



Opetusteknologiakeskus



Millaista on hyvä strategiatyö?

TieVie-kouluttajakoulutus
Organisatorinen muutos -seminaari
Helsinki 7.11.2002

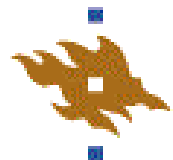
Janne Sariola

Opetusteknologiakeskus

Opetusteknologiapäällikkö

Janne.Sariola@helsinki.fi

<http://ok.helsinki.fi>



HELSINGIN
YLIOPISTO

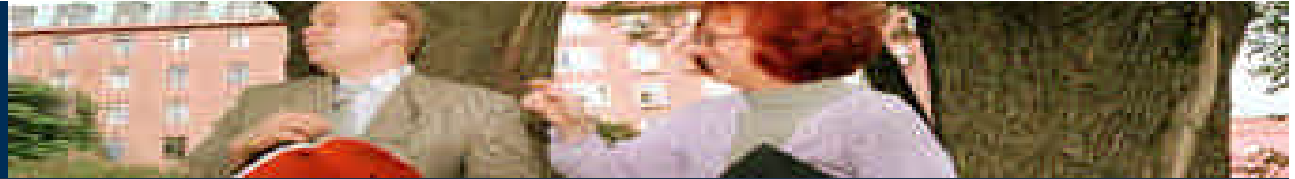


- ✓ Lähtökohdat
- ✓ Nykytilanne

Teemat

1. Mikä on tvt:n opetuskäytön strategia?
2. Miksi tvt:n opetuskäytön strategia organisatorisen muutoksen työkaluna?
3. TVT-strategian sisältö ja prosessitekijät
4. Miten onnistunut strategiatyöskentely – mistä se muodostuu?
5. Tulevaisuuden yliopisto - raudasta verkostoihin

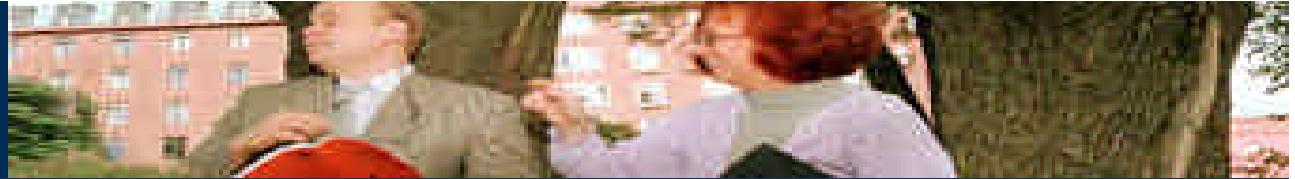
Miksi tvt:n opetuskäytön strategia?



KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ

- Mikä on siis ongelma, kun ratkaisuksi esitetään tvt:n opetuskäytön strategiaa?

(mukaillen Sariola 2002, Juha Pohjonen 2001, Oulun yliopisto, Campus Futurus-verkosto)



KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ

Mikä on siis ongelma, kun ratkaisuksi esitetään tvt:n opetuskäytön strategiaa?

Työskentely:

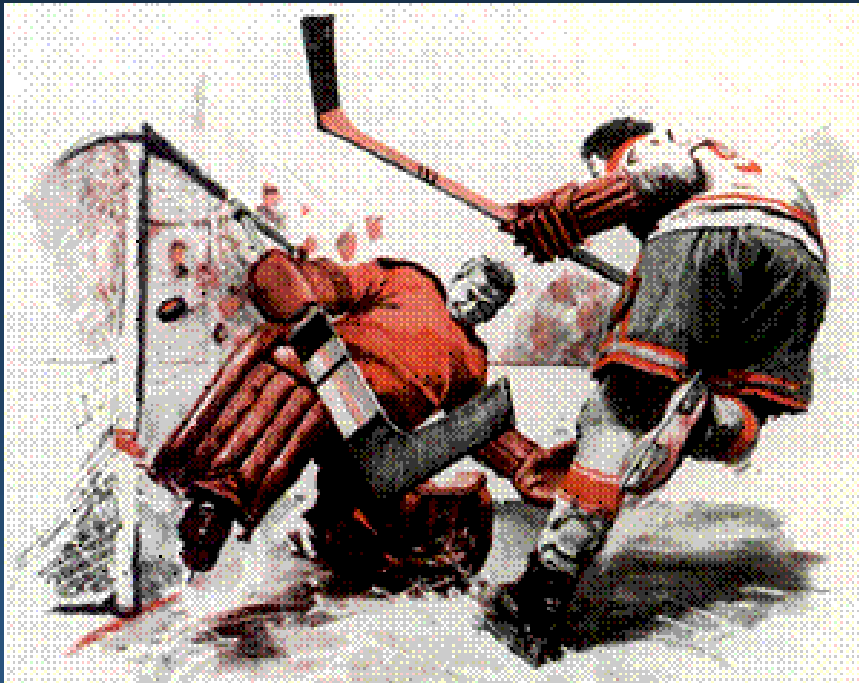
1. YKSIN: kirjoita hetken aikaa ajatuksia kokonaisin lausein
2. RYHMÄSSÄ: muodostakaa 3-4 hengen ryhmä
 - lukekaa tekstit kokonaisuudessaan ryhmälle, älkää selitelkö!
 - ryhmäläiset "varastavat" parhaat ideat
 - keskustelkaa yhteisistä ideoista, parhaista pohdinnoista

Mikä on siis ongelma, kun ratkaisuksi esitetään tvt:n opetuskäytön strategiaa?

