

Heli Bergström (toim.)

TIETOJOHTAMISESTA OPETUSSUUNNITELMIIN JA PEDAGOGISIIN RATKAISUIHIN



Euroopan unionin rahoittama –
NextGenerationEU

XAMK KEHITTÄÄ 216

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI, KOUVOLA 2023

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Pixabay

Taitto ja paino: Grano Oy

ISBN: 978-952-344-528-4 (PDF)

ISSN: 2489-3102 (PDF)

julkaisut@xamk.fi

TIIVISTELMÄ

Heli Bergström

Tämä julkaisu on jaettu kolmeen osa-alueeseen, joista kukin esittelee erilaisen näkökulman Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön toimintaan.

Yhtenä opetettavana teemana on tietojohdaminen, johon liittyvä projekti on parhaillaan meneillään. Tietojohdamiseen historia ja käsitteiden avaus taustoittavat tietojohdamisen teemaa. Tietojohdamiseen liittyen tässä julkaisussa on kolme artikkelia.

Olemme myös keskellä opetussuunnitelmatyötä, ja tavoitteena on uudistettujen opetussuunnitelmien käyttöönotto vuonna 2025 alkavissa koulutuksissa. Opetussuunnitelmien uudistusta ja opetussuunnitelmatyötä tarkastellaan kolmessa artikkelissa.

Pedagogiset ratkaisut syntyvät usein rohkeiden kokeilujen myötä. Esimerkkeinä kokeiluista ovat käyttäjälähtöinen työelämäprojekti, roolipeli ja coachingtaidot, jotka kaikki tukevat opiskelijoiden menestymistä työelämässä. Tässä julkaisussa esitellään näiden teemojen opetuksessa sovellettavia pedagogisia ratkaisuja.

Tämä julkaisu on tarkoitettu edellä mainituista teemoista kiinnostuneille, niiden parissa työskenteleville ja niitä kehittäville opettajille, tutkijoille ja esimerkiksi opetuksen hallinnollisissa rooleissa työskenteleville. Julkaisu tarjoaa myös katsauksen teemoja vähemmän tuntevalle sekä ammattikorkeakouluissa että liike-elämässä. Työelämässä julkaisusta hyötyvät erityisesti henkilöt, jotka työssään pohtivat, suunnittelevat ja toteuttavat erityisesti oppimiseen ja pedagogiaan liittyviä asioita.

ABSTRACT

Heli Bergström

This publication is divided into three sections, each presenting a different perspective on the operations of the South-Eastern Finland University of Applied Sciences Business Studies Unit.

The first section addresses one of our taught themes of information management and a related ongoing project. There are three articles in this publication about information management. History of information management and the opening of concepts underpin the theme of information management.

We are in the middle of reforming our curriculum, and the goal is to introduce the revised curricula starting in 2025. The curriculum work and reform are examined in three articles.

Pedagogical innovations are often born through bold experiments. Examples of experiments are a user-oriented working life project, a role-playing game, and coaching skills, all which support students' success in working life. This publication presents these pedagogical innovations applied in teaching.

This publication is intended for teachers, researchers, administrators, innovators and developers, and others interested in the themes. The publication provides an overview for those less familiar with the themes, both in universities of applied sciences and in business life. In working life, people who think, plan, and implement issues related to learning and pedagogy will especially benefit from the publication.

KIRJOITTAJAT

Kaikki kirjoittajat työskentelevät Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä.

HELI BERGSTRÖM (TKT, KM, MBA) työskentelee digitaalisen liiketoiminnan yliopettajana ensimmäistä vuottaan Xamkissa. Tämän julkaisun toimittamisen lisäksi Heli ohjaa amk- ja yamk-opinnäytetöitä, kirjoittaa artikkeleita ja hankehakemuksia TKI-toiminnassa sekä opettaa digitaalisen liiketoiminnan, liiketoiminnan kehittämisen ja tutkimusmenetelmien opintojaksoilla.

PÄIVI HURRI (KTL, DI) työskentelee lehtorina ja toimii mm. projektipäällikkönä tietojohdamisen TKI-projektissa. Päivi opettaa projektinhallintaa ja tietojohdamista. Taloon Päivi on aikoinaan tullut opettamaan tietotekniikkaa, joka on vuosien varrella vaihtunut muuhun opetukseen ja työhön.

PIA JÄÄSKELÄINEN (KTM) työskentelee digitaalisen markkinoinnin lehtorina ja koulutusvastaavana. Markkinoinnin ja tutkimus- ja kehittämisosaamisen opintojaksojen opetuksen lisäksi hän kirjoittaa artikkeleita, sekä ohjaa amk- ja yamk-opinnäytetöitä suomeksi ja englanniksi. Lisäksi hän toimittaa Xamkin englanninkielistä Beyond-julkaisua.

SATU PELTOLA (KTT) työskentelee yliopettajana, ohjaa opinnäytetöitä ja opettaa liiketalouden ja yhteisten opintojaksoja, joista erityisesti tutkimus- ja kehittämismenetelmien opetukset ovat lähellä sydäntä.

KIRSI SOULAMO (KTM) työskentelee lehtorina yrittäjyyden, myynnin ja digimarkkinoinnin parissa Xamkissa. Kirsi ohjaa myös opiskelijoita ja opinnäytetyöntekijöitä, sekä tutkii rohkeutta, sen mittaamista ja kehittämistä väitöskirjaansa varten.

SISÄLTÖ

Tiivistelmä	3
Heli Bergström	
Abstract	4
Heli Bergström	
Kirjoittajat	5
Julkaisun artikkelien esittely	7
Heli Bergström	
Liiketalous on aina valmiina muutokseen	11
Pia Jääskeläinen	
Osa 1: Tietojohtaminen – historiasta käsitteisiin ja data-analytiikkaan	19
Tiedolla johtamisen lyhyt historia	20
Päivi Hurri	
Tietojohtaminen, käsitteiden labyrintti – pohdintoja tietojohtamisesta ja osaamisen johtamisesta	26
Heli Bergström	
Tietojohtaminen ja data-analytiikka – osaajakoulutus koulutuksen kehittäjänä	37
Päivi Hurri	
Osa 2: Opetussuunnitelmat – rakenteesta johtamiseen	43
Ryhdykkäät raamit herättävät henkiin toteutuksen sisällön	44
Pia Jääskeläinen	
Mikä minusta valmistuttuani tulee?	56
Pia Jääskeläinen	
Opetussuunnitelmatyö edellyttää johtamista ja onnistuessaan kehittää pedagogiaa ja työyhteisöä	62
Heli Bergström	
Osa 3: Pedagogiset ratkaisut – oppimisalustasta roolipeleihin ja coachingtaitoihin	71
Unelmien Learn: Millainen Learn-alusta tukee parhaiten Xamkin data-analytiikan opiskelijoiden oppimista?	72
Satu Peltola	
Learning B2B personal selling skills through role-play and a sales competition – how to inspire, facilitate and empower self-efficacy, personal growth, and courage	78
Kirsi Soulammo	
How to teach coaching skills – pedagogical innovations	95
Heli Bergström	

JULKAISUN ARTIKKELIEN ESITTELY

Heli Bergström

Tämä julkaisu on jaettu kolmeen osaan, jotka esittelevät erilaisia näkökulmia Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön toimintaan. Esittelyssä on tietojohdamisen teeman myötä myös tietojohdamiseen liittyvä osaajakoulutus, jota työstämme yhdessä kahden muun ammattikorkeakoulun kanssa. Olemme myös keskellä opetussuunnitelmatyötä, ja tavoitteena on uudistettujen opetussuunnitelmien käyttöönotto vuonna 2025 alkavissa koulutuksissa. Opetussuunnitelmiin luodaan katsauksia kolmessa artikkelissa. Pedagogiset ratkaisut syntyvät usein rohkeiden kokeilujen myötä. Tässä julkaisussa esitellään kolmen erilaisen teeman opetuksessa sovellettavia pedagogisia ratkaisuja.

Artikkelikokoelmaan johdattelee **Pia Jääskeläisen** osuva artikkeli *Liiketalous on aina valmiina muutokseen*. Kuten Jääskeläinen toteaa, liiketalouden koulutusala on jatkuvassa muutoksessa. Se ei voi koskaan ”levätä laakereillaan”. Ala kehittyy ja monipuolistuu muun muassa tekoälyn, digitalisaation ja kestävän kehityksen edistämänä. Opiskelu on myös muuttunut; muutoksissa on otettava huomioon opiskelijoiden tarpeet ja odotukset toteutusmuotojen sekä pedagogisten ratkaisujen osalta. Verkko-opiskelun suosio on jo jättänyt kauas taakseen perinteisen päiväopetuksen ja monimuoto-opiskelun.

Erilaiset muutosvoimat ravistelevat työelämää, ja liiketalouden koulutusten kehittäjien tulisi pystyä ennakoimaan muutoksia, jotta niiden oppeja pystytään sisällyttämään sekä opetussuunnitelman että toteutussuunnitelmien sisältöihin. Tässä ennakointiosaamisen edistäminen nousee tärkeään rooliin.

Tietojohdamisen näkökulmista kirjoittavat Päivi Hurri ja Heli Bergström. **Hurri** tarkastelee artikkelissaan *Tiedolla johtamisen lyhyt historia* tiedolla johtamisen kehitykseen keskeisesti vaikuttaneita tieteenaloja. Olennaiset suunnat tiedolla johtamisen rakentumisessa ovat olleet liiketoimintatiedon hallinta (BI) ja tietojohdaminen. Viime vuosina data-analytiikan kehitys on noussut tiedolla johtamisen keskiöön. Tiedolla johtamisen tarpeellisuus on ollut aina olemassa, eikä se ole minnekään katoamassa. Jatkossa keskeinen ajuri tiedolla johtamisen kehityksessä lienee tekoäly, jota ollaan tuomassa myös päätöksentekoon, sillä tekoälyn tehostamalla ohjaavalla analytiikalla voidaan parantaa päätöksentekoprosessia.

Bergström tarkastelee artikkelissaan *Tietojohdaminen, käsitteiden labyrintti – pohdintoja tietojohdamisesta ja osaamisen johtamisesta* toisiaan melko läheisestikin muistuttavia

käsitteitä, jotka joskus osittain kietoutuvat toisiinsa. Tietojohtaminen on osittain jakautunut uusien käsitteiden maailmoiksi, osittain käsitteitä yhteensitovaksi kattomääreeksi. Artikkelin avaa tietojohtamisen, tietämyksen johtamisen ja osaamisen johtamisen kytköksiä. Asiantuntijaorganisaatiot ovat organisaatioista kompleksisimpia, joten Bergström nostaa artikkelissaan esille myös niihin liittyviä piirteitä ja haasteita. Muun muassa organisaatioiden kilpailukyky ja kilpailuetu ovat kytköksissä asiantuntijoiden osaamiseen ja tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksiin. Osaamisen johtaminen on tärkeää tietotyössä, koska asiantuntijoiden resursseja täytyy suunnata ja ohjata organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tätä tukee ennakointiosaaminen, jota on tarpeen edistää jokaisessa liiketaloudellisin periaattein toimivassa organisaatiossa.

Hurri esittelee artikkelissaan *Tietojohtaminen ja data-analytiikka – osaajakoulutus koulutuksen kehittäjänä* kolmen ammattikorkeakoulun yhteistä projektia, *Tiedolla johtamisen osaajakoulutuksella tuottavuutta työelämään (TieJot)*. Projektissa kehitetään opettamista ja oppimista erilaisin menetelmin koulutuskokonaisuuden muodossa. Projektin aikana jatkokehitetään myös oppimisanalytiikkaan liittyvää järjestelmää. Tietojohtamisen ja data-analytiikan koulutukset ovat pääsääntöisesti uusia ja opiskelijoita kiinnostavia, koska koulutuksia ja suomenkielistä kirjallisuutta ei ole kovin paljon tarjolla. Oppimisanalytiikka on tällä hetkellä suuren kiinnostuksen kohteena kaikilla koulutusasteilla, ja tarjolla on useampia kaupallisia ohjelmistoja oppimisanalytiikan tekemiseen. Onnistuessaan Tietojohtaminen ja data-analytiikka -osaajakoulutus mahdollistaa uuden koulutustarjonnan lisäksi useita kehittämiskohteita ammattikorkeakouluille.

Opetussuunnitelmiin liittyvistä teemoista kirjoittavat Pia Jääskeläinen ja Heli Bergström. **Jääskeläisen** artikkelissa *Ryhdytkää raamit herättävät henkiin toteutuksen sisällön* tarkastellaan opetussuunnitelmia nimenomaan sisältöjen näkökulmasta. Opetussuunnitelmien luomisessa otetaan huomioon muun muassa tulevaisuustyöskentely ja muutostrendit, joiden tulisi näkyä opetussuunnitelmien sisällöissä. Opetussuunnitelma muodostaa raamit tuleville opintojaksojen toteutuksille. Opetussuunnitelma kirjaimellisesti tarjoaa raamit, mutta opintojakson toteutus – opettajan tekemien valintojen, työelämäsi-merkkien ja -tehtävien sekä oman persoonan ansiosta – herättävät sen henkiin. Opetussuunnitelman tulisi olla sisällöltään tarpeeksi tulevaisuussuuntautunut kokonaisuus, jotta opiskelija näkisi itsensä kasvavan ammatillisesti jo koulutukseen hakiessaan. Opetussuunnitelman selkeä eteneminen opiskelijan ammatillisen osaamisen kehittämisessä on tärkeää, jolloin päällekkäisyydet on poistettava ja käytettävä opetussuunnitelman mahdollistamat raamit ja opintopisteet mahdollisimman tehokkaasti opiskelijan hyödyksi. Opintojaksojen toteutuksessa olisi hyvä huomioida sisältöjen avaamisen lisäksi monipuoliset pedagogiset ratkaisut peilaten opetettavaan aiheeseen. Toteutussuunnitelma haastaa väistämättä opettajan kehittämään omaa työtään. Opettajan aktiivinen kehittyminen näkyy välillisesti opiskelijoiden omilla työpaikoilla opiskelijoiden osaamisen kehittymisenä, joka puolestaan vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen ja edelleen yhteiskuntaan.

Jääskeläinen nostaa opiskelijan keskiöön artikkelissaan *Mikä minusta valmistuttuani tulee?* Uusissa koulutuksissa ja nopeasti muuttuvilla toimialoilla opiskelijat usein kysyvät: ”Mikä minusta valmistuttuani tulee? Minkälaisiin työtehtäviin minulla tulee olemaan osaamista ja taitoja?”. Nämä ovat hyviä kysymyksiä, joita opetussuunnitelmaa laativien tahojen on pohdittava opetussuunnitelmaa tehdessään. Uusien ja nopeasti muuttuvien koulutusalojen opetussuunnitelmien rakentamisessa sidosryhmät ovat erityisen tärkeässä asemassa. Eri tahojen näkemysten huomioiminen sisältöjen suunnittelussa varmistaa sen, että opiskelijat todella valmistuvat oikealla osaamisella ja taidoilla työelämään. Opetussuunnitelmakokonaisuuden tulisi olla selkeä ja loogisesti etenevä ja vastata opiskelijan kysymykseen: ”Mikä minusta valmistuttuani tulee?”.

Bergström kuvaa artikkelissaan *Opetussuunnitelmatyö edellyttää johtamista ja onnistuessaan kehittää pedagogiaa ja työyhteisöä* toisaalta Xamkin Liiketalouden yksikön opetussuunnitelmatyötä ja toisaalta benchmarkkaa kahden muun ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmatyökäytäntöjä. Opetussuunnitelmatyö vaatii johtamista ja erityisesti päätöksiä. Opetussuunnitelmatyöhön liittyy hyötyjä ja mahdollisuuksia enemmän kuin haasteita. Opetussuunnitelmatyö tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Tärkeintä johtamisessa on saada opettajat mukaan opetussuunnitelmatyöhön, koska siten voidaan edistää paitsi heidän opetussuunnitelmatyöhön liittyvää osaamistaan, myös koko työyhteisön vuoro-vaikutusta. Projektijohtaminen on kriittisin tekijä opetussuunnitelmatyössä, koska siihen liittyy vahva henkilöstön osallistaminen työskentelyn resurssoinnin, roolituksen, vastuiden ja aikataulutuksen näkökulmista. Opetussuunnitelmatyö on onnistuessaan ammattikorkeakoulun yhteinen prosessi, joka tarjoaa tilaisuuden yhteisen ymmärryksen luomiselle, synnyttää innostusta sekä toimii osaamisen kehittämisen työkaluna ja vertaisoppimisen mahdollistajana. Opettajille sujuva kokemus opetussuunnitelmatyöstä antaa eväitä toteutussuunnitteluun ja vahvistaa heidän ammatillista osaamistaan toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa.

Pedagogisia ratkaisuja esittelevät Satu Peltola, Kirsi Soulamo ja Heli Bergström. Esille tuodut ratkaisut edustavat ammattikorkeakoulumaailmassa systemaattisuuteen perustuvia työkaluja, joiden avulla opiskelijat oppivat keinoja selviytyä käytännön työelämän tilanteissa kohtaamistaan haasteista. **Peltola** kuvaa artikkelissaan *Unelmien Learn: Millainen Learn-alusta tukee parhaiten Xamkin data-analytiikan opiskelijoiden oppimista?* opiskelijoiden kanssa kehitettyä Learn-alustaa. Projektin tavoitteena oli kartoittaa, millainen olisi unelmien Learn-alusta, joka parhaiten tukisi data-analytiikan opiskelijoiden oppimista. Tässä projektissa keskiössä olivat data-analytiikan opiskelijat ja heidän tarpeensa. Tuotos oli heidän oppimistaan palveleva ja tukeva mallipohja. Projektin toteutustapana oli käyttäjälähtöinen työelämäprojekti data-analytiikan Laadullinen analyysi -opintojaksolla, jossa aineistoa kerättiin ja analysoitiin erilaisin laadullisin menetelmin. Valmentava opettaja ja käyttäjälähtöinen oppimisympäristö tarvitaan yhdessä ja samanaikaisesti, jotta opiskelijan oppimiskokemus mahdollistuu parhaiten.

Soulamo esittelee artikkelissaan *Learning B2B personal selling skills through role-play and a sales competition – how to inspire, facilitate and empower self-efficacy, personal growth, and courage* näkökulmia inspiroivien oppimismenetelmien luomiseen ja käyttämiseen opiskelijoiden henkilökohtaisen kasvun vahvistamiseksi. Soulamo pohtii roolileikin käyttöä tehokkaana pedagogisena työkaluna. Lisäksi hänen artikkelinsa valaisee tapoja edistää alumniverkostoa tehokkaasti ja hyötyä alumnien uratarinoista innovatiivisemmin ja inspiroivammin. Tässä artikkelissa esitellään Personal Selling Skills -opintojakso, sen oppimistavoitteet sekä pedagoginen tausta ja tilat. Soulamon artikkeli vastaa kysymykseen: Kuinka saada mukaan ja motivoida opiskelijoita, jotka ovat ujoja ja joiden itseluottamus ei ole vielä korkealla?

Bergström esittelee pedagogisia ratkaisuja valmennustaitojen opettamisen kontekstissa artikkelissaan *How to teach coaching skills – pedagogical innovations* ja pohtii, kuinka opettajat voivat opettaa valmennustaitoja maisteriopiskelijoilleen ja ammattikorkeakoulun kaupallisilla kursseilla. Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: Miten johtajien ja esihenkilöiden johtamistaitoja voitaisiin vahvistaa? Voisiko heitä tukea käytännön kehittymisohjelmalla, joka keskittyy valmennustaitoihin? Nykyään meillä ei ole varaa pysähtyä, vaan toiminnan on pysyttävä dynaamisena koko ajan. Kun rakennamme kestäväää tulevaisuutta, meillä on oltava monipuolinen valikoima työkaluja, jotka auttavat meitä selviytymään kohtaamistamme haasteista. Prosessimaiset menetelmät, kuten valmennus, auttavat oppimaan systemaattista ohjaamistapaa. Executive Coaching -taitojen opettaminen sekä ammattikorkeakoulujen maisteriopiskelijoille että kaupallisten kurssien opiskelijoille auttaa ratkaisemaan ennakoivasti monia yllä kuvattuja ongelmia. Lisäksi näiden taitojen soveltaminen työyhteisöissä parantaa lähes välittömästi esimerkiksi työhyvinvointia organisaatioissa paremman esihenkilötyytyväisyyden muodossa. Siksi meidän tulee jatkossa kiinnittää huomiota valmennustaitojen opettamiseen ja ennen kaikkea sen laatuun.

Julkaisun erilaiset teemat herättelevät pohtimaan niitä työkonteksteissa, mutta myös ammattikorkeakoulun arjessa ja erityisesti johtamisessa. Erilaiset tulevaisuuden ennakkoinnin teemat haastavat meitä proaktiiviseen toimintaan ja sen pohtimiseen kaikenlaisissa organisaatioissa, sekä ammattikorkeakouluissa että bisnesmaailmassa ja julkishallinnollisissa organisaatioissa.

Me kirjoittajat toivomme keskustelun jatkuvan ja olemme mielellämme keskustelukumppaneina omilla osaamisalueillamme. Millaisia tietojohtamisen, opetussuunnitelmien tai pedagogisten ratkaisujen parissa sinä työskentelet? Millaiset asiat sinua askarruttavat toimintaympäristössäsi? Millaisia muutoksia olet jo havainnut? Millaisia muutoksia odotat tapahtuvaksi? Miten muutoksiin pitäisi varautua, miten niitä tulisi ennakoita? Millaista osaamista juuri teidän organisaatiossanne tarvitaan, jotta selviydytte voittajina tulevaisuudessakin?

LIIKETALOUS ON AINA VALMIINA MUUTOKSEEN

Pia Jääskeläinen

Liiketalouden koulutusala on jatkuvassa muutoksessa. Ala kehittyy ja monipuolistuu muun muassa tekoälyn, digitalisaation ja kestäväen kehityksen edistämänä. Opiskelu on myös muuttunut. Perinteisen päiväopetuksen rinnalle on tullut monimuoto-opiskelu, samalla kun verkko-opiskelun suosio on suorastaan räjähtänyt. Opiskelijoilla on edelleen sama tavoite päivittää ammatillista osaamista. Nyt ja tulevaisuudessa koulutuksen on otettava huomioon opiskelijoiden muuttuneet tarpeet, alaa ravistelevat muutokset sekä eri alojen sulautuminen yhteen liiketalouden kanssa jo opiskeluaikana.

TRADENOMEILLE ON KYSYNTÄÄ TYÖELÄMÄSSÄ

Tradenomit-liiton (entinen Tradenomiliitto TRAL) tekemän jäsentutkimuksen (2022) mukaan tradenomeista suurin osa (57 %) työskentelee asiantuntijaroolissa. Toimihenkilöinä on 21 % ja yritysten keskijohdossa tradenomeja työskentelee 17 %. Suosituimpia suuntautumisaloja opinnoissa olivat kyselyn tulosten mukaan taloushallinto ja laskentatoimi, markkinointi ja viestintä sekä johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen.

Liiketalouden koulutusta tarjotaan nykyisin monissa eri toteutusmuodoissa. Ammattikorkeakouluun-sivusto (2023) on listannut toteutusmuodoiksi perinteisen päiväopetuksen ja monimuoto-opiskelun, joka tarjoaa hyvän mahdollisuuden yhdistää työ ja opiskelu. Toki monimuoto voi toteutustapana tarkoittaa hyvinkin yksilöllisiä ja räätälöityjä ratkaisuja koulutuskohtaisesti, sillä ammattikorkeakoulut päättävät itsenäisesti, mitä toteutusmuoto käytännössä tarkoittaa opiskelijalle. Lisäksi liiketalouden tutkinto on joissakin ammattikorkeakouluissa mahdollista opiskella myös kokonaan verkko-opintoina.

Verkko-opiskelun suosio on kasvanut viime vuosien aikana räjähdysmäisesti. Verkko-opiskeluun hakeva opiskelija on kokemuksemme mukaan liiketalouden koulutuksissa tyypillisesti työssäkäyvä aikuinen, joka tässä toteutusmuodossa pystyy sujuvasti yhdistämään opiskelun ja kokoaikaisen työssäkäynnin. Muutto opiskelupaikkakunnalle ei ole mahdollista eikä houkuttelevaa perheen, työn ja harrastusten vuoksi. Useimmiten opiskelija tulee päivittämään tutkintoaan tai vaihtaa kokonaan alalta toiselle. Viime vuosien aikana on havaittu paljon hakijoita, jotka hakeutuvat opiskelemaan liiketaloutta terveydenhuollon työtehtävistä.

Opiskelijat ovat jo vuosia peräänkuuluttaneet yksilöllisiä oppimispolkuja ja mahdollisuuksia tehdä omia opiskeluisältövalintoja. Samoin uudenlaisen yrittäjyysosaamisen yhdistäminen substanssiopintojen suorittamiseen on ollut opiskelijoiden toivelistalla. Liiketalouden ja muidenkin alojen sujuva yhdistely tutkinnon opintoihin on selkeästi kehittämiskohde, joka koulutuksissa tulee ottaa huomioon. Opiskelijalla saattaa olla hyvinkin selkeä suunnitelma ammatillisen osaamisen kehittämisestä, kun hänen silmissään siintää jokin tietty työtehtävä, joka vaatii uudenlaista eri alojen osaamisen yhdistämistä. Työelämään syntyy jatkuvasti uusia ammattinimikkeitä, ja niiden osaamisvaatimukset poikkeavat perinteisestä ajattelutavasta.

Työelämä vaatii myös jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä, ja tämä näkyy muun muassa useiden tutkintojen opiskeluna. Hyppääminen yhdeltä alalta toiselle, uuden tutkinnon opiskelu ja siirtyminen uusiin ammatillisiin haasteisiin on nykypäivää. Tämä kehitys tulee jatkumaan ennen kaikkea uusien eri alojen opiskeluisältöjen yhdistelyssä.

Nikita-Ruohosen ja Humalan (2021) tradenominaisille kohdennetun selvityksen mukaan työuralla eteneminen vaatii erityisesti verkostoitumista ja kouluttautumista. Ammatillisen erikoistumisen nähtiin avaavan uusia ovia. Mielenkiintoista oli, että ”tradenominaisten kohdalla oli havaittavissa paljon liikkumista työntekijän ja yrittäjän roolien välillä uran eri vaiheissa. Osalle naisista tämä on tarkoittanut sitä, että yrittäjän roolista saatua kokemusta ja uskoa itseen on ammennettu työntekijän rooliin. Toisille taas liikkuminen on merkinnyt vaiheistettua siirtymistä työntekijän roolista täyspäiväiseen yrittäjän rooliin. Myös liikkumista takaisin yrittäjän roolista työntekijän rooliin sekä näiden roolien yhdistämistä oli havaittavissa.” (Nikita-Ruohonen & Humala 2021, 12.)

Arene (2022) on julkaissut useita eri opiskelijaesittelyjä YAMK-koulutuksen juhluvuonna 2022, ja niistä tulee hyvin esille opiskelun tuoma lisäarvo aikuisena. Puumalainen (2022) kertoo omassa tarinassaan suurimpien hyötyjen olleen ammatillisen osaamisen kehittymisen, erilaisten kokemusten jakaminen opiskelijakollegojen kanssa ja toisilta oppiminen. Osaamisen ja tutkinnon päivittäminen ovat elinehtoja työelämässä kilpailukykyisenä säilymiseen.

Liiketalouden koulutus muuttuu sisällöllisesti jatkuvasti työelämätarpeita ennakoiden ja niihin peilaten. Esimerkiksi digitalisaatio, vihreä siirtymä ja kestävä kehitys sekä tekoäly muuttavat työelämää. Samaan aikaan liiketalouden koulutuksiin on sulautunut joukko uusia koulutusavauksia viime vuosien aikana, kuten esimerkiksi hyvinvointiteknologia, data-analytiikka, tietojohdaminen, tulevaisuussuuntautuneen johtamisen koulutukset sekä innovatiiviseen liiketoimintaan ja yrittäjyyteen keskittyvät koulutukset.

LIIKETALouden KOULUTUKSEN ON UUDISTUTTAVA JATKUVASTI

Liiketalouden osaamista tarvitaan aina ja kaikilla aloilla. Koulutus tarjoaakin erinomaiset edellytykset toimia erilaisissa asiantuntijatehtävissä tai yrittäjänä yli toimialarajojen. Toisaalta liiketalous kehittyy alana jatkuvasti esimerkiksi tekoälyn hyödyntämisen sekä digitalisaation ja robotiikan tarjoamien mahdollisuuksien ansiosta. Osaavalle henkilöstölle on aina paikkansa, joskin työtehtävät muuttuvat ja samoin henkilöstön tuoma lisäarvo.

Tämä uraauurtava työelämämuutos vaatii myös liiketalouden koulutuksen jatkuvaa uudistumista. Jo nyt taloushallinnon osaajan täytyy ymmärtää robotiikan tuomaa lisäarvoa ja digitaalisen markkinoinnin osaajan puolestaan hallita uusimmat alustat ja kanavat tavoitukseen kohderyhmänsä tehokkaasti. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2023, 12–13, 17, 20) selvityksen mukaan digitalisaatio parantaa mahdollisuutta oppia ja kehittää osaamista koko oppimispolun ajan. Toki digitalisaatio kehittyy harppauksittain jatkuvasti, ja siksi koulutusten kehittäjiä on varauduttava tekemään tarvittavia muutoksia. Koulutuksen osalta digitalisaation kehittyminen perustuu laaja-alaiseen yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa, ja se tukeekin tietoperustaista kehittämistä. Selvityksestä tulee esille, että koulutuksissa tulisi varmistaa tietojohtamisen kyvykkyys ja osaaminen. Johtaminen, ennakointi, ohjaaminen ja kehittäminen perustuvat tietojohtamiselle, joten jo opiskeluvaiheessa olisi tiedostettava nämä osaamistarpeet.

