

AIKUISKOULUTUS

nyt ja tulevaisuudessa

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin
kehittämishankkeen julkaisu

Helena Kangastie
Outi Kokkonen
Krista Rautio (toim.)

Aikuiskoulutus nyt ja tulevaisuudessa
Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen julkaisu

Julkaisija:
Lapin yliopisto
Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishanke (ESR)

Toimittajat:
Helena Kangastie, Outi Kokkonen ja Krista Rautio

Kansi ja kuvat:
Matias Kukka

Taitto:
Outi Kokkonen

Paino:
Pohjolan Painotuote Oy, Rovaniemi 2013

Lapin yliopiston hallinnon julkaisuja 47
ISBN 978-952-484-699-8 (print)
ISBN 978-952-484-700-1 (pdf)
ISSN 1239-0658

SISÄLLYS

ESIPUHE	6
JOHDANTO	7
<i>Helena Kangastie ja Sini Turpeenniemi</i>	
I AIKUISKOULUTUSSTRATEGIA – ETAPPI AIKUISKOULUTUKSEN KEHITTÄMISEN POLUILLA	9
<i>Marja Kivekäs ja Kauko Kunnari</i>	
II JATKUVAN OPPIMISEN, OSAAMISEN JA VERKOSTON KEHITTÄMINEN AIKUISKOULUTUKSESSA	15
2.1. OSAAMINEN VERKOSTOSSA – LAPPILAISEN AIKUISKOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN	15
<i>Esa Poikela</i>	
2.2. TYÖSSÄ OPPIMINEN JA OSAAMISEN JAKAMINEN KOULUTUSORGANISAATIOSSA	28
<i>Eeva Liisanantti</i>	
2.3. AMMATILLINEN OSAAMINEN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMISEN LÄHTEENÄ	37
<i>Ilari Sainio</i>	
2.4. LUOTTAMUS VERKOSTOYHTEISTYÖSSÄ	43
<i>Hannele Lahtinen</i>	
III LAPIN AIKUISKOULUTUKSEN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN	50
3.1. TAUSTAA TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISPROSESSILLE	50
<i>Helena Kangastie, Outi Kokkonen ja Sini Turpeenniemi</i>	
3.2. TOIMINTAMALLIN PROSESSIKAAVION TEORIAPOHJA	53
<i>Helena Kangastie, Eeva Liisanantti ja Sini Turpeenniemi</i>	
3.3. LAPIN AIKUISKOULUTUKSEN TOIMINTAMALLI	62
<i>Helena Kangastie, Antti Koski ja Anu Pruikkonen</i>	
3.3.1. KOULUTUS- JA ASIAKASTARPEIDEN TUNNISTAMINEN	62
3.3.2. TUOTTEEN KEHITTÄMINEN JA TUOTTEISTAMINEN	64
3.3.3. PALVELUJEN MARKKINOINTI JA MYYNTI	65
3.3.4. KOULUTUKSEN TOTEUTUSVAIHE	66
3.3.5. PALVELUJEN ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	67
IV LAPIN KORKEAKOULUKONSERNIN AIKUISKOULUTUKSEN VERKOSTO	68

4.1. AIKUISKOULUTUKSEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISVERKOSTO.....	68
<i>Helena Kangastie ja Outi Kokkonen</i>	
4.2. KOKEMUKSIA KONSERNIN YHTEISTEN AIKUISKOULUTUSTUOTTEIDEN SUUNNITTELUSTA JA TOTEUTTAMISESTA.....	77
4.2.1. KOKEMUKSIA KONSERNIYHTEISTYÖSSÄ SUNNITELLUISTA KOULUTUKSISTA.....	77
<i>Krista Rautio, Janne Salmela ja Sini Turpeenniemi</i>	
4.2.2. OPPISOPIMUSTYYPPISET TÄYDENNYSKOULUTUKSET KONSERNIN YHTEISINÄ KOULUTUKSINA VUONNA 2011.....	82
<i>Outi Kokkonen</i>	
4.2.3. MATKAILUN TURVALLISUUSJOHTAMISEN OPPISOPIMUSTYYPPIINEN TÄYDENNYSKOULUTUS.....	87
<i>Pekka Iivari, Heidi Kaihua ja Päivi Kontiokoski</i>	
4.3. LAPIN KORKEAKOULUKONSERNIN KANSAINVÄLISEN AIKUISKOULUTUKSEN KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA.....	91
<i>Janne Salmela, Helena Kangastie ja Outi Kokkonen</i>	
4.4. LAPIN ETÄOPETUS; KUINKA TÄHÄN ON TULTU JA MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN?.....	100
<i>Marko Mehtälä</i>	
4.5. HANKKEESSA TIEDOTTAMINEN.....	105
<i>Helena Kangastie ja Sini Turpeenniemi</i>	
V AIKUISKOULUTUS TYÖELÄMÄN JA ALUEEN KEHITTÄJÄNÄ HENKILÖSTÖKOULUTUS.....	111
5.1. KOULUTUSOSION KUVAUS.....	111
<i>Krista Rautio</i>	
5.2. KOULUTUKSEN OSALLISTUJIEN HENKILÖKOHTAINEN KEHITYMINEN.....	113
<i>Krista Rautio</i>	
5.3. AIKUISKOULUTUS HENKILÖKOHTAISEN KEHITYMISEN JA OMAN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN TUKENA.....	117
<i>Helena Kangastie</i>	
5.4. HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN RYHMÄTYÖT.....	128
<i>Krista Rautio</i>	

5.4.1. LUC-AIKUISKOULUTUSPALVELUIDEN MYYNTI JA MARKKINOINTI.....	128
---	------------

5.4.2. KOULUTUSTARPEIDEN ENNAKOINTI JA TUOTEKEHITYS.....	133
---	------------

5.5. HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN PALAUTTEET.....	141
<i>Outi Kokkonen</i>	

VI KOHTI JATKUVAN OPPIMISEN TULEVAISUUTTA JA SYSTEMAATTISTA VERKOSTOTOIMINTAA.....	144
<i>Helena Kangastie, Antti Koski ja Anu Pruikkonen</i>	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Strategiaprosessi	11
Kuvio 1. Osallistumisen ja tietämisen perusfunktiot	17
Kuvio 2. Koulutuksen funktiot ja tehtäväalueet	21
Kuvio 3. Osaamisen tuottaminen aikuiskoulutuksessa	25
Kuvio 1. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamalli ja ympäristö	51
Kuvio 2. Prosessikaavio	52
Kuvio 1. Tuotteistamisprosessi	65
Kuvio 1. Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen kehittäminen	69
Kuvio 2. Verkostoituneen kehittämisen prosessi	71
Kuvio 3. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishanke –prosessikuvaus	72
Kuvio 1. Ammattikorkeakoulun tehtävät	120
Kuvio 2. Työelämäyhteistyön kuvausta ammattikorkeakoulun tehtäväalueilla	122
Kuvio 1. Työelämäagentti –toimintamalli	136

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen prosessin kulku	85
Taulukko 1. Liiketoimintamallin kehittämisprosessi	139

ESIPUHE

Lapin korkeakoulukonserni on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun, Lapin yliopiston ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun strateginen liittouma. Vuoden 2014 alusta liittoumaan kuuluu edellä mainituista ammattikorkeakouluista muodostuva Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto. Yhtenä Lapin korkeakoulukonsernin keskeisenä tavoitteena on korkeakoulujen aikuiskoulutusyhteistyö.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tehtävänä on huolehtia korkeakoulutasoisesta opetuksesta ja korkeakoulutettujen kattavista täydennyskoulutusmahdollisuuksista. Korkea-asteen suorittaneita on työelämässä noin 850 000 (2011), ja heidän suhteellinen osuutensa työvoimasta on kasvanut tasaisesti. Aikuiskoulutustutkimuksen mukaan korkea-asteen suorittaneista yli puolet osallistuu aikuiskoulutukseen, eli he ovat muita ryhmiä aktiivisempia.

Korkeakoulujen aikuiskoulutus on hyvin moninaista, eikä erillistä lainsäädäntöä ole olemassa. Aikuiskoulutuksessa säädellään pääasiassa toiminnan muotoja esimerkiksi avoimen korkeakouluopetuksen opetussuunnitelma. Koulutuksen järjestämisestä huolehtivat lait, asetukset, opetus- ja kulttuuriministeriön päätökset ja ohjaus sekä vakiintuneet käytännöt.

Kasvavan tarpeen ja säätelyn monimuotoisuuden ansiosta Lapin aikuiskoulutuksen omalle toimintamallille on selkeä yhteiskunnallinen tilaus. Toimintamallin suunnittelu ja toteutus ei ollut helppoa. Kiitokset kuuluu mallin suunnittelijoille ja toteuttajille. Uskon, että tästä julkaisusta on iloa kaikille aikuiskoulutuksen parissa työskenteleville.

Markku Tarvainen
Konsernin johtaja, TkL

JOHDANTO

HELENA KANGASTIE JA SINI TURPEENNIEMI

Aikuiskoulutuksen kehittäminen on ajankohtainen aihe kansainvälisissä, kansallisissa ja maakunnallisissa koulutuspoliittisissa linjauksissa. Eri toimijoiden yhteistyö aikuiskoulutuksen suunnittelussa ja järjestämisessä korostuu muun muassa rakenteellisen kehittämisen tavoitteissa ja ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksessa (AKKU). Kysyntää on myös uusille koulutusmalleille, jotka huomioivat ihmisten aikaisemman työhistorian ja osaamisen.

Tarve Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämiseksi perustuu sekä valtakunnallisiin että alueellisiin selvityksiin. Aikuiskoulutuksen tulevaisuutta ja haasteita on ennakoitu laajasti opetus- ja kulttuuriministeriön koordinoimissa selvityksissä. Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksessa määritellään valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat, joiden päämääränä on työikäisten aikuisten osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen.

Lapin alueella eletään voimakasta elinkeino- ja ikärakenteen muutosvaihetta. Vuoden 2010 jälkeen työmarkkinoilta on poistunut vuosittain jopa 1 000 henkilöä enemmän kuin on tullut tilalle. Samanaikaisesti Lapin elinkeinorakenne muuttuu ja uudenlaista osaamista tarvitaan. Ammatillisen osaamisen merkitys kasvaa, ja samalla kaivataan lisää korkeakoulutettua työväestöä. Lapissa korkeakoulutetun työväestön osuus on muuta maata alhaisempi, mikä luo osaltaan haasteita aikuiskoulutukselle. Nähtävissä oleviin muutoksiin kannattaa vastata ajoissa ja varmistaa näin koulutustarjonnan riittävyys.

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen tehtävänä on edistää aikuiskoulutusta sekä huomioida aikuiskoulutuksen muuttuvat tarpeet ja alueellisen

organisoinnin haasteet. Hankkeen taustalla on Lapin korkeakoulukonsernin kehittämissuunnitelma ja aikuiskoulutuspalvelujen kehittäminen. Lisäksi on tärkeää huomioida maakunnan alueelliset strategiat, kuten ”Menestyjäksi Lapissa – Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia”.

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeella haetaan vastauksia Lapin alueen elinkeino- ja ikärakenteen muutoksiin ja sitä kautta uudenlaisen osaamisen kehittämiseen. Hanke tarjoaa mahdollisuuksia kehittää alueen osaamista työelämän ja asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaita ovat sekä yksityishenkilöt että organisaatiot.

Hanke on tärkeä osa Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen tulevaisuutta. Tavoitteena on, että Lapin korkeakoulukonserni vastaa toiminnallaan tulevaisuudessa alueen aikuiskoulutustarpeisiin. Lapin aikuiskoulutuksen haasteet vaativat tiivistä yhteistyötä eri koulutusorganisaatioiden välillä. Kehittämistyössä rakennetaan yhteistyöverkostoa, jossa yhdistetään eri korkeakoulujen osaaminen.

Tässä julkaisussa esitellään Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen prosessia ja tuloksia. Johdannossa kuvataan kehittämishankkeen taustalla olevia aikuiskoulutuksen erilaisia toimintaympäristöjä ja niistä nousevia haasteita. **Ensimmäisessä luvussa** kerrotaan maakunnallisen verkostoitumisen tuloksena syntyneestä ”Pitkospuilla-jatkuvan oppimisen poluilla: Lapin aikuiskoulutusstrategiasta 2020”. **Toisessa luvussa** esitellään hankkeen tutkimusosion tuloksia. **Kolmannessa luvussa** käsitellään toimintamallin taustoja, teoriapohjaa sekä kehittämisprosessin toimintaa ja tuloksia. **Neljännessä luvussa** avataan Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen verkostoa alueellisella ja paikallisella sekä strategisella ja operatiivisella tasolla.

Viidennessä luvussa avataan hankkeen pedagogisen kehittämisen kokonaisuutta ja sen tuloksia. Hankkeessa suunniteltiin ja järjestettiin koulutus, jossa käsiteltiin pedagogisen osaamisen kehittämistä. Opintokokonaisuus oli laajuudeltaan 30 opintopistettä ja nimeltään ”Aikuiskoulutus työelämän ja alueen kehittäjänä”. **Kuudes luku** tuo esille aikuiskoulutuksen ja verkostoitumisen kehittämisen lähtökohtia ja haasteita niin kansainvälisellä, kansallisella kuin alueellisellakin tasolla.

IAIKUISKOULUTUSSTRATEGIA – ETAPPI AIKUISKOULUTUKSEN KEHITTÄMISEN POLUILLA

MARJA KIVEKÄS JA KAUKO KUNNARI

Strategian lähtökohdat

Aikuiskoulutuksen kehittämistä on linjattu Lapissa maakunnallisesti noin kymmenen vuoden välein 1990-luvun alusta lähtien. Lapin aikuiskoulutusstrategia 2020 on kolmas osa tätä jatkumoa. Koulutuksen toimintaympäristö muuttuu nopeasti, joten strategialta vaaditaan joustavuutta. Koulutuksen rakenteet ovat muuttuneet viime vuosina radikaalisti, ja samaan aikaan koulutusten osallistujien määrä on kasvanut huomattavasti.

Muutokset jatkuvat, mutta suunta on vaihtumassa. Koulutukseen kohdistuu erityisesti Lapissa lähivuosien aikana suuria leikkauksia. Ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulujen koulutuspaikkojen väheneminen heikentää Lapin koulutustarjontaa. Kun myös nuorten määrä laskee, leikkaukset uhkaavat koulutuksen saavutettavuutta Lapissa. Aikuiskoulutusstrategian tulee ohjata olemassa olevia koulutusresursseja tuloksellisempaan toimintaan.

Aikuiskoulutuksen yhteiskunnallinen merkitys ja kysyntä kasvavat tulevaisuudessa useammastakin syystä. Työ- ja elinkeinoelämän rakennemuutosten ja osaamisvaatimusten muuttumisen vuoksi tarvitaan jatkuvaa kouluttautumista. Lisäksi aikuisilla on omia koulutustarpeita niin ammatillisten taitojen kehittämiseksi kuin myös harrastusluonteisten opintojen osalta. Aikuiskoulutuksen kysyntä kasvaa, kun koulutetut ikäluokat päivittävät osaamistaan tai hankkivat kokonaan uuden ammatin. Koulutettavien koulutustaso on aikaisempaa korkeampi mikä nostaa aikuiskoulutuksen laatuvaatimuksia.

Lapin elinkeinoelämän tulevaisuuden odotukset ovat positiiviset, koska erityisesti kaivos- ja matkailualat kehittyvät koko ajan. Lappi on osa uusien mahdollisuuksien arktista aluetta. Kun suurhankkeet käynnistyvät Lapissa kuluvalla vuosikymmenellä, työllistyvien määrän odotetaan kasvavan usealla tuhannella henkilöllä. Työvoiman kysynnän kasvu, nuorten ikäluokkien pieneneminen sekä eläkkeelle siirtyminen uhkaavat johtaa työvoiman saatavuusongelmiin useilla sektoreilla. Työvoimalta odotetaan tulevaisuudessa erilaista osaamista kuin nykyään. Vaikka työnhakijoita olisi tulevaisuudessa riittävästi, heidän osaamisensa ei välttämättä vastaa työpaikan tai työtehtävän vaatimuksia. On tärkeää, että kaikki käytettävissä olevat aikuis- ja koulutusresurssit suunnataan mahdollisimman tehokkaasti palvelemaan niin työ- ja elinkeinoelämän koulutustarpeita kuin aikuisten omia yksilöllisiä koulutustarpeita.

Aikuiskoulutus on ollut Lapissa koulutuksen kehittämisen keskiössä jo pitkään. Aikuisten opintojen ohjauksen kehittämiseen on panostettu usean vuoden ajan. Lapin maakunnallinen aikuisohjauksen strategia ”Menestyjäksi Lapissa” valmistui ensimmäisenä aikuisohjauksen strategiana koko maassa. Työ jatkuu edelleen, ja hyviä toimintamalleja jalkautetaan ja vakiinnutetaan. Lapin olosuhteista johtuen etäopetus ja sen tukipalvelut ovat olleet pitkään kehittämiskohteina. Lapin maakuntakorkeakoulu on kehittänyt seutukuntien toimintaa jo kauan, ja Lapin korkeakoulukonserni jatkaa työtä kehittämällä aikuiskoulutuksen toimintamallia.

Lapin aikuiskoulutuksen vahvuutena on, että koulutusta pidetään tärkeänä ja se koetaan yhteiseksi asiaksi, joka on myös aluekehityksen moottori. Oivallinen esimerkki maakunnan hyvästä yhteistyökyvystä on aikuiskoulutusstrategia ”Pitkospuilla – jatkuvan koulutuksen poluilla. Lapin aikuiskoulutusstrategia 2020”. Kaikki strategiatyöhön osallistuneet organisaatiot sitoutuivat työhön tosissaan.

Lapin aikuiskoulutusstrategian tekeminen

Lapin aikuiskoulutusstrategia vuoteen 2020 syntyi laajan keskustelun ja tiiviin yhteistyön tuloksena vuoden 2012 aikana. Aikuiskoulutusstrategian valmistelutyö organisoitiin siten, että koko prosessin johtoryhmänä toimi Lapin elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmä, joka asetti strategian laadintaa varten työjaoston. Työjaosto linjasi strategiatyötä aktiivisesti koko prosessin ajan. Kaikkiaan työhön osallistui kolmessa työpajassa noin sata henkilöä eri koulutusorganisaatioista, alue- ja paikallishallinnosta, työ- ja elinkeinoelämästä sekä järjestöistä. (Kuvio. 1)



Kuvio 1. Strategiaprosessi

Strategiatyössä otettiin huomioon kansalliset aikuiskoulutuksen kehittämissuunnitelmat, maakunnalliset kehittämissuunnitelmat ja -tavoitteet sekä toimintaympäristön muutokset ja niistä Lapin aikuiskoulutukselle nousevat haasteet. Maakunnalliselle aikuiskoulutusstrategialle oli todellinen tarve.

Lapin aikuiskoulutusstrategian 2020 keskeiset kehittämissuunnitelmat

Lapin aikuiskoulutukselle asetettiin visio vuoteen 2020:

Suomen huipulla - Lapissa on laadukkaat ja joustavat jatkuvan oppimisen pitkospuut, jotka takaavat tulevaisuuden osaamisen, työn ja hyvinvoinnin.

Maakunnallisen aikuiskoulutusstrategian tehtävänä on suunnata toimintaakohti visiota 2020. Lapin aikuiskoulutusstrategiaa valmistelleen työryhmän esitykset tiivistyivät viiteen eri toimenpidekokonaisuuteen, joista kukin sisältää neljästä viiteen toimenpidettä. Kaikkiaan strategiaan sisältyy 23 toimenpideesitystä.

Maakunnan ja sen asukkaiden yhteisöllisyyden, yrittäjyyden ja hyvinvoinnin edistäminen

1. Vaikutetaan aktiivisella osallistumisella maakunnan kehittämiseen
2. Kehitetään yhdessä aluetta palvelevia aikuiskoulutuksen toimintamalleja
3. Lisätään elinkeino- ja aluelähtöisiä ratkaisuja aikuiskoulutuspalveluihin
4. Vahvistetaan yrittäjyyden edistämisen toimintamallia
5. Hyödynnetään vapaan sivistystyön oppilaitosten ja toimijoiden (kansanopistot,

kansalaisopistot, kesäyliopisto, opintokeskus ja liikunnan koulutuskeskus) verkostoitunutta toimintaa

Maakunnan osaamisen vahvistaminen

6. Kehitetään pysyvä aluehallinnon, koulutusorganisaatioiden, työelämän ja kolmannen sektorin välinen keskusteluareena/ kehittämisfoorumi
7. Parannetaan aikuiskoulutustoimijoiden ketteryyttä uusilla aktiivisilla toimintamalleilla
8. Lisätään työpaikoilla tapahtuvaa koulutusta ja oppimista
9. Kehitetään yhdessä asiakaslähtöisiä koulutuskonsepteja
10. Kehitetään maahanmuuttajien koulutusta

Aikuiskoulutukseen liittyvän tutkimuksen ja ennakoinnin kehittäminen

11. Vahvistetaan aikuiskoulutuksen tutkimus- ja kehittämistoimintaa
12. Kehitetään maakunnan yhteiset ennakointiprosessit
13. Kehitetään ennakointitiedon yhteinen ”sähköinen työpöytä”
14. Vahvistetaan ennakointiosaamista

Aikuiskoulutuspalvelujen kehittäminen sekä verkostoitumisen edistäminen

15. Muodostetaan alueellinen aikuiskoulutuksen koordinaatio-/johtoryhmä ohjaamaan ja koordinoimaan aikuiskoulutuksen kehittämistä
16. Vakiinnutetaan tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen verkostotoiminta
17. Kehitetään yhdessä aikuiskoulutuksen laadunvarmistusta
18. Kehitetään asiakas-/yrityslähtöisiä palveluja
19. Luodaan edellytyksiä aikuiskoulutuksen kansainvälistymiselle

Aikuiskoulutuksen pedagoginen kehittäminen

20. Kehitetään työelämlähtöisiä sekä työelämläheisiä opetusmenetelmiä
21. Vahvistetaan opettajien aikuispedagogista osaamista
22. Laaditaan koulutusorganisaatioille ohjauksen kokonaissuunnitelma sekä tutorointisuunnitelma
23. Kehitetään opintojen modulointia ja joustavuutta

Strategian toimenpiteillä varmistetaan, että aikuiskoulutus takaa omalta osaltaan tulevaisuuden osaamista, työtä ja hyvinvointia Lapissa. Muuttuvassa toimintaympäristössä aikuiskoulutuksella on merkittävä rooli, että maakunnassa on riittävästi osaamista ja sitä kautta myös hyvinvointia.

Strategian toteuttaminen - tulevaisuuden haasteet

Aikuiskoulutuksen kehittämistyö on käynnissä kaikilla strategian painopistealueilla. Strategialla vahvistetaan yhteistä näkemystä kehittämisen suunnasta. Kaikkien aikuiskoulutusstrategiassa esitettyjen 23 toteuttaminen tulee aloittaa mahdollisimman nopealla aikataululla. Useita toimenpiteitä on jo käynnissä, ja kehittämissuunta on hyvä. Yhtään toimenpidettä ei voi lykätä kauas tulevaisuuteen.

Lapissa toimivat yritykset ovat enimmäkseen pieniä, muutaman työntekijän mikroyrityksiä. Yksityisen sektorin osuus työpaikoista on yli puolet, ja tulevaisuudessa sama suuntaus näyttää jatkuvan. Lapin pitkät välimatkat ja yritysten pieni koko aiheuttavat haasteita henkilöstökoulutuksen järjestämiselle ja sitä kautta yritysten henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Tulevaisuuden kehityssuunta on aikuiskouluttajien jalkautuminen yrityksiin analysoimaan osaamistarpeita, ohjaamaan oppimisprosessia ja osallistumaan yrityksen ja työyhteisöjen kehittämistoimintaan. Oppimisen ohjaaminen on välttämätöntä työyhteisöissä. Aikuiskouluttajien työympäristö laajenee oppilaitosympäristöistä yhä useammin työpaikoille.

Koulutusosaamisen tuotteistaminen, uudet innovaatiot ja kansainväliset koulutusmarkkinat ovat haaste Lapin aikuiskouluttajille. Lapin sijainti on otollinen aikuiskoulutusyhteistyölle naapurimaiden kanssa. Pohjois-Ruotsin, Pohjois-Norjan ja Muurmanskin alueen kanssa on tehty monenlaista yhteistyötä jo pitkään. Naapurimaiden elinolojen ja koulutusjärjestelmien tuntemus auttaa tarjoamaan aikuiskoulutuspalveluja ja -asiantuntemusta myös oman maakunnan ulkopuolelle.

Seutukuntien alueellisten ryhmien hyödyntäminen ja kehittäminen on tärkeää yhteisöllisyyden, yrittäjyyden ja hyvinvoinnin kannalta. Samalla lisäämme aikuiskoulutuspalveluihin elinkeino- ja aluelähtöisiä ratkaisuja. Koulutuksen tulee olla nopeasti reagoivaa ja ajantasaista niin, että se pystyy vastaamaan mahdollisimman nopeasti työelämän muutoksiin ja kysynnän vaihteluun, jopa paikallisesti. Lapissa on tärkeää saada aikaan jatkuva keskustelu työelämän edustajien, maakunnan aluekehittäjien ja kouluttajien välillä. Keskusteluareenatoiminta aloitettiin ETAPPI13-tapahtumalla keväällä 2013, ja sitä on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa.

Suunnittelussa ja päätöksenteossa taustatietoja, joiden perusteella tulevaisuutta voidaan ennakoida. Tieto on valitettavan hajanaista ja eri toimijoiden roolit epäselvät. ”Lappi kuvaan 2030” -hanke, tekee tässä merkittävää työtä tälläkin hetkellä. Strategiassa on esitetty, että aikuiskoulutuksen tutkimus- ja kehittämissuuntaa vahvistetaan mahdollisimman nopeilla toimenpiteillä.

Lapin monikulttuurisuuden kasvu, monenlaiset aikuisopiskelijat ja haastavat asiakasryhmät tarvitsevat työelämään päästäkseen uudenlaisia koulutuspolkua, aktiivista oppimisen ohjausta sekä tukea opiskeluun. Aikuisohjauksen strategian toimeenpano on jo käynnissä ja hyvässä vaiheessa. Jatkuvan oppimisen edellytyksenä on ohjauksen ja tukipalvelujen saatavuus ja toimivuus koko Lapissa.

Aikuiskouluttajat tarvitsevat monipuolistuvaan ja aikaisempaa haastavampaan työhön lisää pedagogista osaamista. Aikuispedagogisen osaamisen vahvistamiseksi on tärkeää tuntee aikuisten oppimisen ja ryhmädynamiikan perusteet sekä ottaa käyttöön työelämälähtöiset ja -läheiset oppimis- ja ohjausmenetelmät. Tavoitteena on myös aikuiskouluttajien vahva työorganisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistote ja -osaaminen. Tulevaisuudessa aikuiskoulutukselta odotetaan yhä enemmän oppimisprosessin ohjausta sekä opettajien pedagogisia taitoja, verkko-opetuksen menetelmien hallintaa ja konsultatiivista koulutustapaa. Näihin kehittämistarpeisiin on pyritty vastaamaan useilla eri hankkeilla, mutta työlle riittää haasteita myös tulevaisuudessa.

Kehittämisen- ja koulutushankkeilla sekä työvoimakoulutuksilla on lisätty osaamista Lapin keskeisillä aloilla, kuten matkailussa, luovilla aloilla sekä kaivos- ja luonnontuotealoilla. Työvoiman osaamisen puutteita on paikattu pätevyittämisskoulutuksilla. Myös yritystoiminnassa tarvittavaa osaamista on vahvistettu. Erityisalojen osaaminen vahvistaa Lapin kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta, vaikka työelämän muutosten nopeus ja ennalta arvaamattomuus ovat jatkuva haaste aikuiskoulutukselle.

Aikuiskoulutusstrategiassa esitetään, että maakuntaan perustettaisiin aikuiskoulutuksen johto-/koordinaatioryhmä, joka linjaisi aikuiskoulutuksen kehittämistä yhdessä. Tavoitteena ovat koulutustarpeiden mukaiset laadukkaat ja tasa-arvoiset aikuiskoulutuspalvelut koko Lapin alueella. Aikuiskoulutuksen kehittämisen tulisi jatkua vahvan yhteistyöverkoston voimin.

II JATKUVAN OPPIMISEN, OSAAMISEN JA VERKOSTON KEHITTÄMINEN AIKUISKOULUTUKSESSA

2.1. OSAAMINEN VERKOSTOSSA – LAPPILAISEN AIKUISKOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN

ESA POIKELA

Nykyään puhutaan osaamisesta. Toki siitä on ennenkin puhuttu. Koulun käyneelle aloittelijalle saatettiin sanoa työpaikalla, että kyllähän sinä teoriassa osaat, mutta osaatkos käytännössä? Nyt rohkealla noviisilla on varaa esittää vastakysymys: kyllähän sinä käytännössä osaat, mutta osaatkos teoriassa?

– Kysymykset viittaavat osaamisen käytännölliseen ja teoreettiseen muotoon, mutta pitäisikö ajatella, että osaamisella on muitakin ulottuvuuksia? Mitä osaamiseen sisältyy, keillä sitä on ja miten siitä pääsee osalliseksi?

Pelkkää rutiiniväilyä tekee meistä yhä harvempi ja yhä useammalta edellytetään jatkuvaa uusien asioiden oppimista. Työ käsitteellistyy, sillä informaation runsauden ja teknologian kehityksen myötä työnteko monimutkaistuu. Se tarkoittaa kirjallista ja suullista viestimistä, tiimityötä ja yhteistä ongelmanratkaisua, tulevan ennakkointia ja tilanteiden arviointia. Työn laatu ja tehokkuus riippuvat yhtä lailla yhteisön kuin yksilönkin osaamisesta. Siten osaamisella on sekä yksilön taitoihin liittyvä tekninen että yhteistyöhön liittyvä sosiaalinen ulottuvuutensa.

Tässä artikkelissa osaamista avataan aikuiskoulutuksen kahdesta erillisestä mutta toisiinsa kietoutuvasta näkökulmasta. Yhtäältä yhteiskunnan tarvitsema osaaminen ja sen tuottaminen liittyy aikuiskoulutustoiminnan kohteeseen, oikeutukseen ja teh-

tävään. Toisaalta aikuiskouluttajien, aikuiskoulutusorganisaatioiden, - instituutioiden ja -verkostojen oma osaaminen ja sen kehittäminen on avaintekijä yhteiskunnan ja työelämän osaamisen tuottamisessa. Artikkelin tavoitteena on myös rakentaa lappilaisen aikuiskoulutuksen toimintamallia.

Osaamisen ulottuvuudet

Tiedonhallinnasta on tullut välttämätön osa tuotannollista työtä ja yhteistyöstä sen välttämätön muoto. Kun työtä tehdään yhä enemmän yhteistoiminnallisesti, tiimeissä, verkoissa ja verkostoissa, kommunikaation, viestimisen, dialogin ja luottamuksen merkitys lisääntyy.

Osaaminen tuotetaan käytännön yhteisöissä, mikä täytyy ottaa huomioon työssä oppimisen organisoinnissa, ohjaamisessa ja johtamisessa. Sekin osaaminen, joka on ammattilaisen ominta ja syvintä, täytyy kyetä kaivamaan esiin ja jakamaan muiden työntekijöiden kanssa. Osaamista ilmentävä taitava toiminta, hiljainen, sanaton tai näkymätön tieto vaatii ilmaistuksi tulemista ja muuntamista myös käsitteelliseen muotoon.

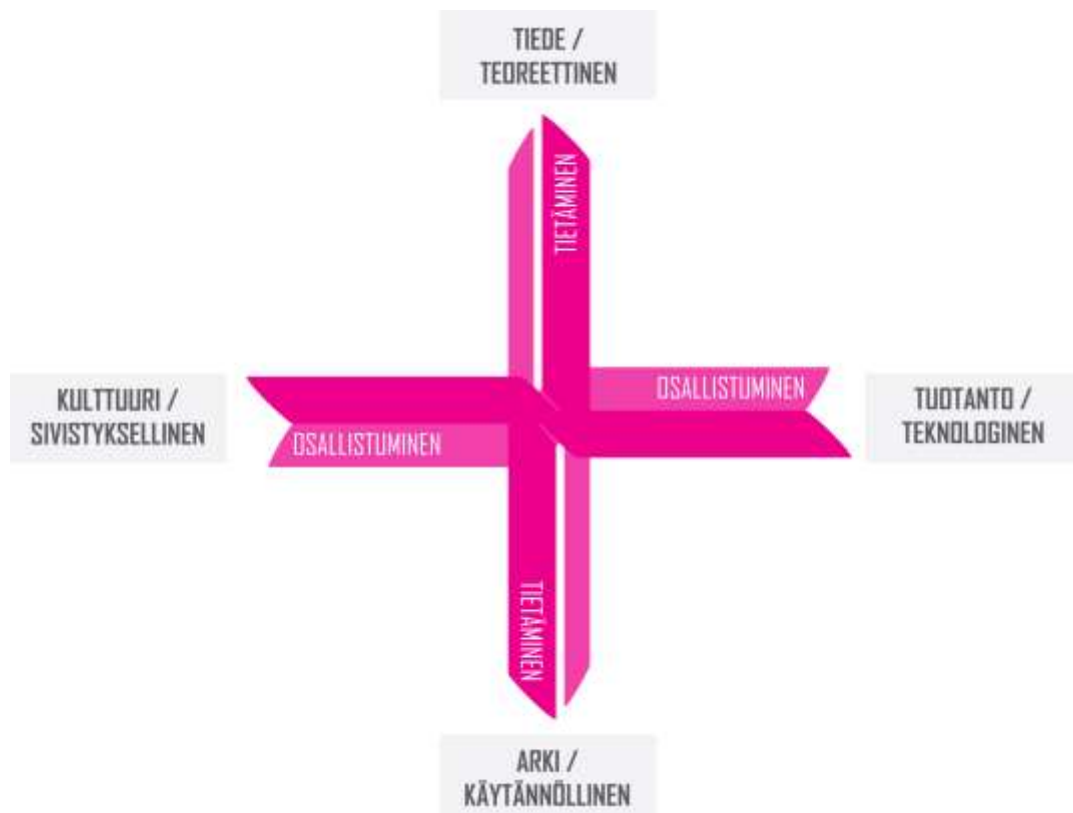
Koulutusta on tavallisesti organisoitu teorian ja käytännön erottelevan kahtiajaon perusteella. Kyse on länsimaisesta tavasta ajatella ja tehdä ero sielun ja ruumiin, hengen ja materian, tieteen ja arjen, käsitteen ja esineen, subjektin ja objektin, sivistyksen ja barbarian, koulutuksen ja työn ja niin edelleen välillä. Kun vielä ajatellaan, että sananparin ensimmäiseen osaan sisältyvät asiat ovat arvokkaampia kuin jälkimmäisen osan sisällöt, tuloksena on yhteiskunnallinen kahtiajako älyllistä työtä tekevään sivistyneeseen eliittiin ja kehollista työtä tekevään rahvaanomaiseen kansaan.

Menemättä syvemmälle tieto-opillisiin ja olemassaolon perusteiden kysymyksiin¹ jaottelun riittämättömyys voidaan osoittaa yksinkertaisen kysymyksen avulla. Miten arjen, materian, esineiden ja käytännön toimeentulosta riippuvaiset yksilöt pääsevät osalliseksi myös sivistyksen, tieteen, käsitteiden ja hengen kulttuurista?

Oppimisen ja osaamisen tuottamista tulisi tarkastella sekä tietämisen että osallistumisen näkökulmasta (ks. kuvio 1). Yhdessä ne antavat aiempaa moniulotteisemman tavan tarkastella koulutuksen tehtäviä. Kuviossa 1 teoreettinen (tiede) ja käytännöllinen (arki) dimensio sekä sivistyksellinen (kulttuuri) ja teknologinen (tuotanto)

¹ Filosofissa tieto-opilliset kysymykset kuuluvat epistemologian ja olemista koskevat kysymykset ontologian tutkimusalaan

dimensio leikkaavat toisiaan ja muodostavat kohtaamisen nelikentän. Sen puitteissa voidaan tarkastella myös aikuiskoulutusta.



Kuvio 1. Osallistumisen ja tietämisen perusfunktiot

Yhteiskunnalla on sivistys- ja koulutusinstituutionsa, jotka pitävät huolen tietämisen ja osallistumisen perusfunktioista niin kulttuurin ja tuotannon kuin tieteen ja käytännön konteksteissa. Yliopistot edustavat ensisijaisesti tiedettä ja teoriaa, ammattikorkeakoulut tuotantoa ja teknologiaa, ammattioppilaitokset käytännön ammatteja ja vapaa sivistystyö yhteiskunnallista sivistys- ja kulttuurityötä.

Ammatillisilla perus- ja korkea-asteen oppilaitoksilla on suhteellisen lyhyt historia aikuiskouluttajina verrattuna yliopistoihin ja vapaan sivistystyön organisaatioihin. Vapaa sivistystyö on instituutioista ainoa, joka on puhtaasti aikuiskoulutusorganisaatio ja jolla on aikanaan ollut miltei yksinoikeus aikuisten opettamisessa.

Valistus- ja sivistystyö, aikuiskasvatus ja -koulutus

Aikuiskasvatuksen ja -koulutuksen juuret ovat 1800-luvun kansanliikkeissä, joiden pontimena oli valistaa rahvasta ja perustaa Suomi-niminen kansallisvaltio. Tuon ajan sivistyneistö halusi kasvattaa, valistaa ja sivistää aikuisia. Se ei halunnut kouluttaa, sillä tuotannolliset ja ammatilliset tavoitteet ja hyödyt eivät sisällyneet ajan sivistysideaaliin. Silti kansaopistot ja työväenopistot järjestivät jo varhain opintoja, joiden tarkoituksena oli edesauttaa maalaisten ja kaupunkilaisten selviytymistä arjessa ja sitä kautta tukea myös toimeentuloa.

Vapaa kansanvalistustyö muuttui itsenäistymisen koitettua *vapaaksi kansansivistystyöksi* ja kohta sen jälkeen *vapaaksi sivistystyöksi*. Valtion ja kuntien tukea vapaalle sivistystyölle lisättiin lähes koko 1900-luvun ajan jopa niin, että joidenkin mielestä oli aihetta puhua valtion sivistystyöstä. Valistus- ja sivistysajattelussa tapahtui vähitellen muutos, joka nosti kansan sijaan sivistämisen kohteeksi yksilön ja hänen merkityksensä yhteiskunnan jäsenenä. Samalla alettiin puhua aikuisten kasvattamisesta.

Aikuiskasvatusta opiskeltiin aluksi *kansansivistysoppi* -nimisenä oppiaineena Tampereen yhteiskunnallisessa korkeakoulussa, josta kehkeytyi Tampereen yliopisto. Oppiaineen nimi muutettiin *aikuiskasvatukseksi*, jota opiskeltiin yliopiston yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa² 1970-luvun puoliväliin asti. Vielä 1980-luvulla aikuiskasvatus määriteltiin yhteiskunnallisen valistus- ja sivistystyön lähtökohdista niin yliopistollisena oppiaineena kuin käytännöllisenä toimintanakin.

1990-lukua lähestyttäessä aikuiskasvattajien piirissä pelättiin ammatillista koulutusta jopa niin, että *aikuiskoulutus* ei sopinut edes käsitteenä vanhan koulukunnan edustajien suuhun. Sen nähtiin kantavan tuotantoideologisen ja hyötyä tavoittelevan ammatillisen koulutuksen merkityksiä, joita yleissivistävään koulutukseen ei haluttu liittää. Myös *ammattisivistyksen* käsite koettiin vieraaksi huolimatta puheenvuoroista, joissa tutkijat ja vaikuttajat luonnehtivat yleis- ja ammattisivistyksen välistä eroa veteen piirretyksi viivaksi.

Tuotannon ja työelämän nopea kehittyminen muutti aikuiskasvatuksen yhteiskunnallisen merkityksen täysin. Käytännön aikuiskoulutusta ei voinut enää pitää pelkkänä kurssituksena, vaan se oli aikuiskasvatuksen yksi muoto, joka sisälsi erilaisia

² Alun perin kansansivistysoppi ja aikuiskasvatus luettiin yhteiskunnallisiin oppiaineisiin eikä kasvatustieteisiin. Aikuiskasvatus sijoitettiin kasvatustieteellisiin tiedekuntiin samoihin aikoihin kuin muutkin yliopistot aloittivat aikuiskasvatuksen opetuksen. Ratkaisulla oli seurauksensa, sillä oppiaineen yhteydet muihin yhteiskuntatieteisiin heikkenivät merkittävästi.

koulutustapoja kuten aikuisten lisä-, täydennys- ja uudelleenkoulutus. Muutoksen seurauksena vapaan sivistystyön saavuttama aikuiskasvatuksen sisältöjen määrittelyn monopoli murtui lopullisesti 2000-luvun lähetessä.

Aikuiskasvatusta ja -koulutusta alettiin perustella elinikäisen oppimisen ja jatkuvan koulutuksen tuotannollisilla ja yhteiskunnallisilla tarpeilla. Painopiste siirtyi ammatilliseen aikuiskoulutukseen, jonka keskeisiä toimijoita olivat ammatilliset oppilaitokset ja korkeakoulut. Muutos näkyi aluksi muun muassa ammatillisten kurssikeskusten ja myöhemmin aikuiskoulutuskeskusten perustamisena. Ne liitettiin lopulta toisen asteen ammatillisiin oppilaitoksiin. Informaatioteknologian kehityksen myötä myös korkea-asteen ammatilliseen aikuiskoulutukseen alettiin panostaa yhä enemmän.

Aikuiskoulutus ja osaamisen tuottaminen

Vapaan sivistystyön ja yliopistojen yhteistyöllä on pitkä historia. Jo 1800-luvun puolivälissä alkanut, yliopistolaajennusliikkeenä tunnettu valistus- ja sivistystyö jatkuu yhä mutta nyt *avoin yliopisto* nimellä. Yhteistyön jatkumista ei häirinnyt edes 1980- ja -90-lukujen taitteessa esitetty kysymys: – onko vapaat sivistystyöt tehty³.

Tämän päivän näkökulmasta kysymykseen voi vastata, että kulttuurin ja demokration edistämisen tarpeet eivät ole hävinneet mihinkään. Sen sijaan sivistystyötä on tehtävä yhdessä, ei vain yliopiston vaan myös ammatillisten oppilaitosten kanssa.

Yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla on yhteinen intressi innovaatioiden ja teknologian edistämässä samoin kuin tuotannon ja työelämän kehittämisessä, esimerkiksi hankeyhteistyössä ja täydennyskoulutuksessa. Identiteettiään etsiessään monet ammattikorkeakoulut pyrkivät tulemaan yliopistoiksi, jotka puolestaan tekivät parhaansa torjuakseen pyrkimykset. Vähitellen keskinäinen tehtävänjako on selkiytynyt ja tulokselliseen yhteistyöhön kyetään muun muassa täydennyskoulutusten järjestämisessä.

Ammattikorkeakoulut muodostettiin tietyistä ammattioppilaitoksista, jolloin perus- ja korkea-asteen koulutuksen työnjako vaati selkiytyäkseen kauan aikaa. 1990-luvulla panostukset ammattikorkeakoulujen kehittämiseen olivat huomattavia ammattioppilaitosten jäädessä paitsi kehittämistoimista.

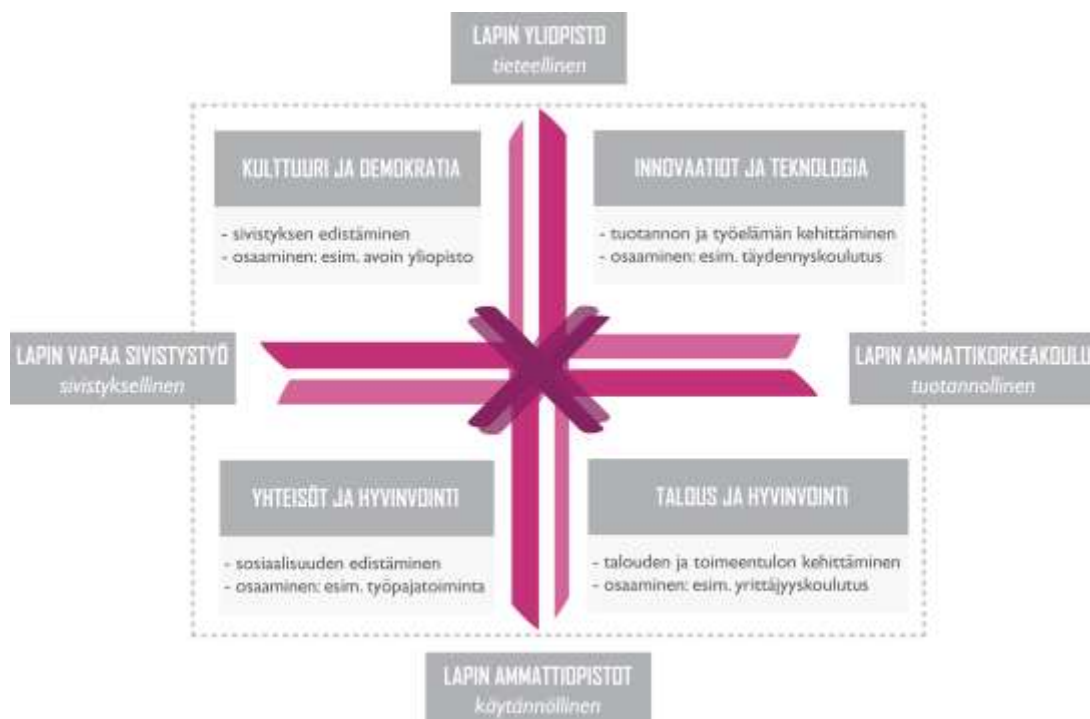
³ Rehtori J. Sihvonen kansalais- ja työväenopistotoiminnan kriittisiä kysymyksiä käsittelevässä raportissa vuonna 1990.

