

Oppimisanalytiikkaa johtamaan 2

Johtamistuumailuja - Podcast-sarja oppilaitosjohtamisesta

Puhujat

Santtu Hartikainen ja Ari Hyyryläinen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Santtu: (Blues-tunnusmusiikkia taustalla)

Kuuntelet Johtamistuumailuja, ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Tämän Johtamistuumailuja-jakson tarjoaa APOA – Oppimisanalytiikka – avain parempaan oppimiseen AMKeissa -hanke, jota rahoitti opetus- ja kulttuuriministeriö. Tervetuloa.

Ari: Sitä johtamista voi siis tuumailla eri näkökulmista ja edellisellä kerralla tuumattiin Santun kanssa vähän näitä oppimisanalytiikka-asioita. Jotenkin siinä jäi semmoinen olo, että siitä meidän keskellä olevasta omenasta puraistiin vasta joku osa ja toinen osa jäi syömättä, kun me sitä huomioidaan vähän eri puolilta. Mikä se oli se kutkuttava kohta, mihin me sun mielestä jäätiin meidän edellisessä keskustelussa?

Santtu: No muistan, että me päädyttiin edellisen erän loppuksi ensinnäkin kahteen asiaan. Toinen oli, että tunnistettiin tästä oppimisanalytiikasta tietyllä tavalla systeemisen ilmiön luonne. Elikkä jos touhutaan vaikka siellä opintojakson tasolla, niin yhtäkkiä ollaankin sitten monella tapaa myös organisaatiotason ja oppilaitostason kysymysten äärellä. Annoit siinä lopussa tosi hyvän evästyksen ikään kuin meidän suosituksiin, jotka tässä meidän oppimisanalytiikkaprojektissa on varsinaisena tekemisen tavoitteena, kun puhuit näistä periaatteista ja että voitaisiin eri tasojen periaatteiden kautta viedä sitä hommaa eteenpäin.

Ari: Nuo oli ne, mihin me jäätiin, ja sitten mä taisin siinä vähän rakentaa aasinsiltaa sille, että kun tavataan toisen kerran, niin puhutaan enemmän vielä tästä ikään kuin johtamisen tematiikasta.

Santtu: Kyllä, edellisellä kerralla jäi käsittelemättä yksi semmoinen kysymys tai havainto, joka ollaan nähty, joka tietyllä tavalla liittyy tähän kehittämisen eritahtisuuteen tai oikeastaan, että mitä kautta ne havainnot tämmöisistä tarpeista ja kehittämiskuvioista nousee. Oppimisanalytiikkaan liittyy semmoinen ilmiö, että useamman vuoden ajan yksittäiset opettajat ovat ottaneet käyttöön erilaisia ratkaisuja havaittuaan tarpeita. Yksinkertaisesti, että me ollaan menty kokonaan verkkoon ja mulla on 200 opiskelijaa - mun pitää yhtäkkiä saada jonkinlainen tuntuma siihen ryhmään, mitä siellä tapahtuu, miten se opiskelu etenee, oppiiko ne jotain? On ihan ymmärrettävää, että niillä on noussut tämmöisiä henkilökohtaisia tarpeita, ja sieltä on lähtenyt nousemaan erilaisia kehittämisideoita, kokeiluja, tekemistä, jotka on menneet aika pitkälle.

Santtu: Kun nyt on lähdetty miettimään tätä valtakunnallista kuviota ja koko ammattikorkeakoulukenttää, niin on mietitty kovasti sitä, että meillä on jo tämä porukka, joka on tosi pitkällä ja että voisiko siellä olla jotain semmoista, joka olisikin syytä tuoda yhteiseksi hyväksi koko siihen ryhmään. Ja nyt mä mietin ehkä yleisemmälläkin tasolla tämmöisiä ilmiöitä, jotka lähteekin yhtäkkiä sieltä yksittäisen opettajan kautta tulemaan organisaation todellisuuteen. Mitä tämä tarkoittaa johtamisen näkökulmasta, että meidän ilmiöt lähtee ohjautumaan tämän tyypisesti?