Tekoäly on toinen työelämää mullistava voima. Suikkasen ja Jaskarin (2023) Ylelle tekemä kooste asiantuntijoiden näkemyksistä koskien tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksia ja uhkia tuo esille tekoälyn suuren potentiaalin:

- uusien innovaatioiden kehittämisen esimerkiksi liikenteessä, terveydenhuollossa ja energiatehokkuudessa
- älykkäämpien, personoidumpien ja räätälöidympien palvelujen tarjoamisen
- henkilöstön osaamisen keskittymisen luovaan ja arvokkaaseen työhön, kun tekoäly hoitaa rutiinitehtävät
- yhteistyö ihmisten kanssa ja ihmisten ehdoilla, kun hyödynnetään tekoälyn potentiaalia käsitellä ja analysoida valtavia tietomassoja, sekä ihmisen kyvykkyyttä tehdä johtopäätöksiä ja nähdä asioiden merkitys ja pohtia yhteyksiä ja sidonnaisuuksia.

Toisaalta samassa koosteessa mainitaan suurimmiksi uhkiksi työpaikkojen katoaminen, väärinkäytökset, manipulaatio sekä kaiken kattava valvonta ja kontrollointi. Luonnollisesti myös eettiset kysymykset, kuten tietosuojaa, oikeudenmukaisuus ja yksityisyyden säilyttäminen herättävät huolta. Kun tekoäly puhututtaa suuresti jo yritysmaailmassa, olisi tekoälyn mahdollisuuksien hyödyntäminen saatava kiireen vilkkaa koulutusten sisältöihin. Samoin eettisiä kysymyksiä on pohdittava, jotta opiskelijat osaavat suhtautua tekoälyyn kriittisesti.

Ihmiset ovat hyvin tietoisia, että yritykset hyödyntävät tekoälyä omassa toiminnassaan jopa siinä määrin, että Saksin (2023) tekemän viestintäjohtajan tekoälyselvityksen mukaan uskottava viestintä tekoälystä rakentaa työnantajakuvaa ja houkuttelee osajia. Työnhakijat haluavat selvityksen mukaan tietää, miten organisaatiot suhtautuvat tekoälyn vaikutuksiin ja mitä mahdollisuuksia se tarjoaa työntekijöille. Erityisesti he haluavat tietää, miten he voivat kehittyä työssään oppimaan tekoälyä ja miten organisaatiot tukevat heitä tässä prosessissa.

Toinen suuri liiketalouden koulutuksen muutosvoima on kestävä kehitys. Arenen julkaisema ja Asikaisen ja Kangastien toimittama (2023) Kestävän ammattikorkeakoulutuksen käsikirja summaa hyvin yhteen kestävä kehityksen huomioimisen koulutuksissa eri näkökulmista. Asikainen (2023, 38–41) käy läpi syvällisesti omassa osiossaan, miten opetussuunnitelmaa voidaan hyödyntää kestävä kehityksen edistämisessä, ja hän nostaa esille muun muassa pohdittavaksi Suomen YK-liiton 2017 julkaisemat kestävä kehityksen tavoitteet, jotka on esitetty kuvassa 1.

KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET
17 TAVOITETTA MAAILMAN MUUTTAMISEKSI



Kuva 1. Suomen YK-liiton kestävä kehityksen tavoitteet (2017, 39)

Tavoitteissa tulee esille kestävä kehityksen monimuotoisuus, mikä haastaa koulutuksia pohtimaan opetussuunnitelman sisältöjä ja toteutussuunnitelmia eri näkökulmista; sisältöjen lisäksi myös pedagogisten ratkaisujen ja tarvittavien tietojen, taitojen ja osaamisen näkökulmista. Kangastie (2023, 15–20) nostaa omassa osiossaan keskusteluun ammattikorkeakoulujen roolin vastuullisten asiantuntijoiden kouluttajina. Hän haastaa erityisesti ammatilliseen kasvuun sisältyvän ammattietiikan omaksumisen ja ammatti-identiteetin syntymisen opintojen aikana. Lisäksi tekstissä nousee esille asiantuntijoiden osaamistasoon vaikuttava oppimisen laatu. ”Vastuullinen ammattilainen on valmis kehittämään omaa osaamistaan jatkuvalla oppimisella myös valmistumisen jälkeen ja toimiessaan työelämässä”, kertoo Kangastie (2023, 18).

Liiketalouden koulutuksen uudistus tapahtuu joskus jopa niin vauhdikkaasti, ettei suuri yleisö pysy muutoksessa perässä. Liiketalouden tradenomitutkinto on jo varsin tunnettu tutkinto, joskin kuvassa 2 on esimerkki Mykkäsen (2023) Yleisradiolle kirjoittamasta uutisotsikosta 1.6.2023. Uutisotsikossa on liiketalouden ala uudistettu jo termiltään pidemmälle kuin mitä liiketalouden koulutuksissa on ehditty tehdä.

Kokiksi valmistunut Johanna Ollilainen opiskelee
Lappeenrannassa LAB-ammattikorkeakoulussa tradenomiaa.

Kuva 2. Yleisradion uutisen alkuperäinen uutisotsikko (Mykkänen 2023)

KIINNOSTAVA KOULUTUS JA MENESTYMINEN TYÖELÄMÄSSÄ VAIKUTTAVAT OPISKELUPAIKAN VALINTAAN

Taloustutkimuksen (2023) bränditutkimus paljastaa, että alle 30-vuotiaiden nuorten opiskelupaikan valintaan vaikuttaa vahvasti kiinnostava koulutusala, tasokas opetus ja opiskelupaikkakunta. Nuoret ilmaisivat kiinnostuksensa opiskella ennen kaikkea lähiopetuksessa tai siihen painottuvassa opiskelumuodossa. Hybridiopiskelu kiinnosti joka kolmatta nuorta. Valtaosaa nuorista kiinnosti itsenäisen ja ohjatun opiskelun yhdistelmä sekä opiskelu, joka sisälsi sekä teoreettista että käytännönläheistä opiskelua.

Taloustutkimuksen (2023) vuosittaisessa bränditutkimuksessa nousi esille, että aikuiset eli 25–64-vuotiaat vastaajat olivat kiinnostuneita kouluttautumisesta, opiskelusta ja työhön liittyvien kurssien suorittamisesta. Useimmiten heitä kiinnostivat ammattitaitoa täydentävät lyhytkoulutukset, opiskelu työn ohessa sekä tutkintoon johtavat opinnot. Kiinnostuneimpia kouluttautumisesta olivat tässä kohderyhmässä 25–29-vuotiaat aikuiset, ja kiinnostus hie-
man laski iän noustessa. Aikuisilla 25–64-vuotiailla koulutuspaikan valintaan vaikuttivat eniten työelämässä menestyminen ja työllistyminen sekä opintojen joustavuus. Suosituimpien koulutusalojen osalta samat koulutukset pitivät vuodesta toiseen kärkisijoja: kauppa ja hallinto, tekniikan ja it-alat, sosiaali- ja terveys ja hyvinvointi. Toki sukupuolten väliset erot kiinnostuksen kohteissa ovat huomattavat. Aikuiset olivat nuorten vastaajien tavoin kiinnostuneita yhdistämään opinnoissa teoreettista ja käytännönläheistä opiskelua.

POHDINTA

Liiketalouden koulutus ei voi koskaan levätä laakereillaan. Aina on oltava valmiina muutokseen. Muutoksissa on huomioitava opiskelijoiden tarpeet ja odotukset toteutusmuotojen ja pedagogisten ratkaisujen osalta. Erilaiset muutosvoimat ravistelevat työelämää, ja liiketalouden koulutusten kehittäjien tulisi olla tuntosarvet koholla ennakoiden muutoksia, jotta niiden oppeja pystytään sisällyttämään sekä opetussuunnitelman että toteutussuunnitelmien sisältöihin. Suuria haasteita on edessä tulevaisuudessakin, kun muun muassa kestävä kehitys, tekoäly ja digitalisaatio kehittyvät. Näiden lisäksi edessä on varmasti paljon myös tässä vaiheessa tuntemattomia muutosvoimia. Esimerkiksi ennakointiosaamisen edistäminen tukee tuntemattomien muutosvoimien kanssa työskentelyä. Olipa edessä mitä tahansa, muutos on varma!

LÄHTEET

Ammattikorkeakouluun. 2023. Ammattikorkeakoulututkinto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ammattikorkeakouluun.fi/opiskelu/#amktutkinto> [viitattu 4.6.2023].

Arene. 2022. XAMK: Verkostoitumisesta uutta perspektiiviä omaan työhön. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://arene.fi/julkaisut/yamk-20v/xamk-verkostoitumisesta-uutta-perspektiivia-omaan-tyohon/> [viitattu 4.6.2023].

Asikainen, E. 2023. Opetussuunnitelmatyö kestävän kehityksen edistämässä. Teoksessa Asikainen, E. & Kangastie, H. (toim.) Kestävän ammattikorkeakoulutuksen käsikirja. Pohjoisen tekijät – Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 17/2023. 38–41. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=56bf2326-59e1-4361-a705-fd181a8257b2> [viitattu 4.6.2023].

Kangastie, H. 2023. Ammattikorkeakoulut vastuullisten asiantuntijoiden kouluttajina. Teoksessa Asikainen, E. & Kangastie, H. (toim.) Kestävän ammattikorkeakoulutuksen käsikirja. Pohjoisen tekijät – Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 17/2023. 15–20. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=56bf2326-59e1-4361-a705-fd181a8257b2> [viitattu 4.6.2023].

Mykkänen, M. 2023. Ruokaa tiukalla budjetilla. Yleisradio. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://yle.fi/a/74-20034213?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_content=yle-uutiset [viitattu 4.6.2023].

Nikita-Ruohonen, A. & Humala, I. 2021. Lisäpotkua tradenominaisten urakehitykseen! Tradenominaiset liike-elämän vaikuttajina työuralla edistymisen ja palkkauskehityksen näkökulmasta. Haaga-Helia julkaisut 4/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.tradenomi.fi/site/assets/files/1196/tutkimusraportti_tradenominaisten-urakehitys.pdf [viitattu 5.6.2023].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2023. Kasvatuksen ja koulutuksen digitalisaation linjaukset 2027. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja: 2023:17. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164853/OKM_2023_17.pdf [viitattu 4.6.2023].

Saksi, J. 2023. Viestintäjohtodon tekoälyselvitys 2023. Tekoälyyn kannattaa suhtautua uteliaasti ja valppaasti. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://johtajaonmedia.fi/wp-content/uploads/Viestintäjohtodon-tekoälyselvitys_2023_Jukka-Saksi_raportti-2.pdf [viitattu 5.6.2023].

Suikkanen, P. & Jaskari, K. 2023. Tekoälyn kolme uhkaa ja kolme mahdollisuutta – asiantuntijat ja tekoäly itse vastaavat Ylelle. Yleisradio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/a/74-20034602> [viitattu 4.6.2023].

Taloustutkimus a. 2023. Korkeakoulujen bränditutkimus 2023. Ammattikorkeakoulut Nuoret alle 30-vuotiaat. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ksamk.sharepoint.com/sites/Julkaisuintraan/Jaetut%20asiakirjat/Forms/Luokittain.aspx?id=%2Fsites%2FJulkaisuintraan%2FJaetut%20asiakirjat%2FGeneral%2FKorkeakoulujen%20Br%C3%A4ndi%202023%20Nuoret%20alle%2030%2Dvuotiaat%20%2D%20XAMK%5Fraportti%2Epdf&parent=%2Fsites%2FJulkaisuintraan%2FJaetut%20asiakirjat%2FGeneral&p=true&ga=1> [viitattu 4.6.2023].

Taloustutkimus b. 2023. Korkeakoulujen bränditutkimus 2023. Ammattikorkeakoulut. 25–64-vuotiaat. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ksamk.sharepoint.com/sites/Julkaisuintraan/Jaetut%20asiakirjat/Forms/Luokittain.aspx?id=%2Fsites%2FJulkaisuintraan%2FJaetut%20asiakirjat%2FGeneral%2FKorkeakoulujen%20Br%C3%A4ndi%202023%20Aikuiset%2025%2D64%2Dvuotiaat%20%2D%20XAMK%20%2D%20raportti%2Epdf&parent=%2Fsites%2FJulkaisuintraan%2FJaetut%20asiakirjat%2FGeneral&p=true&ga=1> [viitattu 4.6.2023].

Tradenomit. 2022. Jäsentutkimus 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.tradenomi.fi/site/assets/files/1197/10-2-2023_tradenomit_jasentutkimus.pdf [viitattu 4.6.2023].

OSA 1:

TIETOJOHTAMINEN
– HISTORIASTA KÄSITTEISIIN
JA DATA-ANALYTIikkaAN

TIEDOLLA JOHTAMISEN LYHYT HISTORIA

Päivi Hurri

Artikkelissa tarkastellaan tiedolla johtamisen kehitykseen historiassa keskeisesti vaikuttaneita tieteenaloja. Olennaiset suunnat tiedolla johtamisen rakentumisessa ovat olleet liiketoimintatiedonhallinta (BI) ja tietojohdaminen. Viime vuosina data-analytiikan kehitys on noussut tiedolla johtamisen keskiöön.

TIEDOLLA JOHTAMINEN PÄÄTÖKSENTEON TUKENA

Tiedolla johtaminen on noussut merkittäväksi johtamisen suuntaukseksi viime vuosina. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan valtioneuvoston mukaan ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Määritelmässä voidaan painottaa myös prosessia, joka päätöksenteon taustalle tarvitaan. Tiedolla johtaminen on analyyttinen prosessi, jonka vaihteita ovat systemaattinen tiedon kerääminen, muokkaus, analysointi sekä raportointi päätöksenteon tueksi. (Leskelä ym. 2019.)

Tiedolla johtamisella halutaan siis tuottaa laadukkaampia päätöksiä, jotka perustuvat oletamisen sijaan faktoihin. Jotta päätöksenteko voidaan perustaa faktoihin, täytyy olemassa olevaa tietoa jalostaa päätöksentekoon sopivaan muotoon. Tieto ei ole lähtökohtaisesti muodossa, jota johtamiseen tarvitaan. Tiedon jalostamisessa data-analytiikalla on olennainen rooli. Tarvitaan visualisointia, ennusteita, syy-seuraussuhteiden etsintää sekä mallintamista, ja tämän tekemiseen on tarjolla laaja joukko erilaisia menetelmiä.

Tiedolla johtaminen ei ole uusi asia, vaikka termi on tässä muodossa ollut käytössä vasta muutaman vuoden. Termin ovat ottaneet omakseen erityisesti julkishallinto ja sote-ala. Liiketaloudessa on toki aina oltu kiinnostuneita oikeiden johtamisvalintojen tekemisestä ja niiden pohjalla olevasta tiedosta. Liiketalouden vastaava termi on liiketoimintatiedonhallinta tai tutummin BI (Business Intelligence). Kun analytiikan osaaminen on ICT-kehityksen myötä parantunut, on uudempi ja nykyinen versio termistä liiketoimintatiedon analytiikka eli BA (Business Analytics) tai yhdistettynä BA&I (Business Analytics & Intelligence).

TARVE TIEDOLLA JOHTAMISEEN EI OLE UUSI

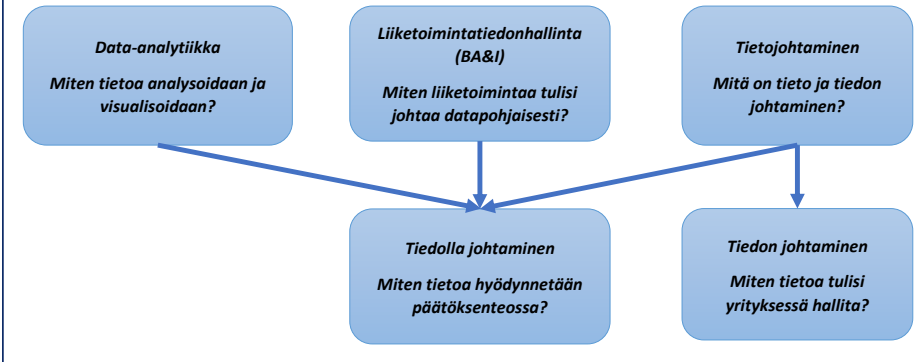
Todellisuudessa liiketoimintatiedon hallinnan tarve on peräisin jo reilun 150 vuoden takaa. Vuonna 1865 Richard Devens kuvasi liiketoiminnan johtamisen vaativan aktiivista tiedon keruuta ja tietoon reagoimista ennen kilpailijoita. Kuitenkin vasta vuonna 1987 Howard Dresner lanseerasi Business Intelligence -käsitteen työskennellessään Gartnerilla. Johtamisen automatisointi on tosin alkanut jo aiemmin ja kehitys on kulkenut erilaisista johtamisen tukijärjestelmistä (MIS Management information system, DSS Decision support system, EIS Executive information system) nykypäivän analytiikkaa painottavaan lähestymiseen. (Setälä 2022.)

Tiedolla johtaminen liittyy toisaalta kiinteästi myös tietojohdamisen käsitteeseen. Tietojohdaminen syntyi aikoinaan 1990-luvun alussa tietotekniikan nopean kehityksen tuoman tiedon merkityksen kasvun seurauksena. Tietokoneet mahdollistivat modernin tiedonhallinnan. Vastareaktionä tietotekniikkaa korostavalle tietojohdamiselle 1990-luvun loppupuolella syntyi tietämyksenhallinnan koulukunta, joka korostaa tiedon inhimillistä puolta. Tieto on sosiaalisessa kontekstissa luotavaa ja jaettavaa tietämystä. Kun tietotekniikkaa painottava tietojohdaminen liitetään Amerikkaan, tietämyksenhallinta taas kiinnostaa Aasiassa. Euroopassa tietojohdamista on tarkasteltu aineettoman pääoman avulla. Aineettomassa pääomassa korostuu liiketaloudellinen näkökulma, kun aineeton pääoma nähdään yrityksen resurssina fyysisen ja taloudellisen pääoman tapaan. Aineetonta pääomaa kutsutaan nykyään tietopääomaksi. (Laihonen ym. 2013.)

TIETOJOHTAMINEN, TIEDOLLA JOHTAMINEN VAI TIEDON JOHTAMINEN?

Tietojohdaminen jaetaan kahteen alueeseen: tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamisessa hyödynnetään tietoa parempien päätösten tueksi. Tiedon hyödyntäminen on mahdollista vain, jos on olemassa tietoa, jota voidaan hyödyntää. Tarvitaan siis suunnitelmallista tiedon johtamista. Kun tiedolla johtamisessa on keskiössä jalostaa jo olemassa oleva tieto johtamiseen sopivaksi, tiedon johtaminen keskittyy tiedon luonteeseen ja sen prosesseihin. Tieto voi olla eksplisiittistä eli esitettävissä olevaa tai hiljaista tietoa eli sitoutuneena ihmisiin. Hiljaisen tiedon osuuden arvellaan olevan merkittävä kaikesta tiedosta, eikä sen merkitystä kannata unohtaa. Tavallisia tietoprosesseja taas ovat tiedon luominen, kerääminen, organisointi, jalostaminen, jakelu ja ylläpito. Prosesseja voidaan tarkastella myös tiedon elinkaaren näkökulmasta. Elinkaaren alkupäässä tietoa luodaan tai hankitaan ja loppupäässä se poistuu käytöstä. Kuva 1 havainnollistaa tiedolla johtamisen kokonaisuutta ja siihen vaikuttaneita osaamisalueita.

Tiedolla johtamisen kokonaisuus



Kuva 1. Tiedolla johtamisen kokonaisuus

Tiedolla johtamiseen on siis tultu useasta eri suunnasta, kun tarkastellaan pelkästään tietoa tieteenalana ja kiinnostuksen kohteena. Olenaisena kehityksen vauhdittaja ovat olleet käytännön tarpeet: liiketoiminta kaipaa päätöksentekoon loogisia perusteita tai tietotekniikka on mahdollistanut kehityksen. Data-analytiikka on keskeinen osa tiedolla johtamista.

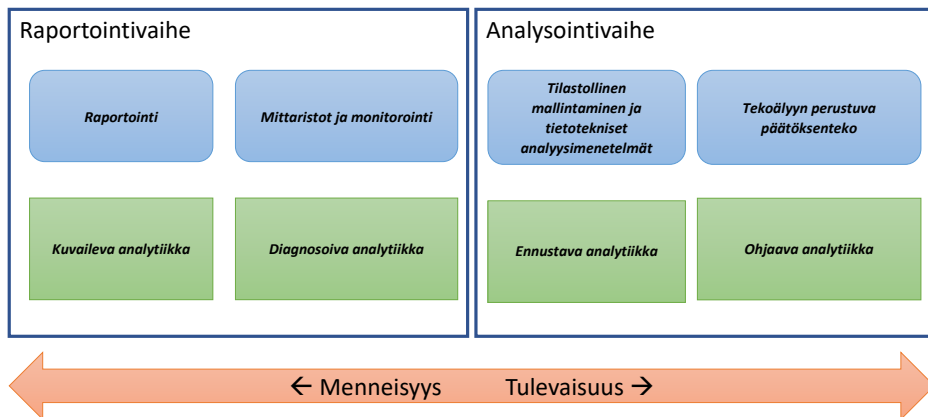
DATA-ANALYTIIKAN KEHITYS TUKEMASSA TIEDOLLA JOHTAMISTA

Nykypäivänä tiedolla johtaminen nähdään usein myös data-analytiikkana. Data-analytiikka on ollut kauan olemassa, mutta kiinnostus data-analytiikkaan on laajentunut erityisesti datan analysointiin sopivien ohjelmistojen mahdollistuessa. Data-analytiikan osalta kehitys on kulkenut menneiden tapahtumien raportoinnista erilaisen nykytilan monitoroinnin ja mittaristoista kohti tulevaisuuden ennustamista ja suunnittelua.

Data-analytiikan kehitys voidaan jakaa karkeasti raportointi- ja analysointivaiheisiin. Raportointivaiheessa johtamisen tueksi tuotettiin raportteja yrityksen menneisyyteen liittyvästä datasta. Vaiheeseen kuuluvat raportoinnin lisäksi myös mittaristot, jotka mahdollistavat tilan monitoroinnin nykyhetkessä. Olennainen mittaristojen suunnittelun vauhdittaja 1990-luvulla oli strategisen johtamisen uusien mallien syntyminen, esimerkkinä Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu mittaristo. Malleissa strategisten tavoitteiden toteutumista halettiin seurata mittaamalla toimintaa. Kuvailevalla ja diagnosoivalla analytiikalla yritettiin siis vastata kysymyksiin, mitä tapahtui ja miksi tapahtui. (Markkula ym. 2015.)

Analytiikkavaihe on nuorempi, ja analytiikan tavoitteena on ennustaa ja ohjata toimintaa. Analytiikkavaiheessa pyritään siis vastaamaan kysymyksiin, mitä tulee tapahtumaan jatkossa ja mitä pitäisi tehdä. Tavallisimpia analytiikan työkaluja ovat monimutkaiset tilastolliset menetelmät, kuten erilaiset mallintavat ja ennustavat laskentatekniikat. Analytiikassa tekniikat voivat olla myös tietoteknisiä, kuten tiedonlouhinta tai tekstianalyysi. Toisaalta tekoälyllä on kasvava rooli varsinkin, jos halutaan automatisoida päätöksentekoa. Koneoppivalle järjestelmälle voidaan opettaa päätöksentekoa tilanteissa, joissa datan määrä ja päätöksenteon säännöt ovat niin monimutkaisia, että ihminen ei niitä pysty hallitsemaan kerralla. Koneoppivat järjestelmät perustuvat mallioppimiseen, eli tekoälyn osaaminen määräytyy sen oppimien esimerkkien määrän ja laadun perusteella. Kuvaan 2 on koottu raportointi- ja analysointivaiheiden kehittyminen ajan kuluessa. (Heikkinen 2019.)

Data-analytiikan kehitys



Kuva 2. Data-analytiikan kehitys

Data-analytiikkaa opetetaan Xamkin data-analytiikan koulutuksen lisäksi Tiedolla johtamisen osajakoulutuksella tuottavuutta työelämään, TieJot -projektissa, joka on Opetushallituksen JOTPA-rahoitteinen hanke. Hankkeen tavoitteena on tarjota tiedolla johtamisen osaamista kaikille teemasta kiinnostuneille. Hankkeelle on myönnetty Euroopan unionin elpymisvälinerahoitusta (NextGenerationEU) Jotpan välityksellä projektinumerolla 143/1458/2022.

POHDINTA

Tiedolla johtamiseen on siis tultu kahdesta suunnasta: liiketoimintatiedon hallinnasta ja tietojohdamisesta. Toisaalta tiedolla johtamisen käsite liittyy kiinteästi myös data-analytiikkaan. Tiedolla johtamisen tarpeellisuus on ollut aina olemassa, eikä se ole minnekään katoamassa.

Jatkossa keskeinen ajuri tiedolla johtamisen kehityksessä lienee tekoäly. Tekoäly tulee mukaan usealla eri tavalla: analysointimenetelmät nojaavat kasvavasti koneoppimiseen ja analytiikan prosesseja pystytään automatisoimaan. Ohjelmistoanalytiikalla voidaan helposti tehostaa ja nopeuttaa data-analytiikkaa. Tyypillinen esimerkki voisi olla tietovaraston ja sen päälle rakennetun analytiikkajärjestelmän automatisointi. Myös päätöksentekoon ollaan tuomassa tekoälyä – päätösprosessia voidaan parantaa tekoälyn tehostamalla ohjaavalla analytiikalla.

LÄHTEET

Heikkinen, R. 2019. Analytiikan alalajit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://statistition.com/?p=1128> [viitattu 3.5.2023].

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://phekaisevatyo.pbworks.com/w/file/120584553/tietojohdaminen.pdf> [viitattu 3.5.2023].

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjaksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf [viitattu 3.5.2023].

Markkula, T., Syväniemi, A. & Suomela, S. 2015. [Analytiikkamatka: datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen](#). Helsinki: Suomen liikekirjat.

Setälä P. 2022. Business Intelligence ja raportoinnin kehittäminen. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/743739/Setala_Patrick.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 3.5.2023].

TIETOJOHTAMINEN, KÄSITTEIDEN LABYRINTTI – POHDINTOJA TIETOJOHTAMISESTA JA OSAAMISEN JOHTAMISESTA

Heli Bergström

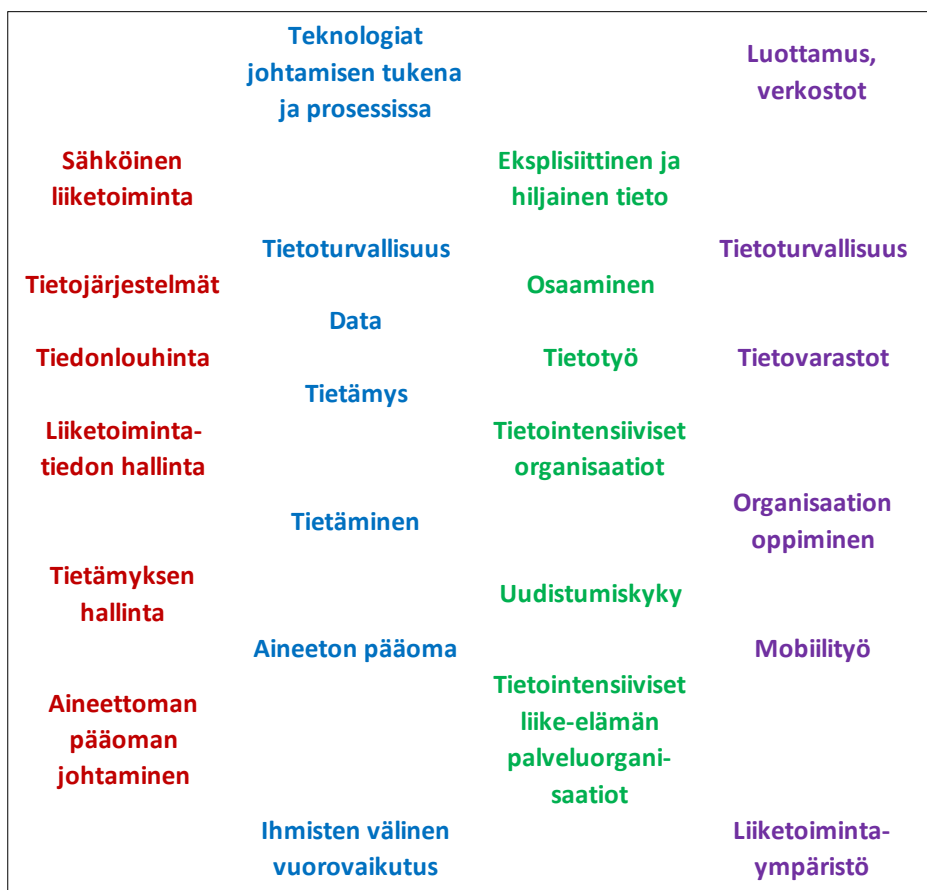
Tietojohtaminen on kuin käsitteiden labyrintti, jossa samalta kuulostavat käsitteet paikoin kietoutuvat toisiinsa. Se on osittain jakautunut uusien käsitteiden maailmoiksi, osittain käsitteitä yhteensitovaksi kattomääreeksi. Tämä artikkeli avaa tietojohtamisen, tietämyksen johtamisen ja osaamisen johtamisen kytköksiä toisiinsa. Artikkelin sivuaa tiedolla johtamista ja tiedon johtamista, mutta ei keskity niihin, sillä Hurri kuvaa näitä tarkemmin omassa artikkelissaan. Asiantuntijaorganisaatiot ovat tietoa hyödyntävistä organisaatioista kompleksisimpia, joten artikkelissa nostetaan myös esille niihin liittyviä piirteitä ja haasteita. Muun muassa organisaatioiden kilpailukyky ja kilpailuetu ovat kytköksissä asiantuntijoiden osaamiseen ja tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksiin.

TIETOJOHTAMINEN KÄSITTEENÄ JA TULKINTOINA

Tietojohtaminen on vasta reilut parisenkymmentä vuotta ollut tutkittavana ilmiönä suomalaisessa yliopisto-, korkeakoulu-, ammattikorkeakoulu- ja yritysmaailmassa. Lönnqvistin (2007a, 11) mukaan tietojohtamisen mukaantuloa korkeakoulujen opetusvalikoimaan ovat edistäneet erityisesti tietoyhteiskunnan kehitys, tietointensiivisen työn lisääntyminen ja yhä kehittyvän tieto- ja viestintäteknologian liikkeenjohdolle tarjoamat mahdollisuudet. Nykyisinhän tekoäly on jo osittain korvannut monia tieto- ja viestintäteknologioita ja siten entisestään syventänyt tietojohtamisen tutkimisen tarvetta, mutta suunnannut sitä hieman eri näkökulmiin kuin aiemmin.