- tvt on seksikästä, ajassa muodikasta
- pyrkimys ratkaista opettamisen ongelma
- käytännön työn helpottaminen
- strategiatyötä tarvitaan siihen, että kaikki eivät vielä usko..
- tarvitaan yhteiset tavoitteet ja yhteiset keinot tavoitteiden saavuttamiseksi
- resurssien suuntaaminen
- aikaisemmat välineet eivät ole tavoittaneet kaikkia opiskelijoita, kaikki mukaan..
- kaupallisuus?

Mikä on siis ongelma, kun ratkaisuksi esitetään tvt:n opetuskäytön strategiaa?

- tarvitaan eri yliopistoja ja laitoksia yhdistävä kokonaissuunnitelma
- rahoitushakemukseen perustelut
- yhteisen maalin tavoittelu
- kehitys ollut teknologiavetoista
- mihin tvt:ä tarvitaan?



THE OTHERS GO WHERE
THE PUCK IS...

I GO WHERE THE PUCK IS
GOING TO...

WAYNE GRETSKY

Strategian sisältö ja prosessitekijät

Toimintaympäristö?

Tulevaisuusnäkömä? Visio?

Muutospaineet?

= STRATEGIAN
SISÄLTÖ

Tavoitteet?

Toimenpiteet?

**Mihin
asioihin
tulisi ottaa
kantaa?**

Miten organisoin
prosessin?

Miten muutosta
johdetaan?

= STRATEGIA-
PROSESSI

Miten sitoutan
henkilöstön?

Milloin ja missä

Miten hoidan toteutetaan?
viestinnän?

TVT-strategian ainekset

Sisältö

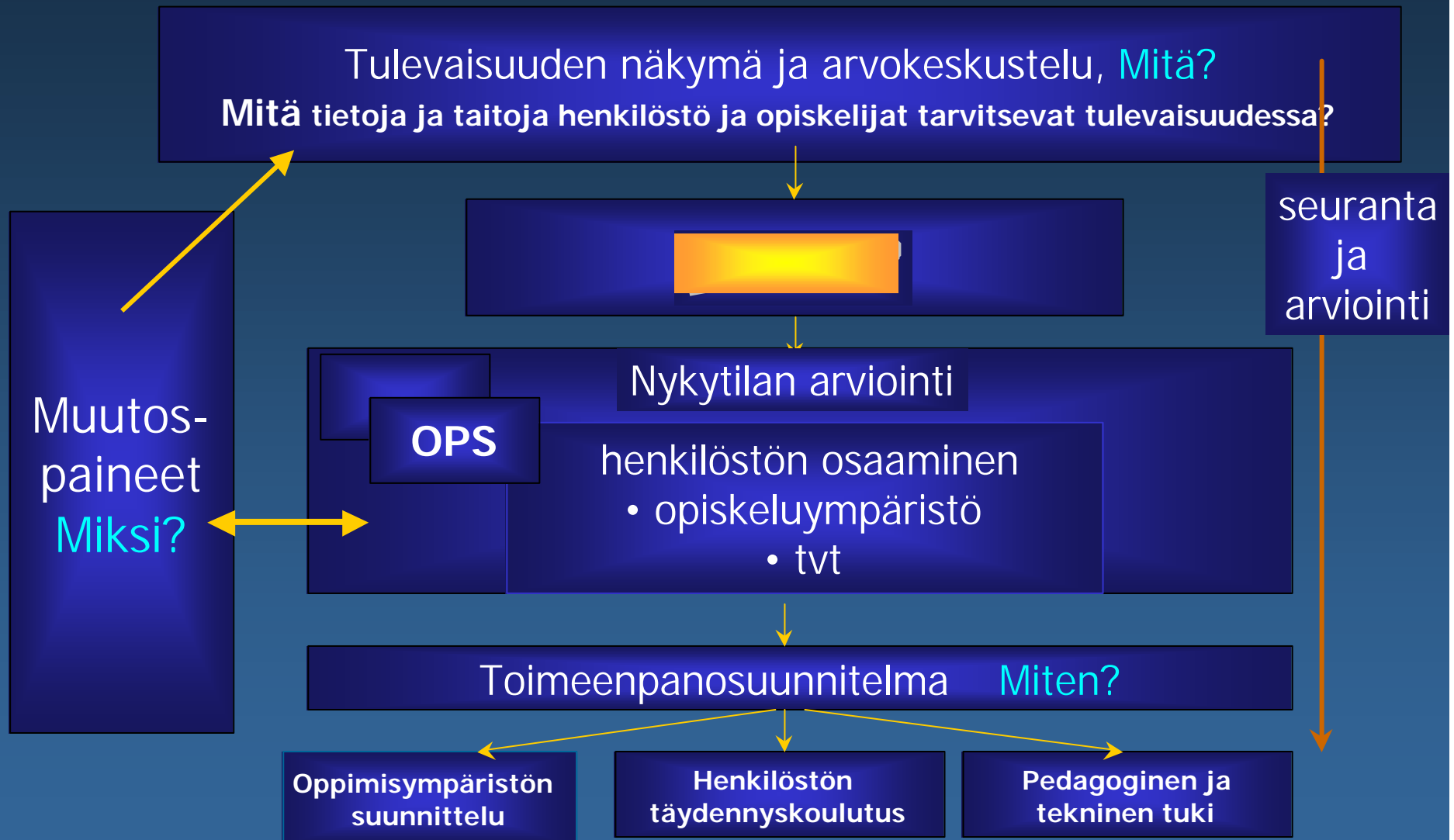
- ✓ muutospaineet
- ✓ tulevaisuusnäkökulma
- ✓ visio
- ✓ nykytilan määrittely
- ✓ tavoitteet
- ✓ toimenpiteet

