

Tämä on rinnakkaistallenne.

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat *saattavat poiketa* alkuperäisestä julkaisusta.

Julkaisun tekijä(t): Kilpilampi, Siru; Mäenpää, Kati; Rosenius, Päivi

Julkaisun nimi: Työnohjaus opinto-ohjaajan työhyvinvoinnin tukena

Julkaisuvuosi: 2023

Versio: Julkaistu versio

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kilpilampi, S., Mäenpää, K. & Rosenius, P. (2023). Työnohjaus opinto-ohjaajan työhyvinvoinnin tukena. *Opinto-ohjaaja*, (1) s. 22-25. Haettu 17.2.2023 osoitteesta

<https://issuu.com/opinto-ohjaaja-ammattilehti>

# Työnohjaus opinto-ohjaajan työhyvinvoinnin tukena

Opinto-ohjaaja on sosiaalisten tilanteiden ja vuorovaikutuksen ammattilaisena läsnä päivittäin erilaisissa vaihtelevissa kohtaamisissa, jotka edellyttävät asettumista kielen ja läsnäolon kautta rakentuviin uutta todellisuutta luoviin tilanteisiin ohjattavien kanssa. Ohjaustyössä ohjattavan toimijuuden tukeminen sekä uuden löytämisen ja näkemisen mahdollistuminen edellyttävät opinto-ohjaajalta samanaikaisesti sekä “yhdessä ihmettelevää” että “tietävää” roolia ja läsnäolevaa taitoa, jossa pysähdytään ohjattavan lähtökohdista nousevien teemojen äärelle, instituutionaalaisia ja “muuta” todellisuutta unohdettamatta. Lisäksi ohjaustyössä päivittäin vaihtuvat moninaiset kohtaamiset altistavat erilaisiin tunnetiloihin, kuten esim. epävarmuuden ja riittämättömyyden sietämiseen, ja toisaalta kohtaamisissa syntyvään voimaantumisen tunteeseen. Opinto-ohjaaja on työssään yksilö- ja ryhmäohjauksen asiantuntija, jonka työn ideaalina on ohjaustilanteissa toimia ohjattavan/-vien tukena heidän etsiessä uusia mahdollisuuksia uuden todellisuuden rakentumiselle ja tulevaisuuksien näkyväksi tekemiselle.

Kun opinto-ohjaajien työtä tarkastellaan edellä olevista lähtökohdista, niin olisiko tarpeen pysähtyä ohjaajan työhyvinvoinnin äärelle ja kysyä: “Miten työnohjaus työskentelymuotona voisi toimia opinto-ohjaajan työhyvinvointia proaktiivisesti ja ylläpitävänä voimaannuttavana tilana, jossa ohjaustyön haasteita ja onnistumisia saa työnohjaajan tuella jakaa joko yksilötyönohjauksessa tai kollegiaalisesti ryhmä-/yhteistyötyönohjauksessa?” Tässä artikkelissa pysähdymme kysymyksen virittämänä tarkastelemaan ja kuvaamaan työnohjausta työhyvinvointia ylläpitävänä työmuotona ja esittelemme kahden eri ammattikorkeakoulun ryhmätyönohjauksen mallit opinto-ohjaajien työn tukena.

## Mitä on työnohjaus?

Työnohjaus on tulkintojen tekemiseen perustuva tavoitteellinen oppimisprosessi ja työmenetelmä, jossa päämääränä on yksilön tai yhteisön toiminnan ja kulttuurin merkitysten syvällisempi ymmärtäminen sekä uudistava oppiminen. Työnohjauksessa on kyse työn tutkimisesta ja siitä oppimisesta. Keskeisinä periaatteina ovat dialogisuus, osallisten kuunteleminen, kuulluksi tuleminen ja kunnioittaminen sekä arvostava kohtaaminen, rakentava kriittisyys, reflektiivisyys ja luottamuksellisuus.

Työnohjauksessa dialogisuus ja reflektiivisyys ovat tutkivaa vuoropuhelua itsen ja toisten kanssa, jolloin osallistujille tarjoutuu mahdollisuus pysähtyä omien käsitysten, kokemusten ja ymmärryksen analyttiseen tarkasteluun sekä kollektiivisen jakamisen kautta uudistuviin näkökulmiin ja itsereflektion syvenemiseen. Työnohjaus siis palvelee asiakkaan tavoitteita ja siinä pyritään selkiyttämään osallistujien työ- ja oppimistavoitteita, työolosuhteiden piirteitä, työssä kuormittavia seikkoja sekä oman persoonan ja työminän välisiä piirteitä. Parhaimmillaan työnohjaus auttaa tiedostamaan omia toimintatapoja ja tiedostamisen avulla säätelemään, kehittämään sekä muuttamaan ja hallitsemaan paremmin omaa työtoimintaa.