Ari: Onpas muuten hyvä kysymys. Musta toi on sillä tavalla hirveän tärkeä kysymys tässä nykyisessä maailman tilassa, missä eletään, enkä tarkoita nyt sitä kaikkien puhumaa koronaa, vaan sitä, mikä monesti organisaatioissa on todellisuutta. Eli se, että ne signaalit ja asiat, mitä siellä arjessa tapahtuu, niin ne tulee sieltä arkisen työn kautta, arkisten toimijoiden tekemisen kautta, eikä välttämättä sieltä johtotasolta niinkään. Ja tämä on ehkä kuvaavaa sillä lailla, että tässä tapauksessa vaikka nyt mistä tässä casessä puhutaan, niin tietysti aika pitkälle kysymys on tietyllä tavalla tämmöisestä teknisestä kehittämisestä, jossa tuo mahdollisuus on olemassa. Eli tietyt asiat kehittyi teknisesti ja saadaan tuota asiaa rakennettua sen kautta. Ja totta kai myös siitä, että siellä se 200 opiskelijaa sinulla on käsissäsi ja se asetelma on tämmöinen ”apua, mitä sille pitää tehdä”. Yhtä lailla voisi ajatella, että digitaalisuus laajempaa asiana, niin kuin oppimisen tukena, pedagogisena ilmiönä, on vähän samantyyppinen, että sitäkin me tehdään eritahtisesti. Maija kehittää omassa opetustyössä niitä enemmän kuin Ville, se lähtee siitä, että Maijaa kiinnostaa ne asiat enemmän kuin Villeä, jolloin siitä tulee Maijalle enemmän tapa toimia kuin Villelle. Eli se tekninen maailma mahdollistaa tämmöisen toiminnan.

Ari: Mutta tämmöisenä isompana ilmiönä musta tuo kertoo hyvin siitä, että organisaatiot ei ole mitään tämmöisiä möhkäleitä, staattisia tönkkösuolattuja möhkäleitä, jotka on ja ihmettelee. Organisaatioissa koko ajan tapahtuu jotakin. Ja se mitä tuo haastaa johtamisessa, niin voisi kysyä, että millä tavalla nämä signaalit, joita sieltä ”rivistä” tulee, niin millä tavalla ne signaalit sidotaan siihen laajempaan tilanteeseen, missä organisaatio on. Miten otetaan huomioon se, että tässä tapauksessa vaikka oppimisanalytiikka on kehittynyt ja kehittyi koko ajan toimijoiden tekemänä? Millä tavalla siitä tehdään valtavirtaa, että tämmöstä voidaan kokeilla, eikä pelkästään vaan anneta sen olla tai pahimmillaan torpataan se jollakin rakenteilla. Eli organisaation johtamisessa tämä tuottaa sen haasteen, että miten tämmöiset tavallaan aloitteelliset toimijuudet, puhutaan semmoisesta kuin aloitteellisesta johtajuudesta, ja millä tavalla se on mahdollista ja millä tavalla se mahdollistetaan? Tämmöinen aloitteellisuus ikään kuin haastaa selvästi semmoista perinteistä johtajuutta, joka lähtee siitä asemasta. Minulla on asema, kun mä oon koulutuspäällikkö, tai asema, kun olen tiiminvetäjä tai rehtori. Ja tämän aseman kautta tapahtuva johtaminen alkaa enemmän ja enemmän olla semmoista vähän kuin, nyt kärjistän, niin semmoista hallinnollista toimintoa eli tehdään tietyt hallintojutut, hallinto-operaatiot ja that's it. Se systeemi pyörii niin, kuin hallinnolliset asiat pyörii. Tämä tämmöinen aloitteellinen johtajuus organisaatioissa on sellaista, että sieltä tuleekin paljon sellaista, joka usein myös mahdollistaa uudenlaista oppimista ja uuden asian oppimista. Ja nyt tämä haaste tulee siitä, että miten nämä kaksi maailmaa kohtaa semmoisena, kun puhutaan mahdollistavasta johtajuudesta, miten se mahdollistetaan, että tämä aloitteellisuus tulisikin sinne ikään kuin rakenteisiin mukaan. Tämä on haaste johtajuudelle ja toisaalta ihan konkreettisesti sille johtajalle, tai rehtorille tai mikä hänen nimikkeensä on. Hänen täytyy paitsi huomata tämä aloitteellisuus, niin mahdollistaa se ja jopa ruokkia sitä, parhaimmillaan joskus jopa haastaa sitä.

