ei poikennut aiemmasta työkuvasta. Työroolien ja oppijoiden roolien koettiin säilyvän ennallaan niissä tapauksissa, kun opettaja oli toteuttanut yhteistoiminnallista ja osin digipohjaista työtä jo ennen pandemiaa.

Opettajien oli helppoa jatkaa keskustelevaa ja vuorovaikutukseen pyrkivää opetus- ja ohjaustyötä, kun pohjat olivat olemassa.

"Roolit ovat säilyneet ennallaan sikäli, että opetukseni on ollut useita vuosia osaamisperusteista, opiskelijalähtöistä, opiskelijaa aktivoivaa, vuorovaikutteista ja osallistavaa. Näin on edelleen."

5.4 Poikkeusolot pakottivat kiinnostumaan työn rakenteista

"Uudet tilanteet edellyttävät uusia ratkaisuja vanhojen rinnalle. Pelkkä Zoom-yhteys ei riitä onnistuneeseen etäopetukseen."

Kiinnostus oman työn toimintatapoihin ja rakenteisiin lisääntyi etäopetustyön ja hybridiovetustyön aikana. Suurin osa nimesi sen "positiiviseksi pakoksi".

"Pakon edessä joutuu muutoksia tekemään, joten pakkohan sen on kiinnostaa."

Yliopettajat arvioivat tarkemmin, missä tilanteissa tarvittiin yhteissuunnittelua ja palaveria ja missä oli järkevää tehdä työ yksin.

Erityisesti oman työn pedagoginen tarkastelu oli keskiössä. Entistä tarkemmin pohdittiin, millaisia pedagogisia menetelmiä käytettiin missäkin tilanteessa ja miksi. Fokuksessa olivat muun muassa teoriaa tukevien harjoitteiden kehittäminen ja luentosisältöjen rytmityksen ja jaksotuksen uudelleenpohdinta. Opiskelijoiden kasvava ohjaustarve haastoi yliopettaja kehittämään työtään.

"Olen kiinnostunut opettajantyön rakenteellisesta ja pedagogisesta muutoksesta kevään 2020 johdosta. Oma suhtautumiseni on siihen innostanut."

Osa vastaajista oli turhautunut ja väsynyt pitkään etäopetusjaksoon sekä työajan kasvuun. Tämä vaikutti myös mahdollisuuteen kehittää omia työtapoja. Kaikki energia meni päivästä toiseen selviytymiseen.

"Mikäli olisi ollut aikaa, asia olisi varmaan kiinnostanut. Mutta poikkeusaika on ollut enemmän hengissäselviytymiskamppailua."

Yliopettajien kokemukset poikkeusaikana omaan työhönsä kohdistuneesta tukemisesta jakoutuivat. Osa koki oman korkeakoulunsa antavan konkreettisia eväitä: selkeää pedagogista tukea ja tarpeelliset välineet. Toisille tuen saaminen oli niukkaa.

5.5 Kotikorkeakoulu tukijana

"Korkeakoulumme järjesti poikkeuskeväänä 2020 sparrausryhmiä verkossa ja teki opastusvideoita, jotta sain haltuun tarvittavan määrän digivälineitä nopeasti. Toimi hyvin!"

Avainasemassa olivat koulujen it-yksiköt ja koulutetut digimentorit. He tarjosivat lyhytkoulutuksia, digityöpajoja, menetelmäwebinaareja, online-opastuksia ja videoita verkkovälineiden haltuunottoon. Informaation kulkua kehitettiin, tekniikka toimi ja digitukea oli heti saatavilla. Erityisesti korostettiin digipedamentorien osuutta tuen saannissa. Nopea apu ja henkilökohtainen ohjaus mahdollistuivat digipedamentori-käytännön kautta.

"Koko ammattikorkeakoulun tasolla tiedottaminen ja esimerkiksi työvälineet ja myötätuntoinen suhtautuminen opettajien ja opiskelijoiden haasteisiin tuki hyvin sopeutumista ja jaksamista."

Positiivinen kokemus tukeen liittyi pääosin verkkovälineiden teknisen osaamisen kartuttamiseen. Kritiikki kohdistui välineiden pedagogisen käytön ohjaamiseen ja opastukseen sekä työssäjaksamisen mahdollistamiseen. Korkeakoulun johdon ei koettu edistävän ja mahdollistavan pedagogista keskustelua, vaan tuki käytännössä selviämiseen nähtiin olemattomaksi.

