

Riina Hakulinen

Mentoroinnin mahdollisuudet ja haasteet opinnoissa

Vertailututkimus mentorointimallien välillä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Riina Hakulinen Mentoroinnin mahdollisuudet ja haasteet opinnoissa. Vertailututkimus mentorointimallien välillä 53 sivua + 3 liitettä Marraskuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita mentorointi tuo mukanaan, kun se otetaan osaksi korkeakouluopintoja. Tarkoituksena oli löytää kehitysideoita opinnäytetyön toimeksiantajan eli Metropolia Ammattikorkeakoulun mentorointiohjelmaan, vertailemalla eri korkeakouluissa käytössä olevia mentorointiohjelmiä.</p> <p>Vertailututkimukseen osallistuivat Metropolian mentorointiohjelman lisäksi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ja Unipoli Tampereen mentorointiohjelmat. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistona käytettiin mentorointiohjelmien vastuuhenkilöiden haastatteluja sekä opintojaksojen kurssimateriaaleja. Mentorointivastaavien haastatteluiden avulla pyrittiin keräämään kokemuksia mentoroinnin mahdollisuuksista ja mahdollisista haasteista. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin mentorointiaiheista kirjallisuutta ja Internet-sivustoja.</p> <p>Mentorointiohjelmien vertailu ja haastattelut osoittivat, että korkeakouluissa mentorointia käytetään poikkeuksetta opiskelijoiden ammatillisen ja henkisen kehittymisen tukemiseen. Mentoroinnilla pyritään lisäämään opiskelijoiden itsetutkiskelua ja opiskeluiden sujumista. Yhteiseksi haasteeksi koettiin opiskelijoiden sitoutumattomuus mentorointiprosessiin. Mentorointia ei oteta vakavasti opiskelijoiden keskuudessa, jolloin sen tarjoamia mahdollisuuksia ei voida hyödyntää.</p> <p>Teoria ja vertailututkimusten tulokset olivat hyvin yhdenmukaiset. Eroja teorian ja tutkimustulosten välillä ei juuri ollut. Metropolia Ammattikorkeakoulun mentorointiohjelmaan esitetyt kehitysideat pohjautuivat vertailututkimuksessa esille nousseisiin toimiviin prosesseihin ja kirjallisuudessa esiteltyihin mentoroinnista saataviin hyötyihin.</p>	
Avainsanat	mentorointi, kehitysmenetelmä, opiskelu

Author Title Number of Pages Date	Riina Hakulinen Mentoring opportunities and challenges as part of studies A comparative study of mentoring programs 53 pages + 3 appendices November 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose for the thesis was to discover the possibilities and challenges mentoring carries with when it is taken as part of higher education studies. The comparison of mentoring programs at different universities was meant to be the way to discover new ideas for developing the mentoring program at Helsinki Metropolia University of Applied sciences.</p> <p>The participants of the study were the mentoring programs of Helsinki Metropolia UAS, Haaga-Helia UAS and Unipoli Tampere. The study was executed as a qualitative research. Course materials and interviews given by the people in charge of mentoring programs were used as the material in this study. The interviews helped to collect experiences of the possibilities and possible challenges of mentoring. Literature -about mentoring and different websites were used as the sources in the thesis.</p> <p>The comparison of mentoring programs and the interviews pointed out that mentoring is used to support students' professional and mental progress without exceptions at the universities of applied sciences. Mentoring is used to increase students' self-searching and studying progress. Students' uncommitment to the mentoring process was noticed to be a common challenge. Mentoring is not taken seriously among students when its benefits cannot be exploited.</p> <p>The theory and the results of the study were remarkably similar. There were hardly any differences between the results. The ideas for developing the Helsinki Metropolia UAS mentoring program were based on the well-functioning processes and the benefits of mentoring presented in literature.</p>	
Keywords	mentoring, development of a method, study

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustat ja lähtökohdat	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
2	Mentorointi ja keskeiset käsitteet	3
2.1	Mentorointi	3
2.2	Lähikäsitteitä	4
2.2.1	Vertaismentorointi	4
2.2.2	Ryhmämentorointi	5
2.2.3	Organisaatorajat ylittävä mentorointi	6
2.3	Mentoroinnin muodot	6
2.4	Muita kehittämismenetelmiä	8
3	Mentorointiprosessi	10
3.1	Mentorointiohjelma	10
3.2	Mentorintisopimus	12
3.3	Tapaamiset ja arviointi	12
3.4	Mentoripari	13
3.4.1	Mentorintisuhte	13
3.4.2	Aktorin ominaisuudet	14
3.4.3	Aktori hyötyy mentorinnista	15
3.4.4	Mentorin ominaisuudet	16
3.4.5	Mentorin hyödyt ja haasteet	17
4	Mentorointi osana korkeakouluopiskelua	18
4.1	Mentoroinnin mahdollisuudet opinnoissa	18
4.1.1	Kehitysmenetelmä	18
4.1.2	Opiskelijan ammatillisen kasvun tukeminen	18
4.1.3	Henkinen kehittyminen	19
4.1.4	Työura ja urakehitys	20
4.1.5	Mentoroinnin hyödyt oppilaitoksille	21
4.2	Mentoroinnin haasteita	22

5	Tutkimuksen toteutus	24
5.1	Opinnäytetyön taustat ja menetelmät	24
5.2	Opinnäytetyön eteneminen ja työn toteutus	25
6	Vertailussa mukana olevat mentorointimallit	26
6.1	Tutkimusaineisto	26
6.2	Metropolia Ammattikorkeakoulun mentorointimalli	26
6.3	Haaga-Helia ammattikorkeakoulun mentorointimalli	28
6.4	Tampereen korkeakoulujen yhteistyöverkosto Unipolin mentorointimalli	30
6.5	Yhtäläisyydet ja erot mentorointimallien välillä	31
6.5.1	Mentorointiprosessi	32
6.5.2	Mentorointitapaamiset	33
6.5.3	Roolit ja pelisäännöt	34
7	Tutkimustulokset	34
7.1	Mentoroinnin mahdollisuudet oppilaitoksissa	34
7.1.1	Metropolia Ammattikorkeakoulu	35
7.1.2	Haaga-Helia ammattikorkeakoulu	36
7.1.3	Unipoli Tampere	37
7.1.4	Mentoroinnin kannattavuus oppilaitoksissa	38
7.2	Mentoroinnin haasteita	39
7.2.1	Metropolia Ammattikorkeakoulu	39
7.2.2	Haaga-Helia ammattikorkeakoulu	41
7.2.3	Unipoli Tampere	41
8	Pohdinnat ja johtopäätökset	43
8.1	Keskeiset tulokset	43
8.2	Omat ajatukset päätuloksista	45
8.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys	49
8.4	Jatkotutkimusehdotukset	49
	Lähteet	50
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset – Haaga-Helia ammattikorkeakoulu	
	Liite 2. Haastattelukysymykset – Unipoli Tampere	
	Liite 3. Haastattelukysymykset – Metropolia Ammattikorkeakoulu	

1 Johdanto

1.1 Työn taustat ja lähtökohdat

Mentorointia on alettu käyttämään yhä enemmän nykypäivän yritys- ja oppilaitostoinnissa, vaikka mentorointi ei ole suinkaan uusi kehitysmenetelmä. Mentoroinnin juuret juontuvat monien vuosisatojen taakse, ja se on koettu hyväksi tavaksi välittää osaamista henkilöltä ja sukupolvelta toiselle. (Kupias & Salo 2014, 12.) Mentorointia on käytetty tietoisesti ja tiedostamattakin aina, kun ihmiset ovat toimineet yhdessä (Juuse-la 2005, 19).

Yhdysvaltoja voidaan pitää mentoroinnin edelläkävijämaana. Myös Ruotsissa mentorointiohjelmia käytetään yritystoiminnassa, perus- ja korkeakouluissa sekä julkisella sektorilla. (von Bonsdorff 2002, 2.) Nykyisin mentorointi on aikaisempaa tavoitteellisempaa ja yleistymässä etenkin oppilaitoksissa, joissa mentorointia käytetään opiskelijoiden työelämään siirtymisen tukena. Mentorointi on kehittämisen ja kehittymisen muotona Suomessa selvästi lisääntymässä, mutta sitä koskevia tutkimuksia on Pohjoismaissa julkaistu suhteellisen vähän. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 164.)

Suurin osa mentorointiin liittyvistä tutkimuksista Suomessa pohjautuu lähinnä organisaatioiden sisäiseen mentorointiin tai hiljaisen tiedon siirtämiseen opetus- ja hoitoalalla. Mentorointiin liittyviä opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia on tehty paljon juuri hoito- ja varhaiskasvatusaloille. Korkeakouluopiskelijoille suunnatusta vertaismentoroinnista tutkimuksia löytyy suhteellisen vähän. Yliopistoissa opiskelijamentorointi on suosittua ympäri maailmaa. Mentorointi on ollut käytössä 1990-luvulta lähtien esimerkiksi Englannissa Cambridgen (Effective mentoring 2010) ja Manchesterin yliopistoissa (Mentoring at The University of Manchester 2014).

Kiinnostukseni aiheeseen heräsi kolmantena opiskeluvuoteni, jolloin mentorointi aloitettiin Metropolia-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa ja mentorointiteoria nousi esiin useilla opintojaksoilla. Työelämä ja työelämävaatimukset muuttuvat nopeasti, joten myös mentoroinnin kehitysmenetelmänä täytyy uudistua (Kupias & Salo 2014, 7–14). Uusimman tutkimustiedon mukaan mentoroinnin painopiste on

siirtymässä neuvomisesta vähitellen kohti mentorointiparin tasaväkisempää dialogista kanssakäymistä ja valmentajamaista tukemista. (Kupias & Salo 2014, 256.)

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kahta suomalaisissa korkeakouluissa käytössä olevaa mentorointimallia ja malleja verrattiin Metropolia-ammattikorkeakoulun omaan mentorointiohjelmaan. Metropolia on opinnäytetyöni toimeksiantaja, ja tutkimukseni tavoitteena oli löytää uusia näkökulmia ja mahdollisia kehityskohteita Metropolia-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman mentorointiopintojaksoon. Mukana vertailututkimuksessa olivat Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun ja Tampereen korkeakoulujen yhteistyöverkosto Unipolin mentorointimallit.

Vertailututkimuksella pyrittiin löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Millaisia hyötyjä mentoroinnilla tavoitellaan korkeakouluissa? Mitä haasteita mentorointi tuo mukanaan?

Opinnäytetyön viitekehyksessä keskitytään pohtimaan, mitä on mentorointi, tutkitaan mentorointiin liittyviä käsitteitä sekä yleisesti havaittuja haasteita ja mahdollisuuksia oppilaitosympäristössä. Tutkimustyyppinen opinnäytetyö toteutettiin haastattelemalla oppilaitosten edustajia ja tutkimalla mentorointiopintojaksoilla käytössä olevia materiaaleja. Tutkimustuloksia peilattiin viitekehyksessä olevaan teoretietoon. Tutkimusosuudessa on esitelty tutkimuksessa mukana olevat mentorointimallit, erot mallien välillä, mentoroinnin hyötyjä ja haasteita sekä kokonaiskannattavuutta oppilaitosympäristössä.

Opinnäytetyön hyödyllisyys perustuu opinnäytetyön toimeksiantajan eli Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointimallin kehittämiseen, ja sitä kautta tutkimuksesta on hyötyä mentorointiopintojaksolle osallistuville opiskelijoille. Metropolian mentorointiohjelmasta pyritään kehittämään tavoitteellinen opintojakso, jonka avulla tulevaisuuden osaajilla eli opiskelijoilla olisi hallussaan entistä paremmat metakognitiiviset taidot.

Tärkeinä lähteinä työssäni käytin Jori Leskelän vuonna 2005 julkaisemaa väitöskirjaa ”Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena”, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun vuonna 2009 julkaisemaa tutkimusta ”Mentorointi ammattikorkeakouluissa”, Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helian vuonna 2005 julkai-

semaa raporttia ”Mentorointi mahdollisuutena opiskelijoiden ohjauksessa” sekä Päivi Kupiaksen ja Matti Salon vuonna 2014 julkaisemaa kirjaa ”Mentorointi 4.0”.

2 Mentorointi ja keskeiset käsitteet

2.1 Mentorointi

Kreikkalaisen mytologian mukaan ithakan kuningas Odysseus antoi poikansa Thelemakhoksen jumalatar Athenen hoiviin lähtiessään itse Troijan sotaan. Athene kätkeytyi Odysseuksen vanhan ystävän, Mentor nimisen miehen, hahmoon. Mentorin tehtävänä oli, Homeros kertoo, auttaa ja ohjata nuorukaista ja kasvattaa hänet siihen tehtävään, jonka hän oli saanut synnyinlahjakseen. Tarina kuvaa kreikkalaisen uskoa siihen, että tällainen nuoren ja seniorin välinen suhde pohjautuu ihmiskunnan säilymisen perusperiaatteeseen: ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja suoraan sellaiselta henkilöltä, jota hän katsoo ylöspäin ja arvostaa. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 14.)

Mentorointi-käsitteellä on nykypäivänä eri merkityksiä sen mukaan, missä yhteydessä aiheesta keskustellaan. Kehityspsykologit, liike-elämässä toimivat ja akateemisessa ympäristössä työskentelevät antavat eri merkityksen mentoroinnille. (Leskelä 2005, 22.) Tässä opinnäytetyössä keskityttiin perinteiseen mentoroinnin määritelmään. Perinteisen määritelmän mukaan mentorointia kuvataan henkilökohtaiseksi tai ryhmässä tapahtuvaksi vuorovaikutussuhteeksi, jonka tarkoitus on siirtää mentorin eli kokeneemman osaamista kokemattomammalle eli aktorille. (Juusela 2010, 8.)

Yleinen suomalainen asiasanasto YSA kuvailee mentorointi-käsitteen näin: ”Mentorointi tarkoittaa arvostetun ja kokeneen asiantuntijan tietojen ja kokemusten siirtämistä nuoremmalle, uransa alkuvaiheessa olevalle henkilölle.” (YSA 2014.) Mentorointiparin ajatustenvaihdon tulisi olla rakentavaa, avointa ja luottamuksellista siten, että aktori oppii omien oivallustensa kautta. Mentorin ei ole tarkoitus antaa valmiita vastauksia, vaan auttaa aktoria oivaltamaan itse kyseenalaistamalla ja löytäen itse uusia näkökulmia. (Juusela 2010, 8.) Mentorin on tarkoitus antaa palautetta, esittää kysymyksiä, haastaa, nostaa esille eriäviä mielipiteitä ja esittää uusia näkökulmia. Mentoroinnin syvin tarkoitus on, että aktori kehittyy yksilönä.

Mentorointia voidaan pitää erityisesti kehittävänä vuorovaikutussuhteena. Tavoitteena on, että mentorin ja aktorin välille syntyy kehittävä ja osallistuva vuorovaikutussuhde. (Juusela ym. 2000, 14–15.) Mentori antaa aikaansa ja tietämystensä lisätäkseen aktorin tietämystä ja kasvua ihmisenä. Mentorointi tarkoittaa vuorovaikutustoimintaa, jolla on tietty tavoite ja joka noudattaa tiettyjä periaatteita. Päämääränä on parantaa yksilön saavutuksia ja tuloksellisuutta tulevaisuudessa. (Juusela ym. 2000, 14–15.) Vuorovaikutussuhteessa pyritään käsittelemään enemmän käytännönläheisiä kuin teoreettisia asioita (Leskelä 2005, 23).

Lähes jokainen on ollut joskus mentoroinnin kohteena ja on saanut apua esimerkiksi työ- tai opiskelukaverilta, esimieheltä tai opettajalta, joka on ollut halukas tukemaan tietyissä tilanteissa (Garvey & Smith 2000, 17). "Mentori" on tarjonnut kokemusperäistä tietoa ja osaamista toisen käyttöön, siten edistänyt aktorin henkilökohtaista kehitystä. Tällä tukemisella ja auttamisella on voinut olla ratkaiseva merkitys henkilökohtaisessa tai ammatillisessa kehittymisessä. (Garvey & Smith 2000, 17.)

Mentoroinnille on ominaista, että mentorointisuhde voi muodostua missä tahansa ja milloin tahansa. Aina mentorointiprosessille ei tarvita organisaation panostusta, vaan se voi syntyä hyvin luonnollisella tavalla tutustumalla oikeaan ihmiseen, jonka kanssa syntyy tasavertainen suhde, joka pohjautuu luottamukseen. (Juusela 2000, 19.) Mentorointi ei aina tarvitse kolmatta järjestävää osapuolta, vaikka organisaatio on usein mentoroinnin käynnistäjä (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 170). Mentorointi on suosittu menetelmä erityisesti yrityksissä ja muissa isoissa organisaatioissa, mukaan lukien korkeakoulut, joissa mentorointiohjelmia tarjotaan uusille työntekijöille tai opiskelijoille (Herman & Mandell 2004, 9).

2.2 Lähikäsitteitä

2.2.1 Vertaismentorointi

Mentoroinnin toteuttamisen tärkeitä muotoja ovat myös vertais-, ryhmä- ja organisaatiorajat ylittävä mentorointi. Yleistymässä on myös sähköpostitse tapahtuva telementorointi (Mäkinen & Hintikka & Kilpikivi & Laitinen-Väänänen & Salonen 2009, 8). Oppilaitosten mentorointimalleissa käytetään usein vertaismentorointia. Mentorointi-käsite on yleisesti muuttumassa suuntaan, jossa kahdenkeskisen suhteen sijaan mentorointiin

liitetään myös yhteistoiminnallisuutta, kollegiaalisuutta ja vuorovaikutteisuutta, silloin voidaan puhua vertaismentoroinnista (Heikkinen 2010). Klassisessa vertaismentoroinnin määritelmässä mentorina toimii aktorin kollega tai esimerkiksi samassa organisaatiossa tai sen ulkopuolelta oleva henkilö, jolla on sama status. (Leskelä 2005, 40–41.)

Mentoroitava voi jakaa opiskeluun tai työpaikkaan liittyvää informaatiota ja keskustella urakehitykseen liittyvistä ajatuksista. Kummatkin osapuolet voivat antaa palautetta tasavertaisesti. Mentoripari voi tarjota henkistä vertaistukea toisilleen ja luoda ystävyys-suhteita. Mentoroitava voi saada vertaismentoroinnin avulla myös hyötyä uravalintoihin liittyvissä asioissa ja uusiin tilanteisiin sopeutumisessa. (Leskelä 2005, 40–41.)

Onnistuakseen vertaismentorointi edellyttää, että mentorointiin osallistuvat ovat tietoisia toisensa osaamisesta. Etukäteen tulisi sopia, kumpi tai kuka ohjaa keskustelua mil-läkin tapaamiskerralla. (Kupias & Salo 2014, 31.) Perinteinen oppipoika-kisälli-mentorointimalli on liian hidaskäyttöinen tapa moneen tilanteeseen, jossa mentorointia voidaan hyödyntää. Tämän vuoksi perinteisestä mentoroinnista on luotu monenlaisia toteutus-tapoja. (Kupias & Salo 2014, 31.)

Vertaismentorointia on myös käytetty kulttuuriin sopeuttamisessa (Leskelä 2004, 41). Kansainvälisen mentoroinnin tavoitteena on kulttuuriin ja työelämään sopeutuminen sekä työelämän ja -tapojen tuntemuksen syventäminen (Fågel & Säävälä & Salonen 2012, 12). Maailmassa eletään voimakasta integroitumisvaihetta, sen vuoksi on tärkeää ymmärtää eri kulttuureja, ja auttaa muiden maiden kansalaisia sopeutumaan heille vieraisiin kulttuureihin. Tässä sopeutumisvaiheessa mentorointi auttaa konkreettisesti ja nopeavaikutteisesti. (Nakari & Porenne & Mansukoski & Huhtala 1998, 24.)