Santtu: Kyllä ja tuossa tulee itselle mieleen se, että toisaalta tämmöinen aloitteellinen mekanismi tuottaa myöskin helposti semmoisia vähän kuin loputtomia toiveita ja alkuja ja näkökulmia. Niin että meillä kuitenkin varmaan pitää jossakin kohtaa olla joku ajatus, että kenen ääni me otetaan missäkin tilanteessa huomioon.

Ari: Joo, tuo on hirveän iso kysymys. Silloin pohdinta ehkä palautuu jotenkin sellaisiin asioihin, ja mä käytän nyt sitä ihan perinteistä termiä, koska se on tässä ihan oleellista, eli että meidän täytyy kuitenkin tiedostaa se, mikä meidän organisaation perustehtävä on. Jos me ollaan vaikka ammattikorkeakoulu tai toisen asteen oppilaitos, tai lukio tai mikä hyvänsä oppilaitos, niin ei me olla kuitenkaan joku teollisuuslaitos, joka tuottaa joitakin valmiita murikoita tuonne teollisuusmarkkinoille. Tai me ei olla firma, joka myy puhelinliittymiä. Meidän pitää tiedostaa se, että meidän perustehtävänä on oppimisen mahdollistaminen, ja silloin niiden aloitteiden ja signaalien

täytyy palvella sitä perustehtävää kuitenkin. Kyllä nykypäivänä edelleen organisaatiolla perustehtävä on, vaikka kompleksisessa maailmassa eletäänkin.

Santtu: Joo ja se ei varmaan ole katoamassa vaan mihinkään.

Ari: Ei, kun päinvastoin tämä haastaa sitä. Siinä on semmoinen tietty paradoksikin, sillä tavalla, että nämä tilanteet, missä organisaatiot on, haastavat organisaatioita ehkä jopa enemmän kuin aiemmin tiedostamaan sitä, että mitä varten me ollaan olemassa. Ei ehkä niinkään, että miksi, vaan juuri mitä varten.

Santtu: Jotenkin alkaa mieli askaroida tässä teemassa, mutta vähän eri näkökulmasta. Mä nyt on itse ollut useamman vuoden tässä digitaalisen oppimisen maailmassa. Jos tämä oppimisanalytiikka on hyvänä esimerkkinä siihen liittyvästä ilmiöstä, niin tälle maailmalle on leimallista ollut tämmöinen projektimuotoinen kehittäminen. Me olemme varmaan projektimuotoisen kehittämisen luvattu maa monellakin tavalla, mutta erityisesti se liittyy tähän ilmiöön, ja nämä ilmiöt helposti lähtee oppilaitoksissa erityisesti menemään eteenpäin tämmöisten projektien kautta. Mä muistan edellisestä keskustelusta, kun nostit kirosanaksi tämän ”jalkauttamisen” ja tietyllä tavalla se haastehan liittyy kaikkiin projekteihin, että silloin, kun loppuraportti lähtee, niin mitä sen jälkeen tapahtuu. Ja nyt mielenkiintoisena havaintona, että meillä on tää digitaalisuus tyyppisesti ilmiö, jota me viedään näiden projektien kautta, mutta sitten, jos lähdetään luomaan vaikka tiimiorganisaatiomallia tai jotakin muuta, niin me ei perustetakaan siihen projektia, vaan se ohjautuu tietyllä tavalla erilaisten johtamistekojen ja oikeastaan semmoisen systeemin kautta. En tiedä, onko se hyvä sana, mutta kuitenkin. Tunnistatko jollakin tavalla tämmöisiä kahdentyyppistä johtamisen mallia tai tekemisen tapaa, että mitä me oikeastaan johdetaan?