Johto oli osalle näkymätöntä, ja yliopettajat kaipasivat henkilökohtaista yhteydenottoa ja kyselyä työssä jaksamisesta poikkeusaikana. Yliopettajat kokivat, että osa johdosta oli kykenemätön tarjoamaan pedagogista tukea. Tämän koettiin johtuvan lähijohdon ymmärtämättömyydestä yliopettajan työtä kohtaan.

"Johto lymyää jossain piilossaan ja jakelee sieltä kirkasotsaisia lausuntoja oppijan asettamisesta keskiöön. Mitään tukea ei ole eikä tule. Johtaminen jatkuu edelleen excel-johtamisena ilman ymmärrystä työn luonteesta. Poikkeusaika ei ole muuttanut johtamista mitenkään – ehkä vielä vähemmän yhteydessä asiantuntija-alaisiin."

5.6 Itsellinen taitaja

"Eivät ne välineet niin vaikeita ole, etteikö niiden käyttöä oppisi "nappia painamalla". Ihmisten keksimää – itse oppii tekemällä."

Yliopettajista erottui joukko, jolla oli hyvät digipedagogiset taidot ja uteliaan luonteen kehittää itseään verkkopedagogina. He korostivat laajaa itseopiskelua sekä perehtyneisyyttä verkko-ohjaamiseen. Taidot eivät jääneet välinehallintaan, vaan digipedagogisia virtauksia seurattiin koko ajan ja yhteistoiminnallisten verkkotyökalujen osaamisvalikkoa oltiin valmiita kehittämään.

"Olen omatoimisesti kehittänyt osaamistani vuosien mittaan. Alani on jatkuvassa muutoksessa ja digitaaliset työkalut ovat alalla arkipäivää, joten osaamiseni on luontaisesti myös digitaalisen opetuksen saralla menetelmien ja työkalujen osalta vähintäänkin ajantasainen."

5.7 Kollega-apu ja yhteisöllisyys

"Käytännössä oppinut muilta opettajilta sekä verkosta. Ei näitä juuri osaa opettaa kukaan muu kuin toinen opettaja."

Opettajakollegoiden tuki oli merkittävää selviytymisessä uudessa tilanteessa. Luottamus toisen pedagogin osaamiseen oli kova, koska vain toinen opettaja kykeni ymmärtämään eteen nousevia pedagogisia pulmia. Kollegalle oli myös helppo ja nopea "kilauttaa", kun tiesi tarkkaan, kuka on osaa ja verkkotyöskentelyssä. Samoin yliopettajat muodostivat epävirallisia sparrauspareja ja -ryhmiä, joiden kesken voitiin etukäteen kokeilla uusia tekniikoita ja ratkaisuja.

"Säännöllisiä tapaamisia on yksikkötasolla ja pedagogisten toimijoiden kesken kuukausittain. Sparraamme pedagogista toimintaamme ja kehitämme sitä näissä kokoontumisissa. Samoin TKI- hankkeiden työryhmissä tapahtuu tutkimus- ja kehittämisoaamisemme yhteiskehittelyä säännöllisesti."

Yhteisöllisyys joutui poikkeusaikana uuteen testiin, ja yliopettajien kokemuksista on havaittavissa, että osa kehitti epävirallisia ja virallisia kohtaamisen muotoja kasvokkain tapahtuvien työhuonekahvittelujen tilalle. Erilaiset viralliset työtiimit ja epäviralliset kollegaverkostot muodostivat hetkellisiä foorumeita verkkoalustoille. Näissä kohtaamisissa tavoitettiin

ajoittain yhteisöllisyyden tuntua, ajatusten vaihtoa ja toisten tukemista poikkeuksellisissa työoloissa. Tilanteet saivat nimekseen ”virtuaalikaavit, verkkokahvittelut, rehtorin aamukahvit, teams-kahvitauot tai kahvihuonemeetingit”. Myös innostus aaltoili virtuaalikaahvihetkien suhteen. Keväällä haluttiin aktiivisesti tavata Zoomin tai Teamsin välityksellä kahvihetkissä, mutta poikkeusajan kestäessä osallistujien määrä väheni.