2000-luvun jälkeen on ollut ammatillisen toisen asteen vuoro ja tuloksia on saatu aikaan esimerkiksi työssäoppimisen ja näyttötutkintojen kehittämisessä – jopa niin että ammattikorkeakouluilla on syytä ottaa niistä mallia. Talouden ja hyvinvoinnin edistäminen on ammattioppilaitosten ja -korkeakoulujen yhteistä aluetta, josta yhden esimerkin tarjoaa yrittäjäyyskoulutus.

Historiallisesti syvin juopa eri aikuiskoulutusmuotojen välillä on vallinnut vapaan sivistystyön ja ammatillisen koulutuksen välillä. Konkreettisen yhteistyön tarve on kuitenkin avautumassa yhteisöjen ja hyvinvoinnin kehittämisessä muun muassa sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisemisessä. Vapaan sivistystyön ja ammatillisten oppilaitosten alueellinen saavutettavuus antaa mahdollisuuden toimia eri paikkakunnilla aikuiskoulutuksen järjestäjänä sekä sosiaalisen hyvinvoinnin että taloudellisen toimeentulon edistäjänä.

Nykykuva aikuiskoulutuksen yhteiskunnallisista toimijoista ja aikuiskoulutustehtävistä on tyystin toisenlainen kuin pari vuosikymmentä sitten. Monenkeskinen yhteistyö on noussut etualalle verrattuna instituutioperustaiseen koulutuksen organisointiin. Yhä suurempi osa aikuiskoulutuksesta järjestetään kahden tai useamman osapuolen yhteistyönä verkostoissa, jossa mukana ovat myös työelämän ja aluehallinnon toimijat.

– Lapin ammattiopistot, Lapin vapaan sivistystyön organisaatiot, Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto ovat yhdessä voimavara, jonka perustalta lappilaista aikuiskoulutusta ja osaamista voidaan rakentaa (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Koulutuksen funktiot ja tehtäväalueet

Ammatillisessa aikuiskoulutuksessa on saatu viime vuosina paljon aikaan. Sen sijaan yliopistollisen aikuiskasvatuksen kehittämisen tulokset ovat jääneet laihoiksi. Alun perin yhteiskuntatieteellisesti orientoituneen oppiaineen profilointi *aikuiskasvatustieteeksi* ei ratkaise ongelmia. Päinvastoin tuloksena on yhä eriytyneempää kasvatustiedettä sen sijaan, että tutkimus, kehittäminen ja opetus perustuisivat moni- ja poikkitieteellisyyteen ja hyödyntäisivät yhteiskuntatieteiden koko kirjoa.

Aikuiskasvatuksen hajauttaminen eri yliopistojen kasvatustieteellisiin tiedekuntiin on kaventanut oppiaineen yhteiskuntatieteellisiä yhteyksiä. Seurauksena on ollut resurssien väheneminen ja sitä kautta tutkimuksen ja koulutuksen tason heikkeneminen. Hajautuksen tuloksena ja marginaaliin joutumisen seurauksena aikuiskasvatusosaaminen ei kasaudu niin sanotun kriittisen massan merkityksessä. Toisin sanoen vahvaa osaamista ei saada aikaan ilman riittävää resurssien keskittämistä.

Pätevä aikuiskoulutuksen tutkija- ja kehittäjäpolvi jää kasvamatta, ja monet aikuiskoulutuksen avaintehtävät miehitetään koulukasvatustieteilijöillä. Jos ei saada aikaan relevanttia aikuiskasvatustutkimusta, ei synny sosiaalisia innovaatioita eikä kehittäviä vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan. – Olisiko Lapissa mahdollista toimia toisin?

Aikuiskoulutusosaamisen integrointi Lapissa

Idästä länteen piirretyn linjan Joensuu – Jyväskylä – Vaasa pohjoispuolella Lapin yliopisto on ainoa akateemista aikuisopetusta antava ja aikuiskasvatusta tutkiva oppilaitos. Kyse ei ole vain valtakunnallisista puitteista, sillä yhteistyön ovet ovat auki niin pohjoismaihin kuin laajemmille kansainvälisille kentille. Yliopiston sijainti, maakunnalliset ja kansainväliset yhteydet sekä jo vuosia jatkunut maakuntakorkeakouluyhteistyö antavat hyvän pohjan kehittää korkea-asteen aikuisopetusta samalla, kun rakennetaan kaikki koulutusmuodot ja -asteet kattavaa aikuiskoulutusta.

Vuonna 2014 aloittava Lapin ammattikorkeakoulu yhdistää Kemi-Tornion ja Rovaniemen kampukset. Lapin ammattikorkeakoulu on jo koulutusrakenteensa takia keskeinen aikuispedagoginen toimija, mikä näkyy, ei vain täydennyskoulutuksessa vaan myös ylemmän tutkinnon suorittamisen ehdoissa. Maisterikoulutukseen vaaditaan vähintään kolmen vuoden työkokemus, mikä tekee siitä selkeästi aikuiskoulutusta. Myös kandidaatin tutkinnossa on ennakoitava sekä työelämäosaaminen että mahdollinen siirtyminen takaisin koulutukseen.

Vapaan sivistystyön organisaatioiden yhteydet paikallisiin yhteisöihin ja kansalaisyhteisöihin antavat hyvät alueellisen vaikuttamisen ja yhteistyömahdollisuudet myös ammatillisen koulutuksen kanssa. Ammattikorkeakoulujen ja ammattiopistojen työelämäsuhteet luovat vahvan perustan alueen elinkeinojen ja työelämän kehittämiseksi.

Lapin aikuiskoulutusyhteistyö on kehittynyt löyhän verkoston tasolle, jossa toimijat tutustuvat toisiinsa ja pohtivat yhteisiä intressejä. Pysyviä tuloksia löyhä verkosto ei takaa, koska osapuolilla on varaa panostaa yhteistyöhön vain hyvä tahtonsa ja toiveensa.

Esimerkin lappilaisen koulutuksen verkostomaiselle integroinnille tarjoaa Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti (MTI), jossa yhdennetään opisto- ja korkea-asteen ammatillista sekä yliopistollista koulutusta. Aikuiskoulutuksen näkökulmasta asetelmasta puuttuu vain vapaa sivistystyö. Herää kysymys, miksi sama ei onnistuisi *aikuiskoulutuksen tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa*, joka huomioisi kokonaisvaltaisesti maakunnan elinkeinot, kulttuuri-, työ- ja kansalaiselämän?

Verkostoteorian⁴ mukaan ihmisten välinen toimijaverkko rakentuu vahvoista ja heikoista solmukohtista ja niiden välisistä yhteyksistä. Vahvin solmukohta on verkoston ydin, jonka kautta kulkee merkityksellisin tieto kaikkiin suuntiin ja jossa tehdään kauaskantoisimmat valinnat ja päätökset. Lähimpänä ydintä ovat vahvat linkit ja solmut ja kauimpana heikot linkit, joilla on heikoimmat yhteydet. Kaikilla verkoston toimijoilla tulee kuitenkin aina olla mahdollisuus päästä olennaisen tiedon lähteille ja hyödyntää niitä toiminnassaan.

Toinen toimivan verkoston tunnusmerkki on aikaan, paikkaan ja tilanteisiin sidottu, luottamukseen perustuva toiminta. Mitä lähempänä ydintä ollaan sitä pitkäjänteisemmästä ja kompleksisemmasta toiminnasta on kyse. Mitä kauemmas periferiaan mennään, sitä konkreettisempaa ja välittömämpää toiminta on. Periferian ei tarvitse olla maantieteellisesti etäällä. Yhtä lailla se voi olla lähellä keskusta, jos yhteydet solmukohtiin ja ytimeen ovat heikot.

Verkostoajattelusta seuraa kaksi vahvaa otaksumaa. Ensinnäkään ei riitä, että verkosto rakennetaan mekaanisesti olemassa olevien instituutioiden tai organisaatioiden varaan. Olennaisin kysymys kuuluu, mitä osaamista kukin osapuoli voi tarjota yhteistyöhön ja millaista osaamista yhteistyöllä kyetään saamaan aikaan?

Toisekseen verkosto ei toimi pelkkien yhteyksien ja solmujen varassa. Tarvitaan resursseja hankkiva ja toimintaa koordinoiva keskus, jonka päätöksentekoon kaikki osalliset voivat vaikuttaa. Siten säästytään siltä, että joku yhteistyön osapuoli alkaa yksin hallinnoida verkostoa. Tärkeämpää on rakentaa, tuottaa ja johtaa⁵ osaamista kuin hallinnoida ja kontrolloida toimijoita ja osallisia.

Vaikka osaamisen ulottuvuudet määrittävät osapuolten ja kumppaneiden yhteistyöintressien kautta, kyse on lopulta verkoston ominaisuudesta ja omaisuudesta eli yhteisestä osaamispääomasta, jota käytetään sekä maakunnallisten että sen rajat ylittävien ongelmien ratkaisemiseen.

Aikuiskoulutuksen verkosto voi määritellä oman osaamisensa sekä sen ulottuvuudet ja kohteet⁶ (ks. kuvio 3). Tutkimus- ja kehittämisosaaminen on pitkäjänteistä

⁴ Hyvän käsityksen verkostoteorian ja osaamisen suhteesta saa T. Kostiaisen (2009) väitöskirjasta *Osaamisen kehittämisen neljä tilaa*.

⁵ Osaamisperustainen verkosto tarvitsee prosessijohtamista, jonka tunnusmerkkejä ovat osallistaminen, yhteinen ongelmanratkaisu, oppiminen, tiimityö, tiedon luominen, laatuun panostaminen, jatkuva parantaminen, sosiaaliset innovaatiot jne.

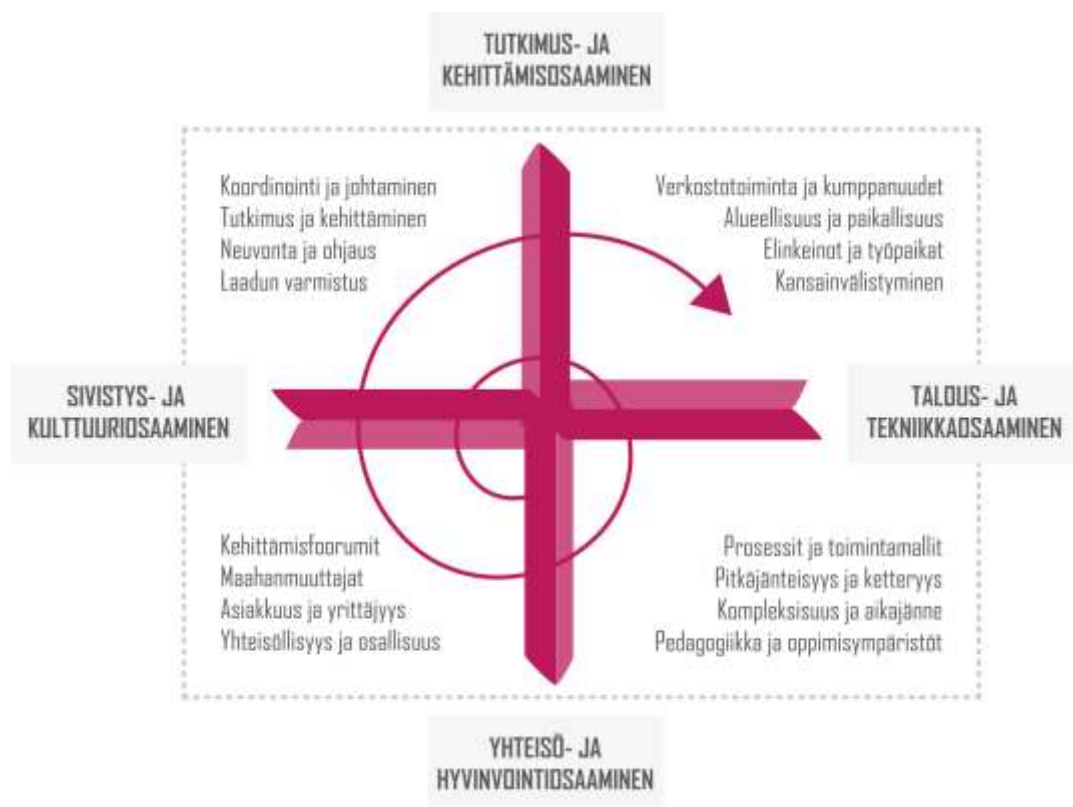
⁶ Aikuiskoulutuksen kehittämisen kohteisiin ja tavoitteisiin voi tutustua tarkemmin raportissa *Lapin*

toimintaa, joka nojaa ensisijaisesti yliopiston ja ammattikorkeakoulun väliseen yhteistyöhön. Talous- ja tekniikkaosaaminen on ammattikorkeakoulun ja ammattiopistojen ominta aluetta, millä on suuri merkitys maakunnan väestön toimeentulon kehittämisessä.

Yhteisö- ja hyvinvointiosaaminen liittyy ihmisten välittömien ja pitkän aikavälin sosiaalisiin ja terveydellisiin tarpeisiin. Ammattiopistojen ja vapaan sivistystyön toimijoilla on yhteisö- ja hyvinvointiosaamisessa omat kohtaamisalueensa. Sivistys- ja kulttuuriosaaminen on yhteiskunnan arvoihin, eettiseen toimintaan ja kansalaisaktiivisuuteen liittyvää työtä, jota vapaa sivistystyö ja yliopisto voivat jakaa traditioidensa pohjalta.

Osaamisen kehittämisen kohteet liittyvät verkostoon itseensä, asiakkuuksiin, kumppanuuksiin, prosesseihin, toimintamalleihin, pedagogiikkaan, yhteisöllisyyteen, yhteisfoorumeihin, laatuun, tutkimukseen, johtamiseen ja niin edelleen. Kuviossa 3 yhteinen osaaminen on pelkistetty neljään ulottuvuuteen, jotka on yhdistelty tieteen, tuotannon, käytännön ja kulttuurin tarpeiden edistämisen pohjalta (vrt. kuvio 1 ja kuvio 2).

Yhteinen toiminta ja osaamisen kehittäminen on kuvattu ajassa etenevänä ja tilassa laajenevana spiraalina, jonka kohteet ja tehtävät muuntuvat ulkoisen kontekstin, kumppanuuksien ja osaamisen tason perusteella. Mitä syvempää yhteistyö on, sitä pitkäjänteisempää ja laajempaa, on myös osaaminen. – Siihen sisältyy myös yhä enemmän uusia ympäristöjä, kohteita, tehtäviä ja haasteita.



Kuvio 3. Osaamisen tuottaminen aikuiskoulutuksessa

Yhteinen osaaminen on jotakin, joka ei ole yksin kenenkään osapuolen hallussa. Osaamisen määrittely riippuu kontekstista, ajan, paikan ja tilanteen luomista mahdollisuuksista ja rajoittavista ehdoista. Verkoston ydinosaamista ei voi täysin palauttaa institutionaalisiin toimijoiden perustehtäviin. Osaaminen on jaettava ja samalla yhteistä. Myös verkoston johtamisen täytyy olla jaettava siten, että jokainen verkostoon kuuluva mieltää osallisuutensa ja toimijuutensa johtamisjärjestelmässä.

Kilpailuun perustuvassa tuloskulttuurissa yhteistyö nähdään helposti voittoina ja tappioina. Seuraukset voivat olla irrationaalisia. Jos edunvalvonta on osallistumisen ensisijainen motiivi, verkoston asioista päätetään valta-aseman eikä asiantuntemuksen perusteella. Samalla koordinointi muuttuu kontrolliksi ja kontrolli koetaan taas luottamuksen puutteeksi. Parhaat asiantuntijat vetäytyvät yhteistoiminnasta ja parhaat ratkaisut jäävät kehittämättä. Paras osaaminen saadaan esiin vain luottamuksen ja aidon dialogisen toimintaprosessin kautta.

Johtopäätöksiä

Verkostot, verkostojen kehittäminen ja verkostotyö ovat muodikkaita käsitteitä. Niiden avulla etsitään helppoja ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin. Tuloksena on usein paljon porua, ajanhukkaa ja kokoustamista. Tuloksena on kovin vähän villoja sen sijaan, että saataisiin aikaan aitoa osaamista, konkreettisia tuotoksia, osallistavaa kehittämistä ja korkeaa laatua.

Löyhää verkostotyötä voi verrata löysään tiimityöhön. Kaikilla on mukavaa, kun yhteistyössä ei ole ongelmia. Parhaimmillaankin tuloksena on paperisia mietintöjä mutta vähän hyviä ratkaisuja. Johtaminenkaan ei ole ongelma, koska useimmiten sitä ei ole tai se on näennäistä.

Tähän asti Lapin maakuntakorkeakoulu on huolehtinut rajallisin resurssein löyhän aikuiskoulutusverkoston ylläpitämisestä. Hyvään tahtoon ja lähinnä tiedonvälitykseen keskittyvä verkosto saavuttaa nopeasti toimintakykynsä rajat, kehitys pysähtyy ja jäljelle jää rutiinien ylläpito.

Tilalle tarvitaan toimintaa resursoiva, ennakoiva ja ohjaava aikuiskoulutuksen tutkimus- ja kehittämiskeskus, joka huolehtii pitkäjänteisesti aikuiskoulutuksen resursoinnista ja aikuiskoulutusosaamisen kehittämisestä yli organisaatioiden rajojen. Katseet kääntyvät Lapin korkeakoulukonserniin. Osaamisperustaisen aikuiskoulutusverkoston päämääränä voisi olla oppivan ja osaavan Lapin rakentaminen tai lapilaisen osaamisen ja työn luominen.

Lähteet

Jokinen, J., Poikela, E. & Sihvonen, J. 2012. Sivistyshyöty ja sosiaalinen pääoma vapaassa sivistystyössä. Vapaan Sivistystyön Yhteisjärjestö ry. Turku: Suomen yliopistopaino Uni-print.

Kivekäs, M., Eeronheimo, A-L., Kangastie, H., Kokkonen, O. & Kunnari, K. 2012. Nuotiotulilla – keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. Aikuiskoulutuksen artikkelikokoelma. Rovaniemi: Elykeskus.

Kostiainen, T. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Poikela, E. 2012. Vapaa sivistystyö sosiaalisen pääoman rakentajana. Aikuiskasvatus 4/2012. 288-297.

Poikela, E. 2011. Oppiminen, työ ja osaaminen – haasteena asiantuntijuus ja yrittäjyys. Julkaisussa R. Pelli & S. Ruohonen (toim.) Oppimisen ja osaamisen ekosysteemi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 32. 24-33.

Poikela, E. 2009. Oppimisen design. Julkaisussa S. Ruohonen & L. Mäkelä-Marttinen (toim.) Kohti osaamisen ekosysteemiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 24. 10-17.

Poikela, E. 2008. Miten informaatio muuntuu osaamiseksi. Teoksessa E. Sormunen & E. Poikela (toim.) Informaatio, informaatiolukutaito ja oppiminen. Tampere: Tampere University Press. 56-82.

Sihvonen, J. 1990. Onko vapaat sivistystyöt tehty? Opistotoiminnan kriittisiä kysymyksiä. Kansalais- ja työväenopistojen liitto KTOL r.y.

2.2. TYÖSSÄ OPPIMINEN JA OSAAMISEN JAKAMINEN KOULUTUSORGANISAATIOSSA

Eeva Liisanantti

Johdanto

Toimintamallin rakentamisen tueksi hankkeen tutkimusosiossa toteutettiin kolme tutkielmaa. Tutkimusten aiheet liittyivät koulutusorganisaatioiden henkilöstön osaamisen ja verkoston toiminnan kehittämiseen. Tutkimusosion ohjaajana oli Lapin yliopiston kasvatustieteen professori Esa Poikela.

Tutkijat tekivät yhteistyötä hankkeen aikana, mutta tutkimukset ovat itsenäisiä kokonaisuuksia. Kaikkien tutkijoiden käytössä oli yhteinen aineisto, joka kerättiin sähköisellä kyselyllä, ja jonka vastaanottajien yhteystiedot saatiin Menestyjäksi Lapissa -hankkeen kautta.

Vastaajat olivat tieto-, neuvonta- ja ohjaustyötä tekeviä henkilöitä oppilaitoksissa, työ- ja elinkeinohallinnossa, työelämän organisaatioissa, yrityksissä sekä kolmannella sektorilla. Lisäksi kysely lähetettiin hankkeen koulutusosioon osallistuneille. Tutkijat kokosivat myös omia aineistojaan tekemällä henkilökohtaisia haastatteluja. Artikkelit ovat tiivistelmiä alustavista tutkimustuloksista. Tämän artikkelin on kirjoittanut prosessitekniikan diplomi-insinööri Eeva Liisanantti, luvun 2.3. Lapin yliopiston kasvatustieteiden opiskelija Ilari Sainio ja luvun 2.4. on kirjoittanut yhteiskuntatieteiden kandidaatti Hannele Lahtinen.

Työssä oppiminen

Työ ja oppiminen on perinteisesti nähty toisistaan erillisinä. Oppiminen on kuulunut työtä edeltävään maailmaan, ja työntekijän on ajateltu omaksuvan kaiken tarvitsemansa tiedon seuraamalla kokeneempia kollegoita.

Nykyään opiskelemalla hankittu tieto ja asiantuntemus eivät enää riitä työelämässä, vaan olennaista on osata käyttää tietämystään yllättävissä tilanteissa. Tärkeää on myös jatkuvasti kasvattaa omaa osaamistaan. Työympäristöjen muuttumisen ja työn käsitteellistymisen myötä työpaikoista on tullut oppimisympäristöjä. (Boud & Garrick 1999, 2.)

Koulutuksessa oppiminen on usein suunniteltu yksilölliseksi prosessiksi, mutta työelämässä oppiminen liittyy jaettuun tiedon hallitsemiseen (Lehtinen & Palonen 1997, 116). Uusi tieto on aina yksilöllistä, ennen kuin siitä tulee organisationaalista. Organisaatio ei voi luoda tietoa ilman yksilön aloitetta ja ryhmän dynaamista vuorovaikutusta. Ryhmässä tieto voi rikastua ja kiteytyä dialogin, keskustelun, kokemusten jakamisen ja tarkkailun kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 13–14.)

Tutkimuksessa on selvitetty, miten yksilö oppii työssään ja miten yksilön osaaminen muuttuu tiimin ja organisaation osaamiseksi.

Oppiminen tiedon rakentamisena

Tieto tulee ymmärtää monimutkaisena sosiaalisena ilmiönä ja asiantuntijuus yhteisöllisenä suhteena. Tieto eroaa informaatiosta tai datasta, sillä tieto on muuttuvaa ja suhteellista. Tieto perustuu ihmisen toimintaan ja on siis kontekstisidonnaista. Tietoa ei voi sellaisenaan siirtää organisaatiosta toiseen. (Soini, Tensing, Kultalahti & Jokelainen 2003, 11–12; von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 7.)

Tieto voi olla sekä eksplisiittistä että implisiittistä. Eksplisiittinen eli käsitteellinen tai koodattu tieto voidaan ilmaista sanoilla. Implisiittinen eli hiljainen tieto on henkilökohtaista, mikä tekee sen jakamisen vaikeaksi. Hiljainen tieto ilmenee yksilön toiminnassa ja rakentuu kokemuksista, joiden myötä syntyy syvää ymmärrystä, intuitioita ja aavistuksia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Työelämässä tieto on usein pirstoutunut yhteisön käytäntöihin. Tietoa esiintyy monessa muodossa, kuten jokapäiväisessä työssä, käydyissä keskusteluissa, dokumenteissa ja työvälineissä. (Lehtinen & Palonen 1997, 117.)

Kolbin (1984, 26–27) kokemuksellisen oppimisen teorian keskeinen piirre on oppimisen ymmärtäminen jatkuvana prosessina, jonka lähtökohta on aina kokemus. Oppimisprosessi on ihmisen ja ympäristön välistä vuorovaikutusta ja ihmisen sopeutumista maailmaan (mt. 31, 34).

Kolbin oppimisen prosessimalli perustuu Kurt Lewinin teoriaan. Nelivaiheisen mallin keskipisteessä ovat ihmisen konkreettiset kokemukset. Syklin toisessa vaiheessa ihminen tekee havaintoja kokemastaan ja reflektoi sitä, minkä jälkeen hän muodostaa yleistyksiä ja teoreettisia käsitteitä kokemustensa perusteella. Prosessin viimeisessä vaiheessa ihminen kokeilee käsitteiden soveltuvuutta uusissa tilanteissa, jolloin syntyy uusia kokemuksia ja sykli alkaa jälleen alusta. (Kolb 1984, 21–22.)

Tiedon konstruomisella tarkoitetaan, että ihminen rakentaa omaa ymmärrystään ja tulkintojaan. Ihmisellä on myös tarve jakaa omaa ymmärrystään muiden kanssa ja ymmärtää toisia. Konstruointiprosessia voidaan kuvata mentaalisten mallien rakentamisena, osallistumisena yhteiseen toimintaan tai yhteisön jäsenyyden saavuttamisena sen mukaan, tarkastellaanko yksilöä, ryhmää vai yhteisöä. (Tynjälä 2004, 21.)

Sosiaalisessa konstruktivismissa (sosiokonstruktivismi) oppiminen ymmärretään kulttuurillisena tapahtumana, jossa ihminen toimii ja johon hän oppimisprosessissa osallistuu. (Soini 2001; Tynjälä 2004, 19.)

Työssäoppimisen situationaalisuus

Nykyään tunnustetaan, että suurin osa työssäoppimisesta ei tapahdu suunnitellusti vaan sattumalta tai satunnaisesti. Siksi oppimisen tutkimuksessa painottuu kontekstuaalinen ja situationaalinen oppiminen. (Matthews & Candy 1999, 49–50.)

Laven ja Wengerin (1991, 29) mukaan oppimisen situationaalisuutta kuvaa oikeutettu perifeerinen osallistuminen (legitimate peripheral participation). Se tarkoittaa, että oppijat ovat osallisina yhteisöissä ja yhteisön kannalta merkityksellisten tietojen ja taitojen hallitseminen vie heidät kohti täyttä osallistumista. Lave & Wenger (1991, 35–37) korostavat, että oikeus osallistua on oppimisen edellytys, ja ihmiset oppivat osallistumalla. Oleellista on, etteivät tulokkaat ole irrallaan yhteisön käytännöistä. Perifeerisyyden vastakohtia olisivat merkityksettömyys tai irrallisuus yhteisön toiminnasta.

Oppiminen, ajattelu ja tietäminen ovat ihmisten välisiä suhteita, ja suhteiden verkoston kautta erilaiset toiminnot ja tehtävät saavat merkityksensä (Lave & Wenger 1991, 51, 53). Sosiaalinen yhteisö myös uudistuu jatkuvasti, ja osallistuminen muuttaa ajan saatossa muotoaan. Toimijoiden väliset suhteet ovat monimutkaisia ja syklisiä. Novisiin koko ajan lisääntyvä osallistuminen merkitsee vanhojen asiantuntijoiden korvaamista, ja samalla yhteisö luo omaa tulevaisuuttaan. (mt. 56–57.)

Tutkimusaineisto ja analyysin tulokset

Tutkielman pääasiallinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltavista yksi oli töissä ammattiopistossa, kaksi ammattikorkeakoulussa ja yksi vapaassa sivistystyössä. Joukossa oli sekä opettajia että päällikkö- ja esimiestehtävissä työskenteleviä.

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavien omia kokemuksia työssäoppimisesta ja osaamisen jakamisesta työssä. Aineisto analysoitiin käyttäen Tuomen ja Sarajärven (2007, 109) mallia aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä. Tutkielma on vielä kesken, joten analyysin tulokset ovat alustavia.

Analyysissa keskeisiksi työssäoppimista kuvaaviksi tekijöiksi nousivat *vuorovaikutustilanteissa oppiminen, osaamisen rakentaminen* sekä *osaamisen reflektointi*. Vuorovaikutustilanteissa opitaan sidosryhmiltä, kuten asiakkailta ja opiskelijoilta, sekä yhdessä tekemällä vertaisten ja kokeneempien kanssa. Aikaisemmista kokemuksista rakennetaan osaamista teoreettista tietoa soveltamalla ja erilaisista työtehtävistä oppimalla.

Osaamisen reflektointi puolestaan sisältää oman toiminnan tarkastelua, palautteesta oppimista ja osaamisen tekemistä näkyväksi. Haastatteluissa kuvatut oppimiskokemukset olivat kyselyvastauksia rikkaampia ja sisälsivät usein sekä reflektointia, osaamisen rakentamista että vuorovaikutustilanteissa oppimista. Asiantuntijan työssäoppiminen ei siis välttämättä tapahdu vain yhdellä tavalla kerrallaan.

Vuorovaikutustilanteet

Koulutusorganisaatioissa työssä opitaan monenlaisissa tilanteissa. Haastateltavien kuvaamat tilanteet saattoivat olla konkreettisia ja lyhytkestoisia, kuten tietokoneohjelman käyttäminen kokeneemman työntekijän esimerkin mukaan, tai abstrakteja ja pitkäkestoisia, kuten erilaisissa verkostoissa toimiminen useiden vuosien ajan.

Valtaosa oppimiskokemusten ja ammatillisten kehittymisen kertomuksista kuvasi pitemmän aikavälin tapahtumia. Niitä olivat esimerkiksi tiettyssä tehtävässä työskenteleminen, urakehitys tai yhteisön jäsenyys. Lyhyen aikavälin oppimiskokemukset liittyivät muun muassa asiakkaan tai opiskelijan kokemuksen ymmärtämiseen tiettyssä kontekstissa tai osaamisen jakamiseen lyhytkestoisessa ja ainutkertaisessa tapahtumassa, kuten työryhmässä, kurssilla tai palaverissa.

Tyypillistä työssäoppimiskokemuksille oli arkipäiväisyys. Oppiminen ei ole irrallaan työstä, vaan osa sitä. Toisaalta asiantuntijatyössä oppiminen on myös työn tekemisen edellytys. Silloinkin, kun oppimiskokemuksena mainittiin formaali koulutus, merkityksellistä oli sen kytkeytyminen omaan työhön.

Vuorovaikutuksessa oppiminen liittyi haastateltujen puheessa usein osaamisen jakamiseen. Lähes kaikissa oppimistilanteiden kuvauksissa oli mukana vuorovaikutusta vertaisten, alaisten tai kokeneemman työkaverin kanssa. Sama toistui kyselyvastauksissa. Onnistuneeksi osaamisen jakamiseksi vastaajat kokivat muun muassa ongelmien ratkaisemisen yhdessä, tuen tai konkreettisen avun saamisen kokeneemmalta, vertaistuen, materiaalien jakamisen sekä yhdessä tekemisen.

Informanttien kertomuksissa parhaat kokemukset olivat usein sellaisia, joissa kaikkien tilanteessa mukana olleiden osaaminen oli rikastunut. Tilanteisiin sisältyi myös vuorovaikutusta useamman ihmisen kanssa. Mukana oli kuitenkin myös kertomuksia kahdenvälisistä tilanteista, joissa osaaminen siirtyi vain yhteen suuntaan, kokeneemmalta kokemattomalle. Myös epämuodolliset keskustelut esimerkiksi kahvipöydässä mainittiin hyvänä mahdollisuutena jakaa kokemuksia ja oppia toisten tekemisistä.

Osaamisen rakentaminen

Asiantuntijatehtäville on tyypillistä, ettei työssä tarvittavia tietoja ja taitoja opita formaalissa koulutuksessa, vaan tutkinnot ja kurssit luovat pohjan, jonka päälle asiantuntija rakentaa omaa osaamistaan. Aineistossa on runsaasti mainintoja siitä, kuinka informantti oli oppinut huomaamalla, miten hänen teoriassa tuntemansa asia käytännössä toteutetaan. Informantti oli saattanut saada työhönsä tukea myös täydennyskoulutuksen kautta.

Olennaista on, että haastateltavien kokemusten mukaan teoria pohjusti, täydensi, tuki tai peilasi työssä opittua, mutta merkityksellisenä oppimiskokemuksena tai ammatillisen kehittymisen yhteydessä muodollinen koulutus mainittiin vain muutamissa kyselyvastauksissa. Kukaan haastatelluista ei maininnut muodollista koulutusta merkityksellisenä oppimiskokemuksena.

Osaamisen koettiin rakentuvan kokemusten ja teoriapohjan kautta pitkän ajan kuluessa, ja informantit kuvasivat täydentävänsä teoriaosaamistaan tarvittaessa. Vastaajat myös kertoivat hankkivansa jatkuvasti ajankohtaista tietoa omalta alaltaan. Vas-

tauksissa korostui, että työ itsessään ja erilaiset kokemukset opettavat joka päivä uutta. Jatkuva osaamisen kehittäminen on muuttuvassa työympäristössä selviämisen edellytys.

Osaamisen reflektointi

Usein oppimiskokemusten ja ammatillisen kehittymisen kuvauksiin liittyi kertojan rohkeus ja halu kehittää itseään. Haastateltu kertoi menevänsä mukaan tilanteisiin, joissa saattoi kokea epävarmuutta oman osaamisen riittämisestä. Tällaisissa oppimiskokemuksissa informantit kertoivat tarkastelleensa omaa toimintaansa ja suoriutumistaan jatkuvasti tilanteen aikana. Arviot suoriutumisesta perustuivat muilta ja ympäristöstä saatuun palautteeseen sekä omaan tulkintaan tilanteen sujumisesta.

Osaamisen reflektointi oli oleellinen osa oppimiskokemusta. Reflektointi lisäsi oman osaamisen tuntemusta. Uusista ja haastavista työtehtävistä selviäminen kasvatti myös itseluottamusta eli uskoa siihen, että missä tahansa tilanteessa voi pärjätä. Palautteesta opittiin erityisesti asiakkailta ja omilta opiskelijoilta tai koulutettavilta.

Huomionarvoista on, että kukaan vastaajista ei maininnut esimieheltä saatua palautetta oppimiskokemuksena. Yksi haastateltavista kertoi epäsuorasti, että toivoisi saavansa kehityskeskusteluissa enemmän palautetta työstään. Toinen haastateltava puhui palautteen ja ohjauksen saamisen tärkeydestä erityisesti silloin, kun kyseessä on uusi työntekijä. Palautteella on vastaajan mielestä suuri merkitys uuden työntekijän työtehtäviin sitoutumiselle.

Haastatteluissa keskusteltiin toimintamalleista, jotka voisivat soveltua osaamisen jakamiseen työpaikalla. Vastauksissa korostui kokemusten jakaminen joko puhumalla tai kirjoittamalla sekä kokeneempien työskentelyn seuraaminen. Haastateltavat eivät olleet formaalin tiedonjakamisen kannalla, vaan toivoivat enemmän epämuodollista keskustelua ja kokoontumista yhteen sekä mahdollisuutta kysyä ja saada tukea tarpeen mukaan.

Myös sosiaalinen media, kuten keskustelupalstat ja blogit, nousivat esille, kun puhuttiin asiantuntijatiedon näkyväksi tekemisestä. Sosiaalisen median välineiden eduiksi koettiin tiedon säilyminen, läpinäkyvyys ja julkisuus sekä osallistumismahdollisuus ajasta ja paikasta riippumatta.

Vastaajat puhuivat melko vähän organisaation roolista oppimisessa ja osaamisen jakamisessa. Yksi haastateltavista puhui organisaatiossaan yleisesti käytössä olevasta työskentelytavasta, joka hänen mielestään edisti osaamisen jakamista erittäin hyvin. Suurin osa tiedosta ja osaamisesta jaettiin kuitenkin yksilöitten tai tiimien omien käytäntöjen mukaan. Käytännöt eivät olleet virallisia, vaan arkisessa työssä hyväksi havaittuja toimintatapoja.

Osa haastateltavista mainitsi esimiehensä tarjoaman tuen, joka saattoi olla konkreettista apua tai ilmetä jossain muussa muodossa, kuten mahdollisuuksina työskennellä erilaisissa tehtävissä. Tällöinkin tuki ja kannustus henkilöityivät esimieheen eivätkä organisaatioon. Kun haastattelussa kysyttiin, miten organisaatio voisi tukea tiedon jakamisen käytäntöjä, haastateltavat mainitsivat resurssien, kuten työajan, tilan ja välineiden, antamisen tai konkreettisimpana tukihenkilön nimeämisen uudelle työntekijälle.

Pohdintaa

Tutkimuksen alustavat tulokset tukevat työssäoppimisen ymmärtämistä jatkuvana ja dynaamisena prosessina. Informanttien kertomuksissa työssä opittiin arkipäiväisten kokemusten kautta, ja oppimiselle oli tyypillistä oman toiminnan ja tapahtumien tarkkailu ja reflektointi Kolbin teorian mukaisesti. Osaaminen rakentui aiemman tiedon ja kokemusten pohjalle, ja uutta tietoa sovellettiin edelleen uusissa tilanteissa.

Työssäoppiminen tapahtuu aina suhteessa toimintaan ja muihin ihmisiin. Myös silloin, kun informantit kertoivat huomanneensa oman osaamisensa riittävän, omaa osaamista reflektoitiin muilta saadun palautteen ja muiden ihmisten toiminnan ja reaktioiden avulla. Havaintoa tukee Soinin ja kumppaneiden (2003) kuvaus asiantuntijuudesta yhteisöllisenä suhteena. Vaikka tiedon sanotaan olevan kontekstuaalista, tiedon rakentuminen aiempien kokemusten ja tietämyksen pohjalle edistää myös tiedon siirrettävyyttä ja sovellettavuutta toisissa konteksteissa ja tilanteissa.

Huomionarvoista on, että haastateltavat kokivat itsetuntemuksensa ja itseluottamuksensa parantuneen kokemuksista oppimisen ansiosta. Kun ihminen selviää haastavista tilanteista ja kokee onnistuneensa niiden hoitamisessa, hän haluaa kokea yhä uusia haasteita ja oppia lisää. Saman havainnon on tehnyt myös Eraut (2004).

Esimiehen rooli erilaisten työtehtävien ja tuen tarjoamisessa on tärkeä, mutta toisaalta informantit kertoivat haluavansa toimia alueilla, joissa oman osaamisen riittämisestä ei voi olla varma, ja hakeutuvansa haastaviin tehtäviin omatoimisesti. Jatkuvan itsensä haastamisen voisi ajatella olevan osa asiantuntijaksi kehittymistä, vaikka sitä ei tässä tutkimuksessa tutkittukaan.

Yksilön osaaminen muuttuu toisten yksilöiden, ryhmän, tiimin, organisaation ja verkostojen osaamiseksi vuorovaikutuksen kautta keskustelemalla, kirjoittamalla, kokemuksia jakamalla ja kokeneemman esimerkkiä seuraamalla (vrt. Nonaka ja Takeuchi 1995, 13–14). Informanttien kokemuksissa ilmeni runsaasti monimutkaisia suhteita erilaisiin toimijoihin, jotka jakoivat osaamista monin tavoin.

Osaamista ei jaettu pelkästään omien kollegoiden kesken tai työpaikan sisällä, vaan myös monissa verkostoissa, joista osa oli virtuaalisia. Verkostoissa oppiminen ja osaamisen jakaminen ovat tutkimusalueina uusia, ja molemmista aiheista voi löytää ideoita jatkotutkimukselle.

Lähteet

Boud, David & Garrick, John. 1999. Understandings of workplace learning. Teoksessa: D. Boud & J. Garrick. (ed.) *Understanding Learning at Work*. London: Routledge. s. 1–11.

Eraut, Michael. 2004. Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*. 26 (2), 247–273.

Lave, Jean & Wenger, Etienne. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lehtinen, Erno & Palonen, Tuire. 1997. Tiedon verkostoituminen – Haaste asiantuntijueille. Teoksessa: J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto. (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. s. 103–121.

Kolb, David A. 1984. *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Matthews, Judith H. & Candy, Philip C. 1999. New dimensions in the dynamics of learning and knowledge. Teoksessa: D. Boud & J. Garrick. (ed.) *Understanding Learning at Work*. London: Routledge. s. 47–64.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Soini, Hannu 2001. Oppiminen sosiaalisena käytäntönä. Vertaiskonsultaatio yhteistoiminnallisen oppimisen muotona. *Psykologia* 36(1–2), 48–59.

Soini, Hannu, Tensing, Marianne, Kultalahti, Leena & Jokelainen, Terhi 2003. ”Siinä ei tarvi olla kenheen se, joka ossaa kaikki”. Tutkimus koulutuksen kehittämisestä Kelan Pohjois-Suomen alueella. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita ja katsauksia. Oulu: Oulun yliopisto.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 9., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tynjälä, Päivi 2004. *Oppiminen tiedon rakentamisena: Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. (1.–4. painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro 2000. *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.

2.3. AMMATILLINEN OSAAMINEN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMISEN LÄHTEENÄ

ILARI SAINIO

Aikuiskoulutustyötä tekevän ammatillista osaamista voi tarkastella yhtä monesta näkökulmasta kuin aikuiskoulutuksen piirissä on toimijoita. Aikuiskoulutustyöllä on Lapin kaltaisessa laajassa ja harvaanasutussa maakunnassa erilaisia muotoja, riippuen siitä missä päin Lappia toimitaan. Työnkuvasta tai sijainnista riippumatta kaikilla on yhteinen toiminta-alue sekä huoli ja vastuu osaavasta lappilaisesta työvoimasta.

Tutkielmassa ja tässä artikkelissa ammatillinen osaaminen rajataan koskemaan sellaista ammatillista osaamista, joka hyödyttää yhteisen aikuiskoulutuksen toimintamallin rakentamista. Tarkoitus on löytää tutkimusaineistosta sellaista tietoa mitkä on kertynyt Lapin aikuiskoulutustoimijoille Lapin alueella aikuiskoulutuksen parissa. Yhdessä ja erikseen heille on kertynyt kokemuksia, tulkintoja ja ajatuksia kehittämisestä.

Tarkoitus ei ole luokitella, mitata tai arvioida lappilaisen aikuiskasvatuksen tasoa eikä aikuiskasvatustyötä tekevien osaamisen tasoa. Sen sijaan tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita aikuiskoulutustyötä tekevien tulkinnoista Lapista toimintaympäristönä ja siitä, miten he hahmottavat lappilaisen aikuiskoulutuksen kokonaisuutena sekä minne ja miten lappilainen aikuiskoulutus on heidän mielestään menossa. Ensiksi määritellään ammatillinen osaaminen ja esitellään lyhyesti teoriaa tiedon luomisesta työyhteisössä. Lopuksi esitellään aineiston analyysin alustavia tuloksia.

Osaaminen

Osaaminen on erittäin laaja käsite ja käytetty monessa yhteydessä. Osaamisen alle voidaan sijoittaa sekä motoriset, kognitiiviset että sosiaaliset taidot (Helakorpi 2005, 5). Riippuu täysin tilanteesta, millaisia taitoja kukin tilanne vaatii ja miten yksilö pystyy omalla osaamisellaan tarpeeseen vastaamaan.

Puhuttaessa ammatillisesta osaamisesta viitataan sellaiseen osaamiseen, joka koostuu suoritettavan tehtävän vaatimista taidoista ja tiedoista sekä toisaalta yksilön persoonallisuuteen liittyvistä tekijöistä, jotka ovat perimän, sosiaalisen toimintaympäristön sekä henkilökohtaisten kokemusten muovaama kokonaisuus (Helakorpi 2005, 56). Ammatillinen osaaminen koostuu proseduraalisesta tiedosta, propositionaalisesta tiedosta, käytännön tiedosta, hiljaisesta tiedosta, taidoista ja know-how'sta (Eraut 1994, 16).

Know-how liittyy hiljaiseen tietoon. Nonakan ja Takeuchin mukaan hiljainen tieto jakautuu kahteen ulottuvuuteen: tekniseen (know-how) ja kognitiiviseen. Tutkimusasetelman kannalta know-how'ta mielenkiintoisempi on hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus. Se pitää sisällään mentaaliset mallit, skeemat, uskomukset ja tulkinnat. Lisäksi se tuottaa kuvan todellisuudesta – mitä on ja vision tulevaisuudesta – miten pitäisi olla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Ammatillinen kasvu ja kehittyminen ovat ammatillisen osaamisen lähteitä. Hanhisen (2010, 99) käsiteanalyysia mukaillen ammatillinen kasvu on oppimisprosessi, joka käynnistyy yksilön omista lähtökohdista ja jossa yksilö hankkii valmiuksia vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin.

Ammatilliseen kasvuun liittyy taitojen karttuminen kokemuksen kasvaessa. Dreyfusin (2004, 177–181) viisiportaisessa taitojenhankintaprosessissa yksilön taitotaso kehittyy noviisista ekspertiksi. Malli pitää sisällään havainnointikyvyn, näkökulman tilanteeseen, päätöksenteon ja kyvyn saavuttaa tavoite.

Noviisi havainnoi tilanteita irrallaan kontekstista, koska hänellä ei ole kokemusta valita erilaisista näkökulmista parasta vaihtoehtoa. Noviisin päätöksenteko on analyttistä eikä hän kykene näkemään yhteyttä tavoitteen saavuttamisen ja omien toimien välillä. Ekspertti puolestaan havainnoi tilanteita sekä irrallaan kontekstista että situationaalisesti. Hän osaa kokemuksensa avulla valita oikeanlaisen näkökulman, ja päätöksenteko tapahtuu intuitiivisesti. Ekspertti tietää, miten saavuttaa tavoite.

Ammatillinen kehitys on Hanhisen (2010, 99) mukaan osaamisen laajenemista uusiin tietoihin ja taitoihin, mutta ennen kaikkea se on työelämän sosiaalisessa kontekstissa syntynyt tuotos. Ammatillisen osaamisen kehittyminen on sidoksissa myös työyhteisön johtamiseen ja osallistamiseen (Poikela 1999, 101).

Tiedon luominen yhteisen työn kontekstissa

Lappilaisen aikuiskoulutuksen tavoitetilä on yhteisen toimintamallin luominen. Yhteinen toimintamalli yhteisellä toiminta-alueella tarkoittaa yhteistä työtä. Tiedon tuottaminen, osaaminen ja oppiminen kuuluvat oleellisena osana yhteiseen työhön. Tiedon tuottaminen ei tapahdu yksilö- tai organisaatiotasolla, vaan nimenomaan yhteisen työn kontekstissa (Poikela 2005, 29).