Prosessi

- ✓ Ihmiset
- ✓ Vuorovaikutus ja viestintä
- ✓ Työskentelytapa ja dokumentointi
- ✓ Aikataulutus
- ✓ Vaiheistus
- ✓ Resurssit
- ✓ Seuranta ja arviointi

HAHMOTA KOKONAISUUS JA TEE OMA SUUNNITELMA!

TVT-strategiaprosessi



TVT-kehittämisstrategian malli

Vaiheet:

- ✓ TVT- historian tunnistaminen
- ✓ muutospaineet
- ✓ tulevaisuuden näkymä
- ✓ visio
- ✓ nykytilan arviointi
- ✓ tavoitteiden asettaminen
- ✓ strategiset toimenpiteet



Strategiatyyppejä

- ... **Planned, Entrepreneurial, Ideological...**

Umbrella: Johto kontrolloi osittain organisaation toimintoja, määrittelee strategiset kohteet tai reunaehdot, joiden sisällä muut toimijat reagoivat sisäisiin voimiin tai ympäristöstä tuleviin, ennustamattomiin tekijöihin.

Strategiat osittain suunniteltuja/aiottuja, osittain itsestään esiin tulevia (tai tarkoituksella esiin nostettuja)

- *Process:* Johto kontrolloi prosessiin liittyviä asioita, esim. rakenne ja toimijoiden valinta, mutta jättää sisältöön liittyvät näkökulmat näille. Strategiat osittain suunniteltuja/aiottuja, osittain itsestään esiin tulevia (tai tarkoituksella esiin nostettuja)

