

Tämä on rinnakkaistallenne.

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat *saattavat poiketa* alkuperäisestä julkaisusta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Palokangas, T. (23.6.2020). Aito ketteryys sopii hyvin ammattikorkeakouluihin, mutta on niille myös valtava haaste. *ePooki: asiantuntijablogi*.

<https://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020062345326>

# ePooki asiantuntijablogi

## Aito ketteryys sopii hyvin ammattikorkeakouluihin, mutta on niille myös valtava haaste

Palokangas Teemu  
Julkaistu 23.6.2020

**Ketterysajattelua laajemmin hyödyntäen korkeakoulut voisivat palvella entistä paremmin opiskelijoidensa ja ympäröivän yhteiskunnan etuja. Tämä edellyttäisi kuitenkin historiallisesti jäykkien organisaatioiden mylläystä ja vallan ja vastuiden kattavampaa siirtoa itsenäisille tutkintotiimeille. Tuoreet muutokset, kuten osaamisperusteisuuden siirtyminen, ovat jo vieneet kuin huomaamatta kohti ketterämpää toimintaa. Jos rohkeutta löytyy, seuraavat askeleetkin ovat varsin selvät.**



KUVA: Berk Ozel/Shutterstock.com

Ketteryys on sanana hiipinyt IT-alalta muille toimialoille ja laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Viimeistään Juha Sipilän hallituksen (2015–2019) aikana sana tuli Suomessa tutuksi laajalle yleisölle ja ketteryys kirjattiin myös useisiin kohtiin hallitusohjelmaan [1] ja sieltä se omaksuttiin myös esimerkiksi Oulun ammattikorkeakoulun silloisen strategian (2017–2020) useisiin kohtiin.

Sana itsessään on toki löytynyt suomen kielestä, mutta vasta ohjelmistoalan ketterän (engl. *agile*) toimintamallin yleistyminen teki ketteryydestä laajemmin organisaatioiden toimintaan liitetyn käsitteen. Siitä huolimatta ketteryyden käsitteellä lähinnä leikitellään monella muulla toimialalla. Korkeakoulut sopisivat ominaispiirteidensä puolesta ketterän organisaatiokulttuurin soveltajiksi, mutta jos ketteryyttä halutaan, tarvitaan myös isoja ja rohkeita toimintamallien muutoksia.

## Ketteryysajattelun tausta on ohjelmistoalalla

Symbolisesti käänteentekevä hetki ketteryysajattelun yleistymisessä oli kokeneiden ohjelmistoasiantuntijoiden vuonna 2001 julkaisema Ketterän ohjelmistokehityksen manifesti (engl. ”Manifesto for Agile Software Development”) [2] [3]. Sen jälkeen ketteristä menetelmistä on tullut ohjelmistoalalla arkipäivää ja pitkät ohjelmistokehitysprosessit on useimmiten purettu jatkuvan kehittämisen mallin mukaiseen työhön.

Jatkuvan kehittämisen mallilla on pyritty vastaamaan hitaan, lineaarisen, kehityksen mukanaan tuomiin ongelmiin, kuten muuttuviin vaatimuksiin ja tehdyn työn ja tavoitteiden kohtaamattomuuteen. Mikään automaattinen onnistumisen taie ketteryysajattelu ei tietysti ole, mutta sen tapa mallintaa työtä ja kehittämistä sopii luontevasti asiantuntijatyöhön, jota tehdään muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Manifestin kirjoittajat asettivat prioriteeteiksi *ihmisten kohtaamisen, ohjelmistojen toimivuuden, muutoksiin vastaamisen ja asiakastyytyväisyyden*. Nämä korostukset olivat merkki vallitsevien ajattelutapojen muuttumisesta.

Osa manifestin huomiota herättävyydestä piili kuitenkin siinä, että sen kirjoittajat asettivat raflaavalla tavalla nämä asiakaslähtöiset periaatteet perinteisempien systemaattisten piirteiden edelle. Jalkoihin jäivät niin *menetelmät, työkalut, dokumentointi, neuvottelut* kuin *suunnitelmassa pitäytyminen*. Näitä pidettiin sinänsä tärkeinä, mutta ei niin tärkeinä kuin ketterämpiä piirteitä.

## 12 periaatetta korkeakoulutukseen sovellettuna

Alkuperäiseen ketteryysmanifestiin on listattu [12 periaatetta](#), jotka takaavat kirjoittajien mukaan ketterän toiminnan. Koska ketteryysajattelu on levinnyt vähintäänkin terminä ja jonkinlaisena abstraktina ideaalina myös muille toimialoille, kuten korkeakoulutukseen, on syytä pohtia, mitkä olisivat vastaavat 12 periaatetta korkeakoulutuksessa.