2.2.2 Ryhmämentorointi

Ryhmämentoroinnin tarkoituksena on jakaa hiljaista tietoa ja kokemusta osallistujien kesken. Ryhmämentorointia voidaan soveltaa kahdella tavalla: siinä voidaan käyttää yhtä mentoria koko ryhmälle, tai kaksi ryhmää mentorivat toisiaan säännöllisesti. (Juusela 2010, 9–10.) Ryhmämentoroinnin dynamiikka on usein hyvin erilainen kuin kahdenkeskisessä mentoroinnissa. Ryhmässä tapahtuvassa vuorovaikutussuhteessa osallistujat saavat monta eri näkemystä keskusteltavaan aiheeseen. (Mäkinen 2009, 8.) Ryhmämentorointia käytetään usein silloin, kun asioita pitää saada nopeasti aikaan tai tavoitteena on ajan säästäminen jossain tietyssä asiassa. Monesti ryhmämentoroin-

tiin osallistuvien olisi hyvä sopia etukäteistehtävä ennen tapaamista. (Juusela 2010, 9–10.)

Pienryhmissä tapahtuvaa mentorointia kutsutaan termillä pienryhmämentorointi. Pienryhmämentorointiin osallistuu yksi mentori ja useampi mentoroitava. Pienryhmässä tapahtuvaa mentorointia järjestään usein siksi, että mentoreista on pulaa ja mahdollisimman moni innokas aktori pääsee mukaan mentorointiohjelmaan. (Kupias & Salo 2014, 27–28.)

2.2.3 Organisaatorajat ylittävä mentorointi

Organisaatorajat ylittävä mentorointi kuvaa asetelmaa, jossa mentori ja mentoroitava eivät työskentele samassa yrityksessä (Leskelä 2005, 41). Elina Mattila mainitsee pro gradu -tutkielmassaan, että ammatillisten yhdistysten järjestämä mentorointi mahdollistaa aktorin yksilöllisen urapolun suunnittelun ja tukea esimiestaitojen kehittymistä tulevaisuudessa (Mattila 2008, 11). Organisaatorajat ylittävässä mentoroinnissa vahvuutena on, jos aktori saa itse valita mentorinsa, hän valitsee usein sellaisen, jonka kokee auktoriteetiksi. Jos auktoriteettiasemaa ei mentorointisuhteessa ole, ohjaussuhde voi katketa tai muuttua pakonomaiseksi. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 171.)

Organisaatorajat ylittävää mentorointia voidaan myös kutsua ammattimentoroinniksi. Ammattimentorointi on usein tavoitteellista, ja siinä tähdätään aktorin tai organisaation kehittymiseen. Ammattimentoroinnissa mentorit ovat koulutettuja ja testattuja mentoroinnin ammattilaisia. (Ammattimentorointi.)

2.3 Mentoroinnin muodot

Mentorointia käytetään myös kehitysmenetelmänä organisaatioissa ja oppilaitoksissa. Organisaatioiden sisällä käytetty ohjattu mentorointi on suunniteltu luomaan tehokkaat mentorointisuhteet. Menetelmällä tuetaan toivottuja käyttäytymismuutoksia kaikille osapuolille: mentorille, aktorille ja organisaatiolle. Menetelmällä tavoitellaan tuloksellisuutta myös organisaation näkökulmasta. Ohjattua mentorointia voi olla monenlaista, siinä näkökulmat vaihtelevat organisaatiokulttuurista riippuen. (Juusela ym. 2000, 16.) David Clutterbuck erottaa toisistaan pohjoisamerikkalaisen ja eurooppalaisen mentoroinnin suuntauksen, joissa painotetaan eri asioita (Juusela ym. 2000, 16; Clutterbuck

1998). Chutterbuckin mukaan pohjoisamerikkalaisessa mentoroinnin suuntauksessa tavoitteena on erityisesti edistää aktorin urakehitystä. Tällöin mentorointia voidaan pitää lähellä sponsorointia. Pohjoisamerikkalaisessa suuntautumisessa mentorina toimii organisaatiossa korkeammassa asemassa oleva henkilö, joka auttaa mentoroitavaa etenemään urallaan. Mentorointi ajatellaan eurooppalaisessa suuntautumisessa kehityksen tukemiseksi. Eurooppalaisen mentorointisuuntauksen mukaan pyritään korostamaan henkilökohtaista kokonaiskehittymistä esimerkiksi osaamisen, työ- tai opiskelusuorituksen tai ajattelun alueella. (Leskelä 2005, 24.)

Jotta hyödyllisistä mentorointisuhteista saataisiin tehokas kehittämismenetelmä, on sen ympärille kehitetty sarja prosesseja. Prosessien avulla pyritään saamaan luonnollinen oppiminen hyötykäyttöön. Mentorointia voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen ja monella eri tavalla. Sen järjestämisestä voi myös vastata eri taho, kuten yritys, oppilaitos tai mentorointipari itse. (Leskelä 2005, 27.) Erityisesti oppilaitosten aktiivisuus käyttää mentorointia kehitysmenetelmänä opiskeluissa on lisääntynyt 2000-luvun alussa. Opiskelijoihin kohdistettua mentorointia toteutetaan useissa yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa ympäri maailmaa. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 166.)

Mentorointi voi olla monella eri tavalla suunniteltua tai spontaania ja vapaamuotoista. Mentorointi voi olla kehitysmenetelmä, jossa tarkoitusperä on materialistinen, kuten palkan lisääntyminen tai eteneminen yrityksessä. Vastaavasti tavoitteet voivat olla henkistä kasvua edistäviä, kuten yksilön ajattelun kehittyminen. Mentorointi voi olla myös yksistään organisaation tavoitteita edistävä prosessi. (Leskelä 2005, 27.)

Kuviossa 1 Gordon Shea on ryhmitellyt mentoroinnin jatkumona kolmeen päätyyppiin: spontaanit tilanteet, tavoitteellinen epämuodollinen vuorovaikutussuhde ja strukturoitu eli muodollinen mentorointiohjelma. Toisessa päässä ovat spontaanit tilanteet ja toisessa tiukasti ohjatut ohjelmat. Päätyyppien kerrotaan esiintyvän usein päällekkäin. Monissa tiukasti kontrolloiduissa ohjelmissa mentoroinnin kuitenkin annetaan tapahtua vapaasti ja joustavasti, monissa spontaaneissa tilanteissa hyvinkin hallitusti. (Juusela ym. 2000, 17; Shea 1992.) Spontaanit mentorointitilanteet ovat satunnaisia kohtaamisia mentorin ja aktorin välillä. Tavoitteellisessa vuorovaikutussuhteessa mentori auttaa aktoria tietyllä kehittymisen alueella. Muodolliset ohjelmat ovat pitkäkestoisia, ne pohjautuvat lähinnä organisaation tavoitteisiin ja sisältävät myös tulosten seurantaa. (Leskelä 2005, 27.)

SPONTAANIT TILANTEET	TAVOITTEELLINEN VUOROVAIKUTUS- SUHDE	STRUKTUROITU OHJELMA
Tilannekohtainen – spontaaneja kohtaamisia/ tapaamisia mentorin ja mentoroitavan välillä.	Tavoitteellinen vuoro- vaikutussuhde, jossa mentori auttaa mentoroitavaa tietyillä kehittymisen alueilla.	Pitkäkestoinen ohjelma, joka pohjautuu organi- saation tavoitteisiin ja sisältää tulosten arvioinnin.

Kuvio 1. Mentoroinnin kolme päätyyppiä (Juusela ym. 2000, 18; Shea 1992).

2.4 Muita kehittämismenetelmiä

Samanaikaisesti kun mentorointi kehitysmenetelmänä yleistyy, se saa myös uusia merkityksiä. Mentoroinnilla ja muilla kehitysmenetelmillä on yhteisiä tavoitteita ja ominaisuuksia, mutta mentorointi on pyritty pitämään erillään muusta vaikuttamisesta. (Juusela ym. 2000, 19.) Mentorointia on arvosteltu siitä, että menetelmän yleistyessä sanalla voidaan tarkoittaa monia eri asioita (Heikkinen & Huttunen 2008, 203). Seuraavassa on lista siitä, mitä ei voida kuitenkaan pitää mentorointina:

- Sponsorointi. Sponsorointi on taloudellisen tuen antamista suojatille.
- Esimerkkinä toimiminen. Mentori ei ole myöskään esimerkki, jota on tarkoitus matkia kriittikittömästi.
- Opettaminen. Mentorointi ei ole vuorovaikutussuhde, jonka tarkoituksena on vain siirtää tietoa ja taitoa eteenpäin.
- Työnopastus. Työnopastuksen tarkoitus on perehdyttää uudet työntekijät ta-
loon.
- Työnohjaus. Työnohjauksen avulla puolestaan autetaan ratkomaan ristiriitoja tai ongelmia työpaikalla.
- Tutorointi. Oppilaitoksissa tutorointia ja mentorointia voidaan pitää hyvin lähellä toisiaan. Tutorointi on kuitenkin lähinnä oppimisen ohjaamista tutkinnon suoritamiseksi. (Juusela ym. 2000, 19.)

Kuviossa 2 on kuvattu mentorointia ja sen roolieroja muihin yleisiin kehittämismenetelmiin verraten.

Roolit					
	Opettaja	Tutori	Valmentaja	Mentori	Neuvoja
Tiedonsiirron luonne	Informaatiota ja jonkinverran ymmärrystä	Ymmärrystä	Taitoa, jonkinverran ymmärrystä	Viisautta	Itsetietoisuutta ja näkemystä
Oppimisen suunta	Opettajalta oppijalle	Pääosin tutorilta oppijalle	Valmentajalta oppijalle	Kaksisuuntaisesti	Pääosin yksisuuntaisesti
Valta-aseman luonne	Korkea	Melko korkea	Melko matala	Matala	Matala
Palautteen luonne	Persoonaton (ei kasvokkain)	Henkilökohtaista, prosesseja koskevaa	Henkilökohtaista, suorituskkyä koskevaa	Henkilökohtaista, oppijan tuottamaa	Välttää suoraa palautetta, mutta kehottaa oppijaa tarkastelemaan omia kokemuksiaan
Vuorovaikutussuhteen voimakkuus	Yleensä matala	Matala tai melko matala	Melko matala, mutta voi kehittyä ystävyydeksi	Melko matalasta korkeaan	Hyvin vähäinen

Kuvio 2. Roolierot (Leskelä 2005, 28).

Puhdasoppisessa mentorointiprosessissa voi olla elementtejä edellä mainituista vaikutteista, mutta se ei ole pelkästään esimerkiksi työnohjausta tai esimerkkinä olemista (Juusela ym. 2000, 19). Käsitteenä mentorointia ei tulisi käyttää tilanteissa, joissa ohjaaja toimii ohjattavansa ”tuomarina”: esimerkiksi arvioi mentorointivan osaamista eli käyttää tuomitsemisvaltaa toiseen nähden. Mentorin vallan toivotaan perustuvan kokeneen henkilön sanoihin tai positiiviseen uralla etenemisen vaikuttamiseen. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 168.)

Oppilaitoksissa tutorointia ja mentorointia käytetään usein rinnakkaisina käsitteinä, mutta niiden tarkoitusperä on kuitenkin hieman erilainen. Kun mentoroinnilla tarkoitetaan mentorin ja aktorin välistä vuorovaikutussuhdetta, jossa kokemuseräistä tietoa pyritään siirtämään kokemattomalle tarkoituksena edistää mentoroitavan henkistä kasvua, niin tutoroinnilla tarkoitetaan uusien opiskelijoiden perehdyttämistä ja ohjaamista koulussa. (Vesterinen & Kauppinen 2006.)

Opiskelijatutori on usein jo pidemmälle opinnoissaan edennyt opiskelija, joka haluaa vapaaehtoisesti auttaa opintojen alkuvaiheessa olevia opiskelijoita. Vanhempi opiskelija tuntee koulun tavat ja voi siten antaa tukea ja ohjausta uudelle opiskelijalle. (Härkönen 2003, 8.) Tutoroinnin avulla pyritään tekemään uuden opiskelijan sopeutuminen oppimisympäristöön helpommaksi (Härkönen 2003, 71). Tutorin tarkoituksena ei ole asettua ohjattavan ryhmän yläpuolelle auktoriteetiksi, vaan hän jakaa vanhempaan

opiskelijana saamaansa kokemusta ja tietoa koulun asioista. Monet aktiiviset tutorit jatkavat toimintaansa työelämään siirtymisen jälkeenkin, silloin heitä voidaan kutsua mentoreiksi. (Härkönen 2003, 8.)

Tutoroinnissa ja mentoroinnissa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta suurimpana erona mentoroinnin ja tutoroinnin välillä voidaan pitää niiden tavoitteita. Tutoroinnin tarkoitus on auttaa uutta opiskelijaa tutustumaan uusiin opiskelijatovereihin, kokeneemman opiskelijatutorin avulla pyritään pääsemään kiinni opintoihin jo alkuvaiheessa. (Härkönen 2003, 71.) Koulutusorganisaatioissa mentoroinnin tavoite on lisätä opiskelijan valmiuksia koulusta työelämään siirtymisessä. Mentoroinnissa pohditaan asioita syvemmin, jotta löydettäisiin avaimia itsensä kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun. (Vestermä & Kauppinen 2006.)

3 Mentorointiprosessi

3.1 Mentorointiohjelma

Monissa organisaatioissa, kuten oppilaitoksissa mentorointiohjelmat on kehitetty opintojaksoiksi. Opintojaksoilla on selkeä aikataulutus ja mentorointi on koottu selkeäksi prosessiksi. Tällaisella mentorointiohjelmalla on selkeä aloitus ja lopetus. (Juusela 2010, 10–12.) Ohjelman kesto voi vaihdella oppilaitoksen mukaan kuukaudesta vuoteen. Usein se kestää kahdeksasta yhdeksään kuukautta. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 168.)

Aktorilähtöisissä mentorointiohjelmissä aktorin tavoiteltavia hyötyjä pidetään ensisijaisena. Nuoret aktorit eivät kuitenkaan aina osaa sanoa, mitä he mentoroinnilta toivovat. (Kupias & Salo 2014, 137.) Mentorointiprosessin alussa laaditaan useimmiten SWOT -analyysi aktorin vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhkista. (Juusela 2010, 10–12.) Ohjaustyökalun avulla aktori selkeyttää omia näkemyksiään ja omaa osaamistaan, jota aktori voi hyödyntää mentoroinnin edetessä. (Kupias & Salo 2014, 137.) Mentoroinnissa on tarkoitus huomioida aktorin henkilökohtaiset taidot, valmiudet ja ominaisuudet niin ammatillisella kuin sosiaalisellakin alueella. Tuulikki Juusela muistuttaa, että mentorointiohjelmaa aloitettaessa on muistettava mentoriparin valmentamisen tärkeys. Mentoroinnissa ei ole tiukkoja, yleispäteviä sääntöjä, mutta pro-

sessin onnistuminen edellyttää tiettyjen periaatteiden seuraamista. (Juusela 2010, 10–12.)

Mentorointiprosessia voidaan kuvata siten, että siinä on alku, keskikohta ja lopetus (Kupias & Salo 2014, 154). Kuviossa 3 on kuvattu mentorointiprosessia valmistelun-, toteuttamisen-, ja seurannan näkökulmasta. Useimmat mentorintiohjelmat etenevät suunnitellun prosessin mukaisesti:

1. ohjelman valmistelu
2. mentoroinnin aloitus sekä oikean suunnan määrittäminen
3. ohjelman läpivienti
4. tavoitteiden seuranta ja lopullinen arviointi

(Juusela 2010, 10 - 12).



Kuvio 3. Mentorointiprosessin vaiheet (Nakari ym. 1998, 17).

3.2 Mentorointisopimus

Kun mentorointi on liitetty osaksi koulutusohjelmaa, on tarkoituksenmukaista seurata myös mentorintitoiminnan tuloksellisuutta. Mentorointisopimus on yksi tapa käyttää kirjallista aineistoa seurannan pohjana. Mentorointisopimuksen tavoitteena on selkiintyttää osapuolten roolit, listata mentorointiparin odotukset, laatia tavoitteet ja sopia tapaamisista kirjallisesti. (Juusela 2010, 10–12.) Usein ensimmäisellä tapaamiskerralla mentoroinnille ei vielä osata asettaa realistisia tavoitteita, mutta niitä voi täydentää mentorointisopimukseen myöhemmin (Kupias & Salo 2014, 155).

Mentorointisopimus voidaan tehdä joko suullisena tai kirjallisena, mutta suositeltavaa on tehdä sopimus kirjallisena, jotta varmistetaan yhtenäinen näkemys sovitusta asiasta (Nakari ym. 1998, 19). Mentorointisopimukseen olisi hyvä kirjata mentoroinnin pelisäännöt. Pelisäännöissä tulisi käsitellä ainakin keskustelujen häiriöttömyyttä, suhteen luottamuksellisuutta ja palautteen aitoutta. Sopimuksessa olisi hyvä myös selittää, mitä avoimuus mentorointisuhteessa tarkoittaa. (Juusela ym. 2001, 36–37). Pelisääntökeskustelussa olisi hyvä pohtia mentoriparin omia pelisääntöjä, kuten millä keinoin yhteydenpitoa pidetään yllä tai mistä asioista voi puhua ulkopuolisten kanssa (Kupias & Salo 2014, 150).

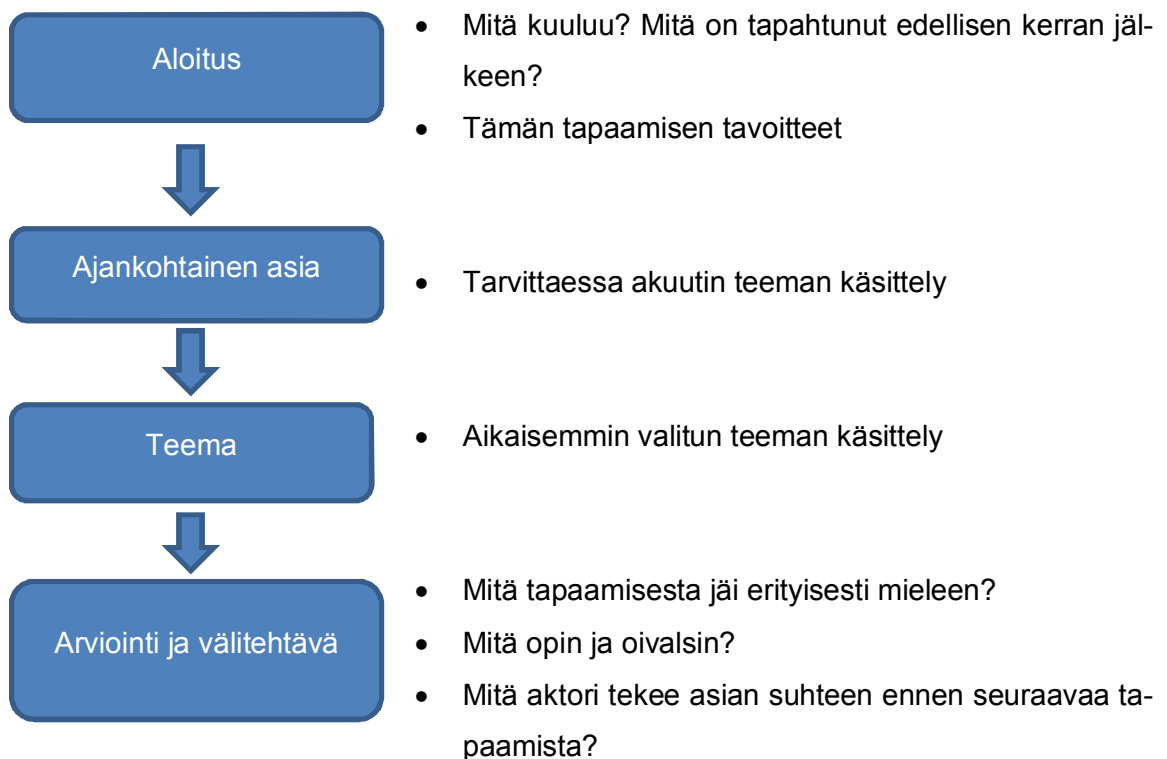
3.3 Tapaamiset ja arviointi

Varsinainen mentorointi tapahtuu mentorointiparin kahdenkeskisissä tapaamisissa, jotka ovat koko prosessin tärkein osa (Nakari ym. 1998, 19). Mentorin ja aktorin välisissä tapaamisissa pyritään luomaan avoin ja vapaa keskusteluyhteys. Tärkeintä on luoda hyvä ja läheinen kontakti mentoriparin välille. (Juusela 2010, 12–13.) Jos mentoroinnin organisoijana on osallistujien työ- tai oppilaitosorganisaatio, tapaamiset voidaan sopia työ- tai kouluajalle. (Kupias & Salo 2014, 151.)

