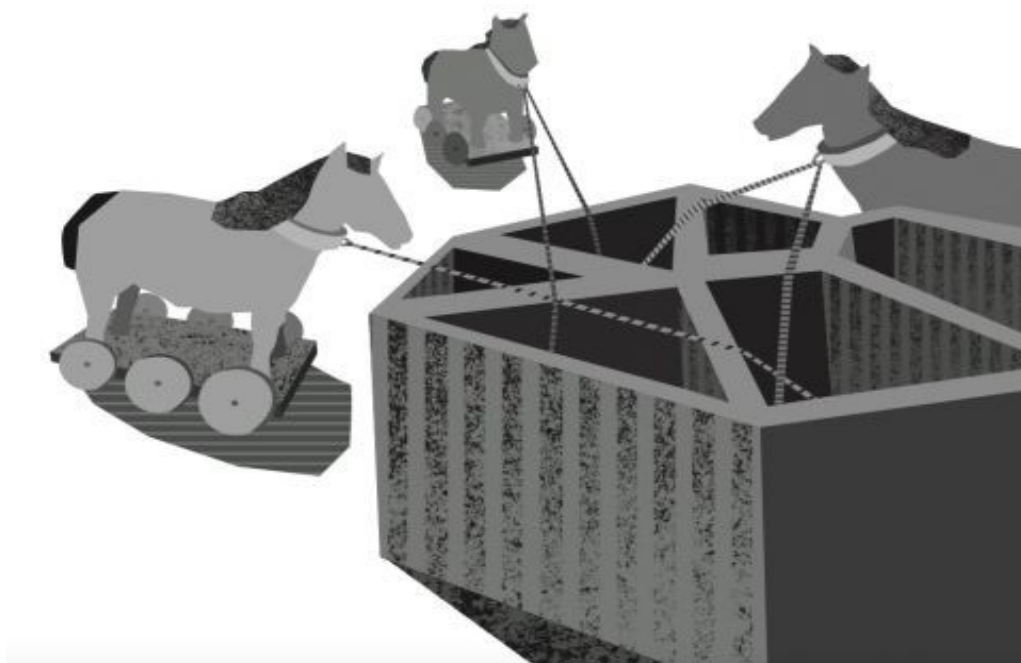


## KATSAUKSET

# ”Vain kuin mieltä ja muistia vailla”. Järjestelmäteoreettista ymmärrystä hankeohjaukseen

Petteri Hansen

*Lectio praecursoria kasvatustieteen väitöskirjaan Opettajankoulutuksen hankeohjauksen mahdollisuudet ja rajat – Kahden politiikkalähtöisen kehittämishankkeen järjestelmäteoreettinen analyysi Helsingin yliopistossa 27.5.2016.*



### Hanke – 2000-luvun poliittisen ohjauksen troijalainen?

Kaikki tuntevat tarinan Troijan sodan puuhevosesta. Puuhevosen merkitystä voidaan hahmottaa kahdesta eri suunnasta. Kreikkalaisten näkökulmasta kyse oli ovelasta sotajuonesta, jonka avulla he pääsivät ujuttamaan iskuryhmänsä Troijan kaupungin valloittamattomina pidettyjen muurien sisäpuolelle. Kyse oli vastustajan voiman ja yllätyksen hyödyntämisestä osana omaa hyökkäystä ja omien tappioiden vähentämisestä pitkittyneessä rintamasodassa vieraalla maaperällä. Muurien sisältä katsottuna puuhevosen kiskominen Troijaan ei jälkeenpäin ajateltuna ollut sen sijaan hyvä idea. Roomalainen runoilija Vergilius (70 –19

ea.) kuvaa hevosen saapumista troijalaisten ennenaikaisen voitonriemun ja naivin toime-  
liaisuuden aiheuttamana traagisena virheenä seuraavasti:

*Kaupunkiin revitään sen muuriin valtava aukko. Toimeen tarttuvat kaikki ja  
kantavat jalkojen alle pyöriä tai hevoselle he heittävät köysiä kaulaan. Koh-  
talokas hökötyks, asemiehiä täynnä sen vatsa, viedään murien taa. Pojat, nei-  
toset laulavat luona hymnejä, riemuiten käsin koskevat sen vetoköysiin, vit-  
kaan kaupunkiin vedetään ylös nouseva uhka. (Vergilius 2000, 58. Suomen-  
nos Alpo Rönty).*