Tietojohtamisen määrittely käsitteenä on tärkeää siksi, että puhuttaessa voitaisiin käyttää ilmaisua, jonka kaikki ymmärtävät samalla tavalla. Muutoin toinen voi tarkoittaa tietojohtamisella esimerkiksi ihmisiin liittyviä asioita ja toinen teknisiä ratkaisuja. Organisaatioissa taas näkemuserot voivat aiheuttaa keskittymisen joko tiedon hallinnan haasteisiin strategisen suunnittelun tasolla tai yksittäisen työntekijän operatiivisen työn tehostamiseen (Lönnqvist 2007a, 17). Nämä näkökulmat ovat melko kaukana toisistaan ja lopputulema varmasti vieläkin kauempana organisaation strategiassa määritellystä tavoitteesta.

Lönnqvistin (2007a, 12) mukaan tietojohdamisen suomenkielinen termi voidaan nähdä suomalaisena ilmiönä, koska se on kehitetty Suomessa ja kattaa erilaisia tiedon, teknologian ja johtamisen rajapintoja sivuavia teemoja. Kansainvälisesti tietojohdamiseen liitetään informaation hallinta (information management), tietämyksenhallinta (knowledge management), aineeton pääoma ja sen johtaminen (intellectual capital, intellectual capital management) ja liiketoimintatiedon hallinta (business capital management). Useassa yhteydessä, esimerkiksi suomalaisten yliopistojen koulutusohjelmien nimissä, on aiemmin usein käytetty knowledge management -termiä englanninkielisissä käännöksissä. (Lönnqvist 2007a, 12.) Kuva 1 valaisee Lönnqvistin näkemystä tietojohdamiseen liittyvistä asioista.



Kuva 1 Lönnqvistin tulkinta tietojohdamiseen liittyvistä käsitteistä päivitettyinä nykyaikaan (soveltaen Lönnqvist 2007a, 14)

Kuvan 1 käsitteiden lisäksi tietojohdamiseen liittyy Lönnqvistin (2007a, 14–16) mukaan erilaisia tulkintoja, jotka riippuvat siitä, tarkastellaanko tietojohdamista tieteenalan, tutkimusalueen vai liikkeenjohdon näkökulmasta:

- tietojohdaminen *tieteenalana*, jota määrittävät sen omat tutkimuskohteisiin, teorioihin ja menetelmiin liittyvät erityispiirteet
- tietojohdaminen *tutkimusalueena tai -teemana*, jota yhdistää jokin tutkimuskohde eli ilmiö
- tietojohdaminen *liikkeenjohdollisena tehtävänä* eli toimintoina tai prosessina
- tietojohdaminen *koulutusohjelmalla tai pääaineena*, joka voi jakaantua esimerkiksi tiedonhallintaan ja logistiikkaan tai koostua ryhmästä erillisiä opintojaksoja
- tietojohdaminen *tutkimussuuntauksena* liiketaloustieteessä tai yhtenä liiketoimintaosaamisena esimerkiksi laskentatoimen, markkinoinnin ja logistiikan rinnalla
- tietojohdaminen *sateenkaarikäsitteenä*, kuten soveltavassa liiketaloustieteessä (esimerkiksi tuotantotaloudessa), jossa tietojohdaminen voi yhdistää erilaisia johtamistehtäviä
- tietojohdaminen *näkökulmana* liikkeenjohdollisiin haasteisiin.

Lönnqvist (2007a, 16) kysyy myös, onko tietojohdaminen muoti-ilmiö vai kestävä käsite. Tällä hän viittaa vuosituhannen vaihteen e-bisnesbuumiin, joka vauhditti tietointensiivisten alojen menestystä. Nykypäivänä tietojohdaminen on väistämättä osa normaalia johtamista, sillä menestyvän organisaation johtaminen edellyttää ajantasaista dataa, jota johtajan pitää osata hyödyntää oikea-aikaisesti.

Lönnqvist (2007b, 114) määrittelee tietojohdamisen tutkimusalueen seuraavasti:

”Tietojohdaminen muodostaa tutkimuksellisen viiteryhmän, joka muiden johtamistieteiden tavoin tarkastelee erilaisten organisaatioiden toimintaan, johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä ilmiöitä. Tietojohdamisen lisäarvo muihin johtamistieteisiin syntyy informaatioon ja tietoon liittyvien resurssien, prosessien ja teknologioiden roolien ymmärtämisestä organisaation toiminnassa. Lisäksi tietojohdamisen tutkimus tuottaa käsitteitä, malleja ja menetelmiä, joilla organisaatioiden toimintaa voidaan edellä mainitusta näkökulmasta käytännössä analysoida ja kehittää.”

Hurri ja Bergström (2023) kiteyttävät tietojohdamisen tietoperustaisen arvonluonnin tutkimiseksi. Toisin sanoen, tietojohdamisella lisätään organisaation kykyä luoda arvoa tiedon avulla. Tietojohdamisessa tieto ymmärretään aineettomana omaisuutena, johon kuuluu tallennettavissa olevan tiedon lisäksi kaikki muukin aineeton pääoma, kuten osaaminen. Tietojohdaminen on monialainen tieteenalana ja jakautuu useaan erilaiseen teemaan, joista esimerkkeinä ovat tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen. Tiedolla johtamisessa päätökset perustuvat faktoihin, jolloin päätöksenteko paranee, koska johtamisessa tarvittava tieto jalostetaan sopivaan muotoon päätöksentekoa varten. Tiedon johtaminen tarkastelee tiedon hallinnoimista organisaatiossa, esimerkiksi tietoon liittyviä prosesseja tai tiedon säilyttämiseen liittyviä menetelmiä. (Hurri & Bergström 2023.)

TIETOJOHTAMINEN KOMPLEKSISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Vaikka edellä kuvatut Lönnqvistin näkemykset ovat kuudentoista vuoden takaa, eivät ne ole juurikaan vanhentuneet. Muutos maailmalla on vain kiihtynyt lähivuosien aikana. Kangas ym. (2019) kuvaavat kompleksisuuden, relationaalisuuden ja dynaamisen muutoksen käsitteiden näkökulmasta analyttisen viitekehyksen, joka tarjoaa johtajille työkaluja monimutkaisissa ympäristöissä toimimiseen. Kyseessä on muutosjohtajuuden (Leadership for Change, LFC) viitekehys, joka rakentuu kolmen näkökulman varaan ja jossa tieto on keskeisessä roolissa:

1. **Monet nykyiset muutosprosessit ovat monimutkaisia ja systeemisiä.** Tämä korostaa kykyä ajatella yli perinteisten institutionaalisten rajojen sekä kykyä nähdä malleja ja rakenteita pidemmälle kuin yksittäiset elementit ja tapahtumat.
2. **Yksi yksittäinen toimija ei voi ratkaista perinteisiä institutionaalisia rajoja ylittäviä kysymyksiä ja ongelmia.** Hallitusten, yritysten, yhteiskunnan toimijoiden, kansalaisten ja kuluttajien on toimittava yhdessä, neuvoteltava ja sovittava uusista tavoista tehdä asioita. Tämä korostaa tarvetta ymmärtää, kuinka eri yhteiskunnan sektorit ja toimijat toimivat sekä ymmärtävät maailmaa ja miten he voivat työskennellä yhdessä.
3. **Monimutkaisia ympäristöjä leimaa epäselvyys ja epävarmuus.** Tämä korostaa kykyä hyväksyä epävarmuus sekä käyttää erilaisia tiedon lähteitä yhteisen ymmärryksen luomiseksi.

Bergström ym. (2022) toteavatkin osuvasti, että työn murros ja organisaatioiden toimintaedellytykset haastavat aiempia käsityksiä osaamisesta ja sen johtamisesta. Sekä yritysten, johtajien että työntekijöiden haasteet ovat jo muuttuneet ja muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi ja kompleksisemmiksi. Tämä johtuu siitä, että muutokset työssä ja työympäristöissä liittyvät usein laajoihin, yhteiskunnallisiin ja ei-lineaarisiin muutoksiin. Työyhteisön muutokset ovat usein hitaampia kuin toimintaympäristön muutokset, kuten esimerkiksi vihreä siirtymä, digitalisaatio, keskinäiset riippuvuussuhteet ja hybridiuhat. Nämä toimintaympäristön nopeat muutokset nostavat Bergströmin ym. (2022) mukaan yrityksissä esille uusia osaamistarpeita, joita voivat olla esimerkiksi

- tarve johtaa strategisesti ja ennakoivasti yritysten inhimillistä ja sosiaalista pääomaa
- tarve johtaa henkilöstön kumppanuus- ja verkostotaitoja sekä innovaatio- ja ennakointiosaamista
- tarve ylläpitää kestäviä työuria ja osaamista.

Edellä kuvatut haasteet konkretisoituvat erityisesti tietojohdamisessa. Miten ja keiden kanssa voidaan tuottaa tietoa, joka kuvaa tulevaisuuden kehityskulkuja, haasteita ja mahdollisuuksia? Miten organisaatioissa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamisen ylläpitämiseen ja kestävien ratkaisujen synnyttämiseksi? Ongelmakohtiin ei useinkaan

löydy ratkaisua oman organisaation sisällä työtä uudelleen organisoimalla. Asiantuntijalle ratkaisujen puute näkyy usein esimerkiksi tunteena huonosta johtamisesta, työn kuormittavuudesta tai jopa haluna vaihtaa työpaikkaa. Organisaatioiden menestys perustuu toimivaan liiketoimintastrategiaan ja siihen liittyviin strategisiin kyvykkyyksiin. Tästä huolimatta strategista johtamista ja osaamisen johtamista toteutetaan organisaatioissa toisistaan erillisinä prosesseina. Koska johto- ja HR-tehtävissä on tarve tunnistaa strategiaan pohjautuvia osaamisia ja koko organisaation tarpeisiin liittyviä kyvykkyyksiä, tarvitaan usein uudenlaista osaamisen tarkastelua. (Bergström ym. 2022.)

TIETÄMYKSEN JOHTAMINEN OSANA TIETOJOHTAMISTA

Koska tietojohdamiseen liittyy myös tietämyksen johtaminen (knowledge management), on tarpeen määritellä ja nostaa muutama näkökulma esille myös siitä. Tietämyksen johtamisesta on useita määritelmiä. Esimerkiksi Buckmanin (2004, 17–18) mukaan se voidaan nähdä

- systemaattisina *lähestymistapoina* informaation ja tietämyksen esille tuontiin oikeille ihmisille oikeaan aikaan arvonluomiseksi
- hiljaisen ja eksplisiittisen tietämyksen *viitekehyksenä* dynaamisessa ihmisprosessissa perustelemassa uskomuksia
- taitona luoda *kaupallista* arvoa aineettomasta pääomasta
- valikoimana *käytäntöjä*, jotka mahdollistavat organisaatioiden paremman tietämyksen luomisen, ymmärtämisen ja hyödyntämisen
- organisaation arvonluontiprosessissa *suorituskyvyn parantamisena*, tarkoituksenmukaisen ja systeemisen lähestymistavan kehittämiseen ja soveltamiseen.

Kaikki nämä Buckmanin esille nostamat määritelmät näyttävät jakavan viattoman uskomuksen siitä, että tietämystä voidaan käsitellä kuin se olisi konkreettista materiaalia, jota voidaan prosessoida, varastoida ja siirtää paikasta toiseen kiinnittämättä huomiota ”liikennevälineeseen” – ihmismieleen – jossa se sijaitsee. Vain kaksi ensimmäistä määritelmää mainitsee ihmisen osana kokonaisuutta. Muista määritelmistä ihmisyyden on unohtunut.

Onneksi Buckman (2004, 18) jatkaa, että on parempi keskittyä tietämyksen jakamiseen kuin johtamiseen. Hän myös tuo esille sen, että tietämyksen johtaminen on väärä nimitys asialle. Se kuvaa asioita, joita konsultit tarjoavat asiakkailleen, jolloin käsite tarkoittaa sitä, että organisaation muutos voidaan saavuttaa yksinkertaisesti organisoimalla tieto, joka jo tiedetään. Toisin sanoen, näkyvän tietämyksen johtamisella voidaan organisaatiossa saavuttaa menestys, kunhan keskitytään prosesseihin. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan on keskityttävä työnjaon uudelleenmäärittelyyn ja tehtävä uusia asioita, jotka eivät ole olleet mahdollisia aiemmin. Tämä taas edellyttää luottamuksen kulttuurin rakentamista organisaatioon. (Buckman 2004, 18–21.)

Miten sitten tietämykseen perustuvaa organisaatiota pitäisi johtaa? Tuotteisiin ja markkinoihin perustuvien organisaatioiden jälkeen on tullut tietämykseen perustuvia organisaatioita, joiden johtaminen eroaa edellisten johtamisesta. Perinteinen käskyttävä ja valvova johtamistyyli ei enää tule kysymykseen, vaan johtamisen tulee olla ihmisistä huolehtimista tiedon avulla ja ihmisten muodostamien verkostojen tukemista siten, että verkostosta tulee vuorovaikutuksen ja tiedonluomisen aktiivinen virta. (Buckman 2004, 30–48.) Tämä tarkoittaa kulttuurin muutosta ja edellyttää johtajan aktiivista panosta. Johtajan haasteeksi nousee osaamisen johtaminen.

OSAAMISEN JOHTAMISEN TÄRKEYS TIETOTYÖSSÄ

Nykyisin raha ei enää ole organisaation niukin resurssi, vaan osaavat ihmiset (Ojala 2008, 15). Tämän voi sanoa pitävän paikkansa myös laskusuhdanteen aikana tai oikeammin, erityisesti silloin. Tieto- ja osaamisintensiivisyys korostaakin ihmisen ja hänen osaamisensa roolia organisaatioissa, sillä koneet eivät keksi mitään (Ojala 2008, 15). Myöskään tekoäly ei keksi mitään, sillä se ei osaa olla luova – sehän on vain aineeton kone, joka osaa koota tietoa internetin syövereistä, mutta ei itse kykene luomaan mitään uutta tai käsittelemään inhimillisiä tunteita. Johtajan tärkein tehtävä on opetella johtamaan osaamisipääomaa.

Työelämän muutokset ovat korostaneet tiedon ja osaamisen menestystekijöitä. Nämä Ojalan (2008, 15) määrittelemät muutokset pätevät vielä tänä päivänäkin, sillä olemme jälleen samanlaisessa taloudellisessa tilanteessa kuin viisitoista vuotta sitten.

Tietotyön tärkein prosessi on siis oppiminen ja resursseina ovat tieto ja osaaminen. Tietotyöläinen käsittelee tietoa ja symboleita työskennellen tietoteknisillä laitteilla ja luoden lisäarvoa tiedolle. Tietotyö on tyypillisesti nopeaa ja ainutkertaista. Jokaisella tietotyöläisellä tulee olla riittävästi osaamista, hänen pitää kyetä soveltamaan olemassa olevaa tietoa ja löytämään sopivat yhteistyökumppanit. Samalla kun hyödynnetään olemassa olevaa tietoa, pitää pystyä luomaan uutta. Vastuu tietotyöstä on tekijällä itsellään. Esihenkilön rooli on varmistaa, että tietotyöläisillä on riittävästi osaamista ja oikeanlaiset olosuhteet, jotta nämä pystyvät hankkimaan ja luomaan asiakkaiden tarpeiden edellyttämää uutta tietoa. Tietotyö mielletään usein luovaksi työksi, jonka taloudellinen merkitys on suuri; työ voidaan hinnoitella niin korkeaksi, että kansantalous ja kulutus voivat kasvaa, vaikka väkiluku ei enää kasvaisikaan. (Ojala 2008, 21–23.)

Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön piirteet näkyvät nykyisin melkein kaikissa työtehtävissä, ei enää vain tietotyössä (Ojala 2008, 23). Myös tietotekniikka on tärkeä lähes kaikissa töissä. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen on kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta. Ongelmia pitää pystyä ratkaisemaan itsenäisesti ja tiimissä, tietoa ja tietämistä on hallittava ja jalostettava, omaa osaamista on pidettävä ajan tasalla. Monessa tehtävässä korostuu myös tieteellisyys ja teoreettisuus (Ojala 2008, 23). Toki esimerkiksi tekoäly on loistava tuki ja asioiden no-

peuttaja monessa tekemisessä, mutta ihmisen täytyy pystyä oppimaan uutta ja oppimaan pois vanhasta yhä tehokkaammin.

TIEToon JA OSAAMISEEN LIITTYVÄT HAASTEET ORGANISAATIOISSA

Organisaatioiden kilpailukyky perustuu asiantuntijoiden kykyyn hyödyntää tietoa ja kehittää mahdollisimman nopeasti uutta osaamista. Ihmistä ei voi pakottaa toimimaan tehokkaammin, vaan hänen täytyy haluta sitoutua, olla motivoitunut ja haluta itse löytää uutta tietoa, hakea luovia uudenlaisia näkökulmia ja pystyä ratkaisemaan ongelmia. Tästä syystä osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä sen laiminlyönti voi koitua yritykselle kalliiksi. Yritysten välillä kilpailu käydäänkin yhä useammin asiantuntijoiden osaamisesta, oppimisen nopeudesta ja tiedon hyödyntämisen kyvystä, tietotekniikan mahdollisuuksien oivaltamisesta ja innovatiivisuudesta sekä kyvystä ylläpitää ja luoda uusia suhteita asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, koska näiden avulla voidaan oppia vieläkin nopeammin. Yritysten todellisia kilpailutekijöitä ovatkin sellaiset järjestelmät ja toimintatavat, joilla pystytään vaalimaan asiantuntijoiden osaamista, tukemaan heidän oppimistaan ja kannustamaan heitä oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja. (Ojala 2008, 23–24.)

Innovatiivisuudella saavutetaan kilpailuetua, mutta innovatiivisuuden ja oppimisen edellytykset asettavat johtamiselle haasteita (Ojala 2008, 24), koska ne vaativat usein yrityksen kulttuurin muokkausta. Innovatiivisuus liittyy oppimiseen ja oivaltamiseen, eikä kumpikaan tapahdu pakottamalla. Johtaja voi ainoastaan luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet, jossa asiantuntijat haluavat hankkia uutta tietoa, jakaa osaamistaan ja uskaltavat kyseenalaistaa olemassa olevaa. Luonnollisesti innovatiivisuus edellyttää tietoa ja tiedon jakamista, reflektointia, mentorointia ja yleensäkin ajatusten vaihtoa. Tässä vuorovaikutus nousee tärkeäksi; kukaan ei yleensä yksin tee parhaimpia innovaatioitaan, vaan ne syntyvät vuorovaikutuksessa toisen kanssa.

Hiljaisen tiedon katoaminen on totta useassa organisaatiossa, ja se on saattanut saada monet organisaatiot pohtimaan uusia toimintatapoja, jopa kokonaan uudenlaista strategiaa. Hiljaisen tiedon katoamisesta on syntynyt osaamisongelma (Ojala 2008, 26). Jotta hiljainen tieto saataisiin säilymään organisaatiossa, tarvitaan uusia työskentelytapoja tai menetelmiä. Hiljaista tietoa on siirrettävä ohjatusti nuoremmille esimerkiksi eläköitymisten yhteydessä (Ojala 2008, 26). Hiljaiseen tietoon siirtyy siis osaamisen johtamisen haaste. Usein esihenkilötkään eivät tunnista henkilöitä, joilla hiljaista tietoa on, tai ymmärrä sen merkitystä organisaation toiminnalle. Yrityksessä voi olla henkilöstöryhmiä, joilla on yrityksen kannalta tärkeää osaamista ja jotka eläköitymisen tai suorahaun vuoksi lähtevät organisaatiosta, ennen kuin heidän osaamistaan on ehditty siirtää muille – ilman johtamista osaaminen ei siirry eikä uutta osaamista synny (Ojala 2008, 36).

OSAAMISEN JOHTAMISEN ESTEET JA ONGELMAT

Otala (2008) kuvaa keskeisiä osaamisen johtamisen esteitä ja ongelmia, jotka ovat relevantteja tänäkin päivänä. Ensinnäkin, **konkretia ja yhtenäinen käsitys osaamisesta puuttuvat**, jolloin osaaminen jää epämääräiseksi. Osaaminen ja sen johtaminen on määriteltävä selkeästi. Toiseksi, **yksilön ja organisaation osaamista ei osata erottaa toisistaan**, jolloin keskitytään vain yksilöihin. Organisaation osaamisilla täytyy olla selkeä linkki yrityksen menestystekijöihin. Esihenkilöiden tulee opetella kehittämään, seuraamaan ja arvioimaan jatkuvasti kaikkein tärkeimpiä osaamisasia ja niiden vaikutusta yrityksen toiminnan tulokseen. Kolmanneksi, **osaamisen ja liiketoiminnan strategisten tavoitteiden yhteys ei ole selkeä**, jolloin osaamisen kehittäminen jää helposti irralliseksi muusta toiminnasta. Tavanomaisten henkilöstön osaamiskartoitusten lisäksi pitäisi muistaa selvittää, mitä organisaation ja sen henkilöstön pitäisi ehdottomasti osata, jotta strategia toteutuu ja tavoitteet saavutetaan. (Otala 2008, 37–38.)

Neljänneksi, **vastuu osaamisen johtamisesta on epäselvä**, jolloin erityisesti esihenkilöt eivät näe omaa rooliaan. Jokaisen asiantuntijan tulisi itse pitää huoli omasta osaamisestaan ja sen kehittamisestä. Viidenneksi, **työelämän jatkuvien muutosten vallitessa sitoutuminen osaamisen kehittämiseen on vaikeaa**. Esihenkilöt saattavat kehittää vain kulloinkin tarvittavaa osaamista, mutta he eivät osaa tai uskalla sitoutua pidemmän aikavälin osaamisen kehittämiseen. Tällöin on pian edessä tilanne, jolloin osaamista puuttuu ja sitä joudutaan ostamaan organisaation ulkopuolelta. Kuudenneksi, **kiire ja lyhyen aikavälin tulostavoitteet ohjaavat toimintaa**, jolloin ei löydetä aikaa oppia uutta. Kvartaalijattelu tuhoaa usein oppimisen, koska siihen ei ole aikaa. Jatkuva tietotulva kuormittaa ja luo kaaosta. Tällöin uuden oppimiseen ja uuden tiedon ymmärtämiseen ei löydy aikaa. (Otala 2008, 37–40.)

Seitsemänneksi, **liikkuva ja hajautunut työ lisääntyy edelleen**, jolloin ihmisten on vaikea osallistua uuden osaamisen luomiseen ja yhteiseen oppimiseen. Lähikontakteja tarvitaan uuden tiedon luomisessa ja organisaation oppimisessa. Kahdeksanneksi, **uudenlaiset työsuhteet ja projektimainen työskentely lisääntyvät**, jolloin osaamisen kehittäminen monimutkaistuu. Uudenlaisessa työmarkkinarakenteessa ei ole vakiintunutta käytäntöä osaamisen kehittämiseen tai kehittämisen vastuusta. Yhdeksänneksi, **organisaatioista kasvaa globaaleja verkostoja**, jolloin yhteisöllisen oppimisen hallinta on yhä vaikeampaa. Kollektiivisen ajattelun ja oppimisen välineitä ja niihin perustuvia hajautettuja kollektiivisen oppimisen prosesseja pitää opetella soveltamaan käytännössä entistä laajemmin. (Otala 2008, 40–42.)

Kymmenenneksi, **henkilöstön moninaisuus lisää osaamisongelmia**, jolloin yritysten tarve panostaa perusasioiden oppimiseen lisääntyy. Yhdenneksitoista, **osaamisen johtaminen on ihmisten johtamista**, jolloin johdon taidot ovat koetuksella. Se edellyttää ihmisosaamista ja monitieteistä ajattelua. Kahdenneksitoista, **mittarit, tavoitteet ja raportointi ovat**

edelleen vasta kehittyvässä, jolloin osaamisen johtamista on vaikea seurata ja valvoa. Koulutuspäivien lukumäärien laskeminen ei mittaa osaamista ja innovaatioita. Henkilöstötilinpäätökset eivät kerro, miten yrityksessä on kehitetty tai hyödynnetty tavoitteiden näkökulmasta keskeistä osaamista tai tuettu innovatiivisuutta. Osaamisraportin sijaan kertoo sidosryhmille, miten yritys on huolehtinut osaamisestaan ja miten sen avulla on saavutettu tavoitteita. (Ojala 2008, 42–45.)

OSAAMISEN JOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJÄ TIETOTYÖSSÄ

Esimerkkinä osaamisen johtamisen käytännöistä toimikoon muutamia vuosia sitten tehty tutkimus (Bergström 2019) oppilaitosympäristössä. Se kartoitti osaamisen johtamisen käytäntöjä oppilaitoksissa ja niiden kehittämisen tarvetta. Oppilaitoksissa oli tehty henkilökohtaisia ja tiimikohtaisia osaamisen arviointoja, joilla oli selvitetty, millaista osaamista oppilaitoksissa jo oli, millaista osaamista tarvittiin lisää ja esiintyikö selkeitä osaamispuutteita työelämän vaatimuksiin nähden. Toisaalla taas osaamisen kehittäminen oli integroitu osaksi opettajan työtä webinaarien ja valmennuksellisten ohjelmien muodossa. Niissä otettiin huomioon henkilökohtaistaminen ja ohjaus, oppimisympäristöt ja opetusmenetelmät, johtaminen ja mahdollistava organisaatiokulttuuri. Melko monessa oppilaitoksessa oli valittu noudatettavaksi jokin osaamisen kehittämisen viitekehys, esimerkiksi 70/20/10-malli, jonka mukaan oppimisesta ja kehittämisestä 70 % tapahtuu käytännön työtä tekemällä, 20 % muilta oppimalla ja 10 % formaalissa koulutuksessa. (Bergström 2019.)

Mentorointimallakin oli käytössä, ja niiden käyttöä oltiin vahvistamassa. ”Mentorointi on keino varmistaa hiljaisen tiedon pysyminen oppilaitoksessa. Esimiesten tehtävänä olikin rohkaista opettajia mentorointiin ja vapauttaa heille aikaa siihen.” Laadunhallintajärjestelmiä käytettiin tutkimuskohteina olleissa oppilaitoksissa myös henkilöstön osaamisen kehittämisessä, koska niillä voitiin ennakoida työelämän tarpeita. Kehityskeskusteluissa määriteltiin osaamiset joko vapaamuotoisesti tai hyödyntäen erityistä osaamisen arvioinnin työkalua. Henkilöstöä, erityisesti opettajia, kannustettiin syventämään koulutustaan; ”ammattillisissa oppilaitoksissa esimerkiksi ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja ammattikorkeakouluissa jatkotutkintoja”. (Bergström 2019.)

Työssäoppiminenkin on osaamisen kehittämistä. Sitä on helppo kokeilla esimerkiksi työskentelemällä pareittain tai tiimeissä tai työskentelemällä omalla epämukavuusalueella. Työkierto oli erinomainen esimerkki työssäoppimisesta. Hyviä ideoita tuottivat sellaiset osaamisen kehittämisen tavat, joissa opettajat pääsivät yhteisiin tapaamisiin muiden oppilaitosten henkilöstöjen kanssa, ohjattuun verkottumiseen ja yhdessä tekemiseen. Näin saatiin aikaan enemmän vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä. Sisäiset kehittämishankkeet, ulkoisella rahoituksella tehtävät tutkimus-, innovaatio- ja kehittämishankkeet ja verkostoyhteistyötaitojen kehittäminen sekä erityisesti ammattikorkeakouluissa työn opinnollistaminen tarjosivat hyvät mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan ja työtään. (Bergström 2019.)

POHDINTA

Tietojohdamisen käsite siihen liittyvine määritelmineen ja tulkintoineen on hieman elänyt ajan mukana. Nykyisessä alati muuttuvassa ja yhä kompleksisemmässä maailmassa on kuitenkin tärkeää, että ymmärrämme termit samalla tavalla. Muutoin emme pysty lähestymään emmekä johtamaan tietoa, tietämystä ja osaamista oikeista näkökulmista.

Osaamisen johtaminen on tärkeää tietotyössä, koska asiantuntijoiden resursseja täytyy suunnata ja ohjata organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tietoon ja osaamiseen liittyy useita haasteita. Niiden ennakoiminen ja ratkaiseminen oikea-aikaisesti on edellytyksenä organisaatioiden menestymiselle. Tässä kohtaa ennakointiosaaminen nousee tärkeäksi. Osaamisen johtamiseen liittyy useita esteitä ja ongelmia, jotka kumpuavat paitsi organisaation toimintaympäristöstä, myös organisaation kulttuurista ja organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden kohtaamista erilaisista tilanteista. Ne täytyy tunnistaa ja pohtia, miten ne ratkaistaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Jotta organisaatioissa pystytään vastaamaan haasteisiin, tarvitaan erityisesti tiedolla johtamisen koulutusta. Karelia ammattikorkeakoulu, Lapin ammattikorkeakoulu ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu kehittävätkin parhaillaan yhdessä tiedolla johtamisen koulutusta. Ajantasaista tietojohdamisen koulutusmateriaalia ei juuri ole suomen kielellä saatavilla. Tätä tarvetta täyttämään Tiedolla johtamisen osaajakoulutuksella tuottavuutta työelämään, TieJot -projektissa (kts. tarkemmin Hurrin artikkeli Tietojohdaminen ja data-analytiikka -osaajakoulutus koulutuksen kehittäjänä tässä julkaisussa) on opintojaksojen toteuttamisen ohella tavoitteena kirjoittaa tietojohdamisen oppikirja, joka kattaa opintojaksojen sisällöt. Projekti on Opetushallituksen JOTPA-rahoitteinen hanke. Hankkeen yleisenä tavoitteena on tarjota tiedolla johtamisen osaamista kaikille teemasta kiinnostuneille. Hankkeelle on myönnetty Euroopan unionin elpymisvälinerahoitusta (NextGenerationEU) Jotpan välityksellä projektinumerolla 143/1458/2022.

