

## Johtamistuumailuja: Kohti oppimisyhteisöjä

Puhujat:

Ari Hyyryläinen ja Maria Sarkkinen

Tunnusmusiikki-bluesia ja mieskertojan ääni: Kuuntelet johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Tervetuloa kuulolle!

Ari: Maria Sarkkinen, tervetuloa! Hienoa kun sinulta löytyy hetki tällaiseen tulen.

Maria: Kiitoksia.

Ari: Kerrotko ensin ihan siitä, että puhutaan Stadin ammatti- ja aikuisopistosta, niin mistä tässä on kysymys?

Maria: Joo, me ollaan nyt täällä Helsingissä ja Hattulantiellä. Me ollaan Kasvatuksen ja koulutuksen yksikössä ja nimenomaan ammatillinen koulutus. Siinä taas minun rooli virkamiehenä on ammatillisen koulutuksen päällikkö ja ja ihan uusi on tietysti se toinen kanssa eli Stadin ammatti- ja aikuisopiston johtava rehtori. Tämmöisellä pestillä ja tällaisissa tiloissa nyt ollaan täällä Hattulantiellä.

Ari: Kuinka paljon teitä on työntekijöitä tässä kokonaisuudessa?

Maria: Meillä on semmoinen tilanne tosiaan Helsingissä, että tässä nimenomaisessa yksikössä meitä on semmoinen vähän alle 1200 meidän henkilöstövahvuus ja semmoinen 38 esihenkilöä on tässä kokonaisuudessa. Tässä rakenteessa, mikä meillä on, niin sen lisäksi meillä on, tulee, palveluita, elikkä ICT-palvelut, hallintopalvelut, HR-palvelut ja nämä. Elikkä meillä on siellä vielä patteristo ja assaripatteristo, että jos laskisi ihan kaikki henkilöt yhteen yksi, niin me ollaan varmaan semmoinen 1400 voisi sanoa se vahvuus.

Ari: Ja opiskelijoita on sitten?

Maria: Meillä opiskelijavirta on 22 000 vuodessa.

Ari: Kuulostaa siltä, että olette aika kohtuullisen iso (naurua).

Maria: (naurahtaa) Joo sitä ei aina välillä muista, mutta sitten tälleen, kun joku kysyy, niin sitä alkaa, joo no meitä onkin tosi paljon kyllä.

Ari: Mutta paljon teitä on, mutta olette käynyt ilmeisemmin aika ison myllytyksen tai voisiko sanoa muutoksen tässä lähivuosina. Teillä on muuttunut organisaatio. Teillä on muuttunut vähän siellä, ehkä työnjaot, niin mitä siis tapahtunut?

Maria: No varmaan semmoinen, mikä ammatillisella koulutuksella vielä kulkee se sanahirviö, joku voisi sanoa se reformi, mutta toisaalta reformi oli loistava puskuri, koska isojen muutoksien tekeminen, jos ei ole sitä muutosajuria tai positiivista pakotusta, niin kuin mä joskus mainitsen, niin se antoi sen sykäyksen meille silloin 2017, kun mä tulin tänne Helsingille. Nimenomaan lähdettiin rakentamaan sellaista kokonaisuutta, jossa meillä mahdollistuu sen oppijan eli sen asiakkaan näkökulmasta se niin sanottu

yksilöllinen oppimisen polku. Ja silloin se tarkoitti isoja rakenteellisia muutoksia. Tarkoitti muun muassa, että me käännettiin organisaatiokaavioita ylöspäin, eli ylösalaisin voisi sanoa. Johto eli paras mahdollistajien joukko on siellä alhaalla ja se asiakas on siellä ylhäällä. Sen prosessin starttaaminen ja läpikäynti oli todella iso, koska se tarkoitti sitä, että johtovirkoja jos mietitään, me ajettiin kaikki vanhat virat alas ja rakennettiin sen uuden organisaatiomallin mukaan uudet virat. Voi sanoa, että se oli aika työntäyteinen kesä, kun haastattelin siinä kaikki esihenkilöt, rehtoreista, apulaisrehtoreista, koulutuspäälliköistä, pajaesimiehistä lähtien...

Ari: Mikä teillä oli tuossa, pitää tuohon pysäyttää sen verran, että kun organisaatorakenne noin rajusti muuttui, niin millä perusteella se muutettiin tuollaiseksi?