Nonakan ja Takeuchin (1995, 62) tiedon muodostamisen mallissa uutta tietoa luodaan hiljaisen tiedon muuttuessa eksplisiittiseksi ja eksplisiittisen tiedon muuttuessa hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa syntyy sosialisointien, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen vuorottelussa. Esa Poikelan (2005, 26) yhteisen työn kontekstissa oppimisen malli, joka on hänen mukaansa analoginen Nonakan ja Takeuchin mallin kanssa, antaa konkreettisemmat nimet prosessin neljälle vaiheelle. Prosessi alkaa kokemusten vaihdolla, minkä jälkeen seuraa yhteinen reflektointi. Seuraava vaihe on käsitteellisen tiedon organisointi, jossa uuden ja aiemman tiedon pohjalta muodostetaan malli tai toimintasuunnitelma, jota neljännessä vaiheessa lähdetään toteuttamaan: oppimaan tekemällä. Vaikka Poikelan malli käsittelee oppimista, voi hänen termeillään kuvata myös yhteistyötä.

Yhteisen työn kontekstiin sopivat myös Kostiaisen (2009, 134–147) määrittelemät osaamisen kehittämisen neljä tilaa. **Vetäytyvälle tilalle** ominaisia piirteitä ovat epäluottamus ja vuoropuhelun vähyys. **Vastustavassa tilassa** on päästy eteenpäin ja virallisena tavoitteena on yhteistyö, vaikka luottamus yhteiseen tiedonmuodotukseen vielä puuttuu. **Henkilökohtaistava tila** on ilmapiiriltään positiivinen, tasa-arvoinen, kaikille tilaa antava, kaikkien ajatuksia arvostava ja kunnioittava. **Jaettua osaamisen tilaa** kuvaa luottamuksellisuuden kehitys ja vuoropuhelun avoimuus.

Tutkimusaineisto ja löydökset aineistosta

Tutkimusaineisto koostuu yhdessä tutkimusryhmän kanssa toteutetusta Webropol-kyselystä, jonka vastaajia olivat ”Menestyjäksi Lapissa” -hankkeen Lapin alueen aikuiskoulutustoimijat. Aineiston analyysi on aineistolähtöinen ja noudattaa Tuomen ja Sarajärven (2009, 109–110) sisällönanalyysiprosessia.

Alustavan analyysin perusteella aineistosta on tunnistettavissa neljään eri kategoriaan kuuluvia havaintoja.

1) Yhdessä tekeminen

Lapin aikuiskoulutustyön verkosto tai yhteinen toimintamalli saadaan toimimaan yhdessä tekemällä. Tämä ilmenee aineistossa ehdotuksina yhteistyön lisäämisestä. Lisäksi kyselyn vastaajat totesivat jo tehdyn yhteistyön olleen toimivaa. Aineistossa myös toistui maininta ”yhteen hiileen puhaltaminen”, jonka voi tulkita tarkoittavan yhteisten tavoitteiden eteen toimimista. Tärkeitä yhdessä tekemisen muotoja ovat yhdessä oppiminen ja toisilta oppiminen. Toiminnan lähtökohtana ovat jaettu asiantuntijuus ja moniammatillisuus, minkä ansiosta jokaisen koulutussektorin osaaminen tulee hyödynnettyä. Lisäksi aineistossa korostetaan, että toimijat tarvitaan joka sektorille ja kaikkien halutaan hyötyvän yhteistyöstä.

2) Toimintaympäristön erityispiirteet

Pitkien etäisyyksien ja väestörakenteen vuoksi Lapissa tarvitaan läheistä yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. Työelämä täytyy pitää mukana koulutusten suunnittelussa alusta lähtien. Tarvetta työelämälähtöisyydelle lisäävät uudet teollisuuden alat ja matkailun kasvava tarve aikuiskoulutukselle. Pitkien etäisyyksien vuoksi koulutuksen saavutettavuus on aineiston perusteella joskus ongelmallista, kuten myös pelko toimintojen keskittymisestä alueen kaupunkeihin. Toimintaympäristö ei kuitenkaan ole pelkästään haitta, vaan se on myös keino erottautua positiivisesti. Lappi tarjoaa erilaista aikuiskoulutusta.

3) Kokonaisuuksien hahmottaminen

Aineistossa vaaditaan sitoutumista ja toiminnan yhteistä koordinoitua, jottei vähäisiä resursseja hukattaisi päällekkäisiin tekemisiin. Lisäksi resurssit pitäisi jakaa tasaisesti, jotta ne kattaisivat sekä alueelliset että osaamiseen liittyvät tarpeet. Tarjottavien koulutusten tulisi vastata yhteiskunnan ja elinkeinoelämän nopeasti muuttuviin tarpeisiin.

4) Tulevaisuus

Innostavaa ja korkealaatuista aikuiskoulutusta toteuttaa Lapissa yksi organisaatio. Se hyödyntää jokaisen koulutussektorin osaamista, ja koulutuksen aikuis- ja nuorisopuoli ovat sulautuneet yhteen. Organisaatio tuottaa aikuiskoulutuspalveluja myös Lapin ulkopuolelle, jopa ulkomaille asti. Organisaatiossa ollaan avoimia uusille asioille ja on irrottauduttu rutiininomaisista toimintamalleista, uskalletaan kokeilla uusia asioita ja toimia koulutuksen edelläkävijänä.

Pohdinta

Tietävä organisaatio käyttää sillä olevaa tietoa ja osaamistaan luodakseen etulyöntiaseman älykkyytensä, luovuutensa ja silloin tällöin myös oveluutensa avulla. Toimintaympäristön tunnustelun ja ymmärtämisen avulla tietävä organisaatio pystyy ennakoimaan ja sopeutumaan joka päivä. Johtamalla jäseniensä taitoja ja asiantuntemusta tietävä organisaatio on kykenevä oppimaan ja innovoimaan. (Choo 2006, ix)

Edellä lainattu teksti Chun Wei Choolta kokoaa yhteen ajatuksen, jolle toimintamallin rakentamisen pitäisi perustua ja joka kuvaa hyvin roolia, joka aikuiskoulutuksen asiantuntijoilla tulisi toimintamallissa olla.

Aikuiskoulutuksen asiantuntijat tuottavat tiedon, jonka varaan toimintamalli tulisi rakentaa (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995; Poikela 2005).

Mallin tulee rakentua yhteistyölle, jonka perustana ovat moniammatillinen yhteistyö ja jaettu asiantuntijuus. Aikuiskoulutusta Lapissa tuottaa yksi organisaatio hyödyntäen eri koulutussektoreiden osaamista. Organisaation toimintamalli mahdollistaa toimintaympäristön tarkkailun, ja organisaatio pystyy myös reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Työ organisaatiossa on järjestetty siten, että se rohkaisee kokeilemaan uusia asioita eikä pitäydy vanhoissa rutiineissa (vrt. Choo 2006). Kaikesta taustalla on yhteinen halu kehittää lappilaista osaamista lappilaiseen tarpeeseen.

Lähteet

Choo, C. W. 2006. *The Knowing Organization*. Oxford University Press. New York.

Dreyfus, S. E. 2004. The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society*. 24 (3), 177-181, [www-sivut: http://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2012/03/Dreyfus-skill-level.pdf](http://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2012/03/Dreyfus-skill-level.pdf), luettu 25.9.2013.

Eraut, M. 1994. *Developing professional knowledge and competence*. Falmer Press. London.

Hanhinen, T. 2010. *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmien konstruointi*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere

Helakorpi, S. 2005. *Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. Saarijärven offset Oy. Hämeenlinna.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. New York

Kostiainen, T. 2009. *Osaamisen kehittämisen neljä tilaa*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere

Poikela, E. 1999. *Kontekstuaalinen oppiminen*. Vammalan kirjapaino. Vammala.

Poikela, E. 2005. Artikkelit ”Työssä oppimisen prosessimalli” teoksessa E. Poikela 2005 (toim.) *Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere University Press. 21 – 41. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi tutkimuksen välineinä*. Tammi. Helsinki.

2.4. LUOTTAMUS VERKOSTOYHTEISTYÖSSÄ

HANNELE LAHTINEN

Tutkielmassa Lapin aikuiskoulutustoimijoiden välisestä verkostoyhteistyöstä keskitytään luottamuksen merkitykseen. Idea luottamuksen keskeisyydestä verkostoyhteistyössä heräsi Arja-Tuulikki Wilénin (2008) väitöskirjan ansiosta. Hän käsittelee luottamusta alueellisen yhteistyön haasteena ja mahdollisuutena.

Luottamus verkostoyhteistyössä on ollut monien tutkijoiden mielenkiinnon kohde (mm. Powell 1990 ja Korkala 2010). Verkostotutkimuksen piirissä käytetään myös käsitettä sosiaalinen pääoma ja tutkitaan luottamusta yhtenä sen osa-alueena. Tässä tutkielmassa sosiaalisen pääoman käsite jätetään maininnan tasolle, sillä sen liittäminen aiheeseen ei ole välttämätöntä luottamuksen liittyessä suoraan verkostoihin ja yhteistyöhön. Sen sijaan tutkimuksen lähtökohtana on käytetty jakoa henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen ja systeemiseen luottamukseen (ks. Luhmann 1979).

Verkostoituminen

Verkostoituminen voidaan määritellä pitkäaikaiseksi, luottamukseen perustuvaksi, strategiaan pohjautuvaksi ja pitkällä tähtäimellä kaikkia osapuolia hyödyttäväksi yhteistyöksi. (Hakanen, Heinonen & Sipilä, 2007, 44). Yhteistyön perustana eivät toimi hierarkkiset asemat vaan lojaalius, solidaarisuus, luottamus ja keskinäinen tuki. (Sotarauta & Linnamaa 1999, 104)

Sotarauta ja Linnamaa (1999, 104) määrittelevät verkoston ”eriateisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille”. Kun puhutaan verkostoista, keskinäinen riippuvuus on oleellista. Verkostoyhteistyötä tehdään, jotta voidaan saavuttaa tavoitteita, joiden tavoittaminen ei olisi yksin mahdollista (Kickert ym. 1997, 6).

Luottamus käsitteenä

Verkostoyhteistyössä tarvitaan luottamusta sekä verkostossa toimiviin henkilöihin että verkostoon järjestelmänä. Puhutaan myös henkilötason luottamuksesta ja systeemisestä luottamuksesta. Henkilöihin luottaminen voidaan määritellä yksilön halukkuutena olla haavoittuvainen toisen toiminnan suhteen. Luottamus on tietyn oletuksen varassa toimimista ilman mahdollisuutta valvoa toisen toimintaa (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712 ja 724).

Systeeminen luottamus voidaan määritellä tilanteeksi, jossa toimija kokee verkoston järjestelmänä toimivaksi ja oman asemansa verkostossa vakaaksi (Ruuskanen 1999, 73, viitattu lähteessä Korkala 2010, 57).

Ruuskasen (2001, 31) mukaan luottamuksen keskeisenä tehtävänä on sosiaalisiin suhteisiin liittyvän satunnaisuuden vähentäminen. Luottamus voi pienentää vuoro-vaikutukseen liittyviä riskejä ja helpottaa toimijoiden yhteistyötä.

Systeeminen luottamus säilyy hyvin yksilöllisistä pettymyksistä huolimatta. Siinä missä henkilöihin kohdistuva luottamus voi murtua Luhmannin (1979, 57) mukaan vähäpätöisenkin petollisuuden takia, systeemisen luottamuksen suhteen pettymykset saatetaan selittää tyyliin ”poikkeus tekee säännön”.

Systeeminen luottamus kietoutuu henkilötason luottamukseen. Jos henkilökohtainen luottaminen ei ole syystä tai toisesta mahdollista (esim. toimijat eivät tunne toisiaan), toimijat voivat silti olla halukkaita yhteistyöhön, mikäli he luottavat itse järjestelmään. Verkostoon tai muuhun systeemiin voidaan luottaa, vaikka kaikki sen jäsenet eivät olisi luotettavia. Tällaisessa tilanteessa luottamus voi kummuta joko systeemin kulttuurista, johon liittyy luotettavuutta palkitsevia kontrollimekanismeja, tai yleisestä maineesta. (Sydow 2000, 45 ja 57.)

Kontrolli

Luottamus johtaa usein yhteistyön kaltaiseen käytökseen. Yhteistyötä voi silti esiintyä ilman luottamustakin. Esimerkiksi esimies, joka kontrolloi yhteistyötä ja rankaisee yhtä osapuolta vahingoittavasta käytöksestä, voi saada aikaan tilanteen, jossa yksilöt toimivat yhteistyössä rationaalisista syistä vaikkeivät toisiinsa luottaisikaan. Yhteistyön tekemisessä ei ole juuri riskiä, ja siksi ei tarvita luottamustakaan. (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712–713.)

Luottamuksen ja kontrollin väliselle suhteelle on kuvaavaa, että luottamuksella katsotaan voivan korvata kontrollin tarve, ja toisaalta kontrollin saattavan olla vahingollista luottamukselle (Sydow & Windeler, 2003, 75). Luottamukselle on annettava tilaa ilmetä.

Kontrolli voi olla joskus luottamuksen kannalta välttämätön tekijä. Organisaatioissa se muun muassa lisää työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua, mikä on oleellista luottamuksen synnylle ja säilymiselle. Onkin siis syytä löytää sopiva keskitie luottamuksen ja kontrollin välillä. (Seppälä, 2012, 343.)

Aineiston keruu, analyysi ja tulokset

Tutkimukseni pääaineisto koostuu neljästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, joiden pituus vaihteli 36 minuutista 55 minuuttiin. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajarvi 2009).

Yhdessä tutkimusryhmän kanssa toteutettu Webropol-kysely auttoi sekä sopivien haastateltavien löytämisessä että esitietona haastattelujen toteuttamisessa. Lisäksi Webropol-kyselystä analysoitiin systemisen luottamuksen ymmärtämisen pohjaksi käytännön yhteistyötilanteet, joista Lapin aikuiskoulutustoimijoilla oli kokemuksia.

Tutkimuskysymyksekseni oli: Mitä piirteitä luottamus saa Lapin aikuiskoulutustoimijoiden välisessä kehittyvässä verkostoyhteistyössä? Empiriaan ohjaavina lisäkysymyksinä käytettiin:

-Millaisia piirteitä ilmenee henkilöiden välisessä luottamuksessa?

ja

-Millaisia piirteitä ilmenee toimijoiden luottamuksessa verkostoon järjestelmänä?

Alustavan analyysin mukaan henkilöihin kohdistuvassa luottamuksessa keskeisiksi piirteiksi nousevat kommunikaatio, toimijoiden tunteminen, persoonasta riippumattomat tekijät, persoonakohtaiset tekijät, aika, käytännön teot ja asenne. Systemisen luottamuksen aineistossa keskeisiä teemoja ovat rikastuttava vaikutus, välttämättömyys, vaativuus, organisointi, käytännönläheisyys ja motivoituneisuus. Käytännön yhteistyötilanteet, joista Lapin aikuiskoulutustoimijoilla oli kokemuksia muodostavat viisi ryhmää: koulutuksen tuottaminen, alueelliset tilaisuudet, TNO-palvelut (työ-, neuvonta- ja ohjauspalvelut), hanke- ja kehittämissyhteistyö sekä rekrytointi ja markkinointi.

Henkilöihin kohdistuva luottamus

Kommunikaatiolla on monipuolinen merkitys sekä luottamuksellisen suhteen synnyssä että sen ylläpidossa. Puhutulla kielellä on merkitystä, sillä esimerkiksi eri aloilla toimivilla voi samasta äidinkielestä huolimatta olla erilainen tapa keskustella ja käytössä ammattisanastoa. Kommunikaatio auttaa henkilökohtaisen suhteen

luomisessa ja toiseen tutustumisessa. *Toimijoiden tunteminen* on toinen oleellinen tekijä yksilöiden välisessä luottamuksessa. Luottamuksellinen yhteistyö saatetaan aloittaa myös yhteisten kontaktien perusteella. Kaikissa tilanteissa toimijoiden henkilökohtainen tunteminen ei ole välttämätöntä vaan alustava luottamus saattaa syntyä yhteisen luotetun kumppanin kautta.

Käytännön toimet ovat oleellisessa osassa, kun arvioidaan toisten henkilöiden luotettavuutta. Teoilla voidaan rakentaa luottamusta tai lujittaa jo syntynyttä luottamussuhdetta. Toisaalta myös syntynyt luottamus voi vaarantua konkreettisten tekojen seurauksena. Tarkoituksellisuus ja toiminnan perusteet ovat tärkeitä. Toimintaa arvioidaan sen mukaan, onko toiminta ollut tahallista ja missä määrin on toimittu oman persoonan perusteella.

Persoonasta rippumattomiin tekijöihin kuuluu esimerkiksi henkilön rooli tai asema, joka saattaa ikään kuin suojella luottamusta rikkoutumiselta ja toimia selityksenä teoille. Lisäksi suomalainen kulttuuri kannustaa keskinäiseen luottamukseen. Myös paikallisella lappilaisella kulttuurilla on myönteinen vaikutus henkilöiden väliseen luottamukseen.

Persoonakohtaisiin tekijöihin lukeutuvat yksilöllisyys ja asiantuntijuus. Nämä kuvaavat sitä, että haastatelluille henkilökiemiat ja yksilölliset toimintatavat olivat tärkeitä. Asiantuntijuudella tarkoitetaan sitä, että osaava ja asiantunteva tapa hoitaa omat työt herättää luottamusta työyhteisössä.

Asenne vaikuttaa luottamukseen monin eri tavoin. Toisen henkilön asenne muita ihmisiä kohtaan saatetaan kokea niin epämiellyttäväksi että se haittaa luottamuksellisen suhteen syntyä. Luottajan tulee toimia luottavaisella asenteella, jotta luottamuksen osoittaminen on mahdollista.

Aika näyttäytyy merkityksellisenä siten, että luottamussuhde saattaa tarvita aikaa kehittyäkseen. Luottamaan voi oppia, ja jotkut puolet ihmisistä saattavat tulla näkyviin vasta ajan kanssa. Toisaalta haastatteluissa sanottiin, että luottamus saattaa syntyä myös välittömästi. Aikajänne lienee jokaiselle luottamussuhteelle, luottajalle ja luottamuksen kohteelle yksilöllistä. Jos luottamuksellinen suhde on jo syntynyt, sen on tapana säilyä.

Systeminen luottamus

Verkostomaisen toiminnan *rikastuttavia vaikutuksia* ovat tilaisuudet oman henkilökohtaisen osaamisen kasvattamiseen ja vertaistuen saamiseen käytännön työtilanteissa. Verkostoyhteistyön avulla koettiin myös voitavan palvella opiskelijaa paremmin.

Hyvät verkostosuhteet mahdollistavat monialaisen ammatillisen yhteistyön. Verkosto koetaan antoisaksi toiminnan muodoksi myös yhteisöllisyyden vuoksi: uusien kontaktien luominen helpottuu ja uudet toimijat pääsevät verkostossa nopeasti mukaan toimintaan. Verkostoituminen nähdään toisaalta *välttämättömänä* pakkona, jotta pienillä toimijoilla olisi mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset. Lisäksi se koetaan myös *vaativana* toiminnan muotona, jonka erityisiä haasteita ovat laadukasta kehittämistä uhkaava aikapula sekä muutosten hitaus.

Verkostotoiminta vaatii panostusta ja *organisointia*, vaikka verkostoilta yleensä puuttuukin perinteinen johtajuus. Haastateltavat kokivat tärkeäksi että jollain on vetovastuu verkoston toiminnasta, ja vastuut jakautuvat toimijoiden kesken tasaisesti. Verkostoyhteistyö ei toimi vain luottamuksen varassa, vaan myös sopimuksia tarvitaan muun muassa selkeyttämään yhteistyön pelisääntöjä.

Yhteistyön pitää olla *käytännönläheistä*, sillä käytännön yhteistyötilanteet opettavat tuntemaan yhteistyökumppanit ja vähentävät vaaraa, että verkosto jää toimimaan vain muodollisella tasolla. Verkostoyhteistyö vaatii osallistujiltaan todellista halukkuutta toimintaan: *motivoituneisuutta*. Verkostoyhteistyön edellytyksenä on vapaaehtoinen sitoutuminen toimintaan: yhteistyöhön ei voida pakottaa. Toisia toimijoita on kunnioitettava, ja tiedon jakamisen on oltava mahdollisimman vapaa-

Johtopäätökset

Systemistä luottamusta ja henkilötason luottamusta on käsitelty tässä artikkelissa tähän asti erillään. Se on tuonut luottamuksen käsitteeseen monipuolisuutta ja ymmärryksen siitä, että verkostotoiminnalle oleellista ei ole pelkästään yksilöiden välinen luottamus.

Näitä luottamuksen muotoja on hyvä käsitellä myös yhdessä, sillä ilmiöinä ne kiertelevät toisiinsa. Systemisenkin luottamuksen alkulähteenä voidaan ajatella olevan luottamus toisiin ihmisiin (ks. Luhmann, 1979, 70).

Jotta verkostoyhteistyössä voidaan nauttia luottamuksen tuomista eduista, käytännönläheistä yhteistyötä on tuettava, sillä jatkuva vuorovaikutteisuus toimii kumppanina luottamukselle. Henkilöiden tasolla tärkeinä pidetyt asiat, kuten kommunikaatio ja toimijoiden tunteminen edellyttävät, tiivistä vuorovaikutusta. Jatkuvuus on oleellista, jotta luottamuksellisen suhteen kehittymiselle annetaan sen tarvitsema aika kehittyä. Konkreettinen yhteistyö myös lisää luottamusta verkostosteemiin.

Yksilöt tarvitsevat mahdollisuuksia kommunikoida ja oppia tuntemaan toisensa. Tässä on myös mahdollisuus positiiviseen kierteeseen, mikäli toisten tunteminen

johtaa vahvempaan luottamukseen, ja luottamuksen tunteminen taas lisää halukkuutta yhteistyöhön. Tiiviin yhteydenpidon merkityksestä on kirjoittanut muun muassa Korkala (2010, 12) todeten, että ”luottamus on sekä yhteistyön edellytys että tulos”.

Tutkimusaineistossa nousi esille huomio, että toimijoiden ei ole välttämätöntä tuntea toisiaan henkilökohtaisesti, jotta he voisivat aloittaa luottamuksellisen yhteistyösuhteen. Joskus luotettava yhteinen tuttava riittää. Havainto tukee verkostomaisen toiminnan mielekkyyttä ja on selkeä erottava tekijä perinteisessä kahden organisaation välisessä yhteistyössä ja organisoidummassa yhteistyöverkostossa. Mikäli toimijoiden kesken rakentuu luottamuksellinen verkosto, jokaista osallistujaa ei ole välttämätöntä tuntea, vaan luottamukselliseen yhteistyöhön voidaan ryhtyä yhteisen kontaktin turvin.

Verkostoyhteistyö ei perustu hierarkiaan tai pelkkiin sopimuksiin. Voidaan ajatella että mikäli yhtään luottamusta ei olisi, täytyisi jokainen toiminto olla kontrolloitu ja toteuttaa kirjallisin sopimuksin. Sopimuksilla on paikkansa myös verkostoyhteistyössä eikä täysin ilman sopimuksia toimimiseen ole tarpeen pyrkiä. Kyse on kuitenkin toiminnan vapaudesta, ikään kuin luoton antamisesta verkostokumppaneille. Luottamuksesta on apua jos suullisiin sopimuksiin ja annettuihin lupauksiin voidaan luottaa (ks. Harisalo & Miettinen 2010, 47).

Vaikka verkostoilla ei yleensä ole selkeää johtajaa, haastatteluissa nousi esille koordinaation tarve, muun muassa huolena vastuiden tasaisesta jakautumisesta. Koordinaatiosysteemit voivat myös lisätä halukkuutta verkostoitumiseen, sillä kuten Sydow (2000, 57) on maininnut, ne voivat toimia systeemisen luottamuksen lähteenä.

Verkostomainen yhteistyö voi tarjota todellista lisäarvoa niin yksilölle, yhteisölle kuin asiakkaallekin. Esimerkkinä mainittakoon yksilön saama vertaistuki, yhteisön verkoston kautta saavuttama laajempi vaikuttavuus ja asiakkaan mahdollisuus moniammatilliseen palveluun.

Vaikka haastateltavat kokivat, että verkostoyhteistyö on haastavaa, toimintatapa koettiin monipuolisesti rikastuttavaksi. Verkostomaiseen toimintaan toivottiin panostusta myös tulevaisuudessa.

Lähteet

- Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus - pääomien pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kickert, W. J. M., Klijn, E., & Koppenjan, J. F. M. 1997. Managing complex networks: Strategies for the public sector. London: Sage.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turku: Turun yliopisto.
- Luhmann, N. 1979. Trust and power: Two works. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295.
- Seppälä, T., Olakivi, A., & Pirttilä-Backman, A. 2012. Luottamus ja sosiaalipsykologisen selittämisen tasot. *Psykologia*, 47(5/6), 334-347, 468.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä – Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa, Sotarauta, M. (toim.) (1999). Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Sydow, J. 2000. Understanding the Constitution of interorganizational trust. Teoksessa Lane, C., & Bachmann, R. (2000). Trust within and between organizations : Conceptual issues and empirical applications ([Rev. ed.] ed.). New York: Oxford University Press, [www-sivut: http://fds.oup.com/www.oup.co.uk/pdf/0-19-924044-2.pdf](http://fds.oup.com/www.oup.co.uk/pdf/0-19-924044-2.pdf), luettu 24.8.2013.
- Sydow, J., & Windeler, A. 2003. Knowledge, trust, and control. *International Studies of Management & Organization*, 33(2), 69-99.
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Wilén, A. 2008. Luottamus alueellisen yhteistyön haasteena ja mahdollisuutena : Tapaustutkimus seudullisen palvelun kehittämisestä kaakkois-suomessa 2003-2006. Tampere: Tampere University Press.

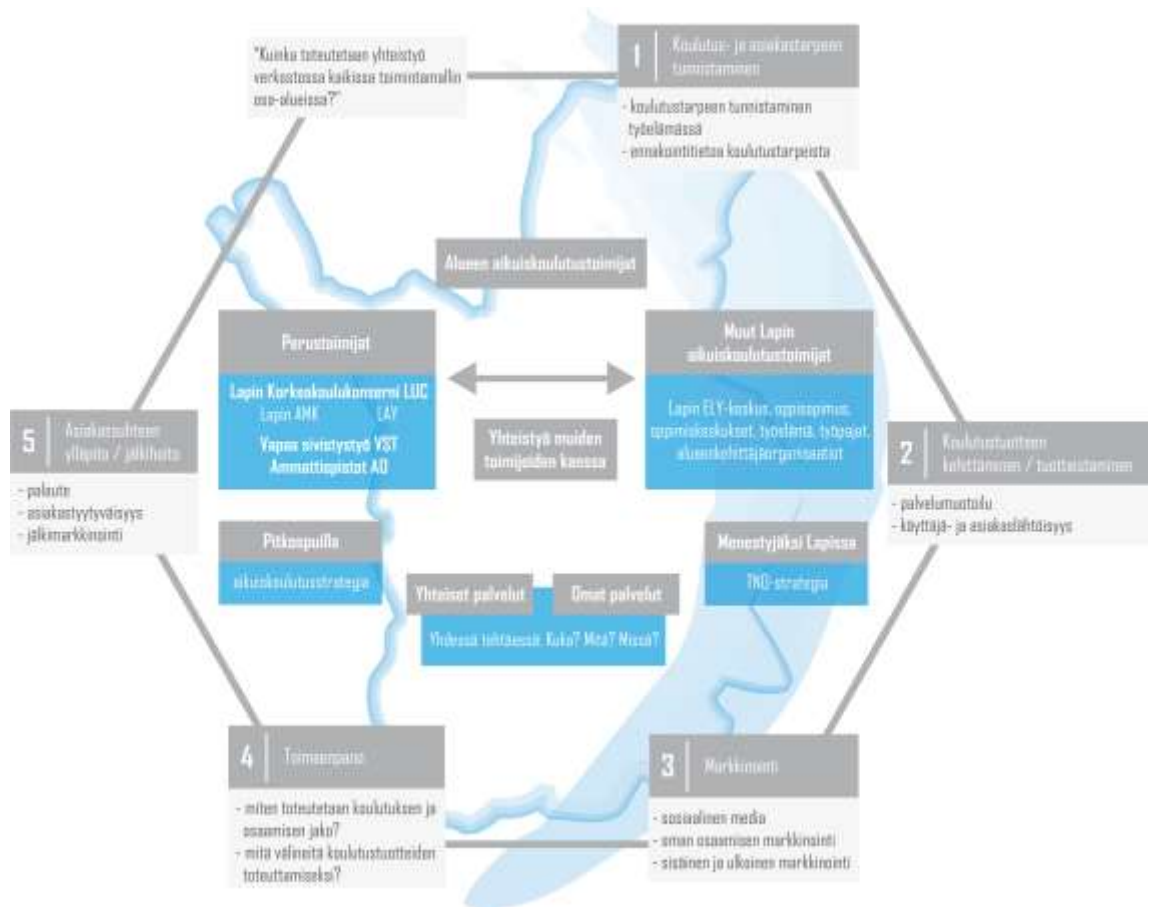
III LAPIN AIKUISKOULUTUKSEN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN

3.1. TAUSTAA TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISPROSESSILLE

HELENA KANGASTIE, OUTI KOKKONEN JA SINI TURPEENNIEMI

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin tavoitteena on parantaa aikuiskoulutustoimijoiden yhteistä osaamista, jotta tulevaisuudessa pystytään palvelemaan paremmin alueen ihmisiä ja työorganisaatioita. Kuviossa 1. kuvataan Lapin aikuiskoulutuksen toimintaympäristöä verkostomaisena toimintana. Toiminnan verkostomainen kehittäminen haastaa organisoimaan prosesseja uudella tavalla, jotta asiakkaille, alueen ihmisille ja työelämälle pystytään tuottamaan lisäarvoa.

Kuviossa 1. tulevat esille aikuiskoulutuksen toteutusta ja kehittämistä nyt ja tulevaisuudessa ohjaavat strategiat; ”Menestyjäksi Lapissa”, TNO-strategia (tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut) ja ”Pitkospuilla-aikuiskoulutuksen strategia”. Korkeakoulut toteuttavat omia aikuiskoulutuksen muotojaan itsenäisesti, mutta yhä enenevässä määrin niiden tulee etsiä yhteisiä aikuiskoulutuksen tuotteita ja palveluja palvelukseen alueen ihmisiä ja työelämän organisaatioita.



Kuvio 1. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamalli ja ympäristö

Toimintamallin kehittämistyö eteni prosessina, ja lähtökohtana olivat tunnistetut aikuiskoulutuksen ydinprosessit, jotka pohjautuivat aikuiskoulutuksen toteuttajien näkemyksiin ja asiakkailta saatuun palautteeseen. Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen toimintamalli koostuu viidestä osaprosessista: koulutus- ja asiakastarpeen tunnistaminen, koulutustuotteen kehittäminen, markkinointi, toimeenpano ja asiakassuhteiden ylläpito (katso kuvio 2.). (Kangastie, Koski & Pruikkonen 2012: 92.)



Kuvio 2. Prosessikaavio

Jokaiselle osaprosessille määriteltiin tavoitetila, esteet ja kehittämistoimenpiteet. Toimintamallin kehittämisen yhteydessä on tarkasteltu rajapintoja sekä yhteistyön mahdollisuuksia eri toimijoiden kanssa (esim. 2. aste). (Kangastie ym. 2012, 93.) Tarkemmin toimintamallin etenemisprosessia kuvataan luvussa 3.

Toimintamallin avulla on tarkoitus rakentaa asiakkaiden tarpeiden pohjalta asiakaslähtöisiä ja räätälöityjä koulutustuotteita. Niiden rakentamisessa otetaan huomioon aikuiskoulutuksen asiakkaiden näkökulma koulutuksen sisältöihin ja toteutusmuotoihin. Tarkoituksena on löytää tasapaino aikuiskoulutuksen kysynnän ja tarjonnan välillä. (Kangastie ym. 2012, 98.) Seuraavassa luvussa jokaista osaprosessia kuvailaan teoreettisesta näkökulmasta.

Lähteet

Kangastie, H., Koski, A. & Pruikkonen, A. 2012. Artikkelit ”Lapin ammattikorkeakoulut asiakaslähtöistä aikuiskoulutusta kehittämässä” teoksessa Kivekäs, M., Eeronheimo, A., Kangastie, H., Kokkonen, O. & Kunnari, K. 2012 (toim.) Nuotiotulilla – Keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. Aikuiskoulutuksen artikkelikokoelma. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu julkaisusarja C 34.

3.2. TOIMINTAMALLIN PROSESSIKAAVION TEORIAPOHJA

HELENA KANGASTIE, EEVA LIISANANTTI JA SINI TURPEENNIEMI

Asiakkaiden ymmärtäminen ja tiedon hankkiminen asiakkailta auttavat koulutus-
pohjan luomisessa, koulutuksen muotoilussa ja päätöksenteossa. Koulutustyössä,
kuten muissakin palveluissa, onnistunut kokonaistuote rakentuu, kun asiakas ja
käyttäjä ovat keskiössä.

Koulutus- ja asiakastarpeen tunnistaminen

Tutkimusmenetelmien avulla saadaan tietoa asiakkaiden tiedostamista, mutta myös
tiedostamattomista tarpeista (Hämäläinen, Vilkka & Miettinen 2011, 61). Tutkijat
korostavat palvelumuotoilun merkitystä jo asiakastarpeiden tunnistamisvaiheessa.
Palvelumuotoilu aloitetaan asiakkaista. Alussa kasvatetaan asiakasymmärrystä ja
pyritään ymmärtämään käyttäjäkokemuksia ja löytämään piileviä asiakastarpeita
(Miettinen 2011, 31). Yhteistä prosessien eri vaiheille on liikkeellelähtö käyttäjien
tarpeiden tunnistamisesta. Myös uusien ratkaisujen luominen ja arviointi korostuvat
prosesseissa. (Miettinen 2011, 32–33.)

Hanington (2003) on jakanut ihmiskeskeisen suunnittelun tutkimusmenetelmät
kolmeen osaan: perinteisiin menetelmiin, mukailtuihin menetelmiin ja innovatiivi-
sin menetelmiin. Haningtonin tutkimusmenetelmät ovat hyvä keino aikuiskoulu-
tuksen suunnittelun ja kehittämisen työkaluiksi. Ne tarjoavat tapoja tunnistaa ja ke-
hittää käyttäjälähtöisiä palveluita.

Perinteisiä menetelmiä ovat muun muassa markkinatutkimukset, kohderyhmätut-
kimukset, kyselyt ja haastattelut. Niille ominaista on analysointi, käytännön hah-
mottelu ja keräämisen yksinkertaisuus verrattuna muihin menetelmiin. Perinteiset
tutkimusmenetelmät tuottavat yleensä määrällistä, mitattavaa ja helposti prosessoit-
tavaa aineistoa.

Mukaillut menetelmät tuottavat suunnittelijoille syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Mukailluille tutkimusmenetelmille ominaista on kuvaileva, selostava ja käyttäjälähtöisesti perusteltu tutkimusote. Mukailluja tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa dokumentointi ja etnografia.

Innovatiiviset tutkimusmenetelmät tuottavat tutkittavasta kohteesta käyttäjälähtöistä tietoa. Innovatiivisia menetelmiä ovat muun muassa suunnittelutyöpajat ja itse-dokumentointi, jolloin käyttäjä osallistetaan kehittämisprosessiin.

Ennakointi

Muuttuvassa maailmassa myös koulutustarpeet ja työn vaatimukset muuttuvat. Siksi on tärkeää pyrkiä ennakoimaan muutoksia ja tarjoamaan koulutusta, joka vastaa työelämän tarpeita.

Euroopan ammatillisen koulutuksen kehittämiskeskus (Cedefop) on ennakoanut Euroopan unionin tiedollisia ja taidollisia tarpeita monimutkaisen ekonometrisen menetelmän avulla. Ennakointiin on hankittu työntekijöiden ja työnantajien näkökulmia heidän nykyisistä tietotaidoistaan sekä tulevista tarpeista ja trendeistä. Tulevia koulutustarpeita on ennakoitu ennustamalla trendejä ja työmarkkinasuuntauksia nykytilanteen ja menneisyyden syklien avulla. Jatkuva koulutukseen panostaminen on joka alalla tärkeää nykytilanteessa, jossa työn tietojen ja taitojen vaatimukset kasvavat. (Cedefop 2010, 2, 13–14, 23–24.)

Suomessa Opetushallitus on toteuttanut ”Valtakunnallisen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi” -projektin (VOSE), jonka kautta on kehitetty malli osaamistarpeiden ennakointiin. Ennakoinnissa tärkeitä asioita ovat taustaselvitys kohdealasta ja työpajat, joissa asiantuntijaryhmät pohtivat alan keskeisimpiä muutosvoimia ja vaihtoehtoskenaarioita. Näiden tietojen avulla voidaan ennakoida osaamistarpeita ja koulutuksen kehittämistä. (Taipale-Lehto 2012, 1–2.) Ennakointimallin kuvaus on saatavilla Opetushallituksen sivuilta (Opetushallitus 2013).

Osaamisen ennakoinnissa on kyse tulevien muutosskenaarioiden hahmottelemisesta ja muutokseen varautumisesta. Osaamistarpeita ennakoidaan, jotta pysytään mukana muuttuvassa ympäristössä ja organisaation tavoitteissa. Osaamisen ennakoinnissa tarvitaan tietoa koko organisaatiosta: toimintaa ohjaavasta kehyksestä, voimavaroista ja osaamisesta sekä toiminnan tuloksista ja niiden arvioista. Keskustelujen, väittelyiden ja tiedon analysoinnin avulla kehitysprosessissa päästään eteenpäin. (Aaltonen & Wilenius 2002, 66–67, 76–79, 167, 182–183.)

Lapissa ennakointityötä on tehty muun muassa ”OSUVA”-hankkeessa. Tärkeää tietoa on koottu yhteen esimerkiksi ”Lapin luotsi” -sivuille, joilla ohjataan maakunnallisen ennakointitiedon lähteille ja autetaan luomaan kuvaa Lapin tulevaisuuden näkymistä.

Koulutustuotteen kehittäminen ja tuotteistaminen

Tuotteistamalla toteutetaan käytännössä tuotekehityksen tuloksia. Tuotteistamisen osia ovat tarjottavan palvelun määrittely, suunnittelu, kehittäminen ja kuvaaminen. Koulutustuote on yksi asiantuntijapalvelutuotteista. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa ammatillinen tieto ja oma osaaminen saadaan paketoitua myytävään ja markkinoitavaan muotoon. (Sipilä 1999, 86; Jämsä & Manninen 2000, 13; Välke 2007, 47, 53.)

Jämsä & Manninen (2000, 30 ja 55–56) ovat kuvanneet tuotteistamista yksinkertaisuudessaan näin:

Kehittämistarpeen tunnistaminen → Tuotteistaminen → Tuote

Tuotteistamisessa ja erityisesti palvelujen tuotteistamisessa pyritään vastaamaan osaamisella asiakkaiden tarpeisiin. Osaamisesta rakennetaan palvelukokonaisuus eli osaaminen tuotteistetaan markkinakelpoiseksi.

Kokonaisuus koostuu ydin-, liitännäis- ja tukipalveluista. Alkuvaiheessa ydinpalvelua varten selvitetään, keitä ongelma koskettaa ja kuinka yleinen se on. Tukipalvelut ja liitännäispalvelut tuovat käyttäjälle lisäarvoa ja valinnanvaraa. Tarkoituksena on vastata tarpeeksi täsmällisesti kohderyhmän tai ongelmatilanteen tarpeisiin.

Koulutustuotteen perustana ovat käyttäjät: heidän tiedontarpeensa, lähtökohtansa ja motivaationsa. Siksi onkin tärkeää hahmottaa koulutustuotteen käyttäjälähtöisyys jo tuotteistamisen alkuvaiheessa. Se auttaa täsmentämään ongelmia ja kehittämistarpeita. Aikuiskoulutuksessa koulutustuote rakennetaan käyttäjälähtöisesti ja samalla huomioidaan työelämän tarpeet. Tuotteistamisen viimeistelyssä tuote muotoillaan käyttäjälle hahmottuvaan muotoon. (Grönroos 1998, 119–120; Sipilä 1999, 86; Jämsä & Manninen 2000, 80–81; Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 29–32; Välke 2007, 48.)

Markkinointi

Välkkeen (2007) mukaan markkinoinnissa tulisi löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Kenelle tuotetta pitäisi markkinoida?
- Mitä markkinointikanavia pitäisi käyttää?
- Mitä markkinoinnin odotetaan ratkaisevan?

Markkinointiajattelua voidaan mallintaa perinteisen markkinointiajattelun ja asiantuntijapalveluiden kilpailukeinojen avulla. Perinteisen markkinointiajattelun erillisiä kilpailukeinoja ovat mainonta, messut, pr, sponsorointi, hinta, myynti, palvelu ja viestintä.

Asiantuntijayrityksissä kilpailukeinoista muodostuu markkinointia hyödyttävä kokonaisuus. Kokonaisuuden osia ovat yrityksen kommunikaatio, tiedon levittäminen, konkretisointi, asiakasvalinnat, asiakastuntemus, yhteysverkko ja pätevyyskulttuuri. Parhaan markkinointituloksen saavuttamiseksi on ajateltava molempien ajattelutapojen kautta. (Ahrnell & Nicou 1990, 18–19, 69–71; Välke 2007, 65–66.)

Perinteisten markkinointikanavien lisäksi sosiaalinen media on nykyaikana tärkeässä roolissa. Mainostaminen on helppoa ja edullista sosiaalisessa mediassa, kuten blogeissa, Twitterissä, Facebookissa ja YouTubessa. Myös markkinoinnin vaikutavuutta arvioidessa tulee ottaa huomioon nykyajan teknologiakäyttäytyminen ja asenteet. Sosiaalisen median merkitys kasvaa, ja perinteisten mainosten välittyminen kuluttajille vähenee. Kuluttajat vaikuttavat myös toistensa mielipiteisiin ja mielikuviin tuotteista ja palveluista. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010, 21–24.) Sosiaalisessa mediassa viestinnän tulee olla kaksisuuntaista.

Toimeenpano

Koulutustuotteen ja muiden palvelutuotteiden toimeenpanossa positiivinen palvelukokemus syntyy, kun asiakkaalle tarjotaan parasta mahdollista palvelua. Tavoitteena on, että käyttäjäorganisaatio tai asiakas kokee toteutuksen myönteisesti (Rissanen 2005, 17–18).

Positiivisen kokemuksen jättäminen voi houkutella asiakkaat käyttämään uudelleen saman koulutuksentarjoajan palveluja ja markkinoimaan koulutuksen järjestäjää myös muille potentiaalisille käyttäjille. Hyvä palvelu on paitsi tehokasta markkinointia, sen avulla myös erotutaan muista palvelun järjestäjistä (Rissanen 2005, 30–31). Parhaan mahdollisen koulutuspalvelun tarjoaminen vaatii parhaat osaajat.

Korkeakouluilla on useita omia osaamisalueitaan ja niihin liittyviä koulutuksia. Kaikkia koulutuksia ei ole tarkoitus tarjota yhteisverkoston kautta. Kuitenkin on hyvä määritellä osa-alueet, jotka voitaisiin toteuttaa yhdessä silloin, kun yhteistyö tuo lisäarvoa ja lisää osaamista. Verkostojen avulla korkeakoulut pystyvät tarjoamaan asiakkaille laajempaa ja laadukkaampaa koulutuskokonaisuutta.

Tärkeänä osana koulutusorganisaatioiden verkostoitumista ovat Nummisen ja Stenvallin (2004) mukaan verkstorakenteen osa-alueet, luottamuksen ja verkostovalmiuksien osa-alueet sekä verkoston toimivuuden ja tuloksellisuuden arviointi ja siitä raportointi. Verkostotoiminnassa on oleellista tunnistaa ja tunnustaa kaikkien verkoston organisaatioiden osaaminen.

Ongelmana on määritellä, kuinka koulutus ja osaamisen jakaminen toteutetaan käytännössä. Tilanteesta riippuen painotukset verkostotyössä tulisi jakaa osaamisen perusteella, mutta yhteistyöhön nojaten. Näin saadaan yksittäistä organisaatiota taitavampi verkosto, jossa yhteistyöllä rakennetaan asiakkaita parhaiten palveleva kokonaisuus.

Verkko-opetus ja verkkomateriaalit tekevät opetusmenetelmistä joustavampia. Siksi ne sopivat erityisen hyvin joustavuutta vaativien kohderyhmien opetusmenetelmiksi. (Hyppönen & Lindén 2009, 39–54.) Aikuiskoulutuksen toteutuksessa hyödynnetään mahdollisimman paljon opiskelijoiden työelämässä kertynyttä osaamista. Usein käytettyjä oppimismenetelmiä ovat ongelmaperustaiset, yhteistoiminnalliset ja ratkaisukeskeiset menetelmät.

Joustava aikuisopiskelu

Aikuisten koulutus vaatii erilaista pedagogiikkaa kuin nuoriso-opetus. Aikuisopiskelijoilla on nuoria opiskelijoita enemmän elämäkokemusta, joka tulisi ottaa huomioon koulutuksessa. Aikaisemmin hankittua osaamista pitäisi pystyä hyödyntämään opinnoissa, ja työkokemuksen perusteella jokaiselle opiskelijalle voitaisiin räätälöidä henkilökohtainen opetussuunnitelma. (AHOT korkeakouluissa 2013.)

Tietotekniikan hyödyntäminen opetuksessa on nykyaikaa. Erilaiset verkkotyövälineet sopivat erinomaisesti tiedon jakamiseen, materiaalien ja tehtävien välittämiseen sekä tutorointiin. Verkko-oppimisympäristöt, etäopetusjärjestelmät, sähköposti, pikaviestimet, www-sivut, keskustelupalstat ja blogit vähentävät kontaktiopetuksen tarvetta ja lisäävät joustavuutta. (Räsänen 2000, 99–101.)

Aikuisopiskelijat ovat yleensä työelämässä mukana olevia ihmisiä, joiden pitäisi pystyä työskentelemään koulutuksen aikana. Erilaiset virtuaaliset oppimisympäristöt sekä itsenäinen työskentely ja tiedonhaku ovat ratkaisuja aikuiskoulutuksen ja työelämän yhteensovittamiseen. Perinteisten kontaktien puuttuminen vaatii opettajilta kuitenkin riittävää verkko-opetuksen ohjausta ja tukea (Hyppönen & Lindén 2009, 54).