Muodollisemmat kohtaamiset siirtyivät myös verkkoympäristöön, kuten yksikkökokoukset ja kehityskeskustelut. Yksikkötason kokouksia kritisoitiin ”puhuvien päiden” tilanteiksi, jotka eivät motivoineet vuorovaikutuksen puuttuessa. Puutteena eri yhteisötasojen kohtaamisissa oli selkeästi pedagogisen toiminnan luonteen suunnittelu. Tilanteet nähtiin johtamistyön näkökulmista informaation jakamisen hetkinä. Kun fyysinen kohtaaminen puuttui, olisi pitänyt erityisesti pohtia koko työyhteisötason kohtaamisten luonnetta.

”...lähiesimiestä ei alaisten asiat ole kiinnostaneen ennen poikkeusaikaa eikä sen aikanakaan. Laajemmat tilaisuudet ovat yksisuuntaisia tiedotustilaisuuksia. Mitään keskustelun sallivaa ei ole järjestetty (mihinkään asiaan liittyen).”

6 Yhteenveto tuloksista – Miten ammattikorkeakoulujen yliopettajat arvioivat etäopetukseen siirtymistä ja etätöihin saamaansa tukea?

Siirtyminen etäopetukseen haastoi yliopettajien johtamisen taidot. Työn priorisointitaidot sekä työrytmin muuttaminen korostuivat. Työn rakenteen muutos venytti työaika, ja kotona tehtävän etätöiden ja vapaa-ajan rajat hämärtyivät. Painopiste korkeakouluopetustyössä siirtyi suunnittelutyöhön, digipedagogisten taitojen haltuunottoon ja oppimistehtävien arviointiin. Poikkeusolot puolittain pakottivat kiinnostumaan oman työn suunnittelusta tarkemmin.

Opetustyö polarisoitui selkeästi etäopetusvuoden aikana. Ne yliopettajat, joilla oli ohjaava ote, korostivat verkkoympäristössä opiskelijakeskeisiä työmenetelmiä ja pienryhmätapaamisia. Kyseiset opettajat kehittivät itseään erilaisten vuorovaikutuspohjaisten digipedagogisten työvälineiden hallinnassa ja tukivat kollegoitaan verkko-opetuksissa. Osa opettajista koki etäännyvänsä opiskelijoista, puhuvansa mustille ruuduille verkkoympäristössä ja vuorovaikutuksen katoavan opetustilanteissa. Tiedon siirto korostui opetuksessa.

Tukea omalle korkeakoulutyölle koettiin saatavan eniten kollegoilta. Syntyi epävirallisia Teams-kohtaamisia, joissa niin digityövälineiden sparraus kuin muu kokemusten jakaminen syntyi luontevasti. Johtamisen tuen koettiin keskittyvän eri verkkoalustojen ja työvälineiden koulutuksien järjestämiseen. Erilaiset digikoulutukset ja digimentoritoiminta saivat runsaasti kiitosta. Johdon tuessa kritiikki kohdistui pedagogisen tuen ja ohjaamiseen puutteeseen. Välineiden teknistä osaamista lisätiin, mutta niukemmalle jäi ohjaaminen niiden pedagogiseen hyödyntämiseen opiskelijakohtaamisissa.

7 Pohdintaa: Pirullinen musta elefantti

Kun musta elefantti realisoitui globaaliksi Covid19-pandemiaksi, olivat korkeakoulutkin yllättäen uuden edessä. Vuosien ajan digitalisaation loikista käyty keskustelu muuttui todeksi, ja korkeakoulutyön siirtäminen verkkoon

olikin kompleksisempää kuin olimme ajatelleet. Nopea ja pakollinen muutos paljasti korkeakouluissamme muutosvalmiutemme tasot opetus- ja ohjaustyössä, johtamisessa, yhteisöllisyydessä sekä korkeakoulutyön rakenteiden joustavuudessa.

Jotta voi ymmärtää syntyneitä ratkaisuja ja kokemuksia työn muutoksesta, on hyvä reflektoida saatuja tuloksia kompleksisuuden elementteihin. Toisiaan vahvistavat syklit ja kytköksellisyys avaavat opettajien työn kuormittavuuskokemuksia sekä korkeakouluopettajien ja opiskelijoiden välistä työskentelyn onnistumista poikkeusaikana.