Maria: No se ajuri oli sieltä reformista elikkä tavallaan se, että rakennettiin näitä asioita niinku yhteen, ja toinen oli tietysti se, että täällähän oli 5 toimialaa, joita johti 5 rehtoria ja ne oli vähän niinku omia. Omat viestinnät, oma talous ja kaikki omat systeemit. Tavoitteena oli, kun tämä muodostuu, elikkä kun tuli se, että ammatillinen koulutus ei ollut nuorten ja aikuisten, vaan on yksi ammattiopisto, niin lähdettiin tavallaan rakentamaan sitä kulttuurinmuutosta samaan aikaan. Tietysti reformi toi samalla niitä pedagogisia muutoksia et cetera, elikkä ne ajurit oli niin isoja, että se rakenne, joka oli ennen, ei enää tässä tavallaan uuden lainsäädännön, talouden ja kaiken näkökulmasta olisi voinut toimia. Elikkä se ei ollut niinku mahdollisuutta jäädä vanhaan, että se on muutosprosessissa varmaan hyvä ajuri, mutta toisaalta meillä oli tosi kiire aikataulu. Kun miettii, että se alkoi jo tammikuussa 18, niin me vasta elokuussa-tammikuussa, että me puristettiin täällä koko henkilöstö porukalla.

Tehtiin tämmöiset pedaboosterit muun muassa, elikkä mä siinä tapasin kaikki meidän henkilöstön jäsenet, elikkä mä aloitin ne valmennukset. Ja itse asiassa tänään pyörii parasta aikaa - tämä on hyvä havainnollistaa, elikkä tämä pedaboosteri oli meidän oma innovaatio, jota me mietittiin rehtoreiden kanssa yhdessä. Ja meillä on seitsemäs pedaboosteri menossa, elikkä me tehdään joka kalenterivuosi - meillä on kalenterivuosi ja kvartaalit - niin 2 pedaboosteria. Ne teemat löytyy meidän henkilöstöstä tai ne tai teemat löytyy esimerkiksi jostain, vaikka eHOKS tai jotain muita asioita, jotka on niinku isoja asioita, joita meidän pitää varmistaa opistotasoisesti. Meidän pitää varmistaa, että me ymmärretään ne samalla tavalla. Toinen hieno asia on se, että niitä vetävät meidän henkilöstön huippuasiantuntijat ja jokainen pääsee loistamaan. Tiedät sä, kun tämä on niin iso, niin täällähän löytyy ihan mielettömästi makeita tyypejä.

Ari: Mm.

Maria: Niin tämä oli se syy, miksi me rakennettiin sitä, jotta me saatiin se niin sanottu tiimiasiantuntijaorganisaatio, jossa mahdollistuu yksilölliset opintopolut ja niiden toteutus.

Ari: Nyt kun me ollaan marraskuussa vuonna 2021 tekemässä, niin jos sä katsot taaksepäin noihin aikoihin, mistä nyt kerrot tuossa, niin vertaa vaikka tähän päivään niin mikä silloin oli sellaisia ensimmäisiä isoja tekoja, joita sä teit johtamisen näkökulmasta, jotta tuo muutos lähti liikkeelle?

Maria: No ensimmäinen varmaan hyvin merkittävä, minkä meidän silloiset toimialarehtorit muistaa, niin me istuttiin ensin, tottakai kun isoa laivaa lähdetään kääntämään, niin pitää ne perusreunaehdot olla. Se, miten pelataan siellä sisällä, on eri asia. Voit kuvitella, että jos laivaa käännetään, niin täällä on ihan niin monta mielipidettä, kuin täällä on tekijöitä. Jonkun pitää ottaa se pääkääntymisvastuu. Ja me aloitettiin tiimityöllä meidän reksien kanssa. He muisteli sitä itse asiassa ihan muutamia viikkoja sitten