*Parhaimmillaan työnohjaus auttaa tiedostamaan omia toimintatapoja ja tiedostamisen avulla säätelemään, kehittämään sekä muuttamaan ja hallitsemaan paremmin omaa työtoimintaa.*

Yhteisöllinen, toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö, rakentuu yksilöiden kunnioittamiselle, avoimuudelle, toisia

kunnioittavalle vuorovaikutukselle ja luottamukselle. Työhyvinvoinnin rakentumisen ja ylläpitämisen näkökulmasta työnohjaus tarjoaa työyhteisölle tilan, jossa luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä saa jakaa ja työstää työhön liittyviä kokemuksia, tilanteita (case-työskentely), tunteita ja ajatuksia sekä tulla kuulluksi ja nähdäksi samalla yhteisöllisesti ja yksilönä. Parhaimmillaan työnohjaus palvelee koko työyhteisön ammatillista kasvua ja kehittymistä; työssä jaksamista, muutosten hyödyntämistä oppimisessa, reflektiivisen työotteen kehittymistä, yksilöllisen ja yhteisöllisen ajattelun sekä toiminnan muutosta näkökulmien vaihtamisen ja vaihtumisen myötä.

Työnohjaus on ohjattua työskentelyä ja prosessissa työnohjaajan rooli on keskeinen. Ammattimaisesti toimivalla työnohjaajalla onkin vankka itsetuntemus, jonka kautta hänen on mahdollista tarkastella osallisten esiin nostamia asioita/teemoja ulkopuolisen silmin ja toimia työskentelyn ohjaajana, niin että prosessin omistajuus säilyy työnohjausryhmällä. Hänen vastuullaan on rakentaa työnohjaustapaamisista ja -prosessista dialoginen tila, joka tarjoaa osallistujille “yhdessä ajattelemisen” mahdollisuuden. Työnohjaajan on työssään tärkeää pohtia sitä, miten dialogin ja reflektion avulla osallistujien kokemuksille muodostetaan tutkimisen ja tulkinnan keinoin merkitys sekä miten kokemukset otetaan tietoiseen tarkasteluun ja hyödynnetään merkityksellisinä tapahtumina uudistuvassa ja näkökulmia muuttavassa prosessissa. Työnohjaajalle dialogisuuden ja vastavuoroisuuden ymmärtäminen on merkityksellistä, koska dialogissa toisten kanssa pyritään tavoittamaan merkittävä ajattelumuutos, miten tulisin itse paremmin ymmärretyksi -ajattelusta, miten ymmärtäisin paremmin itseäni ja muita -ajatteluun.

# Opinto-ohjaajien työnohjauksen malleja ja kokemuksia ammattikorkeakouluista

## Opinto-ohjaajien työnohjaus Oamkissa

Oulun ammattikorkeakoulussa on järjestetty opinto-ohjaajille työnohjausta jo noin kymmenen vuoden ajan. Työnohjaus on toteutunut ryhmämuotoisena ja työnohjaajina ovat toimineet sosiaali- ja terveysalan yksikön työnohjaajiksi koulutautuneet lehtorit.

Tähän artikkeliin kootut tiedot opinto-ohjaajien työnohjauksesta perustuvat opinto-ohjaajien työnohjaajan haastatteluun (kysely) ja tekstissä olevat sitaattit ovat opinto-ohjaajien työnohjaukseen osallistuneilta anonyymisti kerättyjä vastauksia kysymykseen: ”Millainen merkitys opinto-ohjaajien työnohjauksella on ollut työllesi?”

## Työnohjauksen toteutus

Tämänhetkisen työnohjauksen teoreettisina taustoina ovat kokemuksellinen oppiminen ja ratkaisukeskeisyys. Teoreettiseksi perustaksi on tunnustettavissa myös kognitiivisen viitekehyksen periaatteita. Työnohjaajan toimintaa ohjaavana periaatteena on opinto-ohjaajan oman työhyvinvoinnin edistäminen ja heidän toimintansa kunnioittaminen.

