

Sanna Autio

OPETUKSEN
TUKIPALVELUJEN
KEHITTÄMINEN

Mikkelin ammattikorkeakoulun
opiskelijapalvelut

Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ko.


Joulukuu 2009




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 9.12.2009
Tekijä Sanna Autio		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Nimeke Opetuksen tukipalvelujen kehittäminen Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijapalvelut		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena on opetuksen tukipalvelujen kehittäminen Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijapalveluissa. Opinnäytetyö perustuu tapaustutkimukseen, jonka tutkimusongelmana oli, miten opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien välistä yhteistyötä voisi parantaa ja toimintatapoja yhtenäistää. Tavoitteena oli laatia kehittämissuunnitelma opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien yhteistyön kehittämiseksi, sekä pohtia opintosihteerin tulevaisuuden työnkuvaa.</p> <p>Tutkimus koostui kahdesta osasta, sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Koulutusohjelmien opintoasiainhallinnosta vastaavien opintosihteerien mielipiteitä koostettiin teemahaastattelujen avulla. Koulutus- ja opiskelijavastaaville opettajille kohdistettiin lomakekysely. Tutkimusosioiden tarkoituksena oli kartoittaa laitosten hyviä toimintatapoja, yhteistyön muotoja, vastuunjakoa sekä mahdollisia ongelmakohtia ja kehittämiskohteita.</p> <p>Teoreettinen viitekehys pohjautuu asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteisiin, nykyaikaisten oppilaitosorganisaatioiden johtamiseen ja yhteistyön kehittämiseen työyhteisössä. Teoriaosuudessa on käsitelty myös opiskelijan ohjauksen kehittämistä ammattikorkeakouluissa.</p> <p>Kehittämissuunnitelman tärkeimpänä teemana on opintosihteerien ja koulutusohjelmien välisten hyvien toimintatapojen levittäminen kaikkeen koulutusohjelmayhteistyöhön. Hyvien toimintatapojen myötä yhteistyön sujuvuutta ja avointa vuorovaikutusta voidaan lisätä. Teorian perusteella tulee huomioida, että ammattikorkeakoulu on asiantuntijaorganisaatio, jossa asiantuntijoiden sitoutumista, motivaatiota ja luovuutta tulisi tukea. Luomalla joustavia osaamisverkostoja koulutusohjelmamarajat ylittäen, voidaan henkilöstön monipuolista osaamista hyödyntää paremmin.</p> <p>Opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien yhteistyön luontevimmaksi kehittämiskohteeksi nousi tutkimusten perusteella opiskelijan ohjaus. Yhteistyön tiivistämisen avulla voidaan vaikuttaa opiskelijan opintojen edistymisessä mahdollisesti ilmenevien ongelmien ennaltaehkäisyyn.</p>		
Asiasanat (avainsanat) ammattikorkeakoulu, koulutus, opiskelijapalvelut, opintotoimisto, opetus, opintoneuvonta, asiantuntijaorganisaatio, työyhteisö, yhteistyö, vuorovaikutus, osaaminen		
Sivumäärä 112	Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:amk-200912087425
Huomautus (huomautukset liitteistä) liitteitä 10 kpl		
Ohjaavan opettajan nimi Marja-Liisa Kakkonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijapalvelut

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 9 December 2009
Author Sanna Autio	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence	
Name of the master's thesis Developing the Support Services of Education Student Services of Mikkeli University of Applied Sciences		
Abstract <p>The master's thesis was based on the case of developing the support services at student services of Mikkeli University of Applied Sciences. The research problem was how we could improve the collaboration between student services and degree programmes and to make working methods more systematic. The aim of this study was to prepare a development strategy to improve the collaboration. The other purpose was to consider the job description of a study secretary in the future.</p> <p>The data were collected by using both qualitative and quantitative methods, theme interviews and a questionnaire. The interviews concentrated on the viewpoints of study secretaries. The questionnaire to the student counsellors and the teachers responsible for the degree programmes was designed so that they also had the opportunity to express their opinions. The aim was to collect the best working methods, the forms and possible problems of collaboration and main points requiring development.</p> <p>The framework of the study was based on the theory describing the special characteristics of expert organizations, managing educational institutions and developing the collaboration in work communities. The methods of developing student counselling were also under consideration.</p> <p>The main point of the development strategy was to make the working methods more systematic in order to improve the collaboration between student services and degree programmes and to increase explicit communication. According to the theory, it would be important to consider the university of applied sciences as an expert organization where commitment, motivation and creativity should be supported. The diverse knowledge of experts could be exploited by creating flexible networks across degree programmes.</p> <p>The most suitable way for developing collaboration was student counselling. Especially preventing problems in the progress of students' studies could be possible by strengthening the collaboration between student services and degree programmes.</p>		
Subject headings, (keywords) university of applied sciences, education, student services, student affairs office, teaching, student counselling, expert organization, working community, collaboration, communication, knowledge		
Pages 112	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:amk-200912087425
Remarks, notes on appendices 10 appendixes		
Tutor Marja-Liisa Kakkonen	Master's thesis assigned by Student Services, Mikkeli University of Applied Sciences	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1 Tavoitteet ja rajaus	2
2.2 Tutkimusongelma.....	4
2.3 Tutkimusmenetelmä.....	5
2.4 Opinnäytetyöprosessi	7
3 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU/OPISKELIJAPALVELUT	8
3.1 Opetuksen tukipalvelut.....	8
3.2 Nykytilanteen analysointi.....	9
3.3 Toimeksiantajaorganisaatio.....	11
3.4 Liittymäkohdat organisaation toimintaan	13
3.5 Opiskelijan ohjaukseen osallistuvat tahot	14
3.6 Ohjauksen tavoitteet ja organisointi.....	16
5 OPPILAITOS ASIAANTUNTIJAORGANISAATIONA	18
5.1 Ammattikorkeakoulun toimintaympäristö	18
5.2 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä	23
5.3 Asiantuntijaorganisaation johtaminen.....	27
6 HENKILÖSTÖ ORGANISAATION VOIMAVARANA.....	31
6.1 Osaamisvaatimukset ja edellytykset	32
6.2 Sitoutuminen ja motivaatio	34
6.3 Yhteistyön merkitys ja ilmeneminen	37
6.4 Vuorovaikutustasot ja yhteistyön muodot.....	41
6.5 Viestintä ja tiedonjakaminen.....	45
7 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT	49
7.1 Opintosihteerien haastattelut.....	50
7.1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	50
7.1.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja tiedonkeruumenetelmä.....	51
7.1.3 Aineiston analysointi	51
7.2 Opintosihteerien haastattelutulokset	52
7.2.1 Koulutus ja työkokemus	53
7.2.2 Työn ohjeistus ja perehdyttäminen	54

7.2.3 Työtehtävät	55
7.2.4 Koulutusohjelmayhteistyössä hoidettavat tehtävät.....	60
7.2.5 Toimintatapojen kehittyminen.....	62
7.2.6 Tiedonkulku.....	64
7.2.7 Vuorovaikutus.....	66
7.2.8 Kehittämishalukkuus	68
7.2.9 Yhteenveto haastattelutuloksista	71
7.3 Kysely opiskelija- ja koulutusohjelmavastaaville opettajille.....	73
7.3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	73
7.3.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja tiedonkeruumenetelmä.....	74
7.3.3 Aineiston analysointi	75
7.4 Opiskelija- ja koulutusohjelmavastaavien opettajien kyselyn tulokset.....	76
7.4.1 Taustatiedot ja työnjako.....	77
7.4.2 Työnkuva ja tyytyväisyys työhön.....	79
7.4.3 Yhteistyön nykytilanne ja kehittämiskohteet.....	82
7.4.4 Yhteenveto kyselyn tuloksista	85
8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	87
8.1 Asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittäminen.....	88
8.2 Osaamisverkostojen luominen	90
8.3 Opettajien yhteistyö opiskelijapalvelujen kanssa.....	93
8.4 Opiskelijan ohjauksen kehittäminen	100
9 POHDINTA	104
9.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	104
9.2 Vastaukset tutkimusongelmaan.....	107
9.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	109
10 LOPUKSI.....	110
LÄHTEET	113
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on opetuksen tukipalvelujen kehittäminen Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijapalveluissa. Tarkastelun kohteena on opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien välinen yhteistyö. Opiskelijapalvelujen tehtävänä on huolehtia opintoasiainhallinnosta kaikissa Mikkelin ammattikorkeakoulun yksiköissä. Jokaisella kampuksella on oma opintotoimistonsa, jotta opiskelijoiden palveleminen tapahtuisi mahdollisimman lähellä käytännön opetustoimintoja. Opintoasiainhallinto toteutetaan yhteistyössä koulutusohjelmien kanssa, erityisesti koulutusohjelmien koulutus- ja opiskelijavastaavien opettajien kanssa. Koulutusvastaavat opettajat vastaavat koulutusohjelman koordinoinnista ja opiskelijavastaavat opettajat hoitavat opiskelijoiden asioita yhdessä opintosihteerin kanssa.

Kasarmin kampuksella Mikkeliissä vastataan opiskelijapalvelujen yleistehtävistä, kuten yhteishausta, markkinoinnista (osittain), opiskelijahallinto-ohjelma Asion pääkäytöstä, opiskelijatilastoinnista, virtuaali-amk-opintojen koordinoinnista, ura- ja rekrytointipalveluista (jobstep) ja alumnitoiminnasta. Opiskelijapalveluille kuuluvat myös opintotuki- ja tutkintolautakunnan tehtävät. Yleistehtäviä hoitaa neljä opintosihteerä ja palvelupäällikkö osallistuu myös aktiivisesti kaikkiin tehtäviin. Lisäksi jokaisella kampuksella toimivat koulutusohjelmien omat opintosihteerit (10 kpl). Koulutusohjelmia on yhteensä 20 kpl, joista kolme on englanninkielisiä. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia koulutusohjelmia on 7 kpl. Opintotoimiston palveluja tarvitsevat opiskelijoiden lisäksi myös opettajat.

Mikkelin ammattikorkeakoulun kampukset sijaitsevat Mikkeliissä, Savonlinnassa ja Pieksämäellä. Vuoteen 2012 mennessä kaikki Mikkelin kampukset yhdistetään ja Kasarmin kampuksesta tulee yli 3500 opiskelijan opiskelupaikka. Toimintojen keskittäminen vaatii opintoasiainhallinnon uudelleen tarkastelua ja työnjaon selkeyttämistä. Opiskelijamäärän lisäksi myös toimintatavat vaihtelevat laitoksittain ja opintosihteeereillä on hoidettavana useita erilaisia, toisistaan poikkeavia tehtäviä.

Opinnäytetyöni koskettaa erityisesti opiskelijapalveluja, mutta myös laitosten toiminta on tarkastelun alla. Opiskelijoiden opintoihin vaikuttavaa taustatyötä tehdään paljon sekä opintotoimistoissa että laitoksilla, ja tämän takia yhteistyön sujuvuus on erityisen

tärkeää. Ammattikorkeakoulu organisaationa on monitahoinen ja henkilöstö koostuu eri alojen asiantuntijoista, sekä opettajista että muusta henkilöstöstä.

Ammattikorkeakoululla on tärkeä tehtävä alueellisena kehittäjänä ja organisaatiota on pyritty kehittämään verkostomaiseen suuntaan. Organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa toimimisen myötä henkilöstön nykyinen työnkuva muodostuu monenlaisista työtehtävistä ja osaamisvaatimukset ovat kasvaneet. Tähän liittyen opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys liittyy asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteisiin, nykyaikaisten oppilaitosorganisaatioiden johtamiseen ja yhteistyön kehittämiseen työyhteisössä.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia kehittämissuunnitelma opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien yhteiseen käyttöön sekä toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa laitosten hyviä toimintatapoja, yhteistyön muotoja, vastuunjakoja sekä mahdollisia ongelmakohtia ja kehittämiskohteita. Lähtökohtaanalyysi sisältää sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen, joiden tulosten perusteella olen kartoittanut nykyisiä toimintatapoja ja kehittämiskohteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena olivat opintosuhteet ja kvantitatiivisen tutkimuksen kohteena opiskelija- ja koulutusohjelmavastaavat opettajat.

2.1 Tavoitteet ja rajaus

Toiminnan kehittämisen kuuluu olla jatkuvaa työtä missä tahansa organisaatiossa ja suunnitteleamalla sitä laatutyön periaatteiden mukaisesti sekä systemaattisen seurannan avulla, päästään parempiin tuloksiin. Lecklin (2002, 18 - 19) pitää laadun kehittämisen lähtökohtana asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Toisaalta laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen. Opiskelijapalvelut ovat vuodesta toiseen saavuttaneet erittäin hyviä tuloksia sekä henkilöstölle että opiskelijoille suunnatuissa laatukselyissä. Tästä näkökulmasta kehittämissuunnitelman laatiminen oli haasteellista, koska opiskelijapalvelut ovat täyttäneet erinomaisesti tehtävänsä ammattikorkeakoulun organisaatiossa.

Mikkelin ammattikorkeakoulu muodostuu useista eri laitoksista, joilla on oma historiansa koulutusyksikköinä. Toimintakulttuurit poikkeavat joissakin asioissa suuresti toisistaan ja tämä vaikuttaa suoranaisesti myös opiskelijapalvelujen toimintaan. On olemassa paljon erilaisia toimintatapoja opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien yhteistyössä, joten tutkimuksen kohteeksi valitsin hyvien toimintatapojen, yhteistyön muotojen ja mahdollisten ongelmakohtien kartoittamisen. Syy, miksi valitsin juuri kyseisen tutkimuskohteen on se, että Mikkelin kampusten yhdistyessä toimintatapoja tulisi yhtenäistää ja opintosihteerien roolia koulutusohjelmissa tarkentaa. Yhteistyön sujuminen ja työnjako vaikuttaa myös opiskelijoihin ja mm. ongelmat opiskelijan opintojen edistymisessä voitaisiin mahdollisesti tiiviimmän yhteistyön avulla huomata aikaisemmin.

Lillrankin (1998, 127) mukaan laatujohtamista tarvitaan erityisesti niissä isoissa organisaatioissa, joissa asiakas on kaukainen ja tuntematon, työntekijöiden osaaminen on kapea-alaista, toimitteet on moniulotteisia ja vaativat erikoistumista, ja prosessit ovat monivaiheisia. Mielestäni ammattikorkeakoulu organisaationa on juuri tällainen, koska opettajien osaaminen on erikoisosaamista ja lisäksi tarvitaan suuri joukko tukipalvelujen henkilökuntaa, joiden työnkuvat ja prosessit ovat monivaiheisia ilman selkeää numeraalista tulostavoitetta.

Kehittämissuunnitelman tavoitteena oli kehittämis ehdotusten laatiminen, joiden avulla toimintatapoja voidaan yhtenäistää ja tukitoimintoja kehittää opettajien työn helpottamiseksi. Uskon, että kehittämissuunnitelmani avulla voidaan lisätä eri koulutusohjelmien tietoisuutta siitä, miten yhteistyö on muissa koulutusohjelmissa järjestetty, ja mitkä käytännöt tehostavat erityisesti opiskelijoiden ohjausta ja neuvontaa.

Rajasin työtäni siten, että kohdistin tutkimukseni vain koulutus- sekä opiskelijavastaavien opettajien ja opintosihteerien välisiin työskentelytapoihin. Opintosihteereistä tutkimukseni kohteena olivat ainoastaan koulutusohjelmien opintoasiainhallinnosta vastaavat opintosihteerit. Lisäksi olen keskittänyt tutkimukseni ja kehittämis ehdotukset koskemaan nimenomaan yhteistyön parantamista, koska opiskelijapalveluissa yksikön sisäisissä perustoiminnoissa ei ole tällä hetkellä merkittävästi parannettavaa.

2.2 Tutkimusongelma

Tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelman määrittämisellä ja tutustumisella aikaisempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Joskus voidaan joutua tekemään esitutkimus eli pilottitutkimus, jotta tutkimusongelma saadaan rajattua ja täsmennettyä. (Heikkilä 2004, 22.) Aiheeseen perehtyminen ja tutkimusongelman rajaaminen sekä muotoileminen selkeyttävät tutkijalle sen, mitä hän haluaa saada selville. Teoriataustan perusteella saa käsityksen siitä, millaisia tutkimuksia aiheesta on aiemmin tehty. (Metsämuuronen 2006, 38.)

Opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien yhteistyöhön liittyvää aiempaa tutkimustietoa en löytänyt, sen sijaan aiemmin on kyllä tutkittu ammattikorkeakoulun opettajien työtä ja oppilaitoksia organisaatioina. Yhteistyöhön ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvää teoretietoa oli hyvin saatavilla, mutta sen monimuotoisuuden vuoksi teorian jäsentäminen oli haasteellista.

Metsämuurosen (2006, 40) mukaan hypoteesin avulla kuvataan muuttujien välistä yhteyttä ja siinä esitetään väite, jonka paikkansapitävyyttä testataan. Laadullisessa tutkimuksessa taas edetään usein käytännön ilmiöstä ja havainnoista teoriaan (Anttila 2006, 276). Minulla ei alkuvaiheessa ollut selkeää näkemystä siitä, miten yhteistyö koulutusohjelmien ja opiskelijapalvelujen välillä toimii. Jonkinlainen käsitys oli etukäteen siitä, että toimintatavat ja opintosuhteiden työnkuvat vaihtelevat jonkin verran laitoksesta riippuen. Koskisen ym. (2005, 42) mukaan ero laadullisen ja tilastollisen tutkimuksen välillä on usein se, että laadullisessa tutkimuksessa hypoteesit kehitetään yleensä vasta aineiston keruu- ja analysointivaiheessa.

Tutkimusongelman määrittely auttaa tutkimusasetelman suunnittelussa, aineistonkeruumenetelmien valinnassa ja sen arvioinnissa, millaista aineistoa kannattaa kerätä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 15). Tutkimusongelma voi muodostua esimerkiksi yhdestä pääkysymyksestä ja tarkentavista alakysymyksistä. Ongelman rajaus johdattaa kehittämisen kannalta kriittisten tekijöiden tarkasteluun. (Anttila 2006, 493.) Alusta asti minulle oli selvää mitä halusin tutkia ja opinnäytetyöni päätutkimusongelmaksi muotoutui: Miten opiskelijapalvelujen ja opettajien yhteistyötä voisi parantaa ja toimintatapoja yhtenäistää? Alaongelmia olivat: Mitä ongelma-kohtia toimintatavoissa ilmenee? Miten toimintatavat eroavat koulutus-

ohjelmittain? Miten kiinnostuneita koulutusohjelmat ovat yhteistyön kehittämisestä? Pysin löytämään vastauksia tutkimusongelmiini sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen avulla.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia (Metsämuuronen 2003, 171). Tapaus- eli casetutkimuksen kohteena on yleensä yritys tai yrityksen osa. Kyseessä on tutkimusote, jossa keskeistä on tapauksien kerääminen ja analysointi. (Koskinen ym. 2005, 154.) Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista omaan tutkimukseeni soveltuvin oli mielestäni tapaustutkimus, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien välisiä toimintatapoja ja kartoittaa niiden perusteella kehittämiskohteita. Opinnäytetyöhöni ei ollut tarkoitus sisällyttää kehittämissuhteiden toteuttamista, mihin tarkoitukseen olisi soveltunut parhaiten toimintatutkimus.

Yin (2003, 83) on kuvannut tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii tapahtumaa tai ihmistä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen etuna on se, että siinä voidaan käyttää useita aineistonkeräysmenetelmiä. Tutkimuskohteeseen vaikuttavat useat sisäiset tai ulkoiset tekijät, joista pyritään antamaan mahdollisimman seikkaperäinen ja kokonaisvaltainen kuvaus. Sen avulla voidaan saada esille oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. (Anttila 2006, 286 – 287.)

Aineiston pääasialliseksi keräysmenetelmäksi valitsin haastattelun, koska kirjallista materiaalia opintosihteerien työtehtävistä ei prosessikuvausten lisäksi juurikaan ole olemassa. Aineistoa keräsin haastattelujen lisäksi myös lomakekyselyn avulla. Yin (2003, 83) listaa myös muita hieman harvemmin käytettyjä menetelmiä, kuten arkistolähteet, havainnointiaineistot sekä fyysiset esineet. Havainnointia olen käyttänyt jatkuvasti toimiessani itsekin opintosihteerinä, mutta systemaattista dokumentointia en havainnoistani ole tehnyt, vaan ne ovat helpottaneet lähinnä johtopäätösten ja kehittämissuhteiden tekemistä. Anttilan (2006, 469) mukaan monipuolista aineiston keräysmenetelmien käyttöä kutsutaan triangulaatioksi, jossa samaa tutkittavaa ilmiötä lähestytään monelta eri suunnalta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeräysmenetelmistä haastattelu on Anttilan (2006, 196) mukaan helppo tapa kerätä suuriakin aineistoja. Teemahaastattelu on etukäteen suunniteltu perustuvaksi valittuihin teemoihin. Strukturoinnin tarkoituksena on varmistaa, että haastattelussa käsitellään juuri niitä aiheita, joita oli tarkoituskina. Opintosihteereiltä saatavan tutkimusaineiston keräsin teemahaastattelujen avulla. Löysin joitakin ongelmakohtia tiettyjen koulutusohjelmien kanssa tehtävässä yhteistyössä, kartoitin hyviä toimintatapoja sekä keräsin kehittämisehdotuksia.

Kvantitatiivisen tutkimuksen voi tehdä tarkastelemalla valmiita aineistoja tai keräämällä tiedot itse. Valmiita tietoja voi kerätä tietokannoista, rekistereistä tai tilastoista. Survey-tutkimus on käyttökelpoinen silloin kun tutkittavia on paljon ja siinä aineisto kerätään käyttämällä tutkimuslomaketta. Havainnointitutkimus ja kokeellinen tutkimus ovat myös kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeräysmenetelmiä. (Heikkilä 2004, 18 - 21.) Koulutus- ja opiskelija-vastaaville kohdistamani tutkimuksen toteutin lomakekyselynä, jolloin osittain käytin aineistonhankinnassa myös kvantitatiivista tiedonkeruumenetelmää.

Survey-tutkimuksessa käytetään valmiita strukturoituja kysymyksiä, jolloin aineiston analysointi tilastollisilla menetelmillä on helppoa (Anttila 2006, 236). Suunnittelin lomakekyselyn toteutettavaksi internetin avulla, koska Mikkelin ammattikorkeakoululla on käytössä Webropol-ohjelma. Kyseinen ohjelma on helppokäyttöinen ja nopea sekä kyselyn laatijalle että vastaajalle. Koulutusohjelmien koulutus- ja opiskelijavastaaviin kohdistamassani tutkimuksessa selvitin koulutusohjelmien tehtäväkenttää ja kartoitin myös, mihin toimintoihin koulutusohjelmat haluaisivat opintosihteerin osallistuvan ja miten kiinnostuneita koulutusohjelmat ovat yhteistyön kehittämisestä.

Teoreettisen viitekehyksen hahmottaminen oli aluksi vaikeaa, koska tein tutkimukset ensin ja lähdin vasta sen jälkeen etsimään teoriasta vastauksia tutkimusongelmiini. Käytin siis aineistolähtöistä menetelmää. Aineistostani nousi esille tietyt teemat, joiden perusteella lähdin etsimään kirjallisuutta ja aiempia teorioita aiheeseen liittyen. Anttila (2006, 377) kuvaa aineistolähtöisenä menetelmänä Grounded Theory menetelmää, jossa teoria rakentuu systemaattisen aineiston käsittelyn perusteella. Teorian tulee olla yhteydessä käytäntöön ja sen tulee olla muokattavissa myöhemminkin.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Tutkimussuunnitelma laaditaan yksityiskohtaisesti ja siitä tulisi käydä ilmi mitä tutkitaan, miksi tutkitaan, mitä aineistoa ja miten aineisto kerätään, miten tulokset analysoidaan ja raportoidaan, sekä minkälaisella budjetilla ja aikataululla tutkimus toteutetaan. (Heikkilä 2004, 22 - 24.)

Aloitin opinnäytetyöni tekemällä tutkimussuunnitelman, jonka esittelin seminaarissa syksyllä 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen opintosihteerien haastattelut toteutin joulukuussa 2008. Organisaation sisäistä aineistoa keräsin opintojeni aikana jatkuvasti tehdessäni muita oppimistehtäviä. Lisäksi henkilökunnan intranet Staffista löytyi paljon käyttökelpoista materiaalia.

Opiskelijapalvelut on tehnyt parin vuoden välein henkilöstölle suunnatun asiakaskyselyn, mutta itse halusin saada tarkempaa tietoa omaa tutkimustani varten. Opintotoimiston palveluihin tyytyväisyys on tullut esille aiemmissa kyselyissä, mutta halusin perehtyä tarkemmin myös koulutus- ja opiskelijavastaavien mielipiteisiin työnjaosta, omasta työnkuvasta ja tekijöistä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomaketta jalostin haastattelujen perusteella nousseiden ajatusten myötä ja lähetin kyselyn koulutus- ja opiskelijavastaaville huhtikuun 2009 alussa, sen jälkeen kun olin litteroinut haastatteluaineiston. Haastattelujen tutkimustuloksista laadin yhteenvedon ja raportin toukokuussa. Kesän aikana koostin opettajille tekemäni tutkimuksen tulokset ja yhteenvedon kaavioineen oli valmis elokuussa 2009. Esittelin kyselyn tulokset opintosihteeille opintotoimiston työkokouksessa 20.8.2009.

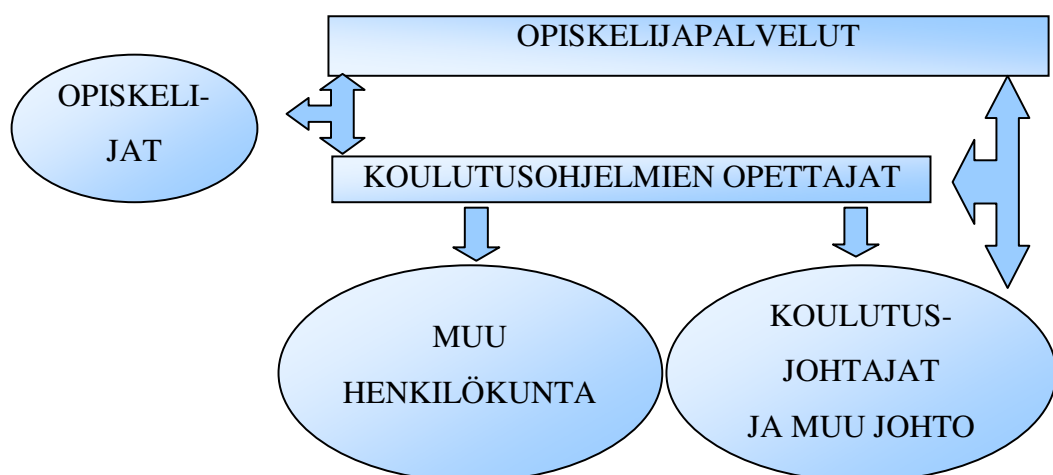
Kesän aikana aloitin myös teoreettisen viitekehyksen kokoamisen, jota jatkoin pitkälle syksyyn. Vertasin haastattelujen ja kyselyn tutkimusaineiston analysoinnin perusteella saamiani tuloksia teoriaan ja laadin johtopäätösten perusteella kehittämissuunnitelman, josta toivon olevan jatkossakin hyötyä opiskelijapalvelujen ja opettajien yhteistyön kehittämisessä. Marraskuussa viimeistelin kehittämissuunnitelmani ja opinnäytetyöni raportin, koska tähtäsin valmistumiseen joulukuussa 2009.

3 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU/OPISKELIJAPALVELUT

Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy on maan monialaisin suomenkielinen ammattikorkeakoulu. Tarjolla on kahdeksan koulutusala ja 14 ammattikorkeakoulututkintoa. Kampuset sijaitsevat Mikkelissä, Savonlinnassa ja Pieksämäellä. Mikkelissä toiminnot ovat toistaiseksi vielä kolmella eri kampuksella, mutta tulevaisuudessa kaikki koulutusohjelmat siirtyvät Kasarmin kampukselle. Kaikkiaan Mikkelin ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 4800 opiskelijaa ja henkilökuntaan kuuluu noin 430 työntekijää.

3.1 Opetuksen tukipalvelut

Ammattikorkeakouluissa, kuten myös muissa oppilaitoksissa, opetuksen tukipalveluilla on tärkeä asema koko organisaation toiminnassa. Opetuksen tukipalveluihin kuuluvat opiskelija- ja kansainvälistymispalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut. Tukipalvelujen tarkoituksena on taata mahdollisimman hyvät ja tasapuoliset oppimisolosuhteet opiskelijoille. Keskityn työssäni tarkastelemaan Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijapalvelujen toiminnan kehittämistä yhteistyössä opettajien kanssa. Kuvailen oman näkemykseni mukaan opiskelijapalvelujen sisäisiä sidosryhmiä seuraavasti (kuva 1).



KUVA 1. Opiskelijapalvelujen sidosryhmät

Opinnäytetyöni aihe liittyy pääosin opiskelijapalvelujen ja opettajien keskinäiseen yhteistyöhön, mutta muitakaan ammattikorkeakoulun sisäisiä sidosryhmiä ei pidä unohtaa tässä yhteydessä. Koulutusjohtajilla on valta päättää koulutusohjelmiin liittyvistä käytännöistä ja myös he tarvitsevat työssään opiskelijapalveluiden palveluja. Usein on myös se tilanne, että opintosihteerien ja opettajien kädet ovat sidotut siihen asti, kunnes koulutusjohtajat tai muut johto tekevät päätöksensä kulloinkin kyseessä olevasta asiasta. Vastaavasti taas kaikkien yksiköiden tulokset sekä toiminta vaikuttavat kokonaistulokseen. Kokonaistuloksesta taas hyötyvät sekä koko henkilökunta että opiskelijat.

3.2 Nykytilanteen analysointi

Opintoasiainhallinto on jaettu opintosihteerien tehtäväksi eri koulutusohjelmien mukaisesti. Yksi opintosihteeri taas vastaa usean koulutusohjelman opiskelijahallinnosta ja keskimäärin yhtä opintosihteeriä kohden on noin 300 - 700 opiskelijaa. Opintosihteerien hallinnoimat koulutusohjelmat on kuvattu liitteessä (liite 1). Opintosihteerit toimivat yhteistyössä laitosten koulutusjohtajien sekä opettajien, varsinkin opiskelija- ja koulutusvastaavien kanssa. Yhteistyötä tehdään läpi koko opiskelijan opiskeluajan, lähtien haku- sekä valintatoiminnoista, päättyen valmistumis- sekä alumnitoimintaan. Seuraavan pyramidin avulla olen oman näkemykseni mukaisesti kuvannut yhteistyön rakentumista ja vaikutusta opiskelijoihin (kuva 2).



KUVA 2. Opiskelijoiden opintoihin vaikuttavat ohjeistukset ja rakenteelliset tekijät

Pyramidin tarkoituksena on kuvata kokonaisuutta, joka vaikuttaa opiskelijan opintoihin. Toiminnan perustana on koulutusohjelman rakenne ja sitä kautta opetussuunnitelma, jonka toteutumisesta opintosihteeri ja koulutusohjelma yhdessä ”huolehtivat” yleisten toimintaohjeiden mukaisesti. Opiskelijaa ohjeistetaan siitä, miten hänen tulisi opintonsa suorittaa ja määrätään aika, johon mennessä hänen tulisi valmistua. Opiskelijan opiskeluajalle mahtuu monenlaista mutkaa, joissa sekä opintosihteeri että koulutusohjelma voivat häntä opastaa. Jos jäävuoren näkymätön perusta ei toimi sujuvasti niin se heijastuu suoraan näkyvään huippuun eli opiskelijaan. Kun perusasiat ovat kunnossa ja toimivat hyvin, voi opiskelija itse keskittyä tärkeimpään tehtävään eli opiskeluun.

Opintosihteerit tekevät pääasiassa yhteistyötä opiskelijavastaavien ja koulutusohjelmavastaavien opettajien kanssa. Opiskelijoiden intranet Studentissa on määritelty koulutusvastaavan tehtäviksi mm. lukusuunnitelmat, lukujärjestysasiat ja opiskelijavalintaprosessi. Opiskelijavastaava on koulutusohjelmakohtainen, useamman koulutusohjelman yhteinen tai yhdessä isossa koulutusohjelmassa useamman henkilön vastuulle jaettu tehtävä. Opiskelijavastaavan tehtäviä ovat mm. opintojen ohjaus, Hops, tuutorointi, työharjoitteluprosessi, laatujärjestelmä ja erityisesti palauteprosessi.

Opiskelijaa voidaan mielestäni pitää opiskelijapalvelujen asiakkaana. Voidaan ajatella, että opintosihteerien ja koulutusohjelmien tulisi pitää huolta siitä, että opiskelijalla olisi mahdollisimman hyvät olosuhteet opiskeluun. Lisäksi näiden tahojen tulisi yhdessä tarkkailla opiskelijan opintojen sujumista ja tarvittaessa auttaa ongelmatilanteissa.

Aikaisemmin eri kampuksilla toimineet opintosihteerit olivat ko. koulutusjohtajan alaisuudessa, mutta nykyään kaikki, metsätalouden koulutusohjelman toimintosihteeriä lukuun ottamatta, kuuluvat opiskelijapalvelujen alaisuuteen. Tämän vuoksi metsätalouden koulutusohjelmasihteerin virallinen nimike on toimintosihteeri, kun kaikilla muilla kampuksilla käytetään nimikettä opintosihteeri. Opiskelijapalvelujen toimintatavat ovat muovautuneet ja kehittyneet vuosien myötä, mutta toimintatavoissa on eroavaisuuksia eri laitosten kesken johtuen yksikköjen aiemmasta asemasta ja päätösvallassa.

Nykyään on ryhdytty entistä enemmän kiinnittämään huomiota toimintatapojen yhtenäistämiseen ja hyvien toimintatapojen löytämiseen, mutta tämä ei kuitenkaan toteudu täydellisesti yksin opintosihteerien toimesta, vaan myös laitokset pitäisi saada mukaan kehitystyöhön. Olen pohtinut SWOT-analyysin kautta opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien yhteistyön kehittämisen lähtökohtatilannetta (kuva 3).

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - keskitetty johto (opisk.palv.) ja säännölliset kokoontumiset - sisäinen yhteistyö - tiimihenki - osaaminen 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - laitosten historia - koulutusohjelmien väliset erot toimintatavoissa - yhteistyön taso riippuu henkilöistä (opettaja-opintosihteerit)
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - toimiva kokonaisuus - yhtenäiset toimintatavat - hyvä tiedonkulku - parhaat käytänteet kaikkien saataville 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - mitään syvällistä tietoa ei saada esille - historia jarruttaa kehitystä - avoimuutta yhteisille toimintatavoille ei löydy tarpeeksi koulutusohjelmista

KUVA 3. Opetuksen tukipalvelujen kehittämisen lähtökohtatilanne

Käytännössä opiskelijapalvelut toimivat ainakin Kasarmin kampuksella opettajien ”turvapaikkana” ja neuvontayksikkönä. Toisten koulutusohjelmien opettajat tekevät hyvin tiivistä ja sujuvaa yhteistyötä opintosihteerien kanssa, joten miksei kyseistä toimintaa voisi hyödyntää ja laajentaa hyviä toimintatapoja koskemaan kaikkea koulutusohjelmayhteistyötä. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena oli löytää ongelmakohdat, joita voisi parantaa sekä tarjota parhaat käytänteet kaikkien ulottuville.

3.3 Toimeksiantajaorganisaatio

Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n koulutusorganisaation toistaiseksi voimassa olevat tulosalueet ja laitokset on kuvattu liitteessä (liite 2). Organisaatioon on luotu verkostomainen rakenne klusterien avulla. Klusterit ovat ammattikorkeakoulun määrittelemiä osaamiskokonaisuuksia. Henkilöstön intranet Staffin mukaan klusterien

tavoitteena on koulutusohjelmayhteistyön edistäminen, työelämäyhteyksien aktivointi sekä maksullisen palvelutoiminnan tuotteistamisen kehittäminen. Klusterit ovat:

- Hyvinvointi (uudet palvelumallit, terveyden edistäminen)
- Materiaalit (komposiitit, kuituteknologia)
- Palveluliiketoiminta (liiketoimintaosaaminen, matkailu)
- Rakennettu ympäristö (energiatehokkuus, ympäristöturvallisuus)
- Sähköiset palvelut (digitaalinen tallennus, kulttuuri- ja mediapalvelut)

Toiminnan painoaloista nuorten koulutus on edelleen Mikkelin ammattikorkeakoulun päätehtävä. Lisäksi Mikkelin ammattikorkeakoulu profiloituu elinikäisen oppimisen korkeakouluna sekä T&K- ja palvelutoimijana. Kansainvälisessä toiminnassa painopiste on Venäjä-yhteisössä. Mikkelin ammattikorkeakoulun arvot ovat asiakasläheisyys, laadukkuus ja luovuus. Asiakaslähtöinen toiminta pohjautuu opiskelijoiden ja työelämän tarpeisiin. Ihmisten kunnioitus, erilaisuuden hyväksyminen, yhteisöllisyys, avoimuus, rehellisyys ja vastuullisuus kuvaavat asiakaslähtöistä toimintaa. Laatutyöhön on panostettu erityisen paljon ja toiminnan teemoja ovat vaikuttavuus, tehokkuus ja taloudellisuus. Luovuuteen ja yhteistoiminnallisuuteen kannustetaan onnistumisen edellytyksiä tukemalla ja innostamalla ihmisiä työssään.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja oli Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijapalvelut ja yhteyshenkilönä sekä mentorina toimi palvelupäällikkö Leena Hurri. Hänellä on pitkä kokemus toimimisesta Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijapalveluissa ja hänellä on hyviä näkemyksiä nykytilanteesta sekä kehittämistarpeista myös jatkossa.

Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy:n organisaatio on muuttunut osakeyhtiöittämissä myötä vuoden 2009 alusta lähtien. Opintotoimistojen tehtävät ovat säilyneet entisenlaisina, mutta opiskelijapalvelut ovat hallinnollisesti siirtyneet kieli- sekä kirjasto- ja tietopalvelujen lisäksi uuden opetusjohtajan alaisuuteen. Opiskelijapalvelut kuuluvat vuonna 2009 opetuspalvelujen tulosalueeseen. Opiskelijapalvelujen sisäinen kehittäminen tapahtuu opintosihteerien työkokouksissa, joihin henkilökunta kokoontuu keskimäärin parin kuukauden välein. Siellä pohditaan ajankohtaisia aiheita ja suunnitellaan yhteisiä toimenpiteitä. Tapaamiset toimivat päätöksenteon toimielimenä.

Toiminnan pääpiirteet hahmottelee ja visioi ylin johto ja koulutusjohtajilla on valta päättää käytännön asioista. Opiskelijapalvelut ja koulutusohjelmat muodostavat lisäksi erilaisia tiimejä, missä myös päätetään yhteisistä asioista. Tällaisia tiimejä ovat mm. koulutustiimi, laatutiimi ja opiskelijavastaavatiimi.

3.4 Liittymäkohdat organisaation toimintaan

Kuluneena vuonna tiivistynyt yhteistyö Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kanssa tarkoittaa myös konkreettisten toimenpiteiden suunnittelua opiskelijapalveluissa. Palvelupäällikkö Leena Hurri on nimetty yhteyshenkilöksi suunnittelutyöhön. Tukipalvelujen toiminnan kehittämiseksi suunnitteluun osallistuvien henkilöiden tehtävänä on jättää tammikuun 2010 loppuun mennessä esitys, joka kehittää opintoasioihin liittyvää toimintaa ja sen laatua.

Opiskelijapalvelujen toimintaan liittyy läheisesti Mikkelin ammattikorkeakoulun alumniprojekti, jossa koulutusohjelmat yhdessä opiskelijapalvelujen kanssa ovat pyrkineet aktivoimaan alumnitoimintaa. Opiskelijapalvelut ovat saaneet vinkkejä toimintansa kehittämiseen myös yhteisten palvelujen (kirjasto, opiskelija- ja tietohallintopalvelut) järjestämien laitosvierailujen ja niiden perusteella laaditun toimintasuunnitelman myötä. Yhteisten palvelujen toimintasuunnitelman laatiminen on ollut osa Osaavampi Mamk –hanketta, jonka avulla on pyritty kehittämään ja ylläpitämään henkilökunnan osaamista ja työkykyä. Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa suoranaisesti työssä jaksamiseen ja toiminnan kehittämismotivaatioon.

Opintojen ohjaukseen liittyviä hankkeita on meneillään useita, joihin Mikkelin ammattikorkeakoulu osallistuu. Opiskelijapalvelujen palvelupäällikkö on mukana kyseisissä hankkeissa ja kehitystyön tuloksia voidaan varmasti jatkossa hyödyntää opiskelijapalvelujen toiminnassa. Aikuiskoulutuksen ohjauspalvelu -hankkeessa Mikkelin ammattikorkeakoulu vastaa verkko-ohjauksen ja sähköisten ohjauspalvelujen kehittämisen osiosta, jonka tavoitteena on ottaa käyttöön työkaluja monikanavaisen, verkkoa hyödyntävän neuvonnan toteuttamiseen ja kehittää aikuiskoulutuksen tiedottavia ja ohjaavia verkkopalveluja. Etelä-Savon korkeakoulujen aikuiskoulutuksen tieto-, ohjaus- ja neuvontapalvelujen kehittämishankkeen tavoitteena on edistää osaltaan Etelä-Savon maakuntakorkeakouluverkoston kehittymistä tukien koulutusjatkumoiden ja yhteisten opintojaksojen

kehittymistä oppilaitosten kesken. Aikuiskoulutuksen eurooppalaiset parhaat käytännöt –hanke perustuu siihen lähtökohtaan, että aikuiskoulutus kaipaa toimintamalleja, jotka houkuttelevat aikuiset kehittämään osaamistaan ja mahdollistavat opiskelun eri elämäntilanteissa. Hankkeen avulla etsitään vastauksia haasteisiin tuomalla aikuiskoulutukseen uusia innovatiivisia joustavien opiskelumahdollisuuksien, työelämälähtöisyyden ja tieto- ja viestintäteknologian soveltamismalleja.

Opiskelijapalvelujen ”lonkerot” ulottuvat kaikkialle ammattikorkeakoulun sisällä, koska opintotoimistot sijaitsevat fyysisesti lähellä koulutusohjelmia. Jotkut opintosiheteereistä voivat halutessaan osallistua koulutusohjelmatiimeihin ja laitosten palavereihin, joissa suunnitellaan ja päätetään yhteisistä asioista. Yhteistyön tiivistämistä on jo aiemmin lähdetty pohjustamaan kannustamalla opintosiheteereitä osallistumaan yhteisiin tilaisuuksiin ja laitoksilta on pyydetty mahdollisuutta osallistumiseen. Kehittämissuunnitelmani ehdotusten toteuttaminen riippuu kuitenkin opintosiheteerien kehittämishalukkuuden lisäksi myös koulutusohjelmien aktiivisuudesta ja halusta tehdä yhteistyötä opiskelijapalvelujen kanssa.

3.5 Opiskelijan ohjaukseen osallistuvat tahot

Moituksen ym. (2001, 26 - 27) mukaan korkeakoulujen päätoimiseen ohjaushenkilöstöön luetaan kuuluvaksi keskushallinnossa, tiedekunnissa, laitoksilla ja koulutusohjelmissa toimivat opintosiheteerit, opinto-ohjaajat ja uraohjaajat. Sivutoimista ohjausta ja neuvontaa antavat opetushenkilöstö, kansainvälisyys- sekä ura- ja rekrytointipalvelujen henkilöstö, opintotukilautakunnan ja opiskeluterveydenhuollon henkilöstö sekä opiskelijatuutorit, opiskelijapapit sekä oppilaitoksen ulkopuolella toimivat alumnit, työelämämentorit ja työvoimatoimistojen neuvojat. Myös Onnismaa (2007, 19) kuvailee ohjauksen ja neuvonnan muotoja suomalaisissa oppilaitoksissa. Ammattikorkeakouluissa ohjausta ja neuvontaa annetaan henkilökohtaisena ohjauksena, ura- ja rekrytointipalveluina, opintotoimistojen toimesta sekä muuhun opetukseen sisällytettynä.