Negatiivinen sykli käynnistyi, kun yliopettajat uudessa tilanteessa tuottivat opiskelijoille normaalia enemmän tehtäviä, joita olivat muun muassa videot, kurssin aikana tehtävät itsenäiset ryhmätyöt ja ennakotehtävät. Tehtävien määrän kasvu vaikutti kahdella tavalla. Se edellytti entistä itseohjautuvampaa otetta opiskelijoilta ja lisäsi korkeakouluopettajien suunnittelutyön määrää huomasti. Mitä enemmän opiskelijoilta edellytettiin oma-aloitteisuutta ja itsensä johtamista, sitä vähemmän he hakivat ohjausta opettajiltaan. Mitä enemmän suunnittelutyöhön käytettävä aika kasvoi opettajan työssä, sitä enemmän opettajat tunsivat työnsä kuormittavuutta.

Opettajan työn aikasyöppöihin kuului myös digipedagogisten työkalujen haltuunotto. Opetustyö siirtyi ensi vaiheessa samanlaisena toteutuksena verkkoon kuin se oli luokkakontekstissa tapahtunut. Yliopettajat kokivat olevansa informaation jakajia ja sisältöjen tarjoajia. Se yhdistettynä suuriin tehtävämääriin etäännytti opiskelijat vuorovaikutustilanteista opettajien kanssa. Negatiivista toisiaan vahvistavaa syklisyyttä edisti yliopettajien kokemus korkeakoulun vähäisestä avusta opastaa heitä digivälineiden pedagogiseen käyttöön. Etäjakson pitkittyessä kyseiset opettajat tunsivat tarvetta saada ohjausta monipuolisempaan digipedagogiseen toimintaan opetus-, ohjaus- ja TKI-työssä.

Opetus- ja ohjaustyön rinnalla kulki korkeakoulu yhteisöä koskettava toinen negatiivinen sykli. Formaalit yksiköiden kohtaamisen tilanteet muodostuivat jäykiksi ja informaation jakamista painottaviksi hetkiksi. Puhuvat päät eivät motivoineet opettajayhteisöä vuorovaikuttamaan vaan sulkemaan kameran ja tekemään muita töitä kokousten aikana. Yhteisöllisyys kärsi edellä mainituista kokemuksista, ja samalla se antoi vääriä toimintamalleja opettajien omaan opetustyöhön. Opettajat kokivat, ettei johto ymmärtänyt heidän työnsä rakenteita sekä sisältöjä ja siksi pedagogisen tuen koettiin jäävän vähiin. Synkeän syklin sinetöi opettajien kokemus kyvyttömyydestä vaikuttaa työnsä rakenteisiin. Syynä olivat kiire ja aiemmat kokemukset työn muuttumattomuudesta. Korkeakoululähtöinen ja opettajakeskeinen toimintatapa yhdistyivät negatiivisessa syklissä.

Positiivisen syklin lähtökohtana oli yliopettajajoukko, jolla oli jo ennen pandemiaa hyvät digipedagogiset valmiudet hyvät valmiudet digipedagogisesti. He olivat uteliaita ja oppimishalukkaita omaksumaan lisää vuorovaikutteisuutta edistäviä menetelmiä eri verkkoalustoilla. Verkkopohjainen työskentely koettiin tasa-arvoistavana toimintakontekstina, jossa oli mahdollista toteuttaa yhteistoiminnallisia ja osaamisperustaisia ratkaisuja. Osallistava toimintatapa ohjasi opiskelijoita olemaan yhteydessä opettajiinsa herkemmin, ja ohjaussuhdetta kuvattiin intensiivisemmäksi kuin normaaliaikoina. Positiivisen syklin opettajat korostivat kaiken olevan mahdollista, kun orientaatio pedagogiikkaan oli kunnossa.