Mentorointiohjelmassa on usein määritelty tavoitteet ja keskustelunaiheet jokaiselle tapaamiskerralle pyrkimyksenä luoda suunniteltu keskustelu, joka johtaa konkreettisiin tuloksiin. Mentori voi antaa aktorille erilaisia kotitehtäviä tapaamisten välillä. Mentori voi pyytää aktoria tutustumaan esimerkiksi tiettyyn kirjallisuuteen. (Juusela 2010, 12–13.) Joskus toteutusvaiheessa saattaa käydä niin, että mentorointiprosessi ajautuu vaikeuksiin ja se joudutaan keskeyttämään tai mentoroitavalle joudutaan etsimään uusi mentori. (Nakari ym. 1998, 19). Jos mentorointi toteutetaan oppilaitoksissa, mentoroin-

tiopintojaksosta vastaavat opettajat ovat valmiina auttamaan mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Mentorointiprosessin arvioinnin tarkoituksena on tarkastella prosessin alussa mento-roinnille ja aktorin oppimiselle asetettuja tavoitteita. Arviointi voidaan tehdä kirjallisesti kyselyillä, oppimispäiväkirjan muodossa tai keskustelemalla. Arvioinnin avulla on tarkoitus antaa palautetta oppimisen sujumisesta niin aktorille kuin mentorillekin. Jokaisen mentorointitapaamisen jälkeen arvioidaan sitä, kuinka tapaaminen meni ja toteutuivatko tapaamiselle asetetut tavoitteet. (Juusela 2010, 13.) Kuvion 4 avulla voi havainnoida mentorointitapaamisen etenemistä.



Kuvio 4. Mentorointitapaamisen eteneminen (Kupias & Salo 2014, 156).

3.4 Mentoripari

3.4.1 Mentorintisuhte

Olellaisin elementti mentoroinnissa on mentorin ja aktorin välinen vuorovaikutussuhde. Hyvä mentorintisuhte mentorin ja aktorin välillä pohjautuu sitoutuneisuuteen, ta-

voitteellisuuteen, aitouteen ja joustavuuteen. (Juusela 2010, 16–17.) Mentorointisuhde ei ole arkipäiväinen suhde, vaan pikemminkin institutionaalinen suhde, jossa osapuolet edustavat "omaan organisaatiotaan", siten omalla toiminnallaan edesauttavat tavoitteiden saavuttamisessa. (Mäkinen 2009, 11; Juusela 2000.) Uudessa mentorointisuhhteessa luottamuksen rakentumisessa voi kestää kauan aikaa, ja mentorin vaihtuminen kesken prosessin voi johtaa vuorovaikutussuhteen aloittamiseen alusta. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 170.)

Oppilaitoksissa mentoroinnin avulla pyritään tarjoamaan opiskelijalle tukihenkilö eli mentori, joka tukee yksilön henkilökohtaista kehittymistä. Oppilaitoksissa käytössä olevissa mentorointiohjelmissa on usein tilanne, jossa mentoroitavalle nimetään mentori. (Juusela ym. 2000, 21.) Organisaatioiden järjestämät mentoroinnit ovat usein haavoittuvia, koska mentorointiohjelmiin etsitään organisaatioiden ulkopuolelta vapaaehtoisia ohjaajia ja ohjattavia, jotka jaetaan mentori-aktoripareiksi. Aktori ei aina tällaisessa tilanteissa koe mentoria auktoriteetiksi. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 168.) Mentorointiparien muodostamisessa ilmenneitä haasteita esitellään tarkemmin luvussa 4.2 sekä tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia aiheesta luvussa kahdeksan.

Mentorointisuhde on tavoitteellisimmillaan kun mentorin ja aktorin roolit ovat tasapainossa keskenään (Kupias & Salo 2014, 144). Mentorin ja aktorin on sitouduttava ja panostettava mentorointiprosessiin, molemmilla on oltava halu jakaa omaa osaamistaan. Aito ja rehellinen yhteistyö on yksi mentorointiprosessin kulmakivistä. Mentoriparin on pystyttävä luottamaan toisiinsa hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Prosessille on ominaista, että tilanteet ja painopisteet muuttuvat mentorointiprosessin edetessä, ja mentoriparin on pyrittävä elämään muutoksissa mukana. (Juusela 2001, 19.) Mahdollisista muutoksista huolimatta mentoriparin on löydettävä yhteisiä keskustelunaiheita, jotta mentori kokee hänellä olevan annettavaa mentorointisuhhteessa, ja aktori tuntee hyötyvänsä mentorista (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 171).

3.4.2 Aktorin ominaisuudet

Mentorointisuhhteessa mentoroitava eli aktori on oppija, jolla on halukkuutta ottaa vastuuta omasta kehittymisestä ja henkisestä kasvusta. Aktorin on oltava valmis ottamaan vastaan valmennusta ja palautetta. (Juusela 2010, 4.) Aktorista voidaan käyttää myös nimityksiä "oppipoika", "suojatti" tai "harjoittelija" (Garvey & Smith 2000, 16).

Usein oppilaitosorganisaatioiden järjestämissä mentoroinneissa mentoroitavalle määrätään mentori, eikä aktorilla ole mahdollisuutta tähän vaikuttaa. Mentoroitavan vastuulla on kuitenkin hyödyntää mentoriaan ja kehittää parin välistä vuorovaikutussuhdetta. (Juusela ym. 2000, 24–25.) Mentoroitavat usein sitoutuvat vuorovaikutussuhteeseen ensisijaisesti teeman, eivätkä niinkään henkilösuhteen kautta (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 182). Aktorin tulisi suhtautua prosessiin avoimin mielin ja aktiivisella asenteella. Aktiivinen oppija saa mentoroinnista huomattavasti enemmän irti. Mentoroitavan tulisi ilmaista oma halunsa kehittyä ja tuoda esille mahdollisia ongelmia. Mentorointisuhteessa erityisesti mentoroitavan tulisi esittää omia näkemyksiä ja ajatuksia, olla valmis vastaanottamaan palautetta ja uskaltaa olla rehellisesti oma itsensä. Mentorointisuhteessa on oltava avoin uusille ideoille, jotta mentoroinnille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Juusela ym. 2000, 24–25.)

Päivi Kupias ja Matti Salo listaavat kuusi aktorin toimintatapaa, joiden avulla mentorointisuhteesta voidaan saada irti maksimaalinen hyöty:

- Hyvä aktori on oma itsensä.
- Hyvä aktori ottaa vastuun oppimisestaan ja ratkaisuisistaan.
- Hyvä aktori ilmaisee arvostavansa mentoria, mutta ei nosta tätä jalustalle.
- Hyvä aktori osaa kyseenalaistaa, olla kriittinen ja antaa palautetta.
- Hyvä aktori tuo esille ja testaa omia ideoitaan.
- Hyvä aktori on avoin keskustelija, joka tuo esiin myös eri tilanteiden herättämiä tuntemuksia. (Kupias & Salo 2014, 122–124.)

3.4.3 Aktori hyötyy mentoroinnista

Useat tutkimukset ovat osoittaneet mentoroinnin tuottavan aktorille positiivisia vaikutuksia. Hyödyt voivat olla välineellisiä, kuten aktori saa itselleen ”valmentajan” tai saavutettuja tuloksia, kuten aktorin itsetunnon vahvistuminen tai asenteiden uudistuminen. (Leskelä 2005, 30.)

Aktori hyötyy organisaatioiden sisäisissä mentorointiohjelmissä lähinnä urakehitykseen, ammatilliseen kasvuun, materiaaliin hyötyihin tai työtehon lisääntymiseen liittyvissä asioissa (Leskelä 2005, 27). Marja-Liisa Vesterisen ja Ullamaija Kauppisen tekemän tutkimusten mukaan oppilaitoksissa käytössä olevissa mentorointiohjelmissä mentoroit-

tavalle tarjottavat hyödyt liittyvät aktorin urasuunnittelun selkeytymiseen, rohkeuden ja itsetunnon lisääntymiseen, laajemman käsityksen saamiseen oman-alan käytännöistä ja työelämän vaatimuksista sekä sosiaalisten taitojen kehittyminen. (Vesterinen & Kauppinen 2006.)

Oppilaitosmentoroinnin mentoriparin tapaamisista opiskelijat ovat saaneet tukea ja neuvoja oman henkilökohtaisen elämän ongelmiin ja hallintaan. Mentorointiprosessin tavoitteena on edesauttaa mentoroitavan ammatillista kasvua, yksilönä kehittymistä ja valmistella opiskelijaa työelämään siirtymisessä (Vesterinen & Kauppinen, 2006). Mentoroinnista on koettu olevan hyötyä aktorille myös stressin ja turhautumisen vähentymisenä sekä myönteisyyden ja jaksamisen lisääntymisenä (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 174).

Opiskelijoille suunnatulla mentoroinnilla tavoitellaan ohjausta, joka on tulevaisuuteen suuntaavaa toimintaa, jonka keskeisin tehtävä on auttaa opiskelijaa hankkimaan itselleen sellaisia vuorovaikutustaitoja, joiden avulla hän pärjää kokoajan muuttuvassa maailmassa (Gastren & Henriksson & Kela & Kääriä & Lipsanen & Raunistola & Vanhanen-Nuutinen 2005, 17).

3.4.4 Mentorin ominaisuudet

Perinteisen mentorointimääritelmän mukaan mentorina voidaan pitää kokenutta, osavaa ja arvostettua henkilöä, jolla on halu jakaa tieto-taitoaan ja kokemustaan kehityshaluiselle ja usein myös nuoremmalle henkilölle (Juusela 2010, 4). Mentorista on käytetty nimityksiä "neuvonantaja", "isähahmo" ja "oppimestari" (Alfred & Garvey & Smith 2000, 6). Mentoriksi sopii ihminen, joka on kiinnostunut muista ihmisistä ja haluaa auttaa muita lisäämään omaa pätevyyttään.

Mentorilla täytyy olla kyky käsitellä erilaisia ihmisiä (Lawson 2009, 55). Mentoreilla on usein kokemusta ja ammatillista osaamista pidemmältä ajanjaksolta. Menestyvällä mentorilla on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän kykenee puhumaan vaikeistakin asioista. Mentori luo luottamusta aktoriin kertomalla avoimesti myös omista epäonnistumisistaan. Mentoria on kuvailtu myös kriittiseksi ystäväksi, kyseenalaistajaksi, yhteistyökumppaniksi, sparraajaksi ja kuuntelijaksi. (Juusela 2010, 20–21).

Riippumatta siitä, onko kyseessä perinteisen mentorointimäärittelyn mukainen mento-
rinti organisaatiossa vai oppilaitoksen vertaismentorointi, tiivistettynä hyvä mentori

- on oma itsensä
- ei pidä mustasukkaisesti kiinni tiedoistaan ja osaamisestaan
- haluaa itsekin oppia uutta
- osaa astua sivuun
- on kärsivällinen (Kupias & Salo 2014, 130).

3.4.5 Mentorin hyödyt ja haasteet

Perinteisissä mentorointiohjelmassa keskitytään lähinnä mentoroitavan saamiin hyötyihin. Usein oppilaitosten mentorointiohjelmissa mentoreina voivat toimia opiskelijan itse hankkima mentori oppilaitoksen ulkopuolelta tai menetelmänä käytetään opiskelijoiden välistä vertaismentorointia (Juusela ym. 2000, 33–34.) Mentorintimallista riippumatta mentorina olemisen hyödyt ovat lähes samat. Mentorit ovat kertoneet palautteissaan saaneensa mentorointisuhteelta paljon. Mentori saa mahdollisuuden tutustua uusiin ihmisiin, heidän arvomaailmaansa ja ajattelutapoihinsa. (Juusela ym. 2000, 33–34.) Mentorin on hyvä toimia vahvasti omana itsenään ja omia vahvuuksiaan hyödyntäen (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 182).

Prosessin aikana mentorit ovat saaneet syyn pysähtyä tarkastelemaan omia saavutuksiaan ja katsoa asioita uusista näkökulmista. Mentorointi harjaannuttaa mentorin vuorovaikutus-, ihmissuhde-, kuuntelu- ja kyselytaitoja. Mentorit ovat kokeneet saavansa mentoroinnista onnistumisen kokemuksia ja uutta voimaa tuleviin työelämän ponnistuksiin. (Juusela ym. 2001, 33–34.) Varsinkin nuoremmat mentorit voivat olla mentoroinnin varsinainen saava osapuoli, jos hänen käsityksensä omasta potentiaalistaan mentorointiprosessin aikana muuttuu (Kupias & Salo 2014, 133).

Mentorointi voi asettaa myös rasitteita mentorille. On mahdollista, että mentori kokee mentoroitavan roikkuvan hänessä epämiellyttävällä tavalla. Mentoriparin henkilökemiat eivät kohtaa, mentorointisuhde voi päättyä jommankumman tai molempien osalta turhautumiseen, luottamuspulaan tai keskinäiseen kateuteen. (Leskelä 2005, 32; Scandura 1998.)

4 Mentorointi osana korkeakouluopiskelua

4.1 Mentoroinnin mahdollisuudet opinnoissa

4.1.1 Kehitysmenetelmä

Edellä luvussa 3.4 on mainittu mentoriparin mentoroinnista saatavia hyötyjä. On tärkeää huomata, että myös organisaatiot asettavat mentoroinnille tavoitteita. Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan oppilaitosten mentoroinnille asettamia tavoitteita sekä mahdollisuuksia lähinnä opiskelijan eli aktorin näkökulmasta.

Erityisesti korkeakouluissa toteutettava mentorointi on yleistä. Yleisimmin oppilaitosmentoroinnissa mentoreina opiskelijoille toimivat opintonsa päättäneet ja ammatissa toimivat henkilöt. (Kupias & Salo 2014, 60.) Korkeakouluissa käytössä olevat mentorointiohjelmat ovat hyvin suunniteltuja ja kestävät mahdollisesti pidempiä ajanjaksoja. Ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa mentorointiprosessin tavoitteena on lähinnä kasvattaa opiskelijoiden valmiuksia itsensä kehittämiseksi. (Vesterinen & Kauppinen 2006.) Mentoroinnin vahvuus on sen kyky vaikuttaa tehokkaasti opiskelijan eri kasvun alueisiin, kuten persoonallisuuden kehittymiseen, ajatteluun ja toimintaan (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 185–186).

Mentoroinnin päämäärä ja tavoitteet oppilaitoksissa voidaan jakaa opiskelijan ammatilliseen kasvuun ja henkiseen kehittymiseen (Leskelä 2005, 26). Korkeakouluissa mentorointia voidaan pitää kehitysmenetelmänä, jonka avulla tuetaan opiskelijan ammatillista kasvua, uran suunnittelua, opintojen etenemistä sekä valmiuksia työelämään siirtymisessä (Vesterinen & Kauppinen 2006). Opiskelijaohjauksella pyritään edistämään opiskelun tuloksellisuutta, lisätä hyvinvointia oppilasyhteisössä, sekä ehkäistä opiskelijoiden syrjäytymistä (Gastren 2005, 16; Juusela 2010).

4.1.2 Opiskelijan ammatillisen kasvun tukeminen

Oppilaitoksissa tapahtuvan mentoroinnin tarkoituksena ei varsinaisesti ole siirtää työelämästä saatua kokemuseräistä "nippelitietoa" mentorilta aktorille, vaan tarkoituksena on edistää opiskelijan ammatillista kasvua ja kasvattaa valmiuksia tulevaan työelämään (Juusela 2010, 14). Mentoroinnin erityisyys ammatillisen kasvun edistämiseksi

pohjautuu opiskelijan realistisen ammatillisen itsetuntemuksen kehittymiseen ja henkilökohtaisen kehittymisperspektiivin hahmottumiseen (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 184). Pekka Härkösen mukaan ammattikorkeakoulukontekstissa mentoroinnilla tarkoitetaan valmistumista lähestyvän opiskelijan ja pidempään työelämässä olleen saman alan ammattilaisen keskinäistä ja henkistä valmennusta ammatissa toimimiseen (Härkönen 2003, 29–30).

Käytännössä oppilaitosmentorointi tarkoittaa monissa ammattikorkeakouluissa vähintään kerran kuukaudessa toteutettavia mentorin ja aktorin kehityskeskusteluja, jotka opiskelija dokumentoi. Aktori pyrkii hyödyntämään kehityskeskusteluja ammatillisen kasvunsa välineenä. (Härkönen 2003, 29–30.) Mentorointiprosessin tavoitteellisissa kehityskeskusteluissa pyritään havainnoimaan opiskelijan ammatillisen kasvun tilannetta, tunnistamaan ammatillisia kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehittämään niitä. Prosessin avoimuuden kannalta ei ole tarkoituksenmukaista, että mentori ja aktori ovat läheisessä opettaja-opiskelijasuhteessa toisiinsa. (Härkönen 2003, 29–30.)

Jori Leskelä korostaa väitöskirjassaan tärkeiksi yksilön työelämässä selviytymistä kuvaaviksi tekijöiksi oppimisen halun, ammatillisen osaamisen sekä sitoutumisen työhön ja organisaatioon. Mentoroinnin avulla pyritään tunnistamaan opiskelijan ammatilliseen kasvuun liittyvää itseymmärrystä ja henkistä vahvistumista. (Leskelä 2005, 63.) Ammatillinen kasvu edellyttää myös aina oppimisprosessia, jossa yksilön käyttäytyminen muuttuu sekä käsitteellinen ajattelutapa kehittyy (Leskelä 2005, 63; Ojanen 2000).

Tulevaisuudessa tieto tulee lisääntymään ja korostumaan, eikä kaikkea voi tietää itse. Mitä laajempi verkosto henkilöllä on, sitä helpompi tarvittava tieto on löytää. Laajaa verkostoa ei saada synnyinlahjana, vaan se pitää kerätä ja oppia. (Juusela 2010, 23–24.) Työuraansa aloittelevalla opiskelijalla voi olla paljon hyötyä kokeneemman mentorin organisaation sisäisistä ja ulkoisista kontakteista.

4.1.3 Henkinen kehittyminen

Mentoroinnin tavoitteena oppilaitoksissa ei ole keskittyä pelkästään tulevaan työuraan, vaan tarkoituksena on myös edesauttaa opiskelijan henkistä kasvua, selkeyttää oman elämän hallintaa ja minäkäsitystä sekä lisätä yksilön luovuutta (Juusela 2010, 8).

Leskelän mukaan mentorointi on vaikuttanut myös aktoreiden asenteisiin ja uskomiin omasta suhteesta ympäristöön. Mentoroinnilla voi olla vaikutusta yksilön omaan

itsetuntoon. (Leskelä 2005, 85.) Toisaalta on myös mahdollista, että mentorointiprosessin yhteydessä annetut arvioinnit voivat johtaa minäkäsityksen horjumiseen tai itsetuntemuksen heikkenemiseen, se ei kuitenkaan ole mentoroinnille tarkoituksenmukaista. (Leskelä 2005, 87.)

Korkeakoulusta valmistuvalta nuorelta odotetaan ammatillisen osaamisen lisäksi myös vahvoja metataitoja, kuten elämän- ja tiedonhallintataitoja (Westerberg 2014). Varatuomari Petäjaniemi pitää yhtenä tärkeänä työelämätaitona nuorelle työntekijälle vuorovaikutustaitoja. Nuorten henkilöiden vahvuuksina voidaan pitää koulussa opittua uusinta teorian tietoa, teknologiatietämystä ja innostunutta otetta työntekoon. Pidempään työelämässä olleilla henkilöillä on usein parempi kokonaisuuksien hallinta, kyky strategiseen ajatteluun ja hyvät vuorovaikutustaidot. (Petäjaniemi 2004.) Mentorointikeskusteluiden avulla nuoren vuorovaikutustaidot karttuvat jo opiskelujen aikana. Vesterisen ja Kauppisen tekemässä tutkimuksessa käy ilmi, että opiskelijat ovat saaneet mentorointikeskusteluista valmiuksia erilaisiin keskusteluihin ja rohkeutta kohdata esimerkiksi työelämän auktoriteetteja (Vesterinen & Kauppinen 2006.)

4.1.4 Työura ja urakehitys

Työelämä tarvitsee aloitteellisia ihmisiä, jotka ottavat vastuun omasta tulevaisuudestaan. Näin yksilön oman uran hallinnan merkitys korostuu entisestään. (Leskelä 2005, 112.) Yksi mentoroinnin toiminta-ajatuksista on parantaa tietoisuutta siitä, mitä mentoitava haluaa omassa elämässään tulevaisuudessa tapahtuvan (Megginson & Clutterbuck 2005, 69).

Mukautuminen muuttuviin toimintaympäristöihin takaa niin yrityksen hengissä pysymisen kuin yksilön menestymisen. Nopeasti muuttuvassa työ- ja koulutusympäristössä tarvitaan monipuolista osaamista ja muutoshalukkuutta. Oppimisen taidot, vastuunottaminen omasta kehittämisestä, kokemuksesta oppiminen sekä tiedon jakaminen ovat avaintermejä muuttuvassa työelämässä. Mentorointi on menetelmä, joka edistää erityisesti vastuun ottamista omasta oppimisesta niin opiskelu vaiheessa kuin työpaikalla. (Juusela ym. 2001, 9.)

Vesterisen ja Kauppisen tekemän tutkimuksen mukaan mentorointiohjelmaan osallistuvat opiskelijat pohtivat tulevaa työuraansa ja kehittymistä konkreettisella tasolla. Opiskelijoiden odotukset mentoroinnista ja saavutetut hyödyt olivat suorassa suhteessa

toisiinsa. Tutkimuksien mukaan aktorit saavat vahvistusta omiin urasuunnitelmiinsa, konkreettista tietoa työstä sekä mitä työelämässä odotetaan vastavalmistuneita opiskelijalta. Mentorin kanssa käyty keskustelu aktorin uran suunnittelusta on myös omalta osaltaan voinut vaikuttaa opintojen aikana tehtyihin kurssivalintoihin. (Vesterinen & Kauppinen 2006.)

Elämme aikaa, jolloin suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle ja ikäluokkien mukana siirtyä myös paljon tietotaitoa organisaation ulkopuolelle. Kokeneemilla työntekijöillä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jonka jakaminen eteenpäin nuoremmille työntekijöille on yksi yrityksen menestystekijä. Hiljainen tieto siirtyy parhaiten ihmiseltä toiselle henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, ja mentorointi on tiedon siirtämiseen menestyksekkäs keino. (Juusela ym. 2001, 10.) "Ammattitaitohan karttuu vain kokemusten mukana; kukaan ei ole ammattiinsa valmis suoraan koulun penkiltä. Oman ammatinsa hallitsevalla ekspertilla ja osaajalla on valtava määrä hiljaista tietoa, jota vasta-alkajalle ei ole vielä kertynyt." (Toivakka & Heittola 2012.)

Mitä hiljainen tieto sitten käytännössä tarkoittaa? Käsitettä on vaikea kuvata yksiselitteisesti, vaikka siitä puhutaan suurten ikäluokkien eläköitymisen ja taloudellisen tilanteen vuoksi jatkuvasti. Monesti asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat automaattisiksi, siksi näiden asioiden konkreettisesta tunnistamisesta tulee vaikeaa. Automaatiot kuitenkin vaikuttavat kaikkiin yksilön toimintoihin ja päätöksentekoon. Tällaisia automatisoituneita tietotaitoja voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi. (Virtainlahti 2009, 38.) Käytännössä kokeneiden mentoreiden tarinat omista ja työyhteisön kokemuksista ovat hiljaisen tiedon jakamista tehokkaimmillaan. Mentorointikeskustelun ja pohdintojen avulla hiljainen tieto siirtyy eteenpäin ja aktori oppii mentorin kokemuksen kautta prosessin aikana. (Vesterinen & Kauppinen 2006.)

4.1.5 Mentoroinnin hyödyt oppilaitoksille

Yrityselämässä mentoroinnilla on pitkät perinteet työntekijöiden kehittämismenetelmänä ja mentoroinnista saadut tulokset ja hyödyt ovat olleet rohkaisevia. Korkeakouluissa mentoroinnilla haetaan erityisesti koulutuksen ja työelämän yhteisyyttä. (Härkönen 2003, 55.) Jori Leskelän väitöskirjan mukaan erityisesti organisaatorajat ylittävällä mentoroinnilla on saavutettu sellaista opiskelijoiden ammatillista kasvua, joka on osallistujien mielestä vaikuttanut merkittävästi heidän tulevaisuuden suunnitelmiinsa (Leskelä 2005, 41).

Korkeakoulujen mentorointiohjelmissa on eroja sille asetetuissa tavoitteissa. Usein kouluissa käytössä olevat mentorointiohjelmat tukevat pyrkimystä pitää opiskelu mahdollisimman lähellä elinkeino- ja kulttuurielämää, jonne valmistuvien opiskelijoiden on tarkoitus sijoittua. (Härkönen 2003, 55.) Opintojen aikana tapahtuvasta mentoroinnista voi olla hyötyä opiskelijalle opintovalintoja tehtäessä, suuntautumisvaihtoehdon valittamisessa tai opinnäytetyönaiheen valinnassa (Härkönen 2003, 58).

Suomessa opintojen viivästymisestä ja keskeyttämisestä on muodostunut ongelma kaikille ammattikorkeakouluille. Usein opiskelijoiden henkilökohtaiset tavoitteet ja elämäntilanteet vaikuttavat tutkinnon suorittamisen viivästymiseen, jopa opintojen keskeyttämiseen. Mentoroinnin avulla pyritään tukemaan niitä opiskelijoita, jotka haluavat kannustusta opintojen sujumiselle ja tukea työelämään siirtymiseen. (Gastren 2005, 30.) Opiskelijoiden opintojen keskeyttäminen voi olla ongelma ammattikorkeakoulun, opiskelijan, organisaation, ja kansantalouden kannalta. Ammattikorkeakoulujen kannalta on resurssien hukkaan heittoa, jos opiskelijat keskeyttävät korkeakouluopinnot. (Gastren 2005, 8.) Myös Suomen rahoituslaki antaa oman paineensa koululle, koska lain mukaan 30 % ammattikorkeakoulun rahoituksesta tulee suoritettujen tutkintojen perusteella (Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 2005).

Opiskelijan näkökulmasta opintojen keskeyttäminen voi vaikeuttaa työpaikan saantia tai työpaikan säilyttämistä esimerkiksi yrityksen yhteistoimintamenettelytilanteissa. Yrityksen näkökulmasta suoritettulla tutkinnolla on merkitystä. Yritys voi mitata henkilöstönsä osaamista myös konkreettisin mittarein, kuten tutkintotodistuksella. Yhteiskunnallisesti suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työpaikkoja vapautuu, ja työelämä tarvitsee nopeasti koulutettua työvoimaa. Myös työpaikkojen osaamis- ja tehokkuusvaatimukset kasvavat jatkuvasti. (Laakso-Manninen 2005, 10–11.)

4.2 Mentoroinnin haasteita

Kuten muissakin ohjausmuodoissa, myös mentoroinnissa on ilmennyt haasteita. Tutkimusten mukaan osa mentorointiin osallistuvista opiskelijoista on kokenut mentoroinnin turhaksi ajan haaskaukseksi (Gastren 2005, 30). Opiskelijat ovat kokeneet, että korkeakouluissa tapahtuvan mentoroinnin motiivit ovat väärät. Mentoroinnin tarkoitus ei ole olla "ilmainen terapiasuhde", eikä vaikuttimena mentoroinnin aloittamiseen saisi olla opiskelijan halu kerätä helppoja opintopisteitä. (Mäkinen 2009, 50.)

Epäammattimaisuus ja epäeettisyys voivat olla haaste mentoroinnin onnistumiselle. Mentorointikeskusteluissa ei ole tarkoitus puhua pahaa muiden opiskelijoiden selän takana. Jos aktorin ja mentorin persoonallisuudet eivät sovi yhteen, keskusteluissa ei päästä syvälliseen vuorovaikutukseen. (Nakari ym. 1998, 27.) Toimijoilla on oltava vahva luottamus toisiinsa. Mentorointisuhteen tarkoitus ei ole olla pelkkää kevyttä juttelua, vaan mentoroinnilla on pyrittävä tavoitteellisuuteen. (Mäkinen 2009, 50.) Jos mentorointitapaamisia ei suunnitella tarpeeksi tarkasti, keskustelu toteutuu pinnallisina rupatteluhetkinä, eivätkä mentoroinnille asetetut tavoitteet täyty (Nakari ym. 1998, 27).

Joskus opiskelijat osallistuvat mentorointiprosessiin vastentahtoisesti ”pakotettuina” helppojen opintopisteiden toivossa. Aktoreiden odotukset voivat olla epärealistisia mentorointiprosessista tai sen vaikutuksista. (Nakari ym. 1998, 26–27.)

Mentoroinnin epäonnistumiseen voi vaikuttaa myös organisaation sitoutumattomuus. Usein organisaation ylin johto hyväksyy mentoroinnin organisaation kehitysmenetelmänä, mutta ei sitoudu siihen oman roolinsa edellyttämällä tavalla. Tilanne voi johtaa siihen, että myös mentorointiin osallistuvat saattavat vähätellä mentorointiprosessia ja sen hyödyllisyyttä. (Nakari ym. 1998, 26–27.) Jos organisaation resurssit mentoroinnille ovat vähäiset tai sen ajankohta on huono, mentoroinnin onnistuminen organisaatiossa voi olla vaakalaudalla. Korkeakoulujen johdon täytyy sitoutua mentoroinnin vakinaistamiseen osaksi opintoja. (Mäkinen 2009, 50–51.)

Oppilaitosten on suunniteltava mentorointiohjelma systemaattisesti. Oppilaitoksen on käynnistettävä ohjelma tehokkaasti ja pidettävä se käynnissä koko prosessin ajan. Jos mentorit ovat organisaation ulkopuolelta, on heille annettava tukea ja yhteydenpidon on toimittava molemmin puolin. Mentorin ei ole tarkoituksenmukaista kyllästyä tai kuormittua mentorin roolista. (Mäkinen 2009, 50–51.)

Aiempien tutkimusten mukaan mentoroinnin sudenkuoppa on ollut mentorin tarve liialliseen vallankäyttöön tai itsensä korostamiseen. Haasteita on myös havaittu mentoroinnin markkinoimisessa yrityksiin. Markkinointi vaatii huolellista resurssointia ja useamman mentorointivastuuhenkilön panostuksen. (Kilpikivi & Hintikka 2009, 23–27.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin aineistolähtöisenä eli laadullisena tutkimuksena. Vertailututkimuksessa käytettiin aineistona Metropolian, Haaga-Helian ja Unipoli Tampereen mentorointiohjelmassa käytettävää aineistoa sekä aineiston tukena mentorointiohjelmien edustajien haastatteluja. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan lisätietoja mentoroinnille asetetuista tavoitteista ja haasteista. Haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluna tai kahdenkeskisenä keskusteluna korkeakoulujen mentorointivastaavien kanssa. Lisäksi vertailututkimusta varten haastateltiin Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijaa, joka on suorittanut mentorointiopintojakson Metropolia-ammattikorkeakoulun opintojaksolle osallistuneelta opiskelijalta kokemuksia mentoroinnista.

5.1 Opinnäytetyön taustat ja menetelmät

Metropolia-ammattikorkeakoulussa mentorointi on melko uusi opintojakso oppilaitoksen kurssitarjonnassa ja se on otettu käyttöön lukukaudella 2012–2013 (Westerberg 2014). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa oppilaitosmentoroinnista saatavia hyötyjä ja haasteita. Opinnäytetyön laadullisen tutkimusprosessin tarkoituksena on tulkita korkeakoulujen mentorointiprosessien merkitystä, mahdollisuuksia ja haasteita opinnoissa. Vertailututkimuksen avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa Metropolian mentorointiopintojakson kehittämistyöhön.

Laadullisissa tutkimuksissa teoriaa käytetään apuvälineenä, millä mahdollistetaan tulkintojen tekeminen kerätystä aineistosta. Usein laadullisen tutkimuksen tavoitteena on uuden teorian luominen tai vanhan teorian kehittäminen toimivammaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita, eikä tarkoituksena ole todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 1997, 157). Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun ja Unipoli Tampereen mentorointiopintojaksoista löytyi paljon tietoa toimijoiden Internet-sivuilta. Näissä oppilaitosten opiskelijoille on tehty kattavat mentorointi kurssipaketit, joita opinnäytetyössä käytettiin tutkimusaineistona.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutkittiin mentoroinnin hyötyjä ja haasteita kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Tutkimuksia samasta aiheesta ei ole Suo-

messa aiemmin tehty, eikä korkeakoulujen oppilaitosmentorointia ole kovin laajalaisesti tutkittu. Mentorointia on tutkittu lähinnä organisaatioiden kehitysmenetelmänä ja hoito- ja opetuslalla hiljaisen tiedon siirtämisen tukena.

5.2 Opinnäytetyön eteneminen ja työn toteutus

Opinnäytetyön aihe muokkautui toimeksiantajan eli Metropolia-ammattikorkeakoulun tarpeiden ja omien kiinnostuksenkohteideni perusteella. Aiheen varmistuttua kartoitimme tutkimukseen mukana otettavat mentorointiohjelmat useista eri vaihtoehdoista. Opinnäytetyön laajuuden perusteella päätimme ottaa mukaan tutkimukseen kaksi mentorointiohjelmaa toimeksiantajan mallin lisäksi. Keskusteltuamme toimeksiantajan eli Metropolian mentorointivastaavan kanssa, oli heti selvää, että vertailututkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Haastattelujen avulla ja tutkimalla valmiina olevaa mentorointimateriaalia saadaan aikaan realistiset tutkimustulokset. Vertailututkimukseen pyrittiin ottamaan mukaan mahdollisimman erilaisia mentorointimalleja, jotta vertailututkimuksesta saataisiin monipuoliset tutkimustulokset.

Opinnäytetyön viitekehukseen koottiin mentoroinnille ominaisia käsitteitä, aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia sekä yleistä tietoa mentorointiprosessista. Opinnäytetyön vertailututkimuksen tulokset perustuivat tutkimuksessa mukana olevien korkeakoulujen mentorointiopintojaksojen aineistoihin ja mentoroinnista vastaavien henkilöiden haastatteluihin. Tutkimustuloksia peilattiin viitekehyksessä esille tuotuun teoriatietoon. Tutkimushaastatteluiden avulla haluttiin saada tarkennusta esitettyihin tutkimusongelmiin. Pohdinnat ja johtopäätökset -luvussa käsitellään vertailututkimuksessa esille nousseita tutkimustuloksia ja esitetään kehitysehdotuksia Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointiopintojaksolle.

Haastattelukysymyksissä keskityttiin yleisiin kysymyksiin oppilaitoksen mentorointimalista ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä mentoroinnilla tavoiteltavista hyödyistä. Lisäksi selvitettiin millaisia haasteita mentorointi on tuonut mukanaan oppilaitoksissa. Suunnitelman mukaisesti haastattelut mentorointivastaavien kanssa oli tarkoitus tehdä kahdenkeskinä haastatteluina, mutta kahden henkilön kanssa kahdenkeskinen tapaaminen onnistui. Kahden muun henkilön kanssa haastattelut päätettiin toteuttaa sähköpostin avulla.

6 Vertailussa mukana olevat mentorointimallit

6.1 Tutkimusaineisto

Tässä kappaleessa esitellään vertailututkimuksessa olevat mentorointimallit ja pohditaan konkreettisia yhtäläisyyksiä ja eroja mentorointimallien välillä. Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointimallin tutkimusmateriaalina käytettiin mentoroinnin käsikirjaa, johon on kattavasti koottu kaikki opintojaksoon liittyvät asiat. Mentoroinnin käsikirjaan on koottu yleistä tietoa mentoroinnista ja millaisia asioita mentoroinnilla tavoitellaan. Mentorointikäsikirjasta löytyy mallipohjat mentorointisopimukseen, osaamisen itsearviointiin ja mentorointitapaamisista täytettäviin lomakkeisiin. Lisäksi haastattelin Metropolia-ammattikorkeakoulun lehtoria Eija Westerbergiä 27.2.2014.

Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun mentorointimallista on koottu tutkimusaineistoa verkkosivujen-, kurssimateriaalin ja 20.12.2013 tehdyn alumnikoordinaattori Teemu Hentusen haastattelun avulla. Haaga-Helian Internet-sivuilta löytyi kattavasti tietoa Haaga-Helian mentorointiopintojaksosta. Unipoli Tampereen mentorointiohjelmaan osallistuville annetaan Mentoring Pack -materiaali, johon on koottu kaikki tarvittava tieto mentoriparille ja ohjelmaan liittyvät tehtävät aktorille. Materiaalin lisäksi haastattelin Unipoli Tampereen mentorointiohjelman suunnittelijaa Kristiina Mikkosta 13.3.2014.

6.2 Metropolia Ammattikorkeakoulun mentorointimalli

Metropolia-ammattikorkeakoulu on pääkaupunkiseudulla toimiva ammattikorkeakoulu, jossa koulutetaan kulttuurin, liiketalouden, sosiaali- ja terveysalan sekä tekniikan alan opiskelijoita (Tietoa Metropoliasta 2014). Metropolia-ammattikorkeakoulussa mentorointi on käytössä liiketalouden koulutusohjelmassa. Mentorointiopintojakso otettiin mukaan Metropolian liiketalouden kurssivalikoimaan lukuvuonna 2012 - 2013. Liiketalouden päivätoteutuksen opintojaksolla käytetään pääasiassa vertaismentorointia. Vertaismentoroinnissa mentorointiparit toimivat vuoroin mentorin ja vuoroin aktorin roolissa. Metropolia-ammattikorkeakoulun liiketalouden iltatoteutuksen opiskelijat voivat hankkia mentorin työelämästä, jolloin mentori on työelämässä oleva kokenut henkilö. Kuitenkin myös iltaopiskelijoilla on mahdollisuus hankkia mentoripari opiskelijoiden keskuudesta. (Mentoroinnin käsikirja 2012, 2.)

Metropolian mentorointiohjelmaan kuuluu aloitus- ja päätöstilaisuudet, kolme vapaaehtoista mentorointiklinikkaa sekä neljä kahdenkeskistä tapaamista mentoriparin kanssa (Mentoroinnin käsikirja 2012, 6). Opintojakson hyväksytyyn suorittamiseen aktorin tulee palauttaa täytetty mentorointipassi, johon sisältyy osaamisen itsearviointi ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Opintojaksoon kuuluu myös kehityskeskustelu suuntautumisvaihtoehdostaavan opettajan kanssa. Iltaopiskelijat voivat käydä kehityskeskustelun myös oman esimiehensä kanssa. (Mentoroinnin käsikirja 2012, 10.)

Mentorointiopintojakson aloitus- ja lopetustilaisuudet ovat kaikille opintojaksolle osallistuville pakollisia tilaisuuksia. Aloitustilaisuudessa käydään läpi yleisesti mentorointia kehitysmenetelmänä ja muodostetaan opiskelijoista mentorointiparit. Mentorointiparien muodostuttua parit laativat mentorointisopimuksen, johon on merkattu tulevat tapaamiset sekä allekirjoituksella sinetöity kummankin osapuolen sitoutuminen mentorointiprosessin pelisääntöihin. (Mentoroinnin käsikirja 2012, 7–12.) Päätöstilaisuudessa pohditaan kokemuksia mentorointiprosessista, kerätään palautetta opintojaksosta ja arvioidaan mentoroinnin jatkohyödyntämismahdollisuuksia opinnoissa (Mentoroinnin käsikirja 2012, 6–9).

Metropolian mentorointiopintojaksolla aktorin ja mentorin kahdenkeskisiin tapaamisiin on määritelty selkeät teemat, joiden ympärille keskustelun halutaan tapaamisissa rakentuvan. Ensimmäisellä tapaamiskerralla tutustutaan mentorointipariin ja pohditaan omaa osaamista osaamiskäden avulla. Tapaamisen jälkeen aktori täyttää henkilökohtaisen osaamisen itsearvioinnin. (Mentoroinnin käsikirja 2012, 7–24.) Toisessa kahdenkeskisessä tapaamisessa kumpikin osapuoli esittelee oman itsearviointinsa. Itsearviointien avulla pyritään keskustellen tunnistamaan henkilökohtaisia heikkouksia ja vahvuuksia sekä tapaamisessa laaditaan opettajalle palautettava henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Toisen ja kolmannen mentorointitapaamisen välissä mentoroitava käy kehityskeskustelun suuntautumisvaihtoehdostaavan opettajan kanssa. Kehityskeskustelussa runkona toimii opiskelijan laatima kehityssuunnitelma ja osaamisen itsearviointi. Suuntautumisvaihtoehdostaava antaa oman näkökulmansa ja tukensa opiskelijan osaamisen kehittämisen suunnitteluun. (Mentoroinnin käsikirja 2012, 8.)

Kolmannen mentorointitapaamisen erityisteemana on mielekäs työ ja työyhteisö. Tarkoituksena keskustelussa on pohtia millainen työ motivoi ja mitkä asiat pitävät virkeänä koko työuran ajan. Ennen neljättä mentorointitapaamista aktorin tulisi laatia toinen osaamisen itsearviointi ja pohtia onko mentorointiprosessin edetessä tapahtunut muu-

tosta omaan kehittymiseen. Neljännessä mentorointitapaamisessa tarkoituksena on jakaa kokemuksia kehityssuunnitelman mukaisista toimenpiteistä. (Mentoroinnin käsikirja 2012, 8–9.)

Kahdenkeskisten mentorointiparin tapaamisten välillä on kolme kaikille yhteistä mentorointiklinikka tilaisuutta, joissa käsitellään mentorointiprosessissa esille nousseita kysymyksiä tai mieltä painavia tilanteita. Mentorointiklinikalla voidaan myös keskittyä tiettyyn teemaan, aihetoiveita voi esittää klinikan vetäjälle etukäteen. (Mentoroinnin käsikirja 2012, 7.)

Jokainen opintojakson suorittaja täyttää mentorointipassiin itsenäisesti päivämäärät kahdenkeskisistä tapaamisista mentoriparin kanssa ja ajankohdat milloin on osallistunut muihin opintojaksoon sisältyviin tilaisuuksiin. Opintojakson lähtökohtana on luottamus, eivätkä mentorointiopintojakson vetäjät koe tarpeelliseksi kerätä tilaisuuksien vetäjiltä allekirjoituksia läsnäoloista mentorointipassiin. (Mentoroinnin käsikirja 2012, 10.) Aktoreiden täyttämät osaamisen itsearviointit ja kehityssuunnitelmat kerätään osallistujilta opintojakson lopussa. Itsearviointien avulla pyritään kehittämään opintojaksoa ja niitä käytetään anonyymisti Metropolia-ammattikorkeakoulun kehitystyössä (Mentoroinnin käsikirja 2012, 10). Metropolian mentorointiopintojaksolla ei ole vaihtoehtoista suoritustapaa, mutta erikoistilanteissa opiskelijalle voidaan räätälöidä henkilökohtainen suoritustapa mentorointiopintojaksolle (Mentoroinnin käsikirja 2012, 11).

6.3 Haaga-Helia ammattikorkeakoulun mentorointimalli

Haaga-Helia on yksityinen ammattikorkeakoulu Suomessa, joka kouluttaa opiskelijoita liike-elämän ja palveluelinkeinojen asiantuntijoiksi (HAAGA-HELIA organisaatio 2014). Haaga-Helia toimii eri toimipisteissä Helsingissä, Porvoossa ja Vierumäellä. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulussa mentorointiopintojakso on ollut kurssivalikoimissa vuodesta 2007 alkaen. Hyväksytysti suoritetusta opintojaksosta saa kolme opintopistettä ja opintojakso on valittavissa niin päivä- kuin iltaopintoja suorittaville. (Hentunen 2013.)

Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun alumnikoordinaattori Teemu Hentunen kertoi 20.12.2013 tehdyssä haastattelussa, että Haaga-Heliassa mentorointimalli perustuu siihen, että aiempien vuosikurssien opiskelijat eli alumnit toimivat mentoreina opiskelijan loppuvaiheessa oleville opiskelijoille. Kaikki mentorit pyritään hankkimaan koulun ulkopuolelta Haaga-Helian alumneista. Tällaiseen mentorointimalliin on päädytty, koska

monet ammattikorkeakoulun alumnit haluavat auttaa nykyopiskelijoita. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun mentorointiohjelmassa pyritään löytämään sopiva aktori-mentoripari yhteisten kiinnostuksenkohteiden perusteella. Haaga-Heliassa tämä mentorointiparien muodostustekniikka on koettu hyväksi, sillä saadaan pysyviä ja toimivia mentorointipareja. (Hentunen 2013.)

Haaga-Helia-ammattikorkeakoulussa mentorointiopintojakso alkaa yhteisellä aloitustapaamisella yleensä alkusyksystä ja päättyy toukokuun lopulla yhteiseen lopetustapaamiseen. Kaikille osallistuville tarkoitettuja yhteistilaisuuksia on yhteensä kolme. Tilaisuuksissa pyritään tarjoamaan työkaluja ja käytännönvinkkejä mentoreille ja aktoreille. Yhteistapaamisten asiakokonaisuudet vaihtelevat, mutta teemat voivat olla esimerkiksi erilaiset työtyylit ja urahallinta tai mentoroinnin aloittaminen ja lopettaminen. (Mentorointiohjelman kulku 2014.)

Yhteistapaamisten lisäksi Haaga-Helian mentorointiopintojaksoon kuuluu neljä tai viisi kertaa mentorointiparin kahdenkeskisiä tapaamisia. Kahdenkeskisten tapaamisten ajankohdat mentorointipari sopii itse opintojakson alussa. (Mentorointiohjelman kulku 2014.) Opintojaksolle osallistuville jaettavassa mentorointimateriaalissa korostetaan, että mentorointisuhdetta aloittaessa on tärkeä sopia parin yhteisistä pelisäännöistä. Pelisääntöjen avulla kumpikin osapuoli tietää, mitä toinen osapuoli odottaa mentoroinnilta ja millaisia tavoitteita kummallakin on opintojakson suhteen. (Mentorointiohjelman kulku 2014.) Mentorointiparin kahdenkeskisiin tapaamisiin on hyvä varata aikaa noin puolestatoista kahteen tuntia.

Mentorointitapaamisiin liittyviä teemoja ja tavoitteita olisi myös hyvä sopia etukäteen (Mentorointi Haaga-Heliassa 2013). Haaga-Helian mentorointiohjelmassa ei ole rakennettu valmiita teemoja kahdenkeskisten tapaamisten ympärille, vaan tarkoituksena on, että mentorointiparit valitsevat itse teemat, joiden ympärille keskustelut kietoutuvat. Yhteistapaamisissa pyritään antamaan esimerkkejä kahdenkeskisten keskusteluiden teemoista, kuten kokemukset erilaisista työtehtävissä tai työelämän käytännöt ja pelisäännöt. Mentorointitapaamisiin voi osallistua myös muita henkilöitä mentoriparin niin sopiessa tai mentori voi kutsua opiskelijan erilaisiin tilaisuuksiin tapaamaan työelämän edustajia. (Mentorointiohjelman kulku 2014.)

Jotta mentoroitava suorittaa mentorointiopintojakson hyväksytysti, opiskelijan täytyy palauttaa mentoroinnista kirjallinen loppuraportti Haaga-Helian mentorointivastaavalle.

Loppuraportti on oppimispäiväkirjasta koottu raportti, joka palautetaan viimeisellä yhteisellä yhteistapaamisella. Mentoroitavan tulisi pitää oppimispäiväkirjaa jokaisesta mentorin kanssa käydystä mentorointitapaamisesta. Oppimispäiväkirja on mentoroinnissa oman ajattelun, oppimisen ja kehittymisen työkalu. Myös mentori voi pitää oppimispäiväkirjaa, mutta se ei ole välttämätöntä tai pakollista mentorointiprosessin kannalta. (Mentorointi Haaga-Heliassa 2013.)

6.4 Tampereen korkeakoulujen yhteistyöverkosto Unipolin mentorointimalli

Unipoli Tampere on Pirkanmaan alueen korkeakoulujen yhteistyöverkosto, johon kuuluvat Tampereen ammattikorkeakoulu, poliisiammattikorkeakoulu, Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto. Unipoli Tampereen yhteistyöverkoston tarkoituksena on tiivistää Pirkanmaan korkeakoulujen yhteistyötä ja hyödyntää tehokkaasti Tampereen alueen kehittymistä kansainvälisesti merkittävänä alueena. Korkeakoulujen yhteistyö keskittyy neljään strategia-alueeseen: koulutusyhteistyö, kansainvälistyminen, yhteistyö tutkimus ja kehitystoiminnassa ja tukipalveluiden kehittäminen yhdessä. (Unipoli Tampere.)

Unipoli Tampereen mentorointiohjelma on osa korkeakoulujen kansainvälistä yhteistyötoimintaa ja sillä pyritään edistämään kansainvälisten opiskelijoiden työllistymistä Suomessa sekä lisäämään opiskelijoiden työelämätietoutta (Mikkonen & Lindemann 2011, 2).

Unipoli Tampereen mentorointiohjelmaan voivat osallistua kaikki yhteistyöverkostossa olevien koulujen kansainväliset opiskelijat. Mentorointiohjelmia on kaksi. Englanninkielisessä ohjelmassa mentoroitavat ovat kansainvälisiä tutkinto-opiskelijoita Tampereen korkeakouluista ja suomenkieliseen mentorointiohjelmaan voivat osallistua työuransa alussa olevat ulkomaalaiset ammattilaiset. (Mikkonen & Lindemann 2011, 32.) Mentoreina ohjelmissa toimivat työelämässä olevat ja pidemmän työkokemuksen omaavat henkilöt. Vuosittain mentorointiohjelmaan osallistuu yhteensä 15 mentorointiparia. Ohjelma kestää syyskuusta huhtikuuhun eli kahdeksan kuukautta. (Mikkonen 2013.)

Unipoli Tampereen mentorointiohjelman vastuuhenkilöt valitsevat mentorointiparit kirjallisten hakemusten perusteella, ottaen huomioon hakijoiden motivaation, ammatilliset kiinnostukset ja valmistumisajankohdan. Vuoden 2013–2014 mentorointiohjelmaan valittiin seitsemän aktoria Tampereen teknillisestä yliopistosta, kuusi Tampereen am-

mattikorkeakoulusta ja kaksi Tampereen yliopistosta. Mentoroitavat valittiin sekaisin kaikista tutkinto-ohjelmista. Mentorihakemuksia tuli yhteensä 39 potentiaalisilta työelämän asiantuntijoilta. Yleensä ohjelmaan on huomattavasti enemmän halukkaita kuin kuinka monta on mahdollisuus ottaa mukaan mentorointiohjelmaan. (Mikkonen 2013.)

Unipoli Tampereen mentorointiohjelma alkaa mentoreiden orientointi- ja mentoroitavien aloitustilaisuuksilla. Nämä tilaisuudet pidetään mentoreille ja aktoreille erikseen. Mentorointiohjelmaan kuuluu myös kaikkien mentorointiparien yhteiset aloitus-, väli- ja loppu-tapaamiset. Ennen kahdenkeskisiä tapaamisia mentorointipari allekirjoittaa mentorointisopimuksen, jossa kummatkin osapuolet lupautuvat noudattamaan sovittuja pelisääntöjä. Mentoriparit käyvät ohjelman aikana viisi kahdenkeskistä tapaamista, joiden ajankohdat he sopivat itsenäisesti. Tavoiteltavien mentoroinnin hyötyjen kannalta olisi tarkoituksenmukaista, että pari tapaisi keskimäärin kerran kuukaudessa. (Mikkonen & Lindemann 2011, 4.)

Kahdenkeskisiin tapaamisiin on suositeltu aiheita, kuten tutustuminen, urasuunnittelu, työnhaku Suomessa, työnhakuun liittyvät dokumentit ja tulevaisuus (Mikkonen 2013).

Laura Lindemanin ja Katariina Mikkosen kehittämä Mentoring Pack -materiaali on tarkoitettu Unipoli Tampereen mentorointiohjelmaan osallistuvien tueksi. Materiaaliin on koottu mentoroitavalle tarkoitettuja tehtäviä, jotka aktorin tulee tehdä mentorointitapaamisten välillä. (Mikkonen & Lindemann 2011, 10–11.) Mentoroitavan tulee pitää mentorointiohjelman ajan myös oppimispäiväkirjaa mentorointiprosessista. Mentoroitavan tulisi lähettää oppimispäiväkirja mentorille viikkoa ennen seuraavaa tapaamista. Mentorille oppimispäiväkirjan pitäminen on vapaaehtoista. Kahdenkeskisillä tapaamisilla käydään läpi prosessin etenemistä oppimispäiväkirjan avulla. Mentorointiohjelman lopussa oppimispäiväkirja lähetetään Unipoli Tampere mentorointiohjelman yhteyshenkilölle. (Mikkonen & Lindemann 2011, 12.)

6.5 Yhtäläisyydet ja erot mentorointimallien välillä

Vertailututkimuksessa mukana olevia mentorointimalleja vertailemalla pyrittiin löytämään konkreettisia yhtäläisyyksiä ja eroja mentorointimallien välillä. Lähtökohtainen hypoteesi on, että mentorointi ymmärretään ja koetaan samalla tavalla kaikissa korkeakouluissa, vaikka mentoroinnin tavoitteet voivat poiketa toisistaan. Tässä luvussa tarkastellaan yhtäläisyyksiä ja mahdollisia eroja opinnäytetyön viitekehyksen aineistos-

sa esitelyihin mentorointiprosessiin, -tapaamisiin sekä rooleihin ja pelisääntöihin verraten.

6.5.1 Mentorointiprosessi

Kuten luvussa 3.1 esitettiin, useimmat mentorointiohjelmat etenevät suunnitellun prosessin mukaisesti. Myös Metropolian, Haaga-Helian ja Unipoli Tampereen mentorointiohjelmat on rakennettu yhtenäisiksi mentorointiprosesseiksi. Kaikki vertailututkimuksessa mukana olevat mentorointiohjelmat kestävät yhden lukukauden. Oppilaitosten mentorointiohjelmat valmistellaan huolellisesti ennen opintojakson alkua ja mentorointiopintojaksot aloitetaan suunnitellun mukaisesti. Kaikissa mentorointiohjelmissä on määritelty haluttu suunta keskusteluteemojen avulla ja ohjelma pyritään viemään läpi suunnitellulla tavalla. Ohjelman päätyttyä kaikissa oppilaitoksissa seurataan toteutuvatko mentoroinnille asetetut tavoitteet. Kaikkien vertailututkimuksessa mukanaolevien oppilaitosten mentorointiohjelmien prosessirakennetta voidaan pitää yhtenäisenä.

Kuten aiemmin on osoitettu, mentorointiohjelmissä on usein määritelty tavoitteet ja keskustelunaiheet tapaamiskerroille, minkä avulla pyritään luomaan keskustelu, joka johtaa konkreettisiin tuloksiin. Mentorointiparin kahdenkeskisille tapaamisille on kaikissa mentorointiohjelmissä määritelty teemat, joiden ympärille kahdenkeskisten keskustelujen halutaan rakentuvan. Kaikissa kolmessa mentorointiohjelmissä yhteinen ensimmäisen tapaamisen teema on tutustuminen mentoripariin, seuraavassa tapaamisessa esitellään omaa osaamista ja viimeisessä tapaamisessa katse on kohti tulevaisuutta.

Metropolia-ammattikorkeakoulun liiketalouden päiväopiskelijoiden mentorointiopintojaksolla käytetään vertaismentorointia. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun mentorointiopintojaksolla opiskelijoiden mentoreina toimivat Haaga-Helian entiset opiskelijat eli alumnit. Unipoli Tampereen mentorointiohjelmaan opiskelijat ja mentorit hakevat kirjallisilla hakemuksilla ja mentoroinnin vastuuhenkilöt valitsevat mentorointiparit samoin perustein kuin Haaga-Helian mentorointiohjelmissä.

Konkreettisin ero Metropolian, Haaga-Helian ja Unipoli Tampereen mentorointimallien välillä on mentoroinnin kohderyhmä. Yleisesti ammattikorkeakouluissa mentorointi on tarkoituksenmukaisin opintojen loppuvaiheessa oleville opiskelijoille, kuten Metropolian ja Haaga-Helian mentorointiohjelmissä. Unipoli Tampereen mentorointiohjelma on tarkoitettu Pirkanmaan alueen korkeakouluissa opiskeleville kansainvälisille opiskelijoille.

Mentoroinnin kohderyhmästä huolimatta, mentoroinnista saatavat hyödyt liittyvät opiskelijoilla ammatilliseen ja henkiseen kasvamiseen.

Kaikissa vertailututkimuksessa mukana olevissa mentorointiohjelmissa kerätään palautetta mentoroinnin etenemisestä opintojakson loputtua. Mentorointiohjelmissä pyritään kehittämään palautteiden avulla. Palautteista käy usein ilmi mahdollisia mentorointiohjelman sudenkuoppia, joita tulisi välttää mentoroinnin onnistumisen ja tuloksellisuuden saavuttamiseksi (Nakari ym. 1998, 26).

6.5.2 Mentorointitapaamiset

Ennen mentorointiparin kahdenkeskisten tapaamisten aloittamista Unipoli Tampereen ja Metropolian mentorointiohjelmissä täytetään mentorointisopimus. Haaga-Helian mentorointiohjelmassa sopimuksen täyttäminen ei ole pakollista prosessin kannalta. Mentorointisopimuksella pyritään varmistamaan, että yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja tapaamisten aikataulu sovitaan etukäteen.

Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun mentorointiopintojaksolla mentoriparin kahdenkeskisille tapaamisille ei ole määritelty yhtä valmista kaavaa kuin Metropolian ja Unipoli Tampereen mentorointiohjelmissä. Haaga-Helian mentorointiohjelmassa mentoripareille annetaan esimerkkejä keskusteluaiheista, joiden ympärille mentoripari voi luoda keskustelun. (Mentorointiohjelman kulku 2014.) Unipoli Tampereen mentorointiohjelmassa tapaamisten teemoja voivat olla aktorin urasuunnittelu, työnhakeminen Suomessa ja työnhakemiseen tarvittavat asiakirjat. Metropolian mentorointiohjelmassa kuuluvissa vapaaehtoisissa mentorointitapaamisissa keskustelun toivotaan pyörivän aktorin osaamisen tunnistamisessa ja henkilökohtaisessa kehittämisessä. Kaikille mentorointiohjelmissä yhtenäinen käytäntö on antaa mentoriparille valmiiksi mietittyjä aihealueita kahdenkeskisiin tapaamisiin, vaikka näkökulmat ja mentoroinnilla tavoiteltavat hyödyt oppilaitoksilla hieman vaihtelevat.

Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun ja Unipoli Tampereen mentorointiohjelmiin kuuluu, että mentoroitava pitää mentorointitapaamisista oppimispäiväkirjaa, joka palautetaan opettajalle opintojakson loputtua. Haaga-Heliassa oppimispäiväkirjasta työstetään palautettava loppuraportti. Unipoli Tampereen mentorointiohjelmassa aktori pitää oppimispäiväkirjaa sekä tekee erillisiä tehtäviä, jotka lähetetään mentorille ennen seuraavaa kahdenkeskistä tapaamista. Metropolian mentorointiopintojaksolla työstetään

osaamisen itsearviointi ja kehityssuunnitelma, jotka palautetaan opintojakson loputtua. Päivi Kupias ja Matti Salo korostavat kirjassaan, että mentorointiin osallistuvia on hyvä pyytää tekemään mentoroinnin annista jonkinlainen yhteenveto, joka auttaa palauttamaan mieleen ja vahvistamaan mentoroinnin aikana oivallettuja asioita. Tärkeitä kysymyksiä yhteenvetoreportissa voivat olla esimerkiksi: Mitkä olivat alussa tavoitteesi mentoroinnille? Miten tavoitteesi muuttuivat mentoroinnin kuluessa? Jos nyt aloittaisit mentoroinnin alusta, mitä tekisit toisin? (Kupias & Salo 2014, 98–99.)

6.5.3 Roolit ja pelisäännöt

Metropolian, Haaga-Helian ja Unipoli Tampereen mentorointiohjelmien mentorointiparille annetuissa materiaaleissa mentoroinnin tarkoitus sekä mentorin ja aktorin roolit on kuvattu yhteneväisesti. Mentoroinnin määritelmä ja odotukset mentorille ja aktorille on hyvä avata ohjelmaan osallistuville ennen varsinaisen mentorointiprosessin aloittamista. Mentorin ja aktorin odotukset voivat olla alussa erilaiset, mutta odotukset lähenevät mentoroinnin edetessä jos he tiedostavat rooliensa ristiriidat ja haluavat lähentyä toisiinsa. (Kupias & Salo 2014, 144.)

Kaikkien oppilaitosten mentorointiopintojakson materiaaleissa on määritelty mentoroinnille pelisäännöt. Pelisäännöt koetaan tärkeiksi mentoroinnin onnistumisen kannalta ja mentoriparin osapuolten täytyy niihin sitoutua. Kolmelle mentorointimallille yhteisiä pelisääntöjä olivat, tapaamisten sopiminen etukäteen ja tapaamisiin valmistautuminen. Myös mentoriparin välinen luottamuksellisuus ja vuorovaikutus koettiin mentorointimateriaaleissa tärkeiksi pelisäännöiksi. Metropolian ja Unipoli Tampereen mentorointiohjelman materiaaleihin kirjatuissa pelisäännöissä mentorointisuhde on määritelty tasa-vertaiseksi suhteeksi, jossa mentori ei ole vastuussa mentoroitavan henkilökohtaisesta kehittämisestä tai oppimisesta.

7 Tutkimustulokset

7.1 Mentoroinnin mahdollisuudet oppilaitoksissa

Tässä luvussa käsitellään vertailututkimuksessa esille nousseita mentoroinnin mahdollisuuksia oppilaitoskontekstissa ja sitä, mitä oppilaitokset mentoroinnin avulla tavoittelevat. Yleisesti mentoroinnille oppilaitoksissa on asetettu korkeat tavoitteet, joita on

esitely teoriaosuudessa. Seuraavaksi käsitellään erilaisia mentoroinnin hyötyjä, joita tavoitellaan Metropolian, Haaga-Helian ja Unipoli Tampereen mentorointiohjelmissa.

7.1.1 Metropolia Ammattikorkeakoulu

Metropolia-ammattikorkeakoulussa mentorointiopintojaksolle on asetettu tavoitteita. Metropolian Lehtori Eija Westerbergin mukaan mentorointiopintojakso otettiin mukaan Metropolian opintotarjontaan, koska mentoroinnin avulla pyritään kehittämään opiskelijoiden metaosaamista. Mentorointikeskustelujen ja osaamisen arviointien avulla mentoroitava pyrkii tunnistamaan omat substanssi- ja metataitonsa. Oppilaitosmentoroinnin luoteen vuoksi opiskelijan metaosaamisen tunnistaminen on isommassa roolissa kuin substanssiosaamisen tunnistaminen. Mentoroitavan toivotaan miettivän konkreettisia keinoja, joilla oma osaaminen kehittyisi ja sitä, mikä on itselle tavoitteellisin oppimistyyli. (Westerberg 2014.)

Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointiohjelman pienempien osa-alueiden tavoitteita on määritelty mentorointiopintojakson kurssimateriaaleissa. Asetetut tavoitteet käyvät ilmi osaamisen itsearvioinnin yhteydessä olevista materiaaleista. Metropolian mentorointiopintojaksolla keskitytään opiskelijan henkilökohtaisen osaamisen tunnistamiseen arviointien kautta. Opintojaksolla tavoitellaan hyötyjä opiskelijan oman kehittymisen kannalta, sitä kautta kannustetaan opiskelumotivaation löytymiseen. (Metropolia käsikirja 2012.) Aktorille osoitettuja osaamisen arviointeja tarkasteltaessa huomataan, että arvioinneissa kannustetaan opiskelijaa tunnistamaan kuinka henkilökohtaiset vahvuudet kohtaavat tulevan työn piirteiden ja työyhteisön odotusten kanssa.

Opiskelijan on hyvä tunnistaa, millaisia työyhteisön arvoja pitää tärkeinä. Mentorointiopintojaksolla tavoitellaan sitä, että opiskelija tunnistaa millainen työ häntä motivoi ja innostaa ja millaisia tuleviin työtehtäviin ja työyhteisöön liittyviä odotuksia hänellä on. (Mentoroinnin käsikirja 2012.) Metropolian mentorointiopintojaksolla pidetään myös tärkeänä, että aktori oppii tunnistamaan asioita, jotka pitävät hänet virkeänä henkilökohtaisessa elämässä. Mentorin kanssa keskustellaan aktorin omista kehitysaskelista ja pohditaan, miksi tietyissä asioissa kehitytään hitaammin ja toisissa asioissa kehitys tapahtuu huomattavasti nopeammin. (Mentoroinnin käsikirja 2012.)

Yksi kurssitehtävistä mentoroitavalle on henkilökohtaisen osaamisen SWOT -analyysin tekeminen. SWOT -analyysin avulla mentoripari analysoi mentoroitavan vahvuuksia,

kehityskohteita, riskejä ja uhkia, jotka liittyvät osaamisessa oleviin puutteisiin. SWOT -analyysia mentoroinnin työkaluna on kuvattu tarkemmin luvussa 3.1.

Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointiopintojakson suorittamiseen sisältyy kehityskeskustelu suuntautumisvaihtoehdosta vastaavan opettajan kanssa. Suuntautumisvaihtoehtovastaava antaa oman näkökulmansa opiskelijan kehittymiseen siltä kannalta, minkä opiskelija on valinnut suuntautumisvaihtoehdoksi. Näin opiskelija saa mentorin näkökulman lisäksi yhden mielipiteen kehityssuunnitelmaansa ja oman osaamisen arviointiin. (Westerberg 2013.)

Mentorointitapaamisissa pyritään nostamaan opiskelijan katse kohti tulevaisuutta, ja mentoroinnin avulla pyritään pohtimaan mitä tapahtuu korkeakouluopiskelujen jälkeen. Mentorointiopintojaksolla tehdyn kehityssuunnitelman toivotaan auttavan mentoroitavaa myös vuosia opiskeluiden jälkeen. Kehityssuunnitelmaa apuna käyttäen aktori voi kehittää osaamisalueitaan myös työelämään siirryttyään. (Mentoroinnin käsikirja 2012.)

Perinteisen mentoroinnin mukaan mentorin näkemys on tärkeässä roolissa, kun aktorin halutaan tunnistavan hyödyllisiä verkostoja ja kontakteja, joista voi olla hyötyä tulevaisuudessa. Toisaalta Metropolian vertaismentorointiopintojaksolla mentorina toimitaan vuorotellen, joten harvemmin aktori hyötyy samassa asemassa olevan mentorin verkostoista.

Mentoriparin mentorointikeskusteluiden avulla tavoitellaan hyötyjä omien kokemusten pohtimisen kautta. Aktori saa uusia näkökulmia asioiden analysointiin mentorilta, siten mentoroitava voi oivaltaa osaamisestaan uusia asioita. Keskusteluissa voi nousta esille asioita, joista aktori oivaltaa opintojensa merkityksen ja hyödyntämisen. Mentoroinnin avulla pyritään tukemaan niitä opiskelijoita, jotka haluavat kannustusta opiskeluidensa sujumiselle. (Gastren 2005, 30.) Opiskelijoiden opintojen keskeyttämistä ja tutkinnon suorittamisen viivästyistä on käsitelty kappaleessa 4.1.4.

7.1.2 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Kuten Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointiohjelmassa, myös Haaga-Helian mentorointiopintojaksolla korostetaan opiskelijan itsensä kehittämistä (Hentunen 2014). Lähtökohtaisesti mentorointiohjelmassa otetaan huomioon opiskelijan henkilökohtaiset tarpeet mentoroinnille. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun mentorointiopintojakson ta-

voitteissa on selvästi pyritty korostamaan opiskelijoiden opintojen sujumisen edistämistä. Haaga-Heliassa mentoroinnin avulla halutaan tukea opiskelijoiden valmistumista ja siirtymistä työelämään. (Hentunen 2014.)

Yhtenä Haaga-Helian mentorointiopintojakson tavoitteena on opiskelijoiden opintojen keskeyttämisen ja pitkittymisen estäminen. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun alumni-koordinaattori Teemu Hentunen mainitsee haastattelussa, että opiskelijat kokevat saavansa mentoroinnista hyötyä työelämä tietouden lisääntymisenä. He kokevat myös saavansa mentorin kanssa käydyissä keskusteluissa tietoa siitä, mihin kannattaa opinnoissa keskittyä. (Hentunen 2014.)

Mentorointiteorian yhteydessä yhteiskunnallisista hyödyistä mainitaan harvemmin. Yleisen mentorointiteorian mukaan mentoroinnilla pyritään säilyttämään hyväksi havaittuja perinteitä ja toimintatapoja. Toisaalta prosessissa luodaan uutta, joka rakentuu hyväksi koettujen käytäntöjen varaan. Tähän teoriaan perustuen mentorointi luo pohjaa jatkuvalla kehittämiselle ja kehittymiselle. (Nakari ym. 1998, 29.) Haaga-Helian mentorointiopintojaksolla on myös yhteiskunnallisia tavoitteita. Haaga-Heliassa mentoroinnin toivotaan olevan linkki oppilaitosten ja työelämän välillä. (Hentunen 2014.) Mentoroinnin avulla pyritään siirtämään hiljaista tietoa työelämästä opiskelijoille mentoreiden avulla ja toisaalta mentoroitavan opiskeluista saatua tietoa työelämään.

Opiskelijalle mentoroinnista toivottuja hyötyjä ovat uratavoitteiden tarkentuminen, oman asiantuntijuuden lisääntyminen sekä henkilökohtaisten kontaktien tunnistaminen (Mentoroinnista yleisesti 2014). Haaga-Heliassa mentoroinnin avulla pyritään kehittämään opiskelijan vuorovaikutus- ja valmennustaitoja. Kahdenkeskisten keskustelujen toivotaan yltävän tasolle, jossa aktori oivaltaa elämästään asioita, joiden avulla urahaaveet ja elämänhallinta selkeytyvät. (Mentorointiohjelman kulku 2014.) Mentoroitavalle koituvina hyötyinä on listattu muun muassa opiskelijan itsetunnon lujittuminen ja opiskelumuotivaation lisääntyminen. Aktori voi myös ottaa oppia mentoristaan – kaikkea ei tarvitse oppia oman kokemuksen kautta. (Mentorointiohjelman kulku 2014.)

7.1.3 Unipoli Tampere

Unipoli Tampereen mentorointiohjelman tavoitteissa ja tavoitelluissa hyödyissä on enemmän eroja kuin Metropolia ja Haaga-Helia ammattikorkeakouluissa käytössä olevissa mentorointiohjelmissä. Unipoli Tampereen mentorointiohjelma on tarkoitettu vain

kansainvälisille opiskelijoille ja heidän työelämätietouden lisääntymisen edistämiseen. (Mikkonen 2014.) Unipoli Tampereen mentorointiohjelmalla pyritään kehittämään kansainvälisten opiskelijoiden työllistymistä Suomessa opintojen jälkeen, sekä sen avulla pyritään lisäämään opiskelijoiden tietoa suomalaisesta työelämästä ja työnantajista Pirkanmaan alueella. Ohjelman avulla pyritään vahvistamaan suomalaisten työnantajien ja kansainvälisten opiskelijoiden yhteistyötä. Ulkomaalaistaustaisen opiskelijoiden voi olla vaikea työllistyä, jos esimerkiksi suomen kieli ei ole täysin hallinnassa. (Mikkonen 2014.)

Unipoli Tampereen Mentoring pack –materiaalissa mentoroitavalle mainittuja hyötyjä ohjelmasta ovat kulttuurienvälisen viestinnän kehittyminen ja opiskelija saa katsauksen mentorinsa menestyksekkääseen uraan ja työhön (Mikkonen & Lindeman 2011, 5–8). Kansainvälinen opiskelija eli aktori saa ainutlaatuisen mahdollisuuden oppia ammatilliselta mestarilta. Unipoli Tampereen mentorointiohjelmassa kaikki mentorit ovat menestyksekkään uran luoneita ammattilaisia, ohjelman avulla aktorilla on hyvät mahdollisuudet luoda kontakteja suomalaiseen työelämään. (Mikkonen & Lindeman 2011, 5–8.) Kaikissa vertailututkimuksissa mukanaolevissa mentorointiohjelmissä aktorin toivotaan kehittävän omaa osaamistaan ja tunnistavan omia kehityskohteitaan mentoroinnin avulla.

Unipoli Tampereen mentorointiohjelmassa myös mentorin toivotaan hyötyvän mentoroinnista. Mentorilla on mahdollisuus jakaa omaa osaamistaan ja kokemustaan, kehittää omia valmennustaitojaan ja ymmärtää millaisiin tasa-arvo- ja monimuotoisuus kysymyksiin kansainväliset opiskelijat törmäävät Suomessa. (Mikkonen 2014.) Mentorit kohtaavat mentorointiohjelmassa potentiaalisia kansainvälisiä opiskelijoita, joilla on hyvät valmiudet kehittyä alan ammattilaisiksi. Kuten Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun mentorointiohjelmassa, myös Unipoli Tampereen ohjelmassa mentoria pidetään yhteyshenkilönä koulun ja työelämän välillä. Mentorilla on mahdollisuus markkinoida omaa yritystään tulevaisuuden kansainvälisille ammattilaisille yhteisissä ryhmämentorointitapaamisissa. Yritys, jossa mentori työskentelee, voi esimerkiksi rekrytoida uusia harjoittelijoita tai loppu- ja projektityöntekijöitä yritykseensä. (Mikkonen 2014.)

7.1.4 Mentoroinnin kannattavuus oppilaitoksissa

Mentoroinnin kannattavuutta oppilaitoksissa on hankala mitata taloudellisessa mielessä. Mielestäni mentoroinnin taloudellinen hyöty näkyy lähinnä tilanteissa, joissa mento-

roinnilla on ollut vaikutusta opiskelijan opintojen keskeytymiseen tai opintojen pitkittymiseen. Tässä vertailututkimuksessa mukanaolevien oppilaitosten mentorointiohjelmien kannattavuus nousee esille positiivisten palautteiden kautta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitellään mentoroinnin positiivisia hyötyjä mentoreille ja aktoreille. Yleisesti mentorointiohjelma korkeakoulussa tarjoaa mentoroitavalle eli opiskelijalle sellaisia tietoja ja taitoja, joiden kannattavuutta on mahdotonta mitata. Näitä ovat esimerkiksi opiskelijan itseluottamuksen kasvu ja sen vaikutus työllistymiseen sekä kontaktiverkostojen laajeneminen (Mikkonen 2014). Mentorointiin osallistuvien antaman palautteiden avulla mentorointiopintojaksoa tulisi muokata tarkoituksenmukaisemmaksi ja toimivammaksi, jotta mentoroinnin taloudellinen kannattavuus kasvaisi.

7.2 Mentoroinnin haasteita

Mentorointi voi onnistuessaan olla hyvinkin hyödyllinen ja tuloksekas tapa kehittää mentoroitavan henkistä ja ammatillista kasvua. Usein mentorointiohjelmissa esiintyy myös haasteita, jotka vaikuttavat mentoroinnin etenemiseen. Myös Metropolian, Haa-ga-Helian ja Unipoli Tampereen mentorointiohjelmissa on havaittu erilaisia haasteita. Seuraavaksi listataan tutkimusaineiston ja tehtyjen haastatteluiden pohjalta, millaisia haasteita oppilaitosten mentorointiohjelmissa on noussut esille. Luvussa 4.2 mentoroinnin haasteita on esitelty kirjallisuuden ja aiempien tutkimustulosten pohjalta.

7.2.1 Metropolia Ammattikorkeakoulu

Metropolia-ammattikorkeakoulussa mentorointi on vapaavalintainen opintojakso, joka perustuu vapaaehtoisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Lehtori Eija Westerberg mainitsi haastattelussa mentorointiohjelman yhdeksi suurimmista haasteista sen, etteivät päiväopiskelijat ota opintojaksoa ja mentoroinnista saatavia hyötyjä vakavasti. (Westerberg 2014.) Nuoret opiskelijat eivät ymmärrä, että mentorointiopintojakso on tarkoitettu tukemaan opiskelijoiden henkilökohtaisien metataitojen kehittymistä. Metropolia-ammattikorkeakoulussa on pyritty miettimään, miten nuoret opiskelijat saataisiin ymmärtämään mentoroinnin hyödyllisyys pidemmällä tähtäimellä. Päiväopiskelijat halua-vat saada helposti opintopisteitä, ja kurssi halutaan suorittaa mahdollisimman vähällä vaivalla. (Westerberg 2014.)

Mentorointiopintojaksoon kuuluu metaosaamisen itsearviointi, jonka perustana ovat Metropolian tradenomiopiskeluun sisältyvät meta- eli työelämätaidot. Arvioitavia aihealueita ovat:

- oppimisen taidot
- yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot
- kehittämistaidot
- ammatillisuus
- kansainvälisyystaidot. (Metaosaamisen itsearviointi 2013.)

Yleensä mentorointiopintojaksolle osallistuvat päiväopiskelijat ovat nuoria henkilöitä. Nuorilla opiskelijoilla on usein haasteena oman osaamisen syvälinen analysointi, mikä näkyy pintapuolisina itsearviointeina. Itsearviointien tarkoitus on tunnistaa opiskelijoiden omia tietotaitoja ja pohtia arviointien avulla omaa osaamistaan. (Westerberg 2014.) Liiketalouden iltaopiskelijoiden palautteista on käynyt ilmi, että iltaopiskelijat ovat saaneet Metropolian mentorointiopintojaksosta huomattavasti enemmän irti kuin päiväopiskelijat. Liiketalouden iltatoteutuksen opiskelijat ovat usein pitkään työelämässä olleita henkilöitä, ja sitä kautta tietoisempia omasta itsestään. Aikuisopiskelijat osaavat hyödyntää mentoroinnin mahdollisuuksia huomattavasti paremmin. (Westerberg 2014.)

Westerbergin mukaan opiskelijoilla on haasteita mentorointitapaamisiin saapumisessa, mikä kertoo vahvasti sitoutumattomuudesta. Opiskelijoilta kerätyistä palautteista käy ilmi, että mentorointiopintojaksolle osallistuneet päiväopiskelijat ovat kokeneet kyseisen opintojakson olevan hyödytön. (Westerberg 2014.) Metropolian mentorointiopintojaksolle osallistuva päiväopiskelija kertoi 23.2.2014 tehdyssä haastattelussa, ettei mentorin kanssa käytäviä kahdenkeskisiä tapaamisia toteuteta opintojakson aikana. Opiskelijan mukaan ainoat mentorointitapaamiset olivat mentorointiklinikat, jotka ovat luentotyyppisiä tilaisuuksia kaikille mentorointiopintojaksolle osallistuville. Nämä mentorointitapaamiset toteutetaan isoissa ryhmissä, joten henkilökohtaista ohjausta ei ole mahdollista saada. Opiskelija koki mentorointiluennoilla käsiteltävien aiheiden olevan usein turhia, eikä uskonut oppivansa niistä mitään uutta. Opiskelijan mielestä kurssitehtävien tekeminen tuntui myös turhalta, koska tehtäviä ei tarvinnut palauttaa eikä niitä arvioida, joten tehtävät tehtiin usein huolimattomasti. Opiskelijan mielestä mentorointiohjelmaan kuuluva kehityskeskustelu suuntautumisvaihtoehtovastaavan opettajan kanssa oli hyödyllinen, koska silloin ohjaus oli henkilökohtaisempaa. (Opiskelijahaastattelu 2014.)

7.2.2 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun mentorointiopintojaksolla kerätään opiskelijoilta palautetta opintojaksosta. Palautteiden avulla mentorointimallia oppilaitoksessa pyritään kehittämään. Haaga-Heliassa mentorointiopintojakso pyörii pienillä resursseilla, eikä mahdollisuutta hyötyjen maksimoimiseksi ole. (Hentunen 2013.) Opiskelijoiden sitouttamisessa on havaittu ongelmia ja asiaa on pyritty ratkaisemaan entistä tehokkaammalla mentorointiparien muodostamisella. Mentorointivastaavat muodostavat mentorointiparit yhteisten mielenkiinnonkohteiden perusteella, mutta joskus mentorointiparin henkilökohtaiset kemiaat eivät kohtaa ja näissä tilanteissa pyritään etsimään uusi mentori tai mentoroitava. (Hentunen 2013.)

Haaga-Helia-ammattikorkeakoulussa mentorointiopintojakson markkinointi on koettu haasteelliseksi. Mentoroinnin markkinointihaastetta on pyritty ratkaisemaan suorilla sähköpostikutsuilla opiskelijoille ja potentiaalisille mentoreille. Mentoroinnista on Haaga-Heliassa tekeillä myös video. (Hentunen 2013.)

7.2.3 Unipoli Tampere

Unipoli Tampereen korkeakoulujen yhteistyöverkoston suunnittelija ja mentorointivastaava Katariina Mikkonen kertoi haastattelussa Unipolin mentorointiohjelman aikatauluttamisen olevan itsessään suuri haaste (Mikkonen 2014). Mentorointiohjelman pitäisi olla sopivan mittainen, jotta mentorointiprosessin läpikäymiselle olisi tarpeeksi aikaa ja osallistujien olisi mahdollista sovittaa omat aikataulunsa ja yhteiset tapaamiset aikarajojen sisälle. Mikkonen kertoi haasteena aikataulutuksessa olevan esimerkiksi opiskelijoiden tenttiviikot ja muut lomat, jotka tulee huomioida yhteisten tapaamisten aikatauluja suunnitellessa. (Mikkonen 2014.) Aikatauluja suunniteltaessa on pyritty huomioimaan mahdollisimman hyvin aikatauluun vaikuttavat tekijät. Mentorointiohjelman aikataulu on haaste myös opiskelijoille sekä mentoreille; sovitusta yhteisistä tapaamisista kiinnipitäminen sekä paritapaamisten järjestäminen kiireisiin aikatauluihin sovittaen. Etenkin mentoreilla työkiireet ovat ennalta arvaamattomia. (Mikkonen 2014.)

Aiempien mentorointiaiheisten tutkimusten ja -kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että mentoroinnin yksi suurimmista haasteista on opiskelijan sitoutumattomuus mentorointiohjelmaan. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että myös Unipoli Tampereen mentorointiohjelmassa haasteena on osallistujien, lähinnä opiskelijoiden sitouttaminen. Mikäli

opiskelija on hakenut mentorointiohjelmaan mukaan ja tulee valituksi, haasteena on saada opiskelija sitoutumaan ohjelmaan koko sen keston ajaksi ja siihen, että opiskelija ilmestyisi yhteisiin tapaamisiin sovitun mukaisesti. (Mikkonen 2014.) Mikkonen kertoo, että opiskelijoiden sitoutumattomuuteen on jouduttu puuttumaan kesken mentorointiohjelman. Sitoutumisen vakavuutta on pyritty painottamaan mentoroitavien orientaatiota- paamisissa ja joinakin vuosina myös siten, että opiskelija ei saa mentorointitodistusta ennen kuin on palauttanut oppimispäiväkirjan. Opiskelijoille on pyritty painottamaan, että myös mentorointisopimus on yksi ele, että tietynasteista sitoutuneisuutta vaaditaan mentorointiohjelmaa kohtaan. (Mikkonen 2014.)

Kuten Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun mentorointiopintojaksolla, myös Unipoli Tampereen mentorointiohjelmassa mentoriparien muodostaminen on koettu haasteelliseksi. Mikkosen mukaan määrällisesti Unipolin mentorointiohjelmaan tulee runsaasti hakemuksia mentoreilta ja mentoroitavilta, mutta suuri haaste on saada heidät muodostettua toimiviksi mentoripareiksi (Mikkonen 2014). Mentoriparien muodostamisessa ei välttämättä päästä lukumääräisesti asetettuihin tavoitteisiin eli noin 20 aloittavaa paria per ohjelma. Syynä tähän on, etteivät ammatilliset intressit kaikilla pareilla kohtaa. Tähän asiaan Unipoli Tampereen mentorointiohjelmassa pyritään pureutumaan jo hakuvaiheessa eli hakulomakkeista etsitään yhtäläisyyksiä, joiden perusteella mentoriparit muodostetaan. Mentoriparien tehokkaalla muodostamisella pyritään luomaan mahdollisimman monta toimivaa paria. (Mikkonen 2014.) Toimivan mentorointisuhteen ominaisuuksia on esitelty tarkemmin luvussa 3.4.

Katariina Mikkonen kertoi haastattelussa, että Unipoli Tampereen ohjelmassa mentoreiden löytäminen oli alussa vaikeaa. Tähän haasteeseen tartuttiin kehittämällä yhteistyötä elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredean kanssa sekä aktivoimalla paikallisia verkostoja, kuten esimerkiksi Tampereen kauppakamaria. (Mikkonen 2014.) Unipoli Tampere on tehnyt viimeisen parin vuoden ajan yhteistyötä Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredean kanssa. Tredea toteuttaa saman sisältöistä mentorointiohjelmaa työuransa alussa oleville maahanmuuttajille ja sen ohjelma on suomenkielinen. Unipoli Tampere ja Tredea markkinoivat näitä ohjelmia yhteistyössä, jolloin Unipolin käytössä on Tredean kontaktiverkosto alueen työnantajiin sekä elinkeinoelämään. (Mikkonen 2014.)

8 Pohdinnat ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksen oli tutkia vertailututkimuksessa mukana olevien korkeakoulujen mentorointimalleja. Tarkoituksena oli löytää vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin: Millaisia hyötyjä mentoroinnilla tavoitellaan korkeakouluissa? Millaisten tavoitteiden edistäjänä mentorointi toimii ja millaisia haasteita mentorointi tuo mukanaan? Näihin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset oppilaitosten mentorointiopintojaksojen kurssimateriaaleja tutkimalla sekä mentorointivastaavien haastatteluiden avulla. Tässä kappaleessa osoitetaan keskeisimmät tutkimustulokset ja omat ajatukset tutkimustuloksista. Näkökulmana on Metropolian mentorointimallin kehittäminen. Lopuksi pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Keskeiset tulokset

Tässä oppilaitosten mentorointimallien vertailututkimuksessa ei tullut esille yhteiskunnallisesti uutta tutkimustietoa liittyen mentorointiin. Mentorointia kehitysmenetelmänä on tutkittu paljon ja vaatisi kattavan tutkimuksen, jotta merkittävää uutta tietoa mentoroinnista löytyisi. Ottaen huomioon ammattikorkeakouluissa tehtävän opinnäytetyön laajuuden, vertailututkimuksen hyödyllisyys perustuu lähinnä toimeksiantajan eli Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointimallin kehittämiseen. Opinnäytetyön tutkimustulokset tukevat opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettyjä mentoroinnin mahdollisuuksia ja haasteita osana opintoja. Aiempien mentorointiaiheisten tutkimusten ja opinnäytetyön tutkimustulosten välillä on selkeä yhteys. Myös tutkimuksessa mukanaolevien oppilaitosten tutkimustulokset olivat hyvin samankaltaisia.

Kirjallisuuden ja aiempien tutkimustulosten pohjalta voidaan olettaa, että mentorointi otetaan osaksi opintoja, koska sen avulla pyritään kehittämään opiskelijan ammatillista ja henkistä kehittymistä. Myös tämän tutkimukseen tulokset puoltavat tätä seikkaa. Oppilaitoksissa pidetään opiskelijan ammatillista ja henkistä kasvua ensisijaisena mentoroinnilla tavoiteltavana hyötynä. Kaikissa vertailututkimuksessa mukana olevassa mentorointiohjelmissa korostetaan opiskelijoiden opiskeluiden sujumisen edistämistä, opiskelumotivaation lisäämistä mentoroinnin avulla ja valmistellaan opiskelijaa työelämään siirtymiseen.

Metropolia-ammattikorkeakoulussa mentorointiopintojakso otettiin kurssivalikoimaan, koska koettiin tärkeäksi, että opiskelijat oppivat tunnistamaan omaa osaamistaan ja kehittävät omia metataitojaan (Westerberg 2014). Haaga-Heliassa mentoroinnin avulla tavoitellaan opiskelijoiden opintojen sujuvaa etenemistä ja pyritään helpottamaan opiskelijoiden työelämään siirtymistä (Hentunen 2013). Unipoli Tampereen mentorointiohjelman avulla pyritään auttamaan kansainvälisten opiskelijoiden työllistymistä opintojen jälkeen ja mentoroinnin avulla he saavat kontakteja työelämästä (Mikkonen 2014).

Unipoli Tampereen ja Haaga-Helia-ammattikorkeakoulussa mentorointiohjelmissa pidetään tärkeänä työelämälähtöistä ajattelutapaa ja mentoroinnin avulla pyritään luomaan linkki työelämän ja opiskeluiden välille. Vertailututkimuksessa mukana olevista mentorointimalleista vain Haaga-Helian mentorointiohjelmassa korostetaan yhteiskunnallisia hyötyjä ja ohjelmassa mentorointia tarkastellaan myös laajemmasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Unipoli Tampereen mentorointiohjelman näkökulma mentoroinnista on perinteinen mentoroinnin määritelmä ”aktori oppii mestarilta”. Unipoli Tampereen mentorointiohjelmassa korostetaan hyötyjä myös mentorille, Haaga-Helian ja Metropolian mentorointiohjelmissa hyötyjä tavoitellaan ensisijaisesti aktorille.

Kaikissa vertailussa mukanaolevissa mentorointimalleissa koetaan suurena haasteena opiskelijoiden sitoutumattomuus mentorointiin. Mentorointia ei oteta vakavasti, mikä johtaa väistämättä siihen, etteivät oppilaitokset saa mentoroinnista sen tarjoamia hyötyjä irti. Mentorointimalleja pyritään kehittämään palautteiden avulla, jotta oppilaitosmentoroinnista saataisiin opiskelijoille mieleinen opintojakso, johon myös nuoret opiskelijat sitoutuisivat. Myös muissa mentorointiaiheisissa tutkimuksissa on esitetty, että opiskelijoiden sitoutumattomuus oppilaitosmentorointia kohtaan on koettu suurena haasteena ja sudenkuoppa mentoroinnin onnistumiselle.

Metropolia-ammattikorkeakoulussa mentorointiopintojakson avulla halutaan tukea nuorten opiskelijoiden oman osaamisen analysointitaitoja. Metropolia-ammattikorkeakoulussa on havaittu, etteivät nuoret osaa analysoida omaa osaamistaan, mikä näkyy opiskelijoiden pinta-puolisina itsearviointeina.

Oppilaitoksissa mentorointiparien muodostaminen on koettu haastavaksi. Vaikka mentoriparit toimisivat paperilla, joskus henkilökemiat eivät parin välillä kohtaa. Mentoreiden hankkiminen mentorointiohjelmaan on ollut haastavaa Haaga-Helian ja Unipoli Tampereen ohjelmissa. Mentoroinnin markkinointia on pyritty kehittämään erinäisin

toimenpitein. Unipoli Tampereen mentorointivastaava kokee ohjelman aikataulutuksen olevan haasteellista opiskelijoiden opintojen ja mentoreiden työkiireiden takia.

8.2 Omat ajatukset päätuloksista

Työelämän, yhteiskunnan ja teknologian muuttuessa ja kehittyessä, on väistämätöntä että myös käsitys tiedosta ja oppimisesta muuttuu. Muutokset tuovat mukanaan myös uudenlaisen ajatuksen mentoroinnista. Voidaanko mentoroinnin perinteistä oppipoikaisäälli määritelmää pitää jopa vanhanaikaisena oppimis- ja kehitysmenetelmänä? Korkeakouluissa opetetaan harvemmin mustavalkoista ajatustapaa, jonka mukaan tieto siirtyy kokeneemmalta kokemattomalle henkilölle. Mielestäni on perusteltua, että työelämän muuttuessa on myös erinäisten kehitysmenetelmien muututtava. Varsinkin oppilaitoskontekstissa on pysyttävä kehityksessä mukana ja mentorointi on tuotava tähän päivään ja oppilaitoksissa on selvitettävä mitä mentoroinnilta odotetaan tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön luvussa kaksi mentorointi määriteltiin toiminnaksi, jossa mentori ohjaa kokematon aktoria. Vertailututkimus sai minut pohtimaan, onko tänä päivänä enää tarkoituksenmukaista siirtää mentorilta niin sanottua vanhentunutta tietoa uudelle työntekijälle tai opiskelijalle, joka toistaisi mentorilta opittuja asioita. Metropolia-ammattikorkeakoulussa käytössä olevassa vertaismentoroinnissa mentoriparin välinen suhde ei ole hierarkinen, koska mentoriparina toimii tasavertainen ”kollega”. Vertaismentoroinnin avulla kummankin osapuolen osaamista kehitetään ja dialogisen keskustelun avulla voidaan luoda jotain uutta ja innovatiivista.

Tämän opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus oli löytää kehitysideoita Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointiopintojaksoon. Mentorointiaiheista kirjallisuutta ja teoretietoa on käytetty kehitysehdotusten ideoinnin perustana. Kuten vertailututkimuksessa nousi esille, Metropoliaassa mentorointiopintojakso ei nykyisessä muodossaan palvele opiskelijoita, eikä tuota haluttuja hyötyjä. Opiskelijahaastattelussa kävi ilmi, ettei haastattelemani opiskelija ollut tietoinen mentorin kanssa käytävistä kahdenkeskisistä tapaamisista. Hän oli käsittänyt mentorointiopintojaksoon sisältyvän vain itsearviointit ja mentorointiklinikat. Tietenkin on otettava huomioon, että haastattelin vain yhtä opiskelijaa, joten otos on pieni. Haastattelun perusteella ei voida tehdä yleistä johtopäätöstä asiasta. Haastattelin epävirallisesti kahta muutakin kyseiselle mentorointiopintojaksolle osallistunutta henkilöä ja vastaukset aiheeseen olivat huolestuttavan samanlaiset.

Miksi mentorointiopintojakso on tärkeä pitää osana kurssitarjontaa Metropoliasissa?

Tutkimusten mukaan onnistuneella mentoroinnilla voidaan tuottaa lukuisia hyötyjä, joita muilla kehitysmenetelmillä on vaikea saavuttaa. Korkeakoulusta valmistuvalta opiskelijalta vaaditaan ammatilliseen osaamiseen liittyviä substanssitaitoja ja erilaista meta-osaamista, kuten elämän-, osaamisen- ja tietojenhallintataitoja. Esimerkiksi verkostoitumis- ja kommunikaatitaitoja opitaan kaikilla opintojaksoilla substanssiosaamisen ohessa, mutta mentoroinnin avulla opiskelija oppii tunnistamaan niitä itsessään. Omien opintojeni ja työkokemukseni perusteella voin sanoa, että itsensä tunteminen on yksi työelämässä menestymisen avaimista. Mentoroinnin avulla nuori pohtii hieman pakotettuna omaa osaamistaan ja kehitystarpeitaan. Ennen mentorointiopintojakson aloittamista opiskelijan kannata olisi tärkeää, että hän ymmärtää oman kokemattomuutensa työelämässä sekä millaista metaosaamista tänä päivänä työelämässä työntekijältä odotetaan.

Kuten aiemmissa luvuissa todettiin, vertaismentorointi Metropoliasissa perustuu siihen, että mentoripari muodostuu kahdesta opiskelijasta, jotka tapaavat toisiaan kahdenkeskisissä tapaamisissa. Vertaismentorointia on arvosteltu siitä, voiko sitä pitää mentorointina ollenkaan, jos mentorina toimii tasavertainen kollega. On tärkeää peilata omaa osaamista toisen osaamista vasten, kun pohditaan miten muuttuvassa työympäristössä toimitaan. Tällöin päästään aitoon dialogiseen keskusteluun, kun kummallakin osapuolella on saatavaa ja annettavaa. (Kupias & Salo 2014, 31.) Mielestäni vertaismentorointi on hyvä tapa toteuttaa mentorointia oppilaitoksissa, jotta saavutetaan mentoriparin välille dialoginen keskusteluyhteys. Oppilaitosmentoroinnissa ei ole niinkään tarkoituksenmukaista välittää hiljaista tietoa kokeneelta kokemattomalle henkilölle, vaan pikemminkin saada nuori oppimaan itsestään. Tähän perustuen Metropolia-ammattikorkeakoulussa vertaismentorointi on tätä päivää ja vertaismentorointia pidetään yhteiskunnallisesti tämän sukupolven mallina.

Vertaismentoroinnilla tavoitellut hyödyt tukevat Metropoliasissa mentoroinnille asetettuja tavoitteita – teoriassa. Suurin haaste on luoda mentorointiohjelmasta sellainen opintojakso, johon opiskelijat saadaan sitoutumaan, ja sitä kautta kehittämään itseään. Metropolia-ammattikorkeakoululla organisaationa on mentoroinnille asetettu tavoitteet, mentoroinnilla pyritään tukemaan opiskelijoiden henkilökohtaista kehittymistä ja itsetuntemusta – sen myötä myös mentorointiohjelma tulisi luoda tavoitteita tukevaksi.

Eija Westerberg mainitsi haastattelussa, että Metropolian mentorointiohjelma otettiin opintovalikoimaan nimenomaan opiskelijoita varten (Westerberg 2014). Metropoliaassa opintojakso on valittavissa toisen vuoden opiskelijoilla, joiden motivaatio itsetutkiskeluun ei välttämättä ole kovin suuri. Metropolian kurssivalikoimassa ei ole mentorointiopintojakson lisäksi toista kurssia, jossa opiskelija voi keskittyä vain henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. Mentorointiopintojakson vakiinnuttua kurssivalikoimaan olisi hyvä tarkastella opintojaksolle osallistuvien palautteita ja kehittää mentorointimallin rakennetta tavoitteellisempaan suuntaan.

Yleisesti korkeakoulujen mentorointiohjelmissä on havaittu haasteiksi, että opiskelijat kokevat mentoroinnin olevan ajanhaaskausta, ja mentorointikurssilla halutaan saada helppoja opintopisteitä. Haastatteluissa kävi ilmi hyvin samankaltaisia mentorointiin liittyviä haasteita, joihin jokaisessa tutkimuksessa mukana olevassa oppilaitoksessa on törmätty. Yhteisenä ongelmana kaikki haastateltavat mainitsevat opiskelijoiden sitoutumattomuuden, sama asia käy ilmi myös haastattelemani mentorointikurssin opiskelijan palautteessa.

Mielestäni aluksi on pohdittava, halutaanko Metropolia-ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä mentorointi kiinteämmin osaksi opetussuunnitelmaa, vai onko tarkoitus pitää mentorointiopintojakso pienillä resursseilla toimivana vapaa-valintaisena opintojaksena toisen vuosikurssin opiskelijoille. Mentoroinnilla on onnistuessaan vahvat näytöt opiskeluiden edistämisen keinona, mutta se vaatii panostusta organisaation johdolta. Tämän asian selkiytyessä voidaan pohtia, millä tasolla opintojaksoa voidaan kehittää. Jos mentoroinnin perusteet on suunniteltu hyvin, koko prosessilla on mahdollisuudet onnistua.

Kun mentorointiopintojakso on syksyllä alkamassa, opiskelijoille olisi hyvä esitellä infotilaisuudessa mentorointia yleisellä tasolla ja selkeyttää mitä se tarkoittaa juuri Metropoliaassa. Infotilaisuuden avulla opintojaksolle houkuteltaisiin sellaiset opiskelijat, jotka ovat valmiita sitoutumaan mentorointiprosessiin ja joilla on aidosti halu kehittää itseään. Mielestäni on resurssien hukkaan heittoa, jos opintojaksolle osallistuu opiskelijoita, jotka ovat kuulleet opintojakson olevan helppo tapa saada opintopisteitä. Infotilaisuuden kiinnostusta voisi lisätä se, että tilaisuuden pitäisi mentorointikurssin käynyt opiskelija.

Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointiohjelmassa mentoriparin väliset kahdenkeskiset keskustelut eivät ole pakollisia, eivätkä opiskelijat niitä todennäköisesti käy. Yhtenä kehitysvaihtoehtona voin esittää, että mentorointiopintojakso olisi ohjatumpi, ja mentorointiparin kahdenkeskisten tapaamisten pitäisi kuulua pakollisena osana kursiosielmaan. Jos opiskelija haluaa suorittaa opintojakson hyväksytysti, hänen tulisi käydä ohjatut keskustelut mentorin eli toisen opiskelijan kanssa ja analysoida omaa osaamistaan syvemmin. Mentoreina voisi toimia kolmannen vuoden opiskelijoita, jotka saisivat valita mentoroinnin vapaavalintaisena opintojaksona omaan opintosuunnitelmaansa.

Mikäli erinäisten toimenpiteiden jälkeen opiskelijoiden sitoutumattomuuden koetaan olevan yhä ongelma, eikä opiskelijoiden kahdenkeskisissä tapaamisissa saavuteta tavoiteltuja hyötyjä, voidaan opintojaksolla kokeilla pienryhmä- tai ryhmämentorointia. Pienryhmämentoroinnissa mentorina toimisi hyvin opintonsa suorittanut ja aktiivinen kolmannen vuoden opiskelija tai Metropolian alumni, kuten Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun mentorointiohjelmassa.

Pidemmällä tähtäimellä pohdittuna Metropolian mentorointiopintojakson rakenteen kehittämistä voitaisiin antaa vastuu opiskelijoille. Tämä voitaisiin toteuttaa niin, että tietyille opiskelijajoukolle annettaisiin mahdollisuus erilaisten seminaarien ja workshopien avulla kehittää mentoroinnista toimiva opintojakso, jotta mentoroinnille asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Opiskelijoille järjestetyssä kehittämisseminaarissa opiskelijat voisivat pohtia mitä hyötyjä he näkevät mentoroinnissa oppilaitoksissa ja tulevaa työelämää ajatellen.

Opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin moniin erilaisiin mentorointiohjelmiin. Mentorointimallien pohjalta kokosin muutamia asioita, jotka Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointimallin kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. Metropoliaassa henkilökunta tulisi pyrkiä sitouttamaan mentorointiohjelmaan ja koulutusorganisaatiolle pitäisi selkiyttää mitä mentoroinnilla tavoitellaan. Mentorointiohjelman pitää palvella siihen osallistuvia. Koko mentorointiohjelman rakenne olisi rakennettava sujuvaksi prosessiksi, jotta mentorointiin osallistuvat osapuolet tietäisivät tarkkaan ohjelman kulun ja mitä heiltä odotetaan. On muistettava, että Metropoliaassa mentoreina ja aktoreina toimivat nuoret aikuiset, jotka vasta aloittelevat työuraansa - nuoret tarvitsevat tarkat raamit ja mielenkiintoisen opintojaksokokonaisuuden, jotta opiskelumotivaatio säilyy koko opintojakson ajan.

8.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Validiteetin avulla arvioidaan kuinka tutkimusmenetelmä on mitannut sitä, mitä oli tarkoitus selvittää. Käytännössä tutkimuksen validiteetti arvioidaan siten, että tutkimustuloksia verrataan todelliseen tietoon kyseisestä ilmiöstä. (Tutkimuksen validiteetti.) Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska tutkimustulokset perustuvat pitkälti opinnäytetyöntekijän omaan pohdintaan ja valmiina olevaan mentorointiaineistoon. Tämän vertailututkimuksen tutkimustulokset eivät poikenneet aiempien mentorointiaiheisten tutkimusten tuloksista juuri mitenkään.

Tutkimusaineisto koostui haastatteluista ja korkeakoulujen mentorointimateriaaleista. Oppilaitosten mentorointimateriaalit ovat hyvin kattavia ja materiaaleista löytyi vastaus moneen kysymykseen. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulun ja Unipoli Tampereen mentorointivastaavien haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluina. Sähköpostihaastatteluissa keskustelu ei rakentunut kovin syväksi. Jouduimme haastateltavien kanssa keskustelemaan aiheesta useiden sähköpostiviestien avulla, jotta sain vastaukset haluamiini kysymyksiin. Metropolia-ammattikorkeakoulun lehtori Eija Westerbergiä haastattelin kasvotusten. Vertailututkimuksen otos oli kolme erilaista mentorointimallia. Jos otos mentorointimalleista olisi ollut suurempi - tutkimustuloksissa esitetyt hyödyt ja haasteet olisivat luotettavampia ja tulokset kattavampia.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen heräsi opinnäytetyön loppuvaiheessa. Metropolia-ammattikorkeakoulun mentorointiohjelma on vielä uusi opintojakso kurssivalikoimissa. Kurssipalautteiden avulla opintojaksoa voisi muokata opiskelijoille mieluisammaksi ja tavoitteellisemmaksi opintokokonaisuudeksi.

Jatkotutkimusehdotuksena tälle opinnäytetyölle olisi mentorointiopintojaksolle osallistuvien opiskelijoiden palautteiden analysoiminen. Erityisesti kannattaisi tutkia, millaisia kehitysideoita opiskelijoilla on kurssia varten. Metropolian mentorointiopintojaksoa voisi kehittää yhteistyössä opiskelijoiden ja mentoreiden kanssa esimerkiksi pienryhmätöinnillä.

Lähteet

Alred, Geof & Garvey, Bob & Smith, Richard 2000. Mentorointi. Mangement Pocket-books Limited, United Kingdom.

Ammattimentorointi. Ammattimentorointi on ammattimaisesti tuotettua mentorointia. Cxo Mentor Oy. [Http://www.cxomentor.fi/mentoring/124](http://www.cxomentor.fi/mentoring/124). Luettu 18.10.2014.

Clutterbuck, David 1998. Learnig Alliances.Tapping into Talent. IPD House, London. Teoksessa Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki.

Effective mentoring 2010. University of Cambridge. Päivitetty 22.4.2010. [Http://www.admin.cam.ac.uk/offices/education/lts/lunch/mentoring.pdf](http://www.admin.cam.ac.uk/offices/education/lts/lunch/mentoring.pdf). Luettu 16.8.2014.

Eteläpelto, Anneli & Onnismaa, Jussi 2006. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Fågel, Stina & Säävälä, Minna & Salonen, Ulla 2012. WOMENTO. Naiset mentoroinnilla yhteisiin tavoitteisiin. PRXpress, Helsinki.

Gastren, Kirsi & Henriksson, Marina & Kela, Mirja & Kääriä, Mikko & Lipsanen, Virve & Raunistola, Helena & Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2005. Helia case. Mentorointi mahdollisuutena opiskelijoiden ohjauksessa. Helian julkaisusarja. Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

HAAGA-HELIA organisaatio 2014. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. [Http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-heliasta/organisaatio?userLang=fi](http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-heliasta/organisaatio?userLang=fi). Luettu 12.10.2014.

Heikkinen, Hannu & Jokinen, Hannu & Tynjälä, Päivi. 2010. Verme. Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Tammi, Helsinki.

Hentunen Teemu 2013. Alumnikoordinaattori. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu, Helsinki. Haastattelu 20.12.2013.

Herman, Lee & Alan Mandell 2004. From Teaching to Mentoring. Principle and practice, dialogue and life in adult education. RoutledgeFarmer.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 16. painos. Tammi, Helsinki.

Härkönen Pekka 2003. Opettajatuutorin käsikirja. Tuutori-, alumni- ja mentoritoiminta Turun ammattikorkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulu, Turku.

Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki.

Juusela, Tuulikki 2005. Helia case. Mentorointi mahdollisuutena opiskelijoiden ohjauksessa. Helian julkaisusarja. Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Juusela, Tuulikki 2010. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla?. 2.uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Talentum Media Oy, Helsinki.

Laakso-Manninen, Ritva 2005. Opiskelijan ja korkeakoulun yhteinen tavoite: suoritettu tutkinto. Teoksessa Gastren, Kirsi & Henriksson, Marina & Kela, Mirja & Kääriä, Mikko & Lipsanen, Virve & Raunistola, Helena & Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2005. Helia case. Mentorointi mahdollisuutena opiskelijoiden ohjauksessa. Helian julkaisusarja. Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 22.12.2005/1071. Finlex.
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1998/19980635#L3P20](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1998/19980635#L3P20). Luettu 15.1.2014.

Lawson, Ken 2009. Successful coaching & mentoring. Businesspartners. New Holland Publishers, UK.

Leskelä, Jori 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto, Tampere.

Lindeman, Laura & Mikkonen, Katariina 2011. Mentoring Program 2013-2014. Mentoring Pack. Päivitetty 2013. Unipoli Tampere, Tampere.

Mattila Elina 2008. Pro Gradu tutkielma. Organisaatorajat ylittävä urataitomentorointi. Tarkastelussa Suomen ekonomiliiton mentorointiohjelma. Tampereen yliopisto.
<Http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79557/gradu02719.pdf?sequence=1>.
Luettu 11.3.2014.

Megginson, David & Clutterbuck, David 2005. Techniques for coaching and mentoring. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.

Mentoring at The University of Manchester 2014. University of Manchester.
<http://www.careers.manchester.ac.uk/recruit/mentoring/>. Luettu 16.8.2014.

Mentoroinnin käsikirja 2012–2013. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Mentorointi Haaga-Heliassa 2014. Kurssimateriaali. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu.

Mentorointi 2013. Metaosaamisen itsearviointi 2013. Kurssimateriaali. Metropolia-ammattikorkeakoulu.

Mentorointiohjelman kulku. 2014. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu.
<http://www.haagahelia.fi/fi/palvelut/alumnit/puhujaksivalmistujaisiin/mentorointiohjelman-kulku>. Luettu 15.1.2014.

Mikkonen, Katariina 18.9.2013. Mentoring Program 2013-2014. Orientation for the Mentors. Unipoli Tampere.

Mikkonen, Katariina 2014. Suunnittelija. Unipoli Tampere, Tampere. Haastattelu 13.3.2014.

Mäkinen, Satu & Hintikka, Tiina & Kilpikivi, Piukku & Laitinen-Väänänen, Sirpa & Salonen, Terhi 2009. Mentorointi ammattikorkeakouluissa. Tukea ammatilliseen osaamiseen. Onnistumisia rekrytointeihin. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu,

Kokkola.

Nakari, Liisa & Porenne, Pertti & Mansukoski, Seppo & Huhtala Tauno 1998. Mentorointi johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia, Helsinki.

Ojanen, Sinikka 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Yliopistopaino. Teoksessa Leskelä, Jori 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto, Tampere.

Opiskelijahaastattelu 2014. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa. Haastattelu 24.2.2014.

Petäjäniemi, Tuula 2004. Osaamisen siirtäminen ja mentorointi. Päivitetty 18.3.2004. [Http://www.helsinki.fi/kirjastot/verkkari/2004/03/mentorointi.html](http://www.helsinki.fi/kirjastot/verkkari/2004/03/mentorointi.html). Luettu 3.10.2013.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Mitä laadullinen tutkimus on lyhyt oppimäärä. Kvalitatiivinen laadullinen tutkimus. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Luettu 15.8.2014.

Scandura, Terri & Moen, William 1998. Initiating Mentoring. Contrasting the Reports of Proteges in assigned and Informal Relationships. Teoksessa Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki.

Shea, Gordon 1992. Mentoring. A Practical Guide. Crisp Publications. Teoksessa Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki.

Tietoa Metropoliasta 2014. Metropolia-ammattikorkeakoulu. Yhteisö, uudistaja ja kumppani. Päivitetty 18.9.2014. [Http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliaista/](http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliaista/). Luettu 12.10.2014.

Toivakka, Sari & Heittola, Kaija 2012. Hiljainen tieto talteen mentoroinnilla ja ikäjohtamisella. Päivitetty 23.2.2012. [Http://www.doktum.fi/ajankohtaista/hiljainen-tietotalteen-mentoroinnilla-ja-ikajohtamisella/](http://www.doktum.fi/ajankohtaista/hiljainen-tietotalteen-mentoroinnilla-ja-ikajohtamisella/). Luettu 11.5.2014.

Tutkimuksen validiteetti 2007. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Päivitetty 11.11.2007. [Http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html). Luettu 25.9.2014

Unipoli Tampere. Unipoli Tampere. Tampereen korkeakoulujen yhteistyöverkosto. [Http://www.unipolitampere.fi/esittely/index.html](http://www.unipolitampere.fi/esittely/index.html). Luettu 20.2.2014

Vesterinen, Marja-Liisa & Kauppinen, Ullamaija 2006. Mentorointi opiskelijan ammatillisen kasvun ja urasuunnittelun tukena. Kever 4/2006. [Http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/977/826](http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/977/826). Luettu 25.2.2014.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Bonsdorff, Maria & Hillo, Nina & Ingman, Mia & Karlsson, Gun-Britt & Lerche, Jessica & Lindholm, Anita & Åberg, Thomas 2001. KICK HANDBOK FÖR MENTORER. Suomen Ammattikorkeakouluopiskelijoiden liitto SAMOK. [Http://produforum.webbhuset.fi/Site/Data/188/Files/Produforum/Kompetenspool/mentorinkirja.pdf](http://produforum.webbhuset.fi/Site/Data/188/Files/Produforum/Kompetenspool/mentorinkirja.pdf). Luettu 9.8.2014.

Westerberg Eija 2014. Lehtori. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa. Haastattelu
27.2.2014

YSA. Yleinen suomalainen asiasanasto. [Http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/](http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/). Luettu
20.2.2014.

Haastattelukysymykset – Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

1. Milloin mentorointi on otettu osaksi opintoja Haaga-Heliassa?
2. Käytetäänkö Haaga-Heliassa vertaismentorointia vai voiko mentorin hankkia itselleen koulun ulkopuolelta? Miksi juuri tähän mentorointimalliin on päädytty?
3. Kuinka monta opintopistettä mentorointikurssista on mahdollisuus saada?
4. Annetaanko opiskelijoille valmista runkoa, jossa on tiivistetty mihin mentorointisuhteella pyritään?
5. Onko mentorointikurssi mahdollista valita päivä- ja iltaopinnoissa?
6. Kokevatko opiskelijat saavansa hyötyä mentoroinnista? Onko tätä tutkittu jotenkin?
7. Kerätäänkö opiskelijoilta palautetta kurssin päätyttyä?
8. Onko haaga-heliassa tehty jonkinlaisia toimenpiteitä mentorointikurssin hyötyjen maksimoimiseksi?
9. Miten kurssin hyötyjä mitataan? Onko hyötyjä mitattu taloudellisesta näkökulmasta?
10. Onko mentorointikurssin edetessä havaittu haasteita? Jos on, millaisia? Mitä niille on tehty?

Haastattelukysymykset – Unipoli Tampere

1. Milloin mentorointi on otettu osaksi opintoja Tampereen korkeakouluissa?
2. Käyttääkö Unipoli vertaismentorointia vai voiko opiskelija mentorin hankkia itselleen koulun ulkopuolelta? Miksi juuri tähän mentorointimalliin on päädytty?
3. Kuinka monta opintopistettä mentorointikurssista on mahdollisuus saada?
4. Annetaanko opiskelijoille valmista runkoa mentorointitapaamisia varten?
5. Onko mentorointikurssi mahdollista valita kaikissa kansainvälisissä tutkinnoissa Tampereen ammattikorkeakoulussa ja yliopistoissa?
6. Kokevatko opiskelijat saavansa hyötyä mentoroinnista? Onko tätä tutkittu jotenkin?
7. Kerätäänkö opiskelijoilta palautetta kurssin päätyttyä? Millaista palautetta olette saaneet?
8. Onko tehty jonkinlaisia toimenpiteitä mentorointikurssin hyötyjen maksimoimiseksi?
9. Miten kurssin hyötyjä mitataan? Onko hyötyjä mitattu taloudellisesta näkökulmasta?
10. Onko mentorointikurssin edetessä havaittu haasteita? Jos on, millaisia? Mitä niille on tehty?

Haastattelukysymykset – Metropolia Ammattikorkeakoulu

1. Miksi iltatoteutuksessa mentori on työelämästä ja päivätoteutuksessa käytetään vertaismentorointia?
2. Kuka vastaa mentoroinnista Metropoliaassa?
3. Kuinka kauan mentorointiohjelma kestää?
4. Kuinka monta opintopistettä mentorointiopintojaksosta saa?
5. Miksi mentorointi on otettu osaksi opintovalikoimaa? Mitä mentoroinnilla tavoitellaan?
6. Mihin kehityskeskusteluissa pyritään?
7. Millaisia haasteita on esiintynyt?