Tämä Troijan puuhevoselle annettu negatiivinen merkitys kulkee nykykielessä esimerkiksi  
puheena troijalaisista yleisterminä tietokoneiden haittaohjelmina. Troijalainen on jotain,  
joka vaikuttaa alkuun katsottuna ensin houkuttelevalta, mutta joka sisään livahdettuaan  
alkaa aiheuttamaan järjestelmän käyttäjälle harmaita hiuksia. Mutta miten toista tuhatta  
vuotta vanha tarina liittyy opettajankoulutuksen hankeohjauksen mahdollisuuksiin ja rajoi-  
hin?

Nykyisessä koulutusjärjestelmän ohjauksessa on viimeisten vuosikymmenten aikana  
siirrytty vähitellen valtion keskusjohtoisesta valvonnasta ja pitkäjänteisestä komiteatyöstä  
erilaisten hankeverkostojen kautta organisoituun kehittämis- ja arviointiohjaukseen. Tämän  
muutoksen taustalla on tutkimuksissa tunnistettu ainakin kolme toisiinsa liittyvää vaikutin-  
ta. Ensinnäkin ylikansallisten politiikkatasojen vahvistuminen on haastanut valtiota reagoi-  
maan koulutuspolitiikassaan Euroopan Unionin ja OECD:n kaltaisten tahojen laatimiin  
vaihtuviin ohjelmiin ja suosituksiin. Toisekseen uuden ohjausmallin taustalla on tunnistettu  
koulutuksen operationaalisen vastuun siirtyminen valtioilta kunnille ja yksittäisille oppilai-  
toksille. Ajatus itsehallinnon ja paikallisen päätösvallan lisäämisestä on luonut kysynnän  
poikkihallinnollista koordinaatiotehtävää toteuttaville hankkeille. Kolmanneksi hankkeet  
ovat tarjonneet koulutuksen järjestämistä vastuussa oleville tahoille mahdollisuuden näyttä-  
tyä jatkuvasti itseään kehittävinä yksiköinä niin koulutuksen rahoittajille ja arvioijille kuin  
koulutushyödykkeiden monille käyttäjryhmillekin.

Yhteistä näille esitetyille näkökulmille on se, että ne välittävät ajatuksen valtiosta joka  
ei ainakaan retorisella tasolla esiinny koulutuksen paremmin tietäjänä eikä pyri ohjauksen  
kohteidensa yläpuolelle. Neuvottelu, kuuleminen, itsearviointi ja paikallisesti levittyvät  
hyvät käytänteet ovat ohjauksen periaatteina korvanneet sanelun ja standardisoidut toimin-  
tatavat. Samalla ohjauksen kohteita on alettu puhuttelemaan yhteistyökumppaneina, sidos-  
ryhminä ja arjessaan itseohjautuvina toimijoina. Tällaisessa politiikassa valtio edelleen  
väänentelee rahahanoja sekä muotoilee kansallisissa ja ylikansallisissa ohjelmissa asettuvia  
koulutuksen yleisiä kehittämistarpeita, mutta se ei järjesty selkeäksi rintamaksi tai ryhmiste-  
le oppilaitosten porteista sisään virkamerkkiään heilutellen. Sen sijaan se pyrkii sisäl-  
le Troijan hevosen tavoin jonakin muuna, esimerkiksi kehittämishankkeena, joka lisäresurs-  
sien mahdollisuuksia väläytellen, valtaa hajauttaen ja hyvään yhteiseen asiaan vedoten hou-  
kuttelee toimijoita eri sektoreilta. (esim. Sulkunen 2006, 17).

Tällainen troijalaisen tavoin sisään livahtavan muutosagentin ajatus on hankeohjauksen  
tutkimuksen näkökulmana kiintoisa, mutta jättää huomiotta sen miten jo olemassa olevat  
ohjauksen periaatteet suhtautuvat niihin kohdistuviin uusiin ohjauspyrkimyksiin. Troijan  
hevosesta poiketen, kehittämishankkeet eivät välity kohteilleen tyhjiössä tai mekaanisen  
voiman välityksellä, vaan kohteelle jo olemassa olevan maailman kautta. Vaikka tämä  
maailma saattaa ulkoa katsottuna näyttää yhden muurin rajaamalta yhtenäiseltä tilalta, voi  
se sisältäpäin aueta hyvinkin monijakoisena ja sokkeloisena labyrinttina. Se maailma ei ole  
valmis, lopullinen ja kaikille asukeilleen sama, mutta sisältää ne komponentit joiden kautta

meidän on mahdollista sisältäpäin kuvata sen olemusta.

Ymmärtääksemme sitä, miten jo olemassa oleva maailma puitteistaa koulutukseen kohdistuvia kehittämishankkeita kasvatuksen tutkijoilla, opettajilla ja koulutuksen kehittäjillä tulisi olla erityistä herkkyyttä tunnistaa mikä kaikki yhteiskunnassa puhuu meidän kauttamme silloin kun me puhumme yhteiskunnasta. Puhummeko yhteiskunnasta kaikille samoin tavoin välittyvänä kokonaisuutena, jolle kasvatusta ja koulutus on vuoroin talouskasvun, kansallisen yhteenkuuluvuuden, yksilöllisen urakehityksen tai sosiaalisen muutoksen väline. Vai ymmärrämmekö yhteiskunnan erilaisina puhuntojen maailmana, jolle kasvatusta on yksi tapa tehdä itseään ymmärrettäväksi.

### **Järjestelmäteoria opettajankoulutuksen hankeohjauksen näkökulmana**

Yksi edellä esitettyyn yhteiskunnan kysymykseen varsin kiinnostavasti vastaava teoria tulee saksalaiselta sosiologilta Niklas Luhmannilta. Luhmann lähtee järjestelmäteoriassaan liikkeelle yhteiskunnasta kommunikaationa ja vain kommunikaationa. Kommunikaatio ei ole tässä ymmärrettävissä kuuden miljardin tiedostavan yksilön satunnaisena viestittelynä vaan se on itseensä viittaava prosessi, joka samanaikaisesti edellyttää ja tuottaa sosiaalisesti jaettuina merkityksiä. Luhmannin järjestelmäteorian mukaan nykyistä, varsin monimutkaista maailmaamme luonnehtii keskuksittomuus sekä tehtävämukainen eriytyminen tieteen, politiikan, kasvatuksen, uskonnon ja talouden kaltaisiin omalakisiiin järjestelmiin. Yhteisen merkitysjärjestelmän puuttuessa nämä järjestelmät eivät voi kommunikoida keskenään vaan ainoastaan toisistaan. Tämä lähtökohta luo oman pohjavireen pohdittaessa vaikkapa poliittisen ohjauksen mahdollisuuksia (Luhmann 1997).

Yhteiskuntajärjestelmien kommunikaatio ei välity vain merkityksinä eikä vain tässä ja nyt, vaan kommunikaatiolla on myös rakenteellinen ja potentiaalinen ulottuvuus. Yhteiskuntajärjestelmien odotusrakenteet tulevat havaittavaksi erityisesti organisaatioiden ja niiden ohjelmien kautta. Luhmannin järjestelmäteoriassa organisaatioilla on oma erityinen rooli kommunikaation ennakoitavuuden, rationaalisuuden muotojen ja sosiaalisten roolien epäsymmetrioiden tuottajana. Organisaatiot välittävät odotuksia usein tavalla, joista emme ole aina tietoisia ja joita emme organisaatioiden ulkopuolella välttämättä hyväksyisi. Ne ovat koulun, pörssin ja kirkon kaltaisia paikkoja, joissa pelkkä kellojen soitto virittää valtaavan määrän erilaisia järjestelmäsidonnaisia odotuksia sen suhteen mitä seuraavaksi tapahtuu, milloin tulee seistä ja milloin istua, ketä seuraavaksi tulee kuunnella ja mistä kenenkin kanssa tulee puhua. Kommunikaation vakauttamistehtävänsä vuoksi organisaatioiden tekemät päätökset ja ohjelmat edustavat yhteiskuntajärjestelmien odotusrakenteiden kannalta näin vakavampaa semantiikkaa kuin yksityismielipiteemme.

Kuten Mikko J. Virtanen (2015) tuoreessa väitöskirjassaan toteaa, organisaatiot eivät ole yhteiskuntajärjestelmien puhtautta varjelevia lokerikkoja. Ne ovat rakenteellisia kytköksiä, jotka mahdollistavat eriytyneiden yhteiskuntajärjestelmien tilapäiset sulautumiset. Organisaatioiden tekemät päätökset heijastavatkin usein eri rationaalisuuksien muotojen välistä jatkuvan tasapainoilun tilaa. Kasvatuksen, koulutuksen ja tieteen päällekkäisalueella operoiva yliopistollinen opettajankoulutus on tästä oiva esimerkki. Se ei voi jättää huomioimatta yliopiston sille asettamia tieteen edistämisen velvoitteita ja kriteereitä, mutta yhtäläillä sen tulisi välittää koulukasvatukseen ja oppiaineiden opetukseen liittyviä ammatillisia valmiuksia tuleville opettajille. Lisäksi opettajankoulutusyksiköt joutuvat ottamaan päätöksissään huomioon niiden emoyliopistojen asettamat hallinnolliset linjaukset, sekä opetuksen ja tutkimuksen taloudelliset ja juridiset reunaehdot.

Yhteiskuntajärjestelmien ohella keskinäisriippuvuudesta juontuvaa tasapainoilua on

havaittavissa myös organisaatioiden välisissä kytköksissä. Organisaatioiden välinen kytkös voi olla luonteeltaan esimerkiksi määrävuosina uusittava sopimus. Sopimukset mahdollistavat järjestelmien välisen suoritteiden vaihdon. Keskinäisen luottamuksen ilmapiirissä sopimuksien saavuttaminen ja ylläpitäminen on helpompaa kun tilanteessa jossa toisen osapuolen motiivit ovat arveluttavat. Vakiintuneiden olosuhteiden tilanteessa organisaatioihin syntyy jopa sopimuksia itsevalvovia ja -ohjaavia mekanismeja. Jatkuvassa ajolähtötilanteessa sopimuksen osapuolet sen sijaan kärkevät, josko seuraavalta pesältä löytyisi uusia sopimuksia ja yhteistyösopuolia. Organisaatioiden välisiä kumppanuuksia tarkastellut tanskalainen Niels Åkerstøm-Andersen (2008) onkin pannut merkille, että organisaatioyhteistyö ei liity ainoastaan etukäteen päätettyjen tavoitteiden realisointiin ja suoritteiden vaihtoon, vaan yhtäläillä jatkuvasti elävien odotusten kartoittamiseen ja vakauttamiseen. Vakinaistuneen tilapäisyyden olotilassa juuri kumppanuuksilla on organisaatioille oma tärkeä rooli toisen asteen sopimuksina eli tulevia sopimuksia koskevinä sopimuksina.

### **Opettajankoulutuksen hankeohjauksen mahdollisuudet ja rajat**

Elävien odotusten järjestelmäoptiikka avaa uudenlaisia näköaloja myös opettajankoulutuksen hankeohjauksen havainnointiin. Tällainen näkökulma mahdollistaa hankkeiden kuvaamisen – ei joko onnistumisina tai epäonnistumisina – vaan monitavoitteisina, eri tehtävien välillä tasapainoilevina ja samalla muutoksen mahdollisuuksia ja rajoja havaittavaksi tekvinä tilapäisinä kytkentöinä. Poliitikalle ja hallinnolle kehittämishankkeet ovat olleet keino tehdä näkyviä koulutuksellisia toimeenpiteitä erilaisille yleisöille ja säilyttää oma legitimitteittensä tarvittaessa nopeillakin suunnan muutoksilla. Lisäksi kehittämishankkeet eräänlaisina väljien merkitysten foorumeina ovat mahdollistaneet poliittisessa valmistelussa syntyvien ohjelmien hienovaraista sovittamista sellaisiin opetus- ja tutkimusohjelmiin, joista yliopistojen alaiset opettajankoulutusyksiköt päättävät varsin itsenäisesti.

Yliopistollisen opettajankoulutuksen tapauksessa hankkeet ovat olleet keino tehdä näkyväksi sekä koulutuksen teoriasta hahmottuvia kehittämistarpeita että myös sellaisia opetuspraksiksessa jäsenyviä koulukasvatuksen perustehtäviä, jotka eivät ole yksittäisillä hankkeilla, teemapäivillä tai tempauksilla ratkaistavissa. Ne ovat huomioita paremman huomisen mahdollisuudesta sekä lapsesta kasvatuksen lähtökohtana ja mittana aikana, jolloin oppilaitokset ovat velvoitettuja seuraamaan oppilaitaan ja opiskelijoitaan opintoputkia liukuvina suoritteina ja resursseja kuluttavina muka-asiakkaina. Hankkeet voivat näin toimia opetukselle ja tutkimukselle, ei välttämättä vieraita logiikoita levittävinä troijalaisina, vaan mahdollisesti *hormeesiksena*, vieraskoodin laukaisemana vasteena, joka käynnistää ja saa aikaan vipinää järjestelmän kommunikaatiossa.

Suuriin muutoksiin poliittisiin ohjelmiin perustuvat hankkeet eivät kykene. Ketterien kokeilujen yhteiskunnassa jää helposti huomaamatta, että hankkeet temporaaleina ohjauskytkentöinä tilapäistävät ne rakenteet joissa potentiaalisten teemojen on mahdollisuus aktualisoitua. Hankkeiden käynnistämät tutkimukset, opetuskokeilut sekä hankeyhteistyö päättyy usein hankkeiden myötä, sillä uusien poliittisten ohjelmien virittämät hankkeet saavat niin organisaatiot kuin niiden henkilöstönkin kurottautumaan kohti uusia yhteistyömahdollisuuksia. Kuten Kristiina Brunila (2009, 180) huomauttaa, tilapäisiin hankkeisiin liittyvä parasta ennen -päivämäärä katkaisee kehittämiseltä historiallisuuden. Poliittisen hankeohjauksen vaivana on, että siinä politiikkaa ja hallintoa palveleva reaktiokyky ja uutuu-den houkutus yhdistyy opetus- ja tutkimusorganisaatioiden resurssijakoon niiden perusohjelmien pitkäjänteisen kehittämisen hinnalla. Hankeohjaus on, erästä haastattelemani opettajankouluttajaa lainatakseni, reaktiivista ”kädestä suuhun” -politiikkaa. Asioiden pureske-

lulle, sulattelulle ja sisäistämislle jää tässä politiikassa vain vähän aikaa.

Hankeohjaukseen liittyvä ketteryuden ajatus asettuu sekin outoon valoon tarkasteltaessa esimerkiksi osallisuuden ja sukupuolten tasa-arvon kaltaisia teemoja, joita koulutukseen on pyritty istuttamaan tilapäisillä hankkeilla jo jonkin aikaa. Aina uudelleen käynnistyvät hankkeet näyttäisivät usein kompastuvan edeltävien hankkeiden jo raportoimiin sudenkuoppiin. Uusien hankkeiden suunnittelussa olisikin jatkossa syytä kiinnittää huomiota hankeprosessien systemaattiseen ja erittelevään analyysiin. Voi näet hyvinkin olla, että toimeliaisuutta välittävien suoriteraporttien sijaan hankeohjauksen suurin anti on ohjausrajojen ja -ehtojen näkyväksi tekemisessä eri osapuolille. Tämä tosin edellyttäisi niin politiikan ja hallinnon kuin erilaisissa tutkimuksissa ja selvityksissä tuotettujen kehittämisodotteiden erottamista ja asettamista samalla tasolle kasvatuksen ja opetuksen praksisesta jäsenyviin odotusrakenteiden kanssa. Järjestelmäteorian termin, se edellyttäisi hankeohjauksen jäsentämistä viiteongelmakysymyksenä. Lisäksi verkostohankkeissa taloudellisen resurssien jaon tulisi palvella näkyvästi yhteistyötä, eikä perusorganisaatioiden ja näiden henkilöstön välistä keinoitekoista kilpailua.

Toinen hankeohjaukseen liittyvä ja ajankohtainen jatkopohdinnan paikka on yliopiston ja valtion välisen suhteen tulevaisuus. Hankkeista on tullut kiinteä osa nykyisten hallitusohjelmien toteuttamispolitiikkaa sekä tutkimusresurssien hallintatyökalu. Samaan aikaan kun nykyhallitus oikealla kädellä kurittaa yliopiston perusrakenteita taloudellisilla leikkauksilla, se viittilöi vasemmalla kädellä tutkimus- ja opetusyksiköitä mukaan erilaisiin kärkihankkeisiinsa. Kun tarkemmin mietimme, nykyinen politiikka pyrkii tällaisilla sisällöllisesti varsin ambivalentilla viestinnällään saamaan yliopistoista irti jotain. Mitä ja miten, sitä se ei itse tiedä. Tarkemmat sisällöt ja keinot se jättää hankehakemuksien osapuolten muotoiltavaksi ja itsearvioinneissa takaisin raportoitavaksi.

Mitä poliittisen vastuun kantajat ja toimeenpanijat ehtivät ja osaavat hankeraporteista lukea, on eri asia. Ehkä hankeohjauksen yksi vaikeastikin hahmotettava ongelma on siinä, ettei politiikka tieteen tai kasvatuksen järjestelmistä poiketen ole kovinkaan avoin ohjelmien seurauksille vaan mahdollisuuksille tehdä uutta politiikkaa. Menneisyys harvoin jos koskaan kiinnostaa politiikkoja muutoin kuin itsensä vahvistamisen tai vastustajan horjuttamistarkoituksessa. Tällaisista politiikka järjestelmän rajoista huolimatta valtio ja yliopisto eivät voi kääntää toisilleen selkäänsä menettämättä samalla jotakin itsestään. Tarvitaan siis paikkoja, joissa yliopistolaisten on mahdollista opetuksen ja tieteen lähtökohdista osallistua keskusteluun maailman mahdollisesta suunnasta yhdessä hallinnon, politiikan ja kansalaisyhteiskunnan kanssa. Tässä ajassa tämä paikka näyttäisi olevan usein poliittista aikarytmiä tikittävä tilapäinen hanke.

Vaikka politiikan aikarytmiin sidotut hankkeet soveltuvat heikosti kasvatus- ja tutkimusprosessien aikajänteisiin, hankkeet voivat silti toimia opettajankoulutuksessa uusien avauksien tekijänä. Kehittämishankkeisiin liittyviä suoritelupauksia ja muutosiskusanoja viritellessämme meidän tulee kuitenkin uskaltaa ja osata sanoa myös ääneen mitä ovat ne opetuksen, kasvatuksen, tutkimuksen ja hallinnonkin sisältä hahmottavat ehdot, joiden varassa koulutuksen kehittäminen on ylipäätään mahdollista ja mielekäästä. Koulutuksen sosio-historiallisella tutkimuksella on tässä keskustelussa oma rooli koulutusorganisaatioita hoputtavan ja häiriöivän hankepuheen täsmentäjänä ja muistuttajana. Ilman tätä ääntä on olemassa riski, että kiskomme hankkeita sisään troijalaisten tavoin ”*vain kuin mieltä ja muistia vailla*” (Vergilius 2000, 58).

## **Väitöskirja**

Hansen, P. 2016. Opettajankoulutuksen hankeohjauksen mahdollisuudet ja rajat – Kahden poliittikalähtöisen kehittämishankkeen järjestelmäteoreettinen analyysi. Tutkimuksia 391. Helsinki: Helsingin yliopisto.

## **Kirjallisuus**

Brunila, Kristiina 2009a. Parasta ennen. Tasa-arvotyön projektitapaistuminen. Kasvatustieteen laitoksen julkaisuja 222. Helsinki: Helsingin yliopisto. [www-lähde] < <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19785/parastae.pdf> > (Luettu 8.8.2010).

Luhmann, Niklas 1997. Limits of Steering. *Theory, Culture, & Society*, 14 (1), 41–57.

Sulkunen, Pekka 2006. Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.), *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. Helsinki: Gaudeamus, 17–38.

Vergilius 2000. *Aeneis*. Suomentanut Alpo Rönty. Helsinki: Loki-kirjat.

Virtanen, Mikko J. 2015. Systemiteoreettisia askelmerkkejä nyky-yhteiskuntaan. Tutkielma systemiteoreettisesta yhteiskuntateoriasta ja sen metodologisesta käytöstä. Helsinki: Tutkijaliitto.

Åkerström Andersen, Niels 2008. *Partnerships: Machines of possibilities*. Bristol: Policy Press.

***FT Petteri Hansen** toimi *Kasvatus ja Aika* -lehden toimitussihteerinä vuosina 2010–2014 ja on nykyisin tutkija Helsingin yliopiston Käyttäytymistieteellisessä tiedekunnassa..*