Myös pedagoginen tuki koettiin oikea-aikaiseksi ja monipuoliseksi. Digipedamentorien henkilökohtaiset sparraushetket sekä korkeakoulujen tarjoamat digipedagogiset työpajat koettiin toimiviksi. Apu oli nopeaa ja henkilökohtaista. Pieni negatiivinen kytkös löytyi myös positiivisista työn sykleistä. Kritiikkiä sai johdon kapea ymmärrys pedagogisesta tuesta. Tekninen tuki oli riittävää, mutta vähemmälle jäi pedagoginen sparraus ja yhteiskehittäminen. Ketterät ja oppimishalukkaat yliopettajat verkostoituivatkin epävirallisesti yhteisöissään ja muodostivat toimivia työtä kehittäviä kollegaryhmiä.

Syklimäisyys paljastaa tapahtumaketjut, joiden pohjalta saa ymmärrystä positiiviseen ja negatiiviseen kierteeseen. Ilmiön (Covid-19) toimijoiden (opettajat) ja tapahtumien (etätyöskentely) yhteenkietoutuva vyyhti muutti työn rakenteita, oppimisen polkuja, työyhteisöjen kohtaamisen muotoja ja johtamista. Kyseessä oli syklimäinen kehitys, jossa useat syklit vaikuttivat toisiinsa tuottaen hyviä ja huonoja ratkaisuja. Muutoksen lennossa kehiteltiin pedagogisia ratkaisuja, jotka edesauttoivat selviytymään kevään opetus- ja ohjaustyöstä sekä mahdollistivat oppimisen ja opintojen etenemisen. Uudet kehitetyt ratkaisut samalla kertaa kuormittivat, muuttivat työntapoja ja toivat uusia oppimisen haasteita opetushenkilöstölle.

Toisen analyysi-ikkunan muodostavat yhteisevoluutio ja emergenttisyys. Yhteisevoluutiossa korostetaan ryhmien- ja verkostojen sopeutumista muuttuneisiin tilanteisiin. Emergenttisyys luo suhteissa rakentuvia tehokkaimpia toimintatapoja kompleksisessa, muuttuneessa kontekstissa. Yhteisevoluutio ja emergenttisyys tapahtuvat ilman ulkoajoa tai johtamista ja muokkaavat omaksuttuja toimintakulttuureita pitkälle tulevaisuuteen. Poikkeusolojen aikana korkeakoulu-yhteisöissä syntyi epävirallisia ja spontaaneja ryhmiä, jotka toimivat työn kehittämisen foorumeina sekä henkisen työkuorman purkupaikkoina. Kollegoiden apu koettiin merkittäväksi, ja se pohjautui oletukseen, että vain toinen opettaja voi ymmärtää toisen opettajan haasteita ja ongelmia.

Myös yksiköiden sisällä sovittiin uusista kohtaamisen käytännöistä, joissa mahdollistui rento rupattelu ja työhaasteiden käsittely. Kytkös itseorganisoinnille ja yhteisevolutionistiselle käyttäytymiselle löytyy yliopettajien myönteisestä suhtautumisesta oman työnsä sekä työtapojen tutkimiseen ja kehittämiseen. Erityisesti oman työn pedagoginen tarkastelu joutui väkisin keskiöön, koska verkkotyöskentely jatkui pitkään ja tarvittiin monipuolisia, yhteistyötä ja yhteistoimintaa virittäviä ratkaisuja. Kuten kansainvälisissä tutkimuksissa (esim. Pasha & Kamarova, 2021) kasvava yksinäisyys ja sen vaikutukset oli kuitenkin havainto, jota ei voi jättää huomiotta.

Tutkimustulokset toivat esille eriytyviä kokemuksia digipedagogisessa osaamisessa, tuen saannissa ja omassa jaksamisessa poikkeusoloissa. Valtaosa yliopettajista koki osaamisensa hyväksi ja koki myös saaneensa tukea työhönsä poikkeusoloissa, joskin tuki oli ensisijaisesti välineiden ja laitteiden käyttöön, ei niinkään pedagogisiin kysymyksiin tai työssä jaksamiseen.

Laitinen-Väänänen tutkimusryhmän (2021) tutkimusaineistonkeruu ajoittui lähes samaan ajankohtaan. Tulokset vahvistavat toisiaan: ammattikorkeakoulujen opettajat sopeutuivat hyvin etätyöhön ja heillä oli riittävän hyvä osaaminen verkko-opetuksessa ja etätyössä tarvittavien verkkovälineiden käytössä. He kokivat myös saaneensa tähän tarvittavan tuen

korkeakoulusta ja kollegoilta. Kansainvälisissä tutkimuksissa (Paudel, 2021; Tejedor ym., 2021) korostuneet infrastruktuurin haasteet eivät tulleet esille tässä tutkimuksessa tai muissa suomalaisissa tutkimuksissa (esim. Laitinen-Väänänen ym., 2021).