LÄHTEET

Bergström, H. 2019. Miten opettajien osaamista kehitetään? eSignals 5.4.2019. Verkkolehti. Saatavissa: <https://esignals.fi/kategoria/pedagogiikka/miten-opettajien-osaamista-kehitaan/#276715d1> [viitattu 5.6.2023].

Bergström, H., Unkari-Virtanen, L. & Erkkilä, L. 2022. Uutta työtä ja osaamisen johtamista ammattikorkeakoulujen ja yritysten yhteistyöllä. eSignals 7.12.2022. Verkkolehti. Saatavissa: <https://esignals.fi/kategoria/3amk/uutta-tyota-ja-osaamisen-johtamista-ammattikorkeakoulujen-ja-yritysten-yhteistyolla/#276715d1> [viitattu 5.6.2023].

Buckman, R. H. 2004. Building a knowledge-driven organization. New York: McGraw-Hill.

Hurri, P. & Bergström, H. 2023. TieJot mahdollistaa opetuksen ja oppimisen kehittämisen. Xamk READ 30.5.2023. Verkkolehti. Saatavissa: <https://read.xamk.fi/2023/koulutus/tiejot-mahdollistaa-opetuksen-ja-oppimisen-kehittamisen/> [viitattu 30.5.2023].

Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonen, H. & Bethwaite, J. (toim.) 2019. Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0845-2> [viitattu 5.6.2023].

Lönnqvist, A. 2007a. Mistä tietojohdamisessa on kyse? Teoksessa Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Strähle, P. (toim.) 2007. Tietojohdaminen tutkimusalueena. Tampere: Pilot-kustannus Oy, 11–18.

Lönnqvist, A. 2007b. Päätelmiä tutkielmien pohjalta. Teoksessa Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Strähle, P. (toim.) 2007. Tietojohdaminen tutkimusalueena. Tampere: Pilot-kustannus Oy, 113–114.

Otala, L. 2008. Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

TIETOJOHTAMINEN JA DATA-ANALYTIikka – OSAAJAKOULUTUS KOULUTUKSEN KEHITTÄJÄNÄ

Päivi Hurri

Artikkelissa tarkastellaan *Tiedolla johtamisen osajakoulutuksella tuottavuutta työelämään*, TieJot -hankkeessa toteutettavaa opettamisen ja oppimisen kehittämistä. Hankkeessa toteutetaan kolmen ammattikorkeakoulun yhteistyönä koulutuskokonaisuus, jossa on mahdollista tutustua tiedolla johtamisen keskeiseen sisältöön. Hankkeen aikana jatkokehitetään myös oppimisanalytiikkaan liittyvää järjestelmää. Hankkeelle on myönnetty Euroopan unionin elpymisvälinerahoitusta (NextGenerationEU) Jotpan välityksellä projektinumerolla 143/1458/2022.

TIETOJOHTAMINEN VAI TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen ovat olleet viime vuosina kiinnostuksen kohteina koulutuksen kentällä. Tietojohtamisessa tutkitaan tietoon perustuvaa arvonluontia, ja sen yhteydessä tieto ymmärretään laajasti kodifioitavasta, tietokoneelle tallennettavasta tiedosta aina aineettomaan pääoman ja osaamiseen. Tietojohtamisen käytännön toteutusta voidaan tarkastella organisatoristen tai teknisten prosessien näkökulmista (kuva 1).



Kuva 1. Tietojohtamisen kokonaisuus (TieJot 2023)

Tietojohtamisessa ollaan etsimässä vastausta kysymykseen, miten tietoa tulee luoda ja hyödyntää liiketoiminnallisen arvon eduksi. Tietojohtamisen alle kuuluu omana alueenaan myös tiedolla johtaminen, jossa tarkastellaan päätöksenteon pohjalle tarvittavan tiedon hankintaa ja jalostamista käyttökelpoiseen muotoon. Olennainen osa tiedolla johtamista on data-analytiikka, jossa kohteena ovat erityisesti datan analysointiin käytettävät menetelmät ja tekniikat. Tiedolla johtamisessa etsitään siis vastausta kysymykseen, miten johtaa paremmin faktoihin perustuen.

TIEDOLLA JOHTAMISEN KOULUTUKSELLA ON KYSYNTÄÄ

Tiedolla johtamisen koulutusta ei Suomessa ole kovin paljon tarjolla. Tietojohtamisen tutkinto on mahdollinen Lappeenrannan-Lahden teknisessä yliopistossa kauppatieteiden tutkinto-ohjelmassa ja Tampereen yliopistolla teknis-taloudellisessa koulutuksessa. Useasta yliopistosta löytyy erilaisia data-analytiikkaan liittyviä koulutuksia, joissa on vahva tilastomatematiikka ja tietoteknisten menetelmien painotus. Ammattikorkeakouluissa laajin alan tutkinto löytyy Lapin ammattikorkeakoulusta nimellä Tiedolla johtamisen asiantuntija, joka tarjoaa ylemmän AMK-tutkinnon verkkokoulutuksena. Muutamia tiedolla johtamisen koulutuksia muista ammattikorkeakouluista löytyy usein terveydenhoitoalalta. Tiedolla johtamisen koulutuksella voisi siis olla koulutusmarkkinoilla kysyntää. (Opintopolku 2023.)

Xamk liiketalous toteuttaa vuosien 2023 ja 2024 aikana koulutusprojektin Tiedolla johtamisen osaajakoulutuksella tuottavuutta työelämään, lyhyemmin TieJot. Projekti toteutetaan yhteistyössä Karelia ammattikorkeakoulun ja Lapin ammattikorkeakoulun kanssa. Projektin keskeisin tavoite on osaajakoulutuksen järjestäminen. Tietojohtaminen ja data-analytiikka -osaajakoulutus alkoi rahoitushakemuksen suunnittelulla syksyllä 2022 ja jatkuu vuoden 2024 loppuun. Projektin koulutuskokonaisuuden kuudella opintojaksolla käydään läpi tiedolla johtamisen keskeinen sisältö. (Xamk 2023.)

Projektin rahoittaa Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus eli JOTPA. JOTPA on koulutuslalla nuori toimija, koska se perustettiin vasta vuonna 2021. Toiminta perustuu erilliseen lainsäädäntöön, ja keskuksen toimintaa valvovat opetus- ja kulttuuriministeriö sekä työ- ja elinkeinoministeriö yhdessä. Palvelukeskuksen tehtävänä on edistää osaavan työvoiman saatavuutta ja työikäisten osaamisen kehittämistä. Kyse on siis jatkuvasta oppimisesta. Käytännössä palvelukeskus rahoittaa tutkintoja lyhyempiä koulutuksia, joiden tulee sopia osaksi jotain jo olemassa olevaa lainsäädännön määrittelemää koulutusta. Rahoitettava koulutus ei voi kuitenkaan olla kokonainen tutkinto, liiketaloudellista toimintaa tai työvoimakoulutusta. Koulutuksen tulee olla myös täysin uusi – tavoitteena on siis uudistaa koulutussisältöjä ja edistää uuden tiedon syntymistä. (Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus 2023).

JOTPA-koulutusta ei kuitenkaan rahoituksen hakija voi valita täysin vapaasti, vaan palvelukeskus määrittelee, minkä teeman alla rahoitushaku on avoinna. Keväällä 2023 voitiin hakea rahoitusta metsätalouden hiilinieluihin liittyvän osaamisen kehittämiseen, varhaiskasvatuksen pätevyitysmkoulutuksiin ja heikossa työmarkkina-asemassa oleville kohdennettuihin koulutuksiin. Syksyllä 2023 voi hakea esimerkiksi XAMKia koulutuksenjärjestäjänä mahdollisesti kiinnostavaa data-analytiikka-, kyberturva- ja tietoturvaosaaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Avoimet ja tulevat haut 2023.)

OSAAJAKOULUTUKSESSA ON TARJOLLA MONIPUOLISTA OPPIMISTA

TieJot-osaajakoulutus koostuu kuudesta opintojaksosta, joiden kunkin laajuus on 5 op. Koulutukseen pääsee mukaan ajalla 7.8.2023–11.8.2024, ja koulutuksessa on mahdollista suorittaa kaikki tai haluamansa opintojaksot. Opintojaksojen taso on ylempi AMK, ja niillä voi myöhemmin hakea hyväksilukuja tutkintoihin. Koulutus on osallistujalle maksutonta ja opiskelu tapahtuu kokonaan verkossa. Osaajakoulutuksessa mukana ovat seuraavat opintojaksot: Tavoitteena tiedolla johtaminen 5 op, Datalähtöinen toiminta ja kehittäminen 5 op, Tiedolla johtamisen data-analytiikkaa 5 op, Työkaluja ja menetelmiä datan analysointiin 5 op, Tiedon johtaminen organisaatiossa 5 op ja Tietotalous 5 op (kuva 2).



Kuva 2. Tietojohtaminen ja data-analytiikka -osaajakoulutuksen opintojaksot

Tavoitteena tiedolla johtaminen ja Datalähtöinen toiminta ja kehittäminen -opintojaksot järjestää Lapin ammattikorkeakoulu. Opetuksessa tutustutaan tiedon käsitteeseen – mitä tieto on? Toisaalta käydään läpi myös tiedon merkitystä ja tiedon mahdollisuuksia johtamisessa – miten tiedolla siis johdetaan? Opintojaksot antavat suorittajalle kokonaiskuvan tiedon roolista osana johtamista.

Xamk toteuttaa opintojaksot *Tiedolla johtamisen data-analytiikkaa sekä Työkaluja ja menetelmiä datan analysointiin*. Opintojaksot suoritettuun opiskelijalla on kuva data-analytiikan perusteista. Suorituksen jälkeen opiskelija osaa analysoida annettua dataa Power BI-työkalulla ja R-kielellä. Myös visualisointien suunnittelu infografiikan ohjein onnistuu.

Karelia toteuttaa kaksi viimeistä opintojaksoa. *Tiedolla johtaminen organisaatiossa* paneutuu tietojohdamisen toiseen osa-alueeseen eli organisaation tieto-omaisuuden ja varastoinnin kysymyksiin. *Tietotaloudessa* keskitytään tiedon arvoon. Tiedolla on aina olemassa rahallinen arvo ja sillä voidaan luoda arvoa organisaatiolle.

Koulutuksen aikana tuotetaan opetusmateriaalit opintojaksoille ja materiaalit jäävät kaikkien osallistujien käyttöön jatkossa. Vuoden 2024 aikana opintojaksojen materiaaleista halutaan myös koota oppikirja, joka kattaisi tiedolla johtamisen keskeiset osaamisalueet. Suomenkielisiä tiedolla johtamisen tai tietojohdamisen oppikirjoja ei ole juurikaan olemassa.

OSAAJAKOULUTUS KOULUTUKSEN KEHITTÄJÄNÄ

Hankkeessa osaajakoulutuksen lisäksi edistetään myös koulutuksen kehittämistä. Tästä voisi ottaa esimerkeiksi osaajamerkit ja oppimisanalytiikan. Kaikki Suomen ammattikorkeakoulut ovat mukana Digivisio 2030 -strategiassa. Digivision tavoitteissa mainitaan mm. opintojen ajasta ja paikasta riippumattomuus, modulaarisuus ja tekoäly oppimisen apuvälineenä. Käytännössä kahta viimeistä tavoitetta voisi edistää osaamismerkkein ja oppimisanalytiikalla. (Digivisio 2030b, 2023.)

Maailmalla on jo pitempään ollut suuntauksena tarjota opetusta pieninä kokonaisuuksina. Puhutaan mikro-oppimisesta, jolla tarkoitetaan yhtä opintopistettä pienempää suoritusta. Digivisio 2030 kutsuu tätä laajempia, opintojaksoa pienempiä opintojen osia pieniksi osaamiskokonaisuuksiksi tai piensuoritteiksi. Piensuoritteilla olisi mahdollista kerryttää osaamistaan jatkuvan oppimisen periaatteella ja kouluttajan on samalla mahdollista vastata nopeasti uudistuviin koulutustarpeisiin. Modulaarisuudella halutaan palvella ennen kaikkea jo tutkinnon suorittaneiden tarpeita. (Digivisio 2030a, 2023.)

Osaamismerkkit olisivat helppo tapa toteuttaa modulaarista oppimista. Osaamismerkkinä on tuttu erityisesti TIEKEN Digitaitojen osaamismerkkijärjestelmä. Vanhemmat lukijat saattavatkin muistaa tämän ATK-ajokortin nimellä, joka toki on uudistunut vastaamaan digiaikaa. Useat ammattikorkeakoulut tarjoavat piensuorituksia osaamismerkkeinä Open Badge Factoryssa. Opiskelijalle tämä näkyy Open Badge Passportina, jonne voi koota eri koulutusjärjestäjien tarjoamia osaamismerkkejä. Osaamismerkkin tarjoaja laatii osaamismerkille kuvauksen ja ottaa vastaan opiskelijoiden hakemia osaamismerkkisuuksia. Opiskelijalla taas on mahdollisuus saada suoritusmerkintöjä myös opintojaksoa pienemmistä kokonaisuuksista. TieJot-osaajakoulutuksen piensuoritteille olisi siis osaamismerkkien käytön mahdollistava järjestelmä. (Open Badge Factory 2023.)

Karelia on pidempään tehnyt kehitystyötä oppimisanalytiikan hyödyntämiseksi. Kareliassa on rakennettu Moodlen suorituskirjausten pohjalle Power BI -työkalulla analysointi- ja visualisointisovellus, jolla opettaja voi seurata opintojakson suorittamisen etenemistä. Analytiikka mahdollistaa opintojakson kaikkien opiskelijoiden suoritusten seuraamisen ja vertailun sekä yksittäisen opiskelijan suoritusten tarkemman tarkastelun. Oppimisanalytiikka tarjoaa siis perinteistä opintojaksopalautetta paremman etenemisen seurannan ja palautteen opettajalle. TieJot -hankkeessa Karelian oppimisanalytiikkaa haluttaisiin kehittää paremmin verkko-opetukseen sopivaksi ja mahdollistaa opiskelijalle oman oppimisen tarkastelu.

POHDINTA

TieJot-hanke tarjoaa tilaisuuden koulutuksen monipuoliseen kehittämiseen. Pelkästään usean ammattikorkeakoulun yhteistyönä toteutettu koulutuksen suunnittelu antaa ideoita koulutusten rakentamiseen ja uutta osaamista myös opettajille. Tietojohtamisen ja data-analytiikan koulutukset ovat pääsääntöisesti uusia ja opiskelijoita kiinnostavia, koska koulutuksia ja suomenkielistä kirjallisuutta ei ole kovin paljon tarjolla. Hankerahoitus mahdollistaa vastaamisen tähän haasteeseen.

Oppimisanalytiikka on tällä hetkellä suuren kiinnostuksen kohteena kaikilla koulutusasteilla ja tarjolla on useampia kaupallisia ohjelmistoja oppimisanalytiikan tekemiseen. Suomessa toimii myös oppimisanalytiikka verkosto, joka on osa Suomen eOppimiskeskus ry:tä. (Suomen eOppimiskeskus ry 2023.) Oppimisanalytiikka on alue, jossa kannattaa olla mukana.

Onnistuessaan Tietojohtaminen ja data-analytiikka -osaajakoulutus mahdollistaa uuden koulutustarjonnan lisäksi useita kehittämiskohteita.

LÄHTEET

Avoimet ja tulevat haut. 2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://jotpa.fi/fi/rahoitus/avoimet-ja-tulevat-haut/> [viitattu 2.5.2023].

Digivisio 2030a. 2023. Modulaarisuus ja pienet osaamiskokonaisuudet – uusi katsaus ajankohtaisiin käsitteisiin auttaa rakentamaan jatkuvan oppimisen tarjotinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://digivisio2030.fi/julkaisut/modulaarisuus-ja-pienet-osaamiskokonaisuudet-esiselvitys/> [viitattu 2.5.2023].

Digivisio 2030b. 2023. Suomi elää monipuolisesta osaamisesta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://digivisio2030.fi/> [viitattu 2.5.2023].

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. 2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://jotpa.fi/> [viitattu 2.5.2023].

Opintopolku. 2023. Hakutulokset: tiedolla johtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opintopolku.fi/konfo/fi/haku/tiedolla%20johtaminen?order=desc&size=20&sort=score> [viitattu 2.5.2023].

Open Badge Factory. 2023. Tunnista ja tunnusta osaamista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://openbadgefactory.com/fi/> [viitattu 2.5.2023].

Suomen eOppimiskeskus ry. 2023. Oppimisanalytiikkaverkosto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eoppimiskeskus.fi/yhdistys/verkostot/oppimisanalytiikkaverkosto/> [viitattu 2.5.2023].

TieJot. 2023. TieJot-hankkeen materiaalit.

Xamk. 2023. Tietotojohtaminen ja data-analytiikka -osaajakoulutus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tietojohdaminen-ja-data-analytiikka-osaajakoulutus/> [viitattu 2.5.2023].

OSA 2:

OPETUSSUUNNITELMAT –
RAKENTEESTA JOHTAMISEEN

RYHDIKKÄÄT RAAMIT HERÄTTÄVÄT HENKIIN TOTEUTUKSEN SISÄLLÖN

Pia Jääskeläinen

Koulutusten opetussuunnitelmia suunnitellaan pari kolme vuotta ennen opintojaksojen toteuttamista. Opetussuunnitelmien luomisessa otetaan huomioon muun muassa tulevaisuustyöskentely ja muutostrendit, joita tulisi huomioida opetussuunnitelmien sisällöissä. Opetussuunnitelma muodostaa raamit tuleville opintojaksojen toteutuksille. Opetussuunnitelman sisältöjen tulisi olla aikaa kestäviä, tulevaisuusorientoituneita ja samalla vastata työelämän asettamiin osaamishaasteisiin ja -tarpeisiin. Opiskelijalle opetussuunnitelma näyttyy useimmiten listana opintojaksoja, jotka hänen tulee opiskella rakentaakseen työelämän tarvitsema ammatillinen osaaminen. Opintojakson toteutussuunnitelma herättää sisällön henkiin, ja opintojakson toteutuksessa opettajan käytännön kokemus, asiantuntemus ja persoona ovat suuressa roolissa.

OPETUSSUUNNITELMA LAADITTAAN YHTEISTYÖSSÄ SIDOSRYHMIEN KANSSA

Ammattikorkeakoulun opetussuunnitelman tavoitteena on taata opiskelijoille työelämän vaatima osaaminen. Opetussuunnitelman laatiminen aloitetaan tyypillisesti pari vuotta ennen opetussuunnitelman käytäntöön soveltamista, ja sen laatimiseen osallistuu monipuolinen osallistujajoukko kattavan ja ajantasaisen kokonaisuuden varmistamiseksi. Muun muassa opetushenkilöstö, TKI-asiantuntijat, työelämän ja erilaisten yhteistyötahojen edustajat, opiskelijat sekä opetuksen erilaisissa tukitehtävissä toimivat asiantuntijat antavat oman panoksensa opetussuunnitelmaan.

Opetussuunnitelma näyttyy opiskelijoille varmasti aikanaan listauksena erilaisia opintojaksoja sisältöineen, jotka heidän on käytävä läpi valmistuakseen ja rakentaakseen itselleen työelämän tarvitseman ammatillisen osaamisen. Opetussuunnitelmaa rakennettaessa on otettava työelämän muutosten lisäksi huomioon oppilaitoksen strategiset tavoitteet, yksilölliset oppimisväylät sekä tulevaisuuden uudet ammatit ja yrittäjyyden tuomat mahdollisuudet.

Valtakunnallinen Digivisio 2030 -strategia (2023) asettaa omalta osaltaan haasteita opetussuunnitelmien ja opintojaksojen toteutussuunnitelmien sisällöille: ”Digivision tavoitteena on luoda kansainvälisesti arvostettu oppimisen ekosysteemi, joka ensivaiheessa perustuu

Digivision digitaalisille palveluille, korkeakoulujen yhteiselle opintotarjonnalle sekä vuorovaikutukselle yhteiskunnan kanssa. Ekosysteemissä kiertävät data, koulutus ja osaaminen.”

Digivision lisäksi Arene (2022) on julkaissut omat suosituksensa AMK-tutkintojen yhteiseksi ammatillisiksi kompetensseiksi (kuva 1). Arenen suositusten mukaisesti valmistuvan AMK-opiskelijan tulisi tunnistaa osaamisensa ja oppimistapojensa vahvuuksia ja kehityskohteita opiskelun aikana. Hänen tulisi opiskelujen aikana oppia oppimaan ja kartuttaa myös työelämävalmiuksia sekä toimimaan työyhteisössä.



Kuva 1. Suositus AMK-tutkintojen yhteiseksi kompetensseiksi (Arene 2022)

Arenen suosituksissa tulee esille myös, kuinka opitaan toimimaan ammattialan eettisten periaatteiden mukaan sekä huomioimaan tasa-arvo ja yhdenvertaisuuden periaatteet. Kestävän kehityksen osalta suosituksissa tulevat esille kestävän kehityksen periaatteet, niiden edistäminen sekä vastuullinen toiminta.

Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus kuvaavat erinomaisesti tulevaisuuden työelämää, ja nämä onkin nostettu esille Arenen suosituksissa. Olennaista on sujuva toimiminen monikulttuurisessa työyhteisössä ja verkostoissa. Lopuksi ennakoiva kehittäminen on Arenen esille nostama suositus. Opiskelijan tulisi kyetä etsimään oman alansa tulevaisuutta ennakoivia ratkaisuja soveltaen käytäntöön olemassa olevaa tietoa ja tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Arenen esille nostamia suosituksia voidaan hyödyntää niin opetussuunnitelman rakenteissa kuin opintojaksojen toteutussuunnitelmissa hyvinkin monipuolisesti.

MITÄ TULEVAISUUS TUO TULLESSAAN?

Opetussuunnitelmaa laadittaessa on huomioitava tulevaisuuden ennakointi ja sen tuomat muutokset siinä määrin, kuin se on mahdollista. Sitra (2023) on ennakoinnut omassa tulevaisuustyössään kehityskulkua viiden eri osa-alueen osalta (kuva 2). Luonnon kantokyky murenee ja hyvinvoinnin haasteet kasvavat entisestään muun muassa huoltosuhteen muuttumisen seurauksena. Kamppailu demokratiasta kovenee informaatiovaikuttamisen takia, mikä asettaa suuria haasteita päätöksenteolle. Digimaailman pelisäännöt kuohuttavat uuden teknologian haastamina, ja teknologinen kehitys etenee harppauksittain eteenpäin. Viimeisenä osa-alueena on ihmisen oman toimintansa seurauksena aiheuttama luonnon kantokyvyn mureneminen, mikä hyvinvoinnin osalta haastaa myös talouden perustaa.



Kuva 2. Sitran megatrendit 2023 (Solovjew-Wartiovaara ym. 2023)

Vaikkakin kuvassa 2 oleville osa-alueilla on kullakin oma osionsa, mikään muutos ei tapahdu irrallaan muista, vaan kyse on muutostrendien muodostamasta kokonaiskuvasta ja muutostrendien välisistä kytköksistä. Sitra on tulevaisuuden haasteiden lisäksi identifioinnut tulevaisuuden mahdollisuuksia, jotka perustuvat megatrendimuutoksiin. Nämä tulevaisuuden mahdollisuudet on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. Tulevaisuuden mahdollisuudet (Solovjew-Wartiovaara ym. 2023)

Opetussuunnitelman laadintaa ajatellen kaikki yllä esitetyt viisi osa-aluetta olisi hyvä sisällyttää opetussuunnitelman rakennuselementteihin. Korjaava ja uusintava talous kierto-talouden tuomien mahdollisuuksien myötä ja reilu digimaailma digivihreän siirtymän sekä reilujen pelisääntöjen osalta ovat erinomaisia aineksia rakennuselementeiksi. Ekologisuus ja ihmisten kokonaisvaltainen hyvinvointi muun muassa kestävien elämäntapojen myötä ovat niin ikään teemoja, joita on jo otettu huomioon opetussuunnitelmissa. Xamkin uudessa opetussuunnitelmassa olisi pohdittava näiden teemojen sisältöjä ja merkitystä vuodesta 2025 eteenpäin. Lisäksi vahva luottamus, osallisuus uusien vaikuttamistapojen ja ylisukupolvisuuden tarjoamien mahdollisuuksien myötä mahdollistaa uusia teemoja opetus- ja toteutus-suunnitelmiin.

Edellä mainittuja Sitran tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan tarkastella ja käsitellä opetussuunnitelmassa opetettavina sisältöinä opintojaksokohtaisesti tai sisällytettynä opintojaksosyksittäisiksi sisällöiksi tai toteutustavoiksi. Sitran identifioimien tulevaisuuden mahdollisuuksien hienous piilee myös siinä, että näitä aiheita voidaan yhdistellä sujuvasti kokonaisuuksiksi ja tarjota näin uudenlaisia opetussuunnitelman sisältöjä.

KAIKKI TIET VIEVÄT OPETUSSUUNNITELMAAN

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien perusteiden (2023, 6) mukaan opetussuunnitelmassa kuvataan tutkinnon sisältö, opintojen rakenne, opintokokonaisuuksien ja opintojaksojen tavoitteet, sisällöt ja laajuudet. Lisäksi kuvauksessa tulevat esille pedagoginen lähestymistapa ja arviointiperusteet. Kaiken tämän suunnittelun perustana on ohjeistuksen mukaan opiskelijoiden henkilökohtaisten opintopolkujen toteutuminen eli yksilölliset valinnat opintojen osalta. Lisäksi opetussuunnitelman laatimisen reunaehtoina ovat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun strateginen profiloituminen vahvuusalueillaan sekä koko ammattikorkeakoulusektoria velvoittavien osaamistavoitteiden täyttyminen.

Lisäksi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien perusteiden (2023, 6) mukaan opetussuunnitelman laatimisessa on huomioitava valtakunnallinen Digivisio 2030 -strategia sekä Eurooppa yliopinto INGENIUM. Digivisio 2030 -strategian tavoitteena on mahdollistaa oppijalle joustavampi tapa oppia ja tämän avulla kerryttää osaamista muuttuvan maailman tarpeisiin. Digivisio 2030 -strategian keskiössä ovat erityisesti erilaiset digitaaliset palvelut ja niiden myötä yksilöllisiin tarpeisiin sopivat opinnot yli korkeakoulurajojen sekä avoimen opintotarjonnan hyödyntäminen osana opintoja. Eurooppa yliopinto INGENIUM puolestaan vahvistaa ja tehostaa pitkäaikaisesti ja strategisesti korkeakoulujen välistä yhteistyötä Euroopassa. Se uudistaa korkeakoulujen tarjontaa avaamalla uusia mahdollisuuksia opiskella entistä avoimempia tutkintoja, ja valita opiskeltavia aineita kumppanikorkeakoulun valikoimasta.

Opetussuunnitelman tavoite, sisältö ja reunaehdot ovat kaikille koulutuksille samat. Samoin ohjeistuksessa on määritelty opetussuunnitelmatyössä huomioitavat yleiset periaatteet ja prosessityöhön sisällytettävät sidosryhmät. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien perusteiden (2023, 11) mukaan opetussuunnitelmat on rakennettava tiiviissä yhteistyössä TKI-toimijoiden (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio) ja työelämän edustajien kanssa.

Opiskelijoita ei varsinaisesti ohjeistuksessa listata sidosryhmäksi, mutta tunnetusti ammattikorkeakoulujen opiskelijat enenevässä määrin toimivat aktiivisesti työelämässä muun muassa muuttuvilla toimialoilla, ja heillä voi hyvinkin olla näkemyksiä ja toiveita opetussuunnitelman sisällöistä perustuen omaan kokemukseen. Lisäksi Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa järjestetään koulutuksittain puolivuositain kehittämisfoorumeja, joissa pohditaan koulutuksen kehittämistä opiskelijoiden kanssa yhdessä. Olisi luontainen askel ottaa opetussuunnitelman laatimiseen mukaan opiskelijat yhtenä sidosryhmänä, huomioiden heidän kokemuksensa koulutuksen olemassa olevan opetussuunnitelman sisältöjen opiskelusta ja näkemyksensä alalla tarvittavista tiedoista ja taidoista. Koulutukset voivat siis laatia opetussuunnitelman hyödyntäen erilaisia tiekarttoja ja erilaisia prosesseja, kunhan ohjeistuksessa esitetyt asiat tulevat otetuiksi huomioon.

MUUTOKSET TYÖELÄMÄSSÄ ON OTETTAVA HUOMIOON OPETUSSUUNNITELMIEN RAAMEISSA

D'Aurian ym. (2023) tekemän tutkimuksen mukaan työelämän muutoksissa nousee esille kymmenen suurta trendiä. He toteuttivat kyselyn 2500 yritysjohtajalle maailmanlaajuisesti, ja perustuen kyselyn tuloksiin D'Auria ym. julkaisivat raportin kymmenestä suurimmasta muutoksesta, jotka tulevat ravistelemaan työelämää tulevaisuudessa. Nämä suuret muutostrendit ovat:

1. **Muutosnopeus ja jatkuva kehittyminen.** Tutkimuksen mukaan yritykset eivät olleet varautuneet mahdollisiin toimialan yllättäviin muutoksiin, joten tulevaisuudessa muutoksiin varautuminen, muutosnopeus ja jatkuvan oppimisen toimintakulttuurin edistäminen ovat olennaisissa rooleissa.
2. **Työskentely hybriditoimintamallissa.** Uutena normina on löydettävä tasapaino etätyöskentelyn ja perinteisen toimitilatyöskentelyn välille. Hybridityöskentely asettaa uusia haasteita viestiä tehokkaasti ja varmistaa sujuva yhteistyö, olipa työskentelymallina kumpi hyvänsä malli.
3. **Tekoäly (AI) tuo uusia mahdollisuuksia.** Tekoälyä hyödynnetään jo nyt organisaatioiden kehittämisessä. Tekoälyä odotetaan hyödynnettävän tulevaisuudessa monipuolisemmin esimerkiksi tehokkaan työskentelyn osalta, jolloin tekoäly voi tehdä rutiinitehtävät, ja henkilöstö tuo lisäarvoa korkeamman tason työtehtävien muodossa.
4. **Työelämäarvot muutoksessa.** Tulevaisuudessa henkilöstön houkutteleminen, pitäminen ja kehittäminen ovat muutoksessa. Ihmisten arvot työelämän suhteen ovat muutoksessa, ja muun muassa yritysten kestävä toiminta ja henkilön oma vapaus ja kehittymisen mahdollisuudet ovat nousseet uuteen arvoon.
5. **Perusasiat kuntoon: henkilöstö, prosessit ja teknologia.** Yritykset ovat usein tehneet teknologiahankintoja ilman, että henkilöstön osaaminen ja/tai resurssien tarve sekä yrityksen prosessit on otettu huomioon. Tulevaisuudessa yritysten on tehtävä kokonaisvaltaisempaa suunnittelua eri yksityiskohtien osalta, jotta investoinneista saadaan parempi hyöty irti.
6. **Huippuhenkilöstö pidettävä tyytyväisenä oikeissa rooleissa.** Yritysten on jatkossa pohdittava, miten pitää yrityksen menestyksekkään liiketoiminnan kannalta tärkeä huippuhenkilöstö tyytyväisenä oikeissa työrooleissa.
7. **Johtajuus muutoksessa.** Tulevaisuuden johtaja on inspiroiva ja itsetietoinen sekä oman yrityksen että toimialan toiminnasta.
8. **Strategiana henkilöstön monimuotoisuus, tasa-arvoisuus ja mukaan ottaminen.** Henkilöstön rooli yrityksen toiminnassa on muuttumassa. Henkilöstön edustajien tasa-arvoisuus ja mukaan ottaminen esimerkiksi päätöksentekoon ovat korostumassa yrityksen toiminnassa, samoin henkilöstön monimuotoisuuden mahdollistaminen.