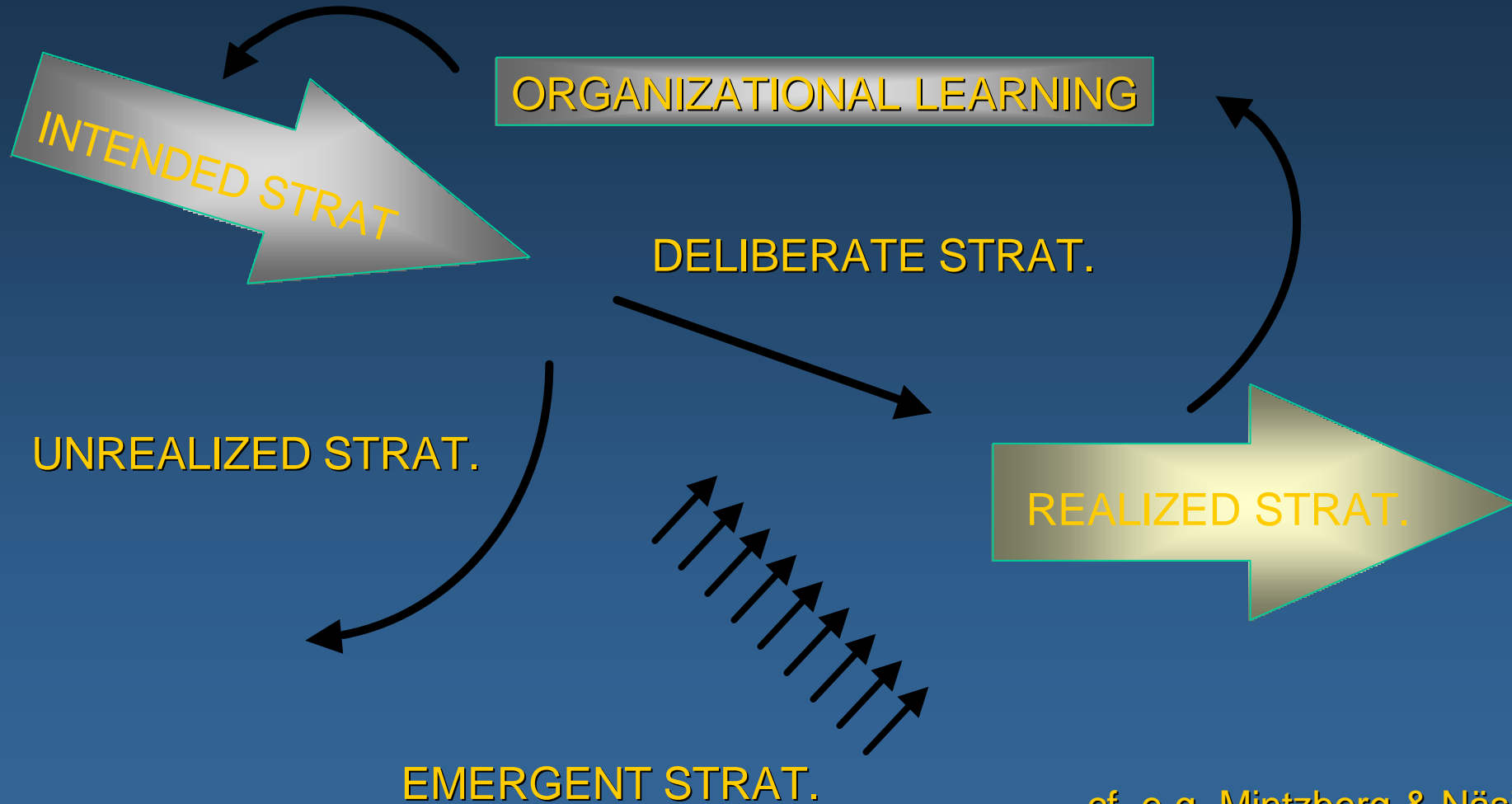
- ... **Disconnected, Consensus, Imposed...**

(Mintzberg 1984)

Strategisen toiminnan tehostaminen

- Arvioidaan, mitä käytetyillä voimavaroilla saadaan tai kuinka tehdyt suunnitelmat ovat toteutuneet.
 - ”Sitä arvostetaan, mitä arvioidaan.”
- Aiottu vs. toteutunut strategia