Mustan elefantin ja kompleksisuuden muovaamassa ympäristössä korkeakoulupedagogiikka ja sitä kautta opettajan tarvitsema digitaalinen ja pedagoginen osaaminen muotoutuvat uudelleen. Nopeissa muutoksissa nousee esille uusia pirullisia ongelmia. Se, mikä on ollut aiemmin pääosin itse valittavissa pedagogisessa työssä, oli yhdessä päivässä pakollista kaikille opettajille. Esimerkki opettajan työn muutoksesta ovat kaiken opetuksen kattava etäopetus ja hybridiopetus, jotka ennen Covid19-pandemiaa tuskin olisivat niin vahvasti tulleet osaksi jokaisen opettajan työtä.

Kompleksisuuden ja sen elementtien hahmottaminen äkillisesti muuttuvassa toimintaympäristössä ja siitä johtuvissa kumulatiivisissa ihmisten teoissa antavat apua selviytymis- ja sopeutumisreagointiin. Näin vältämme lamaantumisen tiukoissakin tilanteissa ja osaamme antaa tukea yhteisevoluution käynnistämille uusille opetus-, ohjaus- ja TKI-työtä kehittäville toiminnoille. Muutoksessa johtaminen tarvitsee kykyä tulkita kompleksisuutta. Näin pedagoginen johtaminen mahdollistaa positiivisten syklien tukemista minimoiden sen negatiivisia katkoksia. Mustan elefantin luomissa pirullisissa ongelmassakin voi elää. Tämä vaatii korkeakoulun johtamistyöltä ja opettajilta kykyä erotella toisiinsa kietoutuneet positiivisen ja negatiivisen prosessin tai tapahtumaketjun ilmiöt. Kun ymmärtää hyvää tuottavan reagoinnin negatiiviset sivuvaikutukset, se synnyttää ennakoitiossaamista, joka on tärkeä pedagoginen taito muutoksessa.

Pandemia-aika on muuttanut korkeakouluja työ- ja opiskeluyhteisöinä ja vahvistanut sekä tasa-arvoa että epätasa-arvoa ennakoimattomalla tavalla, kun toiminta on siirtynyt verkkoon ja koteihin. Pandemian tuoma epävarmuus jatkuu edelleen, mutta sen tuomissa muutoksissa piilee mahdollisuus esimerkiksi kehittää uudenlaista yhteisöllisyyttä, huolenpitoa toisista ja myös globaalia vastuuta.

Kiitokset

Artikkeli on osa Haaga-Helia ammatillisen opettajakorkeakoulun ja Opettajien Ammattijärjestön (OAJ) sekä UEF:n yhteistä tutkimusprojektia Digiä ja keitaita. Tutkimusryhmään kuuluivat artikkelin kirjoittajien lisäksi Veera-Sofia Nieminen (tutkimusharjoittelija), Sampo Mielityinen (UEF), Vesa Ilves (OAJ), Hannele Louhelainen (OAJ), Hanna Tanskanen (OAJ) ja Pasi Repo (OAJ). Kiitokset ryhmälle saumattomasta tutkimusyhteistyöstä.

Lähteet

Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Van Zoonen, W. (2020). Remote Work in Finland during the Covid-19 pandemic. Results of a longitudinal study.

<https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/remote-work-in-finland-during-the-covid-19-pandemic.pdf>

Espejo, R. S. (2004). Social systems and the embodiment of organizational learning. In E. Mitleton-Kelly (toim.). *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations. The Application of Complexity Theory to Organisations*. London School of Economics. (ss. 53–69).

- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2021). Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. TTLn tutkimus. Päivitetty 8.2.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>
- Holopainen A., Puusa A., & Juuti P. (2020). Grounded theory. Aineistolähtöinen tutkimustapa. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. (ss. 249–266).
- Hämäläinen, T., & Vataja, K. (2020). *Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden*. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>
- Juuti P., & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Otava.
- Koivisto, S. (2020. joulukuu 16.). Uudessa normaalissa selviämme mustien elefanttien kanssa. *eSignals*. <https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/uudessa-normaalissa-selviamme-mustien-elefanttien-kanssa/#bac93b6f>
- Kunnari, I. (2018). *Teachers changing higher education – from coping with change to embracing change*. Helsinki Studies in Education, number 34. Unigrafia.
- Laitinen-Väänänen, S., Ikonen, H., Kullaslahti, J., & Tyrväinen, P. (2021). Enemmän yhdessä kaikkea” – COVID-19. UAS-journal 1/2021. <https://uasjournal.fi/1-2021/enemman-yhdessa-kaikeka-covid-19>
- Lundström, N. (2015). *Aluekehittämisen pirullinen peli*. Acta Wasaensia 326. Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-623-4.pdf
- Lundström, N., & Mäenpää, A. (2020). Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaisia pelejä? Teoksessa P. Vartiainen, & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa*. Gaudeamus. (ss. 37–59).
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Complex systems and evolutionary and enabling infrastructures. Teoksessa E. Mitleton-Kelly (toim.), *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations. The Application of Complexity Theory to Organisations*. London School of Economics. (ss. 23–50).
- Marion, R. (2008). Complexity theory for organizations and organizational leadership. Teoksessa M. Uhl-Bien, & R. Marion (toim.), *Complexity leadership. Part I: Conceptual Foundations*. Information Age. (ss. 1–15).
- Moralista, R. B., & Oducado, M. F. (2020). Faculty Perception toward Online Education in a State College in the Philippines during the Coronavirus Disease 19 (COVID-19) Pandemic. *Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4736–4742. <http://www.hrpub.org> DOI: 10.13189/ujer.2020.081044
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentyminen. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa*. Acta Wasensia 371. Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A., & Meli, H. (2021). Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia* 6/2020.
- Paudel, P. (2021). Online education: Benefits, challenges and strategies during and after COVID-19 in higher education. *International Journal on Studies in Education (IJonSE)*, 3(2), 70–85.
- Pesha, A., & Kamarova, T. (2021). Socio-psychological problems of the transition of university teachers to distance employment during the Covid19 pandemic. SHS Web of Conferences 99, 01040, DIHELT 2021. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219901040>
- Pojjula, S. (2018). *Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito*. Kirjapaja.

Porter, S. (2019). Project management in higher education. A grounded theory case study. *Library Management*, 40(5), 338–352. <https://doi.org/10.1108/LM-06-2018-0050>

Puusa, A., & Juuti, P. (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puustinen, A., & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen, & H. Raisio (toim). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa*. Gaudeamus. (ss. 15–36).

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L., & Haapakoski, K. (2019). Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(3), 332–339.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Sormunen, M., Saarinen, T., Tossavainen, K., & Turunen, H. (2013). Monimenetelmätutkimus terveystieteissä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2013:50, 312–321.

Tejedor, S., Cervi, L., Pérez-Escoda, A., Tusa, F., & Parola, A. (2021). Higher Education Response in the Time of Coronavirus: Perceptions of Teachers and Students, and Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7, 43. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010043>

Timans, R, Wouters, P., & Heilbron, J. (2019). Mixed methods research: what it is and what it could be. *Theory and Society*, 48, 193–216. <https://doi.org/10.1007/s11186-019-09345-5>

Vartiainen M., Ollila S., Raisio H., & Lindell, J. (2003). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus.

Wahab, A. (2020). Online and Remote Learning in Higher Education Institutes Institutes: A Necessity in light of COVID COVID-19 Pandemic. *Higher Education Studies*, 10(3).

Media

Ho Peter. 7.4.2017. The black elephant challenge for governments. The Straits Times. <https://www.straitstimes.com/opinion/the-black-elephant-challenge-for-governments>

Pajari Katariina. 14.3.2020. Tauti X. Helsingin Sanomat/ Ulkomaat. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006438957.html>

Universal Simplicity. 24.3.2017. Tackling the Black Elephant, never mind the Black Swan ... Discovering Simplicity in a Complex World. <https://medium.com/discovering-simplicity-in-a-complex-world/tackling-the-black-elephant-never-mind-the-black-swan-9ebd47980087>