meidän nykyisten rehtoreiden kanssa, koska osa heistä haki niitä uusia paikkoja tosiaan. Muutama uusikin on tullut tässä matkan varrella, mutta muistelivat vielä, että vitsi se olikin kivaa, kun me lähdettiin ihmettelyn kautta. Tai siis minä uutena tietysti, oli syytäkin, että miten, miksi tämä on tehty? Miten tää on tehty? Me pantiin 2 päivän kickoffissa tuolla semmoisessa ihanassa maalaistilalla tuolla Hämeenlinnan suunnassa papereita lattialle ja sitten siinä pohdittiin yhdessä ja alettiin pistämään ihan post-it-lapulle, että mitä kaikkea niissä vanhoissa toimialoissa oli. Miten ne oli syönyt? Ja siinä, kun me oltiin siinä meillä oli kuule kaikki se tekeminen siinä lattialla. Sitten me alettiin pohtia, että miten tätä tehtäisiin ja niin syntyi sitten nää kampusajatukset. Me mietittiin tällaisia, että suunnilleen opiskelijavirtaama on sama jokaisessa kaupungissa, ja suunnilleen henkilöstömäärä on sama jokaisessa kampauksessa, ja jaettiin, että 6 koulutuspäällikköä per kampus, jota johtaa yksi rehtori.

Ja sitten se treenauksen paikka olikin sitten myös se, mikä oli aika merkittävä muutos meillä, oli se, että ammatillisella puolella on hyvin perinteisesti ollut, että lähiesihenkilö eli koulutuspäällikkö on sen alan, yleensä noussut sieltä alalta ja...

Ari: (epäselvä puhe) Rivistä noussut monesti.

Maria: Joo ja sitten kehittynyt, niin.... Silloin jos mietitään itseohjautuvuusteoriaa, joka on meidän semmoinen teoria, joka kulkee kaikessa meidän toiminnassa taustalla. Se vaan katsotaan aina eri näkökulmasta, olitko sä henkilöstöä, se oppija vai esihenkilö. Tai olitko sä joku muu, hallintohenkilö, aina se liittyy, mutta siinä nimenomaan se, että me lähdettiin siitä, että koulutuspäällikkö ei ole sen alan substanssiosaaja. Se oli iso muutos.

Ari: Reipas valinta.

Maria: Joo.

Ari: Mitä siitä seurasi?

Maria: Hämmennystä ja ihmettelyä.

Ari: Lentikö tomaatteja? (naurahdus)

Maria: Joo, suunnilleen voisi sanoa virtuaalitomaatit ainakin ja varmaan joskus voi joku vieläkin hämmästellä, mutta miksi näin tehtiin, on se, että kun sä johdat valmentavalla otteella asiantuntijoita - eli otetaan nyt vaikka meidän opettajatiimi, on hyvin helppoa, että jos sulla on siinä esihenkilönä se, joka tietää tasan tarkkaan, mistä nappia painetaan. Vaikka jollain tietyllä alalla, että tosta painetaan nappia ja tilataanpa noita tavaroita, ja eihän sun tarvitse kysyä siltä tiimiltä oikeastaan mitään. Ja sitten se tiimi siellä odottelee... ja sehän on aivan ihana, se on vähän kuin tanhupallon karvamato, elikkä joku tulee ja sanoo ja tekee ja voi että kun mukavaa. Missä on ne määräykset ja joku määrää. No nyt kun se koulutuspäällikkö ei hallitsekaan sitä, vaan sen pitää tulla sen tiimin kanssa juttelemaan.

Ari: Niin ihan aidosti oikeasti ei hallitse. Pitää ottaa selvää.

Maria: Ihan aidosti oikeasti ei hallitse. Jes! Ja siksi meillä palkattiin, meillä näissä tiimeissä mietittiin, että niissä on tämmöisiä koordinoijia, tiimimestareita meillä. Ja ne koordinoivat tiimimestarit eivät ole hallinnollisia esihenkilöitä eikä heidän pidäkään, mutta he ovat siinä tiimeissä jokainen vuorollaan on siinä roolissa.

Ari: Mitä se tekee tämmöinen rooli?

Maria: Tämmöinen koordinoiva tiimimestari? No se on siinä niinku tiimissä arjessa, silloin kun se tiimi toimii, niin kuin arjen asioissa kokoaa asioita yhteen, tuo tarvittavasti esille niitä ja miten kukin tiimi sen haluaa. Meillä on semmoinen yhdessä henkilöstön kanssa tehty semmoinen vastuukartta, missä on koulutuspäällikön, lähiesihenkilön tehtävät, ja sitten sen tiimin tehtävät. Tämähän aiheutti sen, että se tyyppillinen ilmiö silloin, kun mennään tiimiorganisaatioon, itseohjautuvaan, mä sanon itseohjautuva virkamiesmaailma on meidän se tavoite, ei se tarkoita, että ei tarvita esihenkilöä, mutta tarvitaankin siihen, että miten sitten se esihenkilö johtaa sitä tiimiä yhdessä, niin että se tiimi ottaa vastuuta ja valtaa. Siitä tulee se luottamus, että luotetaan.

