

Opetusteknologiakeskus

Millaista on hyvä strategiatyö?  
TieVie-kouluttajakoulutus  
Organisatorinen muutos -seminaari  
Helsinki 7.11.2002

Janne Sariola  
Opetusteknologiakeskus  
Opetusteknologiapäällikkö  
[Janne.Sariola@helsinki.fi](mailto:Janne.Sariola@helsinki.fi)  
<http://ok.helsinki.fi>



Opetusteknologiakeskus

✓ Lähtökohdat  
✓ Nykytilanne

**Teemat**

1. Mikä on tv:n opetuskäytön strategia?
2. Miksi tv: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 tv:n opetuskäytön strategia?

Opetusteknologiakeskus

**KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ**

• Mikä on siis ongelma, kun ratkaisuksi esitetään tv:n opetuskäytön strategiaa?  
(mukaillen Sariola 2002, Juha Pohjonen 2001, Oulun yliopisto, Campus Futurus-verkosto)




Opetusteknologiakeskus

**KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ**

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

Työskentely:

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

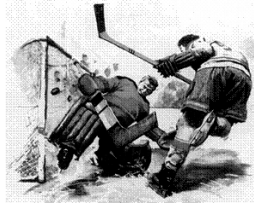


Mikä on siis ongelma, kun ratkaisuksi esitetään tv:n opetuskäytön strategiaa?

- tv:t 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?

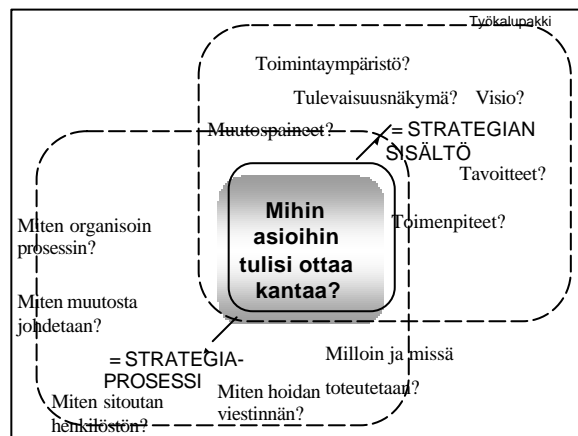


THE OTHERS GO WHERE THE PUCK IS...

I GO WHERE THE PUCK IS GOING TO...

WAYNE GRETSKY

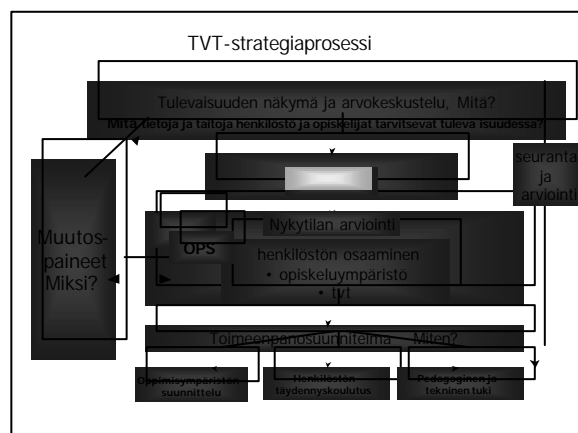
Strategian sisältö ja prosessitekijät



## TVT-strategian ainekset

Sisältö	Prosessi
✓ muutospaineet	✓ Ihmiset
✓ tulevaisuusnäköymä	✓ Vuorovaikutus ja viestintä
✓ visio	✓ Työskentelytapa ja dokumentointi
✓ nykytilan määrittely	✓ Aikataulutus
✓ tavoitteet	✓ Vaiheistus
✓ toimenpiteet	✓ Resurssit
	Seuranta ja arviointi

HAHMOTA KOKONAISUUS JA TEE OMA SUUNNITELMA!



## TVT-kehittämisstrategian malli

**Vaiheet:**

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

IT-johtaminen

seuranta ja arviointi

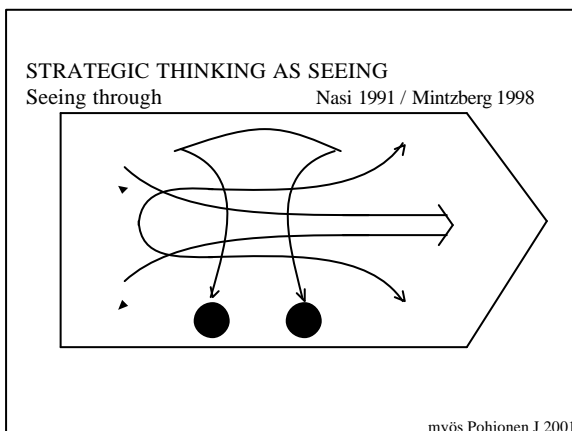
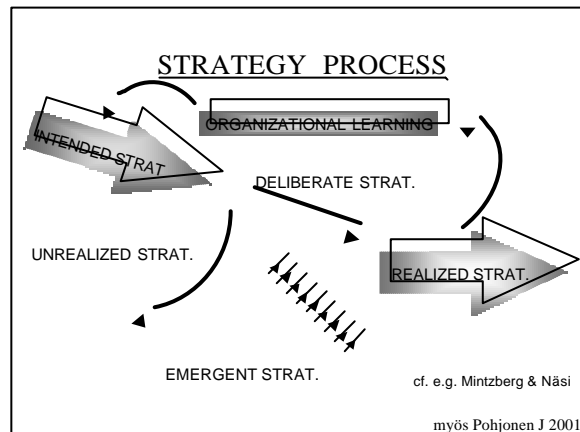
Janne Sariola

