

Kaupankäyntiä ja yhteisen ymmärryksen rakentamista – tulkintafoorumit johtajuudessa kehittämisen välineinä

Tiivistelmä

Tampereen ammattikorkeakoulu toteutti oppilaitosjohdon oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen, johon osallistui yhteensä 12 koulutuspäällikköä ja -johtajaa. Artikkelissa pohditaan tulkintafoorumien käyttöä osana koulutusta ja niiden merkitystä johtamisen kannalta. Aineiston muodostavat kouluttajan havainnot sekä osallistujien aineisto 30 opintopisteen laajuisesta täydennyskoulutusohjelmasta. Kokeilun tuloksena voi todeta, että tulkintafoorumi toimii osana koulutusta osallistavana elementtinä ja johtamiskäytäntönä. Osallistavan johtamisen aikakaudella tulkintafoorumeille on selkeä tilaus.

asiasanat: osallistava pedagogiikka, pedagoginen tki, täydennyskoulutus, johtajuus

Matka foorumille alkaa

”Meillä ei koskaan ole aikaa keskustella.”

”Parasta antia koulutuksissa on kahvitauot ja yhteiset matkat, kun ehditään puhua.”

Tuttua puhetta kouluttajille, eikö vaan? Joskus on tullut kieltämättä mieleen, että pitäisikö koulutuspäivälle järjestää vain näennäinen ohjelma ja rakentaakin päivä pidennetyksi kahvitauoksi. Siihen en sentään (vielä) ole ryhtynyt, mutta innostuin testaamaan, miten toimisi ”oma aika” varattuna koulutuspäivän ohjelmaan ja teemoitettuna. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun kollegoitten Kimmo Mäen ja Mika Saranpään (2010) innoittamana päätin lähteä testaamaan tulkintafoorumia osana koulutuskokonaisuutta, osallistavan pedagogiikan hengessä (ks. Kukkonen 2014). Mäki ja Saranpää kartoittavat tulkintafoorumeja osana ammattikorkeakoulun johtamistoimintaa ja itsellekin heräsi kiinnostus pohtia niitä ammatillisen toisen asteen kontekstissa. Tässä artikkelissa konkretisoin tulkintafoorumien merkitystä yhtäältä osana koulutusta, toisaalta johtamiskäytäntönä. Testiympäristön muodosti Oppilaitosjohdon oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus, johon osallistui yhteensä 12 koulutuspäällikköä ja -johtajaa yhdestä ammatillisesta oppilaitoksesta. Koulutuksen laajuus oli 30 op ja siihen kuului seitsemän lähipäivää. Lähipäivien lisäksi koulutuksessa painottui työssäohjaajan roolin kehittyminen reflektiopintana sekä omaa johtajuutta edistävän kehittämistehtävän laadinta.

Kaupankäyntiä ideoilla

Idea tulkintafoorumeista esitettiin koulutuksen avauksessa. Alustin teemasta lyhyesti Mäki ja Saranpään (2010) ajatuksiin viitaten. Irrotin erikseen *tulkinnan*: jaetaan, käsitellään ja tuotetaan tulkintoja ja *foorumin*: ihmisiä kokoontuu ”näkemysten basaareihin”, käydään kauppaa (metaforallisesti). Foorumeilla ohjataan organisaation tavoitteellista toimintaa ja tulkintojen kuljettajina toimivat asiantuntijoiden lähiesimiehet. Niissä sovelletaan keskeltä ylös ja alas -mallia, jolloin pitää pohtia, millä tasoilla ja alueilla foorumeita tulee olla, keiden tulee osallistua ja miten osallisuuden aktiivisuutta tuetaan.