9. **Henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi.** Koronan pakottama etätyöskentely on asettanut haasteita henkilöstön hyvinvoinnille entistä enemmän, ja tulevaisuudessa henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi on avainasemassa.
10. **Tehokkuus ennen kaikkea, mutta uudelleen ajateltuna.** Yrityksen toiminnan tehokkuus on menestyksekkään liiketoiminnan perusta. Nopea reagointimahdollisuus muutoksiin sekoittamatta yrityksen perustoimintoja on olennaisen tärkeää tulevaisuudessa. Resurssien suunnitelmallinen ja optimaalinen hyödyntäminen unohtamatta henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia on tärkeää.

Edellä mainituissa sisällöissä on paljon aineksia, joita voitaisiin hyödyntää sekä opetussuunnitelman raameissa että käytännönläheisemmässä toteutussuunnitelmassa. Aiheiden teoreettisen pohjatiedon opettaminen on varmistettava opetussuunnitelman sisällöissä, minkä jälkeen teoriaopit on helppo soveltaa käytäntöön opintojaksoilla.

KOVIEN SISÄLTÖJEN LISÄKSI TARVITAAN PEHMEITÄ TAITOJA

Opetussuunnitelman raamit ja sisällöt perustuvat usein pitkälti niin sanottuihin koviin sisältöihin eli siihen, mitä opiskelijoiden tulisi osata esimerkiksi digitalisaatiosta, kiertotaloudesta tai verkostomaisesta toiminnasta. Opetussuunnitelma on myös paljon muuta kuin kovia asiasisältöjä, sillä tulevaisuuden työelämä odottaa enemmän. Danaon (2023) mukaan pehmeät taidot ovat työelämän elintärkeitä taitoja, kuten esimerkiksi yhteistyö-, viestintä-, ongelmanratkaisu- ja ajanhallintataidot. Ilman pehmeitä taitoja ei työelämässä pärjää.

Danao (2023) tuo esille viestintätaidot (esimerkiksi aktiivinen kuuntelu, esitystaidot ja kirjallinen viestintä), joita on mahdollista sisällyttää sekä opetussuunnitelmaan omaksi opiskeltavaksi sisällöksi että opintojakson toteutuksessa harjoiteltaviksi taidoiksi. Yhteistyötaidot ovat osa-alue, joita useimmiten harjoitellaan opintojaksoilla. Toki yhteistyötaidot sisältävät monia erilaisia opittavia taitoja, joten ne täytyisi käydä läpi jollakin opintojaksolla ennen käytännön harjoittelua.

Tiimityöskentely vaatii myös johtamistaitojen harjoittelua. Opetussuunnitelman raameja ajatellen johtaminen ja esihenkilötoiminta ovat sisältöjä, jotka tulevaisuudessakin tulee ottaa huomioon opetussuunnitelmassa. Johtamiseen ja esihenkilötoimintaan liittyvä teoriaoppi otetaan siis haltuun omilla opintojaksoillaan, joskin käytännön harjoittelua voidaan toteuttaa erilaisten opintojaksojen toteuttamisessa strategisen ajattelun, ongelmanratkaisun, konfliktien ratkaisun, joustavuuden ja muita tiimijäseniä kannustavan ilmapiirin luomisen harjoittelun muodossa.

Danao (2023) nostaa esille myös luovuuden ja eettisyyden pehmeinä taitoina. Nämä ovat molemmat moninaisia ja kattavia taitoja, joita voi hyödyntää omina, opiskeltavina ko-

konaisuuksinaan sekä opetussuunnitelman sisältöinä että harjoittaa käytännön taitojen kartuttamisessa erilaisten opintojaksojen toteutuksissa. Luovuus taitona sisältää halun oppia uutta, löytää uusia ratkaisuja ja lähestyä haastavia tilanteita lannistumisen sijaan ratkaisun etsimisen näkökulmasta. On oltava rohkeutta hypätä uuteen, nähdä muutos mahdollisuutena ja oltava valmis kohtaamaan epävarmuutta. Luovuus on myös uuden ideointia, rohkeita kokeiluja ja epäonnistumisia. Danaon (2023) mukaan yksilön vahva työetiikka tarkoittaa muun muassa luotettavuutta, täsmällisyyttä, ammattitaitoa toimia oikein ja kurinalaisuutta. Oikea työetiikka on ikään kuin kompassi, jonka avulla henkilö pystyy luovimaan monimutkaisissa työelämätilanteissa turvallisesti ja eettisesti läpi karikon.

TEKNOLOGIA HAASTAA KOULUTUKSEN KEHITTÄMISEN

Brasca ym. (2022) tutkivat vuonna 2020 yhdysvaltalaisen korkeakouluopiskelijoiden odotuksia teknologian tuomista mahdollisuuksista. Tutkimuksen mukaan opiskelijoiden odotukset liittyivät pääosin teknologisten mahdollisuuksien kasvattamiseen opiskelussa, joskin teknologian toivottiin tuovan opiskeluun tehokkuuden lisäksi myös hauskuutta. Teknologiaa oli oppilaitoksissa hyödynnetty jo tiimityöskentelyssä, verkostojen ja yhteisöjen toiminnassa, koneoppimisessa, AI- (tekoäly) ja VR-(virtuaalinen todellisuus) sovellusten käyttämisessä sekä opiskelijoiden suoritusten seurannassa ja viestinnässä.

Teknologia ja digitaaliset ratkaisut tulevat olemaan suuressa roolissa myös tulevaisuuden opetussuunnitelmien sisällöissä, sillä työelämä digitalisoituu ja uudet teknologiset ratkaisut eri osa-alueilla valtaavat alaa. Opetussuunnitelman osalta on varmasti pohdittava, mitkä ovat sellaisia suurempia teknologisia sisältöjä, jotka tulisi ottaa huomioon sisältöinä ja raameina opetussuunnitelmassa ja mitä puolestaan voitaisiin harjoitella käytännössä (esimerkiksi erilaisten oppimisympäristöjen käyttäminen ja hyödyntäminen) erilaisilla opintojaksoilla.

KÄYTÄNNÖN KOKEMUS TUO OPISKELIJOILLE LISÄARVOA

Opintojakson toteuttamisessa opettajalla on suuri rooli opetussuunnitelmaan kirjatun sisällön tulkitsemisessä ja sen viemisessä käytäntöön. Samaa sisältöä voi lähestyä monesta eri näkökulmasta ja eritasoisesti ajatellen erityisesti yksityiskohtien esilletuomista. Opettaja voi käsitellä opintojaksoon sisältyviä asioita myös eri painotuksin, kunhan kaikki opintojakson toteutussuunnitelmassa määritellyt asiat tulevat käsitellyiksi opintojaksolla. Opetussuunnitelma on usein laadittu pari vuotta ennen varsinaisten opintojaksojen toteutusta, joten hyvin laadittujen ja aikaa kestävien raamien ansiosta opettaja pystyy sisällyttämään opintojakson toteutukseen viimeisimmät teoreettiset tiedot ja sisällöt. Opiskeltuaan nämä teoreettiset sisällöt opiskelija pääsee soveltamaan oppimaansa käytäntöön useimmiten käytännönläheisten työelämätoimeksiantojen ansiosta.

Ammattikorkeakoulun vahvuus on ollut sen perustamisesta lähtien teorian ja käytännön saumaton yhdistäminen. Aina kun vain on mahdollista, opettajat pyrkivät tuomaan opintojaksoille käytännön esimerkkejä, toimeksiantoja ja asiantuntijaluentoja rikastuttamaan teoreettista tietopohjaa. Teorian ja käytännön osaamisen yhdistäminen on opiskelijoille hyvin tärkeää, ja opintojakson opettajan ammattitaito sekä ammatillinen kokemus korostuvat teorian ja käytännön yhdistämisessä.

”Yliopettajalta ja lehtorilta, jonka opetustehtävään pääosin kuuluu ammattiopintojen järjestäminen, vaaditaan vähintään kolmen vuoden käytännön kokemus tutkintoa vastaavissa tehtävissä” (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014, 17 §). Tämä asetuksen vaatima käytännön kokemus tuo suurinta lisäarvoa opiskelijoille, sillä arkipäivän esimerkit teorian soveltamisesta käytäntöön antavat opiskelijoille rikkaampaa näkemystä opintojakson aiheeseen. Usein opiskelijoilla ei itsellään ole lainkaan käytännön kokemusta tai edes kiinnostusta opintojakson aiheeseen liittyen, jolloin arkipäivän esimerkit herättävät aiheen henkiin. Käytännön esimerkkien ei aina tarvitse olla menestystarinoita, vaan niissä voi piillä myös esimerkiksi oppi epäonnistuneesta kokemuksesta tai kokeilusta.

Käytännön kokemusta voi myös tuoda esille opintojaksolla hyvin erilaisissa muodoissa. Kymenlaakson kauppakamarin (2022) ja Etelä-Savon kauppakamarin (2022) laatimien oppaiden mukaan erilaiset opiskelijaprojektit, harjoitustyöt, yritysvierailut, tutkimus-, kehittämisen- ja innovaatioprojektit (TKI-projektit) sekä asiantuntijaluennot ja -puheenvuorot ovat hyviä esimerkkejä tarjolla olevasta keinovalikoimasta. Myös opettajien työelämäjaksot ja kansainvälisten osaajien hyödyntäminen korostuivat oppaissa.

Lisäksi opiskelijoiden omaan työelämäkokemukseen ja -osaamiseen perustuvat näytöt olivat listattuina yhtenä mahdollisuutena työelämäyhteistyöstä Kymenlaakson kauppakamarin (2022) ja Etelä-Savon kauppakamarin (2022) työelämäyhteistyöoppaissa. Ammattikorkeakoulujen opiskelijat ovat hyvin eri-ikäisiä ja erilaisella ammatillisella kokemuksella varustettuja. Näin ollen opiskelijoilla voi olla opiskeltavan alan käytännön työtehtävistä paljon kokemusta, jota he voivat hyödyntää näytön muodossa ko. opintojakson osaamistavoitteisiin pohjautuen. Lisäksi työelämässä toimivilla liikelatouden opiskelijoilla on aina mahdollisuus soveltaa opintojakson teoriaoppi käytäntöön hyödyntäen omaa ammatillista toimintaympäristöään, jolloin opiskelija voi toteuttaa omaan työtehtäviin liittyviä käytännön kehittämistehtäviä ja edistää näin oman työyhteisön kehittämistä opintojakson sisällön ja tavoitteiden puitteissa.

OPETTAJAN PERSOONA ON AINA PELISSÄ

Jokainen opettaja on oma persoonansa. Opintojakson toteuttamisessa opettajan persoona, aivan kuten kokemuskkin, saa näkyä. Opettajan persoona ja innostuneisuus opetettavaan aiheeseen saa tyyppillisesti kiitosta opiskelijoilta. Opiskelijoille on suuri etu, että heitä opettavat

erilaiset opettajat erilaisin taustoin ja persoonallisuuksin. Työskentely erilaisten ihmisten kanssa opettaa opiskelijoita työelämään.

Opettajan persoona saa näkyä opintojakson toteuttamisessa. Jos pyrittäisiin täysin persoonattomaan opintojakson toteutukseen, robotin olisi paras toteuttaa opintojakso. Opettajan tapa ilmaista itseään, antaa ohjeita sekä tuoda erilaisia esimerkkejä ja käytännön kokemuksia omasta ammatillisesta asiantuntijuudestaan jäävät opiskelijoiden mieleen. Jokainen opintojakso on näin ollen oma yksilöllinen kokemuksensa, josta varmasti myös jokainen opiskelija ottaa mukaansa yksilöllisesti eri asioita. Monipuolisuus ja persoonallisuus ovat suuri hyöty työyhteisölle ja opiskelijoille.

POHDINTA

Opetussuunnitelman tulisi olla sisällöltään tarpeeksi tulevaisuussuuntautunut kokonaisuus, jotta opiskelija näkisi itsensä kasvavan ammatillisesti opiskeltavien teemojen osalta jo koulutukseen hakiessaan. On tärkeää, että opetussuunnitelma laaditaan läheisessä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Kenties jatkoa ajatellen sidosryhmien näkemyksiä voisi kartoittaa laajemmin ja monipuolisemmin yli toimialarajojen uusien sidonnaisuuksien ja sisältöjen näkökulmasta. Opetussuunnitelman selkeä eteneminen opiskelijan ammatillisen osaamisen kehittämisessä on tärkeää, jolloin päällekkäisyydet on poistettava ja käytettävä opetussuunnitelman mahdollistamat raamit ja opintopisteet mahdollisimman tehokkaasti opiskelijan hyödyksi.

Opintojaksojen toteutuksessa olisi hyvä huomioida sisältöjen avaamisen lisäksi monipuoliset pedagogiset ratkaisut peilaten opetettavaan aiheeseen. Yhteisopettajuus, asiantuntijaluennot ja työelämäyhteistyö ovat erittäin piristäviä asioita opintojakson toteutuksessa opiskelijoiden näkökulmasta. Opintojakson toteutuksiin voisi myös pohtia yhteistyötä uusien sidosryhmien kanssa sekä haastaa oppilaitoksen eri yksiköiden opettajia tekemään yhteistyötä yli koulutusrajojen. Opetussuunnitelma kirjaimellisesti tarjoaa raamit, mutta opintojakson toteutus – opettajan tekemien valintojen, työelämäesimerkkien ja -tehtävien sekä oman persoonan ansiosta – herättävät sen henkiin. Opettajan persoona saa näkyä opintojakson toteutuksessa.

LÄHTEET

Arene. 2022. Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?t=1642539572> [viitattu 26.5.2023].

Brasca, C., Marya, V, Charag, K., Owen, K., Sirois, J. & Ziade, S. 2022. How technology is shaping learning in higher education. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/how-technology-is-shaping-learning-in-higher-education> [viitattu 28.5.2023].

Danao, M. 2023. 11 Essential Soft Skills In 2023 (With Examples). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.forbes.com/advisor/business/soft-skills-examples/> [viitattu 28.5.2023].

D'Auria, G., De Smet, A., Di Lodovico, A., Fletcher, B., Guggenberger, P., Klingler, D., Mayor, D. Mengwei, L., Park, S., Simon, P., Thaker, S. & Weddle, B. 2023. The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf> [viitattu 26.5.2023].

Digivisio 2030. 2023. Oppimisen tulevaisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://digivisio2030.fi/oppimisen-tulevaisuus/> [viitattu 26.5.2023].

Etelä-Savon kauppakamari. 2022. Etelä-Savon oppilaitosyritys yhteistyöopas. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2022/06/yhteistyopas_digi_13062022.pdf [viitattu 26.5.2023].

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. 2023. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu – opetussuunnitelmien perusteet vuodesta 2025 alkaen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ksamk.sharepoint.com/sites/OPSU2025/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?FolderCTID=0x0120001EB2BF6B9163BC46B91797CB247DCCAD&cid=%2Fsites%2FOPSU2025%2FJaetut%20asiakirjat%2FAikataulut%20ja%20ohjeet%2FOPS%5F2025%5Fperusteet%5Fhyv%5F%20A4ksytyt%20Epdf&parent=%2Fsites%2FOPSU2025%2FJaetut%20asiakirjat%2FAikataulut%20ja%20ohjeet> [viitattu 29.5.2023].

Kymenlaakson kauppakamari. 2022. Oppilaitosyhteistyö Kymenlaaksossa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2022/11/oppilaitosyhteistyö-pdf-opas_valmis_2022.pdf [viitattu 28.5.2023].

Solovjew-Wartiovaara, A., Aspivaara, C. & Nyman, S. 2023. Megatrendit 2023: Näitä kehityskulkuja emme voi ohittaa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit-2023-naita-kehityskulkuja-emme-voi-ohittaa/> [viitattu 26.5.2023].

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129#Pidm45843170174560> [viitattu 26.5.2023].

MIKÄ MINUSTA VALMISTUTTUANI TULEE?

Pia Jääskeläinen

Uusissa koulutuksissa ja nopeasti muuttuvilla toimialoilla opiskelijat usein kysyvät, mikä minusta valmistuttuani tulee. Minkälaisiin työtehtäviin minulla tulee olemaan osaamista ja taitoja? Nämä ovat hyviä ja aivan oikeita kysymyksiä, joita opetussuunnitelmaa laativien tahojen on pohdittava opetussuunnitelmaa tehdessään. Opetussuunnitelma antaa rakenteen opiskeltavista sisällöistä opintojaksokohtaisin tiedoin, joskin opintojakson toteutussuunnitelma antaa vapauksia opettavalle henkilölle tehdä joitakin omia valintoja ja painotuksia opetuksen toteuttamisessa. Opetussuunnitelman rakentamisen prosessi voi vaihdella paljonkin alasta toiseen, vaikkakin kaikki samat prosessivaiheet tulee käytyä läpi kaikkien koulutusten osalta. Prosessivaiheiden järjestyks voi vaihdella koulutuksittain. Tärkeintä on, että kaikkia olennaisia sidosryhmiä kuullaan rakennetta tehdessä. Kaikki tiet siis vievät opetussuunnitelmaan, vaikka tiekartta saattaakin vaihdella koulutuksittain.

NOPEASTI MUUTTUVA TURVALLISUUSALA HAASTAA OPIKELIJAN

Nopeasti muuttuvilla koulutusaloilla, kuten turvallisuus ja data-analytiikka, opetussuunnitelman rakentaminen on erityisessä asemassa. Sidoryhmien palautteen ja toiveiden herkkä kuuntelu, TKI-osaajien konsultointi ja toimialan muutosten aktiivinen seuraaminen korostuvat. Usein nopeasti muuttuvilla koulutusaloilla on yli toimialojen tapahtuvaa sulautumista, joka täytyy pystyä ottamaan huomioon opetussuunnitelman sisällöissä. Toisaalta nopeasti kasvavat koulutusalat eivät välttämättä lukittaudu yhden tietyn toimialan alle, vaan koulutusten osaamiselle on tarvetta yli toimialarajojen.

Turvallisuusala, erityisesti yksityinen, kasvaa, monimuotoistuu ja kehittyy huikeaa vauhtia. Paasosen (2023) mukaan yksityinen turvallisuusala tulee jatkamaan kasvuaan, ja yksityisen turvallisuusalan rooli erityisesti rikostorjunnassa ja turvallisuuden sekä järjestyksen ylläpitämisessä on tunnustettu. Alan toimijoiden ammattitaito ja läsnäolo ovat vähentäneet rikosten ja häiriökäyttäytymisen määrää useilla eri toimialoilla. Yksityisen turvallisuusalan kasvua on edesauttanut myös viime vuosien aikana turvallisuusviranomaisten vähentyneet resurssit.

Turvallisuusteknologia mullistaa turvallisuusalaa vahvasti. Capconin (2020) mukaan digitalisaatio, keinoäly, energiateknologia, digitaaliset joukkoalustat ja muut teknologiset ratkaisut tulevat leimaamaan turvallisuusalan kehitystä suuresti tulevien vuosien aikana.

Erilaiset turvallisuusjärjestelmät, kiinteistöjen kulunhallinta, paloturvallisuusjärjestelmät ja kameravalvonta tulevat etähallinnan ohella mullistamaan turvallisuusalan tulevaisuuden. Turvallisuusalan teknologiaharppaus sekä järjestelmien ja ohjelmistojen kehitys perustuvat vahvasti megatrendien ohjaamaan kehitykseen.

DATA-ANALYTIikka ON LÄSNÄ KAIKILLA ALOILLA

Data-analytiikka on koulutusalan erittäin joustava ja monipuolinen, sillä sitä hyödynnetään enenevässä määrin kaikilla eri toimialoilla. Data-analytiikalla tarkoitetaan Meltwaterin (2022) mukaan prosessia, jossa analysoidaan, kerätään, järjestetään ja tallennetaan raakadataa liiketoiminnan kannalta merkityksellisten havaintojen saamiseksi. Data-analytiikan avulla voidaan vastata liiketoimintaan liittyviin kysymyksiin, tunnistaa trendejä ja ratkaista ongelmia, joita kaikki organisaatiot kohtaavat, kuten esimerkiksi

- yksilöllisen asiakaskokemuksen rakentaminen
- toiminnan tehostaminen
- parempi riskienhallinta.

Data-analytiikka on hyvin voimakkaasti kasvanut viime vuosien aikana eri toimialoilla, ja sen avulla pyritään tehostamaan toimintaa ja kilpailukykyä sekä luomaan digitaalista liiketoimintaa. Data-analytiikan hyödyntäminen yleistyy koko ajan eri toimialoilla. Ratian (2022) mukaan data-analytiikan hyödyntäminen tulee lisääntymään jatkossa muun muassa sosiaali- ja terveysalalla.

Data-analytiikan monipuolisen hyödyntämisen ansiosta osaajille on suuri kysyntä. Data-analytiikan monipuolisten työtehtävälueiden osalta opiskelijoita varmasti mietityttää, millaista osaamista heidän tulisi kerryttää opiskeluaikana ollakseen valmiita data-analytiikan vastuisiin eri toimialoilla.

UUDET TYÖTEHTÄVÄT MIETITYTTÄVÄT

Uuden koulutuksen osalta opiskelijan voi olla haastava hahmottaa työtehtävät, joihin hän tulisi työllistymään. Koulutuksen käynnistyessä rekrytointi-ilmoituksia ei vielä välttämättä ole juurikaan, tai opiskelijat eivät niitä vielä osaa tarkastella, kun opiskelun alkuaikoina ei välttämättä ole sille vielä tarvetta. Mitä lähemmäksi valmistuminen tulee, sitä enemmän asia kuitenkin opiskelijoita mietityttää. Toimialan muutosta on syytä käsitellä läpi koko opintojen, ja erityisesti opetussuunnitelman laatimisessa toimialan muutokset ja trendit tulee ottaa huomioon.

Nopeasti muuttuvilla aloilla opiskelijoita saattaa keskusteluttaa jo opintojen aikana mahdolliset tulevat työtehtävät ja vastuualueet, kun rekrytointi-ilmoituksia ei välttämättä näy avoimia työpaikkoja -ilmoituksissa soljuvana virtana. Minkälaista osaamista työelämä

kaipaa, millaisia taitoja ja tietoja valmistuneella täytyy olla löytääkseen työpaikan? Nopeasti muuttuvien alojen substanssikehitys on vauhdikasta, joskin opetussuunnitelmassa kehitystä on tarkasteltu yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Koulutus mahdollistaa opiskelijalle perustiedot ja taidot alaan ja siinä vaadittavaan osaamiseen liittyen.

Jokainen yritys perehdyttää ja kouluttaa henkilöstönsä erityisen osaamisen osalta (esim. ohjelmistot, työkalut ja työssä vaadittava erityisosaaminen). Koulutuksessa tai sen opetussuunnitelmassa ei pystytä mitenkään ottamaan huomioon kaikkia yrityskohtaisia vaatimuksia tulevaisuuden haasteiden osalta, vaan opetussuunnitelmassa pyritään varmistamaan perustiedot ja -taidot opiskelijoille, jotta he ovat valmiita astumaan työelämään valmistuttuaan.

TURVALLISUUSALAN LÄHTÖKOHTANA ON PALAUTE TYÖELÄMÄN EDUSTAJILTA

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa on tarjottu turvallisuusalan koulutusta vuodesta 2020 alkaen. Toisin sanoen alkuperäinen opetussuunnitelma on kertaalleen opetettu, ja kokemuksia opetussuunnitelman sisällöistä on saatu. Opettajina ovat toimineet omien opettajien lisäksi mittavassa määrin ulkopuoliset, työelämässä kaiken aikaa toimivat luento-opettajat. Luento-opettajien runsas määrä oli alun perin tämän koulutuksen ominaisuus. Opetussuunnitelmassa on paljon erityisosaamista vaativia sisältöjä, joiden oikeaoppinen opetus vaatii tarkan tuntemuksen ko. erityisalasta.

Koulutus on ollut toteutusmuotona päiväopetusta Savonlinnan kampuksella, joten verkko-opetusta oli poikkeuksellisesti ainoastaan korona-aikana. Vuosien mittaan opiskelijoiden palaute opetussuunnitelmasta on ollut kiitettävää muun muassa koulutuksen kehittämisfoorumeissa, ja suurin kehittämiskohde on ollut päällekkäisyyksien purkaminen eri opintojaksojen välillä.

Uutta opetussuunnitelmaa rakentaessa lähtökohtana ovat olleet omien opettajien työelämäsuhteet, ja heidän ”kentältä” keräämänsä palaute siitä, mitä osaamista turvallisuusalalla tulevaisuudessa tarvitaan. Muun muassa asiakaspalvelutaidot, yksityisen turvallisuusalan tarkempi tuntemus ja työturvallisuus nousivat uusiksi sisällöiksi. Työelämäpalautteen lisäksi luento-opettajat ovat antaneet palautetta peilaten omiin työelämäyhteyksiinsä ja -näköyksiinsä. Lopuksi opetussuunnitelman sisältöjen suunnittelussa olivat mukana myös TKI-sidosryhmän edustajat, joskin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa TKI-toiminta on varsin pienimuotoista turvallisuusalalla.

Turvallisuusalan opetussuunnitelman peruslähtökohtana olivat siis työelämä- ja TKI-konakteilta saadut palautteet, joiden pohjalta sisällöissä tehtiin varsin suuriakin päivityksiä ja uudistuksia. Kokonaisuuden hahmotuttua opetussuunnitelma esitellään opiskelijoille. Tavoitteena on kerätä palautetta erityisesti opetettavista sisällöistä sekä selkeästä ammatillisen osaamisen edistymisestä ja kehittymisestä opetussuunnitelmassa.

DATA-ANALYTIIKAN OPETUSSUUNNITELMASSA AJATELLAAN ENSIN OPISKELIJOITA

Data-analytiikan koulutus on ollut Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa vuodesta 2018 lähtien. Siitä lähtien koulutuksen muotoa on uudistettu useasti, kun koulutus on siirtynyt päiväopetuksesta ensin monimuotoon ja siitä viimeisimmäksi verkko-opetukseen.

Alkuperäinen opetussuunnitelma on pääosin pysynyt ennallaan pieniä päivityksiä huomioon ottamatta. Data-analytiikan koulutuksessa opettajina ovat toimineet oppilaitoksen omat opettajat, ja ulkopuolisten luento-opettajien hyödyntäminen on ollut vähäistä. Tämä on mahdollistanut opintojaksojen kokonaisvaltaisen kehittämisen vuosi vuodelta. Koulutuksessa on myös jonkin verran yhteisopettajuutta.

Opiskelijoiden palaute kehittämisfoorumeissa on ollut lähinnä pohdintaa omasta ammatillisesta kehitymisestä data-analyttikon työtehtäviin ja opintojaksojen käytännön toteutusten eroihin liittyen opintojakson eri toteutusmuotojen välillä. Kertaalleen läpiviety opetussuunnitelma on näyttäytynyt opiskelijoille varsin yleistasoisena data-analytiikan eri osa-alueiden osalta. Toisin sanoen opiskelijoilla on hyvin erilaisia kiinnostuksen kohteita syventää osaamistaan data-analytiikan eri osa-alueille, ja nykyinen opetussuunnitelma ei sitä mahdollista.

Lähtökohtana data-analytiikan opetussuunnitelman rakentamisessa oli kerätä palautetta opiskelijoilta nykyisestä opetussuunnitelmasta ja ideoida heidän kanssaan, millaista osaamista vaativiin työtehtäviin opiskelijoilla olisi kiinnostusta suuntautua. Ideoinnissa opiskelijoita ohjasi koulutuksen opetustiimi, jolloin tiimin jäsenten ammattitaito ja näkemykset auttoivat pitämään ideoinnin realistisena. Tämän palautteen perusteella opetussuunnitelmaa päivitettiin tiettyjen sisältöjen osalta. Suurimman päivityksen koki kuitenkin syventävä osaaminen, jossa uuteen opetussuunnitelmaan koottiin selkeämpiä kokonaisuuksia eri data-analytiikan osaamisalueista opiskelijoille aikanaan valittaviksi. Tämän uudistuksen myötä opiskelijoilla on paremmat mahdollisuudet syventää osaamistaan omien mielenkiinnon kohteidensa mukaan.

TKI-sidosryhmät ovat varsin suuressa roolissa data-analytiikan koulutuksessa, ja heidän kanssaan onkin opetussuunnitelmaa työstetty eteenpäin. Opiskelijoiden näkemysten keräämisen ja opetussuunnitelmakokonaisuuden rakentumisen jälkeen olisi tarkoitus kerätä palautetta vielä työelämäkumppaneilta, jolloin opetussuunnitelman sisällöissä voi vielä tapahtua kirkastumista ja viilausta.