Ari: Niin.

Maria: Mutta sieltähän tulee se kysymys. Mä muistan yhden tiimin, taisi olla opintosihteerit meillä, kun ne tätä lähti viemään. Ne oli eka, että tosi hienoa, me päästään vaikuttamaan ja ollaan mukana. Sitten mäkin olin siellä jossain kickoff-päivässä, kunnes tuli se, että hetkinen tämähän on esihenkilön työtä. Mitäs noi esihenkilöt tekee?

Ari: Niin, ja ne ne saa palkkaa vähän enemmän, mitäs?

Maria: Niin se hämmästys: ei her... Sitten tuli se totuus! Jos mä itse suunnittelen tämän tiimin kanssa nää työajat ja järjestykset ja lomiat yhdessä, niin se vastuuhan tulee kanssa. Vallan mukana tulee vastuu. Ei ne voi kulkea erikseen, eihän? Ja se tunnetila, ja mä väitän tai näin on käynytkin, ei mun tarvitse edes väittää, vaan se kun tiimi pääsee siihen flow'hun elikkä se tiimi alkaa toimimaan, elli siellä on se esihenkilö - ei se tarkoita, että sitä ei ole, sillä on tärkeä rooli - mutta mut nyt sä voit pohtia, mä voin kysyä sun puolesta: Mitä ne esihenkilöt sitten?

Ari: No mitä ne esihenkilöt?

Maria: Tiiätkö sä tää oli todellinen pohdinta. Maria mitä minä sitten teen, jos en minä saa päättää?

Ari: Eikös nämä esihenkilöt olleet tulleet vielä sillä tavalla, että ne eivät olleet niitä alan ihmisiä?

Maria: Nimenomaan ja meille tuli aikamoinen vaihtuvuus. Se oli muuten aika merkittävää, koska virkamiesmaailmassa se henkilö, joka on tehnyt samanlaista tehtävää, niin hakee sitä uutta tehtävää, mutta periaatteessa se on sen tehtävä. Tämä on tämmöistä virkamieskieltä. Mutta joo, kun me muutettiin sitä, että ensinnäkin pitää olla ylempi korkeakoulututkinto, opistotaso ei enää riittänyt. Tässä on monta vuotta ollut aikaa. Minäkin olen itse hankkinut ammattikorkeassa tutkinnon oman alan aikoinaan, kun olin opettaja. 2000-luvun alussa. Niin tavallaan me nostettiin rima tänne ylemmäs ja se aiheutti pienen semmoiset joidenkin koulutustaso ei sitten riittänyt, mutta samaan aikaan meille tuli semmoinen hieno tilaisuus. Mieti, 31 koulutuspäällikköä, joista 10 oli niitä vanhoja konkareita, eikö niin. 10 tuli sisäisessä haussa, ja 10 tuli täysin ulkopuolelta. Mieti mikä pakko, pakko tehdä toisin. Ja sitten jaettiin niitä vastuualueita ja... Mun vastaus muuten tuohon aina sitten, kun ne esihenkilöt pohtii, että mitä mä sitten teen, jos en mä saa päättää - tää on muuten mielenkiintoinen kysymys, mitä sä johtajana teet, jos et sä saa päättää vai määrätä.

Ari: Siinä on tietty ajatus takana, että esihenkilö pitää vain päättää asioista.

Maria: Niin. Aika mielenkiintoista. Niin ja mä taas mieluummin, tietyllä tavalla muutosjohtamisessa on se tietynlainen, että sä joudut positiivisella pakotuksella pitämään sitä linjaa, mutta se tavoite-tahtotila on, että kun ne tietyt reunatavat toimia alkaa löytymään, koska tää nyt sä ymmärrät varmaan, että se

kipupiste on kaikissa, oppijoissa, opettajissa, muissa asiantuntijoissa, johtajissa, lähiesihenkilöissä, rehtoreissa, kaikissa. Niin se on aikamoinen, että jonkun pitää vaan niinku määrätietoisesti nähdä sinne tulevaan, pitää se suunta koko ajan, koska paluu vanhaan on tosi nopea! Se on vaikka viikossa! (puhuja napsauttaa sormia)

Ari: Mitkä olivat semmoiset keinot, joilla piditte yllä tuota, että ollaan menossa eteenpäin, eikä palattu taaksepäin? Sano joitakin esimerkkejä millä sen mahdollisti.