Ajatteluharjoituksena olen tässä ottanut vapauden soveltaa saman periaatelistan korkeakouluympäristöön niin, että alkuperäisen periaatteen pohja pysyy mutta toimiala vaihtuu. Todettakoon, että ohjelmistokehitys ja korkeakoulutus ovat keskenään sen verran erilaisia toimintoja, että joissain kohdissa tämä soveltaminen ei ole pelkästään kääntämistä vaan myös tulkintaa:

1. Tärkein tavoitteemme on saada opiskelijat oppimaan valmistumisen jälkeisessä työelämässä tarpeellisia tietoja ja taitoja ja tehdä uusien asioiden oppiminen jatkuvasti näkyväksi.

2. Reagoimme muutoksiin myös koulutuksen aikana. Ketteryys mahdollistaa muutoksiin vastaamisen niin, että opiskelijan osaaminen on valmistumisvaiheessa paras mahdollinen.
3. Oppiminen jakautuu lyhyisiin jaksoihin, joiden jälkeen voidaan todeta konkreettinen tietojen ja taitojen karttuminen.
4. Opettajien ja sidosryhmien työ nivoutuu yhteen jatkuvaksi vuorovaikutukseksi.
5. Rakennamme opetustyön motivoituneiden opettajien ja ohjaajien ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä.
6. Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi opetusryhmien ja opetustyötä tekevien ihmisten välillä on kasvokkain käytävä keskustelu.
7. Osaaminen on edistymisen ensisijainen mittari.
8. Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan. Koulutuksen järjestäjien, opettajien, opiskelijoiden ja työelämäkumppanien työtahdin on jatkuvasti oltava sellainen, että sitä voidaan ylläpitää hamaan tulevaisuuteen.
9. Jatkuva huomion kiinnittäminen opetuksen laatuun ja hyviin oppimismenetelmiin edesauttaa ketteryyttä.
10. Yksinkertaisuus – tekemättä jätettävän työn maksimointi – on oleellista.
11. Parhaat toimintamallit, tavoitteet ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoituvissa tiimeissä.
12. Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka voisi parantaa tehokkuuttaan ja mukauttaa toimintaansa tämän tarkastelun seurauksena.

Ketterän ohjelmakehityksen manifesti korkeakoululle sovellettuna (pohjana Beck ym. 2001 [2]).

Tiivistetysti voidaan sanoa, että nämä periaatteet korostavat opiskelijoiden jatkuvaa ja näkyväksi tehtyä oppimista. Oppimisen taas mahdollistavat itsenäisesti toimivat tutkintotiimit sekä näiden kanssa yhteistyössä toimiva sidosryhmäverkosto.

## **Ketteryysajattelu törmää korkeakoulun hitauteen – turhaan**

Korkeakouluissa näiden tavoitteiden saavuttaminen ja työn järjestäminen ketterästi ei ole yleensä kovin helppoa ja asioiden nopea uudistaminen törmää usein käytännön toiminnan hitauteen. Esimerkiksi opetussuunnitelmat laaditaan vuosiksi eteenpäin, organisaatioiden hierarkia kätkee talouden ohjaamisen ja vallankäytön (mm. rekrytoinnit, budjetointi) pois tiimitasolta ja opettajien työaika suunnitellaan kokonainen lukuvuosi kerrallaan. Korkeakoulut ovat rakenteiltaan ja toimintatavoiltaan hyvin jäykkiä, ja niiden yhteensopivuus ketterään toimintaan on enemmän retorinen toive kuin käytännön mahdollisuus.

Näin ei tarvitsisi olla. Itse asiassa korkeakoulu sopisi ketteräksi organisaatioksi oikein mainiosti. Syitä on monia:

- **Opiskelijat** ovat aikuisia ihmisiä, jotka ovat koulutuksessa omasta tahdostaan, joten toiminnan ja sitä ohjaavan motivaation rakentaminen voidaan suunnitella asiantuntijuuden, osaamisen ja työllistymistavoitteiden näkökulmasta järkevällä tavalla.
- **Opetushenkilökunta** on korkeakoulutettua ja pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan omaa työtään itseohjautuvasti ilman raskaita ohjausrakenteita.
- **Opetus** on nykyisellään jaettu 6–8 viikon periodeihin, jotka ovat kuin agile-maailmasta tuttuja lyhyitä kehityssyklejä ja antavat luontevan rakenteen tiiviisti rajatuille oppimiskokonaisuuksille ja saavutettujen tulosten arvioinnille.
- Uudet **opetussuunnitelmat** rakennetaan osaamisperusteisesti. Tämä tarkoittaa, että toimintaa suunnitellaan opiskelijoiden tulevan osaamisen näkökulmasta eikä opettavien sisältöjen näkökulmasta. Tämä tekee toiminnasta tavoitekeskeistä.

Ketteryys siis sopisi hyvin ammattikorkeakouluun. Yhtälöstä kuitenkin puuttuu jotain, jotta ketterä toimintamalli voisi oikeasti toteutua myös korkeakoulutuksessa. Tarvitaan jotain, jolla päästä eroon historian mukanaan tuomasta raskaudesta. IT-alan ketteriin ideaaleihin peilattuna seuraavat askeleet ovat oikeastaan hyvin selvät.