STRATEGY PROCESS



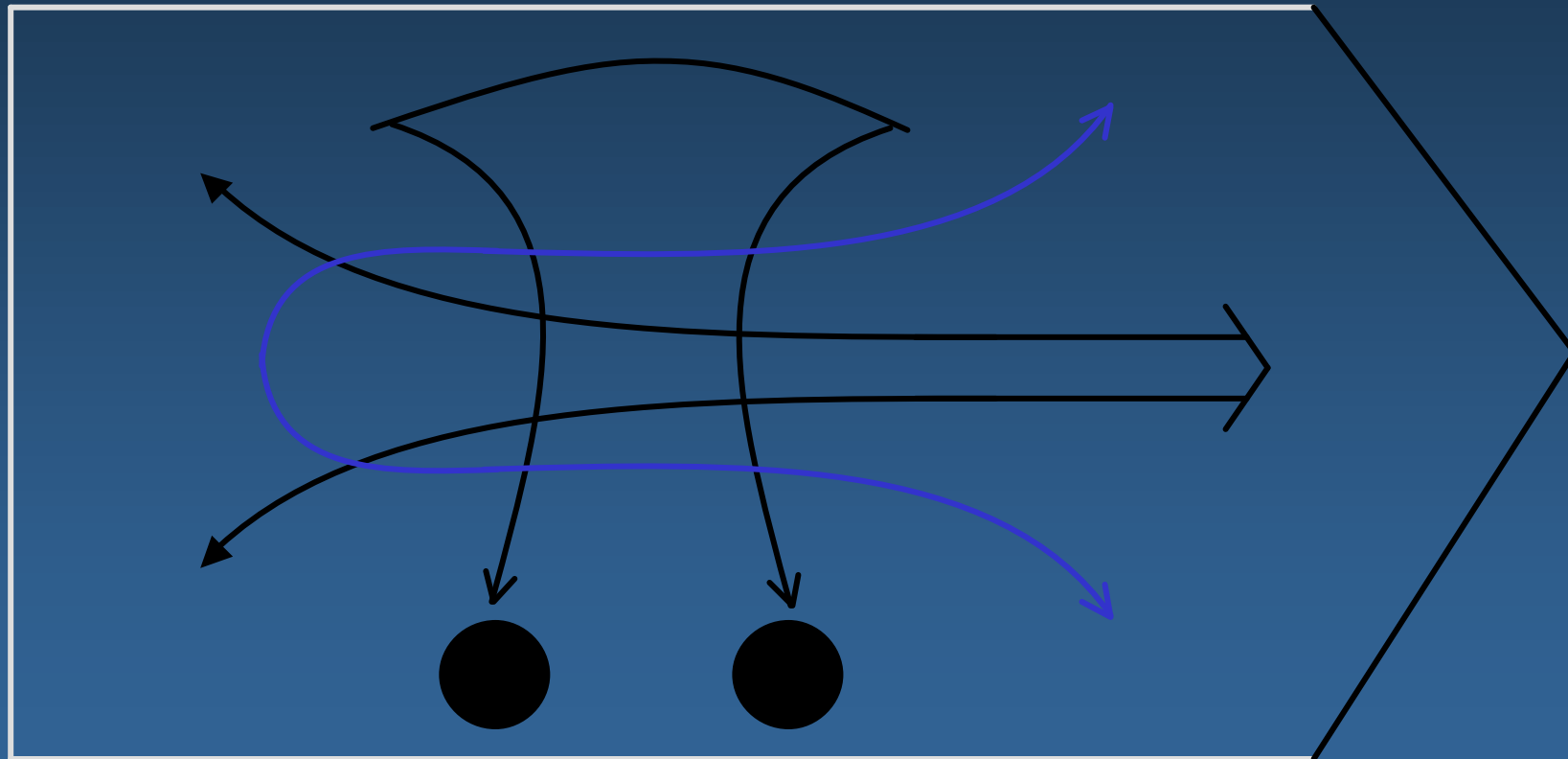
cf. e.g. Mintzberg & Näsi

myös Pohjonen J 2001

STRATEGIC THINKING AS SEEING

Seeing through

Nasi 1991 / Mintzberg 1998



myös Pohjonen J 2001

TVT-kehittämisstrategian malli

Vaiheet:

- ✓ TVT- historian tunnistaminen
- ✓ muutospaineet
- ✓ tulevaisuuden näkymä
- ✓ visio
- ✓ nykytilan arviointi
- ✓ tavoitteiden asettaminen
- ✓ strategiset toimenpiteet



Strategian LÄHTÖKOHDAT

- KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ



- ✓ **Lähtökohdat**
- ✓ Nykytilanne

Lähtökohdat - käsitteen määrittelyä

- ✓ **verkko-opetus**

- tietoverkkojen hyödyntäminen opiskelussa

- ✓ **tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön kehittäminen**

- laajempi käsite, sisältää uuden teknologian hyödyntämisen laajasti opetuksessa

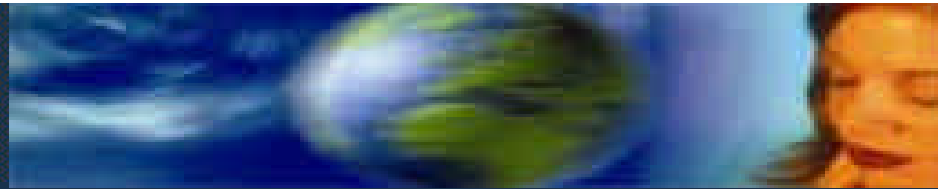
- ✓ **joustava opiskelu**

- avoin ja joustava opiskelu, avoin ja etäopetus

- ✓ **virtuaaliyliopistotoiminta**

- tvt osana yliopiston eri toimintoja: opetus, tutkimus, hallinto – Strategian YDIN





- ✓ Lähtökohdat
- ✓ Nykytilanne

Virtuaaliyliopistotoiminta – miten tulokselliseen toimintaan



TVT-historian tunnistaminen



Strategiaprosessi



Strategian painopistealueet



Painopistealueet

Mitkä asiat sinä valitsisit tvt-strategian painopistealueiksi?

Eli

Mitkä asiat olisivat toimeenpanon kannalta tärkeimmät?

- 5 asiaa tärkeysjärjestyksessä... MIKSI?

Mitkä asiat sinä valitsisit tvt-strategian painopistealueiksi? Miksi?

- opetuksen kehittäminen
- tvt:n opetuskäytön on palveltava opiskelijoita
- infra kuntoon
- verkostoituminen
- sitouttaminen
- tukipalveluiden järjestäminen
- tuettavat tekniset ratkaisut
- riittävä laitekanta op+opisk.
- koulutusta toteutukseen että käyttöön
- tiedotusta

Mitkä asiat sinä valitsisit tvt-strategian painopistealueiksi? Miksi?

- tutkimusedellytysten turvaaminen
- tvt opetuskäytön tutkimus
- motivointi
- sitouttaminen, kannustaminen
- opetuksen kehittäminen
- hallinto
- työajan uudelleen määrittely
- tvt:n käytön peda-klubit
- opetussuunnitelmatyö
 - opetuksen laadun arviointi
 - muutospaineiden tunnistaminen
 - henkilöstön osaaminen..