Asiakassuhteiden ylläpito ja jälkihoito

Asiakkuuksia pyritään vaalimaan ennen ja jälkeen koulutuksen. Asiakkuuksien säilyttäminen ja syventäminen vaatii koulutuksen tuottajalta jatkuvaa työtä ja ponnisteluja. Asiakassuhteita voidaan hoitaa ja ylläpitää laadukkailla palveluilla, panostamalla työelämäyhteistyöhön ja kehittämällä asiakastyytyväisyyttä, palautejärjestelmiä ja jälkimarkkinointia.

Jälkimarkkinoinnin avulla ylläpidetään ja hoidetaan asiakkuuksia. Palvelutuotannoissa jälkimarkkinointiin kuuluu asiakkaiden neuvonta ja koulutus sekä viestintä. Palvelukokemuksista voidaan tehdä kyselyjä ja asiakkailta pyytää ehdotuksia tuotteiden parantamiseksi ja palvelujen tehostamiseksi. (Rissanen 2005, 49, 94.)

Korkeakoulut ovat luoneet systemaattisesti kumppanuussopimuksia. Kumppanuustoiminta on pitkäjänteistä ja vaatii aikaa kehittyäkseen ja tuodakseen hyötyjä molemmille osapuolille. Ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuudesta on tehty tutkimus, jossa havaittiin useita hyötyjä jo parin vuoden tarkastelujakson aikana. Hyötyjä löydettiin sekä korkeakoulun että työelämän näkökulmasta. Kumppanuuksien kautta työelämä saadaan keskeiseksi osaksi koulutusta ja koulutuksen kehittämistä. Kumppanuuksien avulla myös työelämän toimivat käytänteet saadaan integroitua entistä nopeammin koulutukseen. Asiantuntijuus kehittyy, kun tieto lisääntyy, ymmärrys syvenee ja asioita tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. (Hägman-Laitila & Rekola 2011, 269–272, 275.)

Kumppanuuksilla voidaan edistää molempien osapuolien ymmärrystä oman organisaation toiminnasta ja kehittämiskohteista. Myös toimintakäytänteitä ja yhteistyötä voidaan kehittää toisilta saatujen uusien näkökulmien avulla. Silloin kehitytään yhdessä ja toisilta oppimalla. Korkeakoulujen ja työelämän kumppanuudet ovat erityisen hyödyllisiä opiskelijoille, sillä he saavat yhteistyön ansiosta paremmat lähtökohdat siirtyä työelämään. Jatkuvasta oppimisesta voi tulla myös osa työnkuvaa. (Hägman-Laitila & Rekola 2011, 269–272, 275.)

Laadunvarmistus ja palautejärjestelmät

Erlaisia arviointimenetelmiä, joiden avulla koulutuspalveluja voidaan kehittää, on useita. Ulkopuolinen arviointi tuottaa puolueetonta tietoa palveluista, kun taas vertaispalaute, omat havainnot ja itsearviointi ovat sisäisiä palautejärjestelmiä. Kysymykset, haastattelut ja keskustelut opiskelijoiden kanssa tuottavat arvokasta tietoa koulutuspalvelujen kohderyhmiltä.

Kyselylomakkeiden avulla palautetta voi pyrkiä hankkimaan anonymisti, jolloin myös negatiivisen ja rakentavan palautteen anto on käyttäjille helpompaa. Kehittämistyöryhmien kokoaminen kurssien ajaksi voi tarjota koulutuspalveluista uutta kollektiivista tietoa. Opintojaksosuoritusten avulla taas voidaan tarkastella koulutuspalvelujen tehokkuutta. (Hyppönen & Lindén 2009, 80–84.)

Korkeakoulujen laatujärjestelmiä tarkastetaan, jotta korkeakoulujen toimintaa voidaan kehittää edelleen. Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmään kuuluvat Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) auditoinnit, joissa arvioidaan, miten hyvin laatujärjestelmä vastaa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita. Lisäksi arvioidaan korkeakoulun perustehtävien laadunhallinnan kattavuutta ja vaikuttavuutta. Auditoinnissa tarkastellaan myös korkeakoulun laatupolitiikkaa, laatujärjestelmän kehittämistä ja sitä, miten toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa. (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2010, 9.)

Laatukysymyksissä on tärkeää keskittyä asiakastyytyväisyyteen ja työelämäyhteistyöhön. Palautteen pyytäminen ja asiakaskyselyt ovat hyvä keino kehittää toimivaa yhteistyötä ja asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Lapissa laatukysymyksiin panostetaan useilla tavoilla ja yhteistyössä työryhmien ja työelämän kanssa. Lapin maakuntakorkeakoulun yhteydessä toimivien seutukunnallisten kehittämisryhmien avulla kehitetään myös koulutuksen vaikuttavuutta ja maakuntakorkeakoulun laadunvarmistusta.

Lapin korkeakoulut ovat toteuttaneet yhdessä laajan työnantajakyselyn. Laadunvarmistukseen liittyvät kyselyt onkin hyvä toteuttaa yli korkeakoulujen hallinnollisten rajojen. Monipuolinen yhteistyö on erityisen tärkeää yhtenäisen työmarkkina-alueen sidosryhmien näkökulmasta. (Antikainen et al. 2009, 65.)

Lähteet

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi: pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy ja Helsingin kauppakamari.

Ahrnell, B. & Nicou, M. 1990. Kunskapsföretagets marknadsföring: Att utveckla förtroende, relationer och kompetens. Malmö: Liber AB. Suomennos Salonen, L. (1991). Osaamisen markkinointi: Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Espoo: Weilin+Göös.

Ahot korkeakouluissa 2013. Ahot-prosessit korkeakouluissa. Tunnista osaaminen, www-sivut: <http://www.tunnistaosaaminen.fi/>, luettu 12.9.2013.

Antikainen, E., Eskelinen, H., Mäki, M., Nykänen, M., Taskila, V. & Mustonen K. 2009. Rovaniemen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 17:2009. Tampere: Esa Print Oy.

Cedefop 2010. Skills Supply and Demand in Europe. Medium-term forecast up to 2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Grönroos, C. 1998. Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Suomennos Tillman, M. (2000). Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Hanington, B. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. Design issues. Vol. 19 (4), 9-18. Boston MA: MIT Press.

Hyppönen, O. & Lindén, S. 2009. Opettajan käsikirja – Opintojaksojen rakenteet, opetusmenetelmät ja arviointi. Teknillisen korkeakoulun Opetuksen ja opiskelun tuen julkaisuja 4/2009. Espoo: HSE Print.

Häggman-Laitila, A. & Rekola L. 2011. Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuus: odotuksia ja kokemuksia hyödyistä. Hallinnon Tutkimus. Vol. 30 (4), 263-278. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.

Hämäläinen, K., Vilkka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.

Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.

Korkeakoulujen arviointineuvosto 2010. Korkeakoulujen laatu järjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 16:2010. Tampere: Tammerprint Oy.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2010. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons, Inc. - Suomentanut Heiskanen M. (2011). Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Numminen, U. & Stenvall, K. 2004. Seudulliseen yhteistyöhön! Opetustoimen seudullisia verkostoja. Helsinki: Hakapaino Oy.

Opetushallitus 2013. Ennakointimallin kuvaus, www-sivut: http://www.oph.fi/download/143985_vose-prosessin_kuvaus.pdf, luettu 20.11.2013.

Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Räsänen, S. 2000. Tutorointi tietoverkossa – ohjelmistot ja välineet sekä niistä saatuja kokemuksia. Teoksessa Lakio, L. & Ropo, E. (toim.) Ammatillinen aikuiskoulutus verkkoon. Raportti OpinNet-projektista. Työelämän tutkimus 8/2000. Opetushallitus. Helsinki: Hakapaino Oy.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Taipale-Lehto, U. 2012. VOSE-projektissa kehitetyn ennakointimallin kuvaus. Opetushallitus.

Välke, R. 2007. Kun perinteiset markkinointikeinot eivät riitä. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Helsinki: Tietosanoma.

3.3. LAPIN AIKUISKOULUTUKSEN TOIMINTAMALLI

HELENA KANGASTIE, ANTTI KOSKI JA ANU PRUIKKONEN

Tässä luvussa kuvataan Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin sovellusta korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksessa (LUC-aikuiskoulutus). Yksityiskohtaisempi kuvaus toimintamallin soveltamisesta on erikseen julkaistavassa LUC-aikuiskoulutuksen toimintakäsikirjassa. Siinä esitetään muun muassa toimintamallin vaiheisiin liittyvät tehtävät, vastuut, aikataulutukset ja resursoinnit. Käsikirjasta löytyvät myös prosessikaaviot osasta toimintamallin vaiheistuksista. LUC-aikuiskoulutuksen toimintamalli kohdentuu korkeakorkeakoulujen yhteiseen lisä- ja täydennyskoulutukseen sekä muuhun yhteisesti toteutettavaan koulutus- ja kehittämistoimintaan.

3.3.1 KOULUTUS- JA ASIAKASTARPEIDEN TUNNISTAMINEN

Koulutus- ja asiakastarpeet ovat kaksisuuntaisia. Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston henkilöstö liikkuu aktiivisesti kentällä asiakkaiden luona erilaisten koulutus-, tutkimus- ja kehittämishankkeiden ansiosta. Hanketoiminta luo erinomaiset mahdollisuudet tunnistaa asiakkaiden koulutustarpeita ja ideoida yhteistyössä asiakkaiden kanssa tulevaisuuden aikuiskoulutusta.

Tavoitettavuuden kannalta on tärkeää, että LUC-aikuiskoulutustoiminta ja Lapin korkeakoulukonsernin toimijat tunnistetaan Lapin alueella. Silloin asiakkailta on mahdollisuus ottaa suoraan yhteyttä LUC-aikuiskoulutustoimijoihin ja käynnistää aikuiskoulutustuotteiden suunnittelu- ja tuoteistusprosessi.

1. Alueellinen toiminta ja koulutustarpeiden tunnistaminen

LUC-alueoimijat -verkosto sekä aikuiskoulutustarpeiden tunnistaminen

Koulutus- ja hanketoiminnassa nousee usein esille erilaisia aikuiskoulutustarpeita ja -ideoita. LUC-aikuiskoulutuksen -toimintamalli pyrkii osaltaan varmistamaan, että alueellisen hanketoiminnan yhteydessä esille nousseiden asiakastarpeiden toteutusmahdollisuudet arvioidaan. Samalla arvioidaan muun muassa konsernin aikuiskoulutustoimijoiden mahdollisuudet ja osaamisalueet, jotka vaikuttavat kykyyn reagoida tarpeisiin.

Toimintamallin myötä muodostetaan LUC-alueoimijat -verkosto, johon kuuluvat kaikki korkeakoulukonsernin alueellisessa koulutus- ja hanketoiminnassa mukana olevat. Verkoston keskeisenä tehtävänä on välittää alueen koulutustarpeita korkeakoulukonsernin aikuiskoulutustoimijoiden arvioitavaksi. LUC-alueoimijat -verkoston toimintaperiaatteisiin kuuluu joustava ja nopea tiedon välittäminen verkoston sisällä. Verkostossa hyödynnetään muun muassa tieto- ja viestintätekniikkaa. Verkoston toiminta pyritään pitämään hallinnollisesti mahdollisimman keveänä, muun muassa muokkaamalla kokouskäytäntöjä. Toisaalta samalla varmistetaan verkostotoiminnan jatkuvuus ja systemaattisuus.

Lapin maakuntakorkeakoulun (MKK) toiminta ja aikuiskoulutustarpeiden tunnistaminen

MKK on osa korkeakoulukonsernin alueellista toimintaa. MKK:n seudullisten yhteistyöelimien keskeisenä tavoitteena on ollut toimia foorumeina, joissa alueen toimijoilla on mahdollisuus tuoda esille koulutustarpeita. Samalla yhteistyöelimet ovat antaneet korkeakouluille mahdollisuuden tehdä näkyväksi omia osaamisalueitaan. Yhteistyöelimissä ovat mukana myös seutukuntien II asteen oppilaitokset ja vapaa sivistystyö.

LUC-aikuiskoulutuksen toimintamallin lähtökohtana on MKK-toiminnan kehittäminen erityisesti alueen aikuiskoulutustarpeiden tunnistamisessa. Yhteistyöelinten toimintaa jatketaan ja toimialakohtaisten koulutustarpeiden tunnistamista kehitetään edelleen. Lisäksi toimintamallissa pyritään hyödyntämään Yritys-Suomi-verkoston toimintaa sekä muita tiiviille vuorovaikutukselle rakentuvia toimintatapoja.

2. LUC –aikuiskoulutustoiminnan näkyvyys ja tunnettavuus

Korkeakoulukonserni on toteuttanut useita yhteisiä koulutuskokonaisuuksia, mutta alueella ei silti vielääkään tunneta LUC-aikuiskoulutustoimintaa ja sen painopisteitä

kovin tarkasti. Seuraavana vaiheena on käynnistää viestintä- ja markkinointitoimenpiteitä, joilla edistetään LUC-aikuiskoulutuspalvelujen tunnettavuutta ja näkyvyyttä. Linjauksia on tehty maakuntakorkeakoulun koulutusportaalin (www.maakuntakorkeakoulu.fi), sosiaalisen median, www-sivuston ja sähköposti-markkinoinnin kohdalla.

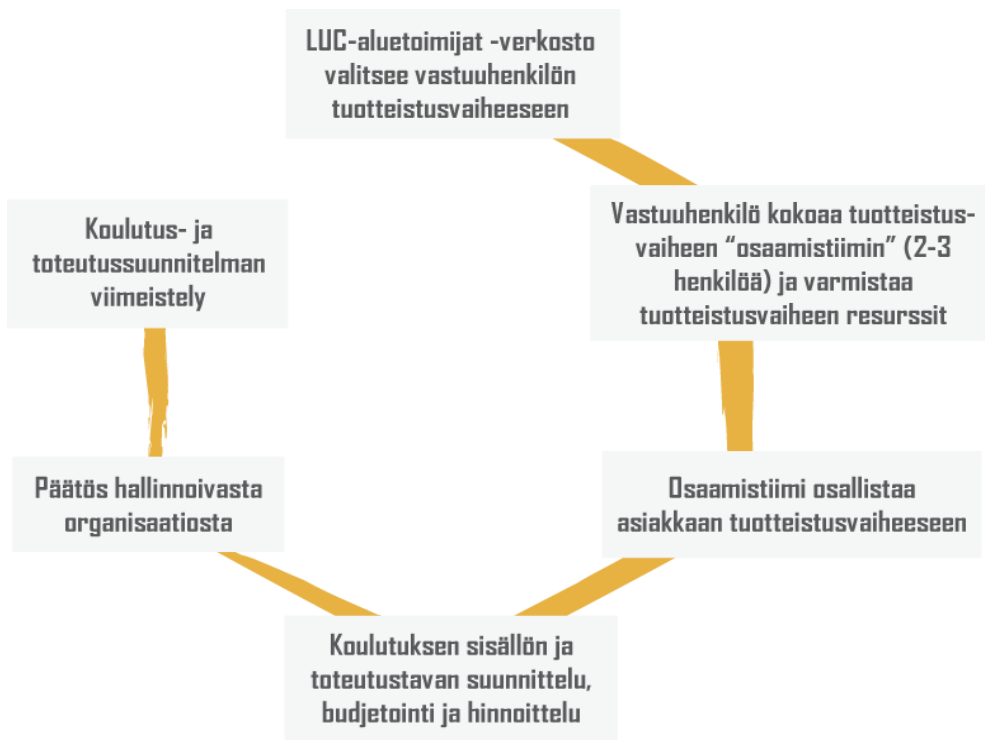
Viestinnän ja markkinoinnin tueksi suunnitellaan yhtenäinen visuaalinen ilme ja valmistellaan markkinointimateriaaleja. Lisäksi LUC-aikuiskoulutuspalveluille laaditaan erillinen myynti- ja markkinointisuunnitelma. Myynti- ja markkinointitoimintaa kuvataan tarkemmin kohdassa 3.3.3.

3.3.2 TUOTTEEN KEHITTÄMINEN JA TUOTTEISTAMINEN

Koulutustarpeen tunnistamisen jälkeen on tärkeää huolehtia siitä, että kehittämis- ja tuotteistamisprosessi käynnistyy. Lisäksi on määriteltävä tuotteistamisprosessista vastuussa olevat tahot ja henkilöt. Jotta tuotteistusprosessi toteutuu tehokkaasti, on varmistettava, että vastuuhenkilöillä on tarvittavat resurssit, kuten aikaa ja osaamista.

Tuotteistusprosessin alkuvaiheessa keskeisessä osassa on LUC-alue toimijat -verkosto, joka arvioi koulutusidean ja valitsee tuotteistusvaiheesta vastaavan vastuuhenkilön. Vastuuhenkilö kokoaa tuotteistuksesta vastaavan ”osaamistiimin”. Toimintamallissa korostetaan asiakasnäkökulmaa ja asiakas osallistetaan koulutusprosessiin jo tuotteistamisvaiheessa.

Tuotteistamisprosessista on laadittu prosessikuvaus, joka pitää sisällään kuviossa 1. esitetyt vaiheet.



Kuvio 1. Tuotteistamisprosessi.

3.3.3 PALVELUJEN MARKKINOINTI JA MYYNTI

LUC-aikuiskoulutuspalvelujen keskeisenä lähtökohtana on tiivis työelämäyhteistyö. Aikuiskoulutusta markkinoidaan ja tehdään näkyväksi jo koulutustarpeiden tunnistamisvaiheessa. Toimintamalliin sisältyvällä markkinointi- ja myyntiprosessilla onkin selkeä yhteys edellä kuvattuun koulutustarpeiden tunnistamisvaiheeseen.

LUC-aikuiskoulutuspalvelut on jaettu käyttäjälähtöisesti kehitettyihin tuotteisiin ja niin sanottuihin valmiisiin koulutustuotteisiin. Valmiit koulutustuotteet edellyttävät erillisiä markkinointitoimenpiteitä ja toimintamallissa on päädytty ratkaisuun, jossa kuvataan erikseen aikuiskoulutuksen myynti- ja markkinointitoimenpiteet. Yksityiskohtaisempi markkinointi- ja myyntisuunnitelma esitetään LUC-aikuiskoulutuksen toimintakäsikirjassa. Toimintakäsikirjassa on kuvattu muun muassa LUC-aikuiskoulutuspalvelujen asiakassegmentointi.

LUC-aikuiskoulutuspalvelujen myynti- ja markkinointi on jaettu kahteen osa-alueeseen:

1) Aktiivinen työelämäyhteistyö

Korkeakoulut tekevät tiivistä työelämäyhteistyötä erilaisten tutkimus-, koulutus- ja innovaatiohankkeiden (TKI -toiminta) kautta. Toimintamallin myötä TKI -toiminta ja tässä toiminnassa mukana oleva henkilöstö on keskeisessä roolissa markkinoitaessa LUC-aikuiskoulutuspalveluja. Projektihenkilöstön tehtäviin kuuluu välittää tietoa LUC-aikuiskoulutuspalvelujen painopistealueista ja koulutustuotteista.

2) Maakuntakorkeakoulutoiminta

Maakuntakorkeakoulutoiminta on keskeinen LUC-aikuiskoulutuspalvelujen markkinoinnin tuki. Seudullisten yhteistyöelinten toiminta ja tätä kautta syntyviä yhteistyöverkostoja hyödynnetään markkinoinnissa.

Markkinointityön tukena voidaan hyödyntää tarvittaessa myös printtimateriaalia ja lehti-ilmoituksia. Keskeisessä osassa markkinointia on sosiaalisen median ja sähköisten välineiden käyttö (www, sähköposti). Näkyvyys sosiaalisessa mediassa varmistetaan käyttämällä mahdollisimman laajasti erilaisia sosiaalisen median kanavia (Facebook, Twitter, blogit, LinkedIn). Markkinoinnissa hyödynnetään myös maakuntakorkeakoulun koulutusportaalia.

3.3.4. KOULUTUKSEN TOTEUTUSVAIHE

Koulutuksen toteutusvaiheen pohjan luo tuotteistusvaiheessa tehty sisällön ja toteutusmallin valmistelutyö. Lähtökohtaisesti koulutuksen tuotteistusvaiheessa on valittu myös sisältöjen ja menetelmien asiantuntijat. Toteutusvaiheen käynnistyessä varmistetaan, että koulutuksen taustalla toimivilla koulutussuunnittelijoilla ja koulutuksen asiantuntijoilla on selkeä kuva rooleista, työnjaosta, vastuualueista, menetelmistä ja koulutuksessa sovellettavista arviointimenetelmistä. Samalla tarkastellaan koulutuksessa mahdollisesti sovellettavaa AHOT-toimintaa.

Koulutukselle nimetään vastuuhenkilö, joka vastaa koulutuskokonaisuuden koordinoinnista. Koulutuksen vastuuhenkilön keskeisenä tehtävänä on ohjata koulutusprosessia ja vastata koulutuksen käytännönjärjestelyistä. Vastuuhenkilö välittää myös informaatiota ja palautetta koulutusryhmän ja kouluttajien välillä. Lisäksi vastuuhenkilö arvioi koulutuksen toteutukseen liittyvän lisätuen tarpeen. Koulutuk-

sen vastuuhenkilö vastaa esimerkiksi koulutukseen sisältyvistä opetusmääräyksistä ja -sopimuksista, matkajärjestelyistä, tiedotuksesta opiskelijoille ja todistuksista.

Opintopisteiltään laajoissa koulutusohjelmissä käytetään henkilökohtaisia opinto-suunnitelmia (HOPS) tai henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia (HEKS). Suunnitelmat ovat oppimisen lähtökohtana useimmissa laajemmissa koulutuksissa. Lisäksi koulutusohjelman toteutus- ja oppimisprosessit arvioidaan.

Laajemmissa koulutuskokonaisuuksissa käytetään monitahoarviointia, joka sisältää itse- ja asiakasarvioinnin. Sovellettava asiakaspalautejärjestelmä valitaan koulutusta hallinnoivan koulutusorganisaation laadunhallintajärjestelmän mukaan. Arviointituloksista laaditaan yhteenvedot, jotka toimitetaan kouluttajille, asiantuntijoille, asiakkaille sekä tarvittaessa muille sidosryhmille.

3.3.5 PALVELUJEN ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Asiakassuhteiden ylläpito ja uusien asiakkuuksien tunnistaminen vaatii jatkuvaa toimintaa. Keskeisenä tavoitteena on luoda pysyviä asiakassuhteita. Korkeakoulu-ympäristössä tieto asiakkuuksista on hajallaan eri puolilla organisaatiota, mikä tuo omat haasteensa asiakkuuksien hallinnalle.

Lapin korkeakoulukonsernilla ei ole vielä tässä vaiheessa systemaattisesti koottua informaatiota, esimerkiksi asiakasrekistereitä. Yhdeksi kehittämiskohteeksi on määritelty asiakkuuksien hallinta ja CRM-järjestelmän (Customer Relationship Management) kehittäminen. LUC-aikuiskoulutuspalveluissa CRM nähdään kokonaisvaltaisena järjestelmänä asiakkuuksien hallinnassa ja asiakaskeskeisen toimintakulttuurin kehittämisessä. Asiakkuuksien hallinta kytkeytyy myös koulutuskokonaisuuksien tuotteistusprosessiin.

LUC-aikuiskoulutuksen toimintamallissa tavoitteena on osallistaa asiakkaat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa osaksi tuotteistusprosessia. Asiakaskeskeisessä toimintamallissa asiakkaisiin liittyvää tietoa kerätään, jaetaan ja hyödynnetään systemaattisesti luonnollisena osana LUC-aikuiskoulutusverkoston toimintaa.

IV LAPIN KORKEAKOULUKONSERNIN AIKUISKOULUTUKSEN VERKOSTO

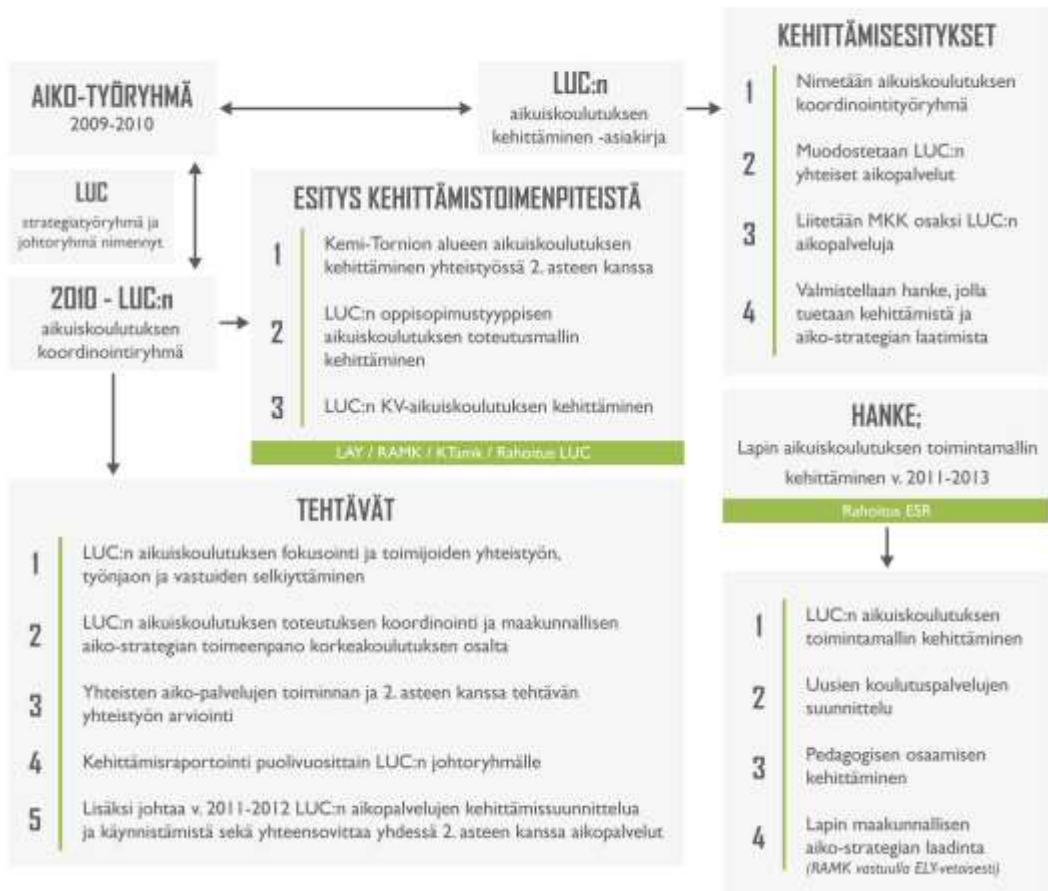
4.1. AIKUISKOULUTUKSEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISVERKOSTO

HELENA KANGASTIE JA OUTI KOKKONEN

Kehittämisverkoston lähtökohtia

Aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämisen verkosto ei aloittanut työtään tyhjästä. Taustalla oli vuosien tehty kehitystyö, jota Lapin korkeakoulukonsernin strategiaryhmä ja johtoryhmä ohjasivat perustamalla eri kouluasteiden edustajista aikuiskoulutuksen työryhmän. Se työskenteli 2009–2010, ja tuloksena syntyi Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen kehittämisen asiakirja. Työryhmä teki konkreettisia esityksiä, kuten aikuiskoulutuksen koordinaatiotyöryhmän nimeäminen, Lapin korkeakoulukonsernin yhteisten aikuiskoulutuspalvelujen muodostaminen ja Lapin maakuntakorkeakoulun liittäminen osaksi Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuspalveluja. Työryhmä ehdotti myös hanketta, joka tukisi maakunnan kehittämistä ja aikuiskoulutusstrategian laatimista (Kuvio 1.).

LAPIN KORKEAKOULUKONSERNIN AIKUISKOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN



Kuvio 1. Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen kehittäminen

Lapin korkeakoulukonsernin johtoryhmän esitysten mukaan perustettiin koordinaatiotyöryhmä vuonna 2010. Sen tehtäviä ovat seuraavat asiat: korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen fokusointi ja toimijoiden yhteistyön, työnjaon ja vastuiden selkiyttäminen, toteutuksen koordinointi ja maakunnallisen aikuiskoulutusstrategian toimeenpano korkeakoulutuksessa, yhteisten aikuiskoulutuspalveluiden toiminnan ja toisen asteen kanssa tehtävän yhteistyön arviointi ja kehittämisraportin laatiminen korkeakoulukonsernin johtoryhmälle.

Lisäksi koordinaatiotyöryhmän tehtäväksi tuli johtaa vuosina 2011 ja -2012 korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuspalveluiden suunnittelua ja käynnistämistä sekä sovittaa yhteen aikuiskoulutuspalveluja yhdessä toisen asteen kanssa.

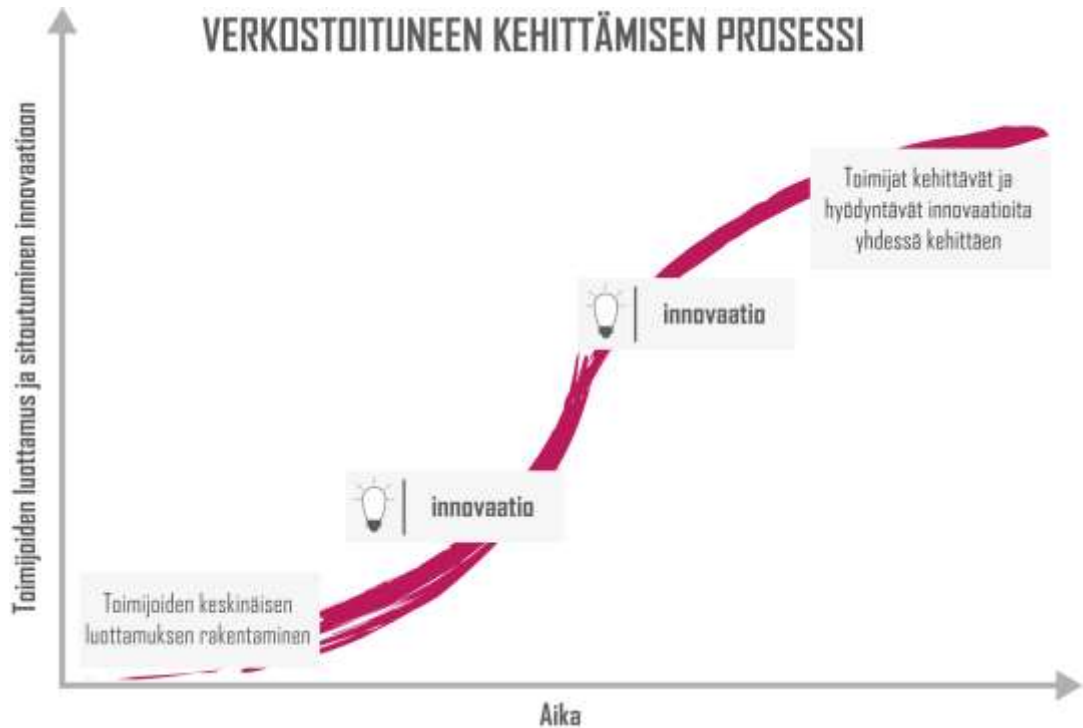
Koordinaatiotyöryhmä esitti konkreettisina kehittämistoimenpiteinä Kemi-Tornion alueen aikuiskoulutuksen kehittämistä yhteistyössä ammatillisen toisen asteen koulutuksen kanssa. Ryhmä ehdotti myös korkeakoulukonsernin oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen kehittämistä ja korkeakoulukonsernin kansainvälisen aikuiskoulutuksen kehittämistä.

Koordinaatiotyöryhmä laati vuosiksi 2011–2013 hankesuunnitelman ja hankehakemuksen Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämiseksi. ESR-rahoitetussa hankkeessa keskeisiä tehtäviä ovat korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittäminen, uusien koulutuspalvelujen suunnittelu, pedagogisen osaamisen kehittäminen ja maakunnallisen aikuiskoulutusstrategian laatiminen.

Aikuiskoulutuksen kehittämisessä on Lapin korkeakoulukonsernissa tehty useiden vuosien ajan pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä. Kehittämisverkostossa ja sen kehittämisprosessissa on verkostoituneen kehittämisen prosessin elementtejä. Kuvio 1:ssä on kuvattu tätä prosessia Järvensivua ym. (2010) mukailleen. Kehittämisprosessin alkulähtökohdat, eli verkoston kokoaminen ja keskinäisen luottamuksen rakentaminen, olivat jatkuneet jo pitkään siinä vaiheessa, kun toimintamallia ryhdyttiin kehittämään. Toiminta käynnistyi yhteistyöllä, koska jokainen verkoston jäsen ymmärsi oman osaamisensa rajallisuuden. Yhteistyötä pidettiin kehittämisessä erittäin tärkeänä, koska vain sen avulla laajoihin kehittämishaasteisiin löydettäisiin ratkaisuja.

Järvensivun ym. (2010) mukaan todellisten innovaatioiden syntyminen edellyttää hiljaisen tiedon liikkumista osallistujien välillä. On avuksi, jos toimijat tuntevat toisensa, luottavat toisiinsa ja sitoutuvat yhteisten ratkaisujen hakemiseen. Verkostoituneen kehittämisen prosessissa luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen on ensisijaista. (Kuvio 2.) Kun sitoutuminen ja luottamus ovat kunnossa, ongelman määrittely sekä ratkaisujen löytäminen ja käyttöönotto onnistuvat paremmin.

Vesalainen ja Vuorinen (2013) kuvaavat verkostosuhteiden sosiaalista ohjausta sosiaalisen pääoman ja yhteistyön kautta. Heidän mukaan sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyky pohjautuvat kolmeen tekijään: luottamukseen, yhteisyyteen ja vuorovaikutukseen. Kaikilla kolmella tekijällä on yhteys toisiinsa, ja yhden osa-alueen kehittyminen riippuu toisten tilasta. Positiivinen kehä syntyy, kun hyvä vuorovaikutus rakentaa luottamusta, joka rakentaa yhteisyyttä, joka kehittää vuorovaikutusta.



Kuvio 2. Verkostoituneen kehittämisen prosessi (Mukaiillen Järvensivu ym. 2010)

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämisverkostossa kehittämisprosessia ovat vieneet eteenpäin operatiivinen työryhmä, ”Aikuiskoulutus työelämän ja alueen kehittäjänä” -henkilöstökoulutuksen osallistujat, tutkimusryhmä ja oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen suunnittelu- ja toteutusryhmät. Lisäksi työtä ovat tukeneet Lapin maakunnan aikuiskoulutuksen strategiatyöhön osallistuneet ja Lapin tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen monitasoinen ja moniammatillinen verkosto.

Operatiivinen työryhmä

Operatiivinen työryhmä on vienyt Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämisprosessia eteenpäin. Operatiivinen työryhmä muodostettiin kolmen korkeakoulun aikuiskoulutuksen osaajista. Lapin maakunnallisen aikuiskoulutusstrategian luominen oli yksi hankkeen keskeisistä toimenpiteistä. Strategiatyön etenemistä seurattiin operatiivisen työryhmän kokouksissa säännöllisin väliajoin. Lisäksi operatiivinen työryhmä ohjasi korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen kehittämissuunnitelman laatimista. Toimintaan kytkettiin myös konsernin toinen yhteinen hanke ”Future Learnig Lapland” sekä sen kehittämistulokset ja suositukset.

Toimenpiteiden lisäksi operatiivisen työryhmän kokouksissa työstettiin arviointi- ja toimintasuunnitelmaa sekä raportoitiin hankkeen etenemisestä korkeakoulukonsernin koordinaatioryhmälle, joka ohjasi operatiivisen työryhmän toimintaa. Väliraportissa kuvataan operatiivisen ryhmän toiminnan tuloksia ja mietitään toimenpiteitä hankkeen loppuajalle. Operatiivisen työryhmän kokouksissa seurattiin myös toimenpiteiden toteutumista. Lisäksi tehtäviin kuului korkeakoulukohtainen hankehallinnointi. Operatiivinen työryhmä valmisteli myös eri teemoihin liittyviä koulutus- ja kehittämishankkeita. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen prosesseja on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishanke -prosessikuvaus

Lisäksi hankkeeseen otettiin mukaan kolmen opiskelijan tutkijaryhmä. Tutkimuksen aiheina olivat yhteisöllinen oppiminen, aikuiskouluttajan ammatillinen kehittyminen ja kompetenssit sekä yhteistyön verkostonäkökulma. Tutkimusten tulosten tarkoituksena on tukea toimintamallin rakentamista. Tarkemmin tutkimusten tuloksista voit lukea kappaleesta 2.

”Aikuiskoulutus työelämän ja alueen kehittäjänä” - henkilöstökoulutuksen osallistujat

Toimintamallin rakentamiseen liittyi hankkeen koulutusorganisaatioiden asiantuntijoiden henkilöstökoulutus. ”Aikuiskoulutus työelämän ja alueen kehittäjänä” -opintokokonaisuus toteutettiin monimuoto-opiskeluna. Oppimis- ja kehittämistehtävät liittyivät konsernin aikuiskoulutuksen kehittämistyöhön. 30 opintopisteen laajuinen henkilöstökoulutus toimi konsernin aikuiskoulutuksen kehittämissympäristö-

nä, jossa aikuiskoulutuksen henkilöstö kehitti tulevaisuuden toimintamalleja asiantuntijoiden ohjauksessa.

Opintokokonaisuuden tavoitteena oli tukea konsernin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämistä, uusien yhteisten koulutuskokonaisuuksien suunnittelua, uusien pedagogisten toimintatapojen luomista ja käyttöönottoa, henkilökohtaisten valmiuksien ja osaamisen kehittämistä, sekä yhteistoiminnallisten käytäntöjen kehittämistä. Koulutuksessa hyödynnettiin ongelmaperustaista oppimista. Kouluttajana toiminut professori Esa Poikela kuvasi koulutuksen statusta aikuiskoulutuksen mestariluokaksi.

Ensimmäinen koulutuspäivä kokosi osallistujat yhteen. Paikalla oli parikymmentä aikuiskoulutuksen asiantuntijaa konsernin oppilaitoksista (RAMK, KTAMK ja Lay). Alustusten jälkeen professori Esa Poikela viritteli osallistujat toiminnallisiin menetelmiin työstämään opintokokonaisuuden ja konsernin aikuiskoulutuksen kehittämistavoitteita.

Koulutukseen osallistujat muodostivat kolme kehittämisryhmää, joiden teemoja ovat markkinointi, koulutustuotteen kehittäminen/ tuotteistaminen sekä toimintamallikokonaisuus. Kehittämistöiden tuloksena syntyi näkemyksiä ja malleja siitä, miten konsernin yhteinen aikuiskoulutustoiminta tulevaisuudessa rakentuu.

Oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen ryhmät

Operatiivisen työryhmän kokouksissa valmisteltiin korkeakoulutettujen oppisopimustyyppisiä täydennyskoulutuksia Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitushakuun. Hankkeen aikana hakuun laitettiin yhteisiä koulutuksia kahdella kierroksella. Rahoitus myönnettiin vuonna 2012 kahdelle koulutukselle: ”Matkailun turvallisuusjohtaminen” (30op) ja ”Ikääntyvien mielenterveys- ja päihdetyön osaaja” (30op). Vuonna 2013 rahoitusta haettiin uudestaan ”Matkailun turvallisuusjohtaminen” – koulutukselle.

Operatiivinen työryhmä tapasi ensimmäisen kerran syksyllä 2011, kun koolle kutsuttiin Rovaniemen ammattikorkeakoulun (RAMK), Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun (KTAMK) ja Lapin yliopiston (Lay) osaajat ja suunnittelijat. Tapaamisessa valittiin koulutustarvekartoitusten perusteella kahdeksan oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusesitystä ja nimettiin vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöiden tehtävänä oli kartoittaa koulutusten työelämälähtöisyys ja työelämän tarpeet.

Mukana oli Rovaniemen ammattikorkeakoulusta opetustoiminnan kehitysjohtaja, kehityspäällikkö, aikuiskoulutuksen kehityspäällikkö, lehtori ja suunnittelijat. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta paikalla oli vs. maakuntakorkeakoulun johtaja ja koulutusohjelman vastaava. Lapin yliopistosta tapaamiseen osallistui kehittämisspäällikkö ja suunnittelija. Sama kokoonpano tapasi toisen kerran 4.10.2011 Tervossa. Tapaamisissa päätettiin viedä seuraavaan opetusministeriön hakuun kolme oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusta.

Seuraavat tapaamiset pidettiin koulutusten suunnittelijoiden kanssa. Lokakuussa 2011 Rovaniemellä kokoontui RAMKin, KTAMKin ja Layn suunnittelijoita ja opettajia (”Ikääntyvien mielenterveys- ja päihdetyön osaaja -koulutus”). Marraskuussa 2012 Rovaniemellä mukana oli RAMKin opettajia ja suunnittelijoita (”Matkailun turvallisuus” -koulutus). Mukaan tuli myös Turun ammattikorkeakoulu, ja Lapin yliopisto oli mukana asiantuntijana.

Sekä ”Matkailun turvallisuus” että ”Ikääntyvien mielenterveys- ja päihdetyön osaaja” -koulutuksien suunnittelussa asiantuntijat tapasivat toisensa useasti talven 2011 ja kevään 2012 aikana. Molemmat koulutukset lähtivät opetus- ja kulttuuriministeriön hakuun. ”Kulttuuritietoinen kasvattaja” -koulutukseen ei ollut riittävästi kysyntää. Hakemukset viimeisteltiin ja yhtenäistettiin yhdessä. Molemmat hakemukset lähetettiin Rovaniemen ammattikorkeakoulusta.

Verkostoyhteistyössä on tärkeää ennakoida tulevaa, ja syksyllä 2012 oppisopimustyyppisistä täydennyskoulutuksista tehtiin Lapin korkeakoulukonsernissa kysely. Sillä haettiin ideoita ja näkemyksiä oppisopimustyyppisistä koulutusvaihtoehdoista uutta rahoitushakua varten. Hakuun valmisteltiin kaksi hakemusta; ”Matkailun ja palveluiden turvallisuusjohtaminen - täydennyskoulutus” (30 op) ja ”Tapahtumajohtaminen – ABOVE ORDINARY” (30 op). Tarkemmin oppisopimustyyppisten täydennyskoulutusten suunnittelusta ja toteutuksesta on kerrottu luvuissa 4.2.2 ja 4.2.3.

Yhteenveto

Aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämisverkosto on muodostunut laajaksi. Haastavinta verkoston toiminnassa ja yhteisessä kehitystyössä on samaan tavoitteeseen pääseminen, kun ongelmia voi ratkaista useilla luovilla tavoilla. Kaikissa verkoston työryhmissä päätavoite on ollut kuitenkin sama: Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin rakentaminen. Verkoston kehittämisprosessia ja -kokonaisuutta on johtanut operatiivinen työryhmä.

Kehittämisverkoston haasteena on ollut, ettei etukäteen voi tietää, milloin ja minkälaisia ratkaisuja ja kehittämisideoita verkosto tuottaa. Käytännössä eri kehittämisryhmät ovat kuitenkin tuottaneet ajallaan uusia ratkaisuja, malleja ja tietoa sekä innovaatioita. Kehittämisverkosto on tuottanut käyttökelpoisia tuloksia, eikä kyse ole ollut pelkän ”keskustelukerhon” toiminnasta.

Aikuiskoulutuksen kehittämisverkoston toiminnassa on ollut hankalaa sovittaa yhteen arkityö, yhteistyöneuvottelut ja eri organisaatioiden intressit. Ajoittain on ollut vaikeaa välttää hierarkkisen linjajohdon ja horisontaalisen yhteistyön eri suuntiin ohjaavia toimia. Kaikkiin haasteisiin on aikuiskoulutuksen kehittämisverkostossa vastattu pitkäjänteisellä ja hyvällä verkostotyöllä. Paljon apua on ollut siitä, että yksittäiset henkilöt ja organisaatiot ovat tunteneet toisensa jo ennestään.

Yhtenä haasteena on ollut verkoston johtaminen, joka on keskittynyt operatiivisen työryhmän tehtäväksi mutta johon ei liittynyt muodollista valtaa. Järvensivu ym. (2010) kuvaavat verkostojohdamisen haasteita seuraavasti:

Verkostoissa johtajan – tai johtamiseen vastuutetun ryhmän, jos tällainen on päätetty perustaa – tulisi mahdollisimman pitkälle välttää tekemästä päätöksiä verkoston puolesta, sillä paras osaaminen löytyy verkostolta, ei johtajalta itseltään. Verkosto ymmärtää ja näkee ongelmakentän johtajaa laajemmin, joten se pystyy johtajaa paremmin myös määrittelemään haasteen luonteen ja asettamaan itselleen tavoitteen.

Operatiivinen työryhmä johti aikuiskoulutuksen kehittämisverkoston toimintaa osallistaen ja keskustellen. Monet verkoston osallistujat tunsivat toisensa entuudestaan, ja asioita pystyttiin käsittelemään avoimesti myös ristiriitatilanteissa. Verkosto toimi tehokkaasti, kehitti luovia ratkaisuvaihtoehtoja ja toimeenpani ratkaisuja.

Lähteet

Järvensivu, Timo; Nykänen, Katri & Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen - hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annala, V. (toim.) 2013. Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Lakimiesliiton kustannus. Meedia Zone OY, Viro.

Vesalainen, J. & Vuorinen, T. 2013. Artikkelit ”Verkoston ohjaus: Keinot, mahdollisuudet ja ristiriidat” teoksessa: Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annala, V. (toim.) 2013. Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Lakimiesliiton kustannus. Meedia Zone OY, Viro.

