



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Toiviainen, E., Laajala, T., & Hiltunen, P. (2024). Ohjauksen ja oppimisen tuen yhteiskehittämistä Oamkin tutkinto-ohjelmissa. *Oamk Journal*, (30). Oulun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202402278983>

METATIEDOT

Tyyppi: Artikkel

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 30/2024

Julkaisuvuosi: 2024

Tekijätiedot: Toiviainen Elina, Laajala Tiina, Hiltunen Pirjo

Oikeudet: [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202402278983>

Tiivistelmä: Ohjauksen ja oppimisen tuen yhteiskehittämisen prosessi (Osuva) käynnistettiin Oulun ammattikorkeakoulussa vuonna 2023 yhdeksässä tutkinto-ohjelmassa ja Kielikeskuksessa. Osuva vastaa moniammatillisen ohjauksen haasteisiin tarjoamalla koulutusta ja tukea opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Tavoitteena on lisätä ohjauksellisuutta ja oppimisen tuen osaamista. Lisäksi hankkeessa mallinnetaan ohjausta ja oppimisen tukea. Osuva tekee yhteistyötä korkeakoulu yhteisössä.

Ohjauksen ja oppimisen tuen yhteiskehittämistä Oamkin tutkinto-ohjelmissa

15.3.2024 - Toiviainen Elina, Laajala Tiina, Hiltunen Pirjo

Oulun ammattikorkeakoulussa aloitettiin vuonna 2023 ohjauksen ja oppimisen tuen kehittämiseen tähtäävä prosessi yhdeksässä tutkinto-ohjelmassa. Osuvaksi nimetty kehittämisprosessi on tarvepohjainen, sillä viime vuosina opiskelijoiden moniammatillisessa ohjauksessa on havaittu haasteita ja kuormitusta. Osuvassa pyritään parantamaan ja yhtenäistämään opetus- ja ohjaushenkilöstön ohjaukseen ja oppimisen tukeen liittyvää osaamista yhteiskehittämisen ja vertaisoppimisen avulla. Oikea-aikaisen ja oppimista tukevan laadukkaan ohjauksen avulla pyritään edistämään myös opiskelijoiden opintojen aikataulussa etenemistä ja tavoiteajassa valmistumista.

Ohjaus jäsentyy tämän päivän ammattikorkeakoulussa moniammatillisena yhteistyönä. Ohjauksen tarve korkeakouluissa on lisääntynyt muun muassa oppimisen polkujen ja opiskelumuotojen moninaistumisen myötä [1]. Tärkeimpiä ohjaajia opiskelijan näkökulmasta ovat opettajatuutorit, mutta samaan aikaan jokaisen opettajan työ on ohjauksellistunut ja vaatii ohjaukseen liittyvää osaamista [2] [3] [4].

Ohjaus nähdään opiskelijan kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin tukemisena, mihin sisältyvät oppimiseen, persoonalliseen kehitykseen ja urasuunnitteluun liittyvät pohdinnat ja haasteet [5]. Opinto-ohjaajan rooli on vahva opiskelijan opiskelukyvyyn ja hyvinvoinnin tukemisessa, minkä lisäksi opinto-ohjaajat toimivat konsultatiivisessa roolissa tukien opetushenkilöstöä ohjaustyössä.

Tarve ja tausta ohjauksen ja oppimisen tuen yhteiskehittämiseksi

Ammattikorkeakouluopiskelijat ovat varsin heterogeeninen joukko erilaisissa elämäntilanteissa erilaisine ominaisuuksineen. Opiskelijoilla on myös monenlaisia

oppimisen tuen tarpeita. Noin 17 prosentilla ammattikorkeakouluopiskelijoista on todettu oppimisvaikeus tai oppimiseen vaikuttava sairaus tai vamma ja noin 10 prosentilla lukivaikeus [6].

Jokaisen opiskelijan osallisuutta ja oikeutta saada opetusta, oppia ja opiskella omien kykyjensä ja edellytystensä mukaan parannetaan kehittämällä saavutettavuutta. Korkeakoulussa saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, että korkeakoulun tilat, sähköiset järjestelmät, oppimisympäristöt, opetusmenetelmät, oppimateriaalit ja asenne mahdollistavat jokaisen opiskelijan osallisuuden ja yhdenvertaisuuden opiskelussa [7] [8]. Saavutettavuuden edistämiseksi ammattikorkeakoulun opettajat ovat keskeisiä toimijoita.

Aloite ohjauksen ja oppimisen tuen laajamittaiselle kehittämiselle virisi syksyllä 2022 Oamkin silloisten yksikönjohtajien parissa. Aloitteen edetessä Oamkin Ammatilliseen opettajankoulutukseen rekrytoitiin Osuvan projektipäällikkö 1.1.2023 alkaen ja projektitiimiin nimettiin ohjauksen ja oppimisen tuen asiantuntijaopettajat.

Osuvan tavoitteiksi määriteltiin Oamkin opetushenkilöstön ohjauksellisuuden ja oppimisen tuen osaamisen kehittäminen, jolla tähdätään opiskelijoiden opintojen nykyistä parempaan sujumiseen. Osuvan teemat liittyvät osaan Oamkissa ja valtakunnallisesti meneillään oleviin kehittämishankkeisiin ja prosesseihin. Projektitiimi selkiytti Osuvan tavoitteita ja kartoitti yhteistyön mahdollisuuksia keskusteluissa Pedacomp-prosessin, Oamkin osaamisperustaisuuden kehittämisprosessin, TuutoriTorin (OKM), Ohjy – Ohjauksella hyvinvointia (OKM) ja Mielenasiat tutuksi (ESR) hankkeiden sekä Kokko-hankkeen ja valtakunnallisen KOPE-yhteisön kanssa.

Osuvan kehittämistyö sovittiin Oamkin johtoryhmässä kohdennettavaksi tutkinto-ohjelmiin, joissa tavoiteajassa valmistuvien opiskelijoiden määrä sijoittuu 70 prosentin tuntumaan tai sen alle. Oamkin hallitus hyväksyi 21.2.2023 Osuvan budjetin ja hankesuunnitelman kolmelle vuodelle.

Osuvan hankesuunnitelmassa painottuvat ohjauksen ja oppimisen tuen kehittäminen yhteistoiminnallisesti ja vertaisoppimista hyödyntäen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että Osuvaan osallistuville opettajille tarjotaan 1–2 vuotta kestävä koulutus- ja vertaisoppimisprosessi. Yhteistoiminnallinen oppiminen sisältää ajatuksen yhteisesti jaetusta tavoitteesta ja yhteisestä tiedon rakentelusta sekä uuden tiedon luomisesta. Vertaisoppiminen käsitetään moniäänisenä vuorovaikutuksena ja osaamisen sekä hyvien käytänteiden jakamisena yhteisössä yhteiseen tavoitteeseen pyrittäessä. [9] [10] [11]

Opettajien osaamisen kehittämisen näkökulmasta Ammatillisen opettajankoulutuksen luonteva tehtävä on toimia Oamkissa fasilitoijana ja kehittäjäkumppanina.

Kumppanuusmallin [12] mukaisesti Ammatillisen opettajankoulutuksen rooli nähdään opettajien täydennyskoulutuksen toteuttamisen lisäksi laajempaan pedagogisen kehittämistyön kumppanina, jolloin työskentely on joustavaa ja monenlaisia yhteistyömuotoja hyödyntävää. Kumppanuusmalli liittyy täydennyskoulutuksen, strategisen tason toimenpiteet ja opettajien omassa työssä oppimisen tiiviiksi osaamisen kehittämisen kokonaisuudeksi oppivan organisaation idean mukaisesti. Taustalla olevaksi oppimisen teoriaksi voidaan tällöin paikantaa kokemuksellinen oppiminen.

Osuvan tausta-ajattelua voidaan tarkastella pedagogisen johtajuuden, opettajuuden ja oppilaitoksen kulttuurin kehittämistä koskevaan tutkimustiedon valossa. Ohjauksellinen ja opiskelijoiden moninaisuuden huomioon ottava opettajuus on myös organisaation yhteinen asenne- ja kulttuurikysymys. Jotta opetus- ja ohjaushenkilöstön yhteiskehittäjäys ja toimiva tiimityöskentely onnistuisivat käytännössä, edellytetään organisaation johtajuudelta kirkasta visiota kehittämisestä ja kykyä ohjata kehittämistyötä systemaattisesti sekä moniäänisyyttä ja monenlaisia tarpeita kuunnellen. [13] [14]

Yhteiskehittäminen tuntui alusta alkaen sopivan hyvin Osuvan toimintatavaksi.

Yhteiskehittämisen käsite linkittyy palvelumuotoiluun, joka on viime vuosina ollut paljon käytetty malli eri alojen organisaatioiden kehittämisessä [15] [16]. Palvelumuotoilussa on keskeistä, että palvelun käyttäjät, tässä tapauksessa opiskelijat, osallistuvat heille suunnattujen ohjauksen ja oppimisen tuen palvelujen kehittämiseen.

Osuvasa onkin aloitettu yhteistyö opiskelijajärjestö OSAKOn kanssa. Osuvan ohjausryhmäksi perustettiin ohjauksen ja oppimisen tuen tiimi, OHTU, jonka tehtäväksi määriteltiin mallintaa Oamkin ohjauksen ja oppimisen tuen tasalaatuisesti tarjottavat palvelut. OHTU-tiimin toimijoina on organisaation johto- ja vastuutehtävissä olevia henkilöitä opetus- ja ohjaushenkilöstön lisäksi. Osuvan yhteiskehittäjät edustavat siis laajasti koko Oamkin korkeakoulu yhteisöä. Osuvan tavoitteet, toimenpiteet ja odotettavat tulokset on tiivistetty taulukkoon 1.

TAULUKKO 1. Osuvan tavoitteet, toimenpiteet ja tulokset.

Tavoitteet	Toimenpiteet	Tulokset
Opetus- ja ohjaushenkilöstön ohjauksen ja oppimisen tuen osaaminen vahvistuu.	Osallistujille tarjotaan koulutus- ja vertaisoppimisen prosessi.	Ohjauksellisuus ja oppimisen tuen menetelmällinen osaaminen lisääntyvät.
Ohjaus ja oppimisen tuki toteutuvat tasalaatuisesti sekä ohjauksen ja oppimisen tuen mallin mukaisesti.	Perustetaan ohjauksen ja oppimisen tuen tiimi (OHTU), joka kartoittaa ja mallintaa ohjausta ja oppimisen tukea.	Mallinnus ohjauksen ja oppimisen tuesta yhdenvertaistaa opiskelijoiden ohjausta ja oppimisen tukea. OHTU-tiimin toiminta jatkuu Osuvan jälkeen.
Opintojen eteneminen ja tavoiteajassa valmistuminen tehostuvat.	Kehitetään opintojen etenemisen seurantaa yhteisesti.	Yhtenäiset toimintatavat, ohjauksen oikea-aikaisuus ja laadukkuus edistävät opiskelijoiden tavoiteajassa valmistumista.

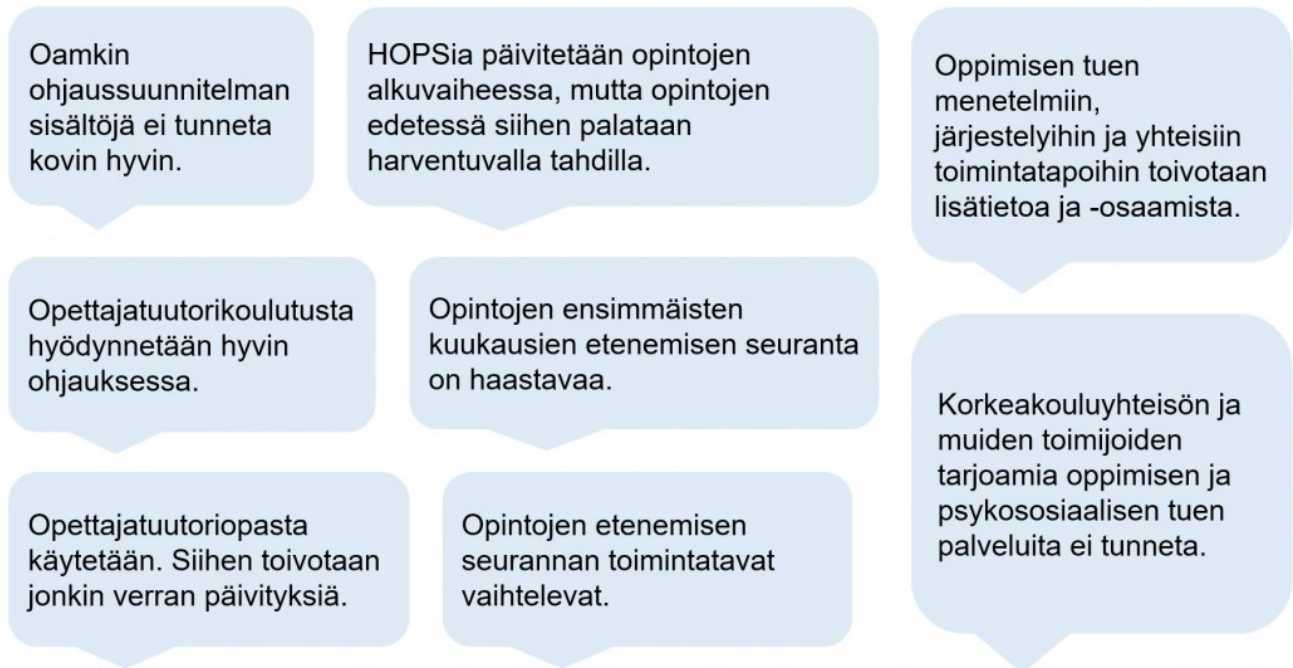
Osuva-prosessin sisältö suunniteltiin yhteistyössä

Osuvan toiminta käynnistyi vuoden 2023 alussa prosessiin mukaan tulevien toimijoiden ja konkreettisten kehittämisen tarpeiden kartoituksella. Oamkin johto päätyi nimeämään Osuvan koulutus- ja vertaisoppimisen prosessiin yhdeksän tutkinto-ohjelmaa ja näissä toimivia opettajatuoreita, joiden työssä korostuvat sekä ohjaus että opetus. Oamkissa työskentelee useita opinto-ohjaajia. Heillä on laaja-alainen ohjauksen ja oppimisen tuen tarpeiden näkymä kaikkiin tutkinto-ohjelmiin, minkä vuoksi myös heidän osallistumisensa Osuvaan haluttiin varmistaa.

Mukana Osuvassa olevat tutkinto-ohjelmat ovat liiketoiminta, tietojenkäsittely, tietotekniikka, luonnonvara-ala, viestintä, energiatekniikka ja kiertotalous, talotekniikka, fysioterapia ja sosiaaliala. Lisäksi Osuvan toimintaan liittyi mukaan Oamkin Kielikeskuksen opettajia, jotka toimivat opettajatuutorin tehtävissä. Osallistujia on yhteensä noin viisikymmentä.

Osuvaan mukaan tuleville opetuksen ja ohjauksen toimijoille lähetettiin helmikuussa 2023 projektitiimissä laadittu kysely, jolla kartoitettiin ohjauksen ja oppimisen tuen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Kysely kattoi ohjauksen ja oppimisen tuen sisältöjen lisäksi laaja-

alaisesti Oamkin ja muiden korkeakouluuyhteisön toimijoiden tarjoamien oppimiseen ja psykososiaaliseen tukeen liittyvät toiminnot ja palvelut. Vastaajien määrä oli 43. Kuvioon 1 on tiivistetty kyselyn tulokset.



KUVIO 1. Kartoitus ohjauksen tilasta -kyselyn tulosten tiivistelmä.

Projektitiimi alkoi tulosten pohjalta hahmotella koulutus- ja vertaisoppimisprosessin sisältöä ja toteutusta. Osuvan toimenpiteiden suunnittelussa huomioitiin myös koulutuksen kehittämisryhmän, laatutyön, tietohallinnon ja viestinnän toimijoiden sekä opiskelijajärjestö OSAKOn näkemykset. Oamkin johtoryhmän kanssa käytiin vuoropuhelua tavoitteista ja toimista.

Helmi- ja maaliskuun 2023 aikana Osuvassa mukana olevien tutkinto-ohjelmien ja opinto-ohjaajien edustajat kutsuttiin aloitustapaamisiin. Tutkinto-ohjelmista aloitustapaamisiin osallistui osaamis- ja kehittämispäälliköitä sekä opettajatuutoreita. Aloitustapaamisissa käytiin keskusteluja Howspace-alustalla tutkinto-ohjelmien ohjauksen ja oppimisen tuen hyvistä käytänteistä sekä koetuista ja havaituista haasteista. Tavoitteena oli tarkentaa ja syventää ohjauksen ja oppimisen tuen koulutus- ja vertaisoppimisen prosessin sisältöjä.

Aloitustapaamisiin osallistuneen henkilöstön keskeinen näkökulma oli, että opiskelijoiden hyvinvoinnin haasteet ja opiskelukyky tulee huomioida nykyistä paremmin opetus- ja ohjaushenkilöstön työskentelyssä. Opiskelijoiden lähtötaso vaihtelee suuresti, mikä vaatii opettajalta hyviä pedagogisia taitoja suunnitella oppimisprosessi saavutettavaksi ja

ohjaukselliseksi. Myös konkreettisten ja yhteisesti sovittujen ohjauksen ja tuen menetelmien avaamista, vahvistamista ja yhteiskehittämistä toivottiin paljon. Tutkinto-ohjelmissa tehtyjen haastatteluiden ja alkutapaamisten kartoituksissa tiedusteltiin lisäksi toiveita yhteisen kehittämisen toimintatavoista. Eniten opetus- ja ohjaushenkilöstö toivoi mahdollisuutta vertaisoppimiseen ja yhteisille keskusteluille. Esiin nousi myös yhteinen tai jaettu opettajuus.

Osuvan projektiryhmä koosti aloitustapaamisten Howspace-dokumentaatioiden perusteella osaamisen kehittämisen tarpeet koulutus- ja vertaisoppimisen prosessiin. Ne muotoiltiin seuraaviksi osa-alueiksi, joiden mukaan otsikoitiin myös koulutus- ja vertaisoppimisen prosessin työpajojen sisällöt:

- ohjauksellisuus ja saavutettavuus
- yhteisöllisyys ja ryhmäyttäminen
- opiskelukyky, hyvinvointi ja arjen haasteet
- oppimisen tuen menetelmät, tuen järjestelyt ja pedagoginen saavutettavuus
- uraohjaus ja urasuunnittelu.

Koulutus- ja vertaisoppimisen prosessi sekä OHTU-tiimi käynnistyivät

Ensimmäinen Osuvan koulutus- ja vertaisoppimisen työpaja toteutettiin 15.8.2023. Siinä teemana olivat ohjauksellisuuden ja saavutettavuuden peruskysymykset. Työpajassa käynnistettiin myös tutkinto-ohjelmakohtaisten ohjauksen ja oppimisen tuen kehittämissuunnitelmat. Osallistujat olivat käynnistäneet ennen työpajaa henkilökohtaiset kehitymisportfolionsa ohjauksen ja oppimisen tuen osaamisen itsearvioinnilla. Työpajat jatkuivat syksyn 2023 aikana loka- ja marraskuussa.

Kevään 2024 työpajat pidetään tammi-, helmi- ja huhtikuussa. Osallistujat jatkavat tutkinto-ohjelmakohtaisen kehittämissuunnitelman työstämistä kevääseen asti. Myös henkilökohtainen kehitymisportfolio täydentyy lukuvuoden aikana ja päättyy loppuitsearviointiin.

OHTU-tiimi kokoontui ensimmäisen kerran 29.8.2023. Tiimin jäseninä ovat projektitiimin lisäksi yksi osaamisalajohtaja, kaksi opinto-ohjaajaa, yksi osaamispäällikkö, yksi

kehittämispäällikkö, kolme opintovastaavaa sekä yksi lehtori. Koulutuksen kehittämissuunnitelmasta ja opettajien kasvuryhmästä on kutsuttu kaksi asiantuntijajäsentä. Puheenjohtajana toimii Ammatillisen opettajankoulutuksen yksikönjohtaja. OHTU-tiimi kokoontuu noin kerran kuukaudessa.

Ensimmäisessä kokouksessa tarkennettiin yhteisesti OHTU-tiimin tavoitteita ja kokousten sisältöä Osuva-prosessin aikana. Tärkeäksi lähtökohdaksi tiimin työskentelylle nostettiin Oamkin ohjauksen ja oppimisen tuen nykytilan tuntemus, jonka pohjalle ohjauksen ja oppimisen tuen mallintamista voidaan alkaa suunnitella. Toisena tiimin tavoitteita edistävänä tekijänä nähtiin vertaisoppiminen ammattikorkeakoulujen viiteryhmissä. Syksyn 2023 aikana on projektipäällikön johdolla verkostoiduttu ja benchmarkattu ohjauksen ja oppimisen tuen mallien kehittämistyötä Tampereen ammattikorkeakoulussa, Savoniassa ja Laureassa.

Osuvan toiminta jatkuu

Toiminnan jatkuessa kevään 2024 aikana on Osuvan projektitiimillä ajatukset jo seuraavassa lukuvuodessa: prosessin tavoitteita tarkennetaan ja suunnitellaan seuraavan lukuvuoden toiminta. Tutkinto-ohjelmakohtaisten ja Kielikeskuksen tiimien ohjauksen ja oppimisen tuen kehittymissuunnitelmat konkretisoituvat ja etenevät toteutusta ja jalkautumista kohti.

OHTU-tiimi edistää ohjauksen ja oppimisen tuen mallinnusta. Oamkin opiskelijapalautekyselyssä 2024 opiskelijoilta kysytään kokemuksia ohjauksesta ja oppimisen tuesta sekä ehdotuksia niiden parantamiseksi. Kyselyn tuloksia tullaan lukemaan tarkasti ja hyödyntämään Osuvan toiminnassa.

Elina Toiviainen

projektipäällikkö

Ammatillinen opettajankoulutus

Oulun ammattikorkeakoulu

Tiina Laajala

yliopettaja

Ammatillinen opettajankoulutus

Oulun ammattikorkeakoulu

Pirjo Hiltunen

lehtori

Ammatillinen opettajankoulutus

Oulun ammattikorkeakoulu

Osuva-hanke

Kesto: 21.2.2023–31.12.2025

Rahoittajat: Oulun ammattikorkeakoulu

Koordinaattori: Oulun ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajankoulutus

Kirjoittajat työskentelevät Osuva-hankkeen projektitiimissä.

[Hankkeen kaikki julkaisut Oamk Journalissa](#)

Lähteet

[1] Kuoppala, E., & Toukkari, P-M. (2021). Oppijoita yhtä kaikki. Teoksessa E. Kuoppala & P-M. Toukkari (toim.), *Jatkuva oppiminen – ammattikorkeakoulujen rubikin kuutio* (s. 8–13). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-347-1>

[2] Tapani, A., & Jussila, A. (2020). Ohjaus on opettajan työtä – työ moninaistuu ja monimuotoistuu. *TAMKjournal*. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/pedagogiset-ratkaisut/ohjaus-on-opettajan-tyota-tyo-moninaistuu-ja-monimuotoistuu/>

[3] Rantanen, O., Mäkelä, N., Nikander, L., Hannula, H., & H. Juutilainen, P-K. (2021). Uraohjauskoulutus korkeakoulujen henkilöstölle – miksi ja millä tavoin koulutus rakennettiin? Teoksessa T. Isosuo & M. Karttunen (toim.), *Hyvä, parempi paras tulevaisuuden uraohjaus. Lähtökohdat ja uraohjauskoulutus* (s. 32–41). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-323-5>

[4] Vehviläinen, S., Heikkilä, A., Mikkonen, J., & Nieminen, J. (2009). Ohjaus yliopistossa. Teoksessa S. Lindblom-Ylänne & A. Nevgi (toim.), *Yliopisto-opettajan käsikirja*, 320–333. WSOYPro. <https://doi.org/10.31885/9789515150325>

[5] Watts, A.G., & van Esbroeck, R. (2000). New skills for new futures: a comparative review of higher education guidance and counselling services in the European Union. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 22, 173–187. <https://doi.org/10.1023/A:1005653018941>

[6] Parikka, S., Holm, N., Ikonen, J., Koskela, T., Kilpeläinen, H., & Lundqvist, A. (Julkaisuaika tuntematon). *KOTT 2021 -tutkimuksen perustulokset 2021*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://www.terveytemme.fi/kott/>

[7] ESOK-verkosto. (Julkaisuaika tuntematon). *Saavutettavuuskriteeristö. Väline korkeakoulujen saavutettavuuden arviointiin*. <https://esok.fi/hankkeet/ohohanke/julkaisut/saavutettavuuskriteeristo>

[8] Oulun ammattikorkeakoulu. (2023). *Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2023–2025 – Opiskelijat*. https://vanha.oamk.fi/opinto-opas/application/files/1616/9771/5907/FINAL_Oulun_ammattikorkeakoulun_Oamk_tasa-arvo-ja_yhdenvertaisuussuunnitelma_2023-2025-Opiskelijat_25.9.2023_100_Liite.pdf

[9] Kiviniemi, L., & Virkkula, O. (2021). Asiantuntijuutta yhteiskehittämiseen. Yamk-opiskelijat yhteiskehittämistä oppimassa. Teoksessa E. Keskitalo & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin. Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen* (s. 88–93). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>

[10] Storti, A. (2022). Vertaisoppiminen on osaamisen jakamista. *Talk*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231113145684>

[11] Scardamalia, M., & Bereiter, C. (2014). Knowledge Building and Knowledge Creation: Theory, Pedagogy and Technology. In R. Sawyer (toim.), *Cambridge Handbook of the Learning Sciences* (s. 397–417). Cambridge University Press.

[12] Kalavainen, J., Hartikainen, S., Siitari, M-L., & Salo, M-M. (2019). Kuka johtaa kehittämistä? – kohti prosessimaista kumppanuusajattelua. Teoksessa E. Kotimäki, P. Haapakoski & U. Mäntykangas (toim.), *Osaamisen kehittämisen suuntia. Yhdessä*

tekemällä ja johtamalla osaamisen huipulle (s. 54–65). Oulun ammattikorkeakoulu.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-181-4>

[13] Eisenschmidt, E., Ahtiainen, R., Kondratjev, B.S., & Sillavee, R. (2021). A study of Finnish and Estonian principals' perceptions of strategies that foster teacher involvement in school development. *International Journal of Leadership in Education*.

<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2000033>

[14] Reinius, H., Hakkarainen, K., Juuti, K., & Korhonen, T. (2023). Teachers' perceived opportunity to contribute to school culture transformation. *Journal of Educational Change*.

<https://doi.org/10.1007/s10833-023-09496-4>

[15] Keskitalo, E. (2021). Sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän muutokset ja yhteiskehittäminen. Teoksessa E. Keskitalo & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin. Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen* (s. 33–44). Diakonia-ammattikorkeakoulu.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>

[16] Keskitalo, E. (2021). Yhteiskehittämisen tausta ja käsite. Teoksessa E. Keskitalo & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin. Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen* (s. 12–22). Diakonia-ammattikorkeakoulu.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>