Alustus oli tarkoituksella lyhyt ja tiivis ja sen jälkeen heitin pallon osallistujille. Ehdotin foorumin kestoksi 45–60 min. ja etenemistavaksi seuraavaa:

- Alustus / keskustelun avaus valitusta aiheesta (vastuuhenkilöt hoitaa) 10 min.
- Keskustelua aiheesta 20–30 min.
- Toimenpiteet asian suhteen 15 min. (vastuuhenkilöt kirjaa ylös)
 - Yksilötasolla
 - Yhteisössä
 - Koko organisaatiossa (terveiset työssäohjaajille)

Idea ostettiin basaarin hengen mukaisesti saman tien ja sovimme neljälle kokoontumiskerralle, perjantaisin pidettävän koulutuspäivän viimeiselle tunnille, tulkintafoorumit ja vastuuhenkilöt. Tulkintafoorumien teemoiksi löydettiin OPS, hyvinvointi, laadun arviointi ja talous. Jokaiselle foorumille sovittiin kaksi tai kolme vastuuhenkilöä. Viidennellä kerralla kouluttajana järjestin tulkintafoorumin, jossa haettiin kokemuksia kokeilusta ja mietittiin menetelmän käyttöä omassa työssä ja organisaatiossa. Foorumeissa käytettiin erilaisia menetelmiä: learning cafeta, videovälitteistä avauspuheenvuoroa, jokaiselle erikseen suunnattuja kysymyksiä, keskustelua.

Tulkintafoorumit arjessamme

Kokemuksia ja arviointia tehtiin viidennellä foorumikerralla. Tällöin osallistujilla oli ennakkomateriaalina perehtyminen Mäen ja Saranpään teokseen (2010) soveltuvin osin. Teos on laadittu ammattikorkeakoulunäkökulmasta, mutta keskeinen osa siinä on tulkintafoorumin määrittely. Koulutuspäivässä Open space -menetelmällä pohdittiin viittä teemaa, joista osan olin antanut ennakkoon pohdittavaksi. Seuraavassa esittelen teemat ja niiden alle olen kirjoittanut tarinamuotoon osallistujien tuottamat vastaukset.

Mikä on tulkintafoorumi?

Onko aina kyse neuvottelusta? Onko foorumi tulkintaa vai käytäntöön viemistä, juurruttamista. Tulkintafoorumin määritelmä keskusteltiin, koska Mäki ja Saranpää (2010, 32) toteavat, että:

”Käytämme tulkintafoorumeiden toiminnasta ilmaisua ”neuvottelemineen”. Tulkintafoorumeilla neuvotellaan, ei keskustella, ei käydä dialogia. Keskustelusta emme puhu, koska keskustelulla ei ole välttämättä päämäärää. Neuvottelulla on aina tavoitteita.”

Osallistajat sen sijaan näkivät dialogisuuden olevan yksi tulkintafoorumitoiminnan peruskivistä.

Millaisia tulkintafoorumeja organisaatiossasi on käytössä?

Foorumeita on monenlaisia: pedagogiset kahvilat, temaattiset tiimit, koulutuspäällikkötapaamiset, alakohdaiset neuvottelukunnat ja ennakoitukamarit. Voisiko ajatella myös niin, että missä kaksi ihmistä kohtaa, siihen muodostuu tulkintafoorumi? Kaikki ryhmät voisivat kehittää toimintaansa tulkintafoorumin suuntaan. Oletamme, että johtoryhmäkin toimii tai voisi toimia tulkintafoorumina.

Millaisia foorumeja voisit organisaatioon luoda ja miksi?

Opintoalojen välistä yhteistyötä pitäisi lisätä ja saada aikaan tekemisen tasoisia tulkintafoorumeja. Foorumeja pitäisi saada aikaan eri organisaatiotasojen välille, jotta tieto ja näkökulmat välittyisivät alhaalta ylös ja samalla siitä nousisi myös hankeideoita. Ehkä organisaation käytössä oleva sähköinen alusta toimisi virtuaalisena foorumina. Tarvitaan myös epävirallisia foorumeita, joissa ei tarkkaan mietittyä esityslistaa, vaan vertaisten, yhdessä kehittämisen ideariihä.

Tulkintafoorumi johtamisen välineenä: kokemuksia ja ideoita, menetelmiä ja toimintatapoja

Tavoitekeskustelut: mahdollistaako tasa-arvoisten näkökulmien ja tulkintojen välisen dialogin? Foorumi on moderni, osallistava johtamisen väline. Itse voisin käyttää sitä oman tiimin tai opintoalan kehittämisessä, tavoitteistamisessa ja sitoutumisen edistämässä.