Ammattikorkeakoulun hallinto kontrolloi opetustoimintaa liittyen laatu- ja strategiatyöhön. Savonmäen (2007, 115) tutkimuksessa opettajat kokivat olevansa hallinnon kohde, jolloin heidän toimintaansa linjataan, heidän täytyy reagoida

visioihin, kuunnella palautetta tai käydä kehityskeskusteluja. Yhteistyökumppanina opettajat mainitsivat ainoastaan opintotoimiston. Opiskelijapalveluilla on tärkeä tehtävä tukea opiskelijan opintoja sekä opetusta.

Mikkelin ammattikorkeakoulun opintoasiainhallinto hoidetaan hakutoimintojen osalta keskitetysti ja lisäksi opintojen aikainen opiskelijahallinto hoidetaan opintotoimistoissa koulutusohjelmittain. Opintotoimistojen tehtäviin kuuluu opiskelijahallinnon lisäksi opiskelijoiden ohjaus ja neuvonta opintojen suunnittelussa ja etenemisessä. Moituksen ym. (2001, 28) mukaan opintotoimiston rooli ja tehtävät opintojen ohjauksen työnjaossa vaihtelevat korkeakouluissa, mutta pääsääntöisesti yliopistoissa on neuvontapalvelujen työnjako organisoidumpaa kuin ammattikorkeakouluissa. Korkeakouluissa opintosuhteiden mahdollisuuksia antaa henkilökohtaista neuvontaa rajoittaa työajan kuluminen hallinnollisiin tehtäviin. Lairion & Puukarin (1999, 56) mielestä opiskelijoiden ohjaukseen osallistuvalla ammattikorkeakoulun opintosuhteerillä tulisi olla maisterin tutkinto.

Mikkelin ammattikorkeakoulun hallituksen 26.9.2008 hyväksymän pedagogisen strategian mukaan opiskelijapalvelujen tehtävä on opiskelijoiden päivittäisistä opiskeluun liittyvistä asioista huolehtiminen. Sen lisäksi opiskelijapalvelut palvelevat myös opintotukeen, tutkintolautakuntaan, opiskelijatilastointiin sekä hakuihin liittyvissä asioissa. Opintotoimistot ovat osa koulutuksen toteutusta, opetusta ja opiskelijoiden ohjausta. Tavoitteena on, että opiskelijapalvelujen toteuttama ohjaus tukisi opiskelijoiden opintojenohjausta.

Mikkelin ammattikorkeakoulun ohjausprosessi (liite 3) on jaoteltu ennen opiskelijavalintaa tehtävään neuvontaan, ohjaussuunnitelman laatimiseen, opintojen aloitukseen liittyvään ohjaukseen, ammatti-identiteetin ja asiantuntijuuden vahvistamiseen, opintojen etenemisen tukemiseen sekä työelämään siirtymisvaiheeseen. Ohjauksesta vastaavat koulustuutiimi, koulutusjohtajat, opiskelijavastaavatiimi sekä opiskelija- ja tuutorvastaavat opettajat.

Opiskelijat ovat itse korostaneet opettajien roolia ohjauksen antajina ja monissa korkeakouluissa ohjausta antavat tuutoropettajat. Ammattikorkeakouluissa tuutoropettajat toimivat kuten luokanvalvojat, kun taas yliopistoissa he antavat yleensä

opintojen suunnitteluun liittyvää neuvontaa ajanvarausperiaatteella. (Moitus ym. 2001, 28.)

3.6 Ohjauksen tavoitteet ja organisointi

Tavoitteena olisi, että opiskelijat valmistuisivat korkeakouluopinnoistaan tavoiteajassa, mutta opintoaikojen pitkittyminen ja opintojen keskeyttäminen ovat kuitenkin yleisiä huolenaiheita ammattikorkeakouluissa. Oppimisen edistämässä tärkeintä olisi opiskelijan motivaatioon panostaminen, johon opettajalla, opetusjärjestelyillä ja opetusympäristöllä on vaikutusta. (Kolehmainen 2002, 7 - 8.)

Korkeakoulukeskeiset opintojen ohjauksen tavoitteet ovat opiskelun nopeuttaminen ja tehostaminen, opintoaikojen lyhentäminen ja keskeyttämisten ehkäisy. Opiskelijakeskeisiä tavoitteita ovat opiskelijan tukeminen ja kannustaminen tavoitteelliseen opiskeluun ja kehittymiseen ammattialansa osaajaksi. Korkeakoulujen tulisi kytkeä opintojen ohjaus ja kirjata sen tavoitteet osaksi strategista kehittämistyötä, koska muutoin opiskelijoiden saaman ohjauksen laatu ja määrä voi vaihdella paljon eri laitoksilla ja koulutusohjelmissa. (Moitus ym. 2001, 24 - 25.)

Ammattikorkeakouluissa on pedagogisena tavoitteena pidetty itseohjautuvuuden vahvistamista, opetuksen monimuotoisuutta, valinnaisuutta ja vaihtoehtoisuutta sekä opiskelijoiden tarpeisiin vastaamista. Opiskelijoita ei tulisi kuitenkaan jättää selviytymään yksin, koska ammattikorkeakouluopiskelijat eivät olekaan niin itseohjautuvia kuin on luultu. (Kolehmainen 2002, 10.)

Moitus ym. (2001, 9) ovat päätelleet, että opintojen ohjauksen kehittäminen korkeakouluissa voi välillisesti ehkäistä tai ratkaista opintojen etenemiseen liittyviä ongelmia. Opintojen edistäminen ja tukeminen –loppuraporttiin Seppo Kolehmainen (2002, 58 - 59) on koonnut keskeiset teemat opintojen ohjauksen edistämistä koskien.

- Koulutus on ammattikorkeakoulun päätehtävä ja opintojen ohjauksen strategian olisi oltava osa korkeakoulun toiminnan kokonaisstrategiaa.
- Opintojen ohjaukselle tarvitaan yhteiset, minimitason määrittävät laatukriteerit.
- Opintojen ohjaukseen tulee taata riittävät resurssit, etenkin vaihtoehtoisiin suoritustapoihin liittyen.

- Opinnäytetöiden ohjaukseen on kiinnitettävä riittävää huomiota.
- Opintojen etenemisen seuranta on vahvistettava ja luotava mahdollisuudet henkilökohtaiseen ohjaukseen oikea-aikaisesti. Opintosuoritusten systemaattisen seurannan järjestelmiä ja toimintatapoja olisi kehitettävä.
- Verkko-ohjausta on kehitettävä, koska huolimatta siitä, että verkko antaa hyvät mahdollisuudet tiedottamiseen ja ohjaukseen, se voi myös lisätä syrjäytymisriskiä henkilökohtaisten kontaktien jäädessä vähäisiksi.

Opiskelijahallinto-ohjelmat tarjoavat hyvät mahdollisuudet opintosuoritusten kertymisen seurantaan. Mikäli jollain ryhmällä havaitaan ongelmia opintojen edistymisessä, tulisi analysoida ongelman syyt ja kehittää ohjaus- ja tukitoimia, joilla opinnot saadaan pysymään aikataulussa. (Kolehmainen 2002, 66.)

Korkeakoulujen arviointineuvosto onkin tuolloin suositellut käytettäväksi holistista opiskelijakeskeistä ohjausmallia, jonka alun perin ovat kehittäneet Van Estbroeck ja Watts (1998). Siinä ohjaus jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen; oppimisen ja opiskelun ohjaus, henkilökohtainen kasvun ja kehityksen ohjaus sekä urasuunnittelun ohjaus. Lähimpänä opiskelijaa opettajan tulisi huolehtia ohjauksesta. Seuraavalla tasolla ohjaukseen voivat opettajan lisäksi osallistua myös oppilaitoksen sisäinen ohjauksen asiantuntija ja kolmannella tasolla myös oppilaitoksen ulkopuolinen ohjauksen ammattilainen. Opettajan tulisi huolehtia oppimisen ja opiskelun ohjauksesta kaikilla tasoilla. Urasuunnittelussa ohjaus voidaan toteuttaa osin opetuksessa, osin opetuksen ulkopuolisena ohjauksena kun taas ohjauksen ammattilaisten tulisi olla mukana opiskelijan henkilökohtaisessa ohjauksessa. Holistisessa mallissa kaikki korkeakoulussa toimivat ohjaustahot tekevät yhteistyötä. Opintojen ohjauksen pitäisi olla osa opetussuunnitelmien ja organisaation toimivuuden kehittämistä. (Lairio & Puukari 1999, 68.)

Vuorinen (2001, 149) on koostanut muita ohjauksen organisoinnin vaihtoehtoja. Opiskelijakeskeinen lähestymistapa soveltuu korkeakouluihin, joissa opetussuunnitelma on modulaarinen ja sisältää paljon valinnaisuutta. Tässä mallissa opiskelijoilla ei ole mahdollisuutta luoda pitkäaikaista ohjaussuhdetta opettajaansa, koska opettajat vastaavat vain omien kurssiensa sisällöistä. Opettajatuutorikeskeisessä lähestymistavassa opettajatuutorien tehtävänä on ohjata opiskelijoiden henkilökohtaisten opetussuunnitelmien laadintaa. Opiskelijan motiivit ja tarpeet ovat

tärkeässä asemassa. Keskitettyjä ohjauspalveluja tarjotaan niille, joilla on ongelmia opiskelussa ja opintojen etenemisessä.

Koulutusohjelmakeskeisessä lähestymistavassa opettajien ohjausvastuu koskee vain omaa koulutusohjelmaa. Opiskelijat saavat koulutusohjelman ja alan erityispiirteisiin pohjautuvaa ohjausta, mutta laaja-alaisempi ohjaus jää vähäiseksi. Keskitetyssä ohjauspalvelujen lähestymistavassa ohjaus tarjotaan opetuksen ulkopuolella opinto-ohjaushenkilöstön toimesta. Opettajat toimivat kuitenkin yhteistyössä opinto-ohjaajien ja alueen työnantajien kanssa. Ohjausprosessissa on keskeistä ammatillinen kasvu ja henkilökohtaisen opintosuunnitelman arviointi. Korkeakoulujen ohjausjärjestelmässä on usein piirteitä kahdesta tai useammasta lähestymistavasta ja lisäksi eri koulutusohjelmien ohjauksen painopisteet saattavat vaihdella. (Vuorinen 2001, 149.)

5 OPPILAITOS ASIAANTUNTIJAORGANISAATIONA

Koulutuksella on pitkät perinteet suomalaisessa yhteiskunnassa, mutta ammattikorkeakoulujen historia ulottuu vain 1990-luvun alkupuolelle. Vakinaistettu ammattikorkeakoulujärjestelmä otettiin käyttöön 1997 (Savonmäki 2007, 24). Lyhyestä historiastaan huolimatta ammattikorkeakoulut ovat vakiinnuttaneet paikkansa koulutusjärjestelmässä ja ne toimivat hyvin pitkälti samoilla periaatteilla kuin muutkin oppilaitokset. Oppilaitoksilla on organisaatioina omat erityispiirteensä, joihin toimintaympäristön muutokset vaikuttavat. Ammattikorkeakoulun sisäinen organisaatorakenne on monitahoinen ja henkilöstö koostuu eri alojen asiantuntijoista, sekä opettajista että muusta henkilöstöstä.

5.1 Ammattikorkeakoulun toimintaympäristö

Koulutus toimialana on muuttunut samoin kuin työ, organisaatiot ja niihin liittyvät asiantuntijuudet. Engeström (1995, 28) on kuvannut työn ja organisaatioiden kehittymistä neljän vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on ollut perinteisiin suuntautunut käsityö ja siihen perustuva organisaatio. Toisessa vaiheessa työ on ollut menettelytapoihin suuntautunutta ja organisaatio byrokraattinen. Kolmannessa vaiheessa työ ja organisaatio ovat kehittyneet markkinalähtöisiksi ja

tulossuuntautuneiksi. Neljännessä vaiheessa työ ja organisaatio perustuvat verkostoihin ja innovaatioihin.

Helakorpi (2005, 134 - 135) on soveltanut em. työn ja organisaation kehitystyyppejä kuvaillessaan koulutuksen kehitystyyppejä. Ensimmäinen vaihe historiassa on ollut mestari-oppipoikajärjestelmä, joka on ollut varsin yksilökeskeinen, työelämäläheinen koulutustapa. Tämän jälkeen koulutusorganisaatiot ovat nojautuneet vanhaan kovan kurin koulumalliin, taylorismiin. Koulutuksen hallinto kehittyi ja keskittyi ylhäältä ohjatuksi. Yhteisiä tavoitteita ja tasa-arvoa korostettiin, opetus oli luentomaista ja perustui ulkoa muistettavaan tietoon. Keskitettyä hallintoa lähdettiin tämän jälkeen purkamaan kun tähdättiin kohti tulospainotteista markkinaohjattua koulua. Ammatilliset ja paikalliset tavoitteet ohjasivat koulutuksen kehittymistä, joustavuus ja päätösvalta paikallistasolla lisääntyivät. Työelämän tarpeisiin pyrittiin reagoimaan, laatujärjestelmiä ja koulutuksen yksilöllisyyttä kehitettiin.

Viimeisenä vaiheena on pyritty kehittämään koulutusta ja oppimista kohti innovatiivista verkosto- ja tiimikoulua. Nykyisen koulutuspolitiikan tarkoituksena on osallistua yhteiskunnan ja työelämän muutosten kehittämiseen sen sijaan, että yksinomaan seurattaisiin niitä. Koulutuksen tulisi perustua elinikäisen oppimisen ideologiaan ja sen mukaisesti ihminen voi oppia muuallakin kuin koulussa, mm. työelämässä. (Helakorpi 2005, 135.) Ammattikorkeakoulujen tehtävät on säädetty ammattikorkeakoululaissa, joka on tullut voimaan 9.5.2003.

4 § Ammattikorkeakoulujen tehtävät

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista. (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351)

Koulutus rakentuu nykyään verkostoista, asiantuntijaryhmistä, sisäisestä tiimitoiminnasta ja painottaa yksilöllisiä opiskelusuunnitelmia sekä itseohjautuvuutta.

Yhteisöllisessä koulutyössä käytetään projektityyppistä ja kehittävää työtettä ja kehittämiskohteet perustuvat työelämän tarpeisiin. Oppimisympäristöinä hyödynnetään tieto- ja asiantuntijaverkostoja. Opettaja- ja opiskelijatiimit omaavat riittävät resurssit ja valtuudet koulutuksen painopisteiden tarvittavaan muokkaamiseen. Uuden mallin mukainen koulutus on valtava haaste sekä opettajille että johtajille. Innovatiivinen verkosto- ja tiimikoulu ei ole vain oppilaitos vaan se on verkosto-organisaatio, joka sisältää monenlaisia fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä elementtejä. (Helakorpi 2005, 135 - 136.)

Hermansin (1995, 125) mukaan verkostoitumista voi tapahtua kolmella eri tasolla.

1. Organisaatioiden välisessä verkostoitumisessa erilliset organisaatiot toimivat tiiviissä yhteistyössä pyrkien maksimoimaan omat resurssinsa hyödyntämällä toistensa erikoisosaamista. Verkosto toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti.
2. Organisaation sisäisen verkostoitumisen avulla pyritään joustavampaan organisaatorakenteeseen, joka perustuu uudelleenlaiseen organisaatiokulttuuriin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ns. hämähäkkirakenteessa luodaan perusverkostojen ohella tilapäisiä verkostoja tarpeen mukaan, jolloin muunneltavuus on monipuolista ja organisaatio elää jatkuvasti.
3. Yksilöiden välinen verkosto muodostuu kun yksittäiset henkilöt tarvitsevat toistensa apua ja ottavat kontaktia joko oman organisaation sisäpuolella oleviin henkilöihin tai sen ulkopuolisiin, henkilökohtaisen verkoston edustajiin. Aina on olemassa joku, joka tietää enemmän. Suhdetoiminta on tärkeä, mutta usein näkymätön osa yritysten toimintaa.

Organisaatio koostuu ihmisistä ja sen toiminnalla on tietty ja määritelty tavoite. Ihmiset antavat oman työpanoksensa organisaation käyttöön tuohon tavoitteeseen pääsemiseksi. Åbergin (2006, 50) mukaan organisaatio eli työyhteisö on ihmisryhmittymä, joka järjestelmällisesti pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä. Työyhteisön rajojen määrittely on kuitenkin hieman vaikeaa, koska nykyään organisaatiot ovat verkostoituneita ja tulosaavutetaan usein verkostoitumisen hyötyjen kautta.

Viime vuosina on koulutusorganisaatioita ja niiden toimipisteitä yhdistetty isommiksi hallinnollisiksi kokonaisuuksiksi. Toimipisteet sijaitsevat usein eri paikkakunnilla ja muutoksen myötä koko koulutusorganisaation toimintatapoja on jouduttu yhtenäistämään. Organisaatiot ovat muuttuneet verkostomaisiksi, mikä on aiheuttanut suuria haasteita itsenäisyyteen tottuneille yksiköille. Huolimatta hallinnollisesta yhdistymisestä ammattikorkeakouluorganisaatiossa koulutusohjelmat ja laitokset ovat kuitenkin edelleen itse vastuussa oman toiminnan kehittamisestä ja tuloksellisuudesta. Palsola ja Sundvik (2006, 225) ovat todenneet, että liian usein yksiköitä johdetaan ainoastaan oman yksikön näkökulmasta. Yksiköiden välinen väärä kilpailu johtaa usein huonoon lopputulokseen. Menestys voi olla näennäistä jos esimerkiksi onnistutaan siirtämään negatiivisia asioita pois omasta yksiköstä toisen yksikön tulosta huonontamaan.

Verkostoituneelle toiminnalle on tunnusomaista TT:n vuonna 2003 ilmestyneen raportin mukaan tavoitteellinen, pitkäaikainen ja jatkuva yhteistyö, koska verkostoituminen edellyttää yhteisen arvo- ja ajattelumaailman ymmärtämistä sekä yhteistyössä mukana olevien organisaatioiden tai henkilöiden hyvää tuntemusta. Verkostoitumisen myötä yhteistyötä tehdään yleensä joko ydinprosesseissa tai tukitoiminnoissa kuten tutkimus- ja kehittämistoiminnassa, tieto- ja viestintätekniikassa, myynnissä ja markkinoinnissa. Luottamuksen muodostuminen on edellytyksenä hyvälle yhteistyölle, jota edesauttaa kehittynyt ja tiivis vuorovaikutus toimijoiden välillä. Strategisen kumppanuuden tarkoituksena on edistää molempien osapuolien osaamista ja tuottaa taloudellista hyötyä pitkällä aikavälillä. (Helakorpi 2005, 27.)

Toimintaympäristön ja oppimiskäsityksen muutos on vaikuttanut opettajien työhön myös siten, että on jouduttu pohtimaan mitä yhteisöllisyys, verkostoituminen ja tiimityö opettajan työssä oikein ovat. Huolimatta siitä, että opettajan on kohdattava opiskelijat yksin ja työssä on selviydyttävä oman tieto-aidon varassa, on tarkasteltava myös opettajan suhdetta työyhteisöön, kollegoihin ja muuhun toimintaympäristöön. Kouluyhteisön sisäinen toimivuus ja yhteistyöilmapiiri näkyvät myös oppilaitoksen ulkoisissa suhteissa. (Savonmäki 2007, 18.)

Oppilaitos toimintaympäristönä ei ole säästynyt nykyajan työelämän muutoksilta vaan kiire, työmäärän ja työpaineiden kasvu vaikuttavat työssäjaksamiseen. Perinteisesti

oppilaitoksia on tarkasteltu vain oppilaiden näkökulmasta, mutta työntekijöiden huomioiminen on ihan yhtä tärkeää. Oppilaitokset ovat ihmissuhdetyötä tekeviä organisaatioita, joissa muutokset ovat arkipäivää. Yksittäiseen työntekijään kohdistuvat sekä oman organisaation että työelämän muospaineet. (Helakorpi 2005, 116.)

Herrasen (2004, 307 - 313) mukaan ammattikorkeakoulun toimintakenttä on moniulotteinen ja monisärmäinen, johon liittyy olennaisesti jatkuva muutos, käytännönläheisyys, korkeakoulumaisuus, uusi pedagogiikka sekä tunneyhteisyys. Nämä kategoriat ovat helpottaneet uusien asioiden jäsentämistä, mutta synnyttäneet samalla myös ristiriitoja. Toiminnan jatkuva kehittäminen on vaatinut opettajilta mm. menneisyydestä irtautumista, työelämäntuntemusta, ihmissuhdetaitoja sekä oman alan erityispiirteiden puolustamista.

Savonmäki (2007, 99 - 104) on kuvannut ammattikorkeakoulua toimintaympäristönä tutkimalla opettajien näkemyksiä omasta työstään ja yhteistyöstä. Yhteistyön toteutumiseen ammattikorkeakoulussa vaikuttavat työn organisointi ja johtaminen, työn pirstaloituminen, kehittämisvaatimukset sekä kiire. Opettajat pitävät ammattikorkeakoulua byrokraattisena ja hierarkkisena. Päätökset tulevat ylhäältä ja opettajilla on vain näennäinen vaikutusmahdollisuus. Strategioiden jalkauttaminen kertoo asetelmasta, jossa vallankäyttöön tai päätöksentekoon on vähäiset mahdollisuudet. Opettajien työ on muuttunut pirstaleiseksi, jolloin opetuksen ohella he joutuvat hoitamaan paljon hallinnollisia tehtäviä. Pelkkä työstä selviytyminen on haasteellista. Työn kehittämisvaatimukset liittyvät ammattikorkeakoulun alueelliseen kehittämistehtävään, jonka myötä työelämäprojektit ovat lisääntyneet. Hankkeet koetaan usein työstä irrallisiksi ja niiden myötä perusopetus jää usein toissijaiseksi. Kiire koetaan myös esteeksi yhteistyölle ja kiireen tuntu tulee opettajien mielestä siitä, että tulostavoitteet ja niitä varten annetut resurssit ovat ristiriidassa keskenään.

Helakorpi (2005, 102 - 103) on todennut, että tietämyksen hallinta korostuu organisaatioissa, jossa tarvitaan innovaatioita ja luovaa toimintaa. Byrokratia ja hierarkkinen malli ei toimi tällaisissa organisaatioissa. Tiimioppimisen idea ei ole kuitenkaan kaikilta osin levinnyt opettajien keskuuteen kouluissa, koska siellä on pitkään vallinnut yksintyöskentelyn kulttuuri. Kyseessä on monimutkainen ja eri elementtejä sisältävä kokonaisuus, joten sen omaksuminen ottaa oman aikansa.

Koulun johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus muodostuu ihmisistä, asioista ja tietämyksestä. Työyhteisössä ihmiset ovat yhteistyön ja johtamisen lähtökohtana ja vuorovaikutusta helpottaa, jos ihmiset tuntevat toisensa. Johtamisessa tulisikin huomioida vuorovaikutus, avoimuus ja luottamus ja vastaavasti työntekijöiden tulisi ilmaista omat odotuksensa. Ilmapiirin tulisi olla avoin ja kannustava. Asioita toteutetaan organisaatiossa yleensä siten, että johto tuo omat päätöksensä toteutettavaksi, mutta tiimiorganisaatiossa myös tiimillä on valtaa ottaa kantaa asioihin ja tehdä esityksiä. Tiimien jäsenet ovat oman osaamisensa asiantuntijoita ja tuntevat parhaiten myös toisensa. Osaamisen tunnistaminen lisää työtyytyväisyyttä ja vaikuttaa ilmapiiriin. (Helakorpi 2005, 102 - 103.)

5.2 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä

Yrityksen menestymiseen ja tulojen kertymiseen vaikuttava tärkein tekijä on inhimillinen resurssi, joka muodostuu yrityksessä työskentelevistä ihmisistä. Ihmisten tehtävänä ei ole pelkästään hankkia tarvittavaa tietoa, vaan tiedon tehokas hyödyntäminen edellyttää myös valtaisan tietomäärän muuntamista oikeaan muotoon. Tietopääomaa yritys voi hankkia joko yrityksen ulkopuolelta tai tietoa voidaan muodostaa myös yrityksen sisällä. Ihmiset tuntevat yrityksen tarpeet, toimintatavat ja tavoitteet sekä osaavat erottaa olennaisen tiedon epäolennaisesta. (Hermans 1995, 37.)

Työntekijöiden keskinäisen tiedonluonnin tarkoituksena on tehostaa tietotyön tuottavuutta ja innovaatioiden kehittämistä. Tiedonluonnin avulla voidaan parantaa yritysten kilpailukykyä. Kun organisaatioista tehtiin älykkäitä, oppivia ja ajattelevia toimijoita, korostui yksilön rooli tiedon tuottajana. (Parviainen 2006, 155 - 156.)

Syvälliset tieto- ja oppimiskäsitysten muutokset ovat heijastuneet Helakorven (2005, 73) mukaan myös organisaatiokäsitykseen. Organisaatioilta edellytetään jatkuvasti parempia tuloksia, joihin voidaan päästä uusien menetelmien ja taitojen avulla. Organisaatiokäsitys on muuttunut tayloristisesta ja byrokraattisesta oppivan organisaation käsitykseen, jossa tiimityö ja asiantuntijuus tietämyksen hallinnassa korostuvat. Käytännössä tämä oppivan organisaation ajatus on johtanut verkostoitumiseen ja tiimityöhön, joissa tarvitaan itseohjautuvuutta sekä yhteistyötä. Sosiaalinen ja inhimillinen pääoma ovat nousseet tärkeään asemaan fyysisen pääoman ohella. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan organisaation tai yksilön suhdeverkkoja,

kun taas inhimillinen pääoma viittaa organisaation työntekijöiden koulutukseen, osaamiseen, kokemukseen ja tieto-taitoon.

Viimeisten 15 vuoden aikana tapahtunut informaation kasvu on muuttanut monien ammattien aloja ja sisältöjä. Asiantuntijatyössä tietoja ja taitoja koskevat vaatimukset ovat kasvaneet, on syntynyt uusia asiantuntijuusaloja ja vanhat asiantuntijuusalat ovat eriytyneet yhä pienemmiksi osiksi. Työtehtävät eivät välttämättä muodosta selkeää toimialuetta, asiantuntija saattaa toimia monenlaisissa eri tehtävissä eikä ammatti-identiteetti tai rooli ole yhtä selkeä kuin aikaisemmin. (Parviainen 2006, 158.)

Asiantuntijayritys on eräänlainen palveluyritys, joka menestyy myymällä osaamistaan ja sen henkilöstö on pitkälle koulutettua. Asiantuntijayritykset eroavat tavanomaisista palveluyrityksistä siten, että ne ratkaisevat monimutkaisia standardoimattomia ongelmia kun taas palveluyritykset ratkaisevat yksinkertaisia ongelmia ja palvelusta on usein tullut teollisuutta. Asiantuntijayrityksen tuotanto on standardoimatonta, luovaa, yksilöistä riippuvaista ja monimutkaista ongelmanratkaisua. (Sveiby, 36 - 37.)

Kaikkien määritelmän kriteerien on toteuduttava, jotta yritystä voidaan pitää asiantuntijayrityksenä tai asiantuntijaorganisaationa. Asiantuntijaorganisaatiot sisältävät asiantuntijayritykselle tyypillisiä piirteitä. Asiantuntijaorganisaatioina pidetään sellaisia organisaatioita, joita ei voida kutsua suoranaisesti voittoa tavoitteleviksi yrityksiksi. Asiantuntijayritykset toimivat markkinoilla kilpailutilanteessa kun taas asiantuntijaorganisaatiot ovat useimmiten julkishallinnon laitoksia tai yritysten yksittäisiä osastoja. Asiantuntijaorganisaatioilla ei useinkaan ole ulkopuolisia markkinoita eivätkä asiakkaat itse maksa ongelmanratkaisusta. (Sveiby 1990, 42.)

Oppiminen tapahtuu usein ihmisten yhteisten kokemusten kautta ja mitä enemmän tietoa kulkee ihmisten välillä, sitä enemmän yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. Helakorpi (2005, 82) kutsuu tätä tiimioppimiseksi. Sosiaalisen oppimisen näkökulmassa oppimista ja työntekoa tai oppijaa ja työympäristöä ei voi erottaa toisistaan, koska oppimista tapahtuu ihmisten luodessa merkityksiä asioille vuorovaikutustilanteissa. Oppimisen tukeminen syvenee asteittain asiantuntijayhteistyöhön osallistumisen kautta, jolloin prosessiin osallistujat oppivat asiantuntijoilta ja kasvavat vähitellen itsekin asiantuntijoiksi.

Suurin osa työssä tarvittavasta osaamisesta muodostuu ns. hiljaisesta tiedosta. Tieto, joka voidaan ilmaista sanoin tai numeroin edustaa vain jäävuoren huippua. Hiljaista tietoa on vaikea ilmaista ja välittää muille, koska se on suuresti riippuvaista yksilön persoonallisuudesta, kokemuksista ja tunteista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.) Hiljaisen tiedon jakaminen ja vastaanottaminen edellyttää keskustelua, tarinankerrontaa, ohjausta sekä toiselta oppimista. Antamalla tiimeille vastuuta tiedon muodostuksessa ja jakamisessa työyhteisöissä, voidaan luoda paras mahdollinen sosiaalinen foorumi asiantuntemuksen sekä tiedon säilömiselle ja jakamiselle (Wenger ym. 2002, 9 - 12.)

Sveibyn (1990, 56 - 57) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden työntekijät ovat enimmäkseen korkean ammattipätevyyden omaavia ihmisiä ja työskentelevät monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Heissä on usein itsetietoisien egoistin piirteitä ja he saattavat luulla, että maailma pyörii oman itsen ympärillä. Jos asiantuntijayrityksessä ei ole selkeää johtajaa, se ohjautuu sisäisen valtarakenteen mukaan ja epävirallinen organisaatio ottaa vallan. Johtamisen näkökulmasta tulisi ymmärtää, mitkä voimat tekijät vaikuttavat organisaatioon, mitkä tekijät ohjaavat toimintaa ja mitä johdon on kyettävä hallitsemaan. Epävirallinen organisaatio ei ole samalla tavalla kuvattavissa kuin yrityksen virallinen organisaatio, koska se rakentuu yksilöiden henkilökohtaisten suhteiden varaan (Hermans 1995, 45).

Sveibyn (1990, 61 - 62) mielestä tulisi ymmärtää asiantuntijoiden perusominaisuuksia ja arvostuksia, jotta ymmärrettäisiin paremmin organisaatioon vaikuttavia tekijöitä. Sosiologien mukaan tietyille ammattiryhmille, kuten esimerkiksi eläinlääkäreille, apteekkareille, insinööreille ja opettajille, on ominaista pitkä koulutustausta, erityisen tietalueen hallitseminen, selkeä käsitys työn laadusta, tiiviit yhteydet tutkimukseen, kehitystyöhön ja kansainväliseen toimintaan, ammattietiikka ja ammattiyhdistykset sekä se, että he vastaavat henkilökohtaisesti työstään. Asiantuntijoiden erityispiirteet ja heidän käyttövoimansa määräävät miten organisaatio käyttäytyy. Sveiby kuvailee asiantuntijoita seuraavasti:

Asiantuntija pitää

- mutkikkaista ongelmista
- uutuuksista ammatissaan
- vapaudesta etsiä ratkaisuja
- suurista laboratorioresursseista

- hyvän suorituksen julkisesta tunnustamisesta

Asiantuntija ei pidä

- yksilön vapautta rajoittavista säännöistä
- rutiinistöistä
- byrokratiasta (jota hän näkee kaikkialla)

Asiantuntija ei paljon välitä

- palkasta
- vapaa-ajasta
- organisaatiosta, johon hänet on palkattu
- ihmisistä, jotka eivät hallitse hänen erikoisaluettaan

Asiantuntija osaa harvoin

- työskennellä muiden avulla
- johtaa organisaatiota

Asiantuntija ihailee

- maineikkaampia asiantuntijoita

Asiantuntija vähättelee

- vallanpitäjiä eli perinteisiä päälliköitä

Asiantuntijaorganisaation varsinainen rakenne koostuu henkilösuhteisiin perustuvista verkostoista samalla kun muodollisten rakenteiden merkitys on vähäisempää. Asiantuntijaorganisaatio koostuu usein asiantuntijoista, johdosta ja tukihenkilöistä. Asiantuntijoiden osaaminen on yrityksen ydinosasta. Tukihenkilöt voivat olla oman osaamisalueensa asiantuntijoita, mutta eivät organisaation ydinosamisalueella. Johto voi myös muodostua asiantuntijoista. (Laitinen 2004, 26.)

Sveibyn (1990, 61 - 66) mielestä asiantuntijat hankkivat mielellään itselleen assistentteja, jotka hoitavat rutiinitehtävät heidän puolestaan. Vertikaalinen työnjako kuitenkin jakaa organisaation eri tasoihin, jolloin saattaa syntyä konflikteja. Konfliktien välttämiseksi assistenteiksi valitaan usein naisia. Asiantuntijat eivät osaa yleensä johtaa muita ihmisiä, jolloin konflikteja syntyy vain lisää. Hallintoihmisiä hän luonnehtii taas asiantuntijoiden vastakohtaksi. Hallintoihmiset omaavat hyvät hallinnolliset kyvyt ja organisointitaidot. He toimivat usein esimiehinä ja ovat oppineet työskentelemään muiden kanssa ja pitävät siitä. Toimistotyöntekijät taas ovat tukihenkilöitä, joita ei yleensä arvosteta, koska heidän osaamisensa ole liiketoiminnan ydinosasta. Arvostuksen puutteen johdosta toimistotyöntekijät usein liittoutuvat keskenään, ovat tyytymättömiä eivätkä mielestään saa tarvittavaa informaatiota.

Huono tiedonkulku ei yleensä johdu asiantuntijoiden pahasta tahdosta vaan viestintäkyvyttömyydestä ja kiireestä. Asiantuntijoiden tulisi ymmärtää tukihenkilöiden merkitys koko organisaatiolle.

Tieto- ja asiantuntijaorganisaatioissa työtehtävät ovat sellaisia, että pelkästään yhden alan osaaminen ei riitä. Asiantuntijatyössä käsiteltävät monimutkaiset ongelmat vaativat usein asiantuntijuusrajojen ylittämistä ja henkilöstön yhteistoimintaa. Puhutaankin informaation levittämisestä, yhteistyöstä, yhteistoiminnasta, tiedon jakamisesta tai integroinnista, konsultoinnista ja verkostoitumisesta. (Parviainen 2006, 157.)

Juutin (1992, 286) mukaan organisaatiot heijastavat yhteiskunnassa tapahtunutta kehitystä. Osaamisyhteiskunnassa tieto ja luovuus ovat avainasemassa ja tarvitaan yhä pidemmälle koulutettua henkilöstöä sekä korkeatasoisempaa osaamista. Työn organisoinnin ja johtamisen on vastattava uusiin haasteisiin. Tällaisille organisaatiolle on ominaista tiedon jakaminen kaikille, työskentelyä tukeva ilmapiiri sekä valtuuttava johtamistapa, joiden myötä organisaatiolla on kyky tarkastella omaa toimintaansa sekä muuttua ja uudistua tarpeen mukaan. Jatkuva kehittäminen ja innovointi edellyttävät työn uudelleenorganisointia ja johtamista sekä vuorovaikutuksen ja sosiaalisuuden lisäämistä. Työyhteisön tulee olla sosiaaliselta rakenteeltaan sellainen, että se mahdollistaa sekä yksilön kehittymisen ammatissa että osaamisen hyödyntämisen ja lisäksi myös yhteisöllisen työskentelyn. Tiimityö ja oppiva organisaatio vastaavat näihin haasteisiin. (Helakorpi 2005, 93 – 94.)

5.3 Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Suomalaiset yritykset pyrkivät entistä enemmän kehittymään tuottajaorganisaatioista asiantuntijaorganisaatioiksi. Eriksson (2006, 115) ihmettelee, voiko yritysten johtamistapa säilyä perinteisen hierarkkisenä ja auktoriteettisena sekä käskyttämisen- ja tottelevaisuuskulttuuria vaalivana liiketoiminnan muutoksen suuntautuessa kohti asiantuntijaosaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen.

Helakorpi (2005, 119) on tarkastellut johtajuuden muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toimintaympäristön muutokset eli muuttuva maailma, työelämä ja koulutus aiheuttavat ulkoisen muutospaineen, jonka jälkeen seuraa sisäinen muutospainne.

Muospaineet kohdistuvat myös koulun johtamiseen. Useat oppilaitokset toimivat vieläkin taylorismin periaatteiden mukaan, jolloin noudatetaan tiukkaa aikataulutusta ja ainejakoisuutta. Luokkahuonekeskeisyys, korkea hierarkkisuus ja kontrolliin perustuva työnteko ovat myös vallalla sen sijaan että sovellettaisiin nykyaikaisen liikkeenjohdon periaatteita, kuten tulos- ja laatuajattelua sekä valtuuttavaa tiimityötä.

Oppimisen ja kehittymisen aikaansaanti on perinteisten johtamisen kohteiden, suunnittelun, organisoinnin ja kontrolloinnin, lisäksi noussut uudeksi tärkeäksi johtajuuden kyvykkyudeksi. Johtajuuden avulla pyritään jatkuvasti parantamaan työyhteisöjä. Tehokkaan johtajuuden tavoitteena on saada itse johtaja sekä muut tekemään nopeammin ja tehokkaammin parempia asioita. (Eriksson 2006, 119.)

Liiketoiminnan kehittämisen ei tulisi olla yksin johtajan strategisen valmiuden varassa, vaan jokaisen yksilön tulisi mieltää itsensä liiketoiminnan kehittäjäksi ja soveltaa vuorovaikutuksessa tuotettua tietoa. Strateginen valmius kehittyy kun ihmiset yhdessä pohtivat organisaation palvelukonseptia ja miettivät ratkaisuja liiketoiminnan kehittämiseksi. (Laine 2006, 192.)

Perinteiset johtamismallit ovat hyvin yksilökeskeisiä ja niissä tarkastellaan sitä, miten johtaja pystyy vaikuttamaan alaisiinsa. Yhteisökeskeistä johtajuutta korostaa jaettu johtajuuden malli, jossa kaikki mukana olevat ihmiset vaikuttavat toisiinsa tavoitteen saavuttamiseksi. Kaikilla on vastuu vuorovaikutusprosessin ja yhteistyön kehittämisestä. (Laine 2006, 191.)

Jäykät organisaatiot ylläpitävät asemavaltaan ja velvollisuuksiin perustuvaa työnjakoa, johtaminen on tavoitteiden asettamista, resurssien suuntaamista ja valvontaa. Viisauden ajatellaan sijaitsevan organisaation huipulla. Oikeaa tietoa valutetaan ylhäältä alaspäin visioina, strategioina ja budjetteina. Johtamisen ongelmana on kuitenkin se, kuinka saada työntekijät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Pyrittäessä kohti joustavampaa organisaatiota luodaan organisaation läpi meneviä asiakaslähtöisiä prosesseja, matriisiorganisaatioita ja perustetaan moniosaajista koostuvia tiimejä. Muutos- ja uudistumishalukkuuden myötä voi syntyä myös tarve jaettuun johtajuuteen. Jaetussa johtajuudessa keskeistä on vuorovaikutus ja halu neuvotella, heittäytyä prosesseihin ja laittaa itsensä persoonana likoon. (Ropo ym. 2005, 20 - 21.)

Joustava organisaatio koostuu tiimeistä, projekteista sekä verkostoista ja tämän lisääntyneen monimuotoisuuden myötä vuorovaikutus- ja joustavuusvaatimukset ovat kasvaneet. Joustavan organisaation menestyminen perustuu uudistumiseen, innovaatioihin, laadulliseen kasvuun sekä ihmisten osallistumiseen. Henkilöstön sitoutumista ei saada aikaan käskyttämällä, vaan osallistamalla yksilöitä oman asiantuntijuuden rakentamiseen. Asiantuntijuus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tasavertaisten johtamiskäytänteiden myötä sitoutetaan asiantuntijoita, mutta asiantuntijaorganisaation johtamisessa on omat haasteensa. (Ropo ym. 22 - 23.) Asiantuntijayrityksen menestyksellisessä johtamisessa on erityisesti kyse taidosta käsitellä ammattilaisia (Sveiby 1990, 63).

Asiantuntijoiden johtamisen sekä tiedon ja osaamisen yhdistämisen ei tule perustua pelkästään virallisiin vaikutussuhteisiin. Vuorovaikutteisen toiminnan ja yhteistyön edellytysten vahvistamiseksi tulisi vastuuta jakaa ja vertikaalinen työnjako järjestää uudestaan. (Eriksson 2006, 117.) Organisaation rakenteita kehitettäessä tulisi tarkastella erityisesti valtaa ja vastuuta, kommunikointia sekä luovuutta. Valta tulisi jakaa koko organisaatioon, jotta saataisiin luotua tasapainoinen valta- ja vastuurakenne. Kommunikaatio tulisi järjestää siten, että tarvittava tieto on kaikkien saatavilla ja jokainen organisaation jäsen voisi antaa oman panoksensa tiedonjakamiseen. Luovuuden tukeminen ja innovatiivisuuteen kannustaminen ovat olennaisia tekijöitä jatkuvan muutoksen ja kehittymisen aikaansaamiseksi organisaatiossa. (Hermans 1995, 112.)

Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. Voimavarojen tehokas kohdentaminen edellyttää selkeää työn- ja vallanjakoa. Työnjako tarkoittaa työyhteisön jakamista osastoihin, työryhmiin, tiimeihin ja erilaisiin työtehtäviin. Vallanjako näkyy organisaatiotasoina ja esimiesportaina. Tarkoituksena on saavuttaa mittakaava- ja synergiaetuja voimavarojen järkevällä käytöllä. (Åberg 2006, 52.)

Organisaation vuorovaikutusverkostoja tarkasteltaessa jaetun johtajuuden johtamiskäytännöt perustuvat sisäänrakennettuihin vuorovaikutussysteemeihin organisaation eri tasoilla, eivät niinkään yksittäisen johtajan menettelytapoihin. Johtamisen kokonaisuus voidaan ajatella jaettavan osiin eli vastuuta jaetaan, delegoidaan ja uudelleen organisoidaan. Jaettavia johtamistyön osia voivat olla esimerkiksi tiimien rakentaminen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen,

alaisten kannustaminen ja motivointi, sidosryhmäsuhteiden ylläpito, talousmittareiden kehittäminen ja työprosessien tehostaminen. Johtamistyön osittamisen lisäksi jaetun johtajuuden toinen keskeinen näkökulma on yhteiseksi tekemisen prosessi, joka huomioi yksilön tehtävien ja vastuiden jakamisen myötä. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa kokemusten, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekemistä. (Ropo ym. 2005, 19 - 20.)

Ammattikorkeakoulu on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio, jonka johtamisessa tulisi keskittyä siihen, että ihmiset saataisiin tekemään oikeita asioita eikä itse haluamiaan asioita. Pedagogisen johtajuuden puitteissa asiantuntijoille tulisi kuitenkin delegoida riittävästi toimintavaltuuksia sekä johdon tulisi olla puuttumatta työn yksityiskohtiin. Pedagogisessa strategiassa tulisi määritellä tavoiteltavat päämäärät ja sen valmisteluun voi osallistua koko ammattikorkeakouluyhteisö. (Kolehmainen 2002, 65.)

Johtajan näkökulmasta asiantuntijaorganisaation vastuunjakamisen esteenä voi olla perinteinen toimintatapa, että kaikki täytyy tehdä itse. Näin ei tulisi olla, vaan johdon tulisi hankkia parhaat osaajat tekemään työt, jolloin johto voisi itse keskittyä tarkistamaan valmiit tulokset kokonaisuuden näkökulmasta. Olennaista olisi yksin työskentelyn sijaan keskittyä tiimityöhön ja ottaa huomioon myös muita toteutusvaihtoehtoja. Työnjaossa tulisi kuitenkin huomioida ajan riittävyys, koska jos työpäivät jatkuvasti pitenevät, niin jotain on pielessä. Ihmisen pitäisi saada myös levätä ja käyttää aikaansa muuhun kuin työntekoon. (Palsola & Sundvik 2006, 219 - 220.)

Asiantuntijoiden yhteistoiminnan ja tiedonmuodostuksen kehittymisesteiden poistamisessa tulisi keskittyä rakenteellisten esteiden poistamisen ohella tunteisiin sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tiedon jakamisen esteet asiantuntijaorganisaatioissa liittyvät useimmiten työyhteisön vallan ja intressien epäsymmetriaan. Pelolla johtaminen voidaan liittää perinteiseen autoritaariseen johtamistapaan ja pelkoa ilmenee mm. epävarmuuden, muutoksen ja ennakoimattomuuden seurauksena. Pelon ilmapiirin on todettu haittaavan yhteistyön ja kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä organisaatiossa, koska pelko ajaa yksilöt kohti oman edun tavoittelua ja oman aseman turvaamista. (Eriksson 2006, 115 - 116.)