## **Suunta kohti ketterämpää korkeakoulua**

Ensinnäkin on korostettava itseohjautuvia tiimejä. Työn taloudelliset ja vallankäytölliset vastuut on jaettava kattavasti sinne, missä ketteryyttä tarvitaan, eli tutkinto-ohjelmille ja niistä vastaaville tiimeille.

Tämä tarkoittaa, että lehtorit ja yliopettajat ja heidän keskuudestaan valitut vastuuopettajat hallinnoivat itse tekemistään ja heillä on valta ja vastuu huolehtia resurssien riittävydestä ja jaosta, työvälineistä, riittävästä työvoimasta ja niistä menetelmistä, joilla osaamisen tavoitteisiin päästään. Tämä mahdollistaa sen, että koulutusalan parhaat sisältöasiantuntijat pystyvät myös toimimaan aktiivisesti muutosten tekijöinä eikä ketteryys jää organisaation hallinnolliseen limboon.

Sen jälkeen, kun valta ja vastuut on siirretty, voidaan purkaa opetussuunnitelmiin ja vuotuisiin työaikoihin liittyvät jäykkyydet ja mahdollistaa toiminnan muuttaminen myös kesken lukuvuoden tai kesken tutkinnon suorittamisen. On tärkeää huomata, että tämä on opiskelijoiden ja henkilökunnan etu vain, jos valta päättää näistä muutoksista on tutkintotiimien käsissä, joten näitä purkamistoimenpiteitä ei voi tehdä ilman edeltävää talouden ja päätäntävällän vastuiden siirtoa.

Tämä muutos ei myöskään tarkoita sitä, etteikö vaikkapa opetussuunnitelmaa tarvittaisi. Ilman muuta tarvitaan, mutta se on laadittava niin, että universaalit osaamistarpeet pysyvät ja hetkellisemmät voivat tulla ja mennä. Nykyinen osaamisperusteisuuteen siirtyminen on ollut valtava askel kohti tätä tavoitetta.

Kolmanneksi on tarkennettava sitä, palveleeko ketterä ammattikorkeakoulu opiskelijoidensa etua vai työ- ja elinkeinoelämän etua. Näillä on selvä korrelaatio, ja etu on monissa tapauksissa yhteinen, mutta ei aina, joten korkeakoulun toiminnan järjestämisen kannalta järjestyksen on oltava selvä.

Esimerkiksi työelämän konkreettiset tarpeet juuri nyt voivat olla erilaiset kuin opiskelijan nelivuotisen oppimispolun jälkeen. Tämä taas vaikuttaa siihen, kenen tarpeista ketterää reagointia täytyy tehdä ja miten harjoittelua ja opiskeluprojekteja suunnitellaan. Opiskelijan etu ei ole olla kiinni historiallisissa osaamistarpeissa vaan tulevaisuuden osaamisissa. Joskus tämä tarkoittaa myös riskien ottamista, mihin opinnoissa on oltava mahdollisuus.

Nämä muutokset ovat isoja ja vaikuttaisivat toteutuessaan korkeakoulujen organisaatorakenteisiin sekä henkilöstöltä vaadittaviin osaamisiin merkittävästi. Sinänsä ketteryysajattelun tuominen ei veisi mitään pois. Edelleen voitaisiin rakentaa hyviä opintopolkuja ja mahdollistaa kattavan osaamisen hankkiminen opintojen aikana. Edelleen iso osa eri tutkintokokonaisuuksien tiedoista ja taidoista muuttuisi hyvin hitaasti. Mutta sikäli kun maailma ympärillä, työelämä sen osana ja ennakoinnit tulevaisuuden tarpeista muuttuisivat, olisi korkeakouluilla tarvittavat menetelmät näihin muutoksiin reagoimiseksi.

Kysymys onkin, onko korkeakouluissa työskentelevillä aitoa halua ja rohkeutta ottaa ne loput askeleet, jotka tekevät organisaatioista aidosti ketteriä?

*[Tämä teksti on kirjoitettu koronakevään 2020 aikana. Poikkeuksellinen kevät osoitti, kuinka hämmäntävän nopeasti ja ketterästi tutkintotiimit pystyivät reagoimaan muuttuviin tilanteisiin. Tämä ketteryys korostui etenkin niissä tehtävissä, joissa tiimillä oli valta, vastuu ja välineet tehdä työtä itsenäisesti ja itseorganisoituvasti.]*

Palokangas Teemu, lehtori, viestintä  
Oulun ammattikorkeakoulu

## **Lähteet**

- [1] Suomen hallitus. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Helsinki. Hakupäivä 25.5.2020. [https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf](https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf)
- [2] Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. 2001. Manifesto for Agile Software Development. Hakupäivä 25.5.2020. <https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>
- [3] Pressman, R. 2009. Software Engineering: A Practitioner's Approach. 7. ed. McGraw-Hill Education, 65–66.

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020062345326>