Tulkintafoorumi aluekehittämisen välineenä? Toimisiko? Tarvitaanko? Onko jo?

Tarvetta on, nykyistä aidommin. Toiminnan pitäisi olla jatkumoa, ei kertaluonteista.

Tulkintafoorumin tulkintaa

Muutamalla tulkintafoorumilla oli mukana työssäohjaajia ja heidän mielestään oli hyvä kuulla keskustelua ja muidenkin mieltä askarruttavia asioita. Tulkintafoorumin runko ei aivan toiminut, sillä en uskalla luvata, että olisimme päässeet toimenpiteiden tasolle. Keskustelu oli silti vilkasta ja dialogista sekä myös selkeästi tavoitteellista, toisin kuin Mäki ja Saranpää esittävät.

Yksi kiintoisa pohdittava seikka on myös tulkintafoorumin ajoitus: nyt se ajoittui perjantai-iltapäivään, viimeiselle koulutuspäivän tunnille. Olisiko päivän voinut aloittaa foorumilla? Sitä vaihtoehtoa en tässä koulutuksessa harkinnut, sillä foorumi kokosi ja konkretisoi samalla myös koulutuksen teemallisia kokonaisuuksia; pedagoginen johtaminen, henkilöstön ja työyhteisön johtaminen, talous- ja hallintojohtaminen sekä johtaminen oppilaitoksen muutoksessa ja kehittämisessä.

Kaikki foorumin vastuuhenkilöt hoitivat osuutensa mallikkaasti ja ottivat huomioon olosuhteet ja aikataulun, myös osallistujat toivat kortensa kekoon oivallisesti.

Kokeilun tuloksena voin todeta, että tulkintafoorumi toimii osana koulutusta osallistavana elementtinä: osallistujat pääsevät jakamaan osaamistaan, kokemuksiaan ja tulkintojaan sekä myös opetus- ja ohjausmenetelmiään, kun he suunnittelevat foorumien sisältöjä ja niiden toteutusta. Osallistavan pedagogiikan tutkiva toimintaote toteutui foorumitoiminnassa hyvin, sillä tutkiva toimintaote perustuu kysymiseen, kyseenalaistamiseen ja problematisointiin. Osallistuja asettuu sekä yksin että yhdessä toisten kanssa määrittelemään työtään ja toimintaansa. (Kukkonen 2014).

Johtamiskäytäntönä nykyisen osallistavan johtamisen aikakaudella tulkintafoorumeille on selkeä tilaus. Kuitenkin se, milloin on oikea aika tai paikka tulkinnoille sekä se, miten paljon tulkinnoille annetaan tilaa, on jokaisen johtajan päätettävä itse. Joka tapauksessa tulkintafoorumille näyttäisi olevan tilausta niin tiimi- ja organisaatiotasolla kuin

aluekehittämisenkin saralla. Kokeilun innoittamana kannustan pohtimaan uudenlaisia tapoja järjestää koulutusta ja toteuttaa johtajuutta – osallistavasti, mutta silti ohjatusti ja teemoitellusti.

Lähteet

Kukkonen, H. 2014. Osallistava pedagogiikka ja identiteettityön kriittiset kohdat. Teoksessa A. Tapani, H. Kukkonen ja A. Stenlund (toim.) *Pysäköinti kielletty – huoltoajo sallittu. Yrittäjyyspedagogiikka moottorina kohti uudenlaista ammatillisuutta*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B. Raportteja 72.

Mäki, K. ja Saranpää, M. 2010. Paradokseja ja tulkintafoorumeita. Johtamistoimintaa ammattikorkeakoulussa. HAAGA-HELIAN julkaisusarja Kehittämöraportteja 1/2010.

Kirjoittajan tiedot:

Annukka Tapani, TAMK Ammatillisen koulutuksen kehittäminen, annukka.tapani@tamk.fi
yliopettaja