Pelko liittyy usein henkilöstön supistamistoimenpiteisiin ja Sennett (2002, 122 - 123) on esittänyt toisenlaisen näkemyksen vallan jakamiseen liittyen. Tiimityössä on nähtävissä myös pinnallisuuden elementtejä, koska auktoriteetti puuttuu ja sen myötä myös vastuu. Auktoriteetin puuttuessa ei ole ketään, joka ottaisi vastuun käyttämästään vallasta eikä muutosten tekijöiden tarvitse omasta mielestään perustella toimiaan. Näin johto voi perustella esimerkiksi henkilöstösupistuksia sillä, että vastuu asioiden tapahtumisesta on muutoksella itsellään, ei kellään henkilöllä.

Koulun uudenlainen johtajuus edellyttää strategisen johtamisen, suunnittelu- ja laatujohtamisen sekä henkilöstö- ja muutosjohtamisen periaatteiden soveltamista. Johtamisen ja vuorovaikutuksen välinen yhteys on ajankohtainen pohdinnan aihe oppilaitoksissa. Opettajat tarvitsevat johdattelua, eivät niinkään tiukkaa johtamista, ja johdon tulisi kuunnella henkilöstöä sekä olla kiinnostuneita heistä. Kehittyminen kohti oppivaa organisaatiota tapahtuu uudistuvan tiedon ja oppimisen myötä. Nämä kehittymistarpeet edellyttävät koululta uutta toimintakulttuuria. (Helakorpi 2005, 120.)

Työyhteisön tavasta toimia muodostuu sen kulttuuri, joka voi muuttua uusien ihmisten tai toimintaympäristön muutosten myötä. Työyhteisön kulttuuri kulkee sosiaalisena perintönä ja muutokset ovat yleensä hitaita. (Åberg 2006, 52.)

6 HENKILÖSTÖ ORGANISAATION VOIMAVARANA

Ammattikorkeakoulun organisaatio koostuu laitoksista, jotka edustavat useita eri koulutusaloja. Yhteistyöllä on keskeinen osuus monialaisessa ammattikorkeakouluorganisaatiossa ja yhteistyötä on pyritty kehittämään esimerkiksi erilaisten tiimien avulla. Henkilöstö koostuu usean eri alan asiantuntijoista ja tätä moniammatillisuutta voidaan pitää ammattikorkeakoulun vahvuutena. Perinteisen koulutustoiminnan lisäksi henkilöstöltä vaaditaan nykyään osaamista mm. tutkimus- ja kehittämistoiminnassa, työelämäyhteyksissä sekä markkinoinnissa. Työyhteisön toimintakulttuurista riippuu miten erilaista osaamista osataan hyödyntää ja osaamista kehittää.

6.1 Osaamisvaatimukset ja edellytykset

Helakorven (2005, 127) mukaan kehittyvässä verkosto- ja tiimikoulussa osaamisvaatimukset, roolit ja tehtäväkuvat ovat muuttuneet perinteisestä koulumallista. Toimijoita ovat yksilöt, tiimit ja johto, joiden osaaminen ja tehtävien painotus on erilainen ja koulutusorganisaatiossa roolit voivat mennä asiantuntijaorganisaation tapaan ristiin. Johdon pääasiallinen tehtävä on johtaa taloa, sen osaamista ja kehittymistä. Johdolta vaaditaan visiointi- ja suunnitteluosaamista, päivittäisjohtamista sekä markkinointi- ja verkosto-osaamista. Tiimien tehtävänä on koordinoida opetusta ja muuta toimintaa. Tiimeiltä vaaditaan näkemysosaamista tulevaisuudesta, työn suunnitteluosaamista sekä tiimityö- ja verkosto-osaamista. Yksilöiden tehtävänä taas on hoitaa opetus ja muut tehtävät, jolloin vaaditaan substanssi- ja pedagogista osaamista, kehittämis- ja työyhteisöosaamista. Opettajan ammatti on aina ollut ihmissuhde- ja vuorovaikutusammatti ja tiimiorganisaatiossa nämä osaamisalueet nousevat entistäkin suurempaan arvoon.

Helakorpi (2005, 246 - 247) tarkoittaa substanssiosaamisella opettajan työssä tarvittavaa ammatillista tietotaitoa. Lisäksi opettajan on tunnettava hyvin työelämän pelisäännöt ja oltava asiakaspalvelutaitoinen. Pedagogisella osaamisella tarkoitetaan kasvatuksessa tarvittavien ohjaamisen ja oppimisen teorian sekä käytännön hallintaa. Kasvatuksellinen osaaminen edellyttää ihmissuhdetaitoja, empaattisia kykyjä sekä aitoa kiinnostusta ihmisiin ja heidän ongelmiinsa. Kehittämis- ja tutkimusosaamisessa keskeistä on työssä tarvittavien tieteellisen tutkimuksen ja kehittämistyön metodien hallinta. Ongelmanratkaisutaidot, arvovalinnat sekä yhteiskunnallinen näkemys ovat myös tärkeitä. Asiantuntijuuteen kuuluu myös työyhteisöosaaminen, jota edellytetään sosiaalisissa verkostoissa toimittaessa. Siihen kuuluu vuorovaikutustaidot, tiimityön ja johtamisen taidot. Yhteistoimintaosaamisen lisäksi myös talousosaaminen kuuluu asiantuntijan osaamisvaatimuksiin. Työyhteisön kehittäminen projekteissa, asiakaspalvelu- ja markkinointiosaaminen sekä koko organisaation toimintatapojen tunteminen ovat myös osa työyhteisö-osaamista.

Ammattikorkeakoulu on pyritty vapauttamaan koulumaisuudesta ja kontrollista, jonka myötä opettajista on tullut itsenäisiä toimijoita ja vastuunkantajia. Samalla opettajan toimenkuva on muuttunut hajanaisemmaksi ja epäselvemmäksi. Ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden etsiminen on muodostunut myös haasteelliseksi tehtäväksi.

Itsenäisyys ja vapaus työssä ovat lisääntyneet, mutta opettajat ovat menettäneet tunteen pysyvyydestä, vakaudesta ja asioiden hallittavuudesta. Leppoisan yhteiselon tilalle on tullut jatkuva kiire ja kilpailu. (Herranen 2004, 307 - 308.)

Kiireen keskellä tulisi pysähtyä miettimään voisiko asiat tehdä toisin. Tiedon siirtämisen ajatellaan vievän paljon aikaa, jolloin helposti päädytään hoitamaan asiat yksin. Suunnitteluun panostamalla ja ottamalla ihmiset mukaan tiimiin jo alkuvaiheessa, voidaan tiedonsiirtovaiheen viiveitä välttää. Työnjaon ja ohjeiden tulisi olla selkeät, tehtävien määrittelyjen täytyisi olla riittävän tarkat ja kaikkien tulisi tietää omat aikataulunsa. Huolellisen valmistautumisen avulla voidaan tehokkuutta lisätä. (Palsola & Sundvik 2006, 220.)

Oppilaitos organisaationa on iso kokonaisuus, jonka kehittymiseen ja sujuvaan toimintaan tarvitaan siellä työskentelevien henkilöiden yhteistyötä. Asiantuntijat ovat tottuneet yksintyöskentelyyn, joten heidän ei ole välttämättä helppo toimia yhteistyössä muiden kanssa. Yhteistyössä tarvitaan mm. vuorovaikutustaitoja, tiedon jakamista, luottamusta ja avoimuutta. (Koivunen 2005, 32.)

Yhteistyötä voidaan Savonmäen (2007, 31 - 32) mukaan tehdä monella eri tasolla, esimerkiksi organisaatio-, tiimi- tai henkilökohtaisella tasolla. Yhteistyöllä voidaan tarkoittaa melkein mitä tahansa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja opettajan työ vaatii erityisesti hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Yhteistyötaitoa pidetään usein persoonallisuuden piirteenä, johon myös oppiminen vaikuttaa. Myös sosiaalisen ympäristön suhtautumisella, esimerkiksi kannustamisella ja palkitsemisella, on merkitystä yhteistyön tekemiseen. Hyvä keskusteluyhteys on tärkeää yhteistyön sujumiselle ja mahdolliset ongelmat yhteistyössä näkyvätkin yleensä keskusteluyhteyden häiriöinä.

Åberg (2006, 27) on todennut, että tunneäly liittyy vahvasti hyviin ihmissuhdetaitoihin. Omien tunteiden hallinta ja toisten tunteiden tunnistaminen ovat ihmissuhteiden kannalta tärkeitä ominaisuuksia ja ihmissuhteissa erityisen taitavat ihmiset pystyvät myös hallitsemaan muiden ihmisten tunteita sekä motivoimaan heitä. Ihmissuhdetaitoja opettajat tarvitsevat myös opiskelijan ohjauksessa. Nykyään opettajan velvollisuutena on tiedollisen osaamisen varmistamisen ohella opiskelijan elämän ohjaus kokonaisvaltaisemmin. Opiskelijan oman potentiaalin maksimoinnin

tukeminen on haastava tehtävä, joka edellyttää opiskelijoiden ajatusten, ymmärryksen ja ongelmanratkaisukyvyyn kehittämistä ja säätelyä. Ammattikorkeakoulun pedagogiset ratkaisut sisältävät myös psykologisen näkökulman, jonka myötä opiskelijasta on tullut yksilönä tutkimisen ja arvioinnin kohde. (Herranen 2004, 310.)

Opettajan työnkuva on muuttunut koulutustoimialan muutosten myötä. Ammattikorkeakoulujen tulisi omata hyvät suhteet työelämään ja pystyä kehittämään toimintaansa työelämän vaatimusten mukaisesti. Opettajien tulisi hankkia työelämäyhteyksiä ja pystyä toimimaan yhteistyössä sekä ulkopuolisten että oman organisaation edustajien kanssa. Pelkkä pedagoginen osaaminen ei enää riitä vaan yhä tärkeämmiksi ominaisuuksiksi ovat nousseet ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, tutkimus- ja kehittämisosaaminen sekä asiakaspalvelu ja markkinointitaidot.

6.2 Sitoutuminen ja motivaatio

Yksilöt muodostavat työyhteisön ja jokainen yksilö omaa motivaation työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Kyseessä voi olla suora motivaatio, jolloin toiminta tyydyttää tarpeen, tai epäsuora motivaatio, jolloin toiminta tyydyttää ensin jonkin välitavoitteen ja sen jälkeen johtaa tarpeen tyydyttämiseen. Rahaa pidetään tyypillisenä epäsuorana motivoivana tekijänä, kun taas työtyytyväisyys ja miellyttävä sosiaalinen ympäristö ovat esimerkkejä suorista motivoivista tekijöistä. (Åberg 2006, 29.)

Jaetun johtajuuden periaatteen mukaan ihmisen kokonaisvaltaisuutta työnteossa ja työpaikalla korostetaan. Työintoa pyritään tukemaan palkkauksen, työn organisoinnin ja esimiestyön avulla. Asiantuntijat arvostavat työn merkityksellisyyttä, mahdollisuutta käyttää ja kehittää erikoisosaamistaan, haasteita, urakehitystä, riippumattomuutta, vapautta, yhteistyötä kollegoiden ja asiakkaiden kanssa, onnistumisen kokemuksia, pysyvää työsuhdetta, rahallisia sekä ei-rahallisia palkkioita, palautetta sekä hyviä työskentelyolosuhteita. (Ropo ym. 2005, 70 - 71.)

Asiantuntijoiden työtiloja tarkasteltaessa on todettu, että yksin ja yhdessä tekemisen ympäristöjä on vaikea yhdistää. Avokonttoreiden on todettu soveltuvan huonosti rauhaa ja keskittymistä vaativaan kehitystyöhön, mutta toisaalta asiantuntijoiden fyysinen etäisyys toisistaan vähentää kaivattua yhteisöllisyyttä. (Ropo ym. 2005, 75.)

Senge (1999, 6 – 10) on määritellyt viisi tekijää, jotka erottavat oppivan organisaation perinteisistä organisaatioista. Nämä tekijät ovat systemaattinen ajattelu, itsehallinta, sisäiset mallit, yhteisen vision rakentaminen sekä tiimioppiminen. Helakorpi (2005, 76 - 77) on soveltanut Sengen määrittämiä oppivan organisaation perustekijöitä koulumaailmaan ja kuvannut erityisesti sitä, miten ne liittyvät koulun toimintakulttuuriin. Toimintaa ohjaavia ajatuksia ovat yhteiset arvot, päämäärät sekä tavat ja normit. Fyysinen toimintaympäristö säätelee sitä, millainen yhteistyö on mahdollista, kun taas sosiaaliseen kanssakäymiseen vaikuttaa se, miten vuorovaikutus ja johtaminen on järjestetty ja millainen ilmapiiri organisaatiossa on.

Koivusen (2005, 42) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa toiminta synnyttää rakenteita ja toimijoita, sen sijaan, että organisoituminen olisi ylhäältä päin johdettua. Rakenteet ja hierarkiat ovat normaalista poikkeavassa roolissa ja organisoituminen tapahtuu asiantuntijoiden toimesta. Yhteisöllisyys on tärkeässä asemassa ja asiantuntijuus vaatii taitoa toimia erilaisissa tilanteissa yhdessä muiden kanssa.

Parviaisen (2006, 156) mukaan yhteistoiminta joissakin julkisissa organisaatioissa, kuten sairaaloissa ja yliopistoissa on edelleen vaikeaa, huolimatta siitä, että organisaatio on rakennettu tiimien ja projektien pohjalle, kehitetty informaatiojärjestelmiä sekä tuettu henkilöstöä hiljaisen tiedon jakamisessa. Yksilöiden haluttomuus yhteistoimintaan ei selity muutosvastarinnalla tai yhteistyökyvyttömyydellä vaan tiedonmuodostuksen ongelmat liittyvät kokemuksellisiin, sosiaalisiin ja rakenteellisiin seikkoihin.

Yksilön käyttäytymiseen työyhteisössä vaikuttaa myös sitoutuminen. Sitoutuminen tarkoittaa Åbergin (2006, 30) mielestä sitä, että yksilö hyväksyy tavoitteen ja antaa panoksensa sen saavuttamiseen. Sitoutuminen on yksilön tunnetila ja sitoutunut henkilö työskentelee motivoituneesti ja itsenäisesti. Lyhyen aikavälin sitoutuminen riippuu enemmän jokapäiväisistä tekijöistä kun taas pitkän aikavälin sitoutuminen on pysyvämpää hetkellisistä vaikeuksista riippumatta. Sitoutuminen kasvaa kun työyhteisössä luotetaan ja uskotaan yksilöön. Myös visioiden ja tavoitteiden tärkeyden sisäistäminen vaikuttaa siihen. Lyhyen aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat taas enemmän työn mielekkyys, työviihtyvyys, palautteen saaminen ja se, että yksilö saa osallistua omaa työtään koskevaan suunnitteluun. Palsola ja Sundvik (2006, 227) ovat todenneet, että asiantuntijat arvostavat joustoa työnantajan taholta. Hänen mielestään

asiantuntijan työajan ei tarvitse olla täsmälleen klo 8-16 vaan tärkeämpää on tavoitettavuus ja se, että työt tulevat hoidettua.

Asiantuntijan organisaatioon sitoutumista lisäävät sosiaaliset suhteet, tiimitoiminta, verkostot ja yhdessä tekeminen myös vapaa-aikana. Jos organisaatio odottaa asiantuntijan sitoutuvan itseensä, tulisi myös organisaation sitoutua henkilöstöön. Tätä voidaan arvioida erityisesti taloudellisesti huonoina aikoina tarkasteltaessa sitä, turvautuuko organisaatio heti henkilöstön supistamistoimenpiteisiin. (Laitinen 2004, 129.) Motivaatiota ja sitoutumista edistäviä tekijöitä voidaan tarkastella myös Åbergin (2006, 198 - 199) työyhteisön viestintään vaikuttavien tekijöiden avulla (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisen edellytykset

Kannustava esimies	On empaattinen, kuuntelee alaisiaan, ottaa heidät huomioon ja antaa palautetta. Ei korosta esimiesasemaansa vaan on tavoitettavissa, välitön ja joustava.
Aktiivinen alainen	Ajattelee positiivisesti, osaa esittää oman mielipiteensä ja pystyy asettumaan esimiehen asemaan. Oma tilannetajua, osaa antaa palautetta sekä esittää parannusehdotuksia.
Myönteinen ihmiskuva	Osataan arvostaa itseä, esimiestä, työtovereita ja ollaan kärsivällisiä ja suvaitsevaisia erilaisia ihmisiä ja poikkeavia mielipiteitä kohtaan.
Aito vuorovaikutus	Perustuu molemminpuoleiseen luottamukseen, joustoon, osataan kuunnella toista ja mielipiteitä uskalletaan tuoda ilmi. Viestintä on tasavertaista, rentoa ja epämuodollista, viestintäkynnys on alhainen ja huumori on sallittua.
Rakentava ilmapiiri	Vaikuttaa työmotivaatioon ja tyytyväisyyteen. Hyvä ja luovuutta korostava ilmapiiri on avoin, innostava, rehellinen ja ennakkoluuloton sekä kumppanuutta arvostetaan.
Vaikuttamisen vapaus	Työntekijöillä on oltava tunne, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhön liittyviin asioihin ja, että kehitystä oikeasti tapahtuu.
Työyhteisön tavoitteiden sisäistäminen	Edellyttää, että tiedetään tarpeeksi työyhteisöstä ja toisten töistä. Jokainen työntekijä pyrkii yhteisiin tavoitteisiin ja ymmärtää oman merkityksensä niiden saavuttamisessa.
Toimivat puitteet	Edesauttavat tehokasta viestintää. On oltava monia kanavia viestinnän ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen toteuttamiseksi, mm. avoimet työtilat sekä toimivat taukotilat edistävät vuorovaikutusta.
Selkeät viestit	Auttavat ymmärtämään. Ideoiden perillemeno varmistetaan selkeällä ja täsmällisellä viestinnällä. Tietoisuus nykytilanteesta ja tavoitteista auttavat ymmärtämisessä.

Asiantuntijatyön tuottavuuteen vaikuttavat sekä yksilön motivaatio että organisaatioon sitoutuminen. Organisaatiolla on useita mahdollisuuksia vaikuttaa asiantuntijoiden motivaatioon ja sitouttaa henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin.

Motivoinnissa voidaan hyödyntää sekä suoria että epäsuoria motivoivia tekijöitä. Esimerkiksi palkkaus, pysyvä työsuhde, arvostus ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin, vastuunjako, vapaus, työn organisointi sekä mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan ovat asiantuntijoille tärkeitä tekijöitä. Fyysisellä työympäristöllä, työyhteisön ilmapiirillä ja viestinnän toimivuudella on myös merkitystä työssä viihtymiseen ja tehokkuuteen.

6.3 Yhteistyön merkitys ja ilmeneminen

Useat toimialat ovat muuttuneet asiantuntijuusaloiksi ja asiantuntijoilta vaaditaan tietyn erikoisosaamisalueen hallintaa. Vaikka yksilöiden osaaminen on tärkeää, on esille noussut myös tarve yhteistyön tekemiseen. Organisaatio on nykypäivänä elävä yhteisö, jonka jäsenten väliset suhteet muodostavat vuorovaikutusverkoston. (Ropo ym. 2005, 18.) Monien organisaatioiden perustuessa tiimeihin ja verkostoihin sekä innovaatioiden kehittämiseen, on yhteistyö otettu niissä kehittämiskohteeksi. Työyhteisöjen kehittämisessä keskeistä on yhteisöllisyys ja joustavuus sekä yhteistyön eri muodot. (Savonmäki 2007, 20.)

Yhteistyötä on vaikea kuvata, eikä osata oikein hahmottaa minkälaisesta vuorovaikutuksesta siinä on kyse. Vuorovaikutussuhteet eivät ilmene näkyvinä rakenteina ja siten niitä on vaikea tunnistaa. Yhteistyön toimivuus näkyy käytännössä siten, että suhteiden kautta asiat yleensä joko hoituvat tai hankaloituvat työyhteisössä. (Mönkkönen 2008, 538.)

Opettajan työssä yhteistyöllä tarkoitetaan yhteistä tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jossa osapuolet ovat toistensa työstä tietoisia. Yhteistyö voi olla ajallisesti hyvinkin lyhyt, mutta sillä voi olla suuri merkitys esimerkiksi ongelmanratkaisussa. Ammatillista yhteistyötä kuvataan yleensä kollegiaalisuudella, jolla tarkoitetaan ammattikorkeakoulun toimintaympäristössä opettajien yhteistyötä kollegoiden kesken (Savonmäki 2007, 31 - 34.)

Korkeatasoinen osaaminen organisaatiossa edellyttää yhdessä työskentelyä, koska yksi henkilö harvoin hallitsee erilaisia osaamisalueita. Erikoisasiantuntija hallitsee jonkin tietyn osaamisalueen erityisen hyvin, mutta entistä enemmän asiantuntijalta kaivataan moniosaamista, esimerkiksi vuorovaikutustaitoja, oppimiskykyä, muutoksen

ja erilaisuuden sietokykyä. Monipuolisessa asiantuntijuudessa yhdistyvät sekä suunnitelmallisuus ja toteutusosaaminen että teoreettisuus ja käytännöllisyys. (Helakorpi 2005, 105.)

Yhteistyötä tarvitaan myös siinä tapauksessa, että toisen henkilön työ on riippuvainen toisen työstä. Riippuvuus voi olla samanaikaista tai peräkkäistä. Samanaikaista riippuvuus on silloin jos useat työntekijät työskentelevät saman kohteen parissa, ja peräkkäistä riippuvuus on silloin, jos työtehtävät seuraavat ajallisesti toisiaan. Nykyaikainen tiimityö edellyttää yhteisvastuullisuutta työtehtävien hoidossa, yhteisten tavoitteiden tulee olla kaikkien tiedossa ja työnjaon tulee olla selkeä. (Savonmäki 2007, 32.)

Tuomela ym. (2003, 18 - 28) ovat todenneet, että organisaation toiminta tapahtuu kahdella eri tasolla, virallisella organisaatiotasolla ja epävirallisella organisaatiotasolla. Virallisella yhteistyöllä tarkoitetaan yrityksen sopimia, tehokkaaseen toimintaan ja päätöksentekoon tähtääviä tiimejä, työryhmiä tai valtuustoja. Epävirallista yhteistyötä tehdään vapaaehtoisissa vuorovaikutustilanteissa. Epävirallisia verkostoja tarvitaan käytännön kehitystyössä ja nämä voidaan jaotella neuvontaverkostoihin, luottamusverkostoihin ja kommunikaatioverkostoihin. Yhteistyön kustannukset kasvavat kun vapaaehtoisesta yhteistyöstä kuljetaan kohti järjestäytyneitä yhteistyömuotoja. Organisaatioissa esiintyy melkein aina sekä virallisia että epävirallisia yhteistyömuotoja ja molemmat vuorovaikutussuhteet ovat yhteistyön ja laadunhallinnan kannalta tärkeitä.

Järjestäytyneitä yhteistyömuotoja ovat yleensä työryhmät tai tiimit. Hermansin (1995, 145) määrittelyn mukaan ryhmän muodostaa ihmisjoukko, jossa on vähintään kaksi ihmistä, jotka toimivat vuorovaikutussuhteessa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi eroaa ryhmästä siinä, että sen tavoitteena on saavuttaa jotain suurempaa, johon yksi henkilö tai ryhmä ei yksin pysty.

Ihmisten yhdessä työskentelyn tuottavuuteen vaikuttavat yksilöiden toiminta osana ryhmää ja ryhmän elinkaaren vaihe. Ryhmän elinkaaren vaiheista Åberg (2006, 32 - 33) kuvailee ensin uutta ryhmää. Uudessa ryhmässä yksilöt etsivät ensin omaa rooliaan ja toimivat usein muodollisesti, toisia ärsyttämättä. Seuraavana on vuorossa toimintamuotojen selkiytymisen vaihe, jonka aikana joudutaan jo määrittelemään

kuka tekee mitäkin. Yksilön mielipiteille ei anneta juurikaan arvoa vaan päätökset tehdään ryhmänä. Kolmannessa vaiheessa ryhmä on jo vakautunut ja roolit ovat muodostuneet työtehtävien mukaan. Henkilökemiat vaikuttavat suuresti ja työystävyyksiä on solmittu. Ilmapiiri on usein melko vapautunut, koska yksilöt tuntevat toisensa.

Tuntemisen myötä tapahtuu usein klikkiytymistä. Tässä vaiheessa voi syntyä kilpailuasetelmia tai valtataistelua, jolloin yhteistyöhalu saattaa laskea. Samoin ajattelevat etsivät toisistaan tukea ja muodostavat omia reviierejään. Seuraava vaihe on onnellisen perheen vaihe, jossa ilmapiiri on muuttunut jo ystävällisemmäksi ja turvallisemmaksi. Sopua korostetaan, ulkomaailma koetaan etäiseksi ja ryhmään voi olla vaikea päästä mukaan. Tässä vaiheessa ryhmä ei ole kuitenkaan enää tehokkaimmillaan ja saattaa syntyä kriisivaihe. Tällöin ryhmän tasapaino alkaa horjua ja huomataan, että pelkkä ystävyys ei enää riitä. Ympäristön vaikutus ryhmään voimistuu ja ryhmä saattaa hajota, ellei ryhmää koeta tärkeäksi. Kriisistä selviytymiseen tarvitaan usein ulkopuolisen apua, ja jos kriisistä selviydytään, syntyy joustava, tehokas ja avoin ryhmä. Tällaisen ryhmän viestintä ja yhteistyö on sujuvaa, ryhmään on helppo liittyä, roolit ovat väljät ja työt tehdään yhteisvastuullisesti. Muihin ryhmiin luodaan yhteyksiä ja omaan sekä muiden voimavaroihin luotetaan. (Åberg 2006, 33 - 34.)

Kaikissa työyksiköissä tarvitaan säännöllisiä kokoontumisia mm. sen takia, että kaikki saisivat tarvittavan tiedon samanaikaisesti. Tietoa kaivataan ainakin päätöksenteon perusteista. Tietotekniikan hyödyntäminen tiedonjakamisessa edesauttaa yhteneväisen tiedon monistamista, mutta vaarana on se, että samanlaisena jaettu tieto hiljentää eriäviä ääniä ja vähentää luovien ratkaisujen löytymisen mahdollisuuksia. Vuorovaikutuksen tärkeys on tiedostettu, mutta asiantuntijoiden suuri työmäärä estää sosiaalista kanssakäymistä. Tiedonjakamisen mahdollisuuksia voidaan kuitenkin parantaa lisäämällä sosiaalisen vuorovaikutuksen foorumeja työaikana. (Ropo ym. 2005, 76.)

Sosiaalisten suhdeverkostojen muodostumisen edellytyksenä on vuorovaikutus kasvokkain. Niiden työntekijöiden on todettu syrjäytyvän helposti työyhteisöstä, jotka tekevät etätöitä kotona tai ovat paljon itsenäisessä kenttätyössä. Tällöin he jäävät sivuun työyhteisöjen kahvipöytäkeskusteluista. (Sennett 2007, 48.)

Ropo ym. (2005, 28) toteavat, että henkilöstön välisessä yhteydenpidossa tehokkaimmaksi välineeksi on havaittu sähköposti. Hiljaisen tiedon siirtyminen ihmiseltä toiselle edellyttää kuitenkin kohtaamista kasvokkain. Yhteistoiminnan johtaminen on aikaa vievää ja siitä usein tingitään. Koetaan, että kokoukset, palaverit ja seminaarit vievät jo muutenkin suuren osan tehokkaasta työajasta, eikä niissä tapahtuva vuorovaikutus ole kovin laadukasta. Lisäksi ihmiset usein istuvat kokoustiloista johtuen kaukana toisistaan. Tilaisuuksien laatua voidaan kuitenkin parantaa pyrkimällä lisäämään ihmisten välistä luovaa ja avointa vuorovaikutusta.

Oppilaitoksissa korostetaan usein ihmisten välistä aitoa vuorovaikutusta ja avointa kommunikaatiota, jolloin voidaan vaikuttaa yhteishengen, luottamuksen ja viihtyvyyden muodostumiseen. Toisaalta asiantuntijat voivat tehdä ammatillista yhteistyötä myös kirjallisesti. Riippumatta yhteistyömuodosta, hyvä yhteistyö ilmenee keskustelun sujuvuutena, yhteisenä kielenä ja asioiden samanlaisena tulkintana. (Savonmäki 2007, 40.)

Verkostoihin kuuluminen lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja verkostot muodostavat turvaverkon, joka vähentää ihmisen tarvetta tehdä pitkän tähtäimen strategisia suunnitelmia. Ne, joilla on ohuimmat epämuodollisen vuorovaikutuksen ja tuen verkostot, ovat riippuvaisempia instituutioista. (Sennett 2007, 77.)

Verkostojen rakentaminen tai tiimityö ei liity pelkästään yhteistyön tiivistämiseen, tiedon muodostamiseen tai yhteisöllisen toiminnan lisäämiseen. Asiantuntijat joutuvat usein kilpailemaan keskenään samoista resursseista, asemista, statuksista, toimista ja viroista. Strategisesti oikein rakennettujen verkostojen kautta yksilö pystyy vahvistamaan omaa asemaansa organisaatiossa. (Parviainen 2006, 157.)

Tiimityötä ei tulisikaan arvioida pelkästään rakenteena vaan yhteistyösuhteena. Yhteisen luovuuden ja tiimin menestyksen esteeksi saattaa muodostua eri toimijoiden ns. kuppikuntaisuus ja kyvyttömyys dialogiseen vuorovaikutukseen toisten kanssa. Johdon tehtävänä olisikin edistää ja edellyttää yhteistoimintaa. (Mönkkönen, 2008, 541.)

Savonmäen (2007, 41) mukaan oppilaitoksissa tehdään kehittämistyötä usein samanhenkisissä ja pienissä porukoissa, jolloin yhteistyö voi lisätä opettajakunnan

kiinteyttä. Ongelmaksi saattaa muodostua kuitenkin se, että kriittiset näkökulmat, kyseenalaistaminen ja kokonaisvaltainen kehittämisenäkökulma jäävät puuttumaan. Opettajien tottuneisuus itsenäiseen työskentelyyn vaikuttaa valmiuteen tehdä ja toteuttaa yhtenäisiä päätöksiä. Sitoutuminen toteuttamiseen saattaa jäädä heikoksi jos päätökset edellyttävät kompromissien tekemistä. Kiinnostus yhteiseen päätöksentekoon on vahvempaa mikäli asiat liittyvät opettajan henkilökohtaiseen työhön. Aito yhteistoiminnallisuus syntyy vapaaehtoisesti ja spontaanisti, eikä sitä voida hallinnon toimenpiteillä saada aikaiseksi. (Savonmäki 2007, 46.)

Yhteistyön tarkoituksena on välittää tietoa, suunnitella yhdessä toimintatapoja ja hyödyntää toisen osapuolen osaamista. Isossa organisaatiossa, kuten ammattikorkeakoulussa kukaan ei voi toimia yksin, vaan toisten henkilöiden ja yksiköiden osaamista tarvitaan jatkuvasti ja tiedon tulee kulkea sujuvasti. Koulutusohjelmat tarvitsevat hallinnon ja opiskelijapalvelujen tarjoamia palveluja, jolloin yhteisistä toimintatavoista täytyy sopia ja niitä edelleen kehittää.

Yhteistoimintaa ja tiedonkulkua pyritään saamaan aikaan luomalla järjestettyjä foorumeita kuten seminaareja, kokouksia, tiimipalavereja ja muita yhteisiä tapaamisia. Lisäksi henkilökohtaisella vuorovaikutuksella kasvotusten tai puhelimitse sekä sähköpostin välityksellä on tärkeä merkitys yhteistyön edistäjänä. Yhteistoiminnan rakenteellisten muotojen ohella työyhteisön ilmapiiri ja toimintatavat, kuten ryhmässä toimiminen, vaikuttavat tiimityön onnistumiseen ja yksilön asiantuntijana kehittymiseen.

6.4 Vuorovaikutustasot ja yhteistyön muodot

Mönkkönen (2008, 542 - 548) on tarkastellut yhteistyöksi kutsuttavan toiminnan laadullisia eroja ja kuvannut vuorovaikutusta työyhteisössä viidellä eri tasolla; tilanteessaolo, sosiaalinen vaikuttaminen, kilpailu, yhteistyö ja yhteistoiminta (kuva 4).

			4 Yhteistyö	5 Yhteistoiminta
1 Tilanteessaolo	2 Sosiaalinen vaikuttaminen	3 Kilpailu		
Muodollisia työryhmiä Ei asioihin paneutumista Yksinpuhelua Vetäytymistä	Osa määrittää tilannetta Ignorointi Yksisuuntaisuus Kerätään palautetta, mutta sitä ei käytetä	Väittely olennaisen olemisesta Torjutaan tai provosoidutaan keskeneräisistä ideoista Jännitteitä	Löydetään yhteisiä tavoitteita asiakkaan saaman hyödyn kannalta Sopimuksellisuus Työnjako	Luottamus Uuden keksiminen Ideoita uskalletaan koetella Kukaan ei yksin tiedä Tuetaan toisen perustehtävää Dialogisuus
Kahviryhmä	Kuittausryhmä	Moniammatillinen ottelu	Työryhmä	Joukkue

KUVA 4. Vuorovaikutuksen eri tasot työyhteisöjen vuorovaikutuksessa (Mönkkönen 2008)

Vuorovaikutuksen tasoja voidaan soveltaa sekä ryhmätilaisuuksissa että organisaation eri yksiköiden välisessä yhteistoiminnassa. Tasot eivät ole pysyviä vaan ilmentävät siinä olevan vuorovaikutuksen laatua. Ensimmäisellä tilanteessaolon tasolla toimijat ovat institutionaalisessa suhteessa, fyysisesti läsnä, mutta tilanne hoidetaan vain välttämättömimmät muutoseikat huomioiden. Koko organisaation toimintakulttuurina tämä tarkoittaa sitä, että vaikka oltaisiin fyysisesti lähellä toisia, niin työt hoidetaan itsenäisesti, jakamatta niitä muiden kanssa. Henkilöstö saattaa kokea olevansa vain osa jotain isompaa järjestelmää eivätkä voi itse vaikuttaa tilanteeseen, jolloin aloitekykyisyys ja tunne omasta asiantuntijuudesta häviää. Tätä ns. kahviryhmän toimintaa Mönkkönen kuvailee löyhäksi yhteenliittymäksi, ei varsinaiseksi ryhmätoiminnaksi.

Sosiaalisen vaikuttamisen tasolla vuorovaikutus on aktiivisempaa, mutta pääosin vain yksisuuntaista. Ainoastaan toisen osapuolen toiminnalla on jotain merkitystä, jolloin toiselle osapuolelle jää kuittaajan rooli. Muiden osallistujien mielipiteitä kuunnellaan ja palautetta kerätään, mutta todellisuudessa ei ryhdytä mihinkään toimenpiteisiin.

Syntyy pettymys yhdessä sovittuihin asioihin ja usein vain toistetaan vanhoja hyviksi havaittuja toimintatapoja. Jos organisaation toimintakulttuuri on perinteisesti ollut hallinto vastaan alaiset -tasolla, ei yksittäisellä kädenojennuksella välttämättä pystytä periaatteellista vastarintaa poistamaan. Tällöin on kyseessä suhde, joka estää yhteistyön kehittymisen. Mönkkösen mukaan myös ignorointia voi esiintyä tällä vuorovaikutuksen tasolla, jolloin toinen osapuoli saatetaan huomaamattomasti ohittaa tiedonjakelussa tai kokouskutsuissa. Vuorovaikutuksen ulkopuolelle suljetun henkilön sopeutuminen yhteisöön ja tulosten aikaan saaminen vaikeutuu.

Kolmannella eli kilpailun tasolla vuorovaikutukseen osallistujilla on yhteinen tavoite, mutta peliä saatetaan kuitenkin pelata omaan pussiin. Kyseessä on kilpailutilanne eri intressiryhmien tai yksilöiden välillä. Lisäksi tavoitteet ja todellisuus voivat olla ristiriidassa keskenään. Epäluottamusta luovat ja kilpailua lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi irtisanomisen uhka, tiukat tuotantovaatimukset, jatkuvat muutokset ja työn projektiluontoisuus. Isoissa organisaatioissa yhteisen identiteetin on vaikea muodostua fyysisen etäisyyden tai yksiköiden koon vuoksi. Eri yksiköt haluavat usein pitää kiinni myös omasta identiteetistään huolimatta siitä, että yhteinen linjaus olisi olemassa. Ihmisten toimintatavat eivät uusiudu yhtä nopeasti kuin organisaation rakennemuutokset. Yhteistyö saattaa jäädä näennäiseksi jos jokainen taho vartioi tiukasti omaa reviiriään.

Työryhmät saattavat päästä neljännelle yhteistyön tasolle, mikäli molemmat osapuolet ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja etenevät yhteisiä tavoitteita kohti. Päämäärän saavuttamiseksi sovitaan työnjaosta ja siitä, miten tulisi edetä. Sitoutuminen yhteiseen tehtävään saattaa tosin olla vaihtelevan vahvuista eikä vuorovaikutus tuota välttämättä kovinkaan paljon uusia ideoita. Tarvittaisiin lisää kriittistä reflektointia sekä toimijoiden vahvempaa ja luottamuksellisempaa suhdetta.

Viides vuorovaikutuksen taso, ns. yhteistoiminnallisuuden taso, on suhteellisen harvinainen työyhteisössä. Tällöin toimitaan me-henkisesti joukkueena. Vain harvoihin yhteistyökumppaneihin voi luottaa myös kriisin hetkellä. Luottamussuhteen toinen osapuoli saattaakin kilpailutilanteessa ajoittain vaihtua, jolloin yhteistoiminnallisuus ei täysin toteudu. Yhteistoiminnallisuus edellyttää osapuolilta sitoutumista. Yhteistoiminnallisessa ryhmässä kaikki ovat valmiita näkemään vaivaa

yhteisen tavoitteen toteutumiseksi ja tekeminen ei jää pelkästään puheiksi, vaan työnjako toteutuu myös käytännön tasolla.

Yhteistoiminnallisuuden tasoa pidetään tavoiteltavana niin työn tuottavuuden kuin mielekkyydenkin näkökulmasta. Vuorovaikutussuhteet ovat kuitenkin monivivahteisia. Työyhteisön toiminta ei tapahdukaan yleensä puhtaasti pelkästään jollakin vuorovaikutuksen tasolla, vaan toiminnassa yhdistyy piirteitä useammalta tasolta.

Myös Palsola ja Sundvik (2006, 223) ovat pohtineet yhteisen tavoitteen eteen ponnistelua työyhteisössä. Hänen näkemyksensä mukaan työyhteisössä ei saa jättää ketään huomioimatta, koska kaikkien panosta tarvitaan. Silloin kun kaikki pyrkivät samaan tavoitteeseen, kaikki onnistuvat. Mikäli jollakin tiimin jäsenellä on oma tavoite, tällöin vain osa pääsee tavoitteeseen. Jos taas johtaja lähtee vastakkaiseen suuntaan, koko homma hajoaa eikä kukaan pääse tavoitteeseen. Jokaisella on oma tärkeä rooli ja tehtävä, joista toisten tulee tietää. Kaikkien pitää pystyä luottamaan siihen, että muut hoitavat oman osuutensa määräajassa eivätkä käytä toisen tietoa omaksi edukseen. Asiantuntijat haluavat palautetta työstään ja kunnia tulisikin antaa sille, jolle se kuuluu.

Savonmäki (2007, 78 - 82) on luokitellut ammattikorkeakouluopettajien yhteistyökokemukset neljään eri pääkategoriaan; ilmapiiri resurssina, tuki ja osallistuminen, rajanylitykset sekä kehittäminen ja innovaatiot. Ilmapiiri luo edellytykset yhteistyölle ja se ilmenee positiivisena, toiminnanvapautta, henkistä hyvinvointia ja jaksamista lisäävänä resurssina. Toisiin tutustumisella, yhteydenpidolla ja toisten tuntemisella on merkitystä yhteistyön onnistumiselle. Yhteisöllisyys ja vastavuoroisuus on opettajille tärkeää sekä työhön kuuluvilla tauoilla että vapaa-ajalla. Mikäli ilmapiiri ei ole toivottu, se saattaa johtaa opettajien vetäytymiseen, varauksellisuuteen ja vaikenemiseen, joka voi heikentää töiden sujumista.

Opettajien yhteistyökokemuksissa esille nousivat myös opettajien omaan työhönsä saama tuki sekä se, miten opettaja osallistuu työyhteisön uusiin haasteisiin. Keskustelut esimiehen tai läheisen työkaverin kanssa omaan työhön liittyen sekä neuvojen kysyminen parantavat oman työn hallintaa. Oppilaitoksen institutionaalista tehtävästä ja organisaatorakenteesta johdetut työryhmät ja kokoukset ovat valmiiksi

organisointia yhteistyötä, joihin opettajat suhtautuvat kriittisesti ja pitävät niitä vain osallistumiskokouksina. Kritiikki näyttäytyy osallistumattomuutena sekä kyynisyytenä ja oma työ priorisoidaan tärkeämmäksi. Projekteihin liittyvät tehtävät koetaan haasteellisiksi ja niissä tarvitaan enemmän yhteistyötä. (Savonmäki 2007, 83 - 88.)

Rajoilla, joiden ylityksiä Savonmäki (2007, 89 - 91) käsittelee, tarkoitetaan organisaation sisäisiä rajoja, jotka muodostuvat opettajan asiantuntijuuden perusteella, tärkeimpinä esimerkiksi koulutusohjelmat ja koulutusalat. Rajat eivät pelkästään suojaa asiantuntijan autonomiaa vaan myös eristävät opettajia toisistaan. Myös tilaratkaisut vaikuttavat, mikäli ne estävät ihmisten luontevia tapaamisia työyhteisössä. Rajojen ylittäminen edellyttää oppimista ja työn uudelleen organisointia. Tuloksena on tiedonvaihtoa sekä omaa osaamista tai toimenkuvaa laajentava yhteistyö, mikä kuitenkin asettaa omat haasteensa työaikasunnitelmille.

Kehittämiseen ja innovaatioihin yhteistyössä rohkaisevat hyvät henkilökohtaiset suhteet ja merkitys oman oppimisen kannalta. Usein kuitenkin uudistumisehdotuksia ja toiveita saatetaan esittää, mutta niitä toteutetaan harvoin. Resurssit rajoittavat paljon yhteistoiminnallisuutta opetuksessa, eikä kehittämiselle jää aikaa. Koulutus- ja ammattialan kehittäminen koetaan pitkäjänteiseksi toiminnaksi, jossa henkilökohtaiset yhteydet ja suhdetoiminta on tiivistä. (Savonmäki 2007, 95 - 97.)

6.5 Viestintä ja tiedonjakaminen

Åbergin (2006, 96 - 97) mukaan viestintä on yksi tärkeimmistä organisaation voimavaroista eikä ilman viestintää mikään työyhteisö voi toimia. Työyhteisön viestintä rakentuu sovitusta viestinnän säännöistä, joita osastoilla ja eri organisaatiotasolla noudatetaan. Viestintää tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Toimiva viestintäjärjestelmä takaa sen, että työntekijät tietävät yhteiset tavoitteet ja miten työt jaetaan sekä saavat palautetta tehdystä työstä. Viestinnän tarkoituksena on tukea yrityksen perustoimintaa ja profiloimista sekä informoida työyhteisön tapahtumista. Viestintä ylläpitää ja luo sosiaalisia suhteita ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta sekä helpottaa perehdyttämistä.

Viestintää tarvitaan ns. työyhteisöön kiinnittämiseen eli uusien työntekijöiden perehdyttämiseen työyhteisöön ja työtehtäviin tai vanhojen työntekijöiden

perehdyttämiseen uusiin työtehtäviin. Työyhteisöön kiinnittämisessä on kyse normien ja pelisääntöjen esittelystä sekä henkilöstöetuuksiin ja -hallintoon perehdyttämisestä. Myös profiiliin sekä muuhun henkilökuntaan tutustuminen on tärkeää. Henkilökohtainen neuvonta on perehdyttämisessä merkittävintä ja perehdyttäjän täytyisi paneutua tehtäväänsä huolella ja positiivisella asenteella. Perehdyttäminen ei saisi olla välttämätön paha, vaan sen avulla pitäisi pystyä tuomaan talon tavat myönteisellä tavalla. Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen ja sitä voidaan tarvita työyhteisön muutostilanteissa ihan yhtä lailla kuin uusien työntekijöiden tullessa taloon. Esimiehen tehtävä on opastaa, jakaa tietoa sekä kannustaa henkilöstöä muutostilanteissa. (Åberg 2006, 103 - 104.)