4.2. KOKEMUKSIA KONSERNIN YHTEISTEN AIKUISKOULUTUS- TUOTTEIDEN SUUNNITTELUSTA JA TOTEUTTAMISESTA

4.2.1. KOKEMUKSIA KONSERNIYHTEISTYÖSSÄ SUNNITELLUIS- TA KOULUTUKSISTA

KRISTA RAUTIO, JANNE SALMELA JA SINI TURPEENNIEMI

”Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittäminen –hankkeen” yhtenä tavoitteena on kerätä tietoa tämänhetkisestä aikuiskoulutustoiminnasta Lapissa ja Lapin korkeakoulukonsernin yhteistyönä toteutetuista koulutuskokonaisuuksista. AIKO-hankkeessa haastateltiin kahden konserniyhteistyöhankkeen toteuttajia ja selvitettiin, miten koulutusosion tuottamisprosessi eteni haastatelluissa kokoonpanoissa: millaisia haasteita ja toisaalta hyviä käytänteitä prosessit pitivät sisällään.

Haastatteluiden kohteita olivat ”Lapland Sales Academy” -hankkeen (LSA) ”Myyntiosaamisen kehittäminen” -koulutus sekä ”Future Learning Lapland -hankkeen” (FLL) koulutustuote ”Multiprofessional Education in Substance Abuse” (MESA). Haastattelut tehtiin toukokuussa 2013. LSA-hankkeen haastatteluun osallistuivat Ritva Junna, Jorma Mölläri ja Pirkko Tervonen. FLL -hankkeesta haastateltiin Heikki Konttaniemeä ja sähköpostitse Niina Alapurasta.

LSA-hanke oli Lapin korkeakoulukonsernin yhteistyöprojekti, jossa oli mukana Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut sekä Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hanketta rahoitti Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ja sen toteutusaika oli 1.2.2011–31.3.2013. Hankkeen pilottityyppinen koulutus kehitti Lapin korkeakoulukonsernin sekä laajemmin alueen yritysten ja korkeakoulukonsernin opiskelijoiden myyntiosaamista. Uuden osaamisen ja alueen työelämän tarpeiden pohjalta luotiin osaamisen ylläpitoa tukeva toimintamalli.

”Future Learning Lapland” oli Lapin korkeakoulukonsernin koulutusvientihanke, jossa luotiin toimintakonseptia lappilaisen korkeakoulutuksen osaamisen viennille, laadittiin omaa tuote-tarjontaa sekä kasvatettiin koulutusviennin asiantuntijuutta. Vuoden 2012 alkupuolella käynnistynyt hanke oli Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittama ja kesti noin vuoden. Projektipäällikkönä hankkeessa toimi Heikki Konttaniemi. Hanke liittyi vahvasti kansalliseen ”Future Learning Finland”-koulutusvientiklusteriin. Haastattelussa keskityttiin MESA-koulutusvientituotteeseen. Muut kaksi tuotetta olivat ”Safety And Security at Sustainable Tourism Destinations” ja ”Work, Learning and Competence”.

Kokemukset konsernin aikuiskoulutuksen hyvistä käytänteistä ja kehittämiskohteista

Haastattelut on avattu aikuiskoulutustoiminnan prosessikaavion vaiheiden 1–5 mukaisesti. Prosessilähtöinen toimintamalli on kuvattu tarkemmin luvussa 3.

1. Koulutus- ja asiakastarpeen tunnistaminen

LSA-hankkeessa kehitettiin myyntiosaamisen koulutuksia, joita alueen yritykset olivat kaivanneet. Koulutusta varten tarvittiin koulutusorganisaatioiden asiantuntijoita ja aiheesta kiinnostuneita toimijoita. FLL-hankkeessa lähdettiin liikkeelle konsernin omasta osaamisesta ja mietittiin, millaiselle koulutusvientituotteelle voisi olla kysyntää. Painopiste oli konsernin suunnittelu- ja markkinointityössä, asiantuntijoissa ja tutkimustiedossa sekä kasainvälisessä erityisosaamisessa.

Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaat pitivät koulutusorganisaatioiden prosessien hitautta ongelmana. Kun asiakas ilmoitti koulutustarpeesta, koulutusorganisaatiot eivät aina kyenneet tuottamaan koulutuspalvelua riittävän nopeasti. Siksi uudenlaisten räätälöityjen koulutustuotteiden kehittäminen ja toimeenpano hankkeiden puitteissa kaipaavaa joko useamman pk-yrityksen tai suuren organisaation. Muuten rahoitusta ei saada varmistettua riittävän nopeasti.

Haastateltujen hanketoimijoiden mukaan tulevaisuudessa koulutusorganisaatioilta ja rahoittajilta tarvitaan nopeampaa reagointikykyä. Asiakkaalle sopivia koulutus tuotteita tulisi tuottaa pian tarpeen ilmettyä, tai osaaminen hankitaan ketterämmin toimivilta tahoilta, kuten konsulttiyrityksiltä.

2. Koulutustuotteen kehittämisen ja tuotteistaminen

Haastateltavilta kysyttiin käytännön kokemuksia koulutustuotteista, jotka oli kehitetty ja tuotteistettu konserniyhteistyössä. Molempien koulutuskokonaisuuksien toteuttajien mukaan koulutustuotteen kehittämisen ja tuotteistaminen toimii silloin, kun tavoite oli yhteinen.

Jotta pysytään, aikataulussa ja varmistetaan tulokset, kokoontumisten pitää olla haastateltujen mielestä hyvin suunniteltuja ja yhteinen tavoite selkeästi määritelty. Yhteistoimintaan on haastateltujen mukaan kiinnitettävä huomiota jo suunnitteluvaiheessa, sillä koulutusorganisaatioiden yritysyhteistyö korostuu tulevaisuudessa. Se vaatii koulutusorganisaatioilta konsulttimaisempaa tapaa toimia.

FLL-hankkeen kokemusten mukaan tuotteistamisvaiheeseen tarvitaan asiantuntijoiden lisäksi myös substanssin ulkopuolisia henkilöitä, jos asiakas ei ole mukana suunnittelussa. Tämä on tärkeää tuotteen kehittämisen kannalta, jotta tuotteen käsitteet ja sisällöt määritellään potentiaalisille asiakkaille ymmärrettäviksi. FLL-hankkeessa huomattiin myös, ettei tuotetta kannata rakentaa tuotteistamisvaiheessa liian pitkälle, sillä asiakaskohtaiselle räätälöinnille on syytä jättää tilaa.

3. Koulutustuotteen markkinointi ja myynti

LSA-hankkeessa haastatellut kertoivat, että myyntiosaamisen koulutusta oli tarjottu suoramyyntinä yrityksille. Suora yhteydenotto koettiin tehokkaana markkinointikeinona. Haastateltujen mukaan hanke- ja koulutusviestintää pitäisi kuitenkin tehostaa korkeakoulukonsernin sisällä, sillä konsernitoimijat eivät aina tiedä toistensa toiminnasta ja osaamisesta riittävästi. Se voi johtaa tilanteeseen, joissa asiakkaalle välittyy hajanainen kuva korkeakoulukonsernista aikuiskoulutuksen tarjoajana. Samalla konsernin edustaja ei osaa markkinoida organisaationsa koko potentiaalia.

FLL-hankkeen koulutustuotteen markkinoinnissa korostui olemassa olevien verkostojen merkitys ja hanketoiminnan yleinen näkyvyys. Varsinaiselle markkinointiosaamiselle ja -resursseille oli tarvetta. Markkinointi ja myynti hoidettiin pääasiassa substanssiosaajien kautta, jolloin asiantuntija itse markkinoi ja myi osaamistaan omissa verkostoissaan. FLL-hankkeen toimijoiden mukaan konsernin sisäiseen viestintään tarvittaisiin osaamista ja selkeyttä.

Yhteisten tuotteiden ja palveluiden markkinointiin kaivataan Lapin korkeakoulukonsernissa osaamista, kanavia ja yhteisiä käytäntöjä. Asiakkaiden kanssa toteutetuista koulutus- ja kehittämistoimista tulisi välittyä tietoa kaikille konsernin sisällä.

Myös kaikkien toimijoiden olemassa olevien asiakassuhteiden jakaminen olisi markkinoinnin kannalta tärkeää.

4. Koulutustuotteiden toteutus / toimeenpano

Haastateltujen mukaan aikuiskoulutuksen toteuttamismenetelmät on räätälöitävä asiakasta kuunnellen. Toteutukselle voidaan suunnitella runko, mutta asiakkaan kuunteleminen on prosessin edetessä olennaista. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakkailta kerätään välitöntä palautetta ja heidän toiveisiinsa reagoidaan nopeasti.

Myyntiosaamisen koulutukseen osallistuneet yritykset antoivat kiitosta kouluttajille nopeasta reagointikyvystä ja joustavuudesta. Haastattelujen perusteella uudenlaisten koulutustuotteiden toteutuksen ongelmana on korkeakoulukonsernin kouluttajien aikataulujen tiukkuus ja kannustinjärjestelmien vähäisyys. Opettajille ei jää perusopetuksen jälkeen tarpeeksi aikaa olla mukana hanketyössä ja uudenlaisten koulutustuotteiden kehittämisessä.

5. Asiakassuhteen ylläpito / jälkimarkkinointi

Haastattelujen edetessä haastateltavat toivat esille asiakkuuksien hallintaan liittyviä kehittämiskohteita. Olemassa olevista asiakassuhteista tulisi olla ennakkotietoja jo suunnitteluvaiheessa ennen uuden yhteistyön alkua. Kokemusten perusteella asiakassuhdetta tulee yhteistyön käynnistyttyä vahvistaa aidolla vuorovaikutuksella ja reagoimalla välittömästi palautteeseen.

Hankkeiden tulosten pitäisi jäädä elämään ja toiminnan aikana virinneille uusille ideoille tarvittaisiin paikka, johon ajatukset voidaan poimia talteen. Asiakassuhteiden ylläpidon kannalta olisi tärkeää, että uudet koulutusideat huomioidaan koulutussuunnittelussa. Nykyisellään koulutusideat voivat jäädä päättyvän hankkeen jalokoihin, eikä ideoihin aina osata tai kyetä vastaamaan.

Suurena haasteena on saada prosessi jatkumaan hankkeen päätyttyä. Konsernitoimijoilla ei ole useinkaan resursseja ylläpitää hankkeen aikana suunniteltua toimintaa pitkällä tähtäimellä. Hankkeiden aikana luotujen mallien tai koulutustuotteiden jatkuvuus on aina riippuvainen jatkoresursseista. Jälkimarkkinointia ja asiakassuhteiden ylläpitoa tulisi kehittää yhteistyössä asiakkaan kanssa. Jälkimarkkinoinnille tulisi olla selkeä kanava.

Johtopäätökset

Selvityksessä kerättiin tietoa kahden korkeakoulukonserniyhteistyössä toteutetun koulutuskokonaisuuden suunnitteluun liittyvistä hyvistä käytänteistä ja kehittämisen paikoista. Hyvinä käytänteinä ja toimintaa edistävinä seikkoina pidettiin muun muassa asiakkaan tarpeiden kuuntelemista ja siitä saatua hyvää palautetta. Myös suunnitteluvaiheessa kootulla osaajajoukolla oli suuri merkitys, kuten myös olemassa olevilla asiakassuhteilla uusien koulutustuotteiden markkinoinnissa.

Hyvin suunnitellulla yhteistyöllä oli ratkaiseva merkitys prosessin onnistumiseen. Haastattelujen perusteella konserniin kuuluvien henkilöiden yhteistoiminta sujui koulutussuunnittelussa pääosin erittäin hyvin, vaikka järjestelmällisen yhteistoiminnan käytänteet ovat vielä kehittymässä.

Haastattelutulosten perusteella korkeakoulukonsernin aikuiskoulutustoiminnan kehittämisen paikkoja ovat yhteisten toimintatapojen tai -mallin rakentaminen ja tunnetuksi tekeminen. Lisää työtä vaatii myös asiakkuuksien hallinnan systemisyys, markkinointiosaamisen ja -kanavien kehittäminen sekä sisäisen viestinnän toimivuus. Myös konsernin monipuolisen osaamisen selkiyttäminen henkilöstölle on tärkeää, sillä jokaisen henkilön, joka toimii asiakkaiden kanssa, tulisi kyetä edustamaan koko konsernia.

4.2.2. OPPISOPIMUSTYYPPISET TÄYDENNYSKOULUTUKSET KONSERNIN YHTEISINÄ KOULUTUKSINA VUONNA 2011

OUTI KOKKONEN

Lapin korkeakoulukonsernin (LUC) aikuiskoulutuksen kehittämistyöryhmä linjasi vuonna 2011 oppisopimustyyppisen aikuiskoulutuksen toteutusmallin kehittämisen. Seuraavaan oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen rahoitushakuun valmisteltiin 1–2 konsernin yhteistä koulutushanketta. Suunnitteluprosessi oli Rovaniemen ammattikorkeakoulun (RAMK) vastuulla, ja koordinaattoriksi suunnitteluprosessiin nimettiin Outi Viitanen (nyk. Kokkonen). Tässä artikkelissa käydään läpi oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen suunnitteluprosessi kesästä 2011 syksyyn 2012.

Suunnittelu alkoi syksyllä 2011, kun koolle kutsuttiin Rovaniemen ammattikorkeakoulun (RAMK), Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun (KTAMK) ja Lapin yliopiston (Lay) suunnittelijat. Aikaisemmin kerättyjen koulutustarvekartoitusten perusteella tapaamisessa valittiin kahdeksan mahdollista täydennyskoulutusta ja nimettiin niille vastuuhenkilöt. Heidän tehtävänään oli kartoittaa koulutusten työelämälähtöisyys ja tarpeet. Selvitysten jälkeen jatkokäsittelyyn valittiin seuraavat koulutukset: ”Ikääntyvien mielenterveys- ja päihdetyön osaaja” (vastuussa KTAMK), ”Kulttuuritietoinen kasvattaja” (vastuussa Lay) sekä ”Matkailun turvallisuus” (vastuussa RAMK).

Valittujen koulutusten suunnittelu

Seuraavat tapaamiset pidettiin koulutusten suunnittelijoiden kesken. Syksyllä 2011 Rovaniemellä kokoontui RAMKin, KTAMKin ja Layn suunnittelijoita ja opettajia suunnittelemaan ”Ikääntyvien mielenterveys- ja päihdetyön osaaja” -koulutusta. RAMK ja KTAMK hakivat opiskelijapaikkoja, ja Lay oli mukana asiantuntijan roolissa. Myös työelämästä oli löytynyt useita kiinnostuneita yrityksiä. Tapaamiset jatkuivat samalla kokoonpanolla.

Syksyllä 2011 Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (MTI) kampuksella alettiin suunnitella ”Matkailun turvallisuus” -koulutusta. KTAMKilla ei ollut matkailualan koulutusta, joten opiskelijapaikkojen hakemisen ja koulutuksen toteutuksen tiedettiin olevan hankalaa. Lapin yliopiston rooli oli toimia koulutuksessa asiantuntijana. Lisäksi Tampereen ja Turun ammattikorkeakouluilta päätettiin kysyä mielenkiintoa koulutuksen järjestämiseen. Työelämä oli erittäin kiinnostunut matkailun turvallisuus –koulutuksesta, ja sille oli selvästi tarvetta. Tapaamiset jatkuivat RAMKin ja Turun ammattikorkeakoulun välillä syksyllä 2011 ja keväällä 2012.

Molemmat koulutukset lähetettiin opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) rahoitushakuun. Sen sijaan ”Kulttuuritietoinen kasvattaja” -koulutuksesta luovuttiin, koska sille ei ollut kysyntää.

Hakuaika ja päätökset

Oppisopimustyyppisten täydennyskoulutusten hakulomakkeiden viimeinen lähetyspäivä oli poikkeuksellisen myöhään kesällä 11.6.2012. Hakemukset viimeisteltiin ja yhtenäistettiin yhdessä. Molemmat rahoitushakemukset lähetettiin Rovaniemen ammattikorkeakoulusta eteenpäin. OKM päätti rahoituksen saaneista koulutuksista lokakuussa 2012. Molemmat Lapin korkeakoulukonsernin hakemat oppisopimustyyppiset täydennyskoulutukset saivat rahoituksen.

Suunnitteluprosessin arviointi ja tulokset

Suunnitteluprosessin vastuuhenkilö lähetti syyskuussa 2012 seitsemälle koulutusten suunnitteluun osallistuneelle henkilölle kyselyn, jonka tarkoitus oli arvioida prosessia. Viesti sisälsi seuraavat kysymykset:

- 1.Olivatko alkusuunnittelussa oikeat henkilöt mukana valitsemassa koulutuksia? Ketä olisi pitänyt pyytää mukaan kartoittamaan alueen ja työelämän tarpeita?(avainhenkilöt)*
- 2.Toimiko tiedotus prosessin aikana? Miten sitä olisi voinut parantaa?(tiedotus)*
- 3.Miten yhteistyö toimi eri organisaatioiden välillä (RAMK, KTAMK ja Lay)?(yhteistyö)*
- 4.Toteutuiko koulutuksen suunnitteluvaihe jouhevasti? (suunnittelu)*
- 5.Muuta?*

Seitsemästä henkilöstä neljä vastasi kyselyyn, joten prosessin arviointi perustuu heidän vastauksiinsa. Vastaajissa oli edustajia kaikista kolmesta organisaatiosta (RAMK, KTAMK ja Lay). Seuraavaksi esitellään kyselyyn vastaajien pohdintoja kysymys kerrallaan.

1. Avainhenkilöt: Vastaajien mielestä alkusuunnittelussa olivat mukana oikeat henkilöt. Mukaan kaivattiin kuitenkin edustajia myös organisaatioiden ulkopuolelta muun muassa aiheeseen liittyvistä hankkeista ja työelämästä.

2. Tiedotus: Vastaajien mielestä tiedotuksessa oli parantamisen varaa. Osa vastaajista piti alkutiedotusta hyvänä, mutta harmitteli tiedottamisen vähenemistä suunnittelun edetessä. Toisen vastaajan mielestä alkutiedotus jäi vähäiseksi ja kokonaisuus jäi epäselväksi. Vastaajalle ei selvinnyt, mitä eri korkeakoulujen välillä oli sovittu. Tiedotus ei näin ollen ollut tasapuolista kaikkien toimijoiden kesken.

Vastaajat jäivät kaipaamaan suunnittelun alussa selkeää tiedotusta koko prosessista ja siitä mitä on sovittu. Lisää tiedotusta kaivattiin myös loppuvaiheessa siitä, kuka lähettää hakemukset ja ketkä ovat yhteyshenkilöitä.

Vastauksissa ehdotettiin, että kaikki suunnitteluryhmät tapaisivat heti alussa, jotta voitaisiin oppia muilta eikä jokaisen ryhmän tarvitsisi pohtia erikseen samoja ajatuksia.

3. Yhteistyö: Osa vastaajista piti yhteistyötä toimivana, mutta kaikki eivät kokee sen olleen riittävää. Koko porukan kesken jaettiin hyviä käytänteitä, mutta kaikki osallistujat eivät saaneet hyödynnettyä yhteistyön saavutuksia. Yhteistyötä ja tiedon jakamista pitäisi lisätä, jotta kaikki suunnitteluun osallistuvat saisivat tarvittavan informaation.

4. Suunnittelu: Kaikkien vastaajien mielestä suunnitteluvaihe eteni joustavasti. Koulutuksen suunnittelu aloitettiin riittävän ajoissa ja suunnitteluun jäi tarpeeksi aikaa. Suunnitteluvaiheen organisointi onnistui.

5. Muuta: Vastaajat olisivat toivoneet heti alussa enemmän informaatiota siitä, mistä on kyse. Lisää tietoa kaivattiin myös aikatauluista ja muista käytännön asioista. Vastaajille jäi epäselväksi Lapin korkeakoulukonsernin ja opetus- ja kulttuuriministeriön roolit sekä talon sisäiset päätöksenteot. Heti alussa olisi pitänyt selvittää muun muassa aikataulut, täsmälliset ohjeet ja ryhmät, jotka työstävät kouluksia.

Ongelmaksi koettiin myös resurssien puute. Vastaajille oli epäselvää kuka suunnittelee mitä ja kenellä on aikaa. Haasteelliseksi koettiin myös se, että suunnittelijoiden oli oltava substanssiasiantuntijoita, joiden täytyi irrottautua omasta työstään hankkeelle, tämä koettiin joskus haasteelliseksi. Joustavuutta kaivattiin lisää sekä yksilöiltä, että taustaorganisaatioilta.

Taulukko 1. Oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen prosessin kulku

AIKA	KETKÄ	MITÄ SOVITTIIN / TEHTIIN
ELOKUU 2011	Kutsuttiin koolle LAY:n, RAMK:n ja KTAMK:n aikuiskoulutuksen vastuuhenkilöt	Valittiin yhdessä 8 koulutusta, jotka voisi mahdollisesti toteuttaa oppisopimustyyppisenä koulutuksena. Valittiin jokaiselle koulutukselle vastuuhenkilö, joka kartoittaa työelämän tarpeet ym.
LOKAKUU 2011	Tavattiin samalla porukalla (LUC:n aikuiskoulutusvastaavat)	Kävimme läpi edellisessä tapaamisessa valitsemamme koulutukset ja niiden tarpeet, resurssit ym. Valitsimme kartoitusten perusteella kolme koulutusta, joita lähdettiin viemään eteenpäin.
LOKAKUU 2011	Koulutuskohtaiset suunnittelijat tapaavat työpajoissa ja suunnittelevat koulutuksia.	He ovat myös yhteydessä työelämään ja toteuttavat koulutuksia yhteistyössä työelämän kanssa.
HUHTIKUU 2012		
KESÄKUU 2012	Suunnittelijat.	Hakemusten viimeistely ja lähetys OKMille.

Jatkotoimenpiteet ja kehittämisehdotukset

Tulevissa koulutuksissa on tärkeää huomioida tiivis yhteistyö ja korkeakoulujen monipuolisen osaamisen jakaminen. Nimetty koordinoija on tärkeässä roolissa prosessin sujuvan etenemisen kannalta. Nimetyn henkilön olisi hyvä osallistua jokaisen ryhmän tapaamisiin ja pitää kaikki langat käsissään. Koordinoijan tehtävänä on hoitaa tiedotusta ja varmistaa, että prosessin vaiheet tapahtuvat aikataulussa.

Vastaajilta saatiin hyviä kehittämisehdotuksia seuraavia prosesseja varten. Oman organisaation asiantuntijoiden lisäksi mukaan pitäisi ottaa heti alkuvaiheessa työelämän edustajia ja aiheeseen liittyvien hankkeiden edustajia. Tiedotusta pitäisi tulevaisuudessa parantaa. Koulutuksen suunnittelijoita täytyy informoida selkeästi siitä, mistä on kysymys, mikä on prosessin aikataulu ja kuka on vastuussa mistäkin tehtävästä. Eri työryhmien yhteisiä tapaamisia olisi hyvä järjestää, jotta hyvät käytänteet voitaisiin jakaa. Koko prosessille on nimettävä yksi henkilö, johon kaikki voivat olla yhteydessä ja joka pitää yhteyttä OKM:ään ja muihin prosessia koordinoiviin henkilöihin (kuten aikuiskoulutuksen koordinaatiotyöryhmä).

4.2.3. MATKAILUN TURVALLISUUSJOHTAMISEN OPPISOPIMUSTYYPPIINEN TÄYDENNYSKOULUTUS

PEKKA IIVARI, HEIDI KAIHUA JA PÄIVI KONTIOKOSKI

Arvioita koulutuksen ja yhteistyön onnistumisen avaimista

Keväällä 2011 Rovaniemen ammattikorkeakoulussa keskusteltiin matkailun turvallisuusjohtamiseen liittyvästä koulutustarpeesta. Potentiaalisia yhteistyöverkostoja kartoitettiin, ja henkilökohtaisia kontakteja löytyi muun muassa Turun ammattikorkeakoulusta. Turussa oli toteutettu turvallisuuspäällikkökoulutusta jo aikaisemmin. Lapin korkeakoulukonserni ja Turun ammattikorkeakoulu päättivät jättää yhteisen rahoitus hakemuksen oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen avautuvaan rahoitushakuun. Alkuvaihetta valmisteltiin tiiviisti ja isolla kokoonpanolla Rovaniemen ja Turun välillä. Valmistelussa hyödynnettiin muun muassa videoneuvotteluyhteyksiä. Hakemuksen tekemiseen saatiin arvokasta tukea ja käytännön vinkkejä Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluista, jossa rahoituskanavaa oli hyödynnetty aikaisempien koulutusten toteutuksessa.

Lokakuussa 2012 opetus- ja kulttuuriministeriöstä saatiin myönteinen rahoituspäätös Lapin korkeakoulukonsernin yhteiseen matkailun turvallisuusjohtamisen oppisopimustyyppiseen täydennyskoulutukseen. Koulutuksen käytännön järjestelyt aloitettiin välittömästi. Yhteydenpito Turkuun oli lähes päivittäistä.

Tehtävät ja vastuualueet jaettiin kolmeen osaan. Koulutuksen sisällöstä ja asiantuntijoista vastasivat turvallisuusalan asiantuntijat Rovaniemellä ja Turussa. Opiskelijoiden henkilökohtaisesta kehityssuunnittelusta, tutoroinnista ja pedagogisesta prosessista vastasi pääosin matkailualan opettaja Rovaniemellä. Hallinnollisesta prosessista ja käytännön järjestelyistä vastasivat suunnittelijat Rovaniemellä ja Turussa. Ennen joululomia saatiin valmiiksi muun muassa opetussuunnitelma, koulutusprosessin käytännön toteutussuunnitelmat, koulutuksen markkinointi ja opiskelijoiden rekrytointi.

Koulutus käynnistyi ahkerien ponnistelujen tuloksena tammikuun lopulla 2013. Rovaniemellä aloitti 20 ja Turussa 10 opiskelijaa. Opiskelijajoukko oli monipuolinen, ja mukana oli viranomaistahojen, matkailualan yritysten, koulutusorganisaatioiden ja järjestöjen edustajia. Koulutuksen tavoitteena oli laajentaa opiskelijoiden tietämystä ja osaamista kokonaisvaltaisesta ja ennakoivasta turvallisuuden hallinnasta sekä sen eri osa-alueista. Opinnot suunniteltiin antamaan valmiuksia järjestelmälliseen ja johdonmukaiseen riskienhallintatyöhön sekä riskienhallinnan johtamiseen yrityksissä ja matkailua palvelevissa julkisorganisaatioissa.

Koulutuksessa panostettiin opiskelijoiden verkostoitumisen tukemiseen monenlaisilla pedagogisilla ja toiminnallisilla keinoilla, esimerkiksi ryhmätöillä. (Iivari, P. ja Penttinen, I. 2013). Kesän aikana Rovaniemen ja Turun opiskelijoista muodostettiin sekaryhmiä, jotka suorittivat välitehtävän. Ryhmät esittelivät tehtävänsä yhdessä videovälityksen avulla jakaen puheenvuoroja sekä Turkuun että Rovaniemelle.

Jo suunnitteluvaiheessa koulutus päätettiin toteuttaa siten, että koulutuksen lähipäivät olisivat molemmilla paikkakunnilla samaan aikaan. Yhteyttä paikkakuntien välillä pidettiin videoneuvottelulaitteilla. Asiantuntijat luennoivat lähipäivien aikana molemmilla paikkakunnilla, ja luennot välitettiin videoyhteyden kautta toisella paikkakunnalla olevalle ryhmälle. Asiantuntijoita oli erilaisista organisaatioista, kuten Lapin yliopistosta, Matkailun tutkimus- ja koulutusinstituutista, Lapin pelastusopistolta ja lukuisista yrityksistä.

Videoneuvotteluyhteyden välityksellä toteutettu luento edellytti, että asiantuntija ohjeistettiin huolellisesti. Kouluttajan piti luentonsa sisällön lisäksi muistaa kameran sijainti, luentojen nauhoittaminen, äänen kuuluvuus ja vuorovaikutus sekä fyysisesti läsnä oleviin että myös linjojen toiseen päähän. Ensimmäisten videoluentojen jälkeen havaittiin, että tekniikka aiheutti monenlaisia hankaluuksia. Yhteyksien katkeaminen vaati koulutuksen järjestäjiltä varasuunnitelmaa. Opiskelijat tuntuivat alussa vierastavan tekniikkaa, eikä puheenvuoroja ja kysymyksiä uskallettu esittää. Opiskelijat kuitenkin tottuivat tekniikkaan varsin nopeasti, ja pian opiskelijat haastoivat luennoitsijoita kysymyksillään ”yli linjojen”.

Koulutuksen toteuttamisvaiheessa valmistelukokoukset pidettiin ennen lähiopetuspäiviä ja niiden jälkeen. Videoneuvotteluissa sovittiin käytännön toteutuksesta, päivien aikatauluista ja muista käytännön seikoista sekä käytiin läpi osallistujien palautteet, joita kerättiin lähipäivien jälkeen. Palautteen avulla opiskelijoiden tarpeet ja toiveet pystyttiin ottamaan huomioon koulutuksen edetessä. Tarvittaessa

muutoksia tehtiin myös alustaviin suunnitelmiin, esimerkiksi antamalla enemmän tilaa opiskelijoiden keskusteluille ja toiminnallisille ryhmätöille. Keskustelujen avulla opiskelijaryhmä tiivistyi ja ryhmässä luotiin tärkeitä kontakteja. Tiivis yhteydenpito molempien koulutuspaikkakuntien välillä oli perusedellytys sille, että koulutus voitiin toteuttaa laadukkaasti ja samoja periaatteita noudattaen.

Yhtenä koulutuksen onnistumisen edellytyksenä oli opiskelijan henkilökohtainen kehityssuunnitelma (HEKS). HEKSin tavoitteena on auttaa opiskelijaa keskittymään opiskelussaan hänen kannaltaan oleellisiin asioihin. Koulutuksessa huomiointiin opiskelijoiden aikaisemmat tiedot ja osaaminen ja keskityttiin täydentämään niitä osaamisalueita, jotka vaativat kehittämistä. HEKSillä on myös tulevaisuusulottuvuus, jossa opiskelija ennakoii tulevia osaamistarpeitaan. Opiskelija laati HEKSin heti ensimmäisen lähiovetusjakson jälkeen, ja se käytiin läpi työpaikkaohjaajan ja opettajatutorin kanssa. HEKS:iä päivitettiin koulutuksen puolivälissä puhelimen tai Skypen avulla ja uudelleen koulutuksen päättyessä. Näin opiskelija seurasi osaamisensa kehittymistä ja suuntasi tulevaisuuden osaamistarpeitaan.

Työpaikan sitoutuminen opiskelijan koulutusprosessiin oli koulutuksen kannalta oleellista. Opiskelijalla oli oltava mahdollisuus osallistua lähipäiviin, soveltaa oppimaansa työtehtävissään sekä saada tarvittaessa ohjausta ja tukea omalta työpaikaltaan. Vaikeuksia oli työssä oppimisen ohjauksessa, vaikka sille annettiin monia mahdollisuuksia, kuten kahvipöytäkeskustelut ja strukturoitu kirjallinen palaute.

Koulutuksessa pidettiin tärkeänä, että ohjaus vastaisi opiskelijan tarpeita ja toiveita. Työpaikkaohjaajalta vaadittiin sitoutumista ohjausprosessiin. Ohjaaja saattoi olla lähiesimies tai kokeneempi kollega. Kaikkien opiskelijoiden työpaikkaohjaus ei toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla, ja syynä oli esimerkiksi kiire tai opiskelijan välinpitämättömyys työpaikkaohjaukseen. Myös hyviä käytänteitä syntyi ja moni työpaikkaohjaaja tuki koulutettavan opiskelua ja antoi sekä suullista että kirjallista palautetta opiskelijan tehtävistä ja osaamisen kehittymisestä.

Oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen arviointi tuntui joistakin opiskelijoista työläältä. Matkailun turvallisuusjohtamisen koulutuksessa käytettiin kolmikanta-arviointia arviointivihkosta hyväksikäyttäen. Kolmikanta-arvioinnissa korostuu opiskelijan itsearviointi, jota tukee työpaikkaohjaajan ja opettajatutorin antama palaute. Opiskelija arvioi työssä osaamisensa kehittymistä, omaa aktiivisuuttaan ja kirjallisia tuotosia opetussuunnitelman mukaisten opintomodulien perusteella. Arviointi oli luonteeltaan laadullista ja jatkuvaa ja se perustui opetussuunnitelman

osaamistavoitteisiin ja niistä johdettuihin arviointikriteereihin. Arvioinnissa huomioitiin myös opiskelijan HEKSiin kirjaamat tavoitteet.

Matkailun turvallisuusjohtamisen oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen viimeiset lähipäivät pidettiin marraskuussa 2013 ja todistukset jaettiin vuoden lopussa. Kokemukset koulutuksesta olivat pääosin positiivisia. Kovalla työllä ja tiiviillä yhteistyöllä koulutus eteni suunnitelmien mukaan. Opiskelijapalautteen kerääminen jokaisesta moduulista auttoi aina seuraavien moduulien suunnittelussa. Yhteistyö ja yksityiskohtainen suunnittelu auttoivat luomaan mielenkiintoisen ja opiskelijoiden osaamistarpeisiin hyvin vastaavan koulutuksen. Toimivalla tiimityöskentelyllä käytettävissä olevat resurssit kohdennettiin tehokkaasti ja ennen koulutuksen alkamista jaetut vastuualueet osoittautuivat oikeiksi.

Erilaiset erikoistumisopinnot ovat hakeneet paikkaansa ammattikorkeakoulutuksessa. Tutkintoon johtavan koulutuksen ja täydennyskoulutuksen rinnalla on kokeiltu erilaisia koulutusmuotoja, joista korkeakoulutetuille tarkoitettu oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus on viimeisin. Vuoden 2013 lopussa opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmä ehdotti uutta erikoistumiskoulutusta, joka korvaisi ammattikorkeakoulujen ammatilliset erikoistumisopinnot, yliopistojen erikoistumiskoulutuksen sekä oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen. Uusi koulutus olisi kytketty vahvasti työelämään ja korkeakoulujen tieteelliseen toimintaan sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2013.)

Mikäli työryhmäraportin mukainen täydennyskoulutus saa jalansijan ammattikorkeakouluissa, matkailun turvallisuusjohtamisen oppisopimustyyppisestä täydennyskoulutuksesta saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää täydennyskoulutuksen järjestämisessä.

Lähteet

Iivari, P. ja Penttinen, I. 2013. Opetussuunnitelma. Matkailun turvallisuusjohtamisen oppisopimustyyppinen koulutus 30op. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Asiantuntijuus edellä. Korkeakoulujen uusi erikoistumiskoulutus. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmä muistioita ja selvityksiä 2013:7. Helsinki, www-sivut:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2013/liitteet/tr07.pdf?lang=fi>,
luettu 15.10.2013.

4.3. LAPIN KORKEAKOULUKONSERNIN KANSAINVÄLISEN AIKUISKOULUTUKSEN KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA

JANNE SALMELA, HELENA KANGASTIE JA OUTI KOKKONEN

Johdanto

Lapin korkeakoulukonsernin (LUC) aikuiskoulutusta on kehitetty systemaattisesti vuodesta 2009 alkaen. Laaja-alainen työryhmä laati aikuiskoulutuksen kehittämissuunnitelma, johon sisältyi neljä keskeistä esitystä aikuiskoulutuksen kehittämiseksi. Ensiksikin korkeakoulukonserniin tulisi nimetä aikuiskoulutuksen koordinointiryhmä. Lisäksi konserniin pitäisi muodostaa yhteiset aikuiskoulutuksen palvelut, liittää maakuntakorkeakoulu osaksi aikuiskoulutuspalveluja ja valmistella hanke, jolla tuetaan kehittämistä ja maakunnan aikuiskoulutusstrategian laatimista.

Lapin korkeakoulukonsernin koordinointiryhmä perustettiin vuonna 2010. Ryhmä esitti konsernin korkeakouluille seuraavat kehittämistoimenpiteet:

- 1) Kemi-Tornion alueen aikuiskoulutuksen kehittäminen yhteistyössä ammatillisen toisen asteen koulutuksen järjestäjien kanssa (Lapin yliopiston vastuulla)
- 2) Lapin korkeakoulukonsernin oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen toteutusmallin kehittäminen (Rovaniemen ammattikorkeakoulun vastuulla)
- 3) Lapin korkeakoulukonsernin kansainvälisen aikuiskoulutuksen kehittäminen (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun vastuulla)

Tässä artikkelissa kuvataan aikuiskoulutuksen kansainvälistymiseen liittyviä suunnitelmia ja tehdään avauksia ja esityksiä jatkokehitykselle. Aluksi esitellään yleisiä strategioita, jotka ohjaavat korkeakoulukonsernin kansainvälistymistä. Sen jälkeen avataan korkeakoulukonsernin kansainvälisten kumppanuuksien keskeisiä linjauksia. Aikuiskoulutuksesta esitellään kansainvälistä ”Future Learning Lapland” –koulutusvientihanketta. Kansainvälisessä aikuiskoulutuksessa ja koulutusviennissä tärkeässä roolissa ovat etätyövälineet ja niiden hyödyntäminen.

Lopuksi esitellään toimenpiteet, joihin pitäisi panostaa korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen kansainvälistymisessä.

Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen kansainvälistymistä ohjaavat strategiat

Korkeakoulujen kansainvälistymistä ohjataan kansallisella tasolla useilla eri asiakirjoilla. Valtionneuvosto hyväksyi joulukuussa 2011 koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman (**KESU**) vuosille 2011–2016. KESU:n mukaan kansainvälisyys ei ole näkynyt tarpeeksi vahvasti korkeakoulujen strategioissa ja profiileissa. Kansainvälinen yhteistyö lähtee useimmiten liikkeelle hankkeista, joiden vaikuttavuus on jäänyt vähäiseksi. KESU:n mukaan tutkimuksen ja koulutuksen laadun parantaminen, osaamisen vahvistaminen ja koulutusviennin hyödyntäminen edellyttävät kansainvälistä avautumista. Korkeakouluista tulee kehittää aidosti kansainvälisiä koulutus- ja tutkimusyhteisöjä, joissa henkilöstön kansainvälisyys tukee opiskelijoiden kansainvälistymistä. (KESU 2011–2016.)

CIMO on kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön asiantuntija- ja palveluorganisaatio, joka perustettiin vuonna 1991. CIMO toimii opetus- ja kulttuuriministeriön itsenäisenä virastona. CIMO:n tehtävänä on edistää suomalaisen yhteiskunnan kansainvälistymistä koulutuksen, työelämän ja kulttuurin alueilla sekä nuorison parissa. CIMO:n tehtävänä on myös toteuttaa vaihto-, harjoittelu- ja apurahaohjelmia ja vastata Euroopan unionin koulutus- ja nuoriso-ohjelmien kansallisesta toimeenpanosta sekä Kulttuuri-ohjelman ja Kansalaisten Eurooppa -ohjelmien tiedottamisesta. (CIMO 2013.)

Suomen koulutusvientistrategia 2010 edistää kotimaisen osto-osaamisen kehittämistä, koulutusosaamista osana muiden alojen vientiä, yhteistyön rakentamista ja yhteistarjomien luomista, markkinatuntemuksen lisäämistä ja markkinoinnin kehittämistä, tuotteistamista, laadunvalvonnan kehittämistä, koulutusalan vientiklusterin rakentamista sekä korkeakoulujen aktivoimista vientitoimijoiksi (Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteiksi - Suomen koulutusvientistrategia, 2010).

”Suomen vahvuudet koulutuksen alalla on hyödynnettävä ja koulutuksesta luotava Suomelle menestyksekkäs vientiala. Suomen koulutusjärjestelmän kansainvälistä kilpailukykyä on pidettävä yllä ja edistettävä. Tavoite on, että Suomi on yksi maailman johtavista koulutukseen ja koulutusjärjestelmän laatuun perustuvista talouksista. Koulutuksen ja osaamisen viennin osuus Suomen kokonaisviennistä on merkittävästi kasvanut nykyisestä vuoteen 2015 mennessä”. (Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteiksi - Suomen koulutusvientistrategia 2010, 19.)

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015 antaa suunnan korkeakoulujen kansainvälistymiskehitykselle lähivuosina. Strategiassa on määritelty tahtotila ja tavoitteet vuodelle 2015 sekä keskeiset keinot ja poliittiset toimet tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategian kärjiksi valittiin aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteisö, laadun ja vetovoiman lisääminen, osaamisen vienti, monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen ja globaalin vastuun edistäminen.

Alueellisella tasolla kansainvälistymiseen liittyviä kehittämisideoita löytyy seuraavista asiakirjoista:

Lapin korkeakoulukonsernin tulevaisuuden strategia hyväksytään keväällä 2014. Työnimenä on ”Ammattikorkeakoulun ja yliopiston yhteistyöllä arktista vaikuttavuutta”. Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto muodostavat Lapin korkeakoulukonsernin, joka yhdistää korkeakoulujen koulutus-, tutkimus-, kulttuuri- ja muun osaamisen Lappia, Suomea ja globaalia maailmaa palvelevaksi, korkeatasoiseksi ja vaikuttavaksi kokonaisuudeksi. Korkeakoulukonserni varmistaa yliopisto- ja ammattikorkeakoulutasoisen koulutuksen, tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan tulevaisuuden Lapissa. Lapin korkeakoulukonserni pyrkii olemaan aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteisö monikulttuurisen yhteiskunnan kehittäjänä ja globaalin vastuun edistäjänä. Korkeakoulut ovat hyväksyneet yhteisen Lapin korkeakoulukonsernin kansainvälistymisohjelman vuonna 2009. Kansainvälistymisohjelman toteutussuunnitelma hyväksyttiin joulukuussa 2011.

Lapin aikuiskoulutusstrategian tavoitteena on linjata Lapin aikuiskoulutuksen kehittämistä lähivuosina. Maakunnallisen aikuiskoulutusstrategian tehtävänä on suunnata toimenpiteet kohti vuotta 2020. Strategiassa on esitetty 23 toimenpidettä, joilla varmistetaan, että aikuiskoulutus takaa osaltaan tulevaisuuden osaamisen, työn ja hyvinvoinnin Lapissa. Näihin toimenpiteisiin sisältyy pyrkimys luoda edellytyksiä aikuiskoulutuksen kansainvälistymiselle, sillä se on yksi elinkeinoelämän tulevaisuuden merkittävimmistä tekijöistä (Pitkospuilla – Jatkuvan oppimisen poluilla 2012.)

Aikuiskoulutusstrategia asettaa aikuiskoulutukselle sisällöllisiä ja verkostoitumiseen liittyviä vaatimuksia, koska myös koulutusmarkkinat kansainvälistyvät. Kolmen rajanaapurimaan Lapissa kansainvälistyminen on mahdollisuus sekä koulutuksen viennin että tuonnin osalta. Kansainvälistymistä tulee edistää verkostoitumisen ja käytännön yhteistyön kautta, esimerkiksi asiantuntija ja opiskelijavaihdolla. (Pitkospuilla – Jatkuvan oppimisen poluilla 2012.)

Lapin korkeakoulukonsernin uusi innovaatio-ohjelma on työn alla. Innovaatio-ohjelmassa kansainvälisiin asioihin kiinnitetään erityishuomiota. Innovaatio-ohjelman (2008–2012) keskeisiin periaatteisiin kuului kansainvälisyyden lisääminen, lähialue kansainvälistyminen, asiakaslähtöinen- ja asiakasvetoinen kansainvälistyminen sekä verkostoituminen kansainvälisten huippuosaajien kanssa (Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelma 2008–2012).

Lapin yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun kansainväliset kumppanudet – tavoitteellista yhteistyötä

Lapin yliopiston strategisten avainpartnerien määrittelyssä on valittu 30 tärkeintä kumppania sadoista tutkimuksen, koulutuksen, hanketoiminnan ja taiteellisen toiminnan partnereista. Heidän kanssaan yliopisto syventää yhteistyötä tulevaisuudessa. Strategisten kumppanuuksien määrittelyllä pyritään tavoitteelliseen, johdettuun ja valikoivaan toimintaan kumppanuuksien ylläpidossa ja rakentamisessa. Samalla Lapin yliopisto tukee hankkeiden ja yksittäisten tutkijoiden tarpeita hakeutua tietyn hankkeen tai tutkimustyön kannalta parhaaseen mahdolliseen kumppanuuteen. Strategiset kumppanuudet nähdään Lapin yliopistossa perinteistä verkostoitumista syvempänä yhteistyönä, joka perustuu tavoitteelliseen yhteistyöhön ja luottamukseen. (Lapin yliopiston hallituksen pöytäkirja 6/2013.)

Lapin ammattikorkeakouluilla on tällä hetkellä noin 200 kansainvälistä kumppanikorkeakoulua. Kansainvälisen toiminnan järjestämisestä on jätetty esitys Lapin ammattikorkeakoulun toimitusjohtajalle. Esityksessä ehdotetaan, että yhteistyössä kv-palvelujen kanssa käynnistetään koulutusaloittain tarkastelu, jolla pyritään vahvistamaan yhteistyötä hyvien kumppanien kanssa ja luopumaan kumppaneista, joiden kanssa yhteistyötä ei haluta jatkaa. Lisäksi kumppanuuksia kehitetään sopimuksiksi, jotka palvelevat useita osaamisaloja tavoitteena strategiset ja avainkumppanuudet. Strategisten ja avainkumppanuuksien käsitteet ja prosessit vahvistetaan myöhemmin. Tärkeäksi nähtiin myös, että kv-palveluiden organisoiduttua ja Lapin AMK:n strategian valmistuttua laaditaan kv-toimintaohjelma. Toimintaohjelmassa määritellään tavoitteet, toimenpiteet ja niiden seuranta. Toimintaohjelmassa tulee heidän mielestään huomioida myös korkeakoulujen kv-strategian painotukset, kuten koulutusvienti, maahanmuuttajataustaisiin henkilöihin suunnatut toimenpiteet ja kehitysmää yhteistyö.

Koulutusvienti aikuiskoulutuksen kansainvälistymisenä

Kansainvälinen koulutusvienti on erittäin ajankohtainen ja tärkeä asia sekä Suomelle että Lapin korkeakoulukonsernille. Koulutusvientiä on kehitetty Suomessa aktiivisesti vuodesta 2010 lähtien, jolloin valtioneuvosto hyväksyi asiaa koskevan periaatepäätöksen. Viennin tueksi kehitettiin ”Future Learning Finland” -toimintarakenne. Toimenpiteistä ja hyvistä edellytyksistä huolimatta koulutusviennistä ei ole kyetty kasvattamaan taloudellisesti merkittävää liiketoimintaa.