Maria: No esimerkiksi me käytiin tää dialogi, että mä otin ne kovimmat tuulet ihan itse vastaan, koska niinku mä sanoin, että pedagogisesti, mä rakastan pedagogiikkaa, se on mun niinku intohimo. Silloin mä tiesin, että kun mä oon nähnyt, miten sellaisessa organisaatiossa, jossa se oppijan itseohjautuvuus maksimoituu, niin oppimisen ilo... ja siinä tapahtuu ilmiö, jonka olen nähnyt, mä olen ollut mukana ja kun näen, että se oppija alkaa kasvaa, niin mun usko on niin kova ja mä oon kuullut niin monta kysymystä, vastaväitettä ja argumentointia, mä olen kuin öljyssä keitetty... Muutama tuli semmoinen kyllä, mitä mä en ollut osannut ajatellakaan, mutta mä tarkoitan sitä, että mä otin vastaan ne ekat.

Ari: Joo.

Maria: Sit mä sanoin näin ihan suoraan, että se juna lähtee nyt. Kaikki on mukana. Ja sit mä demonstroin vielä kaikista henkilöstö.. (epäselvä ilmaus), mä sanoin, että tähän taakse ei jää mitään. Ei tehty mitään silleen pikkuhiljaa, vaan me todettiin, että lainmuutos tuli ja se oli voimassa, ja mitä meidän piti tehdä oli, että me kaikki lähdetään ja me oltiin kaikki eri vaiheessa. Elikkä mä puhun semmoisista Sengen muutosjohtamisen U-käyrästä. Mutta se on tärkeä sana, että sinne ei jää sitä perälautaa. Ja sitten jaksaa sitä kipua, epätoivoa, tietämättömyyttä, koska eihän täsmälleen voi sanoa, että tuossa se pöytä tai asia seisoo. Kun vielä ymmärtää tuon itseohjautuvuuden, niin en mä voi sanoa, että vaikka meidän pedagogiikka on tämä. Mitä mä voin sanoa, on se, että itseohjautuvuusteoria on se, mihin me luotamme, jonka ympärille me tämän yhdessä rakennamme.

Painotin myös sen, koska jokuhan sanoi, että tämä on pedagoginen menetelmä - kerroin myös, että itseohjautuvuusteoria ei ole pedagoginen menetelmä. Elikkä tästä kun lähdettiin. Ymmärrätkö, että mä panin itseni likoon satasella? Se oli varmaan se ja se, että sanot, että sinne ei ole mahdollisuutta jäädä.

Ari: Ei ollut mahdollisuutta jäädä.

Maria: Ei ole.

Ari: No hei, tästä me jatketaan kohta toisessa tuumailujaksossa. Sano vielä tähän loppuun, että tästä kaikesta, joka tuo muutos tuolloin käynnistyi ja ja prosessi eteni tuon kaltaisesti se muutosvaihe, mitä siitä on nyt syntynyt?

Maria: Siitä on syntynyt se päätavoite, elikkä meidän asiakkaan oppijoiden niitä oivalluksia, kokemuksia ja oppimisen iloa. Se on syntynyt jo. Me nähdään niitä jo meidän asiakaspalautteessa.

Ari: Joo. Ja me jutellaan seuraavassa jaksossa pedagogisen yhteisön johtamisesta, siitä, mitä se yhteisö on.

Maria: Oppimisyhteisö joo.

Ari: Joo, te puhutte oppimisyhteisöstä, me puhumme kohta oppimisyhteisöistä lisää. Kiitos paljon, jatketaan!

Maria: Kiitos, joo.

Podcastin tunnusmusiikkia ja kertojan ääni: Kuuntelit Johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Kiitos kun olit mukana.

Johtamistuumailuja-podcastit: <https://blogit.jamk.fi/pedajogi/johtamistuumailuja-podcast/>