Åberg (2006, 110 - 111) on tutkinut viestintää työyhteisössä ja todennut, että henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat ovat tärkeitä sisäisessä viestinnässä ja lähimmän esimiehen asema korostuu tiedon välittäjänä, vaikka nykyään korostetaan myös alaisen omaa aktiivisuutta. Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Lisäksi viestintään tyytyväiset olivat myös työssään motivoituneempia kuin viestintään tyytymättömät. Hyvän työilmapiirin lisäksi nämä tekijät vaikuttavat suoraan työn tuottavuuteen.

Avoimuus viestinnässä parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Vaikeatkin asiat tulisi työyhteisössä käsitellä välittömästi. Keskusteleminen voi olla kuitenkin jopa pelottavaa tai haastavaa. Ilman keskustelua mittasuhteet yleensä suurenevat vaikka kyseessä saattaisi olla vain väärinkäsitys. Jos väärinkäsityksiä ei oikaista, saatetaan tehdä vääriä ja haitallisia johtopäätöksiä. Jokaisen tulisi saada esittää mielipiteensä ja yhdessä asioista keskusteleminen saattaa avata uusia näkökulmia asiaan. (Palsola & Sundvik 2006, 226.)

Työyhteisön sujuvan toiminnan olennaiseksi estäväksi tekijäksi on työyhteisötutkimuksissa todettu tiedon puute ja ongelmat tiedonkulussa. Tiedonjakamisen kanavia asiantuntijatyössä ovat palaverit ja kokoukset, tiedotteet, sähköposti, puhelin sekä merkittävimpana henkilökohtainen verkosto. Tärkeimpiä tiedonjakajia ovat yrityksessä pitkään työskennelleet henkilöt, jotka ovat muodostaneet laajan henkilökohtaisen verkoston. Jaetussa johtajuudessa esiintyviin

piirteisiin kuuluu se, että kokeneet työntekijät saattavat olla käytännössä merkittävämmässä asemassa tiedonjakajina kuin heidän esimiehensä. (Ropo ym. 2005, 76 - 77.)

Henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvia verkostoja yritys ei voi ohjata kuten muita viestinnän muotoja, mutta ne tulisi kuitenkin huomioida työyhteisön viestinnässä. Åberg (2006, 105 - 107) jakaa sosiaalisen yhteydenpidon kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäisen yhteydenpidon tahon muodostaa läheisverkko, johon kuuluvat henkilöt tunnetaan hyvin henkilökohtaisella tasolla. Toiseksi melko säännöllistä yhteyttä pidetään muihin tuttuihin, kaukaisempiin sukulaisiin ja työ- tai opiskelutovereihin. Tästä verkosta käytetään nimitystä puskaradio tai viidakkorumpu. Kolmanteen kategoriaan eli satunnaisverkkoon kuuluvien henkilöiden kohtaaminen on sattumanvaraista. Näitä viestinnän muotoja harjoitetaan sekä työyhteisössä että sen ulkopuolella, ja viestit kulkevat erityisen nopeasti varsinkin läheisverkossa. Työyhteisössä voidaan yrittää hyödyntää näiden verkostojen viestintämahdollisuuksia, mutta se edellyttää hyvää sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä läheisverkon kytkemistä työyhteisön viestintäjärjestelmään.

Åbergin (2006, 85) mielestä viestintä tapahtuu lähettäjän ja vastaanottajan kesken tietyssä kulttuurisessa ja fyysisessä kontekstissa. Viestintä on sanomien vaihdantaprosessi ja sekä lähettäjä- että vastaanottajatahoilla tapahtuu aina myös merkitysten jakamista, antamista ja tulkintaa. Vain harvoin lähettäjän alkuperäinen tarkoitus ja vastaanottajan sanomasta syntynyt mielikuva vastaavat toisiaan.

Viestintäverkko voi olla työyhteisössä hyvin monimuotoinen. Hermans (1995, 148) on kuvannut ihmisten välistä kommunikointia ryhmässä erilaisilla esimerkkirakenteilla; ketjulla, ympyrällä, tähdellä, viuhkalla sekä avoimella yhteysverkolla. Ketjussa viesti kulkee ihmiseltä toiselle yksitellen, jolloin kullakin on vain yksi ihminen, jonka kanssa hän kommunikoi. Ketjun toinen erikoisempi muoto on ympyrä. Ketjumaisessa viestinnässä viestin muuntuminen matkalla on hyvin todennäköistä, jolloin sanoma menettää alkuperäisen merkityksensä. Tähdessä on yksi ihminen, joka viestii henkilökohtaisesti jokaiselle yksitellen. Viuhkassa on myös ns. päällikkö, joka kommunikoi useamman yhdyshenkilön kanssa. Yhdyshenkilöt välittävät viestiä eteenpäin omalle ketjulleen. Tavoiteltavin viestinnän muoto olisi avoin yhteysverkko, jossa kaikki viestivät toistensa kanssa ilman välikäsiä. Tällöin viestin muuntuminen

matkalla on epätodennäköistä. Ymmärrystä lisäävänä tekijänä toimii vuorovaikutus, jolloin kysymysten, vastausten, esimerkkien ja perustelujen avulla lähettäjä ja vastaanottaja pääsevät parempaan yhteisymmärrykseen ja voivat yhdessä vuoroon vaikuttaen luoda jotain uutta (Åberg 2006, 86).

Tiedonjakamisen lisäksi tarvitsee työyhteisössä myös muodostaa uutta tietoa. Asiantuntijoiden kollektiivisen tiedonmuodostuksen tarkoituksena on saada aikaiseksi ongelmanratkaisuja, innovaatioita, tuotteita tai käytännöllistä tietoa. Tiedonmuodostuksessa keskeistä on ihmisten välinen vuorovaikutus. (Parviainen 2006, 175.) Tiedonmuodostusta asiantuntijaorganisaatiossa voidaan lisätä hallinnollisilla järjestelyillä ja pätevällä johtamisella sekä yhteisöllisyyden lisäämisellä, mutta lopulta kyse on kuitenkin asiantuntijoiden omasta halusta ja kyvystä tehdä yhteistyötä.

Parviainen (2006, 168 - 173) on eritellyt tiedonmuodostuksen esteitä, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Organisaatiokulttuuri muodostuu hallinnollisten rakenteiden lisäksi myös työntekijöiden toimintatavoista ja keskinäisistä suhteista. Vallitsevat käytänteet, käsitykset ja tottumukset saattavat ehkäistä asiantuntijoiden halukkuutta toimia yhdessä, varsinkin kun he ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti ja itseohjautuvasti. Organisaatiossa esiintyvät hierarkiat ja valtapositiot vaikeuttavat tiedonmuodostusta, koska asiantuntijat pelkäävät oman osaamisensa hyväksikäyttöä toimiessaan sekä ylemmässä että alemmassa asemassa olevien toimihenkilöiden kanssa. Asiantuntijat eivät välttämättä ymmärrä paljoakaan toistensa asiantuntijuusaloista, vaikka tuntisivat toisensa muutoin hyvin. Lisäksi kieli ja ammatillisen terminologian erityispiirteet vaikeuttavat usein keskinäistä ymmärrystä.

Tunteet ja ihmissuhteet ovat keskeisessä asemassa tiedonmuodostuksessa sekä positiivisessa että negatiivisessa merkityksessä. Halukkuuteen jakaa ja välittää tietoa työpaikoilla vaikuttavat mm. sukupuoli, ikä tai etninen tausta. Nämä vaikuttavat ystävyysuhteiden syntyyn työpaikoilla. Sosiaaliseen kanssakäymiseen vaikuttavat myös tilajärjestelyt, jotka määrittelevät sen, kenen kanssa asiantuntijat ovat. Yhteydenpitoon on nykypäivänä olemassa monia eri ratkaisuja, kuten esimerkiksi sähköposti ja internet, mutta silti tilaratkaisut voivat estää yhteisen tiedonmuodostuksen työyhteisössä. Luottamuksen puute tai liiallinen luottamus vaikuttavat selvästi asiantuntijoiden toimintaan työyhteisössä. Virheet voivat

kertaantua siinä tapauksessa, että luotetaan liikaa jonkun asiantuntemukseen. Luottamusta ei voida perustella järkisyillä, vaan se muodostuu kokemuksellisista tekijöistä. Kiire ja kilpailu voivat aiheuttaa sen, että ihmiset saattavat pyrkiä hyödyntämään tiedonmuodostusta ajaakseen omaa etuaan. Huolimatta yksilöllisistä päämääristä, voidaan kuitenkin näennäisesti toimia yhteisten tavoitteiden nimissä. (Parviainen 168 – 173.)

Asiantuntijaverkostot ovat yleensä kehittyneet epävirallisissa yhteistyöverkostoissa esiintyvien ystävyysuhteiden myötä. Kun asiantuntijat tuntevat toisensa, he myös tuntevat toistensa osaamisalueet ja tietävät kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Ystävyysuhteiden lisäksi myös samanlainen koulutustausta voi edistää verkostojen kehittymistä. Parviaisen (2006, 166 - 167) mielestä tiedonmuodostus saman alan asiantuntijoiden kesken saattaa silti olla joskus vaikeaa ja erityisen paljon haasteita on asiantuntijan ja alemmassa asemassa olevan henkilön välisessä tiedonmuodostuksessa. Vaatii runsaasti aikaa ja luottamusta, ennen kuin korkeasti koulutetut asiantuntijat ja muu henkilöstö voivat puhua toisilleen avoimesti tai muodostaa yhdessä tietoa.

Parviainen on perustanut näkemyksensä aiempaan teoriaan, jossa Sennett (2002, 199) on tutkinut eriarvoisessa asemassa olevien käyttäytymistä työyhteisössä. Sennett on todennut, että paremmassa asemassa olevat työntekijät eivät halunneet jakaa tietojään tai opettaa alemmassa asemassa olevia uusia työntekijöitä, koska pelkäsivät oman asemansa menettämistä.

7 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT

Lähtökohta-analyysi muodostuu kahdesta eri tutkimuksesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat opintosuhteiden haastatteluihin ja kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset opiskelija- ja koulutusohjelmavastaaville opettajille tekemääni lomakekyselyyn. Tässä luvussa kuvailen myös tutkimusten tavoitteita, tutkimusmenetelmiä ja aineistonkäsittelytapoja. Tutkimusten tuloksista olen laatinut yhteenvedot.

7.1 Opintosihteerien haastattelut

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena oli 10 opintosihteeriä, jotka toimivat yhteistyössä koulutusohjelmien kanssa. Teemahaastattelujen avulla oli tarkoitus kartoittaa opintosihteerien näkemyksiä omasta työstään, yhteistyössä hoidettavista tehtävistä ja kehittämiskohteista.

7.1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiötä ja tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta sekä soveltaminen. Ilmiö liittyy usein psyykkisiin, sosiaalisiin tai kulttuurisiin yhteyksiin. (Anttila 2006, 275.) Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia opiskelijapalvelujen ja laitosten yhteistyötä.

Tutkija valitsee tutkimuskohteen yleensä oman kiinnostuksen mukaan. Lähestymistapaan vaikuttaa tutkijan oma historia ja käytännön kokemukset. (Anttila 2006, 39.) Itselleni oli selkeintä kohdentaa tutkimus omaan työyksikköni opiskelijapalveluihin, koska päivittäisen työskentelyn myötä olin havainnoinut erilaisia tilanteita, joissa opintotoimiston ja koulutusohjelman välinen yhteistyö nousi keskeiseen asemaan.

Opintosihteerien haastattelujen perusteella oli tarkoitus myös kuvata opintosihteerin työtä ja roolia koulutusohjelmissa. Saamieni tutkimustulosten avulla oli tarkoitus koostaa parhaita toimintatapoja ja laatia niiden perusteella kehittämisehdotuksia, joiden perusteella opettajat ja opintosihteerit voisivat tiivistää yhteistyötään opiskelijoiden opintoja tukevissa toiminnoissa.

Aiheen rajaus auttaa hahmottamaan tutkittavaan kohteeseen liittyviä keskeisiä kysymyksiä tai ongelmia (Anttila 2006, 492). Rajasin tutkimuskohdettani siten, että haastattelin vain koulutusohjelmien opiskelijahallinnosta vastaavat opintosihteerit. Muut opintosihteerit tekevät myös yhteistyötä koulutusohjelmien kanssa, mutta yhteistyö on enemmän satunnaista ja kattaa laajemmin koko ammattikorkeakoulun.

7.1.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja tiedonkeruumenetelmä

Haastateltavien valinta oli selkeä, koska tarkoituksenani oli haastatella kaikki koulutusohjelmien opintosihteerit Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Kyseessä oli siis kokonaistutkimus. Kokonaistutkimuksella tarkoitetaan koko perusjoukon tutkimista (Metsämuuronen 2006, 45).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja se tapahtuu vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tällöin tutkijan on mahdollista saada selville myös vastausten taustalla olevia motiiveja. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ovat keskeisiä ja heidän asioille antamansa merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa tutkijan ja haastateltavan välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47 – 48.)

Opintosihteerien haastatteluissa haastateltavat halusivat hieman etukäteen miettiä työtehtäviään, koska he eivät yllättäen kysyttynä olisi omasta mielestään osanneet vastata riittävän monipuolisesti. Lähetin opintosihteereille etukäteen alustavan haastattelurungon (liite 4), jotta he pystyivät hieman valmistautumaan haastatteluun. Haastattelujen aikana huomasin selvästi, että haastattelun rakennetta oli hieman vaikea noudattaa tarkasti, joten teemahaastattelu sopi tilanteeseen hyvin.

7.1.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin avulla saadaan tutkimuksen tulokset. Tulososassa tutkija kuvaa oman aineistonsa perusteella saamiaan tutkimustuloksia. Laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnin tarkoituksena on järjestää tutkimusaineisto sellaiseen muotoon, että johtopäätöksistä ei enää erota yksittäisiä henkilöitä, tapahtumia tai lausumia ja siten ne siirretään yleiselle, käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2006, 122.)

Haastattelut kestivät keskimäärin 20 - 40 minuuttia ja nauhoitin ne vanhalla kasettinauhurilla. Litterointi vei huomattavan paljon aikaa ja kaikkiaan analysoitavia tekstejä muodostui noin 50 sivua. Tämän jälkeen siirsin aineiston laadullisen tutkimuksen analysointiohjelmaan (MaxQda), jonka avulla poimin kaikista

haastatteluista johonkin tiettyyn ennakkoon määriteltyyn teemaan liittyvät lausunnot. Toisessa vaiheessa koodasin teemojen alle kerätyt aiheet tarkemmin ja siirtelin niitä, riippuen siitä missä yhteydessä asia ilmaistiin. Jotkut lauseista sisälsivät useisiin eri koodeihin liittyviä asioita.

Tarkastelin tutkimustuloksia hieman eri tavalla riippuen siitä, minkälaista informaatiota ne antoivat. Tutkimustulosten alkuosa sisälsi pelkästään opintosihteerin työssä tarvittavien ominaisuuksien ja työnkuvan selostuksia, joille olisi ollut vaikeaa etsiä käsitteellisiä merkityksiä. Loppuosa taas oli varsinaisten johtopäätösten tekoon tarvittavaa materiaalia, jossa tuli esille opintosihteerien ja koulutusohjelmien väliseen yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä ja kehittämiskohteita. Analysoinnissa keskityin enemmän tähän syvempää informaatiota antavaan osioon. Kolmannessa analysointivaiheessa etsin kyseisestä materiaalista yhteneväisyyksiä ja yhteyksiä ja luokittelin ne sen mukaan, mitkä tekijät toistuiivat useammin ja mitkä asiat haastateltujen mielestä vaikuttavat heidän omaan ja koulutusohjelmien välisiin toimintatapoihin eniten.

Metsämuurosen (2006, 65) mukaan tutkimuksen tärkein osio on viimeinen osio eli pohdinta, joka kirjoitetaan tulosten perusteella. Siinä vaiheessa tutkija yhdistelee tuloksia ja vetää johtopäätöksiä niiden perusteella. Tulkinnan avulla voidaan kuvailla mitä tutkimustulokset tarkoittavat, mitä ne merkitsevät jatkossa ja miten ne voisi huomioida käytännön toiminnoissa. Tein kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten perusteella johtopäätöksiä kehittämiskohteista ja hyödynsin niitä laatiessani kehittämissuunnitelmaa opiskelijapalveluille.

7.2 Opintosihteerien haastattelutulokset

Haastattelututkimuksen tulosten neljässä ensimmäisessä alaluvussa kuvailen opintosihteerin työnkuvaa, taustatekijöitä sekä koulutusohjelmien kanssa yhteistyössä hoidettavia tehtäviä. Neljässä viimeisessä alaluvussa keskityn analysoimaan opintosihteerien mielipiteitä opettajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja kehittämisehdotuksia. Tutkimustulosten pääteemoiksi nousivat toimintatapojen kehittyminen, tiedonkulku, vuorovaikutus ja kehittämishalukkuus.

7.2.1 Koulutus ja työkokemus

Haastatelluista 10 opintosihteeristä kolmella oli merkonomin koulutus ja neljällä tradenomien koulutus. Yksi opintosihteereistä oli merkonomiksi valmistumisen jälkeen opiskellut tradenomiksi, yksi insinööriksi ja yksi oli valmistunut Helsingin kauppakorkeakoulusta ja jatkanut sen jälkeen opintoja yliopistossa.

Opintosihteerin tehtävissä haastatellut olivat toimineet keskimäärin seitsemän vuotta. Kokenein henkilö oli hoitanut opintosihteerin tehtäviä peräti 28 vuotta ja vastaavasti lyhyimmän työuran tehneellä oli työkokemusta Mikkelin ammattikorkeakoulusta reilun vuoden verran. Joillakin haastatelluista oli työtehtävät ja tehtävänimikkeet vaihdelleet useasti työuran aikana.

Opintosihteereistä viisi oli työssä tarvittavista ominaisuuksista kysyttäessä sitä mieltä, että opintosihteerin työssä tarvitaan sosiaalisuutta, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Kahdeksan kymmenestä haastatelluista painotti erityisesti asiakaspalvelutaitoja, kolme kielitaitoa ja neljä ATK-taitoja. Viisi haastatelluista mainitsi tarkkuuden, täsmällisyyden tai huolellisuuden. Muita mainituksi tulleita ominaisuuksia olivat tiedonhankinta- ja ongelmanratkaisutaidot, paineen- ja stressinsietokyky, joustavuus, rauhallisuus, pitkäjänteisyys, aloitekyky, useiden tehtävien samanaikainen hallinta- ja uudistumiskyky. Yksi haastatelluista mainitsi leikillään myös luku- ja kirjoitustaidon.

Opintosihteerien täytyy osata käyttää useita erilaisia ATK-ohjelmia ja ohjata muuta henkilöstöä sekä opiskelijoita ohjelmien käytössä. Käytössä on päivittäin opiskelijahallinto-ohjelma Asio sekä erittäin usein myös Microsoft Officen ohjelmat. Henkilöstöhallinnon, yhteishaun, laskutuksen ja terveystietojen erikoisohjelmat olivat myös haastatteluissa esille tulleita ohjelmia. Yksi opintosihteereistä käyttää SPSS-tietojen analysointisovellusta ja kuvankäsittelyohjelmia. Osalla opintosihteereistä on tunnukset myös intranetin päivitystä varten ja joskus tietoja täytyy hakea vielä vanhasta opiskelijahallinto-ohjelma Primuksesta. Yhdellä kampuksella opiskelijoiden oppimisympäristö Moodlea käytetään sisäiseen tiedottamiseen ryhmäkohtaisesti.

Työhön liittyvistä omista vahvuuksistaan kuusi opintosihteeriä mainitsi tarkkuuden ja täsmällisyyden. Kolme haastatelluista mainitsi ystävällisyyden ja viisi sosiaaliset taidot. Muita mainituksi tulleita asioita olivat oppimiskyky, kielitaito, motivaatio

työskennellä opiskelijoiden kanssa, rauhallisuus, stressinsietokyky, joustavuus, organisointikyky, ATK-taidot ja monipuolinen ammattitaito.

Opintosihteerien mainitsemat työhön liittyvät omat heikkoudet olivat hyvin erilaisia henkilöstä riippuen. Parannettavaa olisi mm. stressinsietokyvyssä, kärsivällisyydessä, järjestelmällisyydessä, arkistointitaidossa, kouluttautumisessa, esiintymis- ja kielitaidossa. Yksi vastaajista mainitsi, että työasioita ei tarvitsisi ottaa niin henkilökohtaisesti ja toinen piti lehmänhermoisuutta heikkoutenaan. Kaksi haastatelluista haluaisi, että aikaa olisi enemmän luovuudelle ja kehittämiselle. Yksi vastaajista koki, että liiallinen venyminen oli hänen heikkoutensa, ja yhdellä olisi opiskelijahallinto-ohjelma Asion käytössä hiukan parannettavaa. Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että parannettavaa ei ole laisinkaan.

Tärkeimpiä opintosihteerin työssä tarvittavia vaatimuksia olivat vastaajien mielestä asiakaspalveluhenkisyys, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, huolellisuus, ATK-taidot sekä kielitaito. Omiksi vahvuuksiksi opintosihteerit laskivat sosiaaliset taidot, ystävällisyyden, tarkkuuden ja täsmällisyyden. Kehittämiskohteiksi nousivat erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet kuten stressinsietokyky, kärsivällisyys ja järjestelmällisyys. Arkistointi-, ATK- ja kielitaitoja on suhteellisen helppo kehittää esimerkiksi kouluttautumisen avulla, mutta omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin on jo hankalampi vaikuttaa.

7.2.2 Työn ohjeistus ja perehdyttäminen

Opintosihteereistä osa oli aluksi sitä mieltä, että omaan työhön ei ole olemassa minkäänlaisia kirjallisia ohjeita. Muutamat taas hetken mietittyään mainitsivat, että mm. OPH:lla, Maahanmuuttovirastolla, Kelalla ja Poliisilla on olemassa ohjeita, jotka koskettavat myös opintotoimiston toimintaa. Lainsäädäntö ja muut valtakunnalliset säädökset, mm. opiskelijavalintaa ja tilastointia koskevat säännökset ohjaavat myös opintosihteerien työtä. Ammattikorkeakoulun sisäisistä ohjeista tärkeimmiksi koettiin opiskelijahallinto-ohjelma Asion käyttöohjeet, tutkintosääntö ja prosessikuvaukset. Yksi haastateltavista mainitsi, että joskus aikoinaan hänellä oli ollut käytettävissään kirjallinen tehtäväkuvaus.

Monet opintosihteerit olivat opetelleet työtehtävänsä itsenäisesti. Tärkeimpänä perehdyttämistapana pidettiin kuitenkin henkilökohtaista ohjausta, johon liittyen esimerkiksi työparilta saadut neuvot oli koettu arvokkaiksi. Koulutusohjelmien ominaispiirteiden omaksuminen olisi opintosihteerien mielestä helpompaa jos perehdyttämisessä neuvottaisiin kuka henkilö hoitaa mitäkin työtehtävää, ja jos muuhun henkilöstöön tutustuisi jo heti alusta alkaen paremmin. Opintotoimiston sisäiset työkokoukset koettiin hyväksi tilaisuuksiksi kehittää omia työtapoja yhteistyössä muiden opintosihteerien kanssa.

Opintosihteerien toimintaa ohjaavat valtakunnalliset säännökset ja lainsäädäntö sekä ammattikorkeakoulun omat säännöt ja ohjeistukset. Kirjallista työnkuvausta ei tällä hetkellä ole olemassa, mutta yksittäisiä työtehtäviä on kuvattu prosessikuvausten avulla. Yleiseen perehdyttämiseen on ammattikorkeakoululla omat ohjeensa. Käytännössä arvokkainta ohjausta antavat toiset opintosihteerit, mutta uuden henkilön työtehtäviin perehdyttämisen ja henkilöstön sekä yhteistyötahojen esittelyn tulisi olla järjestelmällisempää.

7.2.3 Työtehtävät

Opiskelijarekisterin ylläpito on opintosihteerin tärkein työtehtävä. Tähän liittyy keskeisesti myös opiskelijoiden neuvonta ja palvelu. Lisäksi opintotoimistoa pidetään henkilökunnan keskuudessa informaatiopisteenä, josta opettajat voivat käydä kysymässä neuvoa opiskelijahallintoon liittyvissä asioissa. Haastatteluissa tuli esille, että muut työtehtävät vaihtelevat yksiköittäin, riippuen mm. yksikön koosta ja opiskelijamäärästä. Seuraavaan on koottu työtehtävät, jotka kuuluvat kaikille opintosihteereille.

Opiskelijahallinto

Opiskelijahallinto-ohjelma Asiossa ylläpidetään koulutus- ja opiskelijarekisteriä. Asioon syötetään koulutusohjelmarakenteet ja toimintasuunnitelmat, jotka käytännössä tarkoittavat opintojaksojen laajuuksia ja ajoitusta koulutusohjelmittain. Opintojaksoille kiinnitetään opettajat ja koulutusohjelmiin opiskelijat ryhmittäin. Koulutusohjelmien ja opiskelijoiden tietoja ylläpidetään ja päivitetään tarvittaessa. Opiskelijat ilmoittautuvat itse opintojaksoille, mutta ilmoittautumisajan ulkopuolella

ainoastaan opintosihteri pystyy poistamaan tai lisäämään ilmoittautumisia. Arvosanojen kirjaaminen on jokaisen opettajan tehtävä oman opintojaksonsa osalta. Opintosihteri kirjaa arvosanat silloin, jos opintojaksolta puuttuu opettajakiinnitys, tai jossain tapauksessa myös silloin, kun opiskelija ei ole ilmoittautunut kyseiselle opintojaksolle. Aikaisempien opintojen hyväksilukujen kirjaaminen ja ulkomailta vaihdossa olleiden suoritusten kirjaaminen kuuluvat myös opintosihterin tehtäviin.

Opiskelijarekisterin ylläpitoon kuuluu myös opinto-oikeusaikojen ja opiskelutapahtumien ylläpito opiskelijakohtaisesti. Opiskelijan täytyy itse huolehtia opiskelijaksi ilmoittautumisista, jolloin hänen tulee ilmoittautua joko läsnä- tai poissaolevaksi lukukausittain. Opintotoimistosta käsin opiskelijoita muistutetaan mm. ilmoittautumisesta ja muista opiskeluun liittyvistä määräajoista. Asioon kirjataan kaikki tapahtumat kuten keskeyttämiset, eroamiset ja valmistumiset. Opiskelijoiden säännönmukainen opiskeluaika määräytyy tutkinnon laajuuden mukaisesti ja sen lisäksi opiskelija voi tarvittaessa käyttää yhden lisävuoden mikäli opinnot venyvät. Tämän jälkeen opiskelija joutuu erikseen hakemaan jatkoaikaa opintoihinsa. Kun opiskelija valmistuu, opintotoimistossa tehdään opiskelijalle tutkintotodistus, suomenkielisen lisäksi myös englanninkielinen käännös ja tarvittavat liitteet. Opintotoimistossa huolehditaan myös tarvittavien asiakirjojen ja todistusten arkistoinnista sekä tilastotietojen keräämisestä ja tarkistamisesta.

Opiskelijoiden neuvonta ja palvelu

Opintotoimistossa huolehditaan tarvittavien opintoasiainlomakkeiden tilaamisesta, laatimisesta, päivittämisestä ja tulostamisesta. Opiskelijat tarvitsevat usein virallisen opiskelutodistuksen tai opintorekisteriotteen, jonka he voivat noutaa opintotoimistosta tai pyytää postittamaan. Lisäksi he voivat saada Kelan ateriatukeen tai matkustuslennukseen oikeuttavat todistukset opintotoimistosta. Opintosihterit neuvovat usein opiskelijaa erilaisten hakemusten tai lomakkeiden, mm. opintotukihakemuksen, aiempien opintojen hyväksiluku- tai opinto-oikeuden jatkoanomuksen täytössä.

Opiskelijat tarvitsevat ohjausta myös erilaisten ohjelmien käytössä. Opintojen alussa opintosihterit pitävät infotilaisuuden uusille ryhmille Asion ja opiskelijoiden intranetin Studentin toiminnoista, jotkut myös omien opintojen suunnittelutyökalun

eHopsin käytöstä. Opiskelijat törmäävät joskus ongelmiin myös oppimisympäristö Moodlen tai sähköpostin käytössä. Opintojen suunnittelussa ja Hopsin toteutumisen tarkastelussa opiskelijat saattavat myös tarvita ajoittain apua, jos heidän opiskelijavastaava opettajansa ei ole tavoitettavissa.

Opettajien opastus

Opintosihteerien haastatteluista ilmeni, että yleisimmin opintosihteerin neuvoja tarvitaan Asion käyttöön liittyvissä toiminnoissa. Opettajat tarvitsevat usein ohjausta opiskelijan osasuoritusten merkitsemisessä ja erilaisten listausten tulostamisessa. Opintotoimistosta käsin pystytään myös korjaamaan tai lisäämään sellaisia tietoja, mihin opettajilla ei ole Asiossa käyttöoikeuksia. Ajoittain opettajat kyselevät opintosihteereiltä lisätietoja tilastoinnista, opintotuesta, opinto-oikeuteen, ilmoittautumisiin tai muihin määräaikoihin liittyvistä aikatauluista, aikaisempien opintojen hyväksilukemiseen liittyvistä käytänteistä, eHopsin tai muiden ohjelmien käytöstä.

Kaikille yhteisten työtehtävien lisäksi opintosihteereillä on erilaisia kampuskohtaisia työtehtäviä, joita käsittelen seuraavassa osiossa.

Kasarmin kampuksella neljä opintosihteeriä hoitavat koulutusohjelmien opiskelijahallinnon. Syksyllä 2009 koko kampuksen opiskelijamäärä oli noin 2360. Koulutusohjelmat on jaettu opintosihteereille koulutusohjelmittain siten, että yksi opintosihteeri vastaa kaikkien tekniikan nuorten koulutusohjelmien opiskelijahallinnosta, toinen tekniikan aikuisten koulutusohjelmien sekä ylempien ammattikorkeakoulututkintojen opiskelijahallinnosta. Kolmas opintosihteeri vastaa ympäristö- ja ravitsemisalan sekä liiketalouden laitoksen suomenkielisistä koulutusohjelmista ja neljäs informaatio- ja mediatekniikan laitoksen sekä vieraskielisten koulutusohjelmien opiskelijahallinnosta.

Vieraskielisten koulutusohjelmien haku- ja valintamenettelyn koordinointi on erityistehtävä, jonka vieraskielisten koulutusohjelmien opintosihteeri hoitaa. Tehtävään kuuluu mm. hakijanoppaan sisällöntuotanto, hakijakyselyihin vastaaminen, haku aikana hakukelpoisuuksien tarkastaminen, valintakoekutsujen laatiminen ja lähettäminen, valintakoejärjestelyjen koordinointi ja opiskelupaikan vastaanottamisten

kirjaaminen. Ulkomaalaisten opiskelijoiden asioita opintosihteeri joutuu hoitamaan usein yhteistyössä viranomaisten esimerkiksi Maahanmuuttoviraston ja Poliisin kanssa. Vieraskielisten koulutusohjelmien opintosihteeri on hiljattain kutsuttu mukaan myös kansainvälisten asioiden tiimiin.

Liiketalouden koulutusohjelman opintosihteerin työnkuvan erityispiirteitä ovat infotilaisuuksien pitäminen myös muille kuin juuri opintonsa aloittaneille ryhmille. Opintosihteeri pitää infotilaisuuden myös siinä vaiheessa, kun opiskelijat harkitsevat, minkä erikoistumisalueen he valitsevat sekä vähän ennen valmistumista tai jos jollain ryhmällä on opiskelukäytänteissä jotain epäselvyyksiä. Liiketalouden koulutusohjelma toimii usein myös pilottina uusille toiminnoille. Esimerkiksi eHopsin käyttöominaisuuksien parantaminen siten, että myös hyväksiluvut kulkisivat sähköisesti, on ollut testauksessa liiketalouden opiskelijoilla. eHopsin pilottivaiheessa opintosihteerillä on ollut tärkeä rooli opiskelijoiden ohjauksessa. Opintosihteeri osallistuu myös henkilökohtaisten opintosuunnitelmien laatimiseen siirto- ja aikuisopiskelijoille opiskelija- ja koulutusohjelmavastaavan opettajan kanssa. Lisäksi opintosihteeri osallistuu myös koulutusohjelmien ja opiskelijavastaavien tiimeihin, tarvittaessa myös laitoskokouksiin.

Aikuiskoulutusten opintosihteerin tehtäviin kuuluu koko Mikkelin ammattikorkeakoulun alumnitoiminnan kehittäminen ja koordinointi. Opintosihteeri toimii ammattikorkeakoulun alumnitoiminnan yhteyshenkilönä ja äskettäin perustetun alumniyhdistyksen sihteerinä, hän ylläpitää alumnirekisteriä ja hoitaa tiedotuksen alumnitoimintaan liittyen. Lisäksi hän avustaa hakutoimistossa kiireisimpinä aikoina ja vastaa tarvittaessa koulutuskyselyihin.

Sosiaali- ja terveystieteiden kampuksella toimii kaksi opintosihteeriä, joista toinen huolehtii nuorten koulutusohjelmien ja toinen aikuisten koulutusohjelmien opiskelijahallinnosta, myös täydennyskoulutusten osalta. Syksyllä 2009 kampuksella oli opiskelijoita yhteensä noin 800. Opintotoimisto on kampusrakennuksessa keskeisellä paikalla, minkä vuoksi satunnaiset kävijät ja vierailijat kysyvät usein neuvoa opintotoimistosta esimerkiksi koulustilojen sijainnista. Aikuiskoulutusten opintosihteeri huolehtii tavallisten opiskelijahallinnon tehtävien lisäksi myös opiskelijoiden vakuutuksista.

Kulttuurin ja nuorisotyön kampuksella on yksi opintosihteeri, joka vastaa kahden koulutusohjelman opiskelijahallinnosta. Opiskelijoita kulttuurituotannon sekä kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelmissa oli syksyllä 2009 noin 360. Työnkuvaan kuuluu mahdollisuuksien mukaan myös laitoskokouksiin ja koulutusohjelmien tiimikokoukseen osallistuminen. Lisäksi opintosihteeri koordinoi opiskelijoiden uusintatentti-ilmoittautumisia, avustaa valintakoejärjestelyissä ja vastaa valintakoetulosten toimittamisesta hakutoimistoon. Opintosihteerin työtehtäviin lisättiin vuoden 2009 alusta lähtien myös opintotukilautakunnan sihteerinä toimiminen.

Savonniemen kampuksella Savonlinnassa toimii kaksi opintosihteeriä, joista toinen vastaa Matkailun, muotoilun ja liiketalouden laitoksen opiskelijahallinnosta ja toinen Terveysalan laitoksen opiskelijahallinnosta. Opiskelijoita Savonniemen kampuksella oli syksyllä 2009 yhteensä noin 960. Terveysalan koulutusohjelmien opintosihteerin kampuskohtaisiin tehtäviin kuuluu uusintatenttijärjestelyistä vastaamisen lisäksi myös valintakoejärjestelyissä avustaminen ja valintakoetulosten toimittaminen hakutoimistoon sekä valintakirjeiden sisällön koonti. Matkailun, muotoilun ja liiketalouden laitoksen opintosihteeri taas hoitaa kaikkien opiskelijoiden opiskeluun liittyvien ohjelmien käyttöön perehdyttämisen ja hän kuuluu myös opiskelijavastaavien tiimiin sekä on mukana ns. esteettömyyshankkeessa. Lisäksi hänen työtehtäviinsä on kuulunut sekä avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden että vaihto-opiskelijoiden opiskelijahallinto sekä todistusten tekeminen. Jatkossa kaikki avoimen ammattikorkeakoulun asiat hoidetaan keskitetysti Mikkelissä avoimen ammattikorkeakoulun omassa toimintayksikössä.

Nikkarilan kampus Pieksämäellä on metsätalouden laitos, jossa toimii ammattikorkeakoulun lisäksi myös ammattiopisto. Näiden kahden oppilaitoksen toimistosihteerit pystyvät sijaistamaan toisiaan tarvittaessa. Ammattikorkeakoulun puolella opiskelijoita oli syksyllä 2009 nuoret ja aikuiset mukaan lukien noin 270, joiden opiskelijahallinnosta vastaa yksi toimistosihteeri. Kampuksella käy paljon ulkopuolisia vierailijoita, joten toimistosihteerin työnkuvaan kuuluu myös vieraiden vastaanotto sekä neuvonta, tiedotus keittiölle ruokailijamääristä, asuntolan varausjärjestelmän ylläpito ja yöpymisten rahastus, kalastusmerkkien sekä ruokalippujen myynti ja tarvittaessa myös saunan lämmitys. Ammattikorkeakoulun toimistosihteeri hoitaa ajoittain myös kirjastonhoitajan tehtäviä.

Nikkarilan toimistos sihteeri on tiiviisti mukana myös koulutusohjelmien markkinoinnissa, kuten esimerkiksi markkinoinnin suunnittelussa ja lukiovierailuissa sekä vastaa yksikön alumnitoiminnasta. Toimistos sihteeri opettaa metsätalouden opiskelijoille markkinointia ja on käynyt vierailevana opettajana myös Madridin yliopistossa. Toimistos sihteerin tehtäviin kuuluu myös maksullisen palvelutoiminnan osalta esimerkiksi osoiterekisteritietojen ylläpito ja tutkimustietojen tallentaminen SPSS-ohjelmaan sekä yksikön toimistotarvikehankinnat. Toimistos sihteeri osallistuu yksikön kaikkiin suunnittelu- ja kehittämispalaveriin sekä myös muihin erilaisiin tapahtumiin, mm. keväällä 2009 hän osallistui kansainvälisen Life Long Learning -projektin kokoukseen, johon osallistui edustajia Euroopan eri oppilaitoksista. Lisäksi hän järjestää vuosittain metsänhoitoyhdistysten toimistonhoitajien koulutuspäivät.

Eri koulutusohjelmien opintosihteerien työtehtävät vaihtelevat suuresti. Perustehtävät ovat samoja, opiskelijahallinto sekä opiskelijoiden ja opettajien neuvonta. Muut tehtävät riippuvat yksikön koosta, sijainnista ja perinteistä. Pienempien kampusten työyhteisöt ovat tiiviitä ja opintosihteerien tehtävät monipuolisia, mutta laaja tehtäväkuva vie aikaa perustehtäviltä. Tästä johtuen Kasarmin kampuksen opintosihteerit pystyvät hallinnoimaan suurempaa opiskelijamäärää kuin pienempien kampusten opintosihteerit.

7.2.4 Koulutusohjelmayhteistyössä hoidettavat tehtävät

Opintosihteerit hoitavat useita työtehtäviä yhteistyössä koulutusohjelmien kanssa. Suurin osa koulutusohjelman ja opintotoimiston yhdessä hoidettavista työtehtävistä liittyy opiskelijahallintoon. Kolmella laitoksella opintos sihteeri osallistuu myös opiskelijavalintaan liittyviin tehtäviin. Vieraskielisten koulutusohjelmien opintos sihteeri hoitaa kokonaisuudessaan opiskelijahaun ja osallistuu valinta-perusteiden laadintaan ja valintakoejärjestelyihin. Kahdella laitoksella opintosihteerit osallistuvat valintakoejärjestelyihin ja kirjeiden laatimiseen yhteistyössä koulutusohjelmien kanssa.

Koulutustarjonnan laatiminen ja vieminen Asioon vaatii opintotoimistolta tiivistä yhteistyötä koulutusohjelmien kanssa kaikilla laitoksilla. Koulutusvastaava opettaja laatii ns. pitkään listaan suunnitelman siitä, miten eri koulutusohjelmien opetus järjestetään. Suunnitelma sisältää mm. jaksotuksen ja opettajat. Opintosihteerit vievät

koulutusohjelmien rakenteet ja toimintasuunnitelmat opiskelijahallinto-ohjelma Asioon koulutusohjelmavastaavan opettajan suunnitelman perusteella. Suunnitelmiin tulee aina ajoittain muutoksia, mikä edellyttää hyvää tiedonkulkua. Koulutustarjonnan pitäisi aina olla ajan tasalla, jotta opiskelija pystyy helposti suunnittelemaan opintonsa ja ilmoittautumaan oikeille opintojaksoille.

Opiskelijoiden ohjaus, neuvonta ja tiedotus hoidetaan yhteistyössä tuutoropettajien kanssa jo heti opintojen alusta asti. Opiskelukäytänteisiin ja opiskelussa tarvittaviin ohjelmiin ja internetpohjaisiin opiskeluympäristöihin perehdyttäminen kuuluu osittain opintosihteerin tehtäviin. Infotilaisuuksia pidetään opintojen myöhäisemmässä vaiheessa joillakin laitoksilla, mutta pääsääntöisesti tällä hetkellä opiskelijoita ohjataan henkilökohtaisesti opintotoimistossa vain silloin kun opiskelija tulee kysymään erikseen neuvoa.

Opintosuoritusrekisterien ylläpito tapahtuu yhteistyössä opettajien kanssa. Opintosihteerit kirjaavat erikoistilanteissa opiskelijoiden arvosanoja opettajien puolesta, esim. projektiopintojen, vapaasti valittavien opintojen tai opinnäytetyön arvosanakirjaukset. Samoin ainoastaan opintosihteerillä on käyttöoikeudet opiskelijan opintorekisterin muokkaamiseen. Korjauksia tehdään usein joko opiskelijan, opiskelijavastaavan opettajan tai tuutoropettajan aloitteesta. Parilla laitoksella opintosihteerit laativat ajoittain opettajien apuna myös opintojaksojen osasuorituslomakkeita, jolloin opettajien on helppo kirjata osasuoritusten arvosanat valmiille pohjalle opiskelijahallinto-ohjelmassa.

Opiskelijan aikaisempien opintojen hyväksilukuanomukset kiertävät kaikilla laitoksilla koulutusohjelman ja koulutusjohtajan kautta opintosihteerille, joka kirjaa hyväksiluvut Asioon. Ainoastaan yksi opintosihteerit osallistuu aikuis- ja siirto-opiskelijoiden Hopsin laatimiseen yhdessä opiskelijavastaavan opettajan kanssa. Kyseisen opintosihteerin mielestä käytäntö helpottaa opiskelijan ohjausta ja opiskelijan on helpompi tulla kysymään neuvoa opintotoimistosta kun hän tietää, että opintosihteerit on hyvin perillä hänen tilanteestaan.

Opiskelijan opinto-oikeusajan päättymisen lähestyessä opintosihteerit on tarvittaessa yhteydessä opiskelija- ja koulutusvastaaviin opettajiin. Opiskeluaika kirjataan päättyneeksi, mikäli opiskelija ei hae kirjallisesti jatkoaikaa. Jos hän taas hakee

jatkoaikaa opintoihinsa, kulkee hänen anomuksensa koulutusohjelman kautta koulutusjohtajalle, jonka jälkeen opintosihteeri kirjaa päätöksen Asioon.

Yhteistyössä hoidettaviin tehtäviin kuuluu myös valmistuvien määrän etukäteisarviointi sekä toimenpiteet opiskelijan valmistuessa. Ajoittain opettajat ja opintosihteeri joutuvat selvittämään tarkemmin opiskelijan puuttuvien arvosanojen tilannetta, mutta pääsääntöisesti opintosuoritusrekisterit ovat ajoissa valmiina. Tämän jälkeen tutkintotodistukset voidaan tulostaa koulutusohjelman ja koulutusjohtajan allekirjoitettaviksi. Yksi opintosihteeri mainitsi haastattelussa myös maksullisen palvelutoiminnan, jonka puitteissa yhteistyö koulutusohjelman kanssa on tärkeää.