Alkuvuosina työnohjaus toteutettiin fyysisesti paikan päälle osallistuen, mutta nykyisin se toteutuu hybridimallilla. Osallistujat voivat valita haluavatko tulla työnohjaukseen paikan päälle vai osallistuvatko etäyhteydellä. Koronarajoitusten aikana työnohjaus tapahtui kokonaan etäyhteyksin.

Työnohjaukseen osallistuu säännöllisesti kahdeksan henkilöä. Kaikki osallistujat toimivat tavalla tai toisella opinto-ohjauksen tehtävissä. Heistä kuusi tekee päätoimisesti opinto-ohjaajan työtehtäviä. Yhden osallistujan työtehtävistä opinto-ohjaus muodostaa vain osan ja yhden työtehtävät liittyvät pääosin opetuksen suunnitteluun. Opinto-ohjaajat saavat käyttää työnohjaukseen työtuntejaan tai mikäli he ovat osa-aikaisia opinto-ohjaa-

jia saavat he tuntiresurssia työnohjaukseen.

“Olen osallistunut työnohjaukseen noin 10 vuotta. Työnohjaus tukee työssäjaksamista. Samalla saan vertaistukea muilta opinto-ohjaajilta, kun yhdessä mietimme haastavia opiskelijacaseja.”

*“Olen osallistunut työnohjaukseen noin 10 vuotta. Työnohjaus tukee työssäjaksamista. Samalla saan vertaistukea muilta opinto-ohjaajilta, kun yhdessä mietimme haastavia opiskelijacaseja.”*

## Työnohjauksen eteneminen

Opinto-ohjaajien työnohjaus toteutuu kerran kuukaudessa. Yhden kerran kesto on yksi ja puoli tuntia. Tyypillinen työnohjauskerta etenee pääpiirteissään seuraavasti. Työnohjauksen alussa annetaan osallistujille mahdollisuus kertoa vapaaehtoisuuteen perustuen aiheesta, jonka osallistuja mahdollisesti haluaa tuoda yhteiseen keskusteluun. On tärkeää, että aluksi kuullaan jokaisen osallistujan ”ääni” ja ne tunnelmat, jotka kullakin juuri sillä hetkellä on. Käsiteltäväksi otettava asia on usein jo jollakin mielessä valmiina ja luontevalla tavalla se saa keskustelussa tilan.

“Ennen työnohjausta luonnostaan reflektoin omaa työtäni. Tämä pysähtyminen avaa aina silmiä ja auttaa osaltaan huomaamaan olennaisen ja myös kipukohdat arjen toimissa.”

Asian käsittely etenee työnohjaajan ammatillisesti keskustelua ohjaten. Opinto-ohjaajat ottavat aktiivisesti osaa keskusteluun, jossa käsiteltävää asiaa pohditaan. Työnohjaaja tekee tarkentavia kysymyksiä, esittää ratkaisuvaihtoehtoja tai tuo esiin näkökulmia, jotka ovat yhteydessä

ratkaisuun. Työnohjausryhmän yhteisen keskustelun ja vertaistuen merkitys on suuri erityisesti ratkaisujen toimivuuden pohdinnassa ja työskentelyolosuhteiden tarkastelussa. Työnohjauksen loppupuolella ratkaisuvaihtoehdot tiivistetään ja tilanteen keskusteluun tuonut henkilö tarkentaa, miten on hyvä edetä.

“Mahdollisuus saada eri näkökulmia ja vertaistukea, miten edetä erityisen haastavassa ohjaustilanteessa.”

## Käsiteltävät aiheet

Opinto-ohjaajien aiheet työnohjauksissa liittyvät useimmiten opiskelija-asioihin. Toisinaan pohditaan myös yhteistyökykyä ammattikorkeakoulun sisällä ja ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin liittyen. Lisäksi usein tulee esiin kehitysideoita esimerkiksi opinto-ohjaajien yhteistyön tiivistämiseen liittyen. Käsiteltäväksi otettavia aiheita ei virallisessa työnohjaussopimuksessa ole rajattu, mutta aiheet keskittyvät luontevalla tavalla juuri opiskelija-asioihin, yhteistyö- ja myös organisaation muutoksista johtuviin kysymyksiin.

*“On tärkeää, että aluksi kuullaan jokaisen osallistujan ”ääni” ja ne tunnelmat, jotka kullakin juuri sillä hetkellä on.”*

“Voi jakaa vaikeita, vaitiolovelvollisuuden alaisia asioita turvallisesti -> kuorma kevenee. Saa hyviä neuvoja ja voi yhdessä pohtia kuinka edetään vaikeissa opiskelijatapauksissa (mm. päihteet, mielenterveys ja häiriökäyttäytyminen).”