Ari: Tärkeä kysymys. Mä ajattelen näin, että tavallaan sille projektimaiselle ajattelulle on tottakai paikkansa. Siihen on monenlaisia juuria, se nousee tietynlaisesta ajattelusta kehittämistoiminnan suhteen. Kehittämistoiminnassa tietyllä projektilla tehdään se asia, ja kun se projekti alkaa ja sitten loppuu, ja tehdään projektin aikana tiettyjä toimenpiteitä, jonka jälkeen odotetaan, että se asia on muuttunut, sinne on tullut joku uusi tapa toimia tai joku uusi kone otettu käyttöön tai mikä se onkaan, ja se projekti on auttanut tässä. Varmaan sille on ollut aikansa semmoisessa maailmassa ja nytkin tietyllä tavalla on, mutta erityisesti semmoisessa maailmassa, jossa kehittäminen on ollut hyvin konkreettista. Jotkut asiat on olleet hyvin konkreettisia. Mutta nyt kun ajatellaan vaikka semmoista organisaatioita, kun oppilaitos on, niin se kehittäminen ei ole pelkästään tämmöistä konkreettista, vaan myöskin vaikkapa ihmisten päässä täytyy tapahtua jotakin muutoksia, niin silloin ei välttämättä riitä se, että me pyöräytetään se projekti läpi. Meidän täytyykin miettiä sitä ehkä vähän toisella tavalla. Entäs, jos me lähdetäänkin sitä muutosta viemään sillä tavalla, että muutetaan jo tiettyjä rakenteita, toimintatapoja, työnjakoja ja niiden avulla lähdetään tekemään sitä muutosta todeksi, ikään kuin elämään ja opettelemaan sitä muutosta. Silloin ei puhutakaan siitä, että se on projekti joka alkaa ja loppuu, vaan se on toimintatapa, jota lähdetään harjoittelemaan ja sittemmin se ikään kuin toteutuu. Tässä olisi erilainen tapa ajatella kehittämistä, että me ei otetakaan projektia tämmöisenä ulkoapäin tulevana sapluunana, vaan mietitäänkin, että miten me johdetaan sitä muutosta niin, että me elämme muutoksessa. Tämä on musta erilainen näkökulma siihen koko muutokeskusteluun, kuin se, että me projektin kautta muutetaan jotakin.

Santtu: Kyllä ja jollakin tavalla minulle itselle alkaa tuosta kuulua kaikua tämmöisestä oppimiseen liittyvästä matkasta. Siinä on jotain analogista sen kanssa, että me kutsutaankin porukkaa jollakin tavalla yhdessä luomaan, tekemään ja oppimaan, ja sitä kautta viemään sitä muutosta eteenpäin. Eikä ajatella, että se projektiporukka tekee jotakin, joka sitten vaan tupsahtaa kuin annettuna.

Ari: Juuri näin. Ja nyt me lähestytään yhtä semmoista teemaa, johon varmaan tullaan palaamaan ehkä jopa seuraavalla kerralla. Se on se, mikä liittyy oppimiseen organisaatiossa siinä mielessä, että