Tärkeimpiä yhteistyössä hoidettavia tehtäviä ovat koulutustarjonnan ja opiskelijatapahtumien sekä opintorekisterin ylläpito opiskelijahallinto-ohjelma Asiossa. Opintosihteerit saavat nämä koulutussuunnitteluun perustuvat tiedot koulutusohjelmien edustajilta. Opiskelijatapahtumista opinto-oikeuteen ja hyväksilukuihin sekä valmistumiseen liittyvät toimenpiteet hoidetaan myös yhteistyössä koulutusohjelmien kanssa. Opintosihteerit osallistuvat myös opiskelijoiden ohjaukseen ja yhteistyö koulutusohjelmien kanssa on ohjaukseen liittyen erityisen tärkeää.

7.2.5 Toimintatapojen kehittyminen

Kaikki opintosihteerit olivat sitä mieltä, että toimintatavat opintotoimiston ja koulutusohjelmien välillä ovat muotoutuneet vuosien myötä sellaisiksi kuin ne nyt ovat. Osa opintosihteereistä pystyi pitkän työhistoriansa ansiosta tarkastelemaan toimintatapoja pitkälle taaksepäin. Kolme opintosihteeriä oli sitä mieltä, että toimintatavat ovat tarpeen mukaan kehittyneet ja niihin on myös itse pystynyt vaikuttamaan yhteistyössä koulutusohjelman kanssa. Pääsääntöisesti toimintatapoja pidettiin toimivina, mutta hitaasti kehittyvinä kuten yhden opintosihteerin kommentista voi päätellä: ”..ehkä se aikaa myöte, jos mä oon tässä ollu 10 vuotta ja nyt se on muotoutunu..” Toinen opintosihteeri taas kommentoi toimintatapojen kehittymistä seuraavasti: ”Voin sanoa, että se varmaan vaatii sukupolvenvaihdoksen, että ne muuttus...eli eli tuota...ne on pysynyt aika lailla samanlaisena”.

Vähemmän aikaa työssä toimineet opintosihteerit arvelivat, että toimintakulttuurin päälinjat olivat pysyneet enimmäkseen samanlaisena henkilöistä riippumatta, mutta jokainen on kuitenkin luonut omaan työhönsä jotain itselle sopivaa. Toimintatapojen kehittäminen riippuu myös vastapuolesta kuten yksi opintosihteereistä osuvasti totesi: ”..joittenkin kanssa neuvotellaan enemmän ja mietitään yhdessä, et miten nää asiat hojetaan ja sitten toisten kanssa taas en ollenkaan, et vaikka niinku vähän yritänkin niin silti niinku sitä vastakaikua ei juurikaan saa, et tehhään niinku on aina tehty”.

Kaikkien opintosihteerien mielestä koulutusohjelman ja opintotoimiston välinen työnjako on suhteellisen toimiva. Pari opintosihteeriä korosti sen tärkeyttä, että koulutusohjelma- ja opiskelijavastaavat opettajat hoitavat työnsä hyvin, jonka jälkeen opintosihteerin on helppo tehdä oma osuutensa. Selkeä vastuu- ja roolijako auttaa ohjaamaan opiskelijoita oikeiden henkilöiden luokse. Joskus määrittelemättömät tehtävät ja käytänteet saattavat aiheuttaa sekaannuksia opiskelijoiden keskuudessa.

Opintosihteerin rooli yhteistyössä vaihtelee koulutusohjelmittain. Opintosihteerien mielestä se, kuinka paljon opintosihteerin tarvitsee osallistua, riippuu koulutusohjelma- ja opiskelijavastaavien opettajien toimintatavoista. Yksi opintosihteeri mainitsi myös, että jos tietäisi koulutusohjelman sisällöstä enemmän, voisi tehdä itsekin enemmän jotain siihen liittyvää. Eräs opintosihteeri totesi, että joissakin koulutusohjelmissa ei välttämättä edes tiedetä mitä kaikkea opintosihteeri voisi tehdä, mutta pohti myös opintosihteerin osallistumisen tarkoituksenmukaisuutta seuraavasti: ”..en mä tiedä sen koulutusohjelman kannalta kun se toimii sitten niinku ilman, että mä oon tunkemassa sinne...heh...joka paikkaan”.

Jos toimintatavoissa koettiin olevan ongelmia, niiden arveltiin johtuvan rajallisesta ajasta. Opintosihteerien mielestä henkilöstö tekee parhaansa niiden resurssien puitteissa, jotka on annettu. Joidenkin opintosihteerien mielestä toimintatavoissa olisi kehitettävää opetuksen suunnittelussa ja arvosanojen antamisen aikatauluissa. Joissakin koulutusohjelmissa suunnitelmia joudutaan olosuhteiden pakosta vielä muuttamaan, esimerkiksi opettajien työtilanteesta johtuen, jolloin koulutustarjonta joudutaan muokkaamaan uusiksi myös Asioon. Muutoksien myötä opiskelijan opintojen suunnittelu saattaa vaikeutua. Parin opintosihteerin mielestä erityisesti valmistuvien opiskelijoiden arvosanat viipyvät joskus liian kauan, jolloin tutkintotodistuksen tekovaiheessa saattaa tulla kiire. Tämän arveltiin johtuvan

kuitenkin useimmiten opiskelijoista, joiden viimeiset suoritukset on kirjattavissa vasta juuri ennen valmistumista.

Toimintatavat laitoksilla ovat pääsääntöisesti muotoutuneet perinteiden mukaisesti. Opintosihteereillä on vaikutusvaltaa omaan työhönsä liittyen ja usein parhaat käytänteet ovat löytyneet tarpeiden ja kokemuksen myötä. Opintosihteerien on helpompi toimia, kun koulutusohjelmissa on selkeä rooli- ja vastuunjako. Opintosihteerin rooli koulutusohjelmissa vaikuttaa tiedonkulkuun ja opiskelijoiden ohjaukseen.

7.2.6 Tiedonkulku

Opintosihteerit kokivat tärkeäksi sujuvan tiedonkulun. Erityisesti pienillä kampuksilla opintosihteerin on tärkeää tietää mitä missäkin tapahtuu, koska kyselyjä tulee sekä talon sisältä että ulkopuolelta hyvinkin erilaisista asioista. Pääosin opintosihteerit kokivat olevansa hyvin perillä koulutusohjelmien asioista. Ainoastaan koulutustarjonnan muutoksista informointi nousi esille yksittäisenä asiana, jossa olisi selkeästi parannettavaa useilla laitoksilla. Niiden opintosihteerien mielestä tiedonkulussa ei ole juurikaan ongelmia, jotka ovat tiiviissä yhteydessä koulutusohjelmien kanssa. Yksi opintosihteereistä kuvailee sujuvaa tiedonkulkua seuraavasti: ”yleisellä tasolla kaikenlainen informaation kulku, niin se on tosi nopeeta..että, että olkoon se sitten vaikka koulutusjohtaja, niin kyllä hän pitää niinku ihan parhaansa mukaan mut ajan tasalla ihan kaikesta, että mun mielestä se on tosi sujuvaa ja hyvää se yhteistyö hänen suuntaan, mutta myös kaikkiin muihin meiän opettajiin, kanssa”.

Ainoastaan kahden opintosihteerin mielestä tiedonkulussa joidenkin koulutusohjelmien kanssa olisi selkeästi parannettavaa. He kuvailivat tiedonkulkua seuraavasti: ”monesti pitää lypsää sitä tietoa... sitten on joitakin koulutusohjelmia tietysti, jotka käy tässä ja joita tapaa lähes päivittäin, niiltä saa sitten kysytyä helpommin...ja sit tietysti se, että toivos että ne vastais aina kun kysytään” Toisen opintosihteerin mielestä: ”riippuu aika paljon koulutusohjelmista...toisten kanssa asiat sujuu hirveen yksinkertaisesti ja vastaaminen on puolin ja toisin niinku semmosta nopeeta ja tehokasta, saa selkeät vastaukset ja ohjeet...mutta sit taas niinku toisissa koulutusohjelmissa, siellä vastaaminen kestää ja saahaan ympäröyöreitää

vastauksia...joutuu useampaan kertaan kysymään ja joutuu vahtimaan, et opettajat tekee työnsä”.

Suurin osa opintosihteereistä oli sitä mieltä, että he saavat omaan työhön liittyvät tiedot yleensä riittävän nopeasti. Ajoittain puuttuva ohjeistus johtuu heidän mielestään enemmänkin koko koulun toiminnasta kuin yksittäisen koulutusohjelman tiedottamisesta. Tietoa koulutusohjelmista saadaan säännöllisistä tapaamisista, kuten laitoskokouksista ja tiimeistä, henkilökohtaisesti kysymällä joko satunnaisen tapaamisen yhteydessä, puhelimitse tai sähköpostitse. Sähköposti on noussut yleisimmäksi viestintävälineeksi hyvän tavoitettavuuden vuoksi, tosin henkilöistä riippuen hoidetaan asioita paljon myös kasvotusten tai puhelimitse. Osa opintosihteereistä mainitsi tärkeäksi ja yhteydenpitoa helpottavaksi tekijäksi sen, että opettajia näkee usein ohimennen tai heidän työhuoneensa ovat lähellä opintotoimistoa. Kiireiset asiat on nopeampi selvittää henkilökohtaisesti kysymällä tai puhelimitse. Sähköpostiyhteydenpidon huonona puolena mainittiin se, että kuulumisten vaihto jää useimmiten tekemättä. Moodlea käyttävä opintosihteeri totesi, että opettajien ja opiskelijaryhmien keskusteluja seuraamalla saa paljon hyödyllistä tietoa ryhmien asioista.

Suurimmalla osalla opintosihteereistä on mahdollisuus osallistua laitoskokouksiin. Laitoskokousten lisäksi koulutusohjelmien tiimeihin osallistuu vain kaksi opintosihteereistä. Yksi opintosihteeri kuuluu opiskelijavastaavien tiimiin ja kaksi opintosihteeriä opintojen ohjaustiimiin. Tiimeihin osallistuvat opintosihteerit pitivät niitä erityisen tärkeinä tiedonkulun kannalta. Merkitys parempaan opiskelijoiden ohjaamiseen nousi myös esille. Useat opintosihteerit kokivat, että heidän ei niinkään tarvitsisi olla päätöksenteossa mukana vaan riittäisi, että heidän mielipiteitään kysyttäisiin varsinkin sellaisissa asioissa, jotka sivuavat heidän omaa työtään. Suunnittelussa mukana oleminen tuottaisi syvällisempää tietoa itse koulutusohjelmista, jolloin opiskelijoiden ohjaaminen olisi helpompaa ja ristiriitaisilta neuvoilta vältyttäisiin.

Tiedonkulku toimii hyvin koulutusohjelmien ja opintosihteerin välillä niillä laitoksilla, joissa opintosihteeri on tiiviissä yhteydessä koulutusohjelmiin. Viestintäkeinoja käytetään monipuolisesti, mutta erityisen toimivana tiedonkulun

näkökulmasta pidettiin mahdollisuutta osallistua tapaamisiin ja henkilökohtaista viestintää.

7.2.7 Vuorovaikutus

Opintosihteerit totesivat, että vuorovaikutuksen taso koulutusohjelmien opettajien kanssa riippuu pitkälti henkilöistä. Joidenkin koulutusohjelma- tai opiskelijavastaavien opettajien kanssa ollaan tekemisissä useasti päivässä, joidenkin viikoittain ja joihinkin ollaan yhteydessä vain silloin tällöin. Yksi opintosihteereistä mainitsi, että läheisyys ja tuttuus ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat yhteydenpitoon. Toinen opintosihteeri kommentoi samaa asiaa seuraavasti: ”mitä enemmän niinku noitten opettajien kanssa on ollu tekemisissä ja kehen on tutustunut paremmin niin heiän kanssaan asiat hoituu helpommin, että sitten niinku puolin ja toisin on niinku helpompi ottaa se yhteys ja kysyä ja jutella asioista ja sit taas jotkut opettajat pysyy hyvinkin etäisinä...miusta olis erittäin tärkeetä, et kun tulee uus ihminen, jonka kaa tekee yhteistyötä niin sillan niinku esiteltäis ja kerrottais kunnolla ne työt mitä pitäis tehdä”.

Yhteisten tapaamisten ja palaverien koettiin lähentävän henkilökuntaa ja ymmärryksen toista osapuolta kohtaan lisääntyvän. Myös käytäväkeskusteluja ja epävirallisia tilaisuuksia pidettiin tärkeinä, esimerkkinä pienempien kampusten kahvipöytäkeskustelut. Kasarmin kampuksella tähän ei ole ollut mahdollisuutta sen jälkeen kun kampuksen koko on kasvanut. Ne opintosihteerit, joilla ei ole ollut mahdollisuutta osallistua säännöllisiin tapaamisiin tai suunnittelutilaisuuksiin, toivat selkeästi esiin sen, että he kaipaivat jonkinlaista tiiviimpää keskusteluyhteyttä koulutusohjelmien edustajiin.

Useimmat opintosihteerit ottavat kuitenkin ahkerasti yhteyttä koulutusohjelmien opettajiin jos heillä on jotain kysyttävää. He mieluiten kysyisivät asioista kasvokkain, mutta myös puhelin ja sähköposti on jatkuvasti käytössä. Yksi opintosihteereistä mainitsi, että koulutusohjelmasta vastaava henkilö on erittäin vastaanottava ja hänen luokseen voi aina mennä puhumaan. Lisäksi yhteistyön sujuvuutta parantaa se, että sekä hyvät että huonot asiat otetaan esille palavereissa. Myös muut opintosihteerit korostivat ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta, kuten seuraavasta kommentista

ilmenee: ”vuorovaikutus on niinku avointa ja jos on jotakin parantamista niin yleensä aika nopeesti sitten voidaan niinku siitä keskustella ja tavata”.

Eräs opintosihteereistä kaipasi edelleen lisää avoimuutta koulutusohjelmien päätöksentekoon liittyvissä asioissa ja hän perusteli kantansa seuraavasti: ”päättäjien pitäis pystyä perustelemaan ne omat päätöksensä...saattaahan niillä olla jotain sellasta tietoo mitä meillä ei oo ja sen ne vois tuoda julki..en tiedä, miusta ne ei tarviis olla mitään salaista tietoo..sehän auttas varmaan näitä opettajiakin tekemään ne suunnitelmat tarkemmin jos ne tietäis mitä varten ne päätökset tehään”.

Eri tahojen olisikin hyvä pitää selkeänä mielessä yhteiset tavoitteet. Avoin tiedonkulku sekä vastuu yhteisistä asioista lisäävät henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Pelkästään oman laitoksen tai yksikön edun tavoittelu voi syödä pohjaa yhteistyön sujuvuudelta ja tällöin kokonaisvaltainen ajattelutapa saattaa unohtua.

Henkilöstön viihtyvyyteen vaikuttaa myös yleinen työyhteisön ilmapiiri. Ilmapiiri rakentuu ihmisistä, ja eräs opintosihteeri kuvaili asiaa seuraavasti: ”miä oon aina sanonu et kun miä tulin tähän taloon, niin miä kun tulin tuosta ulko-ovesta sisälle ensimmäisen kerran, niin miusta tuntu ihan et miä tulin kotiini, että tuota täällä on nää ihmiset ottanu vastaan hirmu hyvin miutkin sillon aikanaan kun miä oon tullu”.

Pari opintosihteeriä toi esille sen, että opintotoimistossa työskenteleviä henkilöitä arvostetaan, mutta myös toisenlainen suhtautumistapa tuli esille: ”opettajat on oma kastinsa..on semmosia opettajia, jotka ovat sitä mieltä, että siis opintosihteerithän nyt ovat pikkusen sitten alempaa kastia, mutta kun ei niinku, ei ota itelleen sitä asiaa, eikä tuota niinku mitenkään loukkaannu siitä...jos ihminen on semmonen antaa olla, niin ei miusta oo täällä koskaan ollu mitään vaikeuksia”.

Henkilökohtainen vuorovaikutus lähentää henkilökuntaa ja lisää ymmärrystä toista osapuolta kohtaan. Ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus ovat tärkeitä yhteistyön sujuvuuden kannalta. Vastuu yhteisistä asioista lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista.

7.2.8 Kehittämishalukkuus

Opintotoimistot ovat keskeisessä asemassa koulutusohjelmien toiminnoissa ja opiskelijoiden neuvonnassa. Yhteistyö koulutusohjelmien kanssa on ensiarvoisen tärkeää suunniteltaessa ja toimenpiteitä toteutettaessa. Haastattelujen perusteella opintosihteerit ovat erittäin kiinnostuneita toimintatapojen kehittämisestä, vaikka pääasiassa yhteistyön sujuvuuteen oltiinkin tyytyväisiä. Osa opintosihtereistä arvioi vaikutusmahdollisuutensa hyväksi, mutta puolet opintosihteriä totesi, että heitä ei kutsuta yhteisiin käytännöntason suunnittelutilaisuuksiin eikä heidän mielipiteitään juurikaan kysytä koulutusohjelmien taholta, kuten seuraavasta kommentista ilmenee: ”sellaisia joitakin asioita on viime aikoina tullu, joihinka ois halunnu vaikuttaa, mutta ei oo sitten koskaan saanu...oltais esitetty niinku käytännön tietoa tuonne eteenpäin, mutta ei oo ollu tilaisuutta...jos nuo päättäjät joskus kuuntelis alaisia sellaisissa asioissa, jotka koskee heitä ja joissa heillä on asiantuntemusta...onhan meillä ollu joitakin kertoja sellaisia tilanteita, että niinku sitä tietoa olis”.

Opintosihteerien mielestä laitoskokouksissa käsitellään koko ammattikorkeakoulun asioita yleisellä tasolla ja käydään läpi suurempia linjauksia, joten niiden ei koeta palvelevan kovinkaan hyvin sitä tarvetta, joka opintosihterin ja koulutusohjelman yhteistyön tiimoilta nousee esille. Heidän mielestään tiiviimmän suunnitteluyhteistyön puute ja sen myötä viimeisimmän informaation vajuus voi aiheuttaa vaikeuksia koulutuskyselyihin vastaamisessa ja opiskelijoiden neuvonnassa: ”jos koulutusohjelmat on vaikka päättäny jotain ja opintosihteerit ei tiiäkään sitä ja sit kun opiskelija tulee kysymään meiltä, niin me neuvotaankin niinkun sitten sillä tavalla miten me ollaan luultu”.

Asion tekniset ominaisuudet voivat olla ohjaava tekijä koulutussuunnitteluun liittyvissä asioissa, joten opintosihteerit toivoivat, että heiltä kysyttäisiin ensin tästä asiasta ennen kuin päätöksiä tehtäisiin. Näin voitaisiin välttää samojen asioiden tekeminen kahteen kertaan. Yksi opintosihtereistä mainitsi, että häneltä tullaan usein kysymään mielipiteitä erilaisista asioista ja hän arveli sen johtuvan omasta pitkästä työhistoriastaan kyseisellä laitoksella. Hänen mielestään yhteistyö on sujuvaa, joustavaa, rakentavaa ja avointa.

Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi opintosihteerit nostivat kuitenkin opiskelijoiden ohjauksen. Joillakin laitoksilla on perustettu ohjaustiimi, jossa käsitellään opiskelijoiden asioita. Erityisesti keskeyttämisten vähentäminen on tällä hetkellä melkein kaikilla laitoksilla akuuttina toimenpidekohteena. Opintosihteerien mielestä myös opintotoimistolla on tärkeä asema opiskelijoiden ohjauksessa. Laitosten opiskelijavastaavien opettajien erilaiset roolit vaikuttavat selkeästi myös opintosihteerien rooliin. Niillä laitoksilla, joilla on aktiivisesti opiskelijoiden ohjauksesta huolehtivat ryhmä- tai opiskelijavastaavat opettajat, ei opintosihteerille tule niin paljon kyselyjä opintojen suunnitteluun liittyen. Yleensä laitoksilla omasta opiskelijaryhmästään vastaava opettaja pitää Hops-keskustelut jokaiselle opiskelijalle ainakin kerran tai kaksi vuodessa, jolloin opintojen mahdolliset ongelmat tulevat kyllä esille. Useimmat opintosihteerit antoivatkin kiitosta opiskelijavastaavien opettajien toiminnasta ja olennaisten asioiden tiedottamisesta opintotoimistoon.

Melkein kaikki opintosihteerit toivoivat, että he pystyisivät kuitenkin olemaan mahdollisimman hyvin opiskelijan apuna erilaisissa opiskeluun liittyvissä tilanteissa. Opintosihteerit voisivat ottaa osaltaan enemmän vastuuta joissakin yksinkertaisissa ohjaustilanteissa, mikäli heillä olisi enemmän ajan tasalla olevaa tietoa koulutusohjelmista ja opetussuunnitelmista.

Useimmat opiskelijat ovat hyvin omatoimisia, mutta on myös niitä opiskelijoita, jotka tarvitsevat enemmän ohjausta kuin mitä perusresurssien puitteissa on mahdollista antaa. Yksi opintosihteereistä esittikin seuraavanlaista toimintatapaa: ”opiskelijat, jos ne tipahtaa jossain vaiheessa opiskelurytmistä, niin sit ne tipahtaa kokonaan..et ne on varmasti niitä, joista tulee eniten keskeyttäneitä...se pitäis olla sitä, että opiskelijoitten edistymistä seurattais muutenkin kuin Kelan opintojen edistymisen seurannassa ja niihin opiskelijoihin oltais jatkuvasti yhteyksissä ja tehtäis niinku selkeitä opintosuunnitelmia ja jos jostain syystä opettaja ei niinku nää jotain opiskelijaa vaikka niinku useampaan kertaan kun pitäis olla niitä opintoja, niin otettais sit siihen opiskelijaan yhteyttä ja kysyttäis mikä on tilanne tai muuta, että ei jätettäis sitä yksin, koska ei voi tietää mitä sillä on siellä taustalla, et jos siinä on vaikka kauhee uupumus, varsinkin näillä aikuisilla kun on työt ja opiskelut ja muut..niin tehtäis sitä suunnitelmaa sillä tavalla, et se jaksais suorittaa ne opinnot ja otettais se takaisin mukaan siihen ryhmään”.

Opiskelijan opintojen jatkuva seuranta kaikilla laitoksilla edellyttää tiivistä yhteistyötä koulutusohjelman ja opintosihteerin välillä, mikäli haluttaisiin, että opintosihteerin siihen jollain tavalla osallistuisi. Yhden opintosihteerin mukaan mm. koulutusohjelmatiimeissä käydään ajoittain läpi opiskelijaryhmien tilanteita ja arvioita valmistuvista. Lisäksi esille tuli tarve vaihtaa opiskelijoiden kuulumisia muissakin yhteyksissä. Toinen opintosihteerin korosti sitä, että opiskelijan on tärkeää tietää, että koulutusohjelmalla ja opintotoimistolla on yhteneväinen tieto opiskelijan mahdollisuuksista suoriutua opinnoistaan. Rajoitteita opintosihteerien mahdollisuuksille paneutua yksittäisten opiskelijoiden asioihin aiheuttaa kuitenkin suuret opiskelijamäärät.

Yksi opintosihteerin mainitsi, että opintosihteerin hyödyntäminen opiskelijan ohjauksessa on erilaista koulutusohjelmista riippuen. Joissakin koulutusohjelmissa ei välttämättä osata edes ajatella, että opintosihteerin voisi osallistua ohjaukseen muutoinkin kuin opintojen aloitusvaiheessa. Kyseinen opintosihteerin pitääkin yhdessä erään koulutusohjelman opiskelijavastaavan opettajan kanssa lyhyitä infotilaisuuksia aina silloin kun tarvetta ilmenee.

Ajanpuute ja työsuhteen kesto vaikuttavat myös kehittämishalukkuuteen, kuten yksi opintosihteeristä kuvailee: ”sikäli kun tässä hommat hoituu vähän niin kuin rutiinilla, niin sen jälkeen on varmaan ehkä niin tuota...jääkin sitten tilaa jollekin muulle elikkä sillon varmaan se koulutusohjelman ja opiskelijapalvelun yhteys lisääntyisi...riippuu tietysti siitä onko sitoutunutta henkilökuntaa ja sitten onko sijaisia vai vakituisia tekemään työtä...sehän ei toimi rutiinilla ellei ole niinku jo pitemmän aikaa tehny sitä hommaa”.

Opintosihteerit olivat erittäin kiinnostuneita toimintatapojen kehittämisestä, vaikka pääasiassa yhteistyön sujuvuuteen oltiinkin tyytyväisiä. Esille nousi huoli opiskelijoiden opintojen etenemisestä ja opintosihteerit kokivat, että opintosihteerin roolia opiskelijan ohjauksessa voisi tarkentaa. Kehittämistyö vaatii kuitenkin aina aikaa ja sitoutuminen edellyttää vakaita työskentelyolosuhteita sekä mahdollisuutta vaikuttaa asioihin.

7.2.9 Yhteenveto haastattelutuloksista

Opiskelijapalvelujen toiminta on tärkeässä asemassa koko ammattikorkeakoulun toiminnassa. Opintotoimisto on joka kampuksella ja opiskelijahallinto kokonaisuudessaan on opintosihteerien vastuulla. Tutkimustulosten mukaan opintosihteerin työ koostuu opiskelijahallinnon lisäksi asiantuntijatehtävistä, koska opintosihteerit neuvovat ja ohjaavat sekä opiskelijoita että opettajia. Opintotoimistoista on muodostunut eräänlaisia informaatiokeskuksia kampuksille, ja varsinkin pienemmillä kampuksilla opintosihteerien tehtävänkuvat ovat aika kirjavat. Opintosihteerit hallitsevat hyvin sen kokonaisuuden, joka muodostaa perustan koulutuksen tukipalvelujen onnistuneelle toiminnalle.

Työskentely opintotoimistossa vaatii opintosihteeriltä monenlaisia taitoja, joista tärkeimpiä ovat mm. asiakaspalveluhenkisyys, organisointikyky, täsmällisyys sekä sosiaaliset taidot. Opiskelijapalvelujen henkilöstö koostuu sekä erittäin kokeneista henkilöistä että tehtävässä vähemmän aikaa työskennelleistä nuoremmista henkilöistä. Tehtävien sujuvan hallinnan näkökulmasta opintosihteerin koulutustasolla ei niinkään ole merkitystä, mutta yhteistä haastatelluille opintosihteeereille on koulutustausta liiketalouden alalta.

Työtehtäviin perehtyminen on opiskelijapalveluissa tapahtunut itsenäisesti, mutta perehdyttämiseen voisi jatkossa panostaa entistä enemmän. Tämä koskee myös tilannetta, jolloin koulutusohjelmiin tulee uusia henkilöitä tai työnjako muuttuu. Haastatteluista esiin nousi se, että muuhun henkilöstöön tutustuttaisiin paremmin ja oltaisiin ajan tasalla siinä kuka hoitaa mitäkin tehtäviä laitoksella. Henkilökohtainen opastus koettiin tehokkaammaksi vaihtoehdoksi perehdyttämisessä kuin tietojen opiskelu muulla tavoin. Kaikille ammattikorkeakouluille yhteisiä sääntöjä on olemassa, ATK-ohjeita ja yksittäisistä työtehtävistä prosessikuvauksia, mutta kokonaisvaltainen opintosihteerin tehtävänkuvauus olisi myös hyvä olla olemassa.

Yhteistä opintosihteeereille on pyrkimys hyvän toiminnan tason ja ilmapiirin säilyttämiseen sekä vastuunkanto yhteistyön kehittämisestä koulutusohjelmien kanssa. Pääosin opintosihteerien tärkeinä pitämät asiat olivat aika yhteneväisiä, mutta käytännöt riippuivat kuitenkin hiukan siitä, minkälaisia toimintatapoja eri laitoksilla on. Tärkeäksi tekijäksi nousi ensiksikin se, että jokaisella laitoksella tulisi olla selkeä

roolijako henkilöstön kesken, jotta opintosihteerin olisi helppo toimia ja ohjata opiskelijoita.

Työnjako opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien välillä toimii pääsääntöisesti hyvin, mutta yhteiseen suunnitteluun ja toimintatapojen kehittämiseen kaivattaisiin lisää tilaisuuksia. Niillä laitoksilla, joilla opintosihteerit voi aktiivisesti osallistua koulutusohjelmien toimintaan, tiedonkulku on toimivaa ja koulutusohjelmien henkilöstö tunnetaan paremmin. Kuulumisten vaihto nähtiin tärkeänä asiana myös epävirallisten tapaamisten kautta. Pienemmillä kampuksilla henkilöstöä on mahdollista tavata ilman järjestettyjä tapaamisia, koska kaikki ovat lähellä toisiaan. Avoin ilmapiiri koettiin yhteistyötä helpottavaksi tekijäksi.

Opintosihteerit ovat tärkeässä asemassa opiskelijan ohjauksessa ja opintosihteerit ovat sisäistäneet sen, että kaikki mahdollinen on tehtävä opiskelijan hyvinvoinnin ja keskeyttämisten vähentämisen eteen. Yhteistyötä koulutusohjelmien kanssa korostettiin, jotta mahdolliset opiskelutahdista putoajat voitaisiin havaita ajoissa. Niillä opintosihteeireillä, joilla ei ole vastuullaan kovin suurta opiskelijamäärää, on ollut paremmat mahdollisuudet syventyä koulutusohjelmien erityispiirteisiin ja opiskelijoiden ohjaukseen sekä informointiin yhdessä koulutusohjelmien kanssa.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (taulukko 2) olen koonnut toimintatapoihin, tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja kehittämishalukkuuteen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia opintosihteerien näkökulmasta.

TAULUKKO 2. Toimintatapojen heikkoudet ja mahdollisuudet

Tarkasteltava kohde	Vahvuudet/mahdollisuudet	Heikkoudet/kehittämiskohteet
Toimintatavat	Vahvat perinteet Tarpeen mukaan muotoutuneet Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön Työnjako	Toimintakulttuurin hidas uusiutuminen Osallistumismahdollisuudet vaihtelevat Määrittelemättömät vastuut Opettajien resurssit, aika Muutokset tulevat ylhäältä päin
Tiedonkulku	Tärkeimmät asiat tiedossa Monipuolinen yhteydenpito Tiedonkulun välineet ja foorumit Nopeaa ja avointa	Muutoksista informointi Yhteydenpitomahdollisuudet vaihtelevat koulutusohjelmittain Vastavuoroisuus ei aina toimi Puuttuva ohjeistus Mamk-tasolla Osallistumismahdollisuuksien puutteen vuoksi tieto ei kulje

jatkuu

Vuorovaikutus	Tutut työkaverit Viralliset ja epäviralliset tapaamiset Avoin keskustelu Ilmapiiiri Sitoutuminen Motivaatio	Keskusteluuyhteys vaihteleva Jotkut opettajat etäisiä Perehdytys Salamyhkäisyys koul.ohjelmien päätöksenteossa Iso kampus -> työtilat erillään Oman yksikön edun tavoittelu Työn arvostus vaihtelee
Kehittämishalukkuus	Yhteistyöhön tyytyväisyys Kehittämishalukkuutta on Laitoskokoukset ym. tiimit Tarve vaihtaa opiskelijoiden kuulumisia	Ova-roolit vaihtelevia Suunnittelusta pois sulkeminen Mielipiteitä ei kysytä Asio-toimintoja ei huomioida Työsuhteen kesto Suuret opiskelijamäärät, aikapula Tiivis ruohonjuuritason suunnittelufoorumi puuttuu Huoli opiskelijoiden opintojen edistymisestä

7.3 Kysely opiskelija- ja koulutusohjelmavastaaville opettajille

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus tutkia opintosuhteiden ja koulutusohjelmien välisiä toimintatapoja sekä kartoittaa kehittämissuhteita opettajien ja opintosuhteiden yhteistyön parantamiseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten avulla pyrin kuvailemaan opettajien näkemyksiä omasta työstään ja kehittämiskohteista.

7.3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Kvantitatiivisen tutkimusosan on tarkoitus täydentää opinnäytetyöni lähtökohtanalyysia. Lähtökohta-analyysin laajempi tutkimusosio oli kvalitatiivinen, jossa haastattelin kaikkia koulutusohjelmien opintosuhteereitä liittyen koulutusohjelmien ja opintosuhteiden väliseen yhteistyöhön. Opettajille laatimani lomakekyselyn tuloksien myötä esitän myös koulutusohjelmien näkemyksiä kehittämiskohteista.

Heikkilän (2004, 14 - 16) mukaan tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta riippuen voidaan käyttää joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään useimmiten lukumääriin tai prosentiosuuksiin liittyviä tekijöitä, asioiden välisiä suhteita tai muutosta.

Hirsjärvi ym. (2002, 129) ovat kuvanneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä seuraavasti:

- keskeistä on aiempien teorioiden ja tutkimusten hyödyntäminen, hypoteesien esittäminen sekä käsitteiden määrittely
- aineistonkeruun suunnittelu siten, että aineisto soveltuu määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen
- perusjoukon ja otannan määrittely
- taulukointi, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä johtopäätösten teko tilastollisten analyysien perusteella

Määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta vastaajien määrää. Tutkimuksen kohteena olevasta joukosta käytetään nimitystä perusjoukko. Jos koko perusjoukko tutkitaan, on kyseessä kokonaistutkimus, kun taas perusjoukon osasta käytetään nimitystä otos. (Heikkilä 2004, 14.) Kokonaistutkimuksen etu on se, että saadaan tarkat tiedot tarkasteltavista kohteista, mutta kokonaistutkimuksen kustannukset voivat nousta korkeiksi. Lisäksi jos havaintoja jää paljon puuttumaan, kato on suuri. Tällöin käytetään otantamenetelmää, jossa tarkastellaan vain perusjoukon osaa. Havaintoaineiston valinta tehdään sattumanvaraisesti, mutta otoksen tulisi edustaa koko perusjoukkoa. (Grönroos 2003, 8.)

Suunnittelin kokonaistutkimuksen, koska tutkimukseni perusjoukon muodostivat kaikki opiskelija- ja koulutusvastaavat opettajat Mikkelin ammattikorkeakoulussa, joita laskelmieni mukaan oli 65 kpl. Lopullisia vastauksia sain kuitenkin vain 18, joten kato oli suuri. Otannan käyttäminen ei myöskään olisi tuonut näkökulmia riittävän laajasti esille, koska joissakin koulutusohjelmissa on vain pari henkilöä vastaamassa koulutukseen ja opiskelijoihin liittyvistä asioista ja koulutuksen kehittämisestä.

7.3.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja tiedonkeruumenetelmä

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tarkoituksena oli kartoittaa laitosten näkökulmat tutkittaviin teemoihin. Opettajista kohdistin kyselyn pelkästään opiskelija- ja koulutusvastaaville, koska he toimivat yhteistyössä opintosihteerien kanssa useammin kuin ns. riviopettajat. Kartoitin opiskelija- ja koulutusvastaavat opettajat opiskelijoiden intranet Studentista, missä heidät oli esitelty koulutusohjelmittain ja Savonlinnassa ryhmittäin.

Tiedonkeruuvälineen laatiminen on Heikkilän (2004, 25) mukaan seuraava tutkimusprosessin vaihe tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen. Käytännössä se tarkoittaa kyselylomakkeen suunnittelua. Ennen kyselyn toteuttamista kävin laatimani kyselylomakkeen läpi erään koulutusohjelman edustajan kanssa, jotta lomakkeeseen saatiin tehtyä vielä viimeiset korjaukset vastaajan näkökulmasta.

Aineiston keruu tapahtuu usein standardoitujen lomakkeiden avulla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kysely voidaan toteuttaa internetin kautta, postikyselynä, puhelin- tai käyntihaastatteluna tai informoituna kyselynä. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat mm. tutkimuksen tavoite, aikataulu ja budjetti. (Heikkilä 2004, 18 - 19.)

Keväällä 2009 toteutin kyselyn Webropol -ohjelman avulla ja lähetin linkin sähköpostilla 65 opiskelija- ja koulutusvastaavalle opettajalle. Kahden henkilön sähköpostista tuli vastaukset, että heidän osoitteensa ei ollut sillä hetkellä toiminnassa. Sähköpostisaate ja kyselykaavake ovat liitteinä (liite 5 ja liite 6). Vastausaikaa annoin pari viikkoa. 63 kyselyn saaneesta opettajasta 18 vastasi ja vastausprosentiksi tuli 29 %. Vastausten määrä jäi vähäiseksi, joten tulokset ovat vain suuntaa antavia eikä laitosten välisiä eroavaisuuksia voi tämän kyselyn avulla määritellä.

7.3.3 Aineiston analysointi

Tilastollinen muuttuja kuvaa tutkittavien yksiköiden jotain ominaisuutta ja ominaisuutta mitataan tutkimuksen avulla. Kun tarkasteltava ominaisuus mitataan, saadaan muuttujan arvo. Frekvenssijakauma muodostuu muuttujan erisuuruuksista arvoista ja niiden lukumääristä eli frekvensseistä. Kaikki havaintoyksikön muuttujien arvot muodostavat yhdessä havainnon ja kaikki havainnot havaintoaineiston. Tilastollisen tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa mahdollisimman hyvä mielikuva havaintoaineiston säännönmukaisuuksista ja vaihteluista. (Grönroos 2003, 4 - 5.)

Aineiston analysoinnissa tarkastellaan muuttujien arvoja, jotta saataisiin käsitys siitä, mitkä ovat yleisimpiä arvoja ja poikkeavia tai ristiriitaisia havaintoja. Aineistossa esiintyviä säännönmukaisuuksia ja arvojen vaihtelua arvioidaan käsittelemällä havaintoja erilaisilla kuvailevan tilastotieteen menetelmillä, esimerkiksi taulukoilla, kuvilla ja tilastollisten tunnuslukujen avulla. (Grönroos 2003, 18.) Muuttujien välisiä

riippuvuuksia arvioitaessa tarkastellaan muuttujia pareittain ja lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta kahden muuttujan välillä mitataan korrelaatiokertoimella (Heikkilä 2004, 90).

Analysointimenetelmän valintaan vaikuttaa mm. analyysimenetelmän sopivuus tutkimuskysymykseen, testin sopivuus otantaan ja mittaustarkkuuteen sekä testin voimakkuus ja tehokkuus (Metsämuuronen 2006, 61). Aineistoa voidaan kuvata graafisilla keinoilla. Kuviot eivät lisää tiedon määrää, mutta lisäävät tulosten visuaalisuutta. (Anttila 2006, 244.)

Webropol-ohjelman avulla sain tulostettua erilaisia raportteja vastauksista. Perusraportti vastauksista auttoi minua saamaan selkeän kokonaiskuvan, koska tulokset olivat raportissa graafisesti tai taulukkona esitetty. Tarkempaa analyysia varten tilasin raportin excel-muodossa, minkä jälkeen tein omat diagrammit ja analyysit tuloksista. Tutkimusraportissani en käyttänyt kaikkia tutkimuksen osioita hyväkseni vaan poimin sieltä ne tulokset, joilla olisi kehittämissuunnitelmani kannalta merkitystä.

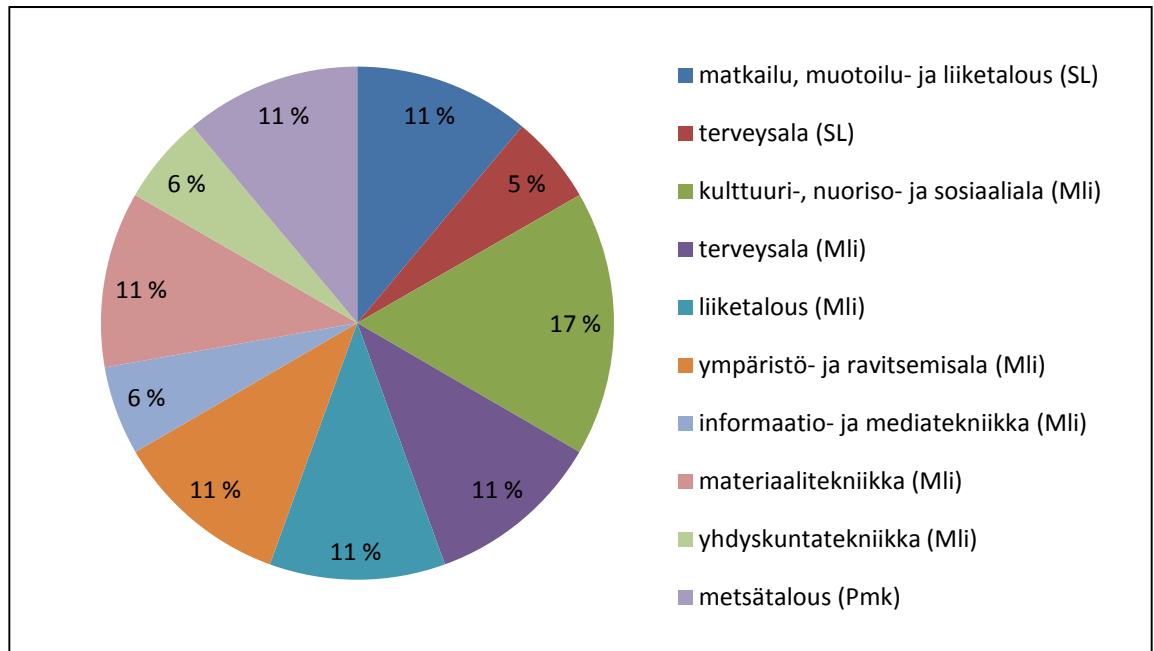
Vastausten vähäisestä määrästä johtuen ei tuloksista pystynyt tekemään tilastollisia analyyseja. Joitain suuntaa antavia eroavaisuuksia löysin, kun vertailin opettajien toimenkuvia. Merkittäviä riippuvuuksia ei löytynyt tutkittaessa kahden muuttujan välistä riippuvuutta korrelaatiokertoimen avulla. Kehittämiskohteita opiskelija-palvelujen ja koulutusohjelmien yhteistyöhön pystyin kuitenkin tulosten perusteella kartoittamaan ja laatimaan niistä johtopäätöksiä.

7.4 Opiskelija- ja koulutusohjelmavastaavien opettajien kyselyn tulokset

Vastaajien vähäisen määrän vuoksi tutkimuksen tulokset ovat vain suuntaa antavia eikä niiden perusteella voi tehdä yleistyksiä ammattikorkeakoulujen opettajien mielipiteistä omasta työstään tai kehittämisskohteista liittyen opiskelijapalvelujen kanssa tehtävään yhteistyöhön.

7.4.1 Taustatiedot ja työnjako

Kyselyyni vastasi 18 opettajaa, joiden joukossa oli edustaja kaikilta laitoksilta (kuva 5). Vastaajista kolme oli koulutusvastaavia opettajia, seitsemän opiskelijavastaavia opettajia ja kahdeksan vastaajista toimi sekä koulutus- että opiskelijavastaavan opettajan tehtävissä.



KUVA 5. Vastausten jakautuminen laitoksittain (paikkakunnat esitetty suluissa SL=Savonlinna, Mli=Mikkeli, PMK=Pieksämäki)

Yksi kysymyksistäni koski työtehtävien vastuunjakoja laitoksilla, ja tarkoituksena oli selvittää, mitä tehtäviä laitoksella hoitaa koulutusvastaava tai opiskelijavastaava opettaja, koulutusohjelma ja opintotoimisto yhdessä tai pelkästään opintotoimisto. Kyseiset työtehtävät liittyivät koulutussuunnitteluun, markkinointiin, opiskelijan ohjaukseen, opiskelijahallintoon sekä muihin työtehtäviin kuten projekteissa työskentelyyn, T&K -toimintaan ja tiimitoimintaan. Tämän kysymyksen vastausten perusteella jätin kuitenkin johtopäätösten teon hyvin vähäiseksi, koska vastaajat kokivat vaikeaksi löytää oikeaa vastausvaihtoehtoa. Vastaamisvaikeuksista voidaan päätellä, että vastuunjaot ovat laitoksilla hyvin erilaiset ja monitahoiset. Joillakin laitoksilla myös tuutoropettajat ja yliopettajat ottavat vastuuta enemmän, kun taas toisilla laitoksilla kyseiset tehtävät on valtuutettu pelkästään koulutus- ja opiskelijavastaavien hoidettaviksi.

Vastausten perusteella koulutusohjelmavastaavat opettajat vastaavat selkeimmin koulutussuunniteluun liittyvistä tehtävistä. Koulutuskyselyihin vastaaminen sekä www-sivujen sisällön suunnittelu, projekteihin liittyvät tehtävät ja tiimitoiminta kuuluvat koulutusohjelmavastaavien tehtäviin. Lisäksi useat vastaajat olivat sitä mieltä, että siirto-opiskelija-asiat sekä aiempien opintojen korvaavuuden arviointi ja hyväksiluvut kuuluvat myös koulutusohjelmavastaavien opettajien työnkuvaan.

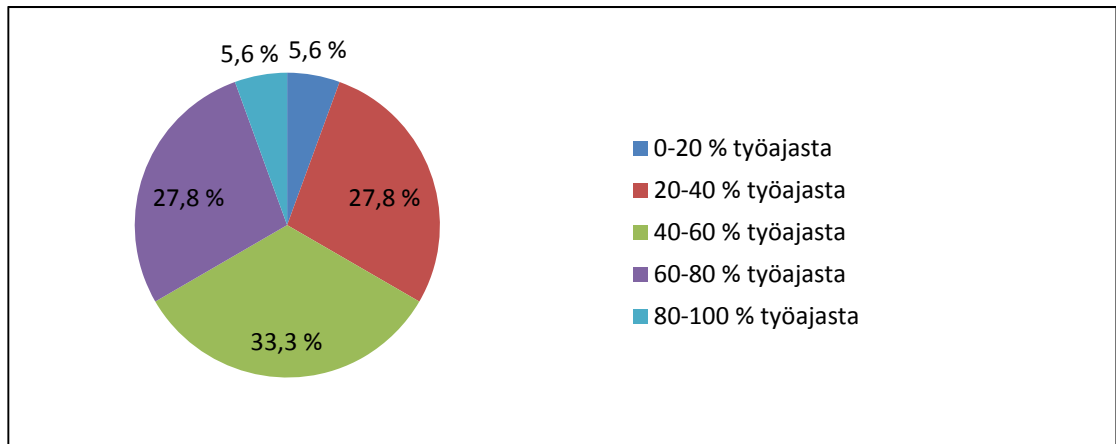
Opiskelijavastaavien opettajien keskeisimmiksi työtehtäviksi nousivat vastausten mukaan markkinointiin ja opiskelijoiden ohjaukseen liittyvät tehtävät. Opiskelijavastaavat ottavat vastuuta oppilaitosvierailujen järjestämisestä ja markkinointimateriaalin tuottamisesta sekä koulutuskyselyihin vastaamisesta. Opiskelijan ohjaukseen liittyviä tehtäviä ovat uusien opiskelijoiden perehdytys opiskelukäytänteisiin, Hops:n laatiminen yhdessä opiskelijan kanssa, ohjaus opintojen aikana, hyväksiluvut sekä opintojen edistymisen jatkuva seuranta. Opiskelijavastaavat osallistuvat myös tiimi- ja projekti- sekä T&K -toimintaan.

Vastanneiden opettajien mielestä opiskelijapalvelut osallistuvat melkein kaikkiin koulutusohjelmien toimintoihin. Eniten vastauksia keräsivät opiskelijahallintoon ja Asio-toimintoihin liittyvät vastausvaihtoehdot, mutta muutaman vastaajan mielestä opiskelijapalvelut osallistuvat yhdessä koulutusohjelmien kanssa myös projekti-, tiimi- ja T&K -toimintaan, tiedotukseen, markkinointiin sekä opetussuunnitelmien, toimintasuunnitelmien sekä opintojaksokuvausten laatimiseen. Uusien opiskelijoiden perehdytys, opiskelijan ohjaus opintojen aikana sekä opintojen edistymisen jatkuva seuranta hoidetaan myös yhteistyössä koulutusohjelmien kanssa. Opiskelijapalvelujen selkeimmiksi vastuualueiksi nousivat kirjausten ja toimintasuunnitelmien siirto Asioon, tutkintotodistusten ja opintoasiainlomakkeiden laatiminen, tilastotiedot, opiskeluoikeusasiat sekä uusintatenttijärjestelyt.

Yhtenä vastausvaihtoehtona oli myös ”ei kukaan näistä”, jonka avulla vastaajien oli tarkoitus kuvata sitä, että kyseisen työtehtävän hoitaminen kuuluu pääsääntöisesti jollekin muulle taholle kuin opiskelija- tai koulutusvastaavalle opettajalle tai opiskelijapalveluille. Eniten ”ei kukaan näistä” vastauksia keräsivät projekteihin liittyvät toiminnot, T&K -toiminta, uusintatenttien valvonta sekä arvosanojen kirjaukset Asioon. Kyseisten tehtävien hoitamiseen osallistuvatkin yleensä kaikki opettajat ilman selkeää vastuutahoa.

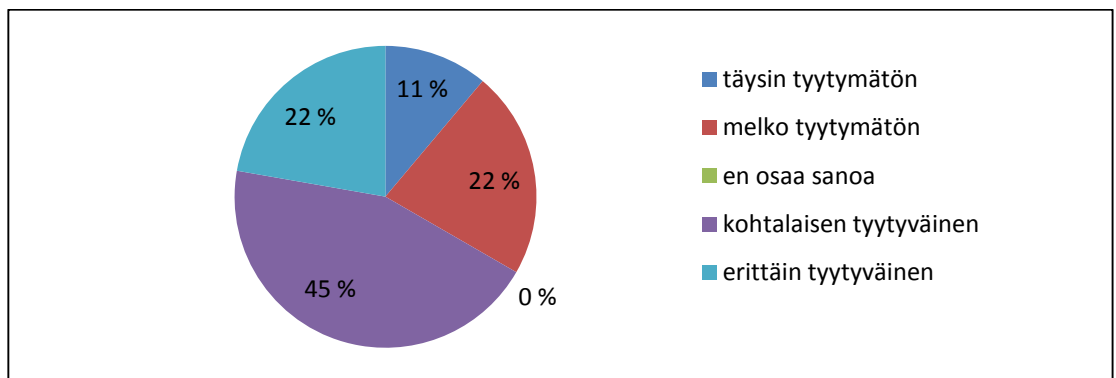
7.4.2 Työnkuva ja tyytyväisyys työhön

Kaikki vastaukset huomioiden vastaajien työajan käyttö muihin kuin itse opetukseen tai sen suunnitteluun liittyviin tehtäviin jakautui aika tasaisesti vaihtoehtojen 20 - 40 %, 40 - 60 % ja 60 - 80 % kesken (kuva 6). Ainoastaan yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon 0 - 20 % ja yksi vastaaja vaihtoehdon 80 - 100 % työajasta.



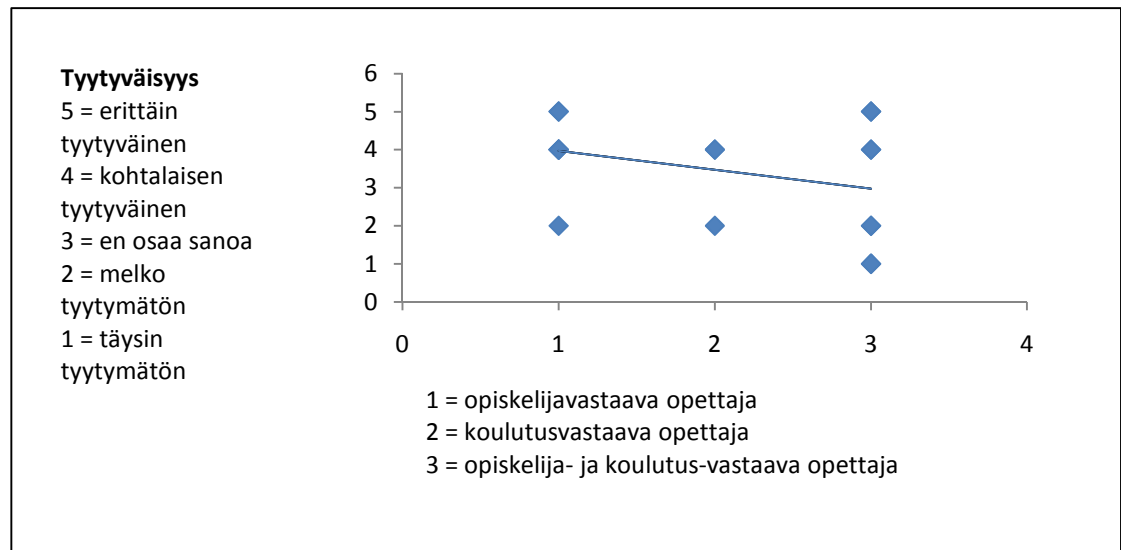
KUVA 6. Työajan käyttö muihin kuin opetukseen ja siihen liittyviin tehtäviin

Koulutusvastaavat opettajat käyttivät muihin kuin itse opetukseen ja sen suunnitteluun liittyviin tehtäviin keskimäärin 60 - 80 % työajastaan ja opiskelijavastaavat opettajat keskimäärin 20 - 40 %. Sekä koulutus- että opiskelijavastaavan tehtäviä hoitavien opettajien keskuudessa eniten vastauksia kohdistui vaihtoehtoon 60 - 80 % työajasta ja seuraavaksi eniten vaihtoehtoon 40 - 60 % työajasta.



KUVA 7. Vastaajien tyytyväisyys nykyiseen työnkuvaan

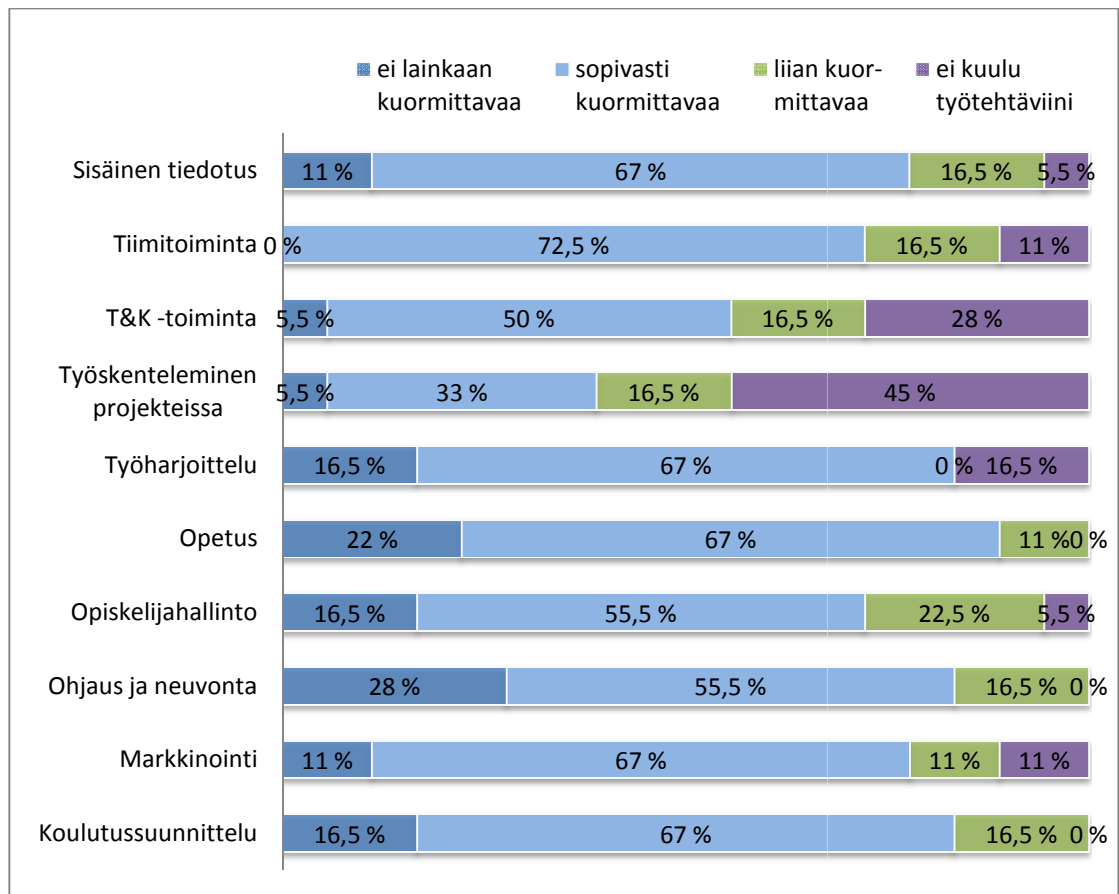
Kaksi kolmasosaa vastaajista oli erittäin tai kohtalaisen tyytyväisiä työnkuvaansa (yhteensä 67 %) ja vastaavasti työnkuvaansa täysin tai melko tyytymättömiä oli yhteensä 33 % (kuva 7). Tyytymättömyyteen johtaneita syitä ei suoraan voi selittää työnkuvalla eikä ajankäytöllä muihin kuin itse opetukseen liittyviin tehtäviin. Opiskelijavastaavat sekä koulutusvastaavat olivat kuitenkin hieman tyytyväisempiä työnkuvaansa kuin ne henkilöt, jotka hoitivat molempia tehtäviä (kuva 8). Vain noin 10 % tyytyväisyydestä selittyy sillä minkälaisessa tehtävässä vastaaja toimii.



KUVA 8. Työnkuvan ja työhön tyytyväisyyden välinen yhteys

Vastaajat olivat enimmäkseen (50 - 73 % vastauksista) sitä mieltä, että heidän työtehtävänsä ovat sopivasti kuormittavia (kuva 9). Projekteissa työskentely sai muita työtehtäviä alhaisemman prosenttiosuuden em. vastausvaihtoehdossa ja peräti 45 % vastaajista koki, että projekteissa työskentely ei kuulu omaan työtehtäviin. Myös lähes kolmasosan mielestä T&K -toiminnan tehtävät eivät kuulu omaan työkuvaan.

Liian kuormittaviksi työtehtäviksi tulivat mainituiksi projekteissa työskentelyn lisäksi mm. opiskelijahallinto, koulutussuunnittelu, T&K -toiminta, tiimitoiminta sekä sisäinen tiedotus (liian kuormittavaa 16 - 23 %). Vähiten kuormittaviksi koettiin itse opetus ja siihen liittyvät tehtävät; opetus, ohjaus ja neuvonta sekä opiskelijoiden työharjoittelu (ei lainkaan kuormittavaa 16 - 28 %). Osa mainitsi myös tässä kohtaa opiskelijahallinnon.



KUVA 9. Työtehtävien kuormittavuus

Avoimella kysymyksellä pyrin selvittämään, mikä tekijä aiheuttaa liiallista kuormitusta opettajien mielestä. Kysymykseen oli vastannut 12 opettajaa. Esiin nousivat mm. projekteissa työskentelyn osalta liian tiukat aikataulut, vaikeus löytää osapuolille sopivia yhteistyöaikoja sekä projektitoiminta koettiin irralliseksi muusta opetustoiminnasta. Projekteissa työskentely vaikuttaa myös koulutussuunnitteluun, koska opettajien opetusalueissa joudutaan tekemään muutoksia hanketoiminnan vuoksi ja lukusuunnitelmat joudutaan laatimaan moneen kertaan uudestaan. Koulutussuunnittelun ja ison opetusvastuun koettiin sopivan huonosti yhteen ja lisäksi opetus jakaantuu usein epätasaisesti.

Kuormitusta aiheuttaa vastaajien mielestä myös liika byrokratia, vastualueiden epäselvyydet sekä hallinnon eri ohjelmien käyttö, mm. opiskelijahallinto-ohjelma. Asion käyttö on joillekin työlästä. Opettajat kokivat myös, että sekä markkinointia että opiskelijahallintoa on siirretty opettajien vastuulle liikaa. Opiskelijoiden ohjaus kuormittaa myös, mikäli opiskelijat eivät lue ohjeita ja kysyvät neuvoa aina uudestaan.

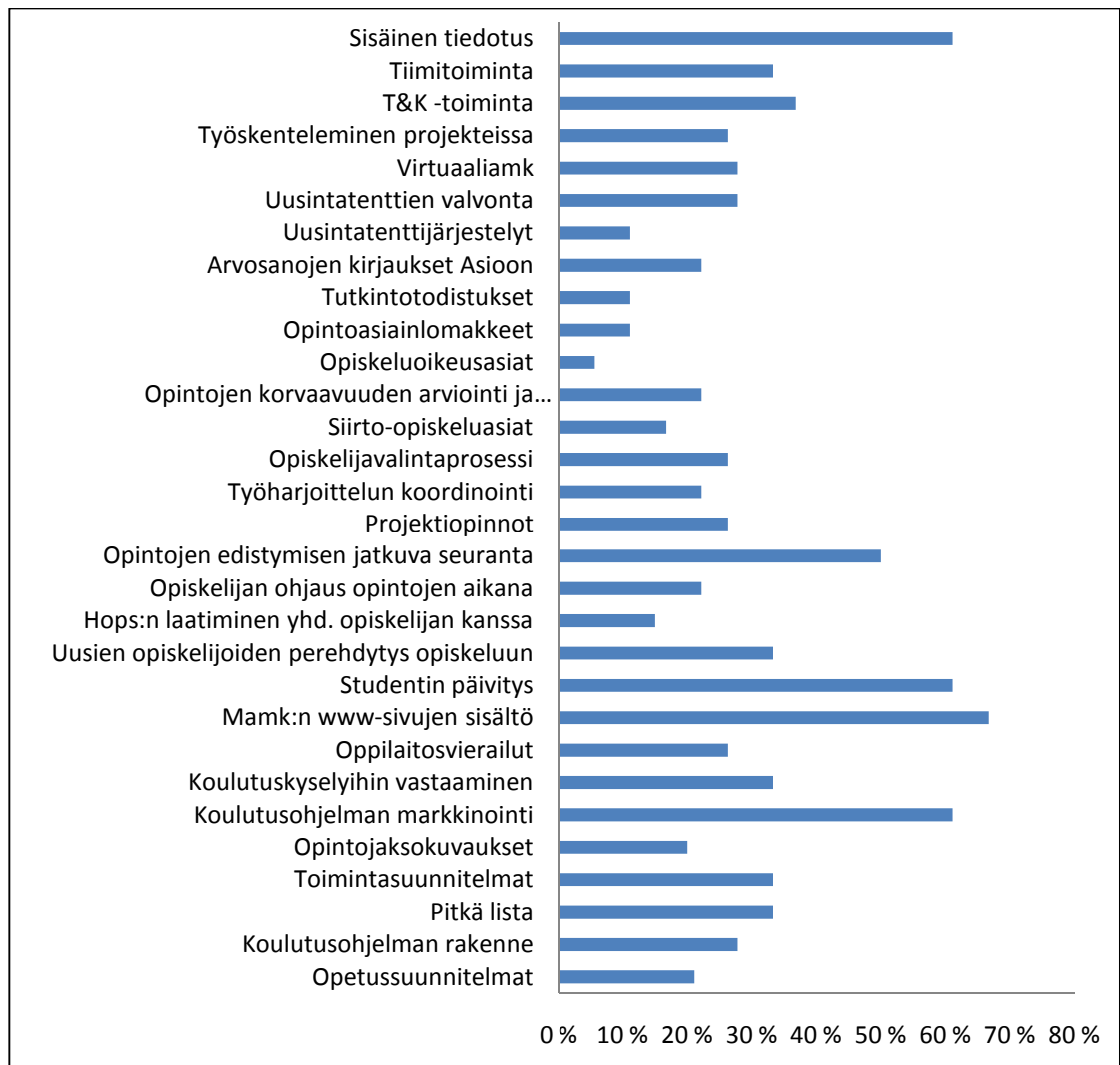
ja uudestaan. Yksi vastaajista oli kuitenkin todennut, että ”tällä työkokemuksella pitää osata suunnitella työnsä niin, että se ei liikaa kuormita”.

7.4.3 Yhteistyön nykytilanne ja kehittämiskohteet

Opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelman välisen yhteistyön kehittämiskohteita kartoitin työtehtäväkohtaisesti. Vastaajista yli 60 % oli sitä mieltä, että nykyinen käytäntö on hyvä opiskelijapalvelujen perustehtäviin kuuluviin toiminnoissa, kuten opiskelijavalintaprosessissa, opiskeluoikeus- ja siirto-opiskeluasioissa, hyväksiluku- ja arvosanojen kirjaustoiminnoissa, opintoasiainlomakkeiden ja tutkintotodistusten teossa.

Työharjoitteluun liittyvät toiminnot, opiskelijoiden perehdytys opiskeluun, Hops:n laatiminen yhdessä opiskelijan kanssa ja ohjaus opintojen aikana toimivat myös vastaajien mielestä hyvin. Myös uusintatenttikäytänteet toimivat hyvin yli 60 % vastaajien mielestä. 50 - 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen käytäntö on hyvä koulutussuunnittelussa, kuten toimintasuunnitelmien, opetussuunnitelmiin ja opintojaksokuvauksiin liittyvissä yhteistyötoiminnoissa. Myös tiimitoiminta, virtuaaliamk, oppilaitosvierailut sekä koulutuskyselyihin vastaaminen toimivat kohtuullisen hyvin nykyisillä toimintatavoilla.

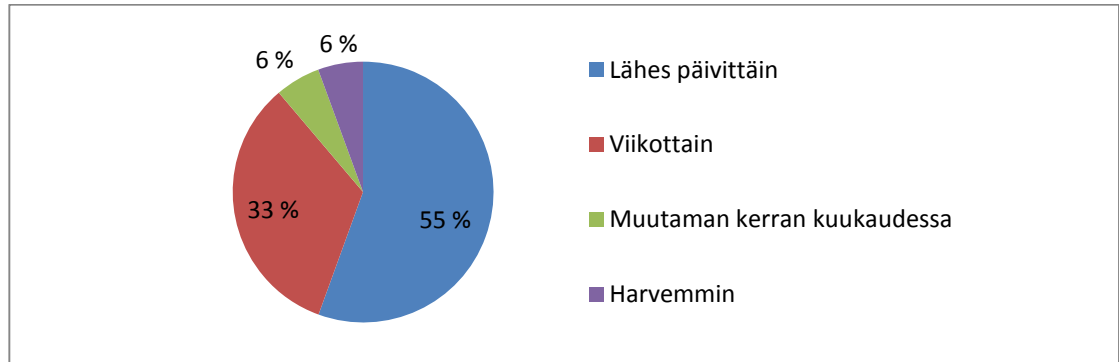
Vaikka suurin osa opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelman yhteisistä toimintatavoista olivat vastaajien mielestä toimivia, löytyi toimintatavoista myös kehittämiskohteita (kuva 10). Vastaajista lähes 70 % oli sitä mieltä, että ammattikorkeakoulun www-sivujen päivittämiseen liittyvissä käytänteissä olisi kehitettävää. Lisäksi yli 60 % arvioi, että kehitettävää olisi myös koulutusohjelman markkinoinnissa, Studentin päivittämisessä ja sisäisessä tiedotuksessa. Markkinoinnin ja tiedotuksen ohella puolet vastaajista toivoi, että koulutusohjelman ja opiskelijapalvelujen yhteisiä toimintatapoja voitaisiin kehittää myös opintojen edistymisen jatkuvassa seurannassa. Joidenkin vastaajien mielestä opintotoimiston ei tarvitsisi osallistua ollenkaan opetussuunnitelmien ja opintojaksokuvausten laatimiseen, Hops:n laatimiseen yhdessä opiskelijan kanssa, T&K -toimintaan eikä projektitoimintoihin.



KUVA 10. Toimintatapojen kehittämiskohteet

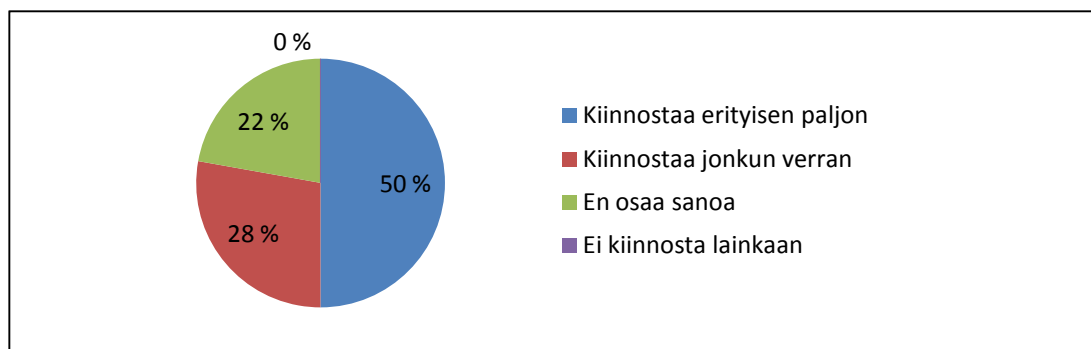
Avoimessa vastauskohdassa vastaajat pystyivät tarkentamaan kehittämisehdotuksiaan. Opintojen edistymisen seurantaan toivottiin opintotoimiston apua, esimerkiksi siten, että kuukausittain toimitettaisiin opettajille opintopistekertymät ryhmittäin. Lisäksi apua toivottiin opintojakson seurantalomakkeen laatimisessa Asioon. Markkinointiin toivottiin kunnan resursointia ja työnjakoa sekä www-sivut pitäisi saada ajan tasalle. Koulutussuunnittelun osalta pitkän listan laatimiseen toivottiin prosessikuvausta. Yhden vastaajan mielestä on hyvä, että opintosihteeri osallistuu koulutusohjelmatiimien kokouksiin, koska näin pysytään paremmin perillä asioista ja ihmiset tulevat tutuiksi. Toinen vastaajista kommentoi, että koulutusohjelman ja opiskelijapalvelujen yhteistyö toimii hyvin, mutta sen sijaan koulutusohjelman sisäisessä toiminnassa olisi kehitettävää.

Kysyttäessä yhteydenpidon tiivyyttä koulutusohjelman ja opintosihteerin välillä yli puolet vastaajista (56 %) on yhteydessä koulutusohjelman opintosihteriin päivittäin ja kolmannes vastaajista viikoittain (33 %) (kuva 11). Vain pieni osa vastaajista oli yhteydessä opintotoimistoon muutaman kerran kuukaudessa tai harvemmin (yhteensä 11 %).



KUVA 11. Yhteydenpito koulutusohjelman ja opintotoimiston välillä

Yli 83 % vastaajista oli erittäin tyytyväisiä yhteistyöhön opintosihteerin kanssa ja loput 17 % oli kohtalaisen tyytyväisiä. Kukaan vastaajista ei ollut tyytymätön yhteistyöhön. Yhteistyön kehittämiseen löytyi tyytyväisyydestä huolimatta silti kiinnostusta (kuva 12). Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyön kehittäminen kiinnostaa erityisen paljon (50 %). Kolmannes vastaajista (28%) oli sitä mieltä, että yhteistyön kehittäminen kiinnostaa jonkun verran ja viidennes (22 %) ei osannut sanoa kiinnostaako yhteistyön kehittäminen vai ei.



KUVA 12. Kiinnostus yhteistyön kehittämiseen

Opettajien kommentit avoimeen kysymykseen yhteistyön sujumisesta olivat erittäin myönteisiä. He olivat sitä mieltä, että yhteistyö sujuu hyvin ja ratkaisut ongelmiin löydetään yhdessä. Opintotoimistossa autetaan kaikissa työtehtäviin kuuluvissa ja

myös kuulumattomissa asioissa. Opintosihteerit ovat asiantuntevia ja hyvin tehtäviensä tasalla. Yhteistyö on joustavaa ja sujuvaa, työtilat lähellä toisiaan ja henkilökemia toimii. Asiantuntevaa apua saa aina kun sitä tarvitsee. Jos jotain kehitettävää on, niin työtehtävissä ja vastuunjaossa. Yksi opettajista oli sitä mieltä, että toimistotyöt pitäisi siirtää niille, jotka ne hallitsevat.

7.4.4 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat vain suuntaa antavia, johtuen vastausten vähäisestä määrästä. 18 vastaajan joukossa oli kuitenkin edustaja jokaiselta laitokselta ja lisäksi kaikki eri toimenkuvat, (opiskelijavastaava, koulutusvastaava, opiskelija- ja koulutusvastaava) olivat edustettuina. Mikkelissä koulutusohjelmilla on pääsääntöisesti yksi opiskelijavastaava ja yksi koulutusvastaava opettaja, kun taas Savonlinnassa melkein jokaisella ryhmällä on oma opiskelijavastaava opettajansa. Mikkelissä näistä ryhmäkohtaisista tehtävistä vastaa yleensä oma tuutoropettaja. Tuutoropettajat ja opiskelijavastaavat huolehtivat hyvin samantyyppisistä työtehtävistä laitoksesta riippuen. Monilla laitoksilla vastuuta on jaettu opiskelija- ja koulutusvastaavien opettajien lisäksi myös yliopettajille ja tuutoropettajille.

Koko ammattikorkeakoulussa on määritelty eri tehtävät koulutus- ja opiskelijavastaaville opettajille. Koulutusvastaavien työnkuva painottuu enemmän koulutussuunnitteluun kun taas opiskelijavastaavat huolehtivat markkinoinnista ja opiskelijoiden ohjauksesta. Kyselyyn vastanneista opettajista yllättävän moni hoiti molempia tehtäviä. Tämä saattaa helpottaa koulutusohjelman koordinoitua kokonaisuudessaan, mutta toisaalta se voi johtaa myös ylikuormitukseen ainakin siinä tapauksessa, jos opettajan opetusvelvollisuus on suuri. Työajan käyttö muihin kuin itse opetukseen tai sen suunnitteluun liittyviin tehtäviin oli vastausten perusteella vähäisempää opiskelijavastaavilla kuin koulutusvastaavilla tai molempia tehtäviä hoitavilla opettajilla.

Suurin osa opettajista oli tyytyväisiä omaan työnkuvaansa, mutta kolmasosa melko tai täysin tyytymättömiä. Selkeitä johtopäätöksiä tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä ei tuloksista pystynyt tekemään, mutta opiskelijavastaavat olivat hieman tyytyväisempiä työnkuvaansa kuin koulutusvastaavat tai molempia tehtäviä hoitavat opettajat. Koulutussuunnittelu, toimistotyöt ja byrokratia koettiin erityisesti avoimien

vastausten valossa haastaviksi tehtäväksi. Lisäksi nykyisessä ammattikorkeakoulun toimintaympäristössä tärkeään asemaan nousseet T&K -toiminta ja projekteissa työskentely aiheuttaa lisäpainetta opettajan työhön. Opiskelijavastaavan työ on hieman lähempänä perinteistä opettajan työnkuvaa kuin koulutusvastaavan työnkuva. Tämä voi osaltaan selittää sen miksi opiskelijavastaavat opettajat olivat hieman tyytyväisempiä työnkuvaansa.

Ammattikorkeakoulun opettajan työnkuva sisältää siis paljon muutakin kuin itse opetusta ja sen suunnittelua. Koulutussuunnittelu ja markkinointi on haastavaa työtä ja lisäksi opettajan työhön kuuluu myös erilaisissa projekteissa työskentely, T&K-toiminta sekä muut hallinnolliset tehtävät. Opiskelijat tarvitsevat paljon henkilökohtaista ohjausta mm. muuttuneiden opiskelutaitovaatimusten myötä. Opiskelussa tarvitaan entistä enemmän itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta, mihin kaikilla ei kuitenkaan ole valmiiksi samanlaisia edellytyksiä.

Tulosten perusteella suurin osa kyselyyn vastanneista opettajista ei koe kuitenkaan opettamista ja ohjausta liian kuormittavaksi vaan kuormitus aiheutuu lähinnä toiminnoista, jotka eivät suoranaisesti tue opetusta kuten projekteissa työskentely ja sen aiheuttamat aikataulu- ja suunnitteluongelmat. Myös ns. toimistotyöt ja opiskelijahallinto, erityisesti opiskelijahallinto-ohjelma Asion käyttö, aiheutti joidenkin vastaajien mielestä kuormitusta. Suurin osa opettajista ei kuitenkaan koe työtehtäviään liian kuormittaviksi vaan sopivasti kuormittavaksi.

Koulutusohjelmien opintosihteerit tekevät tiivistä yhteistyötä sekä koulutus- että opiskelijavastaavien opettajien kanssa. Kysyttäessä opettajilta määrittelyä siitä, mitä tehtäviä opintotoimisto hoitaa itsenäisesti tai yhdessä koulutusohjelmien kanssa, valitsivat opettajat melkein jokaisen työtehtävän mitä oli vastausvaihtoehdoissa tarjolla. Tämä kuvastaa hyvin sitä tehtävien kirjoa, mitä opintotoimistossa hoidetaan ja toisaalta opettajat eivät ehkä ole ihan selvillä siitä, mitä kaikkea opintotoimiston kuuluisi hoitaa.

Opiskelijahallintoon liittyvät työtehtävät yhdistettiin selvästi opintotoimiston hoidettaviksi, mutta myös opiskelijan ohjaus nousi selkeästi vastauksista esille. Opintotoimisto on monien toimintojen keskipiste ja melkein aina avoinna, joten siellä tiedetään paljon koulutusohjelman asioista ja myös opiskelijoiden on helppo käydä

sieltä kysymässä mieltään askarruttavista asioista. Tämän takia koulutusohjelman ja opiskelijapalvelujen yhteistyössä korostuu molemminpuolisen tiedonkulun merkitys.

Kaksi kolmasosaa koulutus- ja opiskelijavastaavista opettajista jätti vastaamatta tähän kyselyyn. Tämän takia voidaankin pohtia, onko tämä joukko sellainen, joka ei ole niin usein yhteydessä opintotoimistoon ja tekevätkö nämä henkilöt yhtä tiivistä yhteistyötä opintosihteerien kanssa kuin kyselyyn vastanneet opettajat. Kyselyyn vastanneillakin opettajilla oli epätietoisuutta siitä, mitä tehtäviä opiskelijapalveluille kuuluu.

Toimintatapojen yhtenäistäminen ja hyvien käytänteiden levittäminen toisi selkeyttä vastuunjakoon ja yhteisiin toimintatapoihin. Tämä edellyttäisi yhteistä suunnittelua ja sisäistä tiedottamista, jotta kaikki koulutusohjelmat tavoitettaisiin. Eri toimipisteissä olevat opintosihteerit voisivat tältä osin tarkastella ja kehittää toimintatapojaan opettajien kanssa tehtävässä yhteistyössä ja vastaavasti opettajat saisivat paremman käsityksen siitä, mikä on opiskelijapalvelujen rooli yhteisissä tehtävissä.

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Ammattikorkeakoulu voidaan luokitella asiantuntijaorganisaatioksi, jossa liiketoiminnan ydintehtävää, koulutusta hoitavat opettajat. Lisäksi ammattikorkeakoulussa opettamisen organisoimiseksi ja hallinnoimiseksi on oppilaitoksessa oltava hallinto- ja tukipalveluhenkilökuntaa. Opiskelijapalvelut luokitellaan tukipalveluiksi. Opinnäytetyöni tutkimusongelma oli, miten opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelman välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää ja tähän kysymykseen olen pyrkinyt löytämään vastauksia yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä asiantuntijaorganisaation kehittämistä kuvaavan teorian avulla.

Kehittämissuunnitelman laadinnassa käytin perusteena sekä opettajille kohdistamani kyselyn tuloksia että opintosihteerien haastattelutuloksia. Suunnitelman alussa pohdin laajemmalla tasolla asiantuntijaorganisaation kehittämistä, koska opettajien vastauksien kehittämistarpeita ei voinut rajata pelkästään opiskelijapalveluiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Opintosihteerien haastattelujen perusteella pyrin kohdistamaan kehittämisen konkreettisempiin opiskelijapalvelujen työtehtäviin.

Suunnitelma ei kuitenkaan sisällä työnjakoa eikä aikataulua, vaan keskittyy nimenomaan kehittämiskohteisiin.

8.1 Asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittäminen

Mikkelin ammattikorkeakoulu on maan monialaisin suomenkielinen ammattikorkeakoulu ja opettajat ovat oman erikoisosaamisalansa asiantuntijoita. Sveibyn (1990) määrittelyn mukaan asiantuntijoilla on omat erityispiirteensä ja verkostonsa, jotka tulisi huomioida johtamisessa. Ammattikorkeakoulun olisi tarkoitus vastata työelämän tarpeisiin sekä omata alueellista vaikuttavuutta. Lisäksi keskeiseksi osaksi toimintaympäristöä on noussut hanketoiminta ja maksullinen palvelutoiminta. Opettajan nykyinen työnkuva on monipuolinen eikä perustehtävän, opettamisen hallinta enää riitä. Huolimatta toimintaympäristön muutoksista sekä työnkuvan muutoksesta, Sveibyn kuvaamat asiantuntijoiden erikoispiirteet eivät ole muuttuneet. Asiantuntijat haluavat edelleen käyttää ja kehittää omaa erikoisosaamistaan, pitävät haasteista ja vapaudesta, eivät pidä byrokratiasta eivätkä rutiinitöistä. He eivät koe hallinnollisia tehtäviä tarpeellisiksi ja ovat tottuneita itsenäiseen työskentelyyn. Yhteistyön tekemisestä on kuitenkin tullut ehdotonta sekä ammattikorkeakoulun sisäisissä että ulkoisissa suhteissa.

Mikkelin ammattikorkeakoulun organisaatio muodostuu klustereista, laitoksista ja koulutusohjelmista. Jokainen yksikkö on vastuussa oman toiminnan tuloksellisuudesta, mutta yksiköiltä edellytetään kuitenkin yhteistyötä toistensa kanssa. Esimerkiksi pedagogiseen strategiaan on kirjattu, että opiskelijoiden opetuksen monialaisuutta tulisi vahvistaa, jolloin heidän pitäisi pystyä valitsemaan opintoja muilta koulutusaloilta. Tämä edellyttää opettajilta yhteistyötaitoja ja kokonaisuuden hahmottamiskykyä. Oman yksikön edun tavoittelu saattaa syödä kuitenkin hieman pohjaa yhteisiltä tavoitteilta. Myös koulutusohjelmaraajat asettavat haasteita yhteistyölle.

Ammattikorkeakoulun organisaatio on verkostomainen ja rakentuu tiimeistä, jonka on Helakorven (2005) mukaan toivottu lisäävän joustavuutta, innovatiivisuutta ja vuorovaikutusta oppilaitoksessa. Silti koulutus- ja opiskelijavastaaville opettajille kohdistamassani kyselyssä esiin nousi päätöksenteon byrokraattisuus. Savonmäki (2007) oli omassa väitöskirjassaan todennut ammattikorkeakoulun opettajien pitävän

järjestettyjä tilaisuuksia, kuten laitoskokouksia vain osallistumiskokouksina, joilla on pääasiassa vain merkitystä tiedonjakamisessa, ei niinkään päätöksenteossa. Ylhäältä päin tulevat strategiset päätökset eivät lisää osallistumishalukkuutta ja sitoutumista päätöksiin. Kehittämiseen tulisi antaa vapaammat kädet ja byrokratiaa vähentää. Hermansin (1995) kuvaama organisaation hämähäkkirakenne voisi tuoda vielä lisää joustavuutta organisaatioon. Jos pieniä työryhmiä perustettaisiin enemmän tarpeen mukaan ja niillä olisi oikeasti vaikutusmahdollisuuksia, voitaisiin byrokratian ja hierarkian tuntua hieman vähentää.

Mikkelin ammattikorkeakoulun organisaatio mahdollistaa rakenteeltaan vastuunjaon, joustavuuden ja yhteistyön, mutta kyselyyni vastanneista opettajista kolmasosa on tyytymättömiä työnkuvaansa. Yhtenäisiä syitä tyytymättömyyteen ei vastauksista löytynyt, mutta yksittäisiä kommentteja esiintyi liittyen opettajien lisääntyneeseen työtaakkaan. Savonmäen (2007) tutkimuksen mukaan opettajien työnkuva on nykyään pirstaleinen, johtuen työelämäyhteyksiin ja hankkeisiin liittyvistä vaatimuksista. Oman tutkimukseni mukaan opiskelija- ja koulutusohjelmavastaavien työstä keskimäärin 40 - 60 % kuluu muihin kuin itse opetukseen liittyviin tehtäviin ja kuormitusta todettiin aiheutuvan nimenomaan projekteissa työskentelystä ja T&K-toiminnasta. Sveibyn (1990) mukaan asiantuntijat mielellään antaisivat muiden hoitaa rutiiniluontoiset tehtävät, mihin opettajat viittasivat myös omassa kyselyssäni. Heidän mielestään hallinnolliset tehtävät vievät liikaa aikaa ja toimistotyöt tulisi jättää niille, jotka ne paremmin hallitsevat.

Virallisten verkostojen lisäksi Mikkelin ammattikorkeakoulun tulisi huomioida epäviralliset verkostot. Asiantuntijoiden tulisi päästä hyödyntämään omaa osaamistaan, mutta monimuotoisen työnkuvan johdosta kaikkea ei enää voi hallita koulutusohjelman sisällä. Tietoa ja osaamista voitaisiin hankkia henkilöiltä, jotka hallitsevat kyseessä olevan osaamisalueen. Yhteistyön tekemistä tulisi tukea yli koulutusohjelmarajojen sen sijaan, että yritettäisiin ratkoa ylitsepäasevämmän tuntuisia ongelmia yksin koulutusohjelman sisällä ja virallisen päätöksentekorakenteen mukaisesti.

Itsenäiseen työskentelyyn tottuneiden asiantuntijoiden voi olla vaikeaa muodostaa tietoa muiden kuin oman osaamisalueen asiantuntijoiden kanssa. Tiedonmuodostuksen esteisiin, joita Parviainen (2006) on esitellyt, tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja

pyrkii vähentämään niiden vaikutusta esimerkiksi seuraavien kehittämissuhteiden avulla.

- Organisaatiota tulisi kehittää joustavammaksi, jotta hierarkiat ja valtapositiot eivät estäisi tiedonmuodostusta.
- Organisaatiokulttuuri muodostuu hallinnollisten rakenteiden lisäksi myös työntekijöiden toimintatavoista ja keskinäisistä suhteista. Yhteistyötä yli koulutusohjelmajärjestelmien tulisi tukea, jotta perinteisistä omaan yksikköön keskittyvistä toimintatavoista voitaisiin kehittyä eteenpäin.
- Asiantuntijoita tulisi perehdyttää myös toisten koulutusohjelmien toimintatapoihin, jotta ymmärrys toisten asiantuntijuusaloista kasvaisi.
- Ystävyys-suhteet ja luottamus vaikuttavat myötä halukkuuteen jakaa ja välittää tietoa. Epävirallisia tilaisuuksia, joissa ihmiset voivat tutustua toisiinsa, tulisi järjestää useammin.
- Yhteisiä tavoitteita tulisi korostaa, jotta kokonaisuus hahmottuisi paremmin. Oman yksikön etua ajetaan helposti kokonaisuuden kustannuksella.
- Kiireen vähentäminen ei ole niukkojen resurssien puitteissa kovin helposti toteutettavissa. Koulutuksen suunnittelulla voitaisiin kuitenkin hieman vaikuttaa työkiireiden jaksottaiseen jakautumiseen. Keskinäinen kilpailu ei ole ammattikorkeakoulussa kovin näkyvässä roolissa.
- Tilajärjestelyjen tulisi olla yhteisöllisyyttä tukevia. Yhteydenpitoon on nykypäivänä olemassa monia eri keinoja, mutta ns. kahvipöytäkeskustelut ovat tärkeitä vuorovaikutusta lisääviä tilanteita.

8.2 Osaamisverkostojen luominen

Monenlaisten eri toimintojen ja hallinnollisten vaatimusten sovittaminen yhteen on ammattikorkeakoululle todellinen haaste ja henkilöstöltä vaaditaan monenlaista osaamista. Pelkkä perinteinen pedagoginen osaaminen ei enää riitä, vaan opettajilla täytyisi olla mm. hyvä ATK-, markkinointi- ja T&K- osaaminen. Lisäksi opettajan työssä täytyisi olla hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, koska tiimitoiminta ja yhteinen suunnittelu on tärkeä osa toimintaa. Mitä paremmin nämä monenlaiset osa-alueet hallitsee, sen helpompaa ja nopeampaa uuden oppiminen ja työtapojen kehittäminen on.

Yhteiset koulutukset eivät välttämättä ole ratkaisu työtapojen kehittämiseen, koska sopivan ajan löytäminen koulutukseen osallistumiseen voi olla hankalaa eikä sen hetkisen ongelman ratkaiseminen välttämättä ehdi odottaa koulutuksia. Osaamistarpeiden ilmaantuessa tulisi avun olla lähellä. Tilanteissa, joissa tarvitaan neuvoja tai lisätietoja, kysytään yleensä mieluummin henkilökohtaisesti siltä ihmiseltä, jonka kuvitellaan voivan auttaa kyseisessä tilanteessa. Tällaisissa tilanteissa turvaudutaan usein opintosihteerin apuun, koska opintotoimistot ovat keskeisessä roolissa ammattikorkeakoulun toimintaympäristössä. Yli puolet kyselyyni vastanneista opettajista oli opintotoimistoon yhteydessä lähes päivittäin ja kolmannes oli yhteydessä viikottain. Tämä kuvastaa hyvin opintotoimiston roolia keskeisenä toimijana koulutusohjelmissä sekä myös sitä, että kyselyyn vastanneet opettajat kokevat, että opintotoimistossa on helppo käydä asioimassa ja sieltä saa aina asiantuntevaa apua.

Kaikkiin opettajien työtaakkaa kasvattaviin ongelmiin ei voida löytää ratkaisua opiskelijapalvelujen avulla. Eniten kehitettävää opettajien mielestä oli ulkoiseen ja sisäiseen markkinointiin liityvissä asioissa. Nämä työtehtävät ovat juuri sellaisia, joihin koulutusohjelmien opintosihteerit eivät ole tähänkään asti opiskelijahallinnon ohella pystyneet osallistumaan.

Markkinoinnista vastaa Mikkelin ammattikorkeakoulussa viestinnän ja markkinoinnin tiimi, jonka vastuulla on koko ammattikorkeakoulun markkinoinnin kehittäminen ja toteuttaminen. Lisäksi laitokset toteuttavat omilla toimenpiteillään laitoskohtaista markkinointia. Koulutusohjelmat ja viestintä- ja markkinointitiimi pitävät yhteisiä suunnittelutilaisuuksia, joiden tulokset näkyvät tehokkaana ulkoisena markkinointina ja Mikkelin ammattikorkeakoulun vetovoima onkin viimeisen vuoden aikana hieman kasvanut hakijamäärillä mitattuna. Opiskelijavastaavat opettajat ovat myös osallistuneet markkinointiin, mutta heidänkään aikansa tai markkinointiosaamisensa ei välttämättä riitä tähän osa-alueeseen panostamiseen.

Sisäinen markkinointi koettiin kyselyni mukaan myös tärkeäksi kehittämiskohteeksi opettajien keskuudessa. Koulutusohjelmat vastaavat itse www-sivustojen sisällöstä, koulutuskyselyihin vastaamisesta sekä oman koulutusohjelman sisäisestä tiedotuksesta. Opettajat tuntevat tietenkin parhaiten oman koulutusohjelmansa sisällön ja he ovat varmasti parhaita mahdollisia henkilöitä vastaamaan koulutuskyselyihin,

mutta oman yksikön tiedotus on usein sellainen tehtävä, johon opettajilla ei ole riittävästi resursseja. Tiedonhankinta, materiaalin tuottaminen ja tiedotus ovat valtavasti aikaa vievää työtä ja vaativat keskittymisrauhaa.

Laitoksilla tarvittaisiin ns. sekalaista työtä tekevä taho, joka vastaisi kampuksille tulevista kyselyistä, ohjaisi vierailijoita, hoitaisi suhdetoimintaa ja tiedotusta sekä vastaisi muista ns. juoksevista asioista. Tällä hetkellä nämä tehtävät on sysätty opettajien harteille, joissain kampuksella osittain opintosihteerien tai jopa vahtimestarien harteille. Opettajat eivät pysty kuitenkaan täysillä panostamaan tällaiseen toimintaan, koska heidän päätehtävänsä ammattikorkeakoulussa on kuitenkin opettaminen ja oppituntien aikana he eivät ole tavoitettavissa, mikä olisi kuitenkin ehdoton edellytys suhdetoiminnassa.

Suhdetoimintaa ja sisäistä markkinointia varten täytyisi koulutusohjelmissa olla yksi henkilö, joka tuntisi koulutusohjelman erityispiirteet riittävän hyvin ja jolla olisi riittävästi aikaa panostaa kyseisiin tehtäviin. Kyseinen henkilö voisi osallistua yhteistyössä opettajien kanssa myös muihin usein yllättäen esiin tuleviin prosesseihin ja tehtäviin, jotka vievät liikaa opetushenkilöstön aikaa. Tämän henkilön tulisi fyysisesti olla siellä, missä häntä tarvitaan. Henkilökohtainen vuorovaikutuksen merkitystä ei voida väheksyä, vaikka tiedonjakamiseen ja yhteydenpitoon liittyvät keinot ovatkin nykypäivänä erittäin monipuoliset.

Joissakin koulutusohjelmissa on ymmärretty tällaisen henkilön tärkeys ja tehtävään on palkattu tämän osaamisalueen hallitseva henkilö, asiakaspalveluvastaava. Jos kaikilla kampuksilla olisi tällainen henkilö, voisivat he keskenään tehdä yhteistyötä ja näin yksiköiden välinen tiedonkulku paranisi. Laitoksilla ja koulutusohjelmilla olisi paljon opittavaa toistensa toiminnasta, mutta benchmarkkausta ei ole vielä kukaan riittävästi hyödynnetty. Laadun kehittämiseen liittyen benchmarkkaus on jo aloitettu, mutta käytännön toimenpiteiden toteuttaminen on silti kovan työn ja asennemuutosten takana.

Ropo ym. (2005) ovat todenneet, että pyrittäessä kohti joustavampaa organisaatiota luodaan organisaation läpi meneviä asiakaslähtöisiä prosesseja, matriisiorganisaatioita ja perustetaan moniosaajista koostuvia tiimejä. Ammattikorkeakoulun toiminnan monipuolisuus aiheuttaa usein yllättäviä työtarpeita, joihin voisi vastata nopeasti

kokoon kasattavilla työryhmillä. Ne voisivat koostua aiheesta ja osaamisvaatimuksista riippuen sekä opetushenkilöstöstä että muusta henkilöstöstä. Mikkeliissä Kasarmin kampuksen laajentumisen myötä fyysinen etäisyys ei ainakaan enää olisi yhteistyön esteenä. Monialaisesta oppilaitoksesta löytyy varmasti aina joku, joka tietää paremmin. Hermans (1995) korostaa näiden henkilöstön välisten suhdeverkostojen merkitystä organisaation sisäisessä yhteistyössä.

Byrokratian ei tulisi kuitenkaan olla yhteistyön ja kehittämisen esteenä. Kehittäminen vaatii joskus nopeita ja joustavia päätöksiä. Toiminta ei saisi olla kiinni virallisesta päätöksentekojärjestelmästä, joka melkein poikkeuksetta on hidas toimintamalli. Jaetun johtajuuden periaatteen mukaisesti tulisi valtaa ja vastuuta jakaa, joka lisäisi henkilöstön osallistumishalukkuutta ja sitoutumista. Jos aina pelätään, että vallan jakamisen myötä tehdään huonoja päätöksiä, niin se ei lisää luottamusta henkilöstön keskuudessa. Luottamus, avoimuus ja vuorovaikutus ovat yhteistyön ja innovatiivisuuden edellytyksiä.

8.3 Opettajien yhteistyö opiskelijapalvelujen kanssa

Kaikki vastaajat olivat joko erittäin tai kohtalaisen tyytyväisiä yhteistyön sujumiseen opintosihteerin kanssa eikä kukaan vastaajista ollut tyytymätön. Yli puolet opettajista oli kuitenkin sitä mieltä, että yhteistyön kehittäminen kiinnostaa edelleen, vaikka he ovatkin tyytyväisiä nykytilanteeseen.

Opintosihteerien tyytyväisyys yhteistyöhön koulutusohjelmien kanssa vaihteli riippuen koulutusalaista. Yhteistyöhön erityisen tyytyväisten opintosihteerien mielestä hyvistä toimintatavoista löytyi seuraavia piirteitä:

- osallistumismahdollisuus koulutusohjelman tiimiin tai vastaaviin palavereihin
- vaikutusmahdollisuus toimintatapojen kehittämiseen
- syvällinen tietämys koulutusohjelmien erityispiirteistä
- sujuva tiedonkulku
- tiivis yhteydenpito ja yhteistyö
- avoin vuorovaikutus ja ongelmien käsittely
- positiivinen ilmapiiri
- työn arvostus

Hyvän yhteistyön ominaispiirteet ovat pitkälti samoja mitä johtamiskirjallisuudessa on esitetty tekijöiksi, jotka vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen ja oppivan organisaation menestykseen. Asiantuntemus kehittyy vuorovaikutuksen ja osallistumisen myötä. Hyvät toimintatavat tulisi levittää kaikkien yksiköiden koulutusohjelmayhteistyöhön, mikä voi olla kylläkin vaikeaa, koska yhteistyö perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Sujuva vuorovaikutus ja yhteinen kehittäminen edellyttävät luottamusta ja toisen osapuolen hyvää tuntemusta. Lisäksi yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot nähdään persoonallisuuden piirteinä, joihin on hankala vaikuttaa. Tietoisuutta lisäämällä voidaan asenteita yrittää muuttaa yhteistyötä edistäviksi ja henkilökunnan tutustumista henkilökohtaisella tasolla lisätä yhteisen tekemisen myötä. Yhteiset tilaisuudet voivat olla virallisia, mutta varsinkin epäviralliset tilaisuudet saavat ihmiset paremmin tutustumaan toisiinsa.

Perehdyttämisellä voidaan lisätä tietoisuutta mm. siitä, kuka hoitaa mitäkin asioita työyhteisössä. Opettajille kohdistamani kyselyn tulosten perusteella opettajilla ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä tehtäviä opiskelijapalvelut hoitavat. Perehdyttäminen voidaan Åbergin (2006) mukaan kohdistaa myös vanhoihin työntekijöihin, joten tehtävien ja niitä hoitavien henkilöiden esittely olisi tarpeen. Koulutusohjelma-tiimeihin voisi esimerkiksi kutsua tärkeiden yhteistyötahojen edustajia esittäytymään, kuten joissakin tiimeissä on jo tehtykin. Henkilökohtainen tutustuminen on aina tehokkaampaa kuin tiedon etsiminen esimerkiksi intranetistä. Koulutusohjelman opintosihteerin voisi esitellä opintotoimistolle kuuluvia tehtäviä, mikäli esittelylle löytyisi sopiva ajankohta. Tiivistelmä opintosihteerin työnkuvasta on liitteenä (liite 7).

Ilmapiirin luomiseen vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuurin lisäksi erityisesti johtajan asennoituminen ja viestintä. Työyhteisön kehittämiskyselyn tulosten perusteella opiskelijapalveluissa ollaan hyvin tyytyväisiä oman yksikön johtoon ja opiskelijapalveluissa vallitsee erityisen hyvä työilmapiiri, mutta sen levittäminen koskemaan kaikkea koulutusohjelmayhteistyötä on haasteellista. Opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien yhteistoiminta ylittää yksikön omat rajat, jolloin näiden tahojen johtajillakaan (koulutusjohtajilla, palvelupäälliköllä) ei ole siihen selkeää vaikutusmahdollisuutta. Mikkelin ammattikorkeakoulussa opetusjohtaja toimii kuitenkin siinä asemassa, että hänellä on vaikutusmahdollisuudet sekä koulutusohjelmien että opiskelijapalvelujen yhteistoimintaan.

Ropo ym. (2005) ovat koostaneet asiantuntijoita motivoivia tekijöitä. Selkeimmät vaikutusmahdollisuudet johto omaa työntoa tukevaan palkkaukseen, työn organisointiin ja esimiestyöhön. Yhteisöllisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta tukevia tilaratkaisuja on mietitty työskentelyolosuhteiden kehittämiseksi etenkin Kasarmin kampuksen rakennustöiden suunnittelussa. Suunnitteluun on otettu mukaan koko henkilöstö, mikä lisää osaltaan sitoutumista yhteisiin päätöksiin.

Suurin osa opintosiheteereistä oli sitä mieltä, että heidän työtään arvostetaan koulutusohjelmissa. Esille nousi kuitenkin myös se, että jotkut opettajat korostavat vielä organisaation hierarkiaa ja omaa asiantuntemustaan, jolloin opintotoimiston henkilöstöä pidetään ikään kuin alemman kastin työntekijöinä. Kyseisten koulutusalojen keskuudessa myöskään toimintatapojen kehittäminen ei tapahdu yhteistyössä opiskelijapalvelujen kanssa, joten opintosiheteerit kokevat, että heidän mielipiteitään ei kysytä ja tietoa joutuu ajoittain lypsämään koulutusohjelmista. Tähän rooliin on osittain jo totuttu, joten käytäntöjen muuttaminen tulee olemaan vaikeaa. Yksi opintosiheteereistä totesikin, että tarvittaisiin sukupolvenvaihdos, jotta toimintatapoja saataisiin kehitettyä.

Opintosiheteereistä suurin osa vastasi, kysyttäessä onko opintosiheteereillä ja koulutusohjelmilla yhteisiä suunnittelu- ja kehittämistilaisuuksia, että heillä ei ole mahdollisuutta yhteiseen kehittämiseen. Kuitenkin on tullut ilmi, että opintosiheteereitä on kannustettu osallistumaan koulutusohjelmien tilaisuuksiin ja laitoskokouksiin. Ristiriitaisuus johtuu tässä tapauksessa todennäköisesti siitä, että viralliset tilaisuudet koetaan vain tiedonvälityksen foorumeiksi, joissa ei mennä tarpeeksi syvälle yksityiskohtiin ruohonjuuritason toiminnan kehittämiseksi. Viitaten aiempaan päätelmääni, myös tässä tapauksessa voitaisiin käyttää pieniä työryhmiä, joissa käsiteltäisiin oikeasti niitä asioita, joihin voidaan yhteisellä suunnittelulla ja kehittämisellä vaikuttaa.

Vastavuoroisuuden puuttuessa yhteistyön kehittämismahdollisuudet ovat vähäiset, eikä tähän ongelmaan löydy suoranaista vastausta edes johtamisteorioista. Ammattikorkeakoulun toimintaa tutkineen Savonmäen (2007) mukaan aito yhteistoiminnallisuus syntyy vapaaehtoisesti ja spontaanisti, eikä sitä voida hallinnon toimenpiteillä saada aikaiseksi. Sosiaalisen ympäristön suhtautumisella, kannustamisella ja palkitsemisella voidaan kuitenkin tukea yhteistyön tekemistä.

Hyvällä keskusteluyhteydellä on ratkaiseva merkitys, johon liittyen yksi opintosihteereistä totesi, että hän on ottanut itse aktiivisemman roolin koulutusohjelmien suuntaan ja pyrkii ottamaan epäselviä asioita rohkeasti esille. Yhteistyökumppanin henkilökohtainen tunteminen on tärkeää, jolloin tietää miten asiat uskaltaa esittää avoimen vuorovaikutuksen edistämiseksi.

Yhteistyötehtävät koulutusohjelmien ja opiskelijapalvelujen kesken ovat pitkälti samanlaisia liittyen itse opiskelijahallintoon, mutta sen lisäksi opintosihteereillä on erilaisia rooleja riippuen yhteistyön tasosta. Koulutusohjelmien ja opintosihteerin yhteistyötä kuvailen kolmella eri tasolla.

1. Ensimmäisellä tasolla yhteistyötä voitaisiin kuvata siten, että tiiviissä yhteistyössä työskentelevät henkilöt ovat melkein päivittäin yhteydessä toisiinsa, suunnittelevat ja toteuttavat yhdessä toimenpiteitä ja opiskelijan ohjausta. Tieto kulkee hyvin ja heidän on helppo ottaa asioita, myös kehittämis ehdotuksia esille.
2. Toisella tasolla opintosihteerit ja koulutusohjelma ovat yhteydessä toisiinsa tarvittaessa, opintosihteeri saattaa osallistua koulutusohjelman tilaisuuksiin ja tieto olennaisissa asioissa kulkee pääosin hyvin. Henkilökohtainen vuorovaikutus ei ole kuitenkaan niin tiivistä kuin ensimmäisellä tasolla, joten avoimuuteen jää joltain osin kehitettävää.
3. Kolmannella tasolla opintosihteerit kokivat, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia yhteisten asioiden kehittämisessä ja että tietoa joutuu ajoittain lypsämään koulutusohjelmista. Yhteydenpito koulutusohjelmiin on oman aktiivisuuden varassa ja se ei ole muutoinkaan jatkuvaa. Toimintatapojen kehittäminen pohjautuu usein opintosihteerin omiin ratkaisuihin. Opintosihteerit pystyvät hallitsemaan suuriakin opiskelijamääriä, koska ei olla niin lähellä koulutusohjelmia ja opiskelijan ohjaukseen ei pystytä tiedon puutteen takia syvällisellä tasolla osallistumaan. Rutiiniluontoiset työtehtävät sujuvat kuitenkin riittävän hyvin myös tällä yhteistyön tasolla.

Näitä yhteistyön tasoja voidaan verrata Mönkkösen (2008) luomaan teoriaan vuorovaikutustasoista ryhmän toiminnassa. Opintosihteerien ja koulutusohjelman

edustajien ensimmäinen, sujuvan yhteistyön taso sijoittuisi Mönkkösen kuvaamille neljännelle yhteistyön ja viidennelle yhteistoiminnallisuuden vuorovaikutustasolle. Kuvaamani toinen, välttävän yhteistyön taso sijoittuisi Mönkkösen kaaviossa osittain kolmannelle jännitteitä sisältävälle ja osittain neljännelle vuorovaikutuksen tasolle. Vähäistä vuorovaikutusta sisältävä koulutusohjelmayhteistyö jäisi ensimmäiselle näennäistä yhteistyötä sisältävälle tai toiselle kuittausryhmän kaltaiselle vuorovaikutustasolle. Selvennyksen vuoksi olen sijoittanut koulutusohjelmayhteistyötä kuvaavia tekijöitä Mönkkösen kaavioon, jotta nähtäisiin millä tasolla yhteistyössä tällä hetkellä ollaan menossa ja mikä olisi seuraava tavoiteltu vuorovaikutustaso (kuva 13).

1 Tilanteessaolo	2 Sosiaalinen vaikuttaminen	3 Kilpailu	4 Yhteistyö	5 Yhteistoiminta
Ainoastaan muodollisia yhteistilaisuuksia vrt. laitoskokoukset	Toinen osapuoli suljetaan pois	Yhteinen tavoite olemassa	Tiimeihin osallistuminen	Luottamus myös kriisiaikoina
Itsenäinen työskentely	Yksisuuntaista vuorovaikutusta	Yhteydenpito tarvittaessa	Sovittu työnjako	Tiivis yhteydenpito
Yhteistyössä hoidetaan vain välttämättömät asiat	Kysytään mielipidettä, mutta sillä ei ole vaikutusta	Muutokset tuovat epävarmuutta	Tieto kulkee hyvin	Henkilökohtainen tunteminen
	Turhaudutaan ja pitäydytään vanhoissa työtavoissa	Tieto ei aina kulje	Yhteistyö toimivaa	Yhteinen kehittäminen
		Yhteinen identiteetti - oman yksikön etu	Avoimuudessa kehitettävää	Uskalletaan ottaa asioita esille
			Ei uusia ideoita/kehittäminen vähäistä	Me-henki
Kahviryhmä	Kuittausryhmä	Moniammatillinen ottelu	Työryhmä	Joukkue

KUVA 13. Vuorovaikutustasoilla eteneminen opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien yhteistyössä

Käytännössä viidennen tason yhteistoiminnallisuutta esiintyy harvoin työyhteisössä, mutta yhdellä opintosuhteesta on tämän tasoista yhteistyötä yhden koulutusohjelman kanssa. Tavoiteltava yhteistyön taso kaikessa koulutusohjelmayhteistyössä olisi neljäs taso, jolloin työnjaot olisivat selkeät ja kaikessa toiminnassa edettäisiin yhteisesti sovittujen tavoitteiden eteen ponnistellen. Rutiiniluontoiset opiskelijahallinnon tehtävät sujuvat kaikissa koulutusohjelmissa hyvin, mutta tiedonkulussa, avoimessa

vuorovaikutuksessa ja toimintatapojen kehittämässä olisi joidenkin koulutusohjelmien kanssa tehtävässä yhteistyössä vielä parannettavaa.

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 3) olen kerrannut opintosihteerien haastatteluissa esiin tulleita kehittämiskohteita ja laatinut kehittämissuhteita toimintatapojen yhtenäistämiseksi.

TAULUKKO 3. Kehittämiskohteet ja -ehdotukset

Tarkasteltava kohde	Opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelman yhteistyön heikkoudet/ kehittämiskohteet	Opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelman yhteistyön kehittäminen
Toimintatavat	Toimintakulttuurin hidas uusiutuminen Osallistumismahdollisuudet vaihtelevat Määrittelemättömät vastuut Opettajien resurssit, aika Muutokset tulevat ylhäältä päin Perehdytys	Lisätään koulutusohjelmien tietoisuutta opiskelijapalvelujen tehtävistä ja siitä, kuka hoitaa mitään tehtävää Järjestetään yhteinen suunnittelutilaisuus, jossa käydään läpi koulutusohjelman ja opintosihteerin välinen työnjako Tehostetaan työtapoja ja käydään läpi yhteinen ohjeistus sekä lomakkeet
Tiedonkulku	Muutoksista informointi Yhteydenpitomahdollisuudet vaihtelevat koulutusohjelmittain Vastavuoroisuus ei aina toimi Puuttuva ohjeistus Mamk-tasolla Osallistumismahdollisuuksien puutteen vuoksi tieto ei kulje	Osallistutaan koulutusohjelman tilaisuuksiin, joissa tietoa jaetaan Monipuolista yhteydenpitoa jatketaan aktiivisesti Selkeytetään yhteisiä tavoitteita ja perustellaan, mitä tietoa tarvitaan, miksi ja milloin
Vuorovaikutus	Keskusteluyhteys vaihteleva Jotkut opettajat etäisiä Salamyhkäisyys koulutusohjelmien päätöksenteossa Iso kampus -> työtilat erillään Oman yksikön edun tavoittelu Työn arvostus vaihtelee	Tutustutaan työkavereihin ja yhteistyökumppaneihin virallisten ja epävirallisten tapaamisten myötä Luodaan avointa keskustelua ja pyritään omalta osalta vaikuttamaan positiivisesti ilmapiiriin Henkilökohtaista vuorovaikutusta pyritään lisäämään mahdollisuuksien mukaan Koulutusohjelman johdon suunnalta tarvittaisiin arvostusta, kannustusta, valtaa ja vastuuta yhteistyön tekemiseen Avoin tiedotus koulutusohjelman päätöksistä ja vaikutusmahdollisuudet lisääisivät sitoutumista ja motivaatiota
Kehittämissuhteet	Ova-roolit vaihtelevia Suunnittelusta pois sulkeminen Mielipiteitä ei kysytä Asio-toimintoja ei huomioida Työsuhteen kesto Suuret opiskelijamäärät, aikapula Tiivis ruohonjuuritason suunnittelufoorumi puuttuu Huoli opiskelijoiden opintojen edistymisestä	Osallistutaan koulutusohjelmatiimeihin Tarkennetaan Kasarmin kampuksen laajenemisen myötä opintosihteerien tehtävien jakoa ja opiskelijamääriä Ohjeistetaan opettajia Asio-toiminnoissa, jolloin voidaan vähentää epäselviä ja työtä hidastavia tilanteita Käydään ovan tai tuutoropettajan kanssa läpi opiskelijat, jotka ovat tippumassa opiskelurytmistä ja suunnitellaan ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä

Epäselvät tilanteet ja ohjeistuksen puute aiheuttavat usein sekaannuksia työyhteisössä ja vievät turhaa aikaa. Mikäli kaikilla osapuolilla olisi riittävät tiedot ja taidot, niin toimintatapoja pystyisi tehostamaan ja kiireen tuntua vähentämään. Esimerkiksi Asio-opiskelijahallinto-ohjelman käyttö on varmasti hidasta, mikäli sitä ei kunnolla hallitse. Usein aikaa vie myös tiedon etsiminen, jos ei tiedä mistä sitä etsisi tai keneltä kysyisi. Palsola ja Sundvik (2006) ovat todenneet, että tiedonsiirtovaiheen viiveitä voitaisiin välttää ottamalla ihmiset mukaan suunnitteluun jo alkuvaiheessa. Lisäksi huolellinen suunnittelu ja asioiden valmistelu on tärkeää. Koulutusohjelmien kanssa tehtävän yhteistyön tiivistämisen myötä molemmille osapuolille selkeytyisi yhteiset tavoitteet, työjako ja roolit sekä olemassa olevat ohjeistukset. Opiskelijapalvelujen ja koulutusohjemien edustajien arvokasta työaikaa voitaisiin näin kohdistaa oikeisiin asioihin. Yhteistyöhön tarvittavaa luottamusta ja avointa vuorovaikutusta voidaan lisätä yhteisten tilaisuuksien kautta tapahtuvan tutustumisen sekä perehdyttämisen myötä.

Organisaation viestinnän tulisi olla hyvin suunniteltua ja tiedonjakamisen keinoja tulisi hyödyntää monipuolisesti. Näitä kanavia ovat palaverit ja kokoukset, tiedotteet, sähköposti, puhelin sekä merkittävimpana henkilökohtainen verkosto. Opintosihteerit ja koulutusohjelman edustajat käyttävät näitä kaikkia riippuen tilanteesta ja tarpeesta. Vuorovaikutus lisää viestinnän ymmärrettävyyttä, joten henkilökohtaista vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä.

Tietoa tarvitaan molemminpuolin liittyen mm. koulutussuunnitteluun ja erilaisiin opiskelijahallinnon määräaikoihin. Tiedonjakamisen tehostamiseksi opintosihteerit voisivat yhdessä koulutusohjelmavastaavan opettajan kanssa laatia yhteisen vuosisuunnitelman, josta näkyisi seuraavat toimenpiteet ja määräajat:

- haku- ja markkinointimateriaalin päivitys
- yhteishaku ja valintakokeet
- koulutusten aloitusaikataulut (sisältäen täydennyskoulutukset)
- jaksotukset ja ilmoittautumisajankohdat
- yleiset tenttipäivät
- valmistumisajankohdat
- opintojen edistymisen seurannan määräajat
- koulutussuunnittelun aikataulu
- koulutusohjelmakohtaiset tapahtumat

8.4 Opiskelijan ohjauksen kehittäminen

Yksi kehittämissuunnitelmani keskeisistä teemoista on pohtia miten opiskelijapalvelujen toiminnan kehittämisen avulla voitaisiin opettajien työtaakkaa helpottaa. Yhteistyön tiivistämisellä ja toimintatapojen sekä tiedonkulun kehittämisellä voidaan osittain selkeyttää toimintaa, mutta opettajien työtä kuormittaviin markkinointiin, T&K -toimintaan ja projekteihin liittyviin työtehtäviin ei koulutusohjelmien opintosihteereillä ole resursseja osallistua. Niinpä tärkeimmäksi kehitettäväksi yhteistyön osa-alueeksi, joka luontevasti liittyisi opintosihteerin työnkuvaan, olen valinnut opiskelijan ohjauksen ja opintojen edistymisen jatkuvan seurannan. Kyseinen aihe nousi esille sekä opintosihteerien haastatteluissa että koulutus- ja opiskelijavastaavien opettajien kyselyssä.

Mikkelin ammattikorkeakoulussa on opiskelijoiden ohjaus hoidettu opettajatuutorikeskeisen lähestymistavan mukaisesti, mutta myös holistisesta mallista voisi ottaa vaikutteita käyttöön. Holistisen ohjauksen mallissa kaikki korkeakoulussa toimivat ohjaustahot tekevät yhteistyötä. Opintojen ohjauksen pitäisi olla osa opetussuunnitelmien ja organisaation toimivuuden kehittämistä. Opetussuunnitelmia on Mikkelin ammattikorkeakoulussa kehitetty jatkuvasti, mutta organisaation toimivuuden kehittämisessä tulisi huomioida myös muut käytännössä ohjausta antavat tahot, kuten opintotoimistot.

Yhteistyön tiivistämisellä opintosihteerin, opiskelijavastaavan opettajan sekä ryhmätuutorien välillä voidaan edesauttaa tämän osa-alueen kehittämistä. Lisäksi ei pidä myöskään unohtaa opiskelijakuraattorin, opiskelijaterveydenhuollon, oppilaitospastorin sekä opintotukilautakunnan merkitystä opiskelijan ohjauksessa. Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijan ohjauksen prosessissa ohjaus on kuvattu tapahtuvaksi pelkästään koulutusohjelmien sisällä.

Monissa koulutusohjelmissä on yritetty panostaa keskeyttämisten vähentämiseen ja ongelmien varhainen havaitseminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Ryhmätuutoreilla on yleensä hyvä käsitys oman ryhmänsä opiskelijoiden opinnoissa edistymisestä, mutta mikäli opiskelija ei ole ollut paikalla lähiopetuksessa tai Hops-keskusteluissa, voi opettajan tiedot opiskelijan tilanteesta olla vajavaiset. Lisäksi opettajien työaika vie

valtavasti työelämäyhteyksien luominen ja projekteissa työskentely, eikä yksittäisen opiskelijan tilanteeseensa ajantasalla pysyminen ole siten edes täysin mahdollista.

Opintosihteerit mainitsivat haastattelutilanteissa, että opiskelijat mielellään hakeutuvat kysymään neuvoa opintotoimistosta, koska tietävät sen olevan aina avoinna. Opintosihteerillä on usein myös joustavammin aikaa ohjata henkilökohtaisesti opiskelijaa kuin opettajilla, joiden viikot saattavat täyttyä pelkistä opetustunneista. Onnismaan (2007, 39) mukaan ohjaushetkissä ei saisi olla kiireen tuntua, koska kiireen myötä ohjattavasta voi tuntua, että hänen asiansa ei ole ohjaajalle tärkeä.

Opiskelijan opintojen tarkastelu monesta eri näkökulmasta voisi edesauttaa ongelmien varhaista tunnistamista. Koulutusohjelman edustajalla on käytännön tietoa ja hän usein tuntee opiskelijat hyvin, kun taas opintosihteerillä on muut opiskelijahallinnon työkalut paremmin käytettävissään. Lisäksi opiskelijan opiskelun kokonaistilannetta voi opintosihteeri arvioida myös muun aktiivisuuden perusteella, esimerkiksi opintojaksoille tai rästitentteihin ilmoittautumisten perusteella. Opintosihteeri saa myös usein opiskelijalta itseltään tiedon siitä, mikäli jollain opettajalla on jäänyt joku arvosana kirjaamatta tai jos opintosuoritusrekisteri ei muutoin ole ajantasalla. Opiskelijahallinto-ohjelma on ongelmien varhaisessa tunnistamisessa korvaamaton apu.

Opiskelijat kysyvät usein opintosihteeriltä neuvoja myös opiskeluun liittyviin käytänteisiin tai verkkotyökalujen käyttöön liittyen, jolloin esille nousevat muut opintoja mahdollisesti hidastavat, joskus ehkä vähäpätöisiltä tuntuvat, mutta yksittäisen opiskelijan kohdalla merkittävät ongelmat.

Opintosihteeri pystyy hahmottamaan kokonaisuuden, mikäli enemmän ongelmia esiintyy jonkun tietyn koulutusohjelman tai ryhmän kohdalla. Tällöin opintosihteeri voisi ottaa yhteyttä joko ovaan tai ryhmätuutoriin, jotta pystyttäisiin yhteistyössä selvittämään, mistä ongelmat mahdollisesti johtuvat. Yksittäisillä opiskelijoilla voi olla henkilökohtaisia ongelmia, joihin terveydenhoitajilla, oppilaitospastorilla tai opiskelijakuraattorilla on paremmat auttamismahdollisuudet kuin opettajilla tai opintosihteereillä. Mikäli taas kyse on muista opiskeluvaikeuksista, niin siinä tilanteessa neuvonnan tehostaminen tai muut ohjauksen lisätoimenpiteet voisivat olla paikallaan.

Kolehmainen (2002, 66) on painottanut sitä, että havaittujen opintojen edistymisen ongelmia tulisi analysoida tarkemmin ja kehittää ohjaus- ja tukitoimia. Tutkimustulosteni perusteella monissa koulutusohjelmissa ollaan hyvin tietoisia opintojen edistymistilanteesta ja toimitaan aktiivisesti yhdessä opintosihteerin kanssa, mutta toimivat yhteistyökäytännöt tulisi levittää kaikkiin koulutusohjelmiin. Kehittämisehdotukseni koskien opintojen edistymisen seurantaan olisi se, että opintosihteerit tarkastaisivat säännöllisin väliajoin opiskelijaryhmien opintojen edistymisen tilanteen Asiosta ja raportoisivat siitä opiskelijavastaavalle opettajalle sekä ryhmätuutorille. Mikäli jollain ryhmällä havaitaan selkeitä ongelmia, lähdettäisiin ongelmiin johtaneita syitä kartoittamaan yhdessä tarkemmin. Osapuolilla tulisi olla selkeä käsitys siitä, johtuuko opiskelijoiden ongelmat henkilökohtaisista vaikeuksista, opintojen suorittamisvaikeuksista esimerkiksi matemaattisissa aineissa vai motivaation puutteesta. Syitä voi olla monia, mutta tukitoimien kehittämistä varten tulisi ongelmien syyt olla tiedossa.

Kolehmainen (2002, 10) on todennut myös sen, etteivät ammattikorkeakoulu-opiskelijat ole niin itseohjautuvia kuin on luultu. Mikäli hankaluudet opiskelijan opinnoissa edistymisessä johtuvat tiedon tai ohjauksen puutteesta, tulisi nämä tekijät eliminoida pois. Ryhmätuutorit hoitavat usein esimerkillisesti koko ryhmän ohjauksen, mutta mikäli joku opiskelija tipahtaa opiskelurytmistä pois, tulisi tällaisen opiskelijan ohjaukseen kiinnittää erityisesti huomiota. Valitettavan usein nämä opiskelijat ovat juuri niitä, jotka eivät ole läsnä opetuksessa ja heidät on myös muutoin vaikea tavoittaa ohjausta varten. Jotkut opiskelijat saattavat olla lisäksi arkoja ottamaan yhteyttä, eikä heidän oma aktiivisuutensa tiedonhakemisessa ole riittävää.

Opiskelijoiden intranet Studentista ja muilta verkkoalustoista löytyy kyllä kaikki tarvittava tieto, mutta käytännön ohjaustilanteissa tulee usein esille, ettei opiskelija ole osannut tai viitsinyt hakea itse tietoa. Henkilökohtainen vuorovaikutus on tehokkain tapa jakaa tietoa ja tässä opintotoimistolla on tärkeä rooli. Opintosihteerit avustavat mielellään opiskelijoita, mutta kysymys kuuluukin miten ohjausta voitaisiin vielä tehostaa, jotta opiskelijoiden ei tarvitsisi erikseen ottaa opintotoimistoon yhteyttä kysyäkseen neuvoja aivan tavallisiin opiskelukäytänteisiin tai perusohjelmien käyttöön liityen. Eräs opintosihteereistä totesi, että hän käy pitämässä ryhmille infotilaisuuksia myös muulloin kuin opintojen aloitusvaiheessa. Tämä on hyväksi

havaittu käytäntö kyseisessä koulutusohjelmassa ja varmasti helpottaisi opintojen edistymistä myös muissa koulutusohjelmissa.

Opintojen alussa opintosihteerit pitävät infotilaisuuksia liittyen opiskelukäytänteisiin ja opiskeluun liittyvien ohjelmien käyttöön. Yksi infotilaisuus ei välttämättä kuitenkaan riitä, koska opintojen alussa opiskelijat saavat niin paljon uutta informaatiota, etteivät he millään voi omaksua välittömästi kaikkea tietoa. Lisäksi erityisesti aikuisopiskelijoilla on usein isommat haasteet kuin tietoteknisesti taitavilla nuorilla omaksua lyhyiden lähiopetusjaksojen aikana kaikki ne tiedot ja taidot, joita etäopiskelussa tarvitaan. Olen laatinut yhteenvedon verkkotyökaluista ja ohjeista, joita opiskelijoiden tulisi opintojen aikana osata käyttää (liite 8). Tämän liitteen voisi jakaa opiskelijoille opintojen alussa, jotta he oppisivat nopeammin etsimään tietoa oikeasta paikasta ja tietäisivät mitä ohjelmaa käytetään mihinkin tarkoitukseen.

Opintosihteerit voisivat sopia tuutoropettajien kanssa ns. kertausinfoista, joiden tärkein anti voisi olla se, että opiskelijat voisivat kysyä opintosihteeriltä mistä tahansa mieltään askarruttavista aiheista. Kysymyksiä nousee usein esiin vasta opintojen edistyessä, liittyen esimerkiksi eHopsiin, uusintatentteihin ja opintojaksoille ilmoittautumisiin, hyväksilukujen hakuprosessiin, kesäopintotuen hakemiseen jne. Opintojen loppuvaiheessa kysymykset liittyvät usein opiskeluoikeuteen ja jatkoajan hakemiseen, opintotukeen ja valmistumiseen liittyviin käytänteisiin. Mikäli joku opiskelija ei ole läsnä yhteisinfoissa, voisi tuutoropettaja ohjata opiskelijan opintosihteerin luokse muussa yhteydessä, esimerkiksi Hops-keskustelujen yhteydessä.

Opiskelijan ohjauksessa olisi tärkeää, että kaikilla osapuolilla olisi yhteneväinen tieto ja muutoksista muistettaisiin tiedottaa. Yhteisistä käytänteistä sopimisella ja keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäämisen avulla voitaisiin koulutusohjelmien edustajien ja opintosihteerien yhteistyötä tiivistää opiskelijoiden ohjauksen kehittämiseksi. Opintosihteerin osallistumismahdollisuudet riippuvat tosin myös kokonaistyömäärästä. Opintosihteerien työnkuvaa ei saisi ainakaan enempää monipuolistaa, jotta keskittyminen olennaisiin asioihin voitaisiin varmistaa. Opiskelijamäärä yhtä opintosihteerää kohden tulisi säilyä kohtuullisena, jotta yhteistyötä voitaisiin syventää opettajien työn helpottamiseksi.

9 POHDINTA

Pohdinnassa syvennyn ensin tutkimukseni luotettavuuden arviointiin mm. reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Tämän jälkeen tarkastelen tutkimukseni tuloksia siitä näkökulmasta, miten ne vastasivat tutkimusongelmaani. Pohdin myös teorian soveltuvuutta kehittämissuunnitelmaani sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

9.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Lähtökohta-analyysiini sisältyi sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuskirjallisuuden mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetyt reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet soveltuvat paremmin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin. Metsämuurosen (2006, 48) mukaan tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että mitataan sitä mitä on tarkoituskin tutkia. Validilla mittarilla suoritettut mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä onko tutkimuksen tulokset yleistettävissä, ja jos ovat niin minkälaisiin ryhmiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta eli sitä, miten tutkimus on toteutettu.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös vastaajien määrä. Jos kato eli vastaamattomien määrä nousee kovin suureksi, ei tutkimuksen tulokset ole täysin luotettavia. Otskoon tulisikin olla riittävän suuri ja sen tulisi edustaa koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2004, 30.) Tutkimuksen kohdejoukon määrittely oli alusta asti selvää molemmissa tutkimuksissani, koska tarkoituksena oli kohdistaa tutkimus kaikkiin koulutusohjelmayhteistyötä tekeviin opintosuhteereihin sekä kaikkiin koulutus- ja opiskelijavastaaviin opettajiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastausten määrä jäi alhaiseksi (18), joten tutkimuksen tulokset eivät ole aivan luotettavia eivätkä sen vuoksi myöskään suoraan yleistettävissä. Toisaalta opiskelijapalvelujen toimesta on tehty joka toinen vuosi oma henkilökuntakysely, jonka tulokset ovat samantyyppisten kysymysten osalta yhteneväiset oman tutkimukseni kanssa.

Tutkimuksen huolellinen suunnittelu ja toteutus on Heikkilän (2004, 29) mukaan ensiarvoisen tärkeää. Lomakekyselyn avulla oli tarkoitus saada yksityiskohtaista tietoa

laitosten toimintatavoista ja kehittämiskohteista, mutta kyselylomakkeen laadinnassa en ihan niin hyvin onnistunut kuin oli tarkoitus. En osannut määritellä toimintoja oikeilla termeillä, jotta kaikki vastanneet olisivat ne ymmärtäneet. Syynä tähän on se, että laitoksilla käytetään erilaisia nimikkeitä samoista asioista. Toinen syy on se, että vastuunjako vaihtelee laitoksittain ja eri ihmiset hoitavat samoja työtehtäviä. Vaikka opiskelija- ja koulutusohjelmavastaaville on määritelty yhteinen työnkuva koko ammattikorkeakoulun tasolla, vaihtelee heidän tehtävänsä kuitenkin laitoksesta riippuen. Lisäksi eri laitoksilla myös tuutoropettajat ja yliopettajat ottavat vastuuta samantyyppisistä tehtävistä.

Jotkut lomakekyselyyn vastanneista kommentoivat, että kysyttäessä laitosta ja toimenkuvaa pystytään halutessa selvittämään vastaajan henkilöllisyys. Kyselylomaketta suunnitellessani tarkoitus oli kartoittaa ainoastaan se kattavatko vastaukset ammattikorkeakoulun eri laitokset. Saatekirjeeseen laitoin maininnan, että tarkoitus ei ole esittää tuloksia laitoskohtaisesti, joten tuloksista ei käy ilmi vastaajan henkilöllisyys. Laitoskohtaiset eroavaisuudet toimintatavoissa olisivat olleet arvokasta tietoa, mutta tällä kyselyllä ei sitä pystynyt selvittämään.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin eri havainnoitsijat pystyvät eri aikoina käsittelemään samaa aineistoa ja sijoittamaan tapauksia samoihin luokkiin. Havainnot pitäisi varmistaa haastatteluilla ja tilastoilla, havainnoimalla tai kysymällä samaa asiaa monta kertaa, käyttämällä useita havainnoitsijoita ja varmistamalla, ettei havaittu ilmiö ole ainutkertainen. (Koskinen ym. 2005, 255.)

Haastateltavien määrä oli siltä osin riittävä, että yleensä yhden opintosihteerin mielipide sai vahvistusta joltain toiselta haastateltavalta. Haastattelututkimuksessa tutkin mielestäni sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Kysymykseni vastasivat hyvin tarkoitusta, koska lisäkysymyksiä ei juurikaan tarvinnut esittää ja aineiston analysoinnin myötä esille nousivat selkeät teemat. Tutkimustuloksissa en voinut kovin tarkasti eritellä laitoskohtaisia kehittämiskohteita, koska silloin olisi selvinnyt, mikä laitos tai kuka opintosihteereistä on kyseessä.

Heikkilän (2004, 30) mukaan tutkijan oma osuus korostuu tulosten analysoinnissa ja tulkintavaiheessa. Havaintojen merkityksen arvioiminen oli täysin omien tulkintojeni varassa. Pyrin kuitenkin koko ajan pitämään mielessä sen, että tapaukset nousevat

suoraan aineistosta ja yritin kuvata niitä sellaisina kuin ne haastateltavien ja lomakekyselyyn vastanneiden mielestä olivat. Tulkinnassa auttoi mielestäni se, että olen itse myös opintosihteerin tehtävässä, jolloin pystyn paremmin yhdistämään havaintoja käytettyihin toimintatapoihin ja arvioimaan niiden merkitystä.

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat monilta osin huonosti kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kyseessä on lähinnä tutkimuksen laadun parantaminen. Tämän vuoksi Koskinen ym. (2005 255-257) ehdottavatkin, että laadullista tutkimusta tarkasteltaisiin Lincolnin ja Guban kehittämällä korvaavilla kriteereillä, kuten luotettavuudella, siirrettävyydellä, riippuvuudella ja vahvistettavuudella. Luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä useita menetelmiä, vertaisarviointia ja poikkeavien tapausten aktiivista hakemista. Siirrettävyyttä voidaan parantaa kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuskohdetta. Riippuvuudella tarkoitetaan tutkimuksen dokumentointia siten, että muut tutkijat voivat arvioida sitä ja vahvistettavuus varmistetaan auditoinnilla.

Myös Tynjälä (1991, 395) painottaa tutkimusprosessin mahdollisimman tarkkaa kuvausta. Lisäksi hän viittaa Mäkelän analyysikriteereihin, joita ovat aineiston merkittävyys ja riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Aineistoa minulla oli laadullisessa tutkimuksessa riittävästi, mutta määrällisessä ei. Analyysit tein kuitenkin tarkasti ja kuvasin prosessit työssäni.

Omassa laadullisessa tutkimuksessani riippuvuus ja siirrettävyys toteutuivat, koska olen kuvannut tutkimuskohdetta erittäin tarkasti ja dokumentoinut tutkimusprosessin. Oman tutkimukseni tuloksissa olen pyrkinyt kuvaamaan opintosihteerien taustoja ja työnkuvaa mahdollisimman tarkasti, jotta pystytään paremmin arvioimaan minkälaisissa tilanteissa opintosihteerin ja koulutusohjelmien yhteistyö nousee keskeiseen asemaan.

Luotettavuutta lisäävänä tekijänä käytin haastattelujen lisäksi myös lomakekyselyä, jolla pyrin kartoittamaan vastapuolen näkökulmia kehittämistarpeista. Tutkin kuitenkin samaa ilmiötä, vaikka lomakekyselyyn vastasivat eri henkilöt. Opintosihteerit eivät ole arvioineet haastatteluista vetämiäni johtopäätöksiä, mutta he ovat kommentoineet opettajille kohdistamani kyselyn tuloksia. He olivat monessa yhteydessä törmänneet samanlaisiin ilmiöihin kuin mitä kyselyn perusteella nousi esille. Lisäksi mentorini ja opinnäytetyön ohjaajani ovat arvioineet tekemiäni

tutkimuksia. Arviointia suorittaneet henkilöt eivät ole kylläkään olleet objektiivisia ollessaan itsekin ammattikorkeakoulun henkilöstöä, joten vahvistettavuuden kriteeri ei välttämättä täyty.

Muita hyvää tutkimusta kuvaavia tekijöitä ovat tutkijan objektiivisuus, tutkimuksen tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus ja tietosuojan toteutuminen. Tutkimuksen tulee olla myös hyödyllinen ja käyttökelpoinen sekä aikataulullisesti onnistunut. (Heikkilä 2004, 30 - 32.) Aikatauluni oli mielestäni onnistunut ja tietosuoja toteutui, koska pystyin kuvaamaan tulokset ilman, että niistä käy ilmi tutkimuksen kohteena olleet koulutusohjelmat tai henkilöt. Organisaation ominaisuudet vaikuttavat myös tuloksiin ja haastatteluhetki oli mielestäni otollinen normaalitilanteen kuvaamiseen. Haastateltavat olivat pääosin olleet kyseisissä työtehtävissä kuitenkin jo vuosia, jolloin toimintatavat olivat jo ehtineet vakiintua. Lisäksi koko organisaatiossa haastattelujen aikainen organisaatiomalli oli ollut käytössä jo pitempään.

Uskoisin, että vastaavanlaisia tutkimustuloksia saataisiin selville myös muissa oppilaitosorganisaatioissa, mikäli opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien välistä yhteistyötä lähdetäisiin samalla tavalla kartoittamaan. Tutkimukseni ja kehittämissuunnitelmani ovat toimeksiantajan mielestä erittäin ajankohtaiset, koska Mikkelin kampusten yhdistymisen myötä myös opiskelijapalvelujen toiminta on tarkastelun alla. Kehittämisehdotukset ovat konkreettisia ja toteutettavissa, mikäli yhteistä halua ja resursseja löytyy.

9.2 Vastaukset tutkimusongelmaan

Molemmat tutkimukseni vahvistivat ennakkokäsitystäni siitä, että toimintatavat todellakin eroavat laitoksittain. Opintosihteerien perustehtävät ovat samanlaisia kaikilla kampuksilla, mutta pienemmillä kampuksilla työhön kuuluu monia muitakin tehtäviä. Monipuolinen työnkuva vie aikaa perustehtäviltä, mutta toisaalta pienemmillä kampuksilla yhteisöllisyys on vahvempaa. Opinnäytetyöni avulla pyrin löytämään vastauksia myös siihen, mihin suuntaan opintosihteerin työtä pitäisi lähteä kehittämään, jotta yhteistyön sujumisesta koulutusohjelmien kanssa olisi hyötyä myös opiskelijoiden ohjauksessa ja mahdollisesti myös keskeyttämisten vähentämisessä.

Yhtenä opinnäytetyöni alatutkimusongelmista oli, että mitä ongelma-kohtia toimintatavoissa ilmenee. Tähän sain vastauksen pääasiassa opintosuhteiden haastatteluista. Merkittävimäksi ongelmaksi nousi se, että koulutusohjelmien ja opintosuhteiden yhteistyön tasot poikkeavat laitoksesta riippuen toisistaan. Ongelmallisia tilanteita oli koettu enimmäkseen tiedonkulkuun liittyen, mikä on organisaation toiminnassa myös teorian valossa hyvin yleinen kehittämiskohte. Opettajille kohdistamani kyselyn tulosten perusteella tärkeimmät kehittämiskohteet olisivat markkinointi ja sisäinen tiedotus sekä opiskelijan ohjaus erityisesti opinnoissa edistymisen osalta.

Toinen alaongelmista oli, että miten toimintatavat eroavat koulutusohjelmittain. Merkittävimät erot liittyivät siihen, miten tiiviisti yhteistyötä tehdään opintosuhteen ja koulutusohjelman välillä. Toiset opintosuhteet olivat sitä mieltä, että yhteistyö sujuu hyvin ja vuorovaikutus on avointa, kun taas toiset kaipasivat tiiviimpää keskusteluyhteyttä koulutusohjelmien kanssa sekä osallistumismahdollisuuksia yhteiseen suunnitteluun ja kehittämiseen. Opettajien kyselyssä ei ollut tarkoitus eritellä koulutusohjelmakohtaisia eroavaisuuksia, vaan lähinnä kartoittaa sitä, miten kiinnostuneita koulutus- ja opiskelijavastaavat ovat yhteistyön kehittämisestä. Puolet vastaajista olivat erittäin kiinnostuneita yhteistyön kehittämisestä, joten lähtökohdat yhteistyön tiivistämiselle ovat hyvät. Pienen epäilyksen tämän tutkimustuloksen luotettavuuteen aiheuttaa kuitenkin se, että kyselyyn ei vastannut kuin 29 % opiskelija- ja koulutusvastaavista.

Päätutkimusongelmaani pyrin löytämään vastauksia teorian avulla, vaikka myös tutkimuksissa nousi esiin muutama erittäin hyvä kehittämis ehdotus, joita olen suunnitelmassani hyödyntänyt. Päätutkimusongelmani oli, että miten opiskelijapalvelujen ja opettajien yhteistyötä voisi parantaa ja toimintatapoja yhtenäistää. Teoriaan perehtymisen myötä minulle selkeytyi se näkökulma, että nykyaikaisen oppilaitosorganisaation johtaminen on asiantuntijaorganisaation johtamista, jossa henkilöstön tyytyväisyydellä ja halulla sitoutua organisaatioon ja sen kehittämiseen on ensisijaisen tärkeä merkitys. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistäminen on jo teoriainkin näkökulmasta erittäin monimutkaista, koska siihen ei pelkillä perinteisillä liiketalouden opeilla pystytä vaikuttamaan. Huomioon on otettava myös sosiaaliset ja psykologiset tekijät, joiden myötä organisaation toimintaan suuresti vaikuttavat epäviralliset yhteistyöverkostot muodostuvat.

Opiskelija- ja koulutusohjelmavastaavien kyselyn tuloksista pystyi tunnistamaan hämmästyttävän hyvin samoja tekijöitä, jotka ovat muiden ammattikorkeakouluopettajien työtä tarkastelleiden tutkijoiden mielestä vaikuttaneet opettajien muuttuneeseen työympäristöön ja työnkuvaan. Ammattikorkeakoulun alueelliset kehittämisvaatimukset ja hanketoiminta olivat myös oman kyselyni mukaan työn kuormittavuutta lisääviä tekijöitä. Pystyin soveltamaan aiempaa tutkimustietoa suoraan kehittämissuunnitelmaani, koska ammattikorkeakoulua organisaationa on aiemmin tutkittu hyvinkin syvällisesti ja kehittämistarpeet koko organisaation tasolla tunnistettu.

Konkreettisten vastausten löytäminen teorian avulla tutkimustehtävääni, yhteistyön kehittämiseen, tuntui aluksi hankalalta, mutta luettuani enemmän kyseisestä aiheesta, alkoi teoriasta jatkuvasti nousta esille samat teemat. Henkilöstön sitoutuminen, motivaatio, tiedonjakaminen, viestintä, vuorovaikutus, kollektiivisuus, tiimityö ja verkostoituminen toistuivat usein asiantuntijaorganisaatioon ja menestyvään työyhteisöön liittyvässä teoriassa. Kehittämissuunnitelmassani keskityin siihen, miten organisaatiota voitaisiin kehittää entistä joustavammaksi ja vähemmän byrokraattiseksi, miten erilaista osaamista voitaisiin paremmin hyödyntää, miten henkilöstön vuorovaikutusta voitaisiin lisätä ja yhteistyötä tiivistää sekä miten opiskelijan ohjausta voitaisiin tehostaa opinnoissa edistymisen ongelmia ennaltaehkäiseväksi.

Tutkimustulosten ja teorian avulla sain vastaukset tutkimusongelmiini ja pystyin tekemään kehittämissuunnitelmaani hyödyttäviä johtopäätöksiä. Tulosten analysoinnissa, johtopäätösten ja konkreettisten kehittämis ehdotusten teossa pystyin käyttämään omaa asiantuntemustani opintotoimiston ja koulutusohjelman käytännön yhteistyöstä, joten tuloksia oli helpompi ymmärtää. Toisaalta tämä saattoi olla myös objektiivisuutta heikentävä tekijä.

9.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyöni oli tapaustutkimus, jonka avulla pyrin löytämään kehittämiskohteita ja laatimaan kehittämis ehdotuksia. Kehittämissuunnitelmaa ei ollut tarkoituskaan tässä vaiheessa viedä käytäntöön, koska se olisi ollut tämän prosessin laajuuden ja aikataulun puitteissa mahdotonta. Toimeksiantajani mukaan suunnitelman voisi

kuitenkin esittää opiskelijavastaavien tiimissä sekä koulutustiimissä, jotta kehittämissuunnitelmasta olisi tietoisuuden lisäämisen nimissä oikeasti hyötyä.

Kehittämissuunnitelmani tarkoitus on osaltaan tukea ja helpottaa opettajien työtä ja lisätä tietämystä hyvistä käytänteistä yhteistyössä, joten sen vieminen käytäntöön olisi tarkoituksenmukaista. Toiminnan kehittäminen vaatii kuitenkin aina aikaa, mutta hyötyjen konkretisoiduttua, kehittämisen olisi tarkoitus osoittautua myös aikaa säästäväksi ja toimintaa tehostavaksi.

Suunnitelmaa voisi vielä kehittää ja sen voisi viedä käytäntöön esimerkiksi toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimus on tapaustutkimuksen kaltainen tutkimusstrategia, joka soveltuu hyvin sosiaalisten järjestelmien tutkimiseen. Siinä tutkija osallistuu kehittämisprosessiin ja sen tarkoituksena on toteuttaa sekä tutkimus että toiminta samanaikaisesti. Prosessi etenee sykleissä ja siihen liittyy kiinteästi kriittinen reflektiivisyys. (Anttila 2006, 439 – 441.)

Toivoisin, että tutkimukseni ja kehittämissuunnitelmani avartaisivat näkökulmia yhteistyötä tukeviksi ammattikorkeakoulun sisällä. Koulutusohjelmien ja opintosihteerien keskinäinen yhteistyön tiivistäminen vaatii molemmilta osapuolilta avoimuutta ja lisäksi myös organisaation tulisi rakenteeltaan olla yhteistyötä ja joustavaa päätöksentekoa tukeva. Opiskelijapalvelujen toiminta on nykyisellään toimiva ja henkilöstö on hyvin tyytyväinen, mutta tulevaisuuden epävarmuus aiheuttaa haasteita toiminnan tason säilyttämiselle. Opiskelijapalvelujen tulevaisuuden suunnitelmiin voisi sisältyä opettajien työn tukeminen entistä tehokkaammin, mikäli siihen olisi myös jatkossa riittävät resurssit. Laadun säilyttäminen edellyttää jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja Mikkelin ammattikorkeakoulun pyrkimys olla yksi parhaista ammattikorkeakouluista on haasteellinen, mikäli henkilöstöllä ei ole riittävää sitoutumista, motivaatiota ja resursseja yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi.

10 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen oli prosessina mielenkiintoinen, koska se liittyi suoraan omaan työhöni. Aloittaessani tutkimuksen opintosihteerien haastatteluilla, en toiminut itse koulutusohjelmien opintosihteerinä vaan pelkästään opintotukilautakunnan sihteerinä. Alkuvaiheessa tein tutkimustani suurimmaksi osaksi ulkopuolisena

tarkkailijana, mutta tammikuussa 2009 omiin tehtäviini lisättiin kulttuurin ja nuorisotyön kampuksen opintosihteerin tehtävät. Muutos tapahtui opinnäytetyöni kannalta sopivalla hetkellä, koska olin jo ehtinyt tehdä kaikki haastattelut, mutta en ollut vielä analysoinut niitä. Toimiminen itsekin koulutusohjelmien opintosihteerinä auttoi minua aineiston analysoinnissa ja johtopäätösten teossa, koska ymmärsin paremmin työtehtävistä muodostuvan kokonaisuuden sekä yhteistyön kannalta olennaiset työvaiheet.

Tutkimus eteni täysin aineistolähtöisenä, koska vasta haastattelujen analysoinnin jälkeen minulle hahmottui, että minkälaista teoriaa kannattaisi lukea. Tämä aiheutti tietysti omat haasteensa teorian soveltamiselle, mutta mielestäni kartoitin suhteellisen hyvin ilmiötä selittävät tekijät. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyvä teoria on tosin aika monimuotoista, joten teoriaosa jäi aika laveaksi edeten laajemmasta kokonaisuudesta kapeampaan. Samalla periaatteella laadin myös kehittämissuunnitelmani, jossa kehittämiskohteenä oli ensin koko organisaatio, josta etenin opintosihteerien ja koulutusohjelmien yhteistyön kehittämiseen, päätyen lopuksi opiskelijan ohjaukseen. Opiskelijan ohjaus nousi kehittämiskohteeksi sekä haastattelujen että opettajien kyselyn perusteella. Lisäksi opintojen edistymisen jatkuva seuranta on lähellä sydäntäni myös opintotukilautakuntatyön vuoksi. Yleensä ongelmat havaitaan vasta Kelan vuosittaisen opintojen edistymisen seurannan yhteydessä, jolloin osalle opiskelijoista on jo ehtinyt kertyä niin paljon rästiointoja, etteivät he normaalin aikataulun puitteissa pysty niistä enää suoriutumaan ja opintotuen lakkautus saattaa aiheuttaa vielä lisäksi taloudellisia ongelmia kyseisille opiskelijoille.

Koko prosessin aikana opin ymmärtämään paremmin asiantuntijaorganisaation toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Asiantuntijoiden ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteiden kuvaus selittää mielestäni hyvin, miksi hierarkiat ja byrokratia ovat oppilaitosorganisaatioissa edelleen suhteellisen vahvasti näkyvissä, vaikka organisaatiota onkin pyritty jatkuvasti kehittämään verkostomaisempaan ja joustavampaan suuntaan.

Tutustumalla aiempiin ammattikorkeakouluopettajien työhön liittyviin tutkimuksiin, ymmärsin myös sen miten heidän työnsä on muuttunut haasteellisemmaksi ja erilaisia osaamisvaatimuksia sisältäväksi. Ajoittain vaikuttaa jopa siltä, että oppilaitoksen

perustehtävä koulutus jää hankemaailman ja T&K -toiminnan jalkoihin, puhumattaakaan maksullisesta palvelutoiminnasta, jonka avulla pyritään löytämään lisää tulonlähteitä organisaatiolle. Kaikki ammattikorkeakoulussa opiskelevat eivät ole niin itseohjautuvia, että pystyisivät normaalin ohjauksen ja opiskelurytmin puitteissa valmistumaan. Mielestäni oppilaitoksen tulisi edelleen huolehtia siitä, että koulutus ja opiskelijan ohjaus säilyisivät myös jatkossa ensisijaisena tärkeysjärjestyksessä.

Henkilöstön ainainen kiire vaikuttaa siihen, miten paljon toiminnan kehittämiseen pystytään panostamaan. Kiireen keskellä rutiiniluontoisten työtehtävien hoitaminen on etusijalla eikä luovuudelle tällöin jää sijaa. Tämän olen huomannut myös omassa työssäni. Opinnäytetyötä tehdessäni olen oppinut entistä tehokkaammin keskittymään olennaiseen. Minulla on ollut tapana tehdä asiat hyvin perusteellisesti, mutta tämän prosessin ja koko opiskelun myötä olen oppinut hieman oikaisemaan mutkissa. Asioiden priorisointi on ensiarvoisen tärkeää, jolloin tärkeimmät tehdään ensin ja loput vasta sitten jos aikaa jää. Jos minulla olisi ollut mahdollisuus paneutua opinnäytetyöhön kokopäiväisesti, olisin tutustunut teoriaan vielä monipuolisemmin ja laajemmin. Olisin myös voinut lisätä suunnitelmaani tarkemmat työnjaot ja aikataulut.

Kehittämissuunnitelma on tarkoitettu ensisijaisesti opiskelijapalvelujen käyttöön, mutta prosessin myötä tuotettua materiaalia saa tietenkin aivan vapaasti käyttää muutkin henkilöstön edustajat, mikäli tuotokseni omaa työtään helpottavaksi havaitsevat. Toivoisin, että ammattikorkeakoulun henkilöstöllä olisi aikaa lukea opinnäytetyöni ja miettiä, miten omalta osaltaan voisi yhteistyön parantamiseen osallistua. Positiivisen ja luovuutta tukevan ilmapiirin on todettu edistävän asiantuntijuuden kehittymistä sekä lisäävän työssä viihtymistä. Jokaisella teolla ja sanalla on merkitystä.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>.
Luettu 24.10.2009.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Engeström, Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita.
Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Eriksson, Marja 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen,
Jaana (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Grönroos, Matti 2003. Johdatus tilastotieteeseen. Kuvailu, mallit ja päättely. Tampere:
Tammer-Paino Oy.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Hermans, Ralf J. 1995. Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet. Juva:
Tietosanoma Oy.

Herranen, Jatta 2003. Ammattikorkeakoulu diskursiivisena tilana. Järjestystä,
konflikteja ja kaaosta. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja. N:o 85.
WWW-dokumentti. http://joypub.joensuu.fi/publications/dissertations/herranen_ammattikorkeakoulu/herranen.pdf . Luettu 31.10.2009.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa:
Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun
teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, Pauli 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.

Kolehmainen, Seppo & Kokko, Piia (toim.) 2002. Yhdessä ammattikorkeakouluopintoja edistäen – Opintojen edistäminen ja tukeminen –projektin loppuraportti. Saarijärvi: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laine, Pikka-Maaria 2006. Liiketoiminnan kehittäminen koko organisaation vuorovaikutteisena prosessina. Teoksessa Sunvik, Lilli (toim.) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lairio, Marjatta & Puukari, Sauli 1999. Uusin taidoin uuteen tulevaisuuteen. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen ohjaus- ja neuvontapalvelujen arviointia. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Savonia ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 1/2004. Kuopio: Kopijyvä Oy.

Lecklin, Olli. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lillrank, Paul. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, Jari 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön intranet. WWW-dokumentti.
<http://staff.mikkeliyamk.fi>. Luettu 15.11.2009.

Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijoiden intranet. WWW-dokumentti.
<http://student.mikkeliyamk.fi>. Luettu 10.3.2009.

Moitus, Sirpa, Huttu, Kristiina, Isohanni, Irene, Lerkkanen, Jukka, Mielityinen, Ida, Talvi, Ulla, Uusi-Rauva, Erkki & Vuorinen, Raimo 2001. Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2001. Helsinki: Edita.

Mönkkönen, Kaarina 2008. Työyhteisön näkymättömät tulostekijät. Yhteiskuntapolitiikka nro 5. STAKES. WWW-dokumentti. <http://www.stakes.fi/yp/2008/5/monkkonen.pdf> . Luettu 23.10.2009.

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

Onnismaa, Jussi 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Palsola, Hannu & Sundvik, Lilli 2006. Asiantuntijatyöyhteisön johtaminen asianajajatoimiston työyhteisössä. Teoksessa Sunvik, Lilli (toim.) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Parviainen, Jaana 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen, Jaana (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Ropo, Arja, Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Savonmäki, Pasi 2007. Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Mikropoliittinen näkökulma opettajuuteen. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. WWW-dokumentti. <http://ktl.jyu.fi/img/portal/7849/T023.pdf>. Luettu 7.11.2009.

Senge, Peter M. 1999. *The Fifth Discipline. The Art & Practise of The Learning Organization*. London: Century Business.

Sennett, Richard 2002. *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Tampere: Vastapaino.

Sennett, Richard 2007. *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Tampere: Vastapaino.

Sveiby, Karl Erik 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Weilin-Göös.

Tuomela, Antti, Salonen, Anssi & Puhto, Jukka 2003. *Verkottunut palveluorganisaatio. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportti 211. WWW-dokumentti. http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_raportit/Raportti%20211.pdf. Luettu 29.11.2009.*

Tynjälä, Päivi 1991. *Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22,5 - 6, 387 - 398.*

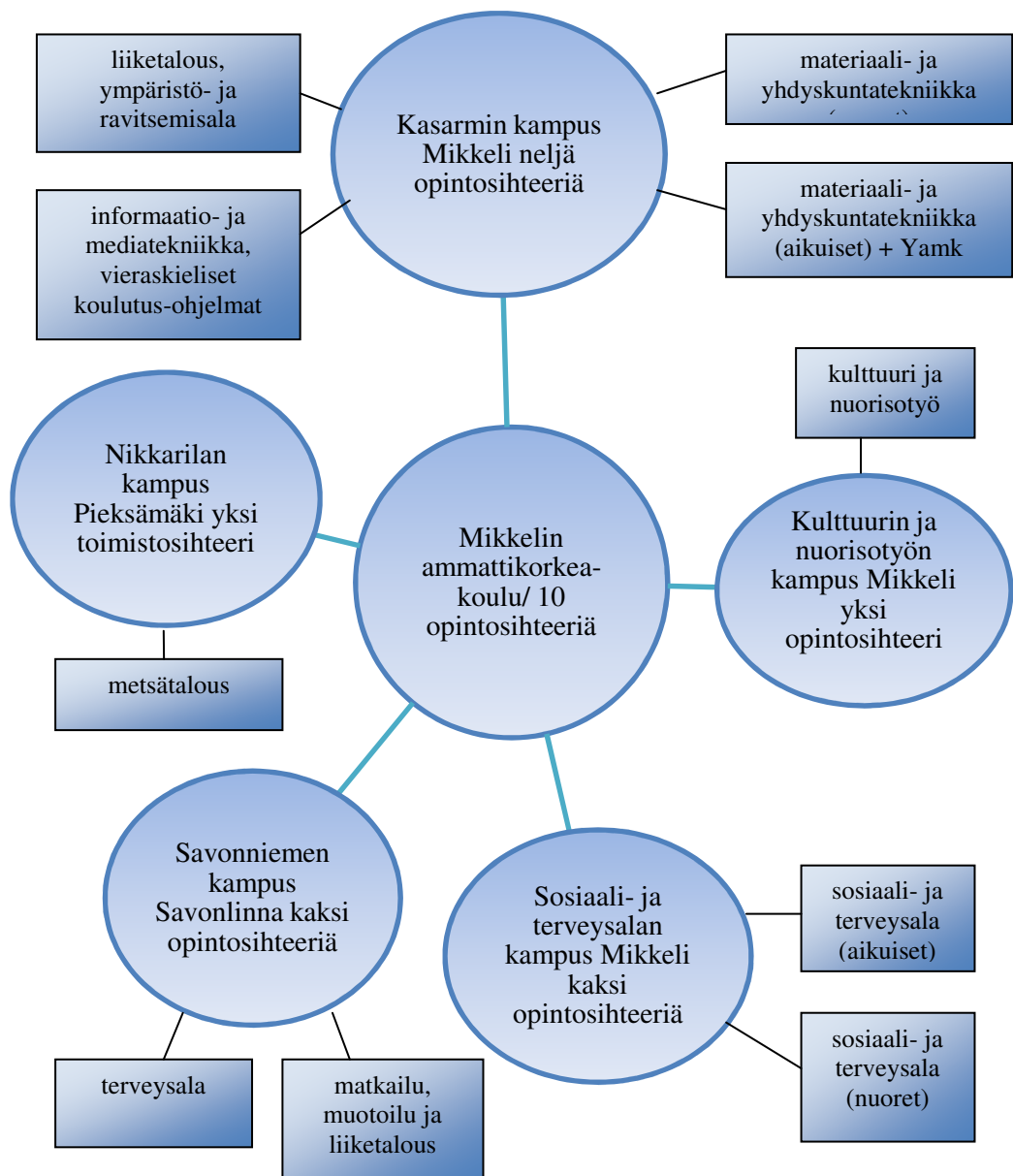
Åberg, Leif 2006. *Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Wenger, Etienne, McDermott, Richard & Snyder, William M. 2002. *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Vuorinen, Raimo 2001. *Lähtökohtia opintojen ohjauksen organisoinnille korkeakouluissa. Teoksessa Moitus, Sirpa ym. Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja*. Helsinki: Edita.

Yin, Robert K. 2003. *Applications of case study research*. CA : Thousand Oaks.

LIITE 1.
**Opintosihteerit/
koulutusohjelmat**



LIITE 2. Laitokset

KOULUTUKSEN TULOSALUEET JA LAITOKSET 2010

HYVINVOINTI JA KULTTUURI

Matkailun, muotoilun ja liiketalouden laitos (Savonlinna)

- Matkailu
- Muotoilu
- Liiketalous

Terveysalan laitos (Savonlinna)

- Hoitotyö
- Fysioterapia
- Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (ylempi AMK)

Kulttuuri-, nuoriso- ja sosiaalialan laitos

- Kansalaistoiminta ja nuorisotyö
- Kulttuurituotanto
- Sosiaaliala
- Järjestö ja nuorisotyö (ylempi AMK)

Terveysalan laitos

- Hoitotyö
- Terveystieteiden laitos
- Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (ylempi AMK)
- Elixiri

LIIKETOIMINTA JA PALVELUT

Liiketalouden laitos

- Liiketalous
- Business Management
- Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (ylempi AMK)

Metsätalouden laitos (Pieksämäki)

- Metsätalous
- Metsätalouden liiketoiminta (ylempi AMK)

Ympäristö- ja ravitsemisalan laitos

- Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
- Ympäristöteknologia
- Environmental Engineering
- Palveluliiketoiminta (ylempi AMK)
- Ympäristöteknologia (ylempi AMK)
- Ravintola Talli

TEKNIikka JA TUOTEKEHITYS

Informaatio- ja mediatekniikan laitos

- Tietojenkäsittely
- Information Technology
- Sähköinen asiointi ja arkistointi (ylempi AMK)
- CampusTv

Materiaalitekniikan laitos

- Materiaalitekniikka
- Muotoilu
- Auto- ja kuljetustekniikka

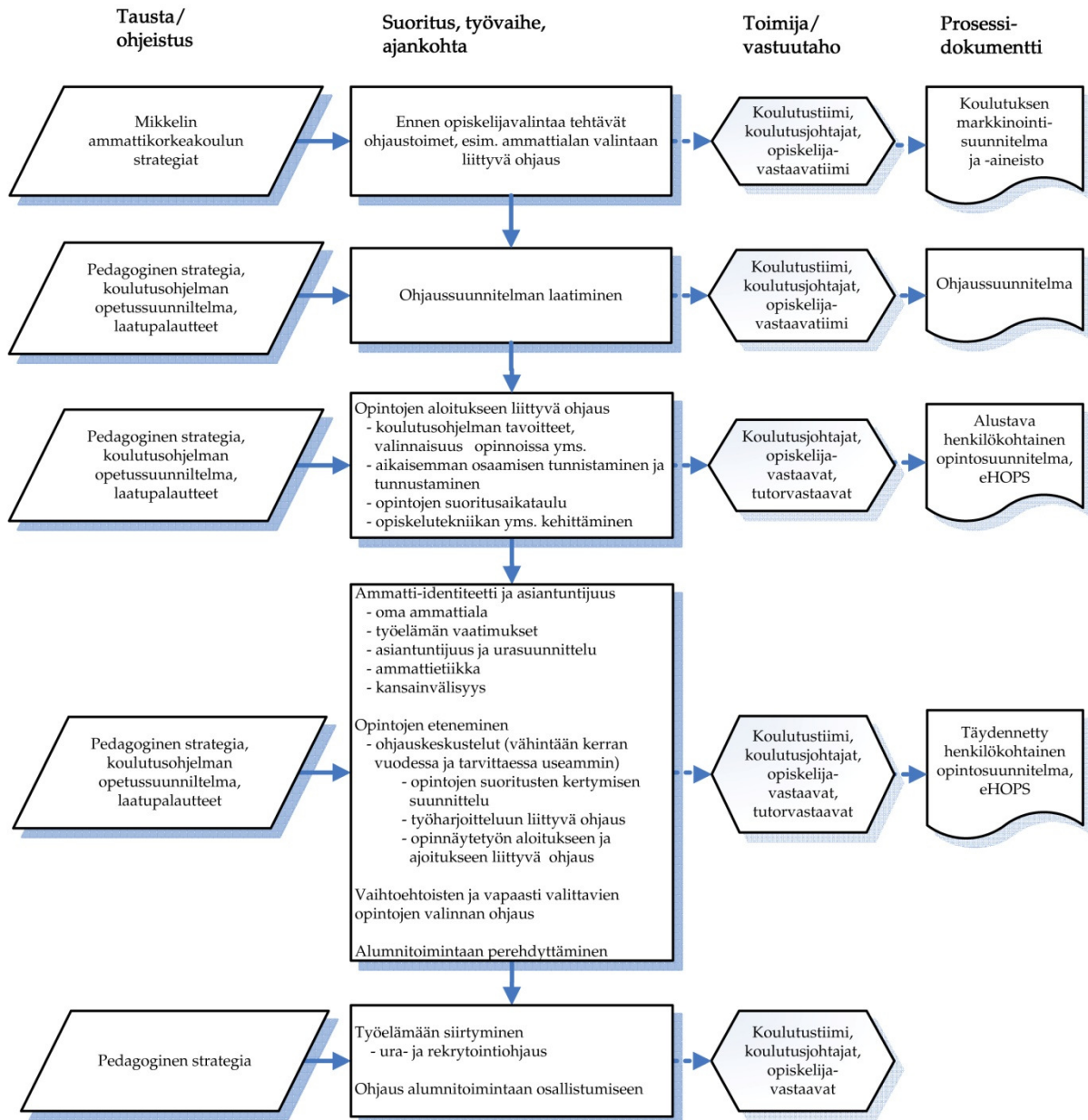
Yhdyskuntatekniikan laitos

- Sähkötekniikka
- Talotekniikka

LIITE 3. Ohjausprosessi



Prosessin nimi ja omistaja: OPINTOJEN OHJAUS, koulutustiimi ja aikuiskoulutustiimi
Prosessin tavoite: Motivoituneiden opiskelijoiden valinta koulutukseen. Sitoutuneet, motivoituneet ja koulutusohjelman tavoitteet sisäistäneet opiskelijat. Opintojen eteneminen niin, että tutkinto valmistuu normiajassa. Työelämään siirtyminen tapahtuu joustavasti.
Laatukriteerit, mittarit, arviointi:
 Normiajalla valmistuvat ja keskeyttäneet, tulokysely, koulutuksen kehittämiskysely, OPMn työllistymiskysely, alumnien määrä.



Seuranta ja kehittäminen:
 Yhteisten käytänteiden kartoitus ja sopiminen koulutus-, aikuiskoulutus- ja opiskelijavastaavatiimeissä.

Päiväys: 08.08.2008

Päiväys:

Päiväys:

Päivittäjä: Tuija Vanttinen

Teemahaastattelukysymykset

1. Miten kauan olet toiminut opintosihteerinä?
2. Millainen koulutus sinulla on?
3. Minkälaisia ominaisuuksia nykyisen tehtävän hoitaminen vaatii?
4. Mitkä ovat omat vahvuutesi työhösi liittyen?
5. Mitkä ovat omat heikkoutesi työhösi liittyen?
6. Minkälaista ohjeistusta työhösi on olemassa?
7. Minkälaisia ohjelmia käytät työssäsi?
8. Mitä työtehtäviä sinulla on? Kuvaile niitä mahdollisimman tarkasti.
9. Mitkä työvaiheista hoidetaan yhteistyössä opettajien (opiskelija- ja koulutusohjelmavastaavien kanssa) kanssa?
10. Miten usein tapaatte/pidätte yhteyttä? Mitä viestintäkanavaa käytätte?
11. Miten toimintatavat määräytyvät/ovat määräytyneet?
12. Millaisia yhteisiä suunnittelu-/päättöksentekotilaisuuksia koulutusohjelmilla ja opintosihteeereillä on?
13. Kuinka paljon pääset itse vaikuttamaan toimintatapojen suunnitteluun/kehittämiseen?
14. Mitkä työvaiheet sujuvat mielestäsi hyvin? Missä olisi parantamisen varaa?
15. Miten koulutusohjelman ja opintosihteerin työnjaon kuuluisi mielestäsi toimia?
16. Minkälaisissa tilanteissa ongelmat vaikuttavat opiskelijoihin?
17. Miten tieto mielestäsi kulkee koulutusohjelmien ja opiskelijapalvelujen välillä?
18. Mikä osa tiedonkulussa on hyvää ja mikä huonoa?
19. Millaisissa asioissa opettajat tarvitsevat opintosihteerin apua/neuvontaa?
20. Mitä asioita opintosihteerit hoitavat/voisivat mielestäsi hoitaa opettajien puolesta?
21. Miten haluaisit parantaa yhteistyötä ja kehittää toimintatapoja?
22. Muita kommentteja tai lisättävää aiheeseen liittyen?

LIITE 5.
Kyselyn saate

Hei

Opiskelen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyöni Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijapalveluille. Aiheenani on opetuksen tukipalvelujen kehittäminen. Tarkoitukseni on laatia kehittämissuunnitelma opiskelijapalveluille, koskien koulutusohjelmista vastaavien henkilöiden ja opintosihteerien yhteisiä toimintatapoja. Tavoitteena olisi opiskelijapalvelujen toimintatapojen yhtenäistäminen ja kehittäminen opettajien työn helpottamiseksi sekä yhteistyön parantamiseksi.

Kohdistan tämän kyselyni Mamk:n koulutus- ja opiskelijavastaaville opettajille. Toivosinkin sinun vastaavan oheiseen kyselyyn 3.4.2009 mennessä, jotta koulutusohjelmien näkökulmat ja kehittämis ehdotukset saataisiin riittävän kattavasti esille. Tulokset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yhteenvedoista tule esille se, mikä laitos tai koulutusohjelma on kyseessä.

Kyselyyn pääset tästä linkistä

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=311588&cid=11715135>

Ystävällisin terveisin

opintosihteerin Sanna Autio (puh. 0153 556 871)

Kysymykset

1. Toimenkuva
 - koulutusvastaava
 - opiskelijavastaava
 - koulutus- ja opiskelijavastaava

2. Laitos, jolla työskentelen
 - matkailu, muotoilu ja liiketalous (Savonlinna)
 - terveysala (Savonlinna)
 - kulttuuri-, nuoriso- ja sosiaaliala (Mikkeli)
 - terveysala (Mikkeli)
 - liiketalous (Mikkeli)
 - ympäristö- ja ravitsemisala (Mikkeli)
 - informaatio- ja mediatekniikka (Mikkeli)
 - materiaalitekniikka (Mikkeli)
 - yhdyskuntatekniikka (Mikkeli)
 - metsätalous (Pieksämäki)

3. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työnkuvaasi?
 - täysin tyytymätön
 - melko tyytymätön
 - en osaa sanoa
 - kohtalaisen tyytyväinen
 - erittäin tyytyväinen

4. Kuinka paljon työajastasi kuluu muihin kuin itse opetukseen ja sen suunnitteluun liittyviin tehtäviin?
 - 0-20 %
 - 20-40 %
 - 40-60 %
 - 60-80 %
 - 80-100%

5. Kuinka kuormittavaksi koet seuraavat työtehtävät?

ei lainkaan	sopivasti	liian	ei kuulu
kuormittavaa	kuormittavaa	kuormittavaa	työtehtäviini

 - koulutussuunnittelu
 - markkinointi
 - ohjaus ja neuvonta
 - opiskelijahallinto (esim. Asio-toiminnot)
 - opetus
 - työharjoittelu
 - työskenteleminen projekteissa
 - T & K –toiminta

LIITE 6(3).
Kyselylomake

9. Missä seuraavista osa-alueista opiskelijapalvelujen ja koulutusohjelmien yhteisiä toimintatapoja tulisi kehittää?

toimintatavoissa nykyinen eos opisk.palv ei
olisi kehitettävää käytäntö ok tarvitse osall.

- opetussuunnitelmien laatiminen
- koulutusohjelman rakenteen laatiminen
- pitkän listan laatiminen
- toimintasuunnitelmien laatiminen
- toimintasuunnitelmien siirto Asioon
- opintojaksokuvausten laatiminen Asioon
- koulutusohjelman markkinointi (esitteet ym. materiaali)
- koulutuskyselyihin vastaaminen
- oppilaitosvierailut
- Mamk:n www-sivujen sisällön laatiminen
- Studentin päivitys
- uusien opiskelijoiden perehdytys opiskelukäytänteisiin
- Hops:n laatiminen yhdessä opiskelijan kanssa
- opiskelijan ohjaus opintojen aikana
- opintojen edistymisen jatkuva seuranta
- projektiopinnot
- työharjoittelun koordinointi
- opiskelijavalintaprosessi
- siirto-opiskeluasiat
- opintojen korvaavuuden arviointi ja hyväksiluvut
- opiskeluoikeusasiat
- opintoasiainlomakkeet
- tutkintotodistukset
- arvosanojen kirjaukset Asioon
- uusintatenttijärjestelyt
- uusintatenttien valvonta
- tilastotiedot
- virtuaali-amk
- työskenteleminen projekteissa
- virtuaali-amk
- T&K -toiminta
- tiimitoiminta
- sisäinen tiedotus

10. Kehittämisehdotuksia tai lisättävää koulutusohjelman ja opiskelijapalvelujen yhteistyöhön liittyen.

11. Kuinka usein olet yhteydessä opintotoimistoon?

- lähes päivittäin
- viikoittain
- muutaman kerran kuukaudessa
- harvemmin

LIITE 6(4).
Kyselylomake

12. Miten tyytyväinen olet yhteistyön sujumiseen koulutusohjelman opintosihteerin kanssa?
- erittäin tyytyväinen
 - kohtalaisen tyytyväinen
 - en osaa sanoa
 - melko tyytymätön
 - täysin tyytymätön
13. Perustele vastaustasi yhteistyön sujuvuudesta.
14. Miten kiinnostunut olet yhteistyön kehittämisestä?
- kiinnostaa erityisen paljon
 - kiinnostaa jonkun verran
 - en osaa sanoa
 - ei kiinnosta lainkaan
15. Muita kommentteja.

OPINTOSIHTTEERIN PERUSTEHTÄVÄT

1. OPISKELIJAHALLINTO

- a. opiskelijavalintaprosessissa avustaminen tarvittaessa
 - tiedonvälitys hakutoimiston ja koulutusohjelman välillä
 - valintakoekutsujen ja valintakirjeen liitteiden tarkistus
 - valintakoetuloksien toimitus hakutoimistoon
 - poissaolevaksi ilmoittautuneiden opiskelijoiden informointi
- b. koulutustarjonnan ylläpito Asiassa
 - kevään ja syksyn toimintasuunnitelmien laatiminen ja ylläpito opettajien laatimien suunnitelmien mukaisesti
 - opettajien liittäminen opintojaksoille ja opiskelijoiden opintojaksoilmoittautumiset tarvittaessa
- c. opiskelijarekisterin ylläpito Asiassa
 - opiskelijatapahtumat (opiskeluoikeusaika, läsnä- ja poissaolotapahtumat, eroamiset, valmistuminen)
 - arvosanatoiminnot : hyväksiluvut, muualla mm. vaihdossa suoritettut opinnot, koulutustarjonnasta poikkeavien suoritusten kirjaukset, opinnäytetöiden kirjaaminen
- d. tutkintotodistukset
 - tutkintotodistus, liitteet: opintosuoritusrekisteriote, käännökset, diploma supplement
- e. tilastointia varten tietojen kerääminen ja tarkistaminen
- f. arkistointi

2. OPISKELIJOIDEN NEUVONTA JA PALVELU

- a. opiskelijoiden tarvitsemat lomakkeet
 - opintoasiainlomakkeet (hyväksilukuanomukset, jatkoaika-anomukset)
 - läsnä- ja poissaolotodistukset
 - vr:n ja matkahuollon lomake
 - opintosuoritusrekisteriote
 - Kelan ja opintotukilautakunnan lomakkeet (opintotukihakemus, kesäopintosuunnitelma, selvitys opinnoissa edistymisestä)
- b. neuvonta opintotoimistossa, puhelimitse, sähköpostilla
 - uusintatentti-ilmoittautumiset
 - vaihtoehtoisten ja vapaasti valittavien opintojen valinta
 - Asion toiminnot

- tiedonhaku
 - opinto-oikeusasiat
 - valmistuminen
- c. opiskelijainfot
- opintotoimiston palvelujen esittely opintojen alussa
 - Asion esittely, tarvittaessa eHopsin
 - Studentin ym. verkkotoimintojen käytön esittely
 - opiskeluun liittyvät velvollisuudet ja ilmoittautumisten aikatauluista kertominen

3. OPETTAJIEN NEUVONTA TARVITTAESSA

- haku- ja opiskelijavalintaprosessi
- opiskelija- ja opintojaksoilmoittautumisten aikataulut
- Asio-toiminnot, erityisesti osasuoritusten kirjaaminen, listaukset, eHops
- arvosanakirjaukset poikkeustilanteissa
- opintotukiasiat
- aikaisempien opintojen/osaamisen tunnistaminen
- tilastointi
- tiedonvälitys tarvittaessa

OPISKELUUN LIITTYVÄT OHJELMAT JA VERKKOSIVUSTOT

STUDENT

- <http://student.mikkeliyamk.fi>
- opiskelijoiden intranet
- tiedotteita ja uutisia
- opinto-opas
- opiskeluohjeita ym. tietoa
- lukuvuoden aikataulut
- opintojaksotarjotin
- lukujärjestykset
- henkilökunnan yhteystiedot

ASIO

- <http://asio.mikkeliyamk.fi>
- virallinen opiskelijahallinto-ohjelma
- läsnä-/poissaolevaksi ilmoittautuminen
- opintojaksoille ilmoittautuminen
- uusintatenttiin ilmoittautuminen
- opintojaksopalautteet
- opintosuoritukset
- tutkintotodistuksen hakeminen
- opiskelijan yhteystiedot
- eHops
- käyttöohjeet Studentissa -> työvälineet -> Asio-ohjeita
- perustoiminnot: oma opintos sihteeri, tekninen tuki: Asion pääkäyttäjä (opiskelijapalvelut)
- tunnukset opintotoimistosta

eHops

- henkilökohtainen opintosuunnitelma
- opiskelija voi lisätä tai poistaa opintojaksoja (paitsi perusopintoja)
- opintojen sijoittelu oikeille lukukausille
- opettaja voi lähettää ohjausviestejä ja poistaa perusopintoja
- käyttöohjeet Studentissa -> työvälineet -> Asio-ohjeita
- tuki: Asion pääkäyttäjä (opiskelijapalvelut)

MOODLE

- <http://moodle2.mikkeli.amk.fi>
- oppimisolusta
- opintojaksokohtaiset/ryhmäkohtaiset opetusolustat
- oppimismateriaalit
- tehtävien palautus
- tiedotuskanava
- tunnukset samat kuin Asiossa
- opintojaksolle pääsee sisälle opettajan antamalla avaimella
- käyttöohjeet Moodlen etusivulla
- moodletuki(at)mamk.fi

VIRTUAALIOPINNOT

- <http://www.amk.fi> -> tietoa opiskelusta
- valtakunnallinen opintojaksotarjonta
- kokonaan verkon kautta suoritettavat opintojaksot
- opintojaksoille täytetään hakemus sivustolla
- hakemus käsitellään ensin omassa amk:ssa ja sen jälkeen järjestävässä amk:ssa
- yhteyshenkilö palvelupäällikkö (opiskelijapalvelut)

SÄHKÖPOSTI

- <https://mail.mikkeli.amk.fi>
- tarkoitettu kaikkeen opiskeluun liittyvään viestiliikenteeseen
- käyttöohje löytyy sähköpostista kirjautumisen jälkeen
- tekninen tuki: tietohallintopalvelut ks. student