## Kokemuksia työnohjauksesta

Työnohjaajan mukaan työnohjaukseen osallistuvat ovat ryhmädynamiikaltaan hyvin toimiva ryhmä. Tämä edesauttaa toiminnan sujuvuutta työnohjauksessa ja myös sen tuloksellisuutta.

“Se on tärkeä mahdollisuus työssä poh-



dituttavien asioiden ääneen sanomiseen ja jakamiseen samanlaista työtä tekevien kanssa. Se vahvistaa me-henkeä.”

Kaiken kaikkiaan työnhajaajan arvi-  
on mukaan opinto-ohjaajien työnh-  
jauksessa toteutuu ratkaisukeskeisyys  
hienosti, koska vahvuuksiin perustu-  
va, ratkaisuja hakeva työote on myös  
opinto-ohjaajien tapa tehdä työtä.  
Työnohjaustilanteissa syntyneitä ideoita  
viedään eteenpäin ja niitä hyödynnetään  
käytännössä. Opinto-ohjaajilla on  
työssään mahdollisuus yhteisiin keskus-  
teluhetkiin vähän, joten työnohjaus on  
tärkeä pysähtymisen paikka ja toisensa  
kohtaamisen tila. Työnohjaus on erin-  
omainen kehittämisideoiden synty-  
misen foorumi. Näitä kaikkia kokemuksia  
vahvistavat hyvin myös opinto-ohjaaji-  
en omat arviot työnhajausten merki-  
tyksellisyydestä.

“Se on keventänyt työn tuomaa henkistä  
kuormitusta ja sieltä on saanut käytän-  
nön neuvoja muilta.”

### Opinto-ohjaajien työnohjaus LABssa

Lahdessa ja Lappeenrannassa toimi-  
van LAB ammattikorkeakoulun Hen-  
kilöstö- ja koulutussuunnitelmassa  
(2021-2022) on kirjattu henkilöstölle  
mahdollisuus saada työnohjausta. LAB  
opinto-ohjaajilla oli entuudestaan koke-  
musta työnohjauksesta ja viime keväällä  
2022 ohjaustilanteissa koetut haasteet  
herättivät uudestaan tarpeen työohja-  
ukselle. Keskustelussa lähiesimiehen ja  
työsuojeluvastaavan kanssa todettiin,  
että opinto-ohjaajan haastavimpien  
ohjausten kuormittavuudesta johtuen  
työnohjausten aloittamiselle on perus-  
teet. Keväällä 2022 LAB opinto-ohjaajat  
alkoivat etsiä sopivaa työnohjaajaa. Oh-  
jaajaksi kutsuttiin Ulla Klemola, joka on  
Suomen Työnohjaajat ry:n hyväksymä  
voimavarakeskeinen työnohjaaja. Ullal-  
la on vahvaa osaamista tunne- ja vuo-  
rovaikutustaitojen kouluttajana. Työn-  
ohjausta järjestetään kevatlukaudella  
2023 ryhmäohjauksena (3 krt) ja yksilö-  
ohjauksena (3 krt), ohjauskerta on 1,5 h.

### LAB opinto-ohjaajien tarve työnohjaukselle

Opinto-ohjaajan työssä suurin osa oh-

jaustilanteista sujuu hyvin ja rutiinit  
ja ohjaustyön kokemus tulevat avuksi  
arjen kohtaamisissa. On kuitenkin het-  
kiä, jolloin ollaan tekemisissä vahvojen  
tunteiden kanssa. Opiskelija voi kokea  
turhautumista ja paineita opintojen  
etenemiseen liittyen tai hänen elämän-  
tilanteestaan johtuen hetkiin nousee  
mukaan vaikeita tunteita. Opinto-oh-  
jaajan kokemaa tunnekuormitusta on  
aika ajoin tärkeää keventää jakamalla  
kokemuksia ryhmäohjauksessa, valmis-  
telemalla tulevia vaikeita kohtaamisia  
ennakkoon esim. tietoisuustaidoilla ja  
yhdessä pohdittuja toimintatapoja hyö-  
dyntämällä.

*Opinto-ohjaajan  
kokemaa tunnekuormitusta  
on aika ajoin tärkeää keven-  
tää jakamalla kokemuksia  
ryhmäohjauksessa, valmis-  
telemalla tulevia vaikeita  
kohtaamisia ennakkoon esim.  
tietoisuustaidoilla ja yhdessä  
pohdittuja toimintatapoja  
hyödyntämällä.*

Opinto-ohjaajan toimenkuva sijoit-  
tuu korkeakoulussa monien toiminto-  
jen ja henkilöstöryhmien risteyskoh-  
taan – opinto-ohjaajan on siksi tärkeää  
muistaa, mikä on ohjaukseen liittyvää  
perustehtävää. Tässä piilee riski opinto-  
ohjaajan työnhallinnalle, jaksamiselle ja  
työhyvinvoinnille, sillä huomaamattaan  
voi alkaa työskennellä sellaisten asioi-  
den parissa, jotka eivät kuulu opinto-  
ohjaajan tehtäviin.

Opinto-ohjaajan työ LAB amk:ssa on  
näköalapaikka, jossa on mahdollisuus  
nähdä korkeakoulun toimintaympäris-  
töä laajalti ja myös osallistua aktiivisesti  
erilaisten prosessien kehittämistyöhön.  
Työnohjaus tarjoaa tilaisuuden sel-  
keyttää, mitkä asiat ovat toimenkuvan  
perustehtävään kuuluvia ja millaisissa  
tilanteissa riittää, että herättää kehittä-  
miskohteita yhteiseen keskusteluun.

### Kokemuksia työnohjauksesta

Opinto-ohjaajat Susanna Lesch ja Tarja  
Taurula ovat kokeneet tärkeäksi työnh-

jauksesta saamansa tuen. He pitävät yksilö- ja ryhmänohjausten vuorottelua työnhajausten toimivana:

- Yksilöohjauksessa on helpompi avau-  
tua omista ajatuksista, vahvuuksista ja  
heikkouksista, kun ei tarvitse huolehtia  
vievänsä puheellaan muiden yhteistä  
aikaa. Näin myös työnohjaajalle syntyy  
syvempi yhteys ohjattaviin, kun kah-  
denkeskisissä tapaamisissa päästään  
jokaisen opinto-ohjaajan työtilanteeseen  
syvemmillä. Työnohjaaja tutustuu  
ohjattaviinsa pitkäjänteisesti ja silloin  
myös ryhmänohjaustilanteissa hän voi  
huomioida erilaiset persoonallisuudet  
ja yksilölliset haasteet paremmin ja  
hyödyntää tätä tietoa, kun kehitetään  
tiimin toimintaa. Opinto-ohjaajan oma  
kasvuprosessi etenee samalla kun tiimin  
toiminta vahvistuu. Näin yksilö- ja  
ryhmätapaamiset tukevat ja vahvistavat  
toisiaan, pohtivat LAB opinto-ohjaajat.

### Työnohjaajan näkökulmia

Työnohjaaja Ulla Klemola, miten mie-  
lestäsi työnohjaus toimii ohjaustyön  
tukena?

- Ohjausalan ammattilaisten työ on  
vaativaa ihmissuhde-, tieto- ja asian-  
tuntijatyötä, jota työnohjaus voi tu-  
kea monin tavoin. Työnohjaus voi olla  
väline oman työn ja toimintatapojen  
jäsentämisessä ja kehittämisessä. Työn-  
ohjaus auttaa omista kuin organisaation  
muutosprosesseissa ja vahvistaa ohjauk-  
seen osallistuvan ammatti-identiteettiä.  
Näiden lisäksi työnohjausta tarvitaan  
hyvinvoinnin suojelemiseen. Ohjaustyö  
ihmisten parissa kasvattaa helposti työ-  
määrää ja lisää työstä tulevaa kuormi-  
tusta. Työnohjaus suojelee yksinjämi-  
seltä, auttaa priorisoimaan ja voimaan  
paremmin niin yksilöinä kuin yhteisö-  
inä. Lisäksi työyhteisön jäsenet hyötyvät  
työnohjauksesta tilanteissa, joissa risti-  
riidat ja vaikeudet vuorovaikutuksessa  
vaikeuttavat yhteistyötä.

### Miten LAB-työnohjausmalli rakentui?

- LAB-amk:n opotiimin työnohjaus-  
malli luotiin yhdessä opinto-ohjaajien  
kanssa ja sitä muokattiin matkan var-  
rella heitä parhaiten palvelevaksi. Järjes-  
timme yksilö- ja ryhmätyönohjaukset



lukuvuoden mittaisena ketjuna niin, että henkilökohtainen ja tiimin työnohjaus lomittuvat toisiinsa. Ideana oli mahdollistaa prosessi, joka edistää sekä yksilöllisiä että tiimin yhteisiä tavoitteita ja vahvistaa hyvinvointia työssä. Sisällytimme ryhmätapaamisiin myös tietoa ja työkaluja tunnetaidoista, joita opinto-ohjaajat sitten soveltavat omissa kohtaamisissaan. Jokainen työnohjauskerta tarjoaa aina myös tilan akuuttien työn haasteiden käsittelylle, kuvaa Ulla Klemola.

*Ohjausalan ammattilaisten työ on vaativaa ihmissuhde-, tieto- ja asiantuntijatyötä, jota työnohjaus voi tukea monin tavoin. Työnohjaus voi olla väline oman työn ja toimintatapojen jäsentämisessä ja kehittämisessä.*

### **Miten työnohjausprosessi on LAB opinto-ohjaajien kanssa on mielestäsi edennyt?**

• Työskentely LAB opinto-ohjaajien kanssa on ollut yhteisen ajattelun ja jakamisen keidas. Jokaisen tietotaito on tuonut tarvittavaa ravintoa haasteellisiin asioihin. Jos joku on ymmällään, toiset tukevat. Yksilölliset tapaamiset ovat puolestaan tarjonneet opinto-ohjaajalle aivan oman ajan ja paikan. Silloin ei ole tarvinnut olla ketään toista varten. On tilaa omille kysymyksille, haparoiville mietteille, iloille ja suruille. Yhdessä työnohjaajan kanssa keskustellen alkaa avautua uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Oma toimijuus vahvistuu ja sydän saa hengähtää.

### **Lopuksi**

Työnohjaus on organisaation muuta ohjaustoimintaa tukeva ja täydentävä ohjauskäytäntö, jonka avulla voidaan edistää työyhteisön ja organisaation tarkoituksenmukaista toimintaa sekä edistää organisaatiokulttuurin myönteistä muodostumista. Tavoitteena on työntekijän työorientaation kehittyminen oppimisen ja kehittämisprosessissa, jossa työntekijän pätevyys ja itseymmärrys muotoutuvat ja uudistuvat. Työnohjaus tarjoaa yksittäiselle työntekijälle mahdollisuu-

den, joko itsenäisesti tai ryhmänä/yhteisönä, oman ammatillisen toiminnan ja subjektiivisen elämänalueen välisen suhteen voimavarakeskeiseen tarkasteluun. Toimintana työnohjaus perustuu työnohjaajan ja työntekijän/työntekijäryhmän keskinäiseen vuorovaikutukseen, jossa sisältönä on työstä nousevien arki-kokemusten, motivaation ja toiminnan tarkasteleminen suhteessa institutionaalisen toimintajärjestelmän vaatimuksiin.

Artikkelissa kuvatut kokemukset ja käytännöt osoittavat työnohjauksen merkityksen ja vaikuttavuuden opinto-ohjaajien työhyvinvoinnin tukena. Edellä kuvattujen esimerkkien valossa voidaan todeta, että opinto-ohjaajien vahvistuneen työhyvinvoinnin kautta työnohjauksen vaikuttavuus välittyy korkeakoulun yhteisölliseen toimintaan ja opiskelijoiden laadukkaaseen ohjauksen toteutumiseen.

### **Lähteet**

Alhanen, K. (toim.), 2016. Työnohjauksen käsikirja. Aretai Oy.  
Berger, P. L. & Luckman, T., 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Gaudeamus Oy.  
Isaacs, W., 1999, Dialogue and the art of thinking. A pioneering approach to communication. Business and in Life, USA, Currency  
Kupiainen, P., 2022. Työnohjaus ja coaching. Tukea työssä onnistumiseen. Gaudeamus Oy.  
Ojanen, S., 2001. Ohjauksesta oivalukseen. Ohjausteorian kehittäjä. Palmenia-kustannus, Saarijärven Offset Oy.  
Punkanen, T., 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Tammi Oy.  
Vehviläinen, S., 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Gaudeamus Oy.

### **Teksti:**

Kilpilampi Siru, opinto-ohjaaja, LAB ammattikorkeakoulu, korkeakoulutoimikunta

Mäenpää Kati, lehtori, opinto-ohjaaja, Oulun ammattikorkeakoulu, korkeakoulutoimikunta

Rosenius Päivi, yliopisto-opettaja, opinto-ohjaaja, työnohjaaja, Itä-Suomen yliopisto, Ohjauksen koulutus, korkeakoulutoimikunta