miten minä johdan niin, että porukat voisivat oppia. Silloin käyttäisin termiä pedagogisesti johtaminen, eli tarkoitan tällä sitä, että lähdetäänkin miettimään, että miten mä rakennan tilanteita, joiden avulla me voimme yhdessä oppia uutta toimintatapaa. Silloin me ollaankin tekemisissä jonkun semmoisen maailman kanssa, johon me ei tarvita projektia erikseen. Nyt mä haluaisin ottaa esille, että mä en ole projekteja vastaan, siitä ei ole kysymys, vaan mä haastan ajattelemaan sitä, että miten oikeasti saadaan nykypäivän monimutkaisessa oppilaitosorganisaatioissa aikaan muutosta. Voiko sen saada aikaan jollain projektimaisella toimintatavalla vai voisiko sen saada aikaan jollain semmoisella toimintatavalla, jossa altistutaan itse oppimaan uutta ja tunnustetaan joku, mitä me ei vielä osata.

Santtu: Ehkä tuossa semmoinen jollakin tavalla sen projektin roolin uudelleen määrittely ja tunnistaminen osana jotakin isompaa kuvaa, joka pitää olla kirkkaana silloin, kun sitä uutta uutta projektia ollaan taas ylös panemassa.

Ari: Joo.

Santtu: Se on varmaan hyvä myös auki puhua sille porukalle, joka sen projektin kanssa tekee.

Ari: Kyllä kyllä. Tämä on musta yksi tämän ajan ilmiöitä, että organisaatioissa, niin oppilaitoksissa kuin vähän muuallakin, ollaan tietyllä tavalla tämmöisten ulkoa tulevien hankkeiden, jotka sittemmin projektoidaan oppilaitoksissa, vähän kuin armoilla. Siinä käy silloin sillä tavalla, että osa kehittämisen tavoitteista jopa ikään kuin luovutetaan sinne projektille ja sitä kautta vaikkapa rahoittajalle. Rahoittaja määrittääkin meidän tekemisiämme antamalla meille rahaa tietynlaisiin hankkeisiin, joita me lähdetään kehittämistyönämme tekemään. Silloin voi kysyä, että osuuko aina se ulkoapäin tulevan rahoituksen intressi siihen tilanteeseen, missä meidän talo juuri nyt on. Joskus osuu ja joskus ei. Tässä on semmoinen jännitetilanne nykypäivänä, ja monet organisaatiot tunnistaa varmaan tämän paljon puhutun hankehumpan. Meillä saattaa olla jopa toisiaan vähän kuin ristiriitaisesti eteenpäin vieviä hankkeita talossa X ja talossa Y, hanke tuohon suuntaan ja se toinen hanke viekin vähän eri suuntaan, ja me ollaan, että mitä helkkaria tämä on, johtuen siitä ulkopuolisesta rahoituksesta. Tää on semmoinen, minkä suhteen johtamisessa pitää olla hirveän tarkkana, että lähdetäänkö kehittämistyöhön sillä orientaatiolla, että saadaan kehittämistyöhön ulkopuolista rahoitusta vai lähdetäänkö kehittämistyöhön sillä orientaatiolla, että me tarvitsemme tähän asiaan kehittämisen paukkuja ja nyt kaivetaan siihen jostain rahoitus. Kumpiko näkökulma edellä mennään?

Santtu: Nostit tässä lopussa aika isoja kysymyksiä. Musta jotenkin alkaa tuntua siltä, että sä joudut ehkä jonkun uuden vieraankin vielä tässä tulevaisuudessa kutsumaan ja jatkamaan tätä keskustelua. Tämä tuskin tässä erässä tuli vielä valmiiksi.

Ari: Voi olla, että tämä keskustelu jatkuu ja seuraavissa pätkäilyissä saatamme pyörittää sitä omenaa taas vähän eri näkökulmasta, että mitä sieltä mahtaa löytyä, sieltä johtamisesta.

Santtu: Ja sitä odotellessa, kiitos Ari.

Ari: Kiitos.

Santtu: (Blues-musiikkia taustalla) Kuuntelit Johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaan podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Kiitos kun olit mukana.

Lisätietoja podcastista:

Pedajogi-blogi: <https://blogit.jamk.fi/pedajogi/>