- ✓ Lähtökohdat
- ✓ **Virtuaaliyliopistostrategia 2003-2006**

Painopistealueet

1. Opiskelijoiden osaaminen
 - opiskelijoiden tieto- ja viestintätekniiikan opiskelutaitoja parannetaan
2. Henkilöstön koulutus
 - henkilöstön tieto- ja viestintätekniiikan osaamista kehitetään, erityisesti pitkäkestoisen koulutuksen avulla
3. Opiskelu- ja opetusympäristöt
 - kaikkien opiskelijoiden ja opettajien pääsy verkkoon turvataan
 - fyysisiä ja virtuaalisia opiskeluympäristöjä kehitetään
4. Hallinto
 - koordinaatiota tehostetaan verkostoitumisen edistämiseksi kampusten välillä sekä hallinnon osastojen välillä
 - strategista ajattelua vahvistetaan yksiköissä
 - verkko-opetuksen tukipalveluja vahvistetaan

Strategian toimeenpano



Toimeenpano

1. Vaiheistus
2. Selkeä suunnitelma ja budjetti
3. Painopistealueiden mukainen resurssien suuntaaminen

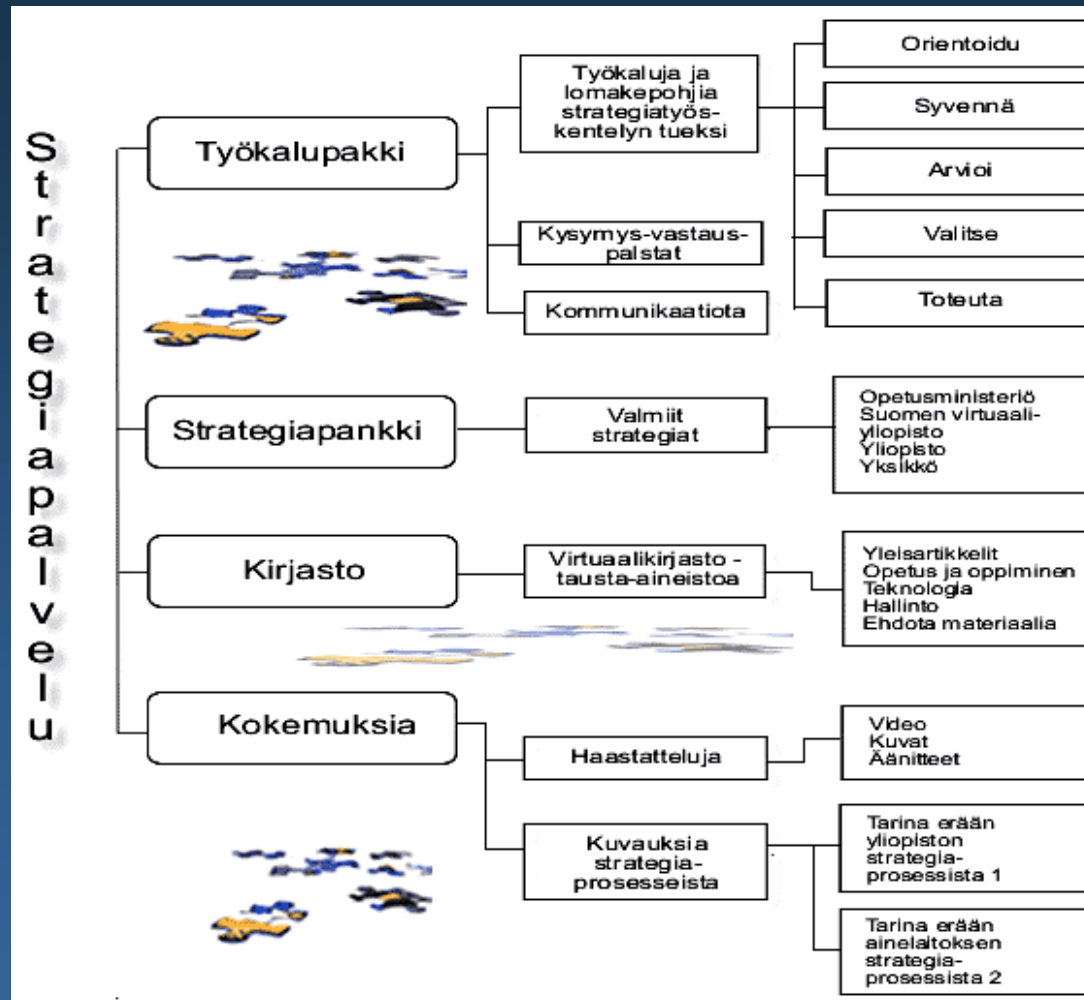
Esim:

- 200 opettajaa koulutetaan, osaamistavoitteet...
- hankitaan laitteita 1/5
- pedagogisia pilotteja käynnistetään
- johtamiskoulutus käynnistetään
- tukipalveluita vahvistetaan 10->20 henkilötyövuoteen

Keskeistä on se, miten tiedekunnat ja laitokset itse suuntaavat omista voimavaroistaan tvt:n käyttöön!!! ja samalla rakennetaan kansallisia tukipalveluja erityisesti verkostoille.