POHDINTA

Uusien ja nopeasti muuttuvien koulutusalojen opetussuunnitelmien rakentamisessa sidoryhmät ovat erityisen tärkeässä asemassa. Eri tahojen näkemysten huomioiminen sisältöjen suunnittelussa varmistaa sen, että opiskelijat todella valmistuvat oikealla osaamisella ja taidoilla työelämään. Se, missä järjestyksessä eri tahoja kuullaan ja miten opetussuunnitelmaa käytännössä kootaan, voi vaihdella koulutuksittain. Tiekartta voi vaihdella, aivan kuten uudistusta vaativat opetussuunnitelman osasetkin. Lopputulema on kuitenkin selkeä ja loogisesti etenevä opetussuunnitelmakokonaisuus, joka vastaa opiskelijan kysymykseen: ”Mikä minusta valmistuttuani tulee?”

LÄHTEET

Capcon. 2020. Turva-alan tulevat vuodet ovat täynnä muutosta ja kehitystä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://capcon.fi/turva-alan-tulevaisuus/> [viitattu 29.5.2023].

LinkedIn. 2020. 2019 Global Talent Trends. The 3 trends transforming your workplace. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global_talent_trends_2019_emea.pdf [viitattu 29.5.2023].

Meltwater. 2022. Mitä on data-analytiikka? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.meltwater.com/fi/blog/data-analytiikka> [viitattu 29.5.2023].

Paasonen, J. 2023. Yksityinen turvallisuusala - minne menet ja mitä pitäisi tehdä? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://jyripaasonen.fi/yksityinen-turvallisuusala-minne-menet-ja-mita-pitaisi-tehda/> [viitattu 29.5.2023].

Ratia, M. 2022. Väitös: Analytiikalla voidaan tehostaa toimintaa ja kilpailukykyä sekä luoda digitaalista liiketoimintaa sosiaali- ja terveystalouden yrityksissä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/vaitos-analytiikalla-voidaan-tehostaa-toimintaa-ja-kilpailukyky-seka-luoda-digitaalista-liiketoimintaa-sosiaali-ja-terveysalan-yrityksissa?publishe-rlid=69818730&releaseId=69929987> [viitattu 29.5.2023].

OPETUSSUUNNITELMATYÖ EDELLYTTÄÄ JOHTAMISTA JA ONNISTUESSAAN KEHITTÄÄ PEDAGOGIAA JA TYÖYHTEISÖÄ

Heli Bergström

Opetussuunnitelmatyö vaatii johtamista ja erityisesti päätöksiä. Tärkeimpiä päätöksenteon kohteita esitellään esimerkein ja benchmarkaten Karelia ammattikorkeakoulun ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun vastaavia prosesseja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamkin liiketalouden yksikön etenemiseen. Opetussuunnitelmatyöhön liittyy hyötyjä ja mahdollisuuksia enemmän kuin haasteita; näitä kumpiakkin kuvataan seuraavaksi. Lopuksi opetussuunnitelmatyö määritellään jatkuvaksi prosessiksi, sillä sellaisena se tulisi nähdä ammattikorkeakouluissa. Tärkeintä johtamisessa on saada opettajat mukaan opetussuunnitelmatyöhön, koska siten voidaan edistää paitsi heidän opetussuunnitelmatyöhön liittyvää osaamistaan, myös koko työyhteisön vuorovaikusta.

OPETUSSUUNNITELMATYÖ EDELLYTTÄÄ PÄÄTÖKSIÄ

Toteutukseen mallikkaasti ja aikataulussa opetussuunnitelmatyössä pitää tehdä useita päätöksiä koko prosessin ajan. Ensimmäisiä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön päätöksiä oli siirtyminen 15 opintopisteen opintokokonaisuuksiin, jotka koostuvat kolmesta 5 opintopisteen suuruisesta opintojaksosta. Tämä oli tradenomitutkinnossa selkeää ja tarkoituksenmukaista. Aiemmassa työpaikassani Haaga-Heliassa tehtiin samankaltainen päätös opetussuunnitelmatyössä vuonna 2020, jolloin päädyttiin opintopolkuihin, jotka koostuivat 15 opintopisteen kokonaisuuksista. Kareliassa (Nenonen 2022, 19) taas päätettiin siirtyä modulaarisuuteen, mikä tarkoitti sitä, että lukukaudet koostuvat pääsääntöisesti peräkkäisistä osaamiskokonaisuuksista, joiden laajuus vaihtelee 10–20 opintopisteen välillä. Kareliassa laadittiin osaamiskokonaisuuksille ja Haaga-Heliassa opintopoluille kuvaukset, ja niiden opetus, ohjaus sekä arviointi suunniteltiin kyseisessä kokonaisuudessa opettavien opettajien yhteistyönä. Yhteistyötä sekä suunnittelussa että toteutuksessa tehdään kummassakin ammattikorkeakoulussa myös TKI-toimijoiden ja työelämäkumppanien kanssa.

Opetussuunnitelmissa täytyy ottaa huomioon myös kansainvälisten kumppanien kanssa tehtävä yhteistyö. Jokaiselle opiskelijalle täytyy antaa mahdollisuus vahvistaa kansainväli-

syysosaamistaan opintojensa aikana. (Nenonen 2022, 19.) Kaikissa koulutuksissa olisikin hyvä olla tarjolla kansainvälistymistä tukevia, englanninkielisiä opintoja. Xamkin liiketaloudessa lisätään englanninkielistä tarjontaa. Haaga-Heliassa lisättiin myös englanninkielistä tarjontaa opetussuunnitelmatyön aikana.

Kareliassa Arenen (2022) päivittämä suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta integroitiin osaksi opetussuunnitelmatyötä vasta uudistuksen lopussa. Uusi kompetenssi oli muun muassa kestävä kehitys, joka kulki Karelian uudistuksessa mukana alusta alkaen. (Nenonen 2022, 19.) Haaga-Heliassa kestävä kehitys oli myös näkyvästi mukana; se sisällytettiin jokaiseen 15 opintopisteen suuruiseen kokonaisuuteen ja sen tuli näkyä jopa yksittäisten opintojaksojen tavoitteissa. Xamkin liiketaloudessakin täytyy pohtia, kuinka näkyvästi kestävä kehitys kirjoitetaan opintokokonaisuuksiin.

Opetussuunnitelmatyö ei ole automaattista, vaan vaatii johtamisen lisäksi sparrausta ja koordinoitua (Kullaslahti & Kunnari 2022, 10). Xamkin liiketaloudessa prosessia koordinoivat koulutusjohtajan apuna kaksi opettajaa. Koko yksikön yhteisiä OPS-tapaamisia on ollut kevään 2023 aikana useita, 1–2 kuukaudessa. Tapaamisiin ovat osallistuneet koordinaattoreiden lisäksi koulutusvastaavat, vastuuopettajat ja tiiminvetäjät. Lisäksi yksikkökokouksissa kaikki yksikön opettajat ovat kuulleet tietoiskuja etenemisestä. Xamkin talotasoisesta koordinaatioryhmästä on saatu ohjeita ja aikatauluja reaaliaikaisesti, sillä toinen koordinaattoriopettajista kuuluu Xamkin opetussuunnitelmatyön koordinaatioryhmään.

Projektijohtaminen kaikinensa on kriittisin tekijä opetussuunnitelmatyössä, koska siihen liittyy vahva henkilöstön osallistaminen työskentelyn resursoinnin, roolituksen, vastuiden ja aikataulutuksen näkökulmista. Se edellyttää jämäkkää johtamista, hyvää projektisuunnitelmaa, mutta myöskään keskustelumahdollisuuksia ei saa unohtaa. Kareliassa opetussuunnitelmatyötä sparrasivat koordinaatioryhmän lisäksi HAMKin ammatillisen opettajakorkeakoulun asiantuntijat (Nenonen 2022, 19). Haaga-Heliassa opetussuunnitelmatyötä johti tehtävää varten valittu projektijohtaja, joka huolehti talotasoisesti tiedottamisesta, työpajojen järjestämisestä, opetussuunnitelmatyön edistymisestä sekä sisältöjen tarkastamisesta ja yhtenäistämisestä. On huomattava, että Haaga-Helia on miltei kokonaan ”tradenomitalo”, Xamk taas monialainen, kuten Kareliakin.

Koska opettajat ovat pääroolissa opetussuunnitelmatyössä, tarkoittaa se sitä, että heidän työaika-suunnitelmiaan on jopa vuotta aiemmin oltava tarvittavat tuntiresurssit työskentelyn sujuvuuden mahdollistamiseksi. Kuten Kareliankin esimerkissä nousee esille, vastuiden ja roolien selkeä määrittely luo pohjan yhteiselle työskentelylle. Kareliassa haluttiin antaa tilaa yhteiselle keskustelulle ja osallistaa koulutuksia ja henkilöstöä päätöksentekoon – tämä kuitenkin toi haasteita projektisuunnitteluun ja aikataulutukseen (Nenonen 2022, 20). Xamk liiketaloudessa pystyttiin keväällä 2023 lisäämään opettajien tuntiresurssija opetussuunnitelmatyöhön, jotta yhdessä tekeminen mahdollistui. Haaga-Heliassa opetus-

suunnitelmatyötä varten varatut tuntiresurssit merkittiin avainhenkilöiden työaikasuunnitelmiin. Opettajien osallistuminen mahdollistui, koska opettajan yhteistyötapaamisiin ja yhdessä tekemiseen varattu tuntiresurssi oli riittävän suuri.

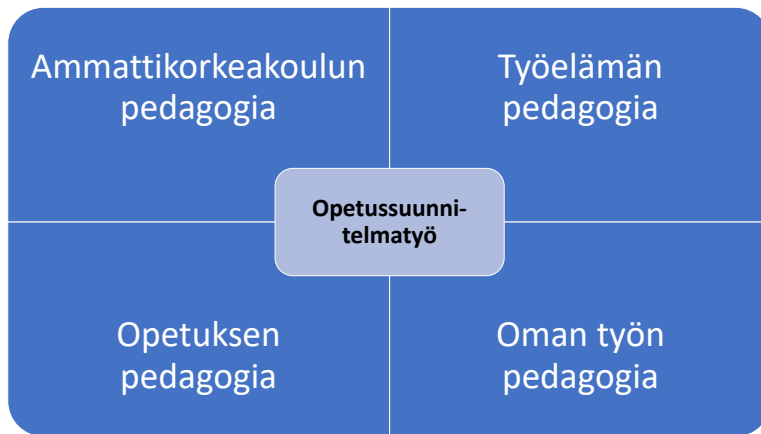
Riittävä ristipölytys erilaiset taustat omaavien opettajien välillä on tarpeen opetussuunnitelmatyössä, jotta voidaan yhdessä luoda jotakin uutta. Xamkissa liiketalous, kulttuuri ja Xentre työskentelivät kesäkuun 2023 alussa yhden kokonaisen päivän opetussuunnitelmien parissa sekaryhmissä, joissa oli tasaisesti osallistujia kaikista kolmesta yksiköstä. Tämä opetti kullekin osallistujalle itselle tuntemattoman alan ajattelua. Ainoa puute oli käytettävissä ollut aika, sillä olisi ollut enemmänkin tarvetta syventää ymmärrystä toisten yksiköiden opettajien näkemyksistä. Tästä oli myös Kareliassa (Myller & Puustinen 2022) hyvä esimerkki: geronomikoulutuksen opetussuunnitelmatyössä opettajat päättivät tutustua toisiinsa ihmisinä heti prosessin alussa. Vasta sitten he tunsivat pystyvänsä keskustelemaan geronomikoulutuksen opetussuunnitelman sisällöistä sekä tavoitteista kunkin ammatillisen taustan sekä osaamisen näkökulmista ja muodostamaan yhteisen ymmärryksen koulutuksen ohjaavista arvoista (Myller & Puustinen 2022, 34). Haaga-Heliassa ristipölytys tapahtui liiketalouden eri osaamisalueiden ja suuntausten välillä, mutta sitä olisi saanut olla huomattavasti enemmän, jotta kunkin osaamisalueen opetussisällöt olisivat uusiutuneet voimakkaammin.

OPETUSSUUNNITELMATYÖN HYÖDYT JA MAHDOLLISUUDET

Koko henkilöstön osallistava yhteistyö on omiaan edistämään vuoropuhelua ja yhteistä ymmärrystä myös ammattikorkeakoulun tehtävästä ja tavoitteesta (Nenonen & Varis 2022, 5; Kullaslahti & Kunnari 2022, 10). Strategia ohjaa kaikkea toimintaa, minkä tulee näkyä opetuksen, TKI-toiminnan, kaupallisen toiminnan ja jatkuvan oppimisen mahdollisimman saumattomana yhteistyönä. Ammattikorkeakoulussa ei ole varaa keskittyä ”vain opetukseen”, vaan jokaisen ammattikorkeakoulussa toimivan tulee ymmärtää kaikkien toiminta-alueiden merkitys ja kyetä toiminaan osana kokonaisuutta.

Työelämän kanssa käytävä jatkuva vuoropuhelu auttaa ammattikorkeakouluja pysymään ajan tasalla yritysmaailman tapahtumista, toimintaympäristöjen muutoksista ja ennakoimaan omassa toiminnassaan, rakenteessaan tai organisaatiossaan tarvittavia muutoksia. Nykyisin tarvitaan joustavia oppimismahdollisuuksia, koska työelämä on jatkuvasti liiankin hektistä. Ihmisten ammattitaito ei voi kehittyä pelkästään työtä tekemällä, vaan tarvitaan uusia ajatuksia ravistelemaan vanhoja totuttuja kaavoja. Tämä kaikki tarkoittaa sitä, että ammattikorkeakoulun tulee kyetä uudistumaan ja tarjoamaan jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia opinhaluisille siten, että tutkintojen saavuttaminen mahdollistuu haasteellisista työympäristöolosuhteista huolimatta. Tämä edellyttää työelämän edustajien osallistumista opetussuunnitelmatyöhön. Xamkissa tämä toteutuu useiden kevään ja syksyn 2023 aikana tapahtuvien kohtaamisten ansiosta.

Parhaimmillaan opetussuunnitelmatyössä kehitetään ammattikorkeakoulun, työelämän, opetuksen ja oman työn pedagogiaa (kuva 1). Ei myöskään sovi unohtaa työn ja korkeakoulutuksen tulevaisuutta; sitä on pyrittävä jatkuvasti ennakoimaan. Osaamisperustainen opetussuunnitelma tarkoittaa koulutuksen tavoitteiden kuvaamista osaamisina. Tähän meitä ohjaavat tutkintorakenteiden vertailtavuutta ja liikkuvuutta edistävät kansallinen (NQF) ja eurooppalainen (EQF) tutkintojen osaamisen viitekehys sekä eurooppalainen opetuksen mitoitussjärjestelmä (ECTS). (Kullaslahti & Kunnari 2022, 8.) Haaga-Heliassa toimii ammatillinen opettajakorkeakoulu, jonka toiminta-alue laajeni vasta viimeisen parin vuoden aikana käsittämään koko ammattikorkeakoulun pedagogisen kehittämisen. Tämä on näkynyt kokonaisvaltaisempana pedagogisena linjana ja ennen kaikkea parempana pedagogisena tukena koko opetushenkilöstölle.



Kuva 1. Opetussuunnitelmatyö kehittää pedagogiaa monesta näkökulmasta

Opetussuunnitelmatyö on omiaan edistämään yhteistä keskustelua ja yhteistä päätöksentekoa sekä osallistavaa toimintatapaa. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden opetussuunnitelmaosaamisen kehittämiseen. Opetussuunnitelmatyö tarjoaa luonnollisesti myös mahdollisuuden muuhunkin kehittämiseen, kuten dialogiseen toimintaan, sitä ohjaavien arvojen ja avoimuuden kulttuurin kehittämiseen. (Nenonen 2022, 19.) Yhteinen keskustelu, toisen kuuntelemisen opetteleminen ja siten myös toisen ajatusten aito kuuleminen ovat muutoinkin nousseet tärkeiksi taidoiksi työelämässä. Siksi niitä ei sovi unohtaa ammattikorkeakoulun sisäisessä toiminnassa ja yhteistyössä. Toisin sanoen työyhteisötaidot harjaantuvat opetussuunnitelmaprosessissa käytävässä vuorovaikutuksessa.

Kareliassa opetussuunnitelmatyön aikana muotoutuneet hyvät käytännöt ja toimintatavat ovat siirtyneet osaksi normaalia toimintaa: tutkiva ja kehittävä työote, kriittinen reflektio, ajankohtaisen tiedon hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä ja tulevaisuuteen suuntaava orientaatio. Tärkeimmäksi periaatteeksi karelialaiset nostavat toisilta oppimisen mentaliteetin, joka ilmentää työkulttuuria, johon he ovat yhdessä oppineet ja sitoutuneet.

Käytännössä tämä avoin toisilta oppiminen näkyy karelialaisten toiminnassa avoimena vuorovaikutuksena, toisen kunnioittamisena ja erilaisuuden hyväksymisenä – luottamuksena. Tällöin myös asioiden kriittinen tarkastelu hyvässä hengessä on mahdollista. (Myller & Puustinen 2022, 35.)

OPETUSSUUNNITELMATYÖN HAASTEET

Suurin haastaja työssä kuin työssä lienee nykyisin ajan puute. Koulutusjohtajan opetussuunnitelmaa koordinoivassa työssä tämä konkretisoituu useiden palaverien ja muiden tapaamisten vaatimana ajankäyttönä, joka puolestaan on pois koordinointiin ja johtamiseen käytetystä ajasta. Opetussuunnitelmatyöhön osallistuvien opettajien aikaa vievät taas oppinnäytetöiden ohjaukset, opetus siihen liittyvine palautteenantoinen, mahdollinen TKI-työ ja muut työaikasunnitelmassa sovitut vastuut. Kun kaikilla on tahoillaan kiire, mistä löytää rauhallista yhdessä pohtimisen aikaa? Usein käy niin, että valmistaudumme kiireessä opetussuunnitelmaa käsitteleviin palavereihin ja aikaa kuluu yhteisen keskustelun sekä pohdinnan sijaan asioiden kertaamiseen ja ohjeiden selventämiseen. Aikaa on opeteltava varaamaan kiireisen arjen keskellä myös tälle koulutuksen jatkuvuuden kannalta tärkeälle opetussuunnitelmatyölle. Itsensä johtamisen taidot korostuvat.

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset haastavat ammattikorkeakouluja etsimään uudenlaisia joustavia ja ketteriä tapoja organisoida työelämäläheistä ja erilaiset oppijat huomioon ottavaa koulutusta. Millaisilla opetussuunnitelman yhteisillä linjauksilla tai rakenteellisilla ratkaisuilla voidaan tukea opiskelijoiden liikkuvuutta, jatkuvaa oppimista ja tutkintojen vertailtavuutta ammattikorkeakoulujen välillä kansallisesti ja kansainvälisesti? Entä millaiseen tulevaisuuteen ja työelämään opiskelijoita ammattikorkeakouluissa valmennetaan? (Kullaslahti & Kunnari 2022, 10.)

Xamkin rekrytointi-ilmoituksissaan käyttämä fraasi ”Paras tapa tuntea huomina on luoda se itse. Siksi tuomme yhteen huomina tekijät. Meillä voit tehdä vaikuttavaa työtä, jonka tulokset näkyvät yhteiskunnassa ja tulevaisuuden työelämässä. Jätämme kädenjälkemme sinne, missä sitä eniten tarvitaan. Tahdotko sinä jättää omasi?” kuvaa hyvin sitä, että Xamkissa on tiedostettu yhdeksi ammattikorkeakoulun tärkeimmäksi tehtäväksi tulevaisuuden tekeminen. Tämä vaatii ennakkointia, jotta voidaan löytää vastauksia siihen, millaiseen tulevaisuuteen ja työelämään opiskelijoita valmennetaan (Kullaslahti & Kunnari 2022, 10).

Jatkuva muutos tarkoittaa opetussuunnitelmatyön näkökulmasta, että täytyy löytää ajassa eläviä kestäviä ratkaisuja. Samalla on kuitenkin tuettava henkilöstön hyvinvointia ja innostusta oman työnsä kehittämiseen. Meidän täytyy myös muistaa, että verkostomainen opetussuunnitelmatyö lisää ammattikorkeakoulun näkyvyyttä alueella ja mahdollistaa vaikuttavamman korkeakoulutuksen. (Kullaslahti & Kunnari 2022, 10.)

OPETUSSUUNNITELMATYÖ ON JATKUVA PROSESSI

Opetussuunnitelmatyö on väistämättä jatkuva prosessi. Yleensä se toistuu noin 3–5 vuoden välein, mutta parhaimmillaanhan se on pysyessään käynnissä jatkuvasti. Prosessi vaatii tiettyä dynaamisuutta, jotta ammattikorkeakoulu pystyy keräämään eri sidosryhmiltä tietoa ja palautetta sekä sitouttamaan opetussuunnitelmatyöhön toimijoita mahdollisimman laajasti toimintaympäristöstään. Opetussuunnitelmatyöprosessissa tarvitaan suunnitelmallista opetussuunnitelmatyön johtamista, koordinointia ja sparrausta, mutta myös rohkeaa yhteistä ideointia, valintoja ja määrittelyä, jotta korkeakoulun strategiset valinnat konkretisoituvat suunnittelutyössä (Kullaslahti & Kunnari 2022, 9).

Opetussuunnitelmatyöllä varmistetaan, että opetus ja oppiminen vastaavat mahdollisimman hyvin työelämän ja yhteiskunnan tarpeisiin. Siksi se onkin ammattikorkeakoulun keskeisiä prosesseja, jota on tärkeä tarkastella myös oppijan näkökulmasta. Opetussuunnitelmatyö on parhaimmillaan ammattikorkeakoulun yhteinen prosessi, joka tarjoaa tilaisuuden yhteisen ymmärryksen luomiselle, synnyttää innostusta, toimii osaamisen kehittämisen työkaluna ja vertaisoppimisen mahdollistajana. Oppijan oman oppimisen polku ja tavoitteet tulevat tutummiksi. Yksittäisen opettajan näkökulmasta yhteinen opetussuunnitelmatyö auttaa nivomaan oman opetuksen selkeämmin osaksi kokonaisuutta.

Karelian prosessi opetti, että opetussuunnitelman uudistaminen samaan aikaan koko ammattikorkeakoulussa on varsin iso ponnistus (Nenonen 2022, 15). Haaga-Heliassa uudistus käsitti myös koko ammattikorkeakoulun – onneksi se oli aikataulutettu suhteellisen väljästi, joten työmäärä ei näkynyt osaamisalueilla yhtä massiivisena kuin millaisena se varmasti näkyi projektijohtajalle. Xamkissakin uudistetaan koko ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmat samaan aikaan. Selkeät ohjeet ja aikataulut, koordinointi ja johtaminen auttavat edistymään prosessissa.

Jeskanen (2022, 27) esittää hyvän yhteenvedon havainnoistaan Karelian opetussuunnitelmatyön hyvistä ja toimivista käytänteistä, jotka edistivät opetussuunnitelmien kehitystyön toteutusta:

1. Suunnittelemisen tulisi aloittaa tavoitteiden asettamisesta, toimintaohjeistuksesta ja työn aikataulutuksesta. Kokonaistavoitteen jakaminen osatavoitteisiin ja osatavoitteiden aikataulujen ja vastuuhenkilöiden määrittäminen selkeyttää prosessia.
2. Projektinhallinnan tulee olla laadukasta. Projektia koordinoivalla henkilöllä tulee olla työlle riittävästi aikaa. Projektinvetäjän tulee myös aktiivisesti seurata työn etenemistä, tiedottaa asioista sekä reagoida muutoksiin ja mahdollisiin haasteisiin nopeasti.
3. Työpajat tulee suunnitella hyvin etukäteen ja varmistaa, että projektitiimi voi osallistua työskentelyyn. Jokaiselle työpajalle tulee määritellä konkreettiset tavoitteet, jotta työskentelyaika käytetään tehokkaasti projektin edistämiseksi.

4. Kommunikointi tai sen puute on yleisimpiä haasteita projekteissa. Dokumenttien säilytyspaikka tulee määritellä ja sopia säännöllinen työskentely- ja tiedotusmalli osallistujien kanssa. Osallistujilla tulee olla riittävät ajalliset resurssit opetussuunnitelmatyöhön. Heillä tulee myös olla tieto siitä, mitä heiltä missäkin vaiheessa odotetaan. Säännöllinen, yhteistyölle varattu kalenteriaika on työn edistymisen kannalta tärkeä.
5. Ydinainesanalyysi on opetussuunnitelmatyön alussa tärkeä; mikä sisältö on oleellista sekä mitä keskeisiä taitoja ja osaamista opiskelijan tulee ottaa haltuun koulutuksen aikana. Opintojaksojen nimet voivat odottaa.
6. Jokainen vaihe prosessissa on tärkeä. Jos prosessia ei alussa koordinoita riittävän hyvin eikä opetussuunnitelmatyön toteuttamiselle varmisteta selkeitä raameja, säännöllisiä tapaamisia ja riittäviä resursseja, tulevat opetussuunnitelman rakentaminen ja opintojaksojen suunnittelutyö olemaan haasteellisia.
7. Käyttöönotto, jatkuva seuranta ja arviointi ovat uuden opetussuunnitelman kehittämisen kannalta tärkeitä. Palaute- ja arviointikeskusteluille tulee sopia toimintamalli.

Karelia benchmarkkasi opetussuunnitelmaprosessissaan toisten ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmia ja hyviä käytäntöjä. He kävivät esimerkiksi geronomikoulutuksessa keskustelua eri puolella Suomea olevien geronomikoulutusten toimijoiden kanssa ja tekivät katsauksen ajankohtaiseen vanhustyön kansalliseen ja kansainväliseen tutkimukseen. He korostivat ja tietoisesti vahvistivat avointa ja dialogista työskentelyotetta. Tämä mahdollisti työskentelylle mahdollisuuksia avaavan ilmapiirin, jossa innovatiivisuus, kriittisyys, avoimuus ja inhimillisyytensä kasvoivat voimavaraksi. (Myller & Puustinen 2022, 34.)

POHDINTA

Opetussuunnitelmatyötä ja opetussuunnitelman sisältöjä ohjaavat Xamkissa arvot ja strategiset kärjet sekä Arenen määrittelemät yhteiset kompetenssit. Opetussuunnitelmatyö ei tietenkään edisty itsekseen vaan vaatii sparrausta ja koordinoitua eli johtamista. Projektijohtaminen on kriittisin tekijä opetussuunnitelmatyössä, koska siihen liittyy vahva henkilösten osallistaminen työskentelyn resursoinnin, roolituksen, vastuiden ja aikataulutuksen näkökulmista. Se edellyttää jämakkaa johtamista ja hyvää projektisuunnitelmaa, mutta sen on sisällettävä myös runsaasti keskustelumahdollisuuksia opettajille.

Riittävä aika ja mahdollisuudet keskustella kollegojen kanssa opetussuunnitelmista ja pedagogisista ratkaisuista varmistavat onnistuneen opetussuunnitelmatyöprosessin. Mahdollisuudet keskustella toisen ammattialan opettajien kanssa tuovat opintojaksojen sisältöihin monipuolisuutta ja uudenlaisia näkökulmia. Uuden luominen ei ole mahdollista vanhoissa tutuissa ympäristöissä toimintatapoja muuttamatta.

Aika niukkuustekijänä ja työelämän muutokset vaikuttavat opetussuunnitelmatyöhön eniten ja haastavat ammattikorkeakoulujen muutoskyvykkyyttä. Kaikilta prosessiin osallistuvilta edellytetään erinomaisia itsensä johtamisen taitoja. Esihenkilönäkökulmasta johtajan haasteena on oikeanlainen johtamisote, jotta opettajat saadaan innostumaan muutoksen tekemiseen, innovointiin ja uuden luomiseen.

Opetussuunnitelmatyö on onnistuessaan ammattikorkeakoulun yhteinen prosessi, joka tarjoaa tilaisuuden yhteisen ymmärryksen luomiselle, synnyttää innostusta sekä toimii osaamisen kehittämisen työkaluna ja vertaisoppimisen mahdollistajana. Onnistuneessa opetussuunnitelmatyössä kehitetään ammattikorkeakoulun, työelämän, opetuksen ja oman työn pedagogiaa. Tulevaisuuden ennakointi liittyy kiinteästi opetussuunnitelmaprosessiin ja varsinkin jatkuvassa dynaamisessa prosessissa ennakointiosaaminen nousee tärkeäksi. Miten esimerkiksi tekoäly ehtii mullistaa maailmamme, ennen kuin saamme nyt työn alla olevat opetussuunnitelmat toteutukseen vuonna 2025? Joudummeko kenties silloin tarttumaan saman tien uudelleen opetussuunnitelmatyöhön ja jatkamaan opetussuunnitelmien kehittämistä tekoälyaikakauden vaatimalle tasolle?

LÄHTEET

Arene. 2022. Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/suositus-ammattikorkeakoulujen-yhteisista-kompetensseista-ja-niiden-soveltamisesta-2022/> [viitattu 14.6.2023].

Jeskanen, V. 2022. International Business -koulutuksen opetussuunnitelman kehitystyön toteutus. Teoksessa Nenonen, M. & Varis, K. (toim.) 2022. Katse korkeakoulun ja työn tulevaisuuteen. Karelian opetussuunnitelmien uudistaminen 2020–2022. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:85, 22–28.

Kullaslahti, J. & Kunnari, I. 2022. Opetussuunnitelmatyössä katse tulevaisuuteen. Teoksessa Nenonen, M. & Varis, K. (toim.) 2022. Katse korkeakoulun ja työn tulevaisuuteen. Karelian opetussuunnitelmien uudistaminen 2020–2022. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:85, 8–10.

Myller, T. & Puustinen, J. 2022. Hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja geronomikoulutuksen opetussuunnitelmatyöstä. Teoksessa Nenonen, M. & Varis, K. (toim.) 2022. Katse korkeakoulun ja työn tulevaisuuteen. Karelian opetussuunnitelmien uudistaminen 2020–2022. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:85, 33–36.

