

**Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja.**  
**Saimaa University of Applied Sciences Publications.**

Marjut Bragge

**TOIMINTAOPAS OPETTAJALLE**  
**Luotsi-toimintamalli**

**Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja.**  
**Saimaa University of Applied Sciences Publications.**

Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja  
Sarja D: Muita julkaisuja 10  
ISBN 978-952-5714-33-3 (PDF)  
ISSN 1797-7290

## SISÄLTÖ

1. Esittely .....	1
2. Oppiminen .....	2
3. Opetussuunnitelma .....	3
4. Oppimisympäristöt.....	4
5. Opetusmenetelmät .....	6
6. Ohjaus ja opetus .....	10
7. Osaamisen arviointi.....	11
8. Toiminnan laadun mittaaminen.....	13
LÄHTEET.....	14

### Tekijä:

Marjut Bragge  
Saimaan ammattikorkeakoulu, 2010

### Valokuvat:

Anssi Saviluoto  
Ville Lehto (s. 4 & 9)

*Luotsi-toimintamallia kehitetään Luotsi-osuuskuntatoiminta ja yritysverkostoituminen - hankkeessa, jota osarahoittavat vuosina 2008–2011 Euroopan sosiaalirahasto ja Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013 -rakennerahasto.*

## 1. Esittely

**Luotsi on toimintamalli, jossa opiskelijat oppivat toteuttamalla yritysten antamia toimeksiantoja. Opiskelijat perustavat oman osuuskuntamuotoisen tiimiyhtymän.**

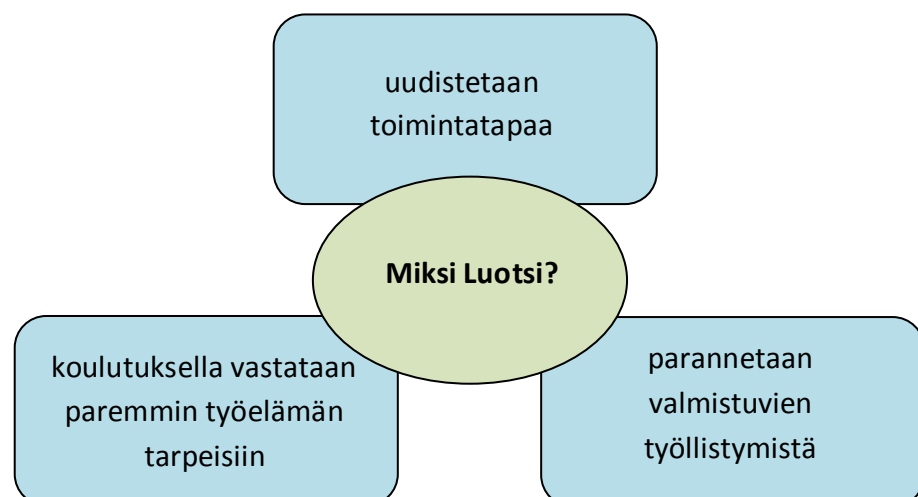
Ensimmäisen vuoden aikana opiskelijat suorittavat perusopinnot, jotka pohjustavat yritystoiminnan aloittamista. Ammattiopinnoissa tenttien ja luentojen sijaan luetaan itsenäisesti kirjallisuutta ja sovelletaan saatua tietoa meneillään oleviin työelämäprojekteihin. Suuri osa opintojaksoista toteutetaan asiakasprojekteina.

Ammattiopinnot ja työharjoittelu voidaan suorittaa työelämän toimeksiantoina omassa yrityksessä. Opiskelijat luovat itse kontaktit toimeksiantajiin. He saavat projekteista sekä opintopisteitä että rahapalkkion. Opiskelijat työskentelevät joko ammattikorkeakoulun tiloissa omassa toimistossaan tai elinkeinoelämän eri organisaatioissa.

Opiskelijat valitsevat keskuudestaan toimitusjohtajan, hallituksen sekä johtoryhmän, ja he voivat kierrättää näitä rooleja opintojensa aikana. Osuuskunta asettaa yhteisen tavoitteen, johon tähdätään koko tiimin voimin. Vastuu yrityksestä, opinnoista ja valmistumisesta on opiskelijoilla.

Toimintamallin avulla opiskelijat keräävät opintojensa aikana kattavan ansioluettelon. Se antaa myös hyvät valmiudet oman yrityksen perustamiseen valmistumisen jälkeen. Työllistyminen on helpompaa, koska opiskelijat keräävät opiskeluaikanaan jatkuvasti työkokemusta ja kontakteja yrityksiin.

Toimintamallin kehittämisestä kiinnostuneet eri koulutusalojen edustajat tapaavat kuukausittain. Tapaamisten tavoitteena on tiedon jakaminen ja oman organisaation osamisen kehittäminen.

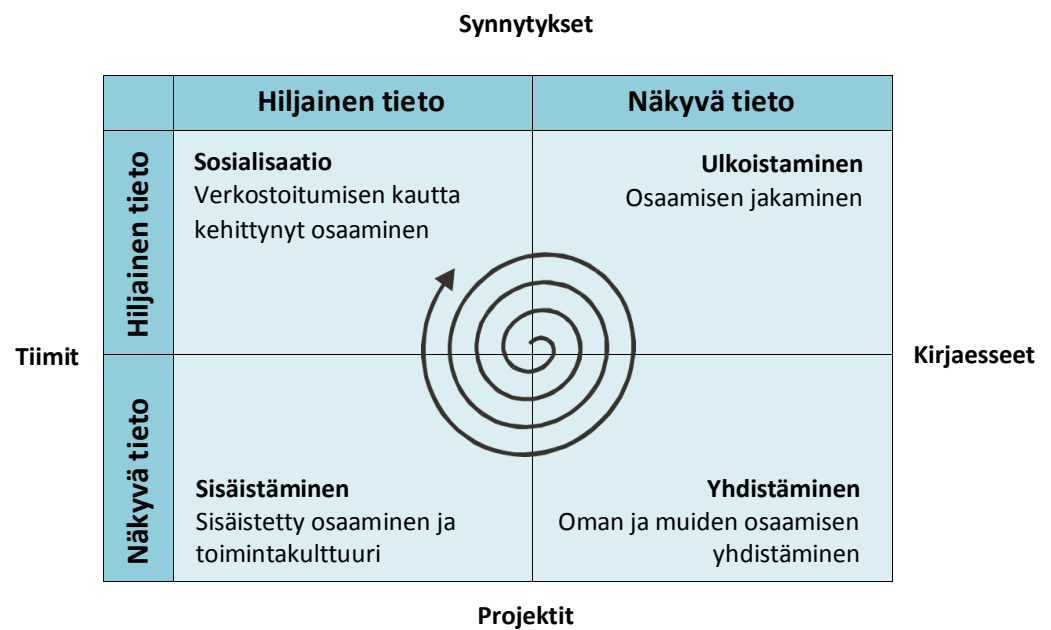


## 2. Oppiminen

### Oppimiseen liittyy käsitys tiedon luonteesta.

Nonakan ja Takeuchin kehittämässä tietoteoriassa käsitellään erilaisia tiedon muotoja. Heidän mukaansa tiedon luomista tapahtuu, kun hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutus paranee.

Tiedon luomisen prosessi sisältää neljä tiedon tasoa: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Kaikkia tasoja tulisi arvostaa tasapuolisesti.



Hiljainen tieto on henkilökohtaista, ja sitä on vaikea välittää muille. Näkyvää tietoa voi puolestaan jakaa ihmiseltä toiselle.

*Sosialisaatio* on kokemusten jakamista ja hiljaisen tiedon luomista. *Ulkoistaminen* tarkoittaa hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi erilaisten mallien, mielikuvien ja oletamusten avulla.

*Yhdistämisen* kautta näkyvää tietoa liitetään toiseen näkyvään tietoon. Ihmiset vaihtavat ja yhdistelevät tietoaan kokousten, raporttien, puhelinkeskustelujen ja virtuaalivälineiden avulla.

*Sisäistäminen* on näkyvän tiedon muuttamista hiljaiseksi. Dokumenttien ja oppaiden avulla yksilö omaksuu tietoa kokemastaan, ja se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Prosessi lähenee tekemällä oppimisen -käsitettä.

### 3. Opetussuunnitelma

**Jotta koulutus pysyisi korkeatasoisena, on opetussuunnitelman laatua arvioitava jatkuvasti.**

Koulutuksen tulee pysyä ammattitehtävien ja tieteenalan uusimpien vaatimusten tasalla. On jatkuvasti arvioitava sitä, vastaavatko opintojaksojen laajuudet todellista työpästä, ovatko opetusmenetelmät oikeat ja kohdentuvatko opetusresurssit tarkoituksenmukaisesti.

Opetussuunnitelmien perusta on muuttumassa kohti ihmisen kokonaiskehityksen huomioimista ja ammatillisen kasvun tukemista.

Ammattikorkeakoulussa tämä tarkoittaa opetussuunnitelmien joustavuuden, oppiaineiden integroinnin, työelämäperustaisuuden ja opiskelijälähtöisyyden vahvistamista.

Opetussuunnitelman tulee entistä paremmin mahdollistaa opiskelijoiden valinnat monialaiseen, kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön.

Opiskelijat kannattaa ottaa mukaan opetussuunnitelmien laadintaan mahdollisimman laajasti. He ovat opetuksen merkittävä resurssi, eivätkä vain sen kohde. Heidän osallistumisensa vaikuttaa suotuisesti myös opiskelukulttuuriin.



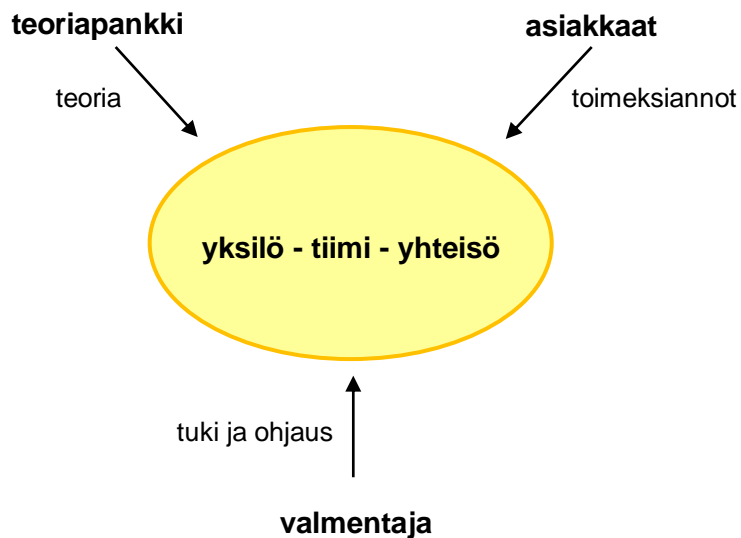
Luotsi-toimintamallissa sekä opetussuunnitelma että lukujärjestys ovat joustavia ja soveltuvat projektityöskentelyyn. Opetussuunnitelmaan rakennetaan teemakokonaisuuksia, jotka mahdollistavat ammattiosaamisen syventämisen projekteissa ja opiskelijaa kiinnostavien aiheiden parissa.

Perusopintojen suorittamisen jälkeen ammatillinen kehittyminen jatkuu markkinoinnin taitojen lisäksi myös muilla osa-alueilla, kuten johtamisessa ja yrittäjyydessä.

#### 4. Oppimisympäristöt

##### Luotsissa opitaan tekemällä projekteja.

Oppimisympäristön keskeisinä tekijöinä ovat opiskelijat yksilöinä, tiiminä ja yhteisönä. Luotsissa he oppivat vertaisiltaan vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Valmentajalta he saavat tukea ja ohjausta ja asiakkailta toimeksiantoja. Teoriapohja haetaan kirjapankista.



Projektiopiskelu on yksi koulutuksen ja työelämän yhteistyön muoto ammattikorkeakouluissa. Se on moniammatillista tiimitoimintaa ja -oppimista, asiantuntijuuden ja osaamisen jakamista, vertaisarviointia, vastuuta, sitoutumista ja luottamusta toisiin. Se laajentaa ja monipuolistaa opiskelijoiden toimintaympäristöjä.

Fyysinen oppimisympäristö Luotsissa on sekä osuuskunnan että asiakkaiden toimistoissa.



Yhteistoiminnallinen, työelämän kanssa yhdessä toteutettu koulutus hyödyttää opiskelijaa monin tavoin:

- 1) parantaa itseluottamusta ja sosiaalisia taitoja
- 2) vahvistaa käytännön tietoja ja taitoja
- 3) parantaa työmahdollisuuksia
- 4) antaa mahdollisuuden soveltaa teoriaa käytäntöön
- 5) helpottaa perehdyttämisprosessia työhön siirryttäessä.



Osuuskuntamuotoisten opintojen yksi keskeisimpiä periaatteita on tiimissä toimiminen. Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja ovat yhteisvastuussa suorituksistaan.



## 5. Opetusmenetelmät

Osuuskuntamuotoisissa opinnoissa käytetyt opetusmenetelmät eroavat perinteisistä.

### YHTEISÖN OPPIMISEN TYÖKALUT

*Treenit* tarkoittavat tiimin yhteisiä kokoontumisia, joissa jaetaan uutisia ja käytännön toiminnasta saatuja ideoita, ratkaistaan kiperiä kysymyksiä sekä selvitetään sosiaalisia suhteita ja puretaan tunteita. Asioita käsitellään luottamuksellisessa ilmapiirissä, joka kehittyy vuorovaikutuksen ja yhteisten tekojen kautta.

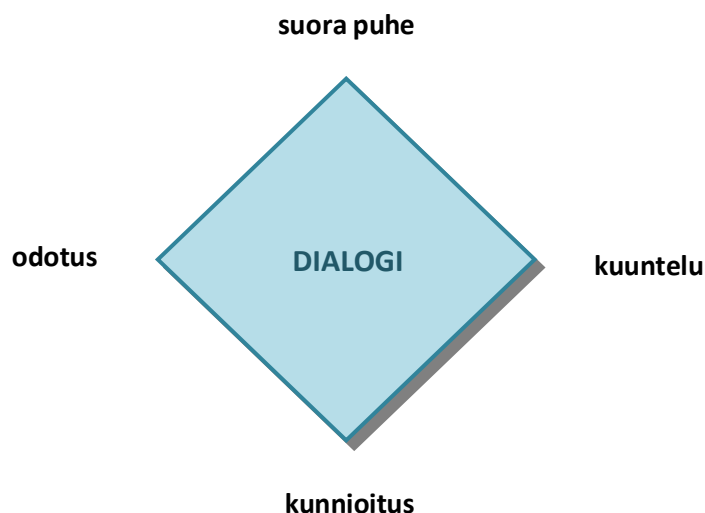
Treeneissä on mukana koko tiimi, ja niiden vetäjänä on valmentaja. Hän ohjaa keskustelua erilaisin teemoin ja kysymyksin. Tiimin kehittyessä valmentaja jää kuitenkin takalalle.

**Treenit ovat kaiken muun osuusmuotoisen opiskelun runko.**

Optimipituus treeneille on 4 tuntia, missä ajassa asioihin pystytään pureutumaan tehokkaasti. Treenit järjestetään vähintään kerran viikossa. Niissä opitaan käyttämällä dialogia sekä luentoja, aivoriihitekniikoita tai pienryhmätyöskentelyä.

*Dialogi* on keskeinen väline treeneissä. Se on tehokas kommunikaatiomuoto, jossa jokaiselle osallistujalle tarjoutuu yhdessä muiden kanssa ajattelemisen avulla tilaisuuksia oppia entistä syvällisemmin tuntemaan itseään ja myös muuttumaan.

Yhdessä ajattelemisessa on olennaista, ettei yksilö pidä omaa kantaansa lopullisena vaan askeleena kohti loppuratkaisua. Erilaisuuden ymmärtäminen rikastuttaa dialogiin osallistujia, eikä ketään pakoteta.



Dialogin peruseriaatteina on kuunteleminen, kunnioitus, odotus ja suora puhe.

*Kuunteleminen* tarkoittaa syvällistä kuuntelemista, kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne sekä vaientaa vähitellen oma sisäinen hälinänsä.

Kun osoittaa *kunnioitusta*, näkee ihmisistä enemmän ja ymmärtää, että muilla on oikeus omiin mielipiteisiinsä.

*Odottaminen* tarkoittaa sitä, ettei omia ajatuksia tuoda esiin yksipuolisen vakaumuksen nojalla. Niitä ei kuitenkaan tukahduteta, vaan kärsivällisesti viivytetään oman mielipiteen muodostumista.

*Suora puhe* on oman itsensä ilmaisemista aidosti.



**Synnytyks on kollektiivinen näyttö yksilön ja tiimin osaamisesta.**

*Synnytyks* kehitettiin alun perin korvaamaan yksilökeskeiset tehtävät ja tentit. Tavoitteena on ratkaista toimeksiantajan ongelma ja tuottaa uutta tietoa määrättyssä ajassa. Tiimin jokainen jäsen osallistuu aktiivisesti synnytykseen. Kyse on joukkuehengestä ja yrittäjyydestä.

Synnytykset voivat olla 4-24 tunnin pituisia. Sovitussa ajassa etsitään ratkaisu ongelmaan ja valmistellaan esitys asiakkaalle. Tarkoituksena on löytää tiiminä yhdessä useita vaihtoehtoja.

Rajattu aika pakottaa työskentelemään tehokkaasti ja määrätietoisesti. Yleensä tiimi on vastuussa ulkopuoliselle asiakkaalle, joka arvioi onnistumisen.

## YKSILÖN OPPIMISEN TYÖKALUT

Yksilön oppimisen työkaluista *oppimissopimus* tehdään heti aloitettaessa ja aina syksyisin. Oppimissopimus on sitouttava, vakavasti tehty henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma. Kyse on sopimuksesta, jonka jokainen tiimin jäsen tekee itsensä, tiimin ja valmentajan kanssa. Sitä päivitetään jatkuvasti, ja sen mukaisesti opiskelija voi jakaa omia resurssejaan.

### Oppimissopimuksessa vastataan viiteen kysymykseen:

- 1) Missä olen ollut? (historia)
- 2) Missä olen nyt? (nykyhetki)
- 3) Mihin olen menossa? (tulevaisuus)
- 4) Kuinka pääsen perille? (keinot)
- 5) Mistä tiedän olevani perillä? (mittarit)

*Kehityskeskustelu* on säännöllinen, ennalta sovittu ajatustenvaihto, jonka avulla tarkistetaan, että organisaatiossa on puhuttu tarpeellisista asioista ja kuunneltu toista osapuolta. Se on myös katsaus tulevaisuuteen ja keino parantaa yhteistyötä.

Luotsi-toimintamallissa kehityskeskustelut käydään luottamuksellisesti valmentajan ja opiskelijan välillä. Ne järjestetään samassa aikataulussa oppimissopimuksen kanssa ja käyttäen hyväksi sen runkoa. Tulokeskustelu käydään aina opiskelijan tullessa mukaan toimintamalliin. Lisäksi tarvittaessa järjestetään lähtökeskustelu.

Projekteissa tehtävään käytännön työhön opiskelijat hakevat teoriapohjaa kirjallisuudesta. He lukevat jatkuvasti ja kirjoittavat *kirjaesseet* lukemansa pohjalta. Kirjojen valitsemisen apuna käytetään Tiimiakatemian päävalmentajan Johannes Partasen Yrittäjän ja valmentajan parhaat kirjat -kirjaa (Partus Oy), johon on koottu arvioinnit ja kirjapisteet yli tuhannesta kirjasta. Kirjapisteitä kootaan tutkinnon aikana vähintään 30, mikä vastaa 10 opintopistettä. Opiskelijan tulee lukea 10–30 kirjaa.

Esseissä analysoidaan ja pohditaan kirjan oppeja sekä sovelletaan niitä koskemaan oman yrityksen toimintaa. Esitystapa on vapaamuotoinen. Tärkeintä on, että opiskelija tuo esiin omia oivalluksiaan ja kehitysajatuksiaan, eikä vain referoi teosta.

Kirjaesseet ovat osa jokaisen henkilökohtaista *portfoliota*, jota täydennetään ja päivitetään jatkuvasti. Portfolioon kootaan tärkeimmät dokumentit tiimin ajalta, ja se toimii näyttönä oppimisesta.

Opiskelijat ovat itse vastuussa portfolioidensa kokoamisesta, ja ne esitellään osuuskunnalle puolivuositain. Ne ovat kaikkien nähtävissä joko yhteisellä muistitikulla tai paperiversioina.

#### Luotsi-toimintamallissa portfolioon sisältyvät:

- tiedot projekteista (listaus, projektisuunnitelmat, palauteraportit)
- oppimissopimukset
- kirjaesseet
- muut näytöt (lehtileikkeet, esitteet järjestetyistä tapahtumista ja referenssit)
- CV



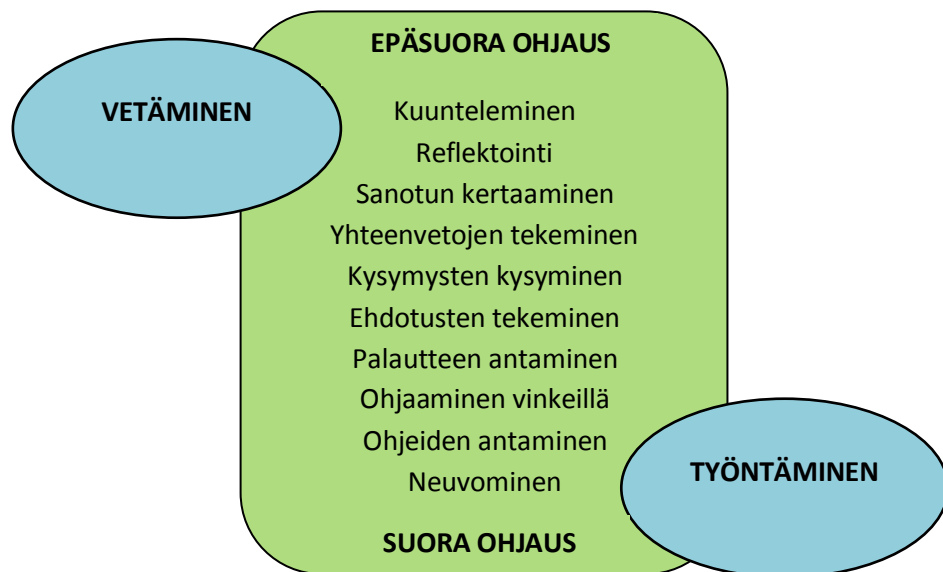
## 6. Ohjaus ja opetus

### Opettajan ja opiskelijan roolit muuttuvat.

Opiskelija ottaa aktiivisesti haltuun oman oppimisprosessinsa, ja opettajasta tulee ohjaaja. Opettajalle se merkitsee koko ammatti-identiteetin, ajattelutavan ja perspektiivin muutosta suhteessa opiskelijoihin, omaan työhön sekä työnjakoon opetuksessa.

Opettajat ovat valmentajia, jotka rakentavat yhdessä oppijoiden kanssa uudenlaista oppimisympäristöä. Valmentajan tehtävänä on tukea, kannustaa ja ohjata, mutta vastuu oppimisesta on opiskelijoilla itsellään. Valmentaja on osa tiimiä, joka pystyy hyvin valmennettuna olemaan omatoiminen ja itseohjautuva. Keskeinen tavoite on lisätä valmennettavan kyvykkyyttä siten, että tuloksena on pysyvä toimintatavan muutos, jolloin valmentajaa ei enää tarvita.

Hyvä valmennussuhde perustuu aina luottamukselle ja tasaveroiselle kumppanuudelle. Valmentajan ei tarvitse olla aiheen asiantuntija, vaan hänen erityisosaamisensa koskee valmennusprosessia.

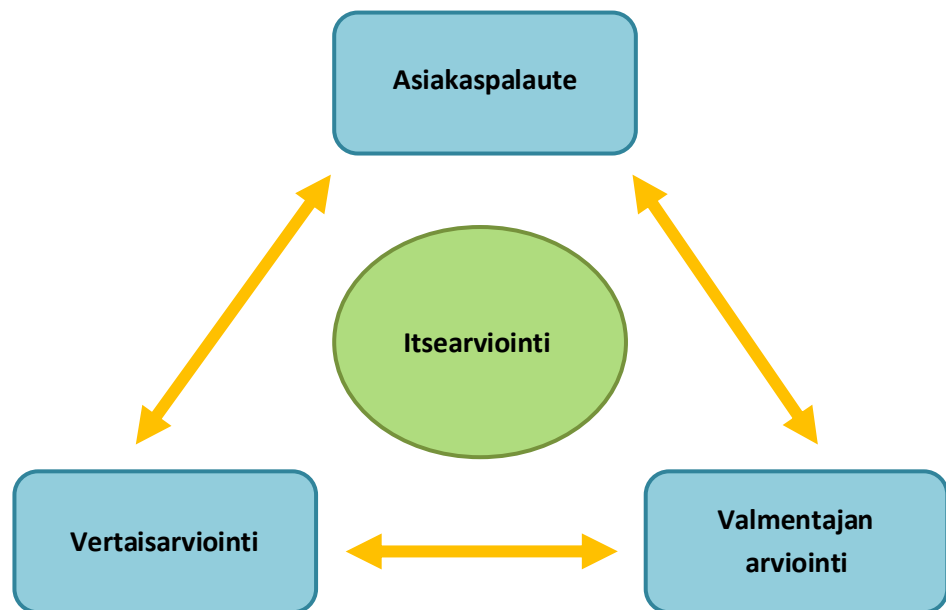


Suora ohjaus on neuvomista ja käskemistä. Sitä voidaan sanoa perinteiseksi opetustyyliksi, jossa opettajan tulee tietää kaikki. Työntämisellä tarkoitetaan opiskelijan ongelman ratkaisemista hänen puolestaan. Opettaminen on kuitenkin eri asia kuin oppiminen. Epäsuora ohjaus onkin päinvastaista: ei käsketä tai ohjata tiettyyn ratkaisuun. Vetäminen viittaa opiskelijan auttamiseen hänen omassa ongelmassaan. Oppiminen tapahtuu kokeilun ja virheiden kautta.

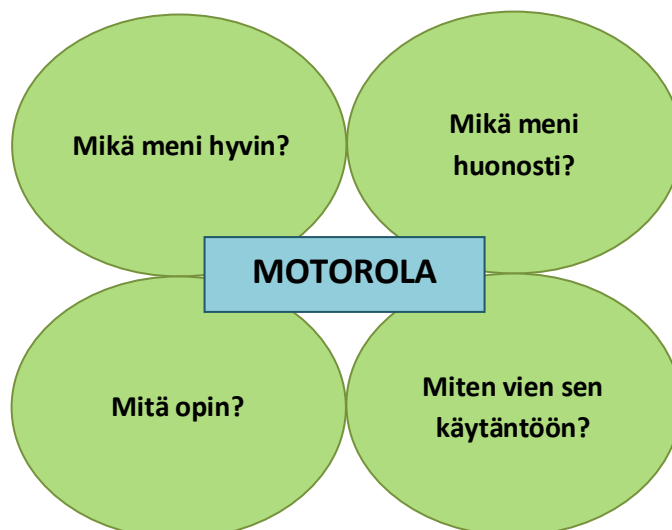
## 7. Osaamisen arviointi

Arviointi toteutetaan 360-mallin mukaan.

Projektien toimeksiantajat antavat asiakaspalautteen. Sen perusteella opiskelija antaa itselleen opintojaksosta arvosanan. Muut projektiryhmän tai osuuskunnan jäsenet kommentoivat sitä, ja lopuksi opettaja kokoaa arvioinneista lopullisen arvosanan opintosuoriterekisteriin.



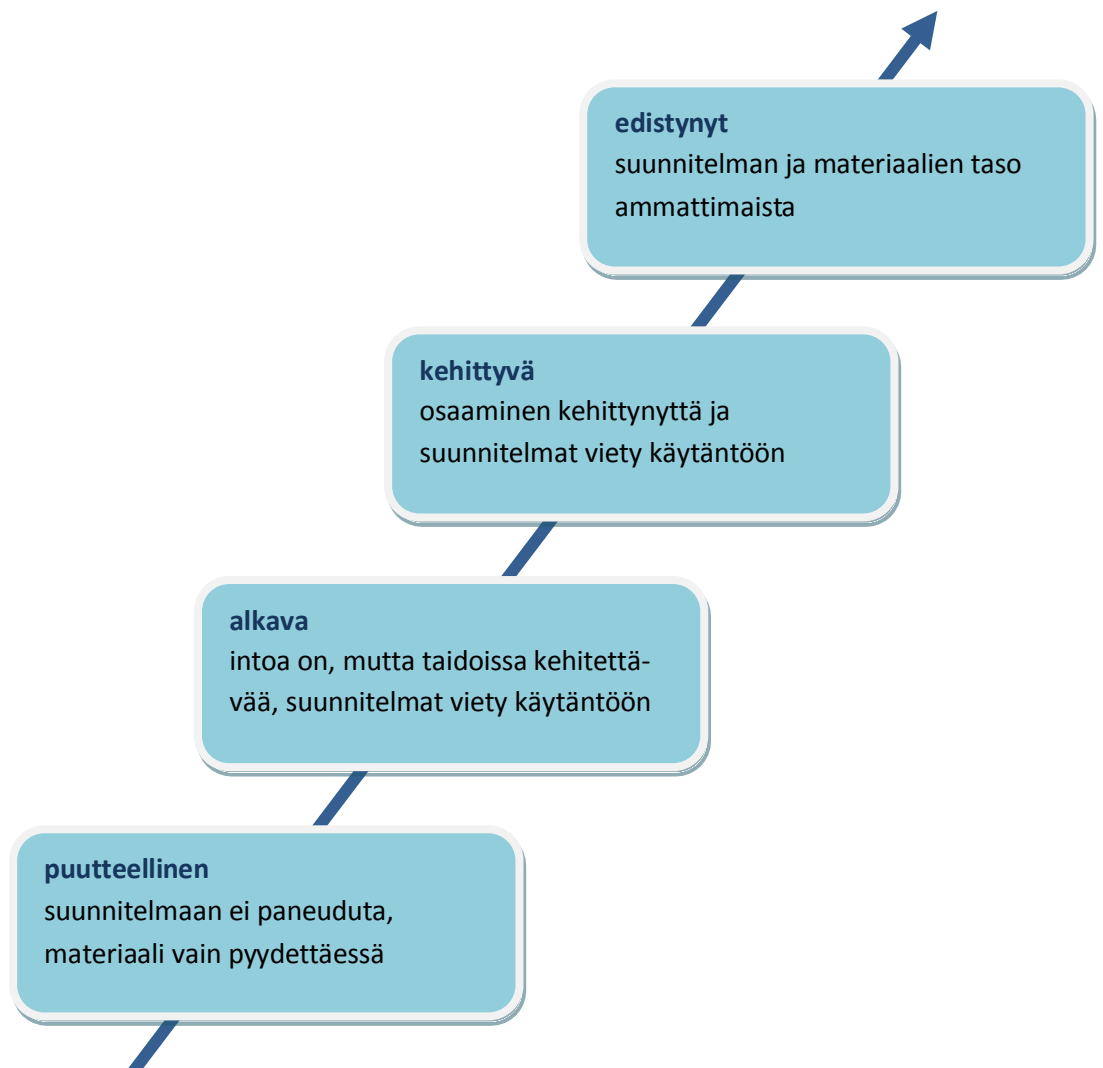
Itse- ja vertaisarvioinnin apuna sekä asiakasraporteissa käytetään niin sanottua Motorola-mallia, jonka avulla tarkastellaan tehtyjä projekteja.



Tiimin suoritustasoa mitataan kahdeksalla mittarilla. Opiskelijoiden kanssa arvioidaan nykytila, asetetaan tavoitteet ja peilataan tuloksia keväisin. Valmentaja kokoaa tuloksista yhteenvedon. Mittarit ovat:

1. Vuosittainen liikevaihto tiimin jäsentä kohden (ilman alv:tä)
2. Tiimin kirjapistekeskiarvo
3. Asiakaskäyntien määrä (kumulatiivinen)
4. Tehtyjen tarjousten määrä (kumulatiivinen)
5. Hyväksytyjen tarjousten määrä (kumulatiivinen)
6. Tiimiyrityksen markkinointisuunnitelma
7. Tiimiyrityksen markkinointimateriaalit
8. Tiimiyrityksen matkasuunnitelman kustannusarvio vs. kerätty rahamäärä

Kohdat 6 ja 7 arvioidaan asteikolla: puutteellinen, alkava, kehittyvä, edistynyt.



## 8. Toiminnan laadun mittaaminen

### Laatudokumentit ovat olennainen osa Luotsi-toimintamallia.

Toiminnan laatua mitataan Luotsi-toimintamallissa samoilla mittareilla kuin Saimaan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmässä. Luotsissa kerättyjä dokumentteja käytetään opetussuunnitelman ja toiminnan kehittämiseen sekä laadun varmistamiseen toiminnasta vastaavan henkilön johdolla.

#### Dokumentit Luotsi-toimintamallista

tulo-, kehitys- ja lähtökeskustelut, joista valmentaja kokoaa raportin  
 projektien asiakaspalautteet, joista valmentaja kokoaa raportin  
 oppimissopimukset  
 kirjaesseet  
 opintojaksopalautteet  
 monialaisen kehitystiimin palaverien muistiot  
 valmentajan kokoama yhteenveto tiimin suoritustasosta

#### Mittarit

valmistumisaika  
 keskeyttämisten määrä  
 osuuskuntatoiminnassa mukana olevien opiskelijoiden määrä  
 opintojaksopalaute  
 opintopisteet TKI-hankkeissa  
 toimeksiantajien palaute  
 työtilanne valmistuessa



## LÄHTEET

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Karjalainen, A., Lapinlampi, T., Jaakkola, E. & Alha, K. 2007. Opetussuunnitelman käsite. Teoksessa Karjalainen, A. (toim.) 2007. Akateeminen opetussuunnitelmatyö. Oulu: Oulun yliopisto – opetuksen kehittämissyke.
- Auvinen, P., Dal Maso, R., Kallberg, K., Putkuri, P. & Suomalainen, K. 2005. Opetussuunnitelma ammattikorkeakoulussa. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Helle, L., Tynjälä, P. & Vesterinen, P. 2004. Työelämäprojekti oppimisympäristönä. Teoksessa Tynjälä, P., Välimä, J. & Murtonen, M. (toim.) 2004. Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Vesterinen, P. 2003. Projektiopiskelu ja -oppiminen ammattikorkeakoulussa. Teoksessa Kotila, H. (toim.) 2003. Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Helsinki: Edita.
- Garavan, T. N. & Murphy, C. 2001. The co-operative education process and organisational socialisation: a qualitative study of student perceptions of its effectiveness. *Education & Training*. vol. 43, nro 6, sivut 281-302.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Hassinen, J. Yrittäjyysvalmentajat. Tausta aineistoa JAMK:in yrittäjyysvalmentajille. Powerpoint-esitys. Tiimiakatemia.
- Partanen, J. 2009. Välähdyksiä yksilön ja yhteisön oppimisesta. Partus -menetelmien taustateoriat sekä yksilönoppimisen ja tiimioppimisen keskeisimmät työkalut Tiimiakatemiassa. 2. uudistettu painos. Online-julkaisu. [Ladattu 20.11.2009]. Ei enää saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa).
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Cunningham, I. 1999. The wisdom of strategic learning. The self-managed learning solution. 2. painos. Hampshire, England: Gower.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa: Poikela, E. (toim.) 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Pasanen, H. 2000. Oppimisen ohjauksen tarve ammatillisessa aikuiskoulutuksessa. Teoksessa Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. (toim.) 2000. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2 – ohjauksen toimintakentät. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Räsänen, M. 2007. Johdanto – miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Downey, M. 2003. Effective coaching – lessons from the coach's coach. 2. painos. USA: Cengage Learning.