Opetusministerin asettama selvitystyöryhmä esittää seitsemän kohdan toimenpideohjelman koulutusviennin edistämiseksi. Toimenpideohjelmassa painotetaan muun muassa koulutuksen laadunhallintaa ja oppiminen nostetaan keskiöön. Lisäksi esitetään, että lainsäädännölliset esteet poistetaan koulutusviennin toteuttamisen tieltä. Toimenpideohjelmaa varten pitäisi perustaa myös arviointi- ja kehitystyöryhmä. (Lipponen, Jokinen & Lehikoinen 2013.)

Lapin korkeakoulukonsernissa on tiedostettu koulutusviennin merkitys. Vuoden 2012 alkupuolella käynnistettiin ”Future Learning Lapland” -koulutusvientihanke (FLL), jossa pyritään luomaan toimintakonseptia lappilaisen korkeakoulutusosaaamisen viennille. Samalla laaditaan omaa tuote-tarjontaa ja kasvatetaan koulutusviennin asiantuntijuutta. FLL-hanke on Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittama ja sen kesto on noin yksi vuosi. Hanke liittyy kansalliseen ”Future Learning Finland” koulutusvientiklusteriin. FLL-hankkeessa on luotu kolme yhteistä koulutusvientituotetta, jotka ovat: ”Multiprofessional Education in Substance Abuse” (MESA), ”Safety And Security at Sustainable Tourism Destinations” ja ”Work, Learning and Competence”. Kansainvälisten matkojen kohteina ovat olleet muun muassa Pietari, Tunisia, Kamerun, Montenegro ja Nigeria. Selvityksen lopussa käsitellään FLL-hankkeen toimenpidesuosituksia kansainvälisen koulutusviennin edelleen kehittämiseksi.

Etämahdollisuuksien hyödyntäminen kansainvälistymisessä

Teknologialla on yhä suurempi rooli oppimisessa ja opettamisessa, ja samalla opettajan kompetenssit muuttuvat ja sisällöntuotannolle kasautuu paineita (Juntunen 2009). Myös Mehtälä (2012) toteaa tietotyöläisen arjen muuttuneen viime vuosien aikana hajautetummaksi. Nykyään työskennellään paljon tiimien välillä ja myös työskentely-ympäristöt voivat sijaita maantieteellisesti kaukana toisistaan ja eri organisaatioiden välillä.

Toimintaympäristöt eivät aina ole samanlaisia tiimin kaikilla jäsenillä työn luonteesta riippuen. Nopea ja tehokas tiedon ja osaamisen jakaminen sekä tiimityöskentely asettavat työympäristöille uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia. (Mehtälä 2012.)

Saukkoriipi (2013) käsittelee opinnäytetyössään tietoverkon ja verkossa olevien välineiden ja palvelujen hyödyntämismahdollisuuksia oppimisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä. Työn keskeinen painopiste on Creative Steps - innovaatiotyöpajassa, joka toteutettiin vuoden 2013 alussa. Opinnäytetyössä kerrotaan, kuinka verkosta on tullut pysyvä osa oppilaitosten toimintaa. Verkon tarjoamia mahdollisuuksia kannattaa hyödyntää edellytysten ja kykyjen mukaan. Saukkoriipi (2013.)

Kansainvälisessä hanketoiminnassa organisaatiot hyötyvät verkon tarjoamista palveluista, koska matkustuskulut voidaan minimoida. KTAMK:n kv-hankkeissa hyödynnetään verkkoa monin eri tavoin. Usean hankkeen valmistelussa käytetään Google-dokumentteja, Dropboxia ja Facebookia. Pilvipalveluiden avulla dokumenttien muokkaus ja kommentointi yhdessä on joustavaa ja helppoa. Hankkeiden kokouksia pidetään iLincissä ja joissakin tapauksessa käytetään myös Skypeä.

Joidenkin hankkeiden kotisivut ovat blogissa ja monilla hankkeilla on myös Moodle-ympäristöjä. Toimintaa helpottaa, että etä- ja verkko-opetuksen tukipalvelut ovat käytettävissä aina, kun tarvitaan. Tukihenkilöt opastavat palveluiden ja välineiden käytössä, jotta työskentely olisi mahdollisimman sujuvaa. (Saukkoriipi 2013, 17 ja 27.)

Pohdintaa ja esityksiä

Jos mietitään aikuiskoulutuksen kansainvälistymiseen liittyviä asioita yleisesti, koordinoinnin vaihtoehdot voi jakaa karkeasti kahteen ääripäähän. Yksi vaihtoehto on, ettei kansainvälistymiseen liittyviä asioita koordinoida millään tavalla. Kv-asiat hoidetaan koulutusaloittain tai tietyn hankkeen tai projektin sisällä. Koko konsernin yhteistä myynnin ja markkinoinnin resursointia ei ole olemassa. Toinen ääripää, että konsernissa on yksi henkilö, vastaa kv-aikuiskoulutuksen asioista. Silloin johto esittää toiminnalle resurssit.

Kolmantena vaihtoehtona voisi olla, että esimerkiksi Lapin AMK:n kansainvälinen -yksikkö tai Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut -yksikkö koordinoisi kansainvälistymiseen liittyviä aikuiskoulutustehtäviä. Samalla eri tehtäviin osoitettaisiin erilliset resurssit. Kv-asiat ja muu kansainvälistymiseen liittyvä

materiaali keskitettäisiin yhteen paikkaan, ja vasta tämän jälkeen alkaisi tuotteiden kehittäminen. Yksi tärkeä kysymys on, mitä keskitetään. Esimerkiksi aikuiskoulutuksen viennin keskittäminen on jo yksinään iso haaste.

Lapin korkeakoulukonsernin kansainvälistymisohjelman 2010–2012 mukaan tavoitteena on kansainvälistymismahdollisuuksien sekä kieli- ja kulttuurisosaamisen lisääminen. Jatkossa olisi hyvä pohtia myös konsernin työntekijöille suunnattujen kielikurssien tarvetta, miten nämä voisivat tukea kansainvälistymistä.

Kansainvälisissä asioissa lähdetään useimmiten liikkeelle olemassa olevien kumppanuuksista ja verkostoista. Sitten haetaan tuotteistamiselle tukea. Mutta mistä tuotteistamiseen saa apua juuri silloin, kun maailmalla herää koulutustarve, johon pystyisimme vastaamaan? Jos koulutustarpeeseen vastaaminen koskee koko konsernia, kaikilla pitäisi olla tieto siitä, mistä apua saa.

”Future Learning Lapland” -hankkeessa on tehty kansainvälistymisen ja koulutusviennin toimenpidesuosituksia. Hankkeen avainhenkilöiden mukaan koulutusvientä on saatu Lapin korkeakoulukonsernissa hyvin alkuun, mutta vaatii yhä pitkäjänteistä kehittämistä. FLL -toimijoiden mukaan konsernissa tulisi tehdä selkeät strategiset linjaukset koulutusviennin kohdentamisesta.

Lisäksi tuotteistamisen, myynnin ja markkinoinnin tuen organisointi tulisi järjestää niin, ettei asiantuntijan tarvitsisi opetella tuotteistamaan ja markkinoimaan. Asiantuntijan pitäisi saada keskittyä tekemään sisältöä. Myynti ja markkinointi ovat tapahtuneet matkailun kautta, jolloin asiantuntija on itse hoitanut markkinointia ja sisällön esittämistä.

LUC:n kansainvälistymisohjelman mukaan konsernin tavoitteena on kehittää uusia koulutustuotteita sen mukaan, mitä konsernin kumppanit tarvitsevat. Myös FLL -hanketoimijoiden mukaan markkinointiin tulisi panostaa enemmän kuin tuotteistamiseen. *”Ei tarvitse tuotteistaa tarkasti, vaan enemmän mennä rohkeasti asiakkaan luo ja kehittää yhdessä tuotetta eteenpäin.”* Osaajapanosta olisi myös paljon hyötyä. Tällä hetkellä esimerkiksi tarjouspyyntöihin vastataan pääasiassa sen mukaan, kenet satutaan tuntemaan omasta organisaatiosta. Tavoite olisi, että tarjouspyynnöissä käytettäisiin niitä henkilöitä, joilta löytyy paras osaaminen kuhunkin tilanteeseen.

Yksi vaihto osaamispankille olisi sosiaalisen intranetin käyttö. Sosiaalisen intranetin voi räätälöidä organisaation tarpeisiin sopivaksi ja ulkoasultaan brändin mukaiseksi. Työprosessit ja osaaminen voidaan dokumentoida intraan ja jakaa

halutulla tavalla muille käyttäjille, jotka voivat myös etsiä haluamaansa osaamista asiasanoilla. Sosiaalisen intranetin vahvuuksiin kuuluu mahdollisuus seurata muita työntekijöitä ja heidän tekemisiään sekä jakaa ideoita haluamilleen henkilöille tai ryhmille.

Tietyissä tilanteissa ei ole tarvetta matkustella turhaan tuhansia kilometrejä, jos käsiteltävät asiat voidaan hoitaa verkon tarjoamilla synkronisilla tai asynkronisilla viestinnän palveluilla. Verkko tarjoaa mahdollisuuden osallistua opetukseen tai työhön silloinkin kun matkustaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Kansainvälisestä näkökulmasta verkko avaa yhteistyömahdollisuuksia esimerkiksi sellaisiin maihin, joista ei saa matkustaa pois. Myös aikaa ja rahaa säästyy, ja ympäristöhaitat vähenevät.

Lähteet

CIMO 2013, www-sivut: <http://www.cimo.fi/etusivu>, luettu 7.11.2013.

KESU 2011–2016. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämis-suunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriö, www-sivut: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/Kesu_2011_2016_fi.pdf, luettu 7.11.2013.

Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteiksi - Suomen koulutusvientistrategia 2010, www-sivut:

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/koulutusvienti/liitteet/koulutusvientistrategia.pdf>, luettu 14.8.2013.

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015. Opetusministeriön julkaisuja 2009:21, www-sivut:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm21.pdf?lang=fi>, luettu 3.11.2013.

Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelma 2008-2012.

Lapin korkeakoulukonsernin kansainvälistymisohjelman toteutussuunnitelma vuodelle 2012, www-sivut: <http://luc.fi/Suomeksi/Muu-kehittaminen/Kansainvalistyminen>, luettu 6.8.2013.

Lapin yliopiston hallituksen pöytäkirja 6/2013.

Lipponen, Jokinen & Lehikoinen 2013. Suomi kansainvälisille koulutusmarkkinoille. Selvitysryhmän muistio: Toimenpideohjelma koulutusviennin edellytysten parantamiseksi, www-sivut:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2013/liitteet/tr09.pdf>, luettu 21.8.2013.

Mehtälä, M. 2012. Pää pilvissä – Jalat maassa. Teoksessa Kokkonen, S. & Liisanantti, E. (toim.) Etä- ja verkko-opetus onnistumaan. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Oppimateriaalit 4/2012, www-sivut:

http://www3.tokem.fi/kirjasto/tiedostot/Kokkonen_Liisanantti_C_4_2012.pdf, luettu 13.8.2013.

Pitkospuilla – Jatkuvan oppimisen poluilla. Lapin aikuiskoulutusstrategia 2020, www-sivut:

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/85006/Elinvoinaa_alueelle_08_2012.pdf?sequence=1, luettu 28.7.2013.

Saukkoriipi, S. 2013. Verkon hyödyntäminen kansainvälisessä innovaatioyhteistyössä. Case Creative Steps. Opinnäytetyö, ammatillinen opettajankoulutus.

4.4. LAPIN ETÄOPETUS; KUINKA TÄHÄN ON TULTU JA MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN?

MARKO MEHTÄLÄ

Lappilaisella etä- ja verkkotoiminnalla on pitkät juuret. Teknologia-avusteisen etäopetuksen ensimmäiset kokeilut ulottuvat kauas taaksepäin aina 1980-luvulle saakka, jolloin tietokoneet eivät vielä olleet yleistyneet lappilaisissa kodeissa. Myös tietokoneiden välinen kommunikointi oli hyvin suppean harrastajapiirin herkkua, vaikka Internet oli kehitetty jo reilua vuosikymmentä aiemmin. Internetin kuluttajakäyttö alkoi yleistymään vasta 1990-luvulla.

Miten lappilainen etä- ja verkkotoiminta on kehittynyt läpi vuosikymmenien? Mitä voimme oppia historiasta? Millaisia välineitä ja menetelmiä tulisi käyttää nyt, jotta pystyisimme palvelemaan kattavasti maakunnan väestön osaamisen kehittämistarpeita ja työskentelemään koulutusorganisaatioissa mahdollisimman tehokkaasti?

1980-luvun innovaatiovuosikymmen

Teknologia oli 80-luvulla teknologia oli monella tapaa rajoittunutta nykyaikaan verrattuna. Henkilökohtaiset tietokoneet tekivät vasta tuloaan. Niiden käyttö oli kuitenkin nykymittapuun mukaan hyvin rajallista, yhteistä standardia ei ollut ja laitevalmistajat kilpailivat markkinoista omien näkemyksiensä mukaan. Tietoa siirrettiin mekaanisesti paikasta toiseen. Etäopetuksessa kyseinen vuosikymmen oli teknisten innovaatioiden aikaa.

Jälkikäteen tarkasteltuna 1980-lukua kuvaa parhaiten sana luovuus. Oltiin luovia ja käytettiin niitä olemassa olevia teknologioita, jotka edustivat kyseisen ajan perustekniikkaa tai ”hightechiä”. Opetuksessa oli käytössä puhelimet. Materiaalia siirrettiin joko perinteisen postin välityksellä tai ”nykyaikaisesti” faksilla. Vuosikymmenen loppua kohden siirryttiin yhä enemmän tietokoneavusteiseen toimintaan hyö-

dyntäen esimerkiksi audiografiikkasovellusta, jossa tietokoneen kuvaa ja ääntä voitiin välittää toiselle paikkakunnalle. Opetuksessa olivat käytössä myös videopuhelimet.

1980-luvulla elettiin innovatiivista Pelle Pelottomien” aikakautta. Valmiita ratkaisumalleja ei ollut, vaan ne täytyi kehittää. Etäopetuksen fokus säilyi kuitenkin koko ajan siinä, miten opetusta voidaan toteuttaa mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja millä tavoin opetus voitiin viedä kätevimmin maakunnan eri puolille.

Lama tuo taantumuksen

1990-luku muistetaan laman vuosikymmenenä. Lama-aikana ihmisten koulutustarve lisääntyy, koska yhteiskunta pyrkii pitämään kansalaisten osaamistasoa yllä erilaisin työvoimapolitiittisin menetelmin. Edellisen vuosikymmenen loppupuolella yleistynyttä videoneuvotteluteknologiaa alettiin ottaa opetuksessa käyttöön. Laman vuosikymmen oli videoneuvotteluteknologian kulta-aikaa. Luokkahuonemaista opetusta voitiin välittää useampaan videoneuvottelupisteeseen.

Samalla kun videoneuvottelu yleistyi etäopetuksen teknologiaksi, unohdettiin asiakaslähtöisyys. Opetusta tarjottiin, mutta ei enää välttämättä asiakkaan lähelle, vaan koulutuksen tarjoajan määrittelemiin videoneuvottelupisteisiin. Toiminta oli yhä enemmän paikkaan sidottua. Internetin yleistyminen vuosikymmenen loppupuoliskolla toi mukanaan monenlaisia mahdollisuuksia. Opetuksessa otettiin käyttöön sähköposti. 1990-luvun lopulla syntyi myös nykyaikainen verkko-opetus, kun ensimmäisiä verkko-oppimisalustoja saatiin opetuskäyttöön.

Kruunun jalokiven hiontaa

2000-luku käynnistyi edellisen vuosikymmenen menetelmin ja välinein. Pian kuitenkin havaittiin, että valitut välineet ja käytetyt menetelmät eivät olleet enää vetovoimaisia. Oliko niin, että alueen potentiaalisissa asiakkaissa oli saavutettu koulutuksellinen saturaatiopiste vai oliko yhteiskunta muuttunut ympärillä?

Varmaankin molemmissa kysymyksissä on perää, konkreettisesti ongelma alkoi näkyä koulutusten hakijamäärien laskuna ja opintonsa keskeyttäneiden määrän kasvuna. Näin ei toki ollut jokaisella koulutusosalalla. Joka tapauksessa etäopetukseen tarvittiin uusia tuulia. Mutta mitä voitiin tehdä? Olihan verkko-oppimisalustat otettu jo käyttöön.

Ratkaisu löytyi uudelta menetelmältä ja välineiltä. Etäkontaktia päätettiin muuttaa siten, että perinteinen videoneuvotteluopetus korvattiin iLinc etäopetusohjelmistolla, joka toimi opiskelijoiden työasemilla. Uudeltaiset epäopetukset käynnistyivät keuhällä 2003, ja samalla alkoi uuden ”kruunun jalokiven” hionta. Toiminta oli hankkeistettu silloisen Lapin lääninhallituksen ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella. Mallia levitettiin ympäri maakuntaa, ja hyvin nopeasti ymmärrettiin, että nyt oli luotu toimivan mallin perusta.

Etäopetuksessa oli palattu takaisin perusajatuksen piiriin. Etäopetus ja etäopiskelumahdollisuudet voitiin jälleen viedä lähelle asiakasta. Nyt opetusta oli tarjolla suoraan koteihin ja työpaikoille. Vuoden 2005 tienoilla havaittiin, että osa maakunnan etäopetuksen järjestäjistä oli onnistunut toiminnassaan, kun taas osalla toiminta ei uudesta menetelmästä huolimatta ”lähtenyt lentoon”. Havaittiin, että organisaatioissa, joissa oli panostettu etätoiminnan käytönaikaiseen tukeen, oli myös hyviä tuloksia. Uusi toimintatapa ja pelkät vakioidut välineet eivät yksistään tuoneet onnistumisia. Niinpä käynnistyi uusi hanke, jossa kehitettiin toimivia etä- ja verkko-opetuksen tukipalveluja.

Vuonna 2007 UNESCO palkitsi Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun jaetulla yksiköstitällä yhdessä Etelä-Korean kanssa. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa kehitetty verkkopainotteinen ammattikorkeakoulututkinto eDegree Programme sai opetuksen olympiamitaliksi rinnastettavan tunnustuksen tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisestä opetuksessa. Olimmeko siis keksineet kaiken mitä keksittävässä oli?

Etä- ja verkko-opetus tässä ja nyt: entä tulevaisuudessa?

Tällä hetkellä eletään nykyvuotoisen etä- ja verkko-opetuksen 10-vuotisjuhlaa. Toiminta on vakiintunut lappilaisissa korkeakouluissa, ja saturaatiopiste tutkintoon johtavassa verkkopainotteisessa aikuiskoulutuksessa on lähes saavutettu. Uusi Lapin ammattikorkeakoulu on maamme suurimpia oppilaitoksia, joissa järjestetään tutkintoon johtavaa etäopetusta. Reaaliaikaisia henkilöoppitunteja (45 min) annetaan iLincin välityksellä Lapin alueelta noin 25 000 kuukausittain. Päivittäin eri opintojaksojen iLinc-istuntoja pidetään jopa 50. Kun muistellaan tilannetta 10 vuotta sitten, jolloin uudeltaista toimintaa vasta aloitettiin, ensimmäisenä tulevat mieleen mahdolliset muutokset toiminnassa. Täytyy todeta, että etäopetuksen peruskaava on kuitenkin muuttunut hyvin vähän. Opintojaksot rakennetaan verkkooppimislustoille ja kontaktia vaativat tilanteet pidetään iLincillä. Miksi sen tulisi-kaan muuttua, onhan se arvostettu hyvinkin korkealla taholla?

Maailma on kuitenkin muuttunut paljon 10 vuodessa. Suurin muutos informaatio-maailmassa on tapahtunut sosiaalisen median kautta. Ihmisille on luotu palveluja, joissa he voivat toimia sosiaalisesti haluamallaan tavalla. Kysymys ei ole pelkäs-tään Facebookista tai Twitteristä, vaan monista palveluista, joissa käyttäjät toimivat yhteisöllisesti. Olisiko yhteisölliset työkalut se kaivattu muutos etä- ja verkko-opetuksessa?

Sosiaalisen median työkaluja hyödynnetään jo jonkin verran etä- ja verkko-opetuksessa. Käytön määrä on vielä vähäistä ja kasvumahdollisuudet todella suuret. Tärkeämpi muutoksen tarve kumpuaa kuitenkin hyvin läheltä: omasta arjesta. Yhteiskunnalliset muutokset, varsinkin ammatillisen korkeakoulutuksen uudistukset, johtavat lähitulevaisuudessa tilanteeseen, jossa opetuksen menetelmiä joudutaan puntaroimaan uudelleen. Olemmeko todella oppineet hyödyntämään teknologian suomat pedagogiset mahdollisuudet vai haluammeko vain yrittää simuloida oppi-miamme tapoja verkkoympäristössä?

Menetelmällinen kehittäminen ei tule koskettamaan ainoastaan etäopetusta, vaan myös lähiopetus on muutoksen edessä. Kontaktiopetuksen resurssit tulevat tulevai-suudessa todennäköisemmin vähenemään kuin lisääntymään. Menetelmien uudis-taminen mahdollistaa tarvittavan muutoksen

Koulutusorganisaatioissa tehokkuus ei onnistu pelkkää puhetta nopeuttamalla. Sa-noma on mietittävä uudelleen. Menetelmien uudistaminen mahdollistaa tarvittavan muutoksen. Näissä menetelmien muutoksissa yhteisölliset työvälineet voivat olla erinomaisena apuna, perustyökalujen lisäarvona. Menetelmällinen kehittäminen ei yleensä tarkoita kaiken uudelleen opiskelua. Hyvin pienillä menetelmällisillä muu-toksilla voidaan vapauttaa aikaa oppimisprosessin ohjaamiseen ja saavuttaa aiem-paa parempia oppimistuloksia.

Myös verkkopalaverien ja webinaarien määrä on ollut tasaisessa kasvussa viime vuosina. Lapin korkeakouluissa verkkopalaverien määrää ovat kasvattaneet Lapin korkeakoulukonsernin ja Lapin ammattikorkeakoulun valmisteluun liittyvät työt. Hyvä näin, sillä jokaista tien päällä vietettyä kilometriä ja siihen kulutettua aikaa tulisi harkita tarkkaan.

Verkossa välitetty tapahtuma tavoittaa laajemman kuulijakunnan. Verkkopalaveri sopii myös ihmisten kalentereihin todennäköisesti paremmin kuin läsnäolon vaati-va tapahtuma. Esimerkkinä mainittakoon Lapin AMK:n valmisteluun liittyvät hen-kilöstöinfot, joihin on etänä osallistunut tähän mennessä yhteensä 245 henkeä (mar-

raskuuhun 2013 mennessä). Verkkotyöskentelyä ei tule nähdä ainoastaan tehostamisen näkökulmasta, vaan tekijänä, joka edistää liikkuvuutta, joustavuutta ja työhyvinvointia. Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, mutta ennakointi on tärkeää. Yksi uuden Lapin ammattikorkeakoulun tulevaisuuden suunnitelmista on virtuaalikampus. Vaikka kukaan ei tiedä, mitä kaikkea virtuaalikampus tulee sisältämään, on selvää että yhtenä sen tarkoituksena on tukea kampusalueiden välistä etä- ja verkko-opetustoimintaa.

Kaiken uuden kehityksen keskellä korkeakoulut eivät saa unohtaa maakunnallista velvoitettaan. Opiskelumahdollisuuksia täytyy tarjota myös maakunnan muille alueille. Vetovoimaisimmillakin osaamisaloilla tulisi olla säännöllisesti tarjontaa vaihtoehtoisille opiskelutavoille. Tämän vuoksi virtuaalikampusratkaisujen tulee tukea avoimen oppimisen mahdollisuuksia kustannustehokkaasti. Lapin korkeakoulukonsernin etä- ja verkko-opintojen tukipalveluilla on takanaan pitkä historia. Vuosikymmenten aikana syntynyt vahva käytännön kokemus teknologiasta ja pedagogiikasta voi toimia erinomaisena apuna korkeakoulujen suunnittelutyössä. Reaktiivisesti elämme tässä hetkessä, proaktiivisesti yritämme kulkea toiveiden edellä. Haluamme olla suunnan näyttäjiä myös tulevaisuudessa.

4.5. HANKKEESSA TIEDOTTAMINEN

HELENA KANGASTIE JA SINI TURPEENNIEMI

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämisen lähtökohtana olivat olemassa olevat verkostot: Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen koordinaatiotyöryhmä ja hankkeen operatiivinen työryhmä. Kehittäjien rinnalla kehittämistyöhön tulivat mukaan myös aikuiskoulutuksen maakunnalliset ja korkeakoulujen omat verkostot. Kehittämistyön edetessä toimintaan kytkettiin myös Lapin aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen verkostot.

Aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämisprosessia ja sen verkostoja voidaan kuvata Järvensivun ym. (2010) verkostoitumisen nelivaiheisen prosessina avulla:

1. Verkoston haasteen kartoittaminen ja verkoston koollekutsuminen
2. Yhteisen tavoitteen määrittely ja toimintatapojen suunnittelu
3. Systemaattinen verkostotyöskentely tavoitteiden saavuttamiseksi ja seuraamiseksi
4. Verkoston tuotosten levittäminen

Järvensivun ym. (2010) mukaan prosessimalli on yksinkertaistus, joka ei välttämättä kuvaa verkostotyön kokonaisuutta. Verkostoituminen on aina dynaaminen ja tilannesidonnainen ilmiö. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämisessä dynaamisuus ja tilannesidonnaisuus ilmenivät siten, että verkoston tuottaman tiedon ja tuotoksien levittäminen aloitettiin heti kehittämistyön alkaessa. Tiedon ja tuotoksien levittämisessä käytettiin erilaisia tiedottamiskanavia, kuten; sosiaalista mediaa, perinteisiä lehtiartikkeleja, julkaisuja ja postereita koulutus- ja tiedepäivillä.

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen aikana yhtenä tiedotuskanavana käytettiin blogia. Blogiin kirjoitettiin hankkeen kuulumisia ja keskeisiä teemoja hankkeen kehittämistyössä ja sen etenemisessä. Tähän lukuun on koottu blogi-kirjoituksia eri teemoista kehittämisprosessin eri vaiheissa.

Lapin aikuiskoulutusstrategia

Hankkeen alkuvaiheessa työstettiin useissa työpajoissa Lapin maakunnan aikuiskoulutusstrategiaa. Työpajan osallistujat olivat koulutusorganisaatioiden ja muiden aluekehittäjien henkilöstöä. Työpajoissa strategian kehittäminen pohjautui keskusteluihin, pohdintaan ja ideointiin.

Marja Kivekäs, Aikuiskoulutusstrategian työpajatuloksia (15.2.2012):

Aikuiskoulutuksen kehittämisen painopisteiksi tulivat yhteisöllisyys, aktiiviset verkostot, koulutuksen laatu, osuva koulutus, osaamisen vahvistaminen sekä jatkuvan oppimisen kulttuuri.

Lapin aikuiskoulutusstrategian viimeisessä työpajassa mietittiin toimenpiteitä, jotka auttaisivat tavoittamaan halutun vision. Osallistujat edustivat monipuolisesti alueen aikuiskoulutuksen järjestäjiä: koulutusorganisaatioita, valtion aluehallintoa, Lapin liittoa sekä työ- ja opiskelijaelämää.

Marja Kivekäs, Maakunnan aikuiskoulutusstrategiatyö etenee (24.4.2012):

Työpajatyöskentely tapahtui neljässä toimenpidekokonaisuuksien mukaisessa ryhmässä: (1) Aikuiskoulutus maakunnan yhteisöllisyyden, yrittäjyyden ja hyvinvoinnin edistäjänä sekä aikuiskoulutukseen liittyvän tutkimuksen ja ennakoinnin kehittäminen, (2) Aikuiskoulutus maakunnan osaamisen tuottajana, (3) Aikuiskoulutuspalveluiden sekä verkostoitumisen edistäminen, (4) Aikuiskoulutuksen pedagoginen kehittäminen.

Etä- ja verkko-opetus

Anu Pruikkonen, Etäopetuksesta kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden valossa (19.3.2012):

Lapissa on pitkät perinteet aikuiskoulutuksen järjestämiselle etäopetuksena. Tälläkin hetkellä esimerkiksi lappilaisten ammattikorkeakoulujen tutkintoon

johtava aikuiskoulutus on etäopetuspainotteista ja vuosien saatossa saadut kokemukset ovat olleet varsin positiivisia. Aina silloin tällöin kuulee kysymyksen siitä, että millaisia ovat oppimistulokset etäopetuksessa? Ja tuottaako etäopetus huonompia oppimistuloksia kuin lähiopetus. Kansainvälinen tutkimuskirjallisuus osoittaa, että kysymys on kokonaan väärin aseteltu. Tutkimusten mukaan etä- ja lähiopetuksen välillä ei ole eroja oppimistuloksissa. Merkittävämpää oppimistulosten kannalta on mm. se, että kuinka vuorovaikutus on järjestetty opintojaksolla.

Myös kansallisissa hankkeissa on keskitytty koulutusten kehittämiseen verkkopalvelujen kautta. Valtakunnallisessa ”Oppijan verkkopalvelut” -hankkeessa kehitetään koulutuksen verkkopalvelukokonaisuutta sekä tieto- ja hakupalveluja.

Anu Pruikkonen, Kurkistus valtakunnallisen ”Oppijan verkkopalvelut” -hankkeen tilanteeseen (5.11.2012):

Valtakunnallinen Oppijan verkkopalvelut –palvelukokonaisuus tulee sisältämään seuraavat osiot: koulutustiedon verkkopalvelu, koulutukseen hakeutuvan palvelut, todennetun osaamisen rekisteri, opintojen aikaiset palvelut, siirtymävaiheen palvelut sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien palvelut.

Aikuiskoulutuksen osalta liikkeelle lähtö tapahtuu tutkintoon johtavasta koulutuksesta, mutta tavoitteena on se, että palveluun tulee kaikki Suomessa järjestettävä aikuiskoulutus. Korkeakoulujen osalta toteutus tehdään Korkeakoulujen haku- ja valintajärjestelmä –hankkeen alla. OKM:n aikuiskoulutuspolitiikan yksikön linjauksen mukaan palvelu on toistaiseksi aikuiskoulutukselle vapaaehtoinen ja henkilöstökoulutus ei tule mukaan palveluun ainakaan lähivuosina. Aikuiskoulutuksen hakupalvelu avattaneen syksyllä 2014.

Aikuiskoulutuksen kehittäminen valtakunnallisesti ja alueellisesti

Helena Kangastie, Suomalaiset maailman osaavimmaksi kansaksi (16.4.2012):

(KESU) ...kehittämissuunnitelman ...tavoitteena on saada suomalaiset maailman osaavimmaksi kansaksi vuoteen 2020 mennessä. Tämä edellyttää aikuiskoulutuksen kehittämistä: aikuiskoulutuksen osallistumista lisätään,

osallistumisen kynnystä alennetaan esimerkiksi tutkintomaksuja poistamalla ja ns. hakevalla toiminnalla, aikuiskoulutuskenttää selkiytetään, järjestelmää kehitetään kysyntäpainotteiseksi, perustetaan sähköinen sivistyskeskus, missä löytyy kaikki Suomen aikuiskoulutustarjonta sekä kehitetään näyttötutkintojärjestelmää: osaamisen tunnustaminen.

Aikuiskoulutuksen kehittämisessä on tärkeää korostaa näkyvyyttä. Lappilaisesta näkökulmasta aikuiskoulutusta kuvaavia julkaisuja valmistui syksyllä 2012.

Helena Kangastie, Aikuiskoulutuksen kehittämistä näkyväksi (28.1.2013):

Helena Kangastien ja Outi Kokkosen toimittama Aluevaikuttavuutta aikuiskoulutuksella - kokemuksia Rovaniemen ammattikorkeakoulun aikuiskoulutuksen toteuttamisesta ja kehittämisestä on artikkelikokoelma aikuiskoulutuksen kehittämisestä. Julkaisu sisältää informatiivisia ja monipuolisia artikkeleita, jotka kertovat Lapin alueella kuljetusta kehittämistäipaleesta. Artikkeleissa esitellään aikuiskoulutus erityisesti lappilaisesta näkökulmasta ja valotetaan kirjoittajien näkemyksiä omasta työstään aikuiskoulutuksen parissa.

Marja Kivekäs ym. toimittivat Nuotiotulilla - keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta artikkelikokoelman, joka syntyi Lapin aikuiskoulutusstrategian Pitkospuilla - jatkuvan oppimisen poluilla laadinnan yhteydessä.

Hankeyhteistyö

Lapin alueella on useita aikuiskoulutuksen kehittämistä tukevia hankkeita. On tärkeää toimia yhteistyössä muiden hankkeiden kanssa.

Antti Koski, Hankeyhteistyötä viritellen (13.2.2013):

Viimeisimpään hankkeen työkokoukseen saimme vieraaksi Menestyjäksi Lapissa –hankkeen projektipäällikön, Arja Taavetin. Menestyjäksi Lapissa –hankkeen tavoitteenahan on kehittää toimintamallia tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluihin. Aiko –hankkeessa tavoitteena olevassa toimintamallisissa keskeisiin osa-alueisiin kuuluu asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakointi.. ...aikuiskoulutuspalveluiden myyntiä ja markkinointia, sekä asiakkaan ”ohjautumista” konsernin sisällä eri yksiköiden ja oppilaitosten välillä. ...liikumme samoilla alueilla, vain hieman eri näkökulmilla ja termeillä

asiaa lähestyen. Totesimmekin, että hankkeiden välistä yhteistyötä tiivistetään ja näin varmistetaan, että molemmissa hankkeissa syntyvät toimintamallit ”synkkaavat” keskenään.

Webinaarit

Webinaari on verkossa toteutettava seminaari, johon osallistuminen ei vaadi fyysistä läsnäoloa. Webinaaria voi seurata verkon välityksellä mistä tahansa ja sen pystyy katsomaan myös jälkikäteen. Webinaarin hyviä puolia ovat kustannustehokkuus, tavoitettavuus ja vuorovaikutteisuus. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeessa webinaarit painottuivat keväälle 2013 ja niitä järjestivät useat eri asiantuntijat.

Huhtikuun 15. päivänä pidetyn webinaarin aiheita olivat: korkeakoulukonserni aikuiskoulutuspalveluiden tuottajana, korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen kehittäminen ja tulevaisuuden toteutusvaihtoehtoja – etäteknologian mahdollisuudet osana aikuiskoulutuspalveluja. Lisäksi esiteltiin verkostoyhteistyönä toteutettu aikuiskoulutus: Esimerkki yhteisestä prosessista korkeakoulujen oppisopimustyyppisten täydennyskoulutusten näkökulmasta ja lopuksi oli katsaus tulevaan kehittämistyöhön.

Toukokuun 20. päivä pidettiin toinen webinaari, jonka aiheita olivat: Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuspalveluiden markkinointi ja myynti - mitä se on ja miten sitä kehitetään? Avainkumppanuus - markkinointi osana toimintaprosessia, aikuiskoulutuksen markkinoinnin kehittäminen konsernissa – haasteet ja mahdollisuudet ja Maakuntakorkeakoulu markkinoinnin ja myynnin välineenä - kokemuksia ja esimerkkejä.

Esilläolo koulutus- ja tiedepäivillä

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen tiedottamisessa pidettiin tärkeänä näkyä mahdollisimman monilla eri foorumeilla. ”Etappi 13” -aikuiskoulutusfoorumissa (15.5.2013) esiteltiin hanketta posterina. Samoin tehtiin Pohjois-Suomen Hoitotiedepäivillä 26.–27.9.2013. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen tiivistelmä on julkaistu ”Tehemä pois” Osaaminen ja asiantuntijuus hoitotyössä -julkaisussa.

Suullinen tiedottaminen ja hankkeen julkaisut

Hankkeesta tiedotettiin systemaattisesti suullisesti tiedekunnissa ja koulutusohjelmissa. Koulutukseen osallistujien velvoitteena oli tiedottaa hankkeen koulutuksen

etenemisestä ja käydä keskustelua kehittämiskohteista. Projektityöntekijät rantautuivat koulutusohjelmiin levittäen viimeisintä tietoa hankkeen toimintamallista ja keskustellen osallistujien kanssa tulevaisuudessa huomioitavista asioista.

Hankkeen aikana syntyi kaksi julkaisua. Niiden sisältämissä artikkeleissa annetaan aikuiskoulutukseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvää tietoa. Artikkelikokoelmat on julkaistu sekä pdf-tiedostoina että painettuina.

Vuonna 2012 ilmestyneet aikuiskoulutuksen julkaisut: 1) Kivekäs, Marja, Eeronheimo, Anna-Liisa, Kangastie, Helena, Kokkonen, Outi & Kunnari, Kauko (toim.) 2013. *Nuotiotulilla-keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. Aikuiskoulutuksen artikkelikokoelma.* 2) Kangastie, H. & Kokkonen, O. 2012. *Aluevaikuttavuutta aikuiskoulutuksella. Kokemuksia Rovaniemen ammattikorkeakoulun aikuiskoulutuksen toteuttamisesta ja kehittämistä.*

Lähteet

Hankkeen blogi: <http://some.lappia.fi/blogs/aikuiskoulutuspalvelut/>

Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri & Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, www-sivut: <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>, luettu 30.6.2013.

Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Tutkimusryhmä: Timo Järvensivu, KTT Katri Nykänen, KTM ja tohtoriopiskelija Rika Rajala, sosionomi (ylempi AMK).

”Tehemä pois” Osaaminen ja asiantuntijuus hoitotyössä 2013. IV Pohjois-Suomen hoitotiedepäivät. 26.-27.9.2013. Rovaniemi. Tiivistelmät. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja D 10.

Verkostojohtamisen opas. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0 (30.12.2010).

VAIKUISKOULUTUS TYÖELÄMÄN JA ALUEEN KEHITTÄJÄNÄ HENKILÖSTÖKOULUTUS

5.1. KOULUTUSOSION KUVAUS

KRISTA RAUTIO

”Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittäminen” -projektissa toteutettiin konsernin aikuiskoulutuksen asiantuntijoille suunnattu puolitoistavuotinen ”Aikuiskoulutus työelämän ja alueen kehittäjänä” -henkilöstökoulutus. Koulutus oli kehittämysympäristö, jossa henkilöstö kehitti asiantuntijoiden tukemana yhteisiä aikuiskoulutuksen toimintamalleja.

Koulutuksessa vahvistettiin henkilöstön pedagogista osaamista, konserniverkostoja sekä aikuiskoulutuksen toteuttamiseen tarvittavia tietoja ja taitoja. Lisäksi koulutusosio toimi tärkeänä osana Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämistä.

Vastuukouluttajana pedagogisessa osiossa oli professori Esa Poikela. Koulutukseen osallistui projektitiimin lisäksi Rovaniemen ammattikorkeakoulusta, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta sekä Lapin yliopistosta 21 henkilöä. Heistä 10 oli mukana koulutuksen loppuun saakka.

Koulutusosio toteutettiin monimuoto-opiskeluna, joka koostui lähiovetuspäivistä, itsenäisestä työskentelystä ja ryhmätyöskentelystä. Koulutuksessa hyödynnettiin etä- ja verkko-opiskelun välineitä.

Koulutusosion tehtävät kytkeytyivät konsernin aikuiskoulutuksen kehittämistyöhön, mikä vaati osallistujilta aktiivista itsenäistä työskentelyä ja pitkäjänteistä sitoutumista. Professori Esa Poikela käytti luento- ja tiedonkeruuosiossa työskentelymenetelmänä Problem Based Learning-mallia (PBL), eli ongelma-perustaisen op-

pimisen menetelmää. Ongelmaperustaisen oppimisen lähtökohtana ovat työelämän ongelmat, joihin haetaan ratkaisuja tiedonhaun ja tutoriaalityöskentelyn keinoin.

Koulutukseen osallistujat suunnittelivat ja tuottivat henkilö- ja ryhmäkohtaiset kehittämistyöt. Henkilökohtaisen kehittymistehtävän fokus oli oman tai työyksikön aikuiskoulutusosaamisen kehittämisessä. Ryhmien kehittämistyöt liittyivät konsernin yhteiseen aikuiskoulutustoimintaan: koulutustarpeen ennakointiin, tuotekehitykseen, markkinointiin ja toimintamallikokonaisuuteen.

Koulutuksen tuloksena rakentui kuva tämän hetken aikuiskoulutuksen toteutuksesta, toiminnan kehittämisen kohteista ja kehittämisideoista. ”Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittäminen” -projekti ammensi henkilöstökoulutuksen tuottamasta tiedosta aineksia toimintamallin kehittämiseen. Tähän lukuun on koottu koulutuksessa tuotettua tietoa, jota hyödynnetään myös julkaisun loppupohdinnoissa ja toimintamallikuvauksessa.

5.2. KOULUTUKSEN OSALLISTUJIEN HENKILÖKOHTAINEN KEHITTYMINEN

KRISTA RAUTIO

Koulutuksen alussa osallistujat laativat kehittämistavoitteen, joka liittyi omaan tai oman työyksikön aikuiskoulutuksen osaamisen kehittämiseen. Kehittämistavoitteet olivat teemoittelua ja tavoite tarkentui koulutuksen edetessä. Tehtävänä oli laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa kuvataan oman oppimisen lähtökohtia ja tavoitteita, jotka liittyvät tulevaisuuden aikuiskoulutukseen.

Henkilökohtaisten kehittämistehtävien tuotokset jakaantuivat kahdenlaisiin töihin: case-tyyppisiin tarkasteluihin ja laajempiin, konsernin yhteisiä aikuiskoulutuspalveluja koskeviin linjauksiin. Case-tyyppisiä kehittämistehtäviä olivat esimerkiksi AHOT:n toteuttaminen hoitotyön koulutusosalalla, kaivosalan opintokokonaisuuden toteutus ammattikorkeakoulussa, työelämäyhteistyön kehittäminen sosiaali- ja terveysalan opinnoissa sekä aikuiskoulutukseen siirtymisen haasteet kuvataiteen koulutuksen muutosprosessissa.

Konsernin yhteisiä aikuiskoulutuspalveluja koskevia kehittämisteemoja olivat henkilöstön myyntiosaaminen, Lapin korkeakoulun aikuiskoulutuksen myynti- ja markkinointikanavat, työelämäyhteistyön kehittäminen, tutkimuksen ja koulutuksen vuoropuhelu aikuiskoulutuksessa, oppiva organisaatio ja oppiminen sekä kumppanuusnäkökulma työelämän ja alueen kehittämisessä.

Henkilökohtaisten kehittämistehtävien kautta hankkeessa tuotettiin kokemuksellista materiaalia konsernin aikuiskoulutuspalvelujen toimintamallin rakentumisesta ja verkostojen hyödyntämisestä. Päivi Kontiokosken ja Raimo Jänkälän töistä on esitetty osia seuraavissa alaluvuissa.

Muista töistä on toimintamallin rakentamisessa hyödynnetty osia ja näkökulmia. Helena Kangastien kehittämistehtävää Työelämän ja alueen kehittämistä kumppanuudessa esitellään osana artikkelia kohdassa 5.3. Osallistujien henkilökohtaisista

tehtävistä voidaan todeta, että henkilöstö sai oivalluksia aikuiskoulutustoiminnan yhteiseen kehittämiseen ja markkinointiin. Ideoita syntyi myös verkostomaiseen työskentelyyn.

Lapin korkeakoulujen suhteesta aluekehitykseen

Raimo Jänkälä käsittelee kehittämistehtävässään tutkimuksen ja koulutuksen vuoropuhelua aikuiskoulutuksessa. Esittelemme lyhyesti työssä kuvattua näkemystä korkeakoulujen suhteesta aluekehitykseen. Jänkälä tarkastelee työssään alueellisia kehittämiskohteita, joihin Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin tulisi vastata.

Lapin korkeakoulut eivät vielä kovin aktiivisesti harjoita yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. Toisaalta myös yritykset voisivat lisätä omaa yhteistyötään korkeakouluihin. Yhteistyön konkretisoitumista hidastavat toistaiseksi puolin ja toisin erilaiset ennakko-odotukset ja toimintakulttuurit. Lapissa kilpailukykyiset tuotannolliset yritykset ovat pitkälle erikoistuneita. Tuotesuunnittelu on useasti lähtenyt liikkeelle kokeilujen avulla yritys- ja erehdys -menetelmällä. Liiketoiminnan laajentuessa yhteistyö käynnistyy konsulttiyritysten, oppilaitosten ja tutkimuslaitosten kanssa. Ensimmäisenä asiantuntijatahona toimivat lähes poikkeuksetta ELY-keskuksen yrityspalvelut.

Tuotekehityksen seuraava vaihe ovat vuorovaikutteiset innovaatioympäristöt, joihin korkeakoulut voivat integroitua yhtenä toimijana. Innovaatioita syntyykin todennäköisimmin eri alojen osaamista yhdistämällä. Tuotteiden kehittämisessä asiakkaan mukanaolo tuotesuunnittelussa alusta alkaen nopeuttaa suunnitteluprosesseja ja vastaa paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tavallista on myös tuotteiden kehittäminen ja kokeileminen niiden oikeissa käyttöympäristöissä yhdessä loppukäyttäjien kanssa.

Yritysten paikallista verkostoitumista koskevat tutkimukset ovat ehkä hieinan yllättäneet tuloksillaan, joiden mukaan yritykset rakentavat yhteistyösuhteet arvoketjujen suunnassa eikä paikallisella verkostoitumisella ole yrityksille välttämättä merkitystä ellei ympäristöstä löydy juuri saman toimialan tai klusterin yrityksiä. Yritysten mainitsema tärkein kehittämiskumppani on yleensä asiakasyritys verkostoineen.

Lapissa pitkälle erikoistuneet tuotannolliset yritykset toimivat tiiviissä kumppanuudessa pääasiassa Lapin ulkopuolella sijaitsevien asiakasyritysten kanssa. Matkailualalla tilanne on toinen, koska Lapissa löytyy paikalli-

sella tasollakin useita alan yrityksiä. Matkailukeskuksissa yritysten välistä yhteistyötä pidetään itsestään selvänä vahvuutena ja kilpailutekijänä.