Nenonen, M. 2022. Arvioinnista yhteiseen työskentelyyn. Teoksessa Nenonen, M. & Varis, K. (toim.) 2022. Katse korkeakoulun ja työn tulevaisuuteen. Karelian opetussuunnitelmien uudistaminen 2020–2022. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:85, 15–20.

Nenonen, M. & Varis, K. (toim.) 2022. Katse korkeakoulun ja työn tulevaisuuteen. Karelian opetussuunnitelmien uudistaminen 2020–2022. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:85, 5–6.

Xamk. 2023. Opetussuunnitelmat 2025. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ksamk.sharepoint.com/sites/Opetus/SitePages/Opetussuunnitelmat-2025> [viitattu 14.6.2023].

OSA 3:

PEDAGOGISET RATKAISUT
– OPPIMISALUSTASTA
ROOLIPELEIHIN JA
COACHINGTAITOIHIN

UNELMIEN LEARN: MILLAINEN LEARN-ALUSTA TUKEE PARHAITEN XAMKIN DATA-ANALYTIIKAN OPISKELIJOIDEN OPPIMISTA?

Satu Peltola

Opiskelijoille suunnatuissa kyselyissä on tullut esiin, että opintojaksojen erilaiset Learn-alustat haittaavat opiskelijan oppimista. Opintojaksojen opittavat asiat tai eteneminen saattavat olla eri opintojaksoilla eri paikoissa Learnissa ja esimerkiksi opintojakson formaatti voi jollakin opintojaksolla olla välilehti ja toisella opintojaksolla jokin toinen. Xamkin joillain aloilla ja koulutuksilla on jo yhteisiä opintojaksojen Learn-mallipohjia, joita opettajat ovat toteuttaneet. Xamkin liiketalouden toimeksiantaman opiskelijaprojektin tavoitteena oli kartoittaa, millainen olisi unelmien Learn-alusta, joka parhaiten tukisi data-analytiikan opiskelijoiden oppimista. Tässä tammi-toukokuussa 2023 toteutetussa projektissa keskiössä olivat data-analytiikan opiskelijat ja heidän tarpeensa; tuotos oli heidän oppimistaan palveleva ja tukeva mallipohja. Toteutustapana oli käyttäjälähtöinen työelämäprojekti data-analytiikan Laadullinen analyysi -opintojaksolla, jossa aineistoa kerättiin ja analysoitiin erilaisin laadullisin menetelmin. Projektissa hyödynnettiin käyttäjälähtöistä ajattelua sekä laadullisia datan keruun menetelmiä, kuten haastattelua ja havainnointia. Toteuttajina oli data-analytiikan ryhmä, joka osallistui opintojaksolle ja toteutti projektin opintojakson aikana. Opiskelijat saivat tämän artikkelin luettavakseen ja kommentoitavakseen ennen tekstin julkaisemista.

IDEOISTA TUOTOKSIIN

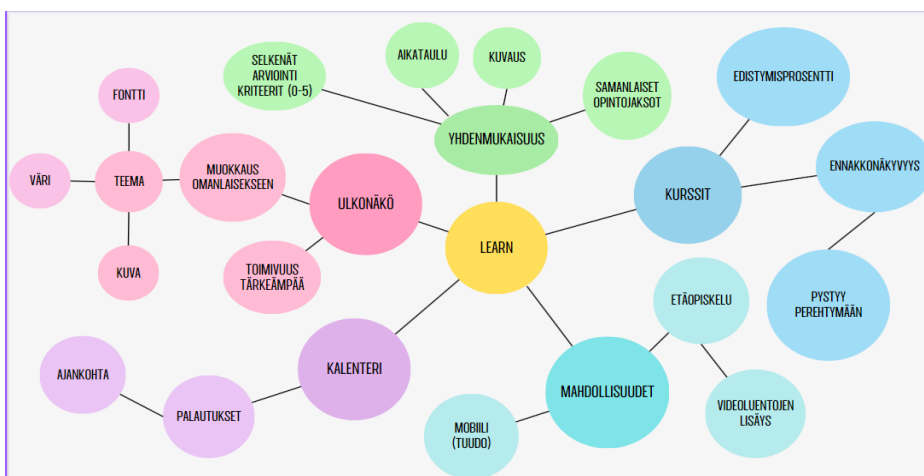
Projekti alkoi pienryhmien muodostamisella sekä perehtymisellä toimintatutkimukseen ja sen käyttöön tässä projektissa. Kaikkien ryhmien kohderyhmäksi valikoituivat verkko-koulutuksen opiskelijat, joiden koulutus alkaa syksyllä 2023. Ryhmien työskentely alkoi tarkentamalla projektin ja ryhmän omia tutkimus- ja kehittämiskysymyksiä, joiden teemat liittyivät mm. oppimistyyliihin, käytännöllisyyteen ja käyttäjälähtöisyyteen, opiskelijaprofileihin sekä oppimista tukeviin ja haittaaviin tekijöihin. Täten jokaisen ryhmän tuotos oli hieman erilainen ja lopullinen tuotos yhdistää näitä eri tulokulmia.

Ideoiden kirkastamisen jälkeen ryhmät aloittivat datan keruun valmistelun tutkimus- ja kehittämiskysymystensä pohjalta. Laadullista dataa kerättiin haastattelemalla syksyllä 2022 aloittaneen data-analytiikan ryhmän opiskelijoita heidän kampusopetuksessaan. Opiskelijat toteuttivat haastattelut pienryhmissä ilman opettajien läsnäoloa ja vaikutusta tietosuojaohjeita noudattaen. Osa ryhmistä haastatteli myös ekampuksen henkilökuntaa, hyödynsi havainnointia, opettajille kohdennettua kyselyä ja pikakyselyä esimerkiksi esittäen erilaisia visualisoinnin vaihtoehtoja, joista vastaaja valitsi omansa. Data kerättiin helmi-maaliskuun aikana, minkä jälkeen oli analysoinnin aika. Ensimmäiset versiot raporteista olivat valmiina huhtikuun alussa ja lopulliset työt valmistuivat 15.5.2023. Ryhmät saivat opettajan kirjallisen palautteen sekä vertaisarvioinnin ja yleisön kommentit suullisesta esityksestään, joita ryhmät saivat hyödyntää lopullisten tuotosten kehittämisessä. Kuvassa 1 on visualisoitu yhden ryhmän benchmarkinghavainnot oppimista edistävästä tekijöistä Learnissa.



Kuva 1. Benchmark-tutkimuksen havainnot oppimista edistävästä tekijöistä Learnissa (Kero ym. 2023)

Kuvan 1 mukaan oppimista edistävät tekijät ovat mm. välilehdet, edistymisen seuranta, rakenne ja toimintojen luotettavuus. Toinen ryhmä kokosi datastaan mindmap-visualisoinnin (kuva 2).



Kuva 2 Dataan pohjautuva mindmap -visualisointi (Fontell ym. 2023)

Kuvan 2 mukaan Learnissa huomioitavat kohteet ovat yhdenmukaisuus, ulkonäkö, kalenteri ja itse opintojaksot.

Lopputuotosten pohjalta kehittämiskohteiksi kiteytyivät **käytettävyys** (selkeys ja yhdenmukaisuus, välilehtiformaatti, navigointi), **yhtenäiset perustoiminnot** (kalenteri, opettajien tiedot, yhteydenotot ja viestintä, suoritusten seuranta, aikataulut) ja **lisäpalvelut** (muut tärkeät ulkoiset linkit). Seuraavaksi esitellään nämä kohteet käytännön esimerkein.

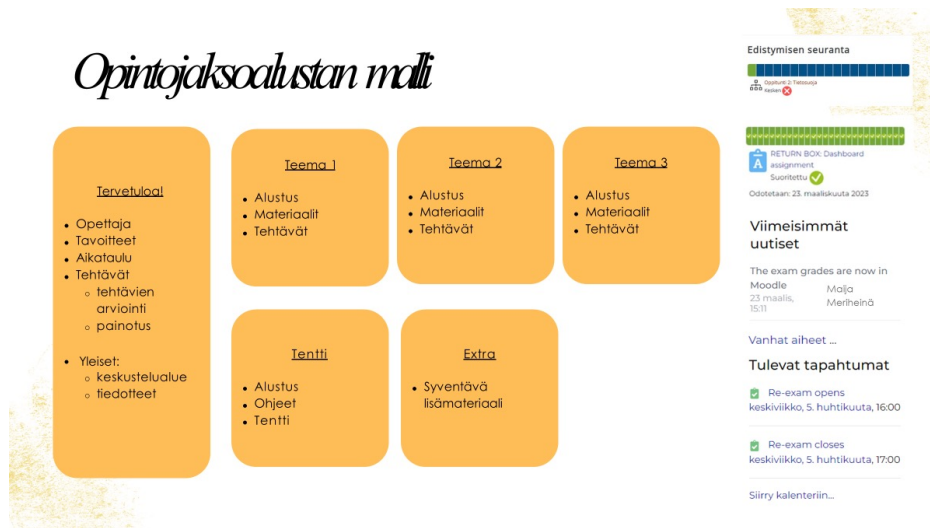
Käytettävyys: Kaikissa tuotoksissa korostettiin vahvasti Learn-pohjan selkeyttä, yksinkertaisuutta ja yhdenmukaisuutta, joka tarkoittaa **ainoastaan** välilehtiformaatin käyttöä, mutta välilehtien välilehtiä ei tulisi käyttää. Ylimääräisen materiaalin tulisi olla omalla välilehdellään. Videoiden lisäksi tulisi olla myös kirjallinen materiaali. Monelle opiskelijalle selvisi projektin aikana, että Learn on Moodle, johon on mobiiliapp saatavilla. Tästä he eivät olleet aiemmin tietoisia.

Yhtenäiset perustoiminnot: Kalenterin tulisi olla luotettava ja ajantasainen väline, josta näkee tulevat tehtävät määräaikoineen. Opettajien yhteystiedot, kuva ja opettajan toivoman viestintä- ja yhteydenottokanavan tulisi selvittää jo heti etusivun perustiedoista. Suoritusten seurannan tulisi olla luotettavaa eikä tehtäviä saa lisätä enää opintojakson julkaisun jälkeen (mahdollisuus myös eriyttää itse suoritukset materiaalien seurannasta). Tähän liittyy myös toive, että kaikki opettajat käyttäisivät yhtenäistä tehtävien **palautuksen kellonaikaa 23.59**.

Lisäpalvelut: Opiskelijat olivat kiinnostuneita Learnin räätälöinnistä itsensä näköiseksi esimerkiksi eri värejä, koodeja ja teemoja käyttäen. Tärkeät ohjeet ja linkit koottuna Peppiin ja Luxin kirjoittamisen ohjeet koettiin hyviksi. Opiskelijat kaipasivat alustalle lisää interaktiivisuutta ja yhteisöllisyyttä, jota tarjoaisi esimerkiksi opiskelijoiden oma chat -toiminto.

LOPPUTUOTE JA SEN VISUALISOINTI: DATA-ANALYTIIKAN UNELMIEN LEARN

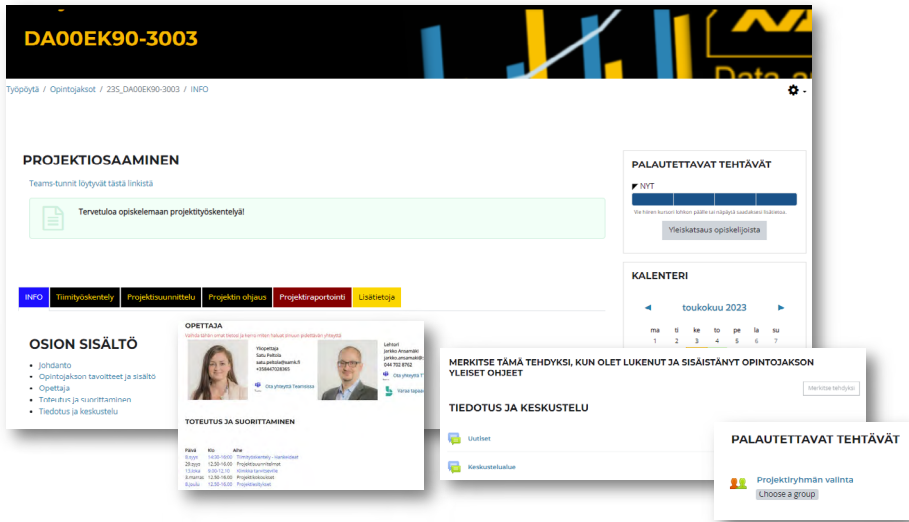
Tuotokset esiteltiin opintojakson viimeisissä lähitapaamisissa huhtikuussa. Esityksiin kutsuttiin myös liiketalouden opetushenkilökuntaa antamaan palautetta ja kuuntelemaan vinkkejä. Kuvassa 3 on yhden ryhmän visualisoima mallipohja.



Kuva 3. Opiskelijoiden tuotos Unelmien Learn -mallipohjasta (Kottila ym. 2023)

Kuvassa 3 tiivistyvät useimpien ryhmien toiveet. Siinä tuodaan esille Tervetuloa -osio sisältäen opintojakson perustiedot, teemoittelu itse opintojakson sisällön mukaan (alustus, materiaalit, tehtävät) ja tentit sekä lisämateriaalit omana välilehtenään. Näiden lisäksi mukana on omana lohkonaan edistymisen seuranta, kalenteri, välilehti -toiminto. Visualisoinniltaan näkymä on selkeä ja yksinkertainen.

Ryhmien edellä esitettyjen tuotosten pohjalta data-analytiikan tiimi loi opettajille mallipohjan, joka on visualisoitu kuvassa 4.



Kuva 4. Data-analytiikan unelmien Learn käytännössä (kuva tiivistettynä, jotta kaikki toiminnot saatiin kuvaan mukaan)

Kuvassa 4 esitetyn Learn-pohjan käyttö aloitetaan data-analytiikan opintojaksoilla syksystä 2023 lähtien. Aivan kaikkia yksityiskohtia ei pystytty ottamaan mukaan mallipohjaan joko teknisistä tai sisällöllisistä syistä. Kehitystyö jatkuu tästäkin eteenpäin jatkuvan palautteen ja kehittämistoiveiden pohjalta.

POHDINTA

Verkkokoulutus aloittaa syksyllä 2023, joten Learn-mallipohja pääsee heti todelliseen testiin. Korostettakoon vielä lopuksi, että vaikka kehittämiskohde oli tässä projektissa Learn, opettajien ohjeistus ja tuki koettiin todella tärkeäksi oppimisympäristöstä huolimatta, mutta sen merkitys vain korostui verkko-opetuksessa. Valmentava opettaja ja käyttäjälähtöinen oppimisympäristö tarvitaan yhdessä ja samanaikaisesti, jotta opiskelijan oppimiskokemus mahdollistuu parhaiten. Me kaikki kiitämme tätä data-analytiikan opiskelijaryhmää ansiokkaasta työstä – kiitos ja kumarrus. Tuli jälleen kerran todistettua, että opettajat saattavat hioa omasta näkökulmastaan tärkeää yksityiskohtaa, mutta opiskelijat eivät koe sitä yhtä merkitykselliseksi. Opettajan tärkein oppi tästä on kuunnella käyttäjiä ja keskittyä sen pohjalta asioihin, jotka ovat käyttäjille tärkeimpiä, käyttää tunnit tehokkaasti niiden asioiden kehittämiseen ja luopua epäoleellisesta.

Uutta unelmaa kohti, yhdessä, avoimesti ja vuorovaikutteisesti – emme voi epäonnistua ja huonotkin kokemukset vievät kohti parempaa tulevaa.

LÄHTEET

Fontell, M., Lehtinen, K., Peltonen, A., Rosendahl L. 2023. Kuva 2. Dataan pohjautuva mindmap -visualisointi.

Kero, E., Kohtaniemi, V., Siitonen A. 2023. Kuva 1. Benchmark -tutkimuksen havainnot oppimista edistävästä tekijöistä Learnissa.

Kottila, M., Kylmämaa, M., Lehmus, M., Willström, I. 2023. Kuva 3. Opiskelijoiden tuotos Unelmien Learn mallipohjasta.

LEARNING B2B PERSONAL SELLING SKILLS THROUGH ROLE-PLAY AND A SALES COMPETITION – HOW TO INSPIRE, FACILITATE AND EMPOWER SELF-EFFICACY, PERSONAL GROWTH, AND COURAGE

Kirsi Soulammo

The aim of this article is to share perspectives on creating and using inspiring learning methods which empower and facilitate students' self-efficacy, personal growth, and courage. It will discuss the use of role-play as an effective pedagogical tool. In addition, as work-life cooperation has become more popular in universities nowadays, this article will also shed light on ways of efficiently fostering an alumni network's development and how to benefit from the alumni's career stories in a more innovative and inspiring way.

This article will present the Personal Selling Skills course, its learning objectives, pedagogical background, and premises. Further, students' growth stories will be shared. This article will benefit lecturers and teachers interested in role-play and competitive learning environments and provide ideas for sales organizations eager to enhance the skills and networks of their salespeople. Moreover, alumni network developers might be interested in the model presented in this article.

CAN ROLE-PLAYING AND COMPETITIVE LEARNING ENVIRONMENTS ENHANCE LEARNING?

Role-play is a pedagogy that allows students to practice certain skills while taking on specific roles. Usually, the students are unfamiliar with the real-life case-based settings they will be asked to act. Pavey and Donoghue (2003, 7) describe the benefits of using role-play pedagogy as follows:

- applying knowledge to a given problem;
- reflecting on issues and the views of others;
- illustrating the relevance of theoretical ideas by placing them in a real-world context;
- illustrating the complexity of decision-making.

Overall, the learning outcomes in role-play pedagogy are both affective, cognitive, and behavioral (Maier 2002; Rao & Stupans 2012). Westrup and Planander (2013) explain that students need more self-reflection and awareness during role-play scenarios leading to deeper cognitive processing and linking. This creates an easier way to learn.

Role-plays can be used in various fields, but they are especially useful when using practical cognitive skills such as leadership, nursing, teaching, and sales (Agboola Sogunro 2004; Rao & Stupans 2012; Shapiro & Leopold 2012; Westrup & Planander 2013). They increase both student engagement and knowledge retention (Westrup & Planander 2013). Therefore, teachers and students need to familiarize themselves with case materials and pedagogy (Elmore 2023).

However, one of the drawbacks to using role-play is the extra time needed to prepare for the activity properly. Moreover, the teacher needs to be knowledgeable about both content and pedagogy. Choosing the right case is crucial. Role-playing requires additional time for feedback and debriefing (Rao & Stupans 2012). Most importantly, the teacher should deeply analyze the learning goals. Despite all the drawbacks, role-play can be fun, enhance learning, and build students' self-efficacy (Maier 2002). For instance, Mani et al. (2022) found evidence that success in sales role-plays scenarios translates into improved success in job interviews.

In addition, competition can be an exciting, enjoyable, and rewarding way of learning. There is evidence that a competitive spirit may improve academic performance. However, previous research suggests that competitive learning environments are not favored by some learners who often shun highly competitive careers. Teachers should combine cooperative and competitive behaviors to fruitfully utilize competitive learning environments. (Echazarra 2020.)

LEARNING PERSONAL SELLING SKILLS

South-Eastern Finland University of Applied Sciences (Xamk) organizes a sales competition twice a year on its Kouvola campus for students specializing in sales and marketing. The goal is not only to inspire and train the students to become efficient and great B2B sales representatives but also to empower them and facilitate their self-efficacy and courage. The Personal Selling Skills course's learning objectives and pedagogical background rely heavily on learning by doing, role-play, and a competitive but still encouraging and cooperative learning environment. The objectives and contents are presented in Table 1.

Table 1. Personal Selling Skills course objectives and contents (Xamk Peppi s.a.)

OBJECTIVES	CONTENTS
You know how to acquire information about customers, products, and competitors to support personal selling.	What is the role and importance of sales and personal selling as part of a company's marketing? How does selling to consumers, companies and other organizations differ from each other?
You can describe a company's sales process and can act appropriately.	What is a strategy-based sales process? What are the stages in sales negotiation and how is a sales negotiation managed?
You can carry out a personal selling negotiation appropriately.	What are personal selling skills and how are they developed? How do communication styles affect personal selling?

Throughout the teaching of a course (and even before it starts), teachers need to pitch to convince students about the course contents, learning methods, and assessments. As Echazarra (2020) explains, competition does not motivate all students. This is why convincing students to dare to participate and get involved in practicing and competing is challenging but crucial. Thus, the word 'competition' is avoided, and instead, the local sales competition is called a competence demonstration. Moreover, sometimes introverted students might consider themselves inferior in sales. Therefore, every student must understand that anybody can become a top salesperson. Teaching to know and rely on one's strengths is a key goal of the hidden curriculum. Students learn throughout the course how different salespersons use their strengths differently. This perspective is supported by alumni stories.

One of the key issues is open but positive communication to build trust between students and the teacher. Although sales are considered to be an extremely competitive field of work, teamwork and sharing information are underlying principles within the course. These skills are highly valued in work life, too. Therefore, team building is one of the most crucial tasks of the teacher. Furthermore, learning to take criticism and accepting your current role as a beginner is one of the key learning outcomes. During the course, self-efficacy can be built, but sadly not all the students become deeply involved in this process. Hence, motivating every student individually is a critical task for the teacher during the course.

Before participating in the local sales competition, as one of the four compulsory graded assignments of the Personal Selling Skills course, the students practice running a sales negotiation using a real-life B2B sales case provided by a national Best Seller Competition BSC (2023). The goal is to learn the sales process as effectively as possible. Therefore, students practice B2B sales negotiation during every lesson and are advised to take various

roles with different fellow students each time. At the end of the course, a role-play type of competition is organized together with company representatives. Mainly Xamk alumni working in sales participate and act either as buyers or judges in the competition. Xamk staff have acted as buyers, too. Annually, about 20–30 alumni or companies participate in the process. Most of them are former BSC competitors willing to give back and contribute as BSC coaches this time.

The ongoing alumni cooperation is beneficial in multiple ways for all parties involved. Firstly, students gain the latest knowledge about sales, learn about sales as a career, and build personal connections with potential recruiters. By providing real-life examples and acting as role models, alumni deepen students' learning experience. Secondly, participating in the BSC process in one way or another further enhances the learning of alumni as they have an opportunity to coach and give feedback to newcomers. It may increase their willingness to progress in their career or study path, for instance, by starting their Master's program. Thirdly, continuous dialogue between alumni and sales teachers ensures and further enhances the quality of teaching.

One of the Xamk alumni Marko Laitinen, BSC alumni from 2018, describes the benefits of participating in the Personal Selling Skills course, BSC coaching and competition on various levels as follows in Figure 1 (Laitinen 2021).



Figure 1. Benefits of alumni cooperation during Personal Selling Skills course and BSC coaching (Laitinen 2021)

At the end of the Personal Selling Skills course, students compete to gain their place in a prestigious sales coaching program specifically designed for them. The coaching program will allow them to excel later in an open national Best Seller sales competition organized annually for university students. Both these competitions aim to promote sales, increase sales appreciation, and train future salespeople to become top professionals. Networking and recruitment play a significant role in the concept. Xamk students have participated in the national Best Seller Competition since 2018, and four students have won silver or gold. Real-life growth stories about fellow students further inspire and motivate students to fully utilize this unique learning possibility and enhance their learning outcomes. Xamk's BSC competitors since 2018 are presented in Figures 2 and 4 to 8.



Figure 2. Xamk BSC competitors 2018 Marko Laitinen (on the right), Aki Järvelin, Jonna Uotinen, Minna Hirvonen and Senior Lecturers Mari Maunula (on the right), Kirsi Soulammo and Sini Jussila (Soulamo 2018)

STUDENT GROWTH STORIES

Another pedagogical tool in the Personal Selling Skills course is storytelling. As described earlier, the BSC alumni often visit and share their growth stories in person. However, written BSC alumni narratives are shared with the students at the beginning of the course. In this way, the alumni are present and have a voice throughout the course. Their self-written encouraging journeys are shared with the students who may still feel hesitant, unwilling, and even afraid. These students' growth stories will be discussed and presented next.

Certain themes seem to come up regularly in the student stories. Firstly, students mention that despite their doubts and fears, the teaching and learning method was working surprisingly well and efficiently. Courage grows when one does something courageous. One of the students, Hanna Kaivonurmi (second place in the national BSC competition in 2021) describes her BSC process as follows:

The Personal Selling Skills course was my first contact with sales work. Of course, in retrospect, my work tasks have included sales elements, for example justifying development project goals to the personnel. However, I have not considered this to be selling, although the same principles apply.

We started practicing for the Best Seller Competition immediately during the first meeting. This method suited me well as it allowed me to internalize the sales process, even if role-play normally does not interest me. But in this context, playing and training felt surprisingly natural. Analyzing the case and practicing together provided a solid foundation for the actual competition. Also, qualifying in my own university finals lowered the threshold and eased some tension before the national competition.

Coaching and training sessions with fellow students and teachers, and the advice and encouragement of sales experts, brought insight into my own performance. Despite doing everything remotely, we had a good team spirit. I would have been equally excited by anyone's success. The work was done together.

The most important thing the course gave me was a new understanding of sales work and its goals. My own understanding of sales changed fundamentally. Before, I was not attracted to sales work or did not consider it suitable for me. However, I learned that the things I enjoy, i.e., solving problems and helping people, are at the heart of sales work. This realization opened new possibilities for the future. I, too, as I am, could be a salesperson.

Even though there was no exam on the course, the students learned sales in a profound and interesting way. One of the BSC alumni in 2021, Mari Myllymäki created Figure 3 about her learning throughout the course and training.

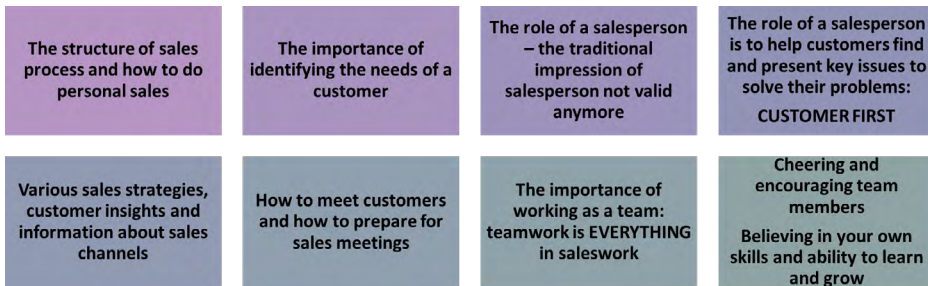


Figure 3. What did we learn about sales and selling? (Myllymäki 2021)

The course and the BSC coaching program seem to have exceeded students’ expectations. They were often described as unique and fun ways of learning which provided new perspectives. These thoughts were expressed in the following narrative by Antti Kaaronen, BSC alumni in 2021:

The whole course and competition were a completely new experience for me. The competition required a lot of personal training, and through that, my own sales skills have developed. I had a little former experience in sales and believed that I knew how to do sales. I was positively surprised by how much the coaching and training increased my knowledge.

The national competition was exciting and a completely new situation for me. I was extremely excited when I heard about it on the Personal Selling Skills course. My enthusiasm grew during the training. This was an amazing experience that I will surely remember for the rest of my life. Overall, this has opened my eyes and I now know what kind of salesperson I am, want to be and what type of work I want to do in the future – a big thank you to the amazing coaching team and the fellow competitors who have worked hard.

This training provided me with a great deal of exercise, laughter, and excitement. Overall, I have developed a lot as a salesperson through coaching and training. I am aware of my strengths and weaknesses much better than before. I can recognize a top seller and I know how I can become a top seller! Success as a seller requires constant development, and I now have the keys to make it happen. Even though I did not do as brilliantly as I would have liked in the competition, I am still satisfied with my own performance and, above all, with the university’s success. Thank you for this wonderful experience, super great coaching, and an eye-opening course.

Learning about themselves and discovering strengths were mentioned several times in the narratives. Indeed, receiving and giving feedback is essential to role-play and competitions. 360-feedback throughout the process builds self-efficacy and self-confidence. Moreover, the lessons learned were seen as useful for the future as described in the following narrative written by Nelli Tohmo, BSC alumni in 2021:

The Best Seller Competition was a wonderful experience. The fact that I could participate in the competition and its coaching was already a great achievement. The training included guests and alumni who gave incredibly helpful tips related to customer service and sales. The training offered me an opportunity to assess my skills. I only got to participate in a few coaching sessions myself, but luckily the meetings were recorded, and I could watch them afterwards.

During the training, I learned a lot about myself. I started to think about how I act in sales situations in my current job and how I have acted in previous jobs. This kind of experience would have been necessary in the past, but luckily, I can implement the lessons learned in the future. The semi-finals of the Best Seller Competition did not go well for me, the excitement was intense, and I forgot everything important at that moment. However, I am satisfied with this performance and learned a lot from that. Overall, an unforgettable experience and I wish I could participate again. I recommend this competition to anyone who has the chance.



Figure 4. Xamk student Maija Bellaouer achieved second place in the national BSC in 2019, and Roope Rytönen from Haaga-Helia was the winner (Soulamo 2019)



Figure 5. Xamk students Atte Korpaeus (on the left), Maija Bellaouer, Silva Virtanen, Aleksu Majasalmi and Senior Lecturers Mari Maunula (on the right) and Kirsi Soulamu (center) participated in BSC in Turku in 2019 (Best Seller Competition 2019)

Sales training and coaching are still very efficient, even when organized online. However, students appreciate live events and consider them more fun, as described by BSC alumni 2021, Krister Vassiliev:

I liked the Best Seller Competition a lot, even though it was done online. It would probably have been even more fun live! During this process, I learned that it is possible to sell anything to anyone if there is enough practice. I was left with a new kind of experience, a good mood, and the certainty that I will be able to do this in the future!

Several students described their growth as a process and journey, first moving from their comfort zone to their discomfort zone but realizing their full potential more clearly afterwards. Moreover, the meaning of working together towards a common goal (winning the competition) became clear. The following narrative titled “I became a salesperson” is written by the national Best Seller Competition winner 2021, Aurora Korjus:

Participating in the Best Seller Competition was not obvious to me. Even though I am competitive, entering the sales competition felt like a big step into my discomfort zone. Why did I join the competition? I felt that participating in the competition was a unique opportunity to gain experience. I thought this was a fun and unique way to learn! The journey towards the Best Seller competition went smoothly. During the training, we met interesting B2B sales professionals who gave us tips worth their weight in gold for sales situations.

During the training, it was clear that even though it is an individual competition, we are in this as a team. This was certainly one of the reasons for Xamk's success in this year's (2021) national Best Seller Competition. We constantly learned from each other and shared useful tips. It was great to advance from the semi-finals. I was excited, even though the changed buyer profile for the finale gave me a few grey hairs at first. However, I quickly internalized the new buyer profile with the help of competition partners, coaches, and sparring partners. Before the final performance, I was “absolutely sick” with nerves, but at the same time, I was confident in my performance. One of my strengths is my excellent communication skills, which were especially useful in the competition.

I got more from the competition and coaching than I could have ever believed, namely the Best Seller 2021 title! I will remember forever the moment I heard that I had won the competition. I was super happy, and a few tears of happiness rolled down my cheeks. After the competition, I received a lot of positive feedback from sales professionals. This kind of feedback is unbelievably valuable!

However, I would like to highlight my personal development. During this journey, I did not only learn about sales as a profession and the sales process. I learned about myself, my strengths, and my weaknesses. I became Aurora 2.0, whose self-esteem and confidence in her abilities have grown tremendously. I am still trying to figure out what the future holds. After the competition, I received many contacts and a few jobs offers. It is not at all impossible that after my studies, I will be seen in the role of a B2B seller – looking forward to the future.

The students also appreciated the work-life cooperation, feedback, and the multitude of ideas, tips and thoughts of alumni as described in the following narrative by Arto Karhu, a semi-finalist of the year 2023:

What made this training so interesting was the opportunity to meet all the different people involved, analyze their way of thinking about sales work and then compare those ideas with the thoughts of other alumni in other meetings. I had thought that the sales work would have been straightforward. However, I noticed that the thoughts of different coaches sometimes differed.

Moreover, in most cases students worked harder than during their regular course. In addition, some described how their courage had grown, and their self-efficacy increased. The following narrative by Darya Isaenko, a Russian-speaking student and BSC semifinalist in 2023, very well describes how empowering the BSC process can be:

During the BSC training, I learned how to build a sales pitch in practice. I did not know that there were so many details related to it. For example, if people buy from people, and no matter how good the product is, the purchase is easily left undone if the seller's attitude is uncertain or unprofessional. I was surprised that the technical features of the product are not necessarily as important to customers as the references. Valuable feedback from a satisfied customer is more effective than a litany of product features and tools. I learned that it is always worth developing sales skills if you want to be a top seller. In training, I got thousands of tips for different situations. It was nice that there were different people as assistant coaches. It allowed me to look at the sales situation from different perspectives. Also, it is important to understand the differences in personalities and communication. For example, if you are fast-paced and energetic, the buyer is completely different. I got a lot of information and encouragement along the way.

When the coaching and training started, I was terrified. This was a completely new thing. I thought I knew nothing and nothing would come of it. Then I sent messages to Aurora and Maija (BSC alumni) and asked for help. That was scary, too, because I did not know what they would answer. I got so much help from them. They are my “sales angels”. I practiced almost every day, but still felt insufficient.

Participating in BSC was a wonderful experience, even though the tension was high when I was waiting for my turn. Afterwards, there was so much joy and jubilation. I felt like a winner. Even though I knew I was unlikely to make it to the finals. That winning feeling was more about the triumph of my fears and doubts. I surpassed myself. I performed better than I expected. After that, I received a lot of encouraging feedback from the judges and the person who acted as a buyer in the semi-finals.

What was important to me was that Kirsi was with us during the entire competition. She helped to keep the excitement under control and to get to know people bravely. The best part was talking to people during the BSC gala dinner. I had an amazing table full of interesting sales professionals, including the CEO of the main sponsor Dream Broker, the marketing director of Canon, my buyer from Telia, and the Principal Teacher of Haaga-Helia University of Applied Sciences. After this dinner, I could not talk anymore. I was so tired of speaking in Finnish [my native language is Russian]. But it was wonderful to participate and be a part of this experience. My courage has grown tremendously. If you think from 1 to 10, now it is somewhere around 90.

It is especially encouraging that self-doubt vanished, and self-efficacy emerged within a few months. Vilma Vanhanen, a BSC semi-finalist in 2023, described the transformation and personal growth from disbelief into the proudness as follows:

I did not even think I could join the Xamk team to participate in the national Best Seller Competition. I was somewhat shocked when I was chosen, and at first, I thought about how much time it would take. After rethinking it, I decided it was an honor to be selected. I decided to dedicate myself to the coaching program and the competition fully. Our teacher and main coach, Kirsi, were present with us all the time, and her coaching and cheering made me believe in myself.

I am proud of myself and would not change a minute on my wonderful BSC journey. I learned so much about myself, but I also grew as a professional salesperson – within a few months. I could not have gained this experience anywhere else within this timeframe. All the alumni, salespeople, and visitors during the course offered me various perspectives. During the competition, the feeling that I chose the right study field grew stronger. I met and got to know such amazing people with whom I had the honor to exchange views and perspectives. I gained a lifelong memory that I can always remember. I warmly recommend Best Seller Competition to everyone.



Figure 6. Xamk student Aurora Korjus, the national BSC in 2021 winner, and Country Manager Stefan Saxberg from Lime Technologies, which was the main sponsor of the competition (Soulammo 2021)



Figure 7. Students and senior lecturers celebrated the double victory of BSC 2021 in front of Kouvola town hall due to Covid-19 restrictions (Soulammo 2021)

CONCLUSION

Role-play is an effective and practical learning method that a competitive but cooperative learning environment can further develop and enhance. Moreover, role-play with alumni and work-life representatives can further motivate and inspire learning. However, not all students enjoy them. Therefore, the question remains: how to involve and motivate students who are shy and whose self-confidence is not yet high?

Firstly, teachers need to sell the students on the idea of enhanced learning and gaining valuable skills. Secondly, teachers must encourage and inspire students to give their best and excel constantly. Thirdly, teachers should all the time bring up team spirit and togetherness. Finally, the atmosphere during role-play and competitions should be playful, fun, and light. The emphasis should be on the progress and personal, positive, and encouraging feedback given to each student. Therefore, teachers must allocate time and be present and available to the students.



Figure 8. Team Xamk (Arto Karhu on the left, Vilma Vanhanen, Darya Isaenko, and Senior Lecturer Kirsi Soulamo) participated in the dinner after the semifinals and finals in 2013 (Soulamo 2023)

REFERENCES

Agboola Sogunro, O. 2004. Efficacy of role-playing pedagogy in training leaders: Some reflections. *The Journal of management development* 4, 355–371. Available: <https://doi.org/10.1108/02621710410529802> [accessed 2.5.2023].

Best Seller Competition. 2023. WWW-document. Available: <https://www.bestsellercompetition.fi/> [accessed 2.5.2023].

Echazarra, A. 2020. Do students learn in cooperative or competitive environments. PISA in Focus, 107. PDF-document. Available: https://www.oecd-ilibrary.org/education/do-students-learn-in-co-operative-or-competitive-environments_e7a5f3e4-en;jsessionid=_mV-vqtVWWWcWy9a4j1bXKRos-5b_mq7Bjt_16JTg.ip-10-240-5-116 [accessed 2.5.2023].

Elmore, L. B. s.a. Role Play. WWW-document. Available: <https://ablconnect.harvard.edu/role-play-research> [accessed 2.5.2023].

Isaenko, D. 2023. Student. E-mail interview 20.4.2023. South-Eastern Finland University of Applied Sciences.

Kaaronen, A. 2021. Head of Marketing. E-mail interview. 23.4.2021. Tierone Oy.

Kaivonurmi, H. 2021. Museum Assistant. E-mail interview 23.4.2021. Poikilo Kouvola Art Museum.

Karhu, A. Customer Relationship Manager. E-mail interview. 22.4.2023. Puuilo Oyj, Kouvola.

Laitinen, M. 2021. Business Manager. E-mail interview 20.5.2021. Pihla Group Oy.

Maier, H. W. 2002. Role playing: structures and educational objectives. CYC-online, 36. WWW-document. Available: www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0102-roleplay.html [accessed 2.5.2023].

Mani, S., Kothandaraman, P., Kashyap, R. & Ashnai, B. 2016. Sales Role-Plays and Mock Interviews: An Investigation of Student Performance in Sales Competitions. *Journal of marketing education* 3, 183–198. Available: <https://doi.org/10.1177/0273475315606785> [accessed 2.5.2023].

Myllymäki, M. 2021. Student. E-mail interview 20.4.2021. South-Eastern Finland University of Applied Sciences.

Pavey, J. & Donoghue, D. 2003. The use of role play and VLEs in teaching Environmental Management. *Planet* 1, 7–10. Available: <https://doi.org/10.11120/plan.2003.00100007> [accessed 2.5.2023].

Rao, D. & Stupans, I. 2012. Exploring the potential of role play in higher education: Development of a typology and teacher guidelines. *Innovations in education and teaching international* 4, 427–436. Available: <http://doi.org/10.1080/14703297.2012.728879> [accessed 2.5.2023].

Shapiro, S., & Leopold, L. 2012. A critical role for role-playing pedagogy. *TESL Canada Journal*, 120–120. Available: <https://eric.ed.gov/?id=EJ981501> [accessed 2.5.2023].

Tohmo, N. 2021. Student. E-mail interview 25.4.2021. South-Eastern Finland University of Applied Sciences.

Vanhanen, V. 2023. Student. E-mail interview 19.4.2023. South-Eastern Finland University of Applied Sciences.

Vassiliev, K. 2021. Student. E-mail interview 25.4.2021. South-Eastern Finland University of Applied Sciences.

Xamk Peppi. s.a. Personal Selling Skills course description. Available: [Toteutusten hallinta - Opettajan työpöytä - Peppi \(csc.fi\)](#) [accessed 11.5.2023].

Westrup, U. & Planander, A. 2013. Role-play as a pedagogical method to prepare students for practice: The students voice. *Högre utbildning* 3, 199–210.

HOW TO TEACH COACHING SKILLS – PEDAGOGICAL INNOVATIONS

Heli Bergström

This article discusses how teachers can teach coaching skills to their Master's students and in commercial courses at a University of Applied Sciences. In addition, the benefits of coaching skills are explored from the perspectives of the coach and the coachee. Important questions here are: How could the leadership skills of executive directors and supervisors at the managerial level be strengthened? Could they be supported with a practical development program focused on coaching skills? Developing the coaching skills of managers is important, among other things, to enable a change in the job description of knowledge workers (Bergström & Mäki 2017; 2018).

COACHING DEFINITIONS AND THE NEED FOR A COACHING APPROACH

Master's level students and students of commercial education at any UAS usually have many years of experience and often work as directors, CEOs, or executives. This article concentrates on *executive coaching*, which, as the name suggests, is intended for senior managers or management teams. They usually focus on themes related to the work or role of senior managers (Center for Executive Coaching 2019–2022). Executives can develop in one or more areas of their job using executive coaching. Executive coaching is becoming an increasingly important development channel for executives in an established change situation of an operating environment. The change in operating environments is further exacerbated by individual unexpected major changes, the effect of which requires systematic development such as executive coaching to buffer its impact.

In executive coaching, the leader's hierarchical position is essential because management and development challenges appear to be organization-wide compared to lower-level managers and bosses. Examples of situations where a systematic approach is needed are large individual upheavals in the operating environment outside the organization, such as a pandemic or military threat. These inevitably affect the organization's operation, and you cannot directly challenge them.

Coaching has developed into an established development method and interaction style that improves the wellbeing and performance of personnel. In an ever-changing environment, coaching skills give managers concrete tools and support to manage everyday situations better. The demand for self-direction is increasing, and at the same time people need guidance, structure, and encouragement. People need a manager who is inclusive and interested in their work.

By employing coaching interaction, the executives and managers can help their subordinates develop as professionals and people, encouraging them to continue learning. In the role of a coach, managers support the goal-oriented nature of activities with a coaching attitude and approach. They increase the self-management skills of their subordinates, including the ability to bear responsibility. A coaching manager supports the increase of self-awareness in their subordinates, energizes with positive interaction, is present, and listens in the moment. The goal of coaching managerial work is to create a culture in the organization that respects the individual and emphasizes the importance of the value of the individual, which aims to increase the individual's wellbeing.

Other coaching trends include leadership coaching, business coaching, neuro-coaching, outplacement coaching and life coaching. *Leadership coaching* is intended explicitly for leadership development, which can be used by people in front-line roles at every level of the organization, such as project managers (CoachHub 2021). *Business coaching* focuses on solving the challenges that arise in business. *Neuro-coaching* is a new mental training trend globally; it connects NLP and Neuroscience, i.e., brain research. *Outplacement coaching* is related to career change situations and often starts when the manager is still in their previous position. As the name suggests, *life coaching* is coaching related to other areas of life, for example, weight management or other personal life challenges. Managers can hire their personal executive coach or participate in a group coaching with their management team or managers from other companies. (Bergström 2022a.)

Mentor coaching means mentoring a coach. Mentor coaching is a mandatory part of a coach's international certification (Coach Cachet 2021–2022). In accordance with the principle of continuous development, a coach can also use the mentor coach's services at other times. When connected to the certification process, mentor coaching generally focuses on the core competencies and ethical rules defined by the ICF (International Coaching Federation 2023). Mentor coaching should be distinguished from coaching supervision, which in turn is the coach's work guidance. Mentor coaching is a tool for a coach's development. Still, it also indirectly affects the coach's clients because, with the help of mentor coaching, the coach strengthens their professional skills to support their clients better. On the other hand, the customer might be in very challenging situations, for example from an ecological point of view. (Bergström 2022b.) In this article, the teacher acts as a mentor coach.

BENEFITS OF COACHING

A coaching approach is an important part of modern leadership (Bergström 2021). With it, the self-directed way of working is strengthened, and personnel are motivated. Above all, with its help, it is possible to find hidden competences, the harnessing of which in everyday life makes operations in the organization more efficient.

In the personal coaching process, the executive focuses on developing the competences or issues related to management that they have chosen. At the beginning of the process, the executive defines the themes and especially the goals they want to achieve during the coaching process. The most common themes managers choose for coaching are self-management, developing interaction skills, developing cooperation, engaging personnel, improving customer satisfaction, increasing operational efficiency, managing change situations, demanding management situations, or developing productivity and quality. The length of the process is agreed upon in the contract, and it can vary depending on the goals from a few months to years. At best, an executive coach is a conversational partner and companion throughout the manager's career (Bergström 2022a).

The benefit of individual personal executive coaching comes to the executive both directly in the coaching sessions and especially in the insights between them and indirectly from applying the lessons learned to managerial and leadership work. With the help of executive coaching, the development of an executive is often quick. It can be seen in everyday life as a sharpening of the managerial and leadership skills – provided that the manager is committed to developing themselves with the help of executive coaching (Bergström 2022a).

Executive coaching is often also associated with a cultural goal, in which case it is wanted that the organization's operating culture is changed into a coaching culture (Bergström 2022a). In this case, cultural change requires time and a very strong commitment, especially from executives, so that cultural change is possible. The manager may first want to train themselves in the secrets of coaching so that they can act as a coach for their direct managers and other members of their organization.

Group coaching is appropriate, for example, when an executive wants to develop together with their management team or management group (Henley Business School 2020–2021). In this case, the coaching process is usually implemented in the form of team coaching, in which case the coaching target is the entire management team and the challenges related to its operation or other areas of development. The management team then defines the goals and interim goals for themselves; coaching progresses towards goals in stages, with the coach acting alternately in the roles of coach and facilitator. Sometimes it is helpful for an executive to participate in a joint coaching process with executives from outside their organization. Thus, the coaching process is carried out as group coaching (Henley Business

School 2020–2021). In this case, the coaching target is the individual managers, while the coach coaches each in turn. (Bergström 2022a.)

The benefit of team-based executive coaching comes from the simultaneous training of the entire management team. If, for example, the working methods of the management team have been developed, a common way of working will emerge faster than in individual coaching of each executive. Bringing a coaching culture into the organization considerably speeds up when several executives are in the same coaching (Henley Business School 2020–2021). In a group coaching process consisting of executives from several organizations, the absolute benefit is benchmarking; managerial colleagues can confidentially share the practices of their organizations but also challenges. (Bergström 2022a.)

BENEFITS OF MENTOR COACHING

Mentor coaching is an excellent and important way to support the coach's continuous development. In it, the coach discusses their coaching experiences and coaching situations with the mentor coach in a coaching manner (Coach Cachet 2021–2022). Usually, the coach sends a recording of one of their coaching sessions to the mentor coach. In the mentor coaching meeting, the mentor coach and the coach listen to the recording together, after which the mentor coach mentors the coach considering the ICF core competencies and ethical rules. (Bergström 2022b.) In this article, mentor coaching is related to teaching, which means that the teacher develops their mentor coaching skills by mentoring their students during coaching exercises.

The absolute benefit of mentor coaching is the growth of professional skills under the guidance of a more experienced mentor coach, whether it is certification-related mentor coaching or mentor coaching focused on professional development. Mentor coaching aims to deepen the coach's understanding of their own coaching work and to support the coach in developing as a professional coach (Coach Cachet 2021–2022). Mentor coaching is a reflective learning process where the coach receives written and verbal feedback on their development targets about the ICF's core competences and ethical rules (Bergström 2022b). In this article, students act as coaches and teachers as mentor coaches, and mentor coaching is focused on professional development.

PEDAGOGICAL METHODS IN TEACHING COACHING SKILLS IN DEVELOPMENT PROGRAMS

When coaching skills are trained in the form of a development program, the most important lessons and benefits of the development program come from exercises related to coaching leadership and the coaching role of the development program. Participants learn what modern leadership and coaching leadership are and what coaching leadership discussions mean

in practice. The coaching approach is usually deepened into team coaching and leadership. Reflection is an essential part of the development program. Its importance can be seen in adopting, internalizing, and applying the coaching approach to one's role and work.

In the development program, the coaching approach is applied to participants' organizations. Inspired by real practical cases, the participants ponder how to make a coaching approach part of the operating culture of their organization. They think about how a coaching culture can be developed and how it can be connected to the success of the entire organization and work community. In practice, this is realized with the help of coaching tools and methods practiced during the development program.

Group meetings may proceed, for example, as follows. At the beginning of the meeting, the goals are defined, and confidentiality is reminded. After that, one participant coaches another participant, the third participant acts as an observer, and the teacher acts as a mentor. The rest of the participants listen to both coaching and mentor coaching and pay attention to, for example, specific core competencies or the details of the mentor coaching. This is repeated as many times as time allows during the meeting. (Bergström 2022b.)

The development programs are usually combined with strategy or another important theme for the participants' organizations. The framework and core content of the development programs are based on the core coaching skills defined by the International Coaching Federation. In the implemented development programs, we have generally defined the following as goals:

1. To create a culture in the entire organization that respects the individual and emphasizes the importance of the value of the individual, which aims to increase the individual's self-management and responsibility-bearing capacity and wellbeing,
2. To train supervisors, coordinators, project managers, and people in similar roles to understand and internalize the benefits of a coaching approach and attitude in their own (management) work, and
3. To train managers to support the development of their subordinates and colleagues as professionals and people.

We have usually combined the personal development tasks of each participant, formulated from the goals in line with their organizations' strategies, etc., into the development programs. In this way, we have been able to carry out the goals that implement each participant's strategy together with the development of a coaching approach. The goals from the strategy, combined with personal development plans, achieve both the organization's strategic goals and the participant's personal goals. (Bergström 2021.)

At the end of the development program, the participants gained many skills for coaching as a supervisor: they learned what a coaching attitude and approach mean in their work and

how to apply the approach in practice. They learn to understand the core skills of coaching: raising awareness, coaching presence, active listening, insightful questions, and activation into action. They learn to create a participatory and activating culture in individuals and groups. In addition, each participant drew up a training manager’s manual for themselves, which served them best in their work as a manager. (Bergström 2019.)

The development program usually has four modules, and the entire development program earned 12 credits for its participants. The modules were: 1) orientation, goals, and personal development plan; 2) strategy, change, another theme the group needs to study; 3) coaching in practice; and 4) coaching leadership and coaching culture. The modules included an orienting preliminary task, a physical meeting, an applied reflective task, and virtual group coaching sessions where the teacher coached the participants. Each participant practiced coaching skills with their partner during the development program. (Bergström 2021.) Figure 1 illustrates the structure of a development program.

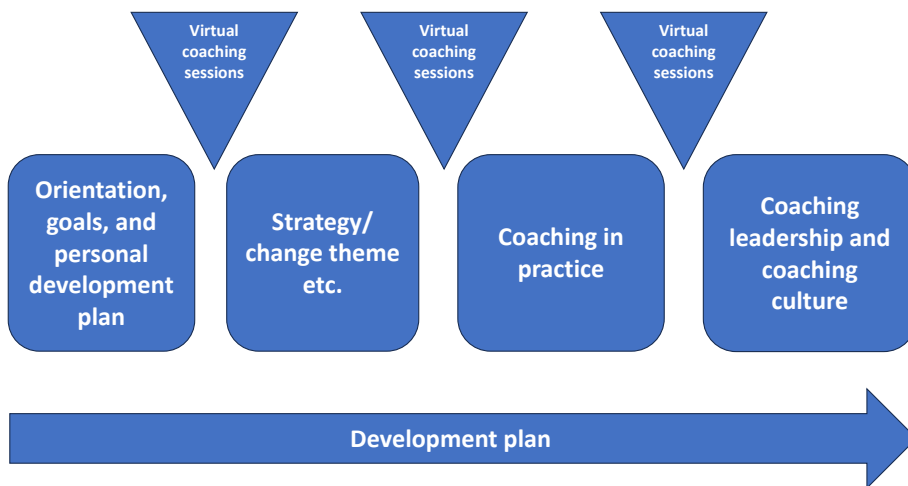


Figure 1. Structure of a development program

A key part of the development program is usually some kind of self-assessment, like DiSC WOL (Work of Leaders) leadership analysis that the participants take at the beginning of the development programs. The analysis is used to identify leadership-related development needs and to support the preparation of a development plan. Leadership analysis is beneficial from the above point of view, and it reinforces the participants’ personal development plans and their implementation during the program. The entire management group can be involved in this kind of assessment, and group-level analyzes can be made for them so that they can draw up development plans for themselves at the level of management groups. (Bergström 2021.)

PEDAGOGICAL METHODS IN TEACHING COACHING SKILLS FOR STUDENTS AND HOW STUDENTS EXPERIENCED THE METHODS

Teaching coaching skills to students is similar to teaching coaching skills in development programs. The clearest difference is that the teacher must evaluate students' performance with a grade. Therefore, an evaluation matrix should guarantee systematic and fair assessment. Group meetings contain more theoretical backgrounds but as many practical exercises as development programs do. Another difference is that time limits the amount of oral reflection in meetings. Therefore, the teacher must use several reflection methods, such as essays, videos, podcasts, learning diaries, blog texts, peer evaluations, and cases.

According to the students, making reflections and essays in the form of videos has been nice. Sometimes the videos have been quick Flipgrid videos where you can easily comment and see other people's answers. Students have analyzed a specific issue either alone or in groups using, for example, PowToon. From the teachers' point of view, the most impressive videos have been videos that deeply reflect on the course, filmed in nature or company as a panel interview. Subtitles or text and source markings may have been combined with the video. (Bergström et al. 2020.)

On the other hand, podcasts are suitable for students who are not necessarily natural writers or are shy to show their faces on video. The students were as excited about this form of implementation as they were about the videos. From a teacher's point of view, podcasts use the sense of hearing, giving the eyes a well-deserved rest. (Bergström et al. 2020.)

The idea of the learning diary is that during the study period, students can independently document their learning and the development of their thinking. In one group, it was hoped that a learning diary could be written about the videos introduced during the study period. In another group, the learning diary was used throughout the study period to support one's learning and reflections. This also supported exam performance. You did not have to memorize everything in the exam, but you could do some of the reflections in peace and at your own pace. (Bergström et al. 2020.)

Another way to write down one's reflections and learning has been blogging. The students have set up a blog platform, familiarized themselves with the literature related to the theme, reflected on it, and put the theory into practice as a concise blog post. Often the task includes peer commenting. For many students, this has been the first time they have written a blog. They have been surprised by how fruitful reading the blogs of fellow students and getting feedback has been for their learning. Blogging can also be used in teaching as a preparatory task for meetings. The students have already familiarized themselves with the theme in advance and will be able to deepen their knowledge in the meetings. (Bergström et al. 2020.)

Skills such as coaching skills have been practiced using remote connections in small groups. At the first meeting, the teacher briefs the student on what coaching is all about and the key skills and models. Then the students are “thrown in the deep end” and they get to take turns coaching fellow students in small groups. After this, they also practiced coaching independently. Finally, the students make a video demonstrating their coaching skills. In addition, they reflect on their expertise with a video, podcast, traditional report, or Power-Point presentation of their choice. (Bergström et al. 2020.)

Solving cases familiarized students with the versatile challenges of managerial work. The discussion of detailed cases in small groups and finally among the whole group was at its best. The students found the casework interesting and challenging in the right way. At the same time, clear and well-founded argumentation of one’s point of view was practiced in group discussions. Another method that particularly inspired international students was role-playing. The students familiarized themselves with a case in advance and then a role-play occurred. This was very successful also with the help of a remote connection. (Bergström et al. 2020.)

CONCLUSIONS

Executive coaching is a rising trend in Finland both from the point of view of the educational offer and the utilization of executive coaching itself. In the world, executive coaching has long been an alternative development method and opportunity that executives can use to become better and better managers. Active development of supervisory work in any organization is very important. The changes in the operating environment require managers to have a management approach based on coaching that supports customer and employee orientation.

Executive coaching is becoming an increasingly important way for managers to develop, because a constant state of change is already established in the operating environment. Individual unexpected significant changes, such as a pandemic or military threats, affect organizations in a surprising way. To buffer their effect, systematic management development like executive coaching is needed, where you also learn to prepare for unexpected sudden situations. Today, we cannot afford to be paralyzed, but operations must always remain dynamic.

As we build a sustainable future, we must have a versatile selection of tools to help us cope with our challenges. The client may be in very challenging situations, for example, from an ecological point of view. By systematically guiding the client, it is possible to survive and do what is best and learn to avoid the challenges that come up so that they do not become insurmountable problems – process-like methods like coaching help in learning a systematic way of guiding.

Teaching executive coaching skills to both Master's degree students at Universities of Applied Sciences and students of commercial courses helps to proactively solve many of the problems that appear in managerial work. In addition, applying these skills in work communities almost immediately improves, for example, work wellbeing in organizations through better satisfaction with the supervisor. That is why in the future, we should pay attention to teaching coaching skills and, above all, to its quality.

REFERENCES

Bergström, H. 2019. Esimiehestä valmentavaksi esimieheksi [From supervisor to coaching supervisor]. eSignals 27.5.2019. Online magazine. Available: <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/esimiehesta-valmentavaksi-esimieheksi/#276715d1> [accessed 9.6.2023].

Bergström, H. 2021. Valmentava ote johtamisessa [Coaching approach to management]. eSignals 31.3.2021. Online magazine. Available: <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/valmentava-ote-johtamisessa/#276715d1> [accessed 9.6.2023].

Bergström, H. 2022a. Executive coaching johtajan kehittymisen välineenä [Executive coaching as a tool for managerial development]. In: Brandt, T., Kuusisto-Ek, H., Unkari-Virtanen, L., Ketonen-Oksi, S. & Wikström, T. (toim.) 2022. 3UAS-konferenssi: Johtaminen tulevaisuuden toimintaympäristöissä – osa 2. Online magazine. Available: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/3uas-konferenssi-johtaminen-tulevaisuuden-toimintaymparistossa/> [accessed 9.6.2023].

Bergström, H. 2022b. Mentor coaching osana coachin kehittymistä [Mentor coaching as part of a coach's development]. In: Brandt, T., Kuusisto-Ek, H., Unkari-Virtanen, L., Ketonen-Oksi, S. & Wikström, T. (toim.) 2022. 3UAS-konferenssi: Johtaminen tulevaisuuden toimintaympäristöissä – osa 2 [3UAS conference: Management in future operating environments]. Online magazine. Available: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/3uas-konferenssi-johtaminen-tulevaisuuden-toimintaymparistossa/> [accessed 9.6.2023].

Bergström, H., Mehto, T. & Ellonen, H.-K. 2020. Osaamisen voi näyttää monella tavalla – uusia oppimiskokemuksia HR- ja esimiestyön opiskelijoille [You can show your skills in many ways – new learning experiences for HR and management students]. eSignals 27.11.2020. Online magazine. Available: <https://esignals.fi/kategoria/pedagogiikka/osaamisen-voi-nayttaa-monella-tavalla-uusia-oppimiskokemuksia-hr-ja-esimiestyon-opiskelijoille/#276715d1> [accessed 9.6.2023].

Bergström, H. & Mäki, K. 2017. Keulassa ja keskellä: Johtaminen reformissa -tutkimus [At the front and in the middle: Leadership in reform research]. Haaga-Helia University of Applied Sciences Research Publications. PDF-document. Available: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7225-79-0> [accessed 9.6.2023].

Bergström, H. & Mäki, K. 2018. Muutoksen jalkauttamisesta muutoksessa johtamisen positiiviseen kierteeseen [From implementing change to the positive cycle of change management]. Pedagogi 1, 8.

Coach Cachet. 2021–2022. Learning materials of Certified Mentor Coach certification and several discussions with mentor coaches Sheri Boone (MCC) and Jamee Tenzer (MCC).

Center for Executive Coaching. 2019–2022. Learning materials of Certified Executive Coach certification and several discussions with Andrew Neitlich (PCC), who acts as CEO and owner of Center for Executive Coaching.

CoachHub. 2021. Learning materials of Certified CoachHub Coach education and several discussions with customer director Taylor McDermott.

Henley Business School. 2020–2021. Learning materials of Individual Team Coaching Certification and several discussions with Professors David Clutterbuck and Peter Hawkins.

International Coaching Federation. 2023. WWW-document. Available: <https://coaching-federation.org> [accessed 9.6.2023].



XAMK
KEHITTÄÄ