Strategiapalvelu

Strategiapalvelu



Onnistunut strategiatyöskentely

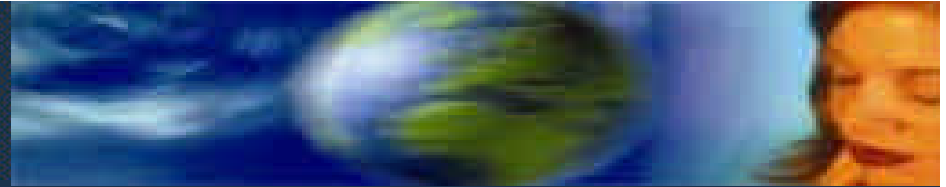


Onnistunut strategiatyöskentely?

(Sariola&Pohjonen 2002, opm-julkaisusarja, painossa)

1. ***Ei mikään ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria.***

- ✓ Hyvä teoreettinen osaaminen yhdistyneenä kokemukseen ovat kuin silmälasit, joiden avulla strategiatyön maailma avautuu paremmin. Erityistä hyötyä strategiakoulukuntien ja niiden keskeisten oppien tuntemisesta on strategiaproessin suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa.
- ✓ Strategiaproseissa niitä tulee soveltaa tavalla, joka muodostaa kestävänsillan teorian ja käytännön välille.
- ✓ Strategiatyössä teorioihin on suhtauduttava kuten työkaluihin, ei kuin piirustuksiin. Niistä on valittava ja muokattava tilanteeseen parhaiten soveltuva.



Onnistunut strategiatyöskentely?

2. Yliopistot ovat erityislaatuisia organisaatioita.

- ✓ Yliopistoihin ei tule soveltaa yritysmaailmassa tai muualla valtiohallinnossa kehitettyjä strategiamalleja suoraan.
- ✓ Tutkimuksen vapautta ja toimijoiden autonomisuutta korostava kulttuuri luo vahvan leimansa yliopistojen toimintaan ja rakenteeseen. Tämä on otettava huomioon kaikissa yliopistojen strategiaprosesseissa.



Onnistunut strategiatyöskentely?

3. Yhtä tärkeää kuin tulos on matka sinne.

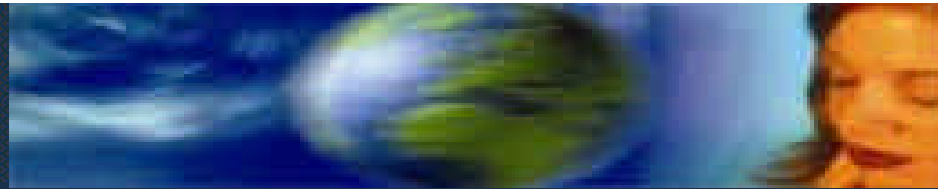
- ✓ Strategia on tavoitteellista toimintaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Siksi se toteutuu vain harvoin sellaisena kuin se on suunniteltu. Tämän vuoksi strategia tulee nähdä dynaamisena prosessina, ei jäykkänä suunnitelmana.
- ✓ On tärkeää tarjota mahdollisimman monelle mahdollisuus osallistua strategiaprosessiin. Prosessin aikana syntyy yhteinen käsitteistö ja näkemys asiasta jota ei mikään kirjoitettu dokumentti voi korvata.



Onnistunut strategiatyöskentely?

4. Strategian tulee perustua analyysiin.

- ✓ Strategian tulee perustua realistiseen käsitykseen siitä, miten nykytilanteeseen on tultu, mikä se nyt on ja erityisesti mitkä ovat tulevaisuuden mahdollisuudet.
- ✓ Kuten suunnistuksessa ei kompassista ja kartasta ole apua, jos ei tiedä missä on, miten tilanteeseen on tultu tai mihin on menossa. Päämäärä on tärkein.



Onnistunut strategiatyöskentely?

5. Riittävän pitkä tulevaisuuskeskustelu

- ✓ koko työyhteisö mukaan
- ✓ yhteinen käsitteenmäärittely tärkeää
- ✓ ei vain opettajien ja yliopiston ylimmän johdon taustatuki, vaan erityisesti myös keskijohdon merkitys

Johtopäätökset tulevaisuuden yliopistosta



Minkä suunnan yliopisto valitsee?