Matkailussa Lappi on vetovoimainen brändi. Voimistuva kilpailu ja vaativat kansainväliset asiakkaat tekevät Lapista houkuttelevan innovaatioympäristön matkailualan yrityksille ja kehittäjille. Ei liene sattuma, että muualta Suomesta matkailualan oppilaitosten henkilökunta ja opiskelijat hakeutuvat mielellään Lappiin harjoittelemaan ja tutustumaan yrityselämään.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen alkuvaiheessa yrittäjälle on nykyisellään tarjolla riittävät perustason yritysneuvontapalvelut. Yrityksen liiketoiminnan kehittyessä kasvaa kysyntä syvennetyille palveluille. Liiketoiminnan kasvaessa tukea tarvitaan lisääntyvässä määrin liiketoiminnan eri asiantuntijoilta ja yhteistyö myös korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa käynnistyy.

Yliopiston yksikköjen toteuttama alueellinen kehittämistoiminta on saattanut näyttäytyä sirpaleisena ja toisistaan erillään olevien projektien kenttänä. Pyrkimyksistä huolimatta hankkeissa syntynyt osaaminen ei ole siirtynyt perusopetukseen tai synnyttänyt uusia tutkimusavauksia. Ammattikorkeakouluille on sitä vastoin selkeästi lainsäädännössä määritelty velvollisuus osallistua alueensa elinkeinojen kehittämiseen. Ammattikorkeakouluissa on niiden perustamisesta lähtien keskusteltu paljon tutkimus- ja kehittämistoiminnan luonteesta.

Oivalluksia aikuiskoulutuksen myynnin kehittämisen pohjalta

Päivi Kontiokoski kirjoittaa kehittämistehtävässään kiinnostavia pohdintoja Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen markkinoinnista. Kontiokosken työ on tuottanut yhdessä koulutusosion markkinointiryhmän lopputyön kanssa projektille paljon tietoa markkinointiosaamisen kehittämisestä. Seuraavaksi esitellään ote Kontiokosken loppupohdinnoista, jotka koskevat konsernin aikuiskoulutuspalvelujen myynnin ja markkinoinnin kehittämiskohteita.

Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen konsernin aikuiskoulutuksen tontilla ei ole aivan pieni pala kehittämisen kakkua. Miettiessäni ratkaisuja ja etsiessäni avaimia kehittämistyöhön, huomasin että puutteita voidaan listata varsin nopeasti ja niistä saadaan varsin merkittävä joukko siivuja. Etsiessäni tietoa ja perehtyessäni materiaalin, tulin siihen tulokseen, että koko kehittämistyön perusta kulminoituu johtamiseen – siihen millaisena kokonaisuutena konser-

nin aikuiskoulutuksen palvelut, sen eri yksiköt, siihen liittyvä myynti ja markkinointi nähdään ja mitä niille ollaan valmiita tekemään.

Aikuiskoulutuksen tarjonta näyttäytyy asiakkaalle pirstaleisena ja jokainen oppimisala ja toimiala puuhastelevat pienillä resursseillaan yksin, tietämättä itsekään mitä naapurissa tapahtuu. Johtamisen vaatimus perustuu myös siihen, että kehittämistä tarvitaan niin sisäisissä kuin ulkoisissa prosesseissa. Jokaisen asiakkaan kanssa tekemisessä olevan tulee olla tietoinen oman toiminnan vaikutuksesta asiakkaan muodostamaan mielikuvaan. Ilman kokonaisvaltaista kehittämistä ei muutoksia tapahdu, ja muutoksia ei puolestaan tapahdu ilman johtamista.

Tulevaisuudessa korkeakoulujen rahoitusmallin muuttuessa paineet ulkopuolisen rahoitukseen kerryttämiseen kasvavat valtavasti. Mikäli todellisia tuloksia halutaan, palvelun myyntiä ja markkinointia ei voida jättää muutamien ihmisten sivutoimiseksi puuhasteluksi. Rakenteiden ja prosessien kehittämisen ohella tulee jakaa vastuut ja kehittää toimijoiden osaamista. Markkinoinnissa olennaista on miettiä kohderyhmää, mitä potentiaaliset asiakkaat ehkä haluavat kuulla organisaatiostasi tai sinusta? Miten hyödynnät olemassa olevat verkostot?

Puutelista tuntuu loputtomalta ja toiminnasta tuntuu löytyvän vain harvoja toimivia kohtia, ei tulevaisuuden tarvitse olla yhtä harmaa. Tämän hankkeen puitteissa olemme lähteneet miettimään kehittämistä yhdessä ja se on askel oikeaan suuntaan.

5.3. AIKUISKOULUTUS HENKILÖKOHTAISEN KEHITTÄMISEN JA OMAN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN TUkena

HELENA KANGASTIE

Aikuiskoulutuksen toteuttamisessa vaaditaan toimivaa yhteistyötä aikuisen oppijan, korkeakoulun ja työyhteisön välillä. Ammatillinen kehittyminen on antoisinta silloin, kun teoria-, käytäntö- ja kokemustietoyhdistyvät omassa työtehtävissä ja ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa. Oppimisen tehokkuuden kannalta on tärkeää, että koulutus liittyy oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. (Auvinen ym. 2008, 21–22.) Tärkeä on nähdä ammatillinen uudistuminen työssäoppimisena eikä vain perinteisenä henkilöstökoulutuksena. Työssä oppiminen on kontekstuaalista, eli oppiminen liittyy työprosesseihin. Työntekijät voivat oppia omassa työssään kyseenalaistamalla vanhoja käytäntöjä, kokeilemalla ja testaamalla vanhoja menettelytapoja sekä hankkimalla uutta tietoa. (Järvinen ja Poikela 2001.) Parhaimmillaan aikuiskoulutus nivoutuu osaksi työyhteisöjen kehittämistä.

Henkilökohtainen kehittämistehtävä

Osallistuin Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen järjestämään ”Aikuiskoulutus työelämän ja alueen kehittäjänä” -henkilöstökoulutukseen sekä oppijana että kehittäjänä. Jo koulutuksen alkuvaiheessa ja kehityssuunnitelmaa laatiessani pidin itsestäni selvänä, että henkilökohtainen kehittämistehtäväni liittyy oman työni ja työyhteisöni kehittämiseen ja antaa eväitä yhteisen toimintamallin rakentamiseen ja verkostoitumiseen.

Korkeakoulussani (RAMK) on vastikään suunniteltu ja toteutettu perusteellinen kehittämisprosessi pedagogisen toiminnan alueella. Tavoitteena kehitystyössä on ollut yhdistää työelämä korkeakoulun opetukseen ja oppimiseen sekä korkeakoulun entistä tiiviimpi työelämän tukeminen. Korkeakoulun kehittämistyö painottuu osaamis- ja ongelmaperustaiseen oppimiseen, jonka avulla ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehitystoiminta sekä aluekehitystyö nivotaan yhteen. Tärkeä-

nä pidetään myös tiivistä yhteistyötä työelämän kanssa, mikä ilmenee työelämälähtöisenä ja -läheisenä toimintana. Tavoitteiden uskotaan toteutuvan kehittyvissä oppimis- ja kehittämissympäristöissä, kuten korkeakoulun ja työelämän kumppanuudessa.

Tarkastelen artikkelissani samaa aihetta kuin koulutuksen henkilökohtaisessa kehittymistehtävässä: työelämän ja alueen kehittämistä kumppanuuden avulla. Olen paneutunut aiheeseen myös aikaisemmissa artikkeleissani ja esityksissäni. (ks. esim. artikkelit ”Työelämäyhteistyön areenat oppimis- ja kehittämissympäristöinä – esimerkkinä avainkumppanuus” ja ”Envi työelämäläheisenä oppimis- ja kehittämissympäristönä” sekä 2013 pitämäni luento ”Avainkumppanuus-markkinointi osana toimintaprosessia”).

Kuvaan tässä artikkelissa kumppanuuden määrittelyä ja haasteita, ammattikorkeakoulujen kumppanuustoiminnan lähtökohtia sekä avainkumppanuutta oppimis- ja kehittämissympäristönä. Lopuksi pohdin kehittymishaasteita, jotka liittyvät kumppanuustoiminnan ja opettajan työn ja osaamisen yhdistämiseen.

Kumppanuustoiminnan määrittelyä ja haasteita

Kumppanuus-termi (partnership) määritellään kansainvälisessä tutkimus- ja kehittämiskirjallisuudessa useilla tavoilla. Määrittelyperusteena ovat kumppanuutta edellyttävä ongelma, kumppanuuden tunnuspiirteet, toteutustavat ja käyttäytymismuodot (Häggmån-Laitila ja Rekola 2011). Korkeakoulut ovat luokitelleet kumppaneitaan eri tavoin. Ilmavirran ym. (2013) arviointiraportissa todetaan, että tärkeimpiä ovat strategiset kumppanit ja avainkumppanit, joiden kanssa solmitaan kumppanuussopimuksia. Lisäksi korkeakouluilla voi olla toiminnallisia kumppaneita ja satunnaisia kumppaneita, jotka ovat useimmiten kerta-asiakkaita mutta joihin voidaan jatkossa solmia kiinteämpiäkin yhteyksiä.

Korkeakouluilla on myös muita sidosryhmiä, esimerkiksi rahoittajia. Alumnit lasjetaan useissa korkeakouluissa kumppaneiksi, joissakin korkeakouluissa korkeakoulun jäseniksi. Kumppanuuksia on voitu määritellä myös tutkimus- ja kehittämishankkeiden näkökulmasta, jolloin kumppaneita ovat esimerkiksi hankepartneerit, rahoittajat, hallinnollisen ohjauksen edustajat, alihankkijat, käyttäjät ja asiakkaat. Useimmat korkeakoulut ovat määritelleen strategiset kumppaninsa. Strategisten kumppaneiden määrä on usein rajoitettu, koska strategisen kumppanuuden pitää hyödyttää aidosti molempia osapuolia. Siksi myös strategisen kumppanin on pitänyt nostaa korkeakoulu strategiseksi kumppanikseen. Osa korkeakouluista on ana-

lysoinut ja priorisoinut sekä kansallisia että kansainvälisiä kumppanuuksiaan ja räjannut sen perusteella strategisten kumppaniensa verkoston (Ilmavirta ym. 2013, 55–56.)

Kumppanuustoiminnan johtaminen edellyttää kumppanuuden toteutustapojen määrittelyä organisaation eri tasoilla, esimerkiksi strategisella ja operatiivisella tasolla. Rissanen (2013) katsoo, että kumppanuuksien johtaminen on oleellinen osa ammattikorkeakoulun työelämäläheisyyttä. Kumppanien kanssa on etsittävä ja löydettävä yhteisiä tavoitteita oppimisessa, tutkimisessa ja kehittämisessä.

Yhteistyö ja kumppanuus rakentuvat molempien osapuolten sitoutumiseen. Keskinäiset odotukset on kyettävä käytännön toiminnassa muuttamaan teoiksi. (Rissanen 2013, 251.) Kumppanuus onnistuu, kun yhteistyötä tehdään niin sanotulla kolmikantaperiaatteella, eli työelämän edustajat, ammattikorkeakoulun asiantuntijat ja opiskelijat ryhtyvät yhdessä johtamaan toimintaa.

Ilmavirran ym. (2013) arviointiraportissa ja sen tuloksissa korostetaan korkeakoulujen systemaattista kumppanuuksien hallinnan kehittämistä. Se edellyttää organisoimista ja vastuiden määrittelyä, seuranta, ylläpitoa ja kumppanuuksien arviointia. Kumppanuussopimuksia pidetään tärkeinä etenkin strategisten kumppaneiden kanssa. Oleellista on tehdä strategisten kumppaneiden kanssa pitkäjänteiset yhteiset kehittämissuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Palautteen kerääminen yhteistyön toimivuudesta on tärkeää sekä kumppaneilta että korkeakoulun henkilöstöltä ja opiskelijoilta. Säännöllisesti toimivat verkostot ja sosiaaliset tapaamiset korkeakoulujen ja sidosryhmien välillä ovat oleellisia. Pelkästään johtotason verkostot eivät riitä, vaan keskijohdon, opettajien, tutkijoiden ja muun TKI-henkilöstön operatiivisia verkostoja tarvitaan. (Ilmavirta ym. 2013, 54–55.)

Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuuden hyötyjä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Häggman-Laitilan ja Rekolan (2011) tutkimustulosten mukaan kumppanosapuolet hyötyvät tasapuolisesti. Hankkeen tuloksena saatiin aikaan rajoja ylittävä ja yhteinen oppimis- ja kehittämisfoorumi, jonka avulla voidaan kehittää toimintaa ja ymmärtää yhteisiä kehittämistarpeita paremmin.

Saadut hyödyt kuvaavat konkreettisesti ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävää ja yhteisöllistä toimintatapaa. Kumppanuus lisäsi myös yhteistyömahdollisuuksien tunnistamista, ja ymmärrys oman organisaation ja kumppanuusorganisaation toiminnasta syventyi. (Häggman-Laitila ja Rekola 2011, 275–276.) Kumppanuus

antaa kaikille osapuolille mahdollisuuden oppia, eli kumppanuus voi olla antoisa oppimistilanne.

Kumppanuustoiminnan lähtökohtia ammattikorkeakoulussa

Ammattikorkeakoulut ovat suurten muutosten edessä. Rakennemuutos, lainsäädännön uusiminen ja toimilupien hakukierros luovat perustaa ammattikorkeakoulujen tulevaisuuden toiminnalle ja kaikkien tehtävien toteutukselle. Muutosten taustalla vaikuttavat erilaiset arvioinnit ammattikorkeakoulujen toiminnasta. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kansainvälinen arviointi muun muassa peräänkuuluttaa toiminnan profiloitumista, kumppanuuksien vahvistamista ja näkyvyyden lisäämistä.

Ammattikorkeakoululaissa kuvataan keskeiset tehtävät, joita ovat opetus-, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä aluekehitystyö. Kuviossa 1. tehtäviä on avattu opetuksen, soveltavan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä aikuiskoulutuksen näkökulmasta. Katso kuvio 1. (Kangastie 2013).



Kuvio 1. Ammattikorkeakoulun tehtävät

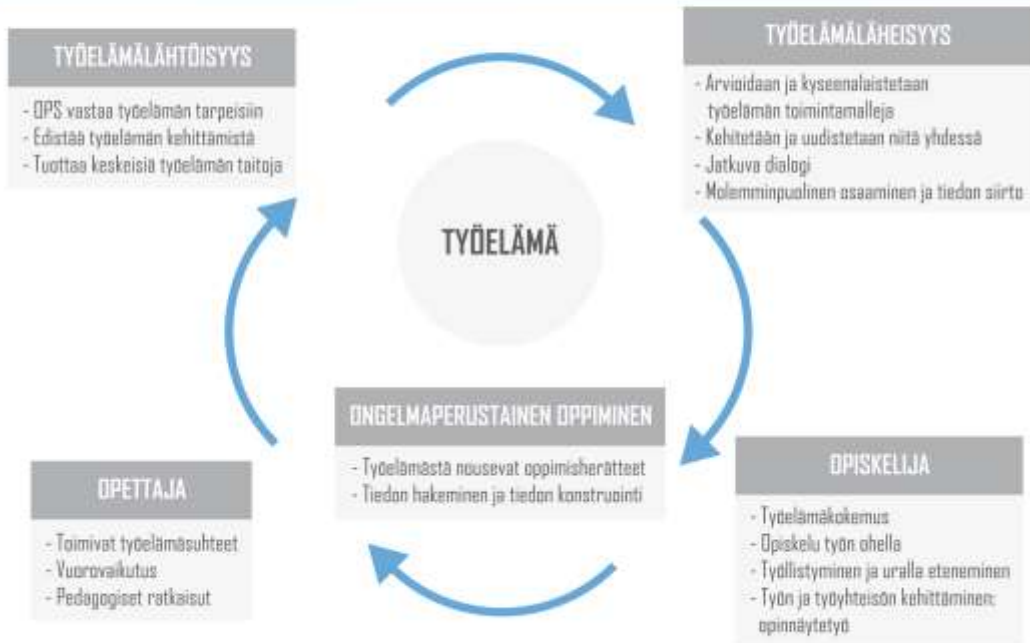
Kaikkien tehtävien tavoitteena on aluekehitystyö ja aluevaikuttavuuden aikaansaaminen. Yhtenä keskeisenä kehittämiskohteena on kumppanuustoiminta ja sen kehittäminen. Työelämäyhteistyön kehittäminen kumppanuuden avulla antaa mahdollisuuden pitkäkestoiseen ja tavoitteelliseen toimintaan.

Tuomi (2012) toteaa, että aluetta, työelämää ja opetusta hyödyntävä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta edellyttää vahvaa käytännön tutkimuksen ja kehittämisen osaamista. Kumppaneiden kanssa yhteistyössä toteutettava tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta edellyttää monenlaista toimintaa. On esimerkiksi kyettävä tunnistamaan tutkittava ja kehitettävä ilmiö, ohjattava prosessia, tunnettava menetelmiä ja verkoston ja kumppanuuksien johtamista (Tuomi 2012, 4.) Ammattikorkeakoulujen toiminnan ytimessä ja kaikilla tehtäväalueilla on vahva työelämäläheisyyden ja työelämälähtöisyyden ote. Kuviossa 2. on kuvattu työelämäyhteistyötä ammattikorkeakoulun kaikilla tehtäväalueilla.

TYÖELÄMÄLÄHEINEN TOIMINTAMALLI

TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ - LÄHTÖISYYTTÄ JA LÄHEISYYTTÄ

KOULUTUSPROSESSI - OSAAMISPERUSTAINEN OPS



TUTKIMUS- JA KEHITYSTOIMINTA - ALUEKEHITYS

Kuvio 2. Työelämäyhteistyön kuvausta ammattikorkeakoulun tehtäväalueilla (Kangas 2013)

Työelämäyhteistyön toteuttamisessa oppiminen, tutkiminen ja kehittäminen ovat vahvasti sidoksissa työelämään. Oppiminen pohjautuu työelämätarpeisiin vastaamaan, osaamisperustaiseen opetussuunnitelmaan. Tutkimisessa ja kehittämisessä toimitaan yhdessä työelämän kanssa arvioiden ja uudistaen toimintatapoja. Opettajalta odotetaan aktiivista vuorovaikutusta, pedagogisia ratkaisuja ja toimivaa yhteistyötä työelämän kanssa. Opiskelijat hankkivat oppimiskokemuksia työelämässä ja siellä ollessaan kehittävät sekä ammatillista osaamistaan että työkäytäntöjä. Yhdistävänä tekijänä on ongelmaperustainen oppiminen (PBL), jolloin oppiminen perustuu työelämän ilmiöihin ja ongelmiin. Työelämä on myös tärkeä oppimisympäristö tiedon hankinnassa, käsittelyssä ja konstruoinnissa.

Avainkumppanuus oppimis- ja kehittämissympäristönä Rovaniemen ammattikorkeakoulussa

Rovaniemen ammattikorkeakoulussa (RAMK) kumppanuus on noussut keskeiseksi kehittämiskohteeksi Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) sopimuksen valmistelun, Lapin korkeakoulukonsernissa tapahtuvan kehittämistyön ja korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian kehittämishaasteiden kautta. Asian tärkeydestä kertoo, että kumppanuuden valmisteluun perustettiin oma työryhmä. Työryhmän toimeksiantona oli tehdä esitys, jossa määritellään RAMK:n kumppanuuskäsitteet, luodaan yhteiset kriteerit kumppanuuksille ja yhtenäistetään kumppanuuksiin liittyviä menettelytapoja.

Esityksen perusteella tehtiin päätös kumppanuuksien yleisistä suuntaviivoista, kumppanuuskäsitteistä, kumppanuuskriteereistä ja kumppanuuksiin liittyvistä menettelytavoista. Päätös ohjasi myös RAMK:n terveys- ja liikunta-alan avainkumppanuuden rakentamista Lapin Kuntoutus Oy:n kanssa. Molempien organisaatioiden strateginen johto on tunnistanut tarpeen kumppanuudelle.

Avainkumppanuuden varmistamiseksi käydään kumppanuusneuvottelu, jossa mukana ovat molempien organisaatioiden operatiivisen toiminnan toteuttajat. Neuvotteluissa keskustellaan avainkumppanuuden toimenpiteistä. Neuvottelun jälkeen laaditaan sopimuksen sisältö ja vahvistetaan sopimus allekirjoituksin. Lopuksi laaditaan konkreettinen toimintasuunnitelma, sovitaan arviointitavoista ja käynnistetään toiminta.

RAMKin Ounasvaaran kampus ja Lapin Kuntoutus Oy valmistelivat aikaisemmin käytyjen yhteistyöneuvottelujen pohjalta avainkumppanuussopimusta syksyn 2012 aikana. Tarve kumppanuustoiminnalle tunnistettiin molemmin puolin ja sopimus solmittiin joulukuussa 2012. Molemmista organisaatioista oli valmisteluvaiheessa mukana useita operatiivisen tason esimiehiä.

Sopimuksen sisällössä kuvataan monialaiseen yhteistyöhön ja kehittämistoimintaan sitoutuminen. Kehittämistoiminnan fokuksessa on kuntouttava hoitotyö sekä työ- ja toimintakyvyn edistäminen.

Keväällä 2013 (maaliskuussa) yhteistyö eteni konkreettisempaan suuntaan, kun sovittiin toiminnan sisällöstä ja toteutuksesta. Ensimmäisenä toimenpiteenä yliopettajat käynnistivät Lapin Kuntoutus Oy:n johdolle ja henkilöstölle suunnatun koulutuksen, jossa käsiteltiin RAMKin osaamis- ja ongelma-perustaista oppimista. Ta-

voitteena oli antaa tietoa ja mahdollistaa osallistujille henkilökohtainen, kokemuksellinen oppiminen.

Toisena toimenpiteenä käynnistettiin työelämäyhteistyön pilotit, joissa ammattitaitoa edistävä, ohjattu harjoittelu toimii sekä oppimis- että kehittämisympäristönä. Ohjatussa harjoittelussa pilottien teoreettisina lähtökohtina ovat ongelmaperustainen oppiminen (Poikela 2001), integratiivisen pedagogiikan malli ja sen periaatteet (Tynjälä 2010) sekä tuotteen tai palvelun kehitysprosessi. Piloteissa yhdistyvät oppiminen ja kehittäminen autenttisessa oppimisympäristössä eli oikeassa työelämässä.

Tutoriaaleissa ongelmia työestetään tiedonhaun oppimistehtäviksi. Integratiivinen pedagogiikka yhdistää ammatillisen asiantuntijuuden ja työyhteisöjen kehittämisen. Ohjattu harjoittelu on tiedonhaun ympäristö, jossa opiskelijat etsivät oppimistehtäviin vastauksia. Lisäksi opiskelijat luovat uutta tietoa ja käytänteitä yhdessä työpaikan työntekijöiden ja ohjaavan opettajan kanssa. Ammattitaitoa edistävä ohjattu harjoittelu ei ole muista opinnoista erillinen opintokokonaisuus, vaan se liittyy olennaisesti ammatilliseen kasvuun ja oppimisprosessiin.

Koulutuksen jälkeen opiskelijan oppimisprosessi jatkuu työssä, ja siksi oppimisen organisointi koskettaa myös työpaikkoja ja sitä, millainen tieto- ja oppimisympäristö työpaikka on. Työntekijöiden osaamista voidaan kehittää antamalla heille teoreettisia käsitteitä ja malleja. Näiden avulla työntekijät reflektoivat omaa ja työyhteisön toimintaa. Reflektoinnin ja yhteisen keskustelun kautta voi syntyä kehittämistyön toimeksiantoja. Opiskelijat voivat työstää syntyneitä toimeksiantoja opettajan ja työelämän edustajan ohjauksessa. Yhteisessä toiminnassa jokainen oppii kollektiivista asiantuntijuutta ja luottamuksellista kumppanuutta. Työelämän kehittäminen toteutuu ns kolmikantamallin periaatteilla eli opiskelijan, työntekijän ja opettajan yhteistyönä.

Pohdinta

Tässä artikkelissa on pohdittu kumppanuustoimintaa ja sen toteuttamista. Aihe liittyy oman osaamisen ja työyhteisöni kehittämiseen ”Aikuis-koulutus työelämän ja alueen kehittäjänä” -opintokokonaisuuden henkilökohtaisessa kehittämistehtävässä (30 op). Ammattikorkeakoulun tehtäväalueilla oman erityisalan osaaminen yhdistyy pedagogiseen sekä verkosto-, tutkimus- ja kehittämisosaamiseen. Oma osaaminen toteutuu tehtävissä erilaisina painotuksina, ja eri toimintakentillä opettajuus on erilaista. (Aaltonen 2012, 14.)

Kumppanuustoiminta haastaa opettajan kaikki osaamisalueet ja vaatii kehittämään niitä elinikäisen oppimisen periaatteella. Ei riitä, että opettaja osaa opettaa ja ohjata nuoria ja aikuisia heidän ammatillisessa kasvussaan, vaan opettaja tarvitsee myös tutkimus- ja kehittämisosaamista. Kumppanuustoiminnassa on osattava toteuttaa työelämään liittyviä tutkimus- ja kehittämistehtäviä sekä kehitettävä työyhteisöjen osaamista. Aluekehitystoiminnassa verkosto-osaaminen on tärkeää, kun toimitaan erilaisissa kumppanuusverkostoissa. Mäen (2012, 135) mukaan yhteisö- ja verkosto-osaaminen edellyttää opettajan työssä laaja-alaista ja perinteisen opettajakuvan ylittävää tarkastelua.

Muuttuvat toimintatavat vaikuttavat opettajien osaamiseen, asiantuntijuuteen ja taitojen kehittämiseen. Toiminnasta ja sen kehittamisestä seuraa aina muutoksia ja haasteita kaikille kumppanuuden osapuolille. Ammattikorkeakoulujen erityisluonteeseen kuuluu tiedon tuottamisen ja soveltamisen yhdistäminen, mikä tarkoittaa organisatorisia, pedagogisia ja henkilökunnan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä valintoja (Kainulainen 2012, 16). Lopuksi voi kysyä, miten ja mihin opettaja tässä muutoksessa ja valinnoissa asemoi itsensä. Miten tehdä työtä siten, että ammattikorkeakoulun kaikki tehtäväalueet tulevat huomioiduiksi.

Mäki ym. (2012) kuvaavat tutkimuksessaan vastaajien oletuksia ammattikorkeakoulutyöstä ja sen tuloksista. He jakavat opettajat kahteen heimoon: Tutkimus, kehitys ja innovaatio (TKI) orientoituneisiin opettajiin ja opetuskeskeisiin opettajiin. TKI-orientoituneet opettajat olettavat, että ammattikorkeakoulutyössä syntyy kollektiivista tietoa ja taitoa sekä opettajan työ on moninaista ja kehittämisorientoitunutta. Työ rakentuu heidän mielestään ammattikorkeakoulun kolmen tehtävän varaan. Työelämäläheinen ja monialainen yhteistyö ovat TKI-tyyppisille opettajille ammattikorkeakoulutyön ydintä. Ammattikorkeakoulupedagogiikkaa rakennetaan kolmikantayhteistyössä opettajien, opiskelijoiden ja työelämän kesken.

Opetuskeskeisten opettajien mielestä ammattikorkeakoulutyö tarkoittaa opettamista ja substanssitiedon välittämistä. Opettajan kuuluu siirtää ammattitaitoa opiskelijoille, ja opettajat ovat olemassa vain opiskelijoita varten. Opetuskeskeiset opettajat kokevat muun toiminnan työtä pirstovaksi. Heidän mielestään työssä parasta ovat ennalta tiedetyt ja määrätty tyotehtävät. (Mäki ym. 2012, 181–182.) Tulkintojen perusteella voidaan kysyä, kumman heimon oletukset ammattikorkeakoulutyöstä sopivat paremmin kumppanuusajatteluun, toimintaan ja kehittämiseen.

Rovaniemen ammattikorkeakoulussa on vuonna 2010 lähdetty uudistamaan ammattikorkeakoulun tehtävien integroimista. Ammattiosaamisen kehittymisen edellytyksenä on koulutus-, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan yhdistäminen. Tavoitteen saavuttamista on ohjattu ja toteutettu vuodesta 2010 asti omarahoitteisella ”OPS 2013” -opetussuunnitelmien uudistus- ja kehityshankkeella. Kehittämistyö painottuu osaamis- ja ongelmaperustaiseen oppimiseen, jonka avulla ammattikorkeakoulun kaikki tehtävät nivotaan yhteen. Kumppanuus voidaan mieltää yhteisenä oppimis- ja kehittämisympäristönä, jossa jokainen osallistuja oppii uutta. Opettajille kumppanuustoiminta antaa mahdollisuuden kehittää kaikkia työssä tarvittavia osaamisalueita: pedagogista-, verkosto-, tutkimus- ja kehittämisosaamista.

Lähteet

Aaltonen, K. 2012. Pedagogisesti ajatteleva asiantuntija. Teoksessa; Kotila, H & Mäki, K. (toim.) 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2. Edita Prima Oy, Helsinki.

Auvinen, P., Malinen, A. & Mikkonen, H. 2008. Aikuiskoulutuksen toteuttajasta työyhteisöjen osaamisen kehittäjäksi. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun aikuiskoulutuksen opetussuunnitelman arviointi. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:Raportteja 33. Juvenes Print Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Häggman-Laitila, A. & Rekola, L. 2011. Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuus: odotuksia ja kokemuksia hyödyistä. Hallinnon tutkimus, 4/2011, 263-278. Hallinnon tutkimuksen seura r.y.

Ilmavirta, V. ym. 2013. Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti. Korkeakoulujen arviointineuvostonjulkaisuja 5:2013, www-sivut:
http://www.kka.fi/files/1925/KKA_0513.pdf, luettu 16.10.2013.

Järvinen, A. & Poikela, E. 2001. Modelling reflective and contextual learning at work. *Journal of workplace learning* 13(7/8), 282-289.

Kainulainen, S. 2012. Tieto ja sen hyödyntäminen. Teoksessa: Kotila, H & Mutanen, A. (toim.) 2012. Käytäntöä tutkimassa. Haaga-Helia puheenvuoroja 2/2012.

Teorioita ja käytäntöjä korkeakoulujen aluekehitystoiminnasta. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C. Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 127.

Kangastie, H. 2013. Työelämäyhteisön areenat oppimis- ja kehittämisympäristöinä -esimerkkinä avainkumppanuus. *AMK-lehti // Journal of Finnish Universities of Applied Sciences*, No. 2. (2013), [www-sivut:](http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1475/1400)

<http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1475/1400>, luettu 15.10.2013.

Mäki, K. 2012. Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuuri ammattikorkeakouluopettajan toiminnan kontekstina. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 109. Jyväskylä University printing House.

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L. & Töytäri, A. Pohjimmaisat oletukset ja muutostsunamit ammattikorkeakoulutyössä. Teoksessa: Kotila, H. ja Mäki, K. (toim.) *Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2*. Edita Prima Oy, Helsinki 2012.

Oikarinen, K., Kangastie, H. & Tieranta, O. (toim.) 2013. Envi hyvinvointialojen simulatio- ja virtuaalikeskuksesta oppimis- ja kehittämisympäristö. *Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C nro 36*. Kopijyvä Oy, Jyväskylä, [www-sivut:](http://www.ramk.fi/loader.aspx?id=7300aba2-beea-4cb8-a3c6-90ee328d1289)

<http://www.ramk.fi/loader.aspx?id=7300aba2-beea-4cb8-a3c6-90ee328d1289>, luettu 15.9.2013.

Poikela, E. 2001. Ongelmaperustainen oppiminen yliopistoissa. Teoksessa: Poikela, E. ja Öystilä, S. (toim.) *Tutkiminen on oppimista- ja oppiminen tutkimista*. Tampere: Tamepere University Press, 101-117.

Rissanen, R. 2013. Soveltavan tutkimus- ja kehittämistyön olemus ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa-mitä Moodi 2:n jälkeen. Teoksessa: Väänänen, I., Harmaakorpi, V. & Raappana, A. (toim.).

Tuomi, L. 2012. Esipuhe. Teoksessa: Kotila, H. ja Mutanen, A. (toim.) 2012. Käytäntöä tutkimassa. Haaga-Helia puheenvuoroja 2/2012.

Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa: Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2010. *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Koulutuksen ja työelämän näkökulma. WSOYpro Oy, Helsinki.

5.4. HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN RYHMÄTYÖT

KRISTA RAUTIO

”Aikuiskoulutus alueen ja työelämän kehittäjänä” -koulutuksen yksi tärkeä tavoite oli osallistaa korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen parissa työskentelevä henkilöstö toimintamallin kehittämistyöhön. Osallistujat muodostivat kolme kehittämiss-hankeryhmää, jotka tuottivat kehittämistyöt koulutustarpeen ennakointiin, tuotekehitykseen, markkinointiin ja toimintamallikonaisuuteen.

Tässä luvussa on esitelty ryhmäkohtaisten kehittämishankkeiden tuloksia ryhmien omien esitysten pohjalta. Ryhmien kehittämisehdotuksista ja toimenpiteistä on lukemisen helpottamiseksi ja tekstien tiivistämiseksi muokattu kuvioita ja taulukoita. Esitykset eivät siten ole samassa muodossa kuin alkuperäisissä töissä.

5.4.1. LUC-AIKUISKOULUTUSPALVELUIDEN MYYNTI JA MARKKINOINTI

Esa Posio (Lay), Niina Alapuranen (Lay), Janette Tolppi (Lay), Heidi Pyy-ny (KTAMK) Ja Päivi Kontiokoski (RAMK / MTI). Ryhmään Liittyi Loppuvaiheessa Anu Pruikkonen (KTAMK / Lapin Maakuntakorkeakoulu)

Myynti- ja markkinointiryhmän tehtävänä oli kuvata korkeakoulujen myynti- ja markkinointityön (myöhemmin markkinointityö) nykytilaa ja kehittää koko konsernin aikuiskoulutuspalveluiden markkinoinnin toimintamalli. Taustalla oli muun muassa paine parantaa korkeakoulujen taloudellisia toimintaedellytyksiä lisäämällä palvelujen myyntiä, yhtenäistämällä maakunnan alueen markkinointia ja poistamalla päällekkäisyyksiä.

Ryhmän tehtävänä oli vastata seuraaviin haasteisiin: Myynti- ja markkinointiyhteistyön selkiyttäminen ja organisointi sekä aikuiskoulutus- ja palvelutuotarjonnan selkiyttäminen asiakkaalle.

LUC:n yhteisen markkinoinnin toimintamallin avulla asiakkaiden tietoisuus LUC:sta aikuiskoulutuspalvelujen tuottajana lisääntyy. LUC:n markkinointityön näkyvyys luo edellytyksiä löytää uusia, potentiaalisia asiakkaita. Markkinoinnin toimintamallissa kehitetään toimijoiden markkinointiosaamista ja löydetään uusia, yhteisiä ratkaisuja markkinointityöhön.

Yhteisten toimintatapojen ja ratkaisujen myötä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi kehittyi. Verkostoitumisen kautta mahdollisuudet vastata asiakkaiden tarpeisiin monipuolistuvat ja laajenevat. Systemaattinen Lapin korkeakoulukonsernin markkinointityön kehittäminen edellyttää sitoutumista jokaiselta osallistuvalla korkeakoululta ja yksiköltä. Organisaatioiden sitoutuminen tarkoittaa myös sitä, että korkeakouluissa työskentelevät markkinoivat koko konsernin tarjontaa ja osaamista.

LUC-aikuiskoulutuspalveluiden markkinoinnin toimintamallin tuloksena opimme asiakassegmentoinnista ja tuntemaan konsernin sisällä olevaa osaamista entistä paremmin. Asiakas oppii tuntemaan konsernin tarjontaa ja toimijoita sekä löytämään tarvitsemansa koulutus- ja palvelutuotteen.

Asiakas oppii myös hyödyntämään Lapin maakuntakorkeakoulun portaalia. LUC:n ja Lapin maakuntakorkeakoulun yhteistyöelinten tehtäväkuvan kirkastamisen ansiosta seutukunnat oppivat hyödyntämään koko konsernin osaamista.

Taustaa markkinoinnin kehittämistyölle

Markkinoinnin keskeinen idea on sovittaa organisaation kyvyt asiakkaiden tarpeisiin siten, että molempien osapuolten tavoitteet saavutetaan (Frow, Payne & McDonald 2011). Jos asiakkaan koulutustarve on selkeä ja tiedossa, erityistä markkinointia ei tarvita. Tiedottaminen koulutusorganisaation mahdollisuudesta vastata asiakkaan tarpeisiin riittää.

Aikuiskoulutuksessa koulutus- ja palvelutuotteet suunnitellaan usein yksilöllisesti asiakkaalle tai asiakasorganisaatiolle. Voidaan puhua tuotteistamisesta tai palvelumuotoilusta. Palvelumuotoilussa asiakas otetaan mukaan palvelun tai tuotteen muotoiluun. Nykyisin puhutaan myös *user-driven* kehittämisestä, jota muun muassa ”Living Lab” -mallissa käytetään. Termi tarkoittaa markkinoinnissa sitä, että markkinoidaan jonkinlaista aihiota, ei vielä valmista tuotetta.

Jos asiakasorganisaatio ei osaa määritellä tarkkaa koulutus- tai palvelutarvetta, organisaation henkilökunnalle voidaan tehdä tarpeiden selvittämiseksi erilaisia kyselyjä. Selvitysten tekeminen voi motivoida myös johtoa ja henkilökuntaa pohtimaan organisaation osaamista ja kehittämistä.

Frow ym. (2011) ovat sitä mieltä, että on oleellista tunnistaa asiakasryhmät, joiden tarpeet vastaavat parhaiten koulutusorganisaation tarjonnan vahvuuksia ja osaamista. Toisaalta voidaan ajatella niin, että asiakasorganisaatioiden ja erityisesti eri alojen osaamisen ennakoinnin kautta koulutusorganisaatio pystyy lisäämään ja kehittämään omia vahvuuksiaan. Organisaatio kehittyy palvelukseksi entistä paremmin niin nykyisiä kuin uusiakin asiakkaita.

Lapin korkeakoulukonsernissa tarjottavien palvelu- ja koulutustuotteiden määrä on laaja (eri toimialat, osaamis- ja koulutusalat). Markkinoinnin kannalta olisikin tarkoituksenmukaista tunnistaa ja määritellä eri alueille keskeisimmät asiakassegmentit. Palvelujen myymistä varten konsernin ydinosaminen ja kärkituotteet tulisi kuvata kuviona tai kaaviona. Kaavio auttaisi asiakasta kysymään tarvitsemiaan koulutuksia ja palveluja oikeasta paikasta. Myös palvelutarjonnan kuvaaminen asiakasnäkökulmasta on tärkeää. On luontevaa ryhmitellä palvelut esimerkiksi prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007).

Miten LUC-aikuiskoulutuspalveluiden tulisi näkyä asiakkaalle?

Markkinoinnin tavoitteen kartoittamiseksi ryhmän jäsenet kuvasivat ensin omien korkeakoulujensa tämänhetkiset toimintatavat. Nykytilan kuvauksissa painottuivat ryhmän jäsenten omien toimialojen ja yksiköiden prosessien kuvaukset. Nykytilan kuvaukset eivät siten edustaneet täysin korkeakoulujen yleisiä toimintatapoja.

Yleiskuvauksen perusteella sekä teoreettisten näkökulmien ja yhteisten pohdintojen avulla ryhmä muodosti kuvauksen aikuiskoulutuspalvelujen tavoitteista. Markkinoinnin tehostamiseksi konsernin tulisi selkiyttää itselleen ja asiakkaalle seuraavat asiat: asiakassegmentointi, korkeakoulun osaaminen ja kärkituotteet, referenssit ja esimerkit onnistuneista koulutuksista ja/tai kehittämishankkeista, yksi yhteinen kanava, jonka kautta asiakas saa asiansa toimitettua, yhteinen markkinointikanava (*Internet-sivut*) sekä asiakaslähtöinen toimintamalli, joka mahdollistaa yksilöllisesti räätälöivät palvelut.

LUC-aikuiskoulutuspalveluiden markkinoinnin toimintamalli

Yllä mainittujen lähtökohtien selkiyttämisen jälkeen voidaan siirtyä myynnin ja markkinoinnin toimintamalliin. Jotta Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen markkinointi kehittyisi, ryhmä esittää LUC-aikuiskoulutuspalveluiden markkinoinnin toimintamalliin seuraavia elementtejä:

1. Asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakoititieto

Lapin korkeakoulukonserni kartoittaa asiakastarpeita ennakoimalla, huolehtimalla pitkäaikaisista asiakassuhteista ja pyytämällä opiskelijoilta palautetta. Lisäksi Lapin maakuntakorkeakoulun alueryhmissä toteutetaan vuosittain laaja koulutustarvekysely.

Aikuiskoulutuspalvelut kokoavat säännöllisesti ja ohjeistetusti tietoa kentältä, muun muassa opettajilta ja työelämän yhteistyökumppaneilta. Palautteen pohjalta luodaan tulevan lukukauden ja -vuoden koulutuksia, seminaareja ja teemapäiviä. Myös Hilma-sivuston käyttö ja tarjousseuranta tulee vastuuttaa yhteisten aikuiskoulutuspalvelujen toimintamalliin.

2. Myyntityön muodot ja välineet

Myyntityön edellytyksenä on korkeakoulukonsernin myynti- ja markkinointitiimin perustaminen. Tärkeää on myös laatia korkeakoulukonsernille yhteinen myynti- ja markkinointisuunnitelma, jota päivitetään säännöllisesti. Korkeakoulukonsernin tiedotusyksiköiden toivotaan liittyvän myynti- ja markkinointityöryhmään.

Myyntityötä tehdään lukuisin eri tavoin. Yleisimmin käytetään suoramarkkinointikanavia, Internet-sivuja, sähköpostia ja perinteistä kirjepostia sekä markkinoidaan palveluja esimerkiksi organisaatiovierailujen ja opiskelijoiden harjoittelujen yhteydessä. Lisäksi hyödynnetään sosiaalisen median välineitä. Koulutuksista laaditaan esitteitä, tiedotteita ja ilmoituksia lehtiin. Kaikki markkinointitoimet tapahtuvat yhtenäisesti ja toistuvat tasaisesti, esimerkiksi kerran 2–3 vuodessa. Kaikki koulutusesitteet ja myyntimateriaali syötetään Lapin maakuntakorkeakoulun portaaliin. Lapin maakuntakorkeakoulun portaalia kehitetään käyttäjäystävällisemmäksi, helpoksi, selkeäksi ja visuaaliseksi. Sivuston pääkäyttäjinä ovat koulutusalojen ja -yksiköiden vastuutetut toimijat.

Lapin maakuntakorkeakoulun seudullisten yhteistyöelinten roolia ja tehtävää konsernin yhteistyökumppaneina tulee kirkastaa ja monipuolistaa. Myös konsernin sisäisen verkoston ja tarjonnan tunteminen on tärkeää. Yhteistyötä avoimen korkeakoulun kanssa syvennetään ja näin varmistetaan täydennyskoulutuksen laajempi markkinointi- ja kohdeyleisö sekä koulutusmahdollisuudet ja verkostot. Lisäksi tavoitteena tehokkaalle myynti- ja markkinointityölle on yhteisen asiakashallintaohjelmiston hankkiminen korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen käyttöön.

3. Myyntityön osaamisen kehittäminen

Tehokkaan markkinoinnin edellytys on henkilöstön osaamisen lisääminen. Hanke on vastannut tarpeeseen järjestämällä syksyllä 2013 aikuiskoulutuspalvelujen markkinointikoulutuksen.

4. Palaute, laatu ja arviointi

Palaute on oleellinen osa myyntiä ja markkinointia sekä laadun arviointia. Konsernin sisäisen toiminnan arvioinnissa voidaan hyödyntää erilaisia arviointimalleja ja -mittareita, joiden tulosten pohjalta toimintaa edelleen kehitetään. Palautteen keräämiseen käytettävät lomakkeet yhtenäistetään, jolloin asiakkaat tottuvat pysyvään palautekanavaan. Lisäksi ihmisillä on mahdollisuus antaa jatkuvasti palautetta Internet-sivujen kautta.

Palautetta on eritasoista, esimerkiksi koulutusten osallistujapalaute, yhteistyöorganisaatioiden antama palaute ja strategisten kumppaneiden palaute yhteistoiminnan kokonaisuudesta. Laaja ja monipuolinen otanta sekä hiljainen tieto niin työmarkkinoilta, opiskelijoilta kuin oppilaitoksista varmistavat myynti- ja markkinointitiimin työn onnistumisen.

Yhteenveto

Korkeakoulukonsernin myyntityön keskeisin elementti on syksyn 2013 tiedon välisessä Lapin maakuntakorkeakoulun portaali. Se tulee olemaan tärkeä tiedon jakamisen ja palautteen antamisen foorumi. Korkeakoulukonsernin monialaisuuden huomioon ottaen portaali tulee olemaan ainoa ”yhden luokun paikka”, josta tietoa löytyy.

Alueen ja koulutustarjonnan laajuuden vuoksi on tärkeää, että substanssiosaajat saavat tiedon nopeasti ja suoraan palvelua tarvitsevilta asiakkailta. Lapin maakuntakorkeakoulun sivusto tai vaihtoehtoisesti muu konsernin aikuiskoulutuspalvelujen kanava tulee kehittää ajan tasalle.

Myynnin kehittämiseksi ja asiakaskeskeisen toiminnan varmistamiseksi Lapin korkeakoulukonsernin henkilöstön tietoa konsernin osaamisalueista ja kärkituotteista tulee kehittää. Lisäksi yhteinen asiakashallintajärjestelmä helpottaa tehokasta yhteydenpitoa ja organisointia. Tieto ja tarve löytävät nopeasti toisensa. Samalla korkeakoulukonserni oppii toimimaan verkostomaisesti ja asiakasta kuunnellen.

Lähteet

Frow, Pennie, Payne, Adrian & McDonald, Malcolm 2011. Marketing Plans for Services : A Complete Guide (3rd Edition). Hoboken, NJ, USA: Wiley.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes: Helsinki.