## 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 itseään 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 itseään 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



## TVT-kehittämisstrategian malli

**Vaiheet:**

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

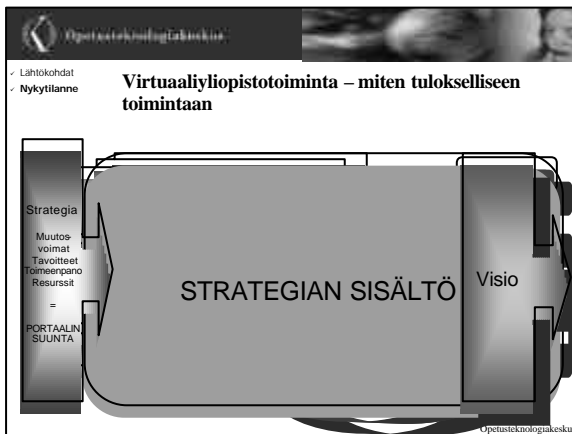
IT-johtaminen

seuranta ja arviointi

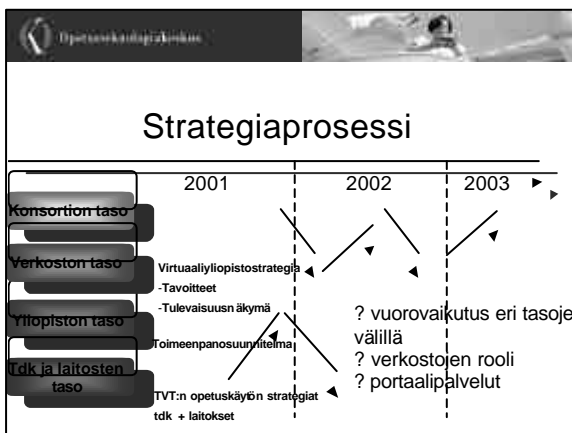
Janne Sariola

# Strategian LÄHTÖKOHDAT - KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ

- Opetusteknologiakeskus
- ✓ **Lähtökohdat**
  - ✓ Nykytilanne
- ## Lähtökohdat - käsitteen määrittelyä
- ✓ **verkko-opetus**
    - tietoverkkojen hyödyntäminen opiskelussa
  - ✓ **tieto- ja viestintätekniiikan opetusikäytön 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



# TVT historian tunnistaminen



# Strategian painopistealueet

Opetusneuvostojärjestelmä

## Painopistealueet

Mitkä asiat sinä valitsisit tv-t-strategian painopistealueiksi?

Eli

Mitkä asiat olisivat toimeenpanon kannalta tärkeimmät?

- 5 asiaa tärkeysjärjestyksessä... MIKSI?

## Mitkä asiat sinä valitsisit tv-t-strategian painopistealueiksi? Miksi?

- opetuksen kehittäminen
- tv-t: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 tv-t-strategian painopistealueiksi? Miksi?

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

Opetusneuvostojärjestelmä

✓ Lähtökohdat  
✓ Virtuaaliopistostrategia 2003 -2006

## Painopistealueet

1. Opiskelijoiden osaaminen
  - opiskelijoiden tieto- ja viestintäteknikan opiskelutaitoja parannetaan
2. Henkilöstön koulutus
  - henkilöstön tieto- ja viestintäteknikan 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

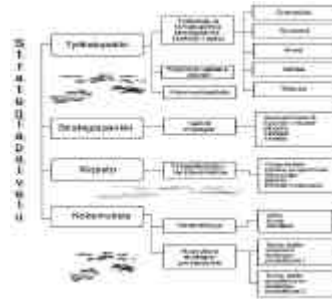
Esim:

- 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 tv-t:n käyttöön!!! ja samalla rakennetaan kansallisia tukipalveluja erityisesti verkostoille.

## Strategiapalvelu

## Strategiapalvelu



Opetusteknologiatekniikka

## 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.
- ✓ Strategiaproessissa niitä tulee soveltaa tavalla, joka muodostaa kestävä sillan 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 strategiaproesseissa.

## 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 strategiaproessiin. Prosessin aikana syntyy yhteinen käsitteistö ja näkemys asiasta jota ei mikään kirjoitettu dokumentti voi korvata.

Opetusteknologiatutkimus

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.

Opetusteknologiatutkimus

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

Opetusteknologiatutkimus

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

Opetusteknologiatutkimus

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

Opetusteknologiatutkimus

Tulevaisuuden yliopisto - raudasta verkostoihin

Rauta-aika 1995-1997

Osaamisaika 1998-2000

Strategia-aika 2001-2003

Verkosto-aika 2004-2006

Visio

Yhteistyö ja portaali-palvelut

Kiitos

Kysymyksiä, ajatuksia...

[janne.sariola@helsinki.fi](mailto:janne.sariola@helsinki.fi)