TVT on laajentunut opetukseen, tutkimukseen ja hallintoon

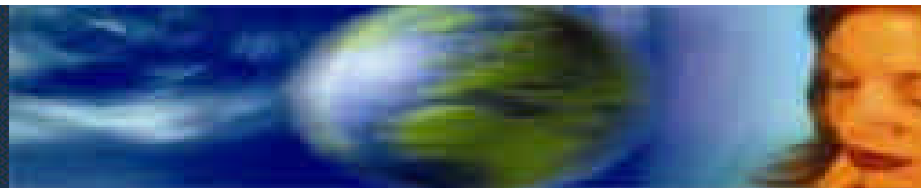
- ✓ jatkuvasti muuntuva prosessi -> toimenkuvamuutokset työssä, kasvava määrä virtuaalityötä yliopistossa = virtuaaliyliopistotoimintaa
- ✓ ei kyse työkalusta vaan erityisesti uudesta organisaation toimintakulttuurista, verkostoitumisesta ja yhteistyöstä
- ✓ muutoksen hallinnan työkaluna käytetään strategista suunnittelua ja johtamista



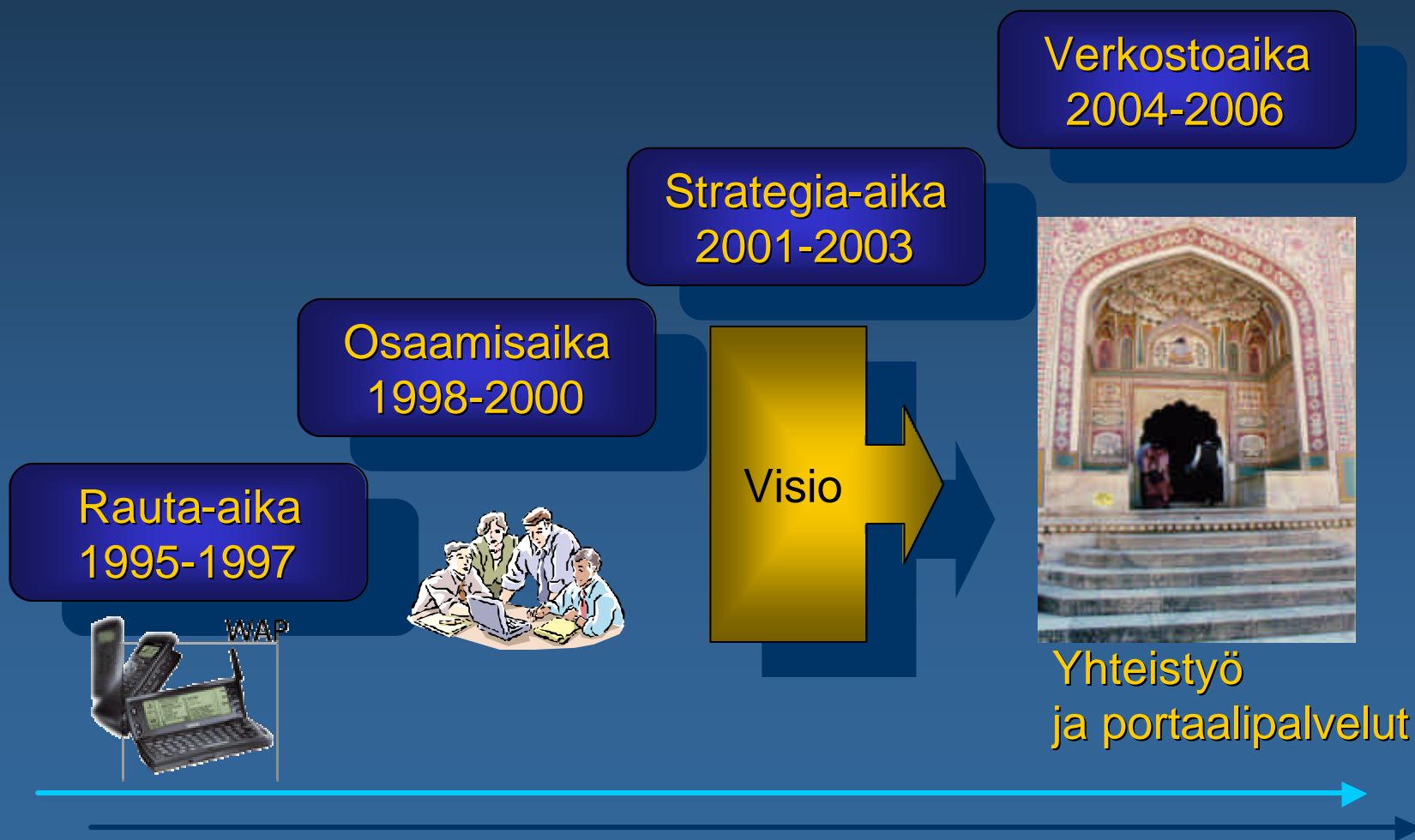
Minkä suunnan yliopisto valitsee?

TVT on laajentunut opetukseen,
tutkimukseen ja hallintoon

- ✓ strateginen analyysi ja valinnat johtavat strategiseen valmiuteen -> muutoksen johtaminen perässä hiihtämisen sijaan
- ✓ yhteinen tulevaisuuden rakentaminen



Tulevaisuuden yliopisto - raudasta verkostoihin



Kiitos

Kysymyksiä, ajatuksia...

janne.sariola@helsinki.fi