5.4.2. KOULUTUSTARPEIDEN ENNAKOINTI JA TUOTEKEHITYS

Anitra Arkko-Saukkonen (KTAMK), Raimo Jänkälä (Lay), Outi Soikkeli (RAMK), Marika Saranne (KTAMK), Niina Riihiniemi (RAMK)

Tulevaisuuden ennakointi on tunnetusti vaikeaa. Globaalissa taloudessa muutokset tapahtuvat yllättäen ja aiheuttavat merkittäviä muutoksia aluetalouteen.

Kaivosteollisuuden ennakoitua nopeampi laajentuminen toimii Lapissa hyvänä esimerkkinä. Koulutus- ja kehittämisorganisaatiot joutuivat reagoimaan nopeasti alan osaamisen hankintaan ja käynnistämään yhteistyön kaivosklusterin toimijoiden kanssa. Kaivosalan ja korkeakoulujen välille syntyi uusia avauksia, joista kehittyi työelämälähtöistä aikuiskoulutusta sekä kehittämistoimintaa. Koulutuksissa tarvitaan ennakoititietoa ja trendien havaitsemiskykyä.

Yllä mainittu työryhmä toteutti ”Aikuiskoulutus alueen ja työelämän kehittäjänä” -koulutusosion yhteydessä kehittämistehtävän, joka liittyy koulutuksen ennakointiin ja tuotekehitykseen. Ryhmä esittää aikuiskoulutukseen konkreettisia avauksia, kuten työelämäagenttien ja hiljaisten signaalien systemaattista hyödyntämistä.

Seuraavaksi esitellään kehittämistehtävän tuloksia ennakoititiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä sekä tuotekehityksestä Lapin korkeakoulukonsernin koulutus-suunnittelussa.

Kehittämisesitykset ennakointiin ja tuotekehitykseen

Ennakointiin kuuluu tulevaisuuden kuvaaminen sekä analysointijärjestelmien luominen, kehittäminen ja hyödyntäminen. Lisäksi ennakointi on tulevaisuutta koskevan tiedon hankintaa, tuottamista, käsittelyä ja analysointia. (mm. VN Valtioneuvoston ennakoitiverkosto 2007–2011 ja Turtiainen 1997.) Koulutustarpeiden ennakoinnilla pyritään tuottamaan tietoa siitä, millaista osaamista työelämä tulevaisuudessa tarvitsee ja miten tähän tarpeeseen voidaan koulutuksella vastata. Tavoitteena on, että työmarkkinoilla on riittävästi oikeanlaista osaamista.

Koulutus- ja työvoimapolitiikassa pyritään siihen, että koulujärjestelmä huolehtii siitä, että koulutus ja työelämä kohtaavat. Ennakointia pitää tarkastella laajasta nä-

kökulmasta ja globaaliin ympäristöön kytkettynä. Ennakointi lisää kilpailukykyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa tarvitaan innovatiivisuutta, ketteryyttä ja joustavuutta. (Aho 2009.)

Monet ennakkoinnin ja tulevaisuuden indikaattorit tuottavat hyvää yleistason tietoa esimerkiksi tulevaisuuden työelämästä. Se ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan erilaisen tiedon yhdistämistä. Ennakointijärjestelmät ja muut tulevaisuustietoa tuottavat verkostot tukevat hyvin perusopintojen opetussuunnitelmien laatimista, mutta aikuiskoulutus toimii kohdennetummassa toimintaympäristössä ja muuttuu nopeammin. Aikuiskoulutus kaipaa dynaamista ja ajantasaista tietoa työelämän ja aluekehittämisen kysymyksistä.

Ryhmän esityksen mukaan ennakkoinnin välineiden kokoamiseen ja käyttöön tulisi korkeakoulukonsernissa olla systemaattinen järjestelmä. Kehittämistehtävässä hahmoteltiin seuraavia tehtäviä:

- 1) Lapin maakuntakorkeakoulun hyväksi tunnustetun alueellisen yhteistyömallin nykyistä parempaa hyödyntämistä
- 2) alumnitoiminnan nykyisten sisältöjen laajentamista
- 3) kokonaan uuden työelämäagentti-toimintamallin käynnistämistä.

1) Verkostoyhteistyön tehokas hyödyntäminen koulutussuunnittelussa

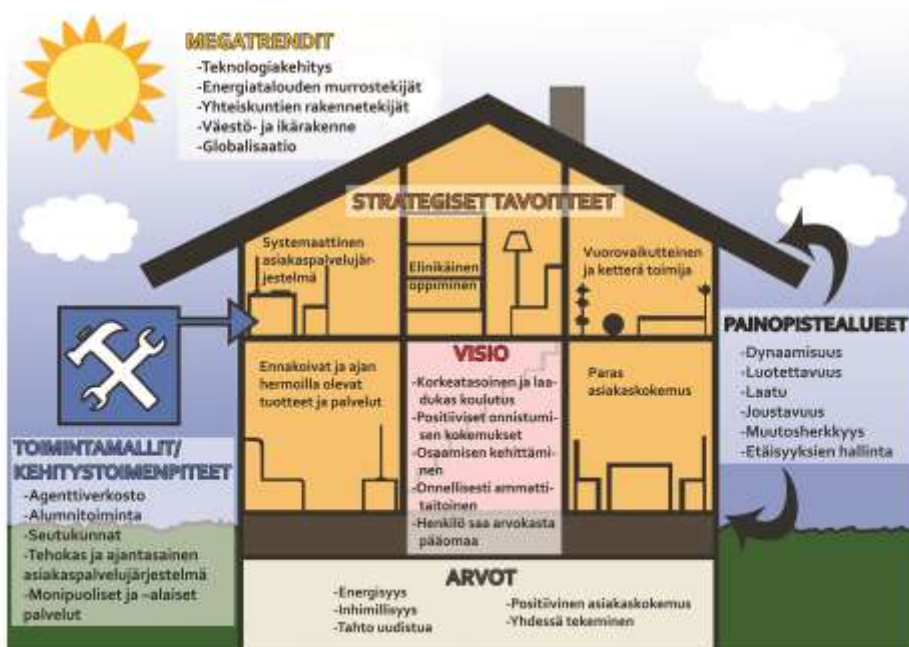
Alueellisten koulutustarpeiden kartoituksessa ja ennakkoinnissa hyödynnetään Lapin maakuntakorkeakoulun verkostoa. Sen yksi tehtävä on välittää alueiden tarpeita Lapin korkeakoulukonsernin yksiköihin ja viedä tietoa korkeakoulujen alueellisesta koulutuksesta ja uusista kehittämishankkeista seutukuntiin.

Koulutustarpeiden ennakkoinnin ja kartoittamisen välineinä toimivat osaamisstrategiat, yhteistyöelimet ja yhteistyöryhmä. Verkostosta saadun tiedon avulla voidaan tehdä alakohtaisia kyselyjä ja tapaamisia, jolloin koulutustarvetta voidaan tarkentaa ja vastaavaa koulutusta suunnitella.

Maakuntakorkeakoulun nettisivustolle ja korkeakoulujen omille sivuille luodaan ”koulutustarveilmoitus”-lomake, jonka kautta asiakas tai yhteisö voi ilmoittaa tarpeistaan. Lomake ohjataan yhteiseen sähköpostiosoitteeseen, jota eri organisaatioiden ja koulutusmuotojen vastuhenkilöt ylläpitävät.

Uusien toimintamallien luomisessa on haettava rohkeasti tuoreita tapoja toimia, mikä tukee sekä koulutusorganisaatioiden että asiakasorganisaatioiden etua. Verkostomainen työskentely tarvitsee ennakkoinnin sekä palvelu- ja tuotekehityksen avuksi dynaamisesti toimivaa käytäntöä eli toimintamallia. Toimintamalli sisältää tarvekartoituksen ja tarpeeseen vastaamisvaihtoehdot, jolloin toimintamalli luo toimijaverkoston toimivan ja luotettavan symbioosin. Siinä asiakas ja palveluntarjoaja toimivat sulavassa yhteistyössä.

Toimintamallissa konsernin aikuiskoulutuspalveluiden visioon sisältyy korkeatasoinen ja laadukas koulutus sekä positiiviset onnistumisen kokemukset. Kehitystoimenpiteinä ryhmämme on esittänyt agenttiverkoston muodostamisen, alumni-toiminnan edelleen kehittämisen sekä tehokkaan ja ajantasaisen asiakaspalvelujärjestelmän rakentamisen.



Kuvio 1. Työelämäagentti –toimintamalli (kuvittanut Reetta-Maria Lausmaa)

Uusi luova ja dynaaminen toimintamalli sisältää koulutusorganisaation ja asiakasorganisaation näkökulmasta olennaisten toimijoiden nostamisen keskiöön.

Näitä toimijoita ovat:

- a) koulutusorganisaation omat työelämäagentit, jotka toimivat asiakasrajapinnoissa
- b) alumnit, joiden roolit voivat vaihdella toimenpiteistä riippuen
- c) asiakasorganisaation toimijat, jotka voivat olla yksittäisen yrityksen tai organisaation edustajia.

Ennakointia ja koulutustarvekartoitusta voidaan tehdä seuraavasti (ks. Kesti 2005):

- Kohdeasiakkaiden päivittäisten toimintojen ja prosessien analysointi
- Palvelutarjoaman peruspiirteiden ja palveluajatuksen määrittäminen
- Peruspalvelupaketin ydinpalvelun, tukipalvelujen sekä tuotteiden kehittäminen
- Saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistumisen suunnittelu
- Markkinointiviestinnän suunnittelu
- Organisaation valmentaminen, jotta se kykenee tuottamaan toivottuja asiakasyötyjä palveluprosesseissa (sisäinen markkinointi).

2) Alumnit linkkinä elinkeinoelämään

Korkeakoulujen alumnit ovat valmistuneita entisiä opiskelijoita, jotka ovat linkejä yritysmaailman, elinkeinoelämän ja korkeakoulutoiminnan välillä. Alumniavulla korkeakoulu saa ajantasaista ja tarvelähtöistä tietoa työelämästä.

Alumnitoiminnan tavoitteena on luoda yhteistyöverkosto, joka hyödyttää konkreettisesti korkeakoulua, alumneja, yrityksiä ja aluetta. Alumnitoiminta tarkoittaa yhteydenpitoa oppilaitoksen ja sieltä valmistuneiden opiskelijoiden välillä. Tavoitteena on työelämäkumppanuuksien rakentaminen, kehittäminen ja ylläpito. Alumnitoiminta luo mahdollisuuksia oppilaitoksen toiminnan sekä opetuksen laadun ja sisältöjen kehittämiseksi.

Alumnit voidaan nähdä siis oppilaitoksen markkinointiväylänä alumniavun omiin verkostoihin ja viiteryhmiin. Alumnit toimivat viidessä eri roolissa: asiantuntijoina, yhteyshenkilöinä, mentoreina, kumppaneina ja avainasiakkaina. Tätä tahoja tulisi hyödyntää ennakoinnissa systemaattisemmin. (ks. Linna & Saranne, 2013; Stepit-hanke.)

3) Työelämäagentit ja heikot signaalit

”Työelämäagentti”-toimintamallissa oppilaitoksella on omien agenttiansa kautta jatkuva yhteys työelämään. Aikuiskoulutussuunnittelu saa nopeasti tietoa työelämäosaamisen kehittämis- ja muutostarpeista. Agenttien yhtenä työvälineenä on heikkojen signaalien ja hiljaisen tiedon aktiivinen seuraaminen. Hiljaisen tiedon avulla koulutustuotteen kehittäminen kulkee eturintamassa ja ennakoi muutoksia. Heikkoja signaaleja voidaan käyttää myös tulevaisuuden suuntien tunnistamisessa. Heikot signaalit toimivat merkkeinä, jotka vahvistuessaan johtavat trendien synty-miseen.

Heikkojen signaalien avulla voidaan hahmottaa tarpeita, joista syntyy uusia koulu-tussisältöjä. Tehtävä on haasteellinen, koska signaaleja on havaittavissa useilla eri areenoilla. Siksi on valittava, mistä heikkoja signaaleja lähdetään hakemaan ja tunnistamaan. (ks. Hiltunen 2000 ja Kuusi, Hiltunen & Linturi 2000.)

Ennakointi ja tuotekehitys

Kilpailukykyisen aikuiskoulutustuotteen tekeminen on periaatteessa yksinkertaista. Tarvitaan ymmärrystä liiketoiminnan ytimeistä: ylläpidetään asiakkaan hyvinvointia tai ratkaistaan asiakkaalle elintärkeä ongelma. Jotta tähän päästään, on tunnettava asiakkaan tarpeet ja tehtävä valintoja siitä, keiden ongelmia haluamme ratkaista ja keiden hyvinvointia edistää. Samalla on tiedettävä, mihin kykenemme, ja mitä mahdollisuuksia oma osaamisemme antaa. Vasta sen jälkeen voidaan laatia tar-kempi liiketoimintakonsepti Lapin korkeakoulukonsernin tuotteille.

”Business Model Canvas” on yksi toimiva malli tuotekehitysprosessin ohjaami- seen. ”Business Model Canvas” -työkalu koostuu eri teemoista:

Asiakkaat: henkilöitä ja organisaatioita, joita haluamme palvella; strategisia valin-toja, joissa osaamistamme suhteutetaan eri asiakasryhmien tarpeisiin. **Arvolupaus** (arvotarjous): Mitä tarjoamme asiakkaallemme ja mitä arvoa se asiakkaalle tuottaa? **Asiakkaiden tavoittaminen:** Mitä kautta ja miten asiakkaat saavat tiedon tuotteis-tamme? **Asiakassuhteet:** Mitä teemme pitääksemme asiakkaat jatkossakin itsel-lämme? **Kassavirta:** Miten tuotteet hinnoitellaan? **Kriittiset resurssit:** Mitkä re-surssit ovat niin kriittisiä, ettemme voi toimittaa arvolupaus ilman niitä? **Kriitti-set tehtävät:** Mitkä tehtävät on tehtävä, jotta arvolupaus voidaan toimittaa? **Avainpartnerit:** Mitä yhteistyökumppaneita tarvitaan toteuttaaksemme arvolupa-uksen? **Kustannusrakenne:** Mistä syntyvät kustannukset liiketoimintamallin to-teuttamisessa?

Tärkeintä liiketoimintamallin kehittämisesä on unohtaa, miten asiat tehdään normaalisti ja mikä on mahdollista. *Business Model Generation* -käsikirjassa toimintaprosessia kuvataan seuraavasti (Osterwalder & Pigneur 2010):

Taulukko 1. Liiketoimintamallin kehittämissprosessi

OMA IHANTEEMME	ASIAKASNÄKÖKULMA	KILPAILIJAT (markkinat)
<p>Kirjataan Business Model Canvasin jokaiseen ruutuun, mikä olisi organisaatiomme kannalta paras ratkaisu. Merkitään jokaiseen ruutuun ihannetilanne. Tärkein tehtävä on ihanneasiakkaidemme kuvaileminen, keitä haluamme tavoitella. Prosessissa voi edetä asiakasryhmä kerrallaan.</p>	<p>Tehdään toinen Business Model Canvas asettumalla asiakkaan asemaan. Miten asiat olisivat parhain päin asiakkaan näkökulmasta? Kuinka asiakas haluaa, että toimitamme tuotteet, mitä tuote tekee tai antaa, mistä hän löytää tuotteen? Haastatellaan potentiaalisia asiakkaita (agentit) ja tehdään kyselyitä sekä hyödynnetään olemassa olevia tietoja (asiakasrekisterit, osaamiskartoitukset). Asiakas ei aina osaa katsoa tulevaisuuden haasteisiin. Tarvitsemme ennakointitietoa asiakkaan toimintaympäristön muutoksista ja osaamistarpeista.</p>	<p>Kuvaamme uudelle BMC:lle, miten asiat tällä hetkellä tyypillisesti tehdään. Kuvataan kilpailevia organisaatioita ja heidän tuotteitaan. Miten erotumme kilpailijoista ja pääsemme pois kilpailusta (vrt. Sinisen meren strategia)?</p>

Kun yhdistämme ihannetilanteemme asiakkaan ihanteeseen ja erottaudumme nykyisistä toimijoista, pohjustamme oman menestyksemme. Lapin Korkeakoulukonsernin tulee olla luotettava, dynaaminen ja joustava aikuiskoulutuksen tarjoaja, joka kykenee vastaamaan asiakkaan tarpeisiin.

Lähteet

- Aho, Marita 2009. Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelman ennakointiryhmän ehdotuksia koulutus- ja työvoimatarpeiden ennakoinnin tehostamiseksi. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n kommenttipuheenvuoro 15.7.2009, www-sivut: http://www.tem.fi/files/24231/marita_aho.pdf, luettu 19.9.2013.
- Hiltunen, E. 2000. Heikot signaalit – teoriakatsaus, Futura, Vol. 2, www-sivut: <http://yritys20.wordpress.com/kirjan-sisalto/luku-3-yritys-20-ja-tulevaisuuden-ennakointi/>, luettu 19.9.2013.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen. Yritysjulkaisut. Edita, Helsinki.
- Kuusi, O., Hiltunen, E. & Linturi, H. 2000. Heikot tulevaisuuden signaalit. Metodix, www-sivut: <http://www.internetix.fi>, luettu 19.9.2013.
- Linna, E. & Saranne, M. 2012. Stepit-hankkeen loppuraportti koulutuksen muutosprosessihankeosio, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers Paperback. The United States of America.
- Turtiainen, J. 1997. Artikkelit: Työelämän muutosten ja koulutustarpeiden ennakoinnin analysointijärjestelmä. Työelämän ja koulutustarpeiden ennakoinnin menetelmiä käytäntöineen, www-sivut: <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/metodit/turti1.htm>, luettu 19.9.2013.
- Valtioneuvoston ennakointiverkosto 2007–2011. Loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 8/2011.

5.5. HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN PALAUTTEET

OUTI KOKKONEN

”Aikuiskoulutus työelämän ja alueen kehittäjänä” -koulutusosion arviointi

Koulutukseen osallistujilta kerättiin palautelomakkeet viimeisen lähipäivän jälkeen 3.10.2013. Kyselyyn vastasi 7 osallistujaa. Lomakkeessa pyydettiin arvioimaan koulutuksen järjestelyjä, toteutusta ja vaikuttavuutta vaihtoehdoilla heikko, välttävä, tyydyttävä, hyvä tai erinomainen. Osallistujia pyydettiin arvioimaan myös omaa aktiivisuuttaan ja oppimista sekä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman (HEKS) onnistumista vaihtoehdoilla täysin eri mieltä, melko eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Viimeiseksi kysyttiin ryhmätöiden teosta ja mikä oli koulutuksessa parasta ja pahinta.

Koulutuksen järjestelyt ja toteutus

Suurin osa vastaajista piti koulutuksen tiedottamista *erinomaisena* ja vuorovaikutus hanketiimin kanssa oli *hyvää* tai *erinomaista*. Lähes kaikki kokivat konkreettiset tilat *hyviksi*, mutta sähköisten oppimisympäristöjen toimivuus sai arvioita *tyydyttävä* (42 %) ja *hyvä* (42 %). Vain yksi vastaajista arvioi oppimisympäristöjen toimivuuden *erinomaiseksi*. Koulutuspäivien ajankohdat saivat arvosanan *hyvä* (100 %).

Sisällön ajankohtaisuus koettiin *hyväksi* tai *erinomaiseksi*. Opetusmenetelmien arviot hajaantuivat tasaisesti välille *tyydyttävä* – *erinomainen*. Koulutusmateriaali koettiin *hyväksi* tai *erinomaiseksi* kuten myös osallistujien osaamisen hyödyntäminen. Tehtävistä saatu palaute ja koulutukseen sisältyvä ohjaus saivat arvosanoja *tyydyttävä*, *hyvä* ja *erinomainen*. Jopa 57 % vastasi, että palautteen anto oli *tyydyttävää*.

Koulutuksen vaikuttavuus

71 % vastaajista koki, että koulutus vastasi henkilökohtaisiin oppimistavoitteisiin *hyvin*. 71 % oli sitä mieltä, että koulutus vastasi *hyvin* ennako-odotuksia ja vahvisti ammatillisia valmiuksia. Suurin osa vastaajista arvioi, että taustaorganisaatio hyötyy koulutuksesta ja osallistuja voi hyödyntää koulutuksessa saamiaan taitoja (*hyvä* tai *erinomainen* 86 %).

Oma aktiivisuus ja oppiminen sekä henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Kaikki vastaajat olivat omasta mielestään olleet aktiivisia koulutuksen aikana ja kokeneet verkostoituneensa konsernin aikuiskoulutustoimijoiden kanssa. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että he olivat oppineet koulutuksen aikana uusia asioita.

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma (HEKS) sai aikaan eniten hajontaa vastaajien välillä. Osa koki, saaneensa riittävät ohjeet HEKSin laatimiseen sekä riittävästi tukea ja ohjausta sen päivittämisessä. Muutama vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään tai koki, että ohjeita oli annettu liian vähän. Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa, oliko HEKS auttanut jäsentämään henkilökohtaisia kehittymistavoitteita. Osan mielestä HEKS oli auttanut ja osan mielestä ei. HEKSin päivittämisen koettiin jääneen vähälle huomiolle, mutta siitä huolimatta 71 % piti HEKSin laatimista hyödyllisenä.

Ryhmän kehittämistehtävä

Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että he olivat saaneet riittävästi ohjeita ryhmätyön laatimiseen. Lähes kaikki olivat myös sitä mieltä, että he olivat saaneet riittävästi tukea ja palautetta ryhmätyöskentelyyn. Osa vastaajista ei kuitenkaan osannut sanoa, oliko tukea ja palautetta saatu riittävästi. Ryhmän kehittämishanke koettiin kuitenkin yleisesti hyödylliseksi, ja ryhmätyöt onnistuivat hyvin.

Muuta

Vastaajat saivat kirjoittaa avoimiin kohtiin kehuja tai kehittämisehdotuksia. Kehittämiskohteina vastaajat mainitsivat, että koulutuksen alussa Moodle-koulutus olisi ollut tarpeellinen. Koulutuksessa käytettiin uuden sähköisen oppimisympäristön lisäksi osalle uutta PBL-menetelmää, minkä muutama osallistuja koki hankalaksi. Osa kuitenkin piti työtappaa hyvänä.

Hankalaksi koettiin työn ja koulutuksen yhteensovittaminen: aikaa koulutukselle ei meinannut löytyä. Myös tehtävien hahmottaminen koettiin koulutuksen alussa hankalaksi.

Vastaajien mielestä koulutuksessa parasta oli: yhteistyö ja sen kehittyminen, verkostoituminen, positiivinen ja kannustava ilmapiiri, ajankohtaisten asioiden tarkastelu, luottamuksen lisääntyminen, hyvä porukka sekä toimintamallin pohdinta. Vastaajien mielestä oli mukavaa, että osallistujia oli useasta eri korkeakoulusta. Koulutuksen aikana opittiin tuntemaan toisia paremmin.

Pohdintaa

Kokonaisuutena koulutus koettiin onnistuneeksi, vaikka myös muutamia kehittämiskohteita löytyi. Koulutuksessa käytettiin osalle uusia välineitä (Moodle) ja menetelmiä (PBL). Koulutuksen osallistujia olisi voitu perehdyttää alussa paremmin, varsinkin heitä jotka kokivat, että tarvitsevat ohjausta. Suurin osa vastaajista olisi toivonut enemmän palautetta tehdyistä tehtävistä.

Koulutukseen sitoutuminen koettiin välillä hankalaksi, koska aikaa ei tahtonut löytyä omien työkiireiden vuoksi. Koulutuksen keskeytti yli puolet osallistujista, mikä on harmillista. Tulevaisuudessa voitaisiinkin pohtia, miten koulutuksen järjestäjät saisivat osallistujat sitoutettua paremmin.

Erittäin positiivisena asiana pidettiin verkostoitumista eri toimijoiden kanssa. Yhteistyön koettiin lisäävän luottamusta. Myös tulevaisuudessa olisi hyvä yhdistää samassa koulutuksessa eri organisaatioiden väkeä.

VI KOHTI JATKUVAN OPPIMISEN TULEVAISUUTTA JA SYSTEMAATTISTA VERKOSTOTOIMINTAA

HELENA KANGASTIE, ANTTI KOSKI JA ANU PRUIKKONEN

Jatkuvan oppimisen tulevaisuus

Elinikäinen ja jatkuva oppiminen on nyt ja tulevaisuudessa suomalaisen yhteiskunnan ”valttikortteja”. Heiskanen (2010) toteaa, että viime vuosina suomalaisen yhteiskunnan kehitystrendejä ja tilaa on kuvattu monissa yhteyksissä tietoyhteiskunnan ja osaamisyhteiskunnan käsitteillä. Tietoa, osaamista ja innovaatioita tarvitaan, jotta Suomi pärjää globaalissa kilpailutaloudessa. Innovaatioiden ymmärtäminen monen eri tason toimintana suuntaa huomiota sekä yksittäisten ihmisten että organisaatioiden ja järjestelmien luovuuden ja oppimisen kysymyksiin. (Heiskanen 2010, 193-207.)

Tietoa, osaamista ja innovaatioita tarvitaan sekä sivistyksellisten, sosiaalisten että taloudellisten perusteiden pohjalta. Poikelan (2012) mukaan oppiminen ja kehitys ovat ennen kaikkea yhteisesti jaettua sosiaalista ja kulttuurista välttämättömyyttä. Oppiminen ei ole vain henkilökohtainen asia vaan mitä suurimmassa määrin globaali mahdollisuus. Oppiminen tarkoittaa kehitystä ja muutosta ja sen avulla yksilö muuttaa elämäänsä, luo edellytyksiä osallistua ja vaikuttaa yhteiseen toimintaan ja päämääriin. Myös ryhmät, yhteisöt ja organisaatiot, instituutiot ja yhteiskunnat voivat oppia, jos tahtovat. Oppimisen tuotos on osaaminen, mikä ei kuitenkaan tarkoita lopullista tulosta, sillä yksilöt ja yhteisöt voivat tulla paremmaksi ja viisaammaksi koko elinkaarensa ajan. (Poikela 2012, 23.)

Suomalainen koulutuspolitiikka rakentuu elinikäisen oppimisen periaatteelle. Hallituksen tavoitteena on nostaa suomalaiset maailman osaavimmaksi kansaksi vuoteen 2020 mennessä. Euroopan unionin aikuiskoulutuksen linjaukset on puolestaan esitetty Eurooppa 2020 –strategiassa. Strategian mukaan elinikäisen oppiminen ja

osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä välineitä tavoiteltaessa älykästä, kestäväää ja osallistavaa kasvua. Eu:n toimenpideohjelmassa (*Renewed Agenda for Adult Learning*) esitetään toimenpiteitä aikuiskoulutuksen kehittämiseksi vuosina 2012-2014. (CIMO)

Aikuiskoulutus on tärkeässä osassa EU:n koulutuspolitiikassa. Aikuiskoulutusta kehittämällä edistetään kilpailukykyä ja työllistymistä. Yksilötasolla tasolla tavoitteena on luoda mahdollisuuksia osallisuuteen, aktiiviseen kansalaisuuteen ja itsensä kehittämiseen. Erityistä huomiota kiinnitetään syrjäytymisvaarassa oleviin kohderyhmiin, joilla osaamisen kehittämisen tarve on suurin. (Euroopan unionin virallinen lehti)

Tavoitteeksi on asetettu, että vuoteen 2020 mennessä 25-64 –vuotiaista 15 % on aikuiskoulutuksessa mukana. Aikuiskoulutuksella nähdään olevan rooli talouskriisiin, väestön ikääntymiseen sekä talous- ja sosiaalistrategiaan liittyvissä toimissa. (Euroopan unioni virallinen lehti)

Toimenpideohjelmassa määritellään eurooppalaiselle aikuiskoulutukselle seuraavat painopistealueet:

- elinikäisen oppimisen ja liikkuvuuden toteuttaminen
- koulutuksen laadun ja tehokkuuden parantaminen
- tasapuolisuuden, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja aktiivisen kansalaisuuden edistäminen aikuiskoulutuksen avulla
- aikuisten luovuuden ja innovoinnin sekä heidän oppimisympäristöjensä kehittäminen
- aikuiskoulutusta koskevan tietopohjan parantaminen ja aikuiskoulutusalan seuranta.

Painopistealueiden kautta jäsenvaltioita kannustetaan muun muassa kehittämään aikuiskoulutukseen uusia toimintamalleja, joissa keskitytään oppimistuloksiin ja oppijan vastuuseen. Huomiota tulee kiinnittää myös yritysten sisäiseen koulutukseen ja työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen.

Koulutuksen laatua ja tehokkuutta pyritään edistämään kehittämällä aikuiskoulutukseen liittyvien sidosryhmien yhteistyötä. Viranomaisten, työmarkkinaosapuolten ja aikuiskoulutuspalveluja tuottavien tahojen yhteistyön kautta pyritään kehittämään erityisesti aluetason paikallisia oppimiskeskuksia. Oppimisympäristöjen kehittämisen osalta yhtenä selkeänä tavoitteena on hyödyntää uusia etäopiskelumah-

dollisuuksia verkko-oppimisen välineiden hyödyntämisen kautta. Toimintaohjelma kannustaa tehostamaan myös aikuiskoulutuksen tutkimusta laajentamalla sitä uusille aloille.

Sekä kansainväliset että kansalliset tavoitteet ja työelämässä yhä lisääntyvät siirtymät edellyttävät, että aikuisten koulutusmahdollisuudet turvataan. Aikuiskoulutuksella ja aikuisten oppimisella on tärkeä rooli myös yhteiskunnallisen osallistumisen ja yksilön hyvinvoinnin edistäjänä. Oppiminen ei pääty nuorena hankittuun tutkintoon, vaan jatkuu läpi elämän. Kaikki tasot kattavalla aikuiskoulutusjärjestelmällä luodaan edellytyksiä vastata muuttuvan työelämän osaamisvaatimukseen ja tarjota laadukkaita sivistyspalveluja. (KESU 2011–2016.)

Korkeakoulut huolehtivat omalta osaltaan aikuiskoulutuksen tavoitteiden saavuttamisesta. KESU (2011–2016) esittää myös korkeakouluille tavoitteen, jonka mukaan kaikille pitää turvata elinikäisen oppimisen mahdollisuus.

Korkeakoulutettujen työurat vaihtelevat ja työelämässä vaadittava osaaminen muuttuu. Tutkinnon jälkeisellä koulutuksella voidaan tukea muun muassa uusien työnkuvien ja asiantuntija-alojen syntymistä ja korkeakoulutettujen erikoistumista. Korkeakoulut suunnittelevat koulutustarjontaansa kokonaisuutena siten, että tutkintoon johtava ja muu koulutus vastaavat työelämän tarpeisiin yhtenäisenä kokonaisuutena.

Korkeakoulut huolehtivat siitä, että tutkinnon osien ja kurssien suoritusmahdollisuuksia on riittävästi tarjolla joko integroituna tutkintokoulutukseen tai erillisissä ryhmissä. Koulutus voidaan toteuttaa omaehtoisesti avoimena korkeakouluopetuksena, erillisinä opintoina tai maksullisena täydennyskoulutuksena esimerkiksi työnantajan tilauksesta. Pitkien etäisyyksien Lapissa etä- ja verkko-opetuksella on keskeinen asema, jotta aikuiskoulutus olisi kaikille mahdollista saavuttaa.

Alueen tarpeisiin vastaavien koulutuspalvelujen toteuttaminen edellyttää yhä tiiviimpää koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan integroitumista sekä käyttäjälähtöisten osaamis- ja kehittämiskokonaisuuksien ja -palveluiden tuottamista. Lisäksi alueelta tulevat osaamis- ja kehittämistarpeet sisältävät yhä useammin sekä korkeakouluille että ammatilliselle toisen asteen koulutukselle kuuluvia osaamisalueita ja sisältöjä. Korkeakoulujen ja toisen asteen tiivis yhteistyö osaamisen ja työelämän kehittämisspalveluissa on tulevaisuudessa entistä oleellisempää.

Lapin maakunnan pitkät etäisyydet ja harva asutus asettavat haasteita koulutus- ja TKI-palvelujen kehittämiseksi, koska palvelujen pitäisi olla kaikkien tavoitettavissa. Haasteeseen vastataan maakuntakorkeakoulutoiminnalla, joka palvelee kampusalueiden ulkopuolisia seutukuntia, ja on osa konsernin aikuiskoulutuspalveluja. Maakuntakorkeakoulutoiminta perustuu koordinoituun korkeakoulujen ja alueiden verkostoon. Verkoston osaaminen ja toiminta suunnataan seutukunnan kehittymisen kannalta keskeisille aloille painottaen alueen elinkeinopoliittisia tavoitteita ja huomioiden seutukuntien toisistaan poikkeavat tavoitteet, rakenteet ja kehitysvaiheet.

Seutukuntien ja korkeakoulujen maakuntakorkeakouluverkosto tuottaa systemaattisesti tietoa alueellisista koulutus- ja kehittämistarpeista, välittää tietoa korkeakoulujen osaamisesta ja palveluista sekä synnyttää seutukuntien tarpeiden mukaisia osaamis- ja kehittämiskokonaisuuksia ja -palveluja. Systemaattisuus voidaan nähdä toiminnan vahvuutena ja toisaalta tulevaisuudessa edelleen vahvistettavana tekijänä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arvioinnin (Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä 2013, 81) mukaan korkeakoulujen toiminoista on syntynyt vain vähän pysyviä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden toimintoja ja tulokset ovat jääneet lähinnä laajaksi, mutta pirstaleiseksi hanketoiminnaksi.

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin toimeenpano ja kehittäminen pyrkivät edistämään tavoitteiden saavuttamista. Verkostotoimintaan perustuvan toimintamallin toteutumisen haasteena on ”yhteen hiileen puhaltaminen” ja eri alojen asiantuntijoiden yhteistyö.

Verkostotoiminnan haasteet Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin toteuttamisessa

Verkostoituminen on eräs tapa organisoida toimintaa. Muutostilanteissa organisaatiot pyrkivät hakemaan mahdollisimman hyviä ja toimivia ratkaisuja, joilla tyydytetään olemassa olevat ja kasvavat tarpeet, samalla kun resurssit käyvät koko ajan niukemmiksi. Verkostoitumisella on lisäarvoa kustannusten tasapainottamisessa ja tehokkuuden tavoittelussa. Kaikkien koulutuspalvelujen järjestäjien ja tuottajien ei kannata tehdä samoja asioita, vaan verkostossa voidaan sopia työnjaosta, vastuista ja rooleista.

Lapin korkeakoulut ovat olleet muutosten pyörteissä aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämisprosessin aikana. Vuonna 2009 aloitettu rakenteellinen kehittäminen johti yhteiseen tahtotilaan ja Lapin korkeakoulukonsernin syntymiseen. Sen jälkeen sekä yliopistolaki että ammattikorkeakoululaki uudistettiin, samoin rahoitusmallit. Kun aikuiskoulutuksen kehittämistyötä ryhdyttiin tekemään vuonna 2009, mukana olivat Lapin kolme korkeakoulua.

Vuonna 2012 ryhdyttiin rakentamaan kahdesta ammattikorkeakoulusta yhtä Lapin ammattikorkeakoulua. Vuoden 2014 alusta Lapin korkeakoulukonsernin muodostaa Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu. Ne järjestävät ja organisoivat aikuiskoulutusta verkosto yhteistyönä.

Järvensivu ym. (2010) toteavat, että verkostotyön merkitys korostuu muutospainoiden alla. Muutokset voivat olla mahdollisuuksia mutta myös uhkia. Kun rakenteet muuttuvat nopeasti ja jatkuvasti, osallistuvien luottamusta ja sitoutumista on vaikeampi ylläpitää. Tämä puolestaan uhkaa verkoston toimintaedellytyksiä. (Järvensivu ym. 2010, 3.) Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin toteuttamisessa on tärkeää huolehtia muutosten pyörteissä luottamuksesta, sitoutumisesta ja toimintaedellytyksistä. Vahva verkosto tukee uuden suunnan löytymistä.

Lapin korkeakoulukonsernin johdon linjaaman tavoitteen, yhteisten aikuiskoulutuspalvelujen kehittämisen taustalla on ”oivallus” siitä, että toimintaympäristömme muutokset edellyttävät aikaisempaa tiiviimpää yhteistyötä. Näistä lähtökohdista on lähdetty määrittelemään LUC-aikuiskoulutuspalvelujen verkostomaisen toiminnan lähtökohtia.

Lapin aikuiskoulutuksen verkostomaista toimintamallia kehitettäessä on huomioitava, että eri toimijoilla on yhteistyössä omat tavoitteensa. Tavoitteet taas vaikuttavat toimijoiden kiinnostuksen kohteisiin ja sitoutumiseen. Motivaatio verkostoyhteistyöhön voi syntyä yksittäisen koulutushankkeen kautta, ja osa toimijoista tarkastelee verkostoyhteistyötä myös strategisella tasolla. Tavoitteena on, että kehitettävässä toimintamallissa pystytään huomioimaan verkostoyhteistyön eri tasot ja toimijoiden erilaiset tavoitteet.

Järvensivu ym. (2010, 3) ovat eritelleet verkostoitumisen haasteita. Verkostoitumisen tärkeys ymmärretään jo laajalti, mutta yhteistyön tekeminen ja hyödyntäminen on havaittu käytännössä haasteelliseksi. Eräs keskeinen hankaluus on, että verkos-

totyön käsite on väsynyt käytössä. Lisäksi käsite on saanut rinnalleen synonyymejä, kuten tiimityö ja kumppanuuksien rakentaminen.

Käsitteen väsymiseen on voinut vaikuttaa se, että verkostoitumisen edistämässä on jääty osittain puheen tasolle. Yhteistyön systemaattisuutta on voitu korostaa, mutta toiminta ei ole kuitenkaan käytännössä juurikaan muuttunut. Lapin aikuis-koulutuksen toimintamallin kehittämisessä ja toimeenpanossa myönteistä on se, että luottamusta ja sitoutumista on rakennettu verkostoituneen kehittämisprosessin mukaisesti, (vrt. hierarkkinen kehittämisprosessi, Järvensivu ym. 2010, 7-8). Luottamus kohdistuu verkostoon ja sen kykyyn tuottaa innovaatio eli toimintamalli. Kehittämisen keskiössä on ollut yhteistyö ja hiljaisen tiedon jakaminen. Verkoston konkreettisena toimintana ja tuloksena on aikaansaatu toimintamalli.

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin toteuttamisen haasteena voi olla, että arki-työltä ei jää aikaa yhteistyöneuvotteluihin, oman organisaation tai yksikön intressit eivät käy yksiin toisen organisaation tai yksikön kanssa, hierarkkisen linjajohdon ja horisontaalisen yhteistyön toimintalogiikat ohjaavat eri suuntiin, rakenteet eivät tue yhteistyötä tai ”henkilökemiat” eivät kohtaa (vrt. Järvensivu ym. 2010, 3).

Nämä esteet voidaan kuitenkin ylittää tekemällä pitkäjänteistä yhteistyötä ja lisäämällä luottamusta. Keskinäinen luottamus edistää ihmisten, alojen ja organisaatioiden yhteistä oppimista, tiedon käsittelyä ja jakamista. Se mahdollistaa aikuiskoulutuksen asiakkaiden laadukkaan palvelemisen niin yksilö kuin organisaatiotasolla.

Johtamisen tulee edistää verkoston toimivuutta, luottamusta ja sitoutumista. Verkostoissa luottamusta ja sitoutumista voidaan tarkastella paitsi ihmisten välillä, myös organisaatioiden ja sen eri yksiköiden välillä. Yksittäisten henkilöiden, yksiköiden ja organisaatioidenkin välille voi syntyä syvää luottamusta ja sitoutumista, kun osapuolet tuntevat toisensa riittävän hyvin.

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin verkoston johtamiseen tarvitaan tuntemista, luottamusta ja sitoutumista, jolloin verkosto-osaaminen kehittyy ja verkosto tuottaa aikuiskoulutuksen haasteisiin ratkaisuja. Lisäksi tarvitaan jatkuvaa keskustelua, neuvottelua ja sopimista, kuinka toimintamallin prosessin osat toteutetaan. Verkoston johtaminen ei ole samanlaista kuin hierarkkisessa johtamisjärjestelmässä. Järvensivu ym. (2010) kuvaavat verkoston johtamista jaettuna johtajuutena. Verkostoissa tehtävät voivat määräytyä dynaamisesti tilanteen mukaan. Vaikka verkostolle on määritelty *verkostojohdaja* tai *verkostokoordinaattori*, on mahdollis-

ta että monet henkilöt osallistuvat verkoston johtamiseen. Verkoston jäsenet voivat omalla tahollaan ja tavallaan johtaa verkostoa, ja verkostoissa johtaminen ei näin ollen välttämättä liity johtajan muodolliseen asemaan. (Järvensivu ym. 2010, 17.)

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin verkoston johtaminen on kehittämisprosessin aikana perustunut jaettuun johtamiseen. Jatkossa haasteena on kehittämisprosessin aikana yhteistyössä syntyneen verkostajohtajuuden mallin jatkaminen. Nyt kun tavoite on saavutettu ja toimintamalli rakennettu aletaan työn tuloksia levittää laajemmalle. Samalla kohtaamme uuden luottamukseen ja sitoutumiseen liittyvän haasteen: uudet osallistujat pitäisi nyt saada luottamaan aikuiskoulutusverkoston kehittämisiin ratkaisuihin ja sitoutumaan niiden käyttöönottoon. Uusi osallistujakenttä haastaa verkoston pätevyyden ja toimintamallin toimivuuden.

Lapin korkeakoulukonsernin toimintamallin toimivuutta voidaan tulevaisuudessa arvioida verkostajohtamisen toimivuuden kautta. Tällöin LUC–aikuiskoulutuksen sisäistä verkostoyhteistyötä ja sen toimivuutta laajemminkin voidaan arvioida esimerkiksi seuraavien kriteerien kautta:

- Onko toimijoiden välillä vuorovaikutusta?
- Miten toimijat ovat valikoituneet mukaan?
- Kuinka tiivistä ja avointa vuorovaikutus on?
- Onko erilaisia tulkintoja kyetty lähentämään?
- Miten verkostoyhteistyö on vaikuttanut prosessien laatuun?
- Eteneekö prosessi jne?

Aikuiskoulutuksen toimintamallin yhteistyöllä ja verkostolla on tarkoitus edistää korkeakoulujen yhteiskunnallista ja alueellista vaikuttavuutta. Korkeakoulujen alueellista vaikuttavuutta arvioidaan tällä hetkellä vaihtelevasti. Aikuiskoulutuksen toimintamallia tullaan arvioimaan alueellisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Vaikuttavuuden arviointimallin tulisi kohdistua korkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta edistäviin rakenteisiin, prosesseihin ja tuloksiin. (Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä 2013, 94). Aikuiskoulutuksen toimintamallin vaikuttavuuden arvioinnin kohteiden määrittäminen onkin yksi lähitulevaisuuden haasteista.

Lähteet

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, www-sivut: <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>, luettu 12.11.2013.

CIMO, www-sivut: http://www.cimo.fi/nakokulmia/kansainvalinen_yhteistyö/aikuiskoulutus, luettu 5.11.2013.

Euroopan unionin virallinen lehti: Neuvoston päätöslauselma uudistetusta eurooppalaisesta aikuiskoulutusohjelmasta: 2011/C 372/01, www-sivut: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:372:0001:0006:FI:PDF>, luettu 5.11.2013.


Heiskanen, T. 2010. Artikkelit ”Innovatiivisuuden ehdot työelämässä” teoksessa Collin, K.; Paloniemi, S.; Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. WSOYpro Oy, Helsinki.

Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri & Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveystalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, www-sivut: <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>, luettu 30.9.2013.

KESU 2011–2016. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämisen suunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriö, www-sivut: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/Kesu_2011_2016_fi.pdf, luettu 15.10.2013.

Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä 2013. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti. Korkeakoulun arviointineuvoston julkaisuja 5:2013, www-sivut: www.kka.fi/files/1925/KKA_0513.pdf, luettu 1.11.2013.

Poikela, E. 2012. Artikkelit ”Jatkuva oppiminen koulutusstrategian lähtökohtana” teoksessa Kivekäs, Marja; Eeronheimo, Anna-Liisa; Kangastie, Helena; Kokkonen, Outi & Kunnari, Kauko (toim.) 2013. Nuotiotulilla – keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. Aikuiskoulutuksen artikkelikokoelma. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C 34. Kopijyvä Oy, Jyväskylä, www-sivut: <https://arkki.ramk.fi/RAMK/julkaisutoiminta/Julkaisut/Nuotiotulilla-keskustelua%20Lapin%20aikuiskoulutuksesta.pdf>, luettu 1.11.2013.



Lapin alueella on käynnistynyt voimakas elinkeino- ja ikärakenteeseen liittyvä muutosvaihe. Työvoimasta poistuvien määrä on suurempi kuin työmarkkinoille tulevien määrä. Elinkeinorakenteessa tapahtuu muutoksia, joiden seurauksena alueen osaamistarpeet muuttuvat. Ammatillisen osaamisen merkitys kasvaa ja samanaikaisesti on tarve korkeakoulutuksen omaavan työväestön osuuden kasvattamiselle. Lapissa korkeakoulutetun työväestön osuus on muuta maata alhaisempi. Lisäksi on nähtävissä, että osaamistarpeet ovat muodostumassa aikaisempaa monialaisemmiksi.

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen tavoitteena on ollut edistää Lapin alueen aikuiskoulutusta sekä huomioida aikuiskoulutuksen muuttuvat tarpeet ja alueellisen organisoinnin haasteet. Hankkeella on ollut tärkeä tehtävä myös Lapin korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen kehittämisessä. Lapin aikuiskoulutuksen haasteisiin vastaaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä eri koulutusorganisaatioiden välillä.

Tässä julkaisussa esitellään Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen toteutusta ja tuloksia. Julkaisu tarjoaa samalla katsauksen tämän päivän aikuiskoulutuskenttään Lapissa sekä näkökulmia tulevaisuuden aikuiskoulutukseen.

ISBN 978-952-484-699-8 (print)

ISBN 978-952-484-700-1 (pdf)

ISSN 1239-0658



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto