

Sirpa Laitinen-Väänänen | Liisa Vanhanen-Nuutinen | Ulla Hyvönen (toim.)

# Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen

Osaamisen kehittäminen  
ammattikorkeakouluissa



**Askelmerkkejä  
työelämäkumppanuuteen**



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 121

SIRPA LAITINEN-VÄÄNÄNEN  
LIISA VANHANEN-NUUTINEN  
ULLA HYVÖNEN  
(TOIM.)

# Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN  
AMMATTIKORKEAKOULUISSA



JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA  
Toimittaja • Risto Heikkinen

© 2011

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

ASKELMERKKEJÄ TYÖELÄMÄKUMPPANUUTEEN  
Osaamisen kehittäminen ammattikorkeakouluissa

Kannen kuva • Jenna Sahamies

Ulkoasu • Pekka Salminen

Taitto & paino • Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2011

ISBN 978-951-830-196-0 (NID)

ISBN 978-951-830-197-7 (PDF)

ISSN 1456-2332

JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35

40200 Jyväskylä

Puh. 040 552 6541

Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)

[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

# Sisällys

ESIPUHE .....	7
---------------	---

<b>PUHEENVUOROT .....</b>	<b>11</b>
---------------------------	-----------

Paula Kinnunen

OPPIMISTA TYÖELÄMÄN KANSSA .....	12
----------------------------------	----

Ilkka Väänänen

TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ- JA TYÖELÄMÄKUMPPANUUSOSAAMISEN MERKITYS LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULUSSA.....	14
---	----

<b>OSA 1 .....</b>	<b>17</b>
--------------------	-----------

Liisa Vanhanen-Nuutinen ja Sirpa Laitinen-Väänänen

TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN JA TYÖELÄMÄKUMPPANUUDEN LÄHTÖKOHTIA.....	18
---	----

Sirpa Laitinen-Väänänen, Liisa Vanhanen-Nuutinen  
& Marjut Vanha-aho

YHTEISTYÖ AMMATTIKORKEAKOULUN KANSSA: TYÖELÄMÄN NÄKÖKULMA .....	24
--	----

Alena Santalainen

TYÖELÄMÄTIETO – HAASTE AMMATTIKORKEAKOULUOPETUKSELLE.....	42
---	----

Heli Potinkara, Merja Alanko-Turunen, Kirsti Weissmann,  
Sirpa Laitinen-Väänänen, Liisa Vanhanen-Nuutinen

KUMPPANUUTEEN PERUSTUVA TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN VALMENNUSOHJELMA .....	49
--	----



**OSA 2 ..... 61**

Minna Ulmala

TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN ENSIASKELEET ..... 62

Taina Heininen-Reimi, Raija Hirvonen & Katri Kämäräinen

TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ.

INNOSTUIMME, INNOSTIMME - KANNATTIKO? ..... 71

Ann-Nina Maksimainen ja Tuija Sulonen

YHDESSÄ KOHTI OHJAUSOSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ.

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULUN TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN

JA OPPIMISEN KEHITTÄMISHANKE ..... 81

Salla Juustila, Marjaana Mäkelä & Meri Vehkaperä

KOHTI TYÖELÄMÄKUMPPANUUTTA

- SUOMEN MATKATOIMISTO JA HAAGA-HELIA ..... 88

**OSA 3 ..... 103**

Sirpa Laitinen-Väänänen, Kirsti Weissmann &

Liisa Vanhanen-Nuutinen

TYÖELÄMÄKUMPPANUUDEN ASKELMIA ..... 104

KIRJOITTAJAT ..... 109

LÄHTEET ..... 113

# Esipuhe

Ammattikorkeakoulun haasteena on työelämäyhteistyön laajentaminen, syventäminen ja monipuolistaminen. Osallistuminen maakunnan kehittämiseen vaatii osaamista tehdä yhteistyötä, ylläpitää suhteita ja verkostoja sekä kehittää yhteistyöstä vakiintuneempaa kumppanuutta. Nämä vaatteet haastavat ammattikorkeakouluopettajuuden.

Sinulla on käsissäsi Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen – Osaamisen kehittäminen ammattikorkeakouluissa -julkaisu, joka on vuosina 2008–2011 toteutuneen Korkeakouluhenkilöstön työelämäkumppanuus- ja työelämäyhteistyöosaamisen kehittäminen (KOHO) -projektin tuotos. KOHO-projekti on STEPIT-projektin osaprojekti.

Julkaisu jakaantuu kolmeen osaan. Alussa Lahden ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun edustajat tuovat esille työelämäkumppanuusosaamisen merkitystä korkeakoulun kehittymisessä. Julkaisun ensimmäisessä osassa pohditaan korkeakoulujen työelämäkumppanuuden yhteiskunnallisia ja teoreettisia taustoja. Lisäksi kuvataan, millaista ammattikorkeakoulujen kanssa tehtävä yhteistyö on työelämän näkökulmasta. Tässä raportoitava työelämälle suunnattu kysely sai yli 5 000 ammattikorkeakoulututkinnon suorittanutta ottamaan kantaa ammattikorkeakoulun kanssa tehtävään yhteistyöhön. Vastausten perusteella yhteistyö näyttää perustuvan perinteisiin oppilaitoslähtöisiin yhteistyömuotoihin. Yhteistyön nähdään kuitenkin vahvistavan uuden osaamisen kehittymistä työpaikoilla.

Ensimmäisessä osassa avataan myös ammattikorkeakouluopettajien käsityksiä työelämä tietoisuudesta ja sen opettamisesta. Opettajien haastattelun perusteella tarvitaan käsitteiden selkeyttämistä ja opettamisen työnjaosta sopimista.

Julkaisun toisessa osassa kuvataan Stepit KOHO -projektissa toteutettua vuoden mittaista Korkeakouluhenkilöstön työelämäkumppanuus- ja työelämäyhteistyöosaamisen valmennusohjelmaa. Valmennusohjelma suunniteltiin olemassa olevan tiedon, kokemuksen ja osallistujille suunnatun kyselyn pohjalta. Valmennusohjelma pilotoitiin Lahden ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakouluissa, ja siinä valmentautui runsas 20 ammattikorkeakouluhenkilöstön edustajaa. Valmennusohjelman aikana osallistujat kehittivät työelämäyhteistyö-



tään, vahvistivat jo olemassa olevia työelämäkumppanuuksiaan ja rakensivat uusia. Lisäksi he verkostoituivat, oppivat toisiltaan, laajensivat osaamistaan ja tietoisuuttaan työelämän kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja sen mahdollisuuksista.

Julkaisun kolmannessa osassa valmennusohjelman osallistujat kertovat omat tarinansa työelämäyhteistyön ja työelämäkumppanuuksien kehittämisprosesseista. Tarinoiden kautta voi havaita työelämäyhteistyön haasteellisuuden mutta myös sen, miten upeasti kirjoittajat näkevät työelämäkumppanuuden mahdollisuutena uudenlaisen opettajuuden ja korkeakouluoppimisen kehittämisessä. Julkaisun lopuksi hahmotellaan, kuin edellä kuvattuja prosesseja yhteen vetäen, ammattikorkeakouluhenkilöstön työelämäyhteistyön ja työelämäkumppanuuden rakentumisen askelmia.

Julkaisuun haettiin moniäänisyyttä siten, että kirjoittajina ovat ammattikorkeakouluopettajat, heidän työelämäkumppaninsa, työmarkkinajärjestön edustajat ja Stepit KOHO -valmennusohjelman valmentajat, jotka toimivat ammatillisina opettajankouluttajina. Artikkelien kautta kuuluu sekä teorian että käytännön kokemuksen ääni.

Stepit KOHO -projekti haluaa kiittää yhteistä matkaa jakaneita. Lahden ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulut ovat kiitoksen arvoiset rohkeudestaan lähteä mukaan pilotoimaan valmennusohjelmaa. Projektissa on ollut mukana osavia henkilöitä, jotka ovat siirtyneet toisiin mielenkiintoisiin haasteisiin: kiitokset projektinaikaisesta yhteistyöstä Petri Haltialle, Mikko Koskiselle ja Marjut Vanha-aholle. Kiitokset kuuluvat myös Stepit-projektin projektipäällikkö Tiina Gäddnäsille tuesta ja ymmärryksestä. Lisäksi haluamme kiittää Johanna Luostarista ja Tupu Kyllöstä hyvästä työstä valmennusohjelman käytännön järjestelyissä, Anna Hermiötä tämän julkaisun tekstien korjauksista, Pekka Salmista julkaisun taittamisesta ja Tuire Mäkeä raha-asioiden hyvästä hoidosta prosessimme loppuvaiheessa.

Stepit KOHO -projektin ja tämän julkaisun toteuttivat Jyväskylän ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulujen ammatilliset opettajakorkeakoulut ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. Kolme askelmaa yhteisölliseen työelämäkumppanuuteen STEPIT -pääprojektista vastaa Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, ja sitä rahoittavat Euroopan Sosiaalirahasto ja Pirkanmaan ELY-keskus.

Tämä julkaisu pyrkii tarjoamaan korkeakouluille ja sen henkilöstölle askelmerkkejä, kuinka edetä osaamisessaan kohti työelämäkumppanuutta. Julkaisu sopii hyvin Sinulle, joka olet aloittamassa

työelämäyhteistyötä tai syventämässä yhteistyötä kumppanuudeksi. Julkaisun avulla voit tunnistaa oman työelämäkumppanuuden vaiheesi, jäsentää yhteistyön kehittymistä teoreettisesti tai kurkistaa, millaisena työelämä näkee ammattikorkeakoulun kanssa tehtävän yhteistyön nyt ja tulevaisuudessa.

*Kauniina keväisenä päivänä toukokuussa 2011*

Toimittajat

*Sirpa Laitinen-Väänänen, Liisa Vanhanen-Nuutinen ja Ulla Hyvönen*



# PUHEENVUOROT

Paula Kinnunen  
Ilkka Väänänen

# Oppimista työelämän kanssa

Me HAAGA-HELIAssa määrittelemme työelämäkumppanuuden toteamuksella ”oppimista työelämän kanssa”. Toimintamme lähtökohtina ovat aina vahvasti olleet yritysten ja työelämän tarpeet, tarve erikoistuneempaan liiketoiminnan ja yritystoiminnan osaamiseen, käytännönläheisyys ja halu olla edelläkävijä. Koko ammattikorkeakoulutoimintamme onkin pyritty rakentamaan tämän tärkeän kumppanuuden varaan. Kumppanuuksia on rakennettu jo yli sata vuotta, korkeakoulumme alusta alkaen.

HAAGA-HELIAN juuret ulottuvat moniaalle: liikemiehet, tehtaan edustajat, hotelliyrittäjät, ravintoloitsijat, it-toimijat ja matkailuyrittäjät ovat perustaneet kouluja, koska he ovat tarvinneet osaavaa työvoimaa alalle. Osaavan työvoiman saaminen on edelleen se veturi, joka vetää yrityskumppaneita yhteistyöhön kanssamme.

Kuten tässäkin julkaisussa kerrotaan, työelämäyhteistyö on monipuolista ja vaihtelevaa toimintaa. Joku työelämäkumppani saattaa olla kiinnostunut pohtimaan tulevaisuuden työelämän osaajilta vaadittavia kompetensseja, toinen saattaa olla kiinnostunut ohjaamaan opiskelijoita harjoittelussa, hankkeissa sekä tutkimus- ja kehittämistyössä. Parhaimmillaan yhteistyössä on mahdollista synnyttää innovaatioita, joilla on kaupallista merkitystä yrityksille. Opiskelijalle käytännön kokemus synnyttää tärkeitä merkityksiä. Kumppanuuksien kehittämisen ja hyödyntämisen mahdollisuuksia etsitään koko ajan.

Mielestäni näyttää siltä, että kumppanuudesta huolehtiminen vaatii enemmän aikaa. Vanhoina aikoina liikemiehet ja tehtaan hoitajat olivat omistamalleen koululle hyviä kumppaneita ja koulu oli heille tärkeä kumppani. Tätä nykyä ammattikorkeakoulun tulee olla entistä aktiivisempi, sillä työelämä ei enää osoita yhtä suurta kiinnostusta kuin aikaisemmin. Työelämän muutokset tosin vaikuttavat tähän suuresti: jos osaajista on jollakin alalla puutetta, työelämän kiinnostus voimistuu selvästi.

Kumppanuus syntyy ihmisten kautta. Ihmisten siirtymiset työpaikasta toiseen vaikuttavat myös kumppanuuksiin, ja nykyajan nopeatempoisessa työelämässä siirtymiä tapahtuu tiuhaan. Opettajan rooli kumppaniverkoston kehittämisessä ja sen hyödyntämisessä osana oppimistapahtumaa

onkin hyvin keskeinen. Kumppanuuden vaaliminen vaatii omanlaistaan osaamista, josta tässä julkaisussa esitetään hyviä esimerkkejä.

Jotta saamme aidosti toteutettua oppimista työelämän kanssa, työelämäkumppanuuksia on kehitettävä jatkuvasti. Ilman näitä kumppanuuksia ammattikorkeakoulu ei ole ammattikorkeakoulu. Tämä julkaisu on kiinnostava puheenvuoro kumppanuuksien rakentamiseen ja kehittämiseen.

*Paula Kinnunen, TTM*

liiketalouden koulutusyksikön johtaja, vararehtori

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

# Työelämäyhteistyö- ja työelämäkumppanuusosaamisen merkitys Lahden ammattikorkeakoulussa

Lahden ammattikorkeakoulussa, kuten muuallakin työelämässä, on käynnissä jatkuva muutosmyllerrys. Toimintaa ja rakenteita uudistetaan, projektityöskentely lisääntyy ja erilaisia rajapintoja rikotaan – tai ainakin niitä tulisi rikkoa. Merkittävä osa Lahden ammattikorkeakoulun toimintaa on yhteistyö elinkeino- ja muun työelämän sekä muiden ulkopuolisten sidosryhmien kanssa.

Lahden ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyössä korostetaan vastavuoroista sinisen meren strategiaan perustuvaa kumppanuutta alueen yritysten, julkisten organisaatioiden ja muiden yhteisöjen kanssa. Etusijalla ovat käytännön intressit, asiakkaan tarpeet ja opiskelijoille näin tarjoutuvat oppimismahdollisuudet. Perusajatuksena on, että koulutus, sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta muodostavat kansainvälisyystoimintamme kanssa toisiinsa nivoutuvan kokonaisuuden. Sen tuloksena syntyy tehokasta aluekehitysvaikutusta, joka on parhaimmillaan yhteisöllistä, verkostoitunutta, avointa, tulkitsevaa, käytäntö-, tarve- ja asiakaslähtöistä, monialaista ja eri rajapintoja ylittävää. Tällaisessa yhteistyötä ja vuorovaikutusta laajentavassa ja ylläpitävässä korkeakoulu-toiminnassa opetushenkilöstön rooli on erittäin merkittävä. Opettajilta edellytetään uudenlaisia taitoja ja osaamista.

Vastataksemme haasteisiin ja edistääksemme alueellista kilpailukykyä sekä hyvinvointia on huolehdittava henkilöstömme työelämäyhteistyö- ja -kumppanuusosaamisesta. Työelämäyhteistyöosaamisen vahvistuminen ja uudenlaisen opettajuuden rakentuminen työelämäkumppanuuksia hyödyntävään suuntaan edellyttää opettajilta uudenlaista tiedollista ja taidollista osaamista mutta myös kokemuksien ja jo olemassa olevien verkostojen laadukasta hyödyntämistä.

Lahden ammattikorkeakoulu lähti mukaan henkilöstön työelämäyhteistyötä kehittäväan ja monipuolistavaan Stepit KOHO -hankkeeseen saadakseen kartoitettua sekä elinkeinoelämän yhteistyötarpeet ja -toiveet Päijät-Hämeen alueella että henkilöstömme työelämäkumppanuus- ja työelämäyhteistyöosaamisen kehittämistarpeet. Valmennus oli hyvä jatko aikaisemmin toteutetulle Innovaatiopromoottorivalmennukselle. Sisällöl-



listen teemojen ja tiedollisen osaamisen kehittymisen lisäksi erittäin antoisaksi valmennusohjelmassa koettiin niin Lahden ammattikorkeakoulun eri alojen kuin toisen pilottiammattikorkeakoulun opettajien kanssa käydyt keskustelut ja pohdinnat. Stepit KOHO -hankkeen valmennusohjelma antoi siihen osallistuneille opettajillemme valmiudet päivittää ja kehittää omia työelämäyhteistyötapojaan osana Lahden ammattikorkeakoulun strategista toimintaa.

*Ilkka Väänänen, FT, LitL*  
tutkimusjohtaja  
Lahden ammattikorkeakoulu



## OSA 1

Liisa Vanhanen-Nuutinen

Sirpa Laitinen-Väänänen

Marjut Vanha-aho

Alena Santalainen

Heli Potinkara

Merja Alanko-Turunen

Kirsti Weissmann

# Työelämäyhteistyön ja työelämäkumppanuuden lähtökohtia

LIISA VANHANEN-NUUTINEN JA SIRPA LAITINEN-VÄÄNÄNEN

## Koulutuksen työelämälähtöisyys

Ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyöstä puhuttaessa korostetaan joko yhteistyön työelämälähtöisyyttä tai työelämäläheisyyttä. Työelämälähtöinen yhteistyö nähdään ensisijaisesti työelämän tarpeista lähteväksi yhteistyöksi (Neuvonen-Rauhala 2009). Kun halutaan tuoda esille myös koulutuksen tavoitteita, puhutaan koulutuksen työelämäläheisyydestä. Tällaisessa yhteistyössä ajatellaan, että toteutuu sekä työelämälähtöisyys että koulutuksen laatu- ja tasovaatimukset ja opiskelijoiden mahdollisuudet saavuttaa yleisiä valmiuksia, joiden varassa he selviävät työelämän tarpeiden muuttuessa (esim. Olkkonen & Neuvonen-Rauhala 2005; Tynjälä, ym 2004; Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen 2009). Yleisesti kuitenkin yhteistyöstä puhuttaessa käytetään käsitettä koulutuksen työelämälähtöisyys.

Työelämälähtöisyyttä voidaan toteuttaa koulutuksessa eri tavoin. Jos tarkastellaan työelämälähtöisyyden näkökulmasta esimerkiksi työssä oppimisen toteuttamistapoja ja työssä oppimisen tai harjoittelun tavoitteita opetussuunnitelmassa, voidaan nimetä viisi erilaista mallia: harjoittelumalli, kokemukseen perustuva malli, yleistämisen malli, työprosessimalli ja yhdistävä, konnektiivinen malli (Guile & Griffiths 2001; Janhonen 2007). Harjoittelumallissa opiskelija lähetetään työelämään oppimaan. Opettaja koordinoi yhteistyötä koulun ja harjoittelupaikan välillä ja ohjaa opiskelijan oppimista harjoittelujakson aikana. Kokemukseen perustuvassa mallissa opiskelija, opettaja ja työelämän edustajat analysoivat yhdessä opiskelijan oppimisprosessia ja kokemusta oppimisesta työelämässä. Yleistämisen mallissa koulutuksen ja työelämän yhteistyön tavoitteena on tukea teorian ja käytännön integrointia, jota edistetään opiskelijoiden henkilökohtaisten opetussuunnitelmien, oppimispäiväkirjatyöskentelyn ja näyttökokeiden avulla. Työprosessimallissa opiskelija mallittaa ja analysoi työprosessia. Näissä edellä mainituissa malleissa opettajan työn kohteina ovat opiskelijoiden oppimisprosessin ohjaus, teorian ja käytännön välisen yhteyden selkiyttäminen ja opiskelijoiden tukeminen taitojensa arvioin-

nissa. Viidennessä yhdistävässä, konnektiivisessa mallissa pyritään kohti vahvempaa yhteistyötä oppilaitoksen ja työelämän välillä. Siinä etsitään teoreettisia perusteita, tutkimukseen perustuvia selityksiä ja myös ratkaisuja työn kehittämiseen koulun ja työelämän yhteistyössä. Yhdistävässä mallissa opettajan työn kohteita ovat työelämän ja koulutuksen yhteiset kehittämistarpeet. Toiminnan tavoitteet nousevat näin sekä oppilaitoksesta että työelämästä. Yhteistyötä koulutuksen ja työelämän välillä tarvitaan, jotta voidaan löytää ja nimetä yhteiset oppimisen kohteet, mikä mahdollistuu vain tiiviin yhteistyön ja yhteisen kielen kehittämisen kautta.

Työelämäyhteistyön kautta toteutuu myös ammattikorkeakoulun niin sanottu kolmas tehtävä eli aluekehitystyö, joka ammattikorkeakoulun näkökulmasta voi toteutua koulutuksena tai tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintana. Aluekehitystyö on eittämättä erilaisia intressejä omaavien toimijoiden tavoitteiden yhteensovittamista ja sen takia voidaan sanoa, että aluekehitysvaikutus syntyy vain sosiaalisesti kyvykkäissä verkostoissa. (Sotarauta & Viljamaa 2003.) Aluekehitystä syntyy myös kun valmistuneet työllistyvät alueelle eli alueen elinkeinoelämän osaaminen lisääntyy

Työelämäyhteistyön on arvioitu edelleen toteutuvan koulutuksen lähtökohdista (Neuvonen-Rauhala 2009), jolloin työelämäyhteistyöstä huolimatta opetussuunnitelmat ja oppiaineiden teoreettiset lähtökohdat määrittävät oppimisen kohteet. Ammattitehtävä-käsite määrittää edelleen koulutuksen ja työelämän suhdetta, jolloin keskeistä on työkäytäntöjen opettaminen, ei niinkään niiden tutkiminen ja kehittäminen (Lintula ym. 2009).

## **Yhteistyö työelämän näkökulmasta**

Työelämän näkökulmasta yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa voidaan tarkastella oppimisen, innovaatiotoiminnan ja tiedon tuottamisen edistämisenä. Perusteiden etsiminen ja erottelu on enemmän teoreettista kuin arjen tietoista toimintaa, mutta perusteiden tiedostaminen voi olla tukemassa omien tai organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista. Edellä mainitut kolme näkökulmaa eivät ole selvärajaisia ja toisistaan erottuvia vaan enemmänkin päällekkäisiä. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin kutakin edellä mainituista näkökulmista.

Oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna työelämän ja ammattikorkeakoulun yhteistyötä oletuksena on, että yhteistyö tukee oppimista. Tällöin itse yhteistyö nähdään olennaisena tekijänä oppimisen tukemisessa (Tyn-

jälä 2008, 136). Tämä ajatus pohjaa näkemykselle oppimisen yhteisöllisestä luonteesta (Gergen 2001). Oppimisessa työelämän näkökulmasta on aina kyse myös ammatillisesta tai asiantuntijuuden kehittymisestä, jonka voidaan katsoa tapahtuvan eri tasoilla. Kyse voi olla yksilön, ryhmän tai koko organisaation oppimisesta tai jopa organisaatioiden välistä tai alueen oppimisesta. (Tynjälä 2008.) Yksilön oppimisesta voi olla kyse, kun työntekijä ohjatussa harjoittelussa olevaa opiskelijaa kokee itsekin oppivansa. Osastot tai yksiköt voidaan nähdä oppijoina, kun ammattikorkeakulun opiskelija tekee opinnäytetyönsä organisaation yhden osaston aloitteesta sen toiminnan kehittämiseksi. Koko organisaation oppimisesta voi taas olla kyse, kun työpaikka käynnistää yhdessä ammattikorkeakulun kanssa kehittämishankkeen, jossa koulun toimijat kouluttavat organisaatiota uudenlaiseen työhyvinvoinnin toimintamallin käyttöönottoon. Organisaatioiden välisestä tai jopa alueellisesta oppimisesta voidaan puhua, kun yhteistyön lähtökohdista ja alullepanijana on, ei vain organisaatioiden omat tavoitteet, vaan alueellista kehittämisstrategiasta nousevat tarpeet. Tällaisessa organisaatioiden yhdessä oppimisessa oppijana nähdään yksilöiden sijasta ”verkosto”, jossa osallistujat siirtävät tapansa toimia ja ajatella toisilleen (Tynjälä 2008, 137).

Innovaatioiden syntyminen näkökulmasta yhteistyö työelämän ja koulutuksen välillä on merkityksellistä siksi, että innovaatioiden sanotaan syntyvän pääasiallisesti käytännönläheisesti (Tuomi 2009), vuorovaikutteisissa verkostoissa (Camagni 1991) ja organisaatioiden ja verkostojen rajapinnalla (Suomen tietoyhteiskunta 2020) silloin, kun eri alojen ammattilaiset voivat olla dialogisessa vuorovaikutuksessa keskenään, synnyttää uusia ideoita ja jatkokehittää niitä omista lähtökohdistaan, omassa viitekehyksessään ja toimintakontekstissa (Tynjälä 2008, 137). Tarvitaan uusia tiloja, paikkoja, kohtaamisia, ekosysteemejä, joissa oppilaitoksen ja työelämän toimijat voivat kohdata. Living lab on yksi tällainen tosielämän kehittämisympäristö, jossa käyttäjät, soveltajat, kehittäjät ja mahdollistajat voivat toimia yhdessä ja joita ammattikorkeakouluissa on viime vuosina kehitetty (Tuomi 2009). Innovaatio ei Living labissa synny koulutuksen lähtökohdista vaan kysyntä- ja käyttäjälähtöisesti. Itse innovaatioprosessiin kuitenkin osallistuvat myös opiskelijat yhdessä työelämätoimijoiden kanssa.

Tiedon tuottamisen näkökulmasta koulutuksen ja työelämän yhteistyössä korostuvat verkostot, erilaiset sosiaalista vuorovaikutusta tukevat yhteistyömuodot ja teknologiaa hyödyntävä kommunikaatio. Vuorovaikutuksen tulee olla runsasta ja siinä tulee olla mukana eri alo-

jen toimijoita. Hakkarainen kumppaneineen (2004) käyttää käsitettä 'innovatiivinen tietoyhteisö' kuvaamaan yhteisöä, jossa tietoa tuotetaan yhteisöllisesti (knowledge creation). Tällainen yhteisöllinen tiedon tuottamisen prosessi nähdään oppimisena. Gibbons ym. (1994) puhuvat tässä yhteydessä Moodi 2 -tyyppisestä tiedon tuottamisesta, jossa uutta tietoa tuotetaan sen soveltamisen kontekstissa usein vielä niin, että käyttäjät ovat mukana tuottamisprosessissa. Tämä tarkoittaisi yhteistä työskentelyä työelämän ja oppilaitos toimijoiden kesken siellä, missä käyttäjät ovat eli oppilaitoksen ulkopuolella. Uusi tieto on käytännöllistä ja hyödyllistä ja sillä on jaettu omistajuus. (Kallioinen 2009.)

## Opettajat työelämäyhteistyössä

Opettajuuden näkökulmasta työelämän kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen tarkoittaa yhtäältä opetuksen ja opintojaksojen integroimista työelämään, toisaalta työelämästä nouseviin kehittämistarpeisiin vastaamista joko opetukseen integroituina ratkaisuuina tai itsenäisinä tutkimus- ja kehittämistoiminnan projekteina ja hankkeina. Opettajalta se vaatii osaamista tehdä yhteistyötä työelämän kanssa. Opettajalta tarvitaan taitoa kuunnella työelämää ja tunnistaa sieltä nousevia hiljaisia signaaleja ja kekseliäisyyttä opinnollista niitä eli rakentaa niistä opetukseen yhdistyviä oppimistehtäviä tai -prosesseja. Tällainen yhteistyön tekeminen työelämän kanssa näyttäytyy moniulotteisena, sosiaalisena ja verkostomaisena toimintana työelämän kanssa (vrt. Vanhanen-Nuutinen ym. 2009). Sonnisen (2006) ammattikorkeakouluopettajien PD-koulutuksesta tekemän analyysin perusteella opettajat näkivät tämän ns. 'uuden asiantuntijuuden' kiehtovana mahdollisuutena. Uudenlainen opettajuus muutti opiskelijan roolia kanssoppijaksi, 'pedagogisen kohteen' sijasta. Marttila ym. (2004) tarkastelivat tutkimuksessaan yhteistyötä työelämän näkökulmasta. Heidän haastattelemansa yrityksen edustajat (43 henkilöä) näkivät ammattikorkeakouluopettajan roolin tärkeimmäksi yhteistyön käynnistämisvaiheessa. Opettaja nähtiin myös yhteishenkilönä oppilaitokseen päin. Hänen kauttaan välittyi työelämään tietoa ammattikorkeakoulun muistakin kuin vain oppimiseen integroituvista palveluista ja mahdollisuuksista.

Opettajan työn moniulotteisuuden takia ammattikorkeakouluopettajat ovat tuoneet esille, että he kokevat ristiriitaisia rooliodotuksia nykyisin työssään. Opettajiin kohdistuu samanaikaisesti odotuksia työstä opiskelijan ohjaajana ja toisaalta odotuksia yrityksen tai työpaikan kehittäjänä toimimisesta. Opettajat eivät välttämättä löydä helposti omaa paikkansa



työelämäyhteistyössä ja voivat myös kokea itsensä ulkopuolisiksi työelämän tilanteissa. (vrt. Lumme 2008.)

Yhteistyön esteeksi voi muodostua myös koulutuksessa käytetty käsitteistö, mikä usein näyttää työelämän suuntaan sekavalta ja vaikeasti hahmotettavalta. Erilaiset fyysiset ja toiminnalliset työelämän ja koulutuksen kohtaamispaikat tarjoavat hyvät lähtökohdat ajatusten vaihdolle, yhteistyön suunnittelulle ja yhteisten kehittämiskohteiden syntymiselle, mikä voi johtaa myös yhteisen kielen kehittymiseen. (vrt. Lumme 2008; Vanhanen-Nuutinen ym. 2009)

## Yhteistyöstä kumppanuuteen

Koulutuksen ja työelämän välisen yhteistyön organisoitumista voidaan jäsentää myös organisaatioiden välisen yhteistoiminnan mallien avulla. Engströmin (2006) on kuvannut viisi erilaista organisaatioiden välisen yhteistoiminnan mallia: Alihankinta on hierarkkinen yhteistoiminnan malli, jossa alihankkija on päävalmistajan armoilla. Hallinnollinen koordinointi on yhteistoimintaa, jota organisaatiot harjoittavat välttääkseen kitkoja ja katkoksia yhteisillä rajapinnoilla. Työryhmä- ja komiteatyöskentelyssä organisaatiot tekevät yhteistyötä esimerkiksi tuotekehittelyssä. Verkostoituminen on organisaatioiden välinen yhteistoimintamalli, jossa etusijalla on yhteistoiminnan edellytysten luominen. Kumppanuus on organisaatioiden välinen pitkäkestoinen liittoutuma, jonka avulla pyritään hallitsemaan kumppaniorganisaatioille tärkeä strateginen haaste.

Oppilaitoksissa on kehitetty erilaisia tapoja organisoida ja tehdä työelämäyhteistyötä. Esimerkiksi projektioppiminen (Vesterinen 2001), kehittämisperustainen oppiminen (Learning by Developing) (Kallioinen 2008) tai tutkiva oppiminen (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2001) integroivat opetusta ja parhaassa tapauksessa työelämän kanssa yhteistyössä toteutuvaa tutkimus- ja kehittämistyötä. Onnistuneimmiksi ovat osoittautuneet ratkaisut, joissa on onnistuttu ylittämään koulutuksen ja työelämän toimintajärjestelmien väliset rajat ja luomaan uudenlaista organisaatioiden välistä yhteistyötä.

Ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön haasteena onkin, miten rakentaa toimivia verkostoja ja miten kehittää ja ylläpitää pitkäkestoisia kumppanuuksia. Pitkäjänteisessä yhteistyössä osapuolet oppivat tuntemaan toistensa työskentelytavat ja mahdollisuudet. Luottamus ja molemminpuolinen tuntemus sinällään jo edistävät arviointi-, kehittämis- ja kokeilutoimintaa. Ammattikorkeakouluopettajan työssä

muutosta voi kuvata oppilaitoskeskeisestä opetustyöstä alueelliseksi verkostotoimijaksi, ja työelämäyhteistyön koordinoijasta alueelliseen kehittämiseen tähtäävän yhteistyön virittäjäksi, rakentajaksi (Auvinen 2004) ja kumppaniksi (vrt. Kuoppala & Laasonen 2009).

## **Odotukset ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyölle**

Ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyötä tulee edelleen kehittää. Valtiontalouden tarkastusvirasto mainitsee tarkastusraportissaan (2009), että yhteistyökäytäntöjä ja opetuksen työelämäyhteyksiä tulisi kehittää. Ammattikorkeakoulujen odotetaan olevan aktiivisia ja selkeitä siinä, minkälaisia palveluja ja yhteistyömuotoja ne tarjoavat työelämälle. (Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen 2009.) Organisaatioiden yhteistoiminnassa uusien työtapojen suunnittelu ja käyttöönotto edellyttävät keskinäistä luottamusta ja vahvoja verkostosuhteita. Työntekijöiltä tämä edellyttää asenteiden ja roolien uudelleen arviointia. Ammattikorkeakoulun näkökulmasta tavoitteet uudenlaisen yhteistyön rakentamisesta työelämän kanssa edellyttävät työvälineiden, ammattikorkeakoulun sisäisten toimintamallien, työnjaon ja sääntöjen kehittämistä (Lintula ym. 2008).

Syksyllä 2010 pääministeri, opetusministeri ja työministeri sekä 23 järjestöä allekirjoittivat suosituksen työpaikoilla tapahtuvan oppimisen ja koulutuksen työelämävastaavuuden edistämisestä. Suositukseen allekirjoittaneet sitoutuvat yhteistyöllä kehittämään korkeakoulujen ja oppilaitosten työelämäyhteyksiä, opettajien työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja opetuksen työelämävastaavuutta (<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/Liitteet/suositus.pdf>). Suosituksen tavoitteena on edistää opiskelijoiden työelämäosaamisen kehittymistä opintojen aikana ja työllistymistä opintojen jälkeen. Koulutuksen ja työelämän yhteistyön kehittäminen nähdään siten hyvin tärkeänä niin ammatillisessa, ammattikorkeakoulutuksessa kuin laajemminkin korkeakoulutuksessa.

Tässä julkaisussa tarkastellaan koulutuksen ja työelämän yhteistyön kehittämistä ammattikorkeakouluhenkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Ammattikorkeakoulun henkilöstö on avainasemassa työelämäyhteistyön käynnistämisessä, yhteistyömuotojen kehittämisessä ja yhteistyön ylläpitämisessä. Yhdessä työelämän edustajien kanssa he ovat sovittamassa yhteen työelämän tarpeita ja koulutuksen mahdollisuuksia molempia osapuolia palvelevilla tavoilla.

# Yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa: Työelämän näkökulma

SIRPA LAITINEN-VÄÄNÄNEN, LIISA VANHANEN-NUUTINEN & MARJUT VANHA-AHO

## Johdanto

Yhteistyö työelämän kanssa on lakisääteisesti ammattikorkeakoulun tehtävä. Opintojaksoihin integroitava yhteistyö onkin ammattikorkeakouluopetuksen arkea. Eritoten vuoden 2003 ammattikorkeakoulua koskevan lakiuudistuksen (Laki ammattikorkeakouluista 2003 /351; Asetus ammattikorkeakouluista 2003/352) jälkeen myös tutkimus- ja kehittämistoimintaan liittyvää yhteistyötä työelämän kanssa on systemaattisesti kehitetty. Työelämän kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja sen mahdollisuuksista on kirjoitettu paljon, mutta pääasiassa koulutuksen näkökulmasta (esim. Jaroma 2009). Mutta millaiselta ammattikorkeakoulun kanssa tehtävä yhteistyö on työelämän näkökulmasta? Tätä asiaa haluttiin selvittää Stepit KOHO -projektin alkuvaiheessa, jotta saataisiin vahvistettua työelämän edustajien näkökulmaa ammattikorkeakoulu-yhteistyöstä, sen toteutumisesta, hyödyistä ja kehittämismahdollisuuksista.

Tässä artikkelissa kuvataan, millaiseksi työelämän edustajat näkevät ammattikorkeakoulun kanssa tehtävän yhteistyön. Artikkelin perustuu Stepit KOHO -projektissa tehtyyn kyselytutkimukseen, jonka toteutuksesta vastasivat Stepit KOHO -projektiryhmässä toimineet Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n edustajat Marjut Vanha-aho ja Mikko Koskinen (Vanha-aho 2009).

## Tutkimuksen toteutus

Stepit KOHO -projektissa haluttiin selvittää työelämän ja ammattikorkeakoulun yhteistyötä työelämän näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeyhmäksi valikoituivat Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n jäsenliittojen ammattikorkeakoulututkimuksen suorittaneet jäsenet. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK on koulutettujen ammattilaisten ja asiantuntijoiden eli toimihenkilöiden ammatillinen keskusjärjestö, johon kuuluu 20 jäsenliittoa ja sen kokonaisjäsenmäärä on noin 614 000 jäsentä. Kysely lähetettiin

STTK:sta sen jäsenliitoille lähetettäväksi edelleen ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneille jäsenille helmikuussa 2009.

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Vastaajien taustatietojen lisäksi kyselyssä selvitettiin, millaista yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa on, kenen aloitteesta se on käynnistynyt, miten hyödylliseksi vastaaja kokee yhteistyön, mitkä ovat yhteistyön mahdolliset esteet ja miten yhteistyötä voisi kehittää. Kyselylomakkeessa oli 18 kysymystä ja se sisälsi sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä.

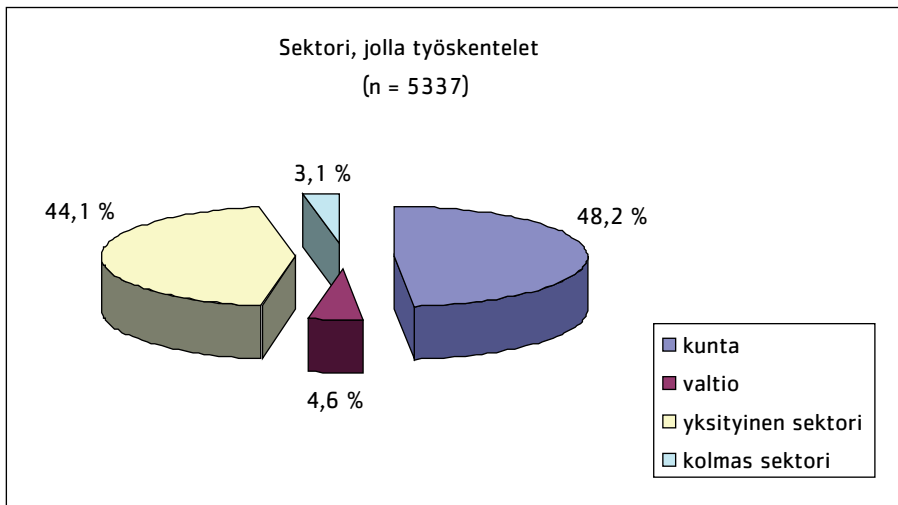
Tutkimusaineisto analysoitiin kuvailevilla tilastollisilla menetelmillä. Tuloksista esitetään tässä artikkelissa frekvenssi- ja prosenttijakaumina sekä ristiintaulukointeja. Avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin sisällön analyysilla. Avoimien kysymysten vastauksista esitetään luokiteluja ja otteita alkuperäisistä vastauksista (Kyngäs & Vanhanen 1999).

## Tulokset

### Vastaajat

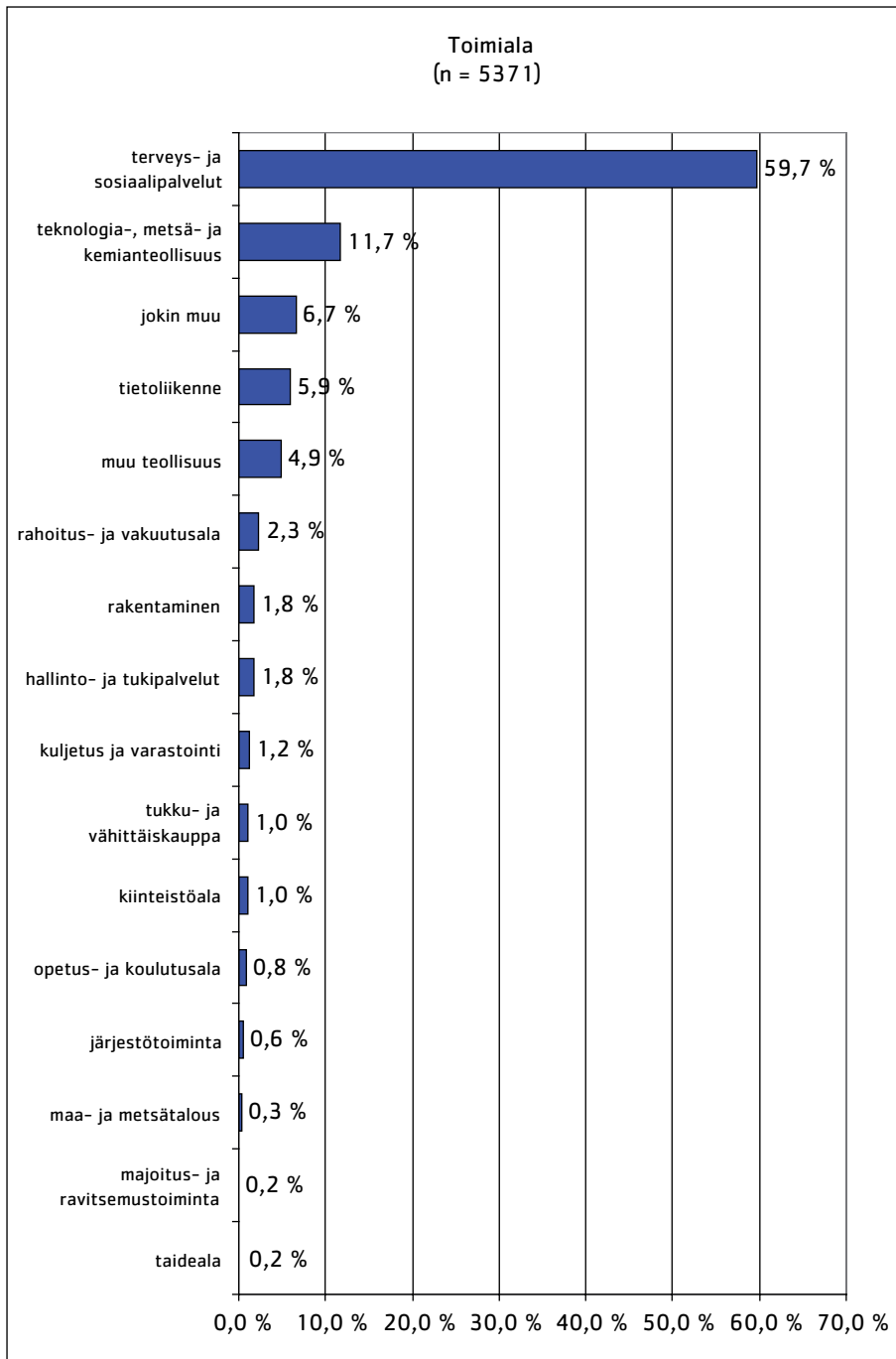
Kyselyyn vastasi kaikkiaan 5 373 henkilöä. STTKn jäsenliittoihin kuuluvien ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden jäsenten määrää ei tarkasti tiedetä, mutta määrän voidaan arvioida olevan vähintään 50 000. Vastaajista lähes 40 % oli sairaanhoitajan tutkinnon suorittaneita. Toiseksi suurin osa vastaajista oli tradenomeja (20 %) ja kolmanneksi suurin ryhmä olivat insinöörit (11 %). Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita vastaajia oli kaikkiaan 12 henkilöä. Rungas neljännes vastaajista (26,5 %) oli valmistunut vuonna 2003 tai ennen sitä.

Vastaajista suurin osa työskenteli kuntasektorilla, mikä oli hyvin ennakoitavissa, koska suurin osa vastaajista oli sairaanhoitajia. Yksityisen sektorin edustajia oli lähes yhtä paljon kuin kuntasektorilla työskenteleviä. Valtion ja kolmannen sektorin edustajia oli vastanneiden joukossa vähän (Kuvio 1).



Kuvio 1. Vastaajien työskentelysektori

Vastaajista suurin osa, lähes 60 %, toimi terveys- ja sosiaalipalveluissa. Toiseksi eniten vastaajia oli teknologia-, metsä- ja kemianteollisuudesta (11,7 %) ja seuraavaksi eniten tietoliikenteestä (5,7 %). Kuviossa 2 on kuvattu vastaajien toimialat.

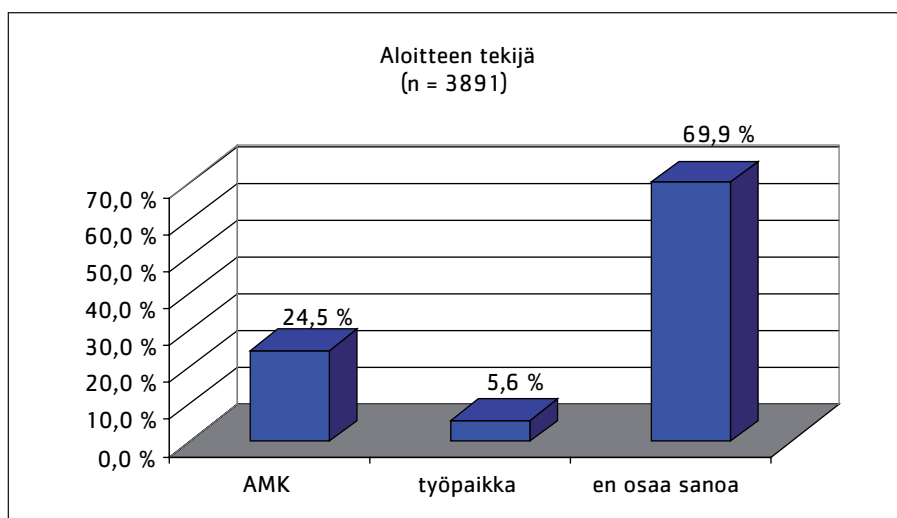


Kuvio 2. Vastaajat toimialoittain

## Työelämän ja ammattikorkeakoulun välinen yhteistyö

### Aloite yhteistyölle

Lähes 70 % vastaajista ei osannut sanoa, miten yhteistyö on saanut alkunsa. Ne jotka tiesivät, miten yhteistyö oli käynnistynyt, mainitsivat aloitteentekijäksi ammattikorkeakoulun. Vain muutamissa tapauksissa (5,6 %) aloite yhteistyölle oli tullut työelämältä.

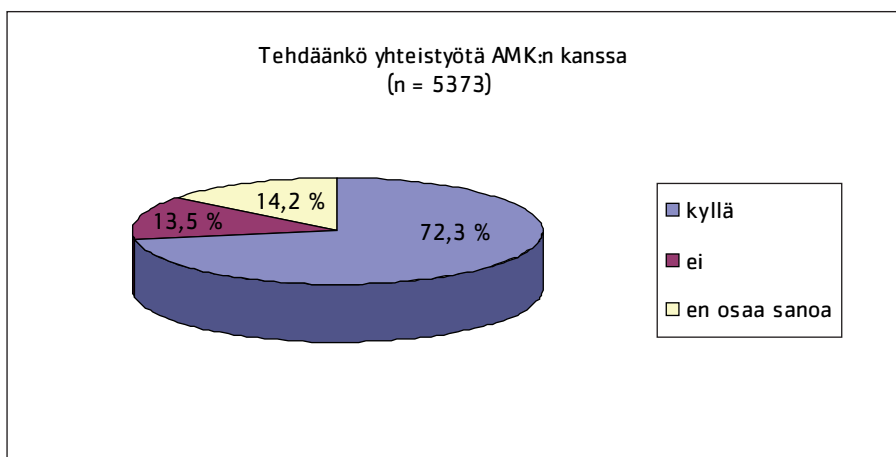


Kuvio 3. Yhteistyöaloitteen tekijä

### Yhteistyön tekeminen

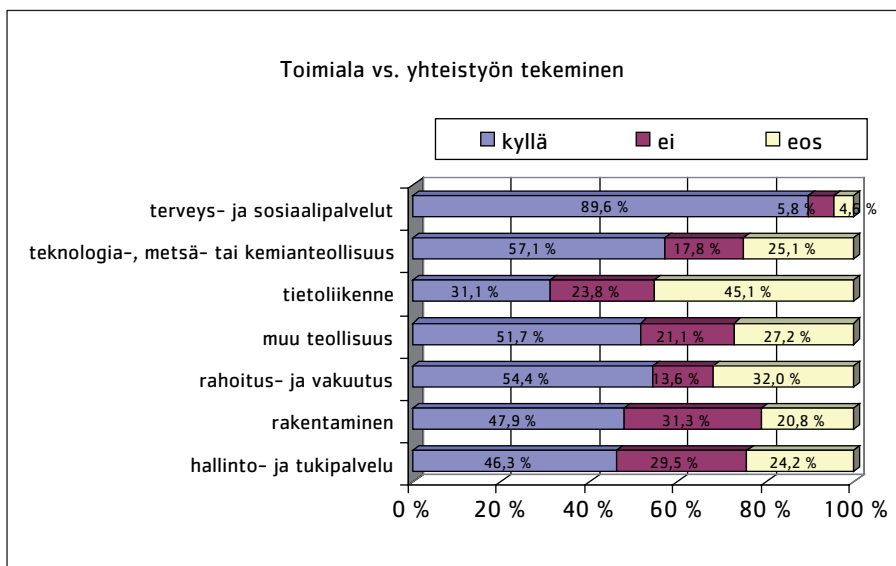
Lähes kolme neljännestä (72,3 %) vastaajista ilmoitti, että heidän työpaikkansa teki yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa. Vain 13,5 % vastaajista ilmoitti, ettei yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa tehdä (Kuvio 4).





Kuvio 4. Yhteistyön tekeminen

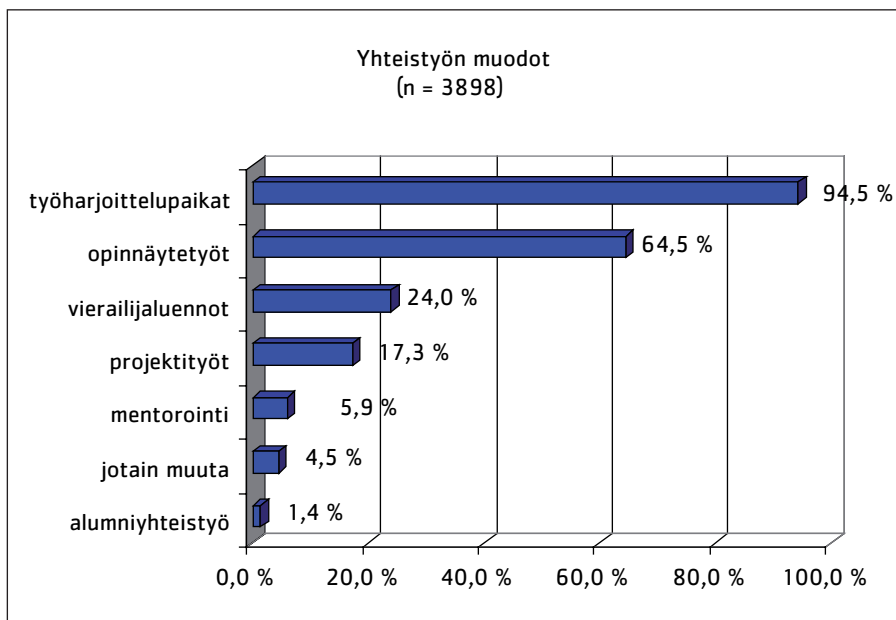
Yleisintä ammattikorkeakoulu-yhteistyö oli terveys- ja sosiaalialalla (89,6 %). Vähiten yhteistyötä tekivät tietoliikennealalla toimivat vastaajat (Kuvio 5).



Kuvio 5. Toimiala ja yhteistyön tekeminen

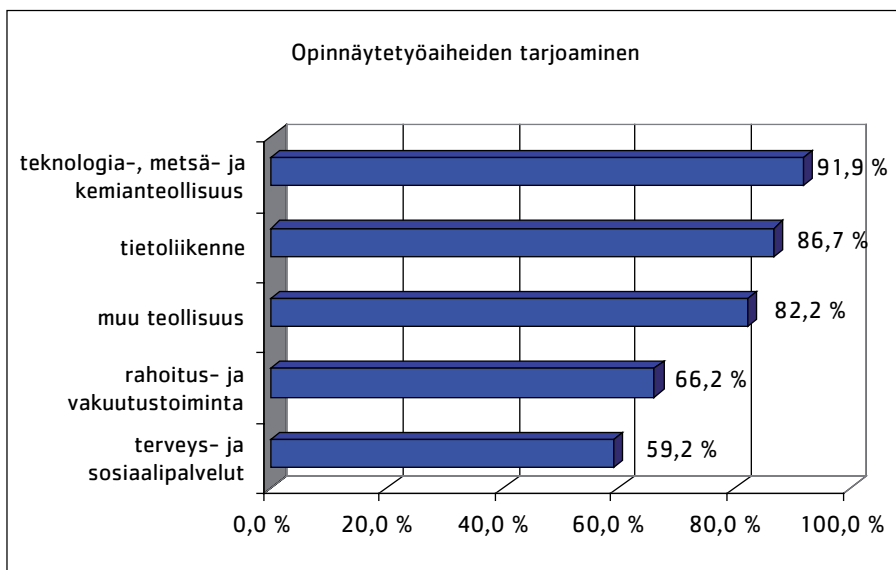
## Yhteistyön muodot

Yleisimmät yhteistyön muodot olivat opiskelijan työharjoittelu ja opinnäytetyöt. Lähes neljännes vastanneista kävi luennoimassa ammattikorkeakoulussa. Neljänneksi tyypisin yhteistyönmuoto oli opiskelijoiden projektityöt (Kuvio 6).

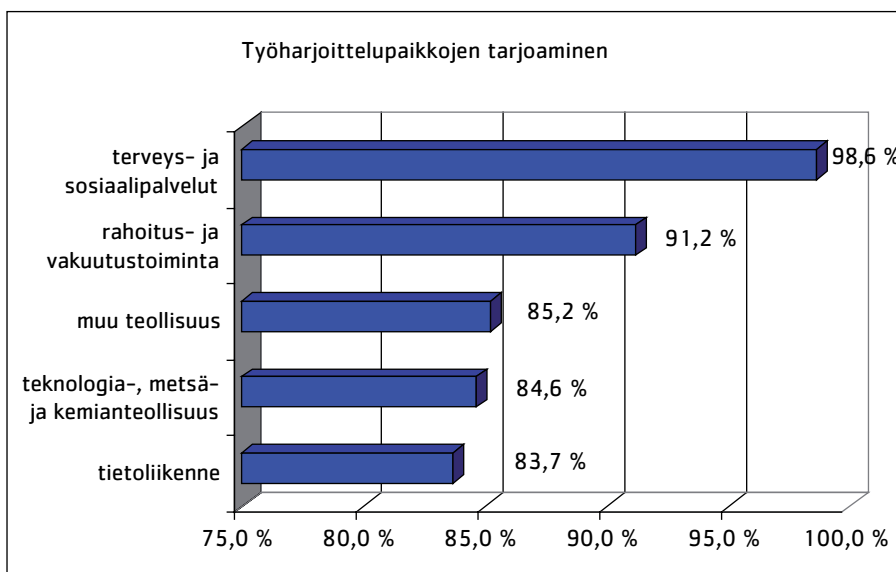


Kuvio 6. Yhteistyön muodot.

Opinnäytetyöhön liittyvä yhteistyö oli yleisintä teollisuuden ja tietoliikenteen aloilla (yli 80 %), kun taas terveys- ja sosiaalipalvelut ja rahoitus- ja vakuutusala tarjosivat eniten työharjoittelupaikkoja (yli 90 %) (Kuviot 7 ja 8).



Kuvio 7. Opinnäytetyöt ja toimialat



Kuvio 8. Työharjoittelu ja toimialat

Avoimissa vastauksissa mainittiin esimerkkejä opinnäytetöistä ja harjoittelijayhteistyöstä.

*”Yritykseeni on tekeillä opinnäytetyönä perehdytyskansio.”*

*”Kunnan vanhustyön strategia on tehty opinnäytetyönä AMK:n kanssa.”*

*”Olemme hyvien kokemusten jälkeen laittaneet kesätyöntekijät hakuun vain lähellä oleviin ammattikorkeakouluihin, emme siis julkiseen hakuun esim. TE-keskuksiin.”*

Toimialat olivat melko yhteneviä siinä, kuinka yleistä oli vierailijaluennoitsijoiden käyttö yhteistyössä. Projektitöiden teettäminen oli selkeästi yleisintä teollisuuden toimialoilla, joissa vajaa kolmannes ilmoitti tekevänsä niitä. Sen sijaan sekä terveys- ja sosiaalipalveluissa että rahoitus- ja vakuutusalailla projektitöitä yhteistyömuotona ei juurikaan hyödynnetty.

Mentorointiin osallistuminen oli vähäistä kaikilla toimialoilla ja alumninyhteistyö oli vielä mentorointiakin vähäisempää. Avointen vastausten perusteella alumninyhteistyön kehittämisen tulisi lähteä siitä, että niin yrityksille kuin valmistumisvaiheessa oleville opiskelijoille tiedotetaan alumninyhteistyön tarkoituksesta ja hyödyistä.

Edellä mainittujen yhteistyömuotojen lisäksi mainittiin koulutusyhteistyö ammattikorkeakoulujen kanssa. Työpaikan tarvitsemaa täydennuskoulutusta suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä ammattikorkeakoulun kanssa. Useasta vastauksesta kävi ilmi, että yhteistyö ei ollut suunnitelmallista, vaan sitä tehtiin tarpeen mukaan projekti kerrallaan. Muutamissa vastauksissa mainittiin yhteistyön syventämisen olevan parhaillaan työn alla.

## **Yhteistyön hyödyt työelämälle**

Ammattikorkeakouluyhteistyön hyödyllisyydestä kertoo myös tämän kyselyn tulos: Lähes 80 % vastaajista piti yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa työpaikkansa kannalta vähintään melko hyödyllisenä. Erityisen positiivista oli, että vain ani harva vastaaja arvioi yhteistyön täysin hyödyttömäksi.

Yhteistyön tekeminen koettiin hyväksi tavaksi rekrytoida uusia työntekijöitä. Yli kolmasosa vastaajista mainitsi uusien työntekijöiden ja sijaisten löytämisen yhteistyöstä saatavaksi hyödyksi. Opiskelijoiden mukanaan tuomia ”uusiuusia tuulia” sekä ajantasaista tietoa uusista menetelmistä arvostettiin laajasti, kuten myös opiskelijoiden tekemien opinnäyte- ja projektitöiden kautta syntyviä tuloksia. Lisäksi vastaajat olivat tyytyväi-

siä myös siihen, että harjoittelijoiden ohjaaminen ”pakotti” työntekijät tarkastelemaan olemassa olevia toimintatapoja kriittisemmin, kun niitä joutui perustelemaan harjoittelijoille. Vaikka harjoittelijoiden tuomaa helpotusta työtaakkaan kiiteltiin, moni vastaaja kritisoi silti sitä, että heidän omaa työaikaansa sidottiin liaksi harjoittelijan ohjaamiseen.

*”Harjoittelijat ovat ovi työelämän ja koulutuksen kehittämisen välillä.”*

*”Tämän päivän opiskelija on tulevaisuuden työkaveri.”*

Positiivista oli havaita, että monet vastaajista näkivät hyödyllisyyden opiskelijan saaman työkokemuksen ja asiantuntijatiedon kautta. He kokivat ”velvollisuudekseen” omalta osaltaan tuottaa työmarkkinoille ammattitaitoista ja osaavaa työvoimaa osallistumalla esimerkiksi harjoittelun ohjaukseen. Avoimissa vastauksissa asiaa kuvattiin mm. seuraavilla tavoilla:

*”Verkostoituminen ja työelämän ja oppilaitoksen välinen yhteistyö on erittäin tärkeää, jotta pystyisimme jatkossa vastaamaan työelämän tarpeisiin ja haasteisiin.”*

*”Tämän päivän trendi on jatkuva oppiminen, ja tätä silmällä pitäen yhteistyö AMK:n kanssa tarkoittaa sitä, että opiskelijat tuovat tullessaan uutta tietoa, joka parhaimmillaan auttaa myös henkilökuntaa pysymään ”ajan hermolla”.”*

*”Saadaan koulutus vastaamaan työelämän tarpeisiin.”*

Mitä pidempään yhteistyö oli jatkunut, sen tyytyväisempiä vastaajat siihen olivat. Jo alle vuoden kestäneen yhteistyön perusteella reilusti yli puolet (61,1 %) piti yhteistyötä vähintään melko hyödyllisenä. Yhdestä viiteen vuotta yhteistyötä tehneiden keskuudessa melko hyödylliseksi sen arvioi yli 80 % vastaajista ja yli viisi vuotta kestäneen yhteistyön jälkeen jo lähes 90 %. Eräs vastaaja kuvasi pitkäkestoisen yhteistyön hyötyjä seuraavasti:

*”Tiivis, jo vuosikymmeniä jatkunut yhteistyö on meille arkipäivää. Olemme voineet kehittää opiskelijaohjausta, opiskelijoilta saamamme palaute on erittäin hyvää ja monet ovat valmistuttuaan palanneet meille töihin. Puolin ja toisin olemme voineet jakaa uusinta alan tietoa ja näin kaventaa koulun ja työelämän välistä kuilua.”*

Hyödyllisimmäksi yhteistyön muodoksi koettiin alumniyhteistyön tekeminen: 81,9 % siihen osallistuvista arvioi alumniyhteistyön vähintään melko hyödylliseksi. Kukaan alumniyhteistyöhön osallistuvista ei arvioinut yhteistyötä hyödyttömäksi.

Myös mentoroinnin osalta 80,9 % vastaajista arvioi yhteistyön vähintään melko hyödylliseksi. Ehkä tästä löytyisi kimmoke useammalle yritykselle laajentaa yhteistyötä alumnitoimintaan ja mentorointiin.

Muutkin yhteistyömuodot arvioitiin pääsääntöisesti melko hyödyllisiksi. Vastaajista 76,6 % arvioi työharjoittelupaikkojen tarjoamisen, 77,5 % opinnäytetyöaiheiden tarjoamisen, 79 % projektitöiden teettämisen ja 79,8 % vierailijaluennoitsijana toimimisen melko hyödylliseksi yhteistyöksi heidän työpaikalleen.

## Yhteistyön kehittäminen

Reilut puolet vastaajista arvioi yhteistyön ammattikorkeakoulun kanssa jatkuvan ja pysyvän ennallaan. Alle vuoden kestoisen yhteistyön perusteella melkein kolmasosa (30,2 %) arvioi yhteistyön paranemiseen, 41,5 % arvioi sen pysyvän ennallaan, eikä kukaan arvioinut sen heikentyvän. Enemmistö niistä vastaajista, joiden työpaikalla yhteistyötä on tehty 1–5 vuotta, arvioi yhteistyön pysyvän ennallaan myös tulevaisuudessa (57,8 %). Yli viisi vuotta kestäneiden yhteistyösuhteiden perusteella tämän arvion antoi 64,8 % vastaajista. Kehittymiseen sen sijaan ei enää uskottu yhtä vahvasti kuin alle vuoden kestoisissa yhteistyösuhteissa; vastanneista 16,5 % 1–5 vuoden ja 12,9 % yli viiden vuoden kestoisten yhteistyösuhteiden perusteella arvioi yhteistyön paranevan tulevaisuudessa.

*”Ammattitaitomme kehittyy jatkuvasti ja on enemmän annettavaa.”*

*”Hyvä yhteistyö kantaa aina pitkälle ja viinin lailla se paranee vanhetessa.”*

Heikentyvän tulevaisuuskuvan arvioijista reilu kolmannes (38,8 %) ilmoitti yhteistyön jatkuneen yli viisi vuotta. Voi siis olla, että yhteistyön jatkuessa pidempään, hiipuu yhteistyökumppaneilta innostus panostaa siihen. Yhteistyön annetaan edetä omalla painollaan samoin kuin aina ennenkin. Toisaalta myös yhteistyön parantumiseen uskovista melkein puolet (46,3 %) edusti niitä vastaajia, joiden yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa oli jatkunut yli viisi vuotta.

Heistä jotka arvioivat yhteistyön tulevaisuudessa paranevan, jopa 90,7 % arvioi yhteistyön olevan työpaikkansa kannalta vähintään melko hyödyllistä. Myös heistä, jotka arvioivat yhteistyön heikentyvän, jopa 73,6 % oli antanut yhteistyölle vähintään melko hyödyllisen arvion. Näissä tapauksissa syynä heikentyvään arvioon todennäköisesti olivat muut syyt kuin varsinainen yhteistyön laatu.

## Yhteistyön esteet

Yhteistyöhön ammattikorkeakoulujen kanssa suhtauduttiin myös kriittisesti ja sen kehittymiselle nähtiin monia esteitä. Näitä olivat työpaikan resurssipula, ammattikorkeakoulun toimintaan liittyvät tekijät, yhteiskunnallinen taloudellinen tilanne ja sen vaikutukset sekä ja yleinen tyytymättömyys toteutuneeseen yhteistyöhön.

Työpaikan resurssipula oli pulaa ajasta, henkilöstöstä, rahasta tai yhteistyöhön sopivista kohteista. Eräs vastaaja totesi asiasta seuraavasti:

*”Kaikki oheistoiminta on jäänyt pois. TA ei ole kiinnostunut mistään mikä ei tuota voittoa.”*

Ammattikorkeakoulun toimintaan liittyviä yhteistyön esteitä oli useita: koulutuksen loppuminen paikkakunnalta, pienevät opiskelijaryhmät tai tyytymättömyys opetushenkilöstön toimintaan. Tähän liittyviä asioita kuvattiin avoimissa vastauksissa:

*”Ammattikorkeakoulujen resurssien vähentyessä, vähentyy myös opiskelijoiden mahdollisuudet saada arvokasta kokemusta sekä tietoa työelämästä. Pakollisten harjoittelujen määrä ja laatu heikkenee.”*

*”Ohjaavat opettajat eivät enää osallistu opiskelijoiden tavoitekeskusteluihin ja arviointeihin, mikä on herättänyt paljon negatiivista palautetta työyhteisössäni.”*

*”Yhteistyön tekeminen koulujen suuntaan on todella vaikeaa. Opettajilla ei ole aikaa tulla kentälle. Muutenkin asiat tuntuvat menevän ammattikorkeakoulujen suunnalta aikataavalla sanelupolitiikalla, ei paljon kuulla työelämän tarpeita ja realistisia mahdollisuuksia toteuttaa asioita.”*

Yhteistyössä koetut epäonnistumiset ja tyytymättömyys koulutuksen tasoon heikensivät työelämän edustajien innostusta ja kiinnostusta yhteistyöhön ammattikorkeakoulun kanssa.

*”Ammattikorkeakoulujen teoriaopetuksen taso on heikentynyt, joten pohjatiedot ovat huonompia. Ei kaikkea ehdi opettaa viiden viikon harjoittelussa, jos perusasiatkin ovat utopiaa.”*

*”Yrityksen turha tuhata aikaa projekteihin, jotka epäonnistuvat. Ajantuhlausta tehdä haihatteluprojekteja, jotka saavatkin epäonnistua.”*

## Pohdinta

Artikkelin tavoitteena oli kuvata, millaiseksi työelämän edustajat näkivät ammattikorkeakoulun kanssa tehtävän yhteistyön. Vastausten perusteella yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa nähtiin hyödyllisenä. Tämä tulos on yhteneväinen vuonna 2008 työelämälle tehdyn kyselyn (n = 314) tuloksiin, jossa 87 % vastaajista oli erittäin tai melko tyytyväinen ammattikorkeakoulun kanssa tehtävään yhteistyöhön (Zacheus 2009).

Tutkimuksemme mukaan aloite yhteistyöhön oli useimmiten tullut ammattikorkeakoululta. Yhteistyö näyttäytyi näin ammattikorkeakoululähtöiselle. Ammattikorkeakoulu toteutti ammattikorkeakoululakia, jonka mukaan ”Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessaan olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän sekä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden oppilaitosten kanssa” (Ammattikorkeakoululaki 2003/351). Kun aloite oli tullut ammattikorkeakoululta, niin oliko myös yhteistyön tarve nousut ammattikorkeakoulusta vai kenties todellisesta yhteisestä työelämän kanssa keskustellusta tarpeesta? Tavoiteltiinko yhteistyöllä yhteistä etua ja hyötyä, jota eritoten teknisessä ja strategisessa kumppanuudessa (Stähle & Laento 2000) haetaan?

Muodoiltaan yhteistyö näytti liittyvän pääosin opetukseen integroitaviin muotoihin kuten harjoitteluun ja opinnäytetyöhön. Ammattikorkeakouluopiskelijan harjoittelulla on todettu olevan tärkeän merkityksen sekä opiskelijoille että työelämälle. Harjoittelun kehittämisprojektin (HARKE) työelämälle tekemän kyselyn mukaan yritykset ja organisaatiot saivat harjoitteluajasta apua rekrytointiin, koska työantaja voi harjoitteluajana tutustua opiskelijaan ja pohtia, onko hän potentiaalinen työntekijä. Harjoittelussa oleva opiskelija tuo myös tulleessaan uutta tietoa



ja auttaa näin työntekijää päivittämään omaansa. Opiskelijan koettiin myös helpottavan työtaakkaa. Opiskelija, kyseenalaistamalla käytössä olevia työtapoja, voi myös kehittää työn tekemistä. (Salonen 2005.) Opinnäytetyö on oiva opintokokonaisuus tehdä työelämäyhteistyötä. Opinnäytetyön mahdollisuudet työelämän kehittämisessä taas väitetään tunnustettavan työelämässä paremmin kuin ammattikorkeakouluissa (Isohanni & Toljamo 2005) ja työelämä odottaakin opinnäytetöiltä vahvaa käytännöllisyyttä ja hyödynnettävyyttä (Rissanen 2003). Frilander-Paavilaisen (2005) tutkimus osoitti, että ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittää sekä yksilöllistä (opiskelijan) että yhteisöllistä (työelämän ja ammattikorkeakoulun) asiantuntijuutta, kuitenkin mainintoja jaetun asiantuntijuuden kehittymisestä ei juuri hänen tutkimusaineistostaan löytynyt. Frilander-Paavilaisen aineisto käsitti 92 opiskelijan ja 23 opettajan kyselyt sekä 23 opettajan ja 31 työelämän edustajan teemahaastattelut. Työelämän edustajat mainitsivat käyttävänsä opinnäytetyötä myös rekrytoinnin välineenä.

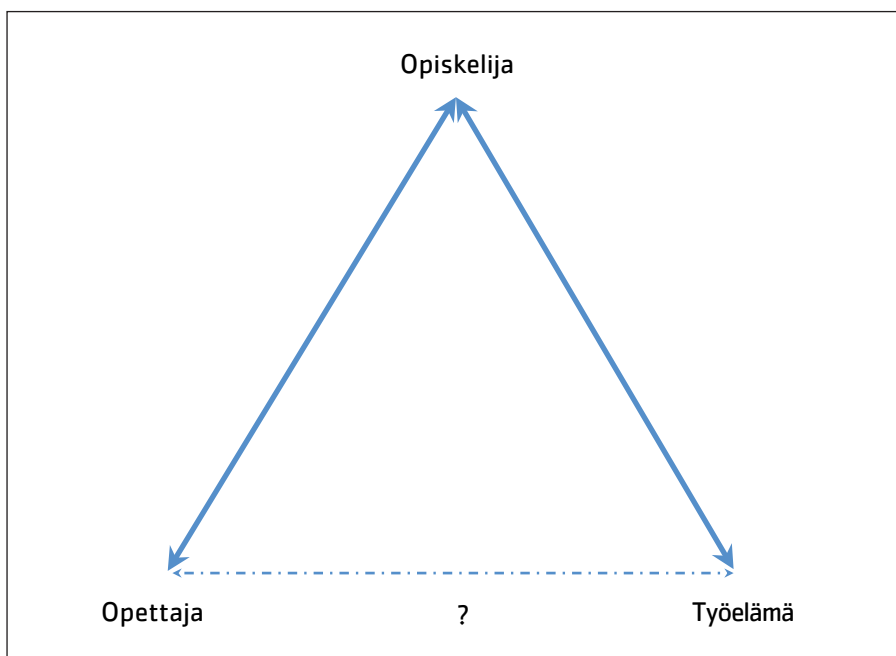
Tulos työelämäyhteistyön linkittymisestä vahvasti perinteisiin koulutuksen muotoihin on yhteneväinen Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) selvityksen kanssa, jonka mukaan EKn jäsenyrityksestä kaksi kolmesta teki yhteistyötä oppilaitosten kanssa tyypillisimmin työssäoppimiseen ja harjoitteluun liittyvänä. Toiseksi yleisintä oli opiskelijoiden ja opettajien vierailut yrityksissä sekä opinnäytetöihin liittyvä yhteistyö. (EKn yritys- ja oppilaitosyhteistyö 2008.) Tulokset ovat myös samansuuntaiset Leskisen (2010) tekemän selvityksen työelämän ja Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön yhteistyön kanssa, jossa niin ikään yhteistyö liittyi harjoitteluun ja opinnäytetöihin.

Aluekehitystyön ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan (T&K) maininnat yhteistyön muotoina jäivät tässä tutkimuksessa vähäisiksi. Vastauksiin vaikuttaa mahdollisesti se, että T&K ymmärretään eri tavoin työelämässä kuin ammattikorkeakouluissa ja toisaalta se, että vastaajat olivat pääosin työntekijöitä eivätkä yritysten esimiehiä, jotka ehkä enemmän voisivat olla päättämässä yhteisistä T&K-hankkeista ammattikorkeakoulun kanssa. Huomioitavaa kuitenkin on, että myöskään avoimissa vastauksissa ei mainittu T&K-yhteistyötä tukevia toimintamuotoja kuten esimerkiksi yhteisiä tiloja, laitteita, messuja tai osaamiskeskittymiä (vrt. Lyytinen ym. 2008).

Yhteistyömuodoista mentorointi ja alumnitoiminta olivat vielä monille vastaajista vieraita. EK vuonna 2008 jäsenyritystensä otoksella valituille yrityksille tekemässä henkilöstö- ja koulutustiedustelussa lähes

neljännes (24 %) vastanneista mainitsi käyttävänsä mentorointia tai verkostoja yrityksensä osaamisen kehittämisessä (EK:n yritys- ja oppilaitosyhteistyö 2008). Tämä tarkoittaa, että noin 5 % EKn jäsenyritysten henkilöstöstä osallistui mentorointiin tai verkostoihin. Tämä tulos on lähellä tässä tutkimuksessa saamamme käsitystä mentoroinnin käytöstä. Mentoroinnin ja alumnitoiminnan tutuksi tekemisessä työelämän edustajille on siis vielä työtä; todennäköisesti myös ammattikorkeakoulujen puolella. Kyselyn vastauksista voi kuitenkin poimia laajan kirjon erilaisia yhteistyötapoja kummiluokkatoiminnasta kieliopintoihin, henkilöstökyselyihin ja kilpailija-analyysseihin. Näitä yhteistyömuotoja mainittiin kuitenkin vähän. Kyselyn yhteistyömuotoja koskevat tulokset tukevat Peisan (2010) esittämää haastetta työelämän kanssa tehtävän yhteistyön ja kumppanuuksien monipuolistamisesta. Tulevaisuuden asiantuntijuuden kannalta on tärkeää, että opettajat itse tutustuvat ja voivat näin tutustuttaa opiskelijat uusiin, innovatiivisiin työelämän toimintamuotoihin ja oppia tuntemaan niistä syntyviä ristiriitaisuuksia ja haasteita, joita opetuksessa voidaan pohtia ja mahdollisesti ratkaista.

Edellisen perusteella opiskelija näyttäisi olevan olennainen toimija työelämä yhteistyössä ja myös siitä saatavissa hyödyissä. Mikä tällöin on opettajan tehtävä ja rooli yhteistyössä? Toimiiko opettaja vain yhteistoiminnan ”välittäjä” vai voiko hän olla aidosti ja tasavertaisesti mukana yhteistyössä? Kuviossa 9 on kuvattu tätä tutkimuksessa välittyntä työelämäyhteistyötoiminnan triangelia. Marttila, kumppaneineen on tutkimuksessaan (2004) tarkastellut opettajuutta ja yhteistyön tekemistä oppilaitoksen kanssa työelämän näkökulmasta. Heidän haastattelemat 43 yrityksen edustajaa näkivät opettajan roolin tärkeimmäksi yhteistyön käynnistämisvaiheessa. Opettaja määriteltiin yhteyshenkilöksi oppilaitokseen päin. Hänen kauttaan välittyi tieto ammattikorkeakoulun muistakin kuin vain oppimiseen liittyvistä mahdollisuuksista. Pasma kumppaneineen (2009) sekä Talvitie kumppaneineen (2003) haastavat opettajat opiskelijoineen toimimaan tiimeinä työelämän kanssa. Tiimin tavoitteena on pitkäjänteinen alueen elinkeinoelämän kehittäminen. Tiimityö mahdollistaa uuden tiedon ja osaamisen jakajina ja tiimeissä voidaan luoda uusia oppimisen strategioita. Koska tiimissä jokaisella toimijalla on oma tehtävä ja uusi rooli, perinteiset opettaja, opiskelija, työntekijä roolit murtuvat ja uuden yhteistyökäytännön rakentaminen on mahdollista.



Kuvio 9. Työelämän, opettajan ja opiskelijan yhteistyö

Tarkasteltaessa työelämän tyytyväisyyttä yhteistyöhön näyttää siltä että, mitä pidempään yhteistyö oli jatkunut, sitä tyytyväisempiä työelämän toimijat olivat. Kuitenkin sitä vähemmän uskottiin yhteistyön kehittymiseen. Aiemmin työelämälle tehdyn selvityksen perusteella kunta ja järjestösektori kokevat ammattikorkeakoulun kanssa tehtävästä yhteistyöstä olevan hyötyä oman toiminnan kehittämisessä. Yksityisellä sektorilla asia ei näin ole. (Zacheus 2009.) Nämä näkökulmat ovat selkeä haaste ammattikorkeakoululle. Yhteistyötä täytyy ylläpitää, hoitaa ja vaalia eikä pitää itsestään selvyytenä. Lisäksi kannattaa huomioida yhteistyökumppaneiden erilaisuus yhteistyön ylläpidossa ja kehittämisessä.

Tulosten yleistettäessä on syytä huomioida, että kyselymme vastaajista suurin osa edusti sosiaali- ja terveystalaa, jossa työharjoittelulla on vankat ja vakiintuneet perinteet yhteistyömuotona. Kuntasektorilla myös lainsäädäntö määrää opiskelijaohjauksen kunnan sosiaali- ja terveystalalan työntekijöiden tehtäväksi ja esimerkiksi harjoittelun ohjauksesta ammattikorkeakoulu maksaa sosiaali- ja terveystalalan harjoittelupaikoille. Muiden toimialojen edustajien määrä oli huomattavasti suppeampi, joten kovin pitkälle meneviä toimialakohtaisia päätelmiä

ei voida tehdä vaan tarvitaan tarkempaa analyysiä koulutus- tai toimialakohtaisten tulosten selvittämiseksi.

Yhteenvedona voitaneen todeta, että tulokset antavat positiivisen kuvan työelämän ja ammattikorkeakoulujen yhteistyön määrästä Toimihenkilökeskusjärjestö STTKhon kuuluvien työntekijöiden työpaikoilla. Kyse näyttäisi olevan enemmän ammattikorkeakoululähtöisestä yhteistyöstä kuin aidosta kumppanuuteen pohjautuvasta yhteistyöstä. Kun yhteistyötä työelämän ja ammattikorkeakoulun tai korkeakoulusektorin kanssa yleensä halutaan kehittää kumppanuuden suuntaan, tarvitaan yhteisymmärrystä, sitoutumista ja luottamusta molemmiin puolin sekä alueellisesti että paikallisesti. Lyytinen & Marttila (2009) painottavat luottamuksen synnyssä yhteisiä kohtaamisia, esimerkiksi seminaareja, kokouksia, koulutustilaisuuksia, tai muita vastaavia, joissa ihmiset voivat olla kasvokkain, neuvotella ja suunnitella asioita yhdessä. He tutustuvat näin toisiinsa ja toistensa osaamisaloihin, jonka kautta syntyy luottamusta. Näitä voi olla järjestämässä työelämä ottaen ammattikorkeakoulun mukaan toimintaan kuin resurssiksi omaan kehittämiseensä.

Griffits ja Guille ovat esittäneet (2003) neljä yhteistyön käytäntöä, joita tarvitaan, jotta työelämä ja oppilaitokset voivat saavuttaa ja toteuttaa todellista yhdessä tekemistä, kumppanuutta ja oppimista. Ensimmäinen käytänne on yhdessä ajattelemisen mahdollistaminen (thinking) (1). Se on mahdollista yhteisten keskustelujen ja jopa väittelyjen avulla. Eli toimijat työpaikoilta ja oppilaitoksista täytyy saattaa yhteen ja keskustelemaan yhdessä. Toinen käytänne on dialoginen tutkimus (dialogic inquiry) (2), jossa vähemmän asiasta tietävä voi työskennellä osaavamman kanssa yhdessä ja tietoisesti tutkia ja pohtia työn tekemistä. Eli opettajat työelämään ja työelämän toimijat koululle opetusta seuraamaan. Vierailija katselee ja avustaa, mutta myös kysyy ja ihmettelee ääneen. Rajojen ylittäminen (boundary crossing) (3) on laajempi määritelmä toiminnalle, jossa työelämä ja oppilaitos haastetaan ylittämään konkreettisia organisaatioiden fyysisiä rajoja (kuten edellisessä) tai kirjoittamattomien toimintatapojen rajoja siis vierailemaan ja toimimaan toistensa toimintaympäristöissä ja osallistumaan toisen työhön ja arkeen sekä kyseenalaistamaan jo vallitsevia yhteistyön tapoja. Neljäntenä Griffits ja Guille mainitsevat tiedon ja taidon uudelleensijoittamisen (resituating knowledge and skills) (4), jolla tarkoitetaan nykyisten toimintojen ja työtapojen tarkastelua kokonaan uudesta perspektiivistä ja sen pohtimista, miten muuten asian voisi tehdä. Eli tässä toimintatavassa laaditaan suunnitelma, miten muuten

yhdessä voisi toimia ja miten muuten asiat sekä työpaikalla että oppilaitoksessa voisi tehdä.

Moranin ja kumppaneiden (2010) mukaan alueen yhteinen kehittäminen vaatii yhteisten tavoitteiden luomista yritysten ja korkeakoulun kesken. Alueelliset ja maakunnalliset strategiat ovat eittämättä askel tähän suuntaan, mutta tarvittaneen myös lähempänä toimijoita olevia toimiala- ja / tai ammatti- ja / tai koulutusala- ellei peräti koulutusohjelmakohtaisia tavoitteita, konkreettisia toimintasuunnitelmia ja vuosikelloja. Nämä syntynevät vain ihmisten kohtaamisten ja henkilökohtaisten suhteiden kautta.

# Työelämätieto – haaste ammattikorkeakouluopetukselle

ALENA SANTALAINEN

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK on jakanut vuodesta 2008 alkaen vuosittain tunnustuspalkinnon ammattikorkeakouluille kehittämishankkeista, jotka ovat tähdänneet opiskelijoiden työelämätiетouden lisäämiseen. Tunnustuspalkinnon kohteena voivat olla työelämätiетouden lisäämistä koskevat toimet tai hankkeet, jotka kohdistuvat työntekijän tai työnantajan oikeuksiin ja velvollisuuksiin, työläinsäädäntöön, työsuojeluun, työhyvinvointiin, ergonomiaan, sisäiseen yrittäjyyteen, urasuunniteluun tai työelämän odotuksiin työntekijöiltään (Työelämätiетous stipendi 2010). Kuitenkin useat tunnustuspalkintoa hakeneista projekteista ovat kohdistuneet kehittämään enemmänkin työelämäyhteistyötä kuin työelämätiетoutta, mikä viittaa siihen, että työelämätiетodon käsite ei ole ammattikorkeakouluissa kovin tuttu tai ymmärretty.

Myös opiskelijoiden näkökulmasta koulutuksen aikaista työelämätiетouden käsittelyä voisi parantaa. Ammattikorkeakouluopiskelijoille (n = 4256) vuonna 2008 tehdyssä kyselyssä runsas puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he olivat saaneet riittämättömästi työelämätiетoa koulutuksen aikana. Eritoten kulttuurialan opiskelijat (23 %) kokivat saaneensa heikosti tietoa työelämästä, työläinsäädännöstä tai työsojpmuksista. (Zacheus 2009.)

Työelämätiетodosta puhuttaessa käytetään käsitteitä työelämätiетo, työelämätaito, työelämätiетous ja työelämätiетoisuus, joskus jopa työelämätuntemus ja työmarkkinatuntemus. Kaikki nämä käsitteet ovat lähellä toisiaan, mikä monesti johtaa sekaannuksiin. Työelämätiетoisuus-käsitettä käytetään harvoin. Useimmiten puhutaan työelämätaidoista, työelämätiетodosta, työelämäntuntemuksesta tai työelämälähtöisyydestä. Aarnikoivu (2010, 51) rinnastaa omassa kirjassaan työelämätuntemuksen ja työmarkkinatuntemuksen. Hänen mukaansa työmarkkinatuntemus antaa kyvyn peilata omaa osaamistaan työmarkkinavaatimuksiin.

Koska kaikki edellä mainitut käsitteet ovat lähellä toisiaan, päätin tarkastella niiden merkityksiä. Koska työelämätiетoisuus on yhdyssana,

joten on mielenkiintosta selvittää, miten käsitteet tieto, taito ja tietoisuus määritellään. Tieto on "filosofian tietoteorian perinteisen määritelmän mukaan hyvin perusteltu tosi käsitys" (Tieto-käsite <http://fi.wikipedia.org/wiki/Tieto>). Näin ollen työelämä tieto on hyvin perusteltu käsitys työelämästä. Taito taas määritellään kyvyksi jonkin asian tekemiseen ja erityisesti sen tekemiseen hyvin (Taito-käsite <http://fi.wikipedia.org/wiki/Taito>). Jos jatkamme samaa logiikkaa, niin voimme todeta, että työelämä taito on työelämään liittyvää osaamista, jonka henkilö hallitsee hyvin. Kyseessä ei kuitenkaan ole varsinaisen ammattipätevyys, vaan jotain muuta. Tietoisuutta voi selittää, kun "yksilön kokeminen on aistimusten, elämysten, tunteiden ja ajatusten kokonaisuus" (Tietoisuus-käsite <http://fi.wikipedia.org/wiki/Tietoisuus>). Tästä voisi päätellä, että työelämä tietoisuus on ihmisten kokema kokonaisuus työelämästä. Jolloin se voi tarkoittaa sitä, että jokaisella on erilainen työelämä tietoisuus, jota on näin ollen hankala opettaa.

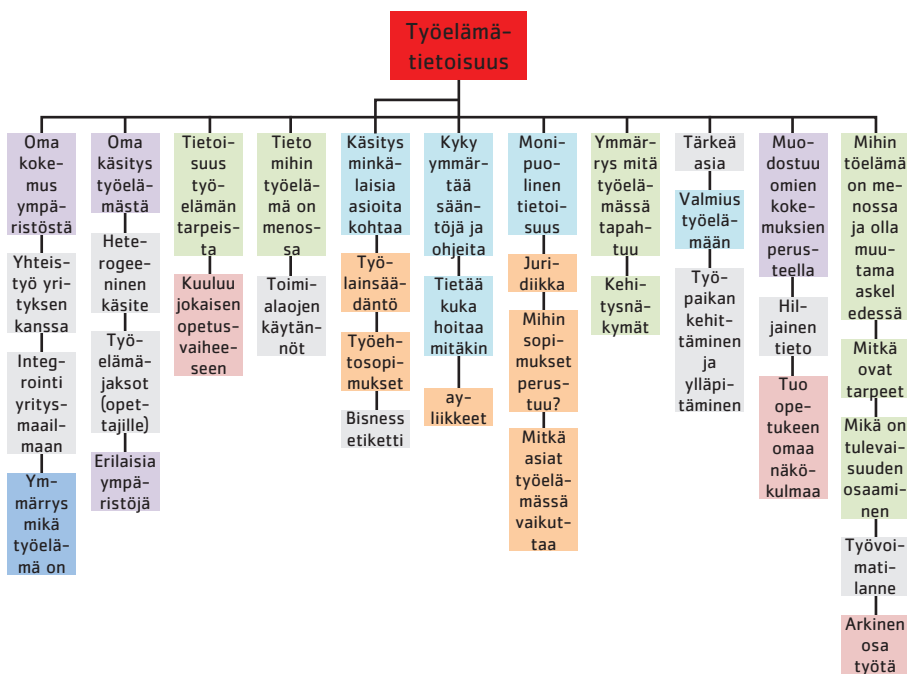
Mitä siis on työelämä tieto, mitä se tarkoittaa ammattikorkeakoulun ammattilaisille ja miten sitä voidaan opettaa? Tässä artikkelissa hahmottelen ammattikorkeakouluopettajien käsitystä työelämä tietoisuudesta selvittämällä, millä tavalla ja mitä opetusmateriaalia käyttäen he opettavat työelämä tietoisuutta. Lisäksi pohdin, miten materiaaleja pystyisi kehittämään opetuskäyttöön paremmin soveltuviksi. Artikkelini pohjautuu Stepit KOHO -projektin osana toteutettuihin ammattikorkeakouluopettajien haastatteluihin alkuvuonna 2011.

## Haastattelut ja niiden analysointi

Haastateltaviksi valikoituivat Stepit KOHO -valmennusohjelmaan osallistuneet ammattikorkeakouluopettajat ja Stepit KOHO -projektin ydinryhmän jäsenet. Tässä artikkelissa esitän kymmenen ensimmäisen haastattelun analyysin. Tätä voi pitää alustavana analyysinä, koska artikkeli on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa ilmestyvästä opinnäytetyötäni, jossa käsittelen asiaa laajemmin. Analysoinnissa käytin käsittekartan analyttistä menetelmää. Sen avulla kaikki haastatteluissa esille tulleet maininnat pystyttiin tekemään näkyviksi ja luokitteluun. Haastatteluissa päädyin käyttämään käsitettä työelämä tietoisuus, koska halusin saada lisää tietoa siitä, miten opettajat sen ymmärtävät tämän vielä vakiintumattoman käsitteen.

## Työelämäntietoisuus

Haastatteluiden perustella näyttää siltä, että työelämäntietoisuus on laaja kokonaisuus, joka sisältää muun muassa työelämäntaitojen, työelämäntiedon ja työelämäntietouden piirteitä. Tämä ilmenee hyvin kuvasta 1, jossa haastatteluissa esille tulleet maininnat työelämäntietoisuudesta on kuvattu käsitekartassa. Käsitekartassa maininnat työelämäntietoisuudesta on jaettu viiteen ryhmään: 1) kokemukseen pohjautuvat, 2) työelämää ymmärtävät, 3) opetukseen kuuluvat, 4) työelämän sisältöön, lainsäädäntöön ja yhteiskuntaan liittyvät ja 5) luokittelemattomat maininnat.



Kuva 1. Käsitekartta

### Työelämäntietoisuus kokemukseen pohjautuvana

Kokemukseen pohjautuva kuva työelämäntietoisuudesta on merkitty käsitekarttaan violetilla. Haastateltavat puhuivat omista työelämäkokemuksistaan, joihin heidän käsityksensä työelämäntietoisuudesta pohjautuu. Osa haastateltavista puhui työympäristökokemuksistaan, yksi avasi omaa



käsitystään työelämästä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työelämätietoisuus voi muodostua vain omien kokemusten kautta.

#### Työelämätietoisuus työelämää ymmärtävänä

Usea haastateltavista mainitsi, että työelämätietoisuuteen liittyy työelämän ymmärtäminen. Nämä vastaukset ovat näkyvissä käsitekartassa vihreänä. He liittivät määrittelynsä siihen, mikä on tämänhetkinen työelämän tilanne, mihin suuntaan työelämä on yleisesti menossa ja millaisten prosessien kautta. Jotkut korostivat sitä, kuinka tärkeää oppilaitoksessa on olla muuttuma askel edellä työelämän kehitystä. Myös ajatus työelämän tarpeista tuli haastatteluissa esille. Tulevaisuuden painotus oli näissä maininnoissa selkeä.

Käsitys työelämätietoisuudesta työelämää ymmärtävänä mainittiin haastatteluissa useimmin. Mielestäni tämä kuvastaa opettajien tahtoa tehdä yhteistyötä työelämän kanssa ja tarvetta ennakoida tulevaisuuden kehitystä. On kuitenkin otettava huomioon, että kaikki haastateltavat olivat Stepit KOHO -projektin osallistujia, jolla saattoi olla vaikutusta heidän mielipiteisiinsä.

#### Työelämätietoisuus opetuksen kuuluvana

Kolme henkilöä mainitsi työelämätietoisuuden liittyvän kiinteästi opetukseen. Nämä vastaukset on merkitty käsitekarttaan vaaleapunaisena. Työelämätietoisuuden mainittiin liittyvän opetuksen kaikkiin vaiheisiin tai tuovan oman näkökulman koko opetusprosessiin. Se määriteltiin myös opettajan arkityöhön kuuluvaksi. On mielenkiintoista, että jokainen haastateltava mainitsi jossain haastattelun vaiheessa työelämätietouden liittymisen opetukseen.

#### Työelämätietoisuus työelämän sisältöön, lainsäädäntöön ja yhteiskuntaan liittyvänä

Lähes puolet haastatelluista mainitsi työelämätaitoihin liittyvien asioiden kuuluvan työelämätietoisuuteen. Nämä asiat ovat käsitekartassa merkittyinä oranssina. Tähän liitettiin kyky ymmärtää sääntöjä ja ohjeita sekä tieto työnjaosta eli kuka on mistäkin asioista vastuussa. Työelämätietoisuus määriteltiin myös päivän arkirutiineihin kuuluvaksi. Kolme henkilöä mainitsi työelämätietoisuuden liittyvän työelämän lainsäädäntöön ja muihin

yhteiskunnallisiin tekijöihin, kuten työehtosopimuksiin. Myös ammattiyhdistysliikkeet, työttömyyskassa ja muut tällaiset palvelut mainittiin.

### Luokittelemattomat käsitykset

Luokittelemattomaksi tässä vaiheessa jäi puhe työelämä tietoisuudesta, joka liitettiin yhteistyöhön yrityksiensä kanssa ja sen integrointi yritysmailmaan. Luokittelemattomat maininnat on merkitty käsittekarttaan harmaalla. Useassa haastattelussa työelämä tietoisuus näyttäytyi varsin heterogeenisenä käsitteenä, johon kuuluivat opettajien työelämä jaksot, työpaikan kehittäminen ja ylläpitäminen, hiljainen tieto ja tämänhetkinen työvoimatilanne.

### ”Opetatko työelämä tietoisuutta?”

Haastatteluissa kysyttiin myös työelämä tietoisuuden opettamisesta ja opetusmateriaaleista. Taulukossa 1 on kuvattu, miten haastateltavat vastasivat työelämä tietoisuuden opettamiseen.

Taulukko 1. ”Opetatko työelämä tietoisuutta?”		
Opetatko työelämä tietoutta		
Kyllä	En suoraan	En
2	6	2

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että he eivät opeta työelämä tietoisuutta. Tämä vastaus on tietyllä tavalla ristiriitainen haastateltavien näkemyksen kanssa, jonka mukaan työelämä tietoisuus on osa päivittäistä työtä ja sisältyy opetukseen yleisellä tasolla. Tästä johtuen esitin heille, jotka eivät opeta työelämä tietoisuutta, kysymyksen, kuka heidän mielestään työelämä tietoisuutta opettaa. Vastaukset on esitetty taulukossa 2. Kuten taulukosta näkyy, haastateltavien mielestä lähes kaikki ammattikorkeakoulun opettajat voisivat opettaa työelämä tietoisuutta, mutta lisäksi mainittiin myös opinto-ohjaajat ja ammattiliiton edustajat.

Taulukko 2. Kuka opettaa työelämäetietoisuutta?	
Substanssiopettajat	2
Opinto-ohjaajat	2
Ammattiliiton edustaja	1
Pitäisi kulua koulutuksen jokaiseen vaiheeseen	2

## Opetuksessa käytettävät materiaalit

Haastatteluista selvisi, että opetusmateriaaleista puhuttiin hyvin yleisellä tasolla ja oli vaikea saada selville, millaisia kirjoja tai muita materiaaleja opettajat käyttivät. Tämä osoitti, että käytössä olevat materiaalit ovat hajallaan eikä ole olemassa materiaalia, jota haastateltavat käyttäisivät jatkuvasti. Mainitut materiaalit voitiin luokitella neljään ryhmään: projektit, kirjallisuus eri muodoissa, verkkosivustot ja luennot.

Lähes kaikki osallistujat mainitsivat verkkomateriaalit. Verkkomateriaaleja pidettiin hyvinä, koska kirjojen tieto vanhentuu nopeasti ja joskus tieto ei edes ehdi kirjaan ennen kuin se on jo muuttunut. Tarkasteltaessa millaisia Internet-sivustoja haastateltavat käyttävät, he mainitsivat eri ministeriöiden, eläkevakuutusyhtiöiden ja työturvallisuuskeskuksen sivustot. Lisäksi mainittiin sanomalehtien verkkosivustot ja lainsäädäntöjä käsittelevät sivustot.

## ”Täydellinen” opetusmateriaali

Halusin myös selvittää, millainen olisi ”täydellinen” opetusmateriaali. Kaikki vastaajat eivät osanneet ottaa lainkaan kantaa materiaalin muotoon, kun taas toiset puhuivat asiasta paljon. Taulukkoon 3 on koottu ”täydellisen opetusmateriaalin” kuvaukset.

Taulukko 3. Täydellisen materiaalin muoto.	
Materiaalin muoto	Vastausten määrä
Sähköinen muoto	8
Verkkosivut	4
Luento tai diasarja	3
Ei kaipaa mitään materiaaleja	3

Sähköinen muoto oli ylivoimaisesti suosituin materiaalin muoto: jopa kahdeksan henkilöä mainitsi, että kaipaisivat materiaaleja nimenomaan sähköisenä. Kolme haastatelluista mainitsi, että he kaipaisivat luentoa tai diasarjaa. Kolme henkilöä sanoi, etteivät he varsinaisesti kaipaa minkäänlaista varsinaista oppimateriaalia, vaan työelämätietoisuutta opetetaan ikään kuin oman kokemuksen ja näkemyksen kautta.

## Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että työelämätietoisuus on moniulotteinen käsite eikä sen määrittelemine ollut haastatelluille helppoa. Jokainen tarkasteli sitä omasta näkökulmastaan ja kokemuksestaan. Selkeää käsitystä, kenen sitä pitäisi opettaa, ei myöskään muotoutunut. Myös opetusmateriaalin muodosta oli useita mielipiteitä, mutta ehkä sähköinen verkkomateriaali oli toivotuin muoto.

Haastattelun tulokset ovat hyvin alustavia, koska koko aineiston analysointi on vielä kesken. Artikkelin antaa kuitenkin kuvan siitä, että työelämätietoisuus oli haastatelluille jonkin verran selkiytymätön käsite ja sen opettaminen oli heterogeenistä. Kun halutaan panostaa työelämätietoisuuden opetukseen, tarvitaan yhteistä keskustelua ja käsitteiden selkeyttämistä määrittelyä.

# Kumppanuuteen perustuva työelämäyhteistyön valmennusohjelma

HELI POTINKARA, MERJA ALANKO-TURUNEN, KIRSTI WEISSMANN,  
SIRPA LAITINEN-VÄÄNÄNEN, LIISA VANHANEN-NUUTINEN

Tässä artikkelissa tarkastellaan, millaisiin näkemyksiin oppimisesta ja osaamisen tuottamisesta verkostoitumisen ja valmentautumisen avulla Stepit KOHO -valmennusohjelma rakentui. Tavoitteena on kuvata, miten ohjelman sisällöllinen runko jäsenyi, miten valmennuksen teemat tuotettiin ja miten ne organisoitiin valmennuskauden eri vaiheisiin. Tämän lisäksi esitellään, miten valmennusprosessi eteni treenitehtävien ja korkean paikan leirien välisenä vuoropuheluna niin fyysisesti kuin virtuaalisesti, ja millaisia yhteistoiminnallisia toimintatapoja korkean paikan leireillä toteutettiin. Lisäksi kuvataan, miten valmennusohjelmaa arvioitiin ja millaisia tuloksia arviointi tuotti. Lopuksi tarkastellaan, miten valmennusohjelmaa voitaisiin kehittää.

## Valmennusohjelman orientaatio, sisältöjä toteutus

### Verkostoissa oppimista

Entistä useammat ammattikorkeakoulujen opettajat ovat verkostoituneet niin kollegoidensa kuin työelämän edustajien kanssa. Verkostoitumalla päivitetään omaa ammattitaitoa ja luodaan mielenkiintoisia oppimisen mahdollisuuksia opiskelijoille. Useimmiten verkosto syntyy ajankohtaisen teeman tai aiheen ympärille, johon taas vahvasti vaikuttaa osallistujien intressi. Verkosto mahdollistaa eri alojen asiantuntijoiden kohtaamisen, keskustelun, tiedon välittymisen ja yhteisen tiedonmuodostuksen. Lisäksi uusimman tiedon välittyminen on verkostossa helppoa ja nopeaa eri sähköisten työvälineiden avulla.

Verkostoissa vertaisoppiminen sujuu jouhevasti. Toimivia verkostosuhteita ei kuitenkaan synny, jos toimijat ajattelevat vain omaa välitöntä hyötyään. Verkostoituminen edellyttääkin aina vaihdantaa ja vastavuoroisuutta. Onnistunut verkostoyhteistyö mahdollistaa erityisen kumppanuussuhteen synnyttämisen. Kumppanuussuhde perustuu yhtei-

siin tavoitteisiin ja sitoutumiseen. Ennen yhteisen hankkeen aloittamista kumppanien on kiinnitettävä erityistä huomiota yhteisistä tavoitteista sopimiseen. Konkreettiset tavoitteet tarjoavat myös vankan pohjan yhteistyön tulosten arviointiin.

Stepit KOHOn ymmärrettiin tukevan verkostoissa oppimista eritasoisesti. Organisaatioiden välisessä verkostoitumisessa HAAGA-HELIAN ja Lahden ammattikorkeakoulun opettajat, saattoivat tukea toisiaan Stepit KOHO -ohjelman tavoitteisiin pääsemässä. Tämän lisäksi hanke mahdollisti sisäisen verkostoitumisen ja oppimisen, kun saman organisaation eri yksiköiden opettajat jakoivat osaamistaan. Yksittäiset kumppanuushankkeet taasen mahdollistivat eri yksilöiden verkostoitumisen niin omassa yksikössään kuin työelämäkumppaneidensa kanssa.

### Koulutuksesta valmennukseen

Muuttuvassa työelämässä ei enää tunnu riittävän se, että vanhan päälle opitaan uutta ja tiedollisia vajavuuksia paikataan irrallisilla kursseilla, joissa asiantuntijat yrittävät siirtää uusimman tiedon koulutustilaisuuteen tulleelle koulutettavalle. Entistä enemmän on siirrytty käyttämään sellaisia työskentelymuotoja, jotka ylittävät perinteisen, formaalin koulutuksen sekä opettamisen. Tällaisiksi työskentelymuodoiksi tuntuvat vakiintuneen erityisesti valmennus, mentorointi, fasilitointi ja tuutorointi, vaikkakin erojen tekeminen näiden ohjauksellisten prosessien välille on varsin vaikeaa. Näissä uudehkoissa prosesseissa ohjaavan opettajan rooli olisi enemmänkin oppimisen ja kehittymisen mahdollistaja kuin koko prosessin vastuuhenkilö.

Stepit KOHOn koulutusprosessin suunnittelun alussa mietittiin paljon sitä, millainen oppimiseen kutsuva ja sen mahdollistava prosessi olisi ammattikorkeakouluopettajia houkutteleva sekä sitouttava. Päädyimme suunnittelutyöpajoissamme kutsumaan koulutuksellista prosessia valmennusprosessiksi, jossa oppijat olisivat valmentautujia ja ohjaavat opettajat valmentajia. Valmennusprosessin kuvaamisessa päädyttiin käyttämään urheilutermejä. Lähitapaamiset nimettiin korkean paikan leireiksi lämmittelyineen, tankkauksineen ja venyttelyineen, ja oppimistehtävät treenitehtäviksi.

Valmennuksesta käytetään usein Suomessa melko vakiintunutta termiä coaching. Räsänen (2007) mukaan coachingille ei ole olemassa hyvää suomenkielistä termiä. Hänen mukaansa valmennus sisältönä kattaa laajemman toimintakentän, kuin miten hän coachingin määrittelee. Eri

valmennusta käsittelevissä tutkimuksissa valmennuksen tavoitteeksi määritellään sekä yksilön että organisaation kehittäminen. Pitkäsen (2008) mukaan valmennuksessa on aina mukana kolme osapuolta: valmennettava, valmentaja ja organisaatio. Täten yksilön kehittymisen tavoitteet tulee olla linjassa organisaation kehittymisen tavoitteiden kanssa. Tätä tuki Stepit KOHO -valmennuksessa se, että osallistuneiden opettajien organisaatiot (HAAGA-HELIA ja Lahden amk), ymmärsivät valmennuksen niin tärkeäksi organisaatiolle että opettajille annettiin mahdollisuus osallistua valmennukseen. Tämän lisäksi itse valmennuksessa osallistujat tutkivat oman organisaationsa strategioita sekä paikansivat kehittämishankkeitaan niihin.

Valmennuksen tavoitteena on yksilön työsuorituksen parantamisen lisäksi ajattelun muuttaminen ja asioiden näkeminen uudella tavalla. Valmennusprosessi on siis parhaimmillaan voimaannuttava oppimisprosessi. Valmennus voi olla sekä yksilö- että ryhmävalmennusta. Ryhmävalmennuksessa yksilölliset kehittymistavoitteet eivät ole samalla tavalla läsnä kuin yksilövalmennuksessa. Ryhmän valmentamisessa valmentajan on tunnettava ryhädynamiikan vaikutus tavoitteen saavuttamiseen. Ryhädynamiikalla tarkoitetaan usein ryhmän voimaa, joka syntyy ryhmän jäsenten keskinäisistä jännitteistä, erilaisista kiinnostuksen kohteista ja tunteista. Hirvihuhdan (2006) mukaan ryhmän kehittymisen vaiheiden teoriaa ei pidä ottaa liian kirjaimellisesti valmennusprosessissa, koska todellisuus on aina toista kuin teoria. Hänen mukaansa ryhmä itse määrittelee ja nimeää omat vaiheensa. Oleellista on hänen mukaansa tarkastella ryhmän toimintaa, erilaisia kehitymisprosesseja ja tunnistaa kullekin vaiheelle ominaiset ongelmat.

Stepit KOHO -valmennuksessa valmennettiin sekä ryhmiä että yksilöitä. Ryhmän valmennuksessa korostuivat valmentautujien määrittelemän tavoitteen saavuttaminen dialogisen työskentelyn, yhteisen tiedon rakentelun ja reflektion avulla. Tällaista yhteisöllistä valmennusprosessia voidaan kuvata myös yhteistoiminnallisena oppimisena, jonka onnistuminen edellyttää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja ryhmätyöskentelyä. Tämän lisäksi osallistujien henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten pienryhmätaidoilla ja vastuun ottamisella, on tärkeä merkitys valmennuksen onnistumisessa.

Valmennuksen ytimessä nähtiin valmennettavien omaan työelämäkumppanuuteen liittyvän kehittämistehtävän työstäminen. Valmennettavat saivat itse määrittää kehittämistehtävänsä tavoitteen. Tärkeintä oli, että se liittyisi kiinteästi heidän työhönsä ja oppimistarpeisiinsa. Työelämäkump-

panuuden kehittämistä tuettiin erilaisin treenitehtävin, joissa työskentelyn kohteeksi otettiin tietty työelämäkumppanuuden rakentamiseen liittyvä prosessi tai vaihe. Tämän lisäksi jokaiselle valmentautujalle nimettiin valmentajista henkilökohtainen sparraaja, joka mahdollisti henkilökohtaisen ohjauksen prosessin aikana. Tämän lisäksi sparraaja antoi treenitehtävistä kirjallista palautetta ja tuki näin kokonaisvaltaisesti koko valmennusprosessia ja kehittämistehtävän edistymistä.

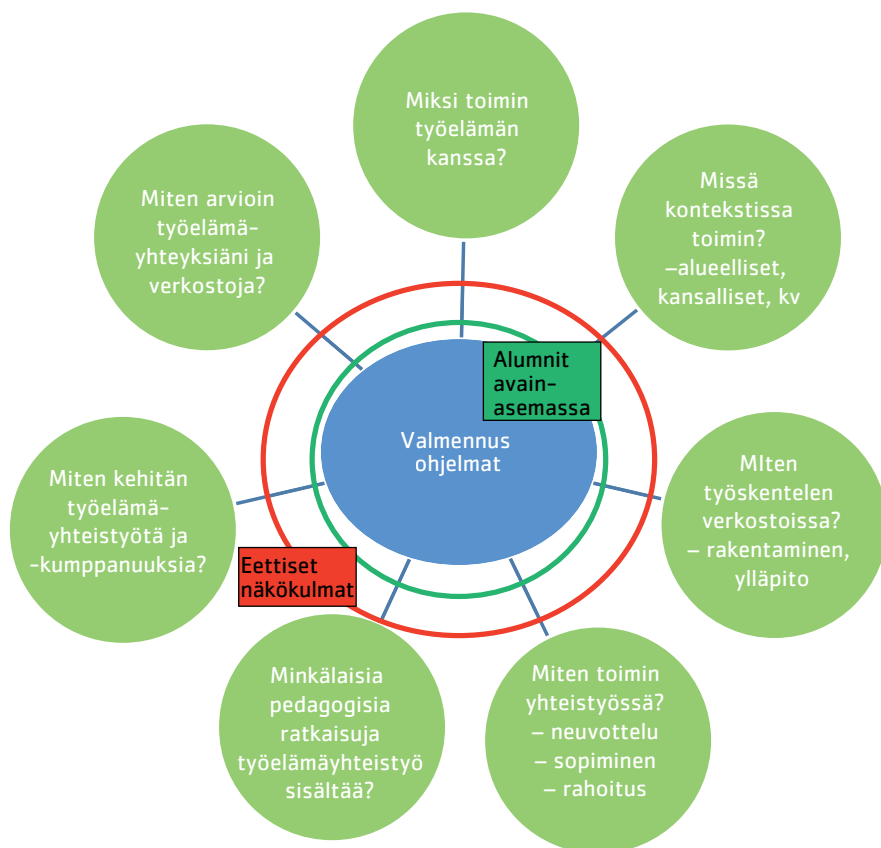
### Valmennusohjelman suunnitteluprosessista

Stepit KOHO -valmennusohjelman kokonaisuuden vastuu oli HAAGA-HELIAN ja Jyväskylän ammattikorkeakoulujen ammatillisilla opettajakorkeakouluilla sekä STTK Toimihenkilökeskusjärjestöllä. Valmennusohjelman eri vaiheet toteutettiin yhteistyössä aina suunnittelusta toteutukseen, arviointiin ja kehittämiseen sekä tutkimus- ja julkaisutoimintaan. Valmennusohjelman suunnittelun työpajat aloitettiin noin vuotta ennen valmennuksen toteutuksen alkamista. Työpajat jatkuivat valmennusohjelman toteutuksen aikana, ja tämä mahdollisti jatkuvan arvioinnin ja yhteisen kehittämisen saadun palautteen perusteella. Toisinaan työpajoihin osallistuvat tapasivat kasvokkain, toisinaan asioista sovittiin Adobe Connect Pro -neuvotteluohjelman välityksellä.

Valmennus on prosessi, joka voidaan karkeasti jakaa alkuun (sopimiseen), toteutukseen, arviointiin (koko prosessin aikaista), palautteeseen ja lopetukseen. Stepit KOHO -valmennusohjelmasta lähetettiin tiedote sähköpostitse sekä HAAGA-HELIAN että Lahden ammattikorkeakoulujen opettajille. Lisäksi järjestettiin erillinen avoin tiedotus- ja kyselytilaisuus ohjelmasta kiinnostuneille. Valmennukseen ilmoittautuneille tehtiin myös kysely, jossa kartoitettiin ilmoittautuneiden toiveita valmennusohjelman sisällöstä ja toteutuksesta. Näiden toimien tarkoitus oli toisaalta tuoda esiin, mitä valmennusohjelma on, ja toisaalta saada lisäinformaatiota siitä, mitä valmennusohjelmalta odotetaan. Myöhemmin tässä artikkelissa kuvataan, millaisia valmennuksen aikaisia arviointimenetelmiä käytettiin, millaisia tuloksia niistä saatiin ja miten arviointi vaikutti valmennusohjelman suunnitteluun ja toteutukseen.

Valmennusohjelman sisällön rakentuminen oli monivaiheinen prosessi, jossa päädyttiin työelämäkumppanuuden rakentumisen ja kehittämishankkeen etenemisen kuvaamiseen ja teemoittamiseen. Kuvassa 1 esitetään valmennusohjelman teemat, joita käsiteltiin korkean paikan leireillä ja treenitehtävissä.





Kuva 1. Stepit KOHO -valmennusohjelman teemat

Valmennusprosessia tukemaan rakennettiin verkko-oppimisympäristöksi Moodle-alusta, jonne vietiin korkean paikan leirien ohjelmat, treenitehtävät, asiantuntijaluennoitsijoiden alustukset ja muu oheismateriaali.

#### Korkean paikan leirit ja treenitehtävät

Korkean paikan leirejä oli valmennusprosessin aikana yhdeksän: seitsemän puolen päivän ja kaksi koko päivän mittaista kokoontumista. Lahden ja Helsingin ryhmät kokoontuivat yhdessä kolme kertaa. Korkean paikan leirien pääteemat ja treenitehtävät valmentajat suunnittelivat yhdessä. Toteutusprosessin edetessä valmennusryhmissä ilmeni erilaisia tarpeita, jotka otettiin huomioon toteutuksessa. Tämän vuoksi teemat olivat joissain kohdin erilaiset HAAGA-HELIAN ja Lahden ryhmissä.

Korkean paikan leireillä käsiteltävät teemat valittiin osaamiskartoituksen ja osallistujien toiveiden perusteella. Tämän lisäksi hyödynnettiin valmentajien erityisosaamista. Valmennuskausi aloitettiin Helsingin ryhmässä tarkastelemalla työelämän ja koulutusinstituutioiden muutoksia ja yhteistyön vaateita. Lahden ryhmässä perehdyttiin aluksi verkostojen rakentamiseen ja erilaisiin kumppanuuksiin. Osallistujat treenasivat analysoimalla omia yhteistyöverkostojaan ja työelämäkumppanuuksiaan. Molemmissa ryhmissä treenejä jatkettiin tarkastelemalla oman ammattikorkeakoulun ja toimintaympäristön kehittämiseksi työstettyjä strategiapapereita, arvioimalla erilaisia koulutuksen ja työelämän yhteistyömuotoja ja niiden suhdetta opetussuunnitelmiin, pohtimalla pedagogisesti kestäviä kehittämisen muotoja ja erilaisten sopimusten merkitystä työelämäyhteistyössä. Edelleen tarkennettiin kehittämismenetelmäosaamista ja työelämäyhteistyöhön liittyviä arviointiprosesseja ja -työkaluja sekä tarkasteltiin kansainvälisiä yhteistyöhankekehikoita rahoituksineen (Lahden toteutus) sekä oman hankkeen tulosten levittämismenettelyä (Helsingin toteutus). Korkean paikan leireille kutsuttiin myös asiantuntijaluonnoitsijoita. Esitysten aiheet käsittelivät muun muassa erilaisia opetussuunnitelmaratkaisuja, joissa työelämäyhteistyö on keskiössä, ja yhteistyösopimusten laatimista.

Jokaiselle korkean paikan leirille oli oma treenitehtävänsä, jota käsiteltiin kokoontumisissa erilaisin yhteistoiminnallisoin menetelmin. Treenitehtävät orientoivat valmennettavat korkean paikan leirin teemaan, joten valmennettavat tekivät ne ennakkotehtävän tyyppisesti valmistautuessaan kokoontumiseen. Treenitehtävien tuotoksia työstettiin erilaisissa pienryhmäkeskusteluissa, pariporinoissa ja ongelmanratkaisuklinikkatyöskentelyissä.

Ensimmäisenä treenitehtävänä oli tehdä verkostoanalyysi osallistujien omista verkostoista (Lahden ryhmä), minkä jälkeen valmentautujia pyydettiin lomakkeen avulla kuvaamaan mahdollista työelämäkumppaniaan. Tämän jälkeen valmentautajat perehtyivät alueellisiin ja oman organisaation strategioihin ja miettivät oman hankkeensa suhdetta näihin. Treenitehtävänä oli myös tutustuminen ammattikorkeakouluissa toteutettavaan työelämää kehittäviin pedagogisiin malleihin sekä oman pedagogisen mallin pohtiminen. Valmennusohjelman puolivälissä valmentautajat kokosivat ja jäsenivät omaa työelämäkumppanuuttaan hyödyntämällä aikaisempia treenitehtäviä. He tutustuivat myös erilaisiin omassa organisaatiossa käytettyihin sopimusmalleihin ja perehtyivät kehittämistyön menetelmiin. Valmentautajat perehtyivät myös oman hankkeen arviointiin

sekä Lahden ryhmässä kansainvälisiin kysymyksiin ja Helsingin ryhmässä hankkeen tulosten vakiinnuttamiseen ja levittämiseen.

Päätöstilaisuudessa, viimeisellä korkeanpaikan leirillä, valmentautujat esittelivät omia työelämän yhteistyöhankkeitaan ja niistä tehtyjä postereita sekä kertoivat omista kokemuksistaan hanketyöskentelystä. Tämän lisäksi valmentautuvat pohtivat muun muassa, kuinka kansallinen innovaatiotoiminta tukee järjestelmätasolla koulutuksen ja työelämän yhteistyöhankkeita.

## Valmennusohjelman arviointia

### Arviointimenetelmät

Valmennusohjelmasta kerättiin palautetta monin eri tavoin: suullisesti ja kirjallisesti, yksilöiltä ja ryhmiltä. Ennen ohjelman alkua valmentautujilta kysyttiin heidän odotuksiaan ja toiveitaan valmennusohjelmasta sekä pyydettiin sisältöehdotuksia. Myös heidän tutkimus-, kehittämis- ja verkosto-osaamistaan analysoitiin. Tässä analysoinnissa, joka toteutettiin verkkokyselynä, käytettiin hyväksi aiempia kyselyjä ammattikorkeakouluopettajien tutkimus- ja kehittämisosaamisesta (esim. Auvinen, Grönroos, Hilli, Hirvonen, Hyrkkänen & Mäntylä 2008). Lisäksi kirjallista yksilöpalautetta kerättiin valmennusohjelman puolivälissä ja ohjelman päättymisen jälkeen. Suullista palautetta kerättiin valmennusohjelman aikana korkean paikan leirien yhteydessä. Viimeisellä korkean paikan leirillä valmentautujat arvioivat pienissä ryhmissä heidän työelämäyhteistyön ja -kumppanuuden kehittymistään ja osaamistaan. Tämä arviointi tehtiin sekä kirjallisena että paneelikeskusteluna yhteiskeskusteluna. Valmennusohjelman sisään oli rakennettu myös vertaisarviointi ja sparraus, joissa valmentautujat antoivat palautetta ja kehittämisohdotuksia toisilleen pareittain tai ryhmänä.

Arviointi on luonteeltaan osallistavaa ja kehittävää. Osallistaminen tarkoitti tässä yhteisen valmennusohjelman kehittämiseen osallistumista. Koska arviointi oli jatkuvaa, saatu palaute myös ohjasi valmennusohjelman suunnittelua ja toteutusta. Valmentajat tapasivat säännöllisesti valmennusohjelman ajan ja yhteisen reflektoivan arvioinnin perusteella suunnittelivat seuraavia korkean paikan leirejä ja treenitettäviä. Palautteen perusteella ohjelmaan tehtiin muutoksia: kummankin toteutusryhmän yhteisten korkean paikan leirien määrää lisättiin, koska yhteiset tapaamiset koettiin antoisina.

## Valmentautujien arviointia valmennusohjelmasta

Valmennusohjelman päättymisen jälkeen kerätyssä kyselyssä kartoitettiin osallistujien kokemuksia oman osaamisen kehittymisestä, valmennusmenetelmien, ohjauksen ja materiaalin hyödyllisyydestä, omien käsitysten ja toiminnan muutoksista sekä kollegiaalisen tuen toteutumisesta valmennuksen aikana. Edelleen arviointi kohdistui tavoitteiden mielekkyyteen ja niiden suunnassa etenemiseen, valmennusohjelman sisältöihin ja treenitehtäviin sekä osallistumiseen ja sitoutumiseen.

Valmennusohjelman jälkeiseen palautekyselyyn vastasi 20 henkilöä. Vastausten perusteella valmennusohjelman voidaan todeta vastanneen hyvin osallistuneiden tarpeisiin, ja osallistujat suosittelivat ohjelman toistamista. Reilusti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että valmennusmenetelmät, treenitehtävät ja valmennusohjelman materiaali tukivat hyvin tai erittäin hyvin työelämäyhteistyön ja -kumppanuuden kehittämistä. He saivat myös hyvin tai erittäin hyvin tietoa työelämäkumppanuudesta ja sen arvioinnista. Myös ohjaus ja valmennus oli koettu tukevana. Vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että heidän käsityksensä työelämäyhteistyöstä ja -kumppanuudesta muuttui valmennuksen aikana, mikä myös muutti heidän toimintatapaansa. Omaa toimintaa valmennusohjelman aikana pidettiin aktiivisena, mutta kollegoiden tukemisessa ei oltu niin aktiivisia kuin olisi haluttu.

Vaikka vastaajista yli puolet (13/20) oli sitä mieltä, että heidän osaamisensa oli kehittynyt verkostoitumisessa, työelämän kytkemisessä opetussuunnitelmaan ja kehittämismenetelmissä, tulee näihin alueisiin liittyvää osaamisen kehittämistä terävöittää seuraavassa valmennusohjelman toteutuksessa. Myös valmennusmenetelmiä tulee kehittää, ja tulee luoda toimintamuotoja, jossa kollegiaalinen tuki mahdollistuu.

Palautekyselyn mukaan suurin osa vastaajista oli kokenut yksilöllisen sparrauksen ja ohjauksen työelämäyhteistyötä ja -kumppanuutta tukevana. Myönteistä palautetta annettiin myös valmentajien osaamisesta, innokkuudesta ja aktiivisuudesta. Kuitenkin ohjaamisen ja sparrauksen riittävyttä myös kritisoitiin, ja palautetta treenitehtävistä kaivattiin lisää. Kaivattiin myös treenitehtävien henkilökohtaistamista ja oikea-aikaisuutta suhteessa omaan kehittymiseen ja kehittämishankkeeseen.

## Valmentautujien näkemys työelämäyhteistyöstä ja -kumppanuudesta sekä tarvittavasta osaamisesta

Viimeisellä korkean paikan leirillä valmentautajat toivat esiin omia kokemuksiaan valmennuksesta pienissä ryhmissä sekä määrittelivät, millaisena työelämäyhteistyöosaaminen näyttäytyi heille sinä hetkenä. Lisäksi he arvioivat oman työelämäyhteistyöosaamisensa kehittymistä valmennusohjelman aikana.

Valmennusohjelmaan osallistuville työelämäyhteistyö merkitsi työelämäkumppanuutta, joka heidän mielestään edellyttää yrittäjyyttä, suhdetoimintaosaamista ja hankkeistettua opetusta. Siinä tarvitaan oikeaa asennetta, yhteistyökumppanin kielen ymmärtämistä ja yhteistä kieltä, yhteistyökumppanin arvostamista, yhteistä käsitystä yhteistyön kohteesta ja avointa vuoropuhelua. Mielenkiintoinen havainto oli myös, että valmennusohjelmaan osallistuneiden palautteen mukaan työelämäkumppanuus ja hankkeistettu opetus syventävät omaa substanssiosaamista ja laajentavat oppimistavoitteita. Työelämäkumppanuus haastaa näin opettajaa, mutta myös koulun rakenteita, kuten opetussuunnitelmaa. Liian tiukka opetussuunnitelmallinen tai aikataulullinen ohjaus oppimisessa voi rajoittaa niitä mahdollisuuksia, mitä työelämäkumppanuuteen perustuva oppiminen tarjoaa.

Valmennusohjelmaan osallistuneiden mielestä ammattikorkeakouluissa tarvitaan kollegiaalisuutta, yhteistyötä ja yhdessä kehittämistä. Uudenlaisessa opettajuudessa tulee hallita hankkeita, jotka edellyttävät opettajalta organisointitaitoja, aikataulutusta, sitoutumista ja tavoitteellisuutta. On myös osattava ennakoida tulevaa ja varauduttava prosessin haavoittuvuuteen sekä on tiedostettava hyötynäkökulmat, win-win-tilanne.

Stepit KOHO -valmennusohjelmassa oppiminen oli luonteeltaan kollegiaalista, toisilta oppimista. Tämän mahdollistivat toisaalta korkean paikan leirit, joissa yhdessä työskenneltiin ennalta sovitun teeman parissa. Toisaalta toisilta oppimista tapahtui hankkeiden työstämisen kautta, koska ne toteutettiin pääsääntöisesti ryhmässä. Metatasolla itse Stepit KOHO -valmennusohjelman toimintatapa mahdollisti siihen osallistujille työelämäkumppanuustaitojen lisäksi yhteistyötaitojen oppimista. Ohjelmassa syntyi positiivinen riippuvuus ohjelmaan osallistujien kesken, oltiin samojen ongelmien ja haasteiden äärellä. Yhtenä merkittävänä oppimisen kohteena oli oppia tuntemaan oman organisaation ja myös projektissa kahden eri organisaation henkilöitä ja toimintatapoja. Tieto ja tuntemus toisten osaamisesta ja alasta sekä toimintatavoista lisääntyivät.

Valmennettavien itsearvioinnin mukaan heidän sosiaaliset taitonsa ja dialogitaitonsa kehittyivät. He oppivat vuoropuhelua, kollegiaalista yhteistyötä, projektityöskentelyä, arviointia ja yhdessä kehittämistä. Myös osallistujien rohkeus, avoimuus, tilannetaju, herkkyyys ja joustavuus lisääntyivät. Yhdessä kommentissa todettiin, että aina ei tarvitse saavuttaa konkreettisia tuloksia, vaan ajan kanssa asia muotoutuu toiminnan tasolle. Yksilölliselle prosessille tulee siis antaa aikaa. Uusi toiminta edellyttää uudenlaisen ajattelun syntymistä, jolloin luodaan uudenlaisen opettajuuden perustaa.

### Valmennusohjelman tarkastelua valmennuksen näkökulmasta

Stepit KOHO -valmennusohjelman suunnitteluvaiheessa tehtiin tietoinen ratkaisu siirtymisestä kouluttamisesta kohti valmentavaa ohjausta. Voikin sanoa, että suunnitteluryhmä lähti rohkeasti kokeilemaan, uutta toimintatapaa, joka ei välttämättä ollut selkeä toimintamalli tai tapa toimia. Oli paljon valmentavan otteen ituja, joita haluttiin viedä käytäntöön. Urheilusta tulevien termien käyttö suuntasi toimintaa ja ajattelua kohti valmentamista. Kielellä onkin merkittävä osuus toiminnan ohjaamisessa.

Kuten jo aiemmin tuli ilmi, valmentajalla voi olla erilaisia rooleja (esim. ohjaaja, fasilitaattori, tuutori, sparraaja, kouluttaja), jotka ovat suhteessa valmennettavan ja valmentautujan aktiivisuuteen ja keskeisyyteen tilanteessa. Kirjallisuudessa (esim. Hirvihuhta 2006; Räsänen 2007) korostetaan roolien selkeyttä eri tilanteissa. Valmentautujalla tulee olla selkeä ymmärrys, missä roolissa valmentaja milloinkin on ja mitä häneltä itseltään missäkin tilanteissa odotetaan. Stepit KOHO -valmennusohjelman rakentamisessa tulee vastaisuudessa terävöittää valmentajan erilaiset roolit ja niiden ajallinen esiintyminen ohjelmassa. Henkilökohtainen valmentaja on hyvä nimetä jo heti ohjelman toteutuksen alussa, jolloin valmentaja ja valmentautajat voivat yhdessä sopia valmennustapaamista ja käytänteistä.

Valmennusta voidaan tarkastella myös prosessina (ks. esim. Hirvihuhta 2006; Räsänen 2007). Valmennus alkaa aina sopimisella toisaalta organisaation ja toisaalta yksilön tai ryhmän kanssa. Sopimuksessa on kyse yhteisen tavoitteen, toimintatavan sekä vallan ja vastuun määrittämisestä. Se sitouttaa osapuolia yhteiseen oppimisprosessiin. Stepit KOHO -suunnitteluryhmä teki taustatyötä perehtymällä tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, Euroopan Unionin, kansallisiin ja paikallisiin ohjelmiin ja strategioihin työelämäyhteistyöstä ja sen kehittämisen tarpeesta ammatti-

korkeakouluissa. Valmennuksesta kiinnostuneille opettajille järjestettiin tiedotus- ja keskustelutilaisuus. Lisäksi kartoitettiin ohjelmaan ilmoittautuneiden työelämäyhteistyöosaamista ja siinä kehittymisen tarpeita. Valmennusohjelmaan osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, mutta oli organisaation tukemaa. Valmennusohjelma tuki myös strategioiden toteuttamista. Näin voidaan hyvällä syyllä sanoa, että valmennusprosessissa olivat läsnä sekä valmentautuja, organisaatio että valmentaja.

Valmennussuhde kannattaa aloittaa oppimissopimuksella. Pohjanheimo (2007) esittää muutamia kysymyksiä, joita sekä valmentautujan että valmentajan on hyvä miettiä valmennussopimusta tehtäessä. Pohjanheimon mukaan valmentautujan tulee miettiä, mihin hän valmennusta tarvitsee: mitä osaamista hän valmennuksen avulla haluaa saavuttaa. Hänen tulee myös arvioida, onko valmennus oikea tapa saavuttaa halutut tavoitteet vai onko olemassa muita hänelle parempia tapoja kehittyä omassa työssään. On myös tärkeää miettiä, kuinka paljon on halukas panostamaan aikaa ja voimavaroja omaan kehittymiseensä. Onko hänellä riittävästi sinnikkyyttä jatkaa työskentelyä myös silloin, kun ollaan epä-mukavuusalueella ja tavoitteen saavuttaminen tuntuu vaikealta? Lisäksi valmentautujan on hyvä miettiä, mitä hän odottaa valmentajalta.

Koska organisaatio odottaa valmennukselta tuloksia, Pohjanheimon (2007) mukaan valmentajan on hyvä miettiä, ovatko sekä organisaation että yksilön odotukset riittävän realistisia saavutettavaksi. Lisäksi valmentajan on mietittävä, millaista prosessia edellytetään tulosten saavuttamiseksi ja riittääkö hänen ammattitaitonsa ja kokemuksensa siihen. On myös pohdittava, ymmärtävätkö kaikki osapuolet prosessin, roolit ja vastuut samalla tavalla ja ovatko toiminnan pelisäännöt selvät eri osapuolille.

Edellä esitetyt valmennussopimukseen johtavat kysymykset ovat hyvä pohja valmennussuhteen aloittamiseen sovittaessa yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja. Kysymykset auttavat toiminnan konkretisoimisessa ja sitouttavat valmennusprosessiin osallistujia: tiedetään mitä halutaan, mitä edellytetään ja mitä toiminnan konkretisointi ja sitoutuminen tarkoittavat valmentajalle ja valmentautujalle. Odotetut tulokset yksilöityvät ja henkilökohtaistavat valmennusprosessia. Samoin aiemmin esiin tullut kollegiaalisen tuen ja vertaisarvioinnin lisääminen mahdollistuu sopimalla säännöllisiä pienryhmien välisiä tapaamisia korkeanpaikan leirien välillä. Näihin tapaamisiin sparraaja osallistuu tarpeen ja sopimuksen mukaan.

Vaikka Stepit KOHO -valmennusohjelmassa voidaan pitää hyvänä sitä, että valmentautujilla on ohjelman alkuvaiheessa tiedossa työelä-

mäyhteistyökumppani, kumppanin puuttuminen ei saa kuitenkaan olla este ohjelmaan osallistumiselle. On hedelmällistä, kun ihmisillä on erilaisia työelämäyhteistyökokemuksia, joita ryhmässä jaetaan. Muutamissa tilanteissa on syytä kiinnittää erityistä huomiota valmentautujien voimavarojen sparraukseen. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa työelämäyhteistyökumppanin löytäminen, ensimmäiset yhteydenotot häneen, yhteistyösuhteen alkuvaihe ja erilaiset suunnitelmien muutokset.

Valmennussuhde voidaan nähdä matkana, jossa pyritään etenemään haluttuun tavoitteeseen. Matka ei aina kuitenkaan ole etukäteen ennustettavissa ja suunniteltavissa. Se haastaa ja voimaannuttaa. Siinä tarvitaan sinnikkyyttä, joustavuutta, tilanteessa elämistä ja tilanteesta etenemistä. Kertomuksia näistä Stepit KOHO -matkoista voi lukea tämän kirjan osasta kaksi.



## OSA 2

Minna Ulmala  
Taina Heininen-Reimi  
Raija Hirvonen  
Katri Kämäräinen  
Ann-Nina Maksimainen  
Tuija Sulonen  
Salla Justila  
Marjaana Mäkelä  
Meri Vehkaperä

# Työelämäyhteistyön ensiaskeleet

MINNA ULMALA

Artikkelin tavoitteena on kuvata opettajan työelämäyhteistyön alkutaivalta: päätöksen tekoa työelämäyhteistyöhön ryhtymisestä, yhteistyöhön valmistautumista, työelämäkumppanin etsintää ja ensimmäistä tapaamista.

## Lähtöpaikalla – työelämäyhteistyön lähtökohdat

Toimiessani tietojenkäsittelyn opettajana Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden alalla olin tehnyt yhteistyötä työelämän kanssa vain liiketalouden opetukseen liittyen. Esimieheni kysyi kehityskeskustelussa keväällä 2008, olisinko kiinnostunut ottamaan tietojenkäsittelyn koulutusohjelmamme työharjoitteluvalvonnan hoidettavakseni. Työharjoitteluvalvontakäynneillä pitäisi samalla kartoittaa yrityksen mahdollisia opiskelijaprojektitarpeita sekä selvittää, löytyisikö yrityksestä opinnäytetyön aihetta työharjoittelussa olevalle opiskelijalle. Tehtävä kiinnosti minua, mutta joutuisin vastaamaan suuresta kokonaisuudesta, koska luulin, että työharjoitteluvalvojan pitää myös etsiä seuraavalle opiskelijaryhmälle työharjoittelupaikat. Minusta tuntui, ettei minulla ollut valmiuksia keskustella yritysedustajien kanssa projekteista ja opinnäytetöistä ja että työharjoittelupaikkojen hankkiminen olisi kova urakka, koska minulla oli vain muutamia henkilökohtaisia kontakteja työni kautta yritysedustajiin.

Esimieheni kysyttyä kiinnostustani hoitaa työharjoitteluvalvontaa ajattelin, että hänen mielestään minulla täytyy olla kykyä ja taitoa hoitaa sitä. Itse kuitenkin epäröin. Seurasin sivusta kollegoideni toimintaa yritysten kanssa: projektinohjausta, opinnäytetyöaiheiden hankkimista ja työharjoitteluvalvontaa ja ajatus opettajuuteni kehittämisestä työelämäyhteistyön suuntaan kypsyi. Kun syksyllä 2008 huomasin ilmoituksen Stepit KOHO -valmennuksesta, ajattelin, että tämä on juuri sitä, mitä tarvitsen: saan tietoa ja opin taitoja, jota tarvitsen tehdessäni yhteistyötä yritysedustajien kanssa. Keväällä 2009 testasin valmentautumisidea keskustelemalla silloisen koulutusjohtajamme kanssa. Hänen mielestään idea oli hyvä ja hän tuli mukaan seuraavaan tapaamiseen, jossa keskustelin

esimieheni kanssa valmennusohjelmaan osallistumisesta. Keskustelun lopputuloksena sain luvan osallistua valmennukseen.

Monet tahot ovat viime vuosina korostaneet ammattikorkeakouluopetuksen työelämälähtöisyyttä ja on asetettu tavoitteita työelämälähtöisyyden lisäämiseksi. Tietojenkäsittelyn ja Business Information Technology-koulutusohjelmissa opiskelijat ovat saaneet kosketuksen työelämään puolen vuoden työharjoittelun aikana. Työelämä on tullut heille tutuksi myös ohjelmistoprojektia ja opinnäytetyötä tehdessä, jos ne on tehty jollekin yritykselle. Lisäksi Tietojenkäsittelyn koulutusohjelman opiskelijat ovat liiketalouden opinnoissaan ensimmäisen vuoden aikana tutustuneet yhteen yritykseen tehdessään sille niin kutsutun Yritysportfolion (Yritysportfolio™), jonka laajuus on 8 op. Muutamilla opintojaksoilla opiskelijat ovat myös vierailleet Lahden alueen yrityksissä, ja joillakin opintojaksoilla on ollut vierailevia luennoitsijoita työelämästä. Näissä koulutusohjelmissa systemaattinen opintojen työelämälähtöisyys on painottunut opintojen loppupuolelle. Työelämäyhteistyötä pitäisi lisätä opintojen alkupuolella ja samalla tuettaisiin opiskelijan ammatti-identiteetin kasvua.

## **Valmistautuminen – valmennusohjelmaan osallistuminen**

Stepit KOHO -valmennuksen alkaessa tammikuussa 2010 olin innostunut: pääsen laajentamaan toimintakenttääni. Myös kouluttajat ja muut osallistujat olivat innostuneita, ja valmennusohjelman runko vaikutti hyvältä. Osallistujien esittelykierroksessa kävi ilmi, että olin ryhmän ainoa keltanokka. Kuka oli tehnyt minkäkin yrityksen tai organisaation kanssa jo niin ja niin monta projektia ja yhteistyötä niin ja niin monta vuotta. Ihmettelin itsekseni, miksi he olivat halunneet lähteä mukaan tähän valmennusohjelmaan. Minua vähän nolotti kertoa, ettei minulla ollut kuin muutamia henkilökohtaista työelämäyhteistyökontakteja. Kertoessani tilannettani näin kuitenkin ymmärtäviä katseita ja lohduttavia hymyjä.

Valmennuksessa pohdimme, mitä eri työelämäyhteistyömuotoja on olemassa ja mitkä niistä tuntuvat itse kustakin luontevimmilta. Valmennus rakentui ajatukselle, että jokainen valmennettava valitsee työelämäyhteistyökumppanin, jonka kanssa tekemäänsä yhteistyötä lähtee kehittämään valmennuksen aikana. Valmentajat neuvoivat, että tämän kehittämistehtävän tulisi liittyä kiinteästi muihin työtehtäviin ja olla sen laajuinen, että sen pystyy toteuttamaan valmennukseen käytettävissä olevilla resursseilla.

Valmennuksen aikana minulle aukeni koko työelämäyhteistyön maailma monine erilaisine toimijoinen, yhteistyömuotoineen ja toimintatasoineen. Käsitellessämme työelämäyhteistyön toiminnallista, taktista ja strategista tasoa minulle selvisi, että muut osallistujat olivat pyrkimässä taktiselle tai strategiselle tasolle työelämäkumppaneidensa kanssa. Siinä vaiheessa, kun harjoitustehtäväksi annettiin työelämäyhteistyökumppanin tavoitetason ja yhteistyömuodon määrittäminen, minua masensi: minulla ei ollut edes käsitystä, mistä lähteä etsimään kumppania. Muut valmennettavat olivat tilanteessa, jossa harjoitustehtävän aihe oli ajankohtainen, mutta minulla se tilanne tuntui olevan valovuoden päässä. Olin yksin etsimässä kumppania, kun muut keskustelivat yhteistyön tavoitetasoista. Kadutti, että olin lähtenyt tavoittelemaan jotakin, joka tuntui olevan niin kaukana. Jos en olisi lähtenyt valmennusohjelmaan, olisin voinut käyttää aikani sellaisten asioiden parissa, joiden tavoitteet tuntuvat realistisilta saavuttaa ja joista tiesin, miten tavoitteisiin päästään. Miksi minun piti alun perinkään lähteä tarpomaan tänne upottavalle suolle, jossa nyt olin aivan eksyksissä?

Jäin valmennuksen lähitapaamisen jälkeen juttelemaan Stepit KOHO-valmentajan kanssa. Hän pahoitteli, ettei ollut aiemmin kiinnittänyt huomiota siihen, että lähdän kehittämään työelämäyhteistyötä nollasta. Minulle oli suuri helpotus, kun hän sanoi, että minun kohdallani tavoitetasoksi voidaan asettaa työelämäkumppanin löytäminen. Siinä minulle realistinen tavoite: rasti, jota etsiä suon laidalta. Valmentajat olivat jakaneet valmennettavat niin, että jokaisella on henkilökohtainen valmentaja. Iloinen ilme kasvoillaan hän sanoi, että hän on minun valmentajani. Se tuntui yhtä hyvältä kuin kompassista suunnan katsominen suolle eksyneelle. Voi olla, että olisin jättänyt koko valmennuksen kesken, jos valmentaja ei olisi sopeuttanut tehtävää, auttanut minua realistisen tavoitteen asettamisessa ja selvästi kertonut tukevansa minua tavoitteen saavuttamisessa.

Myöhemmässä lähitapaamisessa meidän piti arvioida jokaisen valmennukseen osallistuneen työelämäyhteistyön kehittämistehtävän riskejä, mutta valmentajani muotoili minun tehtävän toisenlaiseksi. Muut arvioivat esittämäni suunnitelmaa ja valmistautumistani ensimmäiseen yritysedustajan tapaamiseen. Sainkin ryhmäläisiltä rohkaisevia ja kannustavia kommentteja sekä hyviä neuvoja. Kuulin myös varoittavia esimerkkejä. Työelämäyhteistyökonkareiden tiedoista ja kokemuksista oli minulle suurta hyötyä. Ryhmäpaine oli muuttunut hetkessä vertaistueksi.

Valmennuksen alussa minusta tuntui, ettei minulla ollut mitään annettavaa muille työelämäyhteistyötä aiemmin tehneille. Valmennuksen aikana tilanne kuitenkin muuttui. Käsiteltyämme esimerkkejä työelä-

mäyhteistyön seuranta- ja arviointimuodoista osasin jo soveltaa oppimiani seuranta- ja arviointitapoja heidän kehittämistehtäviinsä sekä kertoa heille rakentavia parannusehdotuksia.

## Eteneminen – työelämäkumppanin ja yhteistyömuodon löytäminen

Työelämälähtöisyyden lisäämiseksi Tietojenkäsittelyn ja Business Information Technology –koulutusohjelmien opintojaksoilla lähdin etsimään työelämäkumppania, jonka osaamista voisi linkittää opettamaani opintojaksoon. Sopivat opintojaksot olisivat tietojenkäsittelyn ensimmäinen opintojakso Tietokoneen käyttö/Use of Computers, ohjelmointipainotteinen Olio-ohjelmoinnin perusteet/Introduction to Object Oriented Programming tai ohjelmistoarkkitehtuureihin perehdyttävä opintojakso Information Systems Architecture and Software Design.

Opettajan näkökulmasta sopiva yhteistyön muoto riippuu opintojaksosta (opintojakson tavoite, sisältö, laajuus, opiskelija ryhmä jne). Tietokoneen käyttö –opintojaksolla opiskelijat voisivat yrityskäynnillä ja/tai vierailuluennoilla perehtyä erilaisiin käyttötapoihin ja niitä tukeviin ohjelmistoihin erityisesti Web 2.0-työkaluihin. Information Systems Architecture and Software Design- opintojaksolla opiskelijat tutustuisivat erilaisiin ohjelmistoarkkitehtuureihin yritysratkaisuesimerkkien avulla ja voisivat seurata arkkitehtuuriratkaisun kehittämisprosessia. Olio-ohjelmoinnin perusteet –opintojaksolla opiskelijat voisivat yritysvierailulla tutustua ohjelmoijan työhön ja työkaluihin sekä tehdä harjoitustyönä yritykselle pienen ohjelmakokonaisuuden.

Sopivan kumppanin löytäminen tuntui vaikealta, koska minulla ei ollut suhteita paikallisiin IT-alan yrityksiin tai yritysten IT-osaajiin. Mietin, miten saisin luotua kontakteja. Minua myös hirvitti ajatus, montako kontaktia minun pitää luoda ennen kuin löydän sopivan yrityksen, joka on halukas tekemään yhteistyötä koulutusohjelmiamme kanssa, ja oikean henkilön, koska yhteistyön syntymisen edellytyksenä on toimiva henkilökemia. Valmennuksen aikana käydyissä ryhmäkeskusteluissa kokeneet työelämäyhteistyötoimijat toivat esille, että useimmiten hyvä työelämäyhteistyö perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin. Niinpä päätin lähteä etsimään ensisijaisesti sopivaa henkilöä.

Lapseni koulun vanhempainillassa tuli esille, että erään pojan äiti on töissä kansainvälisen IT-palveluyrityksen Logican paikallisessa toimipisteessä. Hän oli vanhempainillassa ollut aktiivinen osallistuja ja hänen mielipiteensä lasten kouluasioiden suhteen olivat samansuuntaiset kuin

omanikin. Minulla heräsi ajatus, että hän voisi olla etsimäni työelämäyhteistyökumppani. Mietin, onko vanhempainilta väärä paikka kysyä työhön liittyviä asioita, mutta toisaalta ajattelin, miksi siirtää tunnustelun aloitusta, kun henkilö istuu edessäni. Tartuin tilaisuuteen ja kysyin, olisiko hän kiinnostunut lähtemään tekemään yhteistyötä. Hän kiinnostui heti yhteistyömahdollisuudesta ja ehdotti palaveria Logican toimitiloissa, jotta heidän ohjelmointipuolen henkilönsäkin voisi tulla palaveriin mukaan. Etenemistavasta sovimme, että lähetän hänelle sähköpostilla mahdollisia päiviä ja kellon aikoja. Samassa yhteydessä kävi ilmi, että hän on aiemmin tehnyt yhteistyötä ammattikorkeakoulumme silloisten Tekniikan ja Liiketalouden laitosten sekä Hämeenlinnan ja Tampereen ammattikorkeakoulujen kanssa. Keskustelun jälkeen olin erittäin iloinen, koska olin ottanut ensimmäisen askeleen työelämäkumppanin löytämiseksi.

### **Kolme polkua – kolme yhteistyömuotoa: työharjoittelupaikka, opiskelijaprojekti ja vierailuluento**

Mahdollisen työelämäkumppanin tapaamista edeltävänä päivänä toukokuussa 2010 kävimme valmennuksessa läpi jokaisen valmennettavan työelämäkumppanuustilanteen ja ryhmä antoi jokaiselle neuvoja, mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Tämä tuli minun kannaltani sopivaan aikaan. Otin neuvoista vaarin: kirjoitin paperille, mikä on tavoitteeni palaverissa, mitä asioita esitän ja missä järjestyksessä. Muiden valmennettavien ja valmentajani kannustamana lähdin seuraavana päivänä palaveriin hyvin valmistautuneena turhia jännittämättä.

Yhteistyöpalaveri eteni hyvässä hengessä. Mahdollisilla työelämäkumppaneillani oli halu tukea opiskelijoiden oppimista, ja he ymmärsivät työelämäyhteistyön merkityksen, koska kontaktihenkilö oli toiminut opettajana ammattikorkeakoulussamme ja ohjelmointiprojektien vetäjä on valmistunut meiltä Tietojenkäsittelyn koulutusohjelmasta. He kertoivat voivansa ottaa syksyllä 2010 kaksi suomenkielistä opiskelijaa työharjoitteluun ohjelmoimaan .net C#:lla. Lisäksi he voisivat pitää opiskelijoille puolen päivän perehdytyksen C#:n ja Javan eroihin. Tämä oli hyvä ehdotus, koska opiskelijamme eivät olleet opiskelleet C#-ohjelmointikieltä vaan Javaa. He halusivat kuitenkin haastatella opiskelijat ennen kuin tekevät päätöksen opiskelijan työharjoitteluun ottamisesta. Tosin alkusyksystä 2010 yhdellä opiskelijallani ei ollut työharjoittelupaikkaa, joten otin yhteyttä tapaamaani Logican ohjelmointiprojektien vetäjään. Sovimme, että opiskelija ottaa häneen itse yhteyttä voidakseen

sopia haastattelusta. Haastattelussa tuli kuitenkin esille, että opiskelija oli suorittanut niin vähän ohjelmointiopinnoita, ettei hänellä ollut edellytyksiä toimia heillä ohjelmointiharjoittelijana.

Yhteistyöpalaverissamme selvisi, että Lahden toimipisteessä oli syksyllä käynnistymässä talon sisäinen ohjelmistoprojekti, joka voitaisiin toteuttaa opiskelijaprojektina. Syksyn 2010 aikana opiskelijaprojekti käynnistyikin toisesta aiheesta nimittäin liiketaloudesta, koska syksyn opiskelijaryhmällemme ohjelmistoprojekti ei ollut vielä ajankohtainen.

Käsittelimme yhteistyöpalaverissa myös Stepit KOHO -valmennuksen työelämäyhteistyölle asettamaani tavoitetta: työelämäyhteistyö omalla opintojaksolla. Kerroin yrityksen edustajille, mitä eri vaihtoehtoja yhteistyölle olisi opettamillani opintojaksoilla lukuvuonna 2010 -2011. Keskustelun tuloksena löydettiin aihe Information Technology Infrastructure Library, johon perehtymistä yritysedustajat pitivät välttämättömänä opiskelijoille, jotka haluavat työllistyä IT-alan yritykseen. Kuvassa 1 pohdimme aiheen sopivuutta opintojaksolle työelämäyhteistyökumppanin kanssa. Sovimme, että yrityksestä tulee yksi henkilö pitämään aiheesta parin tunnin luennon tammikuussa 2011 alkavalle Information Systems Architecture and Software Design -opintojaksolle, jonka teemoja ovat liiketoimintaprosessit, palvelut ja ohjelmistoarkkitehtuurit. Aihetta ei käsitellä muilla Business Information Technology -koulutusohjelman opintojaksoilla, joten se on hyvä lisä opinto-ohjelmaan.



Kuva 1. Yhteistyöpalaverissa Leena Peuhu, Logica ja Minna Ulmala, LAMK Liiketalouden ala pohtivat vierailuluennon aiheen sopivuutta opintojaksolle. (Kuva: Juha Karvonen)

Yhteistyön jatkosta ei sovittu tarkemmin. Lupasin ilmoittaa yhteistyökumppanille syksyn 2010 aikana opintojakson aikataulun, jotta voimme sopia vierailuluennon päivämäärän. Ajattelin, että voin siinä yhteydessä sopia seuraavan tapaamisen ajankohdankin. Tuntui, että olin ensimmäisessä tapaamisessa saavuttanut jo niin paljon, ettei kannattanut mennä pitemmälle. Jos alan heti puhua seurantalaverista ja arviointitavoista, niin se voi yhteistyökumppanista tuntua kiirehtimisestä asioiden edelle.

Kirjoitin yhteistyöpalaverista muistion ja lähetin sen palaveriin osallistuneille. Pyysin lähettämään muutosehdotukset sähköpostilla. Olimme käsittäneet asiat samalla tavalla, koska sain hyväksyvän vastausviestin. Minulla oli onnea, kun työelämäyhteistyö käynnistyi heti ensimmäisen yrityksen kanssa, joita lähestyin. Työelämäyhteistyön ensimmäinen rasti oli löytynyt!

## **Reitin analysointia**

### **– työelämäyhteistyön aloittaminen tyhjältä pöydältä**

Päätös työelämäyhteistyön aloittamisesta lähes tyhjältä pöydältä vaatii kypsyttelyä, koska omien valmiuksien parantaminen, kontaktien luonti ja sopivien yhteistyömuotojen keksiminen vaatii aikaa ja ponnisteluja. Pitää kysyä itseltään, milloin on valmis aloittamaan. On helppo ohittaa aihe ajatteleamalla, ettei yritys yhteistyö ole minun juttuni, vaan heidän, jotka ovat niissä kuvioissa jo mukana.

Alussa on tärkeää saada esimieheltä tukea omaan ammatilliseen kehittymiseen. Into käynnistää työelämäyhteistyö voi hiipua tilanteessa, jossa on epävarma siitä, miten pitäisi edetä. Kohdatessa vastoinkäymisiä voi usko omiin kykyihin heiketä eikä lähdetä ponnistelemaan asioiden eteenpäin viemiseksi. Tällöin tarvitaan esimiehen kannustusta.

Työelämäyhteistyökumppanin löytäminen ei aina ole helppoa. Jotta yhteistyölle olisi hedelmällinen pohja, kannattaa käytännön asioihin kiinnittää huomiota: on hyvä, jos yhteistyöyrityksen toimiala on itselle tuttu ja sen toimipiste on kohtuullisen matkan päässä. Näin yrityksen edustajien kanssa on yhteisiä puheenaiheita, alan termistö on hallussa ja kynnys käydä tapaamassa matala. Kuvaan 2 on kerätty kysymyksiä, joita tulee vastaan, kun aloittaa yritys yhteistyön tekemisen tyhjältä pöydältä, ja oman kokemuksen mukaan hyviä vastauksia.



Hyviä ratkaisuja	
Ongelma	Ratkaisu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mistä yritys?</li> <li>• Miten lähestyä?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omalta alalta ja paikkakunnalta</li> <li>• reippaasti yhteyttä henkilöön, jota helppo lähestyä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. tapaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valmistaudu, tee suunnitelma tavoitteeseen pääsemiseksi, positiivinen asenne, etene tunnustellen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten käynnistää yhteistyö?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ideoi yhdessä, huomio molempien tavoitteet, sovi konkreettinen yhteistyömuoto, kirjaa sovitut asiat muistioon</li> </ul>

Kuva 2. Yritysyhteistyön alkuvaiheen ongelmia ja niiden ratkaisuja.

Yritystä on helpompi lähestyä sellaisen henkilön kautta, johon on jotakin muuta kautta aiempi yhteys. Tällöin on muodostunut jonkinlainen käsitys henkilöstä ja häneen on helpompi ottaa yhteyttä. Hän ei lyö luvuria korvaan, vaan kuuntelee asian ja tarvittaessa ohjaa oikean henkilön puheille yrityksessä. Jos yritys kiinnostuu yhteistyömahdollisuudesta, niin kannattaa yrittää järjestää tapaaminen yrityksen edustajan kanssa. Näin tulee tilaisuus esittää asiat rauhassa. Tapaamiseen kannattaa valmistautua hankkimalla tietoa yrityksestä ja sen tuotteista, miettimällä eri yhteistyövaihtoehtoja, asettamalla omat tavoitteet tapaamiselle ja miettiä, miten niihin pääsee. Alussa on kuitenkin tärkeää edetä tunnustellen, etsiä yhteisiä näkemyksiä ja kokeilla, miten pitkälle päästään. Ei kannata puskea väkisin, vaan asioita pitää jättää hautumaan.

Yhteistyömuotoa kannattaa ideoida yhdessä yrityksen kanssa, sillä hyvä yhteistyömuoto on konkreettinen ja siinä on otettu huomioon molempien osapuolten tavoitteet. Lisäksi kannattaa sopia toteutusajankautusta, vaikka kyseessä olisikin yksittäinen ”kokeilu”. Näin päästään liikkeelle. Palaverissa sovitusta asioista kannattaa kirjoittaa muistio ja lähettää se kommentointia varten yritykselle. Näin saadaan varmistettua, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla.

Ensimmäisiä kokemuksia konkreettisesta yhteistyöstä on hyvä arvioida yhteisessä palaverissa. Miten yhteistyö sujui, mitä sillä saavutettiin ja täyttikö se molempien osapuolten odotukset? Kokemuksen pohjalta sovitaan jatkosta ja asetetaan uusia tavoitteita. Pitää kuunnella yhteistyökumppania tarkkaan ja aistia, miten suurin askelin asioissa voi edetä ja kuinka nopeasti niitä voi systematisoida. Helpoin tapa pitää yhteistyötä yllä on sopia aina palaverissa, milloin seuraavan kerran ollaan yhteydessä. Työelämäyhteistyön jatkumisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää, että sitä seurataan ja arvioidaan.

## **Uusi suunta – valmiudet jatkaa työelämäyhteistyötä**

Stepit KOHO -valmennuksessa näin esimerkkejä eri työelämäyhteistyömuodoista ja -tasoista sekä sain tietoa yhteistyön ylläpidosta ja kehittämisestä. Kehittämistehtävän kautta laajensin omaa toimintakenttääni yritysmaailmaan ja monipuolistin omaa opettajuuttani. Minulla on nyt perustiedot työelämäyhteistyöstä, ja tämän kokemuksen jälkeen on paljon helpompi lähteä luomaan uusia yhteistyökumppanuuksia. Lisäsi minulla on valmiudet kehittää Logican kanssa syntynyttä kumppanuutta.

Jos harkitset työelämäyhteistyön aloittamista, niin ota ensimmäinen askel tekemällä päätös, mihin mennessä sinulla on ensimmäinen palaveri mahdollisen työelämäkumppanin kanssa!

## **Kiitokseni**

Logican työelämäyhteistyökumppanilleni Leena Peuhulle ja henkilökohtaiselle Stepit KOHO -valmentajalleni Sirpa Laitinen-Väänäselle.

# Työelämäyhteistyö. Innostuimme, innostimme – kannattiko?

TAINA HEININEN-REIMI, RAIJA HIRVONEN & KATRI KÄMÄRÄINEN

## Innostuimme työelämäyhteistyöstä – lähtökohtia

Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) sosiaali- ja terveystalalla oli vuonna 2009 kehittämisen painopisteenä opetuksen hankkeistaminen (Toimintasuunnitelma 2009). Hankkeistetulla opetuksella tarkoitamme tässä artikkelissa opetusta, joka on toteutettu työelämäyhteistyössä. Tässä artikkelissa esitellään kolme erilaista sosiaali- ja terveystalalla koulutuksen työelämäyhteistyön toteutusta, joissa opiskelijoilla oli mahdollisuus toimia käytännönläheisesti. Artikkelin tavoitteena on kertoa esimerkkien avulla, millä tavoin olemme toteuttaneet hankkeistettua työelämäyhteistyötä opetusta, miten osallistuneet toimijat ovat siitä hyötynyt ja mitkä ovat jatkossa työelämäyhteistyöön liittyvät kehittämistarpeet.

Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalalla koulutuksessa tavoitteena on, että oppimisympäristöt ovat monipuolisia. Tämä edellyttää opettajilta verkostoitumista työelämän toimijoiden kanssa sekä erilaisten yhteisten hankkeiden toteuttamista. Työelämäyhteistyön synnyttäminen vaatii aina vastavuoroista kohtaamista ja ymmärrystä siitä, että yhteistyöstä hyötyvät oppilaitos ja opiskelijat sekä työelämäyhteistyökumppani asiakkaineen. Työelämän tarjoamat oppimisympäristöt ovat sosiaalisia ja yhteistoiminnallisia ja tarjoavat opiskelijoille erinomaisen mahdollisuuden harjoitella tulevaisuuden työelämässä tarvittavia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. (Hatakka 2010.)

Stepit KOHO -valmennukseen meitä opettajia motivoi mahdollisuus verkostoitua ja tehdä suunnitelmallisempaa yhteistyötä työelämän toimijoiden kanssa. Uusien työelämäyhteistyötapojen kokeiluun meitä houkuttelivat mahdollisuus tarjota opiskelijoille käytännönläheistä opetusta myös harjoittelujaksojen ulkopuolella sekä mahdollisuus integroida teoria ja käytännön opiskelu. Toivoimme saavamme opettajuuteen uutta näkökulmaa yhteistyöstä työelämän ammattilaisten

kanssa ja odotimme näkevämmä, mitkä asiat työelämässä ovat tällä hetkellä ajankohtaisia.

Opiskelijoita motivoi työelämäyhteistyöhön se, että yhteistyö antoi mahdollisuuden teoreettisen tiedon soveltamiseen käytännössä. Työelämän yhteistyökumppaneille hyödyt yhteistyöstä olivat monimuotoisia. Yhtenä esimerkkinä hyödyistä oli se, että yhteistyön avulla he pystyivät vahvistamaan mahdollisten tulevien työntekijöidensä osaamista ja vaikuttamaan omalta osaltaan opetuksen sisällön ja opetustapojen kehittämiseen. Hankkeet antoivat muun muassa työelämälle mahdollisuuden saada yhteistyön kautta omille työntekijöilleen uutta tutkimuksellista tietoa. Tällä tavalla hankkeiden aikana pyrimme kehittämään työelämän laatua.

## **Työelämäyhteistyö – miten käytännössä sen teimme**

Teimme työelämäyhteistyötä lukuvuonna 2009–2010 kolmessa eri hankkeessa erilaisista lähtökohdista, erilaisissa toimintaympäristöissä ja eri toimijoiden kanssa. Hankkeet niiden lähtökohdat, toimintaympäristöt, toimijat, toteutukset ja arviointikeinot kuvataan taulukossa 1. Lopuksi tarkastelemme ja arvioimme jokaista hanketta tarkemmin edellä mainituista näkökulmista hankekohtaisen kokonaiskuvan aikaansaamiseksi.

Taulukko 1. Työelämäyhteistyön hankkeet tiivistettynä.			
	Fysioterapia	Hoitotyö	Sosiaaliala
Lähtökohtia	Vanhan yhteistyökumppanin kanssa pidemmän aikavälin yhteistyön suunnittelu työelämälähtöisen opetuksen kokemuksen pohjalta.	Uusien oppimisen toimintamallien kehittäminen; teoreettisten opintojen ja käytännön harjoittelun tiiviimpi yhdistäminen.	Opintokokonaisuuden toteuttaminen uusissa toimintaympäristöissä työelämäkumppanin tarpeet huomioiden.
Toimintaympäristö	Kolmannen sektorin palvelun tuottajan toimitilat, oppilaitos ja verkko-opiskelualusta.	Vanhustyön pitkäaikais-hoidon vuodeosastot	2. asteen oppilaitos
Toimijat	Kolmannen sektorin palvelun tuottajan asiakkaita, työnteekijät sekä LAMK:n 3. vuoden fysioterapeuttiopiskelijat ja opettaja. Tarjouksen osalta mukana koulutussuunnittelija ja koulutuspäällikkö.	LAMK:n hoitotyön 1.vuoden opiskelijat, pitkäaikaishoidon osastojen sairaanhoitajat, hoitotyön opettajat Hankeprosessissa mukana kohdeosastojen osastonhoitajat, vanhustyön ylihoitajat ja hoitotyön yliopettaja	2. asteen oppilaitoksen oppilaat, oppilashuollon henkilökuntaa ja opettajia sekä LAMK:n 2. vuoden sosionomiopiskelijat ja opettajia.
Toteutus	Toteutuksessa oli kolme vaihetta: suunnittelu, toiminta ja arviointi. Suunnittelussa toiminta mietittiin palvelemaan sekä asiakkaiden että opiskelijoiden, oppilaitoksen ja työpaikan tarpeita. Toiminnan aikana opiskelijat ohjasivat pienryhmissä asiakkaita.	Ongelmaperustaisen oppimisen heräteistunnoissa (potilastapausesimerkkien teoreettinen käsittely) osastoilla mukana osastojen sairaanhoitajia, hoitotyön opiskelijoita ja hoitotyön opettaja. Sosiaalisen median hyödyntäminen (blogit, taskukoulu).	Toteutuksessa oli kolme vaihetta: Suunnittelu johon liittyi kirjallisen toimintasuunnitelman kirjoittaminen ja esittäminen suunnitelmaseminaarissa. Toteutuksessa ryhmätoiminnan ohjaamista 2. asteen oppilaille. Arviointivaiheessa kirjoitettiin loppuraportti joka esitettiin loppuseminaarissa.
Arviointi	Työelämäkumppanin ja oppilaitoksen osalta yhteistyön tarpeen arviointi, asiakkaille suunnitellun toiminnan sisällön ja toteutustavan arviointi ennen ja jälkeen tapahtuman suhteessa asiakasryhmän tarpeisiin ja toimintakykyyn, opiskelijoiden oppimisen arviointi yhteistyössä osallistuneiden kanssa. Työelämäkumppanin kanssa arviointi heidän ostamansa palvelun laatua, koulutussuunnittelijan ja koulutuspäällikön kanssa arviointiin tarjouksentekoprosessia.	Hankkeen toiminnan arviointi: Webropol-kyselyt opiskelijoille ja sairaanhoitajille kokemuksista suhteessa hankkeen tavoitteisiin, menetelmiin ja merkitykseen. Hankkeen päätösseminaari	Sosionomiopiskelijat arvioivat omaa työelämätoetustaan erilaisin arvioinnin keinoin ja esittelivät ne opintojaksoon liittyvässä loppuraportissa ja -seminaarissa. Lamk:n opettajat arvioivat sosionomiopiskelijoiden toiminnan toteutusta ja kirjallista raportointia kokonaisuutena. Arviointi annettiin suullisena, kirjallisena ja numeerisena. Työelämäkumppanin kanssa käytiin toteutuksen jälkeen arviointi- ja yhteistyön kehittämiskeskustelu.

## Fysioterapia

Fysioterapian koulutusohjelmassa hankkeen *lähtökohtana* oli olemassa olevan kolmannen sektorin yhteistyökumppanin kanssa jo pidempään tehdyn yhteistyön systematisointi. Aiemmin jokainen aiempi yhteistyökerta oli ollut erikseen sovittu ja suunniteltu. Nyt oli tarkoitus yhdistää yhteistyöhön pidemmän aikavälin yhteistyön suunnittelu. Työelämäkumppania yhteistyössä motivoi tulevaisuuden ammattilaisten osaamiseen vaikuttaminen. Työelämäkumppanin ja oppilaitoksen osalta yhteistyön tarvetta arvioitiin yhteistyön alussa. Miksi kummankin osapuolen kannattaisi lähteä tekemään yhteistyötä? Minkälaisella toiminnalla voisimme saavuttaa tavoitteemme? Opiskelijoiden tavoitteena oli saavuttaa opintojaksoon liittyvät osaamistavoitteet.

*Toimintaympäristönä* olivat työelämäyhteistyökumppanin toimitilat, oppilaitos ja verkko-opiskelualusta. Suunnittelutyötä tehtiin näissä kaikissa kolmessa ympäristössä. Toteutus tapahtui työelämäyhteistyökumppanin toimitiloilla. *Toimijoina* olivat kolmannen sektorin palvelun tuottajan asiakkaat, työntekijät sekä LAMK:n kolmannen vuoden fysioterapiaopiskelijat ja opettaja. *Toteutus* sisälsi suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin. Suunnitteluvaiheen alussa työelämäkumppanin esimies ja opettaja loivat raamit yhteistyölle. Sen jälkeen opiskelijat tulivat mukaan suunnittelemaan toimintaa, jonka järjestämisessä otettiin huomioon työpaikan asiakkaiden toiveita ja työpaikan fysioterapeutin kokemus. Tarjouksen tekemisen aikana mukana olivat oppilaitokselta koulutussuunnittelija ja koulutuspäällikkö yhdessä opettajan kanssa. Toteutuksessa olivat mukana asiakkaat, opiskelijat, fysioterapeutti ja opettaja.

*Arviointi* opiskelijoiden, asiakkaiden, työntekijän ja opettajan kesken tapahtui työelämäkumppanin tiloissa. Asiakkaat olivat mukana arvioinnin alkuvaiheessa. Heidän poistuttua jatkettiin tarkempaa arviointia opiskelijoiden, fysioterapeutin ja opettajan kesken. Työelämäkumppanille tehtyä tarjousta ja sen toteutumista arvioivat opettajan kanssa koulutussuunnittelija ja koulutuspäällikkö. Työelämäkumppanin esimies oli pyytänyt kirjallisen palautteen toteutuksesta fysioterapeutilta. Prosessin lopuksi opettaja ja työelämäkumppanin esimies arvioivat toteutusta kokonaisuutena, prosessin etenemistä ja tekivät jatkosuunnitelmia. Työelämäkumppani maksoi oppilaitoksen järjestämästä toiminnasta. Koulutussuunnittelijan ja koulutuspäällikön kanssa arvioitiin tarjouksentekoprosessia ja sen kehittämismahdollisuuksia.

## Hoitotyö

*Lähtökohtana* hankkeelle oli, että Sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksessa nähdään tärkeäksi panostaa ikääntyvien hoitotyön kehittämiseen, koska se on yksi koulutusalan painopistealueista. Vanhusten pitkäaikaishoito ei kuitenkaan ole kovin arvostettua alan opiskelijoiden keskuudessa ja siksi syntyi tarve kehittää uusia oppimisen toimintamalleja yhteistyössä vanhusten pitkäaikaishoidon osastojen kanssa. Hankkeen tavoitteina olivat hoitotyön teoreettisten ja käytännön opintojen integrointi, hankkeessa mukana olleiden vanhustyön osastojen henkilökunnan täydennyskoulutus sekä opiskelijoiden ja työntekijöiden yhteinen tiedon rakentaminen ikääntyneiden hoitotyön laadun kehittämiseksi.

Yhteistyötahon kanssa toteutettiin ongelmaperustaisen oppimisen hanke ikääntyvien hoitotyön *toimintaympäristössä*. Ongelmaperustaisen oppimisen (PBL) ideologian mukaan opittavalle sisällölle voidaan saavuttaa parempi käyttöarvo, kun oppiminen tapahtuu ratkomalla aitoja hoitotyön käytännöstä nousseita tilanteita. Tähän tavoitteeseen pyrittiin toteuttamalla hoitamisen perustaitojen oppimisen herätetyöskentely vanhustyön osastoilla yhteistyössä. *Toimijoina* olivat sairaanhoitajaopiskelijat, osastojen sairaanhoitajat ja ohjaavat opettajat. Hanke *toteutettiin* siten, että ensin herätteiden tapausesimerkit työstettiin yhteistyössä osastojen sairaanhoitajien ja hoitotyön opettajien kesken. Tämän jälkeen hoitotyön käytännöstä nostettujen tapausesimerkkien käsittelyn kautta opiskelijat etsivät aiheeseen liittyvää teoreettista tietoa, joka jaettiin yhteisissä istunnoissa toimijoiden kesken.

Toimintaan liittyi sosiaalisen median hyödyntäminen siten, että opiskelijat ja opettajat kirjoittivat hankkeen aikana kokemuksistaan blogeja, joita osastojen sairaanhoitajat myös pääsivät seuraamaan. Taskukoulu-idea hyödynnettiin siten, että hankkeessa toimivilla opettajilla ja opiskelijoilla oli käytettävissään älypuhelimet, joilla opiskelijat tuottivat muun muassa muutaman minuutin mittaisia videoclippejä erilaisista etukäteen annetuista tehtäväksiannoista. Tuotokset olivat hankkeeseen osallistuvien katsottavissa nettiselaimen kautta. Sairanhoitajat pystyivät myös tutustumaan opiskelijoiden kirjallisiin tehtäviin ja opintojakson muuhun teoreettiseen sisältöaineeseen Moodle-pohjaisen oppimisympäristön kautta.

Hanke sai erillisrahoitusta ammattikorkeakoulun kehittämisrahoista opettajien palkkakustannuksiin hankkeen suunnitteluun ja arviointiin (yhteistyöneuvottelut, kyselyt, seminaari, raportointi) kuluneen työajan

osalta. Työelämäyhteistyökumppani antoi ylimääräistä työaikaa hankkeessa osallisena olleelle henkilöstölle kokouksiin ja seminaariin.

Hankkeen *arviointia* tehtiin koko hankkeen ajan. Opettajat ja yhteistyökumppanin edustajat (osastonhoitajat, ylihoitajat, yliopettaja) kokoontuivat säännöllisesti arvioimaan hankkeen etenemistä yhteistyökokouksiin. Hankkeessa mukana olleet opiskelijat ja sairaanhoitajat vastasivat hankkeen puolesta välissä ja lopussa kyselyyn, jossa he arvioivat hankkeen tavoitteiden saavuttamista ja oppimiskokemuksiaan. Hankkeen lopuksi pidettiin toimijoiden yhteinen seminaari.

## Sosiaaliala

*Lähtökohdana* sosiaalialan koulutuksessa oli jo aikaisemmin työelämäkumppanin kanssa tehty yhteistyö, mikä kuitenkin oli ollut satunnaista ja lyhytkestoisia. Nyt tavoitteena oli luoda yhteistyökuvio, jolla olisi jatkuvuutta liittyen sosionomikoulutuksessa toteutettavaan Osnupro-opintokokonaisuuteen. Osnupro on 12 opintopisteen opintokokonaisuus, johon on yhdistetty osallisuuden, nuorisotyön ja projektityön kurssit. Opintokokonaisuuden tavoitteena on, että sosionomiopiskelijat toteuttavat projektinomaisesti nuorisutyöhön liittyvää käytännön työskentelyä huomioiden osallisuuden näkökulman.

Työelämäkumppanilla, 2. asteen oppilaitoksella, oli osoittaa useita erilaisia *toimintaympäristöjä*, joissa ohjattu ryhmätoiminta tuki heidän oppilaidensa tarpeita. Tarpeet olivat hyvin monimuotoisia: Koko oppilasryhmän ryhmäytymisestä elämänhallinnan taitojen kehittymiseen. *Toimijoina toteutuneessa* hankkeessa olivat sosionomiopiskelijat ja opettajat sekä 2. asteen oppilaat, oppilashuollon henkilökuntaa ja opettajia.

Sosionomiopiskelijoiden osaamistavoitteena oli kehittyä ryhmänohjaamisessa. Osnupro -opintokokonaisuus on projektityöskentelyotteen opiskelua. Siihen kuuluvat ryhmänohjaamisen toteutuksen lisäksi suunnitelma- ja loppuseminaarit. Näissä seminaareissa opiskelijat esittelevät toteutuksen suunnitelmat ja loppuraportit. Päävastuu sosionomiopiskelijoiden ohjauksesta oli sosiaalialan opettajilla. Työelämäkumppanin taholta oli myös annettu ohjausta, vaikka sitä oppilaitoksemme taholta ei edellytetty. Työelämäkumppani loi erinomaiset puitteet sosionomiopiskelijoiden *toteutuksille*. Tämä tuli esille muun muassa tilojen käytössä ja hankintojen budjetoinnissa. Hankkeen osalta kumpikaan osapuoli ei maksanut annetuista ja saaduista palveluista.

Osnupro-opintokokonaisuudessa *arviointia* tehtiin monipuolisesti. Sosionomiopiskelijat toteuttivat oman ryhmätoiminnan toteutuksen arvi-



ointia sekä omien henkilökohtaisten oppimistavoitteiden arviointia. Opettajien arviointi kohdistui opiskelijoiden ryhmätoiminnan toteutukseen ja kirjalliseen raportointiin. Työelämäkumppanin kanssa pidettiin yhteyttä koko toteutuksen ajan. Opintokokonaisuuden päätyttyä arvioimme työelämäkumppanin kanssa toteutusta ja suunnittelimme yhteistyön jatkoa sekä kehittämisen kohteita.

## Arviointi – kannattiko?

### Opettajan oivalluksia

Ammattikorkeakoulun tavoitteena oleva aluevaikuttavuus vaatii yhteistyötä työelämän kanssa, mikä syntyy luonnostaan hankkeistetussa opetuksessa. Uuden aloittaminen vaatii rohkeutta ja viitseliäisyyttä. Työelämäkumppanuus ei syntynyt itsestään, vaan meidän tuli olla avoimia vuoropuhelulle työelämätoimijoiden kanssa. Työelämäyhteistyötä ei voitu tehdä yhdensuuntaisesti ja työelämäyhteistyömme sujuvuutta helpottikin sen vastavuoroisuus.

Opettajan rooli monipuolistui työelämälähtöisessä opetuksessa. Se toi kolmannen osapuolen mukaan perinteiseen opettaja-opiskelija-oppimiseen ja avasi uusia mahdollisuuksia ohjauksen ja oppimisen tukemisen suhteen. Tämä tarkoitti, että opiskelijoiden oli tiedettävä, mitä merkitsee opiskella hankkeessa ja mitä vaatimuksia se tuo heille perinteiseen opiskeluun verrattuna. Opettajina saimme myös toimia vahvemmin oppimisprosessin ohjaajina, kun oppimisen tilanteissa olivat mukana käytännön toimijat. Työelämäyhteistyö tarjosi hedelmällisen paikan omalle oppimiselle ja kehittymiselle sekä oman alan asiantuntijuudessa että opettajuudessa. Koska hankkeistettu opetus suuntautui oppilaitoksesta ulospäin, se tarjosi meille opettajille mahdollisuuden verkostoitua sekä olla mukana alueellisessa kehittämistyössä. Yhteistyö lisäsi molemminpuolista arvostusta. Molemmille osapuolille selvisi, mitä asioita yritämme yhteistyöllä saavuttaa ja minkälaista toimintaa siihen tarvitaan.

### Yhteistyökumppanin ymmärrystä

Työelämäyhteistyökumppanimme kokivat yhteistyön erittäin hyvänä. Hankkeemme tiivistivät selkeästi koulutuksen ja työelämän välistä yhteistyötä. Työelämäkumppanin halukkuus olla yhteistyössä välittyi nimenomaan käytännön toteutusten arjessa. Työpaikat mahdollistivat

toteutusten tarvitsemat tilat, välineet ja asiakkaat. Työntekijät pystyivät osallistumaan hankkeeseen työajallaan. Hankkeiden aikana työyhteisöt ymmärsivät, että heidän kannattaa sitoutua opiskelijoiden ohjaamiseen koko työyhteisönä eikä vain yksittäisen ohjaajan ja opiskelijan välisenä yhteistyösuhteena. Työelämäyhteistyön motiivina yhteistyölle oli saada tulevaisuudessa entistä ammattitaitoisempia työntekijöitä. Lisäksi hankkeistetulla opetuksella pystyttiin tuottamaan ylimääräistä toimintaa asiakkaille.

Yhteinen keskustelu opiskelijoiden, asiantuntijoiden ja opettajien välillä lisäsi teorian ja käytännön kohtaamista. Työelämän toimijoille avautui hankkeiden kautta mahdollisuus tutustua opiskelijoiden opintojen sisältöihin, etenemiseen ja käyttämiimme oppimisympäristöihin ja -menetelmiin. Keskusteluissa selvisi, mitä tarpeita työelämällä on yhteistyölle oppilaitoksen kanssa jatkossakin muun muassa täydennyskoulutuksessa.

#### Asiakkaan arvostamaa

Sosiaalialan ja fysioterapian opiskelijoiden tuottamassa toiminnassa asiakkaat arvostivat tunnetta, että olivat tervetulleita opiskelijoiden ohjaamiin toimintoihin. Opiskelijat toteuttivat toimintaa, jonka myötä syntyi asiakkaille onnistumisen kokemuksia.

Sosiaalialan toiminta oli pääosin osallistavaa ryhmätoimintaa, jossa asiakkaat olivat kanssatoimijoina. Tämä tarkoittaa, että asiakkaat olivat mukana kertomassa omia tarpeitaan, suunnittelemassa ja arvioimassa toimintaa.

Hoitotyön opiskelijoiden toteutuksessa asiakkuus ei tullut esille, koska potilaat eivät olleet hankkeen toimijoina.

#### Opiskelijan oppimista

Hankkeet antoivat opiskelijoille hyvän mahdollisuuden päästä kokeilemaan teoriassa opittuja asioita aidoissa tilanteissa koko oppimisprosessin ajan. Opiskelijat ymmärsivät paremmin, mitä opintojakson tavoite ja sisältö tarkoittavat käytännössä. Opiskelijat kokivat, että hankkeessa opiskelu vie enemmän aikaa, koska työelämäyhteistyö edellyttää yhteistä suunnittelua, jossa tulee huomioida useamman toimijan aikataulut. Opiskelijat oivalsivat, kuinka tärkeää asiakastilanteisiin valmistautuminen on etukäteen; tarvitaan varasuunnitelma ja siihenkin vaihtoehtoja. Oleellista on kuitenkin tilannetaju ja kyky reagoida tilanteen mukaan.

Hoitotyön opiskelijoilla hankkeeseen liittyi uudenlaisten oppimismenetelmien kokeiluja, jotka motivoivat opiskelijoita reflektointiin ja haastoivat heidät pohtimaan sosiaalisen median ammattietiikkaa. Opiskelijoiden kokemuksen mukaan taskukoulu sekä blogien kirjoittaminen oppimisen välineenä olivat nykyaikaisia, uusia ja mielenkiintoisia. Niiden avulla tietoa sai siirtymään helposti. Kehittämishaasteena erityisesti taskukoulun osalta opiskelijoiden palautteen mukaan olivat ohjelman toimivuus ja käyttäjälähtöisyys. Myös tehtävien laadinnassa he näkivät vielä kehitettävää. Haasteeksi koettiin myös lupa-asiat, esimerkiksi, mitä sairaalassa saa kuvata sekä eettiset näkökohdat.

## Kehittämisehdotukset

Olemme toteuttaneet kolme erilaista hankkeistetun opetuksen kokonaisuutta, joista on selkeästi noussut muutamia yhteisiä asioita, joihin mielestämme tulisi kiinnittää huomiota työelämäyhteistyön tekemisessä. Moni asia onnistui ja toimi hankkeissamme hyvin, mutta kehittämisen kohteitakin vielä jäi. Jotta toiminta olisi innostavaa ja hedelmällistä jatkossakin, se edellyttää toimijoilta innovatiivista otetta ja uskallusta heittäytyä tilanteisiin sekä korkeaa motivaatiota eli yhteistä tahtotilaa. Työelämälähtöinen opetus edellyttää myös, että opettaja luo ja ylläpitää toimivia ammatillisia verkostoja työelämätoimijoiden kanssa.

*Yhteistoiminta työelämäverkostojen kanssa tulee olla sisäänvietetynä yhteisiin rakenteisiin*, mikä konkretisoituu riittävän työajan varaamisella ja huomioinnilla ja huolellisella ennakoivalla yhteissuunnittelulla. Opettajille tulee varata työaikasunnitelmiin mahdollisuus työelämäyhteistyöhön myös hankkeen suunnitteluvaiheessa. Myös työelämäkumppanin tulee resursoida työntekijöilleen mahdollisuus osallistua yhteishankkeisiin siten, että se ei vaikuta heidän perustyönsä toteuttamiseen. Riittävän ajan antaminen mahdollistaa vahvemman sitoutumisen ja luo työelämäyhteistyölle merkittävyyttä.

Huolellinen *yhteissuunnittelu lähtee* sekä oppilaitoksen että työelämätoimijan näkökulmasta tehdystä *tarveselvityksestä*. On tärkeää huomioida riittävän ajoissa ja konkreettisesti muun muassa eri organisaatioiden toiminnalliset normiaikataulutuksen reunaehdot.

Oppilaitoksen ja työelämätoimijan kanssa yhteisesti tehty *kirjallinen sopimus* selkeyttää ja määrittää hankkeen toteutukseen vaikuttavia tekijöitä. Sopimukseen kannattaa sisällyttää ainakin yhteistyön tavoitteet, konkreettisen toiminnan kuvaus, toimijoiden roolit ja vastuut, aikataulu-

tus, resursointi, opiskelijoiden ohjausvastuut sekä arviointi. Maksullisen hankkeen osalta tulee lisäksi sopia, mistä osasta yhteistyötä tilaaja maksaa ja miten toimitaan, jos sovitut asiat eivät toteudu. Tällainen kirjallinen sopimus luo riittävän yhteisen ymmärryksen tulevasta yhteistyöstä.

Hankkeistetussa opetuksessa ei riitä, että vain opintojakson osaamistavoitteet saavutetaan. Opettajan on ohjattava myös *työelämätaitoja ja yrittäjämäistä työtettä opiskelijoille*. Tämä on tehtävä tietoisesti sekä sisällöllisillä että pedagogisilla valinnoilla. Yhtenä keinona kannattaa ajatella virtuaalisten oppimisympäristöjen ja sosiaalisen median hyödyntämistä. Tätä tukee ainakin kolme eri näkökulmaa. Ensinnäkin työelämäkumppani voidaan liittää virtuaaliseen oppimisympäristöön, mikä mahdollistaa opintojen sisältöjen seuraamista. Toiseksi työelämälähtöistä opetusta tukeva virtuaaliopetus helpottaa opettajan ja opiskelijan työn organisointia. Kolmanneksi sosiaalinen media mahdollistaa reaaliajassa tapahtuvaa kommunikointia ja tiedonsiirtoa.

Stepit KOHO -hanke on antanut meille mahdollisuuden työelämälähtöisen opetuksen laaja-alaiseen ja moniammatilliseen tarkasteluun teoreettisemmalla tasolla, kuin mihin aikaisemmin olemme totuneet. Yhteinen kolmen eri koulutusohjelman hankkeiden tarkastelu kirjoittamisprosessin kohteena on auttanut jäsentämään ja kirkastamaan hanketyöskentelyn ydinkohtia opettajan näkökulmasta. Lisäksi yhteistarkastelu on nostanut käsitetasolla meidän omaa ajatteluamme ja saanut meidät tarkastelemaan hanketyöskentelyä uudesta ulottuvuudesta.

# Yhdessä kohti ohjausosaamisen kehittämistä. Lahden ammattikorkeakoulun työelämä- yhteistyön ja oppimisen kehittämishanke

ANN-NINA MAKSIMAINEN JA TUIJA SULONEN

Artikkelin tavoitteena on kuvata askelmia kohti ammattikorkeakouluopettajan ja työelämän kumppanuutta. Artikkelin perustuu KOHO-projektin valmennusohjelmaan ja siihen liittyvään terveystieteen ohjatun harjoittelun kehittämishankkeeseen.

Ammattikorkeakouluopettajan rooli vaatii yhä enemmän jalkautumista työelämään ja aitoa halua vuorovaikutteiseen yhteistyöhön. Tarvitaan rohkeutta arvioida uudelleen opettajan roolia ja nähdä työelämä mahdollisuutena ja kehittävänä kumppanina. Ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyyttä on ehdotettu kehitettäväksi muun muassa siten, että harjoittelu liitetään nykyistä kiinteämmäksi osaksi opetusta ja käytännön harjoittelun ja opetuksen välistä yhteyttä uudistetaan ja kehitetään (Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen 2009).

Työelämän näkökulmasta ohjatun harjoittelun kehittäminen on erityisen tärkeää, sillä systemaattisella ja hyvin organisoidulla opiskelijaohjauksella voidaan vahvistaa harjoitteluorganisaation vetovoimaisuutta sekä henkilöstön työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä. Suomen terveydenhuollon keskeisimmät tulevaisuuden haasteet liittyvät muun muassa väestön vanhenemisesta johtuviin hoito- ja hoivatarpeiden muutoksiin sekä uuden henkilöstön rekrytointiongelmien (Paltta 2010). Hyvä opiskelijaohjaus tulisikin nähdä imagollisena, taloudellisena ja myös hoitotyön laadun menestystekijänä organisaatiossa.

Ohjaaja luotsaa opiskelijaa koko harjoittelun ajan, ja häneen kohdistuu monenlaisia odotuksia. Ohjaaja toimii opiskelijan tukijana, oppimisprosessin käynnistäjänä ja myös sen helpottajana. (Mykrä 2007.) Tuoreimman tutkimuksen mukaan ohjaukselliset lähtökohdat toteutuvat hyvin ohjaajien ohjausominaisuuksien ja ohjausilmapiirin osalta, sen sijaan ohjaustaidoissa ja ohjaushalukkuudessa sekä ohjausajan riittävyudessa on kehitettävää. Myös opiskelijoiden tavoitteiden tuntemisessa ja niiden ymmärtämisessä on kehittämisen varaa. (Luojuus 2011.)

## Ohjattu harjoittelu sairaanhoitajakoulutuksessa

Terveysthuollon eri toimintayksiköissä tapahtuva harjoittelu on tärkeä osa terveystalan koulutusta. Opiskelijoiden perusoikeuksiin kuuluu tasa-laatuinen ja laadukas opetus (Koskinen & Nordström 2010, 9). Harjoittelumyönteisten asenteiden sekä harjoittelun toteuttamisen edellytyksiä voidaan parantaa kehittämällä harjoittelun suunnittelua, toimintayksiköitä oppimisympäristöinä ja opiskelijoiden vastaanottamista.

Sairaanhoitajakoulutuksessa ohjatun harjoittelun osuus on yhteensä 95 opintopistettä. Lahden ammattikorkeakoulun opetussuunnitelman mukaisesti 75 opintopistettä sisältää harjoittelua aidoissa asiakastilanteissa (Tiitonen 2007). Tämä tarkoittaa ammattiin oppimista erilaisissa hoitotyön toimintaympäristöissä. Hoitotyön organisaatioissa on viime vuosina pyritty kiinnittämään huomiota hyvän oppimisympäristön luomiseen. Hyvä oppimisympäristö on psykologisesti turvallinen, sen ilmapiiri on myönteinen, kohtelu tasa-arvoista ja jatkuvaa palautetta hyödynnetään kehittämisessä (Ruuskanen & Meretoja 2010). Ohjattu harjoittelu mahdollistaa hoitotaitojen harjaantumisen, teorian ja käytännön yhdistämisen, ammatillisen kasvamisen ja itseluottamuksen kehittymisen sekä arvioinnin ja palautteen (Happell 2009; Ruuskanen & Meretoja 2010). Harjoittelun onnistuminen vahvistaa opiskelijan myönteistä ammattikuvaa.

Sairaanhoitaja on oman alansa asiantuntija, jonka osaamisessa yhdistyvät tiedollinen ja taidollinen osaaminen sekä vahvat itsesäätelyvalmiudet. Asiantuntijaksi kasvua on tutkittu useista näkökulmista ja yleisesti on puhuttu teorian ja käytännön välisestä kuilusta. Tynjälän (2007) asiantuntijuuselementtien analyysin perusteella käytäntöä ja teoriaa ei ole syytä erottaa toisistaan, vaan ne tulisi nähdä osaamisessa vahvasti toisiinsa integroituneena. Pedagogisina ratkaisuina tämä tarkoittaa teoriaa ja käytäntöä integroivien koulutusohjelmien luomista entistä tiiviimmin yhteistyössä työelämän kanssa. (Tynjälä 2007, 24.) Koulutuksen aikana onkin erityisen tärkeää saada oppimiskokemuksia aidoissa työelämätilanteissa (Jokinen ym 2005).

Sairaanhoitajakoulutusta säätelevässä EY:n erityisdirektiivissä (77/453/ETY) todetaan, että koulutukseen kuuluvan harjoittelun on tapahduttava alan ammattilaisen ohjauksessa. Harjoittelun onnistuminen edellyttää laadukasta opiskelijaohjausta sekä opettajalta että harjoittelupaikan ohjaajalta. Opiskelijaohjauksen laadun kehittämiseen liittyy kiinteästi palautteen kerääminen opiskelijoilta harjoittelun päättyessä. Palautteen keräämiseen on Suomessa kehitetty Cles-mittari, jossa on 34

oppimisympäristön ja ohjauksen laatuun liittyvää väittämää (Saarikoski 2002). Mittari on käytössä jo kaikissa yliopistosairaaloissa ja se on levinnyt laajaan kansainväliseen käyttöön.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö painottaa, että ohjaajana toimiminen on vastuullista ja tavoitteellista ja edellyttää ohjaajilta riittäviä ohjausvalmiuksia. Harjoittelun ohjaajat tarvitsevat ohjaukseen liittyvää koulutusta, ja harjoittelujaksojen käytänteitä tulee kehittää muodostamalla uusia yhteistyömuotoja ja rakenteita. (STM 2004.)

## **Kehittämishankkeen tavoitteet**

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli parantaa ja tehostaa yhteistyötä Lahden ammattikorkeakoulun ja Päijät-Hämeen sosiaali-terveydenhuollon kuntayhtymän välillä. Tavoitteena oli kehittää ohjatun harjoittelun laatua ja yhtenäistää ohjaukseen käytänteitä. Hyvin onnistunut ohjausprosessi luo positiivisen mielikuvan opiskelijalle harjoittelupaikasta ja voi siten edistää rekrytoitumista alueelle. Tiiviimpi yhteistyö mahdollistaa opetussuunnitelmien kehittämisen työelämälähtöisesti. Opetussuunnitelmia ja pedagogisia ratkaisuja kehittämällä on voitu osoittaa vastavalmistuneen sairaanhoitajan orientoitumisen uuteen työhön nopeutuneen ja helpottaneen siirtymistä opiskelijasta ammattirooliin (Chappy ym 2010).

Ohjatun harjoittelun pedagogisen kehittämisen lyhyen aikavälin tavoitteena oli

- opiskelijaohjauksen nykytilan selvittäminen
- harjoittelun ohjaajien kolmen opintopisteen laajuisen koulutuksen suunnittelu ja toteutus
- valtakunnallisesti yhtenäisen ohjaajakoulutusmallin käyttöönotto.

Pidemmällä aikavälillä tavoitteena on

- saumaton ja tavoitteellinen yhteistyö Lahden ammattikorkeakoulun ja Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän välillä
- harjoittelun ohjaajien ja opettajien tukijärjestelmän rakentaminen
- vertailukelpoisen arviointi- ja palautejärjestelmän käyttöönotto
- oppimisen paremmin mahdollistava toimintaympäristö
- opiskelijoiden rekrytoituminen alueelle
- opiskelijaohjauskoulutuksen vakiinnuttaminen osaksi organisaation jatkuvaa toimintaa.

## Ohjatun harjoittelun nykytila

Suomeen on muodostunut hyvin monenlaisia tapoja järjestää ja koordinoita opiskelijoiden harjoitteluun liittyviä asioita. Sairaanhoidopiirien ja ammattikorkeakoulujen alaisuuteen on ilmaantunut useita uusia tehtävänimikkeitä ja tehtävien sisällöt poikkeavat joiltakin osin toisistaan. Tehtävänimikkeitä ovat muun muassa opetusylihoitaja, opetushoitaja, yhteistyöyliopettaja, kliininen opettaja, opiskelijavastaava, opiskelija-koordinaattori, kliininen sairaanhoidon opettaja ja klinikkaopettaja. Hallinnollisesti heidän työnantajansa on joko sairaanhoidopiiri, ammattikorkeakoulu tai molemmat. Näiden ohjattuun harjoitteluun osallistuvien asiantuntijoiden lisäksi opiskelijan harjoitteluprosessiin liittyy usein harjoittelua ohjaava opettaja. Tämän perusteella voidaan todeta, ettei ole yhtä oikeaa tapaa järjestää opiskelijan ohjattuun harjoitteluun liittyvää hallinnointia; laadukas ohjausprosessi voidaan saavuttaa monenlaisilla hallinnointimalleilla.

Ohjatun harjoittelun nykytilaa selvitettiin aluksi tutustumalla uusimpiin kotimaisiin ja ulkomaisiin tutkimuksiin sekä kehittämishankkeisiin aiheesta. Nykytilan selvittämisessä nousi useasta näkökulmasta ohjaajakoulutuksen kehittämisen tarve. Opiskelijaohjaajan täytyy jatkuvasti pyrkiä tunnistamaan, arvioimaan ja kehittämään omia oppimis- ja opetuskäsityksiään sekä arvomaailmaansa. Omalle ohjaustoiminnalle tulee asettaa tavoitteita. (Kukkola 2008.) Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö suosittelee kaikille opiskelijoita ohjaaville henkilöille kahden opintoviikon, joka vastaa kolmen opintopisteen, koulutusta. Suosituksen mukaan opiskelijalle tulee järjestää ohjaaja ja varaohjaaja. Samassa suosituksessa on kuvattu sekä ohjaajan että opettajan työnjakoa harjoittelun ohjauksessa. (STM 2004.) Onkin erityisen tärkeää kiinnittää huomiota opiskelijoihin yksilöinä, sillä oppimisvalmiudet ja kyky reflektiiviseen tarkasteluun voivat vaihdella. Ohjaajien koulutuksessa tulee painottaa reflektiota ja itsesäätelyvalmiuksia kehittävien ohjaus- ja opetusmenetelmien soveltamista (Mikkonen 2005).

Ohjauskäytänteitä selvitettiin myös puhelinhaastatteluin keväällä 2010, soittamalla kymmenen sairaanhoidopiirin ohjatun harjoittelun organisoinnista vastaaville henkilöille. Sairaanhoidopiirit valittiin maantieteellisesti kattamaan koko Suomi. Puheluiden tarkoituksena oli selvittää, kuinka sairaanhoidopiirit ovat organisoineet ohjatun harjoittelun alueellaan. Nykytilan selvitystä tuki vielä syksyllä 2010 Päijät-Hämeen



sosiaali- ja terveystyöyhtymässä tehty kartoitus vuoden 2009 opiskelijaohjauksen tilanteesta ja haasteista. Opiskelijaohjaukseen toivottiin yhteistä perusrunkoa sekä koulutusta opiskelijaohjaukseen ja arviointiin. Opiskelijaohjauksen sisällöllinen kehittäminen nousi kyselyssä yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Myös yhtymän työhyvinvointikyselyssä opiskelijaohjauksen kehittäminen nostettiin tärkeäksi kohteeksi.

## **Opiskelijaohjaajakoulutuksen suunnittelu ja käynnistäminen**

Tässä hankkeessa yhteistyötä ja työelämäkumppanuutta kehitettiin Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöyhtymään kuuluvassa Päijät-Hämeen keskussairaalassa. Keväällä 2010 sovittiin ohjatun harjoittelun pedagogisesta kehittämisestä hallintoylihoitajan kanssa yhteistyösopimuksella. Toiminnan käynnistymisen jälkeen hankkeeseen liittyvä yhteistyö siirtyi opetusylihoitajan vastuulle.

Opetusylihoitajan kanssa sovittiin ohjaajakoulutuksen sisällöstä, toteutuksesta, rahoitusjärjestelyistä, markkinoinnista, opiskelijarekrytoinnista ja koulutuksen aikataulusta. Koulutus toteutettiin pilottina, jonka kohderyhmäksi valittiin AMK -tasoisten terveydenhuollon opiskelijoiden ohjaajat (sairaanhoitaja, röntgenhoitaja, bioanalyttikko, fysioterapeutti, kätilö, terveydenhoitaja). Pilotointi toteutettiin kevään 2011 aikana.

Opiskelijaohjauksen koulutuksen suunnittelu aloitettiin yhteistyössä syksyllä 2010. Koulutuksen rakenne suunniteltiin vastaamaan sisällöltään ERVA-alueen (Pirkanmaan erityisvastuualue) opiskelijaohjauskoulutusta ja Sosiaali- ja terveystyöministeriön suosittelemaa kolmen opintopisteen laajuutta. Koulutuksen suunnittelun kanssa samanaikaisesti aloitettiin markkinointi yhtymän sisäisen verkon kautta sekä rahoitusneuvottelut Hämeen TE-toimiston kanssa. Koulutukselle saatiin ns. yhteishankintarahoitusta. Opetusylihoitaja kävi kertomassa koulutuksesta ylihoitajien ja osastonhoitajien kokouksissa. Lisäksi hanketta ja ohjaajakoulutusta esiteltiin yhtymän omassa ohjauksen teemapäivässä. Koulutuksesta oltiin kovasti kiinnostuneita ja saimme ensimmäisellä hakukerralla pilottina toteutettavan kurssin täytettyä.

Koulutuksen suunnittelun lähtökohtana nähtiin oppilaitosten ja työelämän tarve tehdä läheistä yhteistyötä laadukkaiden oppimisympäristöjen luomiseksi. Ajatuksena taustalla on, että koulutus ja työelämä kehittävät yhdessä työelämää ja päinvastoin. (Tynjälä 2007.)

## Kehittämisprojektissa työskentelyn kokemukset

Tämä hanke on mahdollistanut opiskelijoiden ohjatun harjoittelun kehittämisen huomioiden tulevaisuuden tuomat haasteet. Hankkeessa tehty ohjauksen nykytilan laajamittainen selvitystyö on auttanut löytämään yhteistä suuntaa kumppanuudelle. Työ on vielä kovin kesken ja harjoittelun ohjaajien ja opettajien tukijärjestelmän rakentaminen vaatii aikaa ja yhteistä tahtotilaa. Voidaan kuitenkin todeta, että hyvään alkuun on päästy. Hankkeen myötä on selvinnyt, miten tärkeää tulevaisuuden ennakointi ja osaamisen turvaaminen on sosiaali- ja terveysalalla.

*”Vihdoin odotettu ja monin eri tavoin esiin tullut toive opiskelijaohjaajakoulutuksen toteuttamisesta käynnistyi 9.2.2011 keskussairaalan luentotiloissa. Ensimmäisenä päivänä olimme kaikki uteliaita, ehkä jopa vähän jännittyneitä siitä millaiseksi päivä muodostuisi ja mitä uutta koulutus voisi antaa juuri minun ohjaustyöskentelyyni. Tunnelma luentosalissa vapautui nopeasti. Kouluttajat olivat suunnitelleet erinomaisen kokonaisuuden, johon sisältyi sopivasti toiminnallista työskentelyä ja sopivin annoksin ohjaamisen teoriaa. Päivän aloitimme tutustumalla koulutuksen sisältöön sekä koulutuksessa käytettäviin työskentelytapoihin. Ohjelma jatkui omien ohjaaja-ominaisuuksien pohdinnalla, joka olikin hyvä virittäjä koulutuksen teemaan – opiskelijaohjaukseen. Kokemus päivästä oli varsin positiivinen ja aiheet sekä työskentelytavat mielenkiintoisia, joista annamme erittäin positiivisen palautteen. Toisena opiskelupäivänä pohdimme erilaisia oppimistyyliä ja niiden vaikutusta opiskelijoiden ohjaukseen. Ryhmässä käytiin hyvää keskustelua eri oppijatyötyylien tunnistamisen tärkeydestä ja ohjauksen suunnittelusta eri oppijatyötyyppien mukaan. Kävimme myös läpi erilaisia ohjattuun harjoitteluun liittyviä asioita sekä yhteisiä pelisääntöjä. Kolmannen päivän aikana pohdimme asiantuntijuutta ja hyvän ohjauksen kriteereitä. On ollut hienoa olla mukana innostuneessa, sitoutuneessa ja opiskelijaohjauksesta kiinnostuneessa ryhmässä. Koulutus on ollut ajatuksia herättävä ja sieltä saadut on voinut viedä suoraan käytäntöön. Koulutus sopii erinomaisesti kaikille hoitotyön ammattiryhmille ja se koetaan tärkeäksi osastoilla. Innokkaana jäämme odottamaan kahden viimeisen päivän antia.”*



Kuva 1. Ohjauskoulutukseen osallistuneet (Kuva: Tuija Sulonen).

Hankkeen pilotoinnissa saadut kokemukset osoittavat, että tulevaisuudessa tulee kiinnittää huomiota ohjaajakoulutuksen jatkuvuuteen. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa opiskelijaohjaajakoulutuksen toteuttamista vähintään kerran vuodessa. Toisaalta voisimme huomioida jo koulutuksen saaneet ohjaajat järjestämällä heille yhteisiä tapaamisia verkostoitumisen ja tietojen päivittämisen merkeissä. Lähivuosina jää nähtäväksi, millaisia vaikutuksia ohjaajaosaamisen kehittämällä on alueen työvoiman saatavuuteen.

Lisäksi hanketta arvioitaessa voidaan todeta, että oppimista on tapahtunut koko prosessin ajan molemmissa organisaatioissa. Erityisesti meidän hanketoimijoiden välillä on syvennetty yhteistyötä ja löydetty yhteistä kieltä opiskelijaohjauksen kehittämiseksi. Tämän muutoksen voi todeta ajattelutason muutoksensa siten, että puhumme meistä ja meidän kehittämisestä, emmekä sinun ja minun organisaatiosta. Uskomme tämän olevan selkeä askel kohti kumppanuutta, jossa opiskelijaohjauksen prosessi kulkee sujuvasti ilman organisatorisia raja-aitoja.

# Kohti työelämäkumppanuutta – Suomen Matkatoimisto ja HAAGA-HELIA

SALLA JUUSTILA, MARJAANA MÄKELÄ & MERI VEHKAPERÄ

## Yhteistyöstä yhdessä kehittämiseen ja kumppanuuteen

Työelämän kanssa oppiminen mainitaan ammattikorkeakoulujen strategi-oissa ja opetussuunnitelmissa itsestään selvänä tavoitteena tai toimintata-pana. Jotta strategia toteutuisi käytännössä, joutuvat opettajat ja ohjaajat pohtimaan yksin ja yhdessä kollegoiden ja koulutusohjelmajohdon kanssa, mitä työelämän kanssa oppiminen käytännössä tarkoittaa ja miten se to-teutetaan eri koulutusohjelmissa ja yksittäisillä opintojaksoilla. Työelämän kanssa oppiminen edellyttää työelämäyhteistyötä, joka vaihtelee yksittäi-sistä yritysvierailuista, vierailuluennoista ja harjoittelupaikkojen tarjoa-misesta esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseen ja yhdessä oppimiseen.

Artikkelimme tavoitteena on kuvata ammattikorkeakoulun ja työ-elämäkumppanin välisen yhteistyön aloittamista ja työelämäkumppa-nuuden kehittämistä, arvioida työelämäkumppanuutta eri osapuolten näkökulmasta sekä pohtia prosessin aikana syntynyttä oppimista kehit-täjän ja opettajan näkökulmasta. Kuvaamme Suomen Matkatoimiston ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelman välisen yhteistyön rakentamista, kehittämistä ja mal-lintamista. Työelämäkumppanuuden kehittäminen on tapahtunut osana Stepit KOHO -projektia, joka tarjosi kehittämiselle mielekkään viiteke-hyksen ja yhteisöllistä tukea.

Artikkelimme koostuu kolmesta osasta, joista ensimmäisessä ku-vaamme työelämäkumppanuuden taustaa ja aloitusvaihetta. Toisessa osassa pohdimme alkuvaiheen kokemuksia ja työelämäkumppanuuden arviointia eri osapuolilta kerätyn palautteen pohjalta. Työelämäkump-panuutta ovat tässä vaiheessa arvioineet me kehittäjinä sekä muut pi-lottiopintojaksolle osallistuneet opettajat, Suomen Matkatoimiston Aija Juvonen ja pilottiopintojaksolle osallistuneet opiskelijat. Lopuksi poh-dimme, millaista oppimista ja millaisia kehittämisajatuksia työelämä-kumppanuuden kehittämisen prosessissa syntyi. Keskityimme oppimisen arvioinnissa ja kehittämis ehdotuksissamme nimenomaan ammattikor-keakouluopettajan näkökulmaan.

## Kumppanuuden taustaa

Viimeisten parinkymmenen vuoden aikana globaali, nopeasti muuttuva ja joskus jopa kaaosmainen toimintaympäristö on pakottanut niin yritykset kuin koulutusorganisaatiotkin etsimään uusia ja tehokkaampia toimintamuotoja. Verkostomaisen työskentelyn lisääntyminen on ollut yksi keskeisimmistä vastauksista toimintaympäristön muutoksiin, ja siten yhteisö- ja verkosto-osaamisen merkitys kasvaa jatkuvasti kaikilla sektoreilla niin yksittäisen työntekijän kuin organisaatioiden tasolla. Haaste on suuri etenkin koulutusorganisaatioille, joiden on luovuttava opettajakeskisestä toimintakulttuurista ja ryhdyttävä analysoimaan ja tunnistamaan sidosryhmiään ja yhteistyökumppaneitaan uudella tavalla. Helakorven (2005, 131–132) mukaan tulevaisuudessa koulutus saattaa tapahtua verkostokouluissa, joissa keskiössä on oppiminen ja yksittäisten aineiden tai kurssien sijaan keskitytään laajempiin kokonaisuuksiin yhteistyössä työelämän kanssa. Esimerkkejä tällaisista laajemmista kokonaisuuksista on ollut jo jonkin aikaa nähtävissä etenkin ammattikorkeakouluissa, joiden toiminta-ajatus suurelta osin perustuu työelämäyhteistyölle ja työelämän kanssa yhdessä oppimiselle; tosin edellisten toteutumiseen käytännössä näyttäisi liittyvän esimerkiksi resursseihin, organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen liittyviä haasteita.

Työelämäkumppanuutemme kehittämistä on ohjannut HAAGA-HELIAn kokonaisstrategia, jonka pedagogisessa ja työelämästrategiassa on työelämäyhteistyö ja oppiminen työelämän kanssa nostettu tärkeäksi perusarvoksi. Sen tulisi näkyä työelämälähtöisinä moduuleina, joissa työskennellään yhdessä työpaikkojen asiantuntijoiden kanssa soveltaen etenkin tutkivaa ja kehittävää oppimista. Työelämästrategian perustana on aktiivinen ja monipuolinen työelämäkumppanuus, joka näkyy opetuksen toteuttamisen lisäksi myös työelämälähtöisenä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintana. Strategian toteutuminen edellyttää strategisia kumppanuuksia ja verkostoja sekä vahvaa yhteistyö- ja verkosto-osaamista ohjaavilta opettajilta.

Kumppanuuden kehittämistä ovat strategian lisäksi ohjanneet opettajien kokemukset aikaisemmista yhteistyön muodoista, joille on ollut tyypillistä yksittäisiin opintojaksoihin liittyvät vierailut tai harjoittelupaikat – ei niinkään kumppanuus. Stepit KOHO -projektin ohjaamina ryhdyimme kehittämään työelämäyhteistyötä kohti strategisempaa kumppanuutta, jossa kumppanit asettavat yhdessä tavoitteita pitkälle aikavälille. Tavoitteenamme oli projektin aikana syventää HAAGA-HE-

LIA ammattikorkeakoulun matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelman (myöhemmin HH-mljko) ja Suomen Matkatoimisto Oy:n (myöhemmin SMT) välistä yhteistyötä suunnitelmalliseen kumppanuuteen, joka kestää koko koulutusohjelman ajan.

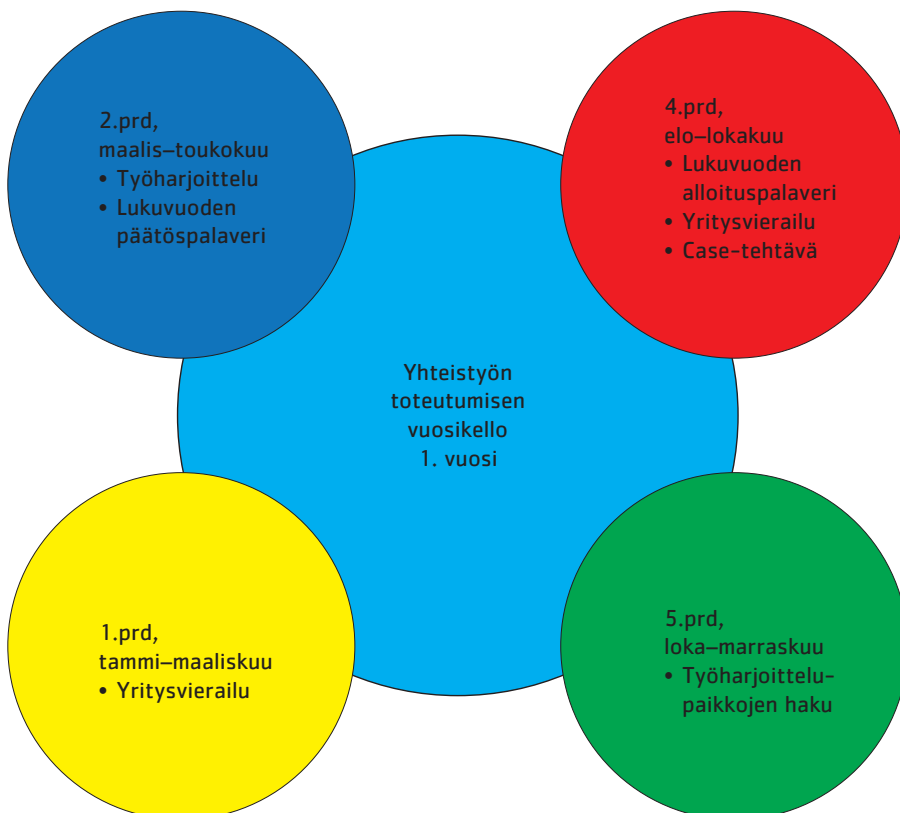
### Kehittämishankkeen toimijat ja kumppanuuden tavoitteet

Työelämäkumppanuuden kehittäminen SMT:n ja HH-mljkon välillä sai alkunsa HAAGA-HELIA:n aloitteesta tammikuussa 2010 Stepit KOHO -projektin vauhdittamana. Yhteistyötä osapuolten välillä oli ollut aiemminkin, mutta se oli ollut satunnaista ja koostunut lähinnä opiskelijaryhmien yritysvierailuista ja vierailuluennoista. SMT:lle esiteltiin alkava projekti, ja yrityksessä kiinnostuttiin heti mahdollisuudesta olla mukana pilottiyrityksenä ja syventää yhteistyötä organisaatioiden välillä.

Työelämäkumppanuudessamme on kolme toimijaosapuolta: HH-mljko (eli koulutusohjelmajohto ja opettajat), SMT ja HH-mljkon opiskelijat. Tämän artikkelin kirjoittajat ja muut HH-mljkon opettajat edustavat HAAGA-HELIAa organisaationa ja toinen taho ovat koulutusohjelman eli HH-mljkon opiskelijat. Kolmas keskeinen taho on kumppaniyritys SMT ja etenkin henkilöstöpäällikkö Aija Juvonen, jolla on keskeinen rooli yhteistyössä. Kaikilla osapuolilla on kumppanuuteen liittyviä tavoitteita, joiden sanallistamiseen ja dokumentoimiseen on pyritty hankkeen alusta alkaen.

Ensimmäisessä palaverissa asetimme ja kirjasimme tavoitteet yhteistyöllemme. Lähdimme liikkeelle ajatuksesta kumppanuudesta prosessina, jossa osapuolten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään kaikille osapuolille lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi (Stähle & Laento 2000). HH-mljkon ja SMT:n kumppanuudelle on ollut alusta asti keskeistä asettaa yhteisiä tavoitteita, pohtia kumppanuuden hyötyjä molempien näkökulmasta ja pyrkiä oppimaan prosessissa myös erillään kumppanista. HH-mljkon ja SMT:n yhteinen yhteistyön päätavoite on suunnitelmallinen kumppanuus ja yhteistyö, joka kestää koko matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelman opintojen ajan eli 3,5 vuotta. Yhteistyö rakentuu erilaisten opiskelijoiden kanssa toteutettavien toimintamuotojen pohjalle, joita ovat yrityskäynnit, vierailuluennot, työharjoittelu, case-tehtävät ja kehittämishankkeet sekä opinnäytetyöt. Nämä eri yhteistyötoiminnot on aikataulutettu suunnitelmallisesti lukuvuositasolla vuosikelloon, jolloin ne on rakennettu syventämään opiskelijoiden tietämystä matkailualasta ja etenkin liikematkustuksesta. Yhdessä laaditun vuosikellon mukaan

etenevä toimintatapa visualisoi molemmille organisaatioille kokonais-  
kuvan lukuvuoden yhteisistä toiminnoista aikatauluineen (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. SMT:n ja HH:n mljkon yhteistyön peruseriaatteet

HH-mljkon päätavoite työelämäyhteistyölle on työelämälähtöisen oppimisen mahdollistaminen tutkivan ja kehittävän oppimisen keinoin. Laajojen kokonaisuuksien hallinta ja ongelmaperustainen kysymyksenasettelu oppimisessa motivoivat opiskelijoita ja korostuvat erityisesti aikuisopiskelussa. Opiskelijoiden lisäksi oppijoiksi tunnustetaan myös opettajat ja työelämäkumppani eli tavoitteena on koko verkoston oppiminen.

Organisaatioiden toimintaympäristössä yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys on kasvanut. Verkostot voivat tuottaa toimijoilleen kollektiivisia hyötyjä, joita ei ole mahdollista saavuttaa ilman yhteistyötä. Verkostoitumista ja yhteistyötä tarkastellaankin nykyään yhä useammin



strategisesta näkökulmasta, jolloin ollaan kiinnostuneita siitä, miten organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua strategisten kumppanuuksien ja allianssien avulla (Teollisuus ja työntekijät 2003, 7). Verkostoitunut toiminta kahden tai useamman osapuolen välillä on tällöin tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä lopputuotteiden tai palveluiden tuottamiseksi. Verkostoituminen on vuorovaikutteista, siinä syntyy luottamusta ja se kehittää osapuolten strategista kumppanuutta, jossa oppiminen on väline tulevaisuuden kollektiivisten hyötyjen tavoittelussa (emt.). Suunnitelmallinen ja pitkäaikainen työelämäyhteistyö mahdollistaa vaihtoehtoisia oppimistapoja perinteisen luokkahuoneoppimisen sijaan ja etenkin työelämään linkitetyissä case-tehtävissä pystytään yhdistämään teoreettiset mallit ja käsitteet todelliseen matkailualan liiketoimintaan.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululla ja Haagan toimipisteen eri koulutusohjelmilla on suuri määrä olemassa olevia yrityskumppaneita, mutta kumppanuuksien hyödyntäminen opetussuunnitelmatasolla on vaihtelevaa. Kaikkien kumppanien kanssa ei ole mielekästä tehdä yhtä syvällistä yhteistyötä, vaan ne voidaan jakaa niin sanottuihin ulko-, keskikohdan ja strategisiin kumppaneihin, joista viimeksi mainittujen kanssa tehdään pitkäkestoista ja monipuolista yhteistyötä. Toivomme tuottavamme SMT-kumppanuuden myötä uusia malleja ja työkaluja yhteistyön suunnitteluun ja kehittämiseen myös muita koulutusohjelmia ja opintojaksoja varten. Esimerkiksi vuosikellomalli, yhteistyön muotojen jakaminen eri vaiheisiin opintojen edetessä, tehtävätyypit sekä viestinnän toteuttamismallit työelämäkumppanin kanssa ovat melko helposti siirrettävissä muihinkin kumppanuuksiin.

Työelämäkumppanillemme SMT:lla oli useita motiiveja aloittaa yhteistyö. SMT näkee yhteistyön mahdollisuutena saada tutkimisen ja kehittämisen kautta tuoreita ajatuksia liiketoimintansa kehittämiseen. SMT tulee yrityskäyntien ja muiden toimintojen avulla yrityksenä tunnetuksi opiskelijoiden keskuudessa ja pystyy itse vaikuttamaan työnantajakuvaansa hyvänä yhteistyökumppanina. SMT:n tavoitteena on myös halu osallistua aktiivisesti matkailualan koulutuksen kehittämiseen, mikä konkreettisimmillaan toteutuu vuoropuheluna koulutuksen sisältöjen kehittämisessä alan tarpeita ajatellen.

Hyvät harjoittelijat ja työntekijät auttavat SMT:a saamaan tulevaisuudessa strategian kannalta tärkeää osaamista. Kuten koko työelämäyhteistyötä, myös harjoittelua koskee suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys: käytännössä se toteutuu siten, että SMT:oon valituille harjoittelijoille on



suunniteltu kaikkia harjoittelujaksoja koskeva niin kutsuttu harjoittelupolku. Ensimmäisessä perusharjoittelussa HH-mljkosta valitut harjoittelijat työskentelevät SMT:n eri osastoilla ja saavat peruskuvan yrityksestä sekä tekevät liikematkatoimiston taustatehtäviä. Mikäli sekä työnantaja että harjoittelijat ovat tyytyväisiä ensimmäisen perusharjoittelujaksoon, tekee HH-mljkon harjoittelija myös muut koulutusohjelmaan kuuluvat harjoittelujaksot SMT:ssa. Harjoittelun edetessä työtehtävät monipuolistuvat ja muuttuvat vaativimmiksi. Tavoitteena on, että harjoittelupolun läpikäyneet harjoittelijat voisivat valmistuttuaan työllistyä SMT:oon ja päästä sisälle vaatimaan liikematkatoimiston toimintaan, johon yleensä edetään vasta monien matkailualan työvuosien jälkeen.

## **Opiskelijoiden, opettajien ja työelämäkumppanin kokemuksia yhteistyöstä**

Tässä vaiheessa voimme arvioida ainoastaan yhteistyön alkua ja yhteistyön ensimmäisenä toimintona toteutettua strategisen johtamisen opintojaksoa. Yhteistyö on suunniteltu kestämään koulutusohjelman opintojen eli 3,5 vuoden ajan, ja artikkelin kirjoitusvaiheessa kokemuksia yhteistyöstä on vajaalta lukuvuodelta. Toisena arvioinnin kohteena on pilottiyhteistyömuotona toteutettu strategisen johtamisen opintojakso aikuisopiskelijaryhmälle. Tietoisesti pohdittujen arviointimenetelmien lisäksi jokainen hankkeeseen osallistuva toimija tekee jatkuvasti tietoista ja tiedostamatonta arviointia siitä, toteutuuko kehittämishanke toivotulla tavalla, päästäänkö yhteistyössä tavoitteisiin ja syntyykö opiskelijan ja opettajan näkökannalta sellaista osaamista, jota työelämässä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvitaan?

### **Pilottina strategisen johtamisen opintojakso**

SMT:n ja HH-mljkon työelämäkumppanuuden pilottina oli syksyllä 2010 toteutettu strategisen johtamisen opintojakso. Tavoitteenamme oli rakentaa oppimisprosessi, jossa työelämän kanssa yhdessä oppiminen ja kehittäminen ovat oppimisen lähtökohtina (Ojasalo ym 2009, 15). Tutkivalla ja kehittäväällä oppimisella tarkoitetaan tässä artikkelissa sellaista oppimista, jossa opettaja ei tarjoa opiskelijoille valmista tietoa vaan oppija ohjaa omaa oppimistaan asettamalla ongelmia, muodostamalla omia käsityksiä ja selityksiä, etsimällä tietoa sekä rakentamalla tiedosta laajempia kokonaisuuksia. Oppimista voidaan siis tarkastella

tutkimusprosessina, jossa syntyy sekä uutta tietoa että uutta ymmärrystä (ks. Hakkarainen ym 2005).

Strategisen johtamisen opintojaksolla kolmannen vuosikurssin aikuisopiskelijat saivat tehtäväkseen analysoida SMT:n toiminta-ympäristöä ja tunnistaa sieltä SMT:n kannalta keskeiset uhat ja mahdollisuudet, arvioida yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia sekä pohtia, millaiset tekijät voisivat tuoda SMT:lle kestävää kilpailuetua tulevaisuudessa. Opintojakson tehtävä rakentui SMT:n ja kolmen opettajan välisissä yhteisissä pohdintoissa ja keskusteluissa. Lähtökohdaksi otettiin SMT:n todellinen toimintaympäristö ja strategiset haasteet, mutta toisaalta opettajat huolehtivat siitä, että tehtävä sopi opintojaksolle ja vastasi opetussuunnitelmassa asetettuja tavoitteita. SMT oli opintojakson alkaessa muuttunut niin sanotusta täyden palvelun matkatoimistosta liikematkatoimistoksi, joten tehtävä oli hyvin ajankohtainen ja linkittyi vahvasti matkailun todelliseen toimintaympäristöön ja sen muutoksiin nyt ja lähitulevaisuudessa.

Toimintaympäristön analysoimisen lisäksi tehtävän tavoitteena oli tunnistaa SMT:n strategisia vaihtoehtoja tulevaisuudessa ja pohtia, millaisen markkinointistrategian ja sähköisen liiketoiminnan avulla uusi strategia parhaiten toteutetaan. Opiskelijoita kannustettiin myös miettimään niin sanottuja sinisen meren mahdollisuuksia eli uusia ja erilaisia ratkaisuja, uusia toimintamalleja ja markkinoita, joilla ei ole kilpailijoita (sinisen meren strategiasta tarkemmin Kim & Mauborgne 2005). Kumppanuuden näkökulmasta uuden tiedon syntyminen oli SMT:lle kiinnostava mahdollisuus, sillä matkailun liikkeenjohdon aikuisopiskelijat tarkastelivat yrityksen toimintaa kriittisesti tulevaisuuden ammattilaisina. Opintojaksotehtävää edeltävät yhteiset suunnittelupalaverit lisäsivät molempien osapuolten tietämystä toistensa organisaatioista ja vahvistivat yhteistyön onnistumisen edellyttämiä luottamuksellisia, henkilökohtaisia suhteita. Palaverien tuloksena syntyi molemminpuolinen luottamus, joka mahdollisti arkaluonteistenkin, mutta tehtävän toteuttamisen kannalta tärkeiden tietojen kertomisen opiskelijoille. Tämän lisäksi opiskelijat ja ohjaavat opettajat kirjoittivat salassapitosopimuksen.

Opintojakson toteutuksessa sovellettiin tutkivan oppimisen mallia, joten tavoitteena oli rakentaa prosesseja, jotka tukisivat tiedon rakentamista ja parhaimmillaan uuden tiedon luomista niin yrityksen kuin opiskelijan näkökulmasta. Samalla pyrittiin myös aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamiseen, sillä aikuisopiskelijoillamme on erittäin paljon eri tavoin syntynyttä alaan ja aiheeseen liittyvää osaamista, jota

heidän toivottiin jakavan toisilleen kehittämishankkeen parissa työskennellessään. Lähtökohtana oli usko siihen, että opiskelijat pystyvät parhaimmillaan käynnistämään tutkimusprosessin, jossa ei pelkästään jaeta tietoa, vaan samalla syntyy sekä uutta ymmärrystä että uutta tietoa. Hankkeemme näkökulmasta tämä uusi ymmärrys ja tieto eivät ole tärkeitä pelkästään opiskelijoiden vaan myös SMT:n ja HAAGA-HELIAN näkökulmasta.

Käytännössä tietoa ja osaamista pyrittiin synnyttämään ja jakamaan keskittymällä liiketoiminnan kehittämiseen liittyviin ongelmiin pienryhmissä. Ryhmien jäseniä kannustettiin yhteistyöhön ja yhteisölliseen oppimiseen esimerkiksi antamalla sellaisia tehtäviä, jotka edellyttävät työnjaon sijasta yhteistyötä. Toinen keskeinen tiedon ja osaamisen jakamisen ja ehkä myös uuden tiedon tuottamisen arena olivat tehtävien esitystilaisuudet, joissa läsnä olivat niin opiskelijat, ohjaajat kuin SMT:n edustaja. Koska tavoitteena on SMT:n liiketoiminnan kehittäminen, on kaikkien osapuolten tavoitteena myös parhaimpien ideoiden, ajatusten ja ehdotusten vakiinnuttaminen käytäntöön eli muutoksen aikaansaaminen.

Opintojakson aikana opiskelijat etsivät itse sopivia käsitteitä, malleja ja analyysimenetelmiä sekä etsivät tietoa SMT:sta, toimintaympäristön muutoksesta, toimialan kehityksestä ja tulevaisuuden haasteista. SMT tarjosi opiskelijoille konkreettisia ongelmia ja kehittämisen kohteita sekä tietoa ongelmien ratkaisemista tukemaan. Opettajat tukivat pienryhmien toimintaa aktivoivien luentojen, asiantuntijaluentojen, säännöllisen pienryhmäohjauksen sekä verkkoympäristön avulla. Yksi tärkeimmistä oppimistilanteista oli pienryhmien kehittämis ehdotusten esittelytilaisuus, jossa esityksiä kommentoivat niin toiset opiskelijat, ohjaavat opettajat kuin SMT:n Aija Juvonen.

## **Palautetta työelämäyhteistyön alkutaipaleelta**

Kumppanuuden kehittämistä arvioimassa ovat olleet artikkelin kirjoittajat kehittäjän roolissa ja opettajina sekä muut pilottiopintojakson opettajat, työelämäkumppanin edustaja Aija Juvonen ja pilottiopintojaksolle osallistuneet opiskelijat. Tässä vaiheessa arvioinnin kohteena ovat olleet yhteistyön tavoitteisiin pääseminen eri osapuolten näkökulmasta sekä kehittämiseen prosessina liittyvät asiat, kuten yhteistyön toimivuus ja toimijoiden välinen vuorovaikutus. Lisäksi arvioinnin kohteena on ollut pilottiopintojakson eli strategisen johtamisen opintojakson arviointi eri

toimijoiden ja oppimisen näkökulmista. Yhtäältä arvioidaan sekä koko yhteistyön alun että toisaalta yksittäisen opintojakson onnistumista. Arvioinnin keinoina ovat olleet kehittäjien eli tämän artikkelin kirjoittajien ja muiden ohjaavien opettajien yhteiset keskustelut ja erikseen järjestetty arviointikeskustelu työelämäkumppanin kanssa sekä opiskelijapalaute. Tämän lisäksi kehittäjät ja ohjaavat opettajat ovat arvioineet yhteistyötä ja pilottiopintojaksoa itsearviointin keinoin.

Yksi kumppanuutemme keskeisistä piirteistä on ollut systemaattisuuden ja yhdessä sopimisen lisääminen, ja siinä olemme onnistuneet melko hyvin. Kaikki työelämäyhteistyötä koskevat yhteiset toimenpiteet ja tehtävät, kuten lukukauden suunnittelupalaverit, opiskelijaryhmien yritysvierailut, SMT:n työharjoittelupaikkojen haku ja yhteistyön arvioinnit, on aikataulutettu vuosikelloon. Molemmat osapuolet pitävät vuosikelloa tärkeänä työkaluna juuri sen havainnollisuuden ja yksinkertaisuuden vuoksi; sen voi kiinnittää työhuoneen seinälle ja yhdellä silmäyksellä nähdä, mitä yhteistyömuotoja kuluvalle lukukaudelle on aikataulutettu. Vuosikellosta olemme saaneet hyvää palautetta omassa organisaatiossamme, ja se vaikuttaa siirrettävältä ja käyttökelpoiselta mallilta muitakin kumppanuuksia ajatellen.

Ensimmäinen, sekä kumppanuutta että pilottina toteutettua strategisen johtamisen opintojaksoa koskeva arviointikeskustelu pidettiin joulukuussa 2010. Molempien organisaatioiden mielestä yhteistyön alku on sujunut tavoitteiden mukaisesti ja kumpikin osapuoli on sitoutunut yhteistyön jatkamiseen alkuperäisen suunnitelman mukaisesti eli koko Haagan matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelman opintojen ajan. Yhteistyö Haagan toimipisteen ja SMT:n kanssa on sujunut tähän asti ongelmitta, mutta olemme tiedostaneet, että positiivisen alun takana ovat organisaatioiden vastuuhenkilöiden halu toimia yhteistyössä ja näkemys yhteistyön molemminpuolisesta hyödystä (vrt. esim. Uzzi & Dunlap 2005). Haasteena on samantasoisien yhteistyöintensiteetin säilyttäminen tulevina vuosina, kun yhteistyön alkuinnostus laantuu ja mahdollisia epäonnistumisia ja ongelmia tulee eteen.

Yhteistyö ja kumppanuus perustuvat hyvin vahvasti toimiviin henkilösuhteisiin, ja yhteyshenkilön vaihtuessa joko SMT:ssa tai HH-mljkossa yhteistyön tulevaisuus voisi vaarantua. Tämän vuoksi on pyritty panostamaan hankkeen vaikuttavuuteen vastaisuudessa ja jakamaan tietoa molemmissa organisaatioissa. SMT:n vastuuhenkilö henkilöstöpäällikkö Aija Juvonen on kertonut työelämäyhteistyöstä johtoryhmässä ja pitää ryhmää ajan tasalla tapahtumista. Haagan toimipisteessä kumppanuu-

desta on kerrottu koko opettajakunnalle ja ohjelmajohtajille syksyllä 2010 henkilökunnan kokouksessa ja erikseen matkailun opettajille matkailutiimin kokouksessa. Tiedon jakamisella pyritään välttämään yhteistyön loppuminen, mikäli HAAGA-HELIA:n tai SMT:n vastuuhenkilöt vaihtuisivat.

Hankkeen myötä SMT:n ja HAAGA-HELIA:n välille on syntynyt keskusteluyhteys, mikä helpottaa yhteydenottoa missä tahansa asiassa. Yhteiset toimenpiteet on kirjattu ylös vuosikelloperiaatteella, joka selkiyttää ja raamittaa toimintaa sekä sitouttaa molempia osapuolia sovittuihin tehtäviin. SMT:n odotuksena on, että työelämäyhteistyötä koskevista asioista HAAGA-HELIA olisi aktiivisempi osapuoli: he toivovat, että aloitteet ja yhteydenotot tulisivat HAAGA-HELIAsta, joka myös pitäisi kiinni aikatauluista ja yhteistyön edistymisestä sovitun mukaisesti. SMT:n yhteyshenkilö kertoi arviointipalaverissa olevansa kiinnostunut oppimaan lisää Haagan matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelman sisällöstä ja kursseista, jotta hän yrityksen edustajana voisi ymmärtää paremmin koulutuskokonaisuutta ja sen etenemistä. Seuraavassa lukukauden suunnittelupalaverissa tutustumme opintosuunnitelmaan yhdessä, jotta kokonaisuus hahmottuisi paremmin. SMT on halukas toteuttamaan yhdessä erilaisia tehtäviä ja projekteja matkailun kursseille, mutta tämän edellytyksenä on opintokokonaisuuksien ja periodien aikataulutuksen ymmärtäminen.

Myös strategisen johtamisen opintojakson ja sen aikana mahdollisesti tapahtuvan tutkivan oppimisen arviointi on osa kehittämishanketta ja sen arviointia. Strategisen johtamisen opiskelua on perinteisesti leimannut teoreettisuus, ja opiskelijoiden on ollut vaikea siirtää käsitteitä ja malleja käytäntöön. Opiskelijoiden antaman palautteen perusteella oppimista tukivat työelämälähtöisyys, tutustuminen SMT:n toimintaan, kehittämistehtävien esitystilaisuus ja siinä saatu palaute sekä opettavien teemojen linkittyminen aidosti toisiinsa. Opiskelijat kokivat myös, että SMT oli aidosti kiinnostunut heidän aikaansaannoksistaan ja ajatuksistaan. Kehitettävää opiskelijoiden mielestä oli eniten tiedon saamisessa ja tehtävänannon täsmällisyydessä.

Opintojaksolla toimineiden opettajien näkökulmasta yhteistyö toimi melko hyvin sekä opettajien kesken että työelämäkumppanin kanssa. Opintojakson tehtävä oli kuitenkin haasteellinen, joten opiskelijat olisivat ehkä tarvinneet lisää strategista tietoa tehtävän tekemisen tueksi. Toisaalta yhteistyökumppanimme oli erittäin sitoutunut ja oli perehtynyt opiskelijoiden raportteihin ja kommentoi niitä esi-

tystilaisuudessa – tämän kokivat positiivisena niin opiskelijat kuin opettajat. Ohjaajat nostivat kaikki esiin avoimuuden ja luottamuksen merkityksen kumppanuudessa, ja tämä havainto nousee esiin myös kumppanuutta koskevassa kirjallisuudessa (ks. esim. Toivola 2006; Uzzi & Dunlap 2005).

## Kumppanuutta kehittämässä

### Arviointia alkuvaiheesta

Kumppanuutta kehittäessä kaikki osapuolet – niin opettajat, opiskelijat kuin yhteistyökumppani oppivat ja kaikkien osapuolten osaaminen kehittyi. Oppimisen refleктоiminen ja tunnistaminen on tärkeää sekä osapuolten oman osaamisen kehittämiseksi että osallistuville organisaatioille. Koko toimialan kannalta olennaista on se, että työelämälähtöisissä hankkeissa työskennellessä syntyy osaamista ja ymmärrystä ja parhaimmillaan jopa uutta tietoa, jota opiskelijat hyödyntävät omassa työssään tai omassa yrityksessään.

Oppiminen tapahtuu HAAGA-HELIAN näkökulmasta kahdella taholla: ensinnäkin opiskelijoiden osaaminen kehittyy työelämälähtöisiä ongelmia ratkaistaessa, ja toisaalta myös opettajien osaaminen kehittyy ja pysyy ajan tasalla. Kumppanuus auttaa ymmärtämään työelämän tarpeita ja ajankohtaisia ongelmia, tuo tärkeää tietoa opetussuunnitelmaa varten ja parantaa opettajien ja ohjaajien verkostoitumista niin organisaation sisällä kuin ulospäin. Yhteistyökumppani saa myös tilaisuuden oppia yhdessä opiskelijoiden ja opettajien kanssa. Parhaimmillaan työelämälähtöisyys ja kumppanuus kehittyvät ja kehittävät osaamista vuorovaikutuksessa, jossa tiedonmuodostus, ymmärrys ja osaaminen syntyvät hermeneuttisen spiraalin tapaan jatkumona.

Kehittämishankkeen aikana nousi esiin monenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia, joiden pohtiminen voi auttaa muita työelämäkumppanuutta kehittäviä opettajia tai muita hankkeiden parissa työskenteleviä. Työelämäkumppanuuden kehittämisen tärkeä lähtökohta on jonkinlainen henkilösuhde tai henkilöiden välinen suhdeverkosto. Henkilökohtaisen suhteen muuttaminen organisaatioiden väliseksi yhteistyöksi ja vielä syvemmäksi työelämäkumppanuudeksi edellyttää kuitenkin enemmän kuin pelkkää henkilöiden välistä verkostoitumista. Kumppanuutta näyttäisivät kehittämishankkeemme perusteella tukevan ainakin henkilöstön osallis-

taminen, yhteisesti asetetut tavoitteet, systemaattisuus ja sopiminen sekä luottamus ja avoin vuorovaikutus.

Erilaisia hankkeita ja tapahtumia on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa paljon, joten yksittäisen hankkeen sisällön ja tulosten viestittäminen organisaatiossa on suuri haaste. Myös Stepit KOHO -hankkeesta ja SMT-työelämäyhteistyöstä on tiedotettu mahdollisuuksien mukaan, mutta asioiden omaksuminen ja tiedostaminen tapahtuu vasta silloin, kun opettajat ovat mukana yhteistyössä ja toiminnassa. Mielestämme viestintä ja osallistaminen ovat välttämättömiä keinoja, kun kumppanuutta ankkuroidaan koulutusorganisaatioon.

Systemaattisuus ja sopiminen helpottavat yhteistyötä ja kehittämistä monella tapaa. Yhteisten tavoitteiden ja hyötyjen pohtiminen sekä niistä sopiminen saattavat tuntua liioittelulta mutta lopulta edistävät kumppanuuden kehittämistä ja syventämistä. Tärkeää on kirjata heti ensimmäisessä tapaamisessa molempien organisaatioiden tavoitteet ylös ja sopia perusraamit yhteistyölle, kuten organisaatioiden vastuuhenkilöt, yhteistyön taso, organisaatioiden rooli ja yhteistyön arviointipalaverit. Mikäli käytännön asioita ei kirjata selkeästi ylös aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen, yhteistyö hiipuu helposti.

Vastaisuudessa SMT:n ja HAAGA-HELIAN yhteistyössä Haagan toimipiste on vetovastuussa ja huolehtii siitä, että arviointipalaverit ja suunnittelupalaverit pidetään vuosikellon aikataulutuksen mukaisesti. HH-mljkon yhteyshenkilö on myös linkki SMT:n ja opiskelijoiden välillä esimerkiksi harjoitteluasioissa. Arviointipalaverissa on tärkeää puhua avoimesti tavoitteiden toteuttamisesta ja siitä, miten yhteistyötä voisi mahdollisesti parantaa. Henkilösuhteilla on suuri merkitys avoimen ilma- piirin luomisessa. Vastavuoroisuus, avoimuus ja yhteiset normit helpottavat yhteistyötä ja luottamuksen syntymistä. Toisaalta kumppanuuksien hyödyntäminen edellyttää myös organisaatioilta kykyä johtaa ja viestiä verkostoista ja kumppanuuksista niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Suurimpana haasteena työelämäkumppanuuden kannalta nousi esiin resurssien, eli etenkin ajan ja rahan merkitys. Molempien osapuolten on hyödyttävä kumppanuudesta, muuten kumppanuuteen ei panosteta resursseja. Usein hyöty on selkeämmin nähtävissä koulutusorganisaation näkökulmasta, koska sen kannalta on kyse strategian ohjaamasta toiminnasta. Siksi koulutusorganisaatiosta tulevien toimijoiden on kyettävä pohtimaan hyötyjä työelämäkumppanin näkökulmasta realistisesti ja rehellisesti.

Yllättäviäkin haasteita saattaa nousta esiin matkan varrella. Mitä strategisemmasta tiedosta on kyse, sitä varovaisempia yritykset ovat sitä

jakamaan tai kertomaan siitä opiskelijoille. Yhä kovenevassa kilpailutilanteessa luottamuksen merkitys korostuu, sillä yritykset eivät halua yrityssalaisuuksien vuotavan kilpailijoilleen. Jos työelämäkumppani toimii samalla toimialalla kuin opiskelijat työskentelevät, törmätään helposti kilpailuasetelmaan. Esimerkiksi matkailualan toimijoita on Suomessa rajallinen määrä, ja myös yksi opiskelijoistamme työskenteli keskeisimmän kilpailijan palveluksessa. Ratkaisimme ongelman siten, että opiskelija osallistui normaalisti opintojaksolle, mutta hän teki vastaavan kehittämistehtävän omalle työnantajalleen. Tällaiset käytännön toteutukseen liittyvät haasteet on hyvä tiedostaa jo kumppanuuden alussa ja käsitellä niitä yhdessä avoimesti, etteivät kumppanuuteen liittyvät isommat projektit kaadu yksityiskohtiin.

### Kohti yhdessä oppimista

Työelämäkumppanuudet ovat tärkeässä roolissa niin ammattikorkeakoulun strategioissa kuin käytännön työssä: opintojaksoilla, harjoitteluisa ja monenlaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Koska kumppanuuksien kehittäminen vie yleensä aikaa ja edellyttää henkilösuhteita, on alumnien sitouttaminen yhteistyöhön heti valmistumisen jälkeen suuri mahdollisuus. Toisaalta suurin osa opiskelijoista, etenkin aikuisopiskelijat, ovat jo työelämässä ja heilläkin on omia verkostoja toimialalla – näiden hyödyntäminen on myös yksi mahdollisuus kumppanuuksien kannalta.

Pitkäkestoisen kumppanuuden etuna ovat luottamus, yhteiset tavoitteet ja sopimukset, jotka helpottavat vuorovaikutusta, lisäävät ennustettavuutta, säästävät resursseja ja mahdollistavat parhaimmillaan yhdessä oppimisen ja kehittämisen. Yhteistyön jatkuessa henkilösuhteiden merkitys pienenee ja kumppanuuteen liittyvät riskit vähenevät. Koko koulutusohjelman ajan jatkuva kumppanuus tarjoaa myös opiskelijoille mahdollisuuden tutustua syvällisesti yhteen yritykseen ja samalla koko toimialaan – ja muutamalle aukeaa yhteistyön seurauksena harjoittelu- paikka tai jopa työpaikka. Yritys saa samalla keskustelukumppaneita ja uusia näkökulmia alaa opiskelevista nuorista ja aikuisista.

Tavoitteenamme on tulevaisuudessa rakentaa kumppanuudesta malli, joka olisi siirrettävissä myös muihin koulutusohjelmiin ja nuorten koulutukseen. Tässä työssä tärkeää on kokemusten ja oppimisen dokumentointi koko yhteistyön rakentumisen ajan sekä prosessin jatkuva, monella tasolla tapahtuva arviointi sekä tiedottaminen ja ankkurointi organisaatiossa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti.



Ammattikorkeakoulun – tai miksei muunkin koulutusorganisaation – näkökulmasta kiinnitämme huomiota etenkin seuraaviin asioihin. Koulutusorganisaatioissa opettajan rooli on suuressa murroksessa ja asiantuntijaroolista ollaan siirtymässä yhä enemmän oppimisen mahdollistajan ja ohjaajan rooliin. Käytännössä opiskelijat ja opettajat tai ohjaajat oppivat yhdessä työelämän kanssa, asiantuntijuutta jaetaan ja opiskelija on toiminnan keskiössä. Oppiminen tapahtuu yhä useammin muualla kuin auditorioissa tai luokkahuoneissa, mikä edellyttää opettajilta yhteistyötä oman organisaation sisällä ja se ulkopuolella, aktiivista verkostoitumista, osaamisen jakamista ja opiskelijoiden vastuuttamista ja valtuuttamista.

Murros ei kosketa ainoastaan yksittäisiä opettajia vaan myös kokonaisia yhteisöjä. Työelämälähtöinen oppiminen edellyttää monissa koulutusorganisaatioissa organisaatiokulttuurin muutosta sekä yhteistyötä ja verkostoitumista tukevien rakenteiden ja järjestelmien luomista. Esimerkiksi harvoissa organisaatioissa on käytössä toimiva tietojärjestelmä tai tietopankki, josta löytyisi ajantasainen tieto kumppanuuksista, sopimuksista, kumppanuuden tavoitteista ja etenkin yhteystietoineen. Systemaattisuuden ja sopimusten merkitys nousee esiin erityisesti organisaatioiden välisistä kumppanuuksista puhuttaessa – niiden avulla vähennetään riippuvuutta henkilösuhteista ja otetaan askel kohti strategista kumppanuutta, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Edellä kuvatut strategiset tavoitteet edellyttävät opettajilta yhteisö- ja verkosto-osaamista sekä tutkimis- ja kehittämisosaamista koetukselle. Opettajilta edellytetään sekä henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvia verkostoja että niiden aktiivista rakentamista ja kehittämistä. Lähtökohdaksi on asetettu oppiminen yhdessä työelämän kanssa, mikä edellyttää myös vahvaa tutkimis- ja kehittämisosaamista.

Kumppanuutta kehittäessä mieleemme on hiipinyt myös kysymys työelämälähtöisen oppimisen käsitteen tarkentamisesta. Näyttää siltä, että työelämälähtöisellä oppimisella viitataan usein oppimiseen, joka tapahtuu muualla kuin koulutusorganisaatioissa. Pitäisikö meidän pohdita kriittisemmin työelämän ja koulutuksen välistä suhdetta – siis siten, että koulutusjärjestelmä nähtäisiin selkeämmin osana työelämää eikä erillisenä saarekkeena työelämän ulkopuolella? Helpottaisiko tällainen tulkinta myös verkostoitumista, kumppanuuksien rakentamista ja yhdessä oppimista?



## OSA 3

Sirpa Laitinen-Väänänen

Kirsti Weissmann

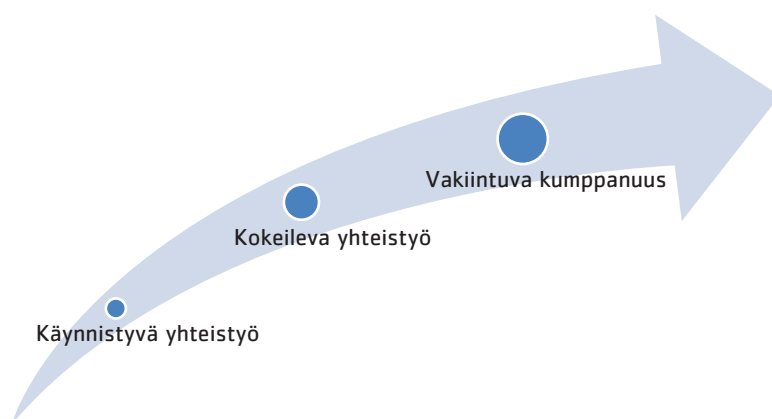
Liisa Vanhanen-Nuutinen

# Työelämäkumppanuuden askelmia

SIRPA LAITINEN-VÄÄNÄNEN, KIRSTI WEISSMANN & LIISA VANHANEN-NUUTINEN

Olemme pyrkineet jäsentämään Stepit KOHO -projektin ja sen valmennusohjelmaprosessin avulla, millaisten askelmien kautta ammattikorkeakouluhenkilöstön työelämäyhteistyö näyttäisi tai voisi edetä työelämäkumppanuudeksi. Ohessa esitettävät askelmat ovat alustavia ja vaativat vielä käytännön kokeilujen kautta kerättävää arviointia.

Kirjallisuuteen perehtymällä, valmennusohjelman suunnitteluun ja toteutukseen osallistumalla sekä valmennettavien artikkeleita lukemalla päädyimme jäsentämään työelämäyhteistyön rakentumista kumppanuudeksi kolmivaiheisen prosessin kautta (Kuva 1). Ymmärrämme kumppanuuden tässä lähelle strategista kumppanuutta (Ståhle & Laento 2000, vrt. Engeström 2006), jossa yhteisistä tavoitteista on sovittu. Tällaisen kumppanuuden tunnuspiirteitä ovat pitkäkestoisuus, yhdenvertaisuus, rajojen ylittäminen ja toiminnan kehittäminen (Toiviainen ym. 2004). Kumppanuus perustuu molempien osapuolien sitoutumiseen ja avoimeen tiedonvaihtoon. Päämääränä kumppanuudessa on win-win-tilanne, jossa sekä ammattikorkeakoulu että työelämä hyötyvät. Osapuolet voivat yhdessä oppia ja kehittyä (vrt. Hallikas ym. 2001, 58–59).



Kuva 1. Työelämäkumppanuuden rakentumisen askelmat

Yhteistyön alkuvaiheissa opettaja on vielä kiinni perinteisessä opettajuudessa. Työn tavoite määräytyy opiskelijan oppimisen kautta. Toimintaympäristönä on ammattikorkeakoulu ja yhteistyötä työelämän suuntaan tehdään opetussuunnitelmaan liittyvän harjoittelun yhteydessä. Kuitenkin ”katse on kääntynyt työelämän suuntaan” ja halukkuutta moniulotteisempaan työelämäyhteistyöhön on. Tämän vaiheen nimesimme *käynnistyvän yhteistyön vaiheeksi*. Käynnistyvään yhteistyöhön liittyy pyrkimys yhteisen ymmärryksen luomiseen opettajan tai muun ammattikorkeakoulutoimijan ja työelämän edustajien välille. Lähtökohtana yhteistyölle ovat omat olemassa olevat verkostot, jotka ovat syntyneet aiemman työn, harrastuksen tai vapaa-ajan toiminnan avulla. Yhteistyössä ei välttämättä ole vielä konkreettista sisältöä tai muotoa, enemmänkin yhteistyön tekemisestä neuvotellaan ja sitä ideoidaan yhdessä. Tässä julkaisussa Minna Ulmalan artikkelissa ilmentyy hyvin käynnistyvän yhteistyön vaiheet työelämäyhteistyötä aloittavan opettajan näkökulmasta.

*Kokeilevan yhteistyön vaiheessa* yhteistyöstä on jo sovittu. Mahdollisesti siitä on tehty kirjallinen sopimus ja on löydetty toimintamuotoja, joita käynnistetään ja kokeillaan. Yhteistyö on vielä enemmänkin kertaaluonteista kuin jatkuvaa tai systemaattista. Yhteistyö voi olla vielä oppilaitoslähtöistä ja liittyä opinnäytetyön tai yksittäisen opintojakson prosessiin. Opettajuudessa katse siirtyy yksilön oppimisesta työyhteisön oppimiseen suuntaan. Tiedon tuottamista ja innovaatioiden synnyttämistä kokeillaan käyttäjien ympäristössä. Työelämän ympäristöt vahvistuvat toiminta- ja oppimisympäristöinä. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyessä myös yhteinen kieli alkaa muodostua koulun ja työelämän välille. Tietoa vaihdetaan, mutta ei vielä yhteisesti tuoteta. Yhteistyökokeilut ovat edelleen yksittäisen opettajan vastuulla eikä yhteisöllistä toimintakulttuuria ole vielä syntynyt.

Kokeilevan yhteistyön vaiheeseen liittyy yhteistyömuotojen ja -tapojen kokeiluja ja mahdollisesti myös epäonnistumisia, joita tuleekin sallia. Niistä voi oppia. Vertaistuki tai mentorointi kokeilevan yhteistyön vaiheessa auttaa ja tukee kokemuksista oppimista ja epäonnistumista ylipääsemistä. Kokeilevasta yhteistyöstä tässä julkaisussa voisi olla esimerkkinä Taina Heimin-Reimin, Raija Hirvosen ja Katri Kämäräisen artikkeli, jossa he kuvaavat yhteistyön tekemistä ja kokeiluja erilaisten molempia partnereita palvelevien muotojen löytämiseksi.

*Vakiintuvan kumppanuuden* vaiheessa yhteistyöstä on tullut jatkuvaa ja tavoitteellista. Siinä alkaa olla systemaattisuutta, joka perustuu yhteiselle suunnittelulle ja sopimiselle. Toiminnasta hyötyvät molemmat

osapuolet ja se on kummankin osapuolen tavoitteiden mukaista. Teke- mistä dokumentoidaan, arvioidaan ja kehitetään. Tiedonkululle on löy- tynyt tarkoituksenmukaiset kanavat ja tavat. Vuorovaikutus on taajaa ja tasavertaista työelämä- ja korkeakoulutoimijoiden välillä. Yhteistyöstä on rakentunut kumppanuutta.

Yhteistyön lähtökohta on siirtynyt tai siirtymässä vahvemmin työelä- mään ja ammattikorkeakoulu näyttäytyy näin osana aluekehitys- ja in- novaatioprosessia. Ammattikorkeakoululle on rakentumassa siinä selkeä rooli. Opettajan toiminnassa tämän roolin tunnistaminen ei välttämättä ole selkeää, mutta arvioitaessa yhteistyöprosessia laajemmin kullakin yhteistyö- ja kumppanitoimijalla on merkitystä kokonaisuuden kannalta. Vakiintunut kumppanuus mahdollistaa yhteisen tiedonmuodostuksen ja uuden tiedon rakentamisen sekä toimintojen kriittisen tarkastelun ja systemaattisen kehittämisen. Kumppanuudessa toiminta ei ole enää yk- sittäisen opettajan vastuulla, vaan mukana ovat toimijoiden taustaor- ganisaatiot. Oppijoiksi ja hyötyjiksi laajenevat yksittäisten toimijoiden yhteisöt ja taustayksiköt. Näin opettajuuskin laajenee verkostomaisem- paan suuntaan. Opettamisen kohde siirtyy edelleen työelämän suuntaan. Opiskelija näyttäytyy tässä prosessin vaiheessa enemmän työelämän ke- hittäjänä, joka toimii entistä tasavertaisemmassa suhteessa opettajaan ja työelämään päin. Opettajuudessa katse siirtyy yksilön oppimisesta työyhteisön oppimiseen. Tiedon tuottamista ja innovaatioiden synny- tämistä kokeillaan käyttäjien ympäristössä.

Tässä julkaisussa esimerkiksi Salla Juustilan, Marjaana Mäkelän ja Meri Vehkaperän prosessista voidaan löytää pyrkimyksiä vakiintuvaan kumppanuuteen.

## Kolme askelmaako?

Esittämämme kolme kumppanuuden rakentumisen askelmaa vaativat tuekseen lisää empiiristä tietoa ja sen systemaattista analysointia. Jos ver- rataan tekemiämme alustavia havaintoja aiemmin laadittuihin kumppa- nuuksien jaotteluihin, voidaan havaita, että tulkintamme kumppanuuden rakentumisesta lähestyy Ståhlen ja Laennon (2000) strategisen kumppa- nuuden muotoa. Ståhle ja Laento jakavat kumppanuudet operationaa- liseksi, taktiseksi ja strategiseksi kumppanuudeksi. Operationaaliseen kumppanuuteen liittyy suhteen lyhytaikaisuus, kilpailutus ja kumppanien välisen sidoksen löyhyys. Taktinen kumppanuus on operationaalista tii- viimpää ja sen ajatellaan jatkuvan pidempään. Taktiseen kumppanuuteen

liittyy tehtyjen sopimusten lisäksi luottamus, joten kumppaneiden välinen viestintä on operationaalista kehittyneempää ja avoimempaa. Kolmas, strateginen kumppanuus, on kumppanuuden kehittynein ja monimutkaisin muoto. Strateginen kumppanuus luo osapuolille kilpailuetua, jota ne eivät voisi yksin saavuttaa ja yhteistyöllä pyritään jatkuvaan oman toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen. Yhteistyö ja henkilösidokset ovat edellisiä muotoja vahvempia ja ne ovat kestoaltaan edellisiä kumppanuuden muotoja pidempiä. (Stähle & Laento 2000.)

Hanna Kuitunen (2007) on yritysten välisten kumppanuuksien askelmia pohtiessaan päätenyt kirjallisuuden perusteella neljään kumppanuuden vaiheeseen. Hänen jaottelustaan löytyvät etsintä-, käynnistys-, kokeilu- ja vakaan yhteistyön tekemisen vaiheet. Omassa askelmallisamme pyrimme painottamaan yhteistyön sisällöllistä ja toiminnallista muutosta ajan jatkumolla. Satunnaisesta, kokeilevasta yhteistyöstä siirytään kohti kumppanuutta, jossa pyritään yhteiseen kehittymiseen ja tiedonmuodostukseen.





KIRJOITTAJAT

Merja Alanko-Turunen, FT, KTM  
yliopettaja  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu,  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu,

Taina Heininen-Reimi, YTM  
lehtori  
Sosiaali- ja terveysala,  
Lahden ammattikorkeakoulu

Raija Hirvonen, TtM  
lehtori  
Sosiaali- ja terveysala,  
Lahden ammattikorkeakoulu

Salla Juustila, restonomi (ylempi AMK)  
lehtori  
Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikkö,  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Paula Kinnunen, TTM  
Liiketalouden koulutusyksikön johtaja, vararehtori  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Katri Kämäräinen, THM  
lehtori  
Sosiaali- ja terveysala,  
Lahden ammattikorkeakoulu

Sirpa Laitinen-Väänänen, TtT, HumK  
yliopettaja  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu,  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Ann-Nina Maksimainen, TtM  
lehtori, täydennyskoulutus  
Sosiaali- ja terveysala,  
Lahden ammattikorkeakoulu

Marjaana Mäkelä, FL  
yliopettaja, aikuiskoulutus  
Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikkö,  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Heli Potinkara, TtT  
yliopettaja  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu,  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Alena Santalainen, liiketalouden AMK -opiskelija  
projektityöntekijä  
järjestöyksikkö,  
Toimihenkilökeskusjärjestö STTK

Tuija Sulonen, TtM, sairaanhoitaja-kätilö  
opetuslihoitaja  
keskussairaalan tulosryhmä,  
Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä

Minna Ulmala  
tietojenkäsittelyn opettaja  
Liiketalouden ala,  
Lahden ammattikorkeakoulu

Liisa Vanhanen-Nuutinen, TtT  
tutkimuspäällikkö  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu,  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Meri Vehkaperä, KTL  
lehtori  
Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikkö,  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Ilkka Väänänen, FT, LitL  
tutkimusjohtaja  
Lahden ammattikorkeakoulu

Kirsti Weissmann, KM  
yliopettaja  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu,  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Empiria. WSOYPro Oy.

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351> Luettu 22.5.2011

Ammattikorkeakoulutuksen työelämälahtöisyyden kehittäminen. 2009. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 188/2009. [http://www.vtv.fi/files/1783/1882009\\_AMKkoulutuksen\\_tyuelamalahtöisyyden\\_kehittaminen\\_NETTI.pdf](http://www.vtv.fi/files/1783/1882009_AMKkoulutuksen_tyuelamalahtöisyyden_kehittaminen_NETTI.pdf). Luettu 7.1.2011.

Asetus ammattikorkeakouluista. 2003/352. 15.5.2003. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352> Luettu 10.5.2011

Auvinen, P., Grönroos, E., Hilli, Y., Hirvonen, E., Hyrkkänen, U. & Mäntylä, R. 2008. Ammattikorkeakoulun henkilöstön tutkimus- ja kehittämistoiminnan osaaminen. Teoksessa A. Jaroma (toim.) Virtaa verkostosta. Mikkelin ammattikorkeakoulu, A Tutkimuksia ja raportteja 36, 43–86.

Camagni, R. 1991. Innovations networks. Spatial perspective. London: Belhaven Press.

Chapp, S., Jambunathan, J. & Marnocha, S. 2010. Evidence-Based Curricular Strategies to Enhance BSN Graduates Transition into Practice. *Nurse Educator* 35(1), 20–24.

EK. 2008. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. Elinkeinoelämän keskusliitto. [http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2009/henko\\_08\\_22042009.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf) Luettu 22.5.2011.

EK:n yritys- ja oppilaitosyhteistyö 2008. [http://www.ek.fi/www/fi/koulutus/yritys\\_oppilaitos\\_yhteistyö/yritys\\_oppilaitos\\_yhteistyö.php](http://www.ek.fi/www/fi/koulutus/yritys_oppilaitos_yhteistyö/yritys_oppilaitos_yhteistyö.php) Luettu 22.5.2011.

Engeström, Y. 2006. Kaksikätkinen asiantuntijaorganisaatio. *Kansanterveyslaitoksen julkaisuja* B02.

EY-erityisdirektiivi 77/453/ETY.

Frilander-Paavilainen, E-L. 2005. Opinnäytetyö asiantuntijuuden kehittäjänä ammattikorkeakoulussa. Kasvatustieteen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Gergen, K.J. 2001. Social construction in context. London: Sage

Gibbons, M., Nowotny, H., Limoges, C., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. 1994. The new production of knowledge. London: Sage

Griffiths, T. & Guile, D. 2003. A connective model of learning: the implications for work process knowledge. *European Educational Research Journal* 2(1), 56–73.

Guile, D. & Griffiths, T. 2001. Learning Through Work Experience. *Journal of Education and Work* 14 (1), 113–131.

Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. 2004. Communities of networked expertise: professional and educational perspectives. Amsterdam: Elsevier.

Herranen, J. & Sirkkilä, H. 2008. Työelämälähtöisyydestä työelämäkeskeisyyteen – ammattikorkeakoulujen pedagogiset innovaatiot tutkimus- ja kehitystyön tukena. Teoksessa H. Kotila, A. Mutanen & M-L. Kakkonen (toim.) Opetuksen ja tutkimuksen kiasma. Helsinki: Edita, 90–111.

Janhonen, S. 2007. Tavoitteena työelämälähtöinen opetussuunnitelma. Teoksessa: P. Vuokila-Oikkonen & M. Kiviranta (toim.). POVER Psykiatrisen hoitotyön malli – verkostot ammatillisen pätevyyden kehittämisessä. Diakonia-ammattikorkeakoulu. B raportteja, no 36.

Janhonen, S. & Sarja, A. 2007. Mallitus työelämälähtöisen oppimisen edistäjänä. *Kever-verkkolehti* 3(6) <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/issue/current>.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2005. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Helsinki: WSOY.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V-M. 2001. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Happell, B. 2009. A Model of preceptorship in Nursing: Reflecting the Complex Functions of the Role. *Nursing Education Perspectives* 30(6), 372–376.

Hatakka, H. 2010. Sosionomiopiskelijan monimuotoiset oppimisympäristöt ammatillisen osaamisen kasvualustana. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere. Saatavissa:<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/lisuri00121.pdf>. Luettu 3.5.2011.

Helakorpi, S. 2005. Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 9/2005.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

Isohanni, I. & Toljamo, M. 2005. Ammattikorkeakoulun opinnäyte opiskelijoiden, opettajien ja työelämän näkökulmasta – kirjallisuuskatsaus ammattikorkeakoulujen opinnäytetöihin liittyvistä tutkimuksista. Kever-verkkolehti no 3 / 2005. <http://www.piramk.fi/kever/kever.nsf/>

Jokinen P., Mikkonen, I. & Gröhn-Rissanen, M. 2005. Lyhty laadukkaan hoitotyön oppimisympäristön kehittäminen. Loppuraportti, julkaisusarja D 3/2005. Savonia ammattikorkeakoulu.

Kallioinen, O. 2009. Miten Moodi 2 –tietoa tuotetaan ammattikorkeakoulujen T&K&I-toiminnassa? Teoksessa A. Jaroma (toim.) Virtaa verkostosta II. Mikkelin ammattikorkeakoulu, A Tutkimuksia ja raportteja 47, Mikkeli: Kopijyvä Oy, 21–39.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Koskinen, M-L. & Nordström, S. 2010. Tehyn koulutuspoliittiset teesit 2009–2013. Tehyn julkaisusarja F 1/10 muut julkaisut. Helsinki

Kukkola, E. 2008. Sairaanhoidajan ohjaustaidot sekä ohjaajakoulutuksen tarve ja hyöty hoitotyön ohjatun harjoittelun oppimisympäristössä. Turun yliopisto: Hoitotieteen laitos, pro gradu tutkielma.

Kuitunen, H. 2007. Kohti tiiviimpää kumppanuutta? Kahdenvälisen yhteistyösuhteen edellytykset, mahdollisuudet ja riskit. Case: Yritys X ja Yritys Y. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Kauppatieteiden kandidaatin tutkielmaseminaari. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30912/TMP.objres.548.pdf?sequence=1> Luettu 16.5.2011.



Kuoppala, E. & Laasonen, P. 2009. Opiskelijoiden kokemuksia opetuksen ja T&K-työn yhdistämisestä. Teoksessa A. Töytäri-Nyrhinen (toim.) Suunnannäyttäjiä – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajan työhön. HAAGA-HELIA kehittämismraportteja 4/2009, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu, 117–127.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*. 11(1), 3–12.

Leskinen, M. 2010. Työelämän edustajien kokemuksia ja näkemyksiä työelämäyhteistyöstä Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön yhteistyön kanssa. Raportti. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyön julkaisut. ePooki 4/2010. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20665/oamk\\_tkjulkaisu\\_13.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20665/oamk_tkjulkaisu_13.pdf?sequence=1) Luettu 22.5.2011.

Lintula, L., Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2009. Ammattikorkeakoulun toimintakonseptin kehittäminen. *Konsepti – Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti* 5(1). [www.muutoslaboratorio.fi/konsepti](http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti)

Luoja, K. 2011. Ammattitaitoa edistävän harjoittelun ohjauksen toimintamalli. Akateeminen väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Tampere

Lyytinen, A. & Marttila, L. 2009. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystoiminta – rajoja, rakenteita ja yhteistyötä. *Kever verkkolehti* 8(4), 1–23.

Lyytinen, A., Marttila, L. & Kautonen, M. 2008. Tutkimus- ja kehitystoiminnan haasteita ja mahdollisuuksia monialaisissa ammattikorkeakouluissa. *Työraportteja* 2. Tieteen-, teknologian- ja innovaatiotutkimuksen yksikkö. Tampereen yliopisto.

Marttila, L., Kautonen, M., Niemonen, H. & von Bell, K. 2004. Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkostoitumisen mallit, osaprojekti III. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. *Työraportteja* 69. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Mora, J-G., Detmer, A. & Vieira, M-J. 2010 (toim.). Good practices in university-enterprise partnership GOODUEP. Lifelong Learning Programme. <http://www.gooduep.eu/documents/GOODUEP-Final%20Report%20UEPS.pdf> Luettu 22.5.2011

Mikkonen, I. 2005. Clinical Learning as Experienced by Nursing Students in their Critical Incidents. University of Joensuu Publications in Education, no 106. Joensuun yliopisto

Mykrä, T. 2007. Työpaikkaohjaaja, oppimisen edistäjänä. Opiskelijan ohjaaminen ja arviointi työpaikalla. Vammala: Educa-Instituutti.

Mäkirintala, E. 2008. Feeling Better, Performing Better? Holistically-Oriented Top Performance and Well-Being (HOPE): Performance Enhancement and Its Perceived Impacts on Musicians. Academic Dissertation, Faculty of Behavioural Sciences, University of Helsinki. Research Report 292. Helsinki: Yliopistopaino.

Neuvonen-Rauhala, M-L. 2009. Työelämälähtöisyyden määrittäminen ja käyttäminen ammattikorkeakoulun jatkotutkintokokeilussa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 197. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.

Olkkonen, E. & Neuvonen-Rauhala, M-L. 2005. Voimavarana työelämälaheisyys. Teoksessa E. Olkkonen (toim.) Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto – tulokset ja tulevaisuus. Julkaisu 3. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna: Offsetkolmio, 209–218.

Paltta, H. 2010. Pitkä ura mielessä. Teoksessa L. Elomaa, R-L Lakanmaa, H. Paltta, M. Saarikoski & V. Sulosaari 2010. Taitava harjoittelun ohjaaja. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 24. Turku.

Pasma, J., Koivunen, K., Pihlajamaa, J., Korhonen, A. & Isohanni, I. 2009. Tutkimus- ja kehitystyö opetuksen ohjaajana ammattikorkeakoulussa. Kasvatus 40(3), 220–230.

Peisa, S. 2010. Oppimista työelämän kanssa – käsityksiä ja käytäntöjä. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 2/2010. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Vantaa: Multiprint.

Pitkänen, A. 2008. Organisaation sisäinen coaching. Kandidaattitutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta, Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta. Johtaminen ja organisaatiot: Lappeenrannan tekninen yliopisto.

- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 39–55.
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 115–135.
- Ruuskanen, S. & Meretoja, R. 2010. Opiskelijoiden näkemyksiä yliopistosairaalaan oppimisympäristönä. *Sairaanhoitaja* (2), 48–51.
- Räsänen, M. 2007. Johdanto – Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 15–20.
- Rissanen, R. 2003. Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina. Fenomenografisia näkökulmia tradenomin opinnäytetyöhön. *Acta Universitatis Tamperensis* 970. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Saarikoski, M. 2002. Clinical learning environment and supervision. Development and validation of the CLES evaluation scale. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja D, osa 525. Turku.
- Salonen, P. 2005. Harjoittelusta helpotusta rekrytointiin. Selvitys työ- ja elinkeinoelämälle toteutetusta harjoitteluaiheisesta kyselystä. B: Ajankohtaista. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.
- Sonninen, J. 2006. Ammattikorkeakouluopettajien uudistuva asiantuntijuus. Teoksessa M. Erkama, S. Haapa, M-L. Kukkonen, L. Lepistö, M. Pulli & T. Rinne (toim.) Uudistuvaa opettajuutta etsimässä. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja B: 11. Vantaa: Edita, 110–119.
- Sotarauta, M. & Viljamaa, K. 2003. Management in the Development of Regional Innovation Environments. Teoksessa S. Riukulehto (toim.) *New Technologies and Regional Development*. University of Helsinki. Seinäjoki Institute for Rural Research and Training A 6, Seinäjoki, 57–80.
- STM 2004. Terveysalan koulutuksen työssäoppiminen ja ohjattu harjoittelu. Suositus sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköille. Terveysalan ammattihenkilöiden neuvottelukunta / Ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulututkintojen jaosto. Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:22. Helsinki.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus –avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. *Ekonomia*. Porvoo: WSOY.

Suomen tietoyhteiskunta 2020. Sitran tulevaisuustyön tietoyhteiskuntavisio. <http://www.sitra.fi/fi/Tulevaisuustyö/tietoyhteiskunta/Tietoyhteiskuntavisio/Suomen+tietoyhteiskunta+2020.htm> Luettu 10.5.2011.

Taito-käsite. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Taito> Luettu 11.5.2011

Talvitie, U., Laitinen-Väänänen, S. & Tikkanen, P. 2002. Kliinisestä harjoittelusta työssäoppimiseen ja yhteistyötiimeihin. *Aikuiskasvatus* 22(3), 206–214.

Teollisuus ja työnantajat 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti II. Lisäarvoa luovat verkostot. Teollisuus ja työnantajat. [www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20011116-153010-198.pdf](http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20011116-153010-198.pdf) Luettu 4.2.2011.

Tieto-käsite. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Tieto>. Luettu 11.5.2011

Tietoisuus-käsite. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Tietoisuus> Luettu 11.5.2011

Tiittanen, H. 2007. Ohjatun harjoittelun käsikirja. Lahden ammattikorkeakoulu.

Toimintasuunnitelma 2009. Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala.

Toiviainen, H., Toikka, K., Hasu, M. & Engeström, Y. 2004. Kumppanuus toimintana. Esimerkkinä kahden metalliteollisuuden yrityksen kumppanuusverkosto. Helsinki: TYKES. Raportteja 32.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. *Strategiana kumppanuus*. Helsinki: Edita.

Tuomi, L. 2009. Kohti käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa, Ammattikorkeakoulujen Living lab-verkosto suunnannäyttäjänä. Teoksessa A. Jaroma (toim.) *Virtaa verkostosta II*. Mikkelin ammattikorkeakoulu, A Tutkimuksia ja raportteja 47, Mikkeli: Kopijyvä Oy, 143–155.

Tynjälä, P. 2007. Integratiivinen pedagogiikka osaamisen ytimessä. Teoksessa H. Kotila, A. Mutanen & M.V. Volanen (toim.). *Taidon tieto*. Helsinki: Edita, 11–36.

Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplaces. *Educational Research Review* 3(2), 130–154

Tynjälä, P., Kekäle, T. & Heikkilä, J. 2004. Työelämälähtöisyys koulutuksessa. Teoksessa E. Okkonen (toim.) *Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto – toteutuksia ja kokemuksia*. Julkaisu 2. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Työelämä tietous stipendi 2010. [http://www.sttk.fi/fi-fi/tyoelamatietous\\_stipendi/](http://www.sttk.fi/fi-fi/tyoelamatietous_stipendi/) Luettu 11.5.2011

Uzzi, B. & Dunlap, S. 2005. How to build your network. *Harvard Business Review*. December 2005.

Vanha-aho, M. 2009. Yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa: Työelämän näkökulma. [www.centria.fi/stepit](http://www.centria.fi/stepit)

Vanhanen-Nuutinen, L., Laitinen-Väänänen, S., Majuri, M. & Weissmann, K. 2009. Puhetta ammattikorkeakouluopettajan työstä työelämän kehittämisessä. Teoksessa A. Töytäri-Nyrhinen (toim.) *Kehittyvä ammattikorkeakouluopettajuus*. HAAGA-HELIA Kehittämismateriaalia 4, 85–106.

Vesterinen, P. 2001. Projektio-piskelu ja -oppiminen ammattikorkeakoulussa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 189. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Zacheus, T. 2009. Työelämäyhteydet ammattikorkeakouluissa 2008. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. B: Ajankohtaista – Artikkelit. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.



# JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN Julkaisuja



## MYynti JA JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 040 552 6541  
Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)  
[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

## VERKKOKAUPPA

[www.tahtijulkaisut.net](http://www.tahtijulkaisut.net)



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU

PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 020 743 8100  
Faksi (014) 449 9700  
[www.jamk.fi](http://www.jamk.fi)

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTA JA PALVELUT -YKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ





JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Lahti University of Applied Sciences



HAAGA-HELIA  
ammattikorkeakoulu

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013



Elinkeino-, liikenne-  
ympäristökeskus

Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen -julkaisussa kuvataan ammattikorkeakoulun ja työelämän välisen yhteistyön lähtökohtia, käynnistämistä ja kehittämistä kohti kumppanuutta.

Julkaisun artikkeleissa käsitellään ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyön ja kumppanuuden teoreettisia ja yhteiskunnallisia lähtökohtia, kuvataan työelämän näkökulmaa yhteistyöhön ja opettajien käsityksiä työelämä tiedosta ja sen opettamisesta. Julkaisun keskiössä ovat työelämäkumppanuus- ja työelämäyhteistyösäätämisen kehittämisen valmennusohjelman kuvaus ja valmennukseen osallistuneiden henkilökohtaiset tarinat siitä, kuinka he kumppanuutta kehittivät. Lopuksi hahmotellaan teoreettisemmin kumppanuuden kehittämisen askelmia. Julkaisu on suunnattu ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuuden kehittämisestä kiinnostuneille ammattikorkeakouluissa ja yrityksissä. Toivottavasti julkaisu innoittaa myös opettajaksi opiskelevia ja tutkijoita. Julkaisu on kirjoitettu Euroopan Sosiaalirahaston ja Pirkanmaan ELY-keskuksen rahoittamassa Stepit-projektin KOHO-osaprojektissa.

ISBN 978-951-830-197-7