
Työelämälähtöisten innovaatioprojektien ohjaus Ammatti- korkeakouluissa

Case Konseptori



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Ohjaustoiminnan koulutusohjelma

Lahdensivu 2013

Laura Lehto



Ohjaustoiminnan koulutusohjelma
Pedagoginen Ohjaustoiminta

Tekijä	Laura Lehto	Vuosi 2013
Työn nimi	Työelämälähtöisten innovaatioprojektien ohjaus Ammatti- korkeakouluissa - Case Konseptori	

TIIVISTELMÄ

Hämeenlinnassa on pilotoitu avoimen innovaatioympäristön toimintamallia Konseptori- hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on tukea alueellista yrityskehitystä luomalla yhteistyöalusta alueen toimijoille ja oppilaitoksille. Konseptori tarjoaa opiskelijoille työelämälähtöisiä kehitysprojekteja, joiden avulla opitaan monialaista projektityöskentelyä, yrittäjämäistä toimintaa sekä palvelumuotoilun perusteita.

Tässä opinnäytetyössä tutkin monialaisen tiimityöskentelyn toteutumista ulkopuolisen ohjaajan näkökulmasta, ja sen tavoitteena on selvittää ohjauksen tarvetta. Opinnäytetyön aikana tarkastelen kuutta innovaatioprojektia, jotka on toteutettu Konseptorissa vuosina 2011 – 2012. Opinnäytetyö perustuu tapaustutkimukseen, jonka tuotoksena on näkökulma ohjaustoiminnalle sekä selkiytynyt toimintamalli koko Konseptorin prosessille. Tutkimus rakentuu ohjaajuuden ympärille ja sen avulla etsitään vastausta kysymykseen ”millaista ohjausta projektiopiskelija tarvitsee?” Tutkimukseen vaikuttaa vahvasti oma ammatillista asemaani ja osaamistani innovaatioprojektien ohjaajana Konseptorissa.

Opinnäytetyössä syntyi käsitys opiskelijoiden tarpeesta saada ohjausta projektiopinnoissa. Opettajan tuottaman oppisisällön lisäksi haetaan helposti lähestyttävää toimintatapaa saada opastusta ja neuvontaa projektien suorittamiseen liittyvissä kysymyksissä. Näitä ovat projektiryhmän muodostumiseen liittyvä problematiikka, projektin taustoihin ja yhteistyökuvioihin liittyvät muutoseikat sekä prosessin vaiheisiin liittyvät haasteet. Opiskelijoiden tuottaman vertaistuen lisäksi on havaittu tarvetta ohjaustoiminnalle, jossa asiantuntijat ovat tukitoimijoita ja asettavat opiskelijat asiakkaan asemaan. Ohjaajien monialainen näkemys innovaatioprosesseista ja taito kommunikoida ja koordinoita eri toimialojen ja toimintatapojen ryhmiä tuo opiskelijoille varmuutta ja tukea uudenaikaisissa oppimisympäristöissä toimiessaan.

Avainsanat Innovaatiopedagogiikka, Ohjaustoiminta, Projektioppiminen, Konseptori, Oppimisympäristö

Sivut 38 s. + liitteet 5 s.

Degree Program in Crafts and Recreation
Pedagogic Crafts and Recreation

Author	Laura Lehto	Year 2013
Subject of Bachelor's thesis	Facilitation of Workplace-oriented Innovation projects in Universities of Applied Sciences – case Konseptori	

ABSTRACT

Innopark Programmes PLC and HAMK University of Applied Sciences are piloting a co-creation platform called Konseptori for innovative student-driven projects with real world impact. Konseptori is meant to open up innovation processes with customer-based service design aspects. It is also an actual place where companies and citizens can exchange views and collaborate. Konseptori connects students with innovative projects provided by real organizations.

Konseptori could be described as a multidisciplinary, communal and down-to-earth learning and innovation platform. With the Konseptori approach, challenges with real-life impact provided by public institutions, NGOs or private companies, are solved in multidisciplinary teams with competence, creativity and ambitious teamwork. The main purpose of Konseptori is to increase regional innovation activity, support regional entrepreneurship and stimulate new business development.

This case study aims to examine the innovation process from the facilitator's point of view. The main research theme was to assess the meaning and need of facilitation during the process. The study was founded on innovation pedagogy and service design and focused on six innovation projects observed in the early stages of Konseptori in 2011-2012.

This thesis examined the needs of students during an innovation process. The traditional teacher-driven learning style tends to leave the students with low motivation towards their education and therefore produces less innovative solutions in development cases. A more accessible approach with more responsibilities and appreciation given to the students seems to raise the students' motivation towards their studies. A new approach to co-creation, students as customers and teachers as co-learners is needed in order to develop innovative education models in the future. By assessing the needs for facilitation, the model of Konseptori was also clarified.

Keywords Innovation pedagogy, Facilitation, Transdisciplinary cooperation, Project learning

Pages 38 p. + appendices 5 p.

SISÄLLYS

OSA I.....	1
1 JOHDANTO.....	2
2 TAUSTAA	3
2.1 Ammattikorkeakoulu.....	3
2.2 Ammattikorkeakoulujen muutoskausi	4
2.3 Konseptorin sidosryhmät.....	5
2.4 Konseptori-hanke	6
2.5 Ohjaustoiminnan artonomin näkökulma	6
3 TEORIA TOIMINNAN TAUSTALLA.....	8
3.1 Oppimiskäsitys ja tarpeet projektien lähtökohtana	8
3.2 Innovaatio pedagogisena mallina	9
3.3 Työelämälähtöisyys opiskelussa	12
3.4 Poikkitieteelliset projektiryhmät	12
3.5 Ohjausmenetelmät innovoinnin tukena.....	13
3.6 Fasilitointi ja fasilitaattori	14
3.7 Palvelumuotoilu	16
OSA II	19
4 TUTKIMUSMENETTELYT	20
4.1 Tutkimuskysymys	20
4.2 Projektit ja aineistokeruu.....	20
5 OHJAAMINEN KONSEPTORIN PROSESSISSA.....	22
5.1 Aineiston kuvaus	22
5.2 Projektin alku	24
5.3 Projektiohjaus projektipinojen tukena.....	24
5.4 Opiskelija asiakkaan roolissa	25
5.5 Poikkitieteellisyyden ohjaus.....	27
5.6 Toiminta Konseptorin ympäristössä.....	28
5.6.1 Toimeksiantovaihe	29
5.6.2 Projektien eteneminen	29
7 LOPPUSANAT	33
LÄHTEET	36

Liite 1	Konseptorissa käytettyjä fasilitointimenetelmiä
Liite 2	Yhteenveto tutkimustuloksista
Liite 3	Businessmodel Canvas

OSA I

1 JOHDANTO

Nykypäivänä ammattikorkeakouluopiskelu on yhä projektiluontoisempaa. Työelämäyhteyksiä rakennetaan jo ensimmäisestä opiskeluvuodesta alkaen suorittamalla ammattiin valmistavaa työharjoittelua ja kehitysprojekteja yrityksille. Itsenäisesti ja yksin tehtyjen toimeksiantojen lisäksi on mahdollista suorittaa eri koulutusalojen opiskelijoiden kanssa yhteistyöprojekteja, kuten esimerkiksi Konseptorin toimintamallissa tehdään. Monialaisissa projektiryhmissä suoritettavat opinnot antavat opiskelijalle valmiuksia työelämää varten ja yrityksille mahdollisuuden saada uusia näkökulmia kehityskohteisiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella näkökulmia innovaatioprojektien ja poikkitieteellisten opiskelijaryhmien ohjaukseen innovaatiopedagogiikan näkökulmasta. Opinnäytetyössä perehdytään Innopark Programmes Oy:n hallinnoiman Konseptori-hankkeen toimintamalliin, ja se tukee hankkeessa tehdyn työn kehittämistä. Tarkoituksena on kehittää projektioppimisen toimintamallia Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijoille ja näin lisätä opiskelijoiden mahdollisuuksia luoda urapolku yritys- tai yrittäjyyteen. Konseptorin prosessikuvauksen avulla selkiytyy työelämälähtöisten projektien soveltaminen käytännön opiskeluun.

Opinnäytetyö pyrkii myös vastaamaan tarpeeseen selkiyttää Konseptorin toimintamallia käytännössä ja selkeyttää ryhmänohjaajan roolia poikkitieteellisten opiskelijatiimien ohjauksessa. Keskeisinä kysymyksinä ovat toimintamallin tarpeellisuuteen liittyvät aiheet: miksi ja minkälaista ohjausta eri alojen opiskelijat kaipaavat, miksi ulkopuolinen ohjaaja on tärkeä ja miten opiskelijoiden rooli asiakkaana vaikuttaa opiskelumotivaatioon.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osasta, jossa on pohjustettu tietoa Ammattikorkeakoulujen muutoksesta sekä Konseptori-hankkeesta. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin muutokset vaikuttavat uusien oppimistyylien kehittämiseen ja se pohjustaa näin myös Konseptorin toimintamallin kehittymisen. Innovaatioprojektien ohjauksen kannalta olennaisimmat käsitteet on avattu myös ensimmäisessä osassa.

Tutkimusosassa esittelen analysoidun tutkimusaineiston, joka koostuu kuuden innovaatioprojektin havainnoinneista. Havainnot olen kerännyt osallistumalla opiskelijan roolissa Konseptorin projektiin, toimiessani ohjaajana projekteissa sekä seuraamalla sivustakatsojana. Tutkimusaineisto on koottu havaintopäiväkirjaan temahaastattelujen pohjalta. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa monipuolisesti kerätty tieto auttaa ymmärtämään opiskelijoiden tarpeita monialaisissa projekteissa ja sitä kautta antaa näkökulmia Konseptorin toimintamallin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön pohdinnoissa otan kantaa siihen miten erilaisia projektitiimejä pitäisi ohjata ja miten opiskelijoihin tulisi suhtautua. Opinnäytetyöhöni vaikuttaa hyvin vahvasti oma asemani projektiasiantuntijana ja Konseptorin innovaatioprojektien ohjaajana sekä monialainen koulutustaustani eri koulutusasteilta ja pitkä kokemus aktiivisena opiskelijana olemisesta.

2 TAUSTAA

Työelämän vaatimukset työkokemuksen määrästä luovat valmistuville opiskelijoille yhä suuremman tarpeen työskennellä jo opiskelujen aikana. Työnteko opintojen ohessa puolestaan pidentää valmistumisaikoja, johon oppilaitokset pyrkivät puuttumaan kehittämällä mahdollisuuksia kerätä työkokemusta opintoihin integroituneena. Hämeen ammattikorkeakoulu yhdessä Innopark Programmes Oy:n kanssa pilotoivat Konseptori-hankkeella uutta toimintamallia. Hankkeen päämääränä on paitsi kehittää alueellista innovaatiotoimintaa myös luoda turvallinen ympäristö monialaisille opiskelijaryhmille kehittää ja innovoida työelämälähtöisiä projekteja. Opiskelijat saavat projekteista opintopisteitä sekä projektiluontoista työkokemusta ja luovat itselleen verkoston tulevaa työuraansa varten. Projektien toimeksiantajat puolestaan saavat opiskelijoiden tuomia tuoreita näkökulmia kehitettäviin aiheisiin. Jotta Konseptorin toiminnan periaatteita sekä muuttuvaa tilannetta oppilaitoksissa ja ympäristössä olisi helpompi hahmottaa, on seuraavassa perehdytty näihin vaikuttaviin taustoihin.

2.1 Ammattikorkeakoulu

Ammattikorkeakoulujen (AMK) historia on nuori; nykyisen järjestelmän juuret ulottuvat 1990-luvulle, jolloin opistotasoisista oppilaitoksista muodostui erilaisten muutosten kautta korkeakoulukonserneja. Seppo Helakorpi (2013) tarkastelee ammattikorkeakoulujen verkkolehden artikkelissaan ”Ammattikorkeakouluinstituutio – historiaa ja siitä opittava” ammattikorkeakoulujen muutosta kriittisesti tulevaisuuden tutkimus- ja kehitystoiminnan tekijänä. Helakorven mukaan rajanveto tieteellisen korkeakoulun ja ammattikorkeakoulun oppien välillä on osin hyvinkin häilyvä, ja usein ero konkretisoituu samojen asiasisältöjen tarkasteluun eri näkökulmista.

Ammattikorkeakoulujen strategiaan tehtäviin kuuluu aluekehittämisen tukeminen tutkimus- ja kehittämistoiminnan (T&K) kautta. Käytännössä toiminnalla tarkoitetaan opetukseen integroituja, työelämäsidoitettuja oppimisprojekteja. Opiskelijat oppivat tutkimalla olemassa olevia toimintoja ja ilmiöitä tai alueellisia asioita ja kehittävät niitä opintojaksojen sisällä. T&K toiminta on kiinteä osa opintojen rakennetta, ja toiminnan integroimiseen panostetaan yhä useammassa opintojaksossa. Tämän työn yhteydessä tarkasteltu innovaatiotoiminta on hyvä esimerkki toimivasta T&K-integraatiosta, jonka avulla tuetaan sekä alueellista kehitystä että opiskelijoiden kehittymistä. (TEM 2009.)

OPS on lyhennelmä opetussuunnitelmalle. Ammattikorkeakoulussa opetussuunnitelmaa voidaan ajatella kokoavana tekijänä puhuttaessa koulutusohjelman sisäisistä tavoitteista ja metodeista, joiden avulla tutkinto on tarkoitus suorittaa. Opiskeluiden avulla saavutettu ammatillinen ja teoreettinen osaaminen ovat hyviä mittareita opintosuunnitelman toimivuudesta. Opetussuunnitelma tukee opiskelijan itselleen asettamia tavoitteita ja edesauttaa ammatillista kasvua. Selvää kuitenkin on, ettei OPS:n sisältö kuitenkaan aina takaa täydellistä tiedon saamista, vaan henkilökohtaiset

ominaisuudet ja kyvykkyys oppia ovat avainasemassa. (Kurikkala 2004, 8 - 9.) Ammattikorkeakoulut saavat osin itsenäisesti päättää opetussuunnitelman sisällöstä. Tutkintoon kuitenkin olennaisena osana kuuluvat perus- ja ammattiopintoja, ammattiosaamista syventäviä opintoja, työharjoittelua ja oppinäytetyö. (Kurikkala 2004, 7.)

Opetustarjonta sanelee pitkälti henkilökohtaisen opintosuunnitelman (HOPS) laadinnan. HOPS:n peruseriaatteena on antaa opiskelijoille suunta opintokokonaisuuksien rakentamiseen, ja sen avulla jokainen opiskelija pystyy yksilöimään tavoitteitaan tukevan opintokokonaisuuden. (Annala 2007, 100.) Opintosuunnitelma on virtuaalinen työkalu, jonka sisältöä ja kokoonpanoa opiskelija päivittää ja pitää yllä opinto-ohjaajien tukemana. HOPS:n pohjalle haetaan kurssien toteutussuunnitelmia, ja niistä rakennetaan tutkinnon laajuutta vastaava kokonaisuus. Opintojaksotarjonta voi selata koko ammattikorkeakoulun laajuudella ja valinnat vahvistutetaan opinto-ohjaajilla.

2.2 Ammattikorkeakoulujen muutoskausi

Ammattikorkeakoulujen toimintaa uudistetaan. Uudistuksen ajankohta sijoittuu vuoden 2014 alkuun, ja sen tavoitteena on nopeuttaa ammattikorkeakoulujen strukturoitua uudistusta sekä parantaa toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Lisäksi uudistuneella rahoitusmallilla pyritään tukemaan opetuksen laadun ylläpitämistä sekä muita tavoitteita. Tulevaisuudessa ammattikorkeakoulujen rahoitus määräytyy pääasiassa suoritettujen tutkintojen ja opintoprosessien perusteella, pohjautuen laatuun, tehokkuuteen, työllistymiseen sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Muutokset ammattikorkeakoululaissa on määrä ottaa käytäntöön vuoden 2014 alussa. (Opetus ja Kulttuuriministeriö 2013a)

Opetus- ja kulttuuriministeriön ammattikorkeakouluille myöntämä rahoitus koostuu tällä hetkellä perusrahoituksesta sekä hanke- ja tuloksellisuusrahoituksesta. Perusrahoitus myönnetään ammattikorkeakoulujen kustannusten rahoitukseen osana kuntien valtionosuusjärjestelmää. Hankerahoituksella tuetaan koulutuspolitiikan ja koulujen tavoitteiden toteutumista. Tuloksellisuusrahoituksen tavoitteena on rohkaista ammattikorkeakouluja tulokselliseen ja taloudelliseen toimintaan sekä laadun parantamiseen. (Opetus ja Kulttuuriministeriö 2013b)

Muutokset tuovat esiin entistä enemmän tarpeita tukea opintojen tiivistämistä ja oppilaiden valmistumista DI Pia Lahti (Lahti 2013) mainitsi valmistumisen ja opintopistekertymien olevan tärkeimpiä tulostavoitteita ammattikorkeakouluille. Ammattikorkeakoulujen palveluita ja opintorakenteita kehitetään niin, että valmistuminen tavoiteajassa olisi mahdollista tinkimättä kuitenkaan työkokemuksen karttumisesta. Omaan kokemukseeni perustuen opiskelijoilta ja vastavalmistuneilta vaaditaan yhä enemmän työkokemusta ja poikkitieteellistä työtettä asiantuntemuksen sekä uusimman tietotaidon lisäksi. Jotta tämä yhtälö toteutuisi, on lähdetty kehittämään erilaisia toimintamalleja opiskelijoiden oppimisympäristöjen monipuolistamiseksi. Työelämälähtöinen oppiminen lisää opintojen aikana

kerätyn työkokemuksen määrää ja valmistaa opiskelijat tulevaan ammat-
tiin entistä paremmin osaamisperustein.

Yhtenä esimerkkinä on Tampereella sijaitsevan Hermian kehittämä Demola-toimintamalli, jossa opiskelijat kehittävät yrityksille uusia tuotteita ja palveluita (Demola-verkosto 2013). Innovatiiviset ratkaisut kehittävät yritysten liiketoimintaa, ja opiskelijoille se usein poikii opintopisteiden ja projektityökokemuksen lisäksi verkostoja ja väyliä työelämään. Tämä malli yhdistää ongelmaratkaisukeskeisen oppimistyylin ja kehittämistoiminnan parhaalla mahdollisella tavalla, jossa opiskelija, yritys ja oppilaitos ovat integroituna yhteiseen projektiin. Demola-toimintamallista alkunsa saanut Konseptori on Hämeen alueellinen kehittelmä innovaatioalustasta, jossa opiskelijat kohtaavat työelämän monialaisissa innovaatio- ja kehitysprojekteissa. Konseptorin toiminnasta kerrotaan tarkemmin luvussa 6.

2.3 Konseptorin sidosryhmät

Konseptorin tärkeimpinä sidosryhminä tässä yhteydessä pidetään Konseptori-hankkeen päätoimijatahoja, Innopark Programmes Oy:tä ja Hämeen ammattikorkeakoulua sekä tulevaisuudessa niiden ympärille muodostuvaa Korkeakoulukeskusta.

Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) toimii kuudella koulutusalueella, koulutusohjelmia on noin kolmekymmentä. HAMK palvelee ja vaikuttaa Kanta-Hämeen, Etelä-Pirkanmaan ja Uudenmaan alueilla. HAMK kehittää toiminta-alueensa elinkeinoelämää ja tarjoaa opiskelijoilleen laadukasta opetusta sekä aitoja, työelämälähtöisiä oppimisympäristöjä. HAMK on osa strategista Federation of Universities of Applied Sciences (FUAS) -liittoumaa, johon lisäksi kuuluvat Lahden ammattikorkeakoulu ja Laurea ammattikorkeakoulu. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013a)

Teknologiakeskus Innopark Oy:n tehtävänä on toimia aluekehittäjänä lisäämässä Hämeen seudullista vetovoimaisuutta. Teknologiakeskus-konsernin kehittämisliiketoiminta on keskitetty Innopark Programmes Oy:lle. Konseptori on yksi Innopark Programmes Oy:n hallinnoimista hankkeista. (Teknologiakeskus Innopark 2013.)

Teknologiakeskuksen päätoimipaikka sijaitsee Hämeenlinnan Visamäessä, kuten myös HAMK:n hallinto ja osa koulutusohjelmista. Vuonna 2011 allekirjoitetun Korkeakoulukeskussopimuksen myötä Hämeenlinnan Visamäestä on kasvamassa vaikuttava innovaatiokeskittymä, jossa toimii jatkossa yli 5000 henkilön osaamisyhteisö, johon opiskelijat ovat vahvasti integroituna. Korkeakoulukeskus toimii seudullisena kehityskeskittymänä myös seudullisen vetovoimaisuuden lisäämisessä, uusien liiketoimintojen käynnistämässä sekä Helsinki – Hämeenlinna – Tampere (HHT) -kasvukäytävän kehittämisessä. (Koivulehto, M. 2013)

2.4 Konseptori-hanke

Hämeen ammattikorkeakoulussa ja tulevassa Hämeenlinnan Korkeakoulukeskuksessa on tarkoitus vakiinnuttaa hankkeena pilotoitu, avoimena innovaatioalustana toimiva Konseptori. Konseptori on toimintamalli poikkitieteellisten opiskelijaryhmien projektien koordinoinnissa sekä fyysinen työympäristö Teknologiakeskuksessa, jossa innovatiiviset tilat tarjoavat mahdollisuuden ryhmien projektityöskentelyyn, yritysten etätyöskentelyyn ja toimijoiden verkostoitumiseen.

Konseptori-hanke on käynnistetty vuonna 2010 tarkoituksena jalkauttaa Hämeenlinnaan Tampereella toimivaa Demola-toimintamallia, jossa monialaiset opiskelijatiimit toimivat yrityslähtöisissä kehitysprojeekteissa. Konseptorin hankesuunnitelmissa painotetaan erityisesti monialaisten ja käytännönläheisten opiskelijaprojektien mahdollistamista HAMK:n, Hyvinkää-Riihimäki ammattioppilaitoksen (Hyria) ja Koulutuskeskus Tavastian opiskelijoille sekä muille vapaille resursseille, joita ovat esimerkiksi työttömät, eläkeläiset ja maahanmuuttajat. (Teknologiakeskus Innopark 2013.)

Hankkeen tavoitteena on lisätä alueellista innovaatiotoimintaa, tukea seudullista yritystoimintaa sekä synnyttää uutta liiketoimintaa Hämeen alueelle. Konseptorin toimintamallin kehittämistä (Ely) jatketaan Hämeen seudun elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen myöntämän toiminta-alueen kehittämisavustuksen turvin vuoden 2013 loppuun saakka. Konseptorin toimintamalli on selkiytynyt tämän tutkimuksen sivutuotteena ja siihen perehdytään kappaleessa 6.

2.5 Ohjaustoiminnan arteminin näkökulma

HAMK:n ohjaustoiminnan koulutusohjelma tarjoaa hyvän ammatillisen perustan opiskelijaryhmien ohjaajien osaamiselle. Arteminien (AMK) osaaminen perustuu ryhmäohjausprosessien ohjaamisen ammattitaitoon käyttäytymistieteellisten teorioiden pohjalta sekä luovien kulttuuristen ja taidelähtöisten toimintojen hyödyntämiseen sosiaalisessa, kasvatuksellisessa ja kulttuurisessa työkentässä. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013b) Ohjaustoiminta on koulutusalan hyvin monisäikeinen ja monitieteinen ja perehtyy opetusalan, sosiaalialan ja taidealan rajapintoihin, kuten kuviossa 1 on havainnollistettu. Arteminiksi valmistavan ohjaustoiminnan koulutusohjelman opetustarjontaan kuuluu kulttuurialan perusopetuksen lisäksi sosiaali- ja terveysalan perusopetusta. Syventävänä ammattiopetuksena tarjotaan terapeutti- tai pedagogispainotteista ohjaustoimintaa, eli keskittyy ohjausprosessin luonteeseen ja toimintaympäristöön.



Kuvio 1. Havainnollistettu kuvio ohjaustoiminnan artemomin sijoittumisesta suhteessa muihin koulutusaloihin. Kuvio on rakentunut opintojeni aikana selkiyttämään tulevan ammattitaidon osaamisalueita.

Erilaisten taidealojen, käsityömenetelmien ja kulttuuriosaamisen soveltaminen on myös innovaatiotoiminnan lähtökohtana. Toiminnan, palveluiden ja tuotteiden kehitykseen tarvittavan luovan ajattelukyvyyn herättäminen, luovien prosessien ohjaus ja ryhmätoimintojen tukeminen ovat ohjaustoiminnan artemomien ydinosaa.

Ohjaustoiminnan artemomin toimiminen teknologiapainotteisessa ympäristössä ohjaamassa opiskelijaryhmiä innovaatiotoiminnassa on luonut täysin uuden näkökulman koulutuksen hyödyntämiseen. Laajan ammattinimikkeistön jatkeeksi on tämän opinnäytetyön kautta syntynyt nimitys innovaatio-ohjaaja, jota jatkossa käytetään Konseptorin innovaatioprojektien ohjaajista.

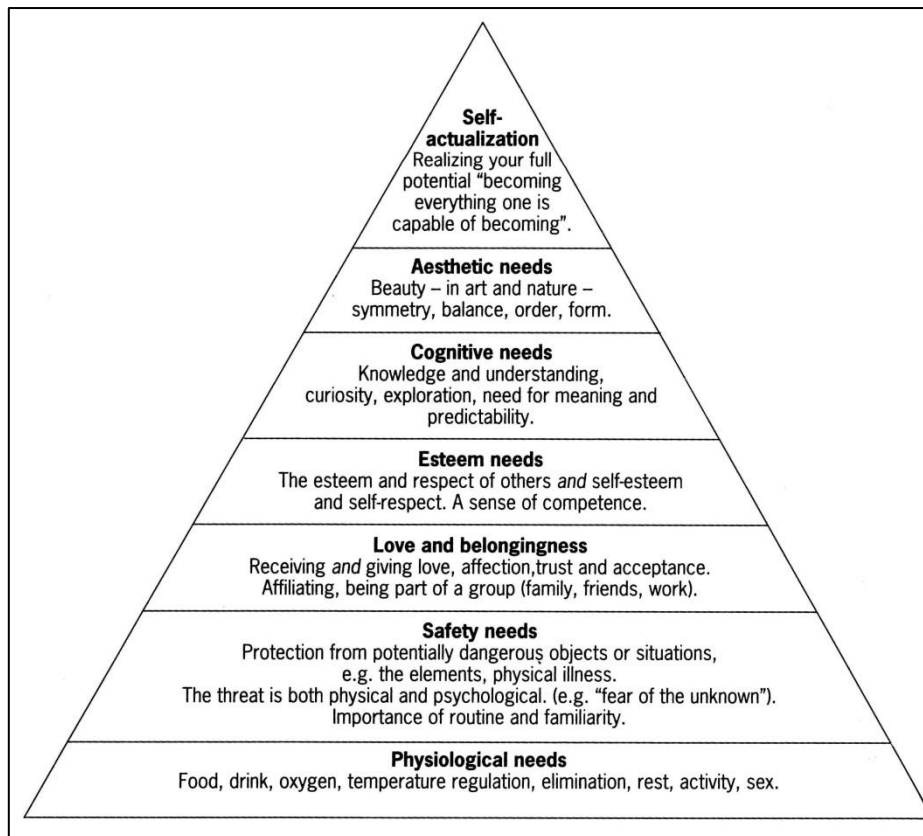
3 TEORIA TOIMINNAN TAUSTALLA

Tämä opinnäytetyö perustuu innovaatiopedagogiikan näkökulmaan, jolla uusien oppimisympäristöjen kehittämistä perustellaan. Lisäksi työ pohjautuu palvelumuotoiluun ja innovaatiotoimintaan soveltuvaan kirjallisuuteen, joiden avulla kehitetään ohjaustoiminnan palvelumallia. Teoriaan perustuva tieto tukee etenkin Konseptorin toimintamallin perusteita sekä sen kehittämistä. Vuosina 2011 – 2012 Konseptorissa tehtyjen kokeilujen ja havaintojen avulla kerätty tietoperusta puolestaan tukee ja kehittää ohjauskäytäntöjen toteutumista niin toimintamallin suhteen kuin myös yksittäisten projektien ohjauksessa. Teorian avulla pohjustetaan tutkimusaineistoa ja avataan keskeisimpiä käsitteitä.

3.1 Oppimiskäsitys ja tarpeet projektien lähtökohtana

Uudenlaiset toimintamallit ja muutokset toimintatavoissa eivät ole koskaan yksiselitteisiä tai helppoja. Vastaan tulee paljon kysymyksiä, muutostavastarintaa ja kritiikkiä muutoksen keskellä olevien toimijoiden ja niitä ympäröivien sidosryhmien osalta. Uusien toimintamallien vieminen opiskelun yhteyteen vaatii opettajilta, opiskelijoilta ja oppilaitoksilta muuttamista ja muuntautumiskykyä. Hyvien toimintatapojen löydyttyä saadaan aikaan paljon kiitettävää tulosta ja tyytyväisiä tahoja. Yhtenä keskeisenä mittarina toiminnassa onkin asiakastyytyväisyys, joka tässä työssä ei ole perinteisesti projektin toimeksiantajana oleva yritystaho, vaan toimintamallin avulla opintojaan suorittava opiskelija. Tätä lähestymistapaa käyttäen pyritään kehittämään toimintamallista luotettavaa ja tasokasta, sillä motivoitunut ja tyytyväinen opiskelija panostaa työn tekemiseen enemmän kuin pakottamalla luotu oppimisprosessi.

Tämä lähestymistapa perustuu ihmisen luontaiseen tarpeeseen kehittyä omaehtoisesti ja saada vapautta tehdä valintoja, jotka hyödyttävät itseään. Nämä ovat perustarpeiden päälle rakentuvia osia Maslowin 1943 kehittämässä tarvehierarkiassa, jossa ihmisen perustarpeet on jaoteltu fysiologisten, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, itsetunnon, kognitivististen, esteettisten ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Kuviossa 2 on havainnollistettu pyramidin lailla kohoava tarpeiden tyydyttämisen tärkeys; mitä alemmalla tasolla tarve on, sitä tärkeämpi sen täytyminen on ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Ylimpänä olevat tarpeet ovat niin kutsuttuja luovuuden tarpeita, joiden avulla ihminen saa itsevarmuutta, täyttää tiedonhalun ja esteettiset tarpeet sekä mahdollistaa itsensä toteuttamisen. Nämä ovat tarpeista ne, joiden tyydyttämiseen tähdätään myös Konseptorin tarjoamassa toimintamallissa ja joiden avulla pyritään saamaan aikaan innovaatioita.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkian 7 tasoa (Philosophy of Nature -blog 2013)

Konseptorin palvelumallin toimivuus pohjautuu konstruktivistien oppimiskäsitykseen, jossa yksilö on aktiivinen ja omatoiminen tiedon hankkimisessa ja sen jäsentelyssä. Aiemmalle tiedolle, taidolle ja kokemukselle rakentuva oppiminen, jossa ihminen on omaa tekemistään aktiivisesti suunnitteleva ja toteuttava yksilö poikkeaa vahvasti behavioristisesta näkemyksestä, jonka mukaan oppiminen on passiivista tiedon vastaanottamista. (von Glasersfeld, 1995, 14.) Ihminen oppii käsittelemään itselleen asettamia tavoitteita itsenäisesti ja määrätietoisesti. (Tella 1994, 26.) Pääpaino toiminnalla on kuitenkin kokemuksellisen oppimisen paradigmassa, ja ohjaukset painottuvatkin projektiratkaisujen kokeilujen kautta opitun tiedon käsittelyyn. Projektiopinnot, jotka pohjautuvat realistisiin kehitystehtäviin, joissa oppi ja asiantuntemus tulevat kokeilun ja kokemuksen kautta, ovat selkeästi humanistisen ihmiskäsityksen alle luokiteltavia oppimisympäristöjä.

3.2 Innovaatio pedagogisena mallina

Kehitysprojekteissa innovaatio ja innovatiivisuus ovat keskeisiä käsitteitä. Erityyppisiä projekteja, tehtäviä ja toimeksiantoja annetaan opiskelijoiden harjoitteluympäristöiksi, joissa kokeilun ja tekemisen kautta opitaan uutta. Konseptorin toiminnassa keskitytään eritoten niihin innovatiivisuutta tukeviin kehityskohteisiin, joissa lopputuotos on määrittelemätön tai joissa on selkeästi varaa kehittää uutta.

Suomen Sivistyssanakirjan (2013) mukaisesti innovaatio on uudennos, uutuus tai uutuustuote ja puhemielessä useimmiten käytetäänkin synonyymiä keksintö. Helposti määriteltynä kyseessä on tuote tai palvelu, jota ei vielä sellaisenaan ole olemassa ja joka ratkaisee olemassa olevan ongelman.

Schumpeterin (1934) määritelmän mukaan innovaatio on

Uuden tuotteen esittely - sellainen, joka ei ole kuluttajille entuudestaan tuttu tai uuden laatuinen tuote.

Uuden tuotantotavan tai -menetelmän esittely, jonka ei tarvitse millään muotoa olla tieteellisesti uusi ja joka voi olla myös uusi tapa kaupallistaa hyödyke.

Uuden markkinan avautuminen - sellaisen, jossa tuotetta ei aikaisemmin ole ollut kaupan, olivatpa nämä markkinat olleet olemassa jo aikaisemmin tai eivät.

Uuden raaka-aineen ja puolivalmisteen toimituslähteen haltuunotto, jälleen riippumatta siitä, oliko toimituslähde ollut olemassa jo aikaisemmin vai luotiinko se ensimmäistä kertaa.

Uuden teollisen markkinarakenteen toteuttaminen, kuten monopoliaseman luominen tai purkaminen.

Innovaatioiden määritelmässä ei ole eriteltyä onko kyseessä oltava täysin uusia, radikaaleja innovaatioita, jotka on kehitetty suurella mittakaavalla nopeasti, vai onko kyseessä olemassa olevia asioita, joita kehitetään askel askeleelta eteenpäin. Näitä kutsutaan inkrementiaalisiksi innovaatioiksi. (Oksanen., Pesonen, Rilla, & Saarinen 2011.)

Konseptorissa syntyneet innovaatiot ovat luonteeltaan useimmiten inkrementiaalisia, olemassa olevien asioiden kehittämistä, sillä valtaosa toimeksiannoista on jonkin tuotteen, toiminnon tai palvelun edistämistä uudelle tasolle. Innovaatioiden syntymistä tuetaan ja edistetään nimenomaan Konseptorin toimintamallilla eli tuomalla yhteen monialaisia osaajia, jotka nostavat tarkastelunäkökulmien määrää ja pystyvät näin viemään erilaisia sisältöjä uudensuuntaisiin ympäristöihin. Voitaneen siis sanoa, että innovatiivisuutta on myös kyky ajatella ja toimia eri tavalla, kuin mihin on aiemmin totuttu.

Turun ammattikorkeakoulun Innovaatioakatemiassa on otettu käyttöön innovaatiopedagogiikka-käsite kuvastamaan nykypäivän innovaatiokehitykseen tähtävästä oppimismallista. Kettusen (2008, Penttilä, Kairisto-Mertanen & Putkonen) mukaan määritelmä innovaatiopedagogiikka on didaktinen toimintamalli. Opetus tapahtuu Kettusen mukaan monialaisessa ympäristössä, jossa aluekehitystä tuetaan tutkimus- ja kehitystoiminnan kautta keskittyen yrittäjyyden ja palvelutoiminnan kehittämiseen työelämän muutostrendien mukaisesti. Innovaatiopedagogiikka on kiteytetysti sitä, että sovelletaan olemassa olevia opetusmenetelmiä uudensuuntaisessa kontekstissa saavuttaen niille siten lisäarvoa. Opiskelijan rooli aktiivisena ja itseohjau-

tuvana toimijana on keskeistä tämän oppimismallin toimivuuden kannalta. (Penttilä, ym. 2008. 15.)

Innovaatiopedagogiikan kulmakiviksi on lueteltu (Turun ammattikorkeakoulu, n.d.):

Monialaisuus: Innovaatiot syntyvät usein osaamisalueiden yhtymäkohdissa. Verkostoissa tehtävät kehittämissuunnitelmat tukevat innovaatioiden syntyä

Innovatiiviset oppimis- ja opetusmenetelmät: Käytetyt menetelmät pyrkivät kehittämään opiskelijoiden innovaatiokompetensseja. Esimerkiksi pajatyöskentelymenetelmiin sisältyvät mm. aidot toimeksiannot, työskentely monialaisissa ryhmissä ja monipuoliset arviointimenetelmät.

Tutkimus- ja kehitystoiminta: Opetukseen nivotaan soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä, jota tehdään alueellisissa osaamis- ja innovaatioverkostoissa.

Joustavat opetussuunnitelmat: suunnitellaan ja kehitetään avoimessa ja verkostomaisessa ympäristössä, jotta ympäröivän yhteiskunnan kehittämispaineet havaitaan ja niihin voidaan nopeastikin reagoida.

Yrittäjyys ja palvelutoiminta: Yrittäjyyttä ja palvelutoimintaa edistetään opetuksessa alueen työelämän tarpeiden mukaisesti.

Kansainvälisyys: Opintojen tavoitteena on antaa myös kansainvälisen toiminnan valmiudet.

Innovaatiopedagogiikka tukee siis konstruktivistista oppimiskäsitystä. Oppiminen ei ole ainoastaan ulkoisesti syötetyn tiedon pureskelua, vaan tiedon jyvittämistä ja ymmärtämistä siten, että erilaisia näkökulmia tutkitaan ja kehitetään. Yhdessä tekeminen edistää oppimista. Usean näkökulman tuottama tieto rakentuu tekemisen ja kumuloitumisen kautta uudelleenajatteluksi. Tieteellinen pohjatieto ei ole aina välttämätöntä innovaatioajattelussa, vaan kehitelmät ja kokeilut ongelmanratkaisun kontekstissa saattavat saada aikaan uutta tietopohjaa ja toimintamalleja. (Penttilä, ym. 2008. 15.)

Innovaatioprosessi luo vaihe vaiheelta kehitettyjä tuotteita tai palveluita, jotka lopputuotoksena ratkaisevat olemassa olleen ongelman paremmin kuin muut aiemmat ratkaisut. Perinteisten oppimismallien mukaisesti opiskelija valmistetaan opintojensa aikana innovatiiviseksi ammattilaiseksi opettamalla juuri tämän teorian lähtökohdat ja toimintatavan. Puhutaan teoriaoppimisesta ja sen vastapuolesta, työelämälähtöisestä oppimisestä. Innovaatiopedagogiikan avulla pyritään poistamaan näiden välinen kuilu ja siten edistämään opiskelijoiden kehittymistä entistä osaavammaksi asiantuntijaksi yhdistämällä oppiminen, tiedon tuottaminen ja soveltaminen työelämän vaatimalla tavalla. (Penttilä, ym. 2008. 19.)

3.3 Työelämälähtöisyys opiskelussa

Työelämälähtöisyydellä tarkoitetaan tässä työssä sellaisia projekteja, joita opiskelijat toteuttavat suoraan työelämään, toimeksiantajalle. Kokemukset osoittavat, että oppilaitoksissa käytetään vaihtelevasti esimerkkitapauksia (case) oppimisen tukena. Harjoituksiin sisällytetyt tapaukset voivat olla fiktiivisiä, opettajan kehittämiä tapauksia, ne voivat olla konkreettisia esimerkkejä, joita opettaja tuo esille opiskelijoille, tai sitten ne voivat olla ajankohtaisia tapauksia, jotka opettaja tuo opiskelijoilleen ratkaistavaksi. Näiden kaikkien tapauksien yhteinen lähtökohta on sekä oppimismenetelmänä käytettävä ratkaisupohjaisuus että opettajan säätelemä oppiminen. Tämänhetkinen trendi oppimisympäristöjen kehittämisessä on kuitenkin jalostettu versio tapauksesta, jossa opiskelijat toteuttavat aidoissa työympäristöissä tapahtuvia aitoja tapauksia. Toteutuksessa on erona opiskelijalta itsestään lähtöisin oleva halu ja motivaatio projektin suorittamiseen.

Projekteissa otetaan huomioon työelämän säätelemät aikataulut ja erikoistarpeet ja mukautetaan oppimisprosessi siihen sopivaksi. Näin projektityöskentelyn ja sisällöllisen tuotoksen lisäksi oppilas oppii asiakaslähtöisyyden sekä aikataululliset vaateet ja sitoutumisen. Opettaja asettaa ja valvoo opintojaksonsa tavoitteita sekä työelämän tarpeiden toteutumista. Opettaja saattaa myös hankkia työelämäyhteyden, alustaa projektin, tehdä siihen tarvittavat aikataulutukset sekä alustavat suunnitelmat, jotta opiskelijoiden ohjaus ja heidän osallistuminen projekteihin tehtäisiin mahdollisimman vaivattomaksi. Konseptorin projektit eroavat tuosta yleisemmin käytöstä olevasta mallista, joka on paitsi työelämälähtöinen myös usein opettajalähtöinen.

Konseptori-mallin mukaisesti työelämälähtöisyys tarkoittaa myös koko projektin prosessiin tutustumista sekä sen hallinnointia, sillä opiskelijat itse hakeutuvat projekteihin omien intressiensä mukaan, tekevät itse suunnitelmat ja aikataulut sekä pitävät yllä kokonaisvaltaisesti yritysytymiä aina projektin loppuun saakka. Toimintamallin kautta opiskelijoiden työelämälähtöinen ajattelu ja asiakaspalvelualltius vahvistuvat.

3.4 Poikkitieteelliset projektiryhmät

Poikkitieteellisyydellä kuvastetaan tämän työn yhteydessä opiskelijaprojekteja, jotka on toteutettu eri koulutusohjelmien rajojen yli. Muuttuvien toimintaympäristöjen myötä on myös yleisemmin käytössä oleva ”monialaisuus” saanut käsitteenä uusia ulottuvuuksia, jotka Helakorpi (2005) kiteyttää Rubinin määritelmien mukaan seuraavalla tavalla:

Monitieteisyys (multidisciplinarity) selittää samanaikaisesti kahden tai useamman eri tieteenalan alueelle ulottuvaa ilmiötä tai ongelmaa. Näkökulma on kunkin tarkastelevan yksittäisen tieteenalan oma, ja sen sanelee kulloinkin tutkittavan ongelman/ilmiön luonne.

Tieteidenvälisyys (interdisciplinarity) selittää ilmiötä tai ongelmaa eri tieteiden keskinäisen vuoropuhelun perustalta. Kun jossain tietyyssä tutkimuksellisessa sovelluksessa yhdistetään useammalta eri tieteenalalta peräisin olevia käsitteitä ja menetelmiä, jotta tutkittava ilmiö tai ongelma tulisi paremmin ymmärrettäväksi, voidaan puhua tieteidenvälisyydestä.

Poikkitieteisyys (transdisciplinarity) selittää ilmiötä tai ongelmaa sen omista piirteistä käsin niin laaja-alaisesti ja kattavasti kuin mahdollista; usein muodostuu uusi tieteenala. Poikkitieteelliset ongelmat ovat useimmiten peräisin todellisesta maailmasta eikä niitä voida sen vuoksi sisällyttää sellaisenaan mihinkään jo olemassa olevaan tieteelliseen tutkimusalaan. Koska tutkimuksessa joudutaan siis vastaamaan usein totuttuja tieteenalojen rajoja laajempiin kysymyksiin, on irtauduttava tavanomaisista tieteenalojen ajattelukaavoista. Tutkimustulosten hyödyntäjät ovat usein tutkimusprosessissa mukana alusta loppuun saakka.

Poikkitieteellisyyden syvin olemus on sen tuoma monipuolinen arvo kehitysprojektien tuotoksiin. Monialaisia ryhmiä ohjattaessa huomaa, kuinka monelta eri koulutusosalta tuotu oppi ratkaisee luontevasti uudella tavalla kehityskohteissa ilmenneitä ongelmia, joihin yhden alan asiantuntija ei ole pystynyt vastaamaan. Innovaatioprosessissa nämä eri tieteenalojen yhteistyöt voidaan esittää perustukselliseksi palikoiksi uudenlaisten rakennelmien tukipilareina. Siinä missä monitieteiset ryhmät kehittävät perinteistä rakennelmaa, jossa jokainen tuo oman osaamisalansa tietotaidon esille saaden näin yksinkertaisen rakennelman pystytettyä, on tieteidenvälisen ryhmän rakennelma toistensa taitoihin nojautuva kehitelmä. Poikkitieteiset ryhmät puolestaan ottavat huomioon ja ymmärtävät muiden osaamisalueet ja rakentavat sen lisäksi toistensa tietotaitojen perusteille omat perustuksensa saaden aikaan moniulotteisen ja uudenlaisen rakennuskehityksen, jota ei pelkästään yhden tietoperustan kautta olisi saatu luotua.

Poikkitieteisyys projekteissa ei ole itsestäänselvyys eikä opiskelijoiden toimiminen poikkitieteisenä ryhmänä ole aina luontevaa ilman erillistä ohjausta. Ohjaajan rooli on merkittävä, kun eri koulutusalojen opiskelijat kohtaavat, ryhmäytyvät ja hakevat yhteistä tavoitetta kehitysprojektista. Päähen iskostuneet opit oman koulutusalan asiasisältöjen ja oppimistavoitteiden noudattamisesta saattavat aiheuttaa varautuneisuutta ja turhia esteitä jouhevassa yhteistyöskentelyssä. Kokemuksen mukaan näiden ryhmädynamiikan ongelmakohtien selvittämiseen tarvitaan ulkopuolista ohjausta ja tukea. Opiskelijoiden poikkitieteellinen kohtaaminen, liikkuminen ja opiskelu ovat Hämeen ammattikorkeakoulussa vielä vähäistä, tulevaisuudessa kuitenkin väistämätöntä työelämävalmiuksien vaatimusten täyttämiseksi.

3.5 Ohjausmenetelmät innovoinnin tukena

Innovaatioiden tuottaminen ja innovatiivisuus eivät ole kaikille ihmisille luontaisia. Luova ongelmanratkaisukyky, avarakatseisuus ja havainnollistamismenetelmien tunteminen ovat kuitenkin opittavissa olevia asioita ja luovaa ajattelua innovaatioiden aikaansaamiseksi voidaan ulkopuolisena ohjata erilaisia menetelmiä hyväksikäyttäen.

Ohjausmenetelmä on laaja käsite, joka kattaa erilaiset tavat ja toiminnalliset menetelmät, joilla voidaan ohjata yksilöitä tai ryhmiä. Ohjausmenetelmän valintaan vaikuttavat ohjauksen tarve, tavoite sekä ohjauksen sisältö, ohjattavien ikä, kunto ja määrä sekä ohjausympäristö. Tässä yhteydessä ohjausmenetelmä on rajattu tarkoittamaan pelkästään niitä menetelmiä, joita käytetään projekteissa tukemaan innovaatioprosessin kulkua. Menetelmiä on olemassa äärettömän paljon, ja niistä on koottu useita teoksia, joista parhaimmiksi havaitut on otettu sovelletuin osin käytäntöön. Koottu luettelo Konseptorissa pääasiallisesti käytetyistä ohjausmenetelmistä löytyy liitteestä 1. Kaikkia ohjausmenetelmiä ei ole listaan koottu, sillä uusien menetelmien kehittäminen ja käyttöönotto on jatkuvaa ja menetelmät uusiutuvat jatkuvasti.

Projektien ohjauksessa yksi tärkeimmistä osista on ideaprosessin ohjaus. Tämä on tullut selvästi esiin projekteja ohjatessa. Toimeksiannoissa, jotka perustuvat innovaatioiden kehittämiseen, on erittäin tärkeää, että kehityksen alkuvaiheessa ei aseteta liian tiukkoja tavoitteita, odotuksia tai rajoja lopputuotokselle. Liialliset määritteet estävät riittävän luovuuden ja vapaan ajattelun aikaansaamisen, mikä puolestaan rajoittaa asioiden ja aiheiden tarkastelumahdollisuuksia eri näkökulmista ja erilaisissa konteksteissa.

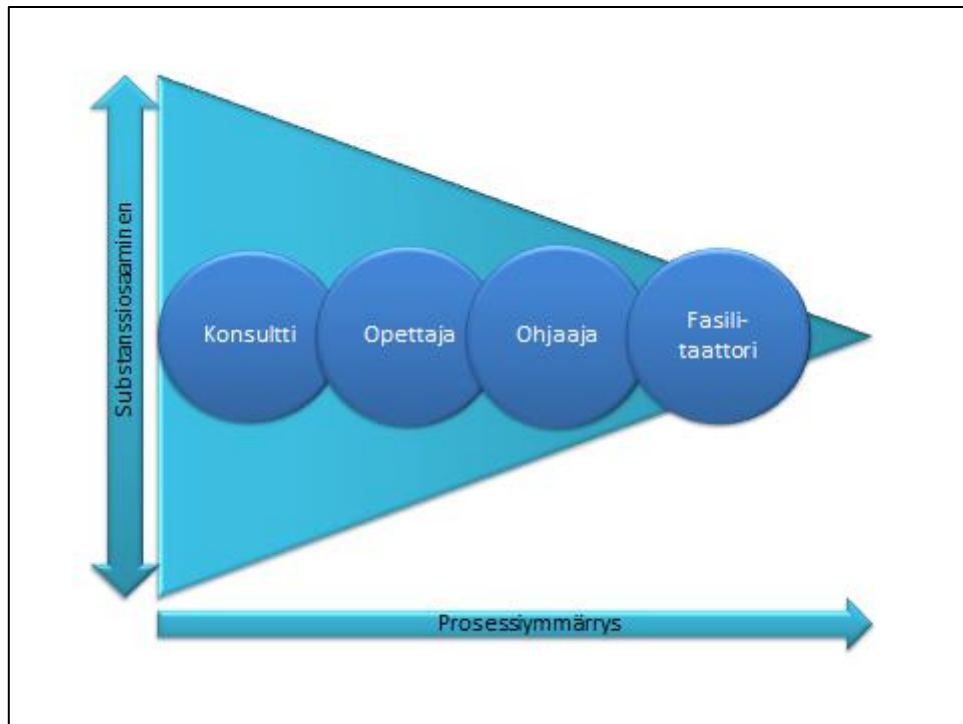
3.6 Fasilitointi ja fasilitaattori

Fasilitointi ja fasilitaattori ovat suomen kieleen rantautuneita käsitteitä, joiden merkitys on hyvin lähellä suomenkielisiä käsitteitä ohjaus ja ohjaaja. Englanninkielisestä sanasta muunnettu käsite on käännetty helpottamiseksi ja johtamiseksi (Sanakirja n.d.), ja se juontaa juurensa latinankieliseen sanaan *faciō* – 'tehdä'. Ensimmäistä kertaa *facilitate*, tehdä jokin helpommaksi, on mahdollisesti käytetty jo 1600-luvulla. (Merriam-Webster n.d.) Suomessa fasilitaattori-nimitys ohjaajista on uusi eikä vakiintunutta merkitystä ole vielä käytössä. Yleisesti fasilitaattoreiksi nimitetään ohjaajia, jotka toimivat yrityskentällä erilaisina tapahtuma- tai prosessiohjaajina. Vuosien ohjaus- ja opetuskokemus on luonut pohjan seuraavien näkemysten rakentumiselle.

Fasilitaattorin rooli suhteessa ohjattavaan ryhmään on hyvin erilainen kuin esimerkiksi opettajan tai konsultin. Suurin ero ohjauksellisessa otteessa on asiasisällön osaaminen ja siihen puuttuminen. Kuviossa 3 on havainnollistettu omaan kokemukseen perustuen erityyppisten ohjausta antavien tahojen suhtautuminen ohjauksen kulkuun. Taustakolmiossa on kuvattu ohjaajan substanssiosaamisen määrä ohjattavan projektin asiasisältöön liittyen. Vaaka-akselilla näkyy puolestaan projektin prosessin ymmärrys. Rajauksiin ja aseteluun on olemassa erilaisia näkemyksiä, kuviossa esitetty malli on opiskelijaprojektien ohjauksesta esiin noussut ajatus.

Konsultti on asiantuntija, yhteen tai useampaan alaan perehtynyt henkilö, joka opastaa, neuvoo ja kouluttaa tietyn substanssin osaajia oikeaan suuntaan. Konsultilla on vahva substanssiosaaminen, ja työnkuva sijoittuu

usein kohteeseen, jossa tarvitaan ratkaisuneuvoa, ei omatoimista oppimista. Opettaja on konsultista hieman erillään, joskin hyvin samantapaisena neuvonantajana. Opettajan toimenkuvaan kuuluu tietotaidon jakamisen lisäksi myös omatoimisen oppimisen mahdollistaminen. Opettajan ollessa asiasisältöpohjainen opastaja on ohjaaja enemmänkin prosessisuuntautuneempi ohjauksessaan. Toisessa äärilaidassa oleva fasilitaattori on puhtaasti ihmisten ja prosessien ohjaaja. Ohjaajatyypinä fasilitaattori pidättyy kehitystoiminnan prosessin tukemisesta ja varmistaa mahdollisuuden omatoimiseen ja omaehtoiseen oppimiseen ja kehittymiseen. Fasilitaattori on siis mahdollistaja ja tukija, kun toisen ääripään ohjaajat ovat neuvoja ja ohjeistajia.



Kuvio 3. Havainnollistettu jakauma projekteissa toimivien asiantuntijoiden substanssiosaamisesta suhteessa prosessiosaamiseen. Kuvio perustuu työelämälähtöisten opiskelijaprojektien projektiohjauksen näkökulmaan ja on syntynyt oman kokemuksen tuotoksena.

Sanassa *facilitare* - helpottaminen on konkreettinen ero perinteiseen suomalaiseseen ohjaus-sanaan, sillä ohjaamisella tarkoitetaan yleisesti suunnan näyttämistä, tukemista ja neuvomista. Konseptorin toiminnassa helpottaminen on ohjauksen keskeisessä roolissa, sillä koko toimintaperiaate perustuu projektiopintojen ja yritysten innovaatiotoiminnan helpottamiseen. Ohjaajien, eli fasilitaattoreiden tehtävänä on nimenomaan helpottaa opiskelijoiden mahdollisuuksia osallistua projekteihin, yritysten mahdollisuuksia löytää kiinnostuneita opiskelijoita sekä opettajien mahdollisuuksia eriyttää ja yksilöidä opintojaksojen sisältöjään. Fasilitaattorin keskeinen tehtävä on myös ohjata ideaprosessia, joka on välttämätön uusien innovaatioiden aikaansaamiseksi. Erilaisten ohjausmenetelmien avulla taitava fasilitaattori pystyy ohjaamaan erilaisten ryhmien keskusteluja, aivoriisiä ja ideapajoja, joita ryhmä itsessään ei saisi aikaiseksi.

Kokonaisvaltaiseen fasilitointiin, ”ohjaamiseen”, liittyy myös kyky ohjata ryhmää ja prosessia alusta loppuun, joka tässä kontekstissa tarkoittaa esimerkiksi sopivan keskustelualustan löytämistä, ideoinnin, keskustelujen ja prosessin ohjaamista kohti tavoitteita, tavoitteiden toteutumisen tukemista sekä lopputuotoksen mahdollistamista jollain asteella. Fasilitaattorilla on toisin sanoen oltava kyky hallita, ohjata ja helpottaa ryhmää sekä sen työskentelyä olematta itse osa ryhmää tai ottamatta osaa prosessiin.

Konseptorin ohjaajista käytetään helpouden vuoksi nimitystä ohjaaja, vaikka ohjaustyö on puhtaasti fasilitointia. Tässä työssä puhutaan siis ohjaajista Konseptorin yhteydessä.

3.7 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on palveluliiketoiminnan kehittämistä eri menetelmien avulla keskittyen asiakaslähtöisyyteen ja palvelutarjonnan selkeyteen. TaT Satu Miettinen on kiteyttänyt osuvasti palvelumuotoilun syvimmat periaatteet: ”Palvelumuotoilussa on käyttäjäkeskeinen näkökulma. Se pyrkii takaamaan, että palvelut ovat hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja toivottavia asiakkaan näkökulmasta sekä tehokkaita ja selvästi erottuvia toimittajan kannalta. Palvelumuotoilijat visualisoivat, muotoilevat ja käsikirjoittavat palveluideoita ja -konsepteja. Muotoilijat havaitsevat ja tulkitsevat käyttäjien palveluvaatimuksia ja käyttäytymismalleja. He muuntavat ne mahdollisiksi tulevaisuuden palveluiksi.” (Miettinen 2011.)

Palvelumuotoilun menetelmät ovat sekä tärkeä väline uusien palveluinnovaatioiden kehittämisessä, että erittäin tärkeä väline projektitiimien ohjauksen kehittämisessä. Samalla kun opiskelijat kehittävät uusia tuotteita ja palveluita asiakkaille, ovat he oppilaitostensa ja sen ohjauspalvelun asiakkaita. Service Design eli palvelumuotoilu kokoaa palvelutoiminnan prosessimallit yhteen. Moritzin kehittämän palveluprosessin vaiheet ovat ymmärtäminen, kiteyttäminen, ideointi, konkretisointi, seulominen ja toteuttaminen (kuvio 4).

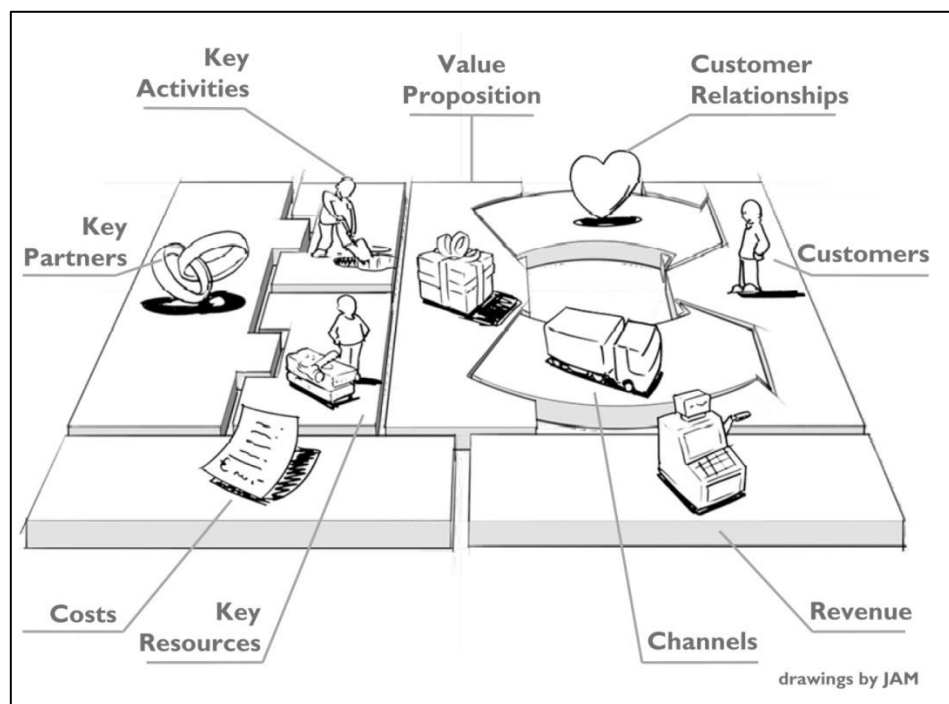


Kuvio 4. Stefan Moritzin palvelumuotoilumalliin pohjautuva kuva Palvelumuotoilun kuudesta vaiheesta: Ymmärrä, Kiteytä, Ideoi, Konkretisoi, Seulo ja Toteuta. (SINCO 2010)

Palvelumuotoilun uranuurtaja Stefan Moritz määrittelee käsitteen näin: Palvelumuotoilu on metodologia, joka auttaa kehittämään olemassa olevaa tai innovoimaan uusia palvelukokemuksia joka johtaa tyytyväisempiin asiakkaisiin ja tuloksellisempaan liiketoimintaan. (Moritz 2010)

Konseptorin toimintamallin kehittämisessä tämä tarkoittaa sitä, että asiakastarpeiden muutoksia havainnoidaan jatkuvasti, jotta ymmärrettäisiin paremmin opiskelijoiden tarpeet projektioppimiseen liittyen. Myös sidosryhmien ja toimeksiantajien tarpeet, lähtökohdat ja toiminnot selvitetään ja kaikkien osapuolien roolit kiteytetään arvolupauksiksi, joiden avulla osapuolet pääsevät tavoitteisiinsa. Asiakastarpeiden jatkuva muutos aiheuttaa sen, että toimintamallia kehitetään vastaamaan tulevaisuuden oppimistarpeita ja markkinoita yleisellä tasolla. Toimintamallin kehitystä ideoidaan ja kehitetään erilaisten toiminnallisten menetelmien avulla (liite 1). Sopivaksi havaitut ideat konkretisoidaan erilaisten palvelupolkujen kautta ja parhaimmat ideat löydetään seulontavaiheessa, joka on konkreettista testausta, ja onnistuneen seulonnan tuotoksena saadaan toteutettava palvelumalli eli toimintamalli, jonka kautta opiskelijatarpeisiin voidaan vastata.

Palvelumuotoiluun kuuluvat keskeisenä osana erilaiset palvelujen kehittämistä tukevat toimenpiteet, kuten asiakasprofilointi, liiketoimintamallit ja palvelupolut sekä luovat ideointiprosessit kehittämisen tukena. Toimenpiteiden tarkoituksena on kiinnittää erityistä huomiota asiakkaalle tehtäviin arvolupauksiin ja siten lisätä asiakastyytyväisyyttä palvelujen käyttäjillä ja samalla myös liiketoiminnallista kannattavuutta. Uusien liikeideoiden tai innovaatioiden liiketoimintamallien kehittämisessä käytetään usein Businessmodel Canvas -työkalua apuna. Sen keskeisimpänä tarkoituksena on selkiyttää yrityksen, palvelun tai tuotteen arvolupausta asiakkaalle. Täyttämällä jokaisen laatikon Canvasista selkiytyy toiminnan ajatus. Tukikysymykset helpottavat aiheen käsittelyä ja mahdollistavat omavalintaisen täyttöjärjestyksen. (Palvelumuotoilulla Innovaatioihin, 2013)



Kuvio 5. Business Model Canvas -liiketoimintamallin esimerkki. Tyhjät kentät täytetään liikeidean kannalta tarkastellen eri näkökulmia. Tärkein on keskellä oleva arvolupaus. (Kuva: Zebra Management Consulting. n.d.)

Konseptorin oman toiminnan kehittämistä on tehty liiketoimintamallien ja palvelupolkujen kautta. Innovaatioprojektien ohjauksessa hyödynnetään palvelumuotoilun perustietämystä ideoiden kehittämisessä. Palvelupolku on esitetty luvussa 5. Toimintaa ja arvolupausta on kehitetty Business Model Canvas -liiketoimintamallin avulla (kuviokuva 5). Konseptorin toiminnasta tehty Businessmodel Canvas (liite3) helpottaa arvolupauksen selkiyttämistä ja asiakastarpeen ymmärtämistä. Tässä toiminnan kehittämisessä keskitytään ainoastaan opiskelijarajapintaan, joka on toinen asiakassuunnista. Toimeksiantajat asiakkaina on toinen lähestymistapa, johon tässä ei oteta kantaa. Sen sijaan toimeksiantajan osallistuminen projektiin yhteistoiminnallisesta näkökulmasta on tärkeämpää toiminnan kehittämisen kannalta.

Projektien toimeksiantajien tietotaidot ja substanssiosaamiset antavat opiskelijoille mahdollisuuden oppia käytännönläheisesti projektiin liittyviä sisältöjä. Asiakasajattelun kautta myös yhteistoiminta saa uuden näkökulman, kun opiskelija ja toimeksiantaja kehittävät yhdessä, oppien näin toinen toisiltaan.

OSA II

4 TUTKIMUSMENETTELYT

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tapaustutkimus, ja sen tutkimuksellinen osuus pohjautuu Konseptorin toiminta-ajan ensimmäisiin opiskelija-projekteihin ja niistä kerättyyn tutkimustietoon. Aineistoa on kerätty havainnoimalla projekteja eri toimijanäkökulmista sekä vapaamuotoisilla keskusteluilla osallisten kanssa. Havaintojen ja keskustelujen kautta on saatu kerättyä yksittäisten projektiopiskelijoiden näkemyksiä ja kokemuksia ohjauksen tarpeellisuudesta sekä Konseptorin toimintatavasta. Tutkimusta on tehty kvalitatiivisesta näkökulmasta pyrkien ymmärtämään toimintaa ja tarpeita asiakaslähtöisesti. Teoriaa sovelletaan tulkintapohjaisesti, ja tutkimuksessa edetään ilman ennako-odotuksia. Tutkimustuloksina on ohjaustarpeen selkiytymisen lisäksi jalostunut myös Konseptorin toimintamalli.

4.1 Tutkimuskysymys

Konseptorin hankesuunnitelmassa (Konseptori, 2010) on luotu perusta paikallisesti toimivalle, avoimelle innovaatioalustalle, jossa opiskelijat ovat luontevasti osa yritysten innovaatiotoimintaa. Tarkoituksena on ollut käynnistää toiminta, joka soveltuu Hämeen seudulle tukien alueen opiskelijoiden mahdollisuuksia verkostoitua työelämäänsä sekä kehittää ja luoda uutta alueellista yritystoimintaa. Toiminnan käynnistämisen myötä on noussut esiin useita käytännön kysymyksiä, jotka ovat luoneet tarpeen tutkimustyölle.

Keskeisin on ulkopuolisen ohjauksen tarpeen selkeyttäminen, jonka tutkimiseen ja ratkaisemiseen on keskitytty tässä työssä. Tutkimuksen pääta-voite on selvittää, minkälaista ohjausta monialaiset opiskelijatiimit tarvitsevat Konseptorin kontekstissa. Ohjaustoiminnan selkiyttämisen avulla on tarkoituksena myös samalla selkiyttää Konseptorin toimintamallia.

Jotta toimintaa voitaisiin helpommin jäsenellä ja selkiyttää, on toimintaa tarkasteltava eri toimijoiden näkökulmista ja jäseneltävä toimijoiden rooleja. Keskeisimpinä tarkastelussa ovat Konseptorin omat toimijat suhteessa projektitiimeihin, sillä ohjaajan ja opettajan käsite ja toimintatapa ovat vaarassa sekoittua, mikä puolestaan aiheuttaa epätietoisuuden kautta epäluottamusta toimintaa kohtaan. Toimintamallin raamien selkiytyttyä on aiheellista paneutua itse sisältöön, poikkitieteellisten tiimien ohjaukseen.

4.2 Projektit ja aineistokeruu

Seurattuja projekteja on ollut yhteensä kuusi, ja ne on toteutettu Konseptorin alkutaipaleella, vuosina 2011–2012. Projekteissa on ollut mukana eri koulutusohjelmien opiskelijoita HAMK:sta sekä toisen asteen oppilaitok- sista. Projektit on ryhmitelty kolmeksi vertailupariksi sisällöllisen tuotok- sen ja toimeksiannon perusteella. Tutkimus on ollut luonteeltaan kvalita- tiivinen, ja se on keskittynyt tarkastelemaan opiskelijaryhmien toimintaa ohjauksen näkökulmasta. Ohjauksen tarpeen määrää ja luonnetta on selvi- tetty tutkimuksen kautta, jossa tutkijana olen tarkastellut toimintaa eri nä-

kökulmista, omaksumalla projekteissa eri rooleja osallistuen, projektia ohjaten sekä ulkopuolisena tarkastelijana.

Aineistokeruu on tehty havainnoimalla projektien kulkua ja toteutusta sekä ryhmätyötilanteita pääosin projektiryhmän jäsenenä ja innovaatio-ohjaajana. Havainnot pohjautuvat sosiaalisiin kohtaamisiin ja teemahaastatteluihin, jotka ovat rakentuneet palautekeskusteluista ja avoimista keskusteluista. (Eskola & Vastamäki 2010) Aineistoon on myös sisällytetty dialogipohjaista palautetta ryhmiltä ja yksilöiltä. Havainnointia on tehty ohjaustapaamisten lisäksi sähköpostikeskustelujen ja sosiaalisessa mediasa toimineiden keskusteluryhmien osallistumisen sekä tarkkailun perusteella. Teemahaastattelujen ja havaintojen aineisto on jäsennetty teemoittain ja koottu havainnointipäiväkirjaan, josta kooste löytyy liitteestä 1. ja sen aineisto on koottu tiivistetysti luetteloon (liite 2).

Kokemuksia ja palautetta kerättiin palautekeskusteluissa projektien päätteeksi. Vapaamuotoiset keskustelut käytiin projektitiimien opiskelijoiden, toimeksiantajien sekä ohjaajien kesken. Aineiston laatu perustuu sen ainetlaatuuteen ja kattavuuteen. Seurattavien projektien rajallinen määrä on antanut mahdollisuuden niiden ohjaustoiminnan syvälliseen perehtymiseen. Projektien toimiminen oikeassa kontekstissa tuo aineistoon luotettavuutta johtopäätöksille jatkokehittelyä ajatellen.

5 OHJAAMINEN KONSEPTORIN PROSESSISSA

Tutkimusaineiston perusteella voitaneen väittää, että ulkopuolinen ohjaaja ei pelkästään tuo lisä-arvoa ja mahdollisuuksia projektin eri osapuolille, vaan on miltei välttämätön projektitiimiin tehokkaaseen työskentelyyn ja tulosten aikaansaamiseksi. Seuraavassa osiossa perehdytään tutkimustuloksista tehtyihin johtopäätöksiin.

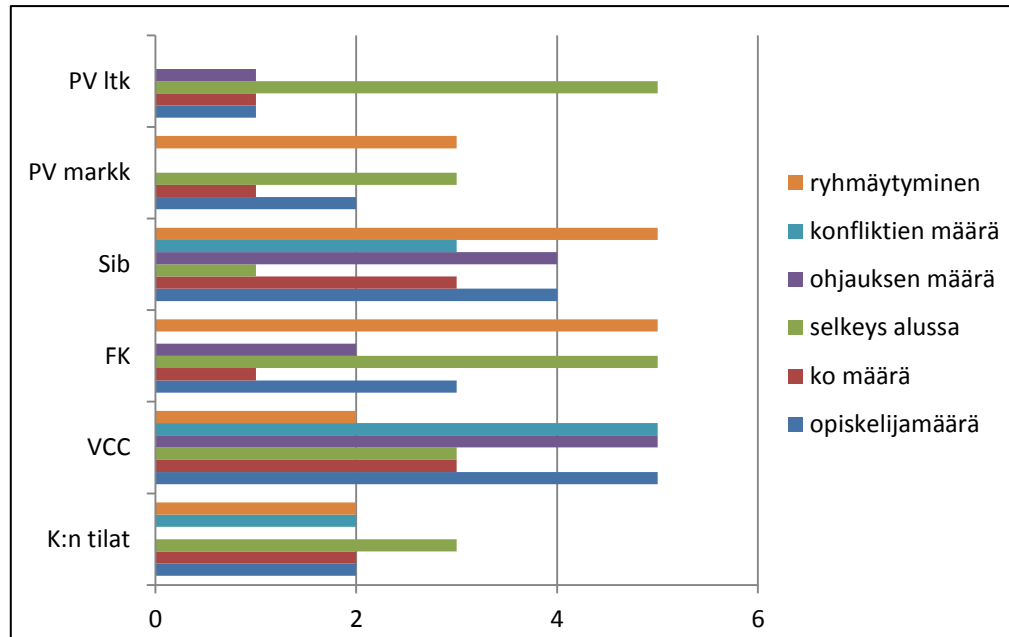
Pohdinnoissa asetetaan vastakkain ääripäissä olevat, perinteinen, auktoritäärinen oppilaitosmalli ja itsenäinen oppimistyyli. Opettajan roolia ei suinkaan väheksytä, vaan pohditaan näkökulmia tulevaisuuden osaajia koulutettaessa. On myös huomattava, että nykypäivän opettajista valtaosa toimii eri tavoin, kuin tuo perinteikkääksi nimetty behavioristi. Projektien ohjauksissa on törmätty useaan seinään ja koettu paljon vastoinkäymisiä, joiden avulla on löytynyt hyviä ja kehitettäviä käytäntöjä. Pilottiprojektien kautta on päästy tilanteeseen, jossa mahdollisimman moni kysymys on löytänyt vastauksen myös Konseptorin toiminnan kehittämisen kannalta, ja niitä on avattu seuraavassa.

5.1 Aineiston kuvaus

Tutkimusaineisto koostuu kuudesta projektista, joiden aineisto luo kootun tuloksen tutkimukselle. Tutkimus on **luonteeltaan tapaustutkimus (case-study)** ja pyrkii selkiyttämään ja kehittämään toiminnan kokonaisprosessia kuuden projektin kautta. Tapaustutkimukselle ominaista on hankkia monipuolisesti ja eri tavoin kerättyä tietoa ja sen kautta tutkia yhtä tiettyä toimintaa, joka tässä tapauksessa on Konseptorin toiminta. (Anttila, 1996) Tarkasteltujen projektien sisällöllisiin yksityiskohtiin tai projektien tuotoksiin ei tässä työssä perehdytä, sillä olennaista on prosessi tuotoksen takana. Tutkimusaineiston suppeuden takia henkilötietoja tai tarkkoja sisällöllisiä tietoja ei kirjata tähän työhön, jotta aineisto säilyisi luottamuksellisena. Taulukossa 1 on listattu tiedot projekteissa mukana olleiden opiskelijoiden ja koulutusohjelmien määristä sekä toiminnasta kerätystä muista perustiedoista, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta.

Projektit, joita tarkasteltiin, olivat innovatiivisten toimitilojen suunnittelu ja toteutus Konseptorille (K) sekä Valkeakosken Campus Centeriin (VCC), Sisällöllinen suunnittelu Fredrikan Kesä- (FK) sekä Sibeliuksen Syksyn (Sib) festivaaleille sekä Linnan Pyöräverstaan (PV) liiketoiminnan kehitysprojekteina markkinoinnin ja sisällöllinen ideointi. Kutakin projektityyppiä oli kaksi, ja niiden toteutuksia on verrattu kulloinkin eri roolin näkökulmista. Taulukossa 1 on esitetty kunkin projektin opiskelijamäärät ja koulutusohjelmien määrät lukuina. Projektien selkeys alkuvaiheessa, ohjauksen määrä projektin aikana, ryhmän sisäisten konfliktien taso ja ryhmäytymisen määrä on arvioitu asteikolla 0 – 5, jossa 5 kuvastaa hyvin toteutunutta aspektia ja 0 puolestaan toteutumattomuutta. Arvio projektille on annettu vasta kaikkien projektien havainnoinnin jälkeen, kerätyn aineiston pohjalta, jolloin tasot ovat olleet vertailukelpoisia.

Taulukko 1. Arviot projektien vaiheista, jossa opiskelijamäärät ovat laskennallisesti tarkkoja ja havainnoinnin arviot ovat keskiarvoja asteikolla 0-5, jossa 5 kuvastaa arviota täydellisestä toteutumisesta.



Projektin selkeydellä tarkoitetaan tavoitteen, toimintatavan ja roolituksen selkeyttä projektin alkumetreillä. Ohjausmäärä muodostuu ohjaajan käyttämään aikaan projektiopiskelijoiden kanssa sekä opiskelijoiden ilmaisemaan ohjaustarpeeseen. Konfliktien määrä ilmaisee projektissa syntyneet hankaluudet sisällöllisellä sekä henkilökemiatasoilla ja ryhmäytyminen puolestaan mittaa koko projektin prosessin aikana saavutettua ryhmädynamiikan muodostumista.

5.2 Projektin alku

Projektien alkuvaiheessa havaittiin paljon ongelmia toimeksiannoissa ja niiden rajauksissa. Toimeksiantajat eivät ole ymmärtäneet suoran toimeksiannon ja innovaatioprojektin eroa. Usein selkeä resurssitarve on ajanut aidon kehittämistarpeen edelle. Mahdollisuus käyttää opiskelijaresursseja hyväksi on ollut liian ilmeinen. Jotta jatkossa näiltä asenteilta välttyttäisiin, tulisi kiinnittää erityistä huomiota toimeksiantojen vastaanottovaiheeseen. Toimeksiantajien kanssa tulisi keskustella paitsi projektin toteutuksen budjetista myös mahdollisen uuden ratkaisumallin rahoituksesta tai hyödyntämisestä. Siinä missä tämä uudenlainen projektioppimismalli on uusi oppilaitoksille, on se uusi myös työelämän edustajille. Roolit ja tavoitteet on myös käytävä yksityiskohtaisemmin läpi projektiopiskelijoiden kanssa. Tutkimuksessa esiin tullut epätietoisuus Konseptorin roolista projekteissa voidaan jatkossa välttää riittävän selkeillä käytännön ohjeistuksilla ja tiedotuksella. Roolien selkiyttäminen helpottaa opiskelijoiden toimimista projektissa. Opettajalähtöisiin projekteihin tottuneet opiskelijat ymmärsivät vasta projektin edettyä tärkeitä projektiin liittyviä toimintoja, kuten dokumentoinnin, resursoinnin ja viestinnän tärkeyden. Puutteellisen aloitusinformaation takia ryhmien dokumentointi oli osin hajanaista, projektiin kulutetut henkilöresurssit ylittivät odotukset ja projektin vaiheista ei tiedotettu lainkaan tai epäasiallisesti.

Ohjaaja on keskeisessä roolissa projektien alkuvaiheessa. Riippumatta siitä, mitä kautta toimeksianto on tullut, on tärkeää järjestää ensimmäinen tapaaminen ja käydä jokaisen osapuolen kanssa läpi lähtökohdat, tavoitteet, rajat ja roolit. Huomiota kaipaa paitsi toimeksiantajan tavoite, myös Konseptorin tavoitteet ja erityisesti jokaisen yksilölliset oppimistavoitteet. Opiskelijoilla saattaa olla paljonkin osaamista ryhmätyöskentelyyn tai projektityöhön liittyen, mutta toiveena voi olla oppia jotakin tiettyä näkökulmaan tai substanssiin liittyvää asiaa projektista. Oppiminen pystytään mahdollistamaan helpommin silloin, kun jokainen projektin osapuoli tietää oppimistavoitteet heti alussa. On muistettava, että projektin toteuttavat opiskelijat, jotka opiskelevat itselleen ammattia, eivätkä asiantuntijat, jotka on siihen erikseen palkattu.

Projektien alussa on pyritty myös sopimaan yhteiset pelisäännöt sopimuksen muodossa. Tämä ei ole ollut paras mahdollinen lähestymistapa osapuolten roolien varmistamiseksi tai sitouttamiseksi. Sopimus on asiallinen ja pätevä tapa varmistaa projektiin liittyviä ja sen jälkeisiä toimintatapoja, mutta tutkimukseen nojaten se aiheuttaa myös selkää ahdinkoa sitoutumisen vakavuuden takia.

5.3 Projektiohjaus projektiopintojen tukena

Opiskelijoiden muodostamat projektitiimit eroavat huomattavasti työelämässä toimivista projektitiimeistä. Opiskelijoiden valmiudet ja taidot tiimityöskentelyyn ovat suurimmaksi osaksi vielä hiomattomat, projekti-työskentelyn roolitus ja jaksotus on myös usein vielä harjoitteluvaiheessa

ja monialaisuuden tuoma jouston tarve on monille vierasta. Nämä ovat siis niitä kohtia, joihin opiskelijat eritoten tarvitsevat tukea ja ohjausta jopa enemmän kuin projektin sisällöllisiin asioihin. Monialaisuus ryhmässä tuo mukanaan myös haasteita dokumentoinnin ja raportoinnin suhteen, sillä jokainen koulutusohjelma vaatii erilaisia oppimisen todentamisia ja antaa myös erilaisia ohjeistuksia raportoinnin suhteen.

Tässä työssä löydetyn ohjausmallin avulla pyritään antamaan apuja nimenomaan edellä mainittuihin ohjauksen tarpeisiin. Opiskelijat saavat opettajiltaan paljon tukea projektien asiasisältöön liittyviin aspekteihin, mutta opettajien resurssit eivät aina riitä muiden koulutusohjelmien tai laajojen kokonaisuuksien ohjaamiseen. Ohjauspanoksen tulisi täydentää ja helpottaa oppilaitoksen tarjoamaa opetustyötä ja tuoda siihen uusia vivahteita. Näkökulma ohjauksen antamiseen tulisi olla vahvasti asiakaslähtöinen, siten että asiakkaan roolissa nähdään opiskelija.

Projektiryhmien ohjaus voidaan tulkita paitsi pedagogiseksi prosessiksi, myös jonkinasteiseksi työnohjaukselliseksi tueksi, jota opettaja ei opintojakson aikana ja puitteissa voi tarjota opiskelijoille. Ohjaajan rooli osoitautui tutkimuksen aikana olevan vahvasti kuuntelijan rooli, sillä useasti opiskelijat ottivat yhteyttä kysyäkseen neuvoa ongelmiinsa, kertoakseen vastoinkäymisistään projektissa tai hakeakseen tukea ajatuksilleen tai tekemisilleen myös muissa kouluun liittyvissä asioissa. Vastauksia kaikkiin ongelmiin ei ohjaajalta saatu, vaan useimmiten ratkaisu ja riittävä tuki löytyivät rentojen ja luottamuksellisten dialogien kautta, ilman johdattelua tai neuvomista.

Ohjaaja on siis kuuntelija, ymmärtäjä ja tukija, niin projektiin liittyvissä asioissa, kuin myös opiskelijan elämää koskevissa asioissa projektin aikana. Kyky ymmärtää opiskelijan elämää kokonaisvaltaisesti on ohjaajan roolissa ensiarvoisen tärkeä. Se, että jokainen opiskelija on yksilö ja jokaisen elämässä tapahtuu opiskeluiden ohella paljon muutakin, jää mitä ilmeisimmin liian usein ottamatta huomioon opiskelun temmellyksessä. Yksilön kokonaisvaltainen huomioon ottaminen kuuluu pedagogisen ajattelun perusteisiin, ja sen tulisi olla päivittyvä näkemys, joka pysyy päivittyneenä myös nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Ohjaaja ei siis korvaa opettajaa, eikä tämän toimintaa, vaan tukee opetusta antamalla lisäresurssin yksilölliseen opintopolkuun tähtäävässä opetuksessa. Opettajan rooli on luonnollisesti vähäisin niiden opiskelijoiden kohdalla, jotka ovat motivoituneita ja kyvykkäitä hoitamaan opiskelun ja substanssitiedon sisäistämisen itsenäisesti. Niissä tapauksissa ohjaajan rooli keskustelukumppanina ja refleктоivana parina on entistä tärkeämpi.

5.4 Opiskelija asiakkaan roolissa

On selkeää, että Konseptorin tyyppinen projektioppimisalusta ei sovellu kaikille opiskelijoille. Se on myös yksi perimmäisistä syistä sen olemassa oloon: yksilöllisten opiskelumahdollisuuksien luonti. Tutkimuksen aikana ilmeni selkeitä eroja siinä, miten opiskelijat ottivat vastaan toiminnan ja

toimivat niissä. Opiskelijoita ei voi luokitella koulutusohjelman, iän tai taustojen perusteella. Enää ei voida puhua nuoriso- tai aikuisopiskelijoista edes kuvaamassa opiskelumuotoa, joka kuvastaisi päivä- tai monimuoto-opiskelua. Suurin osa päiväopiskelijoista työskentelee opiskelun ohella, kun taas osa monimuoto-opiskelijoista ei ole työsuhteessa. Toisin sanoen opiskelijat on kohdattava tasavertaisina aikuisina, joilla jokaisella on erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet. Tämä on itsestään selvyyys lähes jokaiselle opettajalle tai ohjaajalle, mutta sen omaksuminen ei aina ole selvää.

Teemahaastatteluissa tuli useaan otteeseen esille opiskelijoiden eteneminen opinnoissaan. Esimerkiksi rakennustekniikan opiskelija kertoi, että rästissä olevat opinnot ovat sen takia suorittamatta, koska ne eivät suoraan tue hänen ammatillisia tavoitteitaan. Konseptorin projektin kautta hän koki saaneensa lisäintoa opintojen loppuun saattamiseen. Koska suurin osa projekteissa olleista opiskelijoista oli itse hakeutunut opiskelemaan projektio-pintojen kautta syventäviä tai vapaavalintaisia opintoja, oli eteneminen opinnoissa kohti omia tavoitteita tärkeimmässä roolissa. Projekteihin ”pakotetut” opiskelijat eli ne, jotka ovat jossakin opintojaksossa olleet veloitettuja valitsemaan projektin toteuttamisen, eivät ole kuitenkaan valmiita panostamaan projektin toteutumiseen yhtä paljon kuin itsenäisesti projektin löytäneet ja siihen liittyneet. Syitä tähän käyttäytymiseen tai motivaation puutteeseen on useita; tämän tutkimuksen perusteella syyksi kärjistyi opettajan suhtautuminen opiskelijan harkintakykyyn ja työpanokseen. Toimeksiantajaksi miellettiin oikean toimeksiantajan lisäksi Konseptori ja joissakin tapauksissa myös opettajat, joille palautettiin oppimisen dokumentaatiot.

Ohjaajan näkökulmia mietittäessä on tärkeintä määritellä ja selkeyttää nimenomaan asiakassuhteet. Toimeksiantaja, jolla on liiketoiminnassaan ongelma tai kehityskohde, on Konseptorin asiakas. Toimeksiantajaa voidaan tietysti valossa tarkastella myös projektiryhmän asiakkaana, mutta asettelun tulisi enemmänkin olla vertaistasolla. Projektiryhmä saa työelämälähtöisen näkökulman kehittämiseen, substanssitietoa, raamit projektille sekä käytännön oppia projektin luonteeseen soveltuvin osin. Projektiryhmä kehittää itsenäisesti toimeksiantoa ja parhaimmassa tapauksessa tuottaa täysin uudenlaisen, liiketoimintaa edistävän ratkaisun toimeksiantajalle. Heidän välinen suhteensa on näin ollen toimeksiannon alussa enemmän asiakaslähtöinen, jolloin toimeksiantaja on projektiryhmän asiakkaana, mutta projektin kehittyessä enemmän alihankinta-painotteinen, jolloin projektiryhmä myy tuotoksensa toimeksiantajalle käyttöön. Paras mahdollinen oppiminen voidaan saavuttaa molemminpuolisen avoimuuden kautta. Opiskelijat toimivat paitsi oppijoina ja vastaanottajina myös opettajina ja tuottajina ja tuovat näin toimeksiantajalle uudenlaista näkökulmaa toimintaansa. Opiskelijaa voitaneen pitää Konseptorin tärkeimpänä tekijänä. Mikäli opiskelijoita ei olisi, ei olisi myöskään toimintaa eikä Konseptorin kautta kehitettyjä innovaatioita tai liiketoimintaa. Opiskelijat ovat paitsi resurssi yrityskehityksen tukena ja toteuttajina, myös Konseptorin asiakkaita.

5.5 Poikkitieteellisuuden ohjaus

Opiskelija ei aina ole vastavalmistunut ylioppilas, nuori aikuinen tai vailla työkokemusta oleva henkilö. Opiskelijoiden taustat vaihtelevat koulutusalaista riippumatta. Tutkimalla tässä opinnäytetyössä mukana olleita projekteja on saatu hyvä käsitys siitä, että itsenäisesti hakeutuneilla opiskelijoilla on pääosin työkokemusta ja yrittäjähenkisyyttä. Yrittäjähenkisyydellä ei tässä yhteydessä tarkoiteta palavaa halua yrittäjäksi ryhtymisestä vaan kykyä tarttua omatoimisesti projekteihin ja motivoituneella työotteella edistää niiden valmistumista. Usealla projektiopiskelijalla oli taustalla myös toinen ammatillinen koulutus, mikä kertoo opiskelijan halusta kehittyä ja kehittää ammatillista osaamistaan.

Konseptorin tarjoamissa projekteissa yhdistyvät eri koulutusalojen opiskelijat. Jos opiskelijan tietotaito ei rajoitu ainoastaan opiskeltavan alan oppeihin vaan taustalla on muutakin koulutusta tai työkokemusta, voitaneen päätellä, että monialaisessa projektiryhmässä on hyvin montaa osaamisaluetta edustavaa yksilöä. Tutkittujen projektiryhmien kokoonpanossa oli ainoastaan suomalaistaustaisia opiskelijoita, mutta yleisellä tasolla on syytä tarkastella projektien kokoonpanoa myös monikansallisella tasolla.

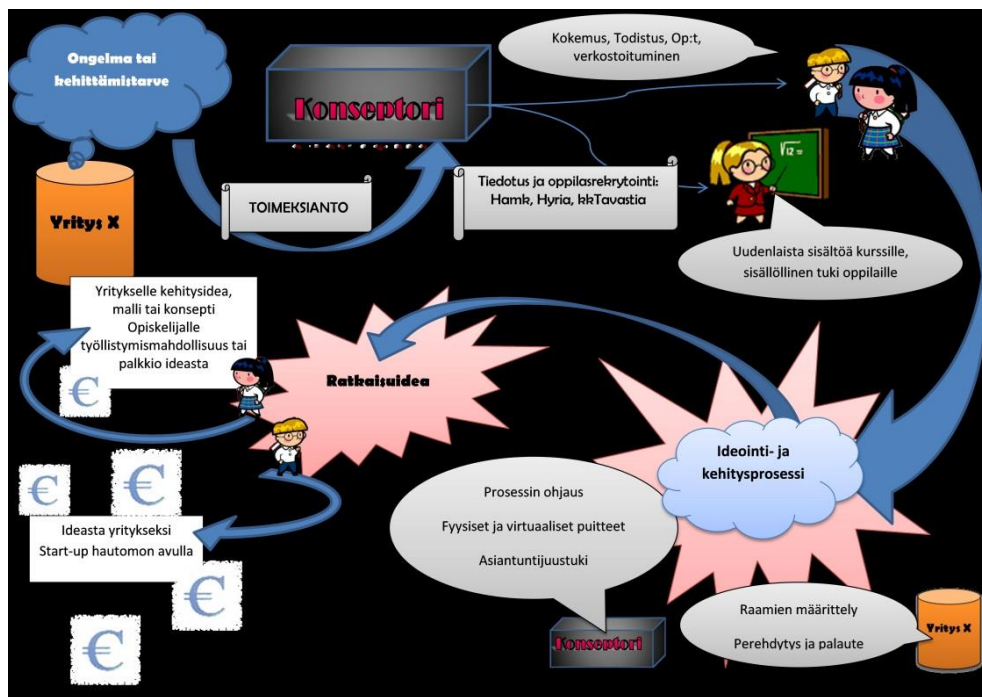
Monialaisen ryhmän poikkitieteellisuuden aikaansaaminen vaatii erityishuomiota ryhmähengen luomisessa. Lähtökohtaisesti eri taustat ja tavoitteet synnyttävät kuilun opiskelijoiden väliin, joka ainoastaan riittävällä ryhmäyttämällä voidaan poistaa. Opiskelijat, jotka ovat tottuneet työskentelemään monialaisissa ympäristöissä, ryhmäytyvät herkemmin kuin ne, joilla ei ole kokemusta monialaisuudesta. Ohjaajan on otettava huomioon jokainen opiskelija yksilönä.

Ryhmän löydettyä yhteiset tavoitteet ja yhteiset tavat toimia, on poikkitieteellisyydelle rakennettu hyvät lähtökohdat. Ryhmät tarvitsevat eritasoisesti jatko-ohjausta kohti innovaatioprosessin tavoitteita, mutta ohjaajan mukanaolo lisää selkeästi jokaisen näkökulman huomioon ottamista ja hyödyntämistä. Parhailtaan oppimisprosessista saadaan aikaan informatiivinen ja motivoiva vertaistukimainen rakennelma, jonka tuotoksena on innovatiivinen ratkaisu. Ratkaisun ei toisin sanoen tarvitse pohjautua yhteen tai useampaan tietolähteeseen, vaan se voi rakentua eri osaamisperustaiten ihmisten yhdessä tuottamaan aineistoon.

5.6 Toiminta Konseptorin ympäristössä

Tutkimuksen sivutuotoksena on selkiytynyt paitsi ohjauksen tarve, myös koko Konseptorin toimintamallin prosessi. Kokonaisprosessina käsitetään sitä toimintoa ja niitä toimenpiteitä, jotka alkavat toimeksiantojen hankkimisesta aina projektien jatkokäsittelyyn saattamiseen asti. Mahdollinen projektista syntyvä Start-up-yritys tai toimeksiantajan saaman ratkaisumallin jatkokäsittely ovat oma prosessinsa.

Konseptorin innovaatioprojektien ero tavanomaisiin toimeksiantoina tulleisiin opintoprojekteihin on merkittävä. Innovaatioprosessissa (kuvio 4) käsitellään avointa kehityskohdetta, jonka ratkaisua ei tiedetä ja joka voi olla minkälainen hyvänsä. Näin ollen tavanomaisessa toimeksiannossa toteutetaan tehtävä, kun taas innovaatioprojektissa kehitetään uusia ratkaisuja. Toimeksiantaja antaa projektille raamit, aikataulun ja budjetin, mutta projektitiimi ideoi ja mallintaa lopputuloksen. Toimeksiantaja voi mallinnuksen jälkeen päättää, ottaako idean käytäntöön tai tuotantoon vai kiittääkö vain kauniisti käytetystä ajasta ja jättää idean toteuttamatta.



Kuvio 6. Konseptorin innovaatioprojektit alkavat kaksisuuntaisesti, joko yrityksen aloitteesta tai opiskelijan tarpeesta. Riippumatta siitä, kumman aloitteesta projekti lähtee, etenee prosessi aina saman kaavan mukaan.

Konseptorin prosessi on vasta kehittymässä lopulliseen muotoonsa ja tarkentuu jokaisen projektin myötä. Karkea prosessikuvaus on esitetty Kuviossa numero 4, jossa on havainnollistettu polku toimeksiannosta opiskelijaryhmän kehittelyn kautta ratkaisumalliksi.

5.6.1 Toimeksiantovaihe

Toimeksiantoja haetaan aktiivisesti yrityksiltä ja toimijoilta Hämeen seudulta. Ensisijaisesti markkinoidaan Konseptorin toimintaa ja sen mahdollisuuksia yritysten kehitystyön tukemiseen sähköisesti suoraan yrityksille. Yrityksille suunnattuja markkinointitilaisuuksia sekä näkyvyyttä muissa Teknologiakeskuksen tapahtumissa järjestetään useita kertoja vuodessa.

Konseptoria markkinoitaessa yrityksille on otettava huomioon toimeksiantojen luonne ja painotettava toimeksiannoissa oltavaa innovaatiovaraa. Tämä on tärkeää, sillä HAMK:ssa, kuten muissakin oppilaitoksissa, on jo väyliä yritysyhteistyöprojekteille, joissa teetetään opiskelijatöitä. Konseptori ei kilpaile näiden toimintojen kanssa vaan pyrkii tuomaan uudenlaisen mahdollisuuden yhteistyölle tutkimus- ja kehitystoimintaan.

Projekteja markkinoidaan opiskelijoille monitasoisesti. Projekteista koottu yhteenveto julkaistaan ja päivitetään Konseptorin Facebook-sivustolla ja lähetetään erillisenä markkinointiviestinä opiskelijoille. Sosiaalisen median hyödyntäminen projektien tiedotuskanavana on osoittautunut hyväksi. Erilaisia käytänteitä on kokeiltu, ja eniten näkyvyyttä Konseptori toimintoihin on saanut Facebookissa, jossa opiskelijat usein viettävät virtuaali-aikaansa.

Opiskelijat hakeutuvat projekteihin sähköisesti. Projekteihin valitaan mukaan 3 – 5 opiskelijaa eri koulutusaloilta kiinnostuksen ja motivaation perusteella. Jokainen tuo oman näkökulman ja tietotaidon projektiryhmään, ja siten syntyy vertaisoppimisalusta ryhmä jäsenten kesken. Saman projektin äärelle on myös mahdollista valita useampia projektiryhmiä kehittämään ratkaisua. Tällöin syntyy luontainen kilpailutilanne, joka lisää opiskelijan panostusta innovatiiviseen ratkaisuun. Kilpailutilanteen lisäksi voidaan tuottaa ohjatusti myös projektiryhmien välistä yhteiskehittämistä.

5.6.2 Projektien eteneminen

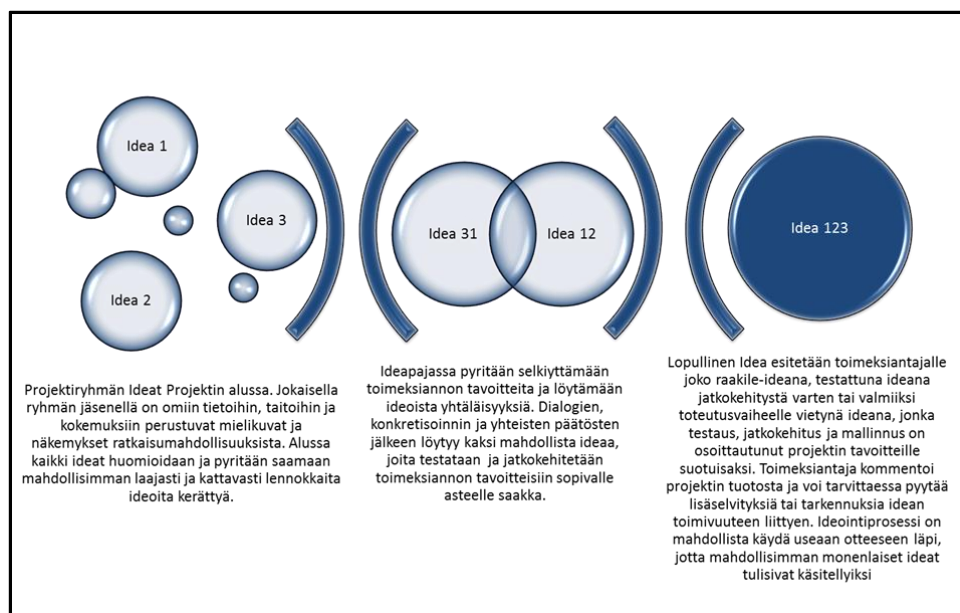
Innovaatioprosessi vaatii käynnistyäkseen toimivan ryhmän, luottamuksellisen ja luovuutta tukevan tilan sekä ammattitaitoisen ohjaajan, joka huolehtii fyysisestä ja psyykkisestä ympäristöstä ja innovointiprosessista niin, että projektin toimijat voivat keskittyä kehittämiseen täysillä. Seuraavassa on esitetty Konseptorin innovaatioprojektien eri vaiheet ryhmän muodostumisesta aina ideoiden konkretisointiin asti.

Ryhmän muodostuminen. Ryhmäytyminen on poikkitieteellisissä tiimeissä ehdottomasti tärkein asia, jota usein ryhmän ulkopuolinen henkilö pystyy tukemaan ja helpottamaan. Ulkopuolisena nähdään henkilö, jolla ei ole omia intressejä ryhmän kokoonpanoon tai tavoitteisiin nähden. Ryhmäytymistä tapahtuu ajan mittaan luontaisesti ryhmissä, joissa vallitsee yhteinen ajatusmaailma, tahtotila tai tavoite, mutta usein tämänkaltaiseen ryhmäroolien löytymiseen ei ole aikaa. Opiskelijoiden välillä on kuitenkin

huomattavia eroja niin lähtökohtien, tavoitteiden kuin arvojenkin suhteen. Etenkin monialaiset opiskelijatiimit asettavat yhteisten tavoitteiden löytämisen haasteelliseksi, sillä jokaisella on yksilöllinen, koulutusohjelmaan sitoutunut oppimistavoite.

Jotta yhteisöllisyyden, yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen löytäminen ei veisi projektiryhmiltä liian paljon aikaa, on ohjaajien hyvä panostaa varsinkin tähän osaan. Ryhmän muodostumista edesauttavia menetelmiä on runsaasti, ja niitä tulee käyttää harkiten ja ennakkoiden. Ohjaajan tärkein tehtävä on arvioida ryhmän yksilöiden toimintatavat, tarpeet, erityispiirteet sekä kulttuurisidonnaiset aspektit, jotta oikeanlaisen ohjausmenetelmän valinta edesauttaisi ryhmäytymistä ilman, että ohjaajan rooli tai uskottavuus kärsii.

Rajat ja vapaus. Ryhmän muodostumisen jälkeen on tarkasteltava toimeksiantoa yhteisesti asetetun tavoitteen näkökulmasta. Ryhmän jäsenet edustavat kukin jotakin osaamisaluetta. Osa on hankkinut sen opiskelun myötä, joillakin se voi olla harrasteperäistä tai työkokemuksena kertynyttä tietoutta. Jotta kaikkien eri osaamisalueet saataisiin esiin ja hyödynnettyä, ohjaajan on tehtävä herkkyysanalyysi ja sen avulla valittava soveltuva menetelmä luovuuden herättelemiseksi. Herkkyysanalyysillä tarkoitetaan tässä yhteydessä tilanteen, toimijoiden ja tavoitteiden lukemisen taitoa yhdistettynä tulevaisuuden skenaarioiden tunnistamiseen kehitysprojektin valossa. Ryhmän taustojen tunteminen sekä ratkaistavan ongelman ymmärtäminen edesauttaa ohjausmenetelmän (liite 1) valinnan onnistumista ja sen kautta myös luovuuden kukoistamista ryhmän sisällä.

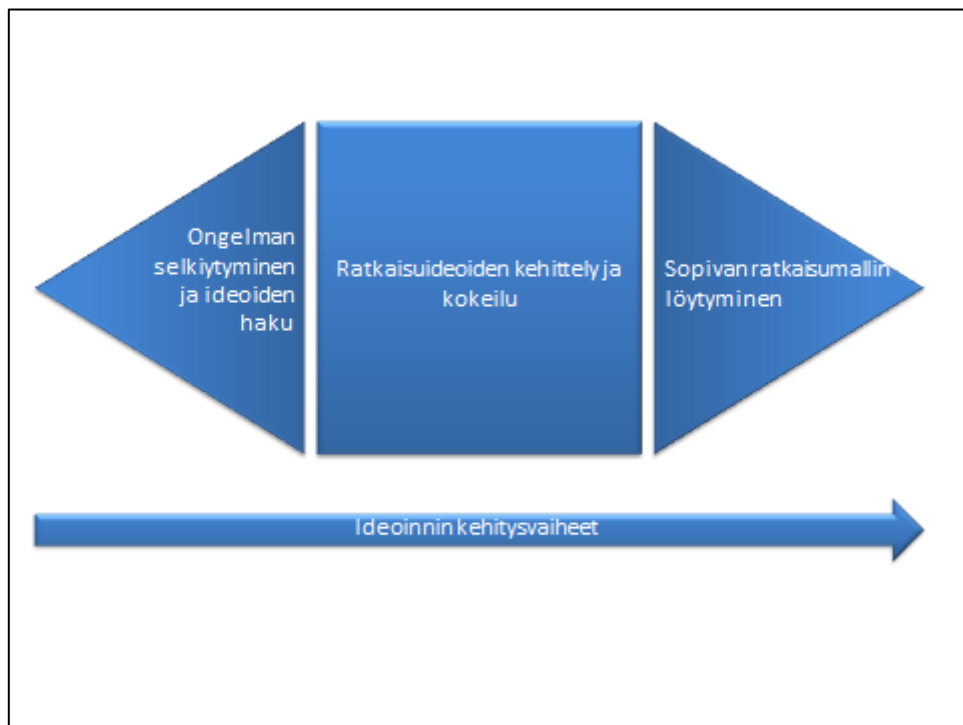


Kuvio 7. Monialaisen tiimin ideaprosessin kulku konkretisoituna. Kuvio on syntynyt havainnoinnin tuotoksena

Erilaisin toiminnallisina menetelmin toteutetut ideointipajat mahdollistavat ajatusten vapaan juoksun hallitussa kaaostilassa. Ideointi ilman rajoja ja rajoitteita on vapauttavaa suurimmalle osalle ihmisistä, mutta usein se

johtaa ideaähkyyn ja toiminnan lamaantumiseen, kun rajoitteet huomataan. Toisaalta on myös ihmisiä, joiden luovuus ja ideointikyky on minimaalinen eikä välttämättä toimi lainkaan ilman ulkopuolista ärsykettä. Kummassakin tapauksessa ulkopuolinen fasilitaattori pystyy herättämään ideointiprosessin, luomaan otollisen ja luottamuksellisen ympäristön niiden kehittämiseen ja huolehtimaan luovuuden ylläpidosta myös jatkotoimenpiteitä ajatellen. Varsinkin monialaisissa ryhmissä, joiden yksilöillä on suuria kulturellisia, toiminnallisia tai kokemuksellisia eroja ideoitavan substanssin suhteen, on lähes välttämätöntä antaa ulkopuolisen, puolueettoman fasilitaattorin luoda kehitysprosessi toiminnalle, jotta ideakaoksesta päästäisiin konkretiaan, kuten kuviossa numero 7 on esitetty.

Ideoiden konkretisointi. Ideavyöryn lähtiessä liikkeelle on vaarana ydinkysymyksen katoaminen. Tiimin heittäytyessä rajattomaan tilaan, jossa voi luovuuden avulla kehittää vapaasti, on ohjaajalla pysyttävä tilanne tiukasti hallinnassa. Tilannetaju on ehdoton edellytys ideoinnin ohjauksessa, sillä ilman substanssiosaamista olevan ohjaajan on aika-ajoin palautettava ideojat takaisin peruskysymysten äärelle ja tarvittaessa toistettava ideamyllerrys. Kun ideoiden taso on riittävän useilla toiminnoilla nostettu uutuusarvon huipulle, on konkretisoinnin aika. Ideoita saattaa olla useita, jotka matkaavat läpi kokeilukentän, joka sijoittuu idean syntyvaiheen ja ratkaisuidean löytymisen välimaastoon (kuvio 8).



Kuvio 8. Ideoinnin kehitysvaiheet divergenssivaiheesta läpi kehittämissivaiheen aina konvergenssivaiheeseen asti. Soveltaen Art fo Hosting Workbook (2012. 27).

Fasilitaattorin rooli tässä kehitysvaiheessa on erittäin tärkeä. Sopivien ohjausmenetelmien kautta toteutettu kaaoksen järjestely ja jäsentely tuottaa laadukkaita ja valikoituja ideoita jatkotyöstöön ja testaukseen. Tämän vaiheen ideoiden konkretisointi on toinen tärkeä asia. Ideoiden vieminen suo-

raan kokeiluvaiheeseen vähentää merkittävästi suunnitteluvaiheen riskejä ja virhearviointeja, kun ongelmat ja uhat havaitaan jo aikaisessa kehitysvaiheessa!

Havainnollistaminen ja testaus. Kokeilujen kautta löytynyt ratkaisuidea ja sen jatkokehittelyn tuottama ratkaisumalli alkuperäiseen ongelmaan on jo puoliksi valmis projekti. Ulkopuolisen tarkastelijan on usein vaikea ymmärtää idean tai mallin käytännön toteutusta, jos ei sitä avata helposti lähestyttävällä tavalla.

Opiskelijoilta odotetaan perinteisesti opintojaksoista raportointia tai muuta oppimisen näyttöä, joka ei aina kuitenkaan tarkoita tuotoksen esittelyä vaan keskittyy enemmän oppimisprosessin esittelyyn ja tehtyjen valintojen ja päätösten teoreettiseen perusteluun. Konkreettiset havaintomateriaalit, demot ja prototyypit jäävät vähemmälle huomiolle. Usein syynä tähän ovat opintojaksojen vaatimukset, joihin ei ole kirjattu erikseen havaintomateriaalin tuotantoa taikka opintopistemäärien riittämättömyys suurien demojen rakentamiseen projektien yhteydessä.

Projektin aikainen ohjaus ja alusta alkaen ohjeistettu tehokas dokumentointi ja havainnollistaminen vähentävät työmääriä. Massiiviset raportoinnit voidaan korvata kevennettyinä ja kuvitettuna versioina ja käyttää raportoinnista säästyneet resurssit havainnointimateriaalin tekoon. Luovan alan tuntemus on erittäin olennainen osa demon rakentamista, sillä moniaistilliset havaintomateriaalit, kuten kuvat, äänet, mallit, lisäävät ulkopuolisen ymmärrystä asian toimivuudesta. Mikäli projektiryhmässä ei ole luovan alan osaajia, on tärkeää, että fasilitaattori ohjaa kokeilua tai hankkii ohjaajan ryhmän avuksi.

Tuotekehitysprojekteissa havainnollistaminen on suhteellisen helppoa ja se voidaan tehdä usein ilman erillistä rahoitusta. Materiaalituntemus on välttämätöntä, sillä se mahdollistaa vaihtoehtoisten materiaalien hyödyntämisen kokeilumallien tai pienoismallien kehittäessä. Mallin tekeminen tukee tuotteen esittelyä ja edesauttaa myös rahoituksen järjestymistä siinä vaiheessa, kun aidon prototyypin valmistus on ajankohtaista.

Palvelumuotoilussa kokeiluvaiheeseen tarvitaan jo hieman enemmän mielikuvitusta. Suunnitellut palvelut tulisi voida testata konkreettisesti ympäristössä ja dokumentoida kokeilu sopivalla tavalla. Palvelutilanne voidaan rekonstruoida rakentamalla virtuaalinen ympäristö valvotulle testaukselle tai viedä kokeilu suoraan oikeaan toimintaympäristöön, jolloin nähdään konkreettiset kehityskohteet.

Projektien loppuminen. Projektista syntyneet ideat ja tuotokset esitellään yhteisissä esittelytilaisuuksissa ja palautetaan havainnollistettuina toimeksiantajalle. Projektista palautetaan myös dokumentaatiot opintojaksosuorituksien edellyttämällä tavoilla. Opintojakson laajuus määräytyy työmäärän ja intensiivisyyden mukaan, ja arviointiperusteet laaditaan yhdessä toimeksiantajan kanssa soveltumaan jokaiseen projektiin yksilöllisesti. Projektin suorittaminen palkitaan myös Konseptorin ja toimeksiantajan erillisellä todistuksella, josta selviää projektin pääpiirteet sekä palaute.

Mikäli projektista syntyy uusi kaupallinen tuote tai toimeksiantajan liiketoimintaa kasvattava innovaatio, käydään neuvottelut ratkaisujen hyödyntämisestä sekä korvauksista niiden kehittäjille. Jokainen projekti on yksilöllinen, ja siten myös korvauskysymykset käsitellään erillisinä. Konseptorin avulla opiskelijatiimit voivat myös lähteä rakentamaan idean ympärille omaa yritystä. Yhdessä HAMK:n starttihakemiston ja Start-Up Hämeen kanssa rakennettu saumaton hakemistopolku tukee opiskelijan yrittäjyyttä ja yrityksen perustamista erilaisin toiminnoin.

7 LOPPUSANAT

Yrityksen tarve opiskelijatyölle syntyy useasti siinä vaiheessa, kun yritetään löytää uusia tuotteita, palveluita tai toimintatapoja ilman riittäviä resursseja tai sopivaa osaamista. Opiskelijoilla on useasti käytössään sellaisia näkemyksiä ja ajankohtaista tutkimustietoa, jota yrityksessä ei välttämättä ole. Näin ollen yritys saa kehitykseen apua opiskelijoilta, jotka ovat kiinnostuneet ja sitoutuneet heidän kehitysprojektiinsa. Tämä toimii samalla tavalla myös toiseen suuntaan. Toisin sanoen, kun opiskelija kiinnostuu jostakin tietystä aiheesta tai alasta, hän voi tiedustella mahdollista toimeksiantajaa, jonka toimintaa, tuotteita tai palveluita voisi kehittää. Tässä tapauksessa opiskelijalla saattaa olla jo idea, jonka avulla yritystä tai sen toimintaa voisi kehittää, ennen kuin tarve on selkiytynyt.

Tämä työ on ollut monisäikeinen ja aiheuttanut välillä hämmennystä näkökulmiin ja konteksteihin liittyen. Päällimmäisenä asiana on kuitenkin ollut kysymys ohjaajuudesta ja ohjauksesta, jota opiskelijoiden kanssa tulisi harjoittaa, jotta siitä olisi eniten hyötyä oppimisprosessissa.

Hyvän ohjaajan tunnusmerkit pohjautuvat asiakaslähtöiseen ajattelutapaan. Jokaisen ohjattavan yksilöllinen huomioon ottaminen ja palvelu ovat erittäin tärkeitä. Konseptorin kontekstissa se tarkoittaa käytännössä ohjaajan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää erilaisten prosessien toiminnan, toimia intuition varassa ja työskennellä monialaisessa ympäristössä opiskelijoiden ja työelämän keskivaiheilla.

Ohjaajan työkaluna voitaneen pitää sosiaalista lähestymistapaa, persoonaa ja asennetta. Innokas ja ulospäin suuntautunut ohjaaja on huomattavasti helpommin lähestyttävä kuin itseensä vetäytynyt ja työhönsä kyllästynyt. Opiskelijoita ohjattaessa on otettava huomioon erityisesti opiskelijan muuttuvat asenteet ja muoti-ilmiöt. Suhtautuminen opiskeluun, työelämään, yrittäjyyteen ja maailmanmenoon ovat asioita, jotka vaikuttavat myös projektiohjauksen suorittamiseen.

Helposti lähestyttävä ei ole yhtä kuin teennäinen. Lähestyttävyyttä ei luoda ulkoisella habituksella, vaan sisäisillä arvoilla, otteella, jolla otetaan vastaan opiskelija ja hänen tarpeensa. Ohjaajan luontainen kyky samaistua opiskelijan näkökulmiin helpottaa ymmärtämistä, mutta ei vielä takaa riittävän helppoa kanssakäymistä ohjattavan kanssa. Lähestyttävyys ja lähestyminen vaativat erityistä tasapainottelua asiallisuuden, auktoriteetin, roo-

lien ja toimintanimikkeiden osalta. Liian asiakeskeinen ohjaaja saattaa aiheuttaa opiskelijalle pelkoa epäonnistumisesta, kun taas ylimalkaisen rento ohjaaja ei pysty rakentamaan luottamusta opiskelijaan. Liiallinen auktoriteetti puolestaan luo mielikuvan opiskelijan alemmasta roolista ja saattaa heikentää luovuutta ja motivaatiota.

Ohjausasenne tulee olla kannustava ja tukeva, ei käskevä ja määrittelevä. Roolit ovat näistä aspekteista vaativin hallita. Ohjaajuus luo yleensä oman persoonan toimijan jo olemassa olevien persoonien ohelle. Ohjaajana toimii useimmiten jonkin alan asiantuntija, jolloin ammattipersona perustuu kyseisen alan ammattiprofiiliin. Ammatillisen persoonan lisäksi ohjaajalla on taustalla oma henkilökohtainen persoonansa, joka myös tuo osansa ohjaukseen. Ohjaajan roolissa nämä edellä mainitut persoonat yhdistyvät helposti, sillä asiasisältöjä ohjataan ihmisläheisellä otteella, jolloin empaattisuus ja asiakeskeisyys sekoittuvat. Paras tapa lähestyä toimivaa ohjaajuutta on rakentaa itselleen ohjauspersoonaa, joka muuntautuu moneen eri tilanteeseen ohjauksen saralla.

Luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen on myös yksi hyvän ohjaajan ominaispiirteistä. Ohjattavana oleva opiskelija uskaltaa olla luova, kokeilla uusia asioita ja kohdata epäonnistumiset, jos ympäristö on luottamusta herättävä. Ohjaaja luo ilmapiirin toiminnallaan ja olemuksellaan, järjestee ohjauksen tilan sopivaksi ja luo tunnelmaa, mutta ohjaaja myös antaa välineet tuottaa ja kehittää asioita, joita kukaan muu ei ole koskaan tehnyt. Ja eniten ohjaaja tässä kontekstissa tarkoittaa sellaista henkilöä, joka on mahdollistanut opiskelijoille uudenlaisen toimintamallin avulla oppimisen.

Usein ulkopuolisen ohjaajan läsnäolo aiheuttaa tilanteen, jossa ohjaajan tietoon kantautuu asioita, joita pyörii opiskelijan mielessä liittyen työstettävään projektiin tai muihin opintoihin. Hyvä ohjaaja luo näin ollen luottamusta olemalla hyvä kuuntelija. Tietoa, jota näistä keskustelusta poikki, on osattava jäsenellä ja käsitellä. Niistä löytyy mahdollisesti kysymyksiä, joita eteenpäin viemisellä voi olla laaja-alaista vaikutusta oppilaitoksessa, mutta joukossa saattaa olla myös tietoa, jota opiskelija ei missään nimessä halua vietävän eteenpäin. Ohjaajan tehtävä on hienovaraisesti tunnustella, kuulostella ja arvioida keskustelun sisin ajatus ja päättää jatkotoimenpiteet sen mukaisesti.

Hyvä ohjaaja tukee, neuvoo, mahdollistaa ja kuuntelee. Hyvä ohjaaja on siis pedagogis-terapeuttinen vertaisoppija, empaattinen rohkaisija, kokonaisvaltaisesti ihmisen huomioiva, sosiaalinen ammattilainen ja monialaisuuden vivahteet ymmärtävä poikkitieteellinen ajattelija. Ohjaajan rooli uudennaisissa oppimisympäristöissä, kehittyvässä työkentässä ja muuttuvassa koulumaailmassa on haastava, vaikea ja usein hermoja vaativa tehtävä. Silti sen aikaansaama innokkuus opiskelijoissa antaa toivon häivähdyksiä. Tulevaisuus ei ole vielä kirjoitettu valmiiksi. Paljon on kehitettäviä asioita, ja yksi niistä on tulevaisuuden projektioppimisen toimintamalli.

Palaan vielä kohdassa 2.5. esittelemääni kuvioon ohjaustoiminnan artonomin ammattitaitoon liittyen ja siihen, että mitä annettavaa ohjaustoiminnan artonomilla on monialaisten projektiryhmien ja innovoinnin oh-

jaamiseen, etenkin Konseptorin kontekstissa. Monialaiset tiimit kaipaavat monialaista näkemystä ohjaajaltaan. Ohjaustoiminnan koulutusohjelman antamat eväät ohjausprosessien hahmottamiseen sekä eri alojen sivuaminen ohjaustoiminnan koulutuskentässä luovat oivan pohjan paitsi ihmisten ja ryhmien ohjaamiseen myös sosiaalisuuteen. Ihmisen luovuus, mielen toiminta ja käytös ovat keskeisiä asioita, jotka vaikuttavat ohjaajan toimintaan, ja ne ovat asioita, joihin koulutusohjelmassa pääsee perehtymään. Vaikka toiminta Konseptorissa ja Teknologiakeskusympäristössä on hyvin poikkeavaa muihin Ohjaustoiminnan ammattialoihin verrattuna, on substanssi kuitenkin sama: ihmisen ohjaaminen ja tukeminen toiminnoissaan.

LÄHTEET

Annala, J. 2007. Merkitysneuvotteluja hopista ja sen ohjauksesta. Tampere: Tampereen yliopistopaino

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Art of Hosting Workbook. 2012. Verkkojulkaisu. Viitattu 5.5.2013.
<http://aohsuomi.files.wordpress.com/2012/10/aohfin.pdf>

Demola-verkosto 2013. Demolan toiminnan kuvaus. Viitattu 5.5.2013
<http://tampere.demola.fi/about>

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. toim. Aaltola, J. & Valli, R. 3. painos PS-Kustannus. Jyväskylä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013a. Ammattikorkeakouluja uudistetaan. Viitattu 5.5.2013.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi

Helakorpi, S. 2005. Ammattikorkeakouluinstituutio – historiaa ja siitä opittavaa. Artikkel. Viitattu 5.5.2013.
<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/35/69>

Hämeen Ammattikorkeakoulu 2013. Yleistä tietoa HAMK:sta. Viitattu 5.5.2013a
<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Organisaatiojatoimipaikat>

Hämeen Ammattikorkeakoulu 2013. Yleistä tietoa HAMK:sta. Viitattu 5.5.2013b
<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Nuorisokoulutus/ohjaustoiminta>

Koivulehto, M.: HAMK JA Innopark: Hämeenlinnan Korkeakoulukeskus HHT-kasvukäytävän innovaatiokeskittymänä ja kehittämisen dynamona muuttuvassa toimintaympäristössä. AMK-lehti 1/2013. Viitattu 5.5.2013.
<http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1441>

Lahti, P. 2013. Haastattelu. AMK -rahoitusmuutoksen vaikutuksesta uusien oppimisympäristöjen syntyyn. 14.5.2013. Facebook. Haastattelijana Lehto, L.

Konseptori. 2010. Konseptorin hankesuunnitelma. Painamaton lähde.

Kurikkala, H. 2004. Elämänmakuinen HOPS. Vaasa: Multiprint.

- Merriam Webster. n.d. Facilitation definition. Viitattu 10.4.2013.
<http://www.merriam-webster.com/dictionary/facilitate>
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilun Työkalut. Verkkojulkaisu esitys. Viitattu 5.5.2013.
<http://videonet.fi/tekes/uudisraivaajat/2011/palvelumuotoilu-tyokalut/>
- Moritz, S. 2005. Palvelumuotoilun kuusi vaihetta. Viitattu 5.5.2013.
<http://serviceinnovationcorner.blogspot.fi/2010/10/sincon-edustajat-essija-antti.html>
- Moritz, S. 2010. Lapland Seminar. Verkkojulkaisu esitys. Viitattu 5.5.2013.
http://www.slideshare.net/st_moritz
- Oksanen J., Pesonen P., Rilla, N. & Saarinen J. 2011. Suomalaisia innovaatioita. Suomi-konepistoolista Habbo Hotelliin. Painopaikka: Gummerus.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013b. Ammattikorkeakoulujen rahoitus. Viitattu 21.3.2013.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi
- Palvelumuotoilulla Innovaatioihin. 2013. Oppimispäiväkirja opintojaksolta. Laurea ammattikorkeakoulun toteutus, Leppävaara 2013.
- Penttilä, T., Kairisto-Mertanen, L. & Putkonen, A. 2008 Innovaatiopedagogiikka - viitekehys uutta osaamista kuovalle oppimiselle. Artikkel. Verkkojulkaisu. Viitattu 14.5.2013.
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161192.pdf>
- Philosophy of Nature -blog 2013. Archive for the 'Man & Society' Category Viitattu 5.5.2013.
<http://physicalspace.wordpress.com/category/man-society/>
- Sanakirja. n.d. Facilitation, määritelmä Viitattu 5.5.2013
<http://www.sanakirja.org/search.php?id=170116>
- SINCO, 2010. Moritzin palvelumuotoilumallin kuva. Blogikirjoitus. Viitattu 5.5.2013
<http://serviceinnovationcorner.blogspot.fi/2010/10/sincon-edustajat-essija-antti.html>
- Suomen sivistyssanakirja. n.d. Innovaation määritelmä. Viitattu 5.5.2013
<http://suomisanakirja.fi/innovaatio>
- Teknologiakeskus Innopark n.d. Konseptori-hankkeen esittely. Viitattu 5.5.2013.
http://www.innopark.fi/portal/kehittamispalvelut/ohjelmat_ja_hankkeet/hankkeet/konseptori/#.UYbLP6X3PQg

Tella, S. 1994. Uusi tieto- ja viestintäteknikka avoimen oppimisympäristön kehittäjänä, Osa 1. Tutkimuksia 124, Helsingin yliopiston opettajakoulutuslaitos, Helsinki. Viitattu 15.4.2013
<http://www.helsinki.fi/~tella/124.pdf>

TEM 2009. Jaakko Tarkkasen esitys 11.6.2009 TEM – aluestrategia. Viitattu 5.5.2013.
http://www.tem.fi/files/23506/Korkeakoulujen_uudistuva_rooli_alueiden_kehittamisessa_aluerehtori_Jaakko_Tarkkanen_Laurea-ammattikorkeakoulu.pdf

Turun Ammattikorkeakoulu. Mitä on innovaatiopedagogiikka? Viitattu 15.5.2013.
<http://www.turkuamk.fi/public/default.aspx?nodeid=19038&culture=fi-FI&contentlan=1>

von Glasersfeld, E. 1995. A constructivist approach to teaching. Artikkel. Toimittanut Steffe, P & Gale, J. Constructivism in education. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Zebra Management Consulting. n.d. Business Model Canvas. Viitattu 6.5.2013.
<http://www.zebamc.com/wp-content/uploads/2012/02/bmcanvas-basic-model3.jpg>

Konseptorissa käytettyjä fasilitointimenetelmiä

Fasilitointimenetelmät	
Nimi tai kuvaus	Milloin käytetään
Piirrä kaveri sokkona	Ryhmäytymiseen ja tutustumiseen
Adjektiivin assosiaatio esittelyssä	Ryhmäytymiseen ja tutustumiseen
Naru sormessa -esittely	Ryhmäytymiseen ja tutustumiseen
Rakentelukilpailu	Ryhmäytymiseen ja tutustumiseen
Rinki tuolilla tutustumiskierros	Ryhmäytymiseen ja tutustumiseen
Teemaan viritys aistien avulla	Kun halutaan virittäytyä aiheeseen
Ryhmiin jako luokittelulla	Kun jakaantuminen ryhmiin on vaikeaa tai se halutaan tehdä tietyin kriteerein
Sanaparit ja yhdyssanat	Kun halutaan avata yhden teeman käsittelyä tai kehitystä
Mahdoton mahdolliseksi	Kun on havaittu ongelma jota halutaan kehittää
Idea Battle	Kun halutaan yhden teeman ympärille paljon ideoita ja yhdessä valita niistä paras
Hatut	Kun halutaan näkökulmia tarkasteluun
Ammatit/Firmit/hahmot	Kun halutaan havaita ja käsitellä ongelma uudelta näkökulmasta
Open Space	Kun halutaan kehittää useaa aihetta samanaikaisesti samoista näkökulmista usean eri ihmisen voimin.
World Café	Kun halutaan kehittää useita aiheita samanaikaisesti eri näkökulmista usean eri ihmisen voimin.
Dialogipiiri	Kun halutaan luottavaisessa ilmapiirissä avata keskustelu ja antaa palautetta tai näkökulmia.
Sektoripöydät	Kun halutaan käsitellä yhtä aihetta ennakkoon määritetyistä näkökulmista
Asiakävely, aihekävely	Kun halutaan paljon näkökulmia eri aiheisiin.
Business model canvas	Arvolupauksen tarkasteluun ja toiminnan kehittämiseen
Customer journey	Asiakaspalvelun tarkasteluun ja asiakkaan ymmärtämiseen
Käyttäjäprofilointi	Asiakassegmentin selkiyttämiseen

Konseptorissa suoritettujen projektien tutkimusaineiston perustiedot sekä havainnot kiteytettynä havaintopäiväkirjasta.

Seuraavassa on listattu tutkittujen Konseptoriprojektien lähtökohdat, tavoitteet sekä yhteenveto jokaisen projektin keskeisimmistä havainnoista. Tarkastelussa ja havainnoinnissa on kiinnitetty erityisesti huomiota seuraaviin asioihin:

- a. Kuinka monesta opiskelijasta projektiryhmä muodostui ja mikä oli monialaisuuden aste ryhmän kokoonpanossa
 - b. Minkä tyyppinen oli toimeksianto ja kuinka hyvin toimeksiantaja saneli projektin kehykset
 - c. Mikä oli ohjauksen taso ja millä panoksella oli opettajia kiinnitetty projektiin
 - d. Miten ryhmän muodostus toteutui ja mitkä olivat ryhmäytymisen vaikutukset toiminnalle
 - e. Mitä opintokorvaavuuksia projekti toi, oliko integrointi opintoihin helppoa
 - f. Minkä tasoinen oli projektin muu korvaus syntyneiden innovaatioiden osalta
 - g. Mistä näkökulmasta tai roolista projektia havainnoitiin
1. Konseptorin tilojen suunnittelu ja toteutus, jossa toimeksiantajana oli Innopark Programmes Oy ja tavoitteena toteuttaa Konseptorille innovatiivinen työtila. Projektin tuotoksena syntyivät suunnitelmat sekä toteutus tiloista.
 - a. Projektitiimi koostui kahdesta HAMK opiskelijasta, eri koulutusohjelmista.
 - b. Toimeksiantaja ei muotoillut selkeää toimeksiantoa vaan tavoiteaikataulu uusien tilojen käyttöönotosta oli ainoa lähtökohta projektin aloittamiselle.
 - c. Projektitiimi ei saanut ohjausta toteutukseen, eikä projektiin ollut sidottuna opettajia. Itseohjautuvat opiskelijat toteuttivat projektin.
 - d. Tiimiä ei ryhmäytetty ja toimijoiden kesken oli havaittavissa konflikteja lähes koko projektin ajan.
 - e. Projektista myönnettiin opintopisteet toiselle opiskelijalle, toinen ei pisteitä saanut koska projektista ei ollut erikseen sovittu opettajien kanssa.
 - f. Opiskelijat eivät saaneet korvausta tehdystä työstä, eikä kaikkia kuluja katettu. Toinen opiskelijoista työllistyi projektin kautta.
 - g. Havainnointia tehtiin opiskelijan näkökulmasta.

2. Hämeen Ammattikorkeakoulun Valkeakosken Campus Centerin tilojen suunnittelu, jossa toimeksiantajana oli Valkeakosken Kehityskeskus sekä HAMK ja tavoitteena suunnitella innovatiiviset toimitilat monipuoliseen käyttöympäristöön. Projektin tuotoksena syntyivät tarkat suunnitelmat tiloista sekä niiden perusteella teetetty toteutus.
 - a. Projektitiimi koostui kuudesta opiskelijasta, kahdelta eri koulutusasteelta ja kolmelta koulutusosalta.
 - b. Toimeksianto oli selkeä ja hyvin rajattu. Toteutustapa sovittiin projektin jälkeen.
 - c. tiivis ohjaus ja puuttuminen toimintaan
 - d. ryhmäytymisessä ongelmia, paljon konflikteja, kaksi keskeytti
 - e. opintopisteet epäselviä, lopussa selkiytyi
 - f. ei korvausta tehdystä työstä
 - g. ohjaajan ja opiskelijan näkökulma sekä toimeksiantajan kommentit

3. Fredrikan Kesän suunnittelu ja toteutus, jossa toimeksiantajana oli Fredrika Wetterhoff -säätiö ja tavoitteena luoda uudenlaista sisältöä käsityötapahtuman lasten ja nuorten tapahtumatarjontaan. Projektin tuotoksena syntyi tapahtuman sisällöllinen suunnitelma ja toteutus.
 - a. 3 opiskelijaa samasta koulutusohjelmasta
 - b. selkeä toimeksianto ja puitteet
 - c. selkeä opettajan roolitus ja erittäin vähäinen ulkopuolinen ohjaus
 - d. ryhmäytyminen helppoa ja yhteistyö saumatonta
 - e. opintopisteet selvät ja dokumentaatio myös
 - f. minimikorvaus ohjausten tuotoista
 - g. ohjaajan/sivustakatsojan näkökulma, kommentit osapuolilta

4. Sibeliuksen Syksyn suunnittelu ja toteutus, jossa toimeksiantajana oli Sibeliuksen syntymäkaupunki -säätiö ja tavoitteena luoda uudenlaista näkyvyyttä tuottava sisältö musiikkitapahtuman yhteyteen lasten ja nuorten aktivoimiseksi. Projektin tuotoksena syntyi tapahtuman sisällöllinen suunnitelma ja toteutus sekä markkinoinnillinen aineisto näkyvyyden lisäämiseksi
 - a. 5 opiskelijaa, 3 koulutusohjelmasta
 - b. epäselvä toimeksianto, tavoite muuttui projektin aikana
 - c. tiivis ohjaus ja suuri ohjauksen tarve. Roolitus epäselvää

- d. ryhmäytyminen ok, kun tiimi pieneni (muista syistä)
 - e. opintopisteet epäselvät, lopussa selkiytyi
 - f. ei korvausta, oikeuksista kiistaa ja vaateita..
 - g. ohjaajan näkökulma, kommentit muilta osapuolilta
5. Pyöräverstaan markkinointitutkimuksen suunnittelu ja toteutus, jossa toimeksiantajana oli Linnan Pyöräverstas Oy ja tavoitteena kehittää uudenlainen tapa markkinoida yritystä seudulle. Tuotoksena syntyi markkinointitutkimus.
- a. 2 opiskelijaa samasta ko:sta
 - b. selkeä toimeksianto ja roolit, yhteys op.-toim. olematon
 - c. ei ohjausta, opiskelijoihin vaikea pitää yhteyttä
 - d. parityöskentely ok
 - e. projekti sisältyi kurssiin
 - f. ei korvausta, ei tulosta
 - g. ohjaajan näkökulma, kommentit toimeksiantajalta
6. Pyöräverstaan liiketoiminnan kehittämissuunnitelma, jossa toimeksiantajana oli Linnan Pyöräverstas Oy ja tavoitteena kehittää uudenlaisia toimintoja pyöräverstaan palvelutarjontaan. Tuotoksena syntyi ideoita ja suunnitelmia jatkokehiteltäväksi.
- a. 1 opiskelija
 - b. selkeä toimeksianto ja roolit
 - c. ohjaus minimaalista, ohjausta suoraan toimeksiantajalta
 - d. työskentely tehokas, yhteydenpito toimeksiantajaan suuri
 - e. projekti sisältyi kurssiin, opiskelijan omana projektina
 - f. ei korvausta
 - g. opiskelijan näkökulma, kommentit toimeksiantajalta

<p>Yhteistyökumppanit Avainkumppanit: Opettajat ja koulutushenkilöstö, (HAMK, Tavastia, Hyria) sidosryhmät (oppilaitokset, korkeakoulukeskuksen toimijat ja muut vastaavat toimipaikat), toimeksiantajat, ulkopuoliset asiantuntijat, ohjausryhmän jäsenet sekä Innoparkin henkilöstö.</p> <p>Yhteistyökumppanit: Muut vastaavanlaista toimintaa tarjoavat (Demola, Protomo, Aalto DF, Garage ja Sauna, hautomot yms...)</p> <p>Avaintoimittajat: Asiantuntijat toimittavat tietotaitoa projekteihin, opinto-ohjaajat toimittavat opiskelijoille opintopisteitä</p> <p>Avainresurssit: Yhteistyökumppaneilta saamme teknistä tukea toteutukseen liittyen sekä koulutusta ja konsultaatiota palvelun kehittämiseen liittyen. Ulkopuolisilta asiantuntijoilta tietotaitoa, opiskelijoilta vertaisohjaustukea tiimeille, markkinointitukea ja tietoa toiminnasta</p> <p>Avaintoiminnot Asiantuntijat sparraavat opiskelijoita, menetelmät tunteva henkilö tukee ryhmätyötä ja innovointia</p>	<p>Avaintoiminnot Mitä avaintoimintoja yritysryhmittömme tarvitsevat? Lisäresursseja, jotta ohjauksen laatu pysyy yllä. Kulkuluvat HAMK:n rakennuksiin ja tietokoneiden käyttöluvat</p> <p>Avainresurssit Mitä avainresursseja yritysryhmittömme tarvitsevat? Opinto-ohjaajat, opettajat ja tuutoripöytäkirjat markkinointiaivaksi. Lisäresursointia tarvitaan ohjaukseen tai taloushallintoon, asiantuntijoita tai sparraajia, Rahoittajia hankkeelle sekä bisnesenkeli-verkosto arvioimaan ja rahoittamaan ideat.</p>	<p>Arvo asiakkaalle = opiskelijalle Mitä arvoa asiakas saa meiltä? Opiskelija saa henkilökohtaista tukea opiskeluun sekä yksilöllisemmät opintopolut, jotka tukevat hänen osaamisalueitaan ja tavoitteitaan. Kokemusta tiimityöstä, projektityöstä, poikkitieteellisyyden merkityksestä ja kokemuksia oikeasta toiminnasta! Minkä/Mitkä asiakkaan ongelmat pystymme ratkaisemaan? Opintomotivaation katoaminen, leipiintyminen ja opintojen olennaisuuden puute tulevaan työhön nähden. Opettajien resurssipulan opintojen ohjauksessa ja eriyttämisessä. Mitä palvelupaketteja tarjoamme eri asiakassegmenteille? Ohjaus, etä-mahdollisuudet ja asiantuntijapalvelua. verkostoitumista... Mitä asiakkaiden tarpeita tyydyttämme? Annamme opiskelijalle mahdollisuuden vaikuttaa, lisäämme ohjauksien kautta turvallisuuden tunnetta sekä huolehdimme asiakastytyytyväisyydestä. Itsensä toteutus turvallisen idea- ja kokeilu ympäristön kautta. Yhteisön jonka kautta verkostoidutaan ja löydetään töitä. Oppimisen tarve</p>	<p>Asiakassuhteet Millaisia suhteita eri segmentteihin kuuluvat asiakkaamme odottavat meidän pitävän heihin? Opiskelijoihin on suhtauduttava arvostavasti ja ymmärryksellä. Heidät on kohdattava aikuisina yksilöinä, joilla on jokaisella oma tavoitteensa ja taustansa. Opiskelijoiden tulee itsenäisesti hakeutua projektien ohjaukseen!</p> <p>Kanavat Minkä kanavien läpi asiakassegmenttimme haluavat tulla saavutetuiksi? Opiskelijakontaktit on hoidettava perinteisten virkka-aikojen ja fyysisten tapaamisten lisäksi enenevässä määrin sosiaalisten viestimien avulla. Sosiaalinen media on arkipäivää ja opiskelijan työaika rajoittamaton, jolloin useimmiten opiskelujen suunnittelu tapahtuu virkkaajan ulkopuolella. Kanavina on käytettävä opiskelijoiden suosimia some-kanavia.</p>	<p>Asiakassegmentit Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaitamme? Kelle pystymme toiminnallamme luomaan lisäarvoa? Opiskelijoille, yrityksille, opettajille!</p>
<p>Kulurakenne Kulurakennetta ja tulovirtoja pohditaan vielä. Konseptori toimii hankerahalla 2013 loppuun asti.</p>		<p>Tulovirrat Kulurakennetta ja tulovirtoja pohditaan vielä. Konseptori toimii hankerahalla 